



Sosiaalialan ammattilaisten näkemyksiä työhyvinvoinnista

Verson työpapereita 2/2023

Hanna Juvakka

30.11.2023



**Päijät-Hämeen
hyvinvointialue**

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Tässä selvityksessä käytetty työhyvinvointimalli	4
3	Selvityksen toteutus	5
3.1	Selvityksen aineisto	6
3.2	Aineiston analyysi	7
3.3	Eettisyys	10
4	Selvityksen tulokset	11
4.1	Minä itse	11
4.1.1	Itseluottamus	11
4.1.2	Arvot	12
4.1.3	Yhteenveto	14
4.2	Johtaminen	15
4.2.1	Hyvä johtaminen	15
4.2.2	Kritisoitu johtaminen	16
4.2.3	Yhteenveto	17
4.3	Työn hallinta	18
4.3.1	Työn ilo	19
4.3.2	Työssä viihtyminen	20
4.3.3	Stressi ja uupumus	21
4.3.4	Yhteenveto	24
4.4	Työyhteisö	25
4.4.1	Työilmapiiri	25
4.4.2	Suhteet	27
4.4.3	Yhteenveto	29
4.5	Organisaatio	30
4.5.1	Tavoitteellisuus	30
4.5.2	Joustavuus	34
4.5.3	Kehittyminen	37
4.5.4	Työympäristön toimivuus	38
4.5.5	Yhteenveto	40
5	Yhteenveto ja pohdinta	42
5.1	Selvityksen rajoitukset	44
5.2	Katse tulevaisuuteen	44
	Lähteet	48
	Liite 1: Tiekartta-kyselyn kysymykset	55

1 Johdanto

Kokonaisvaltainen ymmärrys ihmisen hyvinvoinnista ja muutostyöstä ovat sosiaalialan ammattilaisen ydinosaamista (Lähteinen ym. 2017). Tämä on hyvä lähtökohta ajatellen omaa hyvinvointia työssä, jossa kohdataan kärsimystä, pahoinvointia ja yhteiskunnallista epäoikeudenmukaisuutta. Koulutuksessa saaduista valmiuksista huolimatta useissa tutkimuksissa (Saarinen, Blomberg ja Kroll 2012; Salo ym. 2016; Rantonen ym. 2017; Junnonen ym. 2019; Kokkinen ym. 2019) on todettu, että suomalaiset sosiaalityöntekijät ovat hyvin kuormittuneita. Työhyvinvointi ei olekaan vain yksilökysymys, vaan sitä tulee tarkastella suhteessa työn mielekkyyteen, organisointiin sekä työyhteisön toimivuuteen (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 171).

Tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijät kokevat työssään enemmän kuormitusta kuin muut ammattiryhmät, kuten psykologit, erityisopettajat ja varhaiskasvatuksen opettajat (Salo ym. 2016; Junnonen ym. 2019), ja heillä on muita ammattiryhmiä suurempi riski jäädä työkyvyttömiksi mielenterveyden häiriöiden vuoksi (Salo ym. 2016, 3; Rantonen ym. 2017; Kokkinen ym. 2019). Suomalaisia sosiaalityöntekijöitä kuormittavat esimerkiksi sosiaalityön eettisesti haastava luonne (Mänttari-van der Kuip 2023, 148), korkeat ammattieettiset vaatimukset (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 169) sekä isot asiakasmäärät, politiikan muutokset ja köyhyyden lisääntyminen (Saarinen, Blomberg ja Kroll 2012).

Sosiaalityöllä on merkittävä rooli hyvinvointiyhteiskunnassa. Sen perustana toimivat ihmisoikeudet ja yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden periaate turvaavat myös kaikkein heikoimmassa asemassa olevien ihmisten oikeuden heidän tarvitsemaansa tukeen ja apuun. Sosiaalityöllä edistetään yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen turvallisuutta ja hyvinvointia. Rakenteellisen sosiaalityön tehtävänä on pyrkiä tunnistamaan ja muuttamaan niitä yhteiskunnassa vallitsevia rakenteita, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta ja pahoinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Sosiaalityön olemassaolo ja laadukas sosiaalityö ovat hyvinvoivien, työssään jaksavien sosiaalityöntekijöiden työn tulosta. Sen vuoksi sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota.

Tämän selvityksen tarkoituksena on tarkastella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella työskentelevien sosiaalialan ammattilaisten näkemyksiä ja ajankohtaisia kokemuksia eräistä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Selvityksen aineisto muodostuu Sosiaalialan osaamiskeskus Verson toteuttaman Sosiaalityön Tiekartta 2023-2025 -työntekijäkyselyn vastauksista. Selvitystä luettaessa tulee ottaa huomioon, että kyselyä ei alun perin laadittu työhyvinvointiin liittyvien kysymysten kartoittamiseksi vaan tukemaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueen sosiaalityön kehittämisen suuntaviivojen luomista. Kyselyn vastaukset tarjoavat kuitenkin mielenkiintoisia näkökulmia myös työhyvinvointiin. Tämä selvitys on laadittu Verson

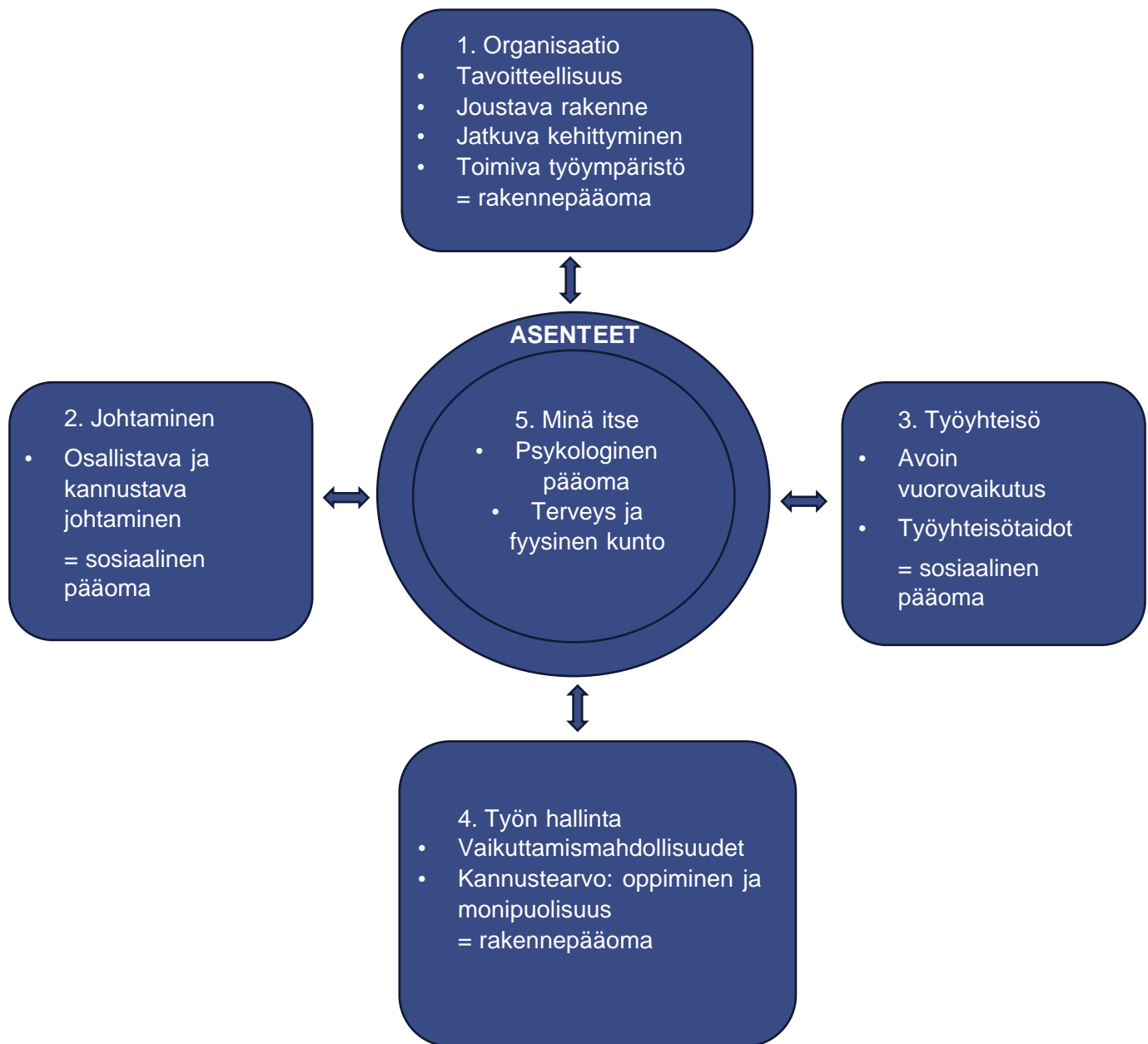
tarpeesta tuottaa tarkempia analyyseja kyselyvastauksista. Valitsin tarkastelun kohteeksi työhyvinvoinnin näkökulman oman kiinnostukseni ja aiheen ajankohtaisuuden perusteella.

Seuraavassa luvussa, luvussa 2, esittelen työhyvinvointimallin, johon tämä selvitys nojaa. 3. luvussa tarkastellaan selvityksen toteutusta eli sen aineistoa, aineiston analyysia ja selvityksen eettisiä näkökohtia. 4. luvussa esitellään selvityksen tulokset, josta edetään yhteenvedoon ja pohdintaan.

2 Tässä selvityksessä käytetty työhyvinvointimalli

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta on jäsennellyt suomalaisten työelämäasiantuntijoiden toimesta erilaisten työhyvinvointimallien avulla, jotka eroavat, joistakin yhtäläisyyksistä huolimatta, toisistaan erilaisine painopisteineen. Malleissa yhteistä on se, että kaikissa niissä työhyvinvoinnin ajatellaan olevan kokonaisuus, joka muodostuu useista tekijöistä. Näiden tekijöiden yhteys toisiinsa nähdään kuitenkin hieman eri tavoin. Mallien erilaiset painopisteet voivat ilmetä esimerkiksi siinä, kenellä vastuun työhyvinvoinnista ajatellaan lopulta olevan. Joissakin malleissa korostetaan enemmän esihenkilöön liittyviä tekijöitä, toisissa malleissa keskiössä taas on yksilö ja hänen oma toimintansa. Malleissa esille tuotavia työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat ainakin yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, saada työstä palautetta ja luoda työssä sosiaalisia suhteita sekä tehdä työtä, jossa on sopivasti haasteita. Onnistuneen työhyvinvointikäytännön kriteerinä pidetään myös myönteistä vaikutusta organisaatioon eli sitä, että organisaation tulos paranee työhyvinvoinnin kehittämisen seurauksena. (Mäki, Viitala ja Tuomi 2018, 39-47.)

Tässä selvityksessä työhyvinvointia tarkastellaan Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023, 110-111) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin kautta, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Tässä mallissa työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, johon vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä yksilö itse (kuvio 1). Näiden tekijöiden lisäksi asenne nousee työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi tekijäksi, sillä omaa työyhteisöä tulkitaan aina omien asenteiden lävitse. (Mt.) Edellä mainittu perustelee mallin käyttöä tässä selvityksessä, sillä Tiekartta-kyselyssä tarkastellaan juuri työntekijöiden näkemyksiä työhön liittyvistä asioista. Lisäksi Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023) mallin teemat (organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja minä itse) vastasivat suhteellisen hyvin kyselyssä esille tulleita asioita.



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ja Manka 2023, 110).

3 Selvityksen toteutus

Tämän selvityksen tarkoituksena on tarkastella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella työskentelevien sosiaalialan ammattilaisten näkemyksiä ja ajankohtaisia kokemuksia eräistä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Tässä luvussa esitellään selvityksessä käytetty aineisto ja aineiston analyysitapa. Lopuksi pohdin selvitykseen liittyviä eettisiä näkökohtia.

3.1 Selvityksen aineisto

Selvityksen aineistona toimivat Sosiaalialan osaamiskeskus Verson toteuttaman Sosiaalityön Tiekartta 2023-2025 -työntekijäkyselyn vastaukset. Verson tavoitteena on yhdessä sosiaalityön ammattilaisten kanssa luoda hyvinvointialueen sosiaalityön kehittämisen suuntaviivat. Työntekijäkysely toteutettiin tätä tavoitetta varten. Siinä kartoitettiin ammattilaisten näkemyksiä sosiaalityön ajankohtaisista kehittämistarpeista sekä sosiaalityön laadusta, vaikuttavuudesta ja näiden toteutumisesta työssä tällä hetkellä. Kysely ei suuntautunut työhyvinvoinnin kartoittamiseen, mutta vastauksissa nousee esiin tärkeitä näkökulmia myös työhyvinvointiin liittyen.

Kysely toteutettiin keväällä 2023 ja se lähetettiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueella työskenteleville sosiaalialan ammattilaisille. Tietotarpeiden määrittelyyn ja kyselyn suunnitteluun osallistuivat Verson lisäksi muun muassa sosiaalityön esimiestyöryhmä ja kehittämistyöryhmä. Kysely jaettiin 367 henkilölle sähköpostitse henkilöstöhallinnolta saadulla jakelulistalla, johon kuuluivat asiakasohjaukset, omatyöntekijät, terveydenhuollon sosiaalityö, gerontologinen sosiaalityö, oppilashuolto, psykososiaalisen kuntoutuksen sosiaalityö, sosiaalipäivystys, sosiaaliasiamiehet ja Sosiaalialan osaamiskeskus Verso.

Kyselyn vastausaika oli 29.3.-24.4.2023. Sähköpostimuistutukset lähetettiin 14.4. ja 20.4.2023. Vastauksia kertyi 93 kappaletta, eli vastausprosentti oli 25. Vastaajista 90,3 % ilmoitti sukupuolekseen naisen, 7,5 % miehen ja 2,2 % muun. Vastaajista työskenteli sosiaalityöntekijänä 45,2 %, sosiaaliohjaajana 26,9 % ja muussa tehtävässä 27,9 %. Kyselylomake sisälsi yhteensä 28 kysymystä (liite 1), joista tämän selvityksen analyysiin valikoitui 7 avokysymystä. Rajasin käytettävät kysymykset aineistosta sen perusteella, kuinka hyvin niiden vastaukset vaikuttivat liittyvän tutkimaani aiheeseen. Lisäksi selvityksessä on hyödynnetty joitakin Tiekartan strukturoituja kysymyksiä. Analyysiin valikoidut avoimet kysymykset olivat:

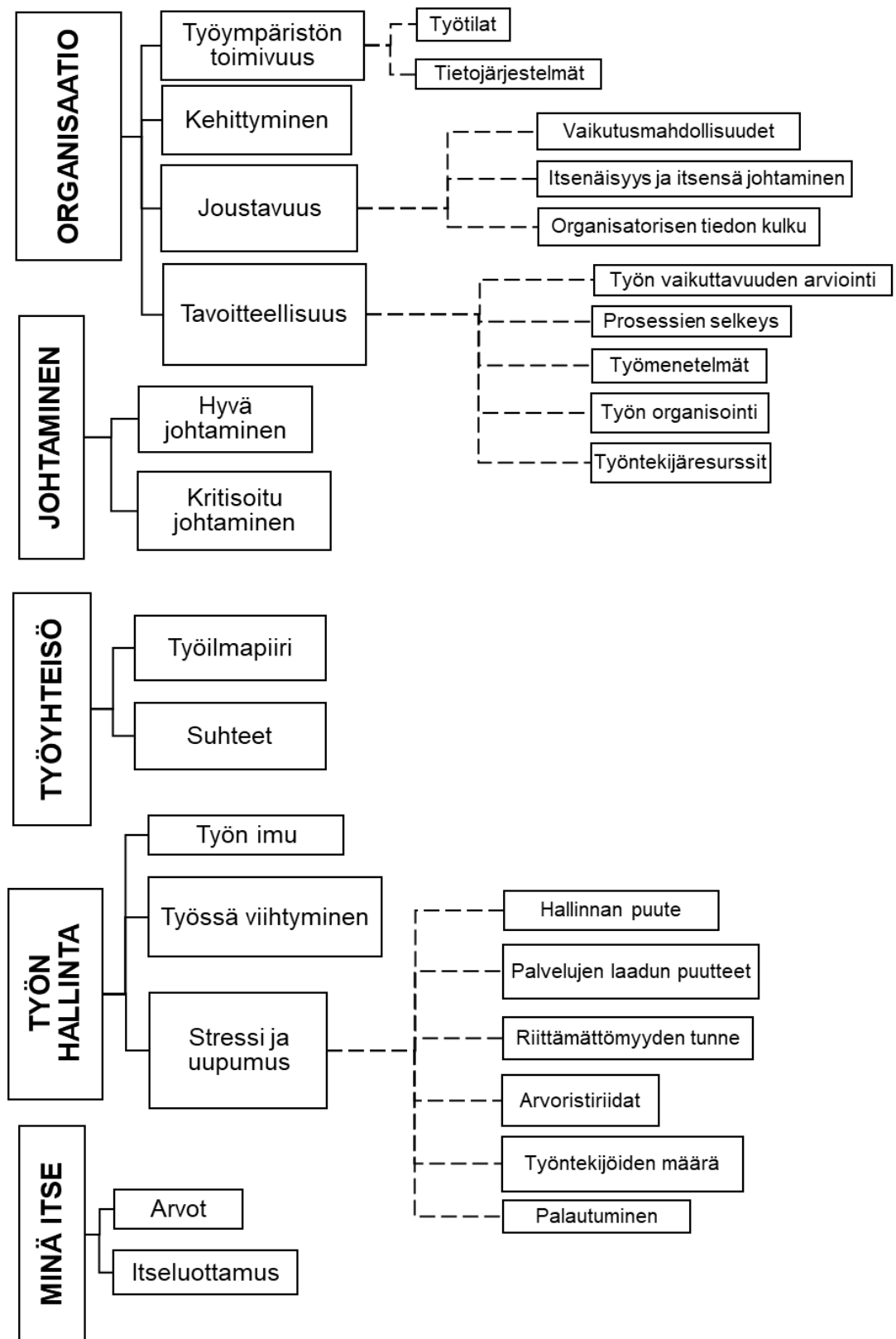
- 5. Kehu omaa yksikköäsi. Mikä toimii hyvin?
- 6. Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.
- 9. Tarkenna halutessasi vastaustasi. (Liittyy edelliseen kysymykseen: 8. Toteutuminen (Miten tärkeäksi tai ajankohtaiseksi arvioit seuraavien asioiden kehittämisen omassa työssäsi / yksikössäsi? Arvioi myös, toteutuvatko tekijät työssäsi tällä hetkellä.)
- 12. Tarkenna halutessasi vastaustasi (Liittyy edelliseen kysymykseen: 11. Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?)
- 13. Miten raskaaksi koet työn tekemisen juuri nyt, täsmennä halutessasi vastaustasi
- 15. Tarkenna halutessasi vastaustasi. (Liittyy edelliseen kysymykseen: 14. Mikä saa jaksamaan omassa työssä? (valitse enintään viisi tärkeintä vaihtoehtoa)
- 16. Jos olet suunnitellut työpaikan ja/tai työnantajan vaihtamista, miksi haluat vaihtaa?

3.2 Aineiston analyysi

Analysoin aineiston sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tunnetaan perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan analysoida tarkasteltavaa dokumenttia systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysia voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103, 117.) Tässä selvityksessä käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jota kuvaan seuraavassa lyhyesti.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä sen kuitenkin perustumatta suoraan teoriaan. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa analyysistä, mutta analyysin tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata aikaisempaa tietoa vaan löytää tiedosta uusia näkökulmia. Teoriaohjaava analyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tapaan aineiston ehdoilla, mutta ero tulee esille siinä, miten yleiskäsitteiden muodostamisessa eli abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissa teoreettiset käsitteet tuodaan mukaan valmiiksi tiedettyinä. Analyysin alaluokat muodostuvat aineistolähtöisesti yläluokkien perustuessa aiempiin käsitteisiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 109-110, 133.)

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, 110) mukaan teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vuorottelevat tutkijan ajatteluprosessissa. Omaa analyysiani ohjaa Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023) työhyvinvointimalli. Analyysini yläluokkia ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja minä itse ja nämä tulevat suoraan Mankan ja Mankan (2023) työhyvinvointimallista. Myös osa alaluokista on peräisin heidän työhyvinvointimallistaan, osa niistä on muodostunut aineistolähtöisesti. Kuvio 2 havainnollistaa valmista analyysiä, josta on hahmotettavissa teoria- ja aineistolähtöisyyden vuorottelu. Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023) malli tarjosi teorian eli lähtökohtaisen käsityksen koskien sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Analyysin aikana joihinkin yläluokkiin syntyi uusia alaluokkia ja näiden alaluokkia.



KUVIO 2. Selvityksen lopullinen rakenne.

Aloitin analyysin lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi. Taulukossa 1 on havainnollistettu teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysiprosessia tässä selvityksessä. Etsin aineistosta yläluokkiin kuuluvia ilmauksia. Järjestin ja luokittelin nämä alkuperäiset ilmaukset. Tämän jälkeen aloin paikantaa eri yläluokkien sisällä olevien ilmausten yhtäläisyyksiä ja eroja. Järjestelin sisällöltään samankaltaiset ilmaukset yläluokkien alaluokiksi ja niiden alaluokiksi.

Taulukko 1. Esimerkkejä teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysiprosessista tässä selvityksessä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Oman työn organisoimiseen saa melko vapaat kädet ja työnantajan joustavuus lisäävät omaa hyvinvointia."</i>	Työn autonomisuus	Työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen	Organisaatio
<i>"Lähiesimies tukee työtämme. Hänellä on laaja substanssiosaaminen lastensuojelusta, joten hänen osaamistaan voi hyödyntää vaikeissa tilanteissa yhteisesti pohtien."</i>	Lähiesimieheltä saatava tuki	Hyvä johtaminen	Johtaminen
<i>"Yhteistyö, niin työkavereiden kuin muiden toimijoiden kanssa toimii hyvin."</i>	Yhteistyö	Työilmapiiri	Työyhteisö
<i>"Työn hallittavuus kärsii suuren tarpeen ja resurssin vähäisyydestä johtuen"</i>	Hallinnan puute	Stressi ja uupumus	Työn hallinta
<i>"työkokemus ja osaaminen tuovat varmuutta työhön ja lisäävät työhyvinvointia"</i>	Itsevarmuus	Itseluottamus	Minä itse

Selvityksessä ollaan kiinnostuneita vastaajien näkemyksistä työhyvinvoinnista riippumatta siitä, liittävätkö he nämä asiat itse suoraan työhyvinvointiin vai tulevatko ne esille muussa yhteydessä. Toisinaan vastaajat totesivat itse pitävänsä kertomaansa asiaa merkittävänä hyvinvointiin tai siihen liittyvän tekijän (kuten jaksamisen) kannalta. Esimerkiksi: "työkokemus ja osaaminen tuovat varmuutta työhön ja lisäävät työhyvinvointia."

3.3 Eettisyys

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) asettavat hyvän tutkimuksen vaatimuksiksi johdonmukaisuuden ja eettisen kestävyys. Johdonmukaisuus konkretisoituu argumentaatioissa, kuten lähteiden käytössä. (Mt.) Tässä selvityksessä päälähteenä on käytetty tiettyä mallia (Manka ja Manka 2023) työhyvinvoinnista. Sen tukena olen hyödyntänyt myös muita teoksia. Eettinen kestävyys koskee Tuomen ja Sarajärven (2018, 149-150) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkija on vastuussa muun muassa siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, että tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi hyvin tehty. Tutkijan eettinen sitoutuneisuus on edellytys hyvälle tutkimukselle. (Mt.)

Tutkimuksen aiheenvalintaan liittyy vallankäyttöä, sillä usein tutkija yksin päättää siitä, mitä hän haluaa tutkia ja kenen näkökulma tutkimuksessa tuodaan esiin. Siten tietyn aiheen tutkittavaksi ottamista voidaan pitää eettisenä valintana (Pohjola 2003, 59-60, Enroosin ja Mäntysaaren 2017, 13 mukaan). Tämän selvityksen tekeminen sai alkunsa sosiaalityön opintojeni harjoittelujaksolla, jolla kiinnostuin Sosiaalityön tiekartan kehittämisestä. Työhyvinvointi aiheena on yhteiskunnallisesti ajankohtainen, sillä sosiaaliala kärsii alati kasvavasta työvoimavajeesta, ja Talentian (2023) mukaan työhyvinvointi on yksi alalla pysymiseen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi valikoitui selvityksen tarkastelukulmaksi siis sekä henkilökohtaisen kiinnostuksen että sen yhteiskunnallisen merkittävyyden vuoksi.

Sosiaalityön tutkimuksen tehtävänä on myös tuottaa tietoa ja herättää huomiota esimerkiksi yhteiskunnassa vallitsevista, eriarvoisuutta tuottavista rakenteista (Enroos ja Mäntysaari 2017, 13). Näiden ilmiöiden tunnistamisessa juuri työntekijät ovat näköalapaikalla ja siten avainasemassa. Rosiin ja Mäntysaareen (2017, 13) viitaten myös tällä selvityksellä on haluttu antaa ääni yksilöille eli sosiaalialan ammattilaisille, joiden työllä on merkittävä vaikutus asiakkaiden hyvinvointiin. Vaikuttamalla työntekijöiden hyvinvointiin vaikutetaan sosiaalipalvelujen laatuun ja sitä kautta myös asiakkaiden hyvinvointiin.

Selvitystä luettaessa tulee ottaa huomioon, että aineistona käytettyä kyselyä ei alun perin laadittu työhyvinvointiin liittyvien kysymysten kartoittamiseksi vaan tukemaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueen sosiaalityön kehittämisen suuntaviivojen luomista. Tämä asettaa selvitykselle tiettyjä rajoituksia. Kyselyn vastauksissa tarkasteltiin useita muitakin aiheita ja siten selvitys olisi voinut painottua aivan toiseen näkökulmaan. Lopputuloksesta olisi siis voinut tehdä täysin erilaisen valitsemalla jonkin toisen näkökulman hyvinvoinnin sijaan. Selvityksen luotettavuus olisi kasvanut, mikäli aineiston kysymykset olisivat koskeneet vain työhyvinvointia.

Vallankäyttöä tapahtuu myös siinä, miten valittua aineistoa käsitellään. Rajasin aineistosta pois sellaiset kysymykset, joihin annetut vastaukset eivät tulkintani mukaan liittyneet käytetyn kehikon mukaisiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Siten teoreettisen valinnan tekemiseen liittyy eettisiä kysymyksiä tämän rajatessa sitä, mitkä asiat katsotaan työhyvinvoinnin kannalta olennaisiksi.

4 Selvityksen tulokset

4.1 Minä itse

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Samanaikaisesti työstä on tullut yhä itsenäisempää ja työntekijöille on annettu enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä liittyen. Tällöin työntekijät eivät ole vain ulkoisia objekteja vaan pystyvät vaikuttamaan kokemuksiinsa asioihin. (Manka ja Manka 2023, 204.)

Tässä luvussa tarkastellaan ”minä itse” -ulottuvuuteen liittyviä vastauksia kahden aiheen, itseluottamuksen ja arvojen, kautta.

4.1.1 Itseluottamus

Itseluottamus tarkoittaa ihmisen uskoa omaan motivoitumiskykyihinsä, tiedollisiin resursseihinsa ja tietyn tehtävän suorittamiseen menestyksellisesti. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään haasteita, on sisäisesti hyvin motivoitunut, tekee parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa ja jatkaa eteenpäin kohdatessaan esteitä. (Manka ja Manka 2023, 207.) Hyvän itseluottamuksen omaava työntekijä on myös itsenäisempi työssään (Elsayed ym. 2021, 136).

Sosiaalityöntekijältä vaaditaan monenlaisia taitoja, mutta Synnöve Karvinen-Niinikoski ja Ulla-Maija Rantalaiho (2023, 206) korostavat ennen kaikkea ammatillisen itseluottamuksen ja epävarmuuden sietokyvyn merkitystä. Tutkimuksissa (Baugerud, Vangbæk and Melinder 2018) on esimerkiksi todettu, että median luoma negatiivinen käsitys lastensuojelun toimista voi heikentää työntekijöiden itseluottamusta ja tunnetta saavutuksista sekä lisätä voimattomuuden tunnetta, jolloin työntekijä alkaa epäillä omaa asiantuntijuuttaan ja omia päätöksiään. Tämä osoittaa, että ammatillista itseluottamusta tarvitaan turvaamaan työntekijän toimintakykyä myös haastavissa työtilanteissa, joita sosiaalityössä usein kohdataan.

Tiekartta-kyselyn vastauksissa korkea itseluottamus nousi vähäisesti esiin. Asiaa sivuttiin lähinnä työntekijöiden kokemukseen ja osaamiseen liittyen, ja näitä tarkasteltiin aineistossa niin yksilöllisenä kuin yhteisöllisenäkin ilmiönä. Työkokemuksen (Baldschun 2018, 49) ja iän (Baldschun ym. 2017) on yksittäisinä tekijöinä todettu edistävän työhyvinvointia, kun yhdessä ne saattavat heikentää sitä johtuen pitkäaikaisesti altistumisesta työn kuormitustekijöille (Baldschun ym. 2017). Laura Yliruka ym. (2020, 39) toteavat, että suuret asiakasmäärät kuormittavat työntekijää työuran pituudesta riippumatta, eli pitkä työkokemus ei näyttäisi suojaavan työntekijää uupumukselta. Aineistossa työkokemuksen ja osaamisen koettiin tuovan varmuutta työskentelyyn ja tätä kautta lisäävän työhyvinvointia:

työkokemus ja osaaminen tuovat varmuutta työhön ja lisäävät työhyvinvointia (Kysymys 13)

Osa vastaajista koki epävarmuutta oman ja toisaalta työyhteisönsä osaamiseen liittyen. Tämä epävarmuus näytti olevan osin seurausta organisatorisista tekijöistä. Kun työntekijät vaihtuvat usein, he eivät ehdi kerryttää työssä tarvittavaa kompetenssia. Toisaalta onnistumisen määrittelyminen voi olla haastavaa, mikä myös vaikuttaa itseluottamukseen:

Työn onnistumisen määrittelyminen on hankalaa ja se on välillä raskasta, koska ei tiedä onnistuuko työssään vai ei. Palautetta tulee harvoin. (Kysymys 12)

Työntekijöiden vaihtuvuus on runsasta, jonka vuoksi tietotaito ei kaikilta osin voi olla kovin laadukasta ja se voi johtaa esimerkiksi väärin perustein tehtyihin päätöksiin. (Kysymys 12)

motivaatio hakusessa, työn mielekkyys vähentynyt, onnistumisen tunteet vähissä (Kysymys 13)

oma osaaminen tuntuu riittämättömältä (Kysymys 16)

4.1.2 Arvot

Arvoja on määritelty useissa eri teorioissa. Sosiaalipsykologi Shalom Schwartzin (2006) mukaan yksilöiden henkilökohtaiset arvot heijastuvat heidän yleisiin motiiveihinsa: arvot vaikuttavat ihmisten käsitykseen elämästä ja ohjaavat toimintaa. Siten arvot vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, miksi yksilö hakeutuu juuri sosiaalialalle ja mitä arvoja hän pyrkii työssään toteuttamaan. Eugene Tartakovsky (2016, 670) toteaa, että sosiaalialan työtä ohjaavien arvojen toteuttaminen on helpompaa sellaisille henkilöille, joiden henkilökohtaiset arvot ovat näitä arvoja lähellä. Tämän vuoksi hän ehdottaa, että sosiaalityöntekijöiden opiskelijavalinnassa tulisi painottaa hyvántahtoisuuteen ja universalismiin liittyviä arvoja. (Mt.) Johanna Kallion, Helena Blombergin ja Christian Krollin (2021, 498) mukaan aikaisempi ulkomainen tutkimus on osoittanut sosiaalityöntekijöiden alalle hakeutumisen syiden olevan moninaisia. Enemmistö opiskelijoista kuitenkin hakeutuu alalle ideologisten ja sisäisten motiivien ohjaamana (Mt, 504). Sisäisillä motiiveilla tarkoitetaan aitoa kiinnostusta alaa ja koulutuksessa opetettavia sisältöjä kohtaan (Heinz 2015). Ideologiset syyt tulevat lähelle sisäisiä motiiveja. Sosiaalityötä opiskelevilla on halu auttaa huono-osaisia ja haavoittuvassa asemassa olevia ihmisiä. (Kallio, Blomberg ja Kroll 2021, 499.)

Tiekartta-aineistossa arvot näkyivät siinä, miten vastaajat kertoivat pyrkivänsä tekemään työtään. Vastaajien näkemyksiä arvoihin liittyvästä toiminnasta, kuten eettisten ohjeiden noudattamisesta, asiakkaan kunnioittamisesta, yksilöllisyyden huomioimisesta ja osallisuudesta, kartoitettiin myös kyselyn strukturoidussa kysymyksessä ”Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?” (Taulukko 2).

Taulukko 2. Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Toteutuu hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
Toimitaan eettisten ohjeiden ja lakien mukaan	0,0%	8,6%	6,5%	47,3%	37,6%
Asiakasta kunnioitetaan	0,0%	1,1%	3,2%	37,6%	58,1%
Asiakkaan odotukset ja toiveet huomioidaan	0,0%	2,2%	7,5%	61,3%	29,0%
Asiakas on osallisena palvelun suunnittelussa ja toteuttamisessa	2,1%	5,4%	20,4%	57,0%	15,1%

Avovastauksissa toimintaa kuvattiin jälleen yksilönäkökulman lisäksi myös yhteisön näkökulmasta. Työntekijöiden työmoraalia kuvattiin korkeaksi. Arvoista kertoivat myös kuvaukset työntekijöiden sitoutumisesta, asiakkaan puolella olemisesta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta:

Henkilökuntavajeesta huolimatta pyrkimys hoitaa työtehtävät on hyvä. (Kysymys 5)

Työntekijöiden työmoraali on korkea, työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin ja nuoren etua ajatellen. (Kysymys 5)

Meillä on aivan mahtavat, ammattitaitoiset, erittäin sitoutuneet ja aina asiakkaan puolella olevat työntekijät. (Kysymys 5)

Yksikön työskentely lähtee asiakkaiden tarpeista ja verkostoissa toimitaan joustavasti asiakkaan tarve edellä. (Kysymys 5)

Yksikössäni on motivoituneita, asiakaslähtöisiä ja toisilleen lojaaleja työntekijöitä. (Kysymys 5)

Osa vastaajista koki, että organisaation arvot olivat ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa. Mari Huhtalan (2013, 64-68) mukaan organisaation aito sitoutuminen ammattieettisiin arvoihin on tärkeää, sillä se vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä. Tämä lisää työntekijöiden hyvinvointia ja estää uupumista. Tällöin työntekijät myös sitoutuvat työhönsä. (Mt.) Yksi vastaajista piti sitoutuneisuutta ja työmoraalia tärkeinä arvoina, joita organisaatio ei kuitenkaan hänen mielestään jakanut. Tätä kautta työntekijä voi alkaa tuntea itsensä aliarvostetuksi. Sillä, että työtä pystyy tekemään omien arvojen mukaisesti, voi olla merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Mänttari-van der Kuip 2015b, 16). Arvoristiriitoja kuvattiin seuraavasti:

Toimipisteen arvot vaikuttavat omaan työhön ja tulee tunne, että joudun toimimaan omien arvojen vastaisesti. (Kysymys 16)

Koen, että pitkää työuraa ja sitoutumista sekä oman työn kehittämistä ei arvosteta riittävästi, sitoutuneisuus ja työmoraali ovat tärkeitä arvoja, eivät itsestäänselvyyksiä (Kysymys 16)

4.1.3 Yhteenveto

Vastaukset paikantuivat aineistossa kahteen ulottuvuuteen, itseluottamukseen ja arvoihin. Aineiston perusteella näyttää siltä, että itsestä puhuminen positiivisessa merkityksessä on helpompaa, kun samaan merkitykseen liitetään muita ihmisiä. Vai onko niin, että työyhteisöön kuulumisen muodostaa jäsenistään kollektiivisia toimijoita, mikä näkyy kaikessa toiminnassa?

Vastaajat kokivat työkokemuksen ja osaamisen lisäävän varmuutta ja parantavan tätä kautta työhyvinvointia. Toisaalta osaamisen ja kokemuksen puutteeseen liitettiin myös huolta, joka johtui työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta.

Vastaajilla oli vahva pyrkimys toimia työssään eettisten arvojen mukaisesti. Organisaation ei nähty aina jakavan tätä pyrkimystä. Toisaalta kritiikki voi kertoa myös siitä, että työntekijöillä on taito kyseenalaistaa oman toimintansa ja päätöstensä lisäksi sellaisia toimia ja ilmiöitä, jotka rikkovat sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita vastaan. Tämä on tärkeää, sillä ennen kuin asioita voi muuttaa, ne on tunnistettava. Asioiden ääneen sanominen (tai kirjoittaminen) voi olla ensimmäinen askel muutokseen.

4.2 Johtaminen

Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023, 181) mukaan hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja, ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot edesauttavat hyvän johtajuuden muodostumista. Johtaminen tulisikin ymmärtää vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, jossa molemmat osapuolet, niin esimies kuin alainenkin, vaikuttavat toisiinsa. Molemmilla on myös omat roolinsa. Työntekijän antaman palautteen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Muutostilanteissa olisi siis tärkeää, että työntekijät toisivat esiin omia tuntemuksiaan liittyen muutokseen. (Mt.)

Johtajuus esiintyi aineiston avovastauksissa yhteensä 40 kertaa, joista hyvää johtajuutta koski 23 vastausta ja kritisointia johtajuutta 17 vastausta. Strukturoidun kysymyksen ”11. Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?” vastausvaihtoehdon ”Johtaminen on hyvää ja tukee työtä” vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Taulukko 3. Johtaminen on hyvää ja tukee työtä.

Ei toteudu lainkaan	Toteutuu melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Toteutuu hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
4,3%	16,1%	25,8%	32,3%	21,5%

Aineistossa oman työyksikön johtamiseen liitettiin sekä hyvän johtamisen piirteitä että kehittämistarpeita, jotka nimesin hyväksi johtajuudeksi ja kritisoiduksi johtajuudeksi. Seuraavassa tarkastellaan, millaisia asioita näihin liitettiin vastauksissa.

4.2.1 Hyvä johtaminen

Organisaation visio, arvot, päämäärä ja tehtävä välittyvät henkilöstölle johtajuuden kautta. Ylimmän johdon on omaksumallaan toimintapolitiikalla edustettava organisaation arvoja ja luotava uskottavuutta sekä ylläpidettävä omalla esimerkillään motivaatiota ja moraalia. Johtajuuden tehtävä on myös osoittaa toiminnan suunta ja jalkauttaa strategia organisaation työksi. Esimerkiksi kyky motivoida ja innostaa henkilöstöä saavuttamaan halutut tavoitteet ovat menestyksellisen johtamisen elementtejä. (Simola ja Kinnunen 2005, 133.)

Sosiaalialan tutkimusten mukaan työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä lähijohtamiseen ja esihenkilöltä saamaansa tukeen, ovat myös motivoituneempia jatkamaan työssään (Forsman 2010, 12; Salo ym. 2016, 7; Liu, Wong and Liu 2023). Esimieheltä saatava tuki on liitetty myös pienempään uupumusriskiin ja parempaan työssä viihtymiseen (Charoensukmongkol, Moqbel and Gutierrez-Wirsch 2016). Hyvä johtajuus merkitsi Tiekartta-aineistossa esihenkilön antamaa tukea, jossa keskeiseksi nousivat esihenkilön oma kokemus ja osaaminen:

Lähiesimies tukee työtämme. Hänellä on laaja substanssiosaaminen lastensuojelusta, joten hänen osaamistaan voi hyödyntää vaikeissa tilanteissa yhteisesti pohtien. (Kysymys 5)

Saatavilla oleva esimies, joka on oikeasti tukena työssä. (Kysymys 5)

Työyhteisössä on todella osaava esimies (Kysymys 5)

Esihenkilö on osaava, ammattitaitoinen ja työtäni tukeva (Kysymys 12)

Johtaminen on hyvää ja tukee työtä. (Kysymys 12)

Sosiaalialan työolojen hyviä käytäntöjä kehittämässä olleet Laura Yliruka, Juha Koivisto ja Synnöve Karvinen-Niinikoski (2009, 64) ovat todenneet, että vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistyyli tuo työntekijöiden osaamisen paremmin esiin, mikä hyödyttää sekä organisaatiota että työntekijää: organisaation tuloksellisuus paranee, ja työntekijän tyytyväisyys ja hyödyllisyyden kokemus lisääntyvät. Tällöin myös työntekijän sitoutuminen vahvistuu, työmotivaatio lisääntyy ja kokemus vaikutusmahdollisuuksista oman työn tekemiseen paranee. (Mt.) Vastaajat kertoivat kokemuksiinsa osallisuudesta:

Meillä johtaminen on lähellä, työntekijä pääsee vaikuttamaan ja kehittämään, työntekijää kuunnellaan. (Kysymys 5)

Työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä kysytään. (Kysymys 5)

Kimmo Terävän ja Pirkko Mäkelä-Pusan (2011, 9) mukaan esihenkilön on oltava läsnä ja luotava työpaikalla sellaisia tilanteita, jotka viestivät työntekijöille siitä, että hänellä on aikaa avoimelle keskustelulle. Esihenkilön saavutettavuus liitettiin Tiekartta-aineistossa yhdeksi hyvän johtajuuden elementiksi:

Helposti lähestyttävä esihenkilö, joka kiinnostunut työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnista + on ainakin yleensä hyvin tavoitettavissa (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

Lähiesimies on helposti saatavilla ja läsnä tiimilleen. (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

Vaikuttaa siltä, että esihenkilön saa kiinni aina tarvittaessa. (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

Esimiehen saa kohtuullisen nopeasti kiinni. (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

4.2.2 Kritisoitu johtaminen

Vastauksissa johtamista kritisoitiin silloin, kun se koettiin liian byrokraattiseksi ja etäiseksi. Osalliseksi pääseminen on vaikeaa, kun johtaminen tapahtuu ”ylhäältä alas”. Vastaajat toivoivat parempaa vuorovaikutusta johdon ja alaisten välille sekä yhdessä kehittämisen kulttuuria. Samaa näkökulmaa tuovat

esiin Baldschun ym. (2016), jotka ovat tutkineet suomalaisten sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Avoin ja kannustava työkuultuuri, jossa työntekijät pääsevät osallisiksi kehittämiseen, parantaa sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. (Mt.) Laura Yliruka, Juha Koivisto ja Synnöve Karvinen-Niinikoski (2009, 70) huomauttavat, että työntekijöistä lähtevän kehittämisen sijaan kehittämistyö saa usein alkunsa johdon tyytymättömyydestä tiettyyn tilanteeseen. Tämänkaltaisista lähtökohdista tapahtuva kehittäminen on ristiriidassa sen tosiseikan kanssa, että sosiaalialan toimintaympäristö ja sieltä nousevat tarpeet edellyttäisivät työhön pikemminkin lisää joustavuutta ja luovuutta (Karvinen-Niinikoski 2007). Vastaajat kertoivat näkemyksiään ja toiveitaan:

Johtaminen tapahtuu ylhäältä alas byrokraattisesti ja tällöin työ ei tunnu omalta. (Kysymys 5)

Johtaminen siten, että henkilökunta ja johto olisivat vuorovaikutuksessa keskenään ja kehittäisivät yhdessä työtä. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Johtotasolta paremmaksi tiedon jakaminen, avoimuus ja ymmärtäminen siitä, miten työntekijät voi, missä he ovat taitavia ja missä tarvitaan muutosta. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Johtamista kritisoitiin myös silloin, kun esihenkilön koettiin olevan liian kiireinen ja huonosti saatavilla. Moni vastaajista toivoi, että esihenkilöllä olisi enemmän aikaa:

Toivoisin, että esimiehellä olisi enemmän aikaa. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

esimies on vaikea tavoittaa. (Kysymys 12)

esihenkilöllä liikaa töitä ja liikaa alaisia (kaksi tiimiä). Oma tiimimme on kasvanut hurjasti, mutta esihenkilön resurssia ei ole lisätty. (Kysymys 12)

Johtajalla on liian kiire (Kysymys 15)

4.2.3 Yhteenveto

Tiekartta-aineiston vastauksissa johtajuuteen liittyen mainittiin sekä toimivia asioita että mahdollisia kehittämiskohteita. Vastaajat nostivat johtajuuden myönteisinä piirteinä esille esihenkilön antaman tuen, esihenkilön osaamisen ja kokemuksen, vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamistyylin sekä esihenkilön läsnäolon ja saavutettavuuden. Kielteisinä asioina pidettiin liian byrokraattista ja etäiseksi koettua johtamista sekä esihenkilön huonoa saavutettavuutta. Samankaltaisia tuloksia on saatu aiemmissa sosiaalialan tutkimuksissa, joissa esihenkilön tuella on nähty olevan merkittävä vaikutus sosiaalityöntekijöiden jaksamiseen (esim. Baldschun ym. 2016; Baciú and Vîrgă 2018).

4.3 Työn hallinta

Työn hallinnan tunne syntyy työntekijän kokemuksesta, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja sen tekemiseen. Myös itsenäisyys on osa työn hallintaa; tällöin olennaisia ovat kysymykset, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa aikatauluttamisessa ja menettelytavoista päättämisessä. (Manka ja Manka 2023, 148.)

Tiekartta-kyselyyn vastanneilta kysyttiin strukturoidulla kysymyksellä, mikä saa jaksamaan omassa työssä (taulukko 4). Kysymys voidaan ymmärtää kaksijakoisena siten, että vastaaja on voinut vastata siitä näkökulmasta, mikä hänelle itselleen on tärkeää, tai siitä näkökulmasta, mikä hänen nykyisessä työssään on olemassa oleva jaksamisen lähde.

Taulukko 4. Mikä saa jaksamaan omassa työssä? (valitse enintään viisi tärkeintä vaihtoehtoa). Taulukossa on esitetty työhyvinvointiin liittyvät vastaukset.

	n	Prosentti
Mielenkiintoinen ja antoisa tehtävä	46	49,5%
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	28	30,1%
Joustavat työajat	29	31,2%
Mahdollisuus suunnitella itse omat työpäivät	45	48,4%
Työn itsenäisyys	28	30,1%
Pieni/kohtuullinen/ rajattu asiakasmäärä	7	7,5%
Etätyömahdollisuudet	38	40,9%
Mahdollisuus hyödyntää työssä omia vahvuuksia	24	25,8%
Mahdollisuus erikoistua itseä kiinnostaviin asiakasryhmiin/osa-alueisiin	4	4,3%
Mahdollisuus lisä- ja täydennyskoulutuksiin	3	3,2%
Mahdollisuudet uralla etenemiseen	3	3,2%

Työn hallintaa koskevia vastauksia oli aineistosta löydettävissä yhteensä 54, joista stressiä ja uupumusta koskevia vastauksia oli 39. Vaikka stressiin ja työuupumukseen liittyviä vastauksia oli huomattavasti enemmän verrattuna työn iloon ja työssä viihtymiseen liittyviin vastauksiin, vastanneista (93 vastaajaa) kuitenkin 49 % koki, että mielenkiintoinen ja antoisa tehtävä saa jaksamaan omassa työssä (taulukko 4). Tässä luvussa tarkastelen aiheeseen liittyviä vastauksissa esille tulevia tekijöitä, työn iloa, työssä viihtymistä sekä stressiä ja uupumusta.

4.3.1 Työn ilo

Työn imu on positiivinen tila, joka ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena. Työn imu motivoi työntekijää sitoutumiseen, parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja aktiivisuuteen. Sillä näyttää olevan yhteys myös hyvinvointiin kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. Työn imulla on taipumus siirtyä toisiin työntekijöihin. Kukaan ei kuitenkaan voi olla jatkuvasti työn imussa; jokaisen työntekijän työpäiviin sisältyy hetkittäin myös ikäviksi koettuja tehtäviä, joita tehtäessä aika tuntuu kuluvan hitaammin eikä mieliala ole yhtä innostunut. (Manka ja Manka 2023, 150-151.) Tiekartta-kyselyssä ei kysytty suoraan työn imusta, mutta vastauksissa tuodaan esille tätä lähellä olevia ilmiöitä, kuten työn iloa. Tässä selvityksessä työn ilo ymmärretään työn imun alakäsitteeksi, sillä työn imulle on tyypillistä myönteisten tunteiden, kuten ilon, innostuksen ja ylpeyden, kokeminen (Hakanen 2011, 42).

Alessio Tesin, Antonio Aiellon ja Enrichetta Giannettin (2018) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijöiden psykologinen hyvinvointi lisää työn imua. Toisaalta työn imu on liitetty myös parempaan terveyteen ja tyytyväisyyteen elämää kohtaan (Lizano 2021). Vaikuttaisi siis siltä, että työn imun ja hyvinvoinnin vaikutukset ovat kaksisuuntaisia. Työn imun on lisäksi todettu lisäävän työntekijöiden pysyvyyttä (Calizi, Roux ja Strydom 2014).

Tesi, Aiello ja Giannetti (2018) ovat todenneet työn korkeiden vaatimusten vähentävän työn imun kokemusta. Toisissa tutkimuksissa on todettu, että työn korkeat vaatimukset eivät vähennä työtyytyväisyyttä, mikäli työntekijä kokee edelleen hallitsevansa työtä. Maureen D. Dollard ym. (2000) esittävät, että työ, jossa korkea vaatimustaso yhdistyy työn korkeaan hallinnan tasoon, tuottaa työntekijälle eniten kompetenssin ja tuottavuuden tunteita. Tyytyväisyys työhön ei siis välttämättä vähene työn määrän kasvaessa, mikäli saavutuksen tunne kasvaa työmäärän mukana. (Mt.) Myös Sinikka Forsmanin (2010) lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa todettiin, että työn haastavuus saattaakin olla työn imua lisäävä tekijä. Työn iloa saatetaan kokea huolimatta työn haastavuudesta, kuten eräs Tiekartta-kyselyn vastaajista kuvasi:

työn haastavuudesta huolimatta joka päivä saa kokea työn iloa (Kysymys 5)

Työn imu voi ilmetä työntekijän omistautumisena, jolloin työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Omistautumiselle ominaista on myös se, että ihminen kokee innostusta ja ylpeyttä omasta ammatistaan. (Manka ja Manka 2023, 150.) Omistautuminen ilmeni myös aineistossa:

työntekijät kokevat työn merkitykselliseksi. (Kysymys 5)

itse työ motivoi, mielenkiintoinen työ, jossa voi vaikuttaa ihmisten tilanteisiin (Kysymys 15)

4.3.2 Työssä viihtyminen

Työn imun motivoidessa työntekijää aktiiviseen toimintaan viitataan työssä viihtymisellä passiivisempaan mutta kuitenkin mielihyvää tuottavaan tekemiseen. Työssä viihtyvän työntekijän on mahdollista palautua työstä, toteuttaa töissä sosiaalisia suhteita ja nauttia työnsä tuloksista. Myös uudet ideat mahdollistuvat sen myötä, että ihminen saa aikaa ajatuksilleen ja uuden oppimiselle. (Manka ja Manka 2023, 151.)

Aineistosta nousi esille kaksi tekijää, joita pidettiin olennaisina työssä viihtymisen kannalta: työn itsenäisyys ja mahdollisuus suunnitella itse omat työpäivät sekä mielenkiintoiset työtehtävät. Ammatillisen autonomian on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä myös useissa tutkimuksissa (esim. Yanchus ym. 2015; Bae ym. 2020; Elsayed ym. 2021). Walaa Elsayedin ym. (2021, 136) mukaan työntekijät ovat motivoituneita tekemään töitä itsenäisesti, sillä se lisää heidän hallinnan tunnettaan ja siten työtyytyväisyyttään. Myös Junghee Bae ym. (2020, 327) toteavat, että sosiaalityöntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi, kun heillä on enemmän itsenäisyyttä ja vapautta hallita työtehtäviään. Andreas Baldschun (2018, 40) taas esittää, että autonomisuus työssä antaa työntekijälle mahdollisuuden osoittaa hänen yksilöllisiä taitojaan ja vahvuuksiaan. Tiekartta-vastaajat kuvasivat autonomisuuden toteutumista työssään:

Saan suunnitella työni itsenäisesti ja yksikössäni joustetaan työntekijän elämäntilanteen mukaan. (Kysymys 5)

Työ on itsenäistä ja saan itse suunnitella omat päiväni, pidän siitä. (Kysymys 15)

Vapaus tehdä asiakastyötä kuten näkee parhaaksi, liukuva työaika toimii, koulutuksia on ainakin joidenkin mahdollista saada. (Kysymys 5)

Toinen työssä viihtymisen kannalta olennainen tekijä Tiekartta-aineiston mukaan oli mielenkiintoiset työtehtävät. Sosiaalialan työtyytyväisyyttä koskevissa tutkimuksissa (esim. Vinton, Crook and LeMaster 2003; Lloyd and King 2004; Huxley ym. 2005; Westbrook, Ellis and Ellet 2006) on todettu sisällöltään monipuolisen ja vaihtelevan työn lisäävän työssä viihtymistä. Sen sijaan ristiriidan sen välillä, mitä sosiaalityöntekijä olisi halunnut tehdä ja mitä hänen piti tehdä, on havaittu aiheuttavan hallitsemattomuuden tunnetta, stressiä ja työuupumusta (esim. Lloyd, McKenna and King 2004; Huxley ym. 2005). Työntekijä saattaa kokea työn imua ja voimavarojen puutetta samanaikaisesti, etenkin silloin, jos hänellä ei ole aikaa nauttia työnsä tuloksista. Mikäli työntekijä taas on jatkuvasti työssä viihtymisen alueella, voi tämä pitkästytää, sillä jokainen tarvitsee myös haasteita. (Manka ja Manka 2023, 151.) Tiekartta-kyselyn vastaajat esittivät seuraavanlaisia näkemyksiä työn kiinnostavuudesta:

Työtehtävät ovat kiinnostavia (Kysymys 5)

Työ on mielenkiintoista ja kivaa. (Kysymys 13)

4.3.3 Stressi ja uupumus

Hyvinvoiva työntekijä kokee, että työhön käytettyjen resurssien ja siitä saatavan vastineen välillä vallitsee tasapaino. Mikäli työhön käytetyt panostukset (kuten aika, taidot ja uhraukset) eivät anna työntekijälle vastinetta (kuten tyydytystä, sisältöä ja ammatillista kehittymistä), on riskinä joutua työuupumuksen alueelle. Jos ristiriita panostusten ja vastineen välillä on vain tilapäistä, työntekijä todennäköisesti selviää uupumatta. Uupumus kehittyy ristiriitaisen tilanteen jatkuessa pidempään. Työuupumus on häiriö, joka ilmenee usein kokonaisvaltaisena väsymyksenä, kyyniseksi muuttuneena asenteena suhteessa työhön ja työtovereihin sekä heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. (Manka ja Manka 2023, 151.)

Tiekartta-kyselyn vastaajista 14,0% koki työn tekemisen juuri nyt erittäin raskaaksi, 50,5 % melko raskaaksi, 31,2 % ei kovin raskaaksi ja 3,2 % ei lainkaan raskaaksi. Sosiaalityöntekijöiden työuupumusta selittäviksi tekijöiksi on tunnistettu ainakin korkeat työpaineet, iso työmäärä, konfliktit työpaikalla ja vähäinen tuki esihenkilöiltä (Baciu and Vîrgă 2018, 100-101). Myös pitkittynyt stressi voi johtaa työuupumukseen sekä muun muassa toimintakyvyn ja terveyden heikentymiseen. Tällöin on todennäköisempää, että sosiaalityöntekijät alkavat harkita alanvaihtoa. (Calitz, Roux and Strydom 2014, 163.) Tiekartta-aineiston vastauksista on paikannettavissa useita stressiä ja uupumusta aiheuttavia tekijöitä, joita olivat hallinnan puute, palvelujen laadun puutteet, riittämättömyyden tunne, arvoriistiriidat, työntekijöiden määrä ja heikko palautuminen.

Hallinnan puute. Tutkimusten (esim. Astvik, Melin and Allvin 2013, 63; Calitz, Roux and Strydom 2014, 163) mukaan keskeisimpiä syitä sosiaalityöntekijöiden kokemalle stressille ovat resurssien puute ja työn määrä. Nämä tekijät nousivat vahvasti esiin myös Tiekartta-aineistossa. Usea vastaajista kuvasi työn olevan ”tulipalojen sammuttelua”:

Yksikössäni on suuri vaihtuvuus ja vajaalla porukalla on menty useampi vuosi. Ihmiset ovat väsyneitä. Uusia hakijoita ei ole ja uusien työntekijöiden perehdytys on huonoa. Lopputuloksena tehdään töitä hieman sinne päin ja yritetään niin sanotusti sammuttaa tulipaloja. Asiakkaat saavat apua vasta kun tilanne kriisiytyy. (Kysymys 9)

JATKUVA henkilöstövajaus vaikuttaa asiakkaiden prosesseihin ja laatuun sekä henkilöstön jaksamiseen ja vaihtuvuuteen. Suunnitelmallinen asiakastyö kärsii. (Kysymys 9)

Henkilöstövajaus vaikuttaa siihen, ettei työ ole enää mielekäästä. (Kysymys 16)

Työtä on ollut pitkäaikaisesti liian paljon ja siinä on mahdotonta suoriutua edes kohtuullisesti työajan puitteissa. (Kysymys 16)

Resurssien puute ja jatkuvasti liian suuri työn määrä aiheuttavat hallinnan puutetta, joka on tutkimuksissa (esim. Dollard ym. 2000; Maslach 2006, 44) yhdistetty työtytymättömyyteen ja työuupumukseen. Tiina Lehto-Lundén ja Petra Salovaara (2016, 172) toteavatkin työn hallittavuuden olevan tärkeä työhyvinvoinnin tekijä. Myös aineistossa hallinnan puute liitettiin liian suureen työn määrään:

Työn määrää on hankala hallita - pieni henkilöresurssi tarpeeseen nähden. (Kysymys 6)

Aika ajoin työtä ei pysty tekemään lain tarkoittamassa laajuudessa ja edellytetyissä määrääjoissa. (Kysymys 6)

Työn hallittavuus kärsii suuren tarpeen ja resurssin vähäisyydestä johtuen (Kysymys 13)

Palvelujen laadun puutteet. Työntekijän toimintamahdollisuuksilla voi olla merkittävä kytkös työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa myönteisesti se, että työntekijällä on mahdollisuus tavoitella ja saavuttaa työssä merkitykselliseksi ja tavoittelemisen arvoiseksi koettuja asioita. Vaikutus on kaksisuuntainen: hyvinvoiva työntekijä toimii saavuttaakseen edellä mainittuja asioita. (Mänttari-van der Kuip 2021, 14.) Mänttari-van der Kuipin (2015a) työhyvinvointia koskevassa väitöstutkimuksessa yli puolet sosiaalityöntekijöistä koki, että heidän mahdollisuutensa tarjota asiakkaille riittäviä palveluja olivat huonontuneet. Tutkimusten (Choi, Koo and Fortune 2021) mukaan sosiaalityöntekijät ovat tyytyväisempiä työssään, mikäli he pystyvät tarjoamaan vaikuttavia palveluja asiakkaille.

Martin Geisler, Hanne Berthelsen ja Tuija Muhonen (2019, 11) toteavat, että mahdollisuus tehdä omaa työtä laadukkaasti on keskeinen tekijä sosiaalityöntekijöiden työn imun, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta, millä on myös merkittävä rooli työntekijöiden pysyvyydessä. Tiekartta-kyselyn vastaajien mukaan asiakkaille tarjottava palvelu on laadukasta silloin, kun siihen on mahdollista paneutua. Myös työhyvinvoinnin suhteen vastaukset olivat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Eräs vastaajista kuvasi, kuinka mahdollisuus tarjota laadukasta palvelua vahvistaa työhyvinvointia:

Kohtuullinen asiakasmäärä ja työn hallittavuus ovat se ydin, joka mahdollistaa laadukkaan ja vaikuttavan sosiaalityön järjestämisen. Se, että pystyy tuottamaan laadukasta sosiaalityötä eettisten arvojen mukaisesti, vahvistaa työssä jaksamista ja siihen sitoutumista. (Kysymys 15)

Riittämättömyyden tunne. Mänttari-van der Kuipin (2015a, 59) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät kamppailevat usein sen tunteen kanssa, etteivät he voi tehdä työtään ihanteelliseksi katsomallaan tavalla. Hänen tutkimukseensa osallistuneista 77 % koki usein riittämättömyyden tunteita. (Mt.) Tiekartta-aineistossa riittämättömyyden tunne liitettiin sekä palvelujen laatuun että omaan ammattitaitoon:

Painetta palveluille on paljon ja riittämättömyyden tunne välittyy joka paikassa. (Kysymys 9)

oma osaaminen tuntuu riittämättömältä (Kysymys 16)

Arvoristiriidat. Tiekartta-aineiston vastaajat kertoivat arvoristiriitojen aiheuttavan ristiriitaisia tunteita heissä. Mänttari-van der Kuipin (2015a, 59) tutkimukseen osallistuneista 36 % kertoi joutuvansa usein työskentelemään tavalla, joka oli ristiriidassa heidän ammatillisten arvojensa kanssa. Enemmän kuin joka kymmenes hänen tutkimuksensa vastaajista koki moraalista ahdinkoa työssään. Moraalisella ahdingolla tarkoitetaan heikentynyttä työhyvinvointia yhdistettynä tunteeseen, että joutuu työskentelemään omien

(ammattieettisten) arvojen vastaisesti eikä pysty vastaamaan työn vaatimuksiin. (Mt 2015a, 65.) Eräs Tiekartta-aineiston vastaajista kuvaili arvoriistiriitoja seuraavasti:

Toimipisteiden arvot vaikuttavat omaan työhön ja tulee tunne, että joudun toimimaan omien arvojen vastaisesti (Kysymys 16)

Työntekijöiden määrä. Aineiston perusteella työntekijöiden vaihtuvuus vaikutti olevan suurta. Vastaajat toivoivat panostamista työntekijöiden hyvinvointiin ja pysyvyyden edistämiseen, jotta työntekijät jaksaisivat ja jatkaisivat työssään. He toivat esiin, että kun työntekijöitä ei ole riittävästi, nykyiset työntekijät uupuvat. Perehdytykseen toivottiin selkeää rakennetta, jotta uudet työntekijät eivät jäisi yksin ja uupuisi työssään:

Kaikkein tärkeintä tällä hetkellä on työntekijöiden hyvinvoinnin ja pysyvyyden edistäminen, koska tekijöitä ei kohta enää ole! Tähän liittyy juurikin henkilöstön riittävyys, pysyvyys, uusien perehdytys ja palveluiden saatavuus sekä laatu. Kun on monta sosiaalityöntekijän paikkaa tyhjänä, menee tiimin aika kannatteluun eikä suunnitelmallista työtä, saati rakenteellista sosiaalityötä ehditä tekemään. Kun yksi uupuu, niin dominoefekti on valmis. (Kysymys 9)

Tällä hetkellä selkeää prosessia perehdytykselle ei ole ja työntekijät vaihtuvat, kun heiltä odotetaan liikaa, kuormitus on liian kovaa ja jäädään liian yksin. (Kysymys 9)

Palautuminen vapaa-aikana. Vastaajat toivoivat, että heillä olisi vapaa-aikana mahdollisuus tehdä itselle mieleisiä asioita ja palautua raskaasta työstä. Näitä asioita ei kuitenkaan pidetty aina mahdollisina. Jotkut vastaajista kertoivat olevansa työpäivän jälkeen niin väsyneitä, etteivät he jaksaa sen päätteeksi tehdä enää mitään. Jos työntekijä joutuu jatkuvasti sinnittelemään ääri rajoillaan työpäivän ajan, ei hän jaksaa enää toimia vapaa-ajalla. Toisaalta uupuneen ihmisen kohdalla mikään vapaa-aika ei riitä palautumiseen, kuten eräs vastaaja kertoi: "Kaikki vapaa-aika menee palautumiseen, eikä palautuminen siltikään ole riittävää, vaikka käytössä kaikki mahdolliset keinot työhyvinvoinnin, jaksamisen ja palautumisen tueksi käytössä."

Työssä menestyminen edellyttää sosiaalityöntekijältä kykyä erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan (Westbrook, Ellis and Ellett 2006; Pösö and Forsman 2013, 656). Työssä uupuneelta työntekijältä tämä ei onnistu, sillä uupunut harvoin pystyy irrottautumaan ikävien ajatusten kehästä ja miettii työhön liittyviä asioita työpäivän jälkeenkin. Tämä voi olla sekä (osittain) syy työuupumukselle että seurausta siitä. Tutkimuksissa (Dane and Chachkes 2001) on todettu, että työn ulkopuoliset harrastukset ovat tärkeitä pitkän uran ja työssä menestymisen kannalta. Tämän toteuttaminen on hankalaa ihmiselle, joka on työpäivän jälkeen niin väsynyt, ettei jaksaa tehdä mitään:

Työtä on liikaa, väsyn työpäivän aikana niin etten vapaa-ajalla jaksaa tehdä mitään. (Kysymys 13)

Haluaisin jaksaa tehdä työpäivän jälkeen omia asioitani ja harrastaa, mutta nykyisellään työ vie minusta kaikki mehut. Arki on pelkkää työtä ja ainoastaan viikonloppuina on virtaa tehdä jotain. (Kysymys 16)

4.3.4 Yhteenveto

Aineistosta ilmenee, että riittävän haastava työ tuotti vastaajille työn iloa. Työn imu taas ilmeni aineistossa omistautumisena työtä kohtaan. Työssä viihtymistä tuotti työn itsenäisyys ja mahdollisuus suunnitella itse omat työpäivät sekä mielenkiintoiset työtehtävät. Stressiä ja uupumusta aiheuttavia tekijöitä olivat hallinnan puute, palvelujen heikko laatu, riittämättömyyden tunne, arvostiriidat, työntekijöiden määrä ja palautumisen puute.

4.4 Työyhteisö

Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalista pääomaa kannattaa kehittää, sillä se on sekä yksilön että koko yhteisön voimavara. (Manka ja Manka 2023, 177.) Yhteisöllisyys, joka on sosiaalisen pääoman edellytys, edellyttää vastavuoroisuutta kaikkien työyhteisön osapuolten kesken. Myös arkiset työelämään liittyvät taidot (kuten reiluus ja kohteliaisuus) sekä oman työn tekeminen aktiivisesti edistävät yhteisöllisyyttä. (Manka ja Manka 2023, 192.) Tässä luvussa tarkastellaan työyhteisöön liittyviä vastauksia työilmapiirin ja työpaikan suhteiden näkökulmasta.

4.4.1 Työilmapiiri

Työilmapiiriä on suomalaisessa tutkimuksessa määritelty hieman eri tavoin. Esimerkiksi suomalaisten työoloja ja ilmapiiriä tutkineen Pauli Juutin (1988) ensimmäisen tulinnan mukaan työilmapiiri muodostuu organisaatioilmapiirin, esihenkilön johtamistyylin ja työryhmän ilmapiirin muodostamasta kokonaisuudesta. Myöhemmin Juuti (1992) toi mukaan työasenteen, jolla tarkoitetaan työntekijän suhtautumista työhön ja työolosuhteisiin. Näin työilmapiiri määrittyy yksilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esihenkilön johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulokseksi. (Mt.) Väitöskirjassaan aihetta tutkinut Maija-Liisa Nakari (2003) taas määrittelee työilmapiirin yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään. Tätä määritelmää tukee Antti Aron (2018, 40-41) näkemys siitä, että työilmapiiri on aina seuraus, ei syy, eikä työilmapiiriä voida parantaa keskittämällä kehittämisyrityksiä yksinomaan siihen, vaan katse on kohdistettava itse työhön ja organisaatioon.

Ahti Simolan ja Ulla Kinnusen (2005, 136) mukaan työilmapiiri on keskeinen toimivaa organisaatiota kuvaava tekijä. Lisäksi se on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Mt.) Hyvä työilmapiiri on tutkimuksissa liitetty korkeampaan työtyytyväisyyteen (Geisler, Berthelsen and Muhonen 2019; Li, Huang and Chen 2020) ja työntekijöiden pysyvyyteen (Shim 2010, 853; Hussein ym. 2014). Talentian selvityksen (Paulin 2017) mukaan toimiva työilmapiiri on yksi niistä tekijöistä, jotka tekevät sosiaalityön työpaikasta houkuttelevan.

Taulukko 5. Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Toteutuu hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	1,1%	4,3%	7,5%	37,6%	49,5%

Tiekartta-aineistossa oman työyksikön työilmapiirin koettiin toimivan pääosin hyvin. Tämä näkyy myös strukturoiduissa kysymyksissä (taulukko 5). Strukturoidussa kysymyksessä ”Mikä saa jaksamaan omassa työssä” 63,4 % nimesi tällaiseksi tekijäksi hyvän työyhteisön ja 37,6 % hyvän työilmapiirin. Kyselyn avovastauksista oli löydettävissä hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä (Simola ja Kinnunen 2005, 136). Parhaimmillaan hyvät ihmissuhteet ja ilmapiiri tukevat työn tekemistä ja yhteistyötä. Tällöin työntekijät voivat keskittyä olennaiseen, kun heidän psyykkistä energiaansa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. (Simola ja Kinnunen 2005, 136.) Esimerkiksi eräs vastaajista kuvasi, miten työilmapiiri vaikuttaa hänen motivaatioonsa tehdä töitä:

Työilmapiiri ja sen kautta oma työmotivaatio on hyvä. (Kysymys 5)

Vastaajat pitivät tärkeänä luottamusta työyhteisönsä jäseniin ja siihen, että kaikki tekevät oman osuutensa. Myös sitä arvostettiin, ettei työyhteisössä ole hierarkkista erottelua ammattiryhmien välillä. Työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja hyviä keskinäisiä suhteita, joka on yksi hyvän ilmapiirin tunnusmerkeistä (Simola ja Kinnunen 2005, 136), kuvattiin seuraavasti:

Työilmapiiri on hyvä. Voin luottaa työpariini ja työskentely sujuu joustavasti. Tiedän että kaikki ovat mukana sataprosenttisesti. Vapaamatkustajia ei joukossamme ole. (Kysymys 5)

Työyhteisö on loistava. Hierarkkista erottelua ei ole sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden välillä, vaan kaikki ovat työntekijöinä yhtä arvokkaita. Kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään ja ilmapiiri ei voisi olla parempi. (Kysymys 5)

Työilmapiiri on erittäin hyvä ja jokainen on aina valmis auttamaan toinen toistaan. (Kysymys 5)

Työikäisten yksikössä kaikki puhalttaa yhteen hiilleen asiakkaan edun mukaisesti. Apua saa aina tarvittaessa (Kysymys 5)

Myös yhteistyö työtovereiden kanssa koettiin sujuvaksi:

Vaikeampien asioiden pohtimiselle työyhteisön kesken on aikaa ja tilaa. (Kysymys 5)

Meillä on huikea porukka, missä on todella hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki. Meillä on kehittämismyönteinen yksikkö. Tietoa jaetaan avoimesti työntekijöiden kesken ja aina saa apua kollegoilta kun sitä tarvitsee. (Kysymys 5)

Yhteistyö, niin työkavereiden kuin muiden toimijoiden kanssa toimii hyvin. (Kysymys 5)

Jälkihuollon yksikössä yhteistyö tiimin kesken toimii erinomaisesti. Työyhteisö on avoin, keskusteleva, huumorintajuinen ja auttavainen. (Kysymys 5)

Vastausten perusteella valtaosa vastaajista koki oman työyhteisön jakavan yhteisen näkemyksen siitä, että työtä tehdään asiakkaita varten ja heidän parhaakseen. Myös työtapojen suhteen työyhteisöissä näyttäisi pääosin vallitsevan konsensus. Yksi vastaajista toi esiin, että ”yhteinen ymmärrys työstä” puuttuu. Muuten vastaukset olivat yksimielisiä:

Työikäisten yksikössä kaikki puhalttaa yhteen hiilleen asiakkaan edun mukaisesti. (Kysymys 5)

Meillä on todella ammattitaitoinen ja sitoutunut tiimi, jonka työskentelyssä aidosti pyritään toimimaan asiakkaan edun mukaisesti luoviakin ratkaisuja keksien. (Kysymys 5)

Oma tiimi puhaltaa vahvasti yhteen ja on aina valmis auttamaan ja paikkaamaan muita työntekijöitä, jos tarve vaatii. Puolustetaan tarvittaessa toisia ja pyrimme olemaan yhteinen rintama, jolla samat tavoitteet ja arvot työnteossa. (Kysymys 5)

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta tutkinut Miseung Shim (2010) on todennut työilmapiirillä olevan vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen. Shimin (2014) mukaan työntekijöiden vaihtuvuutta voitaisiin vähentää luomalla rakentavaa ja positiivista organisaatiokulttuuria ja -ilmapiiriä. Loreni Baciú ja Delia Vîrgă (2018, 90) huomauttavat, että jotta sosiaalityössä voidaan turvata optimaalinen työilmapiiri ja ehkäistä työskentelystä syntyvää psykologista kuormaa, on tunnettava sosiaalityöntekijöiden työssään kohtaamia haasteita ja esteitä sekä niitä resursseja, joita työssä tarvitaan. Muutama vastaajista mietti työpaikan vaihtoa huonon työilmapiirin takia. Eräs työpaikan vaihtoa miettineistä toivoi, että voisi olla ”*tiiviimpi osa työyhteisöä*”. Myös huonon työilmapiirin yhdistyminen muihin työpaikan huonoihin puoliin sai pohtimaan työpaikan vaihtoa:

Huono työilmapiiri ja huono palkkaus suhteessa työn kuormittavuuteen (Kysymys 16)

4.4.2 Suhteet

Työilmapiiri ymmärretään työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi, johon vaikuttavat useat työympäristöön liittyvät tekijät. Ihmisten väliset suhteet taas ovat jotakin, joka mahdollistaa toiminnan, esimerkiksi tunteista puhumisen, ihmisten välillä. Hyvät suhteet työtovereihin, esihenkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin näyttäisivät olevan yhteydessä sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen (Shier and Graham 2010; Hussein ym. 2014; Yanchus ym. 2015; Grant, Sheridan and Webb 2017; Choi, Koo and Fortune 2021) ja pysyvyyteen (Hussein ym. 2014; Frost ym. 2018; McFadden 2020). Hyvien suhteiden on myös todettu auttavan aloittelevia sosiaalityöntekijöitä sopeutumaan paremmin uuteen työhön (Choi, Koo and Fortune 2021, 468).

Ihmissuhteet työpaikalla ovat positiivinen voimavara. Ne tarjoavat tunnustusta, arvostusta, tukea ja välittämistä. (Frost ym. 2018.) Paula Salo ym. (2016, 9) toteavat, että myös kokemukset ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta ovat tärkeitä. Tämä näkyi myös siinä, miten vastaajat kuvasivat suhteitaan työpaikalla:

Jokainen saa olla oma itsensä ja kynnys kertoa ajatuksistaan on matala. (Kysymys 5)

Yksikössäni on hyvä yhteishenki ja avoin vuorovaikutus. (Kysymys 5)

Tiimihenki ja kollegoiden tuki. Tunnolliset tekijät painavat liiankin kovasti hommia kun väkeä puuttuu ja asiakasmäärät kasvavat. Silti tiimin ja koko kerroksen henki on positiivinen ja salliva kaikille tunteille. Jokainen voi olla oma itsensä ja hauskaakin on! (Kysymys 5)

Vastaajat korostivat suhteiden tarjoamaa tukea, jota on aineiston perusteella ainakin kahdenlaista. Kollegiaalisella tuella tarkoitetaan tässä tukea, jota työntekijät saavat toisiltaan, saman ammattiryhmän edustajilta, eli kollegoiltaan. Kollegiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnille on havaittu myös useissa tutkimuksissa (esim. McFadden, Campbell and Taylor 2015; Sánchez-Moreno ym. 2015). Sitä voidaan ymmärtää tarvittavan esimerkiksi haastavissa asiakastilanteissa, joiden ratkominen edellyttää reflektiota muiden kanssa. Tarja Pösö ja Sinikka Forsman (2013, 656) toteavatkin, että sosiaalityön itsenäisen luonteen vuoksi se edellyttää jatkuvaa ja yhteistä reflektiota ja (epävirallista) konsultaatiota muiden sosiaalityöntekijöiden kanssa. Vastaajat toivat kollegiaalisen tuen esiin seuraavasti:

kollegiaalista tukea saa myös eri tiimien välillä. (Kysymys 5)

Tukea saa sekä työkavereilta että esihenkilöltä. (Kysymys 5)

Työyhteisössä on hyvä yhteishenki, autetaan toisia yli ammatti- ja aluerajojen. (Kysymys 5)

Toinen aineistosta esiin noussut suhteiden tarjoama tuki liittyi jaksamiseen. Työyhteisön tuen ja sosiaalisen pääoman on todettu olevan tärkeässä roolissa työssä jaksamisen kannalta (Forsman 2010; Salo ym. 2016, 9). Sosiaalinen pääoma näyttäytyy yhteisön jäsenten välisenä luottamuksena, kaikkien tasavertaisena yhteisön toimintaan osallistumisena ja vastavuoroisuutena (Salo ym. 2016, 9). Frost ym. (2018) toteavat, että työn muiden resurssien ollessa vähäiset työryhmän tuki voidaan kokea jopa korvaamattomaksi. Ryhmään kuulumisen voi mahdollistaa kollektiivisuuden mukanaan tuomat hyödyt ja lisätä työntekijöiden resilienssiä. (Mt.) Myös Paula McFadden (2020) on todennut hyvien suhteiden lisäävän työntekijöiden resilienssiä. Aineistossa esiin nousi, että sosiaaliset suhteet saattoivat olla jopa ainut tekijä, joka pitää työntekijää kiinni työssä:

Työkaverit on ainut asia mikä pitää itseä kiinni tässä työssä! (Kysymys 5)

Mänttari-van der Kuipin (2015b) mukaan sillä, että työntekijä pystyy luottamaan työtovereiden tukeen, on merkittävä rooli sosiaalityöntekijöiden subjektiiviselle työhyvinvoinnille. Vastaajat kuvasivat työpaikan sosiaalisista suhteista saamaansa tukea seuraavasti:

Työyhteisöltä saa tukea asiakastyöhön ja jaksamiseen (Kysymys 5)

Työikäisten palveluissa on hyvä työyhteisö, joka auttaa jaksamaan työssä. (Kysymys 5)

Tiimihenki auttaa jaksamaan ja "kaveria ei jätetä" -toimintaperiaate. (Kysymys 5)

Myös yhteinen huumori nousi aineistossa jaksamista tukevaksi tekijäksi. Sosiaalityöntekijöiden on todettu käyttävän huumoria paljon selviytymismekanismiina, sillä se auttaa näkemään vaikeiden tilanteiden positiiviset puolet. Tällöin se lievittää työntekijöiden stressiä. (Fogarty and Elliot 2020.) Pösö ja Forsman (2013, 656) toteavat, että työkavereiden kanssa rentoutuminen ja nauraminen ovat usein se asia, johon työkavereita tarvitaan. Vastaajat kuvasivat huumorin merkitystä aineistossa:

Rento ja hyvä työilmapiiri, huumori, jaksamisen tuki työyhteisössä. (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

Oman tiimi joustavuus ja yhteishenki on huippua sekä voimavarana huumori. (Kysymys 5)

Meillä on hyvä yhdessä tekemisen meininki ja hurttia huumoria (Kysymys 5)

Tiedon ja neuvojen jakamista työyhteisössä voidaan pitää arkisena työkäytännönä, mutta sillä on tutkimuksissa (Charoensukmongkol, Moqbel and Gutierrez-Wirsching 2016, 5) todettu olevan merkitystä myös työhyvinvoinnille. Sosiaalinen tuki keskeisenä selviytymisresurssina voi auttaa vähentämään työuupumusta, mikäli työyhteisön jäsenet jakavat toisilleen sosioemotionaalista tukea osoittamalla esimerkiksi ymmärrystä ja arvostusta sekä konkreettista apua kuten tietoa ja neuvoja. (Mt.) Myös Salo ym. (2016, 9) toteavat, että tiedon jakaminen ja työtovereiden ajan tasalla pitäminen lisäävät sosiaalista pääomaa. Aineistossa tiedon jakamista kommentoineet vastaajat kokivat sen toimivan työyhteisössä pääosin hyvin:

Tiedottaminen tiimin kesken toimii. (Kysymys 5)

Yhteistyö tiimin sisällä, tiedon ja tuen jakaminen (Kysymys 5)

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ”*Tiedon kulku tiimien välillä ja tiimissä*” oli ajankohtainen kehittämiskohde omassa työyksikössä. Toinen tiedon jakamista kehittämiskohteena pitänyt vastaaja toivoi ”*Yksilötyön ohelle säännöllinen tila kasvotusten keskustelulle ja tiedon jakamiselle*”.

4.4.3 Yhteenveto

Jaoin työyhteisöön liittyvät vastaukset kahteen teemaan, joita olivat työilmapiiri ja suhteet. Aineistosta ilmeni, että vastaajat pitivät työilmapiiriä pääosin hyvänä ja toimivana. Myös yhteistyö työyhteisössä koettiin sujuvaksi. Tähän voi vaikuttaa se, että vastausten mukaan työyhteisöjen jäsenillä oli yhteinen ymmärrys työstä: työtä tehdään asiakkaita varten. Suhteiden koettiin parantavan viihtyvyyttä työssä. Vastaajien näkemykset suhteiden tarjoamasta tuesta jakaantuivat kollegiaaliseen tukeen ja jaksamisen tukeen. Kollegiaalista tukea tarvitaan yhteiseen pohdintaan, reflektioon ja konsultaatioon. Hyvät suhteet työtovereihin auttavat myös jaksamaan työssä. Jaksamista tukevaksi tekijäksi nousivat yhteinen huumori sekä tiedon ja tuen jakaminen.

4.5 Organisaatio

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään. Se edellyttää systemaattista johtamista, johon kuuluu strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointia edistävälle toiminnalle voidaan asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä ovat tavoitteellisuus, joustavuus, kehittyminen ja työympäristön toimivuus. (Manka ja Manka 2023, 114.) Tässä luvussa tarkastellaan aineiston organisaatioon liittyviä vastauksia edellä mainittujen teemojen avulla.

4.5.1 Tavoitteellisuus

Organisaation tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä näkemys tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Organisaatio suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti ympäristöstä saamiinsa viesteihin ja vaikuttaa tämän vuorovaikutuksen kautta aktiivisesti tulevaisuuteensa. Strategioita ei kannata tehdä vain johtoportaan kesken, vaan henkilöstö olisi hyvä ottaa mukaan jo tavoitteiden laatimiseen. Työntekijöiden osallistuminen tuottaa strategiaan arvokasta sisältöä, mutta se vaikuttaa myös heidän työmotivaatioonsa. Kehittämiseen osallistuminen voi lisätä työntekijöiden kiinnostusta toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti myös arjessa. (Manka ja Manka 2023, 114-115.) Tässä luvussa tavoitteellisuutta tarkastellaan työn vaikuttavuuden arvioinnin, prosessien selkeyden, työmenetelmien, työn organisoinnin ja työntekijäresurssien avulla. Tiekartta-kyselyssä selvitettiin vastaajien näkemyksiä tavoitteellisuuteen kytkeytyvistä tekijöistä myös strukturoidulla kysymyksellä, jonka vastausten jakautuminen on nähtävissä taulukosta 6.

Taulukko 6. Toteutuminen (Miten tärkeäksi tai ajankohtaiseksi arvioit seuraavien asioiden kehittämisen omassa työssäsi / yksikössäsi? Arvioi myös, toteutuvatko tekijät työssäsi tällä hetkellä.) Taulukossa on esitetty organisaatioon liittyvät vastaukset.

	Toteutuu työssäni tällä hetkellä riittävästi	Ei toteudu työssäni tällä hetkellä riittävästi
Henkilöstön riittävyys	26,1%	73,9%
Henkilöstön pysyvyys	31,9%	68,1%
Laadukas perehdytys	41,3%	58,7%
Tieto- ja tutkimusperustaisuus	41,1%	58,9%
Palvelujen hyvä laatu	60,0%	40,0%
Palvelujen kustannustehokkuus	55,8%	44,2%
Selkeät asiakastyön prosessit	48,3%	51,7%
Asiakaskokemuksen kerääminen ja hyödyntäminen	21,8%	78,2%
Rakenteellinen sosiaalityö	33,3%	66,7%

Työn vaikuttavuuden arviointi. Aineistossa esiin nousi monen vastaajan yhtenevä näkemys siitä, että työn vaikuttavuuden arviointia ei tällä hetkellä tehdä riittävästi ja se olisi tärkein kehittämiskohde omassa yksikössä. Minna Kivipellon ja Tuija Kotirannan (2014, 178) mukaan sosiaalityön asiantuntijoiden olisi tärkeää tuoda esille omia näkemyksiään siitä, minkälaista vaikuttavuuden arviointia sosiaalialalla tarvitaan. Tiekartta-aineistossa isojen asiakasmäärien, työntekijöiden vaihtuvuuden ja epäselvien prosessien nähtiin heikentävän työn vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. On kuitenkin huomattava, että vaikuttavuuden arviointi ei ole alun perin lähtöisin tehokkuuden ja tilivelvollisuuden vaatimuksista vaan pyrkimyksenä oli arvioida ohjelmien vaikuttavuutta ja vähentää yhteiskunnallista eriarvoisuutta (Kivipelto ja Kotiranta 2014, 172). Eräs vastaajista totesi, että pelkkä suoritteiden merkitseminen ei ole riittävä tapa arvioida työn vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamiseksi ehdotettiin esimerkiksi asiakaspalautteen keräämistä ja tiedon kumuloimista:

Asiakkailta palautteen kerääminen -> vaikuttavuuden arviointi. (Kysymys 6)

Lapsikohtaisen tiedon kumuloiminen arvioinnin ja analyysin avuksi (Kysymys 6)

Prosessien selkeys. Noin puolet (51,7 %) vastaajista koki, että ”selkeät asiakastyön prosessit” eivät toteudu omassa työssä tällä hetkellä riittävästi (taulukko 6). Vastaajat toivoivat, että työhön liittyviä

prosesseja selkeytettäisiin, jotta esimerkiksi omatyöntekijöillä olisi selkeä käsitys rooleistaan, vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Eräs vastaajista kuvasi työhön liittyvän ”paljon kokemustietoa ja totuttuja käytänteitä”, jotka eivät kuitenkaan ole kaikille selkeitä. Yksi vastaaja kuvasi prosessien toimivuutta seuraavasti:

Päijät-Hämeen hyvinvointialueella työkäytännöt ovat pahasti nykyaikaamme jäljessä. Prosessit sisältävät outoa nippelitietoa, josta ei löydy mustaa-valkoisella mistään. Päästäksesi tiettyssä prosessissa eteenpäin, tulee sinun saada jostakin hiljaisena tietona tieto siitä, kenelle pitää lähettää sähköpostia mistäkin asiasta. Tämän ei pitäisi nykyisessä tietoyhteiskunnassamme olla enää edes mahdollista. Tätä tukisi hyvä asiakastietojärjestelmä, jossa operoiminen olisi mahdollista (ikävä kyllä Effica tai LC eivät tätä mahdollisuutta tarjoa). Työsuoritteiden manuaalinen näppäily on kivikautista. Sosiaalityöntekijöille on valunut aivan liikaa rahaliikenteen kanssa työskentelyä, joka vie valtavasti aikaa ydintehtävältä (asiakasmaksut, päätösten maksujen toimeenpanot, ulkopaikkakuntalaisten suoritteet, palvelupäätösten maksusitoumukset jne.), sillä nämä kaikki olisi toimivien järjestelmien kanssa siirrettävissä palvelusihteereille. Lisäksi työssä, jossa on valtavasti työskentelyä rahaliikenteen ympärillä ei ole saatavilla selkeää ohjeistusta siitä, miten nämä asiat saa hoidetuksi. (Kysymys 16)

Työmenetelmät. Työmenetelmistä systeemisen työotteen kuvattiin toimivan pääosin hyvin. Rakenteellisessa sosiaalityössä nähtiin paljon kehitettävää. Vastaajat toivoivat, että sillä saataisiin oikeasti muutosta aikaan eikä kehittämistä tehtäisi vain kehittämisen vuoksi. Osa vastaajista koki, että pyrkimys rakenteellisten ongelmien korjaamiseen ei välttämättä johtanut mihinkään. Rakenteelliselle sosiaalityölle toivottiin selkeitä rutiineja, aikaa ja tilaa:

Rakenteelliselle sosiaalityölle saatava selkeät rutiinit. Miten dataa kerätään, minne kerätään ja kuinka datan voi viedä päättäjille, jotta pystytään vaikuttamaan epäkohtiin ja sosiaalsiin ongelmiin. (Kysymys 6)

rakenteellinen sosiaalityö: opiskelijoiden osallistaminen liittyen sosiaalisten oikeuksien toteutumiseen (asuminen, toimeentulo, perherakenteiden muutokset yms.) (Kysymys 6)

Rakenteellista sosiaalityötä on pyritty tekemään, mutta palaute ei yleensä johda mihinkään, lähinnä siihen, että työntekijät saavat palautteen, että nyt on jonkun yli kävelty tai asia ilmaistu kärkevästi-asisisältö unohtuu. Jos tämä hierarkisuus ei muutu, mikään ei muutu. (Kysymys 9)

Rakenteellinen sosiaalityö on aivan olematonta Päijät-Hämeen hyvinvointialueella - voisiko yhteistyötä tehdä esimerkiksi Verson kanssa? Usein haasteet ovat rakenteellisia, eikä pysyvää muutosta saa aikaiseksi (tai muutosta ollenkaan), mikäli haasteita ei tuoda systemaattisesti esille tai niihin haeta johdonmukaisesti ratkaisuja. (Kysymys 9)

Työn organisointi. Työn sisältö, päätösvastuu ja -valta olivat vastaajien mukaan ristiriidassa keskenään. Osa vastaajista koki, että yhteistyötahot määrittelivät liikaa työn sisältöä ja näillä oli liikaa valtaa suhteessa heidän vastuuseensa. Moni vastaajista harmitteli sitä, että omatyöntekijänä heillä oli vastuu asiakkaan palvelutarpeen selvittämisestä mutta lopullisen päätöksen palvelun saamisesta teki palveluntarjoaja ja tämä päätös saattoi olla eriävä omatyöntekijän arvion kanssa. Omatyöntekijällä on erityinen rooli asiakasprosessissa, sillä yleensä tämä tuntee asiakkaan parhaiten. Siten omatyöntekijä saattaa olla ainut, joka tunnistaa asiakkaan ongelmia. Eräs vastaajista pohti palvelujen heikon saatavuuden johtuvan siitä,

että muut palveluntarjoajat eivät tunnista asiakkaan ongelmia eikä asiakkaalle siten myönnetä palvelua. Tilannetta kuvattiin seuraavasti:

Omatyöntekijällä on vastuu, mutta ei oikeastaan valtaa päättää palveluista, esim tuettu asuminen, psykososiaaliset palvelut, päihdekuntoutus, sosiaalinen kuntoutus. Harmaata aluetta, että kuka oikeasti päättää ja mihin perustuen, usein omatyöntekijän palvelutarpeen arviointia kyseenalaistetaan vaikka hän tuntee asiakkaan, eli joku muu arvioi, että ei esim hyödy palvelusta, eikä asiakas sitten saa palvelua. Mikä on siis omatyöntekijän virka tässä? Palveluita on muutenkin vähän. Kustannustehokastahan se lyhyellä aikavälillä on, että virat on tyhjillään, eikä ole palveluita, mutta ei ainakaan isompia ongelmia ennaltaehkäisevää. (Kysymys 9)

Haluan vaihtaa [työpaikkaa], koska koen, että työikäisissä omatyöntekijänä keinot asiakkaiden auttamiseen ovat rajalliset, koska en voi itse päättää juuri mistään vaikka näen asiakkaalla tuen tarpeen. (Kysymys 16)

Työntekijäresurssit. Työntekijäpula on laajalti tunnistettu ja tunnustettu haaste sosiaalialalla. Tähän liittyvät tekijät nousivat esiin myös aineistossa. Moni vastaajista piti työntekijöiden riittävyyden turvaamista ajankohtaisena kehittämiskohteena omassa työyksikössä. Esimerkiksi eräs vastaajista pohti, että perhesosiaalityön kroonistuneella työntekijävajeella on suora vaikutus lastensuojelun asiakasmääriin. Korkeat asiakasmäärät saavat työntekijät uupumaan ja irtisanoutumaan. Eräs vastaajista pohti yksikkönsä rekrytoimisen tehokkuutta:

Rekrytointiprosessin vauhdittaminen ja sujuvoittaminen. Monta esimiestä päättämässä rekrystä ja hyviä hakijoita ehtii saada paikan muualta (näin on jo käynyt jokuseen otteeseen). Työpaikkailmoituksiin jo esimiesten kalentereihin sovitut haastatteluajat, jotta prosessi etenee kun haku päättyy ja hakijoihin nopeasti yhteys tämän jälkeen. Pitovoima, tähänkin auttaisi rekrytointiprosessien vauhdittaminen, eli jo olemassa olevien työntekijöiden jaksamiseen olennaisesti liittyvä asia, että ainakin yritetään saada ripeästi paikat täytettyä kts edellinen. Määräaikaisten kohdalla hyvissä ajoin tiedottaminen jatkosta, monet katsoneet jo muita paikkoja, kun saaneet viime metreillä tiedon jatkosta (aina ei voi luvata, mutta se, että esimies edes huomioi työntekijän, että hei sulla on päättymässä, selvittelen asiaa/mikä on oma suunnitelmasi). Työntekijöiden arvostus pitää näkyä toiminnassa ja puheessa. (Kysymys 6)

Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015, 5 §) säädetään, että ”Sosiaalihuollon ammattihenkilön työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että ammattihenkilö saa työssään tarvittavan perehdytyksen ja että hän voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen”. Suomalainen tutkimus perehdytyksen merkityksestä sosiaalialalla on opinnäytetöitä lukuun ottamatta vähäistä. Laura Ylirukan ym. (2020, 37) lastensuojelun sosiaalityöntekijöille kohdistetun kansallista osaamista ja osaamisen tukirakenteita kartoittaneen kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että vastaajista hieman runsaalla kolmanneksella oli ollut mahdollisuus perehdytykseen. Perehdytys toteutuu useimmin opiskelijoilla tai työuran alussa. (Mt.) Myös Tiekartta-aineistossa osa vastaajista piti työyksikkönsä perehdytystä puutteellisenä ja näki sen yhtenä syynä työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen:

Uusien työntekijöiden perehdyttämistä voisi kehittää suunnitelmallisemmaksi. (Kysymys 6)

Haluaisin vielä korostaa perehdytyksen tärkeyttä. Olen keskustellut monen kanssa yksikössäni perehdytyksen puutteesta. Uusille työntekijöille aiheutuu kohtuutonta stressiä siitä, että asiat näytetään heille työn alussa ehkä kerran, mutta sen jälkeen pitäisi pystyä jo tekemään työtä itsenäisesti. Työmme on monimutkaista eikä voida olettaa, että sen oppii muutamassa päivässä tai edes viikossa. Toisilla työntekijöillä ei ole välttämättä aikaa neuvoa. Itsekin neuvon niin paljon kuin pystyn ja jaksan, mutta se kaikki on tehtävä oman työn ohessa. Perehdytykselle ei anneta erillistä aikaa. (Kysymys 9)

Perehdytys ei toimi, työntekijöiden pysyvyyteen tulee kiinnittää huomiota ja tehdä kaikkensa, että virat saadaan täyteen. Lastensuojeluun perustettiin yli vuosi sitten 7 uutta virkaa, joiden avulla oli tarkoitus päästä lain säätämään asiakasmäärään. Yhtäkään näistä viroista ei ole täytetty. (Kysymys 9)

Tällä hetkellä selkeää prosessia perehdytykselle ei ole ja työntekijät vaihtuvat, kun heiltä odotetaan liikaa, kuormitus on liian kovaa ja jäädään liian yksin. (Kysymys 9)

Työntekijöiden vaihtuvuutta kuvattiin aineistossa suureksi, ja uusien työntekijöiden rekrytoimisen rinnalla yhtä tärkeänä pidettiin ”kiinnipitämistä” nykyisistä työntekijöistä. Vastaajat toivoivat, että pitkäaikaista työkokemusta ja osaamista arvostettaisiin yksikössä enemmän. Kritiikkiä osoitettiin sille, että työntekijät joutuivat jatkuvasti joustamaan ilman palkitsemista:

Henkilöstön pysyvyys ja riittävyys (nykyiset työntekijät joutuvat koko ajan joustamaan ilman mitään palkitsemista/palautetta/arvostusta) (Kysymys 6)

Resurssipula kuormittaa eikä työntekijöitä kannusteta jäämään työtehtäviinsä esim. palkitsemalla tehdystä työstä, venymisestä tai resurssipulan paikkaamisesta, vaan työntekijät kuormittuvat, jolloin otetaan seuraava hakija paikalle. Tämä ei ole tehokasta eikä hyvää työntekijöistä huolehtimista. (Kysymys 12)

4.5.2 Joustavuus

Hierarkkinen rakenne, joka käytännössä näyttäytyy rajoittuneina ja jäykkinä työnsisältöinä sekä asemavaltaan perustuvana yhteistyönä, ei tarjoa enää parasta keinoa työpaikkojen organisoitumiseen. Hierarkkisen rakenteen menetelmät eivät toimi jatkuvasti ja rajusti muuttuvassa ympäristössä, sillä näihin perustuva organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin nopeasti. Työn luonne muuttuu, eikä työprosesseja voida tässä jatkuvassa muutoksessa enää välittömästi kontrolloida. Sen vuoksi työpaikoille tarvitaan erilainen toimintakulttuuri, joka perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Joustava rakenne mahdollistaa sen, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Työntekijöiden aloitteellisuus lisääntyy, kun he kokevat tiedon kulkevan. Työntekijän mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemuksen kannalta. (Manka ja Manka 2023, 123.) Joustavuuteen liittyviä teemoja aineistossa olivat vaikutusmahdollisuudet, työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen sekä organisatorisen tiedon kulku. Näitä käsitellään seuraavassa.

Vaikutusmahdollisuudet. Hanna Sutela, Anna Pärnänen ja Marianne Keyriläinen (2019, 113) kirjoittavat, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön tasapainottavat työn vaativuutta ja auttavat näin selviytymään haasteellisissakin olosuhteissa. Tiekartta 2023-2025 -kyselyyn vastanneilla oli monenlaisia kokemuksia

mahdollisuudesta vaikuttaa omassa työssään. Osa vastaajista koki johtajuuden olevan lähellä itseä ja omaa työtä ja tämän myötä heillä olevan mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja kehittämiseen:

Meillä johtaminen on lähellä, työntekijä pääsee vaikuttamaan ja kehittämään, työntekijää kuunnellaan. (Kysymys 5)

Työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä kysytään. (Kysymys 5)

Sinikka Forsman (210, 158) esittää, että työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tärkeiksi kokemiinsa asioihin on yksi tekijä, joka vaikuttaa lastensuojelutyötä tekevien sosiaalityöntekijöiden pysyvyyteen. On myös todettu, että työtyytyttömyydellä on suora yhteys siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy vaikuttamaan organisaationsa työtapoihin (Yliruka, Koivisto ja Karvinen-Niinikoski 2009, 32). Useampi Tiekartta-vastaaaja kertoi, ettei heitä työntekijöinä kuunnella riittävästi töissä. Tämä nousi erityisesti esiin niiden vastaajien kohdalla, jotka harkitsivat työpaikan vaihtoa. Vastajat kuvasivat tilannetta seuraavasti:

Johtaminen tapahtuu ylhäältä alas byrokraattisesti ja tällöin työ ei tunnu omalta. (Kysymys 5)

Johtaminen siten, että henkilökunta ja johto olisivat vuorovaikutuksessa keskenään ja kehittäisivät yhdessä työtä. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

tunne ettei työntekijöitä kuunnella (Kysymys 16)

Työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen. Simola ja Kinnunen (2005, 133) kirjoittavat, että hyvin toimivalla organisaatiolla on rakenne, joka toteuttaa työssä käytettävää strategiaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Useimmiten tämä toteutuu kevyen ja joustavan toimintarakenteen, kuten tiimiorganisaation, pohjalta. Hyvinvoivalle ja menestyvälle ryhmä- tai tiimirakenteelle on tyypillistä 1) työntekijöiden autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työoloihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä 2) työroolien ja työtehtävien selkeys. (Mt.) Tiekartta-aineistossa työn itsenäisyys ja oman työajan suunnittelu olivat asioita, joiden koettiin toimivan omassa yksikössä hyvin. Vastajat myös kokivat, että esihenkilö luottaa heidän kykyynsä johtaa itseään. He kuvasivat tilannetta seuraavasti:

Saan suunnitella työni itsenäisesti ja yksikössäni joustetaan työntekijän elämäntilanteen mukaan. (Kysymys 5)

Oman työn organisoimiseen saa melko vapaat kädet ja työnantajan joustavuus lisäävät omaa hyvinvointia. (Kysymys 5)

Työssä on säilytetty autonomia. Voi vaikuttaa tiettyssä määrin päivän sisältöön ja aikataulutukseen. (Kysymys 5)

Esimies ei mikromanageeraa vaan luottaa työntekijöiden kykyyn toimia asianmukaisesti, on silti valmis antamaan pohdinta- ym. apua tarvittaessa (Kysymys 5)

Luottamus työntekijän vastuunkantamiseen ja itsensäjohtamiseen (Kysymys 5) [Vastaus kysymykseen: Mikä toimii hyvin?]

Organisatorisen tiedon kulku. Sirkka Kortetjärvi-Nurmin, Marja-Liisa Kurosen ja Marja Ollikaisen (2011, 106-107) mukaan organisaation sisäisellä tiedottamisella on kolme tavoitetta: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on käytettävissään tehtäviensä hoitamiseen tarvittavat tiedot. Viestintä vaikuttaa myös siihen, miten työntekijä näkee itsensä ja oman tehtävänsä suhteessa kokonaisuuteen eli organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin. Vuorovaikutusta viestintä edistää tiedon kulkiessa avoimesti organisaatiossa. Vuorovaikutusta tapahtuu monissa eri tilanteissa, kuten kokouksissa ja sähköpostilla. Sisäinen viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista tukemalla yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä liittyy erityisesti johtajien viestintään, jossa voidaan kertoa yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudenvisionista. Sitoutumisen kannalta olennainen kysymys on, miten tieto annetaan. Tiedon voidaan nähdä sitouttavan ihmisiä vasta sen jälkeen, kun se tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Mt.)

Taulukko 7. Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi? Taulukossa on esitetty tiedonkulkuun ja ohjeistuksiin liittyvät vastaukset.

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Toteutuu hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
Tiedonkulku on toimivaa	4,3%	22,6%	33,3%	36,6%	3,2%
Työssä tarvittava ohjeistus on riittävää ja selkeää	4,3%	30,1%	26,9%	35,5%	3,2%
Ohjeistus on helppo löytää	18,3%	49,4%	21,5%	9,7%	1,1%

Vastaajat pitivät tiedon kulkua sekä kehittämiskohteena että asiana, joka toimii omassa työyksikössä hyvin. Vastaajien näkemyksiä tiedon kulusta selvitettiin myös strukturoidulla kysymyksellä (taulukko 7), jonka vastausjakauma vahvistaa avovastauksissa esiin tullutta näkökulmaa. Avovastauksista ilmeni, että erityisesti kirjallisten ohjeiden löytämistä pidettiin haastavana, sillä usean vastaajan mukaan organisaatiossa ei ollut selkeää toimintatapaa ohjeiden tallentamiselle vaan niitä saattoi löytyä useasta eri paikasta:

Helposti löydettävän tiedon (ohjeiden, käytäntöjen, vinkkien, yhteystietojen jne.) systemaattinen kerääminen ja ajan tasalla pitäminen siten, että kaikki olisi selkeän hakemiston kautta saavutettavissa vaikka pikalinkein otsikoista, jos eivät "fyysisesti" samassa osoitteessa sijaitsisikaan. Tämä vaatisi tietysti sellaista jyvitettyä resurssia, että olisi yksi selkeä vastuutaho sisällön organisoinnille ja suunnittelulle jolla olisi homma hallussa. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Tiedon kerääminen yhteen paikkaan, niin että se löytyisi helposti. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Hajanaiset tiedot. Tietoja löytyy monista eri paikoista ja niitä on hankala löytää. Ohjeet, yhteystiedot yms. on usein muistin varassa. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Ohjeistuksen tallentaminen yhdellä sähköiselle alustalle, jossa pitäisi olla hyvät hakutoiminnot. Ohjeistuksesta tiedottaminen alustalle johtavien linkkien avulla. (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Erilaiset ohjeistukset ovat aivan liian pirstaleina ja se hidastaa työntekoa sekä kuormittaa, koska niitä joutuu etsimään usein liian monesta paikasta. (Kysymys 9)

4.5.3 Kehittyminen

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2023, 126) kirjoittavat osaamisen jatkuvan kehittämisen tekevän työyhteisöstä oppivan ja auttavan sitä näin selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Lehto-Lundén ja Salovaara (2016, 174) toteavat, että muuttuvan sosiaalityön toimintaympäristön vuoksi sosiaalityöntekijältä edellytetään ammatti-identiteettiä, ”joka kestää epävarmuutta pysyvänä tilana ja on valmis neuvottelemaan paikkaansa jatkuvasti uudelleen”.

Tiekartta-kyselyn vastaajista noin puolet oli sitä mieltä, että henkilöstön osaamisen vahvistaminen toteutuu heidän työssään tällä hetkellä riittävästi. Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen on tutkimuksissa (esim. Griffiths 2017) liitetty työntekijöiden parempaan pysyvyyteen lastensuojelutyötä tekevien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Myös Tiekartta-kyselyyn vastanneet arvostivat organisaation kehittämismyönteisyyttä ja työntekijöiden mahdollisuutta osallistua koulutuksiin. Toisaalta nämä nostettiin myös tekijöiksi, joita osa vastaajista piti ajankohtaisena kehittämiskohteena. Eräs vastaajista toivoi, että työntekijöillä olisi ”lupa ja käytännön mahdollisuus hyödyntää omaa erityisosaamistaan”. Toinen toivoi, että työnantaja olisi aktiivisempi työntekijöiden osaamisen vahvistamisen suhteen:

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen on liikaa kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta hakeutua koulutuksiin/ etsiä tietoa. (Kysymys 9)

Ylirukan ym. (2020, 21) mukaan työntekijöiden on tärkeää kehittää sekä tiedollista että taidollista osaamistaan. Työnantajan tulee kartoittaa perehdytyksessä kumpaakin ja selvittää yksilöllisesti työntekijöiden tarpeet ja ne tavat, jotka auttavat työntekijöitä kehittymään työssään. Ylirukan ym. (2020, 21) mukaan täydennyskoulutus ja työnohjaus ovat menetelmiä, joita voidaan pitää välttämättöminä osaamisen kehittymiselle. Eräs vastaajista muistutti: ”Työntekijöiden täydennyskoulutukset tulisi kartoittaa järjestelmällisesti ja hyödyntää koulutuksen tuomaa osaamista.” Yksi kertoi organisaationsa tilanteesta liittyen osaamisen kehittämiseen:

Koulutuksia liian vähän verraten esim aiemmin pyörineet lakikoulutukset, osaamisen ylläpito ja esim. ajantasaisen tutkimustiedon hyödyntäminen kokonaan omalla ajalla tehtävää. (Kysymys 12)

Resurssivajaus esiintyi myös yhdessä osaamisen kehittämistä koskevassa vastauksessa, jonka mukaan työntekijät kokevat kehittämiseen liittyvän työn ylimääräiseksi työksi, jolle ei ole enää asiakastyön ohella aikaa. Vastauksessa nousi esiin myös näkökulma, että kentällä toimivat työntekijät eivät pysty panostamaan menossa oleviin hankkeisiin, jolloin ne eivät tuota toivottua hyötyä käytännön työhön:

Työntekijöiden puute aiheuttaa sen, että kaikki hankkeet ja kehittämiset koetaan ylimääräisenä työnä, johon ei ole aikaa asiakastyöltä. Tiimeistä ei enää löydy innokkaita kehittäjiä erilaisiin työryhmiin tms. kun asiakastyötäkään ei saa hoidetuksi.

Kehittämisessä TULISI keskittyä yhteen tai kahteen asiaan kerrallaan. Nyt on menossa niin monta hanketta ja kehittämistä, että niihin ei ole kentältä mahdollista panostaa. Ja silloin ne jäävät ulkopuolisten hanketyöntekijöiden keskinäiseksi puuhasteluksi, joka ei tuota kentälle mitään iloa. (Kysymys 9)

4.5.4 Työympäristön toimivuus

Fyysinen työympäristö on yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, ja sen toimivuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Kun siihen liittyvät mahdolliset epäkohdat on korjattu, on helpompi kehittää muita työhyvinvoinnin alueita, kuten vuorovaikutuksen toimivuutta. (Manka ja Manka 2023, 127.) Myös lainsäädäntö (esim. työturvallisuuslaki 738/2002 ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006) velvoittaa huolehtimaan työympäristön turvallisuudesta ja riskittömyydestä. Työympäristön toimivuuteen liittyvät Tiekartta-aineiston vastaukset koskivat työtiloja sekä tietojärjestelmiä.

Työtilat. Toimistoissa pääsääntöisesti tehtävä tietotyö koostuu sekä keskittymistä vaativasta yksilötyöstä että hyvää vuorovaikutusta ja kommunikaatiota edellyttävästä yhteistyöstä. Toimistoissa yleisimmin käytössä olevia tilaratkaisumalleja ovat huonetoimisto, avotoimisto ja monitilatoimisto. Yksityisyyden ja työrauhan kannalta parhaana ratkaisuna pidetään yleisesti huonetoimistomallia, jossa jokaisella työntekijällä on oma työhuone. (Wallenius ym. 2023, 20.) Tämä näkyi myös Tiekartta-kyselyn vastauksissa. Vastaajat arvostivat omaa työhuonetta, jossa esimerkiksi asiakastapaamiset hoituivat sujuvasti:

Useimmilla on hyvät työhuoneet, joissa tavata asiakasta. (Kysymys 5)

Työvälineet ovat toimivat. On oma (vaikka ei ihan ikioma) työhuone, joka uusi ja viihtyisä, on sähköpöytä. Työvälineet toimivat myös etänä. (Kysymys 5)

Vastausten perusteella vaikutti siltä, että mahdollisuus omaan työhuoneeseen vaihteli työyksiköiden sisällä, kuten eräs vastaaja kiteytti: ”Näin isossa putiikissa työtilojen taso ja toimivuus vaihtelee toimipisteen mukaan, jossain on hyvin toimivat tilat ja toisaalla aivan surkeat.” Tutkimusten (Colenberg, Jylhä and Arkesteijn 2021; Colenberg and Jylhä 2022) mukaan avotoimistossa työskentely on yhteydessä lisääntyneisiin työn keskeytyksiin ja häiriötekijöihin, sairauspoissaoloihin sekä psyykkisen ja fyysisen voimien heikentymiseen. Vastaajat kertoivat kokemuksiaan oman työhuoneen puuttuessa:

Työtilojen työrauha voisi olla parempi, yhteiskäyttötilat vaikeuttavat keskittymistä. (Kysymys 6)

Koen hyvin kuormittavaksi sen, että minulla ei välttämättä ole työtilaa, jossa ottaa vastaan asiakkaita. Tilaa voi joutua vaihtamaan päivän aikana moneen kertaan. (Kysymys 16)

Vastauksista ilmenee, että etenkin jos omaa työhuonetta ei ollut, vastaajat hyödynsivät mahdollisuutta etätööhön. Eräs vastaaja totesi arvostavansa organisaation myönteistä suhtautumista etätööhön ja kertoi sen edistävän ”laajojen kokonaisuuksien hallintaa, ajattelutyötä ja keskittymistä vaativien tehtävien tekemistä rauhassa”. Toinen vastaaja kertoi:

On ollut myös hyvä, että on saanut pitää etäpäiviä, jolloin pystyy tekemään työtä rauhassa kotona, nykyiset työtilat eivät sitä useinkaan mahdollista. (Kysymys 5)

Vastaajat toivoivat, että työtilat palvelisivat työntekijöiden tarpeita. Yksi vastaajista kertoi työtila-asoiden kuormittaneen työyhteisöä paljon. Myös työtilojen terveellisyys nousi vastauksissa esiin: eräs vastaajista kertoi, että hänellä on oikein hyvä työtila, mutta kaikilla tiimissä ei ole ”esimerkiksi sisäilmaongelmien vuoksi”. Yksi vastaajista otti laajemmin kantaa työntekijöiden työolosuhteisiin:

työntekijöiden työolosuhteet. Jokainen työntekijä ansaitsee oman työhuoneen, parkkipaikan ja toimivat työvälineet sekä asianmukaisen palkan näin haastavassa työssä. Tällä hetkellä tämä toteutuu luokattoman huonosti ja vaikka parannuksia on pyritty tekemään, eivät asiat etene. (Kysymys 6)

Tietojärjestelmät. Sosiaalityö on tietotyötä, jonka perustana on kokonaisvaltainen ymmärrys yhteiskunnasta sekä ihmisten tilanteista heitä ympäröivässä todellisuudessa. Parhaimmillaan tietoteknologia auttaa hyödyntämään sosiaalityössä kerättävää tietoa monin eri tavoin. (Pohjola 2017, 184.) Tietojärjestelmien avulla tietoa tuotetaan esimerkiksi asiakkaille, työntekijöille, johtajille ja päättäjille (Salovaara 2021, 133).

Tiekartta-kyselyn tietojärjestelmiin liittyvissä vastauksissa painottui kehittämiseen liittyvä näkökulma. 60,7 % vastaajista koki, ettei toimiva asiakastietojärjestelmä toteudu heidän työssään riittävästi tällä hetkellä. SosiaaliLifeCare -asiakastietojärjestelmä otettiin käyttöön Päijät-Hämeen hyvinvointialueella porrastetusti kevästä 2022 alkaen. Vastaajien mukaan järjestelmässä on edelleen kehitettävää ja se otettiin käyttöön liian aikaisin:

LC asiakastietojärjestelmänä on tuonut epäselvyyttä ja kuormittanut henkilöstöä. Tieto on usean mutkan takana ja hidastaa työskentelyä. (Kysymys 9)

LifeCaressa on paljon hyvää, mutta järjestelmä ei ole ollut käyttövalmis siinä vaiheessa, kun se on päätetty ottaa käyttöön. (Kysymys 9)

Asiakastietojärjestelmä on otettu käyttöön keskeneräisenä ja sen toimivuus ongelmat ovat vaarantaneet asiakastyön laadukasta toteuttamista ja ajantasaista työskentelyä. (Kysymys 9)

Vastaajat toivoivat, että asiakastietojärjestelmä tukisi työskentelyn sujuvuutta eikä hidastaisi ja hankaloittaisi sitä. Tutkimusten (esim. Ylönen ym. 2020) mukaan tietojärjestelmissä on usein puutteita

sosiaalityön tietotarpeet huomioiden. Ne eivät tue yhteistyötä eri ammattilaisten välillä (Ylönen ym. 2020), mikä hidastaa moniammatillista työskentelyä. Lisäksi puutteita on huomattu asiakkuuksien hallinnan tukemisessa ja kokonaiskuvan muodostamisessa (Ylönen ym. 2020). Vastaajat kuvasivat asiakastietojärjestelmän toimimattomuuden vaikutuksia heidän työntekoonsa:

Järjestelmien toimimattomuus, koko ajan käyttökatkoja, virheitä jne., paljon kirjauksia ja päätöksiä on kadonnut --> turhaa stressiä ja lisää kuormitusta (Kysymys 6) [Vastaus kysymykseen: Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.]

Asiakastietojärjestelmä toimii heikosti, jonkinlaista ongelmaa on päivittäin. Ohjeistuksia on liian monessa eri paikassa, hankala kestää mukana muutoksissa. (Kysymys 6)

Asiakastietojärjestelmän toimimattomuus ja "ennalta arvaamattomien virheiden" määrä aiheuttaa työntekijöille tuplatyötä ja vie turhaan työaikaa muusta työstä. (Kysymys 9)

4.5.5 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin organisaation tavoitteellisuuteen, joustavuuteen ja kehittymiseen sekä työympäristön toimivuuteen liittyviä vastauksia Tiekartta-aineistossa.

Tavoitteellisuutta koskevat vastaukset jakaantuivat työn vaikuttavuuden arviointiin, prosessien selkeyteen, työmenetelmiin, työn organisointiin ja työntekijäresursseihin. Vastaajien mukaan työn vaikuttavuuden arviointia ei tehdä riittävästi. Työprosessien koettiin vastauksissa olevan epäselviä ja vastaajat toivoivat selkeyttä liittyen rooleihin, vastuisiin ja velvollisuuksiin. Työmenetelmistä rakenteellisessa sosiaalityössä nähtiin paljon kehitettävää. Työn organisointi koettiin vastauksissa hajanaiseksi ja työn sisältö, päätösvastuu ja -valta olivat vastaajien mukaan ristiriidassa keskenään. Työntekijäresursseissa työntekijöiden vaihtuvuus herätti huolta ja etenkin perehdytykseen liitettiin paljon kehitettävää.

Joustavuuteen liittyviä teemoja aineistossa olivat vaikuttaminen, työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen sekä organisatorisen tiedon kulku. Osa vastaajista koki riittävästi mahdollisuuksia saada vaikuttaa omaan työhönsä, osa koki jäävänsä tässä ulkopuolelle. Työn itsenäisyys ja oman työajan suunnittelu olivat asioita, joiden kerrottiin toimivan omassa organisaatiossa hyvin. Vastaajat myös kertoivat, että esihenkilö luottaa heidän kykyynsä johtaa itseään. Tiedon kulku nousi vastauksissa sekä kehittämiskohteeksi että hyvin toimivaksi asiaksi.

Kehittymiseen liittyen vastaajat arvostivat työnantajan kehittymismyönteisyyttä ja työntekijöiden mahdollisuutta kehittyä omassa työssään. Toisaalta tätä pidettiin myös kehittämiskohteena esimerkiksi koulutuksen vähäisen määrän vuoksi.

Työympäristön toimivuuteen liittyvät vastaukset koskivat työtiloja sekä tietojärjestelmiä. Aineistossa nousi esiin, että omaa työhuonetta arvostettiin sen käytännöllisyyden vuoksi mutta kaikilla työntekijöillä ei sellaista ollut. Erityisesti tällöin hyödynnettiin etätyömahdollisuutta. Myös työtilojen terveyttä kommentoitiin

vastauksissa: osa vastaajista oli huolissaan huonosta sisäilmasta. Tietojärjestelmiä koskevissa vastauksissa painottui kehittämisnäkökulma. Järjestelmien ei nähty nykyisellään palvelevan organisaation tarpeita.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä selvityksessä tarkastelin Päijät-Hämeen hyvinvointialueella työskentelevien sosiaalialan ammattilaisten näkemyksiä ja ajankohtaisia kokemuksia eräistä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Selvityksen aineistona käytin Sosiaalialan osaamiskeskus Verson toteuttaman Sosiaalityön Tiekartta 2023-2025 -työntekijäkyselyn vastauksia. Työhyvinvointia tarkastelin selvityksessä Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2023) työhyvinvointimallin kautta, jossa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä katsotaan olevan organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä yksilö itse. Tämän selvityksen tarkoituksena oli nostaa esille yksilön, eli työntekijän, ääni. Yksilökohtaisuutensa vuoksi malli tarjosi siihen hyvät edellytykset.

Selvityksessä nousi esille lukuisia asioita. Joidenkin näistä vastaajat itse kertoivat parantavan tai heikentävän työhyvinvointia. Osan taas tulkitsin liittyvän työhyvinvointiin aiemman tutkimustiedon pohjalta. Olen hyödyntänyt selvityksessä paljon aiempaa tutkimusta ja pyrkinyt peilaamaan löydöksiä aiempaan tutkimustietoon.

Selvityksen läpileikkaavia teemoja olivat organisaatiotekijät, työntekijäresurssit ja -vaihtuvuus sekä yhteisöllisyys. Erityisesti organisaatioulottuvuuden tarkastelu osoitti sen, että työhyvinvointi on kokonaisuus, jota olisi kuitenkin hyvä arvioida siihen vaikuttavien osatekijöiden kautta. Jos jokin osa-alue ei ole kunnossa, työhyvinvointi heikkenee. Organisaation vaikutukset tulivat esille jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen yhteydessä. Sen toiminta ja arvot vaikuttavat moniin tekijöihin: Voiko työntekijä tehdä työtä arvojensa mukaisesti? Miten työ on järjestetty? Edistääkö organisaatio omalla toiminnallaan hyvää työpaikkailmapiiriä? Millaisia resursseja esihenkilöt saavat organisaatiolta tekemäänsä työhön?

Työntekijöiden liian vähäinen määrä tai jatkuvat vaihdokset vaikuttavat kaikkiin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja siksi niiden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin tulisi huomioida paremmin. Myös yhteisöllisyys oli tärkeä teema läpi selvityksen. Yhteisöllisyys lisää työssä viihtymistä ja auttaa jaksamaan kuormittavissakin tilanteissa. Siten organisaatioissa olisi kannattavaa panostaa myös tähän. Taulukkoon 8 on koottu selvityksen tulokset tiivistetysti.

Taulukko 8. Selvityksen tulokset tiivistetysti.

Minä itse

- Vastaajat kokivat työkokemuksen ja osaamisen lisäävän varmuutta ja tätä kautta parantavan työhyvinvointia
- Myös etätyömahdollisuus ja työnantajan joustavuus koettiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi
- Työntekijöiden vaihtuvuus aiheutti huolta sekä oman että koko työyhteisön jaksamisen näkökulmasta
- Vastaajilla oli vahva pyrkimys toimia työssään eettisten arvojen mukaisesti

Johtaminen

- Vastauksissa johtajuuteen liitettiin sekä toimivia asioita että mahdollisia kehittämiskohteita:
 - Hyvä johtajuus muodostui esihenkilön antamasta tuesta, osaamisesta ja kokemuksesta, vuorovaikutteisesta ja osallistavasta johtamistyylistä sekä esihenkilön läsnäolosta
 - Kritisoitu johtajuus muodostui byrokraattisesta ja etäisestä johtamisesta sekä vaikeudesta saavuttaa esihenkilöä

Työn hallinta

- Riittävät haasteet työssä tuottivat työn iloa
- Työssä viihtymistä lisääviä tekijöitä olivat työn itsenäisyys, mahdollisuus vaikuttaa omiin työpäiviin ja mielenkiintoiset työtehtävät
- Hallinnan puute, palvelujen heikko laatu, riittämättömyyden tunne, arvostiriidat, työntekijöiden (vähäinen) määrä ja palautumisen puute tunnistettiin stressiä ja uupumista aiheuttaviksi tekijöiksi

Työyhteisö

- Työilmapiiri koettiin pääosin hyvänä
- Hyvät vuorovaikutussuhteet paransivat viihtyvyyttä sekä tarjosivat tukea työhön ja työssä jaksamiseen

Organisaatio

- Työn vaikuttavuuden arviointi oli vastaajien mukaan liian vähäistä
- Selkeyttä toivottiin työntekijöiden rooleihin, vastuisiin ja velvollisuuksiin
- Rakenteellinen sosiaalityö nähtiin tärkeänä työmenetelmänä, jota tulisi tehdä enemmän
- Työn organisointi koettiin hajanaiseksi
- Työntekijäresurssit herättivät huolta ja perehdytyksen kehittämistä pidettiin tärkeänä työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi
- Omaan työhön vaikuttaminen, työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen sekä organisatorisen tiedon kulku olivat asioita, joihin liitettiin sekä myönteisiä että kielteisiä mielikuvia
- Vastaajat arvostivat työnantajan kehittymismyönteisyyttä
- Tietojärjestelmien ei nykyisellään nähty palvelevan organisaation tarpeita

5.1 Selvityksen rajoitukset

Selvitys sai alkunsa osaamiskeskus Verson tarpeesta saada tarkempaa tietoa Tiekartta 2023-2025 -työntekijäkyselyn tuloksista. Siinä kartoitettiin ammattilaisten näkemyksiä sosiaalityön ajankohtaisista kehittämistarpeista sekä sosiaalityön laadusta, vaikuttavuudesta ja näiden toteutumisesta työssä tällä hetkellä. Kyselyssä ei siten suoraan kartoitettu työhyvinvointia. Tämä tuottaa omat rajoituksensa selvitykselle. Vastausten tarkastelu työhyvinvoinnin näkökulmasta oli oma valintani. Vastauksissa kuitenkin nousi esiin tärkeitä näkökulmia myös työhyvinvointiin liittyen, millä voidaan perustella selvityksen tarvetta ja toteuttamista.

Myös valittu malli, jonka kautta vastauksia tarkasteltiin, asetti omat rajoituksensa selvitystyölle. Teoriaohjaava analyysi analyysitapana vastasi tähän haasteeseen, sillä siinä aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vuorottelevat tutkijan ajatteluprosessissa. Se antoi vastausten luokitteluun enemmän tilaa ja vapautta.

5.2 Katse tulevaisuuteen

Sosiaalialan työhyvinvoinnista on keskusteltu Suomessa 1990-luvulta alkaen (Elovainio ja Lindström 1993; Piironen 2005), ja siitä tehty tutkimus painottuu erityisesti 2000-luvulle (esim. Karvinen-Niirikoski ym. 2007). Sosiaalialalla alati tapahtuva muutos ja työhön kohdistuvat vaatimukset ovat tärkeässä osassa tarkasteltaessa työtekijöiden hyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa. Työhön kohdistuvista vaatimuksista huolimatta alalla on tutkitusti myös työn imua, joka näkyy työhön uppoutumisena ja mielihyvän kokemuksina (esim. Kauppinen ym. 2013, 118-119). Sosiaalityöntekijöiden kokema työn imu on näyttäytynyt myös tässä selvityksessä.

Anita Sipilän (2011, 143) sosiaalityön asiantuntijuutta selvittävässä väitöskirjassa sosiaalityöntekijät kokivat työhönsä liittyvissä tekijöissä voivansa parhaiten vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja siinä erityisesti työpaikan ilmapiiriin ja itsensä toteuttamiseen omassa työssä. Tämä näkökulma ansaitsisi enemmän huomiota ja lisätutkimusta: mistä tämä kokemus syntyy, ja miten sitä ylläpidetään? Tässä loppupohdinnassa pyrin löytämään vastauksia siihen, kuinka voisimme tukea työn imua ja muita sosiaalityöntekijöiden kokemia hyviä asioita hektisessä mutta palkitsevassa sosiaalialan työssä.

Tässä selvityksessä esiin nousseita työhyvinvointia edistäviä tekijöitä (taulukko 9) on tunnistettu myös suomalaisessa sosiaalialan työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa (esim. Vataja, Seppänen-Järvelä ja Vanhanen 2007; Forsman 2010; Huhtala 2013; Mänttari-van der Kuip 2015a ja 2015b; Baldschun 2018). Jotkut näistä tekijöistä herättävät työntekijöissä sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia. Mänttari-van

der Kuip (2015c, 332) huomauttaakin, ettei työhyvinvointi ole vain pahoinvoinnin puuttumista vaan paljon monisävyisempi ilmiö, jota on tarkasteltava myös hyvää tuottavien asioiden näkökulmasta.

Taulukko 9. Selvityksessä tunnistetut työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät.

Työhyvinvointia edistävät tekijät	Työhyvinvointia heikentävät tekijät
<p>Osaamisen kehittäminen</p> <p>Mahdollisuus eettisesti kestävään toimintaan</p> <p>Selkeä perustehtävä: oman roolin, vastuun ja velvollisuuksien tunteminen</p> <p>Esihenkilön tuki</p> <p>Omaan työhön vaikuttaminen, työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen</p> <p>Hyvä työilmapiiri ja hyvät suhteet esihenkilöön ja kollegoihin</p>	<p>Liian suuri työmäärä</p> <p>Palvelujen laadun puutteet</p> <p>Organisaation ongelmat (epäselvät rakenteet, heikko perehdytys)</p> <p>Byrokraattiseksi ja etäiseksi koettu johtaminen</p> <p>Työn aiheuttamat negatiiviset tunteet (kuten riittämättömyyden tunne)</p> <p>Työntekijöiden vaihtuvuus</p>

Seuraavassa avaan taulukon 9 tekijöitä.

- Sosiaalityön tarve ja paikka vaihtelevat yhteiskunnassa esiintyvien sosiaalisten ongelmien mukaan. Osaamisen kehittämisen vaade on sosiaalityössä luonnollinen myös siitä syystä, että sosiaalityö on ihmisten kanssa tehtävää muutostyötä. Jokaisen ihmisen elämäntilanne ja tuen tarpeet ovat toisistaan poikkeavia. Tunne ja tieto siitä, että työntekijällä on käytössään asiakastyöhön toimivia ja sopivia menetelmiä, edistää työssä jaksamista (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 171).
- Sosiaalityöntekijöiden eettinen tietoisuus on ammatillisen työn selkäranka. Eettisesti kestävä toiminta tarkoittaa sitä, että sosiaalityön arvot ja moraali toteutuvat sosiaalityöntekijän toiminnassa. (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 165-166.) Osa tätä on ammattieettisen harkinnan käyttäminen. Sosiaalityöntekijällä on oltava mahdollisuus käyttää tätä harkintaa ja tehdä päätöksiä harkintansa lopputuloksena. Eettinen organisaatiokulttuuri syntyy arvojen selkeydestä ja niiden noudattamiseen kannustamisesta, jossa tärkeitä ovat johtajien antama esimerkki, riittävät resurssit ja työyhteisön tuki (Huhtala 2013).
- Sosiaalityön palvelut perustuvat tarveharkintaan, jossa työntekijä arvioi asiakkaan palveluntarvetta, sen aloitusta ja kestoja. Työn tavoitteiden ja oman perustehtävän tunteminen tehostaa työtä ja auttaa kohdentamaan resursseja sinne, missä niitä tarvitaan. Selkeä ja

tarkoituksenmukaisesti rajattu työnkuva auttaa työntekijöitä voimaan paremmin ja vähentää kiireen tunnetta, joten tämän laatimiseen kannattaa käyttää työyhteisön kesken sen vaatima aika (Vataja, Seppänen-Järvelä ja Vanhanen 2007).

- Työhyvinvointiin vaikuttaminen tapahtuu usealla tasolla: työntekijän itsensä, johtamisen ja organisaation kautta. Johtamisella ja esihenkilön toimilla on suuri merkitys. Esihenkilö voi tietyissä määrin vaikuttaa esimerkiksi toimintaympäristön toimivuuteen sijoittamalla itsensä ja sosiaaliset tilat työpaikalla niin, että esihenkilön ja kollegoiden tuki on mahdollisimman hyvin saavutettavissa (Baldschun 2018, 39). Esihenkilöllä on myös vastuu ohjata työntekijänsä prosessoimaan työtä esimerkiksi työnohjauksen avulla. Työntekijöiden ammatillista kehittymistä voidaan tukea tarjoamalla säännöllisesti koulutuksia (mp.) tai mentoroinnin mahdollisuus esimerkiksi uudelle työntekijälle. Mentorointi tukee työssä oppimista ja jaksamista kokeneen ja aloittelevan työntekijän välisen vuorovaikutuksen kautta (Työterveyslaitos).
- Tunne siitä, että kykenee vaikuttamaan omaan työhönsä, syntyy työn vaatimusten ja hallinnan välisestä tasapainosta. Työn vaikutusmahdollisuudet liittyvät muun muassa ajan ja toimintaresurssien käyttöön. Myös vaikuttavuuden arvioinnin eetos on osa vaikutusmahdollisuuksia, sillä työntekijän hallinnan tunne luonnollisesti kasvaa, mitä paremmin sosiaalityössä ymmärretään sitä, miten ja miksi palveluilla on vaikutusta. Aulikki Kananoja (1998, 4-5, Kivipellon ja Kotirannan 2014, 174 mukaan) on osuvasti kysynyt: ”Kuka haluaisi tehdä työtä, jolla ei ole mitään merkitystä tai vaikutusta?”
- Yhteisöllisyys lisää työssä viihtymistä ja auttaa jaksamaan kuormittavissakin tilanteissa. Työilmapiiriä tutkinut psykologi Antti Aro (2018, 25, 28, 50) kirjoittaa, että ilmapiiri luodaan joka päivä uudestaan. Siihen panostamista ei saa unohtaa: työilmapiiriä johdetaan kuten muitakin tärkeitä asioita. Hyvä työilmapiiri muodostuu yksinkertaisista perusasioista, joihin koko yhteisön on sitouduttava. Asia, johon jokainen pystyy vaikuttamaan, on oma käytös työpaikalla. Hyvä työilmapiiri syntyy hyvin käyttäytyvistä ihmisistä. (Mt.) Esihenkilön panostukset muihin työilmapiiriä parantaviin asioihin ovat turhia, mikäli niin perustavanlaatuinen asia kuin vuorovaikutus ei ole kunnossa.

Lopuksi: Syyt sosiaalityöntekijöiden kuormittumiselle ovat sekä ulkoisia että sisäisiä. Tiina Lehto-Lundén ja Petra Salovaara (2016, 165) kirjoittavat, että sosiaalityöntekijöiltä vaaditun tietoperustan ja ammattitaidon yhdistäminen ammattieettisyyteen asettaa ammatti-identiteetin rakentumiselle haasteita ja tekee siitä jatkuvasti muuttuvaa. Väitän sosiaalityön olevan haastavimpia ammatteja siinä mielessä, että sen luonteeseen kuuluu vaade pysähtymättömälle itsereflektiolle. Sosiaalityö on työtä, jossa asiakkaiden tilanteita pyritään ymmärtämään dialogisuuden kautta. Sillä ellemme todella ymmärrä asiakkaan tilannetta,

tekemämme ratkaisut eivät ole kovin pitkäkestoisia. Ajattelen, että mikäli työskentelyyn annetut raamit ja resurssit eivät ole sellaisia, että pystymme tekemään ammattieettisesti kestävä, hyvää työtä, kannattaa itseään kohtaan osoittaa sitä samaa armollisuutta ja empatiaa, jota osoitamme asiakkaita kohtaan. Myös tämä on omasta työhyvinvoinnista huolehtimista, sillä kukaan ei hyödy siitä, että uuvutamme itsemme kohtuuttomissa olosuhteissa. Kuten Synnöve Karvinen-Niinikoski (2005, 31) kirjoittaa, reflektiivisyydessä on oman ammattialan tiedon ja osaamisen sekä pätevyysvaatimuksien lisäksi kyse itseymmärryksestä.

Sosiaalityöntekijäyhteisöillä on velvollisuus välittää työssään syntyvää tietoa muun muassa poliittisille päättäjille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sosiaalityöntekijät yksin tai edes työyhteisöinä olisivat vastuussa asiakkaistaan, vaan vastuullisia ovat ennen kaikkea työnantajat ja poliittiset päättäjät. (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 176-177.) Samaan aikaan olemme sen ristiriidan äärellä, että edellä mainittu lisää esihenkilöiden kuormitusta, ellei organisaatioille anneta riittävästi resursseja jakaa tätä kuormaa järkevästi.

Jokainen työntekijä tarvitsee riittävästi esimerkiksi ajallisia resursseja voidakseen tehdä työnsä riittävän hyvin. Pohdittaessa ratkaisuja muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuteen, tämän selvityksen tapaan myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu olennaiseksi kiinnittää huomiota muun muassa johtamiseen ja työn määrään. (Lehto-Lundén ja Salovaara 2016, 176-177.) Johdantoluvussa perustelin työhyvinvoinnin tutkimuksen mandaattia ja kirjoitin hyvinvoivien sosiaalityöntekijöiden tuottavan laadukasta sosiaalityötä. Muun muassa Lehto-Lundén ja Salovaara (2016, 177) toteavat, että työnantajien tulisi nähdä työhyvinvointiin panostaminen ennen kaikkea keinona tuottaa parempia sosiaalipalveluja. Kärjistetysti voitaneen sanoa, että kun sosiaalityöntekijä voi hyvin, myös asiakkailla on mahdollisuus voida hyvin.

On kuitenkin muistettava, että työhyvinvointia tukemalla ei voida ratkaista sosiaalialan rakenteellisia ongelmia. Olisi paradoksaalista ja moraalisesti varsin ongelmallista pyrkiä ratkaisemaan työpahoinvointia niillä keinoilla, jotka sitä osin aiheuttavat. Nämä ongelmat on ratkaistava poliittisella ja yhteiskunnallisella tasolla. Tässä tullaan alkupisteeseen, siihen kysymykseen, kuinka tärkeänä ja minkä arvoisena sosiaalityötä yhteiskunnassamme pidetään.

Lähteet

Aro, Antti. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Astvik, Wanja, Melin, Marika and Allvin, Michael. 2014. Survival strategies in social work: a study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health. *Nordic Social Work Research* 4(1), 52-66.

Baciu, Loreni ja Vîrgă, Delia. 2018. Well-being and Turnover Intentions among Romanian Social Workers. *Revista de Asistență Socială anul XVII, 1/2018*, 89-107.

Bae, Junghee, Jennings, Porter F., Hardeman, Christi P., Kim, Eunhye, Lee, Megan, Littleton, Tenesha and Saasa, Sherinah. 2020. Compassion Satisfaction Among Social Work Practitioners: The Role of Work-Life Balance *Journal Of Social Service Research* 46 (3), 320-330.

Baldschun, Andreas, Hämäläinen, Juha, Töttö, Pertti, Rantonen, Otso ja Salo, Paula. 2017. Job-Strain and Well-Being Among Finnish Social Workers: Exploring the Differences in Occupational Well-Being Between Child Protection Social Workers Without Duties in Child Protection. *European Journal Of Social Work* 22 (1), 43-58.

Baldschun, Andreas, Töttö, Pertti, Hämäläinen, Juha ja Salo, Paula. 2016. Modeling the Occupational Well-Being of Finnish Social Work Employees: A Multigroup Confirmatory Factor Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & governance* 40 (5), 524–539.

Baldschun, Andreas. 2018. The Occupational Well-being of Child Protection Social workers. Publications of the University of Eastern Finland. Kuopio: University of Eastern Finland.

Banks, Sarah. 2008. Critical commentary: social work ethics. *The British Journal of Social Work* 38 (6), 1238-1249.

Baugerud, Gunn Astrid, Vangbæk, Silje and Melinder, Annika. 2018. Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors. *British Journal of Social Work* 48, 215–235.

Calitz, Taetske, Roux, Adrie and Strydom, Herman. 2014. Factors that affect social workers' job satisfaction, stress and burnout. *Social Work/Maatskaplike Werk* 50 (2).

Charoensukmongkol, Peerayuth, Moqbel, Murad and Gutierrez-Wirsching, Sandra. 2016. The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research* 13 (1), 4-22.

Choi, Min Jin, Koo, Jinhee and Fortune, Anne E. 2021. Predictors of Job Satisfaction among New MSWs: The Role of Organizational Factors. *Journal of Social Service Research* 47 (4), 458-472.

Colenberg, Susanne and Jylhä, Tuuli. 2022. Identifying interior design strategies for healthy workplaces – a literature review. *Journal of Corporate Real Estate* 24 (3), 173-189.

Colenberg, Susanne, Jylhä, Tuuli and Arkesteijn, Monique. 2021. The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. *Building Research & Information* 49 (3), 352-366.

Dane, Barbara and Chachkes, Esther. 2001. The cost of caring for patients with an illness: Contagion to the social worker. *Social Work in Health Care* 33 (2), 31-51.

- Dollard, Maureen F., Winefield, Helen R., Winefield, Anthony H. and de Jonge, Jan. 2000. Psychosocial job strain and productivity on human service workers: A test of the demand control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 501-510.
- Elovainio, Marko ja Lindström, Kari. 1993. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa. Raportteja 113. Helsinki: Stakes.
- Elsayed, Walaa, Baskiewicz, Nicoletta, Yousif Nagwa Babiker Abdalla and Borisov, Vitaliy. 2021. Job satisfaction of public social workers. *Administratie si Management Public* 36, 134-148.
- Enroos, Rosi ja Mäntysaari, Mikko. 2017. Sosiaalityön tutkimuksen mielekkyydestä ja missiosta. Teoksessa Enroos, Rosi, Mäntysaari, Mikko ja Ranta-Tyrkkö, Satu (toim.) *Mielekäs tutkimus. Näkökulmia sosiaalityön tutkimuksen missioihin*. Tampere: Tampere University Press, 7-38.
- Fogarty, Molly and Elliot, Dely Lazarte. 2020. The role of humour in the social care professions: an exploratory study. *British Journal of Social Work* 50 (3), 778-796.
- Forsman, Sinikka. 2010. Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Frost, Liz, Hojer, Staffan, Campanini, Annamaria, Sicora, Alessandro and Kullburg, Karin. 2018. Why do they stay? A study of resilient child protection workers in three European countries. *European Journal of Social Work* 21 (4), 485-497.
- Geisler, Martin, Berthelsen, Hanne and Muhonen, Tuija. 2019. Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organisations: Management, leadership & governance* 43 (1), 1-15.
- Grant, Scott, Sheridan, Lynn and Webb, Stephen A. 2017. Newly Qualified Social Workers' Readiness for Practice in Scotland. *British Journal of Social Work* 47, 487-506.
- Griffiths, Austin, Royse, David, Culver, Kalee, Piescher, Kristine and Zhang, Yanchen. 2017. Who stays, who goes, who knows? A state-wide survey of child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 77, 110-117.
- Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heinz, Manuela. 2015. Why choose teaching? An international review of empirical studies exploring student teachers' career motivations and level of commitment to teaching. *Educational Research and Evaluation* 21 (3), 258-297.
- Huhtala, Mari. 2013. Virtues that Work Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 479. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hussein, Shereen, Moriarty, Jo, Stevens, Martin, Sharpe, Endellion and Manthorpe, Jill. 2014. Organisational Factors, Job Satisfaction and Intention to Leave Among Newly Qualified Social Workers in England. *Social Work Education* 33 (3), 381-396.
- Huxley, Peter, Evans, Sherrill, Gately, Claire, Webber, Martin, Mears, Alex, Pajak, Sarah, Kendall, Tim, Medina, Jibby and Katona, Cornelius. 2005. Stress and Pressures in Mental Health Social Work: The Worker Speaks. *British Journal Of Social Work* 35, 1063-1079.

Junnonen, Sanna-Riitta, Hämäläinen, Juha, Töttö, Pertti, Väisänen, Raija, Rantonen, Otso ja Salo, Paula. 2019. Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2000-2012. *Janus* 27 (2), 144-163.

Juuti, Pauli. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, Pauli. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kallio, Johanna, Blomberg, Helena ja Kroll, Christian. 2021. Miksi minusta tulee sosiaalityöntekijä? Tutkimus sosiaalityön pääaineopiskelijoiden ammatinvalintamotiiveista Suomessa. *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (5-6), 497-509.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve ja Rantalaiho, Ulla-Maija. 2023. Käytännönopetus ja sosiaalityön akatemisoiminen. Teoksessa Satka, Mirja, Moilanen, Johanna, Pohjola, Anneli, Rauhala, Pirkko-Liisa ja Isokuortti, Nanne (toim.) *Sosiaalityön tieteenalaa rakentamassa*. Helsinki: Huoltaja-säätiö sr, 280-312.

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

Karvinen-Niinikoski, Synnöve. 2005. Reflektiivisyys suomalaisessa sosiaalityössä. *Finsoc. Sosiaalialan menetelmien arviointi* 1/2005, 11-15.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve. 2007. Muuttuva ja toiminnassa rakentuva asiantuntijuus. Teoksessa Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Rantalaiho, Ulla-Maija ja Salonen, Jari. *Työnohjaus sosiaalityössä*. Helsinki: Edita, 77-91.

Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja ja Virtanen, Simo. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kivipelto, Minna ja Kotiranta, Tuija. 2014. Sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin kriittinen eetos saatava takaisin. *Janus* 22 (2), 172-182.

Kokkinen, Lauri, Kouvonen, Anne, Buscariolli, André, Koskinen, Aki, Varje, Pekka and Väänänen, Ari. 2019. Human service work and long-term sickness absence due to mental disorders: A prospective study of gender-specific patterns in 1 466 100 employees. *Annals of Epidemiology* 31, 57-61.

Kortetjärvi-Nurmi, Sikka, Kuronen, Marja-Liisa ja Ollikainen, Marja. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Lehto-Lundén, Tiina ja Salovaara, Petra. 2016. Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra ja Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Helsinki: Gaudeamus, 165-177.

Li, Yong, Huang, Hui and Chen, Yi-Yi. 2020. Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 119.

Liu, Ziyu, Wong, Hung and Liu, Jifang. Why do Social Workers Leave? A Moderated Mediation of Professionalism, Job Satisfaction, and Managerialism. 2023. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20 (230).

- Lizano, Erica Leeanne. 2021. Work Engagement and Its Relationship with Personal Well-Being: A Cross-Sectional Exploratory Study of Human Service Workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 45 (4), 326-336.
- Lloyd, Chris and King, Robert. 2004. A survey of burnout among Australian mental health occupational therapists and social workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 39, 752-757.
- Lloyd, Chris, McKenna, Kryss and King, Robert. 2004. Is discrepancy between actual and preferred work activities a factor in workrelated stress for mental health occupational therapists and social workers? *British Journal of Occupational Therapy* 67 (8), 353-360.
- Lloyd, Chris, McKenna, Kryss and King, Robert. 2005. Sources of stress experienced by occupational therapists and social workers in mental health setting. *Occupational Therapy International* 12 (2), 81-94.
- Lynch, Deborah and Forde, Catherine. 2016. 'Moral distress' and the beginning practitioner: preparing social work students for ethical and moral challenges in contemporary contexts. *Ethical and Social Welfare* 10(2), 94-107.
- Lähteinen, Sanna, Raitakari, Suvi, Hänninen, Kaija, Kaittila, Anniina, Kekoni, Taru, Krok, Suvi ja Skaffari, Pia. 2017. Sosiaalityön koulutuksen tuottama osaaminen. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet. Sosnetin julkaisuja 7. Luettu 24.8.2023 <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=198a1ca7-7692-4899-863d-154064f438b7>
- Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Marston, Greg and McDonald, Catherine. 2012. Getting beyond 'heroic agency' in conceptualising social workers as policy actors in the twenty-first century. *The British Journal of Social Work* 42(6), 1022-1038.
- Maslach, Christina. 2006. Understanding job burnout. Teoksessa Rossi, Ana Maria, Perrewé, Pamela L. and Sauter, Steven L. (toim.) *Stress and Quality of Working Life*. North Carolina, United States: Information Age Publishing, 37-51.
- McFadden, Paula, Campbell, Anne and Taylor, Brian. 2015. Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *The British Journal of Social Work* 45 (5), 1546–1563.
- McFadden, Paula. 2020. Two sides of one coin? Relationships build resilience or contribute to burnout in child protection social work: Shared perspectives from Leavers and Stayers in Northern Ireland. *International Social Work* 63 (2), 164–176.
- Molnar, Beth E., Meeker, Samantha A., Manners, Katherine, Tieszen, Lisa, Kalergis, Karen, Fine, Janet E., Hallinan, Sean, Wolfe, Jessica D. and Wells, Muriel K. 2020. Vicarious traumatization among child welfare and child protection professionals: A systematic review. *Child Abuse & Neglect* 110 (2020) 104679.
- Mäki, Johanna, Viitala, Tuula ja Tuomi, Jouni. 2018. Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, Jouni (toim.) *Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 39-48.
- Mänttari-van der Kuip, Maija. 2015a. Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mänttari-van der Kuip, Maija. 2015b. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13 (1).

- Mänttari-van der Kuip, Maija. 2015c. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. *Janus* 23(3), 329-335.
- Mänttari-van der Kuip, Maija. 2021. Toimintamahdollisuudet ja eettinen kuormitus sosiaalityössä. Teoksessa Günther, Kirsi ja Kallio, Johanna (toim.) *Tutkiva sosiaalityö: Sosiaalityö professiona*. Talentia ry / Talentia-lehti ja Sosiaalityön tutkimuksen seura 2021, 10-24.
- Mänttari-van der Kuip, Maija. 2023. Moraalisen ahdingon kokemukset lastensuojelutyössä. Teoksessa Sihto, Tiina ja Vasara, Paula (toim.) *Hoivan pimeä puoli*. Gaudeamus, 147-171.
- Nakari, Maija-Liisa. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Jyväskylä studies in education psychology and social research* 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paulin, Savanna. 2017. Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus. *Talentian selvitys* 2017. Luettu 24.7.2023 <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf>
- Piironen, Hannu. 2005. Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet: suomalainen sosiaalityö 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa. *Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research* 264. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. T
- Pohjola, Anneli. 2017. Sosiaalityöohjautuva digitalisaation kehittäminen. Teoksessa Kivistö, Mari ja Päykkönen, Kirsi (toim.) *Sosiaalityö digitalisaatiossa*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 58. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 181-190.
- Pösö, Tarja and Forsman, Sinikka. 2013. Messages to Social Work Education: What makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare? *Social Work Education* 32 (5), 650-661.
- Rantonen, Otso, Alexanderson, Kristina, Pentti, J., Kjeldgård, Linnea, Hämäläinen, Juha, Mittendörfer-Rutz, Ellenor, Kivimäki, Minna, Vahtera, Jussi and Salo, Paula. 2017. Trends in work disability with mental diagnoses among social workers in Finland and Sweden in 2005–2012. *Epidemiology and Psychiatric Sciences* 26, 644–654.
- Saarinen, Arttu, Blomberg, Helena ja Kroll, Christian. 2012. Liikaa vaadittu? Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työnsä kuormittavuudesta ja ristiriitaisuudesta Pohjoismaissa. *Yhteiskuntapolitiikka* 77 (4).
- Salo, Paula, Rantonen, Otso, Aalto, Ville, Oksanen, Tuula, Vahtera, Jussi, Junnonen, Sanna-Riitta, Baldschun, Andreas, Väisänen, Raija, Mönkkönen, Kaarina ja Hämäläinen, Juha. 2016. *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi*. Helsinki: Työterveys.
- Salovaara, Susi. 2021. Sosiaalityön tiedollisten tarpeiden huomioiminen tietojärjestelmä Apotissa. *FinJeHeW* 2021: 13(2), 133-146.
- Sánchez-Moreno, Esteban, de la Fuente-Roldán, Iria-Noa, Gallardo-Peralta, Lorena P. and Barrón López de Roda, Ana. 2015. Burnout, Informal Social Support and Psychological Distress among Social Workers. *The British Journal of Social Work* 45 (8), 2368–2386.
- Schwartz, Shalom H. Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications. *Revue française de sociologie* 42, 249-288.
- Shier, Micheal L. and Graham, John R. 2010. Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Well-being in the workplace. *Journal of Social Work* 11(4), 402–421.
- Shim, Miseung. 2010. Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review* 32, 847–856.

- Shim, Miseung. 2014. Do Organisational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies? *British Journal of Social Work* 44, 542–558.
- Simola, Ahti ja Kinnunen, Ulla. 2005. Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru ja Mauno, Saija (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 119-141.
- Sipilä, Anita. 2011. Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet: tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Socca. 2007. Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä: Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 16, 2007.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2023. Pula sosiaalityöntekijöistä ja varhaiskasvatuksen opettajista vaatii järeitä toimia. Luettu 24.8.2023 <https://www.talentia.fi/uutiset/pula-sosiaalityontekijoista-ja-varhaiskasvatuksen-opettajista-vaatii-jareita-toimia/>
- Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna ja Keyriläinen, Marianne. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tartakovsky, Eugene. 2016. Personal value preferences and burnout of social workers. *Journal of Social Work* 16 (6), 657-673.
- Terävä, Kimmo ja Mäkelä-Pusa, Pirkko. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Tesi, Alessio, Aiello, Antonio ja Giannetti, Enrichetta. 2018. The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work* 0(0), 1–21.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. Päiväämätön. Mitä mentorointi on? Luettu 24.8.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/mentorointi-vanhustyossa/mita-mentorointi-on>
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta ja Vanhanen, Tuomas. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (4), 357-370.
- Vinton, Linda, Crook, Wendy P. and LeMaster, Katherine. 2003. Factors related to frustration among aging services case managers. *Case Management Journals* 4 (1), 2-7.
- Wallenius, Kaisa, Malve-Ahlroth, Sara, Keränen, Hanna ja Haapakangas, Annu. 2023. Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristötekijät toimistossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Westbrook, Tonya M., Ellis, Jackie and Ellet, Alberta J. 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.
- Yanchus, Nancy J., Periard, David, Moore, Scott C., Carle, Adam C. and Osatuke, Katarine. 2015. Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention in VHA Mental Health Employees: A Comparison Between Psychiatrists, Psychologists, Social Workers, and Mental Health Nurses. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39 (3), 219-244.

Yliruka, Laura, Koivisto, Juha ja Karvinen-Niinikoski, Synnöve. (toim.) 2009. Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

Yliruka, Laura, Petrelius, Päivi, Alho, Sirkka, Jaakola, Anne-Mari, Lunabba, Harry, Remes, Silja, Keränen, Saara, Teiro, Sanna ja Terämä, Anne-Marie. 2020. Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi/Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 36/2020.

Ylönen, Katri, Salovaara, Susi, Kaipio, Johanna, Tyllinen, Mari, Tynkkynen, Elina, Hautala, Sanna ja Lääveri, Tinja. Sosiaalialan asiakastietojärjestelmissä paljon parannettavaa: käyttäjäkokemukset 2019. FinJeHeW 2020: 12 (1), 30-43.

Liite 1: Tiekartta-kyselyn kysymykset

Sosiaalityön Tiekartta 2023-2025 -kyselyn kysymykset olivat:

- 1) Sukupuolesi
- 2) Ikäsi
- 3) Toimitko (sosiaalityöntekijänä, sosiaaliohjaajana vai muussa tehtävässä, missä)
- 4) Työ/palvelutehtäväsi
- 5) Kehu omaa yksikköäsi. Mikä toimii hyvin?
- 6) Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä ajankohtaista kehittämiskohdetta omassa yksikössäsi.
- 7) Tärkeys ja ajankohtaisuus (Miten tärkeäksi tai ajankohtaiseksi arvioit seuraavien asioiden kehittämisen omassa työssäsi / yksikössäsi? Arvioi myös, toteutuvatko tekijät työssäsi tällä hetkellä.)
- 8) Toteutuminen (Miten tärkeäksi tai ajankohtaiseksi arvioit seuraavien asioiden kehittämisen omassa työssäsi / yksikössäsi? Arvioi myös, toteutuvatko tekijät työssäsi tällä hetkellä.)
- 9) Tarkenna halutessasi vastaustasi.
- 10) Mikäli digitaalisten palvelujen käyttö ei tällä hetkellä toteudu työssäsi riittävästi, miksi ei?
- 11) Miten seuraavat, työn laatuun liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä omassa työssäsi / yksikössäsi?
- 12) Tarkenna halutessasi vastaustasi
- 13) Miten raskaaksi koet työn tekemisen juuri nyt, täsmennä halutessasi vastaustasi
- 14) Mikä saa jaksamaan omassa työssä? (valitse enintään viisi tärkeintä vaihtoehtoa)
- 15) Tarkenna halutessasi vastaustasi.
- 16) Jos olet suunnitellut työpaikan ja/tai työnantajan vaihtamista, miksi haluat vaihtaa?
- 17) Sosionomi (YAMK) -tutkinnon tavoitteena on syventää ammatillisten asiantuntijoiden tutkimus- ja kehittämistyön taitoja sekä ammattikäytännöissä vaadittavia valmiuksia.
- 18) Erikoistumisala (Erikoissosiaalityöntekijän koulutus on korvannut aiemman ammatillinen lisensiaatinkoulutuksen. Erikoistumisopinnot on suunnattu sosiaalityöntekijöille, joilla on kiinnostusta vahvistaa ja syventää osaamistaan omalla työkentällään.)
- 19) Tohtorintutkinto pätevoittää vaativiin tutkimus-, asiantuntija- ja esimiestehtäviin.
- 20) Oletko suorittanut muita tutkintoja tai lisä- ja täydennyskoulutuksia? Millaisia?
- 21) Jos olet suorittanut jatkotutkintoja tai lisä- ja täydennyskoulutuksia, miten hyvin pystyt hyödyntämään niitä nykyisissä työtehtävissäsi
- 22) Vastaa seuraavaan kysymykseen, mikäli sinulla ei ole sosiaalityöntekijän kelpoisuutta, mutta olisit kiinnostunut sosiaalityön perus- ja/tai aineopintojen suorittamisesta avoimessa yliopistossa, jos sellaisia olisi tarjolla Päijät-Hämeessä syksyllä 2023
- 23) Mitkä tekijät mielestäsi vaikeuttavat tai edistävät sosiaalityön perus- ja/tai aineopintojen suorittamista?
- 24) Miten sosiaalityön tutkimusta tulisi mielestäsi tukea Hyvinvointialueella?
- 25) Millaisia tietotarpeita hyvinvointialueen sosiaalityössä tällä hetkellä on eli mitä asioita sosiaalityössä tulisi mielestäsi tutkia?
- 26) Muita ajatuksia sosiaalityön tutkimuksen vahvistamisesta hyvinvointialueella.
- 27) Kuka sosiaalityöntekijä tulisi palkita vuoden vaikuttajana ja miksi? (Kuka mielestäsi ansaitsisi tulla palkituksi missäkin kategoriassa? Perustele, miksi juuri hän.)
- 28) Palautetta kyselystä tai mitä muuta haluat sanoa sosiaalityön kehittämiseen liittyen?