

Kati Vainio

# HENKILÖKUNNAN VAIHTUVUUS LASTENSUOJELUN TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ammattikorkeakoulututkinto

Yhteisöpedagogi

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi
Tekijä/Tekijät	Kati Vainio
Työn nimi	Henkilökunnan vaihtuvuus lastensuojelun työyhteisössä
Toimeksiantaja	Nuorten Väylä Oy
Vuosi	2024
Sivut	31 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Hanne Salovaara-Pitkänen

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten henkilökunnan vaihtuvuus näyttäytyy lastensuojelun työyhteisössä, miten he sen kokevat ja miten henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön voitaisiin lisätä ja sen myötä vähentää vaihtuvuutta. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Nuorten Väylän ohjaajat.

Opinnäytetyön tutkimusotteena oli laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin neljää (4) Nuorten Väylän ohjaajaa talven 2023 aikana. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja niitä analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tuloksista käy ilmi, että henkilökunnan vaihtuvuus näyttäytyi lastensuojelun työyhteisössä negatiivisena. Perehdytys, työilmapiiri ja palkkaus olivat keskeisimmät syyt vaihtuvuudelle. Tuloksista selviää, että perehdytys koettiin isoimmaksi ongelmaksi työyhteisössä. Jatkuvan perehdyttämisen koettiin lisäävän työtä ja heikentävän työn laatua. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaihtuvuus vaikutti nuoriin negatiivisesti. Nuorten ja ohjaajien luottamussuhde kärsi jatkuvasta vaihtuvuudesta. Vaihtuvuudella oli myös negatiivisia vaikutuksia työryhmän toimintaan. Jatkuvat perehdyttämiset koettiin raskaiksi ja keskittyminen oman työn tekemiseen kärsi jatkuvan muutoksen keskellä.

Tuloksien avulla voitiin myös nostaa esiin keinoja sitouttamisen lisäämiseksi. Esiin nousi seuraavat teemat: ammatillinen vapaus ja kehittyminen, edut, vuorovaikutus johdon kanssa sekä perehdytykseen panostaminen.

Perehdyttäminen nousi tutkimuksessa vahvasti esiin. Voidaankin siis päätellä, että erityisesti perehdyttämiseen panostaminen olisi tärkeä sitouttamista lisäävä keino. Laadukas perehdyttäminen vähentäisi työn kuormittavuutta, ja jos kuormittavuus vähenisi niin vaihtuvuus pienenis.

**Asiasanat:** lastensuojelu, sijaishuolto, henkilökunnan vaihtuvuus, työhön sitoutuminen

Degree title	Bachelor of Humanities
Author (authors)	Kati Vainio
Thesis title	The Personnel Turnover in the Child Welfare Work Community
Commissioned by	Nuorten Väylä Oy
Time	2024
Pages	31 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Hanne Salovaara-Pitkänen

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to study how personnel turnover appears in a child welfare work community, how the employees experience it and how personnel commitment to work community can be increased to decrease personnel turnover. The focus group of this study were the instructors of Nuorten Väylä.

The thesis was done with qualitative research method and data was collected by focused interviews. Four (4) employees of Nuorten Väylä were interviewed in the winter of 2023 for the study. Material-based content analysis was performed to the data collected from individual interviews.

The result of the study show that personnel turnover appears to be negative in child welfare community. Orientation, working atmosphere and compensation were the most important reasons for the turnover. The result show that orientation was experienced as the biggest problem in the work community. Continuous orientation was experienced to increase the work load and deteriorating the quality of work. Interviewees thought that turnover impacted negatively on the youth of the child welfare department. Confidential relationships between the instructors and youth of the child welfare department suffered from continuous turnover. Turnover also had negative affects on the activities of the work teams. Continuous orientations were experienced tiring and the focus on employees' own work suffered in the midst of constant change.

Ways of increasing commitment were found from the result. The following topics emerged: professional freedom and development, advantages, interaction with management along with investing in orientation.

Orientation was strongly highlighted in the study. It can therefore be concluded that investing in orientation would be an important mean for increasing commitment. High-quality orientation would decrease work burden. Decreasing of work burden would therefore decrease turnover.

**Keywords:** child welfare, foster care, personnel turnover, commitment to work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LASTENSUOJELU.....	7
2.1	Lastensuojelun tavoite ja tehtävä.....	7
2.2	Lastensuojelun sijaishuolto .....	8
3	SIJAISHUOLLON HENKILÖKUNNAN VAIHTUVUUS JA SITOUTUMINEN .....	9
3.1	Henkilöstön vaihtuvuus lastensuojelun sijaishuollossa .....	9
3.2	Työhön sitoutuminen.....	11
3.3	Aiemmat tutkimukset.....	11
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	14
4.1	Tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset .....	14
4.2	Tutkimusote ja aineistokeruumenetelmä .....	15
4.3	Aineistonkeruuprosessi .....	16
4.4	Aineisto ja analyysi.....	17
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	18
5.1	Vaihtuvuuden koetut vaikutukset .....	18
5.2	Syyt henkilökunnan vaihtuvuuteen .....	18
5.2.1	Perehdytys .....	18
5.2.2	Työilmapiiri ja palkkaus.....	19
5.3	Vaihtuvuuden vaikutukset .....	20
5.3.1	Vaikutukset nuoriin.....	20
5.3.2	Vaikutukset työryhmään.....	20
5.4	Henkilökunnan sitouttaminen .....	21
5.4.1	Ammatillinen vapaus ja kehittyminen.....	21
5.4.2	Edut.....	22
5.4.3	Vuorovaikutus johdon kanssa.....	22
5.4.4	Perehdytykseen panostaminen .....	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	24

6.1	Johtopäätökset ja pohdinta.....	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
7	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	28
	LÄHTEET.....	29

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

## 1 JOHDANTO

Ajatus opinnäytetyöstä syntyi, kun suoritin harjoitteluani toimeksiantaja yrityksessä. Kerroin, että minulta puuttui vielä opinnäytetyön idea ja olisin mielelläni tehnyt sen heidän tarpeiden pohjalta. Keskustelimme hetken asiasta, ja toimeksiantaja toi esiin, että opinnäytetyö voisi olla jotain työhyvinvointiin liittyvää. Aika nopeasti sainkin idean liittyen henkilökunnan vaihtuvuuteen. Pidin itse aiheita hyvinkin ajankohtaisena ihan jo omien kokemusteni perusteella, mutta aihe on ollut yleisestikin esillä. Esitin ideani toimeksiantajalle ja se hyväksyttiin. He pitivät aiheita myös hyvin ajankohtaisena ja tarpeellisena.

Laine ym. (2023, 1–2) nostavat Osaamista sijaishuoltoon -hankkeessa esiin, kuinka lastensuojelulaitosten työntekijäpula on johtanut siihen, että lastensuojeluyksiköt voivat ottaa lupamääriä vähemmän lapsia tai jopa siihen, ettei yksiköitä ole pystytty avaamaan suunnitellusti. Laine ym. (2023) tuovat esiin kuinka Valvira, Aluehallintovirastot ja kuntien kilpailutukset ovat asettaneet vaatimuksia lastensuojelulaitosten henkilökunnan koulutustasosta ja tästä syystä sijaishuollon ohjaajien työvoimapulaan vaikuttaa vahvasti pula sote-alan AMK-tutkinnon suorittaneista osaajista, esimerkiksi sairaanhoitajista ja sosionomeista. Näistä samoista sote-alan työntekijöistä on pulaa joka sektorilla: sairaaloissa, vanhustenhuollossa ja kehitysvammaisuuden asuinryhmissä. On siis selvää, että sijaishuollossa on suuri pula työntekijöistä, mutta sen lisäksi vaihtuvuus on myös suurta. Laine ym. (2022) nostavat esiin, että työpaikoilla pitäisi myös tehdä jotain toisin, jotta alalle saataisiin pitovoimaa, sillä alan korkeakouluihin riittää kuitenkin joka vuosi paljon hakijoita.

Porkon ym. (2018) THL:lle tekemä selvitys yksityisistä lastensuojeluyksiköistä nostaa esiin, että vaikka henkilökunnan ammatillisuus on vahvistunut, aiheuttaa osaamien ja vaihtuvuus huolta laadukkaaseen sijaishuollon toteutumisesta. Porkko ym. (2018) toteavat, että vaikka sijaishuollon ohjaajien työvoimapula ja vaihtuvuus on ollut tiedossa pidempään, on se jäänyt sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden ja työvoimapulan jalkoihin uutisoinnissa ja tutkimuksessa.

Suoritin harjoitteluni Nuorten Väylän lastensuojeluyksikkö Jiiipissä. Nuorten väylä on yksityinen lastensuojelun sijaishuoltoa tarjoava kymenlaaksolainen

perheyritys. Nuorten Väylässä on kaksi yksikköä, joissa molemmissa on kaksi osastoa. Sijaishuollon asiakaspaikkoja näissä on yhteensä 28. Nuorten väylä työllistää yli 40 sosiaali- ja terveystalon ammattilaista. Alkuna Nuorten Väylä on saanut vuonna 2016, jolloin on avattu ensimmäinen osasto Tirvalle. Nykyisellään Tirvalla on kaksi osastoa, erityistason osasto Pysäri, joka on pysäytys- ja arviointiosasto sekä perustason osasto Kuntsa, joka toimii kuntoutusosastona. Kuusankoskella toimii kaksi erityistason osastoa, Satama ja Jiippi. Satama on tarkoitettu psyykkisesti oireileville nuorille, ja Jiippi taas toimii toisena pysäytys- ja arviointi osastona, jossa on enimmäkseen päihdeongelmista kärsiviä nuoria. (Myyrä & Kivinen 2022, 16–17.)

Tutkimuksen kohteena on Nuorten väylän ohjaajat. Aiheenani oli tutkia, miten lastensuojelussa henkilökunnan vaihtuvuus näyttäytyy työyhteisössä sekä miten voitaisiin lisätä henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön ja sen myötä vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. Teen itse toimeksiantajalla satunnaisia työvuoroja, joten olen huomannut, että tämä suuri vaihtuvuus näkyy työyhteisössä.

Omasta mielestäni on tärkeää tutkia kyseistä asiaa. On huomiota herättävää, että henkilökunnan vaihtuvuus on niin suurta ja alalla on jatkuva henkilöstöpula. Mielestäni asiaan pitäisi kiinnittää huomiota enemmän ja pyrkiä löytämään ratkaisuja asian ratkaisemiseksi. Haluan siis omalta osaltani tehdä asian eteen jotain, tutkia asiaa ja löytää syitä kyseiselle ongelmalle, ainakin edes toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksessani keskeisinä käsitteinä ovat lastensuojelu, sijaishuolto, henkilökunnan vaihtuvuus ja työhön sitoutuminen. Seuraavissa luvuissa avaan näitä käsitteitä teille enemmän.

## **2 LASTENSUOJELU**

### **2.1 Lastensuojelun tavoite ja tehtävä**

THL:n (2023) julkaisemassa Lastensuojelun käsikirjassa luetellaan lastensuojelun kolme perustehtävää, jotka ovat lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatustehtävässä ja varsinainen lasten suoje-

lutehtävä. Lastensuojelua ohjaa lastensuojelulaki (13.4.2007/417), jonka tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelulaki (luku 1, 2. § mom. 1) määrittää vastuun lapsen hyvinvoinnista olevan vanhemmilla ja muilla huoltajilla. Heidän tulee turvata lapselle tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi. Myyrä & Kivinen (2022) nostavat esille tutkimuksessaan, kuinka laki ohjaa vahvasti lastensuojelussa tehtävää työtä. Lastensuojelu ei tarkoita pelkästään lastensuojeluviranomaisten toimintaa, vaan se koskettaa niin muita viranomaisia kuin kansalaisiakin. Lastensuojelu käsitetäänkin laajasti lasten suojeluksi.

Lustila (2022, 3) kirjoittaa tutkimuksessaan jokaisen lapsen oikeudesta saada hyvä ja turvallinen lapsuus. Tällaiseen lapsuuteen katsotaan sisältyvän mahdollisuus käydä koulua, saada hoivaa ja huolenpitoa, kokea tulevansa suojeluksi sekä saada mahdollisuus osallistua ja leikkiä. On olemassa myös yleissopimus lapsen oikeuksista (60/1991), jonka tarkoitus on turvata lapsen tasavertainen kohtelu riippumatta hänen uskonnostaan, varallisuudesta tai kansalaisuudestaan. Lustila (2022, 3) toteaa, että lasten vanhempien kuuluisi mahdollistaa ja varmistaa lastensa oikeuksien toteutuminen, mutta näin ei kuitenkaan aina kaikissa perheissä ole. Tällaisessa tilanteessa lastensuojelulla on tärkeä rooli perheen arjessa ja heidän tehtäväänään onkin varmistaa lapsen turvallinen kasvu ja kehitys. On monia syitä, joiden takia perhe voi päätyä lastensuojelun piiriin. Tällaisia on esimerkiksi taloudelliset ja terveydelliset vaikeudet, vanhempien haasteet elämänhallinnassa ja sitä myötä vanhemmuudessa tai lapsen omat haasteet, kuten ongelmakäyttäytyminen.

## **2.2 Lastensuojelun sijaishuolto**

Sijaishuollolla tarkoitetaan lapsen hoidon järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, laitoshuoltona tai muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla. (Lastensuojelulaki 10. luku 49. § mom. 1, 2.) Hyvinvointialue vastaa lastensuojelun toimeenpanosta ja sen vastuulla on, että sijaishuoltopaikka vastaa sijoitettavan lapsen tarpeisiin. Hyvinvointialueen on tarvittaessa tehtävä yhteistyötä eri toimialojen ja viranomaisten kanssa riittävien ja tarvetta vastaavien palveluiden järjestämiseksi ja asiantuntemuksen turvaamiseksi. (Lastensuojelulaki 3. luku 11. § mom. 3.)



Vaikka suomalaisen lastensuojelun lähtökohta on se, että sijaishuolto on vain väliaikainen ratkaisu, sijaishuoltopaikka on kuitenkin sillä hetkellä, kun lapsi on sijoitettuna lapsen arjen ympäristö. Se on myös ammatillisen toiminnan ja palvelujärjestelmän yksi muoto. (Lukkarinen 2010.)

Kun sijaishuolto järjestetään laitoshuoltona, kuten toimeksiantaja yrityksessä, on lastensuojelulla iso merkitys henkilökuntaan kohdistuviin vaatimuksiin. Lastensuojelulaissa (luku 10, 59. § mom. 2) säädetään asuinyksikössä vaadittavan henkilöstön määrästä ja sen mukaan asuinyksikössä tulee olla vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. Jos yksiköitä on useampi samassa rakennuksessa, riittää asuinyksikköä kohden kuusi työntekijää. Henkilöstön määrästä voidaan poiketa, jos työntekijä asuisi yhdessä hoidettavien kanssa.

Lastensuojelulain (luku 10, 60. § mom. 1) mukaan lastensuojelulaitoksessa on oltava riittävä määrä sosiaalihuollon ammattihenkilöitä sekä muuta henkilöstöä lasten ja nuorten tarvitsemaan hoitoon ja kasvatukseen nähden. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (26.6.2015/817, 1. luku 3. § mom. 1) määrittelee, ketkä ovat sosiaalihuollon ammattihenkilöitä. Määritelmän mukaan sosiaalihuollon ammattihenkilöitä ovat:

- 1) *ne, jotka ovat tämän lain nojalla saaneet ammattiharjoittamisoikeuden (laillistettu ammattihenkilö);*
- 2) *ne, joilla tämän lain nojalla on oikeus käyttää sosiaalihuollon ammattihenkilön ammattinimikettä (nimikesuojattu ammattihenkilö).*

### **3 SIJAISHUOLLON HENKILÖKUNNAN VAIHTUVUUS JA SITOUTUMINEN**

#### **3.1 Henkilöstön vaihtuvuus lastensuojelun sijaishuollossa**

Vaihtuvuus käsitteenä tarkoittaa sitä, kun työntekijä siirtyy organisaation palvelukseen tai sieltä pois. Yleisimmin ajatus on siitä, että joku työntekijöistä irtisanoutuu tai tulee irtisanotuksi. Koivu (2019, 5–6) kuitenkin nostaa esille, että kun joku lähtee, tulee hänen tilalleen silloin yleensä uusi työntekijä, mikä on haaste niin työyhteisölle kuin uudelle työntekijällekkin. Koivu (2019) tuo myös

esiin Barrick & Zimmermanin (2009) ajatuksia vaihtuvuudesta. Heidän mielestään olennaista vaihtuvuudessa on, voiko siihen vaikuttaa organisaation toimilla. Vaihtuvuutta on erilaista: ei-vältettävissä ja vältettävissä olevaa. Esimerkiksi jos työntekijä joutuu vaihtamaan työpaikkaa perhe syistä, on silloin kyseessä tilanne, johon organisaatio ei olisi voinut vaikuttaa.

Lastensuojelun keskusliiton julkaiseman Paasivirran (2020) blogikirjoituksen, *Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakasmääriin ja vaihtuvuuteen tulee tehdä ratkaisuja*, mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on iso ongelma niin ammattilaisten kuin asiakkaiden näkökulmasta. 70 prosenttia vastasi harkinneensa työpaikan tai alan vaihtoa lastensuojelun ammattilaisille tehdyssä kyselyssä.

Matela (2009) tuo omassa tutkimuksessaan esiin Thamin (2004) tekemän tutkimuksen Ruotsissa, jossa tutkittiin sosiaalityöntekijöiden työstä lähtemisen halua. Matela (2009) tulkitsee Thamin (2004) tutkimustuloksia niin, että työn sisällöllä oli vähäinen vaikutus haluun lähteä työstä, kun taas organisaatioon liittyvien seikkojen vaikutus korostui huomattavasti.

Myös Koivu (2019, 32–33) perehtyi tutkimuksessaan työntekijöiden vaihtuvuuteen ja hän toteaaakin, että lastensuojelun sosiaalityölle näyttää olevan ominaista se, että siellä käydään pyörähtämässä lyhytaikaisesti. Koivun (2019) kyselyyn vastanneista 20 % kertoi, että teki lastensuojelussa töitä alle vuoden ennen kuin vaihtoi työpaikkaa. Koivu (2019) tuo myös esiin, että työpaikan vaihtaminen on prosessi omissa ajatuksissa ja suurin osa miettii työpaikan vaihtamista monen kuukauden ajan ennen varsinaista päätöstä.

Puustisen (2020) artikkelissa, *Palkkaus, huono maine ja jäykkä henkilöstörakenne syynä lastensuojelun henkilöstöpulaan*, Pelastakaa Lapset ry:n kehittämispäällikkö Lönnqvist (2020) toteaa, että vuoden 2016 sosiaalihuollon ammattihenkilölaki lisäsi rekrytointivaikeuksia. Myös alan huono maine ajaa päteviä työntekijöitä muualle, kuten sosionomit kiinnostuvat enemmän muista sosiaali- tai kasvatustalouden tehtävistä.

Matela (2009) on tutkinut jo vuonna 2009 lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymisen ja työstä lähtemisen syitä. Hän nostaa tutkimuksensa johdannossa esiin sen, kuinka sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on jo 1980-luvulla koettu ongelmaksi. 2000-luvulla sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on noussut vielä vahvemmin esiin ja sosiaalialan Neuvottelukunta kirjasiikin vuonna 2003 sosiaalityöntekijäpulan alan kiireellisten toimenpiteiden luetteloon.

### **3.2 Työhön sitoutuminen**

Michelsson ym. (2017) kirjoittavat artikkelissaan työhön sitoutumisesta. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen tarkoittaa työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi sekä hän jakaa organisaation arvot ja tavoitteet. Sitoutuneen työntekijän lähtöalttius on paljon pienempi kuin sitoutumattoman. Leiviskän (2011, 120–122) mukaan työhön sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, jotka ovat: tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Näiden kolmen tyylin välillä on isoakin eroja.

Tunneperäisesti sitoutunut haluaa omasta tahdosta kuulua organisaatioon ja antaa itsestään enemmän organisaatiolle. He ovat näin ollen vähiten alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Jatkuvuussitoutunut taas on sitoutunut vain siksi, että hän kokee työpaikanvaihtamisen aiheuttavan hänelle itselleen kustannuksia ja samalla saavutettujen etujen menettämistä. Jatkuvuussitoutunut onkin valmis antamaan organisaatiolle itsestään vain sen, mitä tarvitsee antaa, ei yhtään enempää. Normatiivisesti sitoutunut taas kokee olevansa jotain velkaa organisaatioille, ja hän on valmis antamaan oman panoksensa, mutta hän ei kuitenkaan ole yhtä sitoutunut kuin tunneperäisesti sitoutunut. (Leiviskä 2011.)

### **3.3 Aiemmat tutkimukset**

Henkilökunnan vaihtuvuudesta löytyi monelta eri alalta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Oli tutkittu syitä, jotka johtavat vaihtuvuuteen ja jotka voitaisiin tehdä vaihtuvuuden vähentämiseksi sekä henkilökunnan sitouttamiseksi.

Pham (2019, 52–55) tutki omassa opinnäytetyössään, mitkä ovat henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja keinot sitouttamiseen IT-alan yrityksessä. Haapanen

(2013, 93–96) puolestaan tutki omassa tutkimuksessaan henkilöstön vaihtuvuuden syitä ja organisaation toimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi kaupan alan yrityksessä. Näissä kahdessa tutkimuksessa yhdistyi se, ettei palkkaa nostettu esiin työpaikanvaihtamisen syynä, vaan syyt keskittyivät enemmän etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin, kun taas lastensuojeluun liittyvissä tutkimuksissa palkkataso oli lähes poikkeuksetta yksi syy työpaikan vaihtamiseen.

Laitila ja Luoma (2021, 46–47) tutkivat opinnäytetyössään ohjaajien vaihtuvuuden näkymistä lastensuojelulaitoksen arjessa. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että työvuosien pituudella ei ollut merkitystä vaihtuvuuden tunnistamiseen. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä vaihtuvuudesta ja sen näkymisestä. Haastatteluista selvisi, että vaihtuvuuden koetaan lisääntyneen viime vuosina. Vain harva haastateltavista oli työskennellyt Asumiskoti Puro Oy:n alaisena yli viisi vuotta. Haastateltavat kokivat, että vaihtuvuus näkyy työryhmän toiminnassa niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Uuden työntekijän koettiin tuovan uutta näkökulmaa ja uusia ideoita, mutta toki uuden työntekijän kanssa vaaditaan aina aikaa tutustumiseen ja luottamussuhteen luomiseen. Tutkimuksessa selvisi myös, että ohjaajien vaihtuvuus näkyy melko selkeästi nuorten käytöksessä. Myös Kekkonen & Jahnukainen (2023, 12) nostivat esiin vaihtuvien suhteiden merkityksen hoivan laadussa. Tutkimuksissa nousee esiin, kuinka henkilökunnan vaihtuvuudella on merkitystä sijoitettujen lasten hyvinvointiin.

Kekkonen & Jahnukainen (2023, 12) tuovat esiin sen, kuinka monella lapsella on jo takanaan monia sijaishuoltopaikkoja ja tämän takia lähiaikuiset ja sosiaalityöntekijät hänen elämässään ovat saattaneet vaihtua jo useaan kertaan. Tutkimuksessa on nostettu esiin yhdysvaltalais tutkimus, jossa haastateltiin nuoria, joilla on kokemusta kaltoinkohtelusta ja useista eri sijaishuoltopaikoista. Nämä nuoret kertoivat kokeneensa osattomuutta ja vaiennusta. He myös kokivat, ettei kukaan ollut heidän puolellaan tai kuunnellut heitä. Laitilan ja Luoman (2021, 46–47) tutkimuksessa nostettiin esiin nuorten käytöstä uusia ohjaajia kohtaan ja heidän läsnä ollessaan. Nuoret saattavat vetäytyä omiin oloihinsa, kun he eivät tunne uusia ohjaajia hyvin. He saattavat myös testata sitä, miten hyvin uudet ohjaajat tietävät säännöt. Nuorissa esiintyy myös levottomuutta ja epävarmuutta.

Laitilan ja Luoman (2021, 46–47) tutkimuksen tuloksissa vaihtuvuuden ehkäisemiseksi esiin nousi työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen sekä palkkatason suhteuttaminen työn vaativuuteen. Näitä samoja teemoja nousi esiin myös Koivun (2019, 21–25) pro gradu -tutkielmassa, jossa hän tutki lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta syitä, miksi lähteä työpaikastaan tai miksi jäädä. Koivu (2019, 35–36) listasi neljä suurinta teema työpaikan vaihtamiselle, jotka tutkimuksessa nousi esiin: *työn määrä ja laatu, työn arvostus, muut työntekijät ja vaikuttamisen mahdollisuudet*. Näiden teemojen alle kuuluu: *suuret asiakas määrät, vaativat asiakkaat, palkkaus, arvostuksen puute, esimiehet, työilmapiiri, palvelut ja kehittämisen puute*. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat ovat sellaisia, jotka saavat sosiaalityöntekijän jatkamaan työssään ja sitoutumaan työhön ja työyhteisöön. Koivu (2019, 48) listasi kyselyn perusteella kolme selkeintä teema, jotka vaikuttavat työssä jatkamiseen ja siihen sitoutumiseen: *Kutsumusammatti, asiakastyö ja muut työntekijät* vaikuttavat vastanneisiin eniten. Näiden teemojen alle kuuluvat seuraavat kategoriat: *ala koetaan oikeaksi, työ on merkityksellistä, onnistumisia työssä, asiakkaat, esimiehet sekä työkaverit*.

Kuten edellä jo ilmenee, on lastensuojelun ympärillä tutkittu useasti syitä, miksi henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja mitkä ovat syitä siihen. Myös Jaakkola (2020, 2) on tutkinut asiaa, mutta hieman eri näkökulmasta. Hän halusi selvittää, voisiko tiedottamiseen ja rekrytointiin paneutumalla vaikuttaa siihen, että vaihtuvuus vähenisi edes hieman.

Jaakkolan (2020) tutkimuksessa selvisi, että olisi tärkeä puhua enemmän lastensuojelusta jo eri koulutus vaiheissa. Se, mitä lastensuojelu työ pitää konkreettisesti sisällään, oli esimerkiksi vielä joillekin työhön haettaessa epäselvää. Jaakkola (2020, 23) pohtiikin, että lastensuojelun työntekijöiden vaihtelevuuteen voitaisiin varmasti vaikuttaa monissa eri kohdissa. Jos koulutuksissa ja rekrytointivaiheessa kerrottaisiin konkreettisemmin työn vaativuudesta ja siitä, mitä se pitää sisällään, voitaisiin välttyä niin sanotuilta työn kokeilijoilta ja näin ollen vaihtuvuus saattaisi vähentyä ainakin siltä osin.

Myös Matelan (2009) tutkimuksessa tutkitaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus on jo lähes 15 vuotta vanha, mutta on silti hyvin kattava ja laaja. Matela (2009)

tuotutkimuksessa esiin maailmalla tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Hän toteaaakin näiden tutkimusten perusteella, että vaihtuvuus on varsinkin lastensuojelutyössä tunnusomainen ilmiö. Kekkonen & Jahnukainen (2023, 15–16) nostaa esiin Näkökulmia sijaishuoltoon -tutkimuksessaan vaihtuvuuden ja sen aiheuttaman työvoiman puutteen. Tutkimuksessa todetaan, kuinka yleensä arjen ongelmien syyt löytyy rakenteista ja kuinka rakenteellisten ongelmien suuri yhteinen nimittäjä on työvoiman puute. Työvoiman puute taas johtaa ylikuormitukseen ja vaihtuvuuteen eri puolilla palvelujärjestelmää. Kekkonen & Jahnukainen (2023) nostavat esiin kuinka myös kansainvälisten tutkimusten tekijöiden kuten, Uliando & Mellor (2012), Davidson (2010) ja Vis & Fossum (2015) mukaan sijaishuoltopaikkojen toimintakulttuuria uhkaavat seuraavat rakenteelliset ongelmat: resurssiongelmat, vaativa työympäristö, riittämätön tuki, matala palkkataso, tehoton johtaminen sekä puutteet ohjeistuksessa ja koulutuksessa. Kekkonen & Jahnukainen (2023) toteavat vielä, että haasteet lisääntyvät, kun työntekijät vaihtuvat vuoroittain, lapsiryhmät ovat isoja ja samassa ryhmässä on samoista vakavista ongelmista kärsiviä lapsia.

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1 Tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä selvitetään lastensuojelussa työskentelevän henkilökunnan vaihtuvuutta sekä sitä, millä tavoin työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön voitaisiin lisätä ja sitä kautta vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. Tutkimuksen kohdejoukkona on Nuorten Väylän Kuusankosken yksikön henkilökunta.

Kuusankosken yksikössä luvanmukainen henkilöstömäärä on 19+1 (tämä yksi on hallinnon työntekijä). Muut 19 henkilökunnanjäsentä työskentelevät ohjaajina sekä vastaavana ohjaajana ja yksikön johtajana. Yksikössä työskentelevien koulutustaustoja ovat: sairaanhoitaja, sosionomi AMK ja ylempi AMK, yhteisöpedagogi, lähihoitaja, kasvatus- ja yhteisöohjaaja sekä nuoriso- ja vapaaajan ohjaaja. Henkilökunnalta löytyy myös erilaista erityisosaamista, kuten mielenterveys- ja päihdetyöstä, perhetyöstä, kiintymyssuhteista, traumaista sekä erilaisista neuropsykologisista haasteista.

Valitut tutkimuskysymykset jäsentelevät työn sisältöä ja valmiin opinnäytetyön on tarkoitus vastata näihin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia lastensuojelun työntekijöillä on henkilökunnan vaihtuvuudesta lastensuojeluyksikössä?
2. Millä keinoin henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön voitaisiin parantaa?

#### **4.2 Tutkimusote ja aineistokeruumenetelmä**

Tutkimusotteeni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressi on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä (Sajama 1993, Vilkan 2021, 66 mukaan). Vilka (2021, 120) toteaa teoksessaan, että laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, ettei sen tavoitteena ole totuuden löytyminen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla osoittamaan, esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka ei ole välittömästi havaittavissa. Tällaiset asiat ovat kuin arvoituksia ja tutkimuksella pyritään ratkaisemaan ne. Ihmisten kuvaaminen kokemusten ja käsitysten avulla mahdollistaa tulkintojen teon. Tutkimuksessa esiin nousseiden tulkintojen ns. auki keriminen mahdollistaa luomaan malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa ja kuvauksia tutkittavasta asiasta.

Valitsin laadullisen tutkimusotteen tutkimukseeni, koska tulin siihen tulokseen, että se sopii parhaiten tutkimukseni tueksi. Laadullisella tutkimusotteella pyritään kuvaamaan sekä ymmärtämään mahdollisimman hyvin ja selkeästi tiettyä ilmiötä. Laadullisella tutkimusotteella päästään myös helpommin syvällisempään tietoon.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Vilka (2021, 124) tuo teoksessaan esiin, että teemahaastattelu sopii niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu onkin yksi yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Tähän tutkimukseen teemahaastattelu valikoitui sen sopivuuden takia. Teemahaastatteluilla pyritään käsittelemään tutkimusongelmaa keskeisesti koskettavia aiheita tai teemoja. Teemahaastattelua nimitetään myös puolistrukturoiduksi, juuri sen takia, että se keskittyy jonkin teeman ympärille, mutta ei ole täysin ennalta suunniteltu

kysymysten ja järjestyksen saralla, vaan teemahaastattelussa haastateltavalle jää mahdollisuus vapaasti kertoa teemaan liittyvistä asioista sekä haastattelun kulku on joustavaa ja keskustelumaista. Haastattelun tueksi tein itselleni myös kysymysrungon (liite 1).

Tutkimuksessa aihe on rajattu henkilökunnan kokemuksiin vaihtuvuudesta ja siihen, kuinka henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön voitaisiin lisätä ja näin vähentää vaihtuvuutta. Koska aihetta on rajattu tällä tavoin, on teemahaastattelu juuri oikea väline aineistonkeruuseen.

### **4.3 Aineistonkeruuprosessi**

Aineistonkeruuprosessi eteni niin, että sovin ensin toimeksiantajan kanssa, kuinka montaa henkilöä haastattelin. Toiveeni oli pystyä haastattelemaan viittä henkilöä. Tämän jälkeen sovin haastateltavien kanssa ajankohdan haastatteluille. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat kokisivat voivansa puhua vapaammin. Näin saataisiin myös mahdollisimman aito haastattelu aikaiseksi. Haastattelut suoritettiin heidän työaikanaan työpaikalla, jotta heille ei koituisi haastatteluista lisätyötä. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen, koska halusin haastateltavien vastaavan sen enempää etukäteen miettien vastauksiaan.

Saimme haastatteluita varten yksityisen tilan, jossa pystyimme haastattelut suorittamaan ilman häiriötekijöitä. Sain haastateltua neljää lastensuojelulaitoksen ohjaajaa. Nimesin haastateltavat kirjainnumeroyhdistelmällä, H1, H2, H3 ja H4, helpottaakseni analysointia sekä tulosten kirjoittamista. Kaikki heistä työskentelee Kuusankosken yksikössä, osa osasto Jiipissä ja osa osasto Sattamassa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut kestivät 14 minuutista 29 minuuttiin. Ilmapiiri haastatteluissa oli hyvä. Haastateltavat osallistuivat mielellään tutkimukseeni ja kokivat aiheen tutkimisen tarpeelliseksi. Haastateltavista osa on ollut pidemmän aikaa töissä Nuorten Väylässä ja osa vähemmän. Osalla oli myös kokemusta useammasta osastosta. Haastatteluiden jälkeen litteroin nauhoitukset. Litteroitua materiaalia kertyi lopulta viisitoista sivua.



#### 4.4 Aineisto ja analyysi

Käytin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Vuori (2021) listaa artikkelissaan, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää kirjoitetun tekstin, haastattelun, nauhoitetun puheen tai tekstiä, ääntä ja kuvaa sisältävien aineistojen analyysiin. Sisällönanalyysi on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysille on tyypillistä, ettei analyysiä ohjata minkään ennalta määrätyn teorian mukaan, vaikka erilaisia teoreettisia lähtökohtia voidaan soveltaa ja hyödyntää analyysissä.

Vilka (2021, 163) kertoo teoksessaan, että sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisesti toteutetussa sisällönanalyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa. Aineistoa lähdetään tiivistämään eli tutkimusaineiston kannalta epäolennainen karsitaan pois ja aineistolle keskeisimmät asiat nostetaan riippumatta siitä, miten ne on suhteutettu aiempiin tutkimuksiin. (Komonen 2023.)

Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla litteroitua materiaalia läpi useamman kerran. Tämän lukemani pohjalta aloin tehdä karkeaa luokitusrunkoa tutkimuskysymysten pohjalta. Konkreettisesti tein tätä niin, että lukiessani tekstiä käytin eri värisiä ylivivauskyniä. Viivasin positiiviset kokemukset vihreällä, negatiiviset punaisella, keinot vaihtuvuuden vähentämiseksi keltaisella yms. Koska aineisto oli kohtuullisen kokoinen haastateltavien pienen määrän takia, oli aineistosta helppo löytää samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–127) kuvaavatkin aineistolähtöistä sisällönanalyysia kolmevaiheiseksi. Nämä vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Kun aineistosta on jäljellä tutkimukselle oleellimmat asiat, lähdetään aineistoa ryhmittelemään tämän jälkeen taas johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Vilka 2021, 164).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Vaihtuvuuden koetut vaikutukset

Kaikki haastateltavat tunnistivat vaihtuvuuden ja jokaisella oli tästä kokemuksia. Haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että kokemukset olivat pääsääntöisesti negatiivisia. Esiin nousi kuitenkin positiivisena asiana se, että uusien työntekijöiden kautta voidaan saada uusia näkökulmia asioihin. Kaikki haastateltavat tuovat esiin, että vaihtuvuutta on ollut viime aikoina paljonkin. Myös yleinen tilanne alalla nousee haastatteluissa esiin.

No alallahen se on suurta, ovi käy, kun ikean pyöröovi. Joskus tiuhempaa, joskus vähän harvempaa. Niin sanotusti, se on lastensuojelussa ollut varmaan aina näin. (H4.)

Vaihtuvuuden koettiin menevän vähän kuin aalloissa. Samalla kertaa voi lähteä useampikin työntekijä ja tämän jälkeen tulee useampi uusi työntekijä tilalle ja sitten taas sama toistuu. Uskottiin, että kun on ollut hyvä työryhmä kassassa ja siitä lähtee yksi, niin muidenkin kynnys vaihtaa työpaikkaa madaltuu.

No siis on. Viime aikoina ollut aika paljon ja tota. Jotenkin tuntuu, että se aina vähän silleen niinku, että yksi kun lähtee niin se ovi käy niinku yhteen suuntaan tai sitten niitä lähtee hirveä kasa ja sitten taas saadaan vähän tilalle ja sitten se tuntuu, että se on hirveä kierre jotenkin koko ajan. Kerralla tulee paljon uusia niin sitten taas se tulee jossain vaiheessa aaltona se et ne lähtee. (H2.)

-- ja sitten siitä, jos puuttuu yksi hyvä työntekijä, niin sittenhän se on niin helppoa ja pienempi kynnys itsekin lähtee, että okei toi lähti, mäkin lähden ja sitten se koko työporukka hajoo helposti. Sitten lähtee kaikki muutkin. (H3.)

### 5.2 Syyt henkilökunnan vaihtuvuuteen

#### 5.2.1 Perehdytys

Kaikki haastateltavat toivat esiin perehdytyksen, kun puhuttiin syistä, jotka aiheuttavat vaihtuvuutta. Perehdytystä pidettiin vajavaisena ja sen todettiin kuormittavan vanhoja työntekijöitä. Eräs haastateltava sanoikin, että tämä haastava vaihtuvuus tilanne voisi olla jopa syy miettiä työpaikan vaihtoa. Eräs haastateltava nosti esiin, että perehdyttämiseen pitäisi panostaa kerralla kunolla, jolloin se helpottaisi jatkossa.

No tottakai monessakin asiassa on se, että uudet kun tulee niin se perehdytys se vie meiltä vakkareilta tosi paljon aikaa. Ja ja koite-  
taan näyttää itekin esimerkkiä, että hei kannattaa hoitaa näin--.  
(H3.)

No ehkä just se niinku perehdyttäminen tai sen niinku merkitys,  
että just että paljon lähtee porukkaa niin sitten kun tulee paljon  
uutta porukkaa kerralla niin siellä ei ole, niinku se sisäinen pereh-  
dytys ei enää toimi ja ihmiset kokee sen kuormittavana täällä, että  
meistä ei ole ketään keltä kysyy tai keltä pyytää apua, niin sitten  
taas lähtee se aalto. Tää on vähän semmoinen kierre niinku--.  
(H2.)

### 5.2.2 Työilmapiiri ja palkkaus

Kaikki haastateltavat toivat esiin jossain kohtaa haastattelua työilmapiiri ja työ-  
yhteisön henkilökemiat. Ne ovat merkittävässä roolissa työssä jaksamisessa.  
Koettiin, että jos se työryhmä ei pelaa yhteen, tulee työnteosta rankkaa.

-- on vaikka työyhteisön henkilökemiat. Jos ei tunnu, että istuu sii-  
hen. Kuka tahansa ymmärtää toista väärin, eikä niinku istu siihen  
työyhteisöön, nii siithän sitä etsii seuraa mihin itse istuu paremmin  
tai sitten sitä ohjataan toisaalle. Työnantaja ohjaa sitten muihin  
tehtäviin, jos se huomaa, ettei ehkä oo alalle soveltuva. (H4.)

Jokainen haastateltava koki, että palkka vaikuttaa vaihtuvuuteen. Haastatte-  
luissa kuitenkin nousi myös esiin se, kuinka työilmapiirillä voi olla suurempi  
merkitys työpaikan vaihtamista mietittäessä. Kokemus työyhteisöön kuulumi-  
sesta oli tässä merkittävässä roolissa.

-- menee sit sinne missä maksetaan parempaa mutta itse näen  
sen, että työilmapiiri on tärkeämpi kuin se palkka (H3).

Varmasti, koska sit on kilpailua yksityisellä puolella ja pystyy kil-  
pailuttamaan sitä et on jotain osaamista mitä toisella ei ole. Nii sii-  
hen pystyy kyllä niinku. Voi sanoa.. et no, jos tuolt maksettais  
enemmän siitä osaamisesta nii saattaa olla, mut sit siihen taas se  
paino, että kuuluuko siihen työyhteisöön. Se voi painaa sen ver-  
ran, että sil rahalla ei oo sit, se ei oo siitä kiinni. (H4.)

### 5.3 Vaihtuvuuden vaikutukset

#### 5.3.1 Vaikutukset nuoriin

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilökunnan vaihtuvuudella on myös selvästi vaikutusta lastensuojeluyksikön nuoriin. Erityisesti ohjaajien ja nuorten välisien luottamussuhteiden solmimiseen henkilökunnan vaihtuvuus heijastuu vahvasti. Luottamus koetaan yhdeksi tärkeimmistä asioista nuoren ja ohjaajan välillä, eikä sitä voida rakentaa ihan hetkessä. Tämän takia henkilökunnan vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti näiden suhteiden syntymiseen.

Näkyä niinku nuorissa, nuorissa näkyä todellakin, kun ne aina uuden tultua alkaa muodostaa luottamus suhdetta siihen ja sitten se luotettava ihminen lähtee ja taas joutuu tutustua uuteen niin kyllä-- hän se varmasti isostikin-- (H1).

-- näkyä ja sitten niinku tämmöisessä oma ohjauksessa ajattelen, että näkyä, että nuorella vaihtuu useasti omaohjaaja. nii eihän.. sehän on niinku tärkein juttu mitä tässä pitäisi tehdä. Että, on se luottamussuhde johonkin nii, että jos se kokoajan särkyä, nii ei sen nuoren asiakaan oikein etene. (H2.)

#### 5.3.2 Vaikutukset työryhmään

Kaikki haastateltavat kokivat, että henkilökunnan vaihtuvuudella on negatiivinen vaikutus työryhmän toimintaan. Vaihtuvuuden koetaan lisäävän työtä jo olemassa oleville työntekijöille. Kunnolliseen perehdyttämiseen ei ole aikaa eikä resursseja, jolloin työntekijät joutuvat oman työn ohessa opastamaan uusia työntekijöitä, ja näin ollen kokevat oman työn tekemisen kärsivän samalla. Esiin nousi myös työn jatkumo, eli kun nuorilla on jokin hoidettava asia ja työntekijä vaihtuukin siinä välissä, voi olla mahdollista, ettei ne asiat aina siirry mukana ja näin ollen suuri vaihtuvuus aiheuttaa epäselvyyttä työryhmässä. Myös työryhmän keskeinen dynamiikka kärsii suuresta vaihtuvuudesta.

Ja sitten ehkä semmoinen niinku työryhmän semmoinen niinku dynamiikka jotenkin koko ajan niinku särkyä koska tulee joku, joku keskeinen hahmo lähtee pois ja siihen tulee tilalle niin kyllä se mun mielestä semmoseen vaikuttaa, että sun pitää kokoajan vähän niinku tutustua uusiin toimintatapoihin ja tämmösiin. (H2.)

## 5.4 Henkilökunnan sitouttaminen

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, mitkä ovat niitä asioita, jotka saavat haastateltavan pysymään työssään ja onko joitain asioita, jotka sitten saavat miettimään työpaikan vaihtamista. Tämä aihe aiheutti eniten erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia haastateltavien kesken. Tästä voikin päätellä, kuinka yksilöllisiä ne syyt työpaikanvaihtamiselle tai siellä viihtymiselle on. Kokosin haastatteluiden perusteella seuraavien alaotsikoiden alle asioita, jotka haastateltavien mukaan lisäävät sitoutumista.

### 5.4.1 Ammatillinen vapaus ja kehittyminen

Haastatteluissa nousi esiin, että työssä pysymistä lisäsi haastateltavien mukaan se, että he kokivat saavansa toteuttaa itseään työntekijöinä, että siinä työnteossa koetaan olevan sellainen tietynlainen vapaus. He myös kokivat, että kun johto kuuntelee ja suhtautuu erilaisiin ehdotuksiin positiivisesti, lisää sekin työssä viihtymistä ja sitä kautta pysyvyyttä.

Tätä työtä jotenkin saa tehdä niin kuin tietyissä raameissa, mutta aika pitkälle sille ite vähän niinku määritellä, että mitkä on ne sun keinot vaikka tehdään jotain, että se on ehkä semmoinen, että tässä on kuitenkin aika paljon sitä vapautta, että voi järkätä retkiä. Siis että semmoseen on niinku vapaus. Niin kun sillä tavalla, että saa tehdä niinku sitä työtä vähän niinku parhaaksi näkemällään tavalla. (H2.)

-- yksityisellä puolella on enemmän pelivaraa miten ihmisiä saa sitoutettua töihin.. niin niin.. mun mielestä täällä ainakin lähtökohtaisesti johto on suhtautunut kaikkiin villoihin ideoihin, niinku positiivisesti ja antanut toteuttaa niitä-- (H4).

Tuloksissa nousi myös selvästi esiin ammatillinen kehittyminen. Haastateltaville oli erityisen tärkeää, että työnantaja tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä, esimerkiksi mahdollistamalla opiskelun. Koettiin, että jos näin ei olisi, nii se olisi syy miettiä työpaikan vaihtamista.

Kehittyminen ainakin itellä ja se että, niinku tsempataan siihen omaan ammatilliseen kasvuun. Yrittäjien ja firma johtajien puolesta. Kyllä mä koen, että se on yksi iso motivaattori. Tuetaan sitä kouluttautumista. (H1.)

No jos se vaikka niinku se oman, että vaikka haluaa opiskella jotain nii siihen ei tuettais.. että sanottais, että et sä voi tässä työn ohessa opiskella-- (H4).

Ammatillinen kehittyminen näyttäytyy myös työntekijöiden ja nuorten välisissä suhteissa. Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijän edistyessä ammatillisesti nuoren kanssa, lisää tämä työntekijän sitoutumista. Työntekijä kokee silloin, että edistyessään haluaa saattaa asiat loppuun.

No nuoret ja jotenkin niinku se, et jos niitten kanssa niinku edistytään nii tulee vähän semmoinen, että ei raatti lähtee tai siis semmoinen, että haluaa loppuun asti katsoa-- (H2).

#### **5.4.2 Edut**

Työpaikan tarjoamia etuja pidettiin yhtenä syynä työssä pysymiselle. Etuna pidettiin myös työmatkan pituutta. Koettiin, että vaikka jossain toisaalla saisi parempaa palkkaa, olisi oma aika sen verran arvokasta, että lyhyempi työmatka voitaisi. Raha nousi myös esiin yhtenä motivoivana tekijänä. Terveysten ja hyvinvointiin liittyvien etujen koettiin olevan tärkeitä.

On meillä liikuntaa etuu ja on työsuhde polkupyöräetu ja itse näen mitä mulla vaikuttaa niin on myös työmatka. Mul on lyhyt työmatka tähän niin niin vaikka kaveri maksaisi toisessa firmassa parempaa palkkaa ja puolet pidempi matka, niin kyllä se mulla ainakin ratkaisee, että pitkät vuorot, niin ei halua enää ajaa tuntitolkulla tota autoa niitten pitkien vuorojen lisäksi, koska se vapaa-aikakin niin kyllä sitäkin arvostaa kun tääl touhuu. (H3.)

#### **5.4.3 Vuorovaikutus johdon kanssa**

Johdon kanssa käytävä vuorovaikutus nousi haastatteluissa esiin, kun keskusteltiin keinoista, joilla henkilökunnan sitouttamista voitaisiin lisätä.

Kolme neljästä haastateltavasta mainitsi jollakin tapaan johdon tässä asiayhteydessä.

No ehkä just sieltä, että ne esimiehet vähän niinku tietäisi mitä me tehdään täällä, että se olisi niin kun, että siinä ei ole semmoista hirveätä kuilua esimiesten ja työntekijöiden välillä. Koska mä myös ajattelen, että ihminen jos sillä on semmoinen hyvät suhteet sinne ylös, niin siinä tulee molemmin puolin sitten semmoinen, että ei haluta, työntekijä ei halua lähteä tai työnantaja ei halua että toi lähtee. (H2.)

Uskottiin, että jos on hyvät suhteet molemmin puolin, kumpikaan ei halua purkaa työsuhdetta. Haastateltavien mielestä tärkeää oli se, että työntekijä koki voivansa kertoa johdolle mitä vain ja niin, että siihen johdon puolesta myös reagoidaan.

Ihan se se on tosi tärkeä asia myös, että miten noi noi meidän esimiehet toimii ja kuuntelee. Mä koen, että se on tosi tärkeä ja oon pitänyt sitä niinku hyvänä. Voi ihan sanoa mitä tahansa, jos joku asia on huonosti niin heti kertoo sen vaan ja toivoo, että siihen reagoidaan ja yhdessä pohditaan asioita. (H3.)

Esille tuotiin myös erilaisten kannustimien luominen. Esiin nostettiin, että työn arvioimisella ja sitä myötä palkitsemisella voitaisiin sitouttamista lisätä. Tällaisen uskottiin motivoivan tekemään työnsä paremmin.

Vähän niinku tehtäis sellasta arviointia siitä työn tuloksesta, nimenommaan että mitä sä oot niinku saavuttanut niin sen mukaan sitten vähän niinku ois joku kannustin siellä esim. kertaluontoinen tai joku. Niin mä aattelen, että se sitoutaisi, että ihmisillä tulisi vähän semmoinen nälkä, että se haluaa niinku tehdä jotenkin paremmin ja näin. (H2.)

#### **5.4.4 Perehdytykseen panostaminen**

Kuten tutkimuksessa on tullut esiin, on perehdytys koettu haastateltavien mielestä ongelmalliseksi ja vaihtuvuuteen suuresti vaikuttavaksi tekijäksi. Voidaan siis todeta, että jos perehdyttämiseen panostettaisiin enemmän, olisi se yksi keino sitouttamisen lisäämiseksi.

Täälhän on, mitä nyt olen viime aikoina ollut niin perehdytys, perehdytys. Perehdytys on niinku se, että jos ei perehdytetä niinku työhön, nii sit on helpompi lähteä pois, jos ei kiinnity siihen työhön, nii on helpompi poistua siitä työstä. Niin näinhän se niinku on. Jos saa sitoutettua työntekijän tekemään työtä nii siin pysyy paremmin, et se menee niinku oppikirjan mukaan myös täällä --. (H4.)

Perehdyttämisen tekemiseen toivottiin aikaa sekä jonkinlaista palkkiota perehdyttäjälle, joka motivoisi tekemään perehdyttämisen laadukkaasti kerta toisensa jälkeen. Esiin nousi myös, kuinka olisi toivottavaa, että perehdytystä

pystyisi kaikki tekemään, jolloin se ei kuormittaisi aina vain tiettyjä työntekijöitä.

No just sillä, että siihen perehdyttämiseen annettaisiin niin kun aikaa, että se uusi työntekijä, et sitä ei laitettaisi heti ees vahvuuteen. Että se voisi oikeasti jonkun mukana seurata niin kun ihan siis puheluista lähtien kaiken--. (H2.)

Eräs haastateltava nostikin esiin, että olisi hyvä panostaa perehdytykseen kerralla kunnolla, jolloin se auttaisi pitkälle tulevaisuuteen. Hänen ideanansa olikin, että laadittaisiin ns. käsikirja. Tätä voisi olla luomassa eri osastojen työntekijöitä. Hän kuvaili, kuinka juuri ne pienet ja arkisimmat asiat ovat niitä, jotka aiheuttavat eniten kysymyksiä ja silloin tämmöisestä käsikirjasta olisi hyötyä.

-- et se kerralla vaan puristettais kasaan. Sithän sinne olis helppo lisätä juttuja, jos tulee jotain uutta tai niinku näin--. (H2.)

-- että siihen perehdyttämiseen, että siihen laittaisi oikeasti nyt alkuvaiheessa paukkuja, että ei voi oottaa, että tällä samalla saadaan nyt joku eri tulos (H2).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten lastensuojelun henkilökunnan vaihtuvuus näyttäytyy työyhteisössä ja miten henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön voitaisiin lisätä. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että molempiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Haastattelujen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, mutta joissakin aiheissa oli nähtävillä pieniä eroja haastateltavien kesken.

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta henkilökunnan vaihtuvuudesta, ja kaikille se on näyttäytynyt negatiivisena asiana. Haastatteluissa nousi myös esiin, kuinka vaihtuvuus on yleisestikin alalla tällä hetkellä lisääntynyt ja koetaan ongelmana. Tämän saman huomion vaihtuvuuden lisääntymisestä tekivät Laitila ja Luoma (2021) omassa tutkimuksessaan pari vuotta sitten. Myös Matelan (2009) tutkimuksessa peilattiin maailmalla tehtyjä tutkimuksia, joiden



perusteella voitiin todeta, että vaihtuvuus on varsinkin lastensuojelutyössä tunnusomainen ilmiö. Matela (2009) tuo myös esiin, kuinka sosiaalialan Neuvottelukunta on kirjannut jo vuonna 2003 sosiaalityöntekijäpuolan alan kiireellisten toimenpiteiden luetteloon.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan listata kolme selkeintä teemaa vaihtuvuuden syiksi: perehdytys, työilmapiiri ja palkkaus. Myös Koivu (2019) nosti omassa työssään esiin neljä suurinta teemaa työpaikanvaihtamiselle, jotka olivat työn määrä ja laatu, työn arvostus, muut työntekijät ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Voidaankin todeta, että näiden tutkimusten tuloksissa on samankaltaisuuksia.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että perehdytys koettiin isoimmaksi ongelmaksi työyhteisössä. Jatkuvan perehdyttämisen koettiin lisäävän työtä ja heikentävän työn laatua, ja näin ollen olevan yksi syy työpaikan vaihtamiselle. Sen koettiin altistavan vaihtuvuudelle, koska kunnolliselle perehdytykselle ei ole aikaa ja näin ollen jo olemassa olevat työntekijät kuormittuvat uusien työntekijöiden tulosta ja samalla uudet työntekijät jäävät vaille kunnollista perehdytystä. Tämä taas aiheuttaa sen, että kuormituttuaan liikaa vakituiset työntekijät päätyvät vaihtamaan työpaikkaa ja samoin uusia työntekijöitä ei saada sitoutettua ja tästä syystä hekin ovat alttiita työpaikan vaihdolle. Kuten yksi haastateltavista totesi, on asian suhteen muodostunut kierre, joka pitäisi saada katkeamaan.

Tuloksista selvisi myös se, että vaihtuvuus vaikuttaa vahvasti myös nuoriin. Sijaishuollossa olisi äärimmäisen tärkeää nuoren kannalta saada luotua pysyvä ja turvallinen luottamussuhde työntekijän ja nuoren välille. Näin ei kuitenkaan pääse käymään, jos työntekijät koko ajan vaihtuvat. Tämä aiheuttaa myös osastolla levottomuutta, sillä nuoret käyttävät tilannetta usein hyödyksi ja haastavat uusia työntekijöitä. Myös Laitilan ja Luoman (2021) mukaan ohjaajien vaihtuvuus näkyy melko selkeästi nuorten käytöksessä. Kekkonen & Jahnukainen (2023) nostivat myös esiin, kuinka henkilökunnan vaihtuvuudella on merkitystä sijoitettujen lasten hyvinvointiin. Monella nuorella saattaa olla kokemusta useista eri sijaishuoltopaikoista, ja tämän myötä kokemuksia osastomuudesta ja vaihtamisesta.

Tutkimuksella saatiin myös vastauksia siihen, miten vaihtuvuus vaikuttaa työryhmän toimintaan. Kaikkien haastateltavien mielestä se näkyy työryhmässä negatiivisesti. Jatkuvat perehdytykset koettiin raskaiksi sekä omaan työntekoon keskittyminen kärsii jatkuvan muutoksen keskellä. Kekkonen & Jahnuainen (2023) ovatkin todenneet tutkimuksessaan, kuinka rakenteellisten ongelmien suuri yhteinen nimittäjä on työvoiman puute. Työvoiman puute taas johtaa ylikuormittumiseen ja vaihtuvuuteen.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan myös nostaa esiin keinoja, joiden avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Vaihtuvuuden minimoimisen kannalta on äärimmäisen tärkeää saada työntekijät sitoutettua työyhteisöön. Michelssonin ym. (2017) mukaan sitoutuneen työntekijän lähtöalttius on paljon pienempi kuin sitoutumattoman. Heidän mukaansa sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi ja jakaa organisaation arvot ja sen tavoitteet.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että yksi isoimmista asioista, jolla henkilökunnan sitouttamista voitaisiin lisätä, on kunnollinen perehdytys. Kun perehdytys toteutettaisiin laadukkaasti ajan kanssa, olisi se vähemmän kuormittavaa jo olemassa oleville työntekijöille. Tuloksien mukaan, kun kuormittavuus vähentyisi niin vaihtuvuus pienenis. Myös uusien työntekijöiden kohdalla kunnollisella perehdyttämällä voitaisiin mahdollisesti sitouttaa uudet työntekijät työyhteisöön paremmin, jolloin heidän vaihtoalttiutensa myös pienenis. Koivun (2019) mukaan Barrick & Zimmermanin (2009) mielestä olennaista vaihtuvuudessa on, voiko siihen vaikuttaa organisaation toimilla. Heidän mukaansa vaihtuvuutta on erilaista: ei vältettävissä ja vältettävissä olevaa. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että esiin nousseet syyt olisivat vältettävissä olevia. Asia ei tietenkään ole täysin selkeä, koska tutkimuksessa ei ole haastateltu työpaikkaa jo vaihtaneita, vaan siellä edelleen työskenteleviä, jolloin ei voida sanoa, mitkä ne syyt lähteneillä ovat olleet, mutta tämän pohjalta voidaan ainakin yrittää välttää tulevia työpaikan vaihdoksia.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mittaa reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa, että jos tutkimus toistettaisiin, päästäisiin samaan tulokseen. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella pystytään mittaamaan sitä mitä sillä on tarkoituskin mitata. (Vilkkä 2021, 193–194.)

Tässä tutkimuksessa validiteetti toteutui hyvin, sillä haastatteluilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetin kohdalla on huomioitava mahdollinen tilanteen muutos eli ei voida varmuudella sanoa, että uusimalla tutkimus päästäisiin enää samaan tulokseen.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida läpi koko tutkimuksen. Tutkimus, joka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, voidaan todeta luotettavaksi, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Tutkimuksen vapaus satunaisista ja epäolennaisista tekijöistä merkitsee myös luotettavuutta. (Varto 1992, 103.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin, että luotettavuutta arvioidessa pitäisi huomioida myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkija tai tutkimusryhmän jäsenet voivat olla itse osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Arvioitaessa luotettavuutta pitää huomioida tutkijan roolin merkitystä tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin. Tämän asian pidin mielessäni läpi tutkimuksen, sillä pidin tärkeänä, ettei oma roolini tutkittavassa yhteisössä vaikuta tutkimukseen ja siinä tekemiini tulkintoihin.

Teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastateltavat pystyivät omin sanoin kertomaan kokemuksiaan ja näin saatiin kattavasti tietoa aiheen ympäriltä. Aineisto jäi hieman kapeaksi, koska haastateltavia oli vain neljä. Useampi haastateltava olisi voinut antaa laajemmän näkökulman vaihtuvuudesta ja sen vaikutuksista, mutta nyt jo saatujen tuloksien yhteneväisyys muodostaa mielestäni luotettavan tuloksen.

Haastatelluille kerrottiin, miten opinnäyte toteutettiin sekä mitkä olivat opinnäytteen tavoitteet. Opinnäytteessä käytettiin vain haastateltavien omia sitaattejaan ja haastateltavien anonyymiteetti säilyi läpi opinnäytteen.

## **7 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET**

Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että yksi suurimpia syitä vaihtuvuudelle oli haastateltavien mielestä perehdytys ja perehdytykseen liittyvät asiat. Mielestäni olisikin mielenkiintoista tutkia tätä asiaa syvemmin. Koen, että asian tiimoilta voisi esimerkiksi tehdä kehittämisopinnäytetyön, jossa perehdyttäisiin perehdyttämisen ongelma kohtiin ja luotaisiin toimiva perehdyttämissysteemi.

Tutkimuksessa esiin nousi myös vaihtuvuuden vaikutukset nuoriin, joten se olisi mielestäni myös jatkotutkimisen arvoinen aihe. Voitaisiin tutkia, miten vaihtuvuus näyttäytyy nuorille ja miten se vaikuttaa nuoriin.

## LÄHTEET

Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Case: Kaupan alan yritys. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84903/gradu06971.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 05.04.2023].

Jaakkola, T. 2020. Tiedottamisen ja rekrytoinnin merkitys työntekijöiden vaihtelevuuteen lastensuojelulaitoksessa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosionomikoulutus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352834/Jaakkola\\_Tara.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352834/Jaakkola_Tara.pdf?sequence=3) [viitattu 05.04.2023].

Kekkonen, E. & Jahnukainen, J. (toim.) 2023. Näkökulmia sijaishuoltoon. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2023/06/20230605NakokulmiaSijais-huoltoonJulkaisuValmis.pdf> [viitattu 18.10.2023].

Komonen, K. 2023. Laadullisen aineiston analyysi. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://learn.xamk.fi/pluginfile.php/1667351/mod\\_resource/content/3/laadullisen%20aineiston%20analyysi%20%282%29.pdf](https://learn.xamk.fi/pluginfile.php/1667351/mod_resource/content/3/laadullisen%20aineiston%20analyysi%20%282%29.pdf) [viitattu 02.01.2024].

Koivu, V. 2019. Miksi lähteä ja miksi jäädä? Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus, syyt työpaikan vaihtamiseen ja työhön sitoutumista edistävät tekijät työssä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/6\\*5652/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201909264260.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/6*5652/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201909264260.pdf) [viitattu 05.04.2023].

Laine, S., Lötjönen, H., & Pietilä, S. 2022. Osaamista sijaishuoltoon -hankkeen raportti. Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://osaamistasijaishuoltoon.fi/wp-content/uploads/2022/01/Vaihtuvat-aikuiset-tuntemattomat-tyokaverit.pdf> [viitattu 18.03.2024].

Laitila, J. & Luoma, J. 2021. Ohjaajien vaihtuvuuden näkyminen lastensuojelulaitoksen arjessa. Selvitys nuorisopsykiatrinen Asumiskoti Puro Oy:n kahden yksikön ohjaajien näkökulmasta. Vaasan Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505660/OPPARI%20VALMIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 05.04.2023].

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma.

Lukkarinen, M. 2010. Verkostolähtöinen sijaishuolto. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21555/lukkari-nen\\_maija.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21555/lukkari-nen_maija.pdf?sequence=1) [viitattu 28.09.2023].

Lustila, K. 2022. Toimiva lastensuojelu – muutostyö päivittäisessä asiakastyössä. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/80291/URN%3aNB%3afi%3ajyu-202203221991.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 28.09.2023].

Matela, K. 2009. Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Lapin yliopisto. Licensiaatintutkimus. Saatavissa: <https://www.sosnet.fi/loa-der.aspx?id=455558fd-e073-4fa2-8987-4df5f2a25b6c> [viitattu 28.09.2023].

Michelsson, R., Kinnunen, N & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMK. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisu/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/> [viitattu 11.04.2023].

Myyrä, M. & Kivinen, J. 2022. Päihdetyö nuorten väylässä. Kaakkois-Suomen ammattikorkea koulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780997/P%c3%84IH-DETY%c3%96%20NUORTEN%20V%c3%84YL%c3%84SS%c3%84.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 18.03.2024].

Paasivirta, A. 2020. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakasmääriin ja vaihtuvuuteen tulee tehdä ratkaisuja. Lastensuojelun Keskusliitto. Blogi - julkaisu. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/blog/lastensuojelun-sosiaalityontekijoiden-asiakasmaariin-ja-vaihtuvuuteen-tulee-tehda-ratkaisuja/> [viitattu 05.04.2023].

Porko, P., Heino, T. & Eriksson, P. 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. THL:n työpaperi 21/2018. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136436/URN\\_ISBN\\_978-952-343-131-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136436/URN_ISBN_978-952-343-131-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 18.03.2024].

Puustinen, U. 2020. Palkkaus, huono maine ja jäykkä henkilöstörakenne syynä lastensuojelun henkilöstöpulaan. *Motiivilehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/palkkaus-huono-maine-ja-jaykka-henkilostorakenne-syyna-lastensuojelun-henkilostopulaanjhllaisen-jarkko-virran-mielesta-haastava-arki-myos-palkitsee/> [viitattu 05.04.2023].

Pham, J. 2019. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja keinot sitouttamiseen. Case: IT-alan yritys. Toimintatutkimus. Lahden ammattikorkeakoulu. Tradenomi (ylempi AMK). Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160706/Pham\\_Jasmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160706/Pham_Jasmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 05.04.2023].

THL. 2023. Lastensuojelun käsikirja. Mitä on lastensuojelu? Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu> [viitattu 05.04.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vuori, J. 2021. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/> [viitattu 10.04.2023].

Yleissopimus lapsen oikeuksista 60/1991.

## Teemahaastattelu kysymykset

### **TUTKIMUSKYSYMYS 1: Millaisia kokemuksia lastensuojelun työntekijöillä on henkilökunnan vaihtuvuudesta lastensuojeluyksikössä?**

#### TEEMA 1 LASTENSUOJELUN HENKILÖKUNNAN VAIHTUVUUS

- Millaisia kokemuksia sinulla on henkilökunnan vaihtuvuudesta?

#### TEEMA 2 SYYT VAIHTUVUUTEEN

- Koetko jonkin tietyn asian vaikuttavan siihen, että vaihtuvuutta ilmenee?
- Miten vaihtuvuutta voitaisiin yrittää vähentää? Kuka siihen voisi vaikuttaa?
- Onko työntekijöillä selkeä kuva tehtävästä työstä, työn alkaessa? (uusi työntekijä)
- Vaikuttaako palkka vaihtuvuuteen?

#### TEEMA 3 VAIHTUVUUDEN VAIKUTUKSET

- Näkyykö vaihtuvuus jollakin tapaa työpaikallasi/työyhteisössä?
- Näkyykö henkilökunnan vaihtuvuus jotenkin nuorissa?

### **TUTKIMUSKYSYMYS 2: Millä keinoin henkilökunnan sitoutumista työyhteisöön voitaisiin parantaa?**

#### TEEMA 1 HENKILÖKUNNAN SITOUTUMINEN

- Mitkä asiat saa sinut pysymään työssäsi?
- Onko joitain asioita, jotka saa sinut miettimään työpaikan vaihtamista?

#### TEEMA 2 SITOUTUMISEN LISÄÄMINEN

- Onko joitain keinoja millä henkilökunnan sitoutumista voitaisiin lisätä?