

## **”Johtaja on työntekijöitä varten”**

Henkilöstöjohtaminen lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin tukena

Sosiaalityön  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Emmi Lipponen

25.4.2023  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu  
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Sosiaalityö

**Tekijä:** Emmi Lipponen

**Otsikko:** ”Johtaja on työntekijöitä varten” – Henkilöstöjohtaminen lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin tukena

**Ohjaaja:** professori Kirsi Günther

**Sivumäärä:** 75 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 25.4.2023

Tutkielmassa tarkastellaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksia heidän lähijohtajansa tekemästä henkilöstöjohtamisesta. Tässä tutkielmassa lastensuojeluun ymmärretään kuuluvaksi lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuolto sekä näiden yhdenmukainen muoto. Aineisto on kerätty haastattelemalla 11 näissä lastensuojelun tehtävissä työskentelevää tai enintään vuosi sitten työskennellyttä sosiaalityöntekijää. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Käytetty analyysimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Ohjaavina teorioina ovat henkilöstöjohtamisen sekä työhyvinvoinnin aiemmat tutkimukset.

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitystä sosiaalityöntekijöille sekä miten sosiaalityöntekijöiden mielestä lähijohtaja voi henkilöstöjohtamisella tukea heidän työhyvinvointiaan. Tutkimuskysymykseni ovat: mitä merkityksiä sosiaalityöntekijät antavat henkilöstöjohtamiselle sekä miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Aiempi tutkimus on osoittanut henkilöstöjohtamiseen liittyvän keskustelun niukaksi ja jäsentymättömäksi julkisissa organisaatioissa. Tutkielmani toimii siten keskustelunavauksena siihen, miten lähijohtaja voi henkilöstöjohtamisen avulla tukea lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkielman perusteella sosiaalityöntekijät kokevat merkityksellisenä lähijohtajan tavoitettavuuden, lähijohtajan lastensuojelun työn koordinoijana, sosiaalityöntekijöiden huomioimisen yksilöinä, lähijohtajan työyhteisöä yhdistävänä tekijänä sekä lähijohtajan sosiaalityöntekijöiden edustajana ylemmän johdon suuntaan. Nämä asiat nimesin viideksi eri lähijohtajuuden rooliksi, joiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen vaikuttavat lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Nämä roolit ovat läsnä oleva johtaja, kaaoksen koordinoija, yksilöiden johtaja, osa työyhteisöä sekä työntekijöiden edustaja. Roolit ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat toistensa toteutumiseen. Mikään muu rooli ei voi kuitenkaan lähtökohtaisesti toteutua, ellei lähijohtajaa ole olemassa tai hän ei ole työntekijöilleen läsnä. Huolestuttavaa onkin niiden sosiaalityöntekijöiden kokemus, joilla lähijohtajan läsnäolo oli vähentynyt huomattavasti tai puuttui kokonaan, esimerkiksi hyvinvointialueille siirtymisen myötä.

Hyvinvointialueille siirtyminen voidaan nähdä mahdollisuutena toteuttaa uutta toimintatapaa, jossa henkilöstöjohtamisesta ja lähijohtamisesta keskustellaan enemmän ja jäsenllymmin julkisissa palveluissa ja erityisesti lastensuojelussa. Lastensuojelun lähijohtajan työ on haastavaa ja jatkuvaa kouluttautumista vaativaa. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät odottavat lähijohtajan tekemältä henkilöstöjohtamiselta paljon, koska myös heidän työnsä lastensuojelussa on vaativaa. Työnantajan tulisi tunnustaa lähijohtajan tekemän työn merkitys ja vaikutus sosiaalityöntekijöiden työlle sekä työhyvinvoinnille ja panostaa lähijohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

**Avainsanat:** johtaminen, henkilöstöjohtaminen, lähijohtaminen, työhyvinvointi, sosiaalityö, lastensuojelu

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Henkilöstöjohtaminen lastensuojelussa</b> .....	<b>7</b>
2.1	Henkilöstöjohtamisen käsite ja historiaa .....	7
2.2	Henkilöstöjohtamisen teorioita .....	11
2.3	Lähijohtaminen lastensuojelussa .....	15
2.4	Henkilöstövoimavarat .....	20
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi lastensuojelussa</b> .....	<b>26</b>
3.1	Työhyvinvoinnin käsite ja yhteys henkilöstöjohtamiseen .....	26
3.2	Työhyvinvoinnin tutkimuksia .....	28
3.3	Psykologinen sopimus .....	31
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	33
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>39</b>
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	39
4.2	Tutkimuksen aineisto ja analyysimenetelmä .....	39
4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	42
<b>5</b>	<b>Lähijohtajuuden rooleja lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa</b> .....	<b>43</b>
5.1	Läsnä oleva johtaja .....	43
5.2	Kaaoksen koordinoija .....	46
5.3	Yksilöiden johtaja.....	49
5.4	Osa työyhteisöä .....	53
5.5	Työntekijöiden edustaja.....	57
<b>6</b>	<b>Yhteenvedo ja johtopäätökset</b> .....	<b>60</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>68</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>78</b>
	Liite 1. Haastattelukutsu.....	78
	Liite 2. Haastattelurunko .....	79

# 1 Johdanto

Tämän pro gradu -tutkielman aihe syntyi omasta kiinnostuksestani sosiaalityön johtamista kohtaan. Kiinnostukseni on lähtöisin siitä, että haluaisin tulevaisuudessa työskennellä sosiaalipalveluiden johtotehtävissä. Suoritin sivuaineena johtamisen ja organisoinnin -kokonaisuuden, joka oli mielenkiintoinen ja innostava. Kandidaatin tutkielmassani (Lipponen 2020) tutkin julkisten sosiaali- ja terveystyöpalveluiden johtamisen näyttäytymistä 2000-luvulla sekä keinoja sosiaali- ja terveystyöpalveluiden johtamisen kehittämiseksi. Tutkielmassani sosiaali- ja terveystyöpalveluiden johtaminen näyttöytyi 2000-luvulla vahvasti kehittämistarpeessa olevana ja soite-alan ongelmien taustalla olevan muun muassa huonoa johtamista. Erityinen kiinnostuksen kohteeni johtamisen osa-alueena on henkilöstöjohtaminen. Tästä syystä olen halunnut pro gradu -tutkielmaani keskeiseksi näkökulmaksi sosiaalityöntekijöiden kokemukset lähijohtajan tekemästä henkilöstöjohtamisesta. Olen itse työelämässä kiinnittänyt huomiota siihen, että lähijohtajina toimivilla ei ole usein riittävästi tietoa eikä aikaa henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen.

Sosiaalityön lähijohtajilla on hankala asema, kun sosiaalityöntekijöiden, sosiaalityön johtajien ja organisaatioiden odotukset ovat keskenään ristiriidassa. Johtajuudelta odotetaan paljon ja sen pitäisi täyttää samanaikaisesti useita, keskenään vaikeasti sovitettavia tehtäviä. (Pekkarinen 2010; Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 61.) Johanna Holappa (2021) tutki gradussaan sosiaalityön johtajien näkemyksiä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden syistä ja seurauksista. Hänen havaintojensa perusteella sosiaalityön johtajat eivät nähneet, että johtamisen ongelmat olisivat merkittävänä syynä työntekijöiden vaihtuvuudessa. Viitalan (2021a, 44) mukaan lähijohtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa merkityksellisiin asioihin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Myös Pauli Juuti ja Antti Vuorela (2015) korostavat johtamisen olevan keskeinen työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kritiikin saaminen ja sen aiheuttamien tunteiden käsittely ei ole usein helppoa, mutta tunnetaitojen hallinta on kuitenkin alkanut nostaa päätään myös työelämässä ja edistyneisimmät organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota tunnetaitoihin ja niissä ajatellaan, että hyvä johtaja huomioi työntekijöidensä tunteita (ks. Yle Uutiset 2022a). Johtaja johtaa kuitenkin omalla esimerkillään ja omista heikkouksista puhuminen, ja vahvuuksista iloitseminen näyttävät positiivista mallia työntekijöille (Yle Uutiset 2019).

Tutkielma on rajattu koskemaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksia lähijohtajien tekemästä henkilöstöjohtamisesta. Ymmärrän lastensuojeluun kuuluvaksi lastensuojelun avohuollon, lastensuojelun sijaishuollon, lastensuojelun jälkihuollon sekä näiden yhdenmetyt muodon. Tarkoitukseni on kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitystä sosiaalityöntekijöiden työskentelylle ja työhyvinvoinnille. Johtamisen ja työhyvinvoinnin suhdetta on tutkittu, joten siksi onkin mielenkiintoista, että käytännössä sen merkitystä ei kuitenkaan oteta tosissaan julkisissa organisaatioissa. Nähdäkseni ongelma ei varsinaisesti ole tiedon puute hyvistä johtamisen toimintatavoista, sillä tutkimustietoa on olemassa. Minna Virtanen (2020) tuo esiin tutkielmassaan, että sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja sen johtamista koskevalle tutkimukselle olisi tarvetta. Henkilöstöjohtaminen onkin yksi tapa pitää huolta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista, ja siksi olen tässä tutkielmassa päätenyt tarkastelemaan aihetta. Jari Jokela ja Mikael Saarinen (2016) esittävät, että uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa on tarvetta inhimillisesti tehokkaalle johtamiselle, vaikka nämä koetaankin helposti vastakkaisiksi asioiksi, jotka eivät voi olla olemassa samaan aikaan. Heidän mielestään tehokkuutta ei voida loputtomiin lisätä sillä, että työntekijöistä otetaan kaikki mahdollinen irti ja lisätään työtaakkaa. Kun tehokkuuteen otetaan mukaan inhimillisyys, tehokkuus saavutetaan henkilöstön hyvinvoinnin, työn mielekkyyden ja toiminnan sujuvuuden kautta.

Tutkielmani tavoitteena on tuoda näkyvämmäksi sitä, millainen merkitys lähijohtajan tekemällä henkilöstöjohtamisella on lastensuojelun sosiaalityöntekijöille ja heidän työskentelylleen. Aihe ei ole uusi, mutta sen merkitystä ei voida tarpeeksi korostaa. Sitä pitää tuoda esiin entistä enemmän, sillä jos asiasta ei pidetä meteliä, se hukkuu kaiken muun alle. Tällöin emme saa haluttua muutosta aikaiseksi lastensuojelun työyhteisöissä sellaisiksi, joissa sosiaalityöntekijät pystyvät tekemään työtään ja jopa viihtyisivät työpaikallaan. Tutkielma on suunnattu erityisesti ylemmän tason johtotehtävissä toimiville, sillä heidän ajatuksensa, odotuksensa ja johtamisensa vaikuttavat lähijohtajina toimivien johtamiskäytäntöihin. Toivon tutkielman myös herättävän lähijohtajia pohtimaan omia roolejaan ja ovatko he tietoisia siitä, mitä juuri heidän tiimensä työntekijät heiltä odottavat ja tarvitsevat. Vastaavasti myös sosiaalityöntekijöiden on hyödyllistä pohtia, millainen johtaminen tukee heidän työhyvinvointiaan, jotta keskustelu henkilöstöjohtamisesta voidaan sosiaalityöntekijöiden, lähijohtajien ja ylemmän johdon välillä avata.

Tutkielmani toisessa luvussa määrittelen henkilöstöjohtamisen käsitettä sekä esittelen lyhyesti sen historiaa ja keskeisiä teorioita. Lisäksi luvussa määritellään lähijohtaminen lastensuojelussa sekä henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen. Kolmannessa luvussa avaan työhyvinvoinnin käsitettä ja sen yhteyttä henkilöstöjohtamiseen. Tämän jälkeen etenen työhyvinvoinnin aiemmista tutkimuksista psykologisen sopimuksen käsitteeseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Luvut etenevät yleisemmän tason tutkimustiedosta kohti lastensuojelun kenttää koskevia tutkimustietoja. Neljännessä luvussa käsittelen tutkielman toteutusta, aineistoa, analyysimenetelmää sekä tutkielman eettisyyttä. Viides luku sisältää tutkielmani keskeiset löydökset ja kuudennessa luvussa teen löydöksistäni yhteenvedon sekä johtopäätökset. Pohdin myös tutkielmani luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 2 Henkilöstöjohtaminen lastensuojelussa

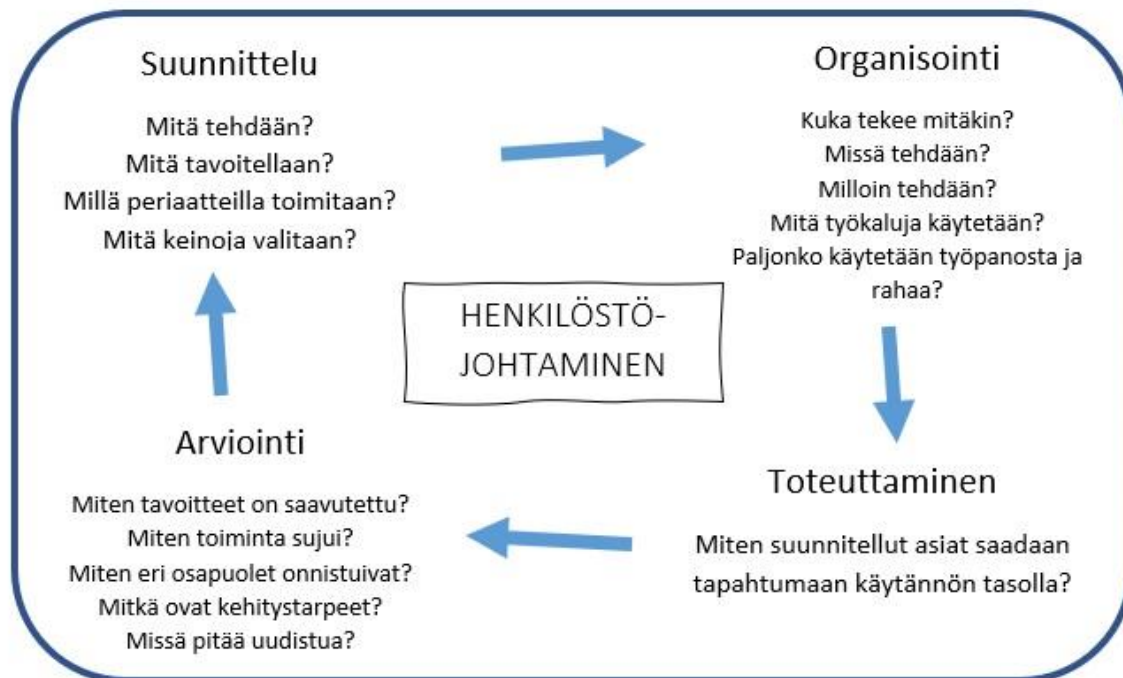
### 2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja historiaa

Henkilöstöjohtaminen määritellään usein muusta organisaatiossa tapahtuvasta johtamisesta erottuvaksi omaksi prosessikseen, jossa vaikuttavat johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus (Sädevirta 2004, 23, mukaan Jääskeläinen 2008, 173). Myös tässä tutkielmassa henkilöstöjohtaminen ymmärretään näin. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan yhtä aikaa tuloksellisuutta, tehokkuutta, organisaation menestymistä, mutta myös henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoinnin edistämiseksi henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa koska sen avulla työnantajan tuloksellisuuden tavoittelu sovitetaan yhteen henkilöstön hyvinvoinnin kanssa. Henkilöstöjohtaminen on sekä työntekijöiden että työnantajan suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta. Usein se kuitenkin voidaan nähdä yhdensuuntaisena johdon toimintana. (Jääskeläinen 2008, 173.) Esimerkiksi Terttu Pakarisen (2007, 193) mukaan työntekijöiden ja johdon välillä voi olla ristiriitaisuuksia. Hänen tutkimuksessaan opettajat kertoivat kokevansa, ettei johto ole kiinnostunut opetuksesta. Vastaavasti johto näki asian niin, ettei henkilöstö ole kiinnostunut organisaation talouteen vaikuttavista asioista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saatetaan välttyä työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden heikentymiseltä ja suoranaiselta konfliktilta, joka voisi johtaa esimerkiksi lakkoon. (Viitala 2021a, 15).

Riitta Viitala (2021a, 5–14) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan organisaatiokulttuurista, tarvittavasta työpanoksesta sekä osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutumisesta huolehtimista. Henkilöstöä tulisi olla oikea määrä, osaaminen oikeanlaista ja työkokonaisuudet järkeviä organisaation tavoitteiden ja suunnitelmien kannalta. Suoriutumisen taustalla olevat tekijät ovat työntekijöiden osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi ja työpaikan hyvät työolosuhteet. Näitä tekijöitä voidaan organisaatiossa edistää erilaisilla henkilöstökäytännöillä. Henkilöstökäytäntöjä on olemassa monia erilaisia, esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijöitä voidaan yrittää houkutella organisaatioon esimerkiksi hyvillä työsuhte-educilla. Lisäksi tulee huomioida organisaation taloudenhoito sekä varmistaa lakien ja sopimusten toteutuminen. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan myös työnantajakokemuksen ja -kuvan

toteutumisesta. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan henkilöstöjohtamisen keskeisiä tehtäviä.

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät. (Viitala 2021a, 12.)



Henkilöstöjohtamiseen käytännössä osallistuvat ylimmän johdon ja lähijohtajien lisäksi henkilöstöammattilaiset, luottamushenkilöt ja työsuojeluorganisaatioissa toimivat henkilöt sekä jokainen organisaation jäsen. Työntekijöillä se näkyy esimerkiksi omien henkilötietojen päivittämisenä, työajan organisointina sekä kehityskeskusteluihin osallistumisena ja oman osaamisen arvioimisena. Organisaation ulkopuolisia toimijoita, jotka osallistuvat henkilöstötyöhön, ovat esimerkiksi työterveyshuollon edustajat. Selkeät tavoitteet ja henkilöstöjohtamisen hyvä organisointi sujuvoittavat käytännön henkilöstötyötä. (Emt. 2021a, 14.)

Ensimmäinen suomalaisen henkilöstöjohtamisen historian *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015* ovat toimittaneet Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin ja Seppo Mansukoski (2015). Teoksessa kuvataan henkilöstöjohtamisen kehittymistä, teemoja sekä sille annettuja merkityksiä eri vuosikymmeninä Suomessa. Henkilöstöjohtaminen on monipuolinen käsite niin Suomessa kuin maailmallakin ja jokaisessa organisaatioissa henkilöstöjohtaminen muodostuu omalla tavallaan, eikä juurikaan ohjaudu ulkopuolisten tahojen määrittelyn mukaan. Henkilöstöjohtamisesta on kuitenkin muodostunut jaettuja uskomuksia, yhteisiä ”totuuksia” siitä, mitä henkilöstöjohtamisen tulisi olla. Näihin



uskomuksiin vaikuttavat kansainväliset sekä kansalliset ilmiöt, lait, säännöt sekä säätely ja sosiaalinen vuorovaikutus. (Luoma & Viitala 2015, 15–16.)

Yksinkertaisimmallaan henkilöstöjohtamisessa on ollut kyse siitä, että työntekijällä on velvollisuus hoitaa hänelle annetut työtehtävät sekä työnantajalla on velvollisuus maksaa siitä korvauksena palkka. Suomessa työnantajan palveluksessa oleminen alkoi yleistyä voimakkaasti sotien jälkeen ja siten tietoisesta henkilöstöjohtamisen tarve lisääntyi. (emt. 2015, 17) Kuitenkin varsinaisia henkilöstöosastoja alettiin perustaa suomalaisiin organisaatioihin 1960-luvulta alkaen. Tällöin henkilöstöhallinto oli sosiaalipäälliköiden ohjaamia henkilöstöpalveluja, työhönottoa sekä palkkahallintoa. (Sauri 2015, 42–43.) Henkilöstöhallinnollinen ajattelu levisi Suomessa hitaasti ja ilman ammattikunnan sisäistä keskustelua. 1960-luvun lopulla henkilöstöhallintoa alettiin kouluttaa Kauppakorkeakoulussa ja Teollisuuden Työnjohto-opistossa. (Lilja 1987, mukaan Sädevirta 2004, 44.)

Suomalainen yhteiskunta, sosiaaliturva ja työlainsäädäntö kehittyivät nopeasti 1970–1980-luvuilla ja tämän myötä myös henkilöstötoiminto kasvoi entisestään. Tällöin yhä useampi kuntien organisaatio alkoi keskittää henkilöstöhallinnon tehtäviä yhteen, keskushallinnon ohjaamaksi. Keskushallintoa edusti yleensä henkilöstöpäällikkö, joka päätti yksiköiden työehdoista ja henkilöstöasioista, ellei päätösvaltaa ollut säädetty johtoryhmälle tai ylimmälle johdolle. Henkilöstöpäälliköllä oli rooli valvojana sekä järjestyksen ylläpitäjänä, johon kuului päättäminen erityisesti työehtoja koskevissa asioissa. Henkilöstöhallinnon tehtäväkokonaisuuden ollessa ja laaja ja erikoisosaamista vaativa, oli henkilöstöasiantuntijoilla erityinen valta-asema suhteessa organisaation ylempään johtoon. Valta perustui siihen, että henkilöstöasiantuntijat hallitsivat esimerkiksi työ- ja sosiaalilainsäädännön. Tämän aseman myötä henkilöstöpäälliköillä oli suuri vastuu palkka- ja työehdoista, ja he usein kantoivat vastuunsa yksin. (Sauri 2015, 42–46.)

Siirryttäessä 1990-luvulle organisaatioissa oli käynnissä suuria muutoksia kansainvälistymisen, tietotekniikan kehityksen, palvelu- ja laatuajattelun sekä tavoite- ja tulosjohtamisen mallien omaksumisessa. Nämä muutokset siirtyivät ensin yksityisiltä yrityksiltä julkisiin organisaatioihin. Henkilöstöhallinnon yleisesti hyväksytty ajattelutapa muuttui ja esimerkiksi tulosjohtamisen valta ja vastuu siirrettiin alaspäin keskushallinnolta suoraan yksiköihin ja tämä tarkoitti myös henkilöstöasioita. Siten työn organisointi, henkilöstömitoitus ja henkilöstön sijoittuminen, työn hallinta, osaaminen, työaika, vuosilomat, poissaolojen koordinointi,

sisäinen viestintä, yhteistoiminta, työtyytyväisyys sekä palkitseminen ja kannustamisen käytännöt siirtyivät yksikön johtajan hoidettavaksi. Tätä mallia on kutsuttu henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa henkilöstö ja sen osaaminen ovat resurssi muiden rinnalla ja sitä johdetaan omana kokonaisuutenaan. Haastavinta siirtymässä yksiköiden johtajille oli asettua työnantajarooliin suhteessa yksikkönsä henkilöstöön, sillä aikaisemmin vastuu työnantajavelvoitteista, lainmukaisuudesta ja kustannusvastuusta, oli kuulunut yksistään henkilöstöpäällikölle. Tarvittiin myös uusia henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä, jotka tukisivat uutta hajautettua päätöksentekoa sekä tiedon tarvetta. (Emt. 2015, 48–50.)

2000-luvun alun jälkeen yksityisten yritysten kautta useisiin julkisiin organisaatioihin perustettiin henkilöstöjohtajan tehtävä osaksi ylintä johtoa ja johtoryhmää. Tämä tehtiin siksi, että henkilöstöhallinnon rakennemuutos toteutuisi nopeammin. Henkilöstöjohtajan tehtäviin kuului sovittaa henkilöstö- ja liiketoimintastrategia koko organisaation tasolla. Yleensä henkilöstöjohtaja toimi tehtävässään yksin, tai hänellä oli apunaan pieni henkilöstö. Näin entisen henkilöstöpäällikön, joka vastasi työhdoista ja työmarkkinasopimuksista, asema ja tehtävät rajattiin konsernin henkilöstöjohtajalle. Henkilöstöjohtamisen painopisteet siirtyivät työhdoista strategiseen johtamiseen. Muutosta voidaan kuvata eräänlaisena sukupolvenvaihdoksena henkilöstöjohtamisessa. 2000-luvulla henkilöstöosastot olivat parhaimmillaan hyvin kehittämismyönteisiä ja osallistuivat myös johdon ja esihenkilötyön kehittämiseen, työntekijöiden suoritusten johtamiseen, työntekoprosessien tehostamiseen ja työhyvinvoinnin sekä ilmapiirin kehittämiseen. (Emt. 2015, 55–57.)

Vuonna 2008 alkaneen kansainvälisen talouskriisin myötä Suomessa on 2010-luvulla jouduttu turvautumaan 1990-luvun henkilöstöhallinnon toimintatapoihin. Henkilöstöhallintoon ovat vaikuttaneet YT-neuvottelut, lomautukset ja irtisanomiset, tehtävänkuvan, palkkauksen sekä työaikajärjestelmien muutokset. Omaa työtä on ulkoistettu ja aiemmin ulkoistettuja tehtäviä on muutettu takaisin omaksi työksi ja osa-aikatyön määrää on lisätty. Tästä huolimatta perusrakenteet ovat säilyneet 2000-luvun alun kaltaisena. Henkilöstöhallintoa kehitetään eri roolien pohjalta, joihin sisältyvät strategia, muutoksen välttämättömyys, osaava henkilöstö ja tehokas henkilöstöpalvelu. Tuottavuuden nähdään parantuvan henkilöstötietojärjestelmien kehittämisellä, edistämällä työn joustavuutta sekä parantamalla työntekijöiden osaamista. Strategisen työskentelyn mukaan tuleminen on helpottanut edellisten vuosikymmenten jänniteitä henkilöstöammattilaisten ja organisaation johdon välillä. Ymmärrys siitä, että ilman osaavaa henkilöstöä, ei voi olla organisaatiota sekä vastaavasti henkilöstöä ei voi olla ilman

menestyvää organisaatiota, on lisääntynyt. Henkilöstöjohtaminen on muotoutumassa ammatiksi, jonka panostus näkyy organisaation toiminnassa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa. (Emt. 2015, 58–59.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen teorioita

### *Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä*

Teorian pohja on resurssiperustaisessa strategia-ajattelussa (resource-based view, RBV). RBV:n mukaan organisaation suorituskky on kiinni siitä, millaiset resurssit sillä on. Resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia kuten myytävän tuotteen raaka-aine tai työntekijöillä oleva tieto. Hyvän kilpailukyvyn organisaatio saavuttaa resursseilla, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja/tai korvaamattomia. Resurssi, joka on arvokas, auttaa hyödyntämään mahdollisuuksia sekä torjumaan organisaation ympäriltä tulevia uhkia. Resursseja, jotka ovat harvinaisia, on tarjolla vähän eivätkä ne jakaudu tasaisesti. Jäljittelemättömät resurssit ovat sellaisia, joita muiden organisaatioiden on vaikea toistaa, esimerkiksi sosiaalisten tekijöiden takia. Korvaamaton resurssi on nimensä mukaisesti resurssi, jota ei voi korvata toisella. (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009.)

Organisaation kilpailukyky siis kasvaa sitä mukaa, kun se onnistuu resurssiensa puitteissa luomaan vaikeasti kopioitavaa ja harvinaista kyvykkyyttä. Organisaation kilpailukyvyn perustana ovat henkilöstön ominaisuudet, kuten osaaminen, innovatiivisuus ja suoriutumisen tehokkuus. Nämä eivät ole kaikissa toimialan organisaatioissa samanlaisia, eivätkä helposti kopioitavissa tai muodostettavissa. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa enemmistö näkee tämän perusteella henkilöstöjohtamisen olevan strategisessa roolissa organisaatioiden kehittämisessä. (Viitala 2021a, 18.)

Myös Jay Barney ja Patrick Wright (1998) esittivät, että henkilöstön näkeminen yrityksen kilpailutekijänä on taloudellisesti perusteltua. Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena on tarjota organisaatiolle harvinaisia, vaikeasti kopioitavia resursseja. Tämä vaatii työntekijöitä, jotka ovat osaavia ja motivoituneita, tuottamaan laadukkaita tuotteita tai palveluja sekä organisaatiokulttuurin johtamista, joka kannustaa yhteistyöhön ja luottamukseen. Myös henkilöstöjohtamista tulee kehittää johdonmukaisesti ja näitä tavoitteita paremmin saavuttavaksi.

Resurssilähtöiseen ajatteluun pohjautuu myös henkilöstöjohtamisen kontingenssiteoriaksi kutsuttu teoria (ks. John Delery & Harold Doty 1996). Pääoletus siinä on, että organisaation menestyksen edellytyksiä voidaan parantaa vaikuttamalla henkilöstöön johtamisen keinoilla. Oikea tapa toteuttaa henkilöstöjohtamista on kuitenkin tilannesidonnaista, johtuen organisaatioiden yksilöllisistä piirteistä, kuten olemassa olevasta henkilöstöstä sekä ulkoisista tekijöistä, kuten toimialasta ja työvoiman tarjonnasta. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sopeuttaminen tilanteen vaatimuksiin vaikuttaa siihen, miten hyvin henkilöstöjohtaminen onnistuu. (Viitala 2021a, 18.)

### *AMO-malli*

AMO-mallin on kehittänyt Thomas R. Bailey (1993). AMO-mallissa henkilöstöjohtaminen nähdään toimintojen kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on kehittää henkilöstöön kuuluvan yksilön suoriutumista. Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan yksilön kykyihin (A=ability), motivaatioon (M=motivation) ja mahdollisuuksiin suoriutua (O=opportunity). Kyky tarkoittaa, että yksilö pystyy tekemään työnsä, koska hänellä on siihen tarvittavat tieto, taito ja soveltuvuus. Motivoituneena yksilö haluaa tehdä työnsä, koska hän tuntee olevansa riittävän kiinnostunut siitä ja kannustettu tekemään sitä. Jotta yksilö voi suoriutua työstään, työn rakenteen sekä ympäristön on tarjottava työn tekemiseen tarvittava tuki. Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan yksinään vaikuta AMO-muuttujiin. Työntekijöiden motivointi ja kannustaminen ei tapahdu ainoastaan palkan ja ylennysten kaltaisten kannustimien sekä työprosessien kuten lähijohtajilta ja kollegoilta saadun tuen kautta, vaan myös laajemman organisaatioympäristön, kuten käytettävissä olevien tietojärjestelmien laadun sekä työn rahoituksen kautta. Yksilön omilla taidoilla ja pyrkimyksillä voi saavuttaa paljon, mutta yksilöt toimivat silti aina laajemmassa, sosiaalisessa kontekstissa. Yksilöön vaikuttavat myös henkilöstön organisointi sekä organisaation ilmapiiri. Henkilöstöjohtaminen tulisikin ymmärtää sekä yksilöllisestä että kollektiivisesta näkökulmasta. (Bailey 1993; Boxall & Purcell 2011, 5–6.)

AMO-malli oli ensimmäisiä pyrkimyksiä selittää henkilöstöjohtamisen ”mustan laatikon” ongelmaa. ”Musta laatikko” sijoittuu henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation suoriutumisen väliin. Tässä välissä ymmärrettiin olevan ihminen, mutta se, mikä ihmisissä olisi ratkaiseva tekijä tai minkälaiset henkilöstökäytännöt vaikuttaisivat organisaation menestykseen, ei ollut tutkijoille selvää. Henkilöstöjohtamisella itsellään ei siis voida suoraan vaikuttaa organisaation menestyksen mittareihin vaan henkilöstökäytäntöjen yhdistelemisellä ja kehittämisellä voidaan vahvistaa AMO-muuttujia. (Viitala 2021a, 18.) AMO-mallista on

jatkokehitetty monenlaisia versioita, esimerkiksi Purcellin ym. (2003) People and performance -teoria. Teoriassa ydinajatus on, että lähijohtajien onnistuminen henkilöstötyössään vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen ja työtyytyväisyyteen. Esimerkiksi jos organisaatiossa pidetään tärkeänä henkilöstökäytäntönä sitä, että henkilöstö osallistuu organisaation asioiden kehittämiseen, sen toteutuminen riippuu paljolti siitä, miten halukkaita ja kyvykkäitä lähijohtajat ovat käytännössä tätä toteuttamaan. (Emt. 18–20.)

### *Henkilöstökäytäntöjen kimpputeoria*

John Paul MacDuffie (1995) kehitti henkilöstökäytäntöjen kimpputeorian (HR bundle approach). Sen mukaan henkilöstökäytännöt eivät vaikuta yksinään ja erillisinä asioina organisaation menestykseen, vaan ne ovat toisiinsa kietoutuneita elementtejä, niin kutsuttuja kimppuja. Henkilöstökäytäntöjen kimput edistävät organisaation tehokkuutta parhaiten, eivät niinkään yksittäiset hyvät henkilöstökäytännöt. Guest, Conway ja Dewe (2004) pitävät MacDuffien näkemystä kimpputeoriasta selkeänä mutta kritisoivat sitä rajallisuutensa vuoksi. Heidän mukaansa teoriassa jää avoimeksi esimerkiksi se, mitä käytäntöjä kimppujärjestelmään tulisi sisällyttää sekä miten niitä voitaisiin parhaiten tunnistaa ja mitata. Heidän tutkimuksessaan käytettiin ”päättöspuuta” (sequential tree analysis/classification trees) henkilöstökäytäntöjen kimppujen tunnistamiseen. Päättöspuun etuna on sen hierarkkisuus ja sen avulla voidaan löytää muuttujien keskinäisiä yhteyksiä. Sen avulla voidaan osoittaa, miten henkilöstökäytäntöjä voidaan yhdistellä eri tavoin ja miten ne voidaan linkittää suoriutumiseen.

Viitala (2021a, 20) pitää kimpputeoriaa hyödyllisenä siksi, että se on auttanut luomaan keinoja henkilöstöjohtamisen painotuksista keskusteluun sekä käytäntöjen tarkasteluun. Henkilöstökäytäntöjen vaikutukset eivät ole puhdaspiirteisiä, esimerkiksi paljonkin toisistaan eroavilla henkilöstökäytännöillä voidaan kaikilla vaikuttaa yksilöiden osaamiseen. Käytännöillä on kuitenkin sivuvaikutuksia suhteessa toisiinsa, ja se saattaa aiheuttaa sen, että käytännöillä ei saavuteta haluttua vaikutusta. Esimerkiksi tilanne, jossa organisaatio haluaa saavuttaa henkilöstön kautta parhaan osaamisen, henkilöstön kouluttaminen ei kannata, jos työolosuhteet ovat niin kurjat, että työntekijät eivät halua enää työskennellä organisaatiossa. Olennaista olisikin siis käyttää sellaisia henkilöstökäytäntöjä, joilla on mahdollista saavuttaa halutut henkilöstöön liittyvät tavoitteet, ja tämän jälkeen muodostaa niistä toimivat, johdonmukaiset kimput. Tämän nähdään saavan aikaan tehokkaammin tuloksia, kuin yksittäiset henkilöstökäytännöt. Henkilöstökäytäntöjen kimppuja on usein soviteltu niin, että niillä

voidaan vaikuttaa AMO-mallista tuttuihin henkilöstön kyvykkyyteen, motivaation ja osallistumismahdollisuuksiin.

### *HRSS-teoria*

HRSS-teorian (HR system strength theory) kehittivät David E. Bowen ja Cheri Ostroff (2004). Viitala (2021a, 21) on suomentanut teorian henkilöstön tulkintoja painottavaksi teoriaksi. Teorian mukaan eri työntekijät voivat tulkita henkilöstökäytäntöjä täysin eri tavalla ja tämä johtaa erilaiseen tulkintaan organisaation ilmapiiristä. Organisaation suoriutumista voidaan edistää motivoimalla työntekijöitä henkilöstökäytäntöjen avulla saavuttamaan organisaation strategisia tavoitteita tukevat asenteet ja käyttäytyminen. Kun kaikilla osapuolilla on yhteinen käsitys siitä, millaista käyttäytymistä odotetaan ja millaisesta käyttäytymisestä palkitaan, saavutetaan vahva organisaatioilmapiiri, joka puolestaan on avainasia organisaation suoriutumisessa. (Bowen & Ostroff 2004.)

Teorian lähtökohta on siis se, että henkilöstön yhtenäiset käsitykset henkilöstökäytännöistä johtavat vahvempaan henkilöstöjohtamisen järjestelmään. Henkilöstöjohtamisen vahvuutta arvioidaan ensinnäkin selkeyden kautta, eli kuinka selkeänä, ymmärrettävänä ja hyväksyttävänä työntekijät näkevät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toiseksi johdonmukaisuuden kautta, eli miten henkilöstökäytäntöjä toteutetaan, miten hyvin ne sopivat yhteen ja mitä niiden avulla yritetään tavoitella. Kolmanneksi vahvuutta arvioidaan sen kautta, kuinka yhtenäistä, rehellistä ja reilua henkilöstöjohtamisen viestintä on. (Viitala 2021a, 21.)

Viitala (2021a, 21) nostaa vielä esiin Nishiin, Lepakin ja Schneiderin (2008) HR-attribuutiomallin, jossa attribuutio tarkoittaa selitystä, jonka organisaation jäsen on antanut henkilöstökäytännölle, esimerkiksi miksi sitä käytetään, mitä sillä tavoitellaan ja miksi sitä on alettu käyttää. Attribuutiot jaetaan organisaation sisäisiin ja ulkoisiin selityksiin. Sisäisillä tarkoitetaan sitä, että käytäntö on organisaation itsensä kontrolloitavissa ja ulkoisilla sitä, että henkilöstökäytäntöä ohjaa lainsäädäntö tai ammattiliiton vaatimus. Henkilöstökäytännöt voivat olla myös yksilön kannalta positiivisia tai negatiivisia. Positiivisilla pyritään henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseen ja negatiivisilla henkilöstön painostamiseen. Henkilöstökäytännöt voivat olla myös organisaation tarpeista lähtöisin, joilla tavoitellaan esimerkiksi kustannussäästöjä tai työntekijöistä lähtöisin, jolloin niillä tavoitellaan esimerkiksi henkilöstötuottavuuden parantamista. Heidän tutkimuksessaan havaittiinkin, että kuvatuilla attribuutioilla on vaikutusta yksilön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Jos työntekijä arvioi,

että henkilöstökäytännöillä tavoitellaan henkilöstön kehittymistä, hän oli tyytyväisempi ja sitoutuneempi, kuin työntekijä, joka arvioi, että henkilöstökäytännöillä tavoitellaan kustannussäästöjä.

### 2.3 Lähijohtaminen lastensuojelussa

Viitalan (2021a, 15) mukaan henkilöstöjohtaminen ja lähijohtaminen sekoitetaan joskus keskenään. Niillä on läheinen yhteys, sillä eri organisaatiotasojen kaikki lähijohtajat tekevät työssään henkilöstöjohtamista, kuten valitsevat työntekijöitä, innostavat ja arvioivat sekä palkitsevat ja irtisanovat heitä. Omalla johtamisellaan he myös luovat ja ylläpitävät organisaatiokulttuuria. Myös laki ohjaa johtamista ja lait vaikuttavat lähijohtajan päivittäiseen toimintaan. Tärkeimmät säädökset, jotka koskettavat henkilöstöjohtamista ovat työsopimuslaki (55/2001), työehtosopimuslaki (436/1946), työaikalaki (605/1996) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) sekä tasa-arvoon liittyvät lait miesten ja naisten tasa-arvosta (369/2009) sekä yhdenvertaisuudesta (21/2004). (Niiranen ym. 2011, 127.) Tässä tutkielmassa olen päättänyt käyttää selkeyden vuoksi käsitettä lähijohtaminen sekä lähijohtaja, vaikka myös esihenkilötyö ja esihenkilö ovat yleisesti käytettyjä käsitteitä.

Lähijohtajat ovat olennaisia henkilöstöjohtamisen toteuttajia. Samanaikaisesti myös lähijohtamisen käytäntöjä määritetään ja tuetaan henkilöstöjohtamisella. (Hakanen ym. 2019, 20.) Henkilöstöjohtamista tarvitaan organisaatioissa varmistamaan riittävä ja oikeamääräinen henkilöstö, joka muodostuu motivoituneista ja hyvinvoivista ihmisistä. Henkilöstölle on myös tehty järkevät, monipuoliset tehtäväkuvat sekä selkeät työskentelytavoitteet. (Emt. 2019, 15–16.) Kuitenkin kuntaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen on jäsentymätöntä ja keskustelu siitä niukkaa (emt. 2019, 33). Hakanen ym. (2019) tutkivat henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstökäytäntöjen nykytilaa kunnissa haastatteleamalla kuntajohtajia, toimialajohtajia, henkilöstöasioista vastaavia (HR-johtaja ja/tai HR-päällikkö), lähijohtajia sekä henkilöstön edustajia. Tutkimuksessa selvisi, että kunnissa, joissa henkilöstöjohtaminen toimi hyvin, työn imu oli korkeampaa ja työuupumus matalampaa. Näissä kunnissa henkilöstöjohtamisen ”pehmeitä” käytäntöjä oli kehitetty, kun taas kunnissa, joissa henkilöstöjohtamisen ”kovat” käytännöt korostuivat, oli enemmän työuupumusta ja vähemmän työn imua. Henkilöstöjohtamisen kovissa käytännöissä henkilöstöä pidetään enemmän kulueränä, kuin resurssina. Henkilöstö nähdään numeraalisena osana organisaation hallintoa. Henkilöstöllä on oma hintansa ja tuottoarvonsa. Kovilla käytännöillä tavoitellaan organisaation suorituskyvyn

sekä kilpailukyvyyn parantamista. Pehmeissä käytännöissä henkilöstö taas nähdään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Henkilöstö pysyy motivoituneena ja sitoutuneena, kun organisaatio kehittää sitä. Pehmeissä käytännöissä korostetaan vuorovaikutusta, motivointia ja johtamista. (Peltonen 2001; Syväjärvi & Stenvall 2003; Sädevirta 2004; Storey 2007 mukaan, Lammintakanen 2015, 243.)

Vuosina 2008–2011 hallitusohjelman sosiaali- ja terveystieteellisten linjausten mukaan käynnistettiin kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma, Kaste -ohjelma. Sen yksi osakokonaisuus oli ”Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle –ohjelma”. Ohjelma rajattiin sosiaalihuollon keskijohdon ja lähiesihenkilötyön kehittämiseen ja se kohdistettiin lastensuojelun ja perheiden palvelujen, varhaiskasvatuksen, ikääntyneiden palvelujen, aikuisten sosiaalipalvelujen ja vammaispalvelujen ammattityön johtamiseen. Tavoitteena oli parantaa johtamiskäytäntöjä sekä luoda perustyössä toimivia henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstöjohtamisen nähtiin tukevan työn hallinnan tunnetta, vahvistavan henkilöstön osaamista sekä uuden oppimista ja parantavan työolosuhteita. Ohjelmassa korostettiin keski- ja lähijohdon merkitystä esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa, ja siinä tunnistettiin myös lähijohtajien työn ja hyvinvoinnin tukemisen sekä johtamisosaamisen vahvistamisen tarve. Sosiaalialalla keski- ja lähijohdon haasteena nähtiin henkilöstöjohtamisen, sosiaalihuollon perustehtävän sekä toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden hallinta toimintaympäristössä, joka kokee usein muutoksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11, 31.)

Sosiaalihuollon organisaatoratkaisut, tehtävänimikkeet ja johtavan viranhaltijan nimikkeet ovat muuttuneet jatkuvasti. Tätä kuvastaa hyvin se, että yhteistä nimikettä kunnan sosiaalipalveluille ja niitä johtaville henkilöille on ollut haastavaa löytää. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 14.) Lastensuojelussa työn johtaminen ja organisointi ovat aiemmin muodostuneet kuntakohtaisesti, minkä vuoksi johtamisesta on ollut paljon erilaisia malleja. Lastensuojelun johtaminen on moniulotteista ja siinä on eri tasoja: strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen sekä lastensuojelun asiakasprosessin johtaminen. Lastensuojelun johtamisen haasteet syntyvät näistä tasoista. Johtamisen vastuut jakautuvat eri tavoin, kun esimerkiksi strategista johtamista tekevät johtamisen asiantuntijat kuten lastensuojelupäälliköt tai sosiaalijohtajat, kun taas asiakasprosessia johtaa lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Yksi eri tasojen välisistä haasteista on se, että lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä arvioi asiakkaan palvelun tarvetta ja yrittää tarjota asiakkaalle



parhaan mahdollisen palvelun. Strategisen johtamisen puolesta saattaa olla, että asiakkaalle voidaan todellisuudessa tarjota ainoastaan kunnan omia palveluja riippumatta siitä, vastaavatko ne hänen palvelutarvettaan ja tuleeko se pitkällä aikavälillä taloudellisesti edullisemmaksi tai kalliimmaksi. Lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä voi tuntea tilanteessa turhautumista, eettisiä ristiriitoja ja avuttomuutta. Ei olekaan täysin yksiselitteistä, kuka lastensuojelun prosessia todellisuudessa johtaa. (Heinonen & Sinko 2014, 2–3).

Sosiaalihuoltolaissa annetaan säännökset sosiaalihuollon johtotehtävissä toimiville henkilöille asetetuista pätevyysvaatimuksista, mutta siinä ei määritellä johtamisen sisältöä tai johtajan tehtäviä. Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä, joka on pääasiassa hallinnollista, voi toimia sosiaalityöntekijä tai soveltuvan ylemmän korkeakoulututkinnon, alan tuntemuksen ja riittävän johtamistaidon omaava henkilö. Sosiaalihuollon johtotehtävissä, jotka sisältävät muuta asiakastyön ohjausta, voi toimia soveltuvan korkeakoulututkinnon, alan tuntemuksen sekä riittävän johtamistaidon omaava henkilö. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301 46 a §.) Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään puolestaan erilaissa. Suomessa ylemmän korkeakoulututkinnon, johon sisältyy tai sen lisäksi on suoritettu pääaineopinnot tai vastaavat yliopistolliset opinnot sosiaalityöstä, suorittanut henkilö saa hakemuksesta oikeuden harjoittaa sosiaalityöntekijän ammattia laillistettuna ammattihenkilönä ja hän vastaa sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015). Lain mukaan sosiaalityön ammatillinen johtaminen kuuluu ainoastaan henkilölle, jolla on oikeus harjoittaa sosiaalityöntekijän ammattia. Jos taas työhön kuuluu pääasiassa hallinnollisia johtotehtäviä, ei vaadita oikeutta harjoittaa sosiaalityöntekijän ammattia. Alan tuntemusta kuitenkin vaaditaan. Kuntaliiton (2005) määritelmän mukaan hallinnollisiin johtamistehtäviin ei kuulu henkilöstön välitöntä työnjohtoa eikä välitöntä asiakastyötä. Tällainen työtehtävä on käytännössä ollut esimerkiksi entinen sosiaali- ja terveysjohtajan toimenkuva kunnissa, johon kuului palveluiden johtaminen siten, että kuntalaisille voitiin tarjota tarpeisiin nähden riittävät ja laadukkaat palvelut (Liukko & Luukkonen 2004, mukaan Heikka 2008, 19).

Yleisimmin lastensuojelun lähijohtaminen on järjestetty siten, että lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän lähijohtajana toimii henkilö, joka on vastuussa sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta. Hänellä on siis sosiaalityöntekijän pätevyys. Virkanimikkeet vaihtelevat, ja yksi käytetty virkanimike on johtava sosiaalityöntekijä. Pienemmillä paikkakunnilla toimenkuvaan on voinut kuulua lastensuojelun lisäksi myös muita sosiaalityön osa-alueita. Suuremmilla paikkakunnilla tehtävät ovat kuitenkin rajatumpia ja virkanimikkeenä johtava sosiaalityöntekijä on yleisesti käytössä. Koska lastensuojelun johtaminen on tähän saakka muodostunut hyvin kuntakohtaisesti, ei johtavien sosiaalityöntekijöiden tai sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta vastaavien työnkuvasta löydy yhtenäistä selvitystä. Tämän vuoksi parhaimman tiedon työnkuvasta saa rekrytointi-ilmoitusten kautta. Esimerkiksi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen julkaisemassa työpaikkailmoituksessa (Kuntarekry 2023) haetaan Turkuun lastensuojelun avohuoltoon johtavaa sosiaalityöntekijää, ja tehtävää kuvataan näin:

*Kuva 2. Rekrytointi-ilmoitus*

## Johtava sosiaalityöntekijä, Lastensuojelu

Haemme johtavaa sosiaalityöntekijää lastensuojelun avuoltoon Turkuun.

Johtavana sosiaalityöntekijänä vastaat hyvinvointialueen lastensuojelun sosiaalipalveluiden alueesi kokonaisuudesta ja johdat tehtäviesi mukaisesti integroituja palvelumalleja hyvinvointialueen tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti. Toimit esihenkilönä tiimisi sosiaalityöntekijöille, sosiaalihojajille, perheohjajille ja toimisto-työntekijälle. Vastaat omalta osaltasi asiakasprosesseista, yksikön taloudesta ja talouden seurannasta sekä asiakastyöstä, sen laadusta ja toiminnan kehittämisestä sote-integraatiota edistäen sekä toimit tiimien konsultoivana sosiaalityöntekijänä. Tukea tehtävääsi saat lastensuojelun sosiaalipalveluiden kollegoilta, palvelupäälliköltä ja palvelualuejohtajalta.

Kelpoisuusvaatimuksena on sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 817/2015 mukainen sosiaalityöntekijän laillistus sekä kokemus alan johtamisesta ja kehittämisestä.

Eduksi katsotaan:

- kokemus alan johtamis- ja kehittämistehtävässä
- lapsiperhepalvelujen palvelujärjestelmän sekä lainsäädännön tuntemus
- hyvät vuorovaikutus-, viestintä- ja verkostoitumistaidot
- kyky innovoida, innostaa ja sitouttaa henkilöstöä
- valmentava ja kannustava johtamisote
- muutosjohtamisen ja tiedolla johtamisen taito

Tässä tehtävässä lähijohtajan johdettavaksi tulevat sosiaalityöntekijöiden lisäksi myös sosiaalihojajat, perheohjajat sekä hallinnollinen toimistotyöntekijä. Lähijohtajan tulee siis

johtaa eri koulutustaustan omaavia työntekijöitä, ja joiden tehtävänkuvat eroavat merkittävästi toisistaan. Tämän lisäksi lähijohtaja huolehtii asiakastyön toteutumisesta sekä yksikkönsä talouden seurannasta. Konsultoivan sosiaalityöntekijän rooli kuuluu lastensuojelun systeemiseen malliin, jossa asiakastyötä tekevät monitoimijaiset tiimit. Tiimissä on yleensä konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti, koordinaattori, 2–3 sosiaalityöntekijää, mahdollisesti perhetyöntekijöitä ja sosiaalihojaajia ja harkinnan mukaan muita työntekijöitä. Konsultoivan sosiaalityöntekijän tehtävänä on huolehtia systeemisten periaatteiden toteutumisesta ja siitä, että kaikki osapuolet tulevat tasapuolisesti kuulluiksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja Hyvinvoinnin tutkimuskeskus 2022.) Ilmoituksessa on mainittuna myös henkilöstöjohtamisen osa-alueita, kuten henkilöstön sitouttaminen ja innostaminen.

Tämän lisäksi johtava sosiaalityöntekijä toimii useimmiten johtavana viranhaltijana, jonka tehtävistä määrätään lastensuojelulaisissa. Johtavan viranhaltijan määrää hyvinvointialue, ja hänen tulee täyttää sosiaalihuoltolain 46 a §:n 1 momentin vaatimukset. Hänen tehtäviinsä kuuluu päättää kiireellisen sijoituksen jatkamisesta, huostaanotosta ja siihen liittyvästä sijaishuollosta, huostaanoton tai kiireellisen sijoituksen aikana tehtävästä sijaishuoltoapaikan muutoksesta sekä huostassapidon lopettamisesta. Hän myös tekee lapsen tutkimista sekä huostaanottoa ja siihen liittyvää sijaishuoltoa koskevat hakemukset. Johtava viranhaltija voi myös määrätä muun virkasuhteessa olevan sosiaalityöntekijän tekemään edellä mainitut päätökset ja hakemukset. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 13 §.) Sosiaalityöntekijät ovat kuitenkin eriarvoisessa asemassa lähijohtamisen suhteen riippuen siitä, kuinka suurella paikkakunnalla työskentelevät. Pienillä paikkakunnilla on perinteisesti ollut vain yksi laillistettu sosiaalityöntekijä. Esimerkiksi Koski TI hallintosäännön (2020) mukaan sosiaalijohtaja määrää virkasuhteessa olevan sosiaalityöntekijän tekemään päätökset ja hakemukset, jotka lain mukaan muuten kuuluvat johtavalle viranhaltijalle. Näin toimitaan siksi, ettei sosiaalijohtajalla ole oikeutta harjoittaa sosiaalityöntekijän ammattia.

Hanna Heinonen ja Päivi Sinko (2014) kritisoivat ”Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen” -kirjoituksessa sitä, että vuoden 2014 lastensuojelun laatusuosituksessa ei suoraan sanota, millaista lastensuojelun johtamisen tulisi olla ja se jättää kuntien vastuulle suositusten konkreettisen käytännön toteutuksen. Lastensuojelun johtamisen todellisuutta näyttävät määrittävän resurssivaje sekä jatkuvat muutokset organisaatiotasolta laajempiin sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksiin. Näitä puolestaan seuraavat työntekijöiden tyytymättömyys

työoloihinsa ja sitoutumattomuus työhön. He toteavat, että ollakseen vaikuttavaa ja tuloksellista, lastensuojelu tarvitsee hyvää ammatillista johtamista. (Emt. 2014, 1.)

Päivitetystä Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen kuntaliiton Lastensuojelun laatusuosituksessa (2019) johtoon määritetään kuuluvaksi kunnan valtuusto, lautakunnat sekä virkamiesjohto. Siinä otetaan kantaa muun muassa siihen, että johdon tehtävän on tukea työntekijöiden kykyä ja mahdollisuuksia lapsilähtöiseen ja ihmissuhdeperusteiseen työhön. Tämä tapahtuu resurssoinnilla, työn painotuksilla sekä työntekijöiden osaamisen vahvistamisella. Johdon tehtävän on myös huolehtia siitä, että esimerkiksi sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden välistä tehtäväjakoja kehitetään, työyhteisössä on käytettävissä tarvittava määrä erityisosaamista kuten psykologista ja juridista osaamista sekä sosiaalityöntekijäkohtaisessa asiakasmäärässä huomioidaan erityisesti asiakkaiden palvelutarpeet sekä alueelliset ja sisällölliset tekijät, jotka vaikuttavat työn määrään. Yksittäisen sosiaalityöntekijän työtilanteen joustavuutta haetaan organisoimalla työ uudelleen tiimityöksi. (Emt. 2019, 27, 34.)

## **2.4 Henkilöstövoimavarat**

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi henkilöstöressurssien johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitala (2021a, 15) käyttää kuitenkin kirjassaan kokoavaa käsitettä henkilöstöjohtaminen. Näillä kolmella käsitteellä tarkoitetaan yhteisesti johtamisen tehtäväkenttää, jonka tarkoituksena on henkilöstövoimavarojen oikean määrän sekä tarpeellisen osaamisen varmistaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta huolehtiminen. Henkilöstövoimavarat koostuvat työnantajakuvasta, organisaatiokulttuurista sekä organisaation ilmapiiristä, lähijohtamisesta, henkilöstön määrästä ja kohdentumisesta sekä työntekijöiden osaamisesta, motivaatiosta, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta, luovuudesta ja suoriutumisesta. Nämä kaikki ominaisuudet ovat ristikkäisvaikutuksessa toistensa kanssa. (Viitala 2021a, 32–48.) Tässä tutkielmassa nähdään, että lähijohtajan tehtävänä on omalta osaltaan huolehtia henkilöstövoimavaroista ja niiden hyvästä toteutumisesta ja silloin hän toteuttaa henkilöstöjohtamista. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa suoraan henkilöstövoimavarojen ominaisuuksiin (Viitala 2021a, 47; ks. myös luku 2.3. Lähijohtaminen).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on merkittävää rekrytoinnin ja työpaikkaan sitoutumisen edistämisessä. Työvoiman saatavuus on kriittinen kysymys sosiaali- ja terveydenhuollossa

muun muassa siksi, että alalla on jatkuva henkilöstöpula, eikä tulevaisuudessa näy helpotusta rekrytoinnin vaikeuksiin. (Lammintakanen 2015, 238–239; ks. Yle Uutiset 2016; MTV Uutiset 2021; Länsiväylä 2022.) Henkilöstön kehittämistoimien laiminlyöntiä saatetaan kuntaorganisaatioissa perustella työn byrokraattisuudella, hierarkkisuudella sekä julkisen vallan käytöllä. Parhaiten kuitenkin menestyvät ne kunnat, joissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on suunnitelmallista, muutostarpeisiin reagoidaan viipymättä ja jotka osaavat hyödyntää byrokraattisen toimintamallin vahvuuksia. (Koivuniemi 2004, 53.) Kun keskustellaan henkilöstövoimavaroista, tulee ottaa huomioon olemassa oleva henkilöstö, ja miten heidät saadaan pysymään organisaatiossa. Olemassa olevasta henkilöstöstä kiinnostuminen, se millaista osaamista ja mitä ominaisuuksia tarvitaan yksilö- ja tehtävätasolla, on johdon toiminnassa olennaista. (Emt. 2004, 56.)

### *Henkilöstön määrä ja kohdentuminen*

Organisaatiossa tarvitaan riittävä ja oikeanlainen määrä työpanosta, esimerkiksi lastensuojelussa tämä erityisesti korostuu (ks. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021). Vaikka tilanteet muuttuisivat, menestymisen kannalta tärkeää on, että siitä huolimatta työntekijöitä on tarpeeksi ja heidän työpanoksensa on kohdennettu sinne, missä sitä tarvitaan. Työpanoksen kohdentamisessa tulisi ottaa huomioon myös osaaminen ja työaika. Henkilöstöjohtamiselle tämä muodostaa konkreettisen haasteen, joka vaatii tasapainoilua. Ääripäistä kumpikaan ei johda hyvään lopputulokseen, sillä henkilöstön liiallinen minimointi voi johtaa ylityökustannuksiin, henkilöstön uupumiseen ja organisaation toiminnan vaikeutumiseen. Liiallinen resursointi voi taas johtaa kustannusten liialliseen kasvuun ja taloudelliseen kriisiin. (Viitala 2021a, 33.) Vaikeiden taloudellisten tilanteiden vuoksi kunnat ovatkin ajautuneet siihen, että kuntasektorin työtä tehdään ikääntyvällä ja vähentyvällä määrällä henkilöstöä. Työn määrä ei myöskään ole vähentynyt, vaan lisääntynyt. (Koivuniemi 2004, 53.)

### *Osaaminen*

Se miten työntekijöiden osaaminen määritellään, riippuu organisaation tarpeista. Osaaminen on vahvasti yhteydessä työn sujumiseen ja sen tuloksiin. Osaaminen voidaan jakaa yleisiin työelämätaitoihin, ammattikohtaisiin taitoihin sekä tehtäväkohtaisiin taitoihin. Esimerkiksi sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisukyky, paineensietokyky sekä sopeutumiskyky ovat taitoja, joita tarvitaan työtehtävistä riippumatta. Ammattikohtaiset taidot ovat niin kutsuttua substanssiosaamista, esimerkiksi erikoissosiaalityöntekijän koulutus lastensuojelun opintosuuntauksessa (ks. Sosnet). Tehtäväkohtaisia taitoja tarvitaan taas tietyn tehtäväkuvan

suorittamiseen. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että organisaation toiminnan kannalta olennainen osaaminen saadaan hankittua, sitä pidetään yllä ja kehitetään koko ajan. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan myös siitä, että käytössä on tarvittavaa osaamisten yhdistelmää. Huomioitavia asioita ovat työn muotoilu, tiimien muodostaminen, rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, kyvykkyyden johtaminen sekä lähijohtaminen. (Viitala 2021a, 35, KT Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2021, 17). Tuuli Mattilan (2021) tutkielmassa havaittiin, että kyselyaineistoon vastanneista sosiaalityöntekijöistä 86,4 % koki omat tiedolliset ja taidolliset valmiutensa riittäviksi työnsä tekemiseen. Tähän vaikuttivat työkokemuksen pituus, oma lähijohtamistyökokemus sekä asiakastyön määrä. Lastensuojelussa työskennelleet sosiaalityöntekijät arvioivat valmiutensa hiukan muita sosiaalityöntekijöitä paremmiksi.

### *Motivaatio*

Motivaatio linkittyy merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen ja ilman näiden kokemusta ihminen ei yleensä motivoitu. Työ, joka on mielekästä, riittävän haastavaa, sillä on tavoitteet ja siitä saa oikeudenmukaisia sekä houkuttelevia palkkioita useimmiten motivoi työntekijää suoriutumaan hyvin. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation lähteenä ovat itse työ sekä sen tulokset. Sen osia ovat myös itsensä toteuttaminen sekä kehittämisen tarpeet. Ulkoisen motivaation lähteenä ovat erilaiset palkkiot, esimerkiksi lastensuojelussa työskentelevän sosiaalityöntekijän palkka, työn arvostus tai turvallisuus. Vaikka motivaatio onkin henkilöstöjohtamiselle haastava vaikuttamisen kohde muun muassa siksi, että jokainen työntekijä motivoituu eri asioista, yleisesti toimivia keinoja ovat rekrytointi, työn muotoilu ja jakaminen sekä osaamisen, työilmapiirin ja työn kehittäminen. (Viitala 2021a, 36.) Kun työnteon resurssit, työskentelyvälineet ja työnteon puitteet ovat kunnossa, työntekijät kokevat helpommin, että heidän tekemäänsä työtään arvostetaan, joka puolestaan lisää työssä suoriutumista. (KT Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2021, 28).

### *Sitoutuminen*

Työntekijän sitoutuminen tai sitoutumattomuus ei tarkoita pelkästään lähtöherkkyyttä. Viitala (2021a, 39) määrittää sitoutumisen olevan ilmiö, josta käytetään nimitystä psykologinen sopimus. Se on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee. Suhteen ollessa huono, työntekijällä on matalampi kynnyks lähteä. Myös työnantajan tulee osoittaa sitoutuneisuutta työntekijäänsä kohtaan, esimerkiksi osoittamalla luottamusta, antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa sekä käyttää ja kehittää osaamistaan (Viitala 2021a, 39; ks. myös

luku 3.3. Psykologinen sopimus). Henkilöstön suuri vaihtuvuus kertoo epäonnistuneesta henkilöstöjohtamisesta ja työntekijöiden lähdön syitä tulisi tällöin analysoida (Koivuniemi 2004, 56). Yleisesti sosiaalityöntekijöiden lähdön ja työpaikan vaihdon syitä on analysoitu esimerkiksi Savanna Paulin (2017), ja lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden Leena Wilénin (2018) sekä Veera Koivun (2019) toimesta. Paulin selvityksessä ajatuksia työpaikan vaihdosta edistivät huono palkkaus, työn kuormittavuus, työpaikan sisäilmaongelmat sekä työ, joka ei tarjoa riittävästi haasteita. Wilénin selvityksessä korostuivat niin ikään liialliset työpaineet, palkkaus ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvät tekijät. Koivun tutkielmassa työpaikan vaihtamisen syinä olivat suuri asiakasmäärä, vaativat asiakkaat, palkkaus, työn arvostuksen puute, esihenkilöt, työilmapiiri, palvelut ja kehittämisen puute. Holapan (2021) tutkimuksessa johtajat tunnistivat erilaisia vaihtuvuuden syitä, jotka liittyivät sosiaalityöntekijöiden henkilökohtaisiin asioihin, kuten elämäntilanteeseen, elämänvalintoihin, työasenteiden muuttumiseen ja työntekijöiden työmarkkina-asemaan sekä työhön liittyviin kuten työn luonne ja sen muuttuminen, johtamisen haasteet sekä epäkohdat ja yleiseen sosiaalityön profession ja aseman kehitykseen. Henkilöstöjohtamisella ei kuitenkaan tulisi tavoitella täyttä vaihtumattomuutta, sillä vaihtuvuus myös edesauttaa osaamisen ja toimintatapojen muutosta. Jokaisessa organisaatiossa onkin yksilöllistä, millaisen määrän vaihtuvuutta se kestää. (Viitala 2021a, 39.)

### *Suoriutuminen*

Hyvän suoriutumisen taustalla vaikuttavat vahva osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi, sitoutuminen, osallistuminen sekä työntekoa tukevat henkiset ja fyysiset olosuhteet. Työ ja sen tavoitteet tulisi olla mitoitettu niin, että työntekijällä on kohtuulliset mahdollisuudet selviytyä niistä. Henkilöstöjohtamisen keinona lähijohtamisella on olennainen rooli työntekijöiden suoriutumisessa. (Viitala 2021a, 45.) Tähän liittyy olennaisena kyvykkyyden kokemus, joka on työntekijän tunne siitä, että hän osaa työnsä, selviää haasteista ja saa aikaan asioita. Lähijohtamisessa tarvitaankin laadukasta keskusteluyhteyttä työntekijän kanssa. Vaikka työntekijät kokevat tarvetta itsenäiseen työskentelyyn, tarvetta on myös yhteisöllisyydelle sekä yksikkötasolla yhteiselle tekemiselle ja toiminnalle. (KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2021, 30).

### *Luovuus ja innovatiivisuus*

Luovuus ja innovatiivisuus kytkeytyvät yksilön ominaisuuksiin, sillä ne ovat kykyjä ajatella uudella tavalla sekä tahtoa löytää uusia ratkaisuja ja kykyä kehittää niitä. Innovatiivisuudessa

on lisäksi sosiaalinen ulottuvuus, sillä innovaatioihin tarvitaan yleensä yhteistyötä. Näitä voidaan edistää esimerkiksi lähijohtamisella, joka kannustaa aktiiviseen osallistumiseen ja keskusteluun. Avoin keskustelu ja tiedonvaihto ovat myös olennaisia tekijöitä. (Viitala 2021a, 42.) Kehittäminen linkittyy vahvasti sosiaalityöhön ja tässä tutkielmassa olen haastateltavilta kysynyt juuri kehittämisestä. Rakenteellinen sosiaalityö on osa sosiaalihuoltoa lain kautta (Sosiaalihuoltolaki 301/2014, 7 §). Rakenteellisen sosiaalityön tarkoituksena on muodostaa tietoa asiakastyön, yhteistyön ja eri osapuolten asiantuntemuksen kautta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kunnissa ja hyvinvointialueille kehittämisessä, suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Liukko ym. 2022, 9). Kun johtamisella vahvistetaan kehittämistä, innovatiivisuutta ja oppimista, saadaan aikaan myös työn merkityksellisyyden kokemusta (KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2021, 30).

### *Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri*

Organisaatiokulttuuri ja työpaikan ilmapiiri ovat läheisiä käsitteitä, mutta organisaatiokulttuuri on laajempi ilmiö kuin ilmapiiri. Organisaatiokulttuuria ovat esimerkiksi yrityksen vallitsevat arvot ja artefaktit (Viitala 2021a, 148), jolla tarkoitetaan Scheinin (2017, 17) mukaan yrityksen näkyviä elementtejä, kuten organisaatorakennuksen arkkitehtuuria ja tunnusomaisia piirteitä, josta organisaation tunnistaa esimerkiksi julkiseksi virastoksi, ammattikieltä, teknologiaa ja tuotteita, työvaatetusta sekä puheita ja tarinoita, joita organisaatiosta kerrotaan. Ympäristöstä ja tapahtumista muodostetaan mielikuva sääntöjen, oletusten ja uskomusten järjestelmän avulla (Puusa & Juuti 2020, 62). Kaikki organisaatiossa tehtävät päätökset ja toimet kehittävät organisaatiokulttuuria jatkuvasti ja vaikka jokainen organisaation jäsen osallistuu organisaatiokulttuurin muokkaamiseen ja sopeutuu siihen, suurin siihen vaikuttava tekijä on organisaation johto (Viitala 2021a, 148). Organisaatiokulttuuri on kuitenkin johtajalle haaste sen ollessa näkymätön sekä tiedostamaton johtamisen osa-alue. Organisaatiokulttuurin johtamisen kautta voidaan kuitenkin kehittää organisaation oppimista ja uusia, parempia toimintamalleja. (Kinnunen 2015, 179.)

### *Työnantajakuva*

Ihmiset muodostavat organisaatiosta käsityksen siitä, millainen se on työnantajana. Käsitukseen vaikuttavat niin organisaation itsensä muodostama kertomus kuin entisten, nykyisten ja tulevien työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten tahojen muodostama kertomus organisaatiosta (KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023). Hyvän työnantajakuvan pohjalla on vahva ja oivaltava organisaatiokulttuuri, jossa organisaation työntekijät kokevat



kulttuurin omakseen. Työnantajakuvan viestintä onnistuu parhaiten työntekijöiden itsensä kertomana. Työnantajakuvan vahvistamiseen tarvitaan kuitenkin tietoista työskentelyä, eikä sen itsestään rakentumiseen kannata luottaa. Työnantajakuvaa rakennetaan ymmärtämällä organisaation kulttuuria ja ymmärryksen pohjalta annettujen työnantajalupausten kautta. (Luukka 2019.)

### 3 Työhyvinvointi lastensuojelussa

#### 3.1 Työhyvinvoinnin käsite ja yhteys henkilöstöjohtamiseen

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) määrittää työhyvinvoinniksi työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostaman kokonaisuuden. Määritelmässä korostetaan työntekijän suurta vastuuta työkykynsä, ammatillisen osaamisen ja työyhteisön myönteisen ilmapiirin ylläpitäjänä. Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan työhyvinvointi on terveellistä ja turvallista mutta myös tuottavaa työtä. Tuottavan työn mahdollistavat ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Määritelmässä tunnistetaan myös työhyvinvoinnin yksilöllinen ja yhteisöllinen ulottuvuus. Työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittely yhteisesti mielletään tärkeäksi, vaikka kokemus työhyvinvoinnista on hyvin yksilöllinen. Myös Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (2022) nimeävät työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi organisaation rakenteen ja toiminnan, johtamisen tavan, työyhteisön toimivuuden, työn organisoimisen tavan ja yksilön vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Jääskeläisen (2008, 171) mukaan työhyvinvointia on usein lähestytty perinteisten teorioiden kautta, kuten Maslow'n (1970) tarvehierarkian ja Erik Allardtin (1976) having-loving-being-hyvinvointijaottelun kautta. Jääskeläinen vertasi tutkimuksessaan kulttuurialan työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin muodostumisesta Guestin (1997) teoriakehikkoon. Guest esittää, että työhyvinvointi edellyttää laajaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuutta. Olennaista on myös yhteistyö organisaation eri tasoilla, joka perustuu johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. (Emt. 2008, 174–175.) Työhyvinvoinnin määrittelemiseen on siis olemassa monia vaihtoehtoisia tapoja. Työhyvinvointia myös tutkitaan monitieteellisesti, joten teoriapohja ja käsitteentä ovat laajoja ja epäyhtenäisiä. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia lähestytään sosiaalityöntekijöiden subjektiivisesta kokemuksesta käsin.

Viitalan (2021a, 38) mukaan työhyvinvointia vahvistetaan henkilöstöjohtamisen avulla ennakoimalla ja torjumalla työpahoinvointia. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on kiinnittää huomiota riskitekijöihin, poissaoloihin, stressin ja uupumisen oireisiin ja hoitaa akuutteja ongelmia, kuten loppuun palamisia. Pitkän aikavälin tavoitteena on vahvistaa työhyvinvointia huolehtimalla työn mielekkyyden sekä työn imun kokemuksista. Työterveyslaitoksen (2023a) mukaan työn imussa on kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta. Tarmokkuudesta syntyy kokemus

halusta panostaa työhön myös vastoinkäymisissä, omistautumisesta syntyy kokemus merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja työn haasteellisuudesta. Uppoutuminen on kokemus syvästä työhön keskittymisestä ja paneutumisesta eli työstään kokee nautintoa niin, että siitä voi olla vaikea irrottautua.

Jenni Tiwari (2020) on tutkielmassaan tutkinut lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden psykologista pääomaa ja työn imua. Tiwari tarkasteli sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia positiivisen psykologian näkökulmasta, jonka keskiössä ovat voimavarat ja vahvuudet. Tiwari havaitsi, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä korrelaatio psykologisen pääoman ja työn imun välillä on tilastollisesti merkitsevä. Sosiaalityöntekijöiden psykologinen pääoma on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla, erityisesti toiveikkuus ja itseluottamus. Korkeampaa psykologinen pääoma oli Länsi- ja Pohjois-Suomen pienissä kunnissa sekä niillä sosiaalityöntekijöillä, jotka työskentelivät lähijohtajina. Merkittävää eroa oli havaittavissa myös pätevien sekä epäpätevien välillä siten, että virallisesti pätevänä sosiaalityöntekijä luottaa itseensä enemmän ja on toiveikkaampi. Erityisesti työryhmältä ja lähijohtajalta saatu tuki lisäsi sosiaalityöntekijöiden kokemusta työn imusta. (Emt 2020, 51–54.)

Maija Mänttari-van der Kuip (2015a) pitää tärkeänä, että sosiaalityöntekijöiden työhyvin ja -pahoinvointia lähestytään rakenteellisesta näkökulmasta ja selvitetään sitä, miten organisatorisilla ja työyhteisöllisillä tekijöillä voidaan tukea sosiaalityöntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista sekä parantaa työoloja. Vaikka yksittäisellä työntekijällä olisi loistavat henkilökohtaiset voimavarat ja stressinsietokyky ja hän työskentelisi kutsumusammattissa, kohtuuttomat ja kuormittavat työolot vievät lopulta työkyvyn. Mänttari-van der Kuipin tutkimuksessa nousi esiin, että noin 75 % sosiaalityöntekijöistä uskoi saavansa lähijohtajaltaan tarvittaessa tukea ja neuvoja. Tutkimuksessa oli myös väittämä ”luotan täysin lähiesimieheni ammattitaitoon henkilöstöjohtamisessa”. Tämä oli Mänttari-van der Kuipin mukaan osa-alue, johon sosiaalityöntekijät luottivat lähijohtajassaan vähiten. 18,2 % vastaajista ei osannut vastata lainkaan väittämään. Mänttari-van der Kuip toteaaakin, että sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalihuollossa kehittämistarvetta on lähijohtamistyössä sekä henkilöstöjohtamisessa. Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää vastaamalla näihin tarpeisiin.

### 3.2 Työhyvinvoinnin tutkimuksia

Työhyvinvointia on alettu tutkia 1920-luvulta lähtien lääketieteellisen stressitutkimuksen kautta (Manka 2023). Tällöin uskottiin, että stressi syntyy yksilön fysiologisenä reaktiona työn vaatimuksiin. Myöhemmin mukaan tulivat näkökulmat siitä, että työ aiheuttaa yksilölle myös psykologisia vaikutuksia ja työn kuormittavuus aiheuttaa pahimmillaan sairauspoissaoloja. Myöhemmin kehittyi niin kutsuttu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Karasekin (1979) kehittämässä mallissa yksilön psyykkiseen kuormittumiseen työssä vaikuttavat työn hallinta ja vaatimukset. Erilaiset työt jaetaan kategorioihin, joiden mukaan ne ovat aktiivisia, paljon kuormittavia, vähän kuormittavia tai passiivisia. Aktiiviseen työhön sisältyy sekä vaatimuksia että hallintaa. Kuormittavaan työhön sisältyy paljon vaatimuksia ja vain vähän hallintaa. Vain vähän kuormittavassa työssä on vähän vaatimuksia ja paljon hallintaa. Passiivinen työ puolestaan sisältää vähän kumpaakin. Manka (2023) esittää, että malliin on lisätty myös kolmas ulottuvuus, sosiaalinen tuki, joka vaikuttaa ratkaisevasti työhyvinvointiin. Mikkola (2009) määrittelee sosiaalisesti tueksi vuorovaikutuksen, jonka tavoitteena on auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta. Sen lisäksi sosiaalinen tuki vahvistaa yksilön omaa tunnetta hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta. Sosiaalinen tuki selittää työssäjaksamista ja se on yhteydessä työmotivaatioon sekä työyhteisöön sitoutumiseen.

Työntekijöiden hyvinvointia ja työelämän muutoksia mitataan tällä hetkellä erilaisilla tutkimuksilla ja eri toimeksiantajien toimesta. Työ- ja elinkeinoministeriö tuottaa joka vuosi työolobarometrin, joka kuvaa yleisesti suomalaisen työelämän tilaa työpaikoilla. Palkansaajia haastatellaan muun muassa työn kuormittavuudesta, työkyvystä, työn imusta sekä hyvinvoinnista työssä. Ministeriö on mukana myös muissa tutkimuksissa, joissa tarkastellaan suomalaisen työelämän kehittymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Uusin työolobarometri selkiytti toimihenkilöiden sekä julkisella sektorilla työskentelevien kokevan muita palkansaajia enemmän esimerkiksi stressiä ja työuupumuksen oireita sekä kuvailevan työtään henkisesti raskaaksi. (Lyly-Yrjänäinen 2022).

Tarkemmin julkisen alan työhyvinvoinnista tuottaa tietoa Kuntien eläkevakuutus (jatkossa Keva). ”Julkisen alan työhyvinvointi”-tutkimuksia tehdään joka toinen vuosi. Vuonna 2018 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia saattavat vaarantaa korkea työn kuormitus, erityisesti henkinen kuormitus, työyhteisössä koettu

epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen, ajan puute sekä työssä koettu väkivallan uhka (Pekkarinen 2018).

Vuoden 2020 tutkimuksessa näkyy koronapandemian vaikutus, sillä sen mukaan vaativaa asiakas-, turvallisuus- tai hoitotyötä tehtävillä aloilla työskentely oli henkisesti kuormittavinta. Seuranta-aikana työntekijöiden kokemus työajan riittämättömyydestä ja työn henkisestä kuormittavuudesta oli keskimääräistä korkeimmalla tasolla. Poikkeustoimet koronaan liittyen näkyivät erityisesti sosiaalialalla (mukaan lukien lastensuojelu) työyhteisöjen heikentyneenä ilmapiirinä ja luottamuksena. Sosiaalialan vastauksissa arvioitiin vuoden 2018 tutkimuskertaan verrattuna kriittisemmin niin henkilöstön riittävyttä, työyhteisöä kuin lähijohtajan toimintaa. Tutkimuksen mukaan julkisella alalla työskenteleviä suojaavia tekijöitä ovat toistuvina julkisen työn merkityksellisyys ja työyhteisöjen hyvä ilmapiiri sekä luottamus. Tämän lisäksi tavallisesti oltiin tyytyväisiä myös lähijohtajien toimintaan. Ensimmäiseen koronavuoteen liittyen erityisenä asiana mainittiin etätöiden kasvattaneen tyytyväisyyttä työoloihin sekä lähijohtajien toimintaan. (Pekkarinen 2021.)

Pekkarinen toteaa, että kokonaisuutena arvioituna tuloksissa ei näkynyt suurta muutosta, jonka hän mieltää julkisen sektorin onnistumisena, kun ottaa huomioon, että korona toi työjärjestelyihin ja työn sisältöön merkittäviä muutoksia lyhyellä aikavälillä. Merkittävää on kuitenkin, että erityisesti alle 30-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvointi näkyi heikentyneen. Nuoret kokivat harvemmin työssään innostusta ja työn iloa ja henkinen työkyky koettiin heikentyneen edellisestä tutkimuskerrasta. Alle 30-vuotiaat kaipasivat palautetta tekemisestään sekä lähijohtajan apua ja tukea. (Emt. 2021, 23.)

Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seuranta tutkimuksessa (Finnish Public Sector, FPS) kerätään tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, terveydestä sekä työstä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Tutkimuksessa on kaksi osa-aluetta, Kunta10-tutkimus ja Henkilöstön hyvinvointitutkimus (ent. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus). Tutkimuksen piiriin kuuluu noin 103 000 työntekijää ja se on Suomen suurin kysely kunta-alan työntekijöille. Tutkimus on aloitettu vuonna 1997 ja toteutetaan noin kahden vuoden välein. Valtakunnallisesti tutkimuksen tuottama tieto on tärkeää ja sen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Toistuvat kyselyt mahdollistavat työelämän muutosten sekä niiden vaikutusten henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen arvioinnin entistä paremmin. (Työterveyslaitos 2023b.)

Kun seurantatutkimuksen tuloksia tarkastellaan ammattiryhmittäin ja valitaan vastaajiksi sosiaalityöntekijät, voidaan havaita, että lähes kaikissa väittämässä vastausvuosi 2018 näyttäytyy heikompana tuloksena verrattuna vuosiin 2016 ja 2020. Vaihtelu on kuitenkin pientä, vaikkakin havaittavissa kolmen seurantavuoden aikana. Tämä oli myös nähtävissä Kevan tutkimuksessa, jossa vuoden 2018 aineisto näyttäytyi negatiivisempänä, kuin vuoden 2020 aineisto. Yleisesti ottaen sosiaalityöntekijöiden vastaukset näyttäytyvät yllättävän positiivisina. Esimerkiksi työnantajan vaihtamista harkitsevien osuus oli korkeimmillaan vuonna 2018, jolloin kyllä-vastaajien osuus oli lähes 60 %. Vuonna 2020 osuus laski 51 %. Myös työnantajan suosittelu ystävälle koki notkahduksen vuonna 2018. Silloin omaa työnantajaansa suosittelisi ystävälleen 69,1 % vastaajista, kun taas vuonna 2020 näin tekisi 76,8 % vastaajista. (Emt. 2023b.) Tutkimuksen tulokset ovat ristiriitaisia suhteessa siihen, mitä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtilanteesta tiedetään. Tutkimuksen vastaajissa ei olekaan eroteltavissa, millä sosiaalityön osa-alueella vastaajat työskentelevät. Työnantajakuvan positiivisuuteen saattaa olla syynä julkiseen työhön liitetty työn merkityksellisyyden kokemus, työyhteisöjen hyvä ilmapiiri ja luottamus, joita on raportoitu etenkin Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksessa (Pekkarinen 2021).

Lastensuojelun Keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia tekivät selvityksen lastensuojelun ammattilaisten näkemyksistä liittyen lastensuojelun nykytilaan ja sen tulevaisuuteen. Holmin ja Kekkonen (2023, 22–23) tekemässä selvityksessä huomattiin, että 72 % kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä oli harkinnut alan tai työpaikan vaihtoa. Johtavia sosiaalityöntekijöitä kyselyyn oli vastannut huomattavasti vähemmän, mutta heistä alan tai työpaikan vaihtoa oli harkinnut 53 %. Johtavat sosiaalityöntekijät tuntuivat siis olevan hieman tyytyväisempiä työhönsä, kuin sosiaalityöntekijät. Alan tai työpaikan vaihtamisen taustasyinä oli mainittuna samoja asioita, kuin aiemminkin: esihenkilötyöhön tai johtamiseen liittyvät syyt, palkkaus ja liialliset työpaineet. Työolosuhteisiin liittyen mainintoja saivat työyhteisön ongelmat, johtaminen ja työnteon puitteet. Selvityksessä vain yksittäiset vastaukset liittyivät työntekijän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen, esimerkiksi perhe-elämään tai opiskeluun.

Maija Mänttari-van der Kuip (2015b) tutki lastensuojelun ja aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöiden työhyvin- ja pahoinvoinnin kokemusten yleisyyttä sekä tarkasteli sosiaalityöntekijöiden toimintamahdollisuuksissa tapahtuneita muutoksia. Hänen tutkimuksensa vahvisti aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että sosiaalityöntekijöiden

jaksaminen on venytetty äärimmilleen ja suurentuneet paineet estävät heitä tekemästä työtään hyvin. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden on vaikea saada tarvitsemaansa apua. Mänttari-van der Kuip huomioi kuitenkin työhyvinvoinnin monimuotoisuuden, eli se ei ole vain pahoinvoinnin puuttumista. Kielteiset työhyvinvoinnin kokemukset eivät poissulje myönteisiä kokemuksia ja huolimatta henkisestä uupumuksesta ja työn kuormittavuudesta, sosiaalityöntekijät pitävät työstään, innostuvat siitä ja syventyessään siihen kokevat mielihyvän tunnetta.

### 3.3 Psykologinen sopimus

Suomessa psykologista sopimusta on tutkittu vähemmän, kuin kansainvälisesti. Yksi tutkijoista on Tiina Saari, joka on tehnyt väitöskirjan psykologisesta sopimuksesta. Saaren (2014, 29–30) mukaan psykologisen sopimuksen käsitteen alku on 1950-luvun loppupuolella, jolloin Karl Menninger (1958) kuvasi potilaan ja terapeutin välistä sanatonta sopimusta, vaikkakaan hän ei käyttänyt termiä psykologinen sopimus. Termin takana on Chris Argyris (1960) ja hän myös samalla liitti sen työelämän tutkimukseen. Argyris tarkoitti psykologisella sopimuksella työntekijöiden ja lähijohdon välistä ääneen sanomatonta sopimusta siitä, millä ehdoin työsuhde toimii.

Saari (2014) pitää yhtenä merkittävänä psykologisen sopimuksen tutkijana Denise Rousseaut, joka on vaikuttanut suuresti käsitteen määrittelyyn sekä teorian muotoutumiseen. Nykyään psykologisesta sopimuksesta on vakiintunut määritelmä, jonka mukaan se tarkoittaa työntekijän omakohtaista tulkintaa oikeuksista ja velvollisuuksista, joita työsuhteeseen sisältyy. Juuri omakohtainen tulkinta erottaa sen muista työsuhteeseen liittyvistä sopimuksista, ja jotka ovat osa laajempaa organisaatiokulttuuria, kuten työyhteisön kesken jaetut oletukset työpaikan pelisäännöistä. Rousseau'n näkemyksen mukaan organisaatiolla ei voi olla psykologista sopimusta, vaan se on ainoastaan työntekijän käsitys siitä, mitä hänelle on luvattu. Vaikka organisaatio luokin puitteet sopimukselle, yksittäinen työnantajan edustaja ei voi olla sopimuksen osapuoli. Yehuda Baruch (2001, 545) esittää tästä eriävän näkemyksen, sillä hänen mielestään lähijohtajat, jotka vastaavat henkilöstöasioista, voidaan nähdä organisaation edustajina sopimuksessa. Psykologinen sopimus ja työhyvinvointi linkittyvät toisiinsa sopimuksen rikkoutumisen kautta. Kun psykologinen sopimus rikotaan, se vahingoittaa sopimusosapuolten välistä suhdetta. Tämä puolestaan voi johtaa työntekijän luottamuksen ja sitoutumisen vähenemiseen. (Saari 2014, 30.) Kuten kaikkia teorioita, myös psykologisen

sopimuksen teoriaa on kritisoitu. Saaren (2014, 31) mukaan teoriaa on pidetty liian laajana, vaikeasti mitattavana sekä liian läheisenä sitoutumisen ja työtyytyväisyyden teorioihin. Viitala (2021a, 39) määrittelee psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen samaksi ilmiöksi, mutta useat tutkimukset ovat todenneet psykologisen sopimuksen olevan sitoutumisen osatekijä, ei sitoutuminen itsessään (ks. Zhao ym. 2007).

Ring, Laulainen ja Rissanen (2019) ovat tutkineet kirjallisuuskatsauksen avulla psykologista sopimusta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Heidän tavoitteensa oli saada tietoa sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien psykologisen sopimuksen sisällöistä. Tutkimuksen perusteella sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologisen sopimuksen odotukset lajiteltiin kolmeen eri odotukseen liittyviin kategorioihin: työnhallintaan, asiantuntijuuteen sekä yhteistoimintaan liittyviin odotuksiin. Psykologisen sopimuksen keskeisen piirteen havaittiin olevan asiantuntijuus sekä sen kehittämisen. Tähän liittyi työntekijän halu kehittää osaamistaan sekä tehdä laadukasta ja asiantuntevaa työtä asiakkaiden hyväksi. Asiantuntijuuden kehittämiseen liittyi odotus koko työyhteisön osaamisen vahvistumisesta. Organisaation sisällä tapahtuvaa oppimista arvostettiin ja siihen liittyivät odotukset työntekijöiden välisestä mallista, jossa kokeneemman työntekijän odotettiin ohjaavan työntekijää, jolla on vähemmän työkokemusta.

Sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen liittyvät odotukset näkyivät haluna toimia yhdessä. Työntekijöillä oli myös paljon odotuksia keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Myös moniammatillinen osaaminen näyttäytyi tärkeänä ulottuvuutena ja odotus ammattien välisestä keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioittavasta kohtelusta. Kollegoiden keskinäistä tukea pidettiin tärkeänä tekijänä työstä selviytymisessä. Puolestaan organisaatioon osallistuminen tarkoitti työntekijöiden halua osallistua päätöksentekoon sekä organisaation toimintaan vaikuttamiseen. Työntekijöillä oli myös odotuksia siitä, että heille annetaan laajasti tietoa organisaation tilanteesta. Ring ja kumppanit (2019) painottavat, että löydetyt odotukset ovat kuitenkin liian kapeita kuvaamaan psykologista sopimusta, vaikka ne luovatkin pohjan sille.

Rebekka Herranen ja Anne Lehtimäki (2017) tutkivat pro gradu -tutkielmassaan sosiaalialan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia työntekijöiden ja heidän lähijohtajien näkökulmasta psykologisen sopimuksen viitekehyksessä. Tutkielmassa haastateltiin sosiaalityöntekijöitä, sosiaali-ohjaajia ja heidän lähijohtajiaan. Herranen ja Lehtimäki toteavat, että tutkimansa perusteella lähijohtajien sekä työntekijöiden itsensä toimesta sosiaalialan työntekijöihin



kohdistetaan monipuolisia odotuksia. Pelkkä työtehtävien hoitaminen ei tänä päivänä riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia sekä kehittävää että määrätietoista työskentelyotetta. Joistakin työntekijöistä tämä voi tuntua hyvältä, kun taas toisista voi tuntua liian kuormittavalta työskennellä useiden odotusten ja vaatimusten alla. Tutkielmassa ei kuitenkaan tutkittu psykologisen sopimuksen rikkoutumista tai täyttymistä. Herranen ja Lehtimäki tuovat esiin Alcoverin ym. (2017) tutkimuksen, jossa psykologista sopimusta on tarkasteltu työryhmätason, lähijohtajien ja kollegoiden sekä organisaatiotason ylimmän johtoportaan välisessä vuorovaikutuksessa. He pitävät tätä näkökulmaa mahdollisena keinona lähijohtajille ymmärtää paremmin sitä, miten he voivat ehkäistä psykologisen sopimuksen rikkoutumista. (Emt 2017, 40.) Psykologinen sopimus voi rikkoutua esimerkiksi silloin, jos vastoin työntekijän toivetta tutut työtehtävät työpaikalla muuttuvat. Jos työtehtävien vaihto rikkoo työntekijän mielessä olevia realistisia odotuksia siitä, mitä hänen työnsä on ja miten hän sitä hoitaa, voi se aiheuttaa ikäviä tunteita ja kuormittaa suuresti työntekijää. (Helsingin Sanomat 2023.)

Herranen ja Lehtimäki (2017) löysivät tutkimuksessaan psykologisen sopimuksen eri muotoja eli lähijohtajien, sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien luomia eri odotuksia työntekijöitä kohtaan kuten ammattitaito, itseohjautuvuus, vastuullisuus, kyky sietää stressiä, työyhteisötaidot, työnantajan ohjeistuksen noudattaminen sekä kehittämismyönteisyys. Työntekijän oletetaan lisäksi noudattavan ammattikuntansa eettisiä periaatteita, kehittävän itseään sekä olevan sitoutunut työhönsä. Odotuksia työntekijän luonteesta ovat joustava, itsenäinen, lojaali sekä pätevä. Sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien ja heidän lähijohtajiensa muodostamat odotukset ja niiden koettu kohtaaminen voivat vaihdella keskenään paljon. Psykologinen sopimus ei myöskään säily muuttumattomana vuosien saatossa, vaan siitä on tärkeää huolehtia rekrytoinnista alkaen siihen saakka, että työntekijä ei enää työskentele organisaatiossa. Avoin ja selkeä kommunikointi psykologisen sopimuksen odotuksista työntekijöiden ja lähijohtajien kesken on olennaista. (Emt. 2017, 33–41.)

### **3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Viitalan (2021b) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan systemaattisuutta ja se aloitetaan käymällä organisaation nykyinen tilanne sekä halutut tavoitteet läpi. Tavoitteet asetetaan organisaation strategiajakson päähän ja jopa kauemmaksi, kuten 10 vuoden päähän. Tästä edetään ratkaisuihin ja yksityiskohtiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Keinojen

valitseminen on strategista, eikä välttämättä muualla toiminut keino toimi omassa organisaatiossa. Kun keinoista on päätetty, ne on dokumentoitava ja viestittävä selkeästi organisaation jäsenille. Esimerkiksi henkilöstöstrategia on hyvä paikka dokumentoinnille. Työhyvinvoinnin puutteella on vakavia seurauksia, kuten ihmisen kuolema tai organisaation kaatuminen. Siksi siihen pitäisi suhtautua samalla vakavuudella, kuin esimerkiksi fyysisten tilojen rakentamiseen ja hallinointiin. Viitalan mukaan työhyvinvointia ei osata vielä johtaa, vaikka sen merkitys tunnustetaan. Tämä näkyy usein siten, että ongelmiin puututaan vasta, kun ne konkretisoituvat. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä myös kapeasti, sairauspoissaolojen laskemisena, virikeseteleinä tai yksittäisinä tyhy-päivinä. (Emt. 2021b.)

KT Kunta ja hyvinvointialueyönantajien (2021, 22) suosituksessa henkilöstökertomuksen laadintaan on oma kappaleensa työhyvinvoinnin johtamiselle. Sen mukaan kuntaorganisaation eettinen arvopohja on nähtävissä esimerkiksi henkilöstöstrategiassa. Kun siinä on strategisena päätöksenä maininta, että organisaatiossa panostetaan työhyvinvointiin, kertoo se organisaation sitoutumisesta työhyvinvoinnin edistämiseen. Suosituksessa myös nostetaan esiin asiakaskokemuksen näkökulma, sillä julkisessa asiakaspalvelutehtävässä henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisella on suora yhteys asiakaskokemukseen. Työhyvinvoinnin johtamisella tavoitellaan henkilöstön hyvinvointia ja onnistumista työssään. Työhyvinvointi linkittyy myös organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Työhyvinvointia tukevan toimintakulttuurin aikaansaaminen edellyttää yhteisiä toimintatapoja, joita noudattavat kaikki kunnan toimijat työntekijöistä sekä luottamushenkilöistä lähijohtajiin ja ylimpään johtoon. Johdon tehtävänä on edistää työhyvinvointijohtamisen periaatteita sekä määrittää sen seuraamiseen sisällöt, tavoitteet, eri kehittämisprosessit sekä resurssit ja mittarit. Organisaation johtamis- ja päätöksentekokulttuurilla on suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin sekä suoriutumiseen ja työpaikan ilmapiiriin sekä vetovoimaisuuteen. Tämä on merkittävää kunnan haasteisiin vastaamisen näkökulmasta, eli esimerkiksi miten tulevaisuudessa saadaan uutta työvoimaa tai huolehditaan työntekijöiden työkyvyn säilymisestä. (Emt. 2021, 22–23.)

Jos organisaation lähtökohtaisena ajatuksena on, että henkilöstö on sen tärkein voimavara, organisaatiossa tunnetaan koko henkilöstön oleelliset ominaisuudet (esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, toiveet jne.) ja näitä tietoja myös käytetään hyödyksi oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja asiallisin kustannuksin. Tällainen toiminta vaatiikin paljon aikaa sekä toimivat tietojärjestelmät ajantasaisen tiedon ylläpitämiseksi organisaation henkilöstöstä. Useissa organisaatioissa tosiasiaa vain palkanlaskenta ja palkkahallinto tuottaa henkilöstöstä

informaatiota. Tieto on kuitenkin vain taloudellista tietoa henkilöstön aiheuttamista kustannuksista. Ylimmälle johdolle historiatieto, ennusteet ja simulaatiot tarjoaisivat kuitenkin tarvittavaa tietoa strategisten tai yllättävienkin päätösten tueksi. (Kauhanen 2011, 36.) Laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden taustalla on kiistattomasti hyvinvoiva työntekijä. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaation strategista johtamista ja edistämällä työhyvinvointia, edistetään organisaation tuloksellisuutta. Työterveyslaitos pitää työhyvinvoinnin edistämisen parhaimpana keinona tiedolla johtamista. (Kauppi & Mäkelä 2022.)

Tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkoittaa organisaation henkilöstöön liittyvän tiedon eli henkilöstöanalytiikan hyödyntämistä. Vaikka organisaatioissa kerätäänkin paljon henkilöstöön liittyvää tietoa, sen hyödyntäminen on usein vähäistä. Tätä tietoa ei myös yleensä yhdistetä muuhun saatavilla olevaan tietoon, kuten talouslukuihin, potilasturvallisuuteen tai asiakastyytyväisyyteen. Tietoa, jota kertyy sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työskentelevistä, ovat esimerkiksi työajat, työvuorot, sairauspoissaolot, haitta- ja vaaratilanne- tai onnistumisten ilmoitukset sekä työntekijöiden käymät koulutukset. Henkilöstökyselyiden kautta kerätään tyypillisesti tietoa, jonka avulla työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan. Eri organisaatiotasoilla tarvitaan erilaista tietoa, esimerkiksi ylimmän johdon strategiseen päätöksentekoon tarvitaan omaan organisaatioon sekä laajempaan toimialaan liittyvää ajankohtaista tietoa. Keskijohdolla ja lähijohtajilla on tarvetta omaa vastuualuettaan koskevaan tietoon sekä sen reflektointiin muiden vastaavien toimijoiden tuottamaan tietoon. Tätä tietoa hyödynnetään esimerkiksi henkilöstöressurssien kohdentamisessa. Lähijohtajat hyödyntävät tietoja tiimi- ja yksilötasolla. (Halonen ym. 2023.)

KT Kunta ja hyvinvointialuetyönantajien (2021, 5) suosituksen henkilöstökertomuksen laadintaan avulla on tarkoitus kehittää myös henkilöstötiedolla johtamista kunnissa ja kuntayhtymissä. Suosituksen mukaan henkilöstövoimavarojen arviointi on välttämätöntä, kun halutaan suunnitella sekä ennakoida toimintaa ja palveluja. Olennaisina kysymyksinä pidetään esimerkiksi osaavan työvoiman saatavuutta, työkykyä, kuntien houkuttelevuutta työnantajana ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Suositus on tarkoitettu muilta osin sovellettavaksi organisaatiokohtaisesti, mutta siihen sisältyy tietyt tunnusluvut, joita halutaan kerättävän samalla tavalla. Yhteisesti kerättäviä tietoja ovat henkilötyömäärä, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yhteisesti

kerättävät tiedot suositellaan otettavan käyttöön vuoden 2022 alussa ja niiden tarkoitus on, että kunnat voivat vertailla ja tulkita omia lukujaan toisten kuntien lukuihin ja tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä. Jotta toimintaa voidaan suunnitella ja johtaa, henkilöstövoimavaroista on kerättävä tietoa. Henkilöstökertomukseen kerättävien tietojen avulla voidaan havainnoida ja arvioida tarvittavia muutoksia sekä toiminnan kehittämisen suuntaa. (Emt. 2021, 32–33.)

Sosiaalialan henkilöstön työhyvinvointia on pyritty turvaamaan myös lain tasolla. Sosiaalihuoltolakiin tehtiin lisäys, joka on tullut voimaan 1.1.2023. 4 momentissa sanotaan, että *”edellä 3 momentissa tarkoitetuissa tehtävissä toimiva johtaja vastaa toimivaltansa rajoissa siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on 49 a §:n 3 momentin mukainen henkilöstö ja että yksikön asiakastyössä noudatetaan sille tässä ja muussa laissa säädettyjä vaatimuksia. Lisäksi johtaja vastaa siitä, että yksikön päivittäisessä toiminnassa toteutetaan omavalvontaa ja tuetaan henkilöstön työhyvinvointia.”* (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 46 b §.)

Sosiaalihuoltolaissa (2014/1301, 46 b §) tarkoitetaan siis muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Laki on kuitenkin jäänyt puutteelliseksi siltä osin, että 1 ja 2 momentissa mainitut johtajat sekä sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta vastaavat henkilöt on jätetty lisäyksen ulkopuolelle. Selitystä löytyykin hallituksen esityksestä eduskunnalle laeiksi sosiaalihuoltolain ja ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta sekä niihin liittyviksi laeiksi (HE 231/2021 vp). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelman mukaisesti tavoitteena on vahvistaa **kotihoidon resursseja** ja laatua, kehittää asumisen välimuotoisia ratkaisuja ja palvelujärjestelmää, tehostaa omavalvontaa ja **vanhuspalvelujen johtamista**. Vastaavasti sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietinnössä (StVM 12/2022 vp) todetaan: *”Tavoitteena on myös parantaa kotihoidon henkilöstön riittävyttä sekä toiminnan toteuttamista ja johtamista niin, että alalle saadaan uusia työntekijöitä ja nykyiset työntekijät haluavat jatkaa työskentelyä alan tehtävissä.”*

Sanna Marinin hallitus on siis halunnut painottaa erityisesti vanhuspalveluiden tilanteen parantamista, vaikka samat ongelmat henkilöstön riittävydestä ovat myös muualla sosiaalipalveluissa, kuten lastensuojelussa. On vaikea nähdä, millä tavoin on perusteltua tehdä lakiin lisäys, joka koskee ainoastaan osaa julkisten sosiaalipalveluiden työntekijöistä. Lastensuojelutyön haasteet, huono työnantajakuva sekä työntekijöiden vaihtuvuus ovat olleet

julkisuudessa esillä samoin kuin vanhuspalveluidenkin haasteet (ks. Yle Uutiset 2020; Yle Uutiset 2022b; Yle Uutiset 2022c).

Moona Kaipaisen (2021) kandidaatin tutkielmassa tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksen avulla johtajuuden merkitystä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Tutkimuksessa painotettiin henkilöstöjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä ihmisten johtamisen näkökulmia. Ne linkittyvät työhyvinvoinnin edistämiseen esimerkiksi tuen, sitoutumisen, palautteen annon sekä rekrytoinnin näkökulmista. Johtajan tuki ja palaute näyttäytyi voimavarana työntekijöille. Johtajan toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, hän voi tiettyjen reunaehtojen sisällä vaikuttaa resurssien määrään, olla oikeudenmukaisen työkuulttuurin sekä avoimen vuorovaikutuksen edistäjänä ja kehittää työntekijöiden osaamista. Näillä tekijöillä on yhteys työhyvinvointiin. Johtajuudella näyttäytyi myös toinen puoli, joka oli työntekijää kuormittavaa sekä kielteinen tekijä työhyvinvoinnille (emt. 2010, 31). Tyytymättömyys johtajuuteen ja luottamuksen puute johtajan ja työntekijän välillä voivat aiheuttaa kielteisiä seurauksia työhyvinvoinnille (emt. 2010, 29).

Työntekijöiden näkökulmasta johtamisella näyttäytyy olevan siis valtaa vaikuttaa asioihin, kuten työntekijöiden hyvinvointiin. Valta liittyykin olennaisesti ihmisten välisiin suhteisiin. Vallankäyttö on inhimillinen kokemus ja se sisältää vallankäyttäjän sekä vallankäytön kohteena olijan. (Kuusela 2010, 18.) Valtatilanteissa lähijohtajaan kohdistuvat odotukset riippuivat odotusten asettajan roolista, eli oliko kyseessä työntekijä, lähijohtajan johtaja vai lähijohtaja itse. Valtaa voidaan myös käyttää eri suuntiin, kuten lähijohtaja työntekijään, työntekijä lähijohtajaansa ja kollegoiden kesken. Tällöin vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteena olevien roolit vaihtelevat. (Emt. 2010, 5.)

Arja Kujala (2019) tutki pro gradu -tutkielmassaan vallankäytön mahdollisuuksia lastensuojelun johtamisessa. Tutkimuksen kohteena olivat lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisten varhaisten tukipalvelujen johtavat sosiaalityöntekijät. Horisontaalisesti ja vertikaalisesti vallankäytön mahdollisuudet näyttivät olevan laajoja ja moninaisia. Kuitenkin valtaa henkilöstöresursseihin kavensivat ylemmän johdon rajaukset. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin johtavien sosiaalityöntekijöiden ristiriitainen asema työntekijöiden sekä ylemmän johdon välillä. Organisaation ylin johto haluaa toteuttaa poliittisten päättäjien vaatimuksia säästöistä, kun taas työntekijöiden todellisuus on jatkuva kiire, ylisuuret asiakasmäärä ja työn kuormittavuus.

Kyselyyn vastanneet johtavat sosiaalityöntekijät tunnistivat, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu heidän työnsä perustehtäviin. He kuvailivat vaikutusmahdollisuuksiaan toisaalta laajoiksi, mutta kuitenkin rajoitetuksi. Käytännössä he voivat vaikuttaa kuuntelemalla työntekijöitä, olemalla läsnä, välittämällä, tukemalla, kannustamalla ja arvostamalla työntekijöitä. Työntekijöiden tilanteesta pyritään pysymään perillä jatkuvalla reflektoinnilla ja kehittämistyöhön osallistamisella. Lähijohtajan on tärkeää olla tavoitettavissa, koska työntekijät tarvitsevat häntä konsultointiin. Johtavan sosiaalityöntekijän vastuulla on puuttua epäkohtiin sekä viedä niistä tieto organisaation ylemmälle johtoportaalalle. Lähijohtaja huolehtii työtiloista, työnohjauksesta, työaikojen noudattamisesta sekä seuraa työilmapiiriä. Hän johtaa myös omalla asenteellaan ja esimerkillään. Johtavat sosiaalityöntekijät nimesivät konkreettisiksi keinoiksi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia kulttuuri- ja liikuntasetelit. (Emt. 2019, 55–56.) Tutkielman mukaan yksittäisillä lähijohtajilla ei ole ratkaisuja lastensuojelun tai sosiaali- ja terveystalveluiden laajoihin haasteisiin. Erityisesti resurssivajeen ja muiden epäkohtien korjaamista estävät johtavilta sosiaalityöntekijöiltä puuttuva toimivalta näissä asioissa sekä arjen selviytymisen ensisijaisuus. Johtavien sosiaalityöntekijöiden asema työntekijöiden ja ylemmän johtoportaan välissä on haastava ja rajaa heidän valtamahdollisuuksiaan. (Emt. 2019, 67.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitystä sosiaalityöntekijöille sekä miten sosiaalityöntekijöiden mielestä henkilöstöjohtamisella voidaan tukea heidän työhyvinvointiaan. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä merkityksiä sosiaalityöntekijät antavat henkilöstöjohtamiselle?
2. Miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia?

### 4.2 Tutkimuksen aineisto ja analyysimenetelmä

Tutkimukseni aineistona ovat haastattelut. Haastattelin sosiaalityöntekijöitä, jotka työskentelevät tai ovat enintään vuosi sitten työskennelleet lastensuojelun tehtävissä joko avohuollossa, sijaishuollossa, jälkihuollossa tai yhdennetyssä lastensuojelussa. Haastattelukutsu julkaistiin Facebookin Sosiaalityön uraverkosto-sivustolla helmikuussa 2023. En tutkinut tiettyä organisaatiota ja sen työntekijöitä siitä syystä, että aihe on verrattain sensitiivinen. Haastatteluissa saattoi tulla esiin esimerkiksi tyytymättömyyttä omaan lähijohtajaan tai organisaation tapaan järjestää henkilöstövoimavaroja tai käytäntöjä. Haastattelukutsun yhteydessä oli linkki Microsoft Forms -lomakkeeseen, johon haastateltavaksi kiinnostuneet sosiaalityöntekijät pystyivät jättämään sähköpostiosoitteensa. Haastatteluun osallistuminen oli siten sosiaalityöntekijöiden itsensä päätettävissä. Tämän jälkeen olin heihin yhteydessä sähköpostitse ja sovin haastatteluajan. Haastateltavakseni ilmoittautui 11 sosiaalityöntekijää. Haastattelut toteutettiin 26.2.2023-15.3.2023 välisenä aikana pääasiassa Teams-yhteyden välityksellä ja osa kasvokkain. Haastateltavat edustavat lastensuojelun osa-alueita avohuollosta, sijaishuollosta, jälkihuollosta sekä yhdennetystä lastensuojelusta. Haastateltavien työkokemus painottuu selkeästi lastensuojelun avohuoltoon. Työkokemusta haastateltavilla on vaihtelevasti alle vuodesta yli viiteen vuoteen, eniten oli kuitenkin yli 5 vuoden työkokemuksen omaavia. Haastateltavien oma johtamisen työkokemus jakautuu lähestulkoon puoliksi, kuudella on työkokemusta johtamisesta ja viidellä ei. En kysynyt haastateltavilta erikseen heidän työpaikkansa sijaintia, koska se ei ollut oleellista

tutkimukseni kannalta. Haastateltavien puheissa tuli kuitenkin esiin neljä eri hyvinvointialuetta. Tämä tekee näkyväksi sen, että haastateltavat ovat laajalta alueelta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilohaastatteluina. Tein tarkemmista kysymyksistä haastattelurungon (ks. liite 2.), jotka esitin haastateltaville. Koska halusin saada tietoa juuri tietyistä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista, kuten henkilöstövoimavaroista, puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin tutkielmaani. Teemoittelin kysymykset karkeasti tutkimuskysymysteni perusteella yleisistä kysymyksistä henkilöstöjohtamisen kokemusten kuvailuun, henkilöstöjohtamiselle annettuihin merkityksiin sekä työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin (ks. liite 2). Haastattelut sujuivat hyvin ja ne etenivät haastattelurungon mukaisesti. Haastatteluissa minulle tarjoutui mahdollisuuksia esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 103 sivua fonttikoolla 11, rivivälillä 1 ja normaaleilla reunoilla. Yksittäisten haastattelujen litterointien pituus vaihteli 6–16 sivun välillä. Litteroinnin apuna käytin Teams-yhteydellä toteutetuissa haastatteluissa Teamsin omaa litterointitoimintoa. Kasvokkain tehdyissä haastatteluissa nauhoitin haastattelut puhelimen ääninauhurilla ja loin litteroinnin Word Online:n sanelutyökalulla. Käyttämäni työkalujen tekemä litterointi vaati tarkastamista ja korjauksia. Korjasin tekstiä luettavammaksi poistamalla täytesanoja, kuten ”niinku” sekä sanoja, jotka toistuivat useasti peräkkäin, kuten ”että”. Tämä myös vähensi haastateltavien tunnistettavuutta. Aineisto-otteiden luettavuutta paransin lisäämällä otteisiin selkeyttäviä sanoja hakasulkeiden sisään, joka ei ole kursivoitu, kuten muu ote. Litteroinneista poistin myös kaikki suorat viittaukset tiettyyn paikkakuntaan tai hyvinvointialueeseen. Näiden tilalla olen käyttänyt joko ”kaupunkia” tai ”hyvinvointialuetta”. Anonymiteetin vuoksi olen myös muuttanut aineistonäytteet kirjakielisiksi, jotta esimerkiksi tyypilliset murre sanat eivät olisi tunnistettavissa. Aineiston muokkaaminen on mahdollista, koska en tutki kieltä tai kielellisiä ilmauksia.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista haastateltavat puhuvat ja aineiston kielellistä tai ilmaisullista muotoa ei analysoida. Sisällönanalyysi alkaa aineiston koodauksella, jossa tutkijan pyrkimyksenä on erotella tekstistä sisällöllisiä osia, jotka hän myös nimeää. Tämä tapahtuu huomioimalla vertailun avulla aineistoyksiköiden välisiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. (Vuori a.) Luin aineistoni muutamaan kertaan läpi ja tein sen jälkeen aineistoon alustavaa koodausta tietokoneella etsimällä siitä tutkimuskysymysteni kannalta



oleellisia asioita. Tämän lisäksi tulostin aineiston ja tein siihen värikynillä merkintöjä sen mukaan, mistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista haastateltavat kertoivat. Lajittelin nämä johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen/suhteeseen, henkilöstön suorituskykyyn, johon sisällytin myös tuloksellisuuden, tehokkuuden, tehtävänkuvat sekä työskentelytavoitteet, henkilöstön hyvinvointiin, organisaation menestymiseen sekä organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden sitoutumiseen, osaamiseen sekä motivaatioon ja työpanoksen sekä henkilöstön riittävyteen. Tämä helpotti aineiston hallintaa. Luettuani aineistoa ensimmäisten merkintöjen teon jälkeen pyrin erottamaan aineistosta samankaltaisuuksia sekä eroja. Etsin aineistosta asioita, jotka haastateltavat mainitsivat liittyen henkilöstöjohtamiseen tai lähijohtajaan. Tapausten väliltä oli suhteellisen helppo löytää yhtäläisyyksiä, sillä sosiaalityöntekijät toivat esiin hyvin samantyyppisiä asioita. Lopulta muodostin näistä pelkistetyistä ilmauksista Excel-tiedoston. Pelkistetty ilmaus oli esimerkiksi ”johtaja huolehtii työpaikan ilmapiiristä.” Kirjasin ylös, montako kertaa kyseinen asia mainittiin. Lukuun sisältyy kaikki maininnat myös yksittäisen haastattelun sisällä.

Eniten mainintoja (153kpl) sai lähijohtajan tavoitettavuuteen, lähestyttävyyteen ja läsnä olemiseen liittyvät asiat. Värikoodina tälle teemalle käytin sinistä väriä. Toiseksi eniten mainintoja (149kpl) saivat tehtävänkuviiin liittyvät asiat, huolehtiminen töiden jakautumisesta ja organisoinnista työntekijöiden kesken, työntekijöiden perustehtävän toteutumisesta huolehtimisen sekä tietoon ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Värikoodina käytin punaista väriä. Kolmannessa teemassa (mainintoja 124kpl) korostuivat työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, tsemppaaminen, kannustaminen ja palautteen antaminen. Tätä teemaa värikoodasin violetilla värillä. Neljäs teema liittyi lähijohtajan rooliin osana työyhteisöä ja vahvana ilmapiiriin vaikuttajana ja se sai mainintoja (95kpl). Viimeinen teema, joka sai viidestä vähiten mainintoja (50kpl), ovat työntekijöiden edustamiseen, edunvalvontaan ja oikeuksista huolehtimiseen liittyvät asiat. Eräs sosiaalityöntekijä kuvaili haastattelussaan henkilöstöjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa seuraavasti: ”*vanhemmuuden roolikartta esihenkilölle, rajat ja rakkaus*”. Tämä sai minut kiinnostumaan aineiston käsitteellistämisestä lähijohtajalle annettujen roolien kautta. Nimesin siten teemat viideksi eri rooliksi: 1. Läsnä oleva johtaja, 2. Kaaoksen koordinoija, 3. Yksilöiden johtaja, 4. Osa työyhteisöä, 5. Työntekijöiden edustaja.

### 4.3 Tutkimuksen eettisyys

Lähtökohtana tutkielmani teolle on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, johon sisältyy rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus (TENK 2023, 11). Koska tutkin tutkielmassani ihmisiä, edellyttää se hyvän tutkimuskäytännön noudattamista, ensisijaisesti siis kunnioitan tutkittavan ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta, yksityisyyttä ja muita oikeuksia. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että vaikka en olisi tutkittavien kanssa samaa mieltä asioista, tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin. Tutkijana minun pitää myös arvioida, kuinka herkkä käsittelemäni aihe on ja sen perusteella päättää aiheen käsittelytapa. (Vuori b). Tämän olen huomionnut tutkielmassani siten, että aineisto on anonymisoitu ja siitä on poistettu tunnistettavat tiedot. Haastattelukutsun julkaisemisessa olen ottanut huomioon myös tietosuojan ja yhteystietojen (tutkijan sekä haastateltavien) käsittelyn. Tämän vuoksi haastattelukutsun yhteydessä oli linkki lomakkeeseen, johon oli mahdollista jättää oma sähköpostinsa. Näin halukkuus osallistua haastatteluun tuli vain minun tietooni ja oma sähköpostini tuli näkyviin vain haastateltaville. Pyysin tutkittavilta suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen Microsoft Forms:n kautta ja informoin heitä henkilötietojen käsittelystä erillisellä tiedotteella. Aineisto säilytettiin tietokoneella salasanojen takana ja vain minulla oli pääsy aineistoon. Kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkielman valmistumisen jälkeen.

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, 122) mukaan laadullisen tutkimukseen ei ole kehitetty yksiselitteisiä ohjeita tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Kuitenkin tutkimusta arvioitaessa kokonaisuutena, voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, mitä tutkija on tutkimassa ja miksi. Aineiston keruun menetelmät, tekniikat ja siihen liittyneet erityispiirteet mahdollisine ongelmineen kuuluvat myös luotettavuuden arvioinnin piiriin. Kun tutkimus on selostettu yksityiskohtaisesti, tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi. Jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia, tulee tutkijan tarjota hänelle riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä. Tutkittavat ilmiöt on mahdollista esitellä vain rajatusta näkökulmasta, joka on myös tutkijan kannalta tärkeää. Tutkielmasta on tarkoitus saada rajausten avulla mielekäs ja toteutettavissa oleva kokonaisuus. (Jokinen.) Tästä tutkielmasta on siten jäänyt pois asioita, jotka varmasti olisivat yhtä tärkeitä, kuin ne, jotka olen valinnut tuoda näkyväksi. Tutkimuksessani olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan valintani esiin mahdollisimman avoimesti. Sitoudun noudattamaan tässä tutkimuksessa hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä välttämään hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia.

## 5 Lähijohtajuuden rooleja lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa

### 5.1 Läsnä oleva johtaja

Sosiaalityöntekijät kuvaavat läsnä olevan johtajan roolia siten, että lähijohtajalla on aina ovi auki, hänellä on aikaa työntekijöilleen, hän on helposti lähestyttävä ja hänet tavoittaa tarvittaessa, vaikkei hän olisikaan fyysisesti läsnä. Sosiaalityöntekijät haluavat luottaa siihen, että lähijohtaja kuuntelee ja on työntekijöitään varten. Lähijohtajan läsnäololla tai sen puuttumisella kuvattiin olevan suoria seurauksia ja merkitystä. Tavoittamattomissa olevaa lähijohtajaa kuvattiin niin, että hänen ovensa oli aina kiinni. Alla olevat otteet tekevät tätä näkyväksi:

H9: ”Hän [lähijohtaja] haluaa olla, että hän on paikalla. Hänellä on aina ovi auki. Välillä on jono siinä ovelle. -- Mutta se koostuu nimenomaan siitä, että hän on meidän asiakaskeissejä ja niitä kysymyksiä varten läsnä.”

H10: ”Mutta sitten hänkin kuormittui, kun tuli hänellekin asiakkaita, vaikka ei pitänyt, niin sitten hän oli semmoinen suljettujen ovien esimies. Ovissa oli post-it-lappuja, että saa tavata silloin ja 5 minuuttia tyliin, että on siis tosi kiireinen. Hänen stressinsä näyttäytyi sillä, että hän sulkeutui.”

Lähijohtajan läsnäolon sosiaalityöntekijät katsovat kuuluvan johtajan tehtäviin. Lähijohtajan tehtävänä on kyettävä priorisoimaan aikaa työntekijöilleen ja rakentamaan lastensuojelussa oma työnkuvansa sellaiseksi, että se mahdollistaa ajankäytön lähijohtamiseen. Lähijohtajan tehtävänä on auttaa sosiaalityöntekijöitä asiakastapauksiin liittyvissä asioissa ja kysymyksissä. Läsnä oleminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että lähijohtajan pitäisi olla joka hetki paikan päällä. Sosiaalityöntekijöiden mukaan lähijohtaja voi pitää viikoittain etäpäiviä, jotta hänellä olisi aikaa tehdä myös omia töitään. Alla oleva ote tekee näkyväksi, että sosiaalityöntekijöille on tärkeää, että lähijohtaja on saatavilla kiinni puhelimitse tai Teams-yhteyden kautta.

H5: ”-- meidän esimiestämme on vaan se yksi kappale, niin se tavoitettavuus ei aina ole sitten välttämättä se mitä työntekijät toivoo. No tietysti meillä on aika monia eri kanavia,

*mitä kautta voidaan sitten ottaa yhteyttä. Aika hyvin hänet saa kiinni. Ja hän on tosi läsnä oleva työntekijöille. Se on varmaan se mikä hänestä tekee sitten semmoisen helposti lähestyttävän myös.”*

Sosiaalityöntekijöiden mukaan on tärkeää, että lähijohtaja on helposti lähestyttävä ja siten läsnä työntekijöille. Sosiaalityöntekijöillä on kokemusta sekä hyvin tavoitettavissa olevasta lähijohtajasta että lähijohtajasta, joka ei ollut lainkaan tavoitettavissa. Tilanne on saattanut muuttua lastensuojelussa hyvinvointialueelle siirtymisen myötä (ks. Talentia 2023) niin, että aiemmin lähijohtaja oli ollut hyvin tavoitettavissa, mutta muutoksen jälkeen lähijohtajan työkuva oli muuttunut tai hän oli siirtynyt toisiin tehtäviin, eikä uutta lähijohtajaa ollut saatu tilalle:

*H11: ”-- meillä ei ole lähijohtajaa nyt hyvinvointialueella. Tähän edelliseen lähijohtajaan, kenen pitäisi toimia johtajana tämän muutoksen jälkeen, niin sitten hänelle totta kai tuli uudet työt, jolloin aikaa oli vielä vähemmän. Sitten se on semmoista, että jostain saa apua, kun sitä on saatava, mutta jollei sitä ole saatava niin sitten pitää selvittää itse.”*

*H8: ”-- mutta suoriutumista on selkeästi vähentänyt se, että hyvinvointialueille siirryttäessä niin meidän johtava sosiaalityöntekijä on siirtynyt muihin työtehtäviin ja nyt me ollaan ilman johtavaa. -- Ja se on kyllä näkynyt alentavasti siinä meidän tiimimme suoriutumisessa.”*

Lähijohtajan puute saattaa heijastua myös lastensuojelun asiakkaisiin. He saattavat jäädä ilman palveluita, koska ei ole ketään, jolta sosiaalityöntekijä voisi varmistaa asian. Lastensuojelussa vastaan tulee tilanteita, joissa tarvitaan joku ottamaan kantaa ja linjaamaan asioita, jos esimerkiksi työntekijät ovat keskenään eri mieltä jostakin asiasta:

*H11: ”-- jos ei ole lähijohtamista ja on liian vähän työntekijöitä ja ihmiset eivät ole motivoituneita ja se organisaatio ei toimi, niin lopulta ne ovat ne asiakkaat, joille se sitten vaikuttaa eniten ja ketkä jäävät ilman sitä heille kuuluvaa palvelua, apua ja tukea.”*

*H6: ”-- konkretiassa se on sitten semmoista läsnä olemista, että se näkyy, että on paikalla, on tavoitettavissa, on ottamassa kantaa, jos tulee joku semmoinen, että tarvitaan tähän*

*nyt oikeasti esimies paikalle, me tarvitaan esimies linjaamaan, ottamaan kantaa, ratkaisemaan vaikka ehkä työntekijöiden välisiä asioita, ollaan vaikka eri mieltä siitä, miten joku asia pitäisi tehdä --”*

Sosiaalityöntekijät kuvasivat heidän työnsä olevan jo itsessään vastuullista, jossa päätetään monista asioista itsenäisesti, mutta joihinkin asioihin tarvitaan ”viimeinen takalauta”, johon nojata päätöksiä tehdessä. Pahimmassa tapauksessa lähijohtajan läsnäolon puuttuminen työntekijöiden arjessa vaikuttaa sosiaalityöntekijöiden suoriutumiseen ja kuormittaa työntekijöitä, kun työntekijöiden on itse selvitettävä asioita, joihin on ennen saanut avun lähijohtajalta:

*H8: ”Kyllä siinä näkyy suorat seuraukset mitä on ollut sen esihenkilön tuen vähentymisen myötä. On tullut enemmän sairauspoissaoloja ja on tullut enemmän semmoisia uupumuskokemuksia esille.”*

*H3: ”-- kun se johtaja ei näy siellä arjessa tai se ei ole saatavilla, niin silloin kun herää huoli, mutta sinä et oikein voi puuttua ja sinä olet vaikka vienyt sitä asiaa jo eteenpäin, ja sitten sinä et tiedä edes mitä siellä tapahtuu. -- Miksi toi työntekijä on edelleenkin töissä, vaikka se on oikeasti ihan sairasloman partaalla. Se esihenkilö, kun olisi läsnä, niin sitten tavallaan se hyvinvointikin voisi olla [parempi].*

Lastensuojelussa työtehtävistä on vaikeampi suoriutua, kun tukea ei ole saatavilla. Tämä puolestaan voi johtaa sairauspoissaolojen ja uupumuskokemusten lisääntymiseen, kuten yllä olevat otteet tekevät näkyväksi. Läsnä oleva lähijohtaja heijastaa työntekijälle tunteen siitä, että hänestä ja hänen työssäjaksamisestaan välitetään työyhteisössä, kun hän kyselee ja jaksaa olla kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista. Onnistuessaan lähijohtaja luo työntekijöille tunteen siitä, että hänellä on aikaa työntekijöilleen, vaikkei sitä oikeasti olisikaan:

*H10: ”Ja vaikkei olisi aikaa niin, että tulisi semmoinen olo, että sitä aikaa on. Ei siihen riitä se, että samaan aikaan näpytät vaikka tietokoneella jotain. Kyllähän se keho kertoo ihan muuta kuin mitä sinun suustasi tulee.”*

*H4: ”-- minä koen, että esimies myös tosi paljon välittää omasta työssä jaksamisesta ja paljon aina kyselee, että sinä olet aloittanut vasta, että miltä nyt sinusta tuntuu ja eihän*

*ole liian raskaita keissejä ja miten sinä jaksat ja miten minä voisin auttaa sinua ja hän monesti sanookin, että ovi on aina auki ja jos et tavoita niin laita viestiä ja se on minun mielestäni tosi hyvä.”*

Sosiaalityöntekijät kokevat, että lastensuojelun kovasta työpaineesta ja vaikeista asioista on mahdollista selvitä, kun heillä on kokemus siitä, että he eivät ole, eikä heidän tarvitse selvitä ilman tukea. Kun läsnä on joku, joka huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja auttaa työntekijöitään asiakastyössä, lisää se työntekijöiden sitoutumista ja kiinnittymistä työyhteisöön. Lähijohtajan tekemällä henkilöstöjohtamisella on merkitystä turvana, tukena ja luottamuksena.

## **5.2 Kaaoksen koordinoija**

Lähijohtajalla kaaoksen koordinoijan rooliin sosiaalityöntekijöiden mukaan kuuluvat tehtävänkuviiin liittyvät asiat, huolehtiminen töiden jakautumisesta ja organisoinnista työntekijöiden kesken, työntekijöiden perustehtävän toteutumisesta huolehtimisen sekä tietoon ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Lähijohtajan työnkuva nähtiin laajaksi ja vaikeaksi hallita ja se herätti pohdintaa siitä, pystyisikö sosiaalityöntekijä itse samaan työhön:

*H8: ”Sitähän johtavat sosiaalityöntekijät on valittanut, että heillä on aika laaja tehtävänkuva. Kun voisi myös olla ideaalimpi niin, että olisi erikseen se henkilöstöjohtaminen ja sitten asiakastyön johtaminen, mikä olisi minun mielestäni semmoinen aika ideaalitalanne.”*

*H5: ”Minä välillä mietin, että miten hän [lähijohtaja] oikeasti handlaa tämän kaiken. Itse en varmaan pystyisi tuohon pestiin.”*

Sosiaalityöntekijöiden mukaan myös lähijohtajan oma työnkuva ja työmäärä vaikuttavat työntekijöihin. Eräs sosiaalityöntekijä kertoi, että entisessä työpaikassa oli kokeiltu henkilöstöjohtamisen ja sosiaalityön johtamisen eriyttämistä. Henkilöstöjohtajan työnkuvaan kuului työsuhteeseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ja sosiaalityön johtamiseen tiedolla johtaminen. Vaikka tämä lisäikin työsopimusasioihin ja työntekijöiden työssäjaksamiseen käytettyä aikaa, henkilöstöjohtajalla ei kuitenkaan ollut tarvittavaa valtaa viedä asioita eteenpäin, esimerkiksi resurssikysymyksissä, jotka vaikuttavat työntekijöiden

työssäjaksamiseen. Järjestely tuntui kankealta ja kahden johtajan yhteistyö kaatui aikataulujen yhteensovittamisen ongelmiin. Sosiaalityöntekijän mukaan järjestely näyttäytyi sekavana, koska ei ollut selkeää, kumman johtajan puoleen käännetään minkäkin asian kanssa. Johtamisrakenteiden ollessa pelkistetympiä, työntekijän on helpompi lähteä kertomaan asiaansa. Asialla on molemmat puolensa:

H4: *”-- mutta toki ymmärrän johtamisen näkökulmasta, että se on aika laaja paketti sitten esimiehille ja hankala ottaa haltuun ja se kuormittaa tosi paljon sitten myös esihenkilöä, mutta työntekijän näkökulmasta se on semmoinen hyvä asia.”*

Sosiaalityöntekijät ajattelevat, että myös lähijohtaminen tarvitsee organisointia ja lähijohtajilla pitää olla rauha keskittyä työhönsä. Sosiaalityöntekijät pohtivat, miten lähijohtajan työnkuvaa voisi muuttaa toimivammaksi:

H9: *”Eli jos sillä esimiehellä on riittävän pieni tiimi, sillä olisi aikaa keskittyä siihen henkilöstöjohtamiseen. Sillä voidaan tehdä tosi paljon ja saada työntekijöitä pysymään.”*

Kun lähijohtajalla on tarpeeksi pienet tiimit johdettavanaan, aikaa riittää johtamisen eri osaluille, myös henkilöstöjohtamiselle. Oman työnkuvansa lisäksi lähijohtaja organisoii ja mahdollistaa sosiaalityöntekijöille työn tekemisen. Tämän nähtiin olevan yhteydessä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen:

H9: *”Minä ajattelen, että henkilöstöjohtamiseen kuuluu nimenomaan se henkilöstöstä huolenpitiäminen sillä tavalla, että heillä on tilaa ja aikaa tehdä sitä perustehtävänsä, että sillä tavalla pitää huolta heidän jaksamisestansa. -- Huolehtia siitä, että se homma pyörii niiden työntekijöiden avulla, mutta sitten tosi oleellista on se, että niillä työntekijöillä on resurssit tehdä sitä työtänsä ja pystyy keskittymään siihen, eikä muuhun sälään.”*

Henkilöstöjohtamisella lähijohtaja varmistaa, että työntekijöillä on resursseja työn tekemiseen sekä tilaa ja aikaa perustehtävän toteuttamiseen. Avustavan ja muun henkilöstön puuttuminen saattaa johtaa siihen, että sosiaalityöntekijät joutuivat käyttämään työaikaansa ”sälään”, kuten esimerkiksi virka-autojen huoltoihin, pesuihin ja renkaiden vaihtoon. Myös erilaiset paperityöt,

kuten skannaaminen vaativat paljon aikaa. Se, ettei ollut ketään, joka olisi jakanut työtehtäviä työntekijöiden kesken, näyttäytyi aikaa vievänä, kuten tässä otteessa selviää:

H11: *”Jos se olisi se johtaja, joka huolehtisi siitä työn jakautumisesta ja kaikki on kartalla, niin se säästäisi myös aikaa. Koska silloin kun se ei ole kenenkään homma oikeasti, niin kukaan ei oikein uskalla sanoa kenellekään, että voitko sinä nyt tehdä. Vaan sitten sitä vähän katsotaan, että kuka tässä nyt tekee, koska ketään ei oikein voi sanoa toiselle, että tee sinä.”*

Työntekijät kokivat keskinäisen työnjakamisen ongelmallisena, koska kenelläkään heistä ei ole asemaan perustuvaa valtaa määrittellä työtehtävien jakautumista. Tämä voi osaltaan vaikuttaa työntekijöiden väliseen dynamiikkaan sekä luoda ristiriitoja ja konfliktitilanteita työntekijöiden välillä. Lähijohtajan läsnäolo vakauttaisi tilannetta. Lähijohtajan toivotaan olevan perillä työntekijöiden työtilanteesta ja tarvittaessa puuttuvan tilanteisiin, jotka sitä vaativat:

H3: *”-- perhetyössä se ei mennyt oikein, että siellä oli aika paljon, että toisella on ihan hulluna asiakastyötä ja toisella ei yhtään ja asiakkaita olisi ollut. Minä ajattelen, että tämä on taas se johtamisen näkökulman vaikutus siihen, että miten se työ järjestetään tai miten sitä hoidetaan.”*

H1: *”-- kyllä minä ajattelen, että sillä on iso merkitys, että hän [lähijohtaja] on tietoinen siitä meidän työtilanteestamme ja sitten jos on jotakin puutteita tai muuta, niin hän sitten tekee niiden asioiden eteen, korjaa tai huolehtii, että ne muuttuvat. Kyllä tosi iso merkitys on työssä jaksamiseen työntekijöille, että miten hän toimii.”*

Yllä olevissa otteissa sosiaalityöntekijät tuovat näkyväksi lähijohtajan merkityksen työn koordinoijana. Tämä rooli korostuu myös muutostilanteessa. Esimerkiksi hyvinvointialueelle siirtyessä työntekijöiden keskuudessa herää väistämättä kysymyksiä tulevaisuudesta ja lähijohtaja välittää tietoa, hälventää epäselvyyksiä ja oikaisee huhuja.

H2: *”Varsinkin nyt kun tuli niin paljon uutta tietoa, niin ehkä semmoinen tiedon välittäminen ja epäselvyyksien ja jos on ollut jotain huhuja liikkeellä -- aika paljon myös epämääräisiin kysymyksiin vastaamista. -- Häntä [lähijohtajaa] kyllä aika lailla*



*pommitettiin niillä kysymyksillä, mihin hänellä ei varmaan itselläkään ollut vastauksia, mutta ehkä siinä nousi hänen merkityksensä semmoisena kaaoksen hallitsijana.”*

Lähijohtajan toivotaan ”ottavan koppia” epäselvistä asioista, vaikkei hänellä olisikaan niihin heti vastausta. Se nähtiin rauhoittavana asiana muutoksen keskellä: vaikka moni asia tulee muuttumaan, asiat ovat kuitenkin toistaiseksi suhteellisen ennallaan. Tämä on myös omalta osaltaan sen varmistamista, että sosiaalityöntekijöillä säilyy tila ja aika oman perustyönsä tekemiseen.

Lähijohtajaa tarvitaan koordinoimaan työn tekemistä. Lähijohtaja näkee kokonaiskuvan ja sitä kautta pitää huolta siitä, että työt jakaantuvat tasaisesti. Ihannetilanteessa sosiaalityöntekijä hallitsee oman työnsä ja järjestelee sen parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta lähijohtaja tietää, keitä työpaikalla on töissä, mitä kukakin tekee ja mitkä asiat pitää saada tehdyksi.

### **5.3 Yksilöiden johtaja**

Yksilöiden johtajan rooliin sosiaalityöntekijät kuvaavat palautteen antamisen sekä työntekijän tsemppaamisen, työntekijöiden kehittymisen tukemisen ja lähijohtajan kiinnostuksen työntekijöitään kohtaan. Tämä lähtee työntekijöiden yksilöllisten asioiden, ominaisuuksien ja persoonan johtamisesta, kuten seuraava ote tekee näkyväksi:

*H7: ”-- oma kokemus ehkä on siitä, että ainakin meidän esihenkilömme ottaa kaikki yksilöinä huomioon ja johtaa meitä yksilöinä, että kaikki ei toimi kaikkien kanssa ja se on ehkä ollut semmoinen kova koulu hänellekin, että me ollaan tiiminä tosi erilaisia persoonia. Niin sitten meitä pitää johtaa tosi eri lailla.”*

Yllä sosiaalityöntekijän lähijohtajan on pitänyt oppia se, että hänen tiimissään työskentelee erilaisia persoonia, jolloin yhtä tiettyä johtamistapaa ei voi soveltaa koko tiimiin. Sosiaalityöntekijöiden mukaan lähijohtajan on tärkeä ymmärtää, että jokaista työntekijää ei voi johtaa samalla tavalla. Jokaisella työntekijällä on omat tekijänsä, jotka saavat aikaan työn imua sekä motivoivat ja sitouttavat juuri kyseistä työntekijää:

H10: *”Minun mielestäni henkilöstöjohtamisessa kaikista tärkeintä on saada jokaisesta löydettyä se heidän se, mikä aiheuttaa flowta, millä sinä saat ihmisen haluamaan tehdä työnsä hyvin.”*

H11: *”Henkilöstöjohtaja voi miettiä jokaisen kanssa, että mikä ketäkin motivoi ja sitouttaa ja sitä työtä ja muutenkin käydä läpi ihmisten osaamista.”*

H4: *”Sehän täällä on hyvä, että täällä aika tarkasti syynätään sitten myös yliopistopaperit, että mitä on opiskellut sivuaineena, että kohdennetaan sitten myös sitä osaamista oikeisiin keisseihin, ja katsotaan vähän sieltä sitä mielenkiintoa ja sitten myös täällä annetaan mahdollisuutta kehittää ja jatko-koulututtua ja sitten niitä työnkuvia myös räätälöidään sen mukaan.”*

Sosiaalityöntekijät pitävät tärkeänä, että lähijohtaja huomioi työntekijän lähtötilanteen, osaamisen ja missä on kehitettävää. Osaamisen ja lähtötilanteen tarkastelu voidaan aloittaa esimerkiksi siitä, mitä sosiaalityöntekijä on opiskellut yliopistossa sivuaineena. Se kertoo sosiaalityöntekijän mielenkiinnon kohteista, joita voidaan hyödyntää asiakastapausten ohjauksessa ja työnkuvien räätälöinnissä. Sosiaalityöntekijät toivovat keskustelua lähijohtajan kanssa siitä, mikä heillä luo työn imua, motivoi ja sitouttaa heitä työhön. Sosiaalityöntekijät ajattelevat, että henkilöstöjohtamisella voidaan tukea heidän työhyvinvointiaan siten, että lähijohtaja on oikeasti kiinnostunut työntekijöistään, kuten seuraavat otteet tuovat näkyväksi:

H3: *”Aloitetaan siitä, että sinä olet kiinnostunut ja sinua kiinnostaa miten se työntekijä voi, mitä sille kuuluu, mitä sen päässä liikkuu --. Minusta se on tärkeintä, että on oikeasti kiinnostunut mitä työntekijälle kuuluu.”*

H2: *”-- hän oli oikeasti kiinnostunut siitä, että millaisia keissejä ihmisillä on käynnissä, niin sitten hän myös ehkä ymmärsi tavallaan, että mimmoinen työtilanne ihmisillä on, että sitten jos vaikka siirtyisi jotain uusia, niin sitten hän pystyi myös käyttämään sitä harkintaa, että hei, tuollahan on muutama vähän isompi keissi tässä meneillään, että olisiko jollain muulla tilaa.”*

Kiinnostuksen kautta lähijohtaja saa tärkeää tietoa, joka sosiaalityöntekijöiden mukaan auttaa esimerkiksi työtehtävien jakamisessa. Kun lähijohtaja on tietoinen siitä, millaisia ja kuinka

kuormittavia asiakastapauksia työntekijöillä on, hän voi vaikuttaa työntekijöiden kokemaan kokonaiskuormitukseen. Myös palautteen antaminen työntekijöille on helpompaa, kun on kiinnostunut heistä ja siitä, mitä he tekevät. Palaute on tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta, jotta työntekijä saa mahdollisuuden kehittyä:

H6: *”Minä ajattelen, että henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen [työhyvinvointiin] niin, että jos sinä saat palautetta niin teoilla kuin sanoillakin henkilöstöjohtajan toimesta, että sinua joku vahvistaa siinä, kulkee siinä rinnalla, niin sillä tavalla siihen voidaan vaikuttaa.”*

H3: *”Hän antoi minulle siis palautetta ja myös semmoista palautetta, mitä hän oli kuullut kautta rantain, niin hyvässä kuin pahassakin. -- että tässä onnistuit ja tämä ehkä kannattaisi tehdä näin.”*

Sosiaalityöntekijät ajattelevat, että palautetta voi antaa sekä sanallisesti että tekojen kautta. Joillakin sosiaalityöntekijöillä on kokemusta siitä, että lähijohtaja oli hakenut pienen rahallisen palkkion esimerkiksi intran päivittämisestä, sillä siitä hyötyi koko tiimi. Palautetta toivotaan onnistumisten lisäksi kehittämiskohteista. Kun lähijohtaja on osaava, sosiaalityöntekijät näkevät, että myös tiimin osaaminen kehittyy nopeasti. Palautteen antaminen koetaan tärkeäksi, vaikkei se aina luonnistu helposti:

H1: *”Hän on sitten antanut minulle sitten jotakin semmoista tsemppaamista, kannustanut. Mutta ei se kyllä kovin helposti häneltä käy, että hän antaa positiivista palautetta. Mutta se nyt ainakin olisi tärkeätä, että sitä tekisi.”*

H3: *” Hänellä oli siis kanttia kuitenkin kertoa se [palaute], koska tiedän myös esimiehiä, mitkä ei kerro edes niistä onnistumisista tai että pitää sen itsellä tai ei näe sitä tai halua nähdä sitä.”*

Kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi luonnollisesti tuntua hankalalta, mutta jopa positiivisen palautteen saaminen lähijohtajalta tuntuu sosiaalityöntekijöistä olevan toisinaan haastavaa. Sosiaalityöntekijät eivät tuoneet esiin sitä, miksi ajattelevat palautteen antamisen olevan joillekin lähijohtajalle vaikeaa, vaikka olivatkin kiinnittäneet asiaan

huomiota. Seuraavassa otteessa tulee kuitenkin näkyväksi se, miten suuri merkitys lähijohtajan tsemppaamisella voi olla:

H5: *”Kun minä menin tuonne [töihin], niin minusta tuntui ensimmäiset puoli vuotta siltä, että minä en kestä, minä en selviä tästä, tämä on ihan hirveätä. Sitten minä joskus sanoinkin siitä lähijohtajalle, että ei tästä tule mitään, minä olen hakenut muualle [töihin]. -- Ja sitten se sanoi, että no kun sinä sovit oikeasti tähän porukkaan ja kyllä sinä pystyt ja kyllä sinä osaat ja hän toivoo, että sinä et lähde mihinkään. Jotenkin se hänen semmoinen tsemppaamisensa ja että tämä on kaikille tätä. Hän jotenkin osaa tsemppata sillä tavalla, että tulee itselle semmoinen, että ei se ole minusta kiinni, että minä en osaa, että se on vaan näistä työn sisällöistä, työresursseista tai jostain tämmöisestä kiinni.”*

Tässä tilanteessa lähijohtaja on onnistunut palautteen antamisessa ja saanut hänet jäämään työpaikkaan, vaikka sosiaalityöntekijä koki, ettei hän selviä lastensuojelun työstä. Palaute vahvisti sosiaalityöntekijän tunnetta siitä, että hän sopii vaativalle lastensuojelun alalle ja kyse ei ole siitä, että hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa estäisivät työn tekemisen. Työ on kaikille haastavaa ja kaikilla on käytettävissään samat resurssit. Ilman lähijohtajan palautetta sosiaalityöntekijä olisi todennäköisesti päätenyt vaihtamaan työpaikkaa ja uskonut, ettei pysty tekemään työtään, kuten toinen sosiaalityöntekijä kuvaa:

H8: *”Silloin kun sitä [lähijohtajaa] ei ole saatavilla, niin silloin syntyy niitä epäonnistumisen kokemuksia ja kokemuksia siitä, että minä en sovi tälle alalle enkä minä jaksa.”*

Sosiaalityöntekijöiden mukaan erityisesti uransa alkuvaiheessa olevat tarvitsevat lähijohtajalta ohjausta ja palautetta työstään. Jos tätä ei ole saatavilla, ajatukset omasta epäonnistumisesta saattavat jäädä päälle ja tuloksena on, että työntekijä vaihtaa alaa kokonaan, koska hän uskoo, ettei sovellu työhön. Lähijohtajalla on merkittävä rooli työntekijöidensä kannustajana. Sosiaalityöntekijät kokevat tärkeänä myös työntekijöiden tuntemisen ja kuuntelemisen kokonaisvaltaisesti, myös henkilökohtaisissa asioissa, jotta voidaan ennakoida ja mahdollisesti välttää sairauslomia:

H11: ”Että johtajalla olisi aikaa myös kohdata niitä ihmisiä myös ihmisinä, eikä pelkästään työntekijöinä vaan olisi kartalla myös siitä, miten ne ihmiset voi, tietyllä tavalla myös henkilökohtaisessa elämässä, koska ne vaikuttavat niin paljon siihen työhön. -- sitten pystyy myös reagoimaan, että jos joku vaikka uupuu, -- ennakoimaan, että pystytään vielä miettimään, miten ketäkin voitaisiin tukea eikä sitten siinä vaiheessa vasta kun jäädään sairauslomalle.”

H2: ”Tai että se lähijohtaja on sen tyyppinen, että sinulla on semmoinen olo, että sinä voit kertoa, jos sinulla on vaikka se elämässä menossa jotain, mikä vaikuttaa siihen sinun työpanokseesi. Niin, että sekin otetaan huomioon eikä vaan sivuuteta, että siinä mielessä kuulluksi tuleminen ihan silleen kokonaisvaltaisesti.”

Sosiaalityöntekijät toivovat, että lähijohtajalle voi kertoa myös omista henkilökohtaisista asioistaan työasioiden lisäksi. Lähijohtajalla tulisi olla myös aikaa työntekijöiden kohtaamiseen. Sosiaalityöntekijät tunnistavat, että henkilökohtaisen elämän asiat voivat vaikuttaa työpanokseen ja he toivovat, että tämä huomioidaan. Kun lähijohtaja on perillä työntekijöidensä asiakastapauksista sekä henkilökohtaisesta elämästä, on mahdollisuus ennakoida uupumiskokemuksia ja miettiä korjaavia toimenpiteitä ennen sairauslomalle jäämistä.

Sosiaalityöntekijät pitävät tärkeänä sitä, että heillä on vapaus toteuttaa itseään ja että työtä saa tehdä omalla persoonalla. Yksilöllinen huomioiminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä motivaatioon. Kun lähijohtaja tuntee työntekijänsä, hän luottaa heihin ja antaa heille vastuuta. Työntekijöiden yksilöllisten kiinnostusten kohteiden huomioiminen esimerkiksi tietyn tyyppisten asiakasprofiilien ohjaamisessa tietylle työntekijälle ja tämän osaamistason huomioiminen lisää sosiaalityöntekijöiden motivaatiota.

#### **5.4 Osa työyhteisöä**

Sosiaalityöntekijät näkevät lähijohtajan olevan osa työyhteisöä ja vaikuttavan merkittävästi esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin muodostumiseen. Lähijohtajan työhön kuuluu keskeisesti työyhteisön ilmapiiriin ja työn tekemisen tapaan vaikuttaminen myös ammattirajojen yli. Seuraavassa otteessa sosiaalityöntekijä tuo esiin hyvän lähijohtajan vaikutusta ilmapiiriin:

H9: *”Meillä on todella hyvä esimies. Minä ajattelisin näin, että moneen verrattuna todella hyvä ja se vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin. On ollut myös tämmöistä pientä skismaa, mikä on onneksi uskallettu ottaa työnohjauksessa esiin.”*

Yllä olevasta otteesta selviää, että hyvästä lähijohtajasta huolimatta työyhteisössä on tullut esiin ristiriitatilanteita, mutta ne on uskallettu ottaa keskusteluun esimerkiksi työnohjauksessa. Aina lähijohtaja ei kuitenkaan ole syystä tai toisesta pystynyt puuttumaan työyhteisön ilmapiiriin, kuten alla olevista otteista tulee näkyväksi:

H10: *”Minun mielestäni olisi pitänyt puuttua siihen työilmapiiriin paljon konkreettisemmin eikä sallia tavallaan sitä, että he [muut sosiaalityöntekijät] saa tehdä mitä vaan. Mutta kun on pelko siitä, että nekin vähäiset, jotka ovat, niin lähtee. Ja annetaan toimia ihan tyrannimaisesti. Jotenkin semmoinen keinottomuus kai puuttua.”*

H3: *”Minä ajattelen myös, että jollei se lähijohtaja puutu siihen, niin sittenhän sen aiheuttaa sen, että siellä työyhteisössä tapahtuu asioita. Ja minun tehtäväni ole siis vahtia kenenkään työtä tai sitä, miten sinä olet asiakkaiden kanssa. Mutta jos siellä alkaa olla sellaista kyseenalaista, että käykö tämä työntekijä asiakkaiden luona vai ei, niin väistämättähän se vaikuttaa siihen ilmapiiriin ja siihen luottamukseen ja yhteistyöhön. Tai että minkä takia tuo yksi työntekijä saa jatkuvasti vaan toillailla ihan mitä sattuu ja sitten mitään ei tapahdu. Ilmapiirille ehkä se aiheuttaa sitä kyräilyä juuri.”*

Otteissa sosiaalityöntekijät kuvailevat tilanteita, joissa lähijohtajan toivottiin ottavan vahvaa roolia työyhteisössä ilmaantuvien ristiriitojen ja konfliktien ratkaisemisessa. Jos työntekijät joutuvat ”vahtimaan” toisiaan, ilmapiiri voi muuttua kyräileväksi. Sosiaalityöntekijät kokevat, että lähijohtajan tehtäviin kuuluu työnjohtaminen siten, että hän kiinnittää huomiota ilmapiiriin sekä tarvittaessa puuttuu tiimin työntekijöiden tapaan tehdä työtä. Puuttumattomuuden syyksi arveltiin pelkoa siitä, että työntekijät lähtevät työpaikasta. Toisaalta myös lähijohtajan työn kuormittavuuden ajateltiin olevan syynä siihen, ettei työyhteisön konfliktitilanteisiin puututtu jämäkästi. Seuraavassa otteessa sosiaalityöntekijä tuo esiin, miten käy, jos työntekijät saavat ”puuhastella omiaan” kenenkään puuttumatta:

H11: *”Jos se kulttuuri menee semmoiseen, että jokainen puuhastelee vähän omiaan, niin siinä vaiheessa, kun tulee joku ristiriitatilanne, niin vallanhan joku ottaa. Jos on valtatyhjiö, niin ihan luonnollisesti ihmiset toimivat niin, että joku alkaa sitten johtamaan, mikä aiheuttaa sitten taas kuitenkin ristiriitoja ja muuta. Sitten kun joku alkaa vetämään sitä jengiä kenen työ se ei kuitenkaan olisi, niin sitten siitä tulee lisää ristiriitaisuuksia ja epäselvyyksiä.”*

Jos lähijohtaja ei ole johtamassa tilannetta ristiriitojen ilmaantuessa, joku muu ottaa tilanteessa vallan. Jonkun muun ottaessa lähijohtajalle kuuluvan tehtävän syntyy työntekijöiden välille entisestään ristiriitoja sekä epäselvyyksiä. Sosiaalityöntekijöiden kokemus on, että työyhteisö ei voi toimia ilman lähijohtajan jämäkkää puuttumista ristiriitatilanteisiin. Tärkeää olisi, ettei ristiriitatilanteita tarvitsisi jäädä miettimään yksinään, kuten seuraava ote tekee näkyväksi:

H4: *”Ja sitten myös huolehtia jotenkin siitä työhyvinvoinnista yleisesti ja sitten sitä työilmapiiristä. Ja sitten jos sattuisi semmoisia, että olisi jotenkin ristiriitatilanteita niin sitten pystyttäisi niitä oikeasti ratkomaan, että niitä ei tarvitse sitten jokaisen jäädä miettimään yksikseen. Se on ehkä sellainen mitä minä ajattelen, että mikä tässä sosiaalityössä on tärkeitä henkilöstöjohtamisen kannalta.”*

Se, että työntekijöiden ei tarvitse jäädä yksin ristiriitatilanteiden kanssa, on merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Yllä olevassa otteessa sosiaalityöntekijä korostaa sitä, että ristiriitatilanteet tulisivat myös ratkotuiksi eivätkä ne jäisi vaivaamaan työntekijöitä. Ristiriitatilanteita syntyy työyhteisöissä kuitenkin väistämättä, kun työtä tekevät erilaiset persoonat. Jokaisen työntekijän ollessa oma persoonansa, on mahdollista, että joukossa on persoonia, jotka eivät välttämättä sovi automaattisesti yhteen:

H3: *”-- sosiaalitoimessa meillä varmaan on ilmeistä, että kun tehdään sitä vuorovaikutustyötä ja ihminen tekee persoonallaan työtä, niin siellä on myös monen näköistä persoonaa, että jollei kukaan johda sitä, niin onhan sillä suora yhteys ilmapiiriin ja millaiseksi se ilmapiiri muodostuu.”*

Erilaisten persoonien johtaminen on sosiaalityöntekijöiden mielestä tärkeää, sillä johtamattomuudella on suora vaikutus ilmapiirin muodostumiseen työpaikalla, kuten yllä olevasta otteesta näkyy. Yksilöt ja erilaiset persoonat tarvitsevat johtamista, jolla ne sovitetaan

yhteen. Lähijohtajan johdettavaksi voi usein kuulua sosiaalityöntekijöiden lisäksi muitakin ammattiryhmiä, kuten sosiaaliohjaajia, perheohjaajia ja perhetyöntekijöitä. Tasavertaisen ilmapiirin luominen kaikkien ammattiryhmien ja työntekijöiden kesken nähdään lähijohtajan tehtävänä:

*H2: ”Ja sitten varmasti myös, että on semmoinen tasavertainen kunnioitus kaikkia kohtaan ja kohtelu. Vaikka onkin se niin sanottu johtaja tai ihminen, jolla on enemmän vastuuta ja velvollisuuksia, mutta että se ei mene jotenkin semmoiseksi, että ihmisiä suositaan tai joillekin ihmisille annetaan enemmän omaa aikaa kuin toisille. Niin ylipäätään semmoisen tasavertaisen ilmapiirin luominen kaikkien työntekijöiden kesken, että oli ne sitten just ohjaajia tai sosiaalityöntekijöitä, että onnistuu luomaan semmoisen yhteistyöyhteisön.”*

Vaikka lähijohtajalla on vastuullinen asema ja siihen kuuluu vallankäyttöä, toivotaan lähijohtajalta kuitenkin työntekijöiden tasavertaista ja kunnioittavaa kohtelua, myös ammattirajojen yli. Yhteistyöyhteisön luominen on lähijohtajan tehtävä ja hänen tulee pitää huoli siitä, että hänen aikansa jakautuu tasaisesti työntekijöiden kesken, eikä ketään suosita. Yhteistyöyhteisö ei kuitenkaan koske pelkästään sosiaalityöntekijöitä tai oman tiimin työntekijöitä. Esimerkiksi eriytetyissä lastensuojelun tehtävissä sosiaalityöntekijöiden välillä voi tulla ristiriitoja siitä, millä kriteereillä asiakas siirtyy lapsiperhepalveluista lastensuojeluasiakkuuteen:

*H2: ”Ja sitten ehkä siinä tuli semmoista skismaa ajoittain, mutta niihinkin aika hyvin sitten meidän johtava otti koppia ja saattoi olla, että no, hän voi käydä siellä johtavan kanssa juttelemaan ja kertoa, että mikä on ollut hänen näkemyksensä tai että hän on sitten linjannut, että on kyllä saanut semmoista tukea sitten siihen myös.”*

Lapsiperhepalveluiden ja lastensuojelun työntekijöiden välillä tullessa ristiriitatilanteissa lähijohtajan tuki ja linjaukset koetaan tärkeinä. Lähijohtajan keskustellessa toisen lähijohtajan kanssa asiakkuuden siirtymisen kriteereistä, on tällä keskustelulla erilainen painoarvo, kuin sosiaalityöntekijöiden keskustellessa keskenään. Lähijohtajilla on siten työyhteisössään keskeinen ja yhdistävä asiantuntijan rooli. Sosiaalityöntekijöillä on kokemusta myös siitä, että selän takana puhuminen oli voinut jatkua vuosia, koska asioiden eteenpäin vieminen lähijohtajalle ei ollut johtanut mihinkään. Tästä päästiin kuitenkin eteenpäin yhteisellä



sopimisella, että tiimissä on turvallista ottaa kritiikki puheeksi ja rakentavan puheeksi oton opetellulla. Myös lähijohtajan avoin puhe siitä, ettei häneen kohdistuvan kritiikin vastaanottaminen tunnu hyvältä, auttoi asiaa. Toimintaa muutettiin molemmilta puolilta ja sen seurauksena ”purkamiselle” ei ole enää esiintynyt tarvetta. Siitä huolimatta kaikki tietävät, että tarvittaessa siihen on mahdollisuus ja ilmapiiri on turvallinen sen tekemiseen.

## 5.5 Työntekijöiden edustaja

Sosiaalityöntekijät kuvasivat lähijohtajan tekemän henkilöstöjohtamisen olevan työntekijöiden edustajana olemista. Edunvalvontaan kuuluu omasta porukasta huolehtiminen, työntekijöiden takana seisominen, heidän etujensa ajaminen sekä hyvinvoinnin ja työnkuvan toteutumisesta huolehtiminen, kuten alla olevat otteet näyttävät:

H10: *”Minä ajattelen, että se [henkilöstöjohtaja] on työntekijöiden edunvalvoja. Eli siis pitää huolta omasta porukasta. On heille se luotettava ihminen, jolle voi puhua ja uskaltaa puhua asiansa. Ja sitten tietää, että se seisoo sinun takanasi.”*

H5: *”Meillä on yksi johtava sosiaalityöntekijä, joka vie ja ajaa meidän asioitamme tosi paljon eteenpäin.”*

H8: *”Henkilöstöjohtaja huolehtii työntekijän edun ja hyvinvoinnin ja työnkuvan toteutumisesta.”*

Lähijohtajan tehtävän on huolehtia työntekijöistään kokonaisvaltaisesti työnkuvan toteutumisesta hyvinvointiin. Konkreettisesti edunvalvonta ilmenee siten, että työntekijöiden työtä puolustetaan ”ylemmälle taholle”. Sosiaalityöntekijät tietävät, että lähijohtajat joutuvat ottamaan palautteen vastaan siitä, jos palveluita on myönnetty ”liian herkästi”, kuten seuraava ote tekee näkyväksi:

H2: *”-- niin sitten sitä alkoi miettiä, että kuinka suuri vastuu sillä omalla esihenkilöllä täällä on, vaikka totta kai hekin saa linjaukset sitten ylhäältä päin ja sitten jos on myönnetty liian herkästi jotain, niin kyllä he saa sitten kuulla.”*

Yllä sosiaalityöntekijä tuo esiin lähijohtajan vastuullista asemaa työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Ylempi johto määrittää linjauksia, joita lähijohtajien pitäisi noudattaa ja saada sosiaalityöntekijät noudattamaan. Sosiaalityöntekijät kokevat, että lähijohtajan tehtävänä on puolustaa heidän oikeuttaan palveluista päättämisessä:

H9: *”Onneksi meidän muissa yksiköissä on myös tällaisia [lähijohtajia], jotka ovat enemmän puolustamassa sitten tuolla ylemmällä tasolla, että ei tämä ole OK. Että mehän myönnetään ja mehän annetaan, mehän otetaan lapsi silloin huostaan, kun se meidän mielestämme pitää.”*

Sosiaalityöntekijät haluavat, että heillä säilyy valta päättää palveluiden myöntämisestä oman harkintansa mukaan, silloin kun asiakkaiden tarve sitä vaatii. Vaikka organisaation ylemmiltä tasoilta löytyisi kiinnostusta kuulla lastensuojelusta, ei sosiaalityöntekijöiltä aina löydy luottamusta siihen, että heidän näkemyksiään todella huomioitaisiin, kuten alla olevassa otteessa näkyy:

H1: *”Mutta kyllähän ne hyvin kiinnostuneita on lastensuojelusta -- tiimivastaava oli menossa esimiesten kanssa kertomaan jollekin tällaiselle hyvinvointipalvelupäällikölle, että ne kyllä haluavat kuulla miten meillä menee. Mutta se on sitten eri asia, että miten niitä otetaan huomioon.”*

Vaikka kiinnostus lastensuojelua kohtaan tuotaisiin näkyväksi, se ei vielä riitä vakuuttamaan sosiaalityöntekijöitä siitä, että sillä olisi vaikutusta esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden työoloihin tai muihin asioihin, joihin muutosta toivotaan. Toisaalta sosiaalityöntekijät kokevat myös, että itse tieto siitä, että asioita on viety eteenpäin riittää, vaikkei asia johtaisikaan mihinkään:

H7: *”Meidän nykyinen esihenkilömme vie ne asiat, mutta hän myös kertoo meille, että mihin se johti, tai ei johtanut mihinkään. Mutta me tiedetään, että hän on tehnyt sen ja sitten se tyssää jonnekin. Minä ajattelen, että sekin on meille tärkeää infoa. Ja me olemme paljon palvelupäällikön kanssa käyneet keskustelua siitä, että he saattavat tehdä siellä vaikka mitä hienoja suunnitelmia meidän työolosuhteiden parantamiseksi, mutta jos me emme ikinä kuule niistä edes siinä suunnitteluvaiheessa, niin sehän näyttää meille siltä,*

*että he ei tee yhtään mitään. Hän [lähijohtaja] kertoo, että ehkä suunnitteilla on jotain. Hän ei voi luvata, että se menee läpi, mutta hän on vienyt sitä asiaa eteenpäin.”*

H3: *”Toki hän [lähijohtaja] osallistui tiimeissä ja näin pois päin, mutta en minä tiedä oliko siitäkään semmoista painoarvoa sen työn tekemisen ja jaksamisen kannalta, jos hän tuo tavallaan vaan jotkut lautakunnan terveiset.”*

Tiedottaminen on tärkeää sen kannalta, että työntekijät tietävät, missä vaiheessa asioiden kanssa mennään. Mikäli tietoa ei saa tai tieto on epäolennaista, työntekijöistä voi tuntua siltä, että mikään asia ei etene. Työntekijät arvostavat sitä, että heille tärkeitä asioita viedään eteenpäin ja että he saavat tietoa, vaikka sitten siitä, että asia ei edennyt mitenkään. Työntekijät ymmärtävät organisaation toiminnan ja sen, että asiat etenevät hitaasti. Pahimmaksi koettiin kuitenkin epätietoisuus. Lähijohtajalla nähdään olevan olennainen rooli epätietoisuuden hälventämisessä. Lopuksi lähijohtajan rooli sijoittuu työntekijöiden ja organisaation ylemmän johdon väliin ja sen varmistamiseen, että asiat hoituvat kumpaankin suuntaan, kuten alla olevasta otteesta näkyy:

H7: *”Ehkä meidän yleinen ajatuksemme on, että entiset johtajat, jotka meillä on ollut, niin pyllistää vähän joka suuntaan ja kumartaa vähän joka suuntaan, niin ehkä meidän esihenkilömme on kyennyt olemaan hyvin jämäkkä siinä, että hän on meidän puolellamme viimeiseen asti, mutta hän osaa myös meille todeta sitten, jos me ollaan väärässä tai tavallaan hän ei oikein pyllistä kenenkään suuntaan, että on myös aika kovana siitä, että hommat sujuvat kumpaankin suuntaan.”*

Sosiaalityöntekijät toivovat lähijohtajan puolustavan jämäkästi heidän oikeuksiaan ja etujaan sekä vievän heille tärkeitä asioita organisaation ylemmän johtoportaalle tiedoksi. Myös ylemmältä portaalta toivotaan tietoa, joka on olennaista työntekijöiden työn tekemisen ja hyvinvoinnin kannalta. Vaikka lähijohtajan nähdään ajavan ensisijaisesti työntekijöiden etuja, asioiden pitää toimia kumpaankin suuntaan ja lähijohtajan tulisi pystyä kertomaan työntekijöille myös se, jos heidän toimintansa vaatii korjaamista.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä tutkittavien ihmisten näkökulmasta ja keskittyä merkityksiin, joita he antavat sisäisille kokemuksilleen (Juhila). Tutkielmani tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitystä sosiaalityöntekijöille sekä miten sosiaalityöntekijöiden mielestä henkilöstöjohtamisella voidaan tukea heidän työhyvinvointiaan. Tutkimuskysymykseni olivat: mitä merkityksiä sosiaalityöntekijät antavat henkilöstöjohtamiselle sekä miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Tutkielmani toimii keskustelunavauksena siihen, miten lastensuojelussa lähijohtaja voi henkilöstöjohtamisen avulla tukea sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Tutkielmani tulokset tukevat Eeva Koivumäen (2021) tutkielman tuloksia sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin piirteistä ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä tekijöistä lähijohtajien näkökulmasta. Tutkielmani perusteella voidaan todeta, että sosiaalityöntekijät kokevat lähijohtajansa tekemän henkilöstöjohtamisen monin tavoin merkityksellisenä omalle työnteolleen sekä työhyvinvoinnilleen. Sosiaalityöntekijät kokevat merkityksellisenä erityisesti lähijohtajan tavoitettavuuden, lähijohtajan lastensuojelun työn koordinoijana, sosiaalityöntekijöiden huomioimisen yksilöinä, lähijohtajan työyhteisöä yhdistävänä tekijänä sekä lähijohtajan sosiaalityöntekijöiden edustajana ylemmän johdon suuntaan. Näiden lähijohtajan roolien toteutuminen tai toteutumattomuus vaikuttaa lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkielmani mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä oli kokemusta lähijohtajista, joista toiset ovat olleet hyvin tavoitettavissa ja toiset huonosti. Lähijohtaja saattoi myös puuttua kokonaan, esimerkiksi hyvinvointialueiden tuomien muutosten myötä. Sosiaalityöntekijöiden työlle ja työhyvinvoinnille oli kuitenkin merkityksellistä lähijohtaja, joka oli läsnä ja tavoitettavissa esimerkiksi asiakastapausten konsultointia varten. Kujala (2019) tuo esiin, että myös lastensuojelun lähijohtajat tunnistavat tavoitettavissa olemisen tärkeyden ja että työntekijät tarvitsevat lähijohtajaa konsultointiin. Lähijohtamisen puute heijastui sosiaalityöntekijöiden mukaan heidän suoriutumiseensa. Jos lähijohtaja ei ollut läsnä työntekijöilleen, ei hän pystynyt toteuttamaan henkilöstöjohtamisen tehtävänsä, eli esimerkiksi kiinnittämään huomiota työn riskitekijöihin, työntekijöiden poissaoloihin, stressin sekä uupumisen oireisiin (Viitala 2021a, 38). Lähijohtajan läsnäolon ollessa vähäistä, sosiaalityöntekijät eivät saaneet tarvitsemaansa tukea lähijohtajalta, joka olisi voinut lisätä heidän kokemustaan esimerkiksi työn imusta (Tiwari 2020, 51–54). Viitalan (2021a, 38)

mukaan henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin tavoitteena on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista vahvistamalla heidän kokemuksiaan työn mielekkyydestä sekä työn imusta. Myös Koivumäen (2021, 75) tutkielmassa havaittiin lähijohtajan läsnäolon elementti, ja sen vaikutus lähijohtajan ja työntekijöiden vastavuoroiseen tuntemiseen ja luottamukseen. Viimeisimmässä Talentian (2023) jäsenkyselyssä yli puolet vastaajista kertoi kokevansa työhyvinvointinsa heikentymistä hyvinvointialueille siirtymisen myötä. Työhyvinvointiin heikentävästi ovat sosiaalialan työntekijöiden mukaan vaikuttaneet huono johtaminen sekä ongelmat tiedottamisessa ja ohjeistuksissa. Työntekijät kuvasivat arkeaan kaaoksen keskellä selviytymiseksi ja myös tässä kyselyssä tuli esiin lähijohtajan puuttuminen, joka aiheutti työntekijöille väsymystä ja kuormittuneisuutta. Tutkielmani tulokset tukevat samoja havaintoja.

Tutkielmani osoittaa, että sosiaalityöntekijät tarvitsevat lähijohtajan koordinoimaan lastensuojelun kokonaisuutta työnkuvista ja töiden jakautumisesta tiedottamiseen mutta käytännön arjessa nämä toteutuivat vaihtelevasti. Sosiaalityöntekijät tunnistivat lähijohtajan vaativan työn sekä laajan työnkuvan tuomat haasteet. Tuloksiani tukee myös Kaste-ohjelma, jossa tunnistettiin sosiaalialan keski- ja lähijohdon haasteet henkilöstöjohtamisen, sosiaalihuollon perustehtävän sekä toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden yhteensovittamisen ympäristössä, joka kokee usein muutoksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.) Tutkielmassani sosiaalityöntekijät näkivät, että heitä sitouttaisi työpaikkaan se, että lähijohtajalla on aikaa henkilöstöjohtamiselle. Lähijohtajille lisää aikaa henkilöstöjohtamiseen tulisi siten, että hänen johdettavanaan on tarpeeksi pienet tiimit. Lähijohtajan työnkuvan jakaminen toisen johtajan, esimerkiksi henkilöstöjohtajan kanssa ei kuitenkaan näyttäytynyt ongelman ratkaisuna, sillä se koettiin työntekijälle hankalana. Eriytetyllä henkilöstöjohtajalla ei ollut valtaa viedä resurssikysymyksiä eteenpäin, vaikka resurssien määrä on yhteydessä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin (ks. Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry 2021). Myös Kujalan (2019) tutkielmassa lastensuojelun lähijohtajat toivat esiin, että heiltä puuttuu toimivalta reagoida resurssivajeeseen sekä muihin epäkohtiin. Usein myös arjesta selviytyminen nähdään ensisijaisena toimintona suhteessa epäkohtien korjaamiseen. Kummallakaan johtajalla ei siis ollut valtaa suhteessa resurssikysymyksiin.

Sosiaalityöntekijät näkevät, että heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta siten, että heille varmistetaan resurssit ja aika toteuttaa perustyötään. Sosiaalityöntekijät haluavat keskittyä omaan ydintyöhönsä. Lääkärien kohdalla muille ammattiryhmille kuuluvien töiden hoitamista

on nostettu esiin ja lääkäriilyn selvityksen mukaan lääkärit tekevät muille kuuluvia töitä yhden päivän viikossa (ks. Helsingin Sanomat 2015; Mediuutiset 2020; Lääkärilehti 2021). Toisaalta myös sairaanhoitajien on selvitetty tekevän lääkärille kuuluvia töitä, kuten läheteiden teko, lääkelistojen päivittäminen ja laboratoriotulosten tulkinta (ks. Sairaanhoitajat 2018). Vastaavaa keskustelua esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden ”turhista töistä” ei samalla mittakaavalla ole ollut. Jos nähdään, että lääkärin toimiminen siivoajana on verovarojen tuhlausta (Lääkärilehti 2021), sen voitaisiin nähdä olevan sitä myös silloin, kun sosiaalityöntekijä käyttää työaikaansa esimerkiksi papereiden skannaamiseen ja virka-auton renkaiden vaihtamiseen.

Sosiaalityöntekijät kaipasivat lähijohtajilta jämäkkyyttä puuttua esimerkiksi työntekijöiden välisiin työnjaollisiin ongelmiin. Lastensuojelun laatusuosituksessa (2019) määritellään johdon tehtäväksi huolehtia siitä, että esimerkiksi sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden välistä tehtäväjakoja kehitetään ja sosiaalityöntekijän työtilannetta voidaan helpottaa työn uudelleen organisoinnilla tiimityöksi ja työnjakoa sosiaalialalla on tuonut esiin esimerkiksi Talentia (ks. Talentia). Organisaatiossa tarvitaan riittävä ja oikeanlainen määrä työpanosta ja erityisesti lastensuojelussa tämä korostuu (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Henkilöstöjohtamisen tasapainoilua vaativana haasteena onkin ääripäiden, eli liiallisen resurssoinnin ja minimoinnin välttäminen. Työpanos tulisi myös kohdistaa sinne, missä sitä tarvitaan, ottaen huomioon myös työtehtävässä vaadittava osaaminen ja työaika. (Viitala 2021a, 33.)

Tutkielmani pohjalta voidaankin pohtia, rajoitetaanko lastensuojelun lähijohtajien toimintavaltuuksia liikaa. Esimerkiksi Koivumäen (2021, 80) tutkielmassa lähijohtajat toivat esiin turhautumistaan rakenteiden toimimattomuuteen sekä ylemmän johdon käsityksen hämärtymiseen käytännön asiakastyöstä, työmäärästä ja tarvittavista resursseista. Hakanen ym. (2019, 33) totesivat, että kuntaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen on jäsentymätöntä eikä siitä juurikaan keskustella. Keskustelun lisääminen ja henkilöstöjohtamisen parempi jäsentäminen voisivat auttaa tilannetta. Henkilöstöjohtamista kuitenkin tarvitaan, jotta varmistetaan riittävä ja oikeamääräinen henkilöstö ja että henkilöstö on motivoitunutta sekä hyvinvoivaa. Henkilöstön työnkuvien pitää olla järkevät, selkeät ja monipuoliset. Olennaisia tämän henkilöstöjohtamisen osa-alueen toteuttamisessa ovat lähijohtajat. (Emt. 2019, 15–20.) Sosiaalityöntekijät pitivät ihanteellisena tilanteena sitä, että he saavat itse organisoida oman työnsä haluamallaan tavalla ja lähijohtaja koordinoi kokonaiskuvan toteutumista sekä tarvittaessa puuttuu epäkohtiin.

Tutkielmastani käy ilmi, että sosiaalityöntekijät kokivat merkityksellisenä sen, että lähijohtaja on kiinnostunut heistä, johtaa heitä yksilöinä sekä kannustaa, antaa palautetta ja tukee sosiaalityöntekijöiden kehittymistä ja osaamista. Lähijohtajan kiinnostus olemassa olevaa henkilöstöä kohtaan sekä yksilö- ja tehtävätasolla tarvittavien osaamisten ja ominaisuuksien huomiointi on henkilöstövoimavarojen johtamisessa olennaista (Koivuniemi 2004, 56). Parhaimmillaan lähijohtaja oli onnistunut tukemaan sosiaalityöntekijän suoriutumista vahvistamalla hänen kyvykkyyttään sekä osaamisen ja selviytymisen kokemustaan (ks. KT Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2021, 28). Näin lähijohtaja oli saanut sosiaalityöntekijän sitoutumaan työpaikkaan. Sosiaalityöntekijöiden kokemuksen mukaan lähijohtaja ei kuitenkaan ollut aina onnistunut rennompien keskusteluhetkien järjestämisessä, joissa tietoa sosiaalityöntekijän tilanteesta, niin työ- kuin henkilökohtaisissa asioissa olisi saanut. Työntekijöistään kiinnostuminen auttaa kuitenkin lähijohtajaa konkreettisesti myös hänen toisessa roolissaan kaaoksen koordinoijana huolehtiessaan tehtävänkuvista ja työtehtävien jakautumisesta. Jos henkilöstöä halutaan pitää organisaation tärkeimpänä voimavarana, se edellyttää henkilöstön tietojen, taitojen, kokemusten ja toiveiden tuntemista. Tietojen oikea-aikainen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin riittävästi aikaa sekä toimivat tietojärjestelmät. (Halonen ym. 2023.) Tiedolla johtaminen on myös olennainen osa työhyvinvoinnin johtamista, jossa hyödynnetään henkilöstöstä kerättyä tietoa. (Kauppi & Mäkelä 2022.) Sosiaalityöntekijät kokivat, että heidän työhyvinvointiaan tuki, kun heitä kuultiin kokonaisvaltaisesti ja otettiin huomioon myös henkilökohtaiset asiat, jotka saattoivat vaikuttaa työpanokseen.

Sosiaalityöntekijät halusivat saada lähijohtajalta palautetta työstään ja myös Kaipainen (2021, 31) toteaa, että johtajalta saatu palaute näyttäytyy työntekijöille voimavarana. Pekkarisen (2021) viimeisimmässä Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksessa lähijohtajalta palautetta työstään koki saavansa ainoastaan joka toinen sosiaalialalla työskentelevä, vaikka erityisesti alle 30-vuotiaat kaipaavat palautetta sekä apua ja tukea lähijohtajaltaan. Tutkimuksessa oli havaittavissa alle 30-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentyminen. Kuten omasta tutkielmastani on havaittavissa, sosiaalityöntekijät kokevat lähijohtajalta saadun palautteen merkityksellisenä ja palaute mahdollistaa muun muassa sosiaalityöntekijöiden osaamisen kehittymisen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä onkin huolehtia siitä, että organisaatioon saadaan hankittua tarpeellinen osaaminen ja että hankittua osaamista pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti (Viitala 2021a, 35).

Tutkielmani mukaan sosiaalityöntekijät näkevät lähijohtajan olevan työyhteisöä yhdistävä tekijä. Tämä korostui erityisesti, kun tiimissä on sosiaalityöntekijöiden lisäksi myös muita ammattiryhmiä, kuten sosionomeja. Myös KT kunta- ja hyvinvointialue työnantajat (2021, 30) korostavat työntekijöiden tarvetta yhteisöllisyydelle, yhteiselle tekemiselle ja toiminnalle itsenäisen työskentelyn ohella. Lähijohtajalla on vahva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja siitä huolehtiminen nähtiin tärkeänä lastensuojelun henkilöstöjohtamisessa. Hyvä lähijohtaja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Lähijohtajan puuttumattomuus työntekijöiden välisiin ristiriitoihin vaikutti työhyvinvointiin negatiivisesti siten, että ilmapiiri saattoi muuttua kyräileväksi ja lisätä epäluottamusta työntekijöiden kesken. Sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan tässä tilanteessa olevaa valtatyhjiötä pyrki aina joku täyttämään, mutta koska hänellä ei ole samanlaista asemaa kuin lähijohtajalla, lisää se ristiriitoja työntekijöiden välillä. Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksissa vuosina 2018 sekä 2020 (Pekkarinen 2018 & 2021) nostettiin esiin työntekijöiden työhyvinvointia vaarantavina tekijöinä epäasiallinen kohtelu työyhteisössä sekä erityisesti koronaan liittyvät poikkeustoimet olivat lisänneet sosiaalialan työyhteisöissä ilmapiiriin ja luottamuksen heikentymistä. Voidaankin pohtia, näkyvätkö korona-ajan poikkeustoimien vaikutukset edelleen niissä työpaikoissa, jossa sosiaalityöntekijät kokivat lähijohtajan puuttumattomuutta ilmapiiriin. Sosiaalityöntekijät itse pohtivat puuttumattomuuden syiksi esimerkiksi lähijohtajien pelkoa siitä, että puuttumalla he saavat olemassa olevat työntekijät irtisanoutumaan tai lähijohtajien omien työkiireiden takia heillä ei ole aikaa puuttua tilanteisiin.

Tutkielmasta on havaittavissa, että sosiaalityöntekijät toivoivat lähijohtajan ottavan roolia ensisijaisesti heidän edustajanaan, eivät työnantajan edustajana. Lähijohtajat ovat kuitenkin työpaikalla työnantajan edustajia (ks. Työturvallisuuskeskus 2023) vaikka heidän tehtäviinsä kuuluu huolehtia myös siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvien lakien tuntemista, kuten työehtosopimuslaki, työaikalaki ja työterveyshuoltolaki (Niiranen ym. 2011, 127). Koivumäen (2021, 80) tutkielmassa lähijohtajat toivat esiin kokemustaan haastavasta asemasta johdon ja työntekijöiden välissä, mutta heillä on kuitenkin halua edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä suojella heitä. Vaatii kuitenkin aikaa, että lähijohtaja oppii luovimaan ristiriitaisten paineiden alla ylemmän johdon odottaessa esimerkiksi jämäkkyyttä ja lojaalisutta organisaatiota kohtaan ja työntekijöiden odottaessa lähijohtajan olevan heidän puolellaan ja puolustavan heidän etujaan (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 117). Sosiaalityöntekijät kokivat, että pahinta on epätietoisuus siitä, onko heidän asioitaan viety eteenpäin vai ei. Myös



Ring, Laulainen ja Rissanen (2019) havaitsivat tutkiessaan sosiaali- ja terveystalouden työntekijöiden psykologista sopimusta, että työntekijät haluavat osallistua päätöksentekoon sekä organisaation toimintaan vaikuttamiseen. Työntekijöillä oli myös odotuksia siitä, että heille annetaan laajasti tietoa organisaation tilanteesta.

Mänttari-van der Kuipin (2015a) mukaan sosiaalihuollossa työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää kehittämällä lähijohtamistyötä sekä henkilöstöjohtamista. Näen, että lähtökohtana tulisi olla se, että sosiaalihuoltolaissa huomioidaan kaikkien osa-alueiden johtajien, ei vain vanhuspalveluiden, tehtäviin kuuluvaksi päivittäisessä työssään vastata siitä, että yksikössä tuetaan henkilöstön työhyvinvointia (ks. Hallituksen esitys HE 231/2021 vp). Vaikka työnantajan tulee nyt jo oma-aloitteisesti ehkäistä, välttää ja vähentää haitallista työkuormitusta vasta seurauksiin reagoimisen sijaan (ks. Työsuojelu.fi 2023), tarvitaan lisää avointa keskustelua siitä, mitä esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöntekijät tarvitsevat lähijohtamiselta sekä johtamiselta yleensäkin. Tutkielmassani olen lähestynyt aihetta lähijohtajalle annettujen roolien kautta. Tämä toimii osaltaan keskustelunherättäjänä julkisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta, joka on aiemman tutkimuksen valossa ollut niukkaa. Ristikangas ja kumppanit (2008, 338–341) esittelevät roolikartan lähijohtajan työkaluna, joka soveltuu muun muassa lähijohtajan ja työntekijän välisiin keskusteluihin. Roolikartta toimii osapuolten apuna, kun he kertovat itsestään ja rooleistaan sekä antavat niiden perusteella palautetta toisilleen. Ristikangas ym. (2008, 338–341) pitävät roolikarttaa hyvänä apuvälineenä esihenkilöidentiteetin vahvistamiselle ja tarvittavien muutosten tekemiselle.

Sosiaalityöntekijöiden ehkä paikoin suuretkin odotukset lähijohtajalta ja hänen tekemältä henkilöstöjohtamiselta on kuitenkin helppo ymmärtää lastensuojelun vaativalla työkentällä (ks. Herranen ja Lehtimäki 2017). Vaikkei kaikkiin toiveisiin ja odotuksiin ole todennäköisesti mahdollista vastata täydellisesti, on hyvä kuitenkin olla tietoinen siitä, millaisia ne ovat, jotta niihin voidaan edes yrittää vastata. Avoin ja selkeä kommunikointi esimerkiksi psykologisen sopimuksen odotuksista työntekijöiden ja lähijohtajien kesken on olennaista. (Emt. 2017, 33–41.) Kandidaatin tutkielmassani (Lipponen 2020) totesin, että johtajan työn merkitys tulisi tunnustaa, ja että se on yhtä lailla työ, joka vaatii aikaa, osaamista sekä jatkuvaa kouluttautumista. Myös tämä tutkielma alleviivaa samaa huomiota, että lähijohtaminen tarvitsee työnantajalta enemmän huomiota ja siihen panostamista, jotta lähijohtajat voivat puolestaan vastata sosiaalityöntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. Erityisesti nyt hyvinvointialueille siirtymisen ja uusien organisaatioiden rakentamisen myötä on olemassa

mahdollisuus aloittaa keskustelu henkilöstöjohtamisesta jäsentyneemmin ja eri osapuolten näkemykset, odotukset ja tarpeet huomioiden.

Tämän tutkielman rajoitteena on aineiston pieni koko (11 haastattelua), vaikka haastatteluista saikin sivumäärällisesti laajan aineiston. Yleistettäviä tuloksia ei ole tämän tutkielman perusteella mahdollista tehdä, mutta se ei ole ollutkaan tutkielman tarkoituksena. Tarkoituksena on ollut kuvata ja ymmärtää sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia sekä millaisen merkityksen lähijohtajan tekemä henkilöstöjohtaminen saa heidän työarjessaan. Kysymys ei ole siitä, ovatko tutkittavien kokemukset ja näkemykset objektiivisesti totta, sillä kokemukset ja tunteet asioista voivat olla itselle tosia, vaikka eivät olisikaan sitä muille. Tutkimuksen tulos on minun, tutkijana tuottama tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Olen käyttänyt haastatteluissa puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on osaltaan ohjannut haastattelujen sisältöä. Olen pyrkinyt perustelemaan tulkintani sekä johtopäätökseni parhaalla mahdollisella tavalla, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (ks. Jokinen.) Tutkielmani ei ole tyhjentävä tulkinta lastensuojelun lähijohtajien tekemästä henkilöstöjohtamisesta. Kyseessä on monimutkainen ilmiö, jonka osatekijät kietoutuvat toisiinsa. Tässä tutkielmassa oli paikoin haastetta erottaa asioita toisistaan, niiden ollessa läheisessä yhteydessä keskenään. Esimerkiksi yksilöiden johtajan ja kaaoksen koordinoijan roolit kietoutuvat toisiinsa siten, että täysin yksiselitteisesti asioita ei voida erottaa kuuluvaksi vain toisen roolin alle. Mikään muu rooli ei voi kuitenkaan toteutua, ellei lähijohtajaa ole olemassa tai hän ei ole työntekijöilleen läsnä. Huolestuttavaa onkin niiden sosiaalityöntekijöiden kokemus, jossa lähijohtaja ei ollut läsnä tai puuttui jopa kokonaan. Työuupumuksen riski kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän työ vaatii tarjoamatta vastineeksi riittäviä voimavaroja eli työolot ovat epäsuotuisat (Yle Uutiset 2023).

Jatkotutkimuksissa olisi tärkeä huomioida tulosten laajempi yleistettävyys sekä muut tutkimusmenetelmät sisällönanalyysin lisäksi. Vaikka henkilöstöjohtamista on tutkittu laajemmin julkisella sektorilla, spesifisti sosiaalityöntekijöiden henkilöstöjohtamiseen liittyvää tutkimusta saisi olla lisää. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi lastensuojelun lähijohtajat rakentavat omia roolejaan ja kohtaavatko ne sosiaalityöntekijöiden tarvitsemien roolien kanssa. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa suoraan henkilöstövoimavarojen ominaisuuksiin (Viitala 2021a, 47), joten lähijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen merkitysten vielä konkreettisempi osoittaminen ja näkyväksi tekeminen voisi edesauttaa näiden osa-alueiden kehittämistä lastensuojelussa, jossa tarvitaan työntekijöiden hyvinvointia. Julkisessa

asiakaspalvelutehtävissä henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisella on suora yhteys asiakaskokemukseen (KT Kunta ja hyvinvointialueyönantajat 2021, 22).

## Lähteet

- Alcover, Carlos-Maria & Rico, Ramón & Turnley, William H. & Bolino, Mark C. (2017) Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review* 7(1), 4–35. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi/doi/epub/10.1177/2041386616628333> Viitattu 4.4.2023
- Bailey, Thomas R. (1993) Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial relations (Berkeley)* 32(1), 30–48. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d90c3b81-9afc-4abc-a1dd-27feb6909296%40redis> Viitattu 7.12.2022
- Barney, Jay & Wright, Patrick (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management* 37(1), 31–46. [https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/pdfdirect/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W](https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/pdfdirect/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W) Viitattu 7.12.2022
- Bowen, David E. & Ostroff, Cheri (2004) Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management review* 29(2), 203–221. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=afe37a2e-1f18-4fe1-bef3-f8fa6a444ba6%40redis> Viitattu 7.12.2022
- Boxall, John & Purcell, Peter (2011) *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=619533&ppg=142#> Viitattu 7.12.2022
- Delery, John & Doty, Harold (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal* 39(4), 802–835. <https://www.jstor.org/stable/256713?seq=6> Viitattu 21.2.2022
- Guest, David & Conway Neal & Dewe, Philip (2004) Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal* 14(1), 79–96. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/pdfdirect/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00113.x> Viitattu 21.2.2023
- Hakanen, Jari & Hakonen, Anu & Seppälä, Piia & Viitala, Riitta (2019) Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Acta nro 272. Helsinki: Työterveyslaitos, Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272> Viitattu 4.11.2022
- Hallituksen esitys HE 231/2021 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sosiaalihuoltolain ja ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta sekä niihin liittyviksi laeiksi. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_231+2021.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_231+2021.aspx) Viitattu 4.11.2022

- Halonen, Mervi & Kauppi, Maarit & Mäkelä, Liisa & Sipponen, Jouni & Laitinen, Jaana (2023) Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Tiedosta – työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanke ja Kainuun sote. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla> Viitattu 26.1.2023
- Heikka, Helena (2008) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslaitoksen tutkimusraportti. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf> Viitattu 26.1.2023
- Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi (2014) Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. [https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen\\_lastensuojeluprosessin\\_johtaminen\\_LSKL.pdf](https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf) Viitattu 3.11.2022
- Helsingin Sanomat (2015) Turhiin töihin voi kulua viidennes työajasta. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002831471.html> Viitattu 15.4.2023
- Helsingin Sanomat (2023) Askel uuteen suuntaan. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009505654.html> Viitattu 13.4.2023
- Herranen, Rebekka & Lehtimäki Anne (2017) Kohtaavatko odotukset hyvästä työntekijästä? Haastattelututkimus psykologisen sopimuksen sisällöstä sosiaalialalla. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101780/GRADU-1501754908.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 4.4.2023
- Holappa, Johanna (2021) Sosiaalityön johtajien näkemyksiä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden syistä ja seurauksista. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/handle/10024/151584> Viitattu 28.9.2022
- Holmi, Laura & Kekkonen, Elina (2023) Lasten suojelemisen nykytila ja tulevaisuus. Selvitys kuntien ja kuntayhtymien lasten ja perheiden sosiaalihuollon tai lastensuojelun asiakastyön ammattilaisten näkemyksistä lastensuojelun ja lasten suojelemisen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 1/2023. <https://talentia.lukusali.fi/#/reader/022a138e-9634-11ed-b676-00155d64030a> Viitattu 19.1.2023
- Jokela, Jari & Saarinen, Mikael (2016) Esipuhe. Teoksessa Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Tampere: Tampere University Press, 5–7. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/31909/622450.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 28.9.2022
- Jokinen, Arja. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/> Viitattu 17.4.2023

- Juhila, Kirsi. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> Viitattu 18.4.2023
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2015) Esipuhe. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516822> Viitattu 28.9.2022
- Jääskeläinen, Titta (2008) Työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtamisella kulttuuriorganisaatiossa. Teoksessa Pekka Kuusela & Titta Jääskeläinen (toim.) Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatiossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 170-198.
- Kaipainen, Moona (2021) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi: Johtajuuden merkitykset sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Kandidaatin tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76867/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202106284057.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 2.3.2023
- Kauhanen, Juhani (2011) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/EAEHBXBTGDG#kohta:4.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)tietoj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20\)piste:b331](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/EAEHBXBTGDG#kohta:4.((20)Henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)tietoj((e4)rjestelm((e4)t((20)piste:b331) Viitattu 8.12.2022
- Kauppi, Maarit & Mäkelä, Liisa (2022) Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitoksen blogi.  
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta> Viitattu 13.1.2023
- Karasek, Robert A Jr. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 24, 285–308.  
<https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=355d9d59-755f-425a-bc1c-29dd8f4d90fe%40redis> Viitattu 10.1.2023
- Kinnunen, Juha (2015) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 165–180.
- Koivu, Veera (2019) Miksi lähteä ja miksi jäädä? Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus, syyt työpaikan vaihtamiseen ja työhön sitoutumista edistävät tekijät työssä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65652/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201909264260.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 13.1.2023

- Koivumäki, Eeva (2021) Voimavarana vahva lähijohtajuus: Lähijohtajien käsityksiä sosiaalityön työhyvinvoinnin piirteistä ja johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/135008> Viitattu 15.4.2023
- Kosken Tl kunta. Hallintosääntö (2020) <https://koski.fi/wp-content/uploads/2021/02/Hallintosaanto-2020.pdf> Viitattu 1.2.2023
- Kujala, Arja (2019) Vallankäytön mahdollisuuksia lastensuojelun johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Kokkola: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64214/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201905272827.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 2.3.2023
- KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (2017) Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi> Viitattu 29.9.2022
- KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (2021) Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/suositus-henkilostokertomuksen-laadintaan> Viitattu 2.2.2023
- KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (2023) Työnantajakuva ja työntekijäkokemus. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus> Viitattu 13.1.2023
- Kuntaliitto (2005). Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Yleiskirje 12/80/2005. <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2005/laki-sosiaalihuollon-ammattillisen-henkiloston-kelpoisuusvaatimuksista> Viitattu 4.1.2022
- Kuntarekry (2023) Johtava sosiaalityöntekijä, Lastensuojelu. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/johtava-sosiaalityontekija-lastensuojelu-varha-03-72-23/> Viitattu 1.2.2023
- Kuusela, Sari (2010) Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 2.3.2023
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817#Pidm45053758042640> Viitattu 5.12.2022
- Lammintakanen, Johanna (2015). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 237–258.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417> Viitattu 5.12.2022
- Lipponen, Emmi (2020) ”Hyvään johtamiseen kiinnitetään julkisissa sosiaali- ja terveystalveissa edelleen liian vähän huomiota.” - Sosiaali- ja terveystalveluiden johtaminen 2000-luvulla. Kandidaatin tutkielma. Turku: Turun yliopisto.

- Liukko, Eeva & Muurinen, Heidi & Kokkonen, Tuomo & Santalahti, Ville (2022) Johdanto. Teoksessa Eeva Liukko, Heidi Muurinen, Tuomo Kokkonen & Ville Santalahti (toim.) Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö. Raportti 1/2022. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143940/RAP2022\\_001\\_WEB\\_final.pdf?sequence=7&i#page=21](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143940/RAP2022_001_WEB_final.pdf?sequence=7&i#page=21) Viitattu 3.4.2023
- Lockett, Andy & Thompson, Steve & Morgenstern, Uta (2009) The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews* 11(1), 9-28.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x> Viitattu 7.12.2022
- Luukka, Panu (2019) Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.  
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/HAGBFXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)\(\(7c\)\(\(20\)Miksi\(\(20\)kulttuurilla\(\(20\)on\(\(20\)merkityst\(\(e4\):Ty\(\(f6\)nantajamielikuvasta\(\(20\)ty\(\(f6\)nantajakuvaaan/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/HAGBFXDTEB#/kohta:OSA((20)2((20)((7c)((20)Miksi((20)kulttuurilla((20)on((20)merkityst((e4):Ty((f6)nantajamielikuvasta((20)ty((f6)nantajakuvaaan/piste:t32) Viitattu 13.1.2023
- Luoma, Mikko & Viitala, Riitta (2015) Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä. Teoksessa Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin & Seppo Mansukoski (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 - ihmisistä on kysymys*. Kauppakorkeakoulu Johtamisen laitos. Helsinki: Aalto Yliopisto, 15–41  
<https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>  
 Viitattu 1.4.2023
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2022) Työolobarometri 2021. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 13.1.2023
- Länsiväylä (2022) Nyt tuli mitta täyteen – Työntekijät kantelivat Espoon lastensuojelusta viranomaiselle: "Lapsiperheiden tilanteet kriisiytyvät".  
<https://www.lansivayla.fi/paikalliset/4676724> Viitattu 3.4.2023
- Lääkärilehti (2021) Turhat työt. 45(76), 2663.  
<https://www.laakarilehti.fi/liitossa/vaikuttaja/turhat-tyot/?public=c784b21abf42b27879195d7d1ecac2ac> Viitattu 13.4.2023
- MacDuffie, John Paul (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & labor relations review* 48(2), 197-221 <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e86b0222-fc22-4431-853a-96b9255b031e%40redis> Viitattu 7.12.2022
- Manka, Marja-Liisa (2023) Työhyvinvoinnin tekijät. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Viitattu 10.1.2023
- Mattila, Tuuli (2021) Määrällinen tutkimus sosiaalityöntekijöiden tiedollisista ja taidollisista valmiuksista työssään. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto.



- [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151583/Mattila\\_Tuuli\\_opinn%C3%A4yte.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151583/Mattila_Tuuli_opinn%C3%A4yte.pdf?sequence=1) Viitattu 3.4.2023
- Mediuutiset (2020) Lääkäri tekee muille kuuluvia töitä yhden työpäivän viikossa – Lääkärivaje terveyskeskuksissa kasvaa. <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/laakari-tekee-muille-kuuluvia-toita-yhden-tyopaivan-viikossa-laakarivaje-terveyskeskuksissa-kasvaa/4aea3546-cf74-49c7-8af9-d81a7b228ee4> Viitattu 13.4.2023
- Mikkola, Leena (2009) Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi 5(1), 26–47. <https://doi.org/10.33352/prlg.95805> Viitattu 10.1.2023
- MTV Uutiset (2021) Keravalla kyllästyttiin jatkuvaan lastensuojelun henkilöstöpulaan – palkkoja korotettiin yli 4000 euroon ja kaikki vakanssit täyttyivät. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/keravalla-kyllastyttiin-jatkuvaan-lastensuojelun-henkilostopulaan-palkkoja-korotettiin-yli-4000-euroon-ja-kaikki-vakanssit-tayttyivat/8303160> Viitattu 3.4.2023
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015a) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. Työelämän tutkimus 13(1), 3–19. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87084> Viitattu 5.4.2023
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015b) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus 23(3), 329–335. <https://journal.fi/janus/article/view/53003> Viitattu 5.4.2023
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2011) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Pakarinen, Terttu (2007) Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789522132512/isbn9789522132512.pdf> Viitattu 1.4.2023
- Paulin, Savanna (2017) Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian selvitys. <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf> Viitattu 16.9.2022
- Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). <https://www.julkari.fi/handle/10024/80260?show=full> Viitattu 16.9.2022
- Pekkarinen, Laura (2018). Kevan tutkimuksia 1/2018: Julkisen alan työhyvinvointi 2018. Helsinki: Keva. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> Viitattu 9.12.2022

- Pekkarinen, Laura (2021) Kevan tutkimuksia 1/2021: Julkisen alan työhyvinvointi 2020. Helsinki: Keva. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf> Viitattu 9.12.2022
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 58–72. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167> Viitattu 5.12.2022
- Ring, Marjo & Laulainen, Sanna & Rissanen, Sari (2019) Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17(2), 88–102. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/46042?acceptCookies=1> Viitattu 2.3.2023
- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva (2008) Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOYpro. <https://www.storytel.com/fi/fi/books/asiantuntijasta-esimies-innostusta-ja-arvostusta-esimiestyöhön-1436971?appRedirect=true> Viitattu 18.4.2023
- Saari, Tiina (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1> Viitattu 2.3.2023
- Sairaanhoitajat (2018) Kysely: Kolme neljästä sairaanhoitajasta tekee lääkärin töitä. <https://sairaanhoitajat.fi/kysely-kolme-neljasta-sairaanhoitajasta-tekee-laakarin-toita/> Viitattu 13.4.2023
- Sauri, Markku (2015) Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin & Seppo Mansukoski (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 - ihmisistä on kysymys. Kauppakorkeakoulu Johtamisen laitos. Helsinki: Aalto Yliopisto, 42–60. <https://aalto.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf> Viitattu 14.11.2022
- Schein, H. Edgar (2017) Organizational culture and leadership. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=4766585#> Viitattu 4.11.2022
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L4P46> Viitattu 2.2.2023
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja

terveysministeriö.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1> Viitattu 1.2.2023

Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto (2019) Lastensuojelun laatusuositus. Teoksessa Marjo Malja, Aila Puustinen-Korhonen, Päivi Petrelius & Pia Eriksson (toim.) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161862> Viitattu 1.4.2023

Sosiaali- ja terveysministeriö (2021) Kuntainfo: Lastensuojelun sosiaalityön henkilöstömitoitus 1.1.2022 alkaen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/-/kuntainfo-lastensuojelun-sosiaalityon-henkilostomitoitus-1.1.2022-alkaen> Viitattu 12.4.2023

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) Työhyvinvointi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Viitattu 9.12.2022

Sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietintö StVM 12/2022 vp. Helsinki: Sosiaali- ja terveysvaliokunta. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/StVM\\_12+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/StVM_12+2022.aspx) Viitattu 4.1.2022

Sosnet. Erikoistumiskoulutus. Rovaniemi: Sosnet. <https://www.sosnet.fi/FI/Erikoistumiskoulutus> Viitattu 25.4.2023

Sädevirta, Jukka (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Raportteja 35. Helsinki: Tykes. ISBN 951-735-774-5. Viitattu 14.11.2022

Talentia. Työnjako sosiaalialalla. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/ammaitit-ja-patevyydet/tyonjako/> Viitattu 18.4.2023

Talentia (2023) Hyvinvointialueuudistus toi vaikeuksia sosiaalialalle: “Touhu tuntuu suurelta sirkukselta”. Tiedote jäsenkyselystä. <https://www.talentia.fi/uutiset/hyvinvointialueuudistus-toi-vaikeuksia-sosiaalialalle-touhu-tuntuu-suurelta-sirkukselta/> Viitattu 22.4.2023

Talentia Pohjois-Pohjanmaa Ry (2021) Lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointi Pohjois-Pohjanmaalla. Raportti jäsenkyselyn tuloksista. <https://www.talentia.fi/pohjois-pohjanmaa/wp-content/uploads/sites/14/2021/02/Lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi.pdf> Viitattu 13.4.2023

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (2022) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://www.tyohyvinvointi.fi/> Viitattu 9.12.2022

TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki: Tutkimuseettinen

- neuvottelukunta. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)  
Viitattu 17.4.2023
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2022) Systeminen toimintamalli lastensuojelussa.  
Helsinki: THL. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/systeminen-toimintamalli-lastensuojelussa> Viitattu 1.4.2023
- Tiwari, Jenni (2020) Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden psykologinen pääoma ja työn imu.  
Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/73774> Viitattu 4.4.2023
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>  
Viitattu 5.12.2022
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2023) Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Helsinki:  
Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/tyoolobarometri> Viitattu 13.1.2023
- Työsuojelu.fi (2023) Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojeluhallinnon verkkosivu.  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> Viitattu 16.4.2023
- Työterveyslaitos (2022) Työhyvinvoinnin päätösten tulee perustua tietoon – maksuton opas  
sote-alalle. Työterveyslaitoksen mediatiedote. Helsinki: Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-paatosten-tulee-perustua-tietoon-maksuton-opas-sote-alalle> Viitattu 13.1.2023
- Työterveyslaitos (2023a) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> Viitattu 3.4.2023
- Työterveyslaitos (2023b) Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS).  
Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps> Viitattu 12.1.2023
- Työturvallisuuskeskus (2022) Työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.  
<https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyohyvinvointi/> Viitattu 9.12.2022
- Työturvallisuuskeskus (2023) Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö  
tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf> Viitattu 15.4.2023
- Viitala, Riitta (2021a) Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki:  
Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5> Viitattu  
29.9.2022
- Viitala, Riitta (2021b) Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii systemaattisuutta. Talentia-lehti  
8/2021. Helsinki: Talentia.
- Virtanen, Minna (2020) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi muuttuvassa  
toimintaympäristössä. Kirjallisuuskatsaus sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista ja

- sen johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.  
<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/23868?show=full> Viitattu 20.10.2022
- Vuori, Jaana (a) Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> Viitattu 27.9.2022.
- Vuori, Jaana (b) Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> Viitattu 27.9.2022.
- Wilén, Leena (2018) Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. Kohtaamisia? - lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 4/2018. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. [https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2\\_19.8.pdf](https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf) Viitattu 3.4.2023
- Yle Uutiset (2023) Emilia Kujalan kolumni: Työuupumus selittyy heikoilla työoloilla, ei yksilön heikkoudella. <https://yle.fi/a/74-20025075> Viitattu 15.4.2023
- Yle Uutiset (2022a) Hyvä johtaja huomioi työntekijän tunteet – tunnetaidot nostivat yrityksen työhyvinvoinnin pohjamudista huipulle. <https://yle.fi/uutiset/74-20000898> Viitattu 12.10.2022
- Yle Uutiset (2022b) Rovaniemen lastensuojelusta puuttuu yhä työntekijöitä – avi määräsi epäkohdat korjattaviksi lokakuun loppuun mennessä. <https://yle.fi/a/74-20005070> Viitattu 4.4.2023
- Yle Uutiset (2022c) Seinäjoen kaupungin lastensuojelun määrärajoissa on ollut ylityksiä - aluehallintovirasto pyytänyt selvitystä, kaupunki vetoaa rekrytointiongelmien.  
<https://yle.fi/a/3-12616192> Viitattu 4.4.2023
- Yle Uutiset (2020) Lastensuojelun suuri haaste on saada työntekijät jaksamaan ja pysymään alalla – työelämäprofessori: "Vaihtuvuus vaarantaa koko systeemin". <https://yle.fi/a/3-11208454> Viitattu 4.4.2023
- Yle Uutiset (2019) Uutta tietoa johtamisesta: Hyvä pomo antaa palautetta muustakin kuin työn tuotoksista – ”Sinä olet se liima, joka pitää tiimin yhdessä”. <https://yle.fi/a/3-10744261> Viitattu 22.4.2023
- Yle Uutiset (2016) Miten käy lastensuojelun? Sosiaalityöntekijöiden rekrytointi on vaikeutumassa entisestään. <https://yle.fi/a/3-8993494> Viitattu 3.4.2023

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä, tässä on tilaisuutesi päästä kertomaan ajatuksesi, mielipiteesi ja kokemuksesi johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin!

Opiskelen Turun yliopistossa sosiaalityötä ja etsin haastateltavia Pro gradu -tutkielmaani. Tutkielmassani keskitytään lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksiin heidän lähijohtajiensa tekemästä henkilöstöjohtamistyöstä. Henkilöstöjohtaminen on yksi tapa pitää huolta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista ja työntekijöiden viihtyvyydestä työpaikalla. Tutkimukseni tavoitteena on tuoda näkyvämmäksi sitä, millainen merkitys henkilöstöjohtamisella on sosiaalityöntekijöille ja heidän työskentelylleen.

Haastateltaviksi etsin sosiaalityöntekijöitä, jotka työskentelevät tai ovat enintään vuosi sitten työskennelleet lastensuojelun tehtävissä. Tutkielmassani lastensuojeluun ymmärretään kuuluvaksi lastensuojelun avo- sija- ja jälkihuolto. Sinun ei tarvitse olla perehtynyt johtamiseen osallistuaksesi haastatteluun. Omat ajatuksesi ja kokemuksesi ovat niitä, joita haluan haastattelussa kerätä. Haastattelut voidaan toteuttaa etänä Teams-yhteydellä tai Varsinais-Suomen alueella kasvokkain. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja haastattelun kesto on noin tunti.

Jos kiinnostuit aiheesta ja haluat osallistua tutkimukseen, jätä yhteystietosi alla olevan linkin kautta, niin olen sinuun yhteydessä haastatteluajan sopimiseksi.

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAA&AAAAAAZAAI64O6FUN1VRMVIDSkkyT09ZNTVCNVIWT0IEWVVYWi4u>

Värikästä alkanutta vuotta kaikille toivottaen,  
Emmi Lipponen

## Liite 2. Haastattelurunko

### 1. Taustakysymykset

- Kerrotko kokemuksistasi a) lastensuojelun avohuollossa b) lastensuojelun sijaishuollossa c) lastensuojelun jälkihuollossa d) yhdennetyssä sosiaalityössä
- Kuinka kauan olet työskennellyt lastensuojelun tehtävissä? a) alle 1v b) 1-5v c) yli 5v
- Onko sinulla työkokemusta johtamisesta?
- Mitä ajatuksia/tunteita käsite johtaminen/henkilöstöjohtaminen sinussa herättää?

### 2. Henkilöstöjohtamisen kuvailut

- Miten määrittelisit henkilöstöjohtamisen ja mitä mielestäsi siihen kuuluu?
- Mitä lähijohtaminen on työyhteisössäsi ja mistä osa-alueista se koostuu?
- Kuvaile viimeisimmästä työpaikastasi seuraavia asioita (henkilöstövoimavaroja): osaaminen, suoriutuminen, työhyvinvointi, motivaatio, lähijohtaminen, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, työnantajakuva, kehittäminen, sitoutuminen, henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen.

*I. Miten kuvailisit työpaikkasi organisaatiokulttuuria?*

*II. Miten kuvailisit työpaikkasi työnantajakuvaa?*

*III. jne...*

- Kuvaile, mihin kaikkeen ne vaikuttivat. Esim. vaikuttiko mielestäsi organisaatiokulttuuri työn sujumiseen tai työyhteisöön?
- Millaiseksi kuvailisit vuorovaikutussuhdettasi omaan lähijohtajaasi (nykyinen tai viimeisin)?
- Millaista on/oli mielestäsi lähijohdon ja työntekijöiden välinen yhteistyö?

### 3. Henkilöstöjohtamiselle annetut merkitykset

- Millainen merkitys henkilöstöjohtamisella on työyhteisössäsi?
- Miten henkilöstöjohtaminen näkyy työssäsi?
- Miten olet kokenut lähijohtajan löytävän aikaa työntekijöilleen?

- Miten mielestäsi lähijohtajasi on pystynyt luomaan onnistumisen edellytyksiä työssäsi? Mitä ja millaisia osallistumisen edellytyksiä (työntekijöiden työhön) lähijohtajallasi mielestäsi on?

#### **4. Työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät**

- Mikä henkilöstövoimavara oli mielestäsi hyvällä mallilla ja mikä ei?
- Mitä henkilöstövoimavaraa pitäisi mielestäsi parantaa ensimmäisenä? Miksi juuri sitä?
- Miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia?