

DIAK

Johanna Nikander

Sosionomi YAMK
Hämeen ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö, 2025

Kirsi Peltonen

Sosionomi YAMK
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö, 2025

Lastensuojelulaitosten henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja pitovoiman parantaminen

**Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta ja pitovoimaan
vaikuttavista tekijöistä**

TIIVISTELMÄ

Johanna Nikander

Kirsi Peltonen

48 sivua ja 4 liitettä

Lastensuojelulaitosten henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja pitovoiman parantaminen - Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä

Kevät 2025

Hämeen ammattikorkeakoulu ja Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi YAMK

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemuksia työyhteisön vaihtuvuudesta sekä heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista. Lisäksi työssä selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen ja siihen, mitkä tekijät vaikuttavat pitovoiman lisäämisen tai vähentämisen taustalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla Varsinais-Suomen hyvinvointialue voi kehittää lastensuojelulaitosten toiminnan johtamista. Työssä kartoitetaan myös henkilöstön vaihtuvuuden syitä sekä nostetaan esiin tekijöitä, jotka tukevat tai heikentävät työntekijöiden pysyvyyttä työssään.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin lastensuojelun laitoshoidossa työskenteleviltä työntekijöiltä ryhmähaastatteluina. Haastatteluihin osallistui kuudesta eri työyksiköstä 29 haastateltavaa. Haastatteluaineisto analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksiin nostettiin kolme pääteemaa, joiden sisällöt olivat työntekijöiden kokemukset vaihtuvuudesta, pitovoimaa lisäävät tekijät ja pitovoimaa vähentävät tekijät.

Opinnäytetyön tulosten perusteella työnantaja voi sitouttaa työntekijöitään huolehtimalla koulutusmahdollisuuksista ja osaamisen kehittämisestä sekä varmistamalla kilpailukykyisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen. Hyvä työilmapiiri, yhteistyö eri ammattiryhmien välillä ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä pitovoiman lisäämisessä. Haastattelijien mukaan tärkeimpänä kehityskohteena pidettiin laadukasta ja arvostavaa esihenkilötyötä sekä panostamista tiimityöskentelyyn. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi tunnistettiin monialaisen yhteistyön haasteet, organisaation muutos ja johtamisen haasteet, heikko henkilöstöresurssi, haastava taloustilanne, väärin tehdyt asiakasvalinnat, turvattomuuden tunne työssä ja työvuorosunnittelu kolmivuorotyössä.

Asiasanat: lastensuojelu, laitoshoido, pitovoima, työhyvinvointi, vaihtuvuus

ABSTRACT

Johanna Nikander and Kirsi Peltonen

48 pages and 4 appendices

Reasons for employee turnover and development of retention in child welfare institutions - Employees' experiences of turnover and factors affecting retention
Spring 2025

Häme University of Applied Sciences and Diakonia University of Applied Sciences

Master's degree in social- and health care

Master of Social Services

The purpose of this thesis was to examine the experiences of employees in child welfare institutions regarding staff turnover and their views on well-being at work. In addition, the study investigated the factors that affect employee retention and the underlying reasons for increasing or decreasing retention. The aim of the thesis was to produce information that the Wellbeing Services County of Southwest Finland can use to develop the management of child welfare institutions. The study also identifies the reasons for staff turnover and highlights factors that support or weaken employee retention.

The thesis was conducted as a qualitative study. The research data was collected through group interviews with employees working in institutional care for child welfare. A total of 29 interviewees from six different work units participated in the interviews. The interview data was analysed using abductive content analysis. Three main themes were identified in the research results: employees' experiences of turnover, factors increasing retention, and factors decreasing retention.

Based on the results of the thesis, the employer can engage their employees by taking care of training opportunities and competence development, as well as ensuring competitive and fair remuneration. A good working atmosphere, cooperation between different professional groups, and open interaction are key factors in increasing retention. According to the interviews, the most important areas for development were considered to be high-quality and appreciative leadership and investment in teamwork. The most important areas for development were identified as the challenges of multi-professional cooperation, organizational change and management challenges, poor human resources, a challenging financial situation, incorrect client selections, a sense of insecurity at work, and work shift planning in three-shift work.

Keywords: child welfare, institutional care, retention, well-being at work, turnover

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TYÖNTEKIJÖIDEN VAIHTUVUUS LASTENSUOJELULAITOKSISSA	5
2.1 Lastensuojelun laitoshoidon ja toiminnan edellytykset	5
2.2 Työntekijöiden vaihtuvuus lastensuojelun laitoshoidossa	7
2.3 Syitä vaihtuvuuden taustalla	9
2.4 Vaihtuvuuden vaikutukset työyhteisölle	11
3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN SITOUTUMINEN	12
3.1 Pitovoima	13
3.2 Työhyvinvointi	14
3.3 Työn imu	15
3.4 Hyvä johtaminen	17
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	18
5 TYÖELÄMÄKUMPPANI JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ	19
6 AINEISTON KERUU, AINEISTO JA SEN ANALYYSI	20
6.1 Aineiston keruu	21
6.2 Aineiston analysointi	23
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
7.1 Vastaajien taustatiedot	26
7.2 Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta työryhmissä	27
7.3 Pitovoimaa lisäävät tekijät	31
7.4 Pitovoimaa vähentävät tekijät	35
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	40
8.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	40
8.2 Eettisyys ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset	44
8.3 Kehitysideat ja jatkotutkimusehdotukset	46
LÄHTEET	49
LIITE 1. Teemahaastattelun runko	57

LIITE 2. Aineistonhallinnansuunnitelma	58
LIITE 3. Tietosuojailmoitus.....	59
LIITE 4. Tiedote tutkimuksesta.....	62

1 JOHDANTO

Työntekijöistä on ollut pulaa sosiaali- ja terveysalalla jo pitkään ja tilanne on kärjistymässä entisestään tulevaisuudessa. Lisääntyvään työvoimapulaan ovat syinä muun muassa kasvava eläköityminen sekä palvelutarpeen lisääntyminen. (Tevameri, 2022, s. 36–48.) Tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuutta lisää erityisesti kiire ja aikapaine työn suorittamiselle, asiakkaiden suuri määrä, työyhteisöjen haasteet ja liian vähäiset resurssit työnsuorittamiseen. (Hämäläinen ym., 2019, s. 144.) Lastensuojelun osalta sosiaalityöntekijöiden työnkuormittavuuden vähentämiseksi on tehty lakimuutos, missä asiakasmäärät on rajattu vuoden 2024 alusta enintään 30 asiakkaaseen yhtä sosiaalityöntekijää kohti (L 417/2007). Lastensuojelun kentällä työskentelee sosiaalityöntekijöiden lisäksi paljon muita alan ammattilaisia ja myös heidän työoloihinsa ja työssä jaksamiseen olisi tarpeellista kiinnittää enemmän huomiota. Lastensuojelussa asiakkaina ovat alaikäiset lapset ja heidän huoltajansa sekä muut läheiset.

Talentian tekemän työhyvinvointitutkimuksen mukaan lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden vastaukset toivat esiin huolestuttavaa viestiä siitä, ettei työntekijöiden vaihtuvuus ole vähentymässä. Kyselyn mukaan noin puolet työntekijöistä pohtii työpaikan vaihtoa tai hakeutumista kokonaan pois lastensuojelutöistä. (Talentia, 2021.) Tässä opinnäytetyössä on kuvattu vaihtuvuutta lastensuojelun laitoshoidossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta ja tuotu esiin vaihtuvuuden vaikutuksia työyhteisöissä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta työyhteisössä sekä heidän ajatuksiaan työhyvinvoinnista. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia pitovoimasta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla Varsinais-Suomen hyvinvointialue pystyy kehittämään lastensuojelulaitosten toiminnan johtamista. Opinnäytetyössä selvitetään henkilöstön vaihtuvuuden taustalla olevia syitä ja tuodaan esiin pitovoimaa lisääviä ja vähentäviä tekijöitä.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN VAIHTUVUUS LASTENSUOJELULAITOKSISSA

Lastensuojelu on sosiaalialan yksi laaja kenttä, mikä muodostuu monista erilaisista palveluista lapsen edun turvaamiseksi. Lastensuojelun laitoshoidon on kokonaisuuden yksi osa, joka on viimesijainen keino lapsen turvallisten kasvuolosuhteiden toteuttamiseksi. Laitoshoidon toteuttaa laitoksen henkilökunta yhteistyössä sosiaalityöntekijän ja muiden lapsen hoitoon ja kasvatukseen liittyvien tahojen, kuten koulun ja terveydenhuollon palveluiden kanssa. Monialainen ja moniammatillinen yhteistyö on merkittävässä roolissa kokonaisvaltaisen hoidon ja kasvatuksen onnistumiseksi.

Työntekijöiden vaihtuvuus on näyttäytynyt runsaana ja syyt vaihtuvuuden taustalla ovat moninaisia. Työntekijöiden vaihtuvuus pakottaa asiakkaan sopeutumaan uusiin henkilöihin, toimintatapoihin ja toistamaan omaa tilannettaan yhä uudelleen. Vaihtuvuus voi pahimmillaan viivästyttää asiakkaan avun saantia ja siten aiheuttaa tilanteen hankaloitumista. (Holappa ym., 2024, s. 14.) Vaihtuvuudella on vaikutuksia myös työyhteisöissä, kuten lisääntyvä perehdytys, rekrytointiin käytettävä aika ja hiljaisen tiedon häviäminen. (Kauhanen, 2018, s. 145–147.)

2.1 Lastensuojelun laitoshoidon ja toiminnan edellytykset

Lastensuojelu turvaa lapsen oikeuden turvalliseen kasvuun, kehitykseen ja erityiseen suojeluun. Lastensuojelun perustehtävinä on lasten suojeleminen, riittävien kasvuolosuhteiden varmistaminen sekä huoltajien tukeminen kasvatustyössä. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-b.) Lapsen sijoitus kodin ulkopuolelle on aina lastensuojelun viimesijainen keino (L 417/2007 40. §).

Lapsi sijoitetaan omasta kasvuympäristöstä sijaishuoltoon suostumuksellisen tai tahdonvastaisen huostaanoton jälkeen, kun on todettu, etteivät muut tukitoimet ole olleet riittäviä. Myös tuomioistuimien voi väliaikais määräyksellä sijoittaa lapsen sijaishuoltoon. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-c.) Kun lapsi sijoitetaan pitkäaikaisesti, tulee hänen asioistaan vastaavan sosiaalityöntekijän huomioida

sijaishuoltopaikan kyky vastata lapsen haasteisiin sekä avuntarpeeseen. Valittaessa sijaishuoltoa tulee myös huomioida lapsen oikeus ylläpitää hänelle tärkeitä suhteita ja oikeutta pitää yhteyttä hänen vanhempiinsa. (Räty, 2010, s. 382–388.)

Lastensuojelun laitoshoidon toteutetaan lastenkodeissa, koulukodeissa, vastaanottoyksiköissä ja nuorisokodeissa. Lapsi sijoitetaan laitoshoidon, mikäli perhehoitoon eli sijaisperheeseen sijoittaminen ei ole riittävä tukimuoto. Kun lapsen hoito ja kasvatustarpeet vaativat erityistä ammatillista osaamista, on laitoshoidon sijoittaminen tällöin oikea ratkaisu. Laitoksen tilat tulee olla toimintaan soveltuvat ja riittävät. Yhdessä asuinyksikössä voi olla sijoitettuna korkeintaan seitsemän asiakasta. Laitoksen tiloissa tulee olla tilat yhteiseen oleskeluun sekä mahdollisuus riittävään yksityisyyteen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2024a.)

Vuonna 2022 kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna yhteensä 17 885 lasta, ja heistä huostaanotettuja oli 11 477 lasta (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2022). Sijaishuollossa huolehditaan lapsen perushoidosta sekä arkeen kuuluvista asioista. Sijaishuollon tehtäviin kuuluu myös huolehtia lapsen oikeuksien toteutumisesta. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, i.a-b.)

Lastensuojelulaitosten henkilöstön määrä sekä ammatillinen pätevyys on määritetty. Lastensuojelulain (L 417/2007) mukaan henkilöstön määrän on oltava riittävä toteuttamaan lapsen ja nuoren tarvitsemää hoitoa ja kasvatusta. Henkilöstön määrässä on huomioitava yksikön asiakaskunta sekä toiminnan luonne. Henkilöstön riittävä määrä, osaaminen ja perehdytys on toteutettava siten, ettei niiden puutteellisuus aiheuta vaaraa lapsen turvallisuudelle, lisää rajoitustoimenpiteiden käyttöä tai rajoitustoimenpiteiden käyttö ei alenna asiakkaan ihmisarvoa. Lastensuojelulaitosten henkilökunnassa tulee olla asiakkaiden hoitoon ja kasvatukseen riittävästi sosiaalihuollon ammattihenkilöitä sekä muuta henkilökuntaa. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (L 815/2015) määrittelee, että sosiaalihuollon ammattihenkilönä voi toimia laillistettu ammattihenkilö tai nimikesuojattu ammattihenkilö. Nimikesuojatun ammattihenkilön edellytyksenä on, että henkilö on merkitty sosiaalihuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriin, eli Suosikkiin.

Sijaishuollon laitoksessa työskentelevältä ohjaajalta vaaditaan kolmessa vuorossa työskentelemistä, vaativaa vuorovaikutusosaamista, paineensietokykyä, kuntoutustyöskentelyä kunkin lapsen yksilöllinen tilanne huomioiden, sekä oikeanlaista asennetta työskennellä lapsen parhaaksi. Lisäksi työntekijän tulee tuntee lastensuojelulaki hyvin, että hän pystyy tilanteen vaatiessa toteuttamaan laissa määritellyjä, lapseen kohdistettavia rajoitustoimenpiteitä. (Kannanotto, 2020.)

Lastensuojelussa perheiden tilanteet ovat usein hyvin monisyisiä ja tämän vuoksi asiakas tarvitseekin usein moniammatillista ja jopa monialaista tukea. Moniammatillisuutta määritellään sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yhteistyönä ja kuvataan jaettuna asiantuntijuutena, asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisuutena, jaettuna asiakkuutena sekä tarvittavan tiedon vaihtoalueena. Moniammatillisuutta on myös erilaisten verkostojen yhteistoiminta, organisaatioiden sisäisten tai ulkoisten yhteistöiden muodot tai viranomaisten keskinäinen yhteistyö (Mönkkönen ym., 2019, s.18–20.)

Monialaisuudella tarkoitetaan usean palveluryhmän ja/tai toimialan verkostoyhteistyötä asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi. Monialainen yhteistyö on keino vastata monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tarpeisiin. (Hujala ym., 2019, s. 592.) Laitoshiitoon sijoitettujen asiakkaiden tilanne on aina yksilöllinen ja jokainen asiakasperhe tarvitsee yksilöllisesti räätälöidyn palvelukokonaisuuden. Moniammatillista yhteistyötä tehdään usein terveydenhuollon eri toimijoiden kanssa, kuten psykiatrian, neurologian tai ravitsemuksen ammattilaisten kanssa. Sosiaali- ja terveystalveluiden lisäksi yhteistyötä tehdään joko varhaiskasvatuksen tai koulun kanssa. Lisäksi joissain asiakastapauksissa yhteistyöhön tulee mukaan esimerkiksi sovittelu, poliisi, oikeusapu tai edunvalvonta.

2.2 Työntekijöiden vaihtuvuus lastensuojelun laitoshoidossa

On tutkittu, että asiakassuunnitelmassa sovittujen sijoituksen tavoitteiden onnistuminen lisääntyy, kun asiakkaan ja työntekijän välille muodostuu luottamuksellinen ihmissuhde. Luottamussuhteen syntymisen edellytyksiä ovat yhteinen ymmärrys, yhdessä vietetty aika sekä näkymä suhteen jatkumisesta lapsen ja

työntekijän välillä. Laakso tuo tutkimuksessaan - Huostassa olevien lasten hyvinvointi ja sijaishuoltoon liittyvät kokemukset - esiin, ettei tutkimukseen osallistuneiden lasten kokemuksen mukaan työntekijöillä ole antaa riittävästi aikaa asiakkaille ja perehtyä heidän tarpeisiinsa. (Laakso, 2019, s. 47–48.) Työntekijöiden vaihtuvuus on osana laitoshoidon arkea ja sillä on heikentäviä vaikutuksia asiakkaiden tavoitteiden toteutumiseen (Heino ym., 2021, s. 193).

Lastensuojelun keskusliiton ja Talentian tekemän selvityksen mukaan ajankohdainen haaste sijaishuollon yksiköissä on se, ettei yksiköihin saada rekrytoitua päteviä työntekijöitä tai heitä ei saada sitoutumaan työhön. Merkityksellinen ihmissuhde tarvitsee aikaa, jotta luottamus voi rakentua. Tästä syystä työntekijöiden pysyvyyden eteen lastensuojelun sijaishuoltolaitoksissa tulee kiinnittää huomiota ja etsiä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. (Kuokkanen & Tiili, 2021, s.10.) Koulutuspaikkojen lisäämisellä sekä pätevyysvaatimusten tarkastelulla työntekijäpulaan voitaisiin vastata. Myös koulutuspaikkojen ja työpaikkojen maantieteellisellä sijainnilla on vaikutusta työntekijäpulaan. Opiskelumahdollisuuksien lisääminen pienemmillä paikkakunnilla edesauttaisi alalle hakeutumista. Lisäksi alalle hakeutumista voidaan edesauttaa myönteisellä julkisuuskuvalla (Heino ym., 2021, s.34–36.) Lastensuojelulaitoksissa sijaisten käyttö ja vaihtuvat työntekijät ovat muodostaneet leimaavan piirteen alalle (Timonen-Kallio, 2007, s.68), ja tämä on nähtävissä yhä edelleen.

Pelastakaa Lapset ry. on tuonut kannanotossaan ilmi sijoitettujen lasten yhä haastavahoitoisemman tarpeen, lainsäädännön ohjatessa ennaltaehkäiseviin ja kevyempiin palveluihin. Tällöin sijaishuoltoon tulee lapsia liian myöhäisessä vaiheessa ja lasten tarpeet ovat yhä monimutkaisempia. Myös tämän kannanoton mukaan tilanne lastensuojelulaitoksissa on ollut jo pidempään haastava henkilökunnan saatavuuden suhteen. (Kannanotto, 2020.) Henkilökunnan vaihtuvuus rasittaa yksiköitä ja haastavan työnhakijatilanteen takia sijaisuuksia täytettäessä on jouduttu turvautumaan epäpäteviin työntekijöihin (Heino ym., 2021, s. 193–194).

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan 28 prosenttia työntekijöistä vaihtaa vuoden aikana työpaikkaa sosiaalialan yrityksissä (Laitinen,

2021). Myös OsSi - osaamista sijaishuoltoon -hankkeen raportissa - vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit - kerrotaan vaihtuvuuden olevan yleistä lastensuojelulaitoksissa. Vain alle 10 prosenttia vastaajista kertoi, ettei heidän yksikössään ole ollut vaihtuvuutta. Yli 60 prosenttia vastaajista kertoi, että yksikössä, jossa he työskentelevät on viimeisen vuoden aikana vaihtunut yli kolme työntekijää. 32 prosenttia kertoo vaihtuvuuden olleen yli neljän työntekijän verran. Perustason yksikössä tämä tarkoittaa vaihtuvuuden koskevan yli puolta työntekijöiden määrästä. Hieman alle 40 prosenttia vastaajista kertoi vaihtaneensa työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana. (Laine ym., 2022, s.6–20.)

Asiakkaiden kannalta pysyvät ja tutut aikuiset luovat luottamuksellisen pohjan laitoshoidossa asumiselle ja siten tukevat heidän hyvinvointiaan. Huostaanotetuilla lapsilla korostuu turvallisten ja pysyvien ihmissuhteiden sekä kasvuympäristön merkitys, sillä heillä on usein taustallaan epävakaita kasvuolosuhteita sekä ihmissuhteita. Tämän vuoksi sijaishuollon yksiköille tuleekin tarjota riittävää ammatillista tukea niissä tilanteissa, joissa lapsen tilanne on akuutisti kriisissä, eikä ohjaajien voimavarat tunnu riittävän haasteellisen lapsen hoidon jatkamiseen. Mitä useampia muutostilanteita lapsi joutuu elämässään kohtaamaan, sitä useammin lapsen selviytymiskykyä koetellaan. (Puustinen-Korhonen & Pösö, 2010, s.17–18.) Sijaishuollon yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on luoda korjaavia kiintymyssuhteita. Tämä mahdollistuu ainoastaan luottamuksellisella suhteella, jonka muodostumiseen tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä.

2.3 Syitä vaihtuvuuden taustalla

OsSi - osaamista sijaishuoltoon hankkeessa Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit -raportissa yleisimmiksi syiksi vaihtaa työpaikkaa nousivat huono johtaminen ja työilmapiiri. Vastauksissa korostui myös urakehityksen merkitys työpaikkaa vaihtaessa. Tulevaisuudessa työpaikan vaihtoa harkitaan, mikäli toinen työpaikka tarjoaa paremmat työajat, parempaa palkkaa, vähemmän henkistä kuormittuneisuutta sekä paremmat henkilöstöressit. Työpaikan vaihtoon vaikuttivat myös henkinen tai fyysinen väkivalta tai sen uhka. (Laine, ym. 2022, s.20.) Kuormittavuutta sosiaalityöntekijöiden keskuudessa aiheuttaa työn

määrän suuruus, milloin oman osaamisen hyödyntämiselle ei riitä aikaa. Pitkällä työurallakaan ei ole vaikutusta kuormittavuuden vähentämiseksi, jos työn määrä on liian suuri. Tunnetasolla kuormittuminen, tunneperäinen stressi ja uhkatilanteille altistuminen vähentävät työntekijöiden voimavaroja. Uran alkuvaiheessa myös kokemattomuus voi lisätä työntekijän kuormittuneisuutta. (Yliruka ym., 2020, s. 3–20.) Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät harkitsevat yllä mainitun kaltaisten syiden takia jopa alan vaihtoa. Muun muassa arvostusta heikentävä palkkaus, kohtuuttomat työn vaatimukset, jatkuva resurssipula sekä huonot työskentelyolosuhteet nousivat esiin tehdyissä tutkimuksissa. (Helander ym., 2019, s. 183–184.; Holappa ym., 2024, s.15–19.)

Lastensuojelun keskusliitto teetti tutkimuksen, missä vastaajina oli lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä, johtavia sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia sekä perheyöntekijöitä. Tutkimukseen osallistuneista 80 % koki työssään riittämättömyyttä ja työpaineita joko paljon tai erittäin paljon. Taustasyiksi kuvattiin huonoa työn organisointia ja työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä. Esihenkilötyöskentelyyn liitettävät tekijät korostuivat tässäkin tutkimuksessa. (Wilén, 2018, s. 4–9.) Yhdysvalloissa tehty tutkimus nosti esiin, että työpaikassa pysymiseen vaikuttavat esihenkilöt ja työkaverit. Työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen lisääminen lisäävät kokemusta osaamisesta ja se on merkittävä tekijä työssä jatkamiselle. Samassa tutkimuksessa esiin nousi riittävän korvauksen merkitys työstä. Myös työn määrällä oli vaikutusta työssä jaksamiseen. Työmäärän pienentämisen oli todettu vaikuttavan työntekijöiden pysyvyyteen työssä. (Connel-Carrick & Scannapieco, 2007.)

Sijaishuoltoon sijoitetut lapset ovat kokeneet elämässään ainakin yhden kiintymyssuhteen katkeamisen. Sijaishuollon yhtenä tehtävänä on tarjota korjaavia ja korvaavia kokemuksia. Luotettavien aikuisten vaihtuminen voi vaikuttaa sijoitettujen lasten elämään ja toistaa tunteen hylätyksi tulemisesta. (Laine ym., 2022, s.9.) Australialaistutkimuksessa työsuhteen lopettamisajatuksia nosti esiin sijoitetun lapsen hoidosta muodostuva stressi sekä puuttuva yhteistyö sosiaalityöntekijän kanssa. Sijoitettujen lasten käytös on muuttunut haastavammaksi ja tämä lisää työn vaativuutta. Lisäkoulutus nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Osaamisen lisääntyminen lisää työntekijöiden kykyä varautua työssä vastaan tuleviin

haasteisiin ja niistä selviytymiseen. (Dolnicar ym., 2017.) Suomessa nuorisotyöntekijöille tehtyyn tutkimukseen osallistuneet vastaajat kertoivat työnkuormittavuuden kasvaneen nuorison pahoinvoinnin lisääntymisen myötä. Asiakkaiden elämäntilanteet ovat muuttuneet haastavammiksi ja se on lisännyt työn vaativuutta. (Rauas, 2023, s.34–39.)

Sosiaalialalla jokainen työntekijä työskentelee oman arvopohjansa mukaisesti. Mikäli omat arvot eivät kohtaa työyhteisön arvojen kanssa tai työntekijä ei pysty tekemään arvojensa mukaista työtä, tulee tämä lisäämään vaihtuvuutta sosiaalialan työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi koulutus tarjoaa vaihtoehdon työskennellä hyvin laajalla sosiaalialan kentällä. Tällöin mikään ei velvoita työntekijää työskentelemään työyhteisössä, mikä ei tarjoa samoja arvoja tai ajatuksia. (Laitinen, 2021.) Aiemman tutkimustiedon valossa vaihtuvuuden syinä nousi esiin johtamisen haasteet, huono työilmapiiri, epäsuotuisat työajat, vähäinen henkilöstöresurssi, korkea työn määrä, huono työn organisointi ja työnjako. Lisäksi matala palkkaus, kokemattomuus, riittämättömyyden tunne, omien arvojen vastaisesti työskentely, eri tahojen välinen yhteistyö, koettu väkivalta ja väkivallan uhka ovat vaikuttaneet työntekijöiden päätökseen vaihtaa työpaikkaa tai alaa.

2.4 Vaihtuvuuden vaikutukset työyhteisölle

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan vaihtuvuuden syinä esihenkilötyö ja työyhteisöjen toimimattomuus ovat vähentyneet viimevuosina. Epävarmuus työn jatkumisesta ja tyytymättömyys työn haasteellisuuteen olivat tutkimuksen mukaan merkittävimmät syyt vaihtuvuudelle. (Ervasti & Nikunlaakso, 2024.) On olemassa myös syitä vaihtuvuudelle, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, kuten perhetilanteen muutos tai opiskelu. (Kauhanen, 2018, s. 148.)

Vaihtuvuus organisaatioissa voidaan nähdä hyvänä tai huonona asiana. Hyvä vaihtuvuus tarkoittaa epämotivoituneiden ja alisuoriutujien työpaikan vaihtoa heille sopivampiin tehtäviin. Huono vaihtuvuus kattaa pätevien henkilöiden vaihtuvuuden ja hiljaisen tiedon häviämisen. Pätevien henkilöiden vaihtuminen aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia, jolloin organisaation pitäisi pystyä

estämään heidän vaihtuvuutensa erilaisilla kehittämis- sekä sitouttamisratkaisuilla. Laskennallisesti yhden pätevän työntekijän vaihtuvuus maksaa organisaatiolle noin yhden henkilön vuosipalkan verran. (Kauhanen, 2018, s. 145–147.) Talentia -lehden artikkelissa Vaihtuvuus maksaa, tuodaan esiin samansuuruisia ja jopa korkeampia summia. Artikkelissa sosiaalityöntekijän vaihtuvuuden kustannuksiksi arvioidaan jopa 1,5 vuoden palkkaa. (Laitinen, 2021.)

Vaihtuvuus aiheuttaa esihenkilötyöhön haastetta, sillä mikäli esihenkilön työ kuuluu rekrytointihaasteiden parissa, on se aika aina pois muusta esihenkilötyöstä. Vaihtuvuus vaikeuttaa myös luottamuksellisen asiakassuhteen muodostumista ja aiheuttaa työtehtäviin hetkellisesti muutoksia ajan riittäessä vain akuutteihin asioihin. (Holappa ym., 2024, s. 16.) Työpaikan vaihtamisen taustalla on toisinaan myös uuden organisaation vetovoimatekijät (Ervasti & Nikunlaakso, 2024). Tällöin työnantajan kannattaa keskittyä oman organisaation pitovoimatekijöiden kehittämiseen.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Työhön sitoutunut työntekijä on työnantajalle arvokas ja sitoutumisen lisäämiseen on olemassa erilaisia keinoja. Työn tulee olla työntekijälle mielekästä, että hän sitoutuu työhönsä. Työn mielekkyyttä lisää vapaus tehdä työtä itsenäisesti, mahdollisuus kehittyä työssä ja omien vahvuuksien käytön mahdollistuminen työn tekemisessä. Myös työn merkityksellisyys lisää sitoutumista työhön. Organisaatio ei ole usein työn sitouttava tekijä vaan ennemminkin sitoutumisen mahdollistaja. Usein työyhteisö ja asiakassuhteet ovat organisaatiota sitouttavampia elementtejä työelämässä. (Kajanto, 2022.)

Työpaikan pitovoimatekijät ovat tärkeä osa työhön sitouttamista. Pitovoima ei ole yksittäinen toiminto vaan se on laajempi kokonaisuus. Pitovoima koostuu muun muassa työhyvinvoinnista, työn imusta ja hyvästä johtamisesta. Työhyvinvointi

muodostuu työntekijän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tasapainosta (Työterveyslaitos, i.a.-a). Työn imu muodostuu innostuksesta työhön ja hyvinvoinnista työssä. Myös työn imuun vaikuttaa monet tekijät, kuten työn määrä, työntekijöiden selkeät roolit ja työvälineiden toimintavarmuus. (Manka & Manka, 2023, s. 52–53.) Työpaikoilla tärkeään rooliin nousee johtaminen. Hyvä johtaminen on arjen tekoja sekä tietoisia valintoja. Riittävän hyvä esihenkilötyö voi parantaa merkittävästi työhyvinvointia, työn imua ja työhön sitoutumista. (työterveyslaitos, i.a.-b.)

3.1 Pitovoima

Pitovoimalla tarkoitetaan työhön sitoutumista ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten työympäristöä, työhön perehdyttämistä ja johtamista. Pitovoimalla kuvataan myös työssä koettua tyytyväisyyttä, iloa, mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. (Hoitotyön tutkimussäätiö, 2020.; Ota HR haltuun, 2022.) Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavia sekä motivoituneita ja luovat työympäristöön positiivista ilmapiiriä. Työhönsä tyytyväiset työntekijät kertovat useammin työstään organisaation ulkopuolelle positiiviseen sävyyn ja siten tuottavat organisaatiolle lisäarvoa. Sitoutuneet työntekijät vaihtavat työpaikkaa epätodennäköisemmin. (Kuntarekry, 2019.)

Pitovoima terminä on kirjallisuudessa vielä uusi, eikä sille löydy suoraa suomenkielistä määritelmää. Pitovoima työpaikoilla on yritykselle kilpailuvaltti, johon panostamalla vähennetään uusia rekrytointeja, sitoutetaan työntekijöitä ja parannetaan tuloksellisuutta. Pitovoimalla yritys vastaa vetovoiman lupauksiin. Työhyvinvointia lisäävät vuosijuhlat, lahjat tai muut palkitsemiset eivät yksinään lisää sitoutumista, ellei tärkeimmät asiat kuten johtaminen ja työntekijöiden arjen jakaminen sekä hyvinvointi ole kunnossa. (Great place to work Suomi, 2023.) Yhdysvaltaisen tutkimuksen mukaan moni työntekijä arvostaa nykyisin enemmän työn joustavuutta suhteessa omaan vapaa-aikaansa. Korkea palkkakaan ei välttämättä tuo pitovoimaa, mikäli työ ei tarjoa joustavuutta. (De Smet ym., 2021.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä on käynnistetty vuonna 2023 hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti Hyvän työn -ohjelma. Ohjelman tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman lisääntyminen. Sosiaali- ja terveysministeriö järjestää tähän pääministeri Orpon hallitusohjelman mukaisesti kuuluvana alueellisia valmennusohjelmia, joiden tavoitteena on työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen parantaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.) Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä on vuonna 2022 tuonut esiin lyhyen ja pidemmän aikavälin ehdotukset sosiaali- ja terveysalan henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden turvaamiseksi. Henkilöstön motivaatio työtä kohtaan pysyy yllä, kun sitä on mahdollista kehittää esimerkiksi osaamista kasvattamalla tai mahdollisuutena edetä uralla. Työryhmä ehdottaa käynnistettäväksi ohjelmaa työolosuhteiden parantamiseksi, johon sisältyy johtamisen kehittäminen, psykososiaalisten riskien vähentäminen, työturvallisuuden parantaminen, väkivallan ja seksuaalisen väkivallan ehkäiseminen sekä häirinnän vähentäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan katsoa joko positiivisesta tai negatiivisesta näkökulmasta. Työhyvinvointi muodostuu useiden eri osa-alueiden yhteensovittamisesta. Osa-alueita ovat esimerkiksi oikealle tasolle asetetut työn vaatimukset sekä työstä esiin nousevat voimavarat. Lisäksi työntekijän hyvä fyysinen ja psyykkinen toimintakyky tukevat työhyvinvointia. Työhyvinvointi tukee yksittäistä työntekijää, mutta sen lisäksi se on tärkeässä roolissa myös organisaation näkökulmasta katsoen. Hyvinvoiva ja jaksava työntekijä suoriutuu hänelle osoitetuista työtehtävistä ja siten edistää organisaatiota pääsemään omiin tavoitteisiin. Sosiaalialan työtehtävissä tämä on nähtävissä alan vetovoiman lisääntymisenä sekä asiakastyytyväisyyden ja -turvallisuuden kasvuna. Työhyvinvointi on yhtenä osana johtamisen kokonaisuutta eikä sitä voida toteuttaa irrallisena kokonaisuutena. (Työterveyslaitos, i.a.-a.) Sosiaalialalla, kuten lastensuojelussa työn psykososiaalisina kuormittavuustekijöinä nimetään usein haastavat asiakastilanteet, väkivallan uhka ja työn suorittamiseen asetetut aikapaineet. Myös

epäsäännölliset työajat, kuten yötyö ja vuorotyö ovat tekijöitä sosiaalialan työntekijöillä, jotka vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja työstä palautumiseen.

Tutkimusten mukaan työpaikkojen säästöt aiheuttavat työpaikoille ongelmia, sillä henkilöstöresurssien pienentyessä kasvaa muiden työkuorma usein hälyttävälle tasolle. Tämän lisäksi kolmasosa työssäkävivistä kuormittuu omasta työstä, mikä vaikuttaa suoraan työntekijän työtehoon. Yli puolella työssäkävivistä on uupumuksen oireita. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 5–19.) Työturvallisuus on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin lisäämisessä työpaikoilla. Työturvallisuutta säädetään työturvallisuuslailla, joka on työsuojelun peruslaki. Lain tarkoituksena on työympäristön kehittäminen siten, että työntekijöiden työoloja parannetaan työkyvyn ylläpitämiseksi. Lisäksi laki ennaltaehkäisee työtapaturmia ja ammattitauteja sekä muita työn aiheuttamia terveyshaittoja. (Fagerström ym., 2016, s. 3–7.) Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työn merkittäväksi ja työtä voidaan tehdä turvallisesti (Baldschun, 2018.)

Aktiivisen työn on todettu kuluttavan voimavaroja vähemmän kuin passiivisen työn. Työn aktiivisuutta lisää mm. päätöksen teon mahdollisuudet ja työn merkityksellisyys. Yksilön voimavarat ovat subjektiivisia ja eri asiat voivat toisessa lisätä voimavaroja ja taas toisessa tuntua kuormittavuustekijöiltä. Voimavarat ovat sekä yksilöstä että ympäristöstä nousevia. Positiivisiksi yksilön voimavaroiksi luokituvat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot. Ympäristön stressiä vähentäviä voimavaroja voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki ja aineelliset resurssit, kuten käytettävissä oleva varallisuus. (Manka & Manka, 2023, s. 91–105.) Työhyvinvointi on kompleksinen kokonaisuus ja työn imu tuottaa positiivisena voimavarana pitovoimaa eli työhön sitoutumista. (Manka, 2012.)

3.3 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunnetilaa, jossa työntekijä kokee työn mielekkäänä ja on omistautunut työlleen. Vastoinkäymisten kohdalla halu panostaa työhön korjaa tilanteen. Työlleen omistautunut työntekijä kokee työnsä

merkitykselliseksi ja innostuu työstään. (Työterveyslaitos, i.a.-a.) Käsité työn imu on otettu käyttöön 2000-luvun alkupuolella. Työn imua vähentävinä tekijöinä voidaan yleisesti pitää toimimattomia tietojärjestelmiä, rooliristiriitoja sekä jatkuvaa kohtuutonta työmäärää, jolloin aikapaine kohoaa sietämättömäksi. Vastakohtina työn imulle voidaan pitää tylsistymistä työssä sekä työuupumusta. (Manka & Manka, 2023, s. 52–53.)

Työn imu on aitoa innostusta ja hyvinvointia. Työn imu lisääntyy, kun henkilö voi keskittyä työtehtäviinsä ja saa työskennellä itsenäisesti omaa harkintaa ja kokemuksiaan hyödyntäen. (Hakanen, 2011, s. 11–12.) Hyvinvointia ja sen merkitystä on pohdittu jo antiikin aikana. Aristippos on ollut hedonistisen viisauden sanansaattaja ja kyseisen näkökulman mukaisesti pohtinut, että elämässä suurinta hyvää on mielihyvän tavoittelu ja mielihahan välttely. Hedonistista ajattelua on totuttu nykyajassa hyödyntämään työhyvinvoinnin lisäämisessä mm. työpaikkojen työhyvinvointipäivissä mukavan toiminnan äärellä. Toiminnan tavoitteena on ollut puuttua epäkohtiin ja keskittyä oireiden hoitamiseen. (Hakanen, 2011, s. 18–19.)

Saman aikakauden ajattelijat Aristoteles ei kuitenkaan pitänyt hedonistista ajattelutapaa riittävänä vaan toi esiin eudaimonisen näkökulman. Tämän ajattelun mukaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että kukin voi omassa elämässään tehdä sitä minkä kokee arvokkaaksi ja mielekkääksi sen mukaisesti mikä on hyveellistä tehdä. Työn imu on edellä mainitun kaltaista hyvinvointia työssä, mikä muodostuu toiminnan mielekkyydestä. Eudaimonista hyvinvointia tuottavat asiat eivät välttämättä tuota välitöntä mielihyvää, vaan mielihyvä syntyy ponnistelun ja onnistumisten kautta. (Hakanen, 2011, s. 18–19.) Saman suuntaisesti kirjoittaa myös Marja-Liisa Manka kirjassaan Työn ilo, pohtimalla lisääkö työhyvinvointia hauskuttajat työpaikan pikkujouluissa vai kenties mahdollisuudet vaikuttaa työhön, vai työkaverista huolehtiminen ja välittäminen? (Manka, 2012, s. 54). Lastensuojelun sijaishuollossa asiakassuhteet ovat usein pitkiä ja asiakkaiden tilanteet korjaantuvat hitaasti. Työssä koetaan harvoin nopeita onnistumisia vaan pitkäjänteinen työ palkitaan lapsen tilanteen parantumisella vasta ajan kuluessa. Työn imun tulee siis sijaishuollossa nousta tavoitteellisesta ja pitkäjänteisestä työstä sekä sen tuloksista.

3.4 Hyvä johtaminen

Johtamiskulttuuri on muuttunut vuosikymmenten aikana. Nykypäivänä autoritääriinen johtajuus on häviämässä ja tilalle on tullut ajatus siitä, että jokainen työntekijä olisi oman työnsä paras asiantuntija. Esihenkilön tehtävänä on tällöin olla apuna ja tukea työntekijän työtä rakentavasti sekä lämminhenkisesti. Esihenkilön tulee nostaa työntekijöiden voimavaroja esille ja auttaa heitä hyödyntämään niitä omassa työssään. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 25–31.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa esihenkilöt lähtökohtaisesti omaavat asiaosaamisen sekä luottamuksen prosesseihin, mutta he eivät osaa innostaa työntekijöitään. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018.) TYÖ2030-ohjelman tilaama tutkimus Nuoret ja johtajuus toi esiin nuorten työntekijöiden arvostavan esihenkilössään esimerkillisyyttä ja kannustavuutta. Esihenkilön hyvät kuuntelutaidot ja kyky tarjota yhteisöllisyyttä sekä visiota ovat hyvän johtajan ominaisuuksia. (Nuoret ja johtajuus, 2022.)

Esihenkilötyön laadulla ja johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin monin eri tavoin, kuten lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja huomioimalla työajan joustavuuden. Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvä esihenkilö kuuntelee, tukee työntekijöitä, antaa palautetta ja ratkoo mahdolliset ongelmatilanteet oikeudenmukaisesti. Hyvää työhyvinvointikulttuuria rakennetaan esimerkillä ja sen tulisi näkyä esihenkilön puheissa ja teoissa. Esihenkilön tulee tuntea organisaation työhyvinvointia tukevat käytännöt ja ohjata tarvittaessa työntekijöitä oikeanlaisen avun piiriin. Työhyvinvointia tukevan kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä, osana arkityötä ja systemaattista toimintaa. Tavoitteena on luoda myönteisiä muutoksia, jotka tukevat hyvinvointia ja työhyvinvointia parantavat käytännöt. (Tampereen yliopisto, i.a.) Työhyvinvointia ei voida ylläpitää yksittäisillä johtamisen keinoilla, vaan siihen päästään pitkäjänteisellä henkilöstöä arvostavalla johtamisella, jota voidaan tukea hyvinvointia edistävillä toimilla (Eskelinen ym., 2022, s. 23).

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työn imuun, työhön sitoutumiseen, työn tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilön tärkein tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden työssä onnistuminen. (Työterveyslaitos, i.a.-b.) Tämän lisäksi esihenkilön tulee luoda edellytykset toiminnan sujumiselle ja ihmisten hyvinvoinnille. Hyvällä johtamisella työntekijöiden innokkuus työtä kohtaan kasvaa ja heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittyy. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 31.) Hyvä esihenkilö on läsnä työntekijöilleen ja keskustelee sekä kuuntelee työntekijöitään. Hän arvostaa työntekijöidensä työpanosta ja tietää miten työntekijät työtänsä tekevät. Konkreettisuus ja avoimuus johtamisessa luovat työpaikalle parempaa työilmapiiriä. (Juuti, 2018, s. 17.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Työn tarkoituksena oli selvittää lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta työyhteisössä sekä heidän ajatuksiaan työhyvinvoinnista. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia pitovoimasta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla Varsinais-Suomen hyvinvointialue pystyy kehittämään lastensuojelulaitosten toiminnan johtamista. Opinnäytetyössä selvitetään henkilöstön vaihtuvuuden taustalla olevia syitä ja tuodaan esiin pitovoimaa lisääviä ja vähentäviä tekijöitä.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työn pitovoimaan?

5 TYÖELÄMÄKUMPPANI JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyö on toteutettu työelämälähtöisesti yhteistyössä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen eli Varhan kanssa. Toiminta-alueella on yhteensä 27 kuntaa, joissa hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Varha on aloittanut toimintansa 1.1.2023. (Varha, i.a.-b.) Yhtenä palvelujen kokonaisuutena on lastensuojelupalvelujen tuottaminen. Lastensuojelu muodostuu monista erilaisista palveluista, kuten avohuollosta, sijaishuollosta, jälkihuollosta, perhekuntoutuksesta, tukihenkilötoiminnasta, sosiaali- ja kriisipäivystyksestä sekä perhehoidosta. (Varha, i.a.-c.)

Varhalla on 13 omaa lastensuojelulaitosta, joista yhdeksän on suunnattu pitkäaikaisesti sijoitetuille lapsille. Näissä yhdeksässä laitoksessa asuvat sijoitetut lapset ovat sijoitettuina pääsääntöisesti huostaanottopäätöksellä. Näiden lisäksi on kolme vastaanottoyksikköä ja yksi avohuollon sijoituksia toteuttava yksikkö. (Varha, 2024). Tutkimuksemme rajattiin koskemaan edellä mainittuja sijaishuolto- ja vastaanottoyksiköitä sekä näissä työskenteleviä työryhmiä. Lopulta päädyimme yhteistyössä työelämäkumppanin kanssa siihen, että haastattelimme yhteensä kuuden laitoksen henkilökuntaa. Viisi laitosta oli pitkäaikaislaitoksia ja yksi laitos vastaanottolaitos.

Varha panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin toteuttamalla henkilöstökyselyitä kahdesti vuodessa. Kyselyt toteutetaan yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa. Henkilöstökyselyillä saadaan anonyymia palautetta suoraan henkilöstöltä heidän työtehtävistään sekä työoloista ja organisaation toiminnasta. Palautteen avulla työyksiköt pystyvät tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehitystarpeensa. (Varha, i.a.-a.) Jokaisessa Varhan työyksiköissä luodaan vuosittain työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma. Jokainen työntekijä käy vuosittain esihenkilönsä kanssa kehityskeskustelut. Näiden lisäksi Varha on julkaissut verkkokurssin Palautumisella lisää työhyvinvointia. Tärkeänä asiana Varhassa pidetään jokaisen työntekijän työyhteisötaitoja, sillä niiden avulla työpaikalle pystytään luomaan positiivista ilmapiiriä. Tämä edesauttaa työhyvinvoinnin lisääntymistä ja koettua työtyytyväisyyttä. (Varha, i.a.-a.)

6 AINEISTON KERUU, AINEISTO JA SEN ANALYYSI

Opinnäytetyömme idea syntyi loppuvuodesta 2023 ja sen pohjalta aloimme työstämään opinnäytetyön suunnitelmaa. Opiskelemme eri ammattikorkeakouluissa ja teimme yhteistyötä molempien oppilaitosten opettajien kanssa. Valmis opinnäytetyön suunnitelma valmistui huhtikuussa 2024. Tutkimusluvan saatuamme aloitimme aineiston keruun tutkimukseen ennalta valituilta työryhmillä. Työryhmiin olimme yhteydessä sähköpostitse ja sähköpostin liitteenä lähetimme tiedotteen tutkimuksesta (Liite 4) sekä tietosuojailmoituksen (Liite 3). Aineiston keruu tapahtui touko-kesäkuun 2024 aikana. Kevään 2024 työstimme teoriapohjaa ja perehdyimme syvemmin aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Haastattelujen litterointi ja aineiston analysointi toteutettiin kesän 2024 aikana. Samaan aikaan alkoi muodostua jo alustavia tuloksia tutkimuksesta. Syksyllä 2024 kirjoitimme tulososion ja opinnäytetyömme kirjallinen raportti valmistui alkuvuodesta 2025. Prosessin eteneminen ja aikataulu on esitetty tiiviisti kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessin kuvaus

Opinnäytetyön teoriaperustaa aloitimme rakentamaan heti työn alkuvaiheessa. Etsimme aiempia tutkimuksia liittyen aiheeseen eri tietokannoista, kuten Journal – Suomalaiset tiedelehdet verkossa tietokannasta, JULKARI - julkaisuarkistosta ja CHINAL – kansainvälisestä artikkelitietokannasta. Julkaisut eivät täsmällisesti kohdistuneet meidän kohderyhmäämme, eli lastensuojelun laitostyöhön, joten hyödynsimme laajemmin sosiaalialaa koskevia julkaisuja sekä lähialoihin, kuten hoito- ja nuorisotyöhön liittyviä julkaisuja. Hakutulosten sisäänottokriteereinä käytimme julkaisuja, joissa julkaisuvuosi on 2014 tai uudempi, julkaisu on saatavilla maksuttomasti sähköisenä, julkaisu on saatavilla kokoversiona, julkaisu on

väitöskirja, tieteellinen artikkeli tai tutkimusraportti, julkaisun kieli on joko suomi tai englanti ja julkaisu vastaa tutkimuskysymyksiimme.

Kohderyhmäämme paremmin osuvia julkaisuja löysimme etsimällä artikkeleita alaan liittyviltä verkkosivuilta, kuten Pelastakaa lapset ry., Lastensuojelun keskusliitto, Talentia ry. sekä Osaamista sijaishuoltoon. Näihin aineistoihin perehtymällä muodostui kuva lastensuojelun laitoshoidossa työskentelevien työntekijöiden nykytilasta.

6.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pohjautuu erilaisiin aineistoihin, kuten haastattelemalla kerättyyn aineistoon ja siitä tehtävään analyysiin. Aineiston lisäksi tutkimusta ohjaa yhteys teoreettisiin kiinnekohtiin. (Juhila, 2021). Keräsimme aineiston tutkimukseemme haastattelemalla valittuja työryhmiä teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto ja siinä haastattelu toteutetaan kielelliseen ilmaisuun perustuvassa kanssakäymisessä haastateltavan kanssa. Kyseinen haastattelumuoto on hyvin joustava ja se onkin menetelmän suurin voimavara. Teemahaastattelun teemat ovat ennalta tiedossa, mutta kysymykset eivät ole strukturoituja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47–49.) Teemahaastattelu on avointa haastattelua ohjaavampi tapa toteuttaa haastattelu ja toteutetaan ennalta suunniteltujen, kirjallisuuteen pohjautuvien teemojen pohjalta (Kylmä & Palonen, 2022, s. 282–284). Päädyimme laadulliseen tutkimukseen siitä syystä, että opinnäytetyömme kohderyhmään liittyen on tehty aiempia tutkimuksia hyvin vähän. Laadullisen tutkimuksen keinoin toivoimme pystyvämme selvittämään työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä vaihtuvuuden taustalla olevista syistä ja sitä kautta muodostamaan kokonaiskuvaa vaihtuvuuden tilanteesta Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lastenkodeissa. Lisäksi halusimme selvittää haastattelujen avulla, mitkä tekijät saavat työntekijät sitoutumaan työhön. Haastattelut halusimme toteuttaa lastensuojelulaitosten työryhmille siitä syystä, että tutuissa työryhmissä voisi nousta keskustelua kyseisen työnpaikan haasteista ja vahvuuksista. Tutustuimme etukäteen aiheeseen liittyvään teoriaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joiden

perusteella muodostimme teemahaastattelun rungon. Vaikka teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, se mahdollistaa vuorovaikutuksen haastattelijoiden ja haastateltavien välillä (Kylmä & Palonen, 2022, s. 285).

Ryhmähaastattelu mahdollistaa yhteisen pohdinnan sellaisten henkilöiden keskuudessa, joilla on yhteinen ymmärrys käytävästä keskustelusta ja haastattelijan rooli on enemmänkin toimia tilaisuuden mahdollistajana kuin haastattelijana. Ryhmähaastattelussa haastattelijan roolissa korostuu se, että jokainen saa tuottaa oman mielipiteensä esiin ja kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua haastatteluun. (Hyvärinen ym., 2021.) Ryhmähaastatteluun päädyimme juuri tästä syystä. Halusimme herättää keskustelua valitsemistamme teemoista ja kuulla haastatteluun osallistuvien vastauksia keskustelusta. Ryhmähaastattelussa on aina huomioitava, että kaikki ryhmässä olevat eivät jostain syystä saa sanottua kaikkea, mitä haluaisivat. Huomioimme tämän siten, että annoimme kaikille haastateltaville yhteystietomme ja pyysimme olemaan yhteydessä, jos mieleen tulee vielä jotain tai mikäli jotain jäi sanomatta. Haastattelutilanteessa mahdollistimme jokaisen osallistumisen ohjaamalla jokaista osallistumaan keskusteluun kysymällä jokaisen mielipidettä teemoihin. Kerätyn aineiston käsittelyyn laadittiin aineistohallinnan suunnitelma. Suunnitelma on työn liitteenä (Liite 2). Toiteuttamamme haastattelun haastattelurunko ja teemat ovat työn liitteenä (Liite 1). Haastateltaville avattiin työmme keskeiset käsitteet haastattelun alussa.

Haastattelimme Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lastenkotien työntekijöitä ryhmähaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto kerättiin äänitallenteeksi ja tallenteesta se litteroitiin tekstimuotoon. Valitsimme yhteistyöpalaverissa haastateltavat työryhmät yhdessä hyvinvointialueen edustajan kanssa. Toteutimme yhteensä kuusi haastattelua, joihin haastateltavat valikoituivat yhteistyössä työelämäkumppanin kanssa. Haastattelujen kokoonpanot vaihtelivat 3–7 osallistujan välillä. Kerätty aineisto on tallennettu tutkimuksen tekijöiden tietokoneille, jotka ovat suojattu salasanoilla. Tiedostot ovat tallennettuna opinnäyte-työntekijöiden tietokoneiden kovalevyille sekä heidän yhteisessä käytössään olevaan pilvipalveluun.

Haastatteluaineistot on nauhoitettu Teams-sovelluksella sekä Iphonen sanelinsovelluksella. Haastattelut on litteroitu hyödyntäen Teams-sovelluksen automaattista litterointityökalua ja litterointi on tarkastettu manuaalisesti verraten äänitallenteisiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 102 sivua. Aineisto on kirjoitettu fontilla Arial käyttäen fonttikokoa 12 ja riviväli on 1. Haastatteluihin osallistui yhteensä 29 työntekijää kymmenestä työryhmästä. Aineistoissa ilmenneitä arkaluontoisia tietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja haastatteluista kerättyä aineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhotaan 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön julkistamispäivästä, jotta saadut tulokset voidaan tarvittaessa varmentaa. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain tutkijoiden saatavissa.

6.2 Aineiston analysointi

Keräämämme aineisto analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmän keinoin. Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, joka on käyttökelpoinen lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta) esittelevät kirjassaan tutkija Timo Laineen kehittämän rungon, miten sisällönanalyysi etenee askelittain. Ensimmäisenä tulee tehdä päätös, mikä kerätyssä aineistossa kiinnostaa ja tässä päätöksessä tulee pysyä koko analyysin ajan. Tämän jälkeen aineisto litteroidaan ja siitä erotetaan ne asiat, jotka sisältyvät tehtyyn rajaukseen. Kaikki muu aineisto rajataan pois analyysistä. Kiinnostuksen mukaan rajattu aineisto kootaan yhteen ja otetaan erilleen muusta aineistosta. Rajausten jälkeen koostettu aineisto luokitellaan alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Näiden työvaiheiden jälkeen tuotetaan kirjallinen yhteenveto aineistosta johtopäätöksineen.

Teimme kerätylle aineistolle koodauksen, jossa tunnistettiin ja nimettiin osatekijöitä, jotka nousivat esiin litteroidusta aineistosta (Elo ym., 2022, s. 220). Koodauksella on useita tärkeitä merkityksiä analyysin tekemisessä. Koodimerkit toimivat sisään kirjattuina muistiinpanoina, ne auttavat hahmottamaan sitä, mitä aineistossa käsitellään ja toimivat apuvälineenä tekstin kuvailussa. Koodimerkkien

avulla voidaan testata muodostuvan aineiston jäsennystä ja niiden avulla voidaan merkitä tekstin eri kohtia eli ne toimivat kirjanmerkkeinä aineistossa. Koodauksen jälkeen aineistosta muodostettiin koodausrunko. Aineiston koodausrungolla tarkoitetaan sisällön pilkkomista aineistosta nouseviin aihepiireihin. Aihepiirien koostamisen jälkeen aineistosta etsitään luokat ja kaiken kaikkiaan ajatuksena on etsiä näitä luokkia kuvaavia ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta.) Koodausrunkomme muodostui lopulliseksi vasta, kun aineistoon oli perehdytty huolella useaan kertaan. Analyysin tekemiseksi on kehitelty erilaisia tietokoneohjelmia, mutta sen voi tehdä yhtä hyvin myös manuaalisesti esimerkiksi tekstinkäsittely ohjelman ”leikkaa-liimaa” toimintoa tai käsitekarttoja hyödyntäen. (Vuori, 2021a.) Me muodostimme kerätystä materiaalista nelisarakkeisen analyysitaulukon tietokoneella, taulukosta on koostettu esimerkkitaulukko (Taulukko 1) tähän raporttiin

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko analyysiprosessin etenemisestä

Esimerkkejä pelkistetyistä ilmaisuista	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>-Väärin tehdyt asiakasvalinnat</p> <p>-Ei mahdollisuutta vaihtaa työvuoroihin</p> <p>-Kiire ja vaatimukset lisäävät kuormittavuutta</p>	<p>-Haastavat asiakkaat</p> <p>-Työvuorosuunnittelu ei tue palautumista</p> <p>-Jatkuva kiire ja aikapaineet</p>	-Työn kuormittavuus	Vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä
<p>-Autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista</p> <p>-Työvuorotoiveiden huomioiminen lisää työhyvinvointia</p>	<p>-Autonominen työvuorosuunnittelu</p> <p>-Työvuorotoiveiden huomioiminen</p>	-Palautumista tukeva työvuorosuunnittelu	Pitovoimaa lisääviä tekijöitä
<p>-Esihenkilön vähättelevä asenne työn kuormittavuuteen liittyen</p> <p>-Kuulluksi tulemisen kokemuksen puuttuminen</p> <p>-Organisaation muutos lisäsi epävarmuutta tulevaisuudesta</p>	<p>-Johtaminen</p> <p>-Uusi organisaatio</p>	-Organisaation muutos ja johtamisen haasteet	Pitovoimaa vähentäviä tekijöitä

Taulukon (Taulukko 1) ensimmäiseen sarakkeeseen alkuperäinen ilmaus pelkistettiin helposti luettavaan muotoon sisältöä muuttamatta. Pelkistämävaiheessa poistimme ylimääräiset täytesanat ja muokkasimme murre sanat yleiskielen ilmaisuiksi. Kiinnitimme huomiota siihen, ettei haastattelujen sisältö muuttunut, emmekä tehneet omaa tulkintaa. Toiseen sarakkeeseen vietiin saman sisältöiset pelkistetyt ilmaisut, näistä muodostui alaluokat. Alaluokat pyrittiin nimeämään riittävän yksinkertaisesti, että seuraavan vaiheen toteuttaminen olisi helpompaa. Muodostettuja alaluokkia vertailtiin keskenään. Näistä muodostui erilaisia ryhmiä, eli yläluokkia, jotka näkyvät esimerkkitaulukon kolmannessa sarakkeessa. Näiden työvaiheiden jälkeen yläluokista sisältöjä analysoimalla ja teemoja yhdistämällä muodostui kolme pääluokkaa, ja nämä ovat esimerkkitaulukon neljännessä sarakkeessa. (Elo ym., 2022, s. 220.) Edellä mainittujen työvaiheiden jälkeen tulostimme tekemämme taulukot ja koodasimme ne värikoodeilla. Värikoodein avulla havainnollistimme itsellemme lauseiden sisällön ja luokittelimme ne tulosten koontia varten yläluokkien mukaisesti (Kuvio 2) Lopuksi yhdistimme eri haastattelujen sisällöt toisiinsa luokittelun mukaisesti ja aloitimme alustavien tulosten hahmottelun.



Kuvio 2. Esimerkkejä tulosten luokittelusta

Sisällönanalyysissa voidaan käyttää kolmea eri tapaa. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa lähestymistavassa ei ole valmista luokittelurunkoa, jonka mukaan aineistoa analysoitaisiin. Tällöin tutkijan analysoidessa aineistoa, hän tekee itse luokittelun aineistoon perustuen. Teorialähtöisessä lähestymistavassa, eli deduktiivisessa lähestymistavassa tutkija laatii ensin luokittelumatriisin, jonka perusteella aineistoa aletaan analysoimaan. Tällöin luokittelumatriisi ohjaa analyysin etenemistä. (Elo ym., 2022, s. 218.) Kolmas lähestymistapa pyrkii yhdistämään kahta edellä mainittua lähetystapaa. Teoriaohjaavassa eli abduktiivisessa lähestymistavassa aineistoa analysoidessa tutkija aloittaa aineiston ehdoilla. Analyysin valmistuttua aineiston tulokset vahvistetaan osana aiempaa tutkimustietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.112–119.) Tutkimuksemme tehtiin tämän mukaisesti ja teoreettinen viitekehys tarkentui työn edetessä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Keräämästämme aineistosta saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Vastaukset esitetään tässä luvussa jaoteltuna kolmeen pääluokkaan, eli työntekijöiden kokemuksiin vaihtuvuudesta työryhmissä sekä pitovoimaa lisääviin ja vähentäviin tekijöihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku Tutkimusraportin osat). Opinnäytetyön tutkimustuloksina esitetään lastensuojelun pitovoimaa tukevat ja heikentävät tekijät. Henkilöstön vaihtuvuutta esitetään lisäävinä ja vähentävinä tekijöinä. Saadut tulokset esitetään havainnollisin kuvin ja aineistosta lainaamalla sitaateilla. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 161.)

7.1 Vastaajien taustatiedot

Opinnäytetyössä kerättiin tutkimukseen osallistuvien taustatietona työkokemus nykyisessä työpaikassa ja haastateltavien ääni nauhoitteessa. Opinnäytetyössä ei kerätty tarkoituksellisesti muita henkilötietoja, mutta niitä sisältyy

haastateltavien haastatteluvastauksiin. Saatuja henkilötietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja haastattelujen tulokset on kirjattu siten, ettei niistä voi tunnistaa vastaajaa tai henkilöä johon vastauksessa on viitattu.

Työryhmien koot vaihtelivat yksiköiden mukaan. Pääsääntöisesti perustason yksiköissä työskenteli johtajan lisäksi 6–7 ohjaajaa ja erityistason yksiköissä työryhmät olivat suurempia. Tämän lisäksi joissain yksiköissä työskenteli resurssiliisänä ohjaajia. Työryhmät muodostivat moniammatillisia tiimejä, joihin kuuluu pääasiassa sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Lisäksi työryhmiin kuuluu sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon suorittaneita, yhteisöpedagogeja ja muita yksittäisiä ammattikuntia. Osaan työryhmistä kuului myös laitoksen oman sosiaalityöntekijän ja psykologin työpanos.

Haastattelut toteutimme ennalta sovitusti. Ryhmähaastattelut kestivät noin tunnin. Haastatteluissa oli mukana yhden tai useamman työryhmän edustajia, mutta osallistujat olivat kussakin haastattelussa samasta lastenkodista. Osaan haastatteluista osallistui myös yksikön johtaja tai vastaava ohjaaja.

7.2 Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta työryhmissä

Alla olevaan kuvioon (Kuvio 3) on koottu ensimmäiseen pääluokkaan muodostuneet tulokset. Kuviossa kuvataan haastatteluun osallistuneiden kokemuksia vaihtuvuudesta lastensuojelun sijaishuoltolaitoksissa. Kuvion jälkeen tuloksia on avattu tarkemmin ja selkiytetty lainauksilla haastatteluista.



Kuvio 3. Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta työryhmissä

Haastattelemissamme työryhmissä oli ollut runsaasti vaihtuvuutta, erityisesti muutaman viimeisen vuoden aikana. Ainoastaan yhden työryhmän edustajat kertoivat, ettei vaihtuvuutta ole juurikaan ollut lähivuosina. Tämä työryhmä kertoi heidän osastollaan myös asiakkaiden voivan paremmin, kun työryhmä on pysynyt samana. He vertasivat tilannetta saman laitoksen muihin osastoihin, missä vaihtuvuus oli ollut hyvin suurta jo pitkän aikaa.

Ovi on käynyt. Kyl se niinku omaan jaksamiseen semmoinen vaikuttaa. Tulee semmoinen olo, että pitäisikö nyt itsekin lähteä. (h. 12)

Mä ajattelen, et missä on pisimpään ollu työntekijät niin siellä myös nuoret voi parhaiten. Sit kun on sijaisia, niin ne kyllä haastaa ja testaa. (h. 13)

Vaihtuvuuden taustalla oli paljon myös elämäntilanteeseen liittyviä syitä, kuten kolmivuorotyön sovittaminen perhetilanteeseen tai vuorotyön kuormittavuus. Vaihtuvuutta työryhmissä oli aiheuttanut myös työntekijöiden halu kehittyä uralla ja hakeutuminen jatko-opintoihin. Varhaan siirtyminen aiheutti vaihtuvuutta useassa tiimissä, kun työpaikan vaihtaminen organisaation sisällä helpottui. Uuteen organisaatioon siirtyminen aiheutti myös epävarmuutta tulevaisuudesta ja

aiheutti vaihtuvuutta työryhmissä. Myös organisaatiomuutoksen tuomat taloudelliset paineet olivat osaltaan lisänneet vaihtuvuutta tai harkintaa työpaikan vaihtamisesta.

Se on selkeästi silleen kyllä nähtävissä ja meillä tosi moni kyllä just aika luonnollisesti jättäytyi pikkuhiljaa pois, että jäi äitiyslomalle ja sitten etsikin arkityötä. Että kolmivuoro oli liian rankkaa tai ei saanut sovitettua sitten perhe-elämään, ja sitten just nää opintovapaat sun muut, haluukin lähteä opiskelemaan enemmän niin. (h. 2)

Kahden työryhmän haastattelussa nousi esiin esihenkilön vaihtumisen aiheuttaneen vaihtuvuutta tai ajatuksia työpaikan vaihtamisesta. Edellinen esihenkilö oli ollut pitkään ja odotukset uutta kohtaan olivat tietynlaiset. Työryhmän oli vaikea ottaa vastaan täysin erilainen henkilö. Muissakin haastatteluissa esihenkilön rooli koettiin erittäin merkitykselliseksi tiimin hyvinvoinnin kannalta.

Tietty ku oli pitkään ollu, oli niinku yksi esihenkilö ja sitten kun vaihtuukin niin siinä on tavallaan tiimillä ehkä tietynlaiset odotukset ja ehkä haasteena ottaa sitten vastaan, että jos sieltä tulee ihan erilainen esihenkilö sitten. (h. 4)

Kolme työryhmää nostivat esiin, että henkilökunnassa tapahtuvat henkilöstömuutokset lisäsivät omakohtaista pohdintaa työssä jatkamisesta tai työpaikan vaihtamisesta. He kaikki kuvasivat vaihtuvuuden olevan aaltoilevaa. Haastateltavat toivat esiin myös sijaisten vaihtuvuuden vaikuttavan työryhmän hyvinvointiin. Pitkiin sijaisuuksiin oli ollut vaikea löytää pysyviä sijaisia. Jatkuva uuden sijaisen perehdyttäminen oli vienyt aikaa ja ohjaajien resurssia. Ohjaajat olivat kokeneet tämän hyvin kuormittavana. Pitkään sijaisina olleet olivat vaihtaneet työpaikkaa, kun eivät olleet saaneet vakituista työsuhdetta.

Ku se lähti siellä vaihtorumba pyörimään, niin se ei pysähdy. Joo kyl sitä rupeaa itsekin pohtimaan, että pitäisikö oikeasti itsekin sitten lähteä. (h. 14)

Yksi oli kanssa, että siellä oli aikanaan oli todella paljon semmoisia pitkäaikaisia keikkailijoita, elikkä keikkaili ja sitten ne ei saanutkaan vakkarisopimusta niin sitten ne päätyy lähtemään kokonaan muualle. (h. 21)

Työryhmät toivat haastatteluissa esiin omia kokemuksiaan työpaikan vaihtamisesta sekä työryhmästä lähteneiden heille kertomia syitä työpaikan vaihtamisen taustalla. Jokaisessa työryhmässä oli kokemuksia vaihtuvuudesta. Esiin nousivat työn kuormittava luonne, jatkuva kiire tai kiireen tunne sekä riittämättömyyden tunne, esihenkilön vähättelevä asenne puhuttaessa työn kuormittavuudesta, liian vaativat asiakkaat ja liian vähäinen henkilöstömitoitus. Myös jatkuva väkivallan uhka ja koetut väkivaltatilanteet olivat aiheuttaneet vaihtuvuutta työryhmissä. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että todellisen kuormituksen huomaa usein vasta kun työstä jäi lomalle tai muusta syystä pois pidemmäksi aikaa.

Oon keskustellut parin tota noin niin entisen työkaverin kanssa ketkä on sanonut niinku, että että toki on tunnistanut työn kuormittavuuden jo niinku täällä ollessaan. Mutta kun on vaihtanut toisiin sosiaalialan tehtäviin niin on sanonut, että vitsi en tajunnutkaan miten kuormittavaa se oli verrattuna nykypäivään, että kun tekee ihan niinku eri hommaa, mutta kuitenkin sosiaalialan hommia, niin tavallaan se, että ihan semmoinen tiedostamatonkin kuormittavuus niinku tekee kyllä varmasti paljon. (h. 10)

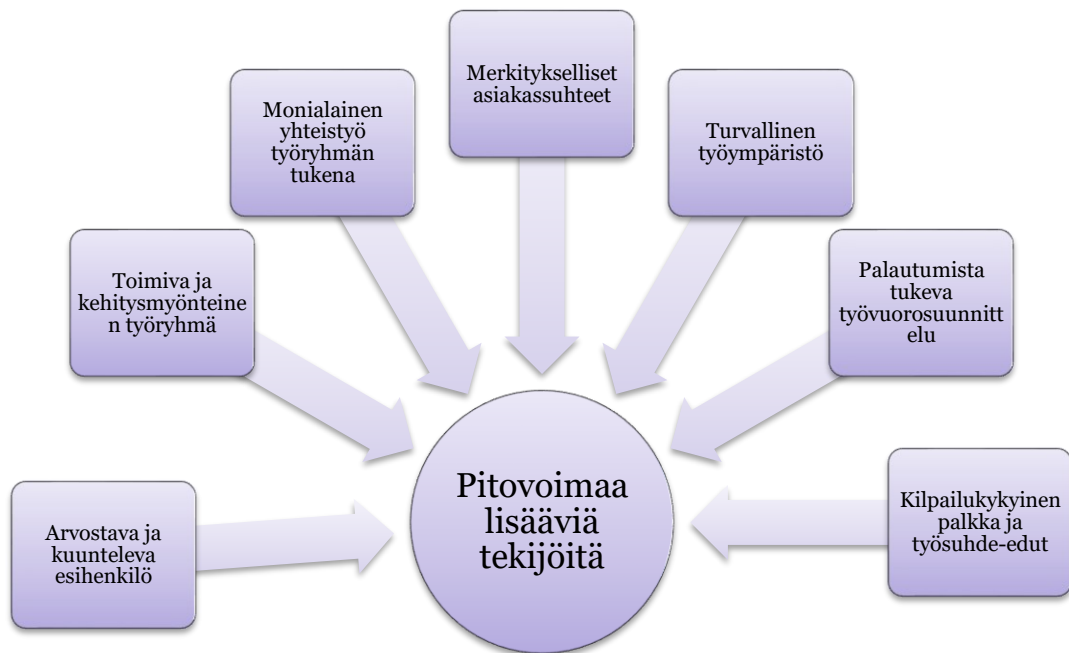
Myös palkkaus koettiin vaihtuvuutta aiheuttavaksi tekijäksi, työpaikan vaihtoa harkittiin useammin paremmin palkattuihin tehtäviin. Tehtyihin palkankorotuksiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, vaikka palkkaerot olivat edelleen eri laitosten välillä merkittäviä.

Vaihtuvuus vaikutti tiimin yhteistyöhön merkittävästi. Jokainen vaihdos työryhmässä aiheutti muutosta ja uuden työryhmän ryhmäytyminen vei aikaa. Työntekijöiden vaihtumista ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa pidetty ainoastaan negatiivisena asiana, vaan uudet työntekijät olivat tuoneet mukanaan myös paljon positiivista työryhmiin. Toisaalta työpaikkaa vaihtanut työntekijä oli vienyt negatiivisuuden ilmapiiriä lähtiessään. Uudet työntekijät kertoivat hyvän vastaanoton ja perehdytyksen olleen tekijöitä, jotka saivat heidät sitoutumaan uutena jäsenenä työryhmään.

Toki se voi olla siis positiivinenkin juttu, että jos vaihtuu ja sieltä tulee just jotain ketkä huomaa, että hei että tää olisikin fiksua tehdä tällä tavalla tai tulee uusia ideoita tai kaikkea mahdollista, että voi olla siis kumminpäin vaan mun mielestä (h. 8)

7.3 Pitovoimaa lisäävät tekijät

Tähän lukuun on kerätty aineistosta tulokset analyysin toisesta pääluokasta. Tulosten teemat on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) ja kuvion jälkeen tulokset on avattu tarkemmin sekä selkiytetty lainauksilla haastatteluista.



Kuvio 4. Pitovoimaa lisääviä tekijöitä

Pitovoimaa lisäävänä tekijänä nähtiin esihenkilön arvostava ja välittävä toiminta. Esihenkilön tulisi kuunnella ja luottaa työntekijöihin ja heidän asiantuntijuuteensa. Työryhmät arvostivat sitä, että esihenkilö on työntekijöiden saatavilla oleva, sekä helposti lähestyttävä. Esihenkilön päätökset vaikuttivat työryhmän hyvinvointiin sekä vaihtuvuuteen. Oikeanlaisilla henkilöstövalinnoilla pystyttiin tukemaan työryhmän hyvinvointia ja työntekijöihin panostaminen lisäsi pitovoimaa sekä työhyvinvointia. Vaikka raamit työlle saadaankin ylempää, tulisi työntekijöiden työn arvostamisen oltava näkyvää. Tällöin esihenkilön tuki sekä rooli oli tärkeää pitovoiman ylläpitämisessä, sillä työntekijöihin panostaminen näkyi työhyvinvoinnin ja pitovoiman lisääntymisessä.

Mut niinku sillä tosiaan, että jossain kohtaa tuli vähän semmoista niinku, että oli uupunut tuohon työhön tai silleen, että ei ole oikein niinku tiennyt, että jatkaako vai eikö. Niin, niin kyllä siinä kanssa

vaikutti tosi paljon se esihenkilön niin kun tuki tai semmoinen, oliko sitä vai eikö sitä ollut niin sanotusti. Että oliko semmoinen olo, että voi mennä sylkee niin sanotusti kaiken pahan vaan sinne niin ja lähteä sen jälkeen paremmin mielellä töihin. Vai oliko semmoinen olo, että pitää nyt vaan pitää kaikki sisällään ja yrittää vaan niinku pärjätä (h. 9)

Ja sitten se, että ainakin nyt tää viimeinen vuosi mitä oli tässä ite töissä, oli todella luotettava esimies, jolle pysty puhuu lhan niin mistä vaan ja sai sieltä tukea (h. 8)

Työryhmässä tärkeäksi koettiin oman tiimin toimivuus ja tiimin työhön panostaminen. Tiimipalavereilla, konsultaatioilla sekä työnohjauksella pystyttiin tukemaan tiimin toimintaa työn arjessa. Tiimipäivillä sekä tyhjäpäivillä taas tuettiin tiimin yhteenkuuluvuutta, sekä sovittiin käytännön asioista kaikkien läsnä ollessa. Tiimin sisäisellä luottamuksella annettiin jokaisen työntekijän hyödyntää omaa persoonallisuuttaan monipuolisissa työtehtävissä. Tiimin yhteiset onnistumiset lisäsivät kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja lisäsivät jokaisen tiimin jäsenen pitovoimaa. Yhtenä tärkeänä osana tiimin hyvinvointia oli kuitenkin riittävä henkilöstömitoitus.

Tiimin yhteistyö lähti jo uusien työntekijöiden vastaanotosta sekä perehdyttämisestä. Toimiva tiimi lisäsi pysyvyyttä ja kannusti jokaista kehittymään ammatillisesti. Jatkuva itsensä kehittäminen sekä lisäkoulutukset lisäsivät onnistumisen kokemuksia ja tämän kautta tiimin pitovoimaa. Työryhmät toivoivatkin haastattelussa enemmän tiimin yhteistä aikaa.

Työryhmissä koettiin sijaisten vaihtuvuuden vaikuttavan suoraan lasten hyvinvointiin sitä laskevasti. Työryhmät kokivat tärkeäksi sijaisten ottamisen enemmän mukaan työskentelyyn ja heille lisävastuun antamisen. Työryhmissä oli huomattu nopeasti kelpoisuusvaatimusten madaltamisen lisännen hakijoita viime vuosien aikana.

Ja ne yhteiset onnistumiset ja semmoinen niinku. vaiks tässä kehitystä tapahtuu tosi niinku hitaasti pienin askelin, niin sitten se, että näkee kuitenkin kehitystä. Sekin on suureks osaks niinku tiimin sisällä, että miten pystytään se näkemään. Se ei välttämättä näy niinku ulos ja tiedetään ja tiedostetaan se. (h. 1)

No se, mikä on ollut tässä aina, että ne ihmiset niinku tää työryhmä ketä tänne töihin tullut niin ne on kyllä ihan niinku parhaimmistoo. Heistä on tullut myös ystäviä. Se on myös aika tiivis yhteisö, joka myös on vapaa-ajalla. (h. 18)

Monialainen yhteistyö nähtiin tärkeänä ja onnistuessaan se tuki työryhmän työskentelyä sekä lapsen etua. Moniammatillisuuden hyödyntäminen lisäsi osaamista ja työryhmät olivat saaneet apua eri tahoilta saaduista konsultaatioista. Osissa työryhmää oli käytössä psykologi, jonka työpanos koettiin tärkeäksi. Keittäjät ja siistivät laskettiin osaksi työryhmää ja heidän tukensa oli ollut merkittävä kaikissa yksiköissä. Työnohjaus auttoi työssä jaksamisessa sekä työhyvinvoinnissa ja paransi työryhmän yhteistä työskentelyä. Työterveyspalveluiden rooli oli merkittävä työssä jaksamisen kannalta. Työterveyshuollon tuki oli tärkeää ja työterveyden psykologikäynneistä oli saatu apua.

Työnohjauksen ja konsultaatioiden ja koulutusten kautta sitä saadaan niin myös semmoista omaa ammatillista kasvua ja. Ja kehitystä ja kehitysmuotoisuus on täällä koko ajan, ja ja tunnustetaan niitä kehittämisen tarpeita (h. 20)

Asiakasvalintoihin toivottiin perehtymistä ja niihin ajan käyttämistä, sillä onnistuneet asiakasvalinnat olivat yksi suuri pitovoimatekijä. Oikein tehdyt asiakasvalinnat vähensivät kuormitusta ja lisäsivät siten pitovoimaa. Varha oli profiloitunut laitoksia ja tämän koettiin lisäävän pitovoimaa, sillä pitkäaikaislaitoksiin ei enää sijoitettu kiireellisiä sijoituksia. Pitkät ja merkitykselliset asiakassuhteet koettiin omaohjaajatyössä tärkeäksi. Lasten asioiden eteenpäin saaminen laajassa verkostotyössä toi onnistumisen kokemuksia ja kokemuksia siitä, että omalla työllään pystyi vaikuttamaan lapsen hyvinvointiin. Tämä lisäsi työn merkityksellisyyttä.

Ja se, mikä meillä ainakin nyt, ehkä tää mikä mun mielestä sujuu hyvin, niin on kyllä niinku asiakasvalinnat. Meille tulee niinku oikeanlaisia nuoria, että että tota varmasti tulee välillä hutejakin ja miksei nyt tule ja näin edes, mutta että siis että pääsääntöisesti niin on kyllä meidän asiakaskuntaa, että se on se on semmoinen mikä niinku helpottaa paljon (h. 14)

Mulla sama kyllä toi et sitä konkreettista työtä tehdään, että sä oot tääl niiden lasten ja kuuntelet huolet ja kaikki murheet ja sitten sä voit niinku olla hyödyksi heidän niinku elämässä ja sitten jotenkin kun sä saat luotuu semmoisia suhteita (h. 11)

Työturvallisuuteen oli kiinnitetty huomiota, esimerkiksi päällekkäushälyttimillä sekä yksintyöskentelyohjeella. Päällekkäushälyttimet lisäsivät työturvallisuutta hälyttämällä paikalle vartijan, sekä lisähenkilökuntaa. Työsuojelun toimivuus oli lisääntynyt Varhan aikana. Työturvallisuudesta vastaavilta henkilöiltä koettiin saaneen konkreettista apua turvallisuuden parantumiseen. Oikeanlainen henkilöstömitoitus oli yksi tärkein työturvallisuutta tukeva asia.

No meil on päällekkäushälyttimet, että jos on semmoinen tilanne, että että tarvitsee sitä painaa niin sitten se soi koko talossa. Ja sitten tietää sitä aika paljon tehdä sitä, että jos huomaa että joku lapsi alkaa lämpeämään niin sitten laitetaan viestiä, että niin että voitteko nyt jolla vähän katselemaan tai muuta niin (h. 28)

Osa työryhmistä koki pitovoiman lisääntyneen, kun työyhteisössä oli otettu käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu. Tämä antoi työntekijälle enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työaikaan. Tällöin työntekijä pystyi paremmin huomioimaan henkilökohtaisia mieltymyksiä sekä omaa elämäntilannettaan työvuoroja suunniteltaessa. Kun työvuorojen suunnittelua ei pystytty itse tekemään, nähtiin tärkeäksi tasapuolisuus ja työvuorotoiveiden toteuttaminen. Esimerkkinä mainittiin juhlapyhien jakautuminen tasapuolisesti kaikille työntekijöille ja opintojen suorittamisen mahdollistaminen. Hyvä työvuorosuunnittelu tuki työstä palautumista ja huomioi työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet. Vapaa-aika pidettiin vapaa-aikana ja silloin ei työntekijöihin oltu yhteydessä työasioiden vuoksi. Työntekijälle oikeanlainen työvuorosuunnittelu mahdollisti kolmivuorotyön sovittamisen palauttavaan vapaa-aikaan.

Ja se mikä lisää ainakin mun työhyvinvointia on myös vuorotyö, että mä saan itse suunnitella sitä listaa ja se toteutuu. Niinku pääsääntöisesti aina melkein niin kun on sitä suunnitellut tai neuvoteltu sitten niinku työkavereiden kanssa (h. 13)

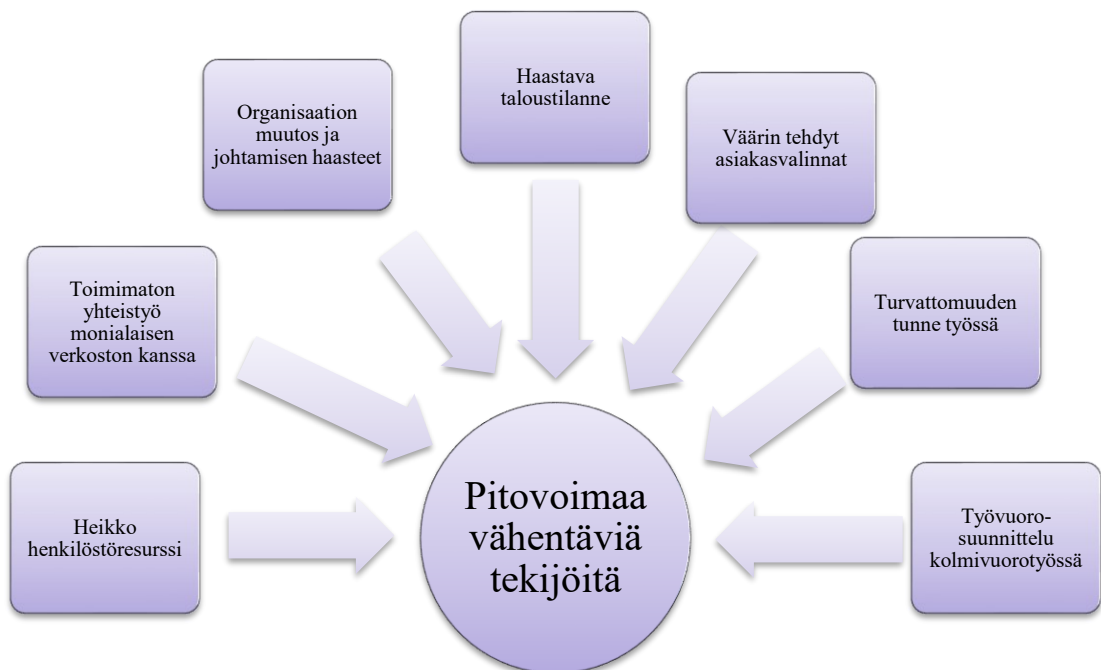
Joo ja sitten mikä milloin pystyy vaikuttamaan on tietty nää toiveet. Aika hyvin menee niin ku toivoo jotain työvuoroja (h. 5)

Hyvä ja kilpailukykyinen palkkaus oli suuri pitovoimatekijä. Paremman palkan tai muiden työsuhde-etujen perässä vaihdettiin helposti työpaikkaa. Erilaiset työsuhde-edut osoittivat arvostusta työntekijöitä kohtaan. Ne lisäsivät hyvinvointia ja vähensivät vaihtuvuutta. Lisäksi korvaukset työntekijän joustamisesta tulisivat olla oikeudenmukaisia. Tyhy-toiminta nähtiin tärkeänä työsuhde-etuna ja siihen toivottiin enemmän panostusta. Tehdyt palkankorotukset nähtiin hyvänä asiana.

Vaikka se palkkaus on ollut pitkään tosi huono ja se on tässä kyllä aiheuttanut niinku harmaita hiuksia ja ollut pettymys, turhautumista ja mitä kaikkea. Nyt tehtiin merkittävä nosto ja se näky heti. Ku rekryt on auki, niin hakijamäärät lisäänty heti. (h. 21)

7.4 Pitovoimaa vähentävät tekijät

Tässä luvussa esitetään analyysin kolmannen pääluokan tuloksia. Tulosten teemat on kuvattuna alla olevassa kuviossa (Kuvio 5). Kuvion jälkeen tuloksia on avattu tarkemmin ja selkiytetty lainauksilla haastatteluista.



Kuvio 5. Pitovoimaa vähentäviä tekijöitä.

Alimiehitys koettiin kuormittavaksi läpi haastattelujen. Sijaisten vaihtuvuus ja sijaisten vaikea saatavuus kuormittivat työryhmiä mm. jatkuvan perehdyttämisen takia. Kun vakituista henkilökuntaa ei ollut saatavilla, ja henkilöstövajetta jouduttiin paikkaamaan sijaisilla, työn kuormittavuus lisääntyi ja tämä rasitti pysyvää henkilökuntaa. Useissa työryhmissä työskenteli pitkäaikaisia sijaisia, jotka eivät kuitenkaan olleet oikeutettu koulutuksiin. Tämä koettiin pitovoimaa heikentävänä asiana.

Siellä nuoret voi parhaiten siellä, missä on pisimpään ollut työntekijöitä. Sitku on sijaisia, niin ne kyllä haastaa ja testaa. Ja sen huomaa jos on ollu pitkään sijaisia ja sit tulee vakihenkilökuntaa, niin on liputtu tosi paljon säännöistä. Niin sit se yleensä ryöpsähtää käsiin, ku pistetäänkin rajat. Et sen takia heilläkin (nuorilla) on niin sekavaa, että kun joku antaa luvan johonkin ja sit se ei oookkaan. Et sen takia toivois, et vakiintuis niin sit sais ehkä ton tilanteen muuttumaan (h. 25)

Plus sit se, jos ei ole työntekijöitä tarpeeksi, niin se kuormittaa myös sitä työyhteisöä, koska ne vuorot venyy ja paukkuu ja työtunnit tulee ihan järkyttäviks, se on henkisesti vähän raskaasti jos ei tiedät että pääsenkö oikeasti töistä himaan kun sinne menee (h. 23)

Eri tahojen rajapinnoilla työskentelystä oli ollut huonoja kokemuksia. Sosiaalityöntekijän kanssa tehtävä yhteistyö oli merkittävää, mutta se ei läheskään aina toiminut. Työryhmät kokivat vaikeaksi sosiaalityöntekijöiden tavoittamisen. Yhteistyö koulujen, päihdetyön ja psykiatrian kanssa koettiin myös tärkeäksi, mutta haasteita yhteistyössä koettiin olevan liikaa. Keinottomuuden tunne lisäsi kuormittavuutta ja kuormittavuus olikin yksi selkeä syy vaihtuvuudelle. Haastavassa tilanteessa työntekijät olivat saaneet apua konsultaatioista, mutta niitä ei ollut kuitenkaan aina riittävästi saatavilla.

Omaan terveyteen liittyvissä asioissa työterveys koettiin toimimattomaksi. Työterveyteen oli vaikeaa saada varattua aikaa. Työterveyden koettiin heikentyneen uuden organisaation myötä ja tähän toivottiin parannusta esimerkiksi lisäämällä digipalveluita.

Hirveän vaikea saada palveluja (psykiatrian palveluista). Hirveät jonnott on joka paikkaan, että sit ku ois se akuuttitarve et ei siihen

hetkeen saa, että se täytyy niinku odottaa ja jonoja on ja tosi paljon (h. 18)

No sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden ja sitten ehkä ne niiden eriäväisyydet tilanteissa, että yhden kans mennään tolleen ja toisen eri tavalla, voisi olla vähän semmoinen yhtenäisempi linja. Ja vähän voisi olla niinku enemmän perillä lapsen asioista, että lopulta he tekee päätökset. Joo sen pohjalta mitä sanotaan sitten taas nyt ensimmäinen sossu on sitä mieltä, et ei missään nimessä johonkin asiaan, ja sit se vaihtuu ja hetken päästä sopikaa keskenään (h. 7)

Varhan lastensuojelun laitoshoidon johto koettiin etäiseksi ja yhteistyö johdon kanssa huonoksi. Työryhmissä oltiin huolissaan Varhan julkisuuskuva ja epäonnistuneesta tiedottamisesta. Organisaation vaihtuminen Varhaan oli lisännyt vaihtuvuutta työryhmissä, koska muutosvaiheessa koettiin epävarmuutta tulevaisuudesta ja työkäytäntöjen muuttumisesta. Omat ja työnantajan arvot eivät aina kohdanneet, jolloin syntyi myös epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Työryhmässä ei-toivotut henkilöstömuutokset vaikuttivat työilmapiiriin negatiivisella tavalla. Organisaatiomuutos työllisti esihenkilöitä ja heidän kuormittumisensa oli nähtävissä.

Oli se yks tilanne ja sieltä lähti tosi paljon kokeneita työntekijöitä, koska he kokivat, että heitä ei kuulla työssään ja he eivät pärjää ja väheksyttiin sitä tilannetta. Johdon suunnalta ei tarjottu sitä tukea tarpeeksi. (h. 25)

Reagointia siihen, että että jos me sanotaan jotain tai kerrotaan joku asia, niin sitten siihen reagoitaisiin jollain tavalla. Eikä se et sit vaan voivatellaan ja koitetaan jaksaa (h. 17)

Varhan säästötoimet koettiin epäoikeudenmukaisena ja siten, että työntekijän työpanosta ei arvosteta. Hälytysrahojen pienentäminen ei lisännyt joustavuutta eikä pitovoimaa. Mikäli työntekijät eivät joustaneet työajoissa, oli viimekädessä puuttuvaa resurssia korvaamassa lähiesihenkilö. Työryhmät olivat saaneet ohjeeksi harkita sijaisten käyttöä tarkoin, vaikka työntekijöiden mielestä niin oli tehty aina. Henkilöstömitoitus oli myös taloustilanteen vuoksi pidettävä minimissä, vaikka lisäkäsille olisikin useasti tarvetta. Myös asiakkaiden hoitoon ja kasvatukseen varattuja varoja oli pienennetty ja niiden käyttöä seurattiin tarkasti.

Eriarvoinen palkkaus samasta työstä aiheutti epäreiluuden tunnetta. Myös palkkaerot Varhan laitosten välillä olivat edelleen suuria.

Työntekijät lähtee just pois niin kun tehdään hirveä säästöjuttu, myöskin lapsilta. Ku yksityisellä ei, pystytään toimimaan ihan eri asioita mitä täällä niinku mietitään että mitähän me voidaan toteuttaa mihin se raha riittää (h. 15)

Tohon palkkaan vielä niinku samasta työstä pitäisi saada niinku sama palkka, että siihen tulee niinku työyhteisöön jo tulee eripura, että niinku sä kuitenkin teet ihan täysin samaa mun mielestä, silti sinun palkkasi on pienempi. Se varmaan niinku ne varhan linjaukset tarvitsisi olla niinku kanssa jossain linjassa niinku näitten asioitten kanssa (h. 10)

Vääränlaiset asiakasvalinnat kuormittivat työntekijöitä. Liian vaativia asiakkaita tai päihteitä käyttäviä asiakkaita sijoitettiin perustason lastenkoteihin. Asiakkaat tulivat usein vajavaisilla tiedoilla ja tämän vuoksi toivat mukanaan arvaamattoman elementin. Työntekijöillä oli harvoin mahdollisuus vaikuttaa tuleviin asiakkaisiin vaan asiakkaat usein sijoitettiin sinne missä on tilaa. Pitkäaikaisiin laitoksiin sijoitettiin välillä kiireellisiä sijoituksia ja nämä yleensä sekoittivat asiakastilannetta. Lastensuojelun asiakkaiden ongelmat olivat välillä erittäin haastavia ja välillä myös erityisyksiköiden rajat tulivat vastaan. Muuttuvat tilanteet pitäisikin aina huomioida henkilöstömitoituksessa, sillä liian suuri kuormittavuus vaikuttaa vaihtuvuuteen.

Että sen asiakasohjauksesta vaan soitetaan, että tämmöinen ja tämmöinen ja sitten annetaan niin vajavaiset tiedot, et sais olla niinku enemmän syvällisempää tietoa, että pystyy sitä arviota tekemään itse siitä, että onko se soveltuva tänne (h. 28)

Et jos asiakasparivaljakko, joka sekoittaa kaiken, niin niitä yritetään vaan pitää siellä. Ja sit ku ei mitään tapahdu, niin porukka (työntekijät) lähtee pois ja katkeroituu (h. 26)

Että jos joku vaikuttaa, että niinku vaihtuvuuteen kaikkein parhaiten, niin se että pystyisi niinku oikeasti miettimään sitä talon dynamiikkaa ja lasten etua ja muuta, että se en tiedä pystyykö kukaan sitä sitä hallitsemaan tällä hetkellä. Mutta mutta, että se olisi niinku iso, koska se on tässäkin on tullut ilmi, että se se mikä aiheuttaa sitten pyöröovireaktioita on se, että on niitä vaikeita tapauksia tai niitä

asiakastilanteita mitkä sitten aiheuttaa turhautumista ja on väkivalta-tilanteita ja muuta mitkä sitten aukaisee ne ovet (h. 24)

Jatkuva kiire ja työn korkeat vaatimukset kuormittivat henkilöstöä, sillä kiireessä tehdään useammin virheitä. Raskas työ, väkivallan uhka, fyysinen ja henkinen väkivalta sekä moniammatillisen tuen puute vähensivät pitovoimaa. Tämä yhdistettynä vähäiseen resurssiin ja turvattomiin työtiloihin olivat pitovoimaa heikentävä yhdistelmä. Lastensuojelun tilat eivät aina olleet suunniteltu tukemaan työturvallisuutta. Kaikissa toimistossa ei ollut toista ulospääsyä ja se oli aiheuttanut vaaratilanteita. Joissain yksiköissä työtilat koettiin myös liian kuumiksi sekä epäergonomisiksi. Liian vähäinen resurssi lisäsi kuormittavuutta ja sillä pitäisi silti pystyä vaaratilanteessa pärjäämään, koska vartijan ja poliisin tulo saattoi kestää kauan.

Teillähän oli se yksi tapaus että kun joku tunkeutui toimistoon ja pahoinpitelivät kaks ohjaajaa ja pasko sen toimiston, mutta ei sitä oikein juurikaan pysty niinku vaiks kuin yrittäisi järjestää niinku pöytiä sinne. Se on tosi ongelma. Toisko se sitä turvallisuutta, et ne tilat olisi tavallaan suunniteltu alun alkaen vähän toisella tavalla (h. 26)

Haastateltavat kokivat, että työskentely kolmivuorotyössä lisäsi kuormittavuutta. Epätietoisuus toiveiden toteutumisesta sekä epäinhimilliset työajat eivät tukeneet työssä jaksamista. Palautuminen ei alkanut välittömästi työvuoron jälkeen ja tämän vuoksi iltavuoron jälkeen aamuvuoroon tuleminen koettiin raskaaksi ja työstä palautuminen jäi vähäiseksi. Kuormittuminen saattoi olla niin sanotusti näkymätöntä ja tämän huomasikin vasta pidemmällä lomajaksolla tai työntekijän vaihdettua toiseen työpaikkaan.

Ja sitten monesti, jos on kauhean stressaava tilanne töissä tai muuta niin sitten ne pääset iltavuorosta, niin pitkään menee ennen kuin pääset tavallaan rauhoittumaan sitten taas nukkumaan, että paljon ne työasiat sitten liikkuu, liikkuu pään sisällä sitten vielä kotonakin, että että se on tietty että millä sitten saa sen katkaistua niinku että niin pystyisi jättämään työasiat vaan työpaikalle eikä vielä mukana ihan semmoista robotiikkaa ei viel kykene (h. 3)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää syitä työntekijöiden vaihtuvuuden taustalla sekä tutkia pitovoimaa lisääviä ja vähentäviä tekijöitä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lastensuojelun sijaishuoltolaitoksissa. Opinnäytetyö tehtiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimustulokset jaoteltiin vaihtuvuuden taustalla oleviin syihin, pitovoimaa lisääviin ja sitä vähentäviin tekijöihin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lastensuojelulaitosten henkilöstöjohtamista.

8.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tuloksista yleisesti nousi esiin samankaltaisia teemoja jokaisesta haastattelusta. Toiset työryhmät kokivat saman asian pitovoimaa lisäävänä tekijänä ja toiset pitovoimaa vähentävänä tekijänä. Tämän taustalla vaikutti muun muassa hyvinvointialueen keskeneräinen organisoituminen. Työyksiköiden välillä oli edelleen suuria eroja esimerkiksi työryhmien kokoonpanoissa, kelpoisuusvaatimuksissa ja palkkauksessa.

Tekemämme tutkimuksen tulokset osoittivat, että työryhmissä oli ollut runsaasti vaihtuvuutta. Haastatteluissa kymmenestä työryhmästä ainoastaan yhden työryhmän jäsenet kertoivat, että vaihtuvuutta ei ole juurikaan ollut. Muut työryhmät toivat esiin vaihtuvuuden olleen melko tai hyvin suurta. Samankaltaisia tuloksia on esitetty myös osaamista sijaishuoltoon hankkeen raportissa. (Laine ym., 2022, s. 6).

Haastattelutuloksissa vastaajat toivat esiin arvostuksen puutetta esihenkilö- ja organisaatiotasolta. Osaamista sijaishuoltoon hankkeen raportissa (Laine ym., 2022, s. 20) vastaajat olivat tuoneet esiin huonon johtamisen ja huonon työilmapiirin olevan syitä työpaikan vaihtamisen taustalla. Tekemässämme tutkimuksessa johtamisen haasteet nousivat esiin samankaltaisina syinä, kun taas hyvän työilmapiirin kerrottiin lisäävän pitovoimaa työyhteisössä. Samassa raportissa

esiin nousi urakehityksen merkitys työpaikkaa vaihtaessa. Tekemissämme haastatteluissa näitä urakehitykseen viittavia huomioita nostettiin esiin puhuttaessa jatko-opinnoista.

Haastateltavat kertoivat huomanneensa uupumuksen olevan välillä näkymätöntä ja ymmärtäneet olleensa uupuneita vasta pidemmällä lomajaksolla tai työpaikkaa vaihdettuaan. Pelastakaa lapset ry:n hallitukselle kirjoittamassa, sosiaalialan ammattilaisten kannanotossa tuotiin esiin, että sosionomit uupuvat nopeasti ja työn vaatimus sekä arvostus eivät kohtaa toisiaan (Kannanotto, 2020.)

Tutkimukseen osallistujat kertoivat osallistuvansa työnantajan järjestämiin lisäkoulutuksiin ja kokivat niiden lisäävän työssä jaksamista sekä vähentävän keinottomuuden tunnetta. Connel-Carrickin & Scannapiecon (2007) tekemässä tutkimuksessa työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen lisääminen ovat merkittäviä tekijöitä työssä jatkamiselle. Nämä Yhdysvaltalaistutkimuksen tulokset nousivat vahvasti esiin myös tekemissämme haastatteluissa. Myös riittävän korvauksen merkitys sekä työn määrä nousivat esiin samassa tutkimuksessa. Tutkimuksemme pitovoimaa heikentävänä tekijänä pidettiin palkkauksen epätasaista jakautumista eri ammattiryhmien välillä. Kirjallisten töiden suurta määrää pidettiin myös kuormittavana tekijänä.

Haastatteluidemme kohderyhmä tunnisti pitovoimaa heikentäviksi asioiksi sijoitettujen lasten vaativahoitoisuuden ja yhteistyön vähyyden sosiaalityöntekijöiden kanssa. Lisäksi yhteistyötä vaikeutti moniammatillisen yhteistyön haasteet eri toimijoiden välillä, kuten psykiatrian hoitokontaktit, kouluyhteistyö sekä päihdepaikkojen vähyys. Oikein tehdyt asiakasvalinnat koettiin voimakkaasti pitovoimaa lisäävinä tekijöinä. Australialaistutkimuksessa Dolnicar ym. (2017) tuotiin esiin samankaltaisia haasteita sijoitettujen lasten hoidossa sekä yhteistyössä sosiaalityöntekijöiden kanssa.

Haastatteluissa nousi esiin kolmivuorotyön haasteellisuus ja kuormittavasta työstä palautuminen. Työvuorosuunnittelun merkitys korostui sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin hyväksi useammassa toimipisteessä, koska siten voidaan huomioida paremmin työntekijän

mieltymykset ja palautumiseen vaadittava vapaa-aika. Huonoksi koettiin mm. työvuorojen välinen lyhyt palautumisaika sekä epätietoisuus tulevista työvuoroista ja toiveiden toteutumisesta. Työnantaja pystyy vähentämään kolmivuorotyön kuormittavuutta huomioimalla työntekijöiden toiveita ja suunnittelemalla työvuorot työntekijöiden palautumista mahdollisimman hyvin tukevaksi. Työvuorosuunnittelussa tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet, elämäntilanteet ja mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden mieltymykset. Työvuorosuunnittelu, jossa otetaan huomioon työntekijöiden mieltymykset ja toiveet parantavat työssä jaksamista ja vähentävät työntekijöiden stressiä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisesta. Fagerström ym. (2016, s. 3–7) toivat esiin työturvallisuuskeskuksen julkaisussa epäsäännöllisten työaikojen vähentävän työntekijöiden jaksamista ja työstä palautumista.

Työturvallisuus nousi esiin yhtenä teemana tutkimuksessamme. Työsuojelusta koettiin saaduksi konkreettista apua turvallisuuden parantamiseen. Oikeanlainen henkilöstömitoitus koettiin yhdeksi tärkeimmistä työturvallisuutta parantavaksi tekijäksi. Työympäristöissä oli useammassa toimipisteessä parannettavaa, mutta henkilöstön suojaksi hankittuja vartijakutsu -painikkeita pidettiin työturvallisuutta lisäävänä tekijänä. Työturvallisuus on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämässä ja työturvallisuutta säätelee työturvallisuuslaki. Lain tarkoituksena on edistää mm. työympäristön turvallisuutta ja parantaa työoloja työpaikalla. (Fagerström ym., 2016, s. 3–7.)

Yksilötasolla työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijöiden pitovoimaan huolehtimalla työntekijöiden koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Mielenkiintoisilla koulutusmahdollisuuksilla pystytään lisäämään työntekijöiden sitoutumista ja työssä jaksamista. Lisäksi työnantajan tulee varmistaa, että palkkaus on kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen eri ammattiryhmien välillä. Hyvä työilmapiiri ja työryhmien yhteistyö on tärkeä pitovoiman lisääjä. Työnantajan tulisi edistää avointa ja positiivista vuorovaikutusta työryhmässä sekä edistää yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä, tällöin työnantaja voi parantaa työntekijöiden kokemuksia ja vähentää vaihtuvuutta. Haastattelujen perusteella tärkeimmäksi kehityskohteeksi pitovoiman lisäämisessä nousi esiin laadukas ja arvostava esihenkilötyö sekä tiimityöskentelyyn panostaminen.

Esihenkilöiden tulisi olla tukena työntekijöille, olla helposti lähestyttävä ja tarjota tarvittavaa tukea. Myös esihenkilön roolin pitää olla selkeä. Huono johtaminen on yksi merkittävä syy vaihtuvuudelle. Tekemissämme haastatteluissa mainittiin, että työntekijät kokivat ylemmän johdon etäiseksi. Oman lähiesihenkilön yläpuolella oleva johto on jäänyt lähes kaikille haastatteluihin osallistuneille hyvin etäiseksi ja sen koetaan lisäävän epäluottamusta. Organisaation tulisi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan sekä työnantajan julkisuuskuvaa tulisi parantaa eikä työsuhte-etuja saisi heikentää.

Työturvallisuuden edistäminen on keskeinen osa työhyvinvointia. Työnantajan tulisi varmistaa, että työympäristö on turvallinen ja että työntekijöillä on käytössään tarvittavat välineet ja resurssit. Aineistossamme korostui oikeiden asiakasvalintojen tekeminen. Oikein tehdyt asiakasvalinnat lisäävät työturvallisuutta, kun laitoksiin sijoitetaan asiakkaita, joiden tarpeisiin laitos pystyy henkilöstöllään vastaamaan. Liian haastavat asiakkaat vähentävät merkittävästi työhyvinvointia ja horjuttavat turvallisuuden tunnetta. Perustason laitoksissa ei ole riittävästi henkilökuntaa hoitamaan väkivallalla voimakkaasti oireilevia asiakkaita. Lisäksi toimivalla ja kattavalla työterveyshuollolla on vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osa haastateltavista koki työterveyspalvelujen heikentyneen selkeästi organisaatiomuutoksen myötä. Työnantajan tulisi kiinnittää huomiota, että kaikilla työntekijöillä on riittävät työterveyspalvelut käytettävissä työpaikan sijainnista huolimatta.

Tutkimuksen tekeminen kehitti tutkitun tiedon etsimisen sekä uuden tiedon tuottamisen taitojamme tutkijoina. Prosessi avasi uusia näkökulmia vaihtuvuuden ja työhyvinvoinnin syihin sekä kehitti asiantuntijuutta johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Prosessin aikana pohdimme syvällisesti johtamisen roolin vaikutusta vaihtuvuuden ennaltaehkäisyssä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä. Prosessin johtopäätöksenä haluamme tuoda esiin, että hyvä johtaminen muodostuu arkisista toimenpiteistä, työntekijöiden kuuntelemisesta sekä arvostuksen osoittamisesta. Tutkimusprosessin kautta olemme saaneet lisää luottamusta asiantuntijuutemme ja tutkimuksen tekeminen on vahvistanut kykyjämme hyödyntää tutkimuksemme tuloksia käytännön työssämme. Opinnäyteprosessi on myös ohjannut omaa työtämme, kasvattanut asiantuntijuuttamme ja kehittänyt osaamistamme.

8.2 Eettisyys ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset

Eettisyyden tulee olla kaiken tieteellisen toiminnan perustana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 211). Tutkimusta tehtäessä tulee varmistua, että tutkimus tehdään eettisesti kestäväällä tavalla ihmisarvoa, ihmisoikeuksia ja ympäristöä kunnioittaen (Vuori, 2021b.). Tutkimus tulee tehdä kokonaisuudessaan hyvän eettisen käytännön suosittelmalla tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, i.a.). Tutkimuseettinen neuvottelukunta on ohjeistanut tutkimuksen tekemistä hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteiden pohjalta jo vuodesta 1994. Uusin hyvän tieteellisen käytännön ohje on hyväksytty tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa 27.1.2023. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 3–4.) Opinnäytetyömme tutkimus toteutettiin eettisten ohjeistusten mukaisesti ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen.

Eettinen ennakoarviointi ei ollut tässä tutkimuksessa tarpeellinen, sillä tutkimuksessa ei ole tarkoitus puuttua tutkittavan fyysiseen koskemattomuuteen eikä tutkimuksessa esitetä sellaisia kysymyksiä, jotka aiheuttavat erityisen voimakkaita ärsykeitä. Tutkimukseen osallistumisesta ei koidu tutkittavalle eikä hänen läheisilleen normaalin arkielämän rajoja ylittävää henkistä haittaa eikä tutkimukseen osallistuminen merkitse tutkimukseen osallistuvalla, tutkijalla tai heidän läheisilleen turvallisuusuhkaa. (Kohonen ym., 2019, s. 18.)

Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista ja ennen tutkimukseen osallistumista osallistujille välitettiin tiedote tutkimuksesta. Tiedote tutkimuksesta on työn liitteenä (Liite 4). Tiedotteessa tuodaan esiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustulosten hyödyntäminen opinnäytetyössä. Valitsimme haastateltavat Varhan sijaishuoltoyksiköiden henkilökunnasta yksiköiden johtajien kanssa. Haastattelut toteutettiin vapaaehtoisista osallistujista muodostettuina erilaisina kokoonpanoina. Haastatteluun osallistuville kerrottiin, että haastattelutilanne on luottamuksellinen ja keskustelusta muodostuu vaitiolovelvoite. Tutkijoina sitouduimme käsittelemään aineistoa siten, ettei henkilötietoja pystytä yksilöimään. Tutkimuksemme kannalta ei ollut tarpeellista kerätä sellaisia taustatietoja, jotka paljastaisivat vastaajan henkilöllisyyden tai työyksikön, jossa hän työskentelee. Kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tutkimuksen ajan ja tutkimuksen tarkoitusta

vastaavaan käyttöön. Aineisto säilytetään siten, ettei se voi päätyä ulkopuolisten käsiin.

Tutkimusprosessin ajan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luotettavuuden arvioinnissa seurataan objektiivisuutta ja totuusarvossa pysymistä sekä tutkijoiden puolueetonta suhtautumista tulosten käsittelyssä, haastattelujen toteuttamisessa yhdenmukaisesti sekä sitä miten olemme pysyneet lupaamassamme tutkimusaiheessa. Tulosten uskottavuutta lisää luotettavuuden eri osatekijöiden arviointi. Osatekijöitä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luvut totuus ja objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa sekä laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin.) Haastattelut toteutimme ennalta laaditun haastattelurungon mukaisesti ja jokainen haastattelu toteutettiin runkoa noudattaen. Haastattelurunko on työn liitteenä (Liite 1). Objektiivisuuden ja arviointia ja aiheen puolueetonta tutkimista olemme pitäneet erityisen tärkeänä, koska aihe koskettaa läheisesti omaa työtämme. Keräsimme tulokset kirjalliseen muotoon ja tutkimuksen tuloksista on kirjattu kaikki esiin nousseet teemat erilaiset näkökulmat huomioiden. Tämä kohta työstä on vaatinut erityistä tarkkaavaisuutta, että pysyimme koko ajan ainoastaan keräämässämme aineistossa ja jätimme omat mielipiteemme tulosten ulkopuolelle. Yhteistyössä työelämän edustajan kanssa sovimme toteutettavan tutkimuksen aiheesta ja työn edetessä tarkensimme tutkimuskysymyksiä, että se vastaa työn tavoitetta paremmin. Tutkimus toteutettiin siten, että saimme haastatteluissa vastauksia niihin kysymyksiin, mihin olimme työnantajan edustajan kanssa sitoutuneet etsimään vastauksia.

On oletettavaa, että vastaajat ovat haastatteluissa vastanneet totuudenmukaisesti haastattelukysymyksiin, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden näkemyksiä heidän omaan työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen liittyen. Haastateltaville tuotiin esiin haastattelutilanteessa, että vastauksilla etsitään keinoja, miten työnantaja pystyisi vaikuttamaan työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen ja työhön sitoutumiseen. Haastattelutilanteen jälkeen kaikille osallistujille mahdollistettiin yhteydenottomahdollisuus, jotta jokaisella oli mahdollisuus tuoda esiin myös ne mielipiteet, joita ei halunnut kertoa haastattelutilanteessa. Tutkimuksen tulosten ja aiempiin tutkimuksiin tutustumisen perusteella voimme

todeta, että tuloksia on mahdollista soveltaa myös laajemmin sosiaali- ja terveystalalla, sillä vastauksissa ei noussut esiin sellaisia yksityiskohtia, jotka olisivat merkityksellisiä ainoastaan toteutetussa kontekstissa. Työntekijöiden vastauksina saaduissa tuloksissa ei noussut esiin teemoja, jotka koskisivat vain tiettyä ajanjaksoa tai tämänhetkisistä henkilöistä muodostuvaa työryhmää. Tämän perusteella on mahdollista todeta, että vastaukset ovat muuttumattomassa tilanteessa pysyviä.

8.3 Kehitysideat ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa esiin nousi voimakkaasti organisaation muutosvaihe eri kuntien ja kuntayhtymän liittyessä hyvinvointialueeseen. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on vielä tällä hetkellä paljon erilaisia toimintamalleja käytössä eri lastensuojeluyksiköiden välillä ja yksiköissä on hyvin erilainen henkilöstöresurssi käytävissä riippuen työpisteestä. Opinnäytetyön aineiston ja tulosten perusteella tarkasteltuna työntekijöiden kokemaan eriarvoisuuteen tulisi tarttua ja tarkastella henkilöstön resurssia kokonaisvaltaisesti ja tehdä yhdenmukaistavia toimenpiteitä. Henkilöstön sijoittelussa voisi hyödyntää paremmin suuren organisaation etuja esimerkiksi helpottamalla työntekijöiden liikkuvuutta eri työpisteiden välillä. Yhtenä kehitysideana sijaiten saatavuuden lisäämiseksi voisimme suositella kiertävien sijaisten rekrytointia, joita voisi hyödyntää laitospalveluissa eri lastensuojelulaitoksissa.

Tuloksissa nousi esiin, että suunnitelmalliset ja räätälöidyt koulutuskokonaisuudet, jotka keskittyvät työntekijöiden toiveisiin ja tarpeisiin, lisäävät työhön sitoutumista ja siten kasvattavat työn pitovoimaa. Pitkäkestoinen ja työn tekemistä tukeva koulutussuunnitelma voisi sitouttaa työntekijää työhön ja työryhmään. Hyvin suunniteltu koulutuskokonaisuus ja kaikille yhtenäiseksi valittu työskentelyn viitekehys yhdenmukaistaisi työkäytäntöjä eri laitosten välillä ja siten asiakkaat saisivat tasalaatuisempaa palvelua riippumatta siitä, mihin laitokseen heidät on sijoitettu.

Tehdessämme haastatteluja, havaitsimme työryhmien muodostuvan hyvin laajasti eri-ikäisistä työntekijöistä. Tutustuessamme teoretietoon ja aikaisempiin tutkimuksiin, teimme havaintoja, että eri-ikäiset työntekijät suhtautuvat työhönsä eri tavalla sekä kokevat pitovoimaan vaikuttavat asiat eri tavalla. Jatkossa voisi tutkia eri sukupolvien kokemuksia pitovoimasta ja johtamisen tarpeista. Tämän lisäksi myös esihenkilöiden osaamisen lisääminen eri sukupolvien johtamisesta lisäisi ymmärrystä ja mahdollistaisi paremmin yksilöllisyyden huomioimisen esihenkilötyössä.

Organisaatiotasolla moniammatillisen ja monialaisen työskentelyn kehittäminen voisi tuoda tehokkuutta erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden kanssa työskentelyyn sekä kustannussäästöjä päällekkäisten toimintojen karsimisen kautta. Haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin asiakkaiden yhä hankalampi tilanne ja moninaisemmat haasteet. Tiiviillä ja toimialarajat ylittävällä yhteistyöllä eri toimijoiden työtavat tulisivat tutuiksi ja ymmärrys palvelujen sisällöistä lisääntyisi. Jatkossa voisikin tutkia, miten hyvinvointialueella voisi lisätä monialaista yhteistyötä laitoshoidossa asuvien asiakkaiden palvelujen parantamiseksi. Eri ammattiryhmien ja -alojen yhteistyön kehittäminen on hyvin laaja kokonaisuus ja kehittämistyötä tulisi aloittaa lisäämällä yhteistyötahojen tietämystä ja ymmärrystä kunkin ammattiryhmän tai ammattialan työskentelyä ohjaavista säännöksistä sekä työtä ohjaavista kansallisesti asetetuista laeista ja tavoitteista.

Tutkimuksessa esiin nousi työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän tunteitaan ja kokemuksiaan vähätellään muun muassa työn kuormittavuuteen ja kiireeseen liittyvissä asioissa esihenkilöiden toimesta. Lisäksi tuloksissa nousi esiin tunne, että esihenkilöt eivät luota työntekijöiden päätöksentekokykyyn ja omaan harkintaan. Myös esihenkilöiden kuormittuneisuus nousi esiin haastatteluissa. Tähän tulokseen viitaten, myös esihenkilöiden jaksamiseen on hyvä panostaa esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksien lisäämisellä tai työnohjauksella. Hyvinvoiva esihenkilö pystyy johtamisessa parempiin tuloksiin sekä huomioimaan työntekijöitään paremmin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa kaikissa pitovoimaan liittyvissä kehittämistöissä. Olemme sopineet työelämän yhteistyökumppanin kanssa, että

tulokset esitellään Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lastensuojelun laitoshoidon esihenkilöille ja tuloksia tullaan hyödyntämään kehittämistyössä. Osa tuloksista on sellaisia, joihin esihenkilöiden on mahdollista vaikuttaa, osa taas sellaisia, joita organisaatio säätelee. Tulosten esittelyssä lastensuojelun laitoshoidon esihenkilöille tulemme antamaan tutkimuksen tulosten pohjalta ehdotukset kehittämistoimenpiteiksi. Kehittämistoimenpiteet esihenkilöille ovat moniammatillisen ja monialaisen yhteistyön parantaminen, merkityksellisten asiakassuhteiden kehittymisen mahdollistaminen, työntekijöiden arvokas kohtaaminen, kuunteleminen ja luottamus työntekijän ammattitaitoon, palautumista tukeva työvuorosunnittelu ja työryhmän yhteistyöhön panostaminen sekä turvallisen työympäristön mahdollistaminen.

LÄHTEET

- Baldschun, A. (2018). *The occupational well-being of child protection social workers*. University of Eastern Finland No. 176. Saatavilla 22.2.2024 <https://oma.tsr.fi/api/projects/eeaa3d01-84c0-4fa0-b5a6-64243ef05996/attachment/cdbdbce5-881f-4659-bee8-408364285a97>
- Connel-Carrick, K & Scannapieco, M. (2007). Child welfare workplace: the state of the workforce and strategies to improve retention. *Child Welfare*. 86(6), (s. 31-52).
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021). *Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours*. McKinsey & Company. Saatavilla 19.3.2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Dolnicar, S., Ernst, D., Leisch, F. & Randle, M. (2017). *What makes foster carers think about quitting? Recommendations for improved retention of foster carers*. *Child & Family Social Work*. 22(3), (s. 1175–1186).
- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). *Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede* 2022, 34(4), (s. 215–225). Saatavilla 3.10.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Ervasti, J. & Nikunlaakso, R. (2024). *Tutkimus selvitti, millaiset työntekijät vaihtava todennäköisemmin työpaikkaa kunta- ja hyvinvointialoilla*. Työterveyslaitoksen tiedote 3.10.2024. Saatavilla 14.12.2024 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-selvitti-millaiset-tyontekijat-vaihtavat-todennakoisimmin-tyopaikkaa-kunta-ja>
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). *Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa*. Artikkelit 1/2022. Akava Works. Saatavilla 25.1.2025 https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf

- Fagerström, V., Koivikko, A. & Rauramo, P. (2016). *Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi* (1.painos). Työturvallisuuskeskus.
- Great place to work Suomi. (2023). *Työpaikan pitovoima: Mikä saa työntekijän sitoutumaan?* Saatavilla 19.3.2024 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Heino, T., Lappalainen, E., Ranta, H. & Weckroth, N. (2021). *Lastensuojelun 24/7 yksiköt – palvelutuotannon moninaisuus ja haasteet*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla 26.1.2025 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142682/URN_ISBN_978-952-343-666-4.pdf?sequence=1
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. (2019). *Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä*. *Hoitotiede* 2019, 31(3), (s. 180–190.) Saatavilla 14.12.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128449/77572>
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus.
- Hoitotyön tutkimussäätiö. (2020). *Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen?* Näyttövinkki 3/2020. Verkkojulkaisu. Saatavilla 10.11.2024. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3-2020.pdf>
- Holappa, J., Kallio, J. & Isola, A-M. (2024). *Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset sosiaalityön johtajien kuvaamana*. *Työelämä tutkimus*. 22(1), (s. 5–30). Saatavilla 22.1.2025. [file:///C:/Users/kirsi/Downloads/115496-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-336477-1-10-20240425-1.pdf](file:///C:/Users/kirsi/Downloads/115496-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-336477-1-10-20240425-1.pdf)
- Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintakainen, J. (2019). *Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö – paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle*. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019)(s. 5–6). Saatavilla 22.1.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP1905-6_Hujalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla 27.1.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla 12.9.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Junnonen, S-R., Hämäläinen, J., Töttö, P., Väisänen, R., Rantonen, O. & Salo, P. (2019). *Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuosina 2000–2012*. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 27(2), (s. 144–163). <https://doi.org/10.30668/janus.65729>
- Jussila, H. (2022). *Miksi moniammatillista työtä tarvitaan lastensuojelussa?* Saatavilla 17.12.2024 <https://www.parempaalastensuojelua.fi/fi/uutinen/miksi-moniammatillista-tyota-tarvitaan-lastensuojelussa>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Juvonen, S. (2019). *Moniammatillisuus rikastaa asiantuntijan työtä*: Mönkkönen, Kaarina, Kekoni, Taru & Pehkonen, Aini (toim.) (2019). Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus. 176 sivua. *Aikuiskasvatus*, 39(3), (s. 238–239). <https://doi.org/10.33336/aik.85715>
- Kajanto, M. (2022). *Miten sitoutua? Miten sitouttaa?* Ammattiliitto pro. Saatavilla 22.1.2025 <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/miten-sitoutua-miten-sitouttaa>
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä*. 5. painos. Sanoma Pro Oy.

- Kannanotto. (17.2.2020). *Lastensuojelun sijaishuollon laitoshuoltoon tarvitaan riittävästi osaavaa henkilökuntaa*. Saatavilla 28.1.2024 <https://pe-lastakaalapset.s3.eu-west-1.amazonaws.com/main/2016/02/20134357/Lastensuojelun-sijaishuollon-laitoshuoltoon-tarvitaan-riittavasti-osaavaa-henkilokuntaa.pdf>
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos*. Kauppakamari.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Kuntarekry. (2019). *Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?* Blogit. Saatavilla 10.11.2024 <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/>
- Kuokkanen, J. & Tiili, A. (2021). *Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät*. (Lastensuojelun Keskusliiton julkaisu 2/2021). Saatavilla 4.2.2024 <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat.pdf>
- Kylmä, J & Palonen, M. (2022). *Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede* 2022, 34(4), (s. 281–294). Saatavilla 14.12.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035>
- L 417/2007. Lastensuojelulaki. 13.4.2007/417. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- L 815/2015. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. 26.6.2015/817. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150817#L2P8>
- Laakso, R. (2019). *”Ne näki musta” Huostassa olevien lasten hyvinvointi ja sijaishuoltoon liittyvät kokemukset*. (THL-raportti 1/2019). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137484/URN_ISBN_978-952-343-267-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Laine, S., Lötjönen, S. & Pietilä, S. (2022). *Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit*. Osaamista sijaishuoltoon -hankkeen raportti. Saatavilla 1.4.2024 <https://osaamistasijaishuoltoon.fi/wp-content/uploads/2022/01/Vaihtuvat-aikuiset-tuntemattomat-tyokaverit.pdf>
- Laitinen, J. (2021). *Vaihtuvuus maksaa*. Talentia -lehti. Saatavilla 14.12.2024 <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/vaihtuvuus-maksaa/>
- Manka, M-L. (2012). *Työn ilo*. Sanoma Pro.
- Manka, M-L., Manka M. (2023). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Alma Talent.
- Nuoret ja johtajuus. (2022). *Nuoret ja johtajuus -kyselytutkimus*. Frankly Partners 1/2022. Saatavilla 26.1.2025 https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf
- Ota HR haltuun. (2022). *Pitovoima: Kyse on ihmisistä ja kohtaamisista*. Saatavilla 26.1.2025 <https://otahrhaltuun.fi/pitovoimatekijat-ja-tyontekijaymmarrys/>
- Oulun yliopisto. (i.a.). *Systemaattinen tiedonhaku: 1. Aiheesta tutkimuskysymyksiin*. Saatavilla 4.1.2024 <https://libguides oulu.fi/c.php?g=689390&p=4939471>
- Puustinen-Korhonen, A., Pösö, T. (2010). *Toteutuuko lapsen oikeus pysyviin ihmissuhteisiin?* Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 22.2.2024 <https://lapsiasia.fi/documents/25250457/37284233/toteutuuko-oikeus-pysyviin.pdf/0dd3110a-cb97-3ab1-9d8e-cd5a25bd81da/toteutuuko-oikeus-pysyviin.pdf?t=1428492519000>
- Rauas, M. (2023). *Pahoinvoivia nuoria, lisää työtehtäviä ja huono palkka. Alan vaihdon harkinta ja syyt 2020-luvun nuorisotyössä*. Työväentutkimus vuosikirja 2023. Tampereen yliopisto. (s. 34, 38–39). Saatavilla 14.12.2024 <https://journal.fi/tyovaentutkimus/article/view/136300/90182>
- Räty, T. (2010). *Lastensuojelulaki: käytäntö ja soveltaminen*. Edita
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *Ensimmäiset ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi*. Saatavilla 26.1.2024 <https://stm.fi/-/ensimmaiset-ehdotukset-sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-saatavuuden-ja-riittavyyden-varmistamiseksi>

- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Hyvän työn ohjelma – vetoa ja pitoa sotealalle*. Saatavilla 22.2.2024 <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>
- Talentia. (2021). *Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointi*. Saatavilla 26.1.2024 <https://www.talentia.fi/pohjois-pohjanmaa/wp-content/uploads/sites/14/2021/02/Lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi.pdf>
- Tampereen yliopisto. (i.a.). *Johtaminen ja työhyvinvointi*. Saatavilla 25.1.2025 <https://sites.tuni.fi/kehitystyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (i.a.-b). *Hoito ja kasvatusta sijaishuollossa*. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/hoito-ja-kasvatusta-sijaishuollossa>
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. (2022). *Lastensuojelu 2022*. Saatavilla 26.1.2024 <https://thl.fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/lastensuojelu/lastensuojelu>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2024.-a.). *Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelulaitokset*. Saatavilla 10.11.2024 <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-a). *Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun toimijoiden tehtävät, kelpoisuus, mitoitus ja täydennyskoulutus*. Saatavilla 5.1.2024 <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat>
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-c). *Lastensuojelu*. <https://thl.fi/aiheet/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/lastensuojelu>
- Tevameri, T. (2022.). *Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystieteiden työvoima ja yrityskenttä*. TEM toimialaraportit 2/2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 22.1.2025 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf
- Timonen-Kallio, E. (2007). *Lastenkodin omahoitajan sosiaalipedagoginen osaaminen*. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2007, vol 8. Saatavilla 26.1.2025 <file:///C:/Users/kirsi/Downloads/120125-Artikkelin%20teksti-239665-1-10-20220616-1.pdf>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa* (s. 3–4). (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (i.a.). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavilla 14.1.2024 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida*. Saatavilla 25.1.2025 <https://tem.fi/-/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida>
- Työterveyslaitos. (i.a.-a.). *Työhyvinvointi*. Saatavilla 10.11.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (i.a.-b.). *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. Saatavilla 17.12.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Varha. (2024). *Lastensuojelulaitokset*. Saatavilla 10.11.2024 <https://www.varha.fi/fi/lastensuojelulaitokset>
- Varha. (i.a.-a.) *Henkilöstöpalvelut ja työhyvinvointi*. Saatavilla 22.2.2024. Intranet-julkaisu
- Varha. (i.a.-b.). *Tietoa Varhasta*. Saatavilla 31.3.2024 <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta>
- Varha. (i.a.-c.) *Lastensuojelu*. Saatavilla 31.3.2024 <https://www.varha.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lastensuojelu>
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House Oy.
- Vuori J. (2021b). *Tutkimuseettiikka ihmistieteissä*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla

- 14.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Vuori, J. (2021a). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla 31.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Wilén, L. (2018). *Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta*. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. Lastensuojelun keskusliitto. Verkojulkaisu, 4/2018. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf
- 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*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla 14.12.2024 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140803/TYO%202020_036%2016122020%20sa.pdf

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Ennen haastattelun aloittamista työryhmille esitetään työn tavoite ja tarkoitus sekä selkeytetään käyttämämme käsitteet. Heille lähetetään ennalta tiedote tutkimuksesta. Työryhmän haastattelu kestää noin tunnin.

Työryhmän taustatiedot

- Haastatteluun osallistujat
- Työryhmän koko, työkokemus lastensuojelussa/nykyisessä työpaikassa

Vaihtuvuus työryhmässä

- Työryhmän näkemys vaihtuvuudesta, onko työryhmässä ollut vaihtuvuutta?
- Mitkä tekijät aiheuttavat vaihtuvuutta
- Mitkä tekijät vähentävät vaihtuvuutta
- Vaikutukset työhyvinvointiin

Pitovoima ja työn imu lastensuojelun sijaishuollossa

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että olette pysyneet kyseisessä työpaikassa?
- Mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia?
- Mitkä muut tekijät vaikuttavat työn pitovoimaan?
- Miten pystyt itse vaikuttamaan työhyvinvointiin?
- Miten mielestäsi organisaatio pystyisi vaikuttamaan työhyvinvointiin /työn imuun?

Muita ajatuksia aiheeseen liittyen?

- Vaikutukset lasten hyvinvointiin/ asiakasvalinnat
- Lasten hyvinvoinnin vaikutukset työntekijöihin
- Johtamisen vaikutukset
- Henkilökohtaiset voimavarat

LIITE 2. Aineistohallinnansuunnitelma

AINEISTONHALLINNANSUUNNITELMA

Opinnäytetyön nimi: Lastensuojelulaitosten henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja pitovoiman parantaminen - Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä

Opinnäytetyön tekijät: Johanna Nikander (HAMK) ja Kirsi Peltonen (DIAK)

AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Tutkimusaineisto kerätään Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sijaishuoltolaitoksissa työskenteleviltä työryhmiltä. Aineisto kerätään teemahaastatteluina ja osallistuminen on vapaaehtoista. Aineisto kerätään äänitallenteena ja tallenteesta tekstimuotoon litteroituna. Opinnäytetyössä kerätään henkilötietoina tutkimukseen osallistuvien taustatietona työkokemus nykyisessä työpaikassa ja haastateltavien ääni nauhoitteessa. Opinnäytetyössä ei kerätä tarkoituksellisesti muita henkilötietoja, mutta niitä voi sisältyä kyselyn avovastauksiin tai haastateltavien haastatteluvastauksiin.

AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Opiskelijat käsittelevät aineistoa omilla salasanoilla suojatuilla tietokoneilla tallennettuna kovalevyille sekä pilvipalveluun. Tietoja käsittelevät ainoastaan opinnäytetyön tekijät. Haastatteluaineisto nauhoitetaan Teams-sovelluksella ja Iphonen sanelin-sovelluksella. Työ litteroidaan hyödyntäen Teams-sovelluksen automaattisella litteroinnilla. Aineisto hävitetään analyysin valmistuttua. Jos aineistossa ilmenee arkaluontoista tietoa, sitä käsitellään luottamuksellisesti ja se poistetaan asianmukaisesti aineiston analyysin valmistuttua. Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan tutkimuseettisiä periaatteita.

AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta saadut tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain tutkijoiden saavutettavissa.

LIITE 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS AINEISTONKERUUTA VARTEN

Lastensuojelulaitosten henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja pitovoiman parantaminen - Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä

Johanna Nikander, opiskelija HAMK ja Kirsi Peltonen, opiskelija DIAK

Virpi Maijala, tutkijayliopettaja HAMK ja Arja Koski, lehtori DIAK

OPINNÄYTETYÖN AIKATAULU

Tutkimusluvan saatuaamme aloitetaan aineiston keruun tutkimukseen ennalta valituilta työryhmiltä. Aineistonkeruu tapahtuu kevään 2024 aikana. Samanaikaisesti tarkoituksena on aineistonkeruun lisäksi työstää teoriapohjaa ja perehtyä syvemmin aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Haastattelujen automaattiseen litterointiin ja aineiston analyysiin varataan aikaa kesälle 2024.

REKISTERINPITÄJÄT

Tämä tietosuojailmoitus koskee Johanna Nikanderia Hämeen ammattikorkeakoulun Kriisitilanteiden hallinta sosiaali- ja terveystieteiden (YAMK) opinnäytetyötä ja Kirsi Peltosta Diakonia-ammattikorkeakoulun Arvot, yhteisö ja etiikka (YAMK) opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta lastensuojelun laitoshoidossa – Miten työnantaja voi vähentää vaihtuvuutta pitovoimaa lisäämällä?

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjät ovat opinnäytetyön tekijät Johanna Nikander ja Kirsi Peltonen

KERÄTTÄVÄT HENKILÖTIEDOT

Opinnäytetyössä kerätään henkilötietoina tutkimukseen osallistuvien taustatiedot, kuten työkokemus nykyisessä työpaikassa ja haastateltavien ääni nauhoituksissa haastatteluissa. Opinnäytetyössä ei kerätä tarkoituksellisesti muita henkilötietoja, mutta niitä voi sisältyä kyselyn avovastauksiin / haastateltavien

haastatteluvastauksiin. Tällaisessa tilanteessa tulee huomioida henkilötietojen asianmukainen käsittely.

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYN TARKOITUS

Opinnäytetyöaineistoa ja taustatietoja käsitellään opinnäytetyössä, jossa tutkitaan lyhyiden työurien syytä sijaishuollon laitoksissa. Tämän vuoksi tutkimuksessa on tarpeen selvittää työntekijöiden työuran pituus nykyisessä työpaikassa ryhmähaastattelun aikana. Haastattelut äänitetään, jotta aineiston analysointi tekemään huolellisesti ja tutkimuksen ajan on mahdollista tarvittaessa palata haastatteluihin.

HENKILÖTIETOJEN KERÄÄMINEN, SÄILYTTÄMINEN JA SÄILYTYSAIKA

Opiskelijat käsittelevät aineistoa omalla salasanalla suojatulla tietokoneella. Opinnäytetyön tallennus tietokoneelle sekä Onedriveen. Tietoja käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijät. Haastatteluaineisto nauhoitetaan Teams-sovelluksella ja Iphonen sanelin-sovelluksella. Työ litteroidaan hyödyntäen Teams-sovelluksen automaattisella litteroinnilla. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön aineiston analyysin valmistuttua. Jos aineistossa ilmenee arkaluontoista tietoa, sitä käsitellään luottamuksellisesti ja se poistetaan asianmukaisesti aineiston analyysin valmistuttua. Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan tutkimuseettisiä periaatteita. Opinnäytetyöhön kerättyä aineistoa säilytetään anonymisoituna yksi vuosi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen opiskelijan toimesta. Tämän jälkeen kerätty aineisto tuhoetaan.

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYN OIKEUDELLINEN PERUSTE

Tässä ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on suostumus. (EU:n yleinen tietosuojasetus 6 artikla 1.a-kohta). Opinnäytetyön osallistujalla on oikeus peruuttaa suostumus milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

Opinnäytetyön aineiston keräämisen aikana tallennetaan vain opinnäytetyön tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja. Opinnäytetyössä ei kerätä

arkaluontoista tietoa. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan niin, että ketään yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja opinnäytetyöhön osallistuja antaa suostumuksen tutkimukseen.

OPINNÄYTETYÖN OSALLISTUJAT ELI REKISTERÖIDYT

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sijaishuollon työryhmien edustajat.

HENKILÖTIETOJEN LUOVUTTAMINEN TUTKIMUKSEN AIKANA

Opinnäytetyön ohjaajalla on pääsy tietoihin työn ohjausta ja hyväksymistä varten, mikäli tästä on erikseen sovittu. Muuten opinnäytetyön tekijä ei luovuta tutkimusaineistoa kenellekään. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

TIETOSUOJAVASTAAVA

Opinnäytetyöllä ei ole tietosuojavastaavaa.

OPINNÄYTETYÖN OSALLISTUJAN OIKEUDET

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti opinnäytetyön osallistujalle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

OIKEUS VALITTAA VIRANOMAISELLE

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi

LIITE 4. Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Lastensuojelulaitosten henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja pitovoiman parantaminen - Työntekijöiden kokemuksia vaihtuvuudesta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen lastensuojelun sijaishuoltoyksiköissä? Sekä mitkä tekijät vaikuttavat työn pitovoimaan lastensuojelun sijaishuoltoyksiköissä?

Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sijaishuoltolaitoksessa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta työsuhteeseen Varsinais-Suomen hyvinvointialueella.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkimuskysymysten avulla selvittää tekijöitä, jotka lisäävät työssä jaksamista ja saavat työntekijät pysymään alalla.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus tehdään yhteistyönä Hämeen ammattikorkeakoulun ja Diakonia-ammattikorkeakoulun YAMK-opintojen opinnäytetyönä. Vastuullisina tutkijoina opinnäytetyössä ovat Johanna Nikander ja Kirsi Peltonen. Tutkimus tehdään

yhteistyössä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen kanssa ja yhteyshenkilönä toimii palvelupäällikkö Hannu Heinonen.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkittavalta vaaditaan osallistumista ryhmähaastatteluun ja suostumusta aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä. Tutkimus toteutetaan työryhmien tiimpäivinä ja haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut kestävät vastausten mukaan noin tunnin. Haastatteluihin osallistuminen ei vaadi tutkittavalta matkustamista. Tutkimus toteutetaan laadullisena teemahaastatteluna ryhmähaastattelutilanteessa.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetyössä. Opinnäytetyö on luettavissa avoimesti Theseus-tietokannassa. Yksittäistä vastaajaa tai työryhmää ei pysty yhdistämään vastauksiin.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen halutessaan. Tällöin jo saatuja vastauksia voidaan käyttää aineiston analyysissä.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Opinnäytetyötekijät

Nimi: Johanna Nikander, Kirsi Peltonen

Opinnäytetyön ohjaajat

Nimi ja titteli: Virpi Maijala, tutkijayliopettaja ja Arja Koski, lehtori

Hämeen ammattikorkeakoulu ja Diakonia-ammattikorkeakoulu