



UNIVERSITY
OF TURKU

This is a self-archived – parallel-published version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details. When using please cite the original.

AUTHOR	Holappa Johanna, Kallio Johanna, Isola Anna-Maria
TITLE	Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset sosiaalityön johtajien kuvaamina
YEAR	2024
DOI	https://doi.org/10.37455/tt.115496
VERSION	Publisher's PDF
CITATION	Holappa Johanna, Kallio Johanna, Isola Anna-Maria (2024) Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset sosiaalityön johtajien kuvaamina. <i>Työelämä tutkimus</i> 22:1. https://doi.org/10.37455/tt.115496
LICENSE	CC BY-NC-ND 4.0

Johanna Holappa, Johanna Kallio & Anna-Maria Isola

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset sosiaalityön johtajien kuvaamina

Tiivistelmä

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta on puhuttu pitkään. Tässä artikkelissa tarkastelemme aiemmista tutkimuksista poiketen sitä, miten sosiaalityön johtajat jäsentävät sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksia. Tutkimusaineistomme koostuu kahdeksasta sosiaalityön johtajan teemahaastattelusta, jotka toteutettiin Varsinais-Suomen alueella alkukevästä 2020. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset jäsentyivät analyysissä yksilöihin kohdistuviksi seurauksiksi, sosiaalityön yhteisöihin kohdistuviksi seurauksiksi ja sosiaalityön yhteiskunnallisiksi seurauksiksi. Vaihtuvuudesta seurasi kuormitusta asiakkaille, sosiaalityöntekijöille, sosiaalityön johtajille ja työyhteisöille. Sosiaalityön johtajien mukaan vaihtuvuus heikentää sosiaalityön palveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Vaihtuvuus rapauttaa myös sosiaalityön profession perusteita sekä horjuttaa sosiaalityön ammattietiikan ja yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamista. Vaikka vaihtuvuudella saattaa olla positiivisiakin seurauksia, tässä tutkimuksessa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus näyttäytyi enimmäkseen toimintaa rapauttavana ja ongelmallisena. Tulosten mukaan vaihtuvuudella on sosiaalityössä niin kielteisiä seurauksia, että sosiaalityöntekijöiden vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen pitää aktiivisesti etsiä ratkaisuja.

Asiasanat: vaihtuvuus, vaihtuvuuden seuraukset, sosiaalityö, sosiaalityöntekijä, sosiaalityön johtaja

Johdanto

Sosiaalityössä on viime vuosina koettu joukkoirtisanoutumisia (Turun Sanomat 2018; Helsingin Sanomat 2019), rekrytointivaikeuksia ja pulaa laillistetuista sosiaalityöntekijöistä. Yhtenä sosiaalityön henkilöstötilanteen kipupisteenä voidaan pitää sosiaalityöntekijöiden suurta vaihtuvuutta (Alhanen 2014; Ailasmaa 2015; Talentia-lehti 2021). Vaihtuvuuden ohella myös vaihtoalttius on sosiaalityössä yleistä, sillä viimeisimpien Kunta10-tulosten mukaan enemmistö sosiaalityöntekijöistä on harkinnut työnantajan vaihtoa (Työterveyslaitos 2016–2022). Lisäksi vastavalmistuneista sosiaalityöntekijöistä vain puolet on päättänyt pysyä sosiaali-alalla ja jopa kolmasosa on pohtinut alanvaihtoa (Landgrén 2019). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ongelmiin on hiljattain tartuttu poikkihallinnollisella ohjelmalla, jonka yhdeksi teemaksi on nostettu työn veto- ja pitovoima (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Vaihtuvuuden taustalla vaikuttavat ihmiselämän monet tilanteet, kuten uralla etenemiset, eläköitymiset, sairastumiset, perhevapaille siirtymiset, opiskelut, alanvaihdot ja työntekijöiden liikkuminen organisaatioiden sisällä. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on määrittynyt julkisessa keskustelussa muun muassa raskaista työoloista ja työn vaativuuteen nähden matalasta palkkatasosta johtuvaksi ongelmaksi, johon Suomessa halutaan ratkaisuja (esim. Talentia-lehti 2021; Yle Uutiset 2022). Aiemmassa sosiaalityön vaihtuvuustutkimuksessa painottuu määrällisistä aineistoista saatu tieto, sosiaalityöntekijöiden näkökulma sekä lastensuojelu (Tham 2007; 2018a; Matela 2011; Shim 2014). Lisäksi suurin osa tutkimuksesta käsittelee sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta ja pysyvyyttä selittäviä tekijöitä (mm. Mor Barak ym. 2001; Nissly ym. 2005; Westbrook ym. 2006; Tham 2007; DePanfilis & Zlotnik 2008; Forsman 2010; Matela 2011; Kim & Kao 2014). Sosiaalityön johtamiseen liittyvät ongelmat on havaittu tutkimuksessa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden keskeiseksi syyksi (Mor Barak ym. 2001; Forsman 2010; Matela 2011; Wilén 2018). Sosiaalityön johtajien näkemykset vaihtuvuudesta ovat kuitenkin jääneet tutkimuksissa vähälle huomiolle. Myös vaihtuvuuden seurauksia on tutkittu vain vähän.

Ajattelemme, että vaihtuvuuden ymmärtäminen vaatii tutkimusta sen seurauksista. Vaihtuvuutta on olennaista hahmottaa sosiaalityön johtajien näkökulmasta erityisesti siksi, että johtajien perspektiivi on laaja: se sisältää esimerkiksi rekrytointiin, palveluiden organisointiin, työnjakoon, vaikutusten arviointiin ja kustan-

nuksiin liittyviä kysymyksiä. Tässä tutkimusartikkelissa vastaamme laadulliseen haastatteluaineistoon pohjaten kysymykseen: *Miten sosiaalityön johtajat jäsentävät sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksia ja keitä tai mitä seuraukset heidän tulokintansa mukaan koskettavat?*

Keskeiset käsitteet ja aikaisempi tutkimus

Vaihtuvuudella viitataan tilanteeseen, jossa työntekijät aloittavat ja lopettavat työskentelyn organisaatiossa (ulkoinen vaihtuvuus) tai siirtyvät organisaation sisällä toisiin tehtäviin (sisäinen vaihtuvuus). Vaihtuvuutta voidaan tarkastella osana organisaation henkilöstötunnuslukujen seurantaa, jolloin vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä työntekijämäärää, joka tietyn seurantajakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen (Manka & Hakala 2011). Sosiaalityössä vertikaalinen uraliikkuvuus on ollut vähäistä, ja usein ainoan reitin vaativampiin tehtäviin tarjoavat sosiaalityön esihenkilötehtävät, kuten johtavan sosiaalityöntekijän asema (Yliruka ym. 2020). Vaihtuvuus sosiaalityössä kytkeytynee siis enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen vaihtuvuuteen.

Vaihtuvuudesta puhuttaessa on tärkeää erottaa toisistaan *vaihtuvuus* ja *vaihtoaaltius*, joista ensimmäisellä tarkoitetaan toteutunutta käyttäytymistä ja jälkimmäisellä käyttäytymisaikomusta (Vanhala 1981). Vaihtuvuutta tutkittaessa tutkimuskohteena on usein joko tapahtunut työstä lähteminen tai työstä lähtemisen aikomus (Matela 2011, 18). Tässä tutkimuksessa käsittelemme vaihtuvuutta toteutuneena vaihtuvuutena, sillä tarkastelun kohteena ovat vaihtuvuustapahtuman seuraukset.

Vaihtuvuutta on jäsennetty myös käsiteparien avulla. *Vapaaehtoisessa* vaihtuvuudessa kyse on työntekijän päätöksestä lähteä pois organisaatiosta, esimerkiksi irtisanoutumalla. *Ei-vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa* työnantaja päättää työntekijän poislähdöstä. (Shaw ym. 1998, 511.) Vapaaehtoinen vaihtuvuus jakaantuu *vältettävissä olevaan* ja *väistämättömään* vaihtuvuuteen. Vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen työnantaja pystyy vaikuttamaan esimerkiksi palkankorotuksilla tai työolojen parantamisella. Väistämättömän vaihtuvuuden taustatekijät, kuten paikkakunnan vaihto perhesuhteiden takia, eivät ole työnantajan vaikutusvallan piirissä. (Barrick & Zimmerman 2009, 191.) Nykyisessä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudessa on usein kyse vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta eli sosiaalityöntekijän päätöksestä lähteä pois

työpaikasta. Voidaan kuitenkin kysyä, kuinka suuri osa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta on tosiasiaassa vapaaehtoista, kun tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijöiden työolot ovat kuormittavat ja kun julkisen sektorin pysyvä niukkuus on vaikeuttanut ammattieettisesti kestävänsä sosiaalityön tekemistä (Tham 2007; 2018a; 2018b; Mänttari-van der Kuip 2013; 2015).

Sosiaalityön tutkimuksessa vaihtuvuutta on yleensä lähestytty niiden tekijöiden kautta, jotka vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden vaihtoalttiuteen, pitovoimaan ja työhön sitoutumiseen. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen kytkeytyvät esimerkiksi työpahoinvointi ja työstressi (Nissly ym. 2005; Hopkins ym. 2010), työolosuhteet ja työmäärä (Tham 2007; Paulin 2017), muut työmahdollisuudet (Mor Barak ym. 2001), palkkaus (Matela 2011; Paulin 2017), organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri (Shim 2010; 2014), työpaikalta saatava sosiaalinen tuki (Nissly ym. 2005; Westbrook ym. 2006) sekä johtaminen (Mor Barak ym. 2001; Forsman 2010; Matela 2011; Wilén 2018). Matelan (2011) mukaan vaihtuvuuden selitysmalleissa näkyvätkin niin vaihtuvuuden psykologiset, sosiologiset kuin taloudellisetkin selitykset.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme vaihtuvuuden syiden sijaan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksia. Tutkimuksissa vaihtuvuuden seurauksia on hahmotettu akselien *positiivinen vaihtuvuus – negatiivinen vaihtuvuus* sekä *toivottu vaihtuvuus – ei-toivottu vaihtuvuus* avulla (Dalton & Todor 1979; Staw 1980; vrt. Dickinson & Painter 2009). Tarkastelumme kannalta keskeisin vaihtuvuuden käsitteellistys on peräisin Daltonilta ja kumppaneilta (1981), jotka jäsensivät vaihtuvuuden organisaatiolle koituvien seurausten perusteella *toimintaa tukevaksi (functional turnover)* ja *toimintaa rapauttavaksi vaihtuvuudeksi (dysfunctional turnover)*. Tällä jäsennyksellä he nostivat esille vaihtuvuuden seuraukset ja kyseenalaistivat sen, että vaihtuvuudesta seuraisi vain ongelmia.

Historiallisesti vaihtuvuuden seurausten tutkimuksessa on keskitytty yksilötason seurausten hahmottamiseen, organisaatiotason kustannusten osoittamiseen sekä vaihtuvuuden ongelmallisuuteen (Fisher 1917; Hom ym. 2017). Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille merkittäviä taloudellisia kustannuksia (Allen ym. 2010; Hom ym. 2020) sekä heikentää niiden toimintakykyä ja tuloksellisuutta (Hancock ym. 2013; Heavey ym. 2013; Park & Shaw 2013). Tutkimusten mukaan vaihtuvuuden organisaatiotason kokonaisvaikutukset riippuvat vaihtuvuuden ennustettavuudesta, volyymistä ja ajoittumisesta, työntekijöiden osaamisesta, toimintaympäristöstä, työmarkkinaolosuhteista sekä siitä, kuinka paljon inhimillinen pääoma vaikuttaa

organisaation toimintakykyyn ja perustehtävän toteuttamiseen. (Dalton & Todor 1979; Staw 1980; Dalton ym. 1981; Dalton ym. 1982; Abelson & Baysinger 1984; Hancock ym. 2013; Hausknecht & Holwerda 2013; Nyberg & Ployhart 2013.)

Vaihtuvuus voi pääosin yksityistä sektoria koskevien tutkimusten mukaan kääntyä yksilöiden ja yhteisöjen hyödyksi, jos se luo työntekijöille etenemis- ja ylenemismahdollisuuksia, lopettaa työyhteisössä kyteviä konflikteja, tuo organisaatioon uusia ja motivoituneita työntekijöitä sekä lisää organisaation muutoksetta (Dalton & Todor 1979; Staw 1980). Inhimilliseen pääomaan (työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvyt) nojaavat alat, kuten sosiaalityö, haavoittuvat kuitenkin herkästi vaihtuvuudesta, koska niissä toiminnan lopputulokset (esim. laadukkaat palvelut ja asiakkaiden hyvinvointi) ovat tiukasti yhteydessä työntekijöiden osaamiseen ja työssä muodostuvien vuorovaikutussuhteiden laatuun (McGregor 1988; Balfour & Neff 1993).

Sosiaalityössä vaihtuvuuden tutkimista perustellaan usein sen negatiivisilla seurauksilla. Alan yhteiskunnallisen luonteen vuoksi vaihtuvuuden seuraukset heijastuvat niin yksilöihin, yhteisöihin kuin yhteiskuntaankin. Sosiaalityössä keskeistä on sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja suhdeperustaisuus (Ekqvist & Kuusisto 2020). Vaihtuvuuden seurauksena asiakkaiden luottamus sosiaalityöntekijöihin ja palvelujärjestelmään horjuu. Katkonaiset ja pinnalliset asiakassuhteet eivät tuo asiakkaille riittävästi tukea, mikä lisää asiakkaiden henkistä kuormitusta ja heikentää heidän hyvinvointiaan. Joskus asiakas voi kokea sosiaalityöntekijän vaihtumisen uutena alkuna, mutta useimmiten vaihtuvuus hankaloittaa asioiden hoitamista, kun yhteistyö häiriintyy, tiedonkulku katkeilee ja asiakkaiden tilanteet ehtivät monimutkaistua. (Strolin-Goltzman ym. 2010; Alhanen 2014; Yliruka ym. 2018; Curry 2019; Kaijanen ym. 2020.)

Sosiaalityön toimintaympäristöissä vaihtuvuus aiheuttaa työvoimavajetta, perehdytys- ja koulutustarvetta, työn vaatimusten lisääntymistä sekä työilmapiirin heikkenemistä (Knight ym. 2012; Kwon ym. 2020). Vaihtuvuuden takia asiakassuhteista ei muodostu pitkäaikaisia, jolloin sosiaalityön tavoitteiden saavuttaminen ja vaikuttavuuden seuraaminen vaikeutuu (Salo ym. 2016). Ulkomaisen tutkimuksen mukaan lastensuojelun piirissä olevilla lapsilla on sitä enemmän sijaishuoltopaikkoja, mitä enemmän heidän omasosiaalityöntekijänsä vaihtuvat (Pardeck 1984). Omasosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus johtaa pidempiin sijaishuollon asiakkuuksiin ja heikentää lapsen mahdollisuuksia pysyvään sijaishuoltopaikkaan tai sijoituksen

purkuun (Flower ym. 2005; Ryan ym. 2006; Strolin-Goltzman ym. 2010). Sosiaalityöntekijöiden suuri vaihtuvuus voi pahimmillaan uhata sosiaalityön rakenteita, kuten asiakasturvallisuutta, organisaatioiden oppimista, sosiaalityön syvällisen asiantuntijuuden kehittymistä, sosiaalipalveluiden taloudenpitoa ja laatua sekä sosiaalityön yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttamista (Graef & Hill 2000; Lawson & Claiborne 2005; Pollack 2008; Uusitalo 2019; Kaijanen ym. 2020).

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksemme aineisto on kahdeksan Varsinais-Suomen alueella toimivan sosiaalityön johtajan laadullinen teemahaastatteluaineisto (ks. Holappa 2021).¹ Haastattelut johtajat työskentelivät sosiaalityön eri osa-alueilla, erikokoisissa julkisen sektorin organisaatioissa ja sosiaalityön organisaatioiden eri tasoilla (esim. johtava sosiaalityöntekijä, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaja). Enemmistöllä johtajista oli taustallaan ylempi korkeakoulututkinto, sosiaalityöntekijän pätevyys sekä kokemusta sosiaalityöntekijän työstä. Johtajien esihenkilökokemuksen määrä vaihteli muutamasta vuodesta vuosikymmeniin. Haastateltujen pääasiallisena tehtävänä oli johtamistyö, mutta jotkut heistä tekivät oman työnsä ohella asiakastyötä organisaation työvoimavajeen takia. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista sosiaalityön johtajista oli naisia.

Haastateltavat kontaktoitiin yhteistyössä Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kanssa. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelupyynnötkirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksenteon periaatteista ja tutkimustulosten pohjalta kunnille järjestettävästä kehittämistoiminnasta. Lähes kaikki kontaktoidut johtajat osallistuivat haastatteluun.

Haastattelut noudattivat puolistrukturoidun teemahaastattelun muotoa. Teemahaastattelulla viittaamme tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmään, jossa haastattelun teemat tai aihepiirit rakentuvat tutkimusaiheeseen liittyvän esiym-

1 Tutkimusartikkeli perustuu pro gradu -tutkielmaa varten kerättyyn aineistoon. Ennen tämän artikkelin kirjoittamista kaikilta haastatelluilta johtajilta kysyttiin kirjallinen lupa haastatteluaineiston jatkotutkimuskäyttöä varten. Tutkimusartikkeli ei rajoitu pro gradu -tutkielman sisältöihin, vaan se sisältää uusia teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen.

määräyksen varaan. Teemojen käsittelyjärjestys ja kysymysten muotoilu joustivat haastattelijan, haastateltavan ja haastattelutilanteen mukaan (ks. Hirsjärvi & Hurme 1995, 36; Eskola & Suoranta 1998, 19). Haastattelujen teemat olivat 1) sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus omassa organisaatiossa, 2) näkemykset vaihtuvuudesta ja irtisanoutumisista (sisältäen johtajien näkemykset vaihtuvuuden syistä ja seurauksista), 3) vaihtuvuus ja johtaminen sekä 4) näkemykset vaihtuvuuden ratkaisuksista. Sosiaalityön johtajien haastatteluiden kautta rakentuva tieto edustaa meille johtajien tulkintaa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta. Johtajien tulkintaan aiheesta on vaikuttanut esimerkiksi heidän työkokemuksensa, lukemansa ja yhteiskunnallinen keskustelu.

Kasvokkaiset haastattelut toteutuivat juuri ennen koronapoikkeustilan alkua tammi–helmikuussa 2020. Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen kesto vaihteli noin 50 minuutista reiluun tuntiin. Tallennetun ääniaineiston kokonaiskestoksi tuli 7 tuntia ja 39 minuuttia. Haastattelutallenteet litterointiin tekstimuotoon, jolloin litterointiaineiston kokonaispituus oli 101 sivua (fontti 12, riviväli 1).

Aineiston kerännyt tutkija noudatti tutkimuseettistä ohjeistusta sekä keskusteli haastateltavien kanssa erityisesti heidän tunnistettavuutta koskevasta huolestaan. Koska aineisto on kerätty maantieteellisesti pieneltä alueelta, haastateltavien anonymiteettiä on suojattu siten, ettei heidän työsuhteikuntaansa, tehtävänimikettään tai erityisalaansa ole kerrottu. Aineiston kerännyt ja analysoinut tutkija Johanna Holappa on laillistettu sosiaalityöntekijä. Hän on tutkimusprosessin aikana työskennellyt sekä sosiaalityöntekijänä asiakastyössä että tutkijana yliopistolla. Artikkelin muut tutkijat Johanna Kallio ja Anna-Maria Isola työskentelevät etäämpänä asiakastyöstä, minkä katsomme olevan eduksi tutkimuksen analyysiä tulkittaessa.

Analysoimme litteroidun haastatteluaineiston laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Aineiston analyysi alkoi lukemisella, haastattelujen aiheisältöjen tunnistamisella, koodaamisella, järjestämisellä ja aiheisältöjen pelkistämällä. Analyysiyksikkönä toimi aineistolähtöinen vaihtuvuuden seurauksia kuvaava sisältökokonaisuus, esimerkiksi ”asiakkaiden emotionaalinen kuormitus” tai ”taloudelliset ja inhimilliset kustannukset” (ks. taulukko 1).

Varsinainen analyysikehikko alkoi muodostua, kun aloimme tunnistaa johtajien puheesta vaihtuvuuden seurauksiin liittyviä tulkintoja. Tässä vaiheessa analyysiyksikköjen sisällöt sijoitettiin analyysikehikkoon ja pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin

ala- ja yläluokkiin (ks. taulukko 1 ja taulukko 2). Lopullisen analyysikehikon muodostavat yläluokat koostuvat kolmesta tasosta, jotka järjestyivät sen mukaan, koskettivatko johtajien tulkitsemat vaihtuvuuden seuraukset yksilöitä, sosiaalityön yhteisöjä vai yhteiskuntaa. Yksilöihin kohdistuvien seurausten tasolla alaluokkina ovat asiakkaat, sosiaalityöntekijät ja sosiaalityön johtajat toimijoina. Sosiaalityön yhteisöihin kohdistuvien seurausten alaluokat muodostuvat työyhteisöistä, johtamisesta ja organisaatioista. Sosiaalityön yhteiskunnallisten seurausten tasolla alaluokat asettuvat sosiaalityön profession, eetoksen ja tehtävän sekä julkisen talouden ja yhteiskunnan ympärille.

Taulukko 1. Esimerkkejä sisällönanalyysin etenemisestä

Alkuperäinen ajatuskokonaisuus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
[...] Siitä asiakkaat on puhunu jossain vaiheessa aina, et on kurjaa selittää aina asioita uudelleen ja uudelleen. [...]"	Asiakkaiden emotionaalinen kuormitus	Asiakkaat	Yksilöihin kohdistuvat seuraukset
" [...] että se luottamus ja yhteistyö kun rakentuu joka vuosi uudestaan jonkun uuden kanssa, niin se on ihan selvä, että se ei edistä sitä siinä mittakaavassa tai semmosten periaatteiden mukaan mitä me pidetään hyvänä."	Sosiaalityön peruseriaatteiden ja tehtävän toteuttaminen ontuu	Sosiaalityön professio, eetos ja tehtävä	Sosiaalityön yhteiskunnalliset seuraukset
"Niin ja jos heillä ei oo sitä omaa työntekijää, joka heidät tuntee, niin aina lähdetään tavallaan alusta ja ollaan pintatasolla ja se aito muutostyöskentely... mun mielestä se perustuu lastensuojelutyössä ja muutenkin sosiaalityössä luottamukseen ja pitkään asiakassuhteeseen. Et kyllähän se kärsii. Ja mä aattelen, et se on inhimillisellä tavalla ja taloudellisella tavalla, kaikella tavalla tosi kallista."	Sosiaalityön palveluiden laatu ja vaikuttavuus heikkenee Taloudelliset ja inhimilliset kustannukset	Sosiaalityön professio, eetos ja tehtävä Julkinen talous ja yhteiskunta	Sosiaalityön yhteiskunnalliset seuraukset

Taulukko 2. Esimerkkejä tulosten luokittelusta

Esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuva sopeutuminen työntekijä- ja linjamuutoksiin – Luottamus koetuksella – Emotionaalinen kuormitus – Joskus uusi työntekijä sopii asiakkaalle paremmin 	Asiakkaat	Yksilöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Työtaakan kasvu työn jakamisen myötä – Asiakastyön haasteet 	Sosiaalityöntekijät	Yksilöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Huoli työntekijöiden jaksamisesta – Huoli palveluiden laadusta 	Sosiaalityön johtajat	Yksilöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Kuormituksen ja epävarmuuden lisääntyminen – Työyhteisö poikkeustilassa 	Työyhteisöt	Sosiaalityön yhteisöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Työn kehittäminen taka-alalle ja selviytymismoodi 	Johtaminen	Sosiaalityön yhteisöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Rekrytointivaikeudet ja työvoimavaje – Palkkakilpailun kierre – Vaihtuvuus oppimisen paikkana 	Organisaatiot	Sosiaalityön yhteisöihin kohdistuvat seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Sosiaalityöntekijöiden parempi työmarkkina-asema eli "sosiaalityön markkinat" – Ammattiosaamisen heikentyminen ja byrokraattinen työote – Sosiaalityön peruseriaatteiden, ammattietiikan ja yhteiskunnallisen perustehtävän kyseenalaistuminen 	Sosiaalityön professio, eetos ja tehtävä	Sosiaalityön yhteiskunnalliset seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> – Sosiaalityön palveluiden laadun ja vaikuttavuuden heikentyminen – Taloudelliset, yhteiskunnalliset ja inhimilliset kustannukset 	Julkinen talous ja yhteiskunta	Sosiaalityön yhteiskunnalliset seuraukset

Seuraavassa esiteltävä tutkimuksen tulososio on kirjoitettu siten, että haastateluaineistosta poimitut suorat lainaukset kuvaavat lainausta edeltävän kappaleen sisältöjä. Analyysikehikkoa tarkasteltaessa ja analyysiä luettaessa on lisäksi tärkeää muistaa, että analyysikategoriat ovat joustavia ja limittäisiä. Vaihtuvuuden seuraukset ovat siis enemmän vuorovaikutuksessa keskenään kuin erillisiä kokonaisuuksia. Analyysikehikko on keino jäsentää ja täsmentää sitä, miten moninaisia ja moniulotteisia seurauksia sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudella on yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle.

Vaihtuvuuden seuraukset

Tutkimusaineiston perusteella sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on tunnistettu ja yleinen ilmiö varsinaissuomalaisilla sosiaalityön työpaikoilla. Johtajien mukaan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on kiihtynyt ja työntekijäkierto nopeutunut viime vuosina ja vuosikymmeninä. Harva johtajista esitti numeerisia tunnuslukuja kotiorganisaationsa vaihtuvien sosiaalityöntekijöiden määrästä, mutta jotkut arvioivat, että vuodessa noin kolmasosa tai jopa puolet organisaation sosiaalityöntekijöistä vaihtui. Johtajat kertoivat, että sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus vaivaa eniten lastensuojelua, mutta vaihtuvuutta on myös muilla sosiaalityön osa-alueilla, kuten vammaispalveluissa, päihde- ja asumispalveluissa, aikuissosiaalityössä sekä maahanmuuttajapalveluissa. Sosiaalityön johtajat nostivat haastatteluissa esiin sen, että sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudessa on sekä negatiivisia että positiivisia puolia. Positiiviset seikat käymme läpi kootusti tulosluvun lopussa. Johtajien mukaan jonkinlainen vaihtuvuus on yksi työelämän väistämättömistä realiteeteista. Johtajat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että sosiaalityössä vaihtuvuutta on liikaa ja että sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset ovat enimmäkseen ongelmallisia.

JH: Niin mitä sä ajattelet tästä ilmiöstä [vaihtuvuudesta]?

J7: No siis mun mielestä se ei oo kauheen hyvä asia, et sitä vaihtuvuutta on näin paljon. Et kyl mä aattelen, et siinä kärsii kaikki, myös työntekijät.

Johtajien kertomusten perusteella vaihtuvuus kietoutui yhteen muiden sosiaalityön henkilöstöongelmien (esim. rekrytointivaikeudet, sairauspoissaolot ja riittämättömät työntekijäresurssit) kanssa tehden sosiaalityön henkilöstötilanteesta kriittisen ja joskus jopa epätoivoisen.

Yksilöihin kohdistuvat seuraukset

Haastateltujen johtajien puheissa vaihtuvuuden yksilöihin kohdistuvat seuraukset tiivistyivät asiakkaiden, sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityön johtajien ympärille. Johtajien mielestä vaihtuvuuden seuraukset näkyivät asiakkaiden ja sosiaalityön ammattilaisten arjessa lisääntyneenä kiireenä ja kuormittuneisuutena. Vaihtuvuuden takia asiakkaat joutuivat jatkuvasti sopeutumaan uusiin sosiaalityöntekijöihin, työskentelytapoihin, laintulkintoihin ja päätösten perusteluihin. Johtajien mukaan

asiakkaiden emotionaalinen kuormitus lisääntyi oman elämäntarinan ja tilanteen kertaamisesta, kun vaihtuvuus katkaisi asiakasprosessit ja tiedonkulun. Johtajat ajattelivat vaihtuvuuden koettelevan asiakkaiden luottamusta sosiaalityöntekijöihin ja sosiaalityön auttamisprosesseihin. Pahimmassa tapauksessa vaihtuvuus viivästytti tai esti asiakkaiden avunsaannin, jolloin tilanteet ehtivät kriisiytyä.

Et asiakkaiden kannalta se ei oo hyvä asia, et koko ajan vaihtuu työntekijä. Just asiakkaat oppii siihen omaan työntekijään ja sit hän taas lähtee ja taas opetellaan se seuraava ja sit jos hänkin vielä lähtee, niin asiakkaat on siinä aina. (J5)

Sosiaalityöntekijöille ja sosiaalityön johtajille vaihtuvuus merkitsi työtaakan kasvua ja henkisen kuormituksen lisääntymistä. Yhden sosiaalityöntekijän lähtiessä jäljelle jäävät joutuivat jakamaan lähtijän asiakkaat ja kantamaan ylimääräistä huolta töiden sujumisesta. Työntekijävaihdosten välillä asiakkaiden omatyöntekijyydet saattoivat siirtyä sosiaalityön johtajan vastuulle. Sosiaalityön johtajia turhauttavat toistuvat rekrytointi- ja perehdytysprosessit. Johtajien kuormitusta lisäsi huoli työntekijöiden jaksamisesta ja palveluiden laadusta. Työpaikasta lähtijät kokivat puolestaan työpaikan vaihtoon liittyvää siirtymästressiä eivätkä välttämättä ehtineet omaksua työtehtäviä kunnolla, jos työpaikka vaihtui tiuhaan. Sosiaalityön johtajien mukaan vaihtuvuus toi myös sosiaalityöntekijöiden asiakastyöskentelyyn haasteita, kuten alla olevasta sitaatista käy ilmi:

JH: Et se työskentely voi olla hankalampaa myös?

J5: On alkuun ainakin. Et se täytyy ensin saada se asiakkaan luottamus ja löytää yhteistä ääntä siihen, et jos sitä ei löydä, niin se työn tekeminen on hankalaa. Ja sit tosissaan siinä on aina se edellisen työntekijän perintö. Että näin ja näin ja sit kun toinen työntekijä ei teekään sitä sillä tavalla, niin sit se on aina sellasta yhteistä hakemista, et miten se tehdään se työ.

Sosiaalityön yhteisöihin kohdistuvat seuraukset

Johtajien kerronnassa vaihtuvuuden yhteisöihin kohdistuvat seuraukset heijastuivat sosiaalityön työyhteisöihin, johtamiseen ja organisaatioihin. Työyhteisöissä vaihtuvuus näkyi kuormituksen ja epävarmuuden lisääntymisenä sekä työn jatkuvuuden heikentymisenä. Työntekijävaihdosten välillä työtiimit toimivat poikkeustilassa.

Työyhteisöjen ryhmädynamiikka oli muutoksessa, ja sosiaalityöntekijöiden työkuorma kasvoi, kun asiakkaat jaettiin uudelleen eri työntekijöille. Jos uusi sosiaalityöntekijä saatiinkin, hänen perehdyttämisensä kuormitti koko työyhteisöä.

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus hankaloitti ja haastoi sosiaalityön johtamista, sillä [...] *sosiaalityöntekijöitä täytyy tällä hetkellä kohdella hyvin hyvin hienovaraisesti, koska heillä on se valta, et he voi sanoa, et okei tää oli tässä, mä lähen muualle* (J2). Sosiaalityön tavoitteellinen ja pitkäjänteinen kehittäminen sai jäädä sivuun, kun johtajien työstä tuli *tulipalojen sammuttelua ja selviytymistä*. Vaihtuvuuden keskellä sosiaalityön johtajien työaika kului rekrytointitoimenpiteisiin sekä perehdyttämisen ja välttämättömän toiminnan varmistamiseen, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:

JH: Mitä sä luulet, et miten nää irtisanoutumiset on vaikuttanu sun johtamiseen tai onko ne vaikuttanu?

J7: On ne tietenkin sillä tavalla, et se työskentely on pelkästään siihen perustyöhön kohdistuvaa mullakin. Et sitä et täytyy ihan joka hetki miettiä, miten työ organisoidaan, et se on pelkästään sitä konkretiaa ja työjärjestelyjen miettimistä. Kyllähän silloin pitää unohtaa käytännössä kaikki muu. Ei silloin kehitetä tai ajatella mitään muuta... se on sellaista selviytymistä.

Organisaatioille vaihtuvuus tarkoitti paikasta riippuen muun muassa rekrytointivaikeuksia, työvoimavajetta, henkilöstöpolitiikan hätäratkaisuihin turvautumista (esim. sosiaalityöntekijöiden työpanoksen ohjaaminen pelkästään lastensuojelun käyttöön, vuokrasosiaalityöntekijöiden palkkaaminen, sosiaalityöntekijöiden virkojen muuttaminen sosiaalihojajien viroiksi), kuntien välistä palkkakilpailua sekä kunnan työnantajaimagon kärsimistä. Vaihtuvuus sai sosiaalityön johtajat kyseenalaistamaan oman organisaationsa kyvykkyyden ja sosiaalityön palveluiden laadun, kuten käy ilmi seuraavasta lainauksesta:

Mä en oo ehkä miettiny sitä niinkään sen sosiaalityöntekijän kannalta, vaan mä ehkä kuulen enemmän palautetta kuntalaisilta, et ”voi ei onks taas uus ihminen”. Se on välillä jopa ihan sydäntäsärkevää, et valitettavasti. Tai mulle soittaa joku, et kuka mun sossu on, et mä en tiedä. Siinä kohtaa tulee semmonen, et ollaankohan me tehty hyvää, laadukasta sosiaalityötä, jos joku kysyy, et kuka mun sossu on. (J2)

Yhteiskunnalliset seuraukset

Johtajien haastatteluissa vaihtuvuuden yhteiskunnallisten seurausten keskiössä olivat sosiaalityön professio, eetos ja tehtävä sekä julkinen talous ja yhteiskunta. Johtajien mukaan vaihtuvuus kolhi sosiaalityön professiota ja eetosta, sillä se heikensi sosiaalityöntekijöiden ammatillista asiantuntijuutta ja vahvisti byrokraattista työtettä. Nopean vaihtuvuuden takia sosiaalityöntekijöiden ammattikunta saattoi kärsiä uskottavuusongelmista ja joutua organisaatioissa sivurooliin. Johtajien mielestä vaihtuvuus asetti sosiaalityön peruseriaatteen, ammattietiikan ja yhteiskunnallisen tehtävän kyseenalaisiksi. Johtajat ajattelivat sosiaalityön olevan luottamus- ja suhdeperustaista työtä, jota on vaikea rakentaa vaihtuvien sosiaalityöntekijöiden varaan. Haastatteluissa nousikin esiin huoli siitä, että vaihtuvuus rapautti sosiaalityön ammattietiikkaa ja tehtävää haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten asianajajana, kun sosiaalityön asiakkaat olivat vaihtuvuuden keskellä pikemminkin heitteillä kuin hyvinvointivaltion palveluiden piirissä.

No mä ajattelen ehkä eniten sitä sosiaalityön ja lastensuojelun asiakkaiden näkökulmasta, et se on tosi ikävää, et se vaihtuvuus on monessa kunnassa ihan kuin... puhutaan pyöröovista. Mä ajattelen sen niin, et ennen kaikkea ne asiakkaat on ne, jotka ei saa hyvää, tasa-arvosta ja laadukasta palvelua. Ei voi saada, kun sinne tulee vuoden välein uus, jolla voi olla ihan erilaiset laintulkinnat joistakin asioista. Niin musta se on kurjaa, et tilanne on mennyt tähän ja kuitenkin jos miettii, et ketkä ovat sosiaalityöntekijöiden asiakkaita: lapset, vammaiset ja muutoin heikommassa asemassa olevat, niin minust se ei oo oikeudenmukaista. (J2)

Lisäksi johtajat näkivät, että sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta seurasi merkittäviä taloudellisia, yhteiskunnallisia ja inhimillisiä kustannuksia. Johtajien kuvauksissa vaihtuvuuden taloudelliset kustannukset koostuivat muun muassa rekrytointimenoista, palkkojen nostoista ja viimesijaisista auttamistoimenpiteistä. Vaihtuvuuden vuoksi kokonaiskuva asiakkaiden elämäntilanteista pirstaloitui eikä tilanteiden kriisiytymistä ehditty huomata ajoissa, mistä seurasi paljon inhimillistä kärsimystä. Kriisiytyneiden tilanteiden ratkaiseminen vaati voimallisia ja kalliita interventioita, kuten psykiatrista hoitoa tai lasten kiireellisiä sijoituksia.

[...] mutta on se aina jos se vastuutyöntekijä vaihtuu niin ne on johtavalla sosiaalityöntekijällä siinä väliajalla kun ei oo ketään... et meiltä puuttu viisi työntekijää kahdeksasta sosiaalityöntekijästä. Että sit voi tajuta...ei tätä ääneen oikein missään voi virallisesti sanoa, mutta tarkottaahan se oikeasti sitä, ettei ne oo kenenkään hanskassa. Sit kun ne akutisoituu tai kriisiytyy ne perheiden tilanteet, niin sit ne pomsahtaa ja sit ruvetaan tekemään jotakin. Eli se on kallista meille, koska jos siinä olisi ollut se sama ihminen sen perheen kanssa kulkenut sitä matkaa, niin olis ehkä osattu ennakoida, että nyt tarvitaan vähän lisää tukea tohon, niin ehkä vältyttäis huostaanotolta tai ei ainakaan pitkittyis se huostaanotto että ne lapset on jo niin huonossa kunnossa, että ne tarvii vahvaa psykiatrista osaamista... et on mennyy vuos vaan että hupsista... aha tääl on ollu näin kauhee kaaos. Et siinä on inhimillinen tragedia siellä sitten, kun sitä tukea ei oo ollu riittävästi oikeaan aikaan tarjolla. (J1)

Kaiken kaikkiaan johtajat olivat sitä mieltä, että vaihtuvuus heikensi sosiaalityön palveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Johtajien puheista oli tulkittavissa, että osa heistä koki sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden uhkaavan sosiaalityön yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamista ja hyvinvointivaltion toimintaa. Sosiaalityöntekijöillä onkin merkittävä rooli siinä, millaiseksi laissa säädetty sosiaalipolitiikka käytännössä muodostuu.

Synkkien vaihtuvuuskuvausten ohella johtajat toivat haastatteluissa esiin myös positiivisia vaihtuvuuden kuvia. Vaihtuvuuden myönteisenä puolena johtajat näkivät sen, että työpaikkojen vaihtaminen auttoi sosiaalityöntekijöitä kehittämään ammattitaitoaan ja etenemään urallaan. Lisäksi johtajat olivat havainneet, että vaihtuvuus ja työntekijäpula paransivat sekä yksittäisten sosiaalityöntekijöiden että koko ammattikunnan neuvotteluasemia työmarkkinoilla. Yksi johtajista pohdiskeli, voisiko vaihtuvuus olla merkki siitä, että sosiaalityöntekijät ovat ammattikuntana irrottautuneet työuupumukselle altistavasta liiallisesta työsitoutuneisuudesta ja voisiko vaihtuvuus täten välillisesti vähentää sosiaalityöntekijöiden työuupumisia. Eräs johtaja taas mietti, voisiko vaihtuvuusilmiön julkinen käsittely nostaa sosiaalityön näkyvyyttä ja lisätä sen arvostusta. Vaihtuvuuden nähtiin toimivan myös pysähtymisen ja oppimisen paikkana sekä sosiaalityön organisaatioiden muutoksen moottorina. Vaikka johtajat siis kuvasivatkin joitakin sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden myönteisiä seurauksia, suurin osa seurauksista määriteltiin haastatteluissa negatiivisiksi. Vaihtuvuudesta oli esimerkiksi hyötyä asiakkaille lähinnä vain silloin, jos uuden työntekijän persoona ja työskentelytavat sopivat heille paremmin.

Johtopäätökset

Tässä tutkimusartikkelissa olemme etsineet vastausta kysymykseen: *Miten sosiaalityön johtajat jäsentävät sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksia ja keitä tai mitä seuraukset heidän tulkintansa mukaan koskettavat?* Olemme tarkastelleet tutkimuskysymystämme laadullisen haastatteluaineiston ja sosiaalityön johtajien näkökulman lävitse. Seuraavassa esittelemme tutkimuksemme keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on yleinen ilmiö, jonka kiihtymistä sosiaalityön johtajat ovat työssään todistaneet. Sosiaalityön johtajien mukaan vaihtuvuus oli yleisintä lastensuojelussa, mutta ripeää vaihtuvuutta esiintyi myös muilla sosiaalityön työkentillä. Johtajien näkemykset sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksista voidaan tutkimuksemme perusteella tiivistää neljään kohtaan. Ensinnäkin sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta seurasi johtajien mukaan moninaista kuormitusta. Vaihtuvuuden aiheuttama kuormitus kohdistui aineistomme perusteella sosiaalityön asiakkaisiin, sosiaalityöntekijöihin, sosiaalityön johtajiin, työyhteisöihin, organisaatioihin, julkiseen talouteen ja yhteiskuntaan. Asiakkaat kuormittuivat elämäntilanteensa kertaamisesta ja työskentelyn hajanaisuudesta. Sosiaalityöntekijöille ja sosiaalityön johtajille vaihtuvuus merkitsi työtaakan kasvua ja henkisen kuormituksen lisääntymistä. Johtajat kokivat, että vaihtuvuus vaikeutti pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen asiakastyön toteuttamista ja johtaminen pelkistyi välitöntä huomiota vaativiin tilanteisiin vastaamiseksi. Työyhteisöissä kuormituttiin lisääntyneestä työmäärästä, asiakastyöskentelyn vaikeuksista ja johtamisen typistymisestä. Vaihtuvuuden kuormittava vaikutus heijastui sosiaalityön johtajien kertomana myös julkiseen talouteen ja yhteiskuntaan, kun asiakkaiden tilanteet kriisiytyivät ja kun viimesijaisimmat ja kalleimmat auttamistoimenpiteet jouduttiin ottamaan käyttöön. Havaintomme sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden kuormittavista vaikutuksista ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimustulosten kanssa (Graef & Hill 2000; Knight ym. 2012; Alhanen 2014; Yliruka ym. 2018; Kwon ym. 2020).

Toiseksi johtajat kokivat, että vaihtuvuus asetti sosiaalityön palveluiden laadun ja vaikuttavuuden vaakalaudalle. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus tekee esimerkiksi suunnitelmallisesta sijais- huoltotoiminnasta (Pardeck 1984; Flower ym. 2005; Ryan ym. 2006; Strolin-Goltzman ym. 2010; Kaijanen ym. 2020) ja sosiaalityön vaikuttavuuden seuraamisesta

(Salo ym. 2016) haastavaa. Sosiaalityössä tavoiteltava asiakkaan tilanteen muutos saa voimansa asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välisestä, luottamukseen perustuvasta vuorovaikutussuhteesta (Kananaja 2017). Jatkuva vaihtuvuus heikentää asiakkaiden luottamusta sosiaalityöntekijöihin (mm. Strolin-Goltzman ym. 2010; Curry 2019), mikä voi viedä pohjan työskentelyltä. Vuorovaikutuksellisessa ja tietointensiivisessä sosiaalityössä inhimillinen pääoma vaikuttaa merkittävästi palvelun laatuun ja työskentelyn lopputulokseen (ks. Balfour & Neff 1993; Marsh ym. 2012).

Kolmanneksi sosiaalityön johtajat toivat esiin, että vaihtuvuus heikensi sosiaalityön profession perustuksia sekä rapautti sosiaalityön ammattietiikkaa, asemaa ja yhteiskunnallista tehtävää. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus heikensi sosiaalityön profession perustuksia, sillä vaihtuvuuden keskellä suunnitelmalliseen johtamiseen, tavoitteelliseen kehittämiseen ja syvällisen asiantuntemuksen kerryttämiseen ei ollut mahdollisuuksia. Tämän seurauksena sosiaalityön profession asiantuntijuus oheni eikä asiantuntijuutta pystytty kehittämään pitkäjänteisesti (ks. Uusitalo 2019, 106). Johtajien mielestä myös sosiaalityön etiikan ja yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen horjui vaihtuvuuden vuoksi. Vaihtuvuuden kuvattiin aiheuttavan tilanteita, joissa asiakkaiden asiat eivät olleet kenenkään hallussa tai joissa organisaation sosiaalityöntekijöiden työpanos oli ohjattu pelkästään lastensuojelun käyttöön. Nämä tutkimustulokset herättävät kysymyksen siitä, pystyvätkö vaihtuvuuden kurittamat sosiaalityön organisaatiot takaamaan haavoittuvassa asemassa olevien asiakkaidensa oikeuden hyvään sosiaalihuoltoon, palveluiden tasa-arvoon ja asiakasturvallisuuteen.

Neljäs keskeinen tutkimustuloksemme kertoo siitä, onko sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus ongelma. Aiemmissä tutkimuksissa vaihtuvuuden on kuvattu muuttuvan ongelmaksi muun muassa silloin, kun moni työntekijä irtisanoutuu samanaikaisesti, lähtijöiden tilalle ei löydy tulijoita, avaintyöntekijät korvautuvat noviiseilla, organisaation toimintakyky heikkenee tai kun vaihtuvuuden kustannukset ylittävät sen hyödyt (Dalton ym. 1982; Lawson & Claiborne 2005; Allen ym. 2010; Hausknecht & Holwerda 2013). Vaihtuvuudesta tulee tällöin organisaatioille *toimintaa tukevan* sijasta *toimintaa rapauttavaa* (ks. Dalton ym. 1981). Johtajat tunnistivat, että osa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta oli tavanomaista työvoiman liikkuvuutta, jolla saattoi olla myönteisiäkin seurauksia. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus määrittäytyi kuitenkin tutkimuksessamme pääasiassa toimintaa rapauttavaksi ja ongelmalliseksi ilmiöksi. Vaihtuvuuden ongelmallisuus linkittyi sosiaalityön johtajien

mukaan paitsi vaihtuvuuden liiallisuuteen ja sosiaalityöntekijäpulaan myös sosiaalityön luonteeseen, eettisiin sitoumuksiin ja yhteiskuntapoliittiseen tehtävään. Tutkimustulostemme valossa jo pelkästään sosiaalityön asiakkaille koituvat vaihtuvuuden seuraukset ovat niin vahingollisia ja eettisesti arveluttavia, että keinot vaihtuvuuden hillitsemiseksi on otettava pikimmiten käyttöön.

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset koskettivat sosiaalityön johtajia monella tapaa. Vaihtuvuudesta seurasi heille kuormitusta, jatkuvaa rekrytointia ja perehdyttämistä, puuttuvien sosiaalityöntekijöiden paikkaamista, työn pitkäjänteisestä kehittämisestä luopumista, johtamisen muuttumista akuutteihin kriiseihin vastaamiseksi sekä jatkuvaa huolta palveluiden laadusta ja sosiaalityöntekijöiden jaksamisesta. Vaihtuvuuden keskellä johtajat joutuivat lisäksi priorisoimaan tiettyjä sosiaalityön toimintoja, esimerkiksi lastensuojelua, toisten osa-alueiden kustannuksella. Sosiaalityön johtajat kuvasivat vaihtuvuuden seurauksia haastatteluissa hyvin laajasti eivätkä vain johtamisen näkökulmasta.

Vaihtuvuutta käsiteltäessä onkin hyvä tiedostaa, missä kontekstissa vaihtuvuutta tarkastellaan ja mitä näkökulmaa painotetaan. Artikkelimme laadullinen tutkimusote ja sosiaalityön johtajien tulkinnat avaavat uudenlaisia näköaloja sosiaalityön vaihtuvuusilmiöön. Perinteisessä vaihtuvuustutkimuksessa vaihtuvuuden seurausten tarkastelut keskittyvät usein työntekijä-, työyhteisö- ja organisaatiotasoihin. Tutkimuksemme ansiona voidaan pitää sitä, että se tuo johtajien näkemysten kautta jäsennellysti näkyviin sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seuraukset yksilöille, organisaatioille, sosiaalityön professionille ja yhteiskunnalle. Samalla tutkimus osoittaa, miksi vaihtuvuus muodostuu sosiaalityössä helposti ongelmaksi.

Jatkossa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden seurauksia voitaisiin tutkia niin, että ääneen pääsisivät sosiaalityön asiakkaat, sosiaalityöntekijät ja sosiaalityön yhteistyökumppanit. Lisäksi olisi mahdollista keskittyä tätä artikkelia syvällisemmin sosiaalityön johtajien näkökulmaan, mikä mahdollistaisi vaihtuvuuden seurausten tarkastelun asiakasprosessien, työn laadun, työn pitkäaikaisen kehittämisen ja työn organisoinnin kannalta. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuudesta kaivattaisiin myös kattavaa tilastotietoa, sillä nykyisillä tiedoilla kuva vaihtuvuusilmiöstä jää kovin vaillinaiseksi.

Allenin ja kumppaneiden (2010) mukaan vaihtuvuuden hallitseminen vaatii systemaattista tiedonkeruuta, vaihtuvuuslukujen ja -kustannusten jäsentämistä, vaihtuvuuden kontekstien tiedostamista, eri vaihtuvuustyyppien tunnistamista ja vaih-

tuvuuden ongelmallisuusasteen määrittelyä. Heidän ajatustensa pohjalta toivomme, että tutkimuksemme antaa uusia työkaluja sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden systemaattiseen analysointiin ja kannustaa sosiaalityön vaihtuvuusongelman ratkaisemiseen. Vaihtuvuuden seurausten hahmottaminen auttaa ymmärtämään, miksi vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen on sosiaalityössä tärkeää puuttua.

Kirjoittajat

Johanna Holappa

VTM, projektitutkija, Turun yliopisto
sähköposti: jehola@utu.fi

Johanna Kallio

VTT, sosiaalityön professori, Turun yliopisto
sähköposti: jomkall@utu.fi

Anna-Maria Isola

VTT, erikoistutkija, Turun yliopisto
sähköposti: anna-maria.isola@utu.fi

Kirjoittajien kontribuutiot

Tutkimusaineisto on Johanna Holapan keräämä ja analysoima. Johanna Holappa on toiminut artikkelin pääkirjoittajana. Johanna Kallio ja Anna-Maria Isola ovat osallistuneet tutkimusprosessiin ensin pro gradu -ohjaajina ja sittemmin artikkelitekstin kommentoijina ja muokkaajina.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Tutkimusta rahoittivat Stiftelsen Eschnerska Frilasarettet, Johanna och G.A. Petrelius stiftelse ja Kommunalrådet C.G. Sundells stiftelse.

Kirjallisuus

- Abelson, M. & Baysinger, B.** (1984) Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review* 9 (2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277675>
- Ailasmaa, R.** (2015) Kuntien terveystilasto- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilasto-raportti. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015070210543>
- Alhanen, K.** (2014) Vaarantunut suojelevalta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-278-2>
- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J.** (2010) Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives* 24 (2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Balfour, D. & Neff, D.** (1993) Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management* 22 (3), 473–486. <https://doi.org/10.1177/009102609302200310>
- Barrick, M. & Zimmerman, R.** (2009) Hiring for retention and performance. *Human Resource Management* 48 (2), 183–206. <https://doi.org/10.1002/hrm.20275>
- Curry, A.** (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. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.01.026>
- Dalton, D., Krackhardt, D. & Porter, L.** (1981) Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology* 66 (6), 716–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.6.716>
- Dalton, D. & Todor, W.** (1979) Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *The Academy of Management Review* 4 (2), 225–235. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4289021>
- Dalton, D., Todor, W. & Krackhardt, D.** (1982) Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review* 7 (1), 117–123. <https://doi.org/10.2307/257256>

- DePanfilis, D. & Zlotnik, J.** (2008) Retention of front-line staff in child welfare: A systematic review of research. *Children and Youth Services Review* 30 (9), 995–1008. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2007.12.017>
- Dickinson, N. & Painter, J.** (2009) Predictors of undesired turnover for child welfare workers. *Child Welfare* 88 (5), 187–208.
- Ekqvist, E. & Kuusisto, K.** (2020) Aikuissosiaalityön asiakkaiden tulevaisuuteen suhtautuminen ja toiveet. *Janus* 28 (1), 42–59. <https://doi.org/10.30668/janus.69882>
- Eskola, J. & Suoranta, J.** (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, B.** (1917) Determining cost of turnover of labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 71 (1), 44–50. <https://doi.org/10.1177/000271621707100105>
- Flower, C., McDonald, J. & Sumski, M.** (2005) Review of turnover in Milwaukee County private agency child welfare ongoing case management staff. https://uh.edu/socialwork/_docs/cwep/national-iv-e/turnoverstudy.pdf (luettu 8.11.2021)
- Forsman, S.** (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa: Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8155-0>
- Graef, M. & Hill, E. L.** (2000) Costing child protective services staff turnover. *Child Welfare* 79 (5), 517–533.
- Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K. & Pierce, C.** (2013) Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management* 39 (3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hausknecht, J. & Holwerda, J.** (2013) When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science* 24 (1), 210–225. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0720>
- Heavey, A., Holwerda, J. & Hausknecht, J.** (2013) Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 98 (3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>

- Helsingin Sanomat** (2019) Vantaan lastensuojelusta lähti kerralla useita avain-työntekijöitä, laitoksiin sijoitettujen 250 lapsen asioiden valvonta jäi kahdelle työntekijälle. 5.9.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006228451.html> (luettu 14.8.2022)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (1995) Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holappa, J.** (2021) Sosiaalityön johtajien näkemyksiä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden syistä ja seurauksista. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042927929>
- Hom, P., Allen, D. & Griffeth, R.** (2020) Employee retention and turnover: Why employees stay or leave. First edition. New York: Routledge.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J. & Hausknecht, J.** (2017) One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology* 102 (3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hopkins, K., Cohen-Callow, A., Kim, H. & Hwang, J.** (2010) Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review* 32 (10), 1380–1387. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2010.06.006>
- Kaijanen, M., Koskenkorva, M. & Westlund, O.** (toim.) (2020) 101 kirjettä. Jyväskylä: Pesäpuu ry. <https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2020/02/101-kirjetta%CC%88-1.pdf> (luettu 16.1.2022)
- Kananoja, A.** (2017) Asiakastyön yleiset lähtökohdat sosiaalialalla. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.) *Sosiaalityön käsikirja*. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma, 173–192.
- Kim, K. & Kao, D.** (2014) A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 47 (3), 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.09.015>
- Knight, D., Becan, J. & Flynn, P.** (2012) Organizational consequences of staff turnover in outpatient substance abuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment* 42 (2), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2011.10.009>
- Kwon, K.-Y., Malek, A., Horm, D. & Castle, S.** (2020) Turnover and retention of infant-toddler teachers: Reasons, consequences, and implications for practice and policy. *Children and Youth Services Review* 115, e105061. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105061>

- Landgrén, S.** (2019) Vastavalmistuneiden urapolut: Vuosina 2017–2018 valmistuneiden Talentian jäsenien sijoittuminen työelämään. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. <https://talentia.e-julkaisu.com/2019/vastavalmistuneiden-urapolut/#page=1> (luettu 26.1.2022)
- Lawson, H. & Claiborne, N.** (toim.) (2005) Retention planning to reduce workforce turnover in New York State’s public child welfare systems: Developing knowledge, lessons learned, and emergent priorities. Albany, NY: New York State Social Work Education Consortium. <https://silo.tips/download/social-work-education-consortium> (luettu 10.2.2022)
- Manka, A.-L. & Hakala, L.** (2011) Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.
- Marsh, J., Angell, B., Andrews, C. M. & Curry, A.** (2012) Client-provider relationship and treatment outcome: A systematic review of substance abuse, child welfare, and mental health services research. *Journal of the Society for Social Work and Research* 3 (4), 233–267. <https://doi.org/10.5243/jsswr.2012.15>
- Matela, K.** (2011) Viihtyvät ja vaihtuvat: lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.
- McGregor, E.** (1988) The public sector human resource puzzle: Strategic management of a strategic resource. *Public Administration Review* 48 (6), 941–950. <https://doi.org/10.2307/976989>
- Mor Barak, N., Nissly, J. & Levin, A.** (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *The Social Service Review* 75 (4), 625–661. <https://doi.org/10.1086/323166>
- Mänttari-van der Kuip, M.** (2013) Julkinen sosiaalityö markkinoistumisen armoilla? *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (1), 5–9. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201302131816>
- Mänttari-van der Kuip, M.** (2015) Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 524. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6191-6>

- Nissly, J., Mor Barak, M. & Levin, A.** (2005) Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work* 29 (1), 79–100. https://doi.org/10.1300/J147v29n01_06
- Nyberg, A. & Ployhart, R.** (2013) Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *The Academy of Management Review* 38 (1), 109–131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- Pardeck, J.** (1984) Multiple placement of children in foster family care: An empirical analysis. *Social Work* 29 (6), 506–509. <https://doi.org/10.1093/sw/29.6.506>
- Park, T.-Y. & Shaw, J.** (2013) Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 98 (2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Paulin, S.** (2017) Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf> (luettu 22.1.2021)
- Pollack, D.** (2008) International legal note: Legal implications of staff turnover in social work organizations. *International Social Work* 51 (5), 705–711. <https://doi.org/10.1177/0020872808093350>
- Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M. & Zhai, F.** (2006) Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review* 28 (9), 993–1006. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2005.10.013>
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S.-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J.** (2016) Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-654-8>
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. D. Jr. & Gupta, N.** (1998) An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal* 41 (5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shim, M.** (2010) Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review* 32 (6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.02.004>

- Shim, M.** (2014) Do organisational culture and climate really matter for employee turnover in child welfare agencies? *The British Journal of Social Work* 44 (3), 542–558. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs162>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö** (2022) Ensimmäiset ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi. Tiedote 14.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ensimmaiset-ehdotukset-sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-saatavuuden-ja-riittavyyden-varmistamiseksi> (luettu 26.1.2022)
- Staw, B. M.** (1980) The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1 (4), 253–273.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S. & Trinkle, J.** (2010) Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work* 55 (1), 47–53. <https://doi.org/10.1093/sw/55.1.47>
- Talentia-lehti** (2021) Vaihtuvuus maksaa. 28.9.2021. <https://www.talentia-lehti.fi/vaihtuvuus-maksaa/> (luettu 21.2.2022)
- Tham, P.** (2007) Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *The British Journal of Social Work* 37 (7), 1225–1246. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl054>
- Tham, P.** (2018a) A professional role in transition: Swedish child welfare social workers' descriptions of their work in 2003 and 2014. *The British Journal of Social Work* 48 (2), 449–467. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx016>
- Tham, P.** (2018b) Where the need is greatest: A comparison of the perceived working conditions of social workers in Swedish metropolitan low-, middle- and high-income areas in 2003 and 2014. *Nordic Social Work Research* 8 (2), 185–200. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1326975>
- Turun Sanomat** (2018) ”Paraisten sosiaalityön tila on katastrofaalinen” – valtuutetun mukaan jo 18 työntekijää irtisanoutunut kolmessa vuodessa. 30.3.2018. <https://www.ts.fi/uutiset/3895696> (luettu 14.8.2022)
- Työterveyslaitos** (2016–2022) Kunta10-tutkimus. Kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi. Julkaistu 12.3.2019 ja päivitetty 25.1.2023. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10> (luettu 5.3.2024)

- Uusitalo, I.** (2019) Työssä oppiminen lastensuojelun sosiaalityössä – reunaehdoja ja mahdollisuuksia ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Turku: Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7861-8>
- Vanhala, S.** (1981) Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51.
- Westbrook, T., Ellis, J. & Ellett, A.** (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. https://doi.org/10.1300/J147v30n04_04
- Wilén, L.** (2018) Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? – julkaisusarja osa 2. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf (luettu 3.2.2022)
- Yle Uutiset** (2022) Asiakkaat odottavat tapaamisia kuukauden, asioihin ei ehditä perehtyä ja työntekijät väsyvät – sosiaalityöntekijä: ”Lastensuojelu on kriisissä”. 11.4.2022. <https://yle.fi/a/3-12396629> (luettu 11.9.2023)
- Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A.-M., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S. & Terämä, A.-M.** (2020) Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Työpaperi 36/2020. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-571-1>
- Yliruka, L., Vartio, R., Pasanen, K. & Petrelius, P.** (2018) Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä: Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. Työpaperi 16/2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-117-1>

Johanna Holappa, Johanna Kallio & Anna-Maria Isola

The consequences of turnover among social workers described by social work supervisors

Turnover among social workers has been discussed for a long time. Previous studies have focused on the causes of turnover from the social workers' perspective, whereas this study considers the consequences of turnover described by social work supervisors. Our research data consist of eight thematic interviews conducted in Finland in early 2020. The data were analysed using qualitative content analysis. Our results show that the turnover of social workers burdens clients, workers, supervisors, and organisations. According to the supervisors, turnover among social workers also impairs the quality and effectiveness of social work services. Moreover, turnover erodes the foundations of the social work profession and undermines the implementation of professional ethics and missions. Whilst turnover may sometimes have positive consequences, in this study the social work turnover was mostly defined as dysfunctional and problematic. In the light of our results, there is an urgent need to find a solution to the avoidable turnover of social workers.

Keywords: turnover, consequences of turnover, social work, social worker, social work supervisor