Tampereen yliopisto

Vilma Ahonen

KESKEISIMMÄT PITOVOIMATEKIJÄT LASTENSUOJELUN SOSIAALITYÖSSÄ

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Vilma Ahonen: Keskeisimmät pitovoimatekijät lastensuojelun sosiaalityössä
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Sosiaalityön tutkinto- ohjelma, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Huhtikuu 2024

Tutkimus käsittelee keskeisimpiä pitovoima- eli pysyvyystekijöitä lastensuojelun sosiaalityössä. Yhteiskunnallisen keskustelun aiheena pysymättömyys lastensuojelussa on yhä ajankohtainen aihe. Sosiaalityöntekijöiden pysymättömyys lastensuojelun työssä ilmenee suuren vaihtuvuuden ja resurssipulan näkökulmasta. Monet sosiaalityöntekijät ajattelevat työstä lähtemistä ja poistuvat lopulta, kun toisaalta osa työntekijöistä pysyy pitkään organisaatiossa. Olennaisten pitovoimatekijöiden tunnistamisen avulla on mahdollista lisätä pysyvyyttä lastensuojelutyössä.

Tutkielman teoriaosassa avataan pitovoiman käsitettä määrittelemällä sitä lastensuojelun sosiaalityössä. Tutkimuksessa pitovoimalla tarkoitetaan pysyvyyttä ja niitä tekijöitä, jotka saavat lastensuojelun sosiaalityöntekijät pysymään työssä. Pitovoiman puute vaikuttaa asiakkaiden, työntekijän ja organisaation sekä yhteiskunnan näkökulmasta eri tavoin.

Tutkimus on toteutettu laadullisena review- kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen aineisto koostuu 10 kansainvälisestä tutkimusartikkelista, jotka ovat kaikki vertaisarvioituja. Valittu aineisto on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä mukaillen. Tulokset jakautuivat kahteen pääluokkaan ja neljään alaluokkaan.

Tulosten mukaan ensimmäinen pysyvyystekijöiden pääluokka on organisatoriset tekijät, johon kuuluu lähijohtaminen sekä työyhteisö ja ilmapiiri. Toinen pääluokka on henkilöstöresurssien suuntautuminen, johon sisältyy tunnustuksen saaminen ja motivaation tukeminen. Henkilöstöresurssien suuntautumisella tutkimuksessa tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla työntekijä kokee itsensä arvostetuksi yksilöksi organisaatiossa ja saa tunnustusta hyvästä työstä. Tuloksissa kuvautuu keskeisten pitovoimatekijöiden kokonaisuus lastensuojelun sosiaalityössä. Analyysissä merkittävin pitovoimatekijä on lähijohtaminen. Tulokset korostavat selvästi sosiaaliseen ympäristöön, kuten organisaatioon ja työyhteisöön liittyviä pitovoimatekijöitä, kun taas yksilöön liittyvät tekijät eivät näyttäydy merkittävinä. Pitovoimatekijät nivoutuvat osittain myös yhteen ja vaikuttavat toisiinsa.

Pitovoimatekijät eivät ole yksiselitteisiä ja ne vaikuttavat suhteessa toisiinsa riippuen tarkastelun näkökulmasta. Pitovoiman lisääminen vaatii organisaatiotason muutoksia ja huomion kiinnittämistä henkilöstöresurssien oikeanlaiseen suuntautumiseen. Jatkossa on syytä tutkia ja kehittää interventioita lastensuojelun organisaatioihin, jotka parantavat näitä pitovoimatekijöistä ja lisäävät pysyvyyttä.

Avainsanat: Pitovoima, lastensuojelu, pysyvyys, sosiaalityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1. Johdanto 1

2. Teoriatausta 3

2.1 Pitovoima 3
2.2 Pitovoima sosiaalityön kontekstissa 4
2.2.1 Asiakkaan näkökulma 4
2.2.2 Työntekijän näkökulma 5
2.2.3 Organisaatio- ja yhteiskuntatason näkökulma 7

3. Tutkimuksen toteutus 9

3.1 Tutkimusetiikka 9
3.2 Tutkimuksen tavoite 9
3.3 Aineiston keruu ja valintakriteerit 10
3.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi 11

4. Pitovoimatekijät lastensuojelussa 14

4.1 Organisatoriset tekijät 14
4.1.1 Lähijohtaminen 14
4.1.2 Työyhteisö ja ilmapiiri 16
4.2 Henkilöstöresurssien suuntautuminen 18
4.2.1 Tunnustuksen saaminen 18
4.2.2 Motivaation tukeminen 19

5. Johtopäätökset ja pohdinta 21

LÄHTEET 26

LIITTEET 30

1. JOHDANTO

Sosiaalityöntekijöiden pysyvyys työssä ja työvoiman riittävyys ovat olleet pitkään yhteiskunnallisena puheenaiheena. Sen taustalla olevat tekijät, joita kutsutaan pitovoimaksi, ovat merkityksellisessä osassa niin jokaisella työpaikalla kuin yleisemminkin sosiaalialalla pysymisessä. Sosiaalityön pitovoima lastensuojelun organisaatioissa on ajankohtainen aihe, sillä työntekijöiden vaihtuvuus sekä resurssipula ovat nousseet yhä enenevässä määrin esille viime vuosikymmenen aikana. Pysyvyyteen vaikuttavissa tekijöissä korostuu usein koetun työhyvinvoinnin merkityksellisyys sekä hyvä johtaminen organisaatiossa. Talentian työolobarometrin (2024) mukaan työolot vaikuttavat olennaisesti sosiaalialan korkeakoulutettujen pysyvyyteen työssä sekä aikomukseen lähteä. Työolobarometrin mukaan joka toinen pohtii vaihtoa muuhun sosiaalialan työhön, kuin jossa parhaillaan työskentelee ja joka kolmas pohtii alan vaihtamista kokonaan.

Sosiaalityön kentällä tarvitaan moninaista osaamista sekä ymmärrystä niin yhteiskunnallisesti kuin asiakaskohtaisesti haasteiden moninaisuudesta. Työn vaativuus ja määrä ovat lisääntyneet sosiaalityön alalla koko ajan muuttuvan yhteiskunnan myötä (Hämäläinen & Niemelä 2006). Etenkin lastensuojelussa tarvitaan työskentelyä inhimillisen hyvinvoinnin kaikilla ulottuvuuksilla lapsen edun turvaamiseksi arjessa. Lastensuojelu nivoutuu monitasoisiksi toiminnoiksi perheen ja yhteiskunnan välisten suhteiden jännitteisillä rajapinnoilla. (Bardy 2013.) Laaja ammattiosaaminen korostuu siis etenkin lastensuojelussa.

Erityisesti resurssipula ja toisaalta pysyvyys nousivat esiin käytännön harjoitteluni aikana. Oli mielenkiintoista huomata, että osa sosiaalityöntekijöistä oli pysynyt lastensuojelutyössä vuosikausia, samalla kun uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja heidän pitämisessään virassa ilmeni harjoittelupaikassani vaikeuksia. Lastensuojelun työntekijöiden suuri vaihtuvuus on kansainvälinen ongelma ja näin ollen Suomen lastensuojelun organisaatioiden tilannetta voi tarkastella kansainväliseen tutkimukseen perustuen. Ajankohtaista julkista keskustelua ilmentää Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksessa sosiaalityöntekijä Sari Savikko (2024) siitä, kuinka yhä lastensuojelu on kriisitilanteessa, kun työyhteisöt kuormittuvat vaihtuvuuden, liian vähäisen tuen sekä sosiaalityön vakiintuneeseen ammattikuntaan suhtautumisen kannalta. Epäkohtiin ei ole yhteiskunnallisesti yritetty puuttua (Mt). Sosiaalialalla johdonmukaisia pitovoiman lisäämiseen sekä kuormituksen vähentämiseen liittyvien tekijöitä ja niiden vaikutusten tunnistamista tarvitaan lisää, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen lastensuojelussa

(Johnco ym. 2014). Näiden tunnistettujen tekijöiden pohjalle on mahdollista tällöin muodostaa selkeämpiä organisatorisia interventioita tukemaan pysyvyyttä (mt.).

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa niitä keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat pitovoimaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Tarkoituksena ei ole eritellä positiivisia tai negatiivisia tekijöitä, vaan tutkia merkittävimpiä pitovoimatekijöitä kokonaisuutena. Kuitenkin huomioitavaa on se, että työssä pysymisen ja vaihtamisen aikomukset voivat molemmat olla ratkaisevassa asemassa tarkasteltaessa pysyvyyttä (Matela 2009). Aikaisempien tutkimusten valossa pysyvyyttä ja pitovoimaa on tutkittu vähemmän, kun taas työntekijöiden vaihtuvuutta ja uupumukseen liittyviä tekijöitä on tarkasteltu laajemmin (Westbrook ym. 2006). Kuitenkaan tutkimusta suoraan pitovoimasta tai sen erittelystä sosiaalityöntekijöiden pysyvyydelle ei löydy monia. Pitovoiman olennaisimpia tekijöitä on syytä tutkia, jotta voidaan tarkastella ja parantaa sosiaalityöntekijöiden pysyvyyttä ja sen vaikutuksia asiakkaisiin, organisaation toimintaan ja yhteiskuntaan yleisemmin työntekijöiden lisäksi.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, johon on valikoitunut 10 vertaisarvioitua kansainvälistä tieteellistä tutkimusta. Johdannon jälkeen avaan teoriataustassa pitovoiman käsitettä ja sen merkityksellisyyttä eri näkökulmista sosiaalityössä. Tämän jälkeen tutkielma etenee toteutuksessa käytettyihin menetelmiin ja vaiheisiin. Lopuksi esittelen analyysin tulokset ja teen johtopäätöksiä. Tutkielmani jakautuu viiteen päälukuun.

2. TEORIATAUSTA

2.1 Pitovoima

Tässä tutkimuksessa ja tutkimuksen kontekstissa pitovoima tarkoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. Pitovoima on käsitteenä suomen kielessä vähemmän tunnistettu ja näin ollen sille ei ole yksiselitteistä määritelmää. Englannin kielen sana "retention" kuvaa parhaiten pysyvyyttä ja vastaa pitovoiman käsitettä. Työntekijöiden sitoutumista työhön voidaan kutsua pitovoimaksi ja toisaalta tietyn organisaation kyky saada työntekijöitä on vetovoimaa. Vetovoimaa parantaa sosiaali- ja terveysalalla parempi työn vaativuutta vastaava palkkaus, työn ja arjen yhteen sovittamisen mahdollisuus sekä mahdollisuudet kehittyä työssään (TEM 2021). Pito- ja vetovoima ovat toisistaan erinäiset käsitteet, mutta kuitenkin siis osaltaan kytkeytyvät yhteen. Pitovoima on olennaisessa osassa työhyvinvoinnin ilmentymistä (Hämäläinen & Niemelä 2006), sillä pysyvyys ja vaihtuvuus ilmentävät myös työhyvinvoinnin tasoa organisaatiossa. Myös lähijohtamisen merkitys vaihtuvuudelle on noussut monissa aikaisemmissa tutkimuksissa esiin (Strolin ym. 2006). Hyvän johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, jaksamiseen sekä työhyvinvointiin (Rissanen & Lammintakanen 2017).

Kandidaatin tutkimuksia suoraan pysyvyydestä lastensuojelussa ei löydy. Monissa tutkielmissa tutkimusta on tehty vain vaihtuvuuden näkökulmasta. Vaihtuvuus ja pysyvyys jossain määrin vastaavat toisiaan, mutta pysyvyyttä termillä pitovoima ei ole oikeastaan käytetty suomenkielisessä tutkimuksessa. Pitovoimaa voidaan tarkastella niin, että tekijät lastensuojelun työntekijöiden pysyvyydelle ovat yhtä tärkeässä osassa vaihtuvuuden tekijöiden lisäksi (Rycraft 1994). Pitovoimaa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Se näyttäytyy eri tavoin asiakkaiden, työyhteisön ja organisaation, kuin yhteiskunnan näkökulmista tarkasteltuna. Jotta sosiaalityöntekijän työn vaatimuksia voidaan käsittää paremmin, on ymmärrettävä, että työtä kehystävät vahvat juridiset ja raamit ja velvoitteet. Lastensuojelulaki (417/2007) velvoittaa sosiaalityöntekijän kiinnittämään erityistä huomiota periaatteisiin arvioitaessa lapsen edun toteutumista. Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) määritellään sosiaalityön osaamisen velvoitteita jo itsessään sosiaalipalveluiden laadun ja tuotettavien palveluiden kannalta. On siis huomioitava, että sosiaalityöntekijän suoriutumiseen ja työssä jatkamiseen vaikuttaa työpaikkojen sisäisten odotusten lisäksi laki ja odotukset organisaatioiden toimivuudesta yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

2.2 Pitovoima sosiaalityön kontekstissa

2.2.1 Asiakkaan näkökulma

Palveluiden tarjoaminen apua tarvitseville lapsille ja perheille on heikentynyt, koska lastensuojeluorganisaatioilla ei ole kykyä säilyttää päteviä sosiaalityöntekijöitä (Westbrook ym. 2006). Näin ollen työvoiman pysyvyys lastensuojelussa ja laajemmin sosiaalityössä voidaan nähdä olevan olennainen osa palveluiden jatkuvuutta sekä toimivia asiakassuhteita. Suuren vaihtuvuuden vuoksi palveluiden laadun ja merkityksellisyyden kokemukset asiakkailla voivat vaarantua lastensuojelussa. Vaihtuvuuden lisäksi sosiaalityöntekijän työtä ja asiakkaiden tukemista vaikeuttaa myös lastensuojelujärjestelmistä puuttuvat resurssit tarjota tarvittavia palveluita tai tukimuotoja (Johnco ym. 2014; Strolin ym. 2006). Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi on siis melko väistämätöntä, että pitovoiman puute työpaikalla koskettaa myös asiakkaita ja saatavilla olevien palveluiden mahdollisuutta. Usein sosiaalityöntekijän rooli korostuu tällaisissa tilanteissa asiakkaiden keskuudessa ja näin ollen pysyvyydellä on olennainen vaikutus myös asiakkaan kokemukseen.

Etenkin lastensuojelussa, jossa asiakkaana ovat lapset ja nuoret, on työntekijän vaihtuvuuden ja pysymättömyyden vaikutukset tunnistettavissa liittyen asiakkaiden kokemuksiin suhteiden merkityksestä. Lapsen ja työntekijän välinen suhde voi tarjota parhaimmillaan tukea ja turvaa etenkin tilanteissa, joissa lapsi on saattanut jo menettää tärkeitä ihmissuhteita elämässään (Curry 2019). Lastensuojelun kontekstissa lapsi on saattanut kokea suuria muutoksia arjessaan saman aikaisesti, kuten sijaisvanhempien- tai paikan muutoksia samalla kun työntekijät vaihtuvat. Arjen muutokset myös esimerkiksi koulussa tai kotona voivat voimistaa entisestään suhteiden katkonaisuutta ja sen vaikutusta. Vaihtuvuus näyttäytyy usein lapselle tai nuorelle suhteen menettämisenä. (Mt.)

Työntekijöiden pitovoiman puuttuminen lastensuojelussa vaikuttaa usein asiakassuhteessa oleviin nuoriin usein myös tunnetasolla. Nuoret tuntevat surua ja pettymystä oman sosiaalityöntekijän pois lähtemisestä erityisesti, jos suhde on ollut läheinen. Nuorten emotionaalinen hyvinvointi kärsii usein kivuliailla tunteilla tai suojautumisen reaktiolla työntekijän vaihtumiseen. Tämä aiheuttaa usein myös lapsen epäluottamuksen vahvistumista suhteiden epävakauteen.

(Curry 2019.) Lastensuojelun sosiaalityöntekijät ovat työssään asiakkaita varten ja haluavat tukea heitä parhain mahdollisin tavoin. Asiakkaiden haasteelliset tilanteet voivat saada sosiaalityöntekijät kantamaan suurta huolta etenkin lasten hyvinvoinnista. Asiakassuhteet voivat muodostua hyvinkin pitkäaikaisiksi ja näin ollen asiakassuhteista voi ilmentyä merkityksellisiä myös sosiaalityöntekijälle. (Sinikka 2010.) Pysymättömyys väistämättä häiritsee lapsen ja sosiaalityöntekijän välistä suhdetta ja sen päättyessä voi aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita, jotka peilaavat lapsen aikaisempiin hankaliin kokemuksiin.

Suuri vaihtuvuuden määrä ja näin ollen alhainen pitovoima lastensuojelussa saa merkityksenä asiakkaiden näkökulmasta myös siinä, että se voi muodostua asiaksi, joka on odotettavissa tapahtuvan väistämättä lastensuojelun organisaatiossa. Lasten keskuudessa sen olettaminen, että työntekijät vaihtuvat kuitenkin, ilmentää tilanteen rutiininomaisuutta ja lisää lapsen haluttomuutta luoda vahvaa suhdetta uuden sosiaalityöntekijän kanssa (Curry 2019). Aina uudelleen omien asioiden kertominen kerta toisensa jälkeen lisää vastustamisen asennetta jo lähtökohtaisesti kohdatessa työntekijää lastensuojelussa. Suhde usein muotoutuu kuitenkin merkitykselliseksi sen kestäessä pidemmän aikaa. Järjestelmän ja asiakkaan arjen muutoksissa pysyvä sosiaalityöntekijä voi vahvistaa lapsen yleistä vakauden tunnetta ja luottamuksen kokemusta elämässä. (Mt.) Pitovoimatekijöiden tunnistaminen niin asiakkaiden kokemusten parantamiseksi ja työntekijöiden organisaatiossa pysyvyyden vahvistamiseksi on olennaista. Työtä lastensuojelussa tehdään läheisesti asiakkaiden kanssa ja työnkuva liittyy vahvasti lasten ja nuorten sekä heidän perheiden kanssa toimimiseen. Lasten vaikeiden kokemusten limittyessä oman sosiaalityöntekijän vaihtumiseen useasti, ohjaa tämä rikkonaista suhteiden kehittymistä ja niiden päättymistä lapsen elämässä. Vaikutukset lasten ja nuorten kokemuksiin työntekijöiden pysymättömyydestä ovat ilmeiset ja ne voidaan nähdä myös laajemmassa kuvassa yksilöllisen asiakkaan palveluiden toteutumisen ja etenemisen mahdollisuudessa.

2.2.2 Työntekijän näkökulma

Odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet sosiaalityössä viime vuosien aikana ja työntekijältä odotetaan laajaa yhteiskunnallista sekä oikeudellista osaamista (Hämäläinen & Niemelä 2006). Kattavat ihmissuhdetaidot sekä monialainen yhteistyö ovat läsnä ja työntekijältä odotetaan myös näiden osa- alueiden laajaa hallintaa (mt.). Sosiaalityön työyhteisöissä korostuu usein

moninaiset ongelmat, työn kehittämisen vaatimukset (Lehto- Lunden & Salovaara 2016) ja suuret enenevästi kasvavat asiakasmäärät (Hämeen- Anttila 2017, 225–226). Nämä osaltaan luovat kiireen tuntua työssä. Asiakasmäärien kasvaminen lastensuojelussa luo lisää vastuuta ja painetta työntekijää kohtaan entisestään työssä suoriutumisesta. Näin ollen odotukset työssä pysymiselle saattavat lisääntyä.

Sosiaalityöntekijöiden lastensuojelussa tulee varautua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ja priorisoida usein akuutteja tapauksia muun työn kanssa samanaikaisesti. Tämä voi osaltaan koetella työntekijän asioihin syvällisesti paneutumisen mahdollisuutta. (Forsman 2010.) Sosiaalityöntekijän työnkuva on todella laaja ja se vaatii monenlaista osaamista sekä sopeutumista uusiin ja muuttuviin tilanteisiin työkentällä. Suuret vaatimukset voivat osaltaan uuvuttaa työntekijää ja lisätä psyykkistä kuormitusta (Hämäläinen & Niemelä 2006) ja näin ollen vaikuttaa myös työntekijän pysyvyyteen työssä. Lastensuojelussa työntekijän maisterintutkinnon tasoinen osaaminen, eli pätevyys sekä ammattitaito korostuvat ja ne myös vaikuttavat työntekijän työuran kestoon organisaatiossa. Sosiaalityöntekijän tulee olla pätevä ja sen lisäksi omata kokemusta sosiaalityön kentältä, kun tarkastellaan lastensuojelua haastavana sekä jopa persoonaa kuormittavana alana, jotta voidaan mahdollistaa mahdollisimman pysyvä työntekijä. (Forsman 2010.)

Osallisuus sosiaalityössä tarkoittaa usein asiakkaiden osallistamista koskien omaa asiakkuutta, palveluiden järjestämistä ja mahdollisia päätöksiä. Osallisuuden toteuttamisesta asiakkaiden kannalta on myös säädetty sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Kuitenkin myös työntekijöiden kokema osallisuus sekä sen kautta myös tunnustuksen saaminen hyvästä työstä työyhteisössä lisää pysyvyyttä (Strolin ym. 2006). Osallisuus on edellytys hyvinvoinnin kokemukselle ja matala osallisuuden tunne lisää huonoksi koettua työkyvykkyyttä sekä altistaa psyykkiselle kuormitukselle (THL 2023). Mahdollisuus määritellä miten toimii omassa elämässään ja yhteisöissä lisäävät osallisuuden kokemusta. Arvostuksen ja kiitoksen saaminen muodostuvat myös itsessään yhteisesti toteutetun toiminnan avulla, jossa koetaan osallisuutta. (Mt.) Pitovoimaa ilmentää sosiaalityöntekijöiden keskinäinen osallisuuden kokemus ja sen kautta hyvästä työstä saatu arvostava tunnustus.

2.2.3 Organisaatio- ja yhteiskuntatason näkökulma

Organisaatioiden odotuksien painopiste on enenevästi lasten ja perheiden tarpeiden huomioimisen sijaan byrokraattisemmissa asioissa, kuten kirjallisissa töissä sekä lain oikeanlaisessa soveltamisessa lastensuojelutyössä. Nykyiset politiikkalinjaukset määrittelevät myös työn tekemisen kannalta aikarajat, missä mitäkin tulee suorittaa. Raamit ovat kiristyneet yhä entisestään ja työntekijöiden omaehtoinen menettelyjen soveltaminen saatetaan tulkita virheellisenä toimintana. Sosiaalityöhön kohdistuu monenlaisia yhteiskunnallisia vaatimuksia, joita sosiaalisen median uutisotsikot saattavat kärjistää ja jopa vääristää. (Westbrook ym. 2006.) Ilman tarvittavia resursseja työn laadun toteutumiseksi ja ylityön vähentämiseksi, pysyvyys työssä vähenee (mt.). Suuret odotukset ja tiukat raamit eivät tällä hetkellä huomioi riittävästi työssä jaksamisen ja jatkamisen perusteita.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kuormitus on lisääntynyt suurten yhteiskunnallisten muutosten myötä. Kuormitus vallitsevasta yhteiskunnallisesta tilanteesta ja sen seurauksista pitkittyessään voi ajaa työntekijöitä pois sosiaalialalta, joka vähentää pitovoimaa. (TEM 2021.) Esimerkiksi koronapandemian aikaisten toimenpiteiden ja kasvavan resurssipulan sekä työntekijöiden työssä pysymättömyyden vaikutukset ovat havaittavissa edelleen (mt.).

Työntekijöiden pysymättömyys työssä aiheuttaa työvoimapulaa, joka on yleistynyt Suomessa viimeisten vuosien aikana (TEM 2021) ja vaikuttaa organisaation toimintamahdollisuuksiin sekä yhteiskunnan näkökulmasta palveluiden toimivuuteen. Työntekijöiden rekrytointi, palkkaaminen sekä työstä poisjääminen aiheuttavat kustannuksia niin organisaatiolle, kuin laajemmin yhteiskunnallisella tasolla (Westbrook ym. 2006). Työntekijöiden työhön saaminen on haasteellista ja rekrytointiongelmat ovat yleisiä. Uusia työpaikkoja organisaatioiden sisällä ei välttämättä synny ja rekrytointia suoritetaan suurelta osin työstä poistumisen ja vaihtuvuuden vuoksi. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa pitovoiman tarkastelun merkityksellisyyttä korostavat juuri nämä työssä ilmenevät haasteet, kuten suuri vaihtuvuus. (TEM 2021.)

Myös sosiaali- ja terveysalan uudistukset vaikuttavat työvoimaan (TEM 2021) ja näin ollen työntekijöiden pitovoimaan alalla yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Hallituksen esityksessä (18.12.2020) tuodaan esiin sitä, että sote- uudistuksen arvioidaan lisäävän työntekijöiden pysyvyyttä organisaatioiden kasvaessa. Esityksessä myös arvioidaan työntekijöiden mahdollisesti selkeytyvä työnkuva, jonka avulla voi keskittyä paremmin omaa ammattitaitoa koskeviin teh-

täviin ja niiden suorittamiseen. Suuret yhteiskunnalliset järjestelmämuutokset luovat uusia rakenteita ja toimintamalleja organisaatioihin ja työyhteisöihin. Tunnistettuna on myös sosiaali- ja terveysalan yhä kasvava työvoimapula, jota on suunniteltu ratkaistavaksi koulutuspaikkojen lisäämisellä. (Mt.) Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa (2021) tuodaan esiin, että työntekijäpula ei ratkea opiskelupaikkoja lisäämällä, vaan keskeistä on se, että työntekijät saadaan pysymään alalla. Muutokset ovat usein rakenteellisesti haastavia ja niiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia. Sosiaalityöntekijöiden pitovoimaa edistävät muutokset hyvin toteutuessaan, ovat olennaisia organisaatio- sekä yhteiskuntatasolla työntekijöiden näkökulmasta.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusetiikka

Olen tehnyt tutkimukseni noudattaen huolellisesti tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkielmassani olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) mukaan. Tutkielmaani valitsin kymmenen tieteellistä vertaisarvioitua artikkelia ja merkitsin käyttämäni lähteet ja viittaukset asianmukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023).

Tiedostan mahdollisuuden siihen, että tutkijana omat arvoni ja asenteeni ovat saattaneet vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja tein aineistoista. Tämän vuoksi pyrin kuvailemaan tutkimuksen prosesseja avoimesti ja läpinäkyvästi. Huomioitavaa on se, että aineistoni on kansainvälistä ja ne sijoittuvat Euroopan lisäksi Yhdysvaltoihin ja Englantiin. Aineiston kieli on vaikuttanut siihen, että kääntäessäni tuloksia on niiden ollut mahdollista vaikuttaa tulkintaani. Tämän lisäksi sosiaalityö ja lastensuojelu voivat sisältää eroavaisuuksia Suomen malliin, jolloin tulkinnat sosiaalityöntekijöiden ja työnkuvan määrittelyn kannalta voivat olla erilaiset.

3.2 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteeni tutkimuksessa on selvittää keskeisimmät pitovoimatekijät lastensuojelun sosiaalityössä ja pohtia tarkemmin pitovoimatekijöiden merkitystä työssä pysymiselle.
Tutkimuskysymykseni on:

Mitkä ovat keskeisimmät pitovoimatekijät lastensuojelussa?

Rajasin tutkimukseni koskemaan lastensuojelun sosiaalityötekijöiden pitovoimaa, eli pysyvyyttä. Ongelma koskettaa erityisesti juuri lastensuojelua, jossa asiakasryhmänä on haavoittuvassa asemassa olevat lapset. Pitovoima on kuitenkin ongelma myös muilla sosiaalialan sektoreilla sekä laajemmin koko sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pitovoimatekijät ovat kokonaisuus, joihin vaikuttaa ympäröivät tekijät kuten työyhteisö, mutta myös työntekijän yksilölliset omaan elämään liittyvät tekijät.

3.3 Aineiston keruu ja valintakriteerit

Aineiston keruun aloitin tutustumalla Trepon kautta jo tehtyihin opinnäytetöihin, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen. Trepon kautta etsin vuosien 2020–2023 aikana tehtyjä kandidaatin sekä pro gradu- tutkielmia. Näiden avulla kerrytin käsitystä tutkimusaiheeseeni liittyvästä jo tehdystä tutkimuksesta. Aikaisempia tutkimuksia liittyen sosiaalityöntekijöiden pysyvyyteen lastensuojelussa on tehty pääosin näkökulmista, joissa tarkastellaan työyhteisön merkityksellisyyttä työssä uupumiselle tai työhyvinvoinnille.

Etsin tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa suomeksi Andor- tietokannasta suomenkielisillä hakusanoilla, kuten "Lastensuojelu AND vaihtuvuus", *"(Pysyvyys OR pysyminen) AND lastensuojelu" ja "Lastensuojelu AND pitovoima".* Tuloksissa ei ollut suomalaisia artikkeleita oikeastaan ollenkaan tai kirjallisuutta, joka vastaisi tutkimuskysymykseen. Huomasin, että pitovoiman käsitteellä aineistoa ei ole tehty suomeksi lainkaan muutamaa opinnäytetyötä lukuun ottamatta. Päädyin hakemaan aineistoa vain englanninkielisillä hakusanoilla. Hakua rajasin valikoimalla vain vertaisarvoidut artikkelit ja sellaiset artikkelit, joihin oli pääsy.

Päädyin hakemaan aineistoani englanniksi Andorista hakusanoilla ja yhdistelmillä *"Retention AND "social work" AND "child welfare"*, *"social work" AND "staff retention"*, *"Workforce turnover" AND child welfare"*, *"Intention to leave" AND "child welfare"*. Englanninkielisestä hausta sain tuloksia, jotka vastasivat hakua. Valitsin usean haun pohjalta tutkimuksia aineistoon ja tarkempaan tarkasteluun päätyi 19 erilaista tieteellistä vertaisarvioitua julkaisua. Osa aineistosta karsiutui pois, sillä niiden sisältö ei vastannut tutkimuskysymykseeni lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden pitovoimasta. Aikarajojen puitteissa aineistojen kerääminen oli pakko lopettaa 19 artikkelin tarkemman tarkastelun jälkeen. Tärkeät sisäänotto ja poissulkukriteerit tutkielmani kannalta löytyvät alla olevasta taulukosta (Taulukko 1.)

Taulukko 1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	**Poissulkukriteerit**
Vertaisarvioitu	Ei vertaisarvioitu
Englanninkielinen	Muu, kuin englanninkielinen
Julkaistu vuonna 2005 tai sen jälkeen	Julkaistu ennen vuotta 2005
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Tutkittu sosiaalityöntekijöiden pysyvyyttä työpaikalla	Tutkittu jonkun muun alan työntekijöiden pysyvyyttä työpaikalla

Aineiston keruun alkuvaiheessa en saanut ollenkaan tutkimuskysymykseeni vastaavaa aineistoa ja tieteelliset käytettävissä olevia vertaisarvioituja julkaisuja ei löytynyt, mutta Englanninkieliset hakutermit tuottivat laajemmin tulosta. Kuitenkin tarkemman tarkastelun jälkeen osa näistä ei sopinut tutkielman aiheeseen. Lopulliseen aineistoon valikoitui 10 vertaisarvioitua kansainvälistä tutkimusta. Neljä tutkimuksista on toteutettu Ruotsissa, yksi Englannissa ja viisi Yhdysvalloissa. Siten aihettani ei voi tarkastella täysin Suomen näkökulmasta. Kansainvälisesti lastensuojelu on kuitenkin työn tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta samankaltaista työyhteisön tuella suoritettavaa sosiaalityötä lasten edun turvaamiseksi.

3.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

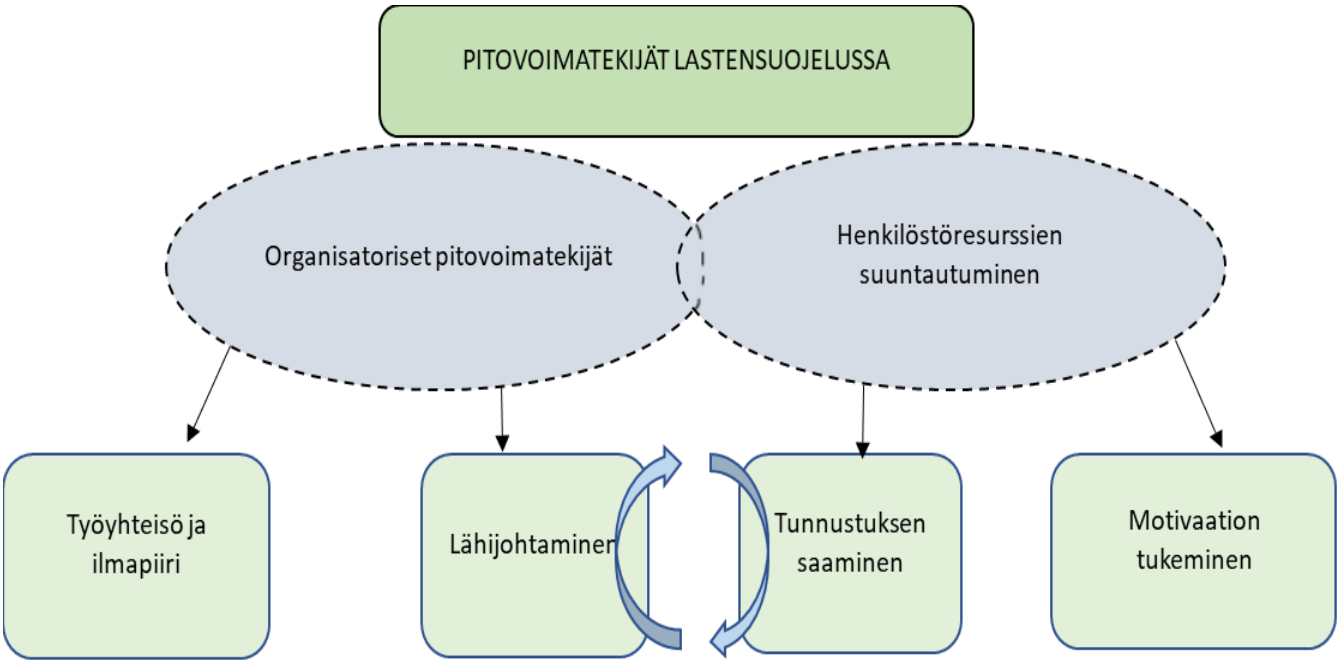
Toteutin tutkimuksen laadullisena review- kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus voidaan määritellä tutkimustavaksi, jossa tarkastellaan aiemmin tehtyjä alkuperäistutkimuksia ja jonka avulla tiivistetään ne muotoon, jota voidaan tarkastella asetetun tutkimuskysymyksen kannalta (Vilkka 2023). Sen avulla kootaan tutkimusten tuloksia, jotka ovat perustana uudelle tutkimustulokselle (Salminen 2011, 4–5). Toteutin tutkielmani kuvailevana, eli narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimustavan valitsin sen vuoksi, että voin tutkia ilmiötä laajasti ja monipuolisesti. Narratiivisessa menetelmässä ei ole tarkoitus selvittää ilmiön yleisyyttä vaan tutkia vastausta siihen, mitä siitä tiedetään sekä mitkä ovat keskeiset käsitteet ja niiden suhteet (Vilkka 2023).

Tutkielmassani sovelsin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tukemaan kirjallisuuskatsausta. Aineistolähtöisessä analyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineiston analyysin aloitin lukemalla ja kääntämällä aineistojen tiivistelmät sekä mahdolliset sisällysluettelot. Tarkastelin artikkelien tutkimusmenetelmiä ja -

tuloksia sekä kirjoitin muistiinpanot toistuvista aiheista ja pitovoiman käsitteen käytöstä. Tämän jälkeen siirryin aineiston perusteelliseen läpikäyntiin ja keräsin olennaisimmat tiedot tutkimuskysymykseni kannalta jokaisesta aineistosta paperille.

Pyrin tarkastelemaan aineistoa nostamalla esiin eniten nousevat tärkeimmät tekijät ja jakamaan ne omiin osa- alueisiin. Kaksi keskeisintä yläluokkaa, jotka löysin ovat organisatoriset tekijät ja henkilöstöresurssien suuntautuminen ja ne ovat osittain yhteydessä toisiinsa. Henkilöstöresurssien suuntautuminen ilmeni aineistojen perusteella tutkimuksessani niin, että se kuvaa työyhteisössä työntekijään käytettävää voimavarojen ja huomion suuntaamista. Yläluokkien alle jaottelin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisimmät useimmin aineistoista nousseet tekijät pysyvyydelle, jotka olivat organisatorisissa tekijöissä lähijohto, työyhteisön tuki ja työpaikan ilmapiiri. Henkilöstöresurssien suuntautumisessa keskeiset tekijät olivat työntekijän tunnustuksen saaminen ja motivaation tukeminen. Aineistoni pohjalta tunnustus kuvasi parhaiten sitä, kuinka työntekijää huomioidaan yksilönä ja tunnistetaan hyvin tehdystä työstä. Kuten kuviosta voidaan nähdä (Ks. Kuvio 1), lähijohtaminen sekä työntekijän tunnustus ovat osaltaan myös yhteydessä toisiinsa, sillä työntekijä tarvitsee lähijohdon muiden merkitsevien aspektien lisäksi tunnustusta omalle työlleen ja sille, että on arvokas työntekijä.

Kuvio 1


PITOVOIMATEKIJÄT LASTENSUOJELUSSA
Organisatoriset pitovoimatekijät
Henkilöstöresurssien suuntautuminen
Työyhteisö ja ilmapiiri
Lähijohtaminen
Tunnustuksen saaminen
Motivaation tukeminen

4. PITOVOIMATEKIJÄT LASTENSUOJELUSSA

4.1 Organisatoriset tekijät

4.1.1 Lähijohtaminen

Lähijohtajan merkitys tukea tarjoavana ammattilaisena korostuu laajasti pysyvyyteen vaikuttavana tekijänä (Geisler 2019; Radey & Wilke 2023; Smith 2005; Tham 2007; Tham & Meagher 2009; Tham & Strömberg 2020; Warwick ym. 2023; Williams ym. 2011). Lastensuojelun kaltaisessa ympäristössä lähijohtajan tuki työntekijälle on olennainen osa työntekijän kehittymistä ja tukea sekä lisäksi se puoltaa turvallista päätöksentekoa haastavien asiakastapauksien kohdalla (Tham 2007). Lastensuojelu vaatii syvällistä lain tulkintaa, ymmärrystä ihmisen käyttäytymisen perustasta sekä yhteiskunnallisista rakenteista niin asiakkaiden parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiltä kuin lähijohtajilta (Tham & Strömberg 2020). Kokemus sosiaalityön asiakastyöstä pitkältä aikaväliltä konkretisoi näiden osatekijöiden hallitsemista etenkin esimiehen työnkuvassa ja lastensuojelun lähijohtaja usein onkin kokenut sosiaalityöntekijä. Lastensuojelun kentän ymmärrys nivoutuu sovellettavaksi käytännön lähijohtajuuteen ja sen myötä työntekijöiden mahdollisimman laajaan tukemisen osaamiseen. (Mt.)

Sosiaalityöntekijöiden kuvaukset lähijohdon ja esimiesten riittävästä tuesta on usein negatiivissävytteistä ja kuvaa ennemmin sen puutetta kuin läsnäoloa. Suurimmassa osassa tutkimuksia ilmenee kuitenkin lähijohdon merkityksen tärkeys tuen kokemuksesta riippumatta. Tham & Meagher (2009) tutkimuksessa korostuu käsitys työpaikalla toimivasta oikeudenmukaisesta ja rohkaisevasta esimiehestä sekä sen merkityksestä työntekijöiden pitovoimaan. Kannustuksen, palautteen sekä tuen saaminen esimieheltä näyttäytyvät positiivisessa valossa ja osaltaan työolosuhteita parantavana tekijänä lastensuojelussa (mt.). Emotionaalisen tuen tarjoaminen, haasteisiin sopiva reagointikyky ja hyvän suhteen luominen työntekijän kanssa osoittavat toimivaa tukisuhdetta (Tham & Strömberg 2020).

Vuorovaikutuksellisesti läheinen suhde lähijohtajan kanssa luo vahvaa pohjaa pysyvyydelle (Warwick ym. 2023) ja näin ollen on olennainen pitovoimatekijä. Warwickin ja kumppaneiden (2023) tapaustutkimuksessa tehokas ja läheinen työnohjausperustainen lähijohtajuussuhde vaikutti positiivisesti työntekijän pysyvyyden kannalta lastensuojelun organisaatiossa. Tällaisissa tilanteissa lähijohtajan ajankäytön kohdistaminen työntekijän kanssa keskustelemiselle (Tham

& Strömberg 2020) ja ohjaamiselle yhdistyvät tukevaan yhteistyösuhteeseen. Tuen tarjoaminen silloin, kun työntekijä sitä tarvitsee hetkestä riippumatta ja sen huomioiminen näyttäytyivät tärkeänä. Warwickin ja kumppaneiden (2023) tutkimuksessa sosiaalityöntekijä ja uuden esimiehen keskustelusta sosiaalityöntekijä nosti esiin lähijohdon merkityksellisyyden työpaikalta lähdön aikeisiin:

"-- And long term, I've got to think about who I'm going to have as a manager. Because I've had some shocking managers, and that just makes things a hell of a lot more difficult. Having a new, different team, not -- Having my desk. I know that sounds trivial, but...If I had no annual leave or training I'd be okay, this happens when I get behind, if I didn't have those things I would just go round and round on a hamster wheel".

Sosiaalityöntekijä nosti esiin keskustelussa huolensa huonosta lähijohtajasta, jonka merkitystä hän pohtii myös työpaikan mahdollisesti vaihtuessa. Lähijohtajan merkitys työpaikalla pysymiseen ja viihtymiseen näin ollen ilmeni keskustelussa olennaisena tekijänä, kun sosiaalityöntekijä pohti lähtemisen sekä tulevan työn kannalta vaikuttavaa tekijää pysyä nykyisellä työpaikalla. Keskustelussa ilmentyy myös sen merkitys, että esimies on ottanut aikaa kuunnellakseen työntekijän ajatuksia liittyen aikomukseen lähteä ja näin ollen osoittanut tukevansa työntekijää tilanteesta riippumatta. Lähijohtajan tarjoama keskustelutuki voi parhaimmillaan vähentää työntekijän kokemaa emotionaalista uupumusta työstä (Shim 2010) ja edesauttaa pysymistä.

Organisaation tasolla työntekijöiden toiveet ja esimiehen mahdollisuudet vastata niihin voivat kuitenkin olla epäsuhteessa toteutuksen mahdollisuuden kanssa. Lähijohtajien ajankäyttöä organisaatioissa on usein työnkuvan ja odotusten kannalta myös suunnattava työntekijöiden tukemisen lisäksi pitkäaikaiseen kehitystyöhön ja suunnitteluun. Esimiehen läsnäolo ja saatavilla oleminen työpaikalla osoittautuu tärkeäksi niin työntekijöiden kuin esimiesten kannalta keskinäisen vuorovaikutuksen helpottamiseksi. Pieneltä vaikuttavat eleet, kuten oven pitäminen auki, sen varalta, että työntekijät haluavat keskustella ohi mennen, tarjoaa matalan kynnyksen mahdollisuuden avoimeen tuen tarjoamiseen. (Tham & Strömberg 2020.) Keskusteleminen työn ohessa arkisimmistakin asioista päivän mittaan työntekijöiden kanssa luo lähestyttävää kuvaa esimiehestä.

Lähijohtamisen merkitys organisatorisena pysyvyystekijänä nivoutuu osaltaan henkilöstöresurssien suuntautumisesta työntekijöiden tunnustuksen osa-alueen kanssa yhteen. Työntekijöiden huono palkitsemisen kokemus hyvin tehdystä työstä vaikuttaa sosiaalityöntekijän lähtöaikeisiin lastensuojelusta. (Tham 2007.) Yksilökohtaisen kehityksen huomioiminen ja tunnustaminen parhaimmillaan lisää tyytyväisyyden kokemusta työpaikalla (Tham & Strömberg 2020). Lähijohtajan konkreettinen tuen tarjoaminen läsnäololla vaatii siis myös syvällisempää työntekijän yksilökohtaista huomiointia, jotta työntekijä voi kokea saavansa tunnustusta suoritetusta työstä sekä motivaatiota jatkaa työntekoa organisaatiossa. Merkityksellistä on tukea sekä huomioida yksilön tarpeet ja nähdä mahdollisuus kehittyä. Tämä on olennaista, jotta esimies ei asemassaan tarjoa vain valmiita ratkaisuja ja jätä tunnustamatta työntekijää yksilönä. Kun asiakastilanteet ovat haastavia ja arjen oma kuormitus lisääntyy työssä, lähijohtajan huomioiva ja empatiakykyinen kohtaaminen on olennaista kokemukselle tunnustuksesta ja läheisestä tukea tarjoavasta suhteesta (Warwick ym. 2023).

4.1.2 Työyhteisö ja ilmapiiri

Shimin (2010) tutkimuksen mukaan työyhteisöjen arvot ja käyttäytymismallit ilmentävät organisaatiokulttuuria, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa yhteisössään. Tällä tuodaan esiin sen merkitystä, että työyhteisöissä valmiiksi olevat odotukset ja ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden yhteiseen toimintaan ja ajatusmalleihin. Työyhteisön arvot ja odotukset tietynlaisesta toiminnasta ohjaavat organisaation niin nykyisiä, kuin tulevia työntekijöitä. Näiden kautta uudet työntekijät sosialisoituvat ja tulevat osaksi työyhteisöä ja laajemmin koko organisaatiota. Työntekijöiden jaetut käsitykset ilmapiiristä yhdistyvät siihen, millaiseksi se koetaan yhteisestä näkökulmasta. Näin ollen huono ilmapiiri itsessään vaikuttaa työntekijöiden olemiseen työpaikalla. (Mt.) Työyhteisö itsessään on vaikuttava tekijä työpaikan ilmapiirin muodostumisessa. Työyhteisö ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat pitovoimaan niin erillisinä tekijöinä kuin myös yhdessä.

Geislerin ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa organisaation ilmapiiriä kuvaillaan psykososiaalisena ilmapiirinä. Tämä kattaa sisälleen toimintatavat ja johtamiskäytännöt, jotka suojaavat työntekijöiden psykologista terveyttä työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan se ilmentää tarkemmin sitä, miten eri työympäristön ja ilmapiirin tekijät kokonaisuudessaan vaikuttavat työntekijän pysymiseen työssä yksilötasolla. Työyhteisön keskinäinen tuki työyhteisössä toisilleen on olennainen osa tukemassa pysyvyyttä (Williams ym. 2011). Organisaatiossa olevat työyhteisön muodostamat toimintatavat ja normit yhdistettynä kollegojen yhteiseen käsitykseen

ilmapiiristä luovat merkityksellisen kokonaisuuden lastensuojelun organisaation työpaikan sisäiselle vaikutukselle työntekijöiden lähtöaikaisiin. Se, millaisena ilmapiiri näyttäytyy ja kuinka työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen, vaikuttavat toisiinsa. Työntekijöiden keskinäisten keskustelujen lisääminen työssä voi edistää paremman tuen saamisen mahdollisuutta niin työntekijätasolla, kuin esimieheltäkin (Geisler ym. 2019).

Lastensuojelun sosiaalityöntekijät kokevat kokonaisuudessaan työilmapiirin huonommaksi kuin muut ihmissuhdealan ammattilaiset, lukuun ottamatta kuitenkaan sosiaalista ilmapiiriä (Tham & Meagher 2009). Sosiaalinen ilmapiiri kuvastaa työyhteisön keskinäistä vuorovaikutuksellista ilmapiiriä (mt.). Niiden sosiaalityöntekijöiden parissa, jotka ovat aikoneet lähteä työpaikalta, korostuu osaltaan kuitenkin myös sosiaalisen ilmapiirin negatiivisuus vähemmän kannustavana tai tukea tarjoavana. Ilmapiiri koetaan tällöin epäluotettavaksi työpaikalla. Eriarvoisesti kohteleminen iän tai sukupuolen takia ilmentää työilmapiiriä, jossa sosiaalityöntekijä ei koe voivansa olla oma itsensä (Tham 2007). Työyhteisöön integroituminen hankalan ilmapiirin keskellä lisää haasteita ja huonoksi koettu ilmapiiri on usein emotionaalisesti uuvuttavaa (Shim 2010).

Suuret työmäärät sekä aikapaine suoriutua vaativasta lastensuojelun työstä vaikuttavat työntekijöiden kokemaan huonoon työilmapiiriin (Tham & Meagher 2009). Työnkuva itsessään vaatimuksineen lisäämässä huonoa ilmapiiriä, konkretisoituu työntekijöiden toimintamahdollisuuksiin ja vaikuttaa näin ollen myös työyhteisön toimintaan. Sosiaalityöntekijöiden yhteistyö työpaikalla ja parempi suoritustaso työssä ovat saavutettavissa kuitenkin kannustamisen ja vuorovaikutuksellisen toiminnan kautta (Shim 2010). Lastensuojeluorganisaatiot voivat työyhteisön ilmapiiriin huomiota kiinnittämällä vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen. Työyhteisöissä, joissa on positiivinen ilmapiiri, suoriutuminen työstä on usein parempaa. Työyhteisön kannustava ja tukea tarjoava aktiivinen vuorovaikutus motivoi suoriutumaan paremmin. Myös emotionaalisen hyvinvoinnin kokemus paranee, kun työilmapiiri on työyhteisössä hyvä ja työntekijät kokevat tällöin koko organisaation tukevan heidän jaksamistaan. (Mt.)

4.2 Henkilöstöresurssien suuntautuminen

4.2.1 Tunnustuksen saaminen

Henkilöstöresurssien suuntautuminen viittaa tunnustuksen saamisen kokemukseen työpaikalla (Tham 2007; Tham & Meagher 2009). Sosiaalityöntekijöiden tarve tulla palkituksi tai huomioiduksi onnistuneesta työstä korostuu etenkin lastensuojelussa (Shim 2010; Tham 2007), jossa asiakkaat harvoin antavat tällaista tunnustusta tai kiitosta. Lähijohdon tehtävien suuntautuminen asiakkaiden tarpeisiin ja muihin tehtäviin alentaa henkilöstön kokemusta siitä, että tullaan nähdyksi ja kuulluksi työssä (Tham & Meagher 2009). Heikko kiinnostus alaisten terveydestä organisaatiossa sekä hyvinvoinnista vähentää pysyvyyttä ja korostaa lähtöaikomuksia sosiaalityöntekijöiden keskuudessa lastensuojelussa (Tham 2007). Työntekijöiden arvostaminen ja yksilöllinen huomioiminen edesauttavat tunnustuksen saamisen kokemusta. Jokaisten tarpeiden sekä toiveiden huomioiminen vaativat osakseen tunnustukseen liittyviä tekijöitä lähijohtajan sekä työyhteisön kanssa, jotka osaltaan lisäävät pysyvyyttä. Sosiaalityötä, etenkin lastensuojelussa usein tarkastellaan negatiivisesta näkökulmasta ja se saa huomiota eniten, kun jotakin yhteiskunnallisesti pysäyttävää tapahtuu. Tämä lisää tunnustuksen tarpeellisuutta ja positiivisen kokemuksen lisäämistä siitä, että organisaatio ja yhteisö huomioivat työntekijöitään (Shim 2010).

Työntekijöillä, jotka kokevat henkilöstöresurssien suuntautuvan oikein, on parempi ennuste pysyä lastensuojelun työssä. Harvaan palkitseminen työstä ja välinpitämättömyys työntekijän hyvinvoinnista johtaa siihen, että sosiaalityöntekijät eivät koe saavansa tunnustusta hyvästä toiminnasta ja onnistumisista. Koetut puutteet heikossa henkilöstöresurssien suuntautumisessa saa sosiaalityöntekijät lähtemään työstä. Tunnustuksen saamisen merkitys korostuu sen suhteen, että sosiaalityöntekijät saattavat aliarvioida omaa suoriutumistasoaan ja työnsä laatua. Ulkoisen arvostuksen saaminen osoittautuu olennaiseksi. (Tham 2007.) Lastensuojelussa hyvän palautteen saamattomuus voi huomaamatta johtaa tilanteeseen, jossa sosiaalityöntekijä tulkitsee itse alisuoriutuvansa työtehtävistään, vaikka kyseessä on ulkoisen tunnustuksen puute. Ilman tunnustusta, oman työn arvostus voi laskea huomaamatta.

Shimin (2010) tutkimuksessa palkitsemisen painottaminen osoittautuu työyhteisössä suoraksi ennusteeksi työntekijän aikomukselle lähteä, jos tämä ei toteudu. Palkitseminen on yhteydessä tunnustuksen saamiseen, sillä ilman tunnustusta yksilöllisesti tehdystä hyvästä työstä ei voida

myöskään palkita. Työyhteisöt, joissa on toimiva kannustus työn tekemiselle ja esiintyy palkitsevuutta työstä, on vähemmän aikomuksia lähteä lastensuojelun organisaatiosta. (Mt.) Työsuorituksen huomioiminen yksilökohtaisesti ja selkeästi korostaa kokemusta siitä, että tehty työ on arvostettavaa. Lastensuojelussa asiakkailta saatava palaute on usein huonoa tai sitä ei ole ollenkaan. Hyvä palaute ei tule tällöin ilmi, vaikka työntekijä olisi suoriutunut tehtävistään ansiokkaasti. Tunnustuksen antaminen konkretisoituu usein siis lähijohtajan ja työyhteisön vastuulle. Tarpeellisuus tunnustukselle ilmenee siinä, että se vaikuttaa sosiaalityöntekijän kokemukseen arvostuksesta ja on olennainen osa pysyvyyden ennustamisessa. Näin ollen yksilökohtainen tunnustus on tärkeä pitovoimatekijä lastensuojelun organisaatiossa.

4.2.2 Motivaation tukeminen

Arjen kuormittavuus yhdistettynä hankaliin asiakastapauksiin, vaatii usein henkilöstöresurssien oikeanlaista suuntaamista. Kun kyseessä on työntekijä, joka tulee tunnustaa yksilönä, on huomioitava myös työnteon jatkamista motivoiva henkilöstöresurssien suuntautuminen, kuten kouluttautumisen ja työssä kehittymisen mahdollisuus (Madden ym. 2014) sekä työn ja arjen tasapainottamisen tärkeys (Smith 2005). Jos etenemismahdollisuuksia on vähän sosiaalityön lastensuojelun työnkuvassa, vaikuttaa se kielteisesti pysyvyyteen (Williams ym. 2011) ja näin ollen työntekijöiden motivaatioon jatkaa kyseisessä työtehtävässä.

Suuri tyytyväisyys organisaation tarjoamasta tuesta sosiaalityöntekijöiden keskuudessa ennustaa selkeästi työssä pidempään pysymistä (Madden ym. 2014). Työntekijöiden mahdollisuudet saada jo työsuhteen alussa edellytyksiä kouluttautua ja edetä työssä tukevat tyytyväisyyttä työhön. Ne sosiaalityöntekijät, jotka kokevat lastensuojelussa olevansa tyytyväisimpiä mahdollisuuksiin kehittyä tai saada ylennys, pysyvät todennäköisesti nykyisessä työssään. Tutkimuksessa tuetaan kuitenkin sitä väitettä, että tällaiset toimet pysyvyyden jatkamisessa tulisi sijoittaa työsuhteen ensimmäisiin vuosiin, jolloin sosiaalityöntekijät tarvitsevat eniten tukea. Erityisesti työsuhteen alkuaikoina työntekijät tarkastelevat työn tarjoamia etenemismahdollisuuksia. (Mt.) Näin ollen ne näyttäytyvät olennaisimmilta pysyvyyttä rakentavilta tekijöiltä jo työsuhteen alkumetreillä. Edellytykset omaksua uusia taitoja ja oppia työssä voivat hyödyttää ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden tunnetta. Kehittymisen ja kouluttautumisen vähäinen tarjoaminen työn aikana näin ollen laskee tyytyväisyyttä ja pitovoimaa työssä.

Yksilöllisten kehitysmahdollisuuksien avulla voidaan myös parantaa työn laatua, joka vaikuttaa myös motivaatioon jatkaa (Geisler ym. 2019). Tutkimuksessa työn laatu näyttäytyy olennaisena pysyvyyttä tukevana tekijänä. Se, kuinka paljon sosiaalityöntekijät kokevat pystyvänsä tarjoamaan laadukasta tukea sekä palveluita, lisää motivaatiota työssä. Olennaisimmat osatekijät työn laadun varmistamiselle ovat riittävä henkilöstömäärä, työnkuvan oikeellisuus sekä mahdollisuudet oppia uutta. Nämä elementit lisäävät korkealaatuista työtä ja työntekijän motivoitumista työpaikalla pysymiseen. (Mt.)

Smithin (2005) tutkimuksessa tärkeänä näyttäytyy ulkoiset palkitsevat tekijät, jotka parantavat työntekijöiden pysyvyyttä. Erityisesti työn ja arjen yhteensovittamisen tukeminen esimerkiksi työajan joustoissa on olennaista. Myös etätyön mahdollisuus sekä oman kalenterin suunnitteleminen lisää vapautta henkilöstön työnteon ja vapaa- ajan suhteuttamiseen. Suuren vaihtuvuuden omaavissa lastensuojeluorganisaatioissa, joissa koettiin työn ja arkielämän tasapainon olevan kuitenkin kunnossa, työntekijät useimmiten jäivät organisaatioon. Henkilöstön pysyvyyden kannalta lastensuojelun organisaatiot voivat siis tehdä toimia edistääkseen pysyvyyttä yksinkertaisilla tavoilla. (Smith 2005.) Työelämän tasapainottaminen arjen kanssa voi sisältää ulkoisten henkilöstöresurssien suuntautumisen työntekijään organisaatiosta lähtöisin olevilla tekijöillä.

Etenemisen ja motivoinnin mahdollisuuksia voidaan kuitenkin parantaa sen avulla, että tunnistetaan jo rekrytointivaiheessa sellaiset työntekijät, jotka sopivat lastensuojelun sosiaalityön tehtävään parhaiten. Tällaisella voitaisiin välttää se, että työnkuva yllättää ja aiheuttaa vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa. Myös jo organisaatiossa olevien työntekijöiden aseman tunnistaminen siinä, että heillä on etusija uusiin hakijoihin verrattuna esimerkiksi työyhteisössä jatkaviin positiota vaihtaviin, edesauttaa pysyvyyttä (Madden ym. 2014.) Motivaation tukeminen etenemismahdollisuuksia tarjoamalla, yhdistettynä työnteon ja arjen tasapainon tukemiseen, ilmentävät henkilöstöresurssien oikeanlaista suuntautumista. Motivaation tukeminen näyttäytyy positiivisena organisaatiossa pysyvyyden kannalta.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielmani etsi aiemman tutkimuksen pohjalta ymmärrystä siihen, mitkä tekijät lastensuojelussa ilmentävät olennaisimmin pitovoimaa ja mikä merkitys näillä tekijöillä on sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen. Tutkimuskysymykseni oli: *Mitkä ovat keskeisimmät pitovoimatekijät lastensuojelussa?* Keskeisimpinä pitovoimatekijöinä ilmenivät organisatoriset tekijät, joista tärkeimpänä esiin nousi lähijohtamisen ja esimiehen tuki sekä työyhteisö ja ilmapiiri keskinäisessä vaikutuksessaan. Toiseksi keskeisinä pitovoimatekijöinä aineistoista ilmeni henkilöstöresurssien suuntautuminen. Sen alaluokiksi muotoutui tunnustus työntekijän yksilöllisestä hyvin tehdystä työstä sekä motivaation tukemisesta työn ja arjen tasapainon ja koulutusmahdollisuuksien muodossa (ks. Kuvio 1).

Tuloksista on havaittavissa teemojen päällekkäisyyttä, joten vahvat rajanvedot tiettyjen pitovoimatekijöiden kohdalle oli vaikeaa tulkita ja määritellä. Pitovoiman käsitteelle ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää ja tutkimusta sosiaalityöstä, jonka perusteella voitaisiin tulkita kokonaisuutta vain muutamasta vaikuttavasta tekijästä tarkastellen. Pitovoima käsitteenä on hankala määritellä, sillä sitä ei ole aiemmin tutkittu tarpeeksi. Tärkeää on kuitenkin pohtia, miten olennaisimpien tekijöiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden pitovoimaan niin lastensuojelussa kuin muissa sosiaalityön organisaatioissa ja näin ollen turvata asiakkaiden tarkoituksenmukainen avun saaminen sekä työntekijöiden jaksaminen ja jatkaminen organisaatioissa. Tämän tutkielman tulosten pohjalta aihetta on helpompi tarkastella lisää ja kehittää organisaation toimintamalleja pitovoiman tukemiselle.

Tutkimuksessa organisatorisista pitovoimatekijöistä olennaisimpana ilmeni lähijohtaminen ja lähijohtajuus-suhteen muodostuminen työntekijöiden kanssa (esim. Tham & Strömberg 2020; Warwick ym. 2023). Lähijohtajan läsnäolo työpaikalla ja mahdollisuus auttaa sosiaalityöntekijöitä tarvittaessa muodostui olennaisena osana tukemaan pysyvyyttä. Tarjottu keskustelumuotoinen tuki ja myös syvällisempi tunnustuksen antaminen luovat pohjaa hyvällä suhteelle ja jatkavalle työntekijälle. Lähijohtajan ammatillista osaamista ja kokemusta sosiaalityöstä arvostetaan laajasti ja se on odotusarvo hyvälle lähijohtajalle lastensuojelussa (Tham & Strömberg 2020). Ymmärrys lastensuojelusta alana ja organisaation toiminnan periaatteista yhdistyi työntekijöiden laajaan osaamisen tukemiseen. Emotionaalinen tuki, kannustus ja yksilökohtainen huomioiminen näyttävät lisäävän pitovoimaa, koska suhde työntekijän ja esihenkilön välillä

muodostuu luotettavaksi. Suuren vaihtuvuuden vuoksi kuitenkin suuri osa lastensuojelun esimiesten ajasta menee uusien työntekijöiden rekrytoimiseen ja perehdyttämiseen (Tham & Strömberg 2020) tai muuhun työhön. Aineiston perusteella myös ilmeni, että organisaation vaatimukset ja mahdollisuudet ovat ristiriidassa lähijohtajan työn toteuttamisen mahdollisuuksien kanssa. Tämä tulisi ottaa huomioon esimiehen ja sosiaalityöntekijän pysyvyyttä tukevaa työsuhdetta tarkasteltaessa.

Aineistojen perusteella lähijohtamisen merkitystä on tutkittu paljon sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden ja pysyvyyden näkökulmasta ja se on osoittautunut aina hyvin toimiessaan tärkeäksi osaksi hyvien työolosuhteiden kokemusta. Tämä tukee tulostani siitä, että lähijohtajuus on organisatorisissa tekijöissä kaikista olennaisin pitovoimatekijä. Toisaalta aineistojen perusteella organisatorisista tekijöistä myös työyhteisö ja ilmapiiri vaikuttavat niin yhdessä, kuin erikseen pysyvyyteen (Shim 2010). Työyhteisöön liitetään yhteiset toimintamallit, käytännöt sekä arvot, jotka ohjaavat toimintaa automaattisesti. Keskinäiset ajatukset työyhteisössä muokkaavat ilmapiiriä sen mukaisesti, miten se näyttäytyy, jolloin työntekijöiden toisilleen tarjoama tuki ilmenee tärkeänä pysyvyyttä edistävänä tekijänä ja näin ollen vaikuttaa myös työilmapiiriin olennaisesti. Saman aikaisesti lastensuojelun organisaatioiden työ ilmentyy haastavana ja usein elämän vaikeita asioita käsittelevänä asiantuntijatyönä, jossa hyvä ilmapiiri on ydin työn suorittamiselle ja työssä jatkamiselle.

Huomionarvoista henkilöstöresurssien suuntautumisen kannalta on se, että ne vaikuttavat positiivisessa valossa sosiaalityöntekijän pysyvyyteen, kun ne kohdistetaan oikein (Tham 2007). Sosiaalityöntekijän saama tunnustus (Tham 2007) ja motivaation tukeminen työn sekä arjen yhteensovittamisessa (Smith 2005) sekä etenemismahdollisuuksissa (Madden ym. 2014) ovat pitovoimaa lisääviä tekijöitä. Tunnustuksen saamisen nähtiin olevan olennaisessa osassa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden keskuudessa, sillä asiakkailta ja yhteiskunnalta tuleva tunnustus ei ilmene arvostavasta näkökulmasta tai sitä ei ole juuri ollenkaan. Lähijohtajien ja työntekijöiden on huomioitava kollegojaan työyhteisössä yksilökohtaisesti ja annettava arvostusta hyvin tehdystä työstä. Tutkimuksissa sosiaalityöntekijät ilmaisivat ulkoisen arvostuksen ja tunnustuksen tärkeyden organisaation sisällä työssä jatkamiselle sekä jaksamiselle. Toisaalta myös etenemismahdollisuuksien tunnistaminen koulutuksen, työpaikkojen ja kehityksen kautta lisäävät kokemusta laadukkaasta työstä ja motivoivat jatkamaan.

Osaltaan tulisi tarkastella kuitenkin myös työntekijän omasta hyvinvoinnistaan huolehtimisen merkityksellisyyttä tunnustuksen kokemukselle, sekä jatkamiselle työssä. Omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on edistävä tekijä lastensuojelussa jatkamisen kannalta (Forsman 2010). Myös vastuu omista työajoista kiinni pitämisestä on loppujen lopuksi itse työntekijällä. Omien voimavarojen löytäminen lastensuojelutyön ulkopuolelta tukee jaksamista sekä jatkamista (mt.). Työntekijän yksilönä olisi tunnistettava myös arjestaan ne tekijät, jotka lisäävät pysyvyyttä henkilökohtaisella tasolla. Jos työajat venyvät aina, olisi syytä myös työntekijätasolla pohtia sen taustalla olevia tekijöitä organisatoristen lisäksi. Lastensuojelun työn suuri määrä suhteutettuna työntekijävajeeseen ei voi ottaa ratkaisuksi sitä, että työntekijät yksilöinä tuottavat puutteelliset resurssit omasta arjestaan ja hyvinvoinnistaan ylityönä. Kuten Smithin (2005) tutkimuksen perusteella ilmenee, työn ja arjen tasapainoisuus ja sen tunnustaminen lisäävät pitovoimaa. Tulos oli merkityksellinen tarkastella organisatorisena vaikuttavana tekijänä, mutta yksilön tulisi lisäksi tunnistaa oma toimintansa tunnustuksen vastaanottavuudelle ja sen mahdollistamiselle.

Tutkimukseni tulokset korostavat sosiaalisia ja rakenteellisia tekijöitä paikantaen niiden merkitystä pitovoimalle, eikä niinkään yksilön ominaisuuksien vaikutusta laajemmassa kuvassa. Useimmissa tutkimuksissa (Geisler 2019; Radey & Wilke 2023; Smith 2005; Tham 2007; Tham & Meagher 2009; Tham & Strömberg 2020; Warwick ym. 2023) ei tarkasteltu yksilökohtaisien tekijöiden vaikutusta pysyvyyteen tai niiden merkityksellisyys ei ollut yhtä suuri, kuin organisatorisissa tai rakenteellisissa tekijöissä. Yksikään taustamuuttujista kuten ikä ja sukupuoli eivät vaikuttaneet Thamin (2007) mukaan aikomukseen lähteä työpaikalta. Toisaalta tutkimusten välillä oli havaittavissa ristiriitaa individualististen tekijöiden merkityksestä. Sukupuolen merkitys tutkimuksissa (Madden ym. 2014; Shim 2010) nähdään merkityksellisenä siinä mielessä, että miehet lähtevät lastensuojelun sosiaalityöstä useammin. Sosiaalityötä voidaan pitää kuitenkin naisvaltaisena alana, jolloin sukupuolen merkitys pysyvyyteen kokonaisvaihtuvuudessa on suhteellisen pieni. Myös Shimin (2010) tutkimuksessa iän ja koulutuksen tason koettiin vaikuttavan lähtöaikeisiin niin, että nuoremmat työntekijät ja ne, keillä ei ollut sosiaalityön maisteritason tutkintoa, oli huonompi pysyvyys. Tutkimusaineistojen ristiriitaa ilmensi myös se, että vaikka osassa tutkimuksista yksilökohtaiset tekijät todettiin olevan vaikutuksessa pysyvyyteen organisatoristen tekijöiden lisäksi (Madden ym. 2014; Shim 2010; Williams ym. 2011), ei näiden merkitys ollut tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin. Organisatoriset tekijät korostuivat kaikissa tutkimuksissa paljon enemmän ja yksilökohtaiset tekijät oli-

vat merkityksellisiä silloin, kun ne oli otettu tarkasteluun jo tutkimuksen lähtökohdissa. Yksikään tutkimusaineisto ei osoittanut individualististen tekijöiden olevan ainoa olennainen pysyvyyttä eli pitovoimaa merkitsevä osa ilman organisatorisia tekijöitä.

Vuonna 2024 sosiaali- ja terveysalan toteutetun uudistuksen jälkeen pysyvyyden merkityksen tarkastelu korostuu entisestään. Työntekijöiden näkökulmasta merkittävää on se, miten tämä yhteiskunnallinen uudistus on vaikuttanut pitovoimaan työssä. Pysyvyys on toistaiseksi yhä edelleen ongelma sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa eikä sote- uudistuksen ole ainakaan vielä tutkittu lisänneen pitovoimaa.

Hallituksen kehysriihessä (Valtioneuvosto 2024) kaavailtiin, että sosiaalityöntekijöiden kelpoisuusvaatimuksia höllennettäisiin lastensuojelun työntekijöiden riittävyyden turvaamiseksi. Tämä kuvailtiin niin, että kuka vain voi työskennellä sosiaalityöntekijän sijaisena sosiaalityön perusopintojen perusteella. Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöstä (817/2015) 12§:ssä määritellään sosiaalityöntekijän sijaisena toimimisesta näin: Ammattiin opiskelevalla, jolla on suoritettuna vaadittavat aineopinnot ja käytännön harjoittelu, on mahdollisuus toimia sosiaalityöntekijän sijaisena enintään vuoden ajan. Tämä hallituksen kaavailema muutos kumoaisi täysin juuri tehdyn muutoksen. Tämä ehdotus tarkoittaisi kuitenkin käytännössä sitä, että kuka vain voi suorittaa suojattua ja haasteellista ammattinimikettä viiden kurssin perusteella.

Hallituksen kaavailu kuvaa sitä, että sosiaalityöntekijöitä ja heidän suorittamaa merkittävää yhteiskunnallista työtä ei arvosteta. Sosiaalityön ammattijärjestön nopea reaktio esitysriiheen toi esiin piilevät riskit ja ongelmat, jos tällaiset muutokset tapahtuvat. Edellä kuvatun suunnitelman läpi meneminen saattaa heikentää jo ennestään vaikeaa tilannetta työntekijöiden pitovoimassa. Tutkielman perusteella yhtenä tärkeimpänä pitovoimatekijänä ilmennyt tunnustuksen saaminen, uhkaa kumoutua tällaisten yhteiskunnallisten mahdollisten muutosten varjossa. Niiltä sosiaalityöntekijöiltä, jotka opiskelevat maisteriksi saakka yliopistossa ja suorittavat vaadittavat harjoittelut, sekä kandidaatin- ja pro gradu tutkielmat, viedään viimeisimmätkin arvostuksen rippeet koko yhteiskunnan tasolla siitä, millä perustein sosiaalityötä voidaan ammattina harjoittaa. Näin ollen ulkoisen tunnustuksen puute kasvaisi ja vähentäisi mahdollisesti pitovoimaa. Kuten myös aikaisemmin ilmeni, ne työntekijät, jotka eivät ole suorittaneet maisterin tutkintoa sosiaalityöstä, on huonompi pysyvyys (Shim 2010). Tällaisilla suunnitelmilla saatetaan vaikuttaa pahimmillaan sosiaalityön kentällä vaihtuvuuden maksimoimiseen ja pitovoiman perusteelliseen hävittämiseen.

Jatkotutkimukselle sosiaalityöntekijöiden työssä pysymisen syistä ja sitä edesauttavista tekijöistä on tarvetta. Merkityksellistä voisi olla tutkia esimerkiksi vastavalmistuneiden sosiaalityön opiskelijoiden integroitumista työyhteisöön ja esimerkiksi ilmapiirin sekä vaihtuvuuden vaikutusta työssä- tai laajemmin sosiaalialalla pysymisessä ensimmäisten työvuosien aikana. Tärkeää olisi myös tukea lähijohtajien mahdollisuuksia toimia sosiaalityöntekijöiden ja organisaation vaatimusten mukaisesti niin, että aikaa riittäisi käytännön työntekijöiden tukemiseen työssä laajemmin. Sosiaalityön kentällä, sekä laajemmin yhteiskunnallisella tasolla olisi olennaista myös hyödyntää jo tehtyjen tutkimusten ehdotettuja keinoja pitovoiman lisäämiselle.

LÄHTEET

Aineistona käytetyt lähteet erotettu (*).

Bardy, Marjatta (toim.) (2013) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Curry, Ashley (2019) If You Can't Be with This Client for Some Years, Don't Do It': Exploring the Emotional and Relational Effects of Turnover on Youth in the Child Welfare System. Children and youth services review 99, 374–385.

Forsman, Sinikka (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampere: Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65571/978-951-44-8155-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 10.4.2024.

*Geisler, Martin & Berthelsen, Hanne & Muhonen, Tuija (2019) Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment." Administration in social work 43.1, 1–15.

Hallituksen esitys (8.12.2020). Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2021/20210056.pdf Viitattu 13.4.2024.

Hämäläinen, Juha & Niemelä, Pauli (2006) Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopion Yliopisto.

Johnco, Carly & Salloum, Alison & Olson, Kayla R. & Edwards, LaTishia M. (2014) Child Welfare Workers' Perspectives on Contributing Factors to Retention and Turnover: Recommendations for Improvement." Children and youth services review 47;3, 397–407.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 817/2015

Lastensuojelulaki 417/2007

Lehto-Lunden & Salovaara (2016) Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Maritta, Törrönen & Kaija, Hänninen & Päivi, Jouttimäki & Tiina, Lehto-Lunden & Petra, Salovaara & Minna, Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus.

*Madden, Elissa E. & Scannapieco, Maria & Painter, Kristen (2014) An examination of retention and length of employment among public child welfare workers. Children and youth services review 41, 37–44.

Matela, Kari (2009) Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Erikoissosiaalityöntekijäkoulutuksen lisensiaatintutkimus. Lapsi- ja nuorisososiaalityön erikoisala. Sosiaalityön laitos. Lapin yliopisto.

Osallisuuden osa- alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (2023) https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet Viitattu 12.4.2024.

*Radey, Melissa & Wilke, Dina J. (2023) The Importance of Job Demands and Supports: Promoting Retention Among Child Welfare Workers. Child & adolescent social work journal 40:1, 57–69.

Rycraft, Joan R (1994) The Party Isn't Over: The Agency Role in the Retention of Public Child Welfare Caseworkers. Social work (New York) 39:1, 75–80.

Salminen, Ari (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavilla osoitteessa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf Viitattu 2.2.2024.

Savikko, Sari (2024) Järjestelmä on pettänyt myös sosiaalityöntekijät. Helsingin sanomat 15.3.2024. Mielipide. https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010289293.html Viitattu 27.3.2024.

*Shim, Miseung (2010) Factors Influencing Child Welfare Employee's Turnover: Focusing on Organizational Culture and Climate. Children and youth services review 32:6, 847–856.

*Smith, Brenda D. (2005) Job Retention in Child Welfare: Effects of Perceived Organizational Support, Supervisor Support, and Intrinsic Job Value. Children and youth services review 27:2,153–169.

Strolin, Jessica S. & McCarthy, Mary & Caringi, Jim (2006) Causes and Effects of Child Welfare Workforce Turnover: Current State of Knowledge and Future Directions. Journal of public child welfare 1:2, 29–52.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014

Talentia (2024) Työolobarometri. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2024/03/talentia_tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf Viitattu 27.3.2024.

TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 3.4.2024.

*Tham, Pia (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. The British journal of social work 37, 1225–1246.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

*Tham, Pia & Meagher, Gabrielle (2009) Working in Human Services: How Do Experiences and Working Conditions in Child Welfare Social Work compare? The British Jjournal of social work 39, 807-827.

*Tham, Pia & Strömberg, Annika (2020) The iron cage of leadership- The Role of First Line Managers in Child Welfare. The British journal of social work 50:2 , 369–388.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) Toimialaraportit. Katsaus sote- alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf Viitattu 15.4.2024.

Valtioneuvosto (2024) Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2025–2028. Orpon hallitus: tehdyillä päätöksillä estetään talouden ajautuminen hallitsemattomaan luisuun. https://valtioneuvosto.fi/-/10616/orpon-hallitus-tehdyilla-paatoksilla-estetaan-talouden-ajautuminen-hallitsematto-maan-luisuun Viitattu 17.4.2024.

Vilkka, Hanna (2023) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House. Print.

*Warwick, Lisa & Beddoe, Liz & Leigh, Jadwiga & Disney, Tom & Ferguson, Harry & Cooner &Tarsem Singh (2023) The Power of Relationship-Based Supervision in Supporting Social Work Retention: A Case Study from Long-Term Ethnographic Research in Child Protection. Qualitative social work: research and practice 22:5, 879–898.

Westbrook, Tonya & Ellis, Jackie & Ellet, Alberta (2006) Improving retention among public child welfare workers. What can we learn from the insights and experiences of committed survivors? Administration in Social Work, 30:4, 37–62.

*Williams, Sharon E. & Nichols, Quienton I. & Kirk, Alan & Wilson, Takeisha (2011) A Recent Look at the Factors Influencing Workforce Retention in Public Child Welfare. Children and youth services review 33:1, 157–160.

LIITTEET

Liite 1 Taulukko tutkimuksen aineistoista

Tutkimuksen tekijä(t), nimi ja julkaisutiedot	Tutkimuksen tavoite ja kohdemaa	Tutkimuksen menetelmä ja kohderyhmä	Keskeiset tutkimustulokset ja havainnot
Geisler, Martin & Berthelsen, Hanne & Muhonen, Tuija (2019) Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment." Administration in social work 43(1), 1–15.	Tutkia tekijöitä, jotka edistävät positiivisia työasenteita liittyen pysyvyyteen sekä erityisesti kahden työympäristötekijän, työn laadun ja psykososiaalisen turvallisuusilmapiriin (PSC), vaikutusta sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen organisaatiossa. Kohdemaa: Ruotsi	Kyselytutkimus, Kvantitatiivinen. Sosiaalityöntekijät n=725	Työilmapiirin (PSC) todettiin yksilötasolla olevan vain osittain yhteydessä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen. Työn koettu laatu on linjassa näiden tekijöiden kanssa. Esimiesten sosiaalinen tuki ja kollegiaalinen tuki näyttäytyivät tärkeimpänä organisaatioon sitoutumiselle.
Madden, Elissa E. & Scannapieco, Maria & Painter, Kristen (2014) An examination of retention and length of employment among public child welfare workers. Children and youth services review 41, 37–44.	Tarkastella lastensuojelutyöntekijöiden työsuhteen kestoa ja sen myötä pysyvyyteen vaikuttavia työntekijäkohtaisia sekä organisatorisia tekijöitä. Kohdemaa:Yhdysvallat	Hyödynnetty pitkittäistutkimusaineistoa, joka tehty haastatteluina. Uran jatkuvuuden arviointi 3 vuoden aikavälillä. Kvalitatiivinen tutkimus. Sosiaalityöntekijät n=9195	Organisaation tuki ja työn vetovoima osoittautuivat virastossa pysymisen ennustajiksi. Sosiaalityöntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä organisaation tukeen pysyivät todennäköisimmin työssä.
Radey, Melissa & Wilke, Dina J. (2023) The Importance of Job Demands and Supports: Promoting Retention Among Child Welfare Workers. Child & adolescent social work journal 40(1), 57–69.	Tutkia juuri palkattujen lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn vaatimusten ja -resurssien merkitystä profiilien avulla ja niiden kautta tarkastella pysyvyyttä työssä. Kohdemaa:Yhdysvallat	Verkkokyselynä toteutetun pitkittäistutkimusdatan analysointi vuoden aikajaksolta. Kvantitatiivinen tutkimus. Sosiaalityöntekijät n=912	Tuloksena viisi erilaista profiilia: uppoava, menestyjä, sekä tuen, esimiehen ja roolin kautta selviytyvät. Jokaisella profiililla, paitsi uppoavalla oli suurempi mahdollisuus pysyä työssä ja suurin profiili 35 % oli selviytyvä tuella.

Shim, Miseung (2010) Factors Influencing Child Welfare Employee's Turnover: Focusing on Organizational Culture and Climate. Children and youth services review 32(6), 847–856.	Tutkia organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin vaikutusta sosiaalityöntekijöiden aikomukseen lähteä työstä. Kohdemaa: Yhdysvallat	Logistinen regressioanalyysi kyselydatasta (SWEC). Kvantitatiivinen tutkimus. Kohderyhmä: Sosiaalityöntekijät ja esimiehet n=766	Organisaatiokulttuurilla ja ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijän aikomukseen lähteä. Tukemalla työntekijöiden palkitsemista ja vähentämällä tunneuupumusta voidaan vähentää lähtemisen aikeita.
Smith, Brenda D. (2005) Job Retention in Child Welfare: Effects of Perceived Organizational Support, Supervisor Support, and Intrinsic Job Value. Children and youth services review 27(2),153–169.	Tutkia lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden pysyvyyttä. Kohdemaa: Yhdysvallat	Kyselytutkimus ensin ja 15-17kk päästä uudelleen. Kvantitatiivinen tutkimus. Kohderyhmä: Sosiaalityöntekijät ja lähijohtajat n=296	Positiivisesti pysyvyyteen vaikuttavina tekijöinä ilmeni työn ja arjen tasapaino, esimiehen tuki ja muun työn mahdollisuus. Lisäksi organisaation sisäinen vaihtuvuus ja ominaisuudet vaikuttavat pysyvyyteen.
Tham, Pia (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. The British journal of social work 37, 1225–1246.	Tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden aikeisiin vaihtaa pois lastensuojelusta. Kohdemaa: Ruotsi	Kyselylomake kasvokkain tapaamisella. Kvantitatiivinen tutkimus. Kohderyhmä: Sosiaalityöntekijät n= 309	Organisaatiotason muuttujat ovat suuremmin yhteydessä lähtöaikeiseen, kuin työntekijäkohtaiset. Suurimpana poislähtöaikomuksen tekijänä henkilöstöresurssien suuntautuminen.
Tham, Pia & Meagher, Gabrielle (2009) Working in Human Services: How Do Experiences and Working Conditions in Child Welfare Social Work compare? The British Jjournal of social work 39, 807-827.	Selvittää eroaako lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät muista ihmispalvelualoista, ja miten tekijöitä tulisi parantaa alhaisemman vaihtuvuuden ja työntekijöiden pysyvyyden kannalta. Kohdemaa: Ruotsi	Kyselydatan vertaaminen työssä koetuista psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä. Kvantitatiivinen tutkimus. Kohderyhmä: Lastensuojelun sosiaalityöntekijät n= 309 ja muut ihmissuhdealan ammattilaiset n= 4 271	Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden pysyvyys työpaikalla oli huomattavasti lyhyempää kuin minkään muun vertailuryhmän. Sosiaalityöntekijät kokivat suuria vaatimuksia. Ilmapiirin vaikutus ja johtamisen merkityksellisyys korostui pysyvyydessä.
Tham, Pia & Strömberg, Annika (2020) The iron cage of leadership- The Role of First Line Managers in Child Welfare.	Tutkia miten lastensuojelun lähijohtajat kokevat roolinsa ja mahdollisuuksissa vastata työntekijöiden ja organisaation vaa-	Haastattelut ja kyselylomake. Sekamenetelmä tutkimus. Kohderyhmä: Lastensuojelun lähijohtajat/esimiehet n=42	Lähijohtajien koulutus ja kokemus sosiaalityöstä on olennaista, jotta he voivat parhaiten vastata sosiaalityöntekijöiden ja organisaation vaatimuksiin. So-

The British journal of social work 50(2), 369–388.	timuksiin sekä tarkastella sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työolosuhteista ja näiden vaikutuksesta pysyvyyteen. Kohdemaa: Ruotsi	ja sosiaalityöntekijät n=349	siaalinen kontakti ja läsnäolo ilmensivät hyvää lähijohtajuutta työssä, mutta johtajuusmallin odotukset eivät vastanneet työntekijöiden tarpeita.
Warwick, Lisa & Beddoe, Liz & Leigh, Jadwiga & Disney, Tom & Ferguson, Harry & Cooner &Tarsem Singh (2023) The Power of Relationship-Based Supervision in Supporting Social Work Retention: A Case Study from Long-Term Ethnographic Research in Child Protection. Qualitative social work: research and practice 22(5), 879–898.	Tutkia työnohjaussuhteena näyttäytyvän esimiehen tuen vaikutuksia sosiaalityöntekijän pysyvyyteen lastensuojelussa. Kohdemaa: Englanti	Tapaustutkimus laajasta 15kk etnografisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivinen tutkimus. Kohderyhmä: Sosiaalityöntekijä	Työnohjausperustainen lähijohtajan rooli pysyvyydessä on keskeinen. Aktiivinen kuuntelu, empatia ja turvallisuuden tärkeys korostuvat lähijohtajan roolissa suhteessa työntekijään.
Williams, Sharon E. & Nichols, Quienton I. & Kirk, Alan & Wilson, Takeisha (2011) A Recent Look at the Factors Influencing Workforce Retention in Public Child Welfare. Children and youth services review 33(1), 157–160.	Tutkia mitkä tekijät kuvaavat sosiaalityöntekijöiden pysyvyyttä lastensuojelussa maaseudulla ja kaupungissa sekä selvittää työntekijöiden käsitystä esimiehen ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. Kohdemaa: Yhdysvallat	Kyselylomake, Sekamenetelmä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston tuottamiseen. Kohderyhmä: Lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja heidän esimiehensä n=260.	Pysyvyyteen vaikuttavat organisaatiotekijät jakautuvat positiivisiin ja negatiivisiin. Työntekijät ovat sitoutuneita työhön, mutta organisaatio ei tue heidän hyvinvointiaan.