

Saila Lind

## **”NYT ON SOSIAALITYÖNTEKIJÄN MARKKINAT!”**

Henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät  
kunnallisessa sosiaalityössä ja kehittämisideoita  
vaihtuvuushaasteisiin

# TIIVISTELMÄ

Saila Lind: "NYT ON SOSIAALITYÖNTEKIJÄN MARKKINAT!" Henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät kunnallisessa sosiaalityössä ja kehittämisideoita vaihtuvuushaasteisiin

Pro gradu

Tampereen yliopisto

Sosiaalityön tutkinto-ohjelma

Marraskuu 2021

---

Tässä pro gradu – tutkielmassa tarkastelun kohteena on henkilöstövaihtuvuuden syyt kunnallisessa sosiaalityössä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää 1) mitkä tekijät ovat aiheuttaneet sosiaalityöntekijän irtisanoutumisen kunnan sosiaalityöstä sekä 2) mitä sosiaalityössä tulisi kehittää henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi.

Lähestyn henkilöstövaihtuvuutta ilmiönä laadullisen kyselytutkimuksen avulla. Aineistona on yhteensä 181 kunnan sosiaalityöstä irtisanoutuneen, laillistetun sosiaalityöntekijän vastauksia liittyen henkilöstövaihtuvuuden syihin sekä sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta tarpeellisia kehittämiskohteita sosiaalityön henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi. Aineiston analysointi tapahtuu sisällönanalyysin ja luokittelun keinoin.

Tulosten perusteella kunnallisessa sosiaalityössä suurimmat henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät olivat liian suuri työn määrä, liian pieni palkka suhteessa työn vaatimuksiin, riittämättömyyden tunne sekä erilaiset johtotason ongelmat. Sosiaalityöntekijöiden avoimissa vastauksissa korostuivat eettinen ristiriita sekä arvojen kohtaamattomuus. Sosiaalityöntekijät kokivat, etteivät voineet tehdä työtä eettisesti ja lainmukaisesti, eivätkä organisaation vaatimukset vastanneet aina asiakkaiden tarpeisiin ja laadukasta sosiaalityötä oli siten mahdotonta toteuttaa.

Tärkeinä kehittämisen kohteina henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi pidettiin palkkausta ja sen nostamista asiantuntijatyötä vastaavaksi. Myös työn ja asiakasmäärän kohtuullistaminen lain vaatimalle tasolle voisi vähentää irtisanoutumisia. Lisäksi sosiaalityöntekijöillä tulisi olla paremmat vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseksi ja työn tekemisen tavoille.

Avainsanat: Sosiaalityö, henkilöstövaihtuvuus, vapaaehtoinen vaihtuvuus, kehittäminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Saila Lind: "Now is the market of the social worker!" Factors causing turnover in municipal social work and ideas of development for the challenges of turnover"

Pro gradu  
Tampere university  
Social work  
November 2021

---

This master 's thesis examines the causes of turnover in municipal social work. The purpose is to find out 1) what factors have caused a social worker turnover from municipal social work 2) what should be developed to reduce employee turnover in social work.

I approach turnover as a phenomenon through qualitative survey. The data are from the perspective of social workers who have resigned from social work in 181 municipalities and are related to the reduction of social work turnover. The data is analyzed by content analysis and classification.

Based on the results, the main factors causing turnover in municipal social work were too large a workload, too low pay, feeling about insufficient and different management problems. The open responses of social workers emphasized ethical conflict and the inconsistency of values. Social workers felt that they could not work ethically and legally, that the organisation's requirements doesn't met the customers needs and that high-quality social work was impossible.

Special targets for development to reduce social work turnover were considered to be equivalent to pay. Applying work and the number of clients to the level required by law could also reduce turnover. Social workers should have a better say in the development of their own work and the way to do social work.

Key words: Social work, employee turnover, voluntary turnover, development

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
<b>2 SOSIAALITYÖNTEKIJÄ ASIANTUNTIJATYÖSSÄÄN</b> .....	6
<b>3 HENKILÖSTÖVAIHTUVUUS</b> .....	8
3.1 Henkilöstövaihtuvuus käsitteenä.....	8
3.2 Henkilöstövaihtuvuuden syihin liittyviä selitysmalleja .....	10
3.3 Aiempaa tutkimusta.....	13
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	15
4.1 Tutkimustehtävä .....	15
4.2 Aineiston kuvaus.....	15
4.3 Aineiston analyysi.....	18
4.4 Eettinen pohdinta ja luotettavuus .....	20
<b>5 HENKILÖSTÖVAIHTUVUUTTA AIHEUTTAVAT TEKIJÄT</b> .....	22
5.1 Organisaatiotekijät .....	22
5.2 Työn kuormitustekijät: Pysyvä vai jaksava työntekijä? .....	36
5.3 Urakehitys ja kokemuksen kartuttaminen: Työstä lähtemisen helppous .....	40
<b>6 KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA</b> .....	43
6.1 Organisaatorakenteet ja esimiestaidot.....	43
6.2 Työolosuhteet ja työn tekemisen tavat .....	49
6.3 Koulutus ja kehittäminen .....	53
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	56
<b>LÄHTEET</b> .....	60
<b>LIITTEET</b> .....	64

## 1 JOHDANTO

Sosiaalityöntekijöiden irtisanoutuminen kunnallisesta sosiaalityöstä puhuttaa. Sosiaalityössä henkilöstön vaihtuvuus on saavuttamassa kriisitasoja myös ympäri maailmaa (Pollack 2018, 705). Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on tarkastella henkilöstövaihtuvuuden syitä kunnallisessa sosiaalityössä sekä tuoda esille kehittämiskohteita ilmiön vähentämiseksi. Sosiaalityössä henkilöstön vaihtuvuus on nähty vakavana ja toistuvana ongelmana. Jatkuvat puheet sosiaalityön kentällä ilmenevästä ongelmasta liittyen henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitä kautta myös henkilöstövajeeseen saattavat pohtimaan, mitkä ovat niitä todellisia syitä, miksi henkilöstö sosiaalityön kentällä vaihtuu ja mitä sosiaalityössä tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi ongelmallista.

Tutkimukseni tavoitteena on antaa tietoa sosiaalityöntekijöiden vapaaehtoisen vaihtuvuuden syihin ja tuoda esille sosiaalityöntekijöiden omia näkökulmia siihen, millä tavoin sosiaalityötä tulisi kehittää henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi.

Tutkielmani rakentuu seitsemästä luvusta. Tutkielman aluksi käyn läpi tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Taustoitan tutkielmaani kuvaamalla sosiaalityötä asiantuntijatyönä ja sen jälkeen avaan henkilöstövaihtuvuuden käsitettä ja siihen liittyviä selitysmalleja. Neljännessä luvussa kerron, miten tutkimuksen olen toteuttanut. Viidennessä luvussa tuon esille tutkimustulokset liittyen sosiaalityöntekijöiden henkilöstövaihtuvuuden syistä. Kuudennessa luvussa tuon esille sosiaalityöntekijöiden kehittämideoita henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi ja viimeisessä luvussa kokoan tutkielmani kannalta keskeisimmät tulokset yhteen.

## 2 SOSIAALITYÖNTEKIJÄ ASIANTUNTIJATYÖSSÄÄN

Sosiaalityöntekijät tekevät vaativaa asiantuntijatyötä (Hansung 2008, 6). Asiantuntijuus määrittyy institutionaalisten asemien ja ammatillisten tehtävien kautta (Alastalo ym. 2017). Sosiaalityön asiantuntijuudessa vaaditaan muun muassa vahvaa oikeudellista osaamista, taloudellista tehokkuutta ja vaikuttavuutta, työn toiminnan tarkkaa suunnittelua, selontekovelvollisuutta ja jatkuvaa seurantaan tekemästään työstä (Juhila 2006, 73-74; Hansung 2008, 6). Lisäksi sosiaalityö vaatii ongelmanratkaisutaitoja, työn kriittistä reflektointia, tutkimustiedon hallintaa, laaja-alaista yhteiskunnallista tietämystä ja tiedon muodostusta edellyttäen lisäksi asiakkaan kohtaamisessa inhimillistä empatiakykyä, aitoutta ja kunnioitusta (Sipilä 2011, 38-46).

Sosiaalityöntekijöiden ammattia ja asiantuntijuutta määrittelee laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä (817/2015). Lain mukaan sosiaalihuollon ammattihenkilöitä ovat *ne, jotka ovat lain nojalla saaneet ammatinharjoittamisoikeuden*. Sosiaalityöntekijän ammattia on oikeus harjoittaa heidän, jotka ovat laillistettuja sosiaalityöntekijöitä ja saaneet Valviran hyväksymän ammattipätevyyden. Laillistettua sosiaalityöntekijän ammattia saa siis harjoittaa henkilö, *”joka on suorittanut Suomessa ylemmän korkeakoulututkinnon, johon sisältyy tai jonka lisäksi on suoritettu pääaineopinnot tai pääainetta vastaavat yliopistolliset opinnot sosiaalityössä.”* Tässä tutkielmassani tutkimuksen kohteena on ne sosiaalityön ammattihenkilöt, jotka ovat saaneet Valviran hyväksymän sosiaalityöntekijän pätevyyden.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä antaa sosiaalityöntekijälle erilaisia ammattieettisiä velvollisuuksia. Laissa sanotaan: *”Sosiaalityöntekijä vastaa sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä sekä sen vaikutusten seurannasta ja arvioinnista. Sosiaalityöntekijä vastaa lisäksi sosiaalihuollon palvelujen antamisesta ja päätöksenteosta sen mukaan kuin muualla laissa erikseen säädetään.”* (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 817/2015).

Kunnallinen sosiaalityö edellyttää sosiaalityöntekijöiltä lainmukaista ja laadukasta palvelua. Julkisella sektorilla on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana paljon rakenteellisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet sosiaalityöntekijöiden työoloja ja taloudellisen tehokkuuden korostaminen on lisännyt työtä sosiaalityössä entisestään. (Astvik 2013, 337-360.) Vaatimukset työn kustannustehokkuudesta ja asiakaslähtöisestä toimintatavasta eivät aina kuitenkaan sovi yhteen ja sosiaalityöntekijät joutuvat työssään jatkuvasti miettimään oikeita valintoja tehdäkseen työtä sekä organisaatio- että asiakaslähtöisesti. Työn vaatimukset ja työn eettisyys asettavat siten omanlaisensa haasteet sosiaalityön asiantuntijatyölle ja sen toteutumiselle. Kun tähän yhdistetään vielä suuri työmäärä, riittämättömät henkilöstöresurssit ja riittämätön aika tehdä työtä oikealla, lain vaatimalla tavalla, kuormittavat ne myös sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia (Mänttari- Van der Kuip 2014, 38-39) ja selittää omalta osaltaan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuskäyttäytymistä (Astvik ym. 2020, 1386).

## 3 HENKILÖSTÖVAIHTUVUUS

### 3.1 Henkilöstövaihtuvuus käsitteenä

Henkilöstövaihtuvuus tarkoittaa työntekijöiden keskuudessa tapahtuvaa siirtymistä joko työhön tai työstä pois. Henkilöstövaihtuvuus käsittää siten sekä lähtevien työntekijöiden että aloittavien työntekijöiden siirtymisen organisaatiossa ja selittää osaltaan työvoiman liikkuvuutta (Lahtinen ym. 1989, 53). Tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista rajata henkilöstövaihtuvuuden käsitteen määrittely niihin, jotka organisaation palveluksesta siirtyvät pois. Useissa asiayhteyksissä henkilöstövaihtuvuuden käsitteen määrittely onkin rajattu työstä poistumiseksi: Työntekijä joko irtisanotaan tai hän itse irtisanoutuu työstään (kts. esim. Haiyan ym. 2019; Hansung 2008; Maertz ym. 2004).

Eri henkilöstövaihtuvuutta käsittelevissä tutkimuksissa henkilöstövaihtuvuus on määritelty joko vapaaehtoiseksi tai tahdonvastaiseksi. (mm. Campion 1991; Tai ym. 1998). Vapaaehtoinen vaihtuvuus on työntekijän omista valinnoista lähtöisin tapahtuva irtisanoutuminen, kun taas tahdonvastainen vaihtuvuus tarkoittaa esimerkiksi lomautusta tai vammautumisen johdosta tapahtuvaa irtisanoutumista (Tai ym. 1998, 1915). Vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa korostuvat työntekijän oma subjektiivinen kokemus ja sen pohjalta tehty päätös irtisanoutua. Työntekijä saattaa esimerkiksi haluta vaihtaa työpaikkaa toisaalle paremman palkan tai työskentelyolosuhteiden vuoksi. Vapaaehtoista vaihtuvuutta on kuvattu työntekijän omaan motivaatioon perustuvana käyttäytymisenä sekä työtyytyväisyyteen viittaavana käyttäytymisenä (March ym. 1958; ref. Campion 1991, 199). Vapaaehtoinen vaihtuvuus sekä tahdonvastainen vaihtuvuus ovat eri tavalla ennakoitavissa olevia ja erityisesti vapaaehtoisen vaihtuvuuden merkitystä on haluttu korostaa muun muassa organisaation kehittämisen ja henkilöstövaihtuvuuden vähentämisen näkökulmista (Campion 1991, 200).

Henkilöstövaihtuvuutta ilmiönä on kuvattu myös vaihtoalttiuden käsitteellä. Vaihtoalttius kuvastaa ennustettavissa olevaa, työntekijän mahdollista aikomusta lähteä nykyisestä työpaikastaan pois. Todellisia henkilöstövaihtuvuuden syitä kuvatessa tutkimukset



painottuvat siksi useimmiten jo tapahtuneeseen irtisanoutumiseen – todelliseen toimintaan ja toiminnan syihin. Vaihtoalttiutta käsittelevissä tutkimuksissa on tutkittu työntekijöiden sen hetkistä asennetta työtään kohtaan, mikä eroaa todellisten henkilöstövaihtuvuuteen aiheuttaneiden syiden ja todellisen käyttäytymisen tutkimisesta. (Lahtinen ym. 1989, 55.) Aikomukset lähteä työstä nähdään haluksi irtisanoutua nykyisestä työstään, kun taas itse vaihtuvuus on ymmärretty jo tapahtuneeksi, työntekijän työsuhteen päättymiseksi (Tett & Meyer 1993, 262).

Mobley (1977) mukaan henkilöstövaihtuvuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä työntekijän aikomuksiin etsiä vaihtoehtoja työpaikkaa, jossa työtyytyväisyys olisi parempi (Mobley 1977; ref Hom. ym 2017). Hän kuvaa henkilöstövaihtuvuutta tapahtumaprosessiksi, jossa irtisanoutuminen tapahtuu lineaarisesti tietyssä järjestyksessä alkaen työntekijän tyytymättömyydestä tekemäänsä työtään kohtaan. Tyytymättömyyden jälkeen työntekijälle tulee ajatus irtisanoutumisesta ja hän alkaa arvioida irtisanoutumisen hyötyjä ja haittoja vertailemalla uusia työmahdollisuuksia sen hetkiseen työhön. Vaihtoehtojen vertailemisen jälkeen alkaa vasta todellinen vaihtuvuustoiminta – työntekijän aikomukset lähteä työstä ja irtisanoutuminen. (Mobley 1977 ref. Hom ym. 2017.) Yksinkertaistettuna henkilöstövaihtuvuus on prosessi, joka koostuu henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavista tekijöistä, työstä poistumisesta sekä sen vaikutuksista (kuva 1). Irtisanoutumisen vaikutustutkimuksissa korostuvat monesti vaikutukset organisaatioon (Nelson 2019; Hansung ym. 2008), mutta henkilöstövaihtuvuuden vaikutukset näkyvät organisaation lisäksi myös asiakkaisissa, yhteiskunnassa, työyhteisössä ja työntekijässä itsessään.

Kuva 1. Henkilöstövaihtuvuus prosessina.

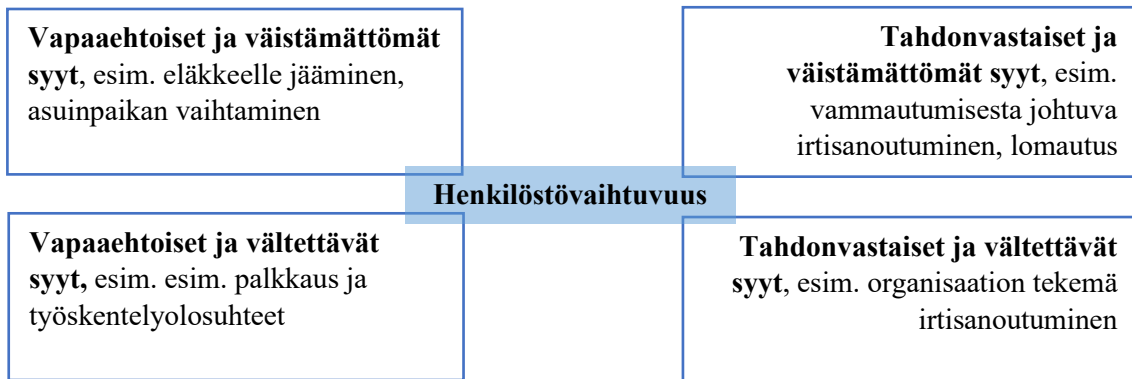


### 3.2 Henkilöstövaihtuvuuden syihin liittyviä selitysmalleja

Henkilöstövaihtuvuuden syihin liittyviä selitysmalleja on lukuisia ja henkilöstövaihtuvuutta tutkittaessa kyse on enemmän siinä, mitä tekijöitä tutkimuksissa halutaan painottaa (Matela 2009, 41-43). Tett ja Meyer (1993) ovat lähestyneet henkilöstövaihtuvuutta kuuden eri selitysmallin kautta, jotka ovat työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, aikomuskäyttäytyminen ja irtisanoutuminen sekä näiden vaikutukset organisaatioon ja työntekijöiden työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen vertaileminen suhteessa vaihtuvuuteen. Aikomuksia on kuvattu vetäytymistunnisteiden avulla. (Tett & Meyer 1993). He väittävät, että erityisesti työtyytyväisyys, sitoutuminen sekä aikomukset lähteä työstä ovat yleisiä lähestymistapoja henkilöstövaihtuvuuden tutkimuksissa. Erityisesti työtyytyväisyydellä sekä organisaatioon sitoutumisella on nähty olevan suuri merkitys henkilöstövaihtuvuudelle (Tett & Meyer 1993, 259.) Työstä poistumiseen liittyy vahvasti myös sen vastakohtana pidetty käsite – työssä pysyminen. Työssä pysymiseen vaikuttavat Takalan ym. (2010) mukaan työolot ja negatiivisista työoloista henkilöstö pyrkii hakeutumaan ulos (Takala ym. 2010, 19).

Luvussa 2.1 otin esille henkilöstövaihtuvuuden jakamisen vapaaehtoiseksi ja tahdonvastaiseksi. Dalton ym. (1981) sekä Tai ym. (1998) pitävät merkityksellisenä jaottelamalla vapaaehtoisen ja tahdonvastaisen vaihtuvuuden syyt edelleen vältettävissä oleviin syihin ja väistämättömiin syihin (kuva 2), jolloin organisaatiossa voitaisiin parantaa henkilöstövaihtuvuuden ennustamista ja ymmärrystä henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavista tekijöistä. (Dalton ym. 1981 ref. Tai ym. 1998, 1915.) Vältettävissä oleviin syihin on mahdollista vaikuttaa helpommin kuin väistämättömiin syihin. Tässä pro gradussani olen erityisen kiinnostunut kehittämisen kannalta niistä vapaaehtoisista henkilöstövaihtuvuuden syistä, jotka ovat vältettävissä olevia.

Kuva 2. Henkilöstövaihtuvuuden nelijako Daltonin ym. (1981) ja Tain ym. (1998) mukaan.



Tett ja Meyerin (1993) mukaan henkilöstövaihtuvuuden tutkimuksessa voidaan erottaa kolme erilaista teoreettista näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma viittaa siihen, että organisaatioon sitoutuminen nähdään vahvempana tekijänä pysyä työssä kuin työtyytyväisyys. Organisaatioon sitoutuminen on kuitenkin hidas prosessi ja vaatii työntekijältä aikaa ja toisaalta kärsivällisyyttä, kun taas työtyytyväisyyden vaikutukset työntekijään ja sitä kautta hänen tekemiinsä päätöksiin lopettaa työ voi olla nopeakin ja ennakoimattomissa oleva prosessi. Tämä teoreettinen näkökulma vahvistaa siis käsitystä siitä, että työtyytyväisyydellä on tutkimuksissa nähty olevan merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumisessa ja työssä pysymisessä. (Tett & Meyers 1993, 260.) Toisen heidän esittämän näkökulman mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon saa aikaan työtyytyväisyyttä ja myönteistä asennetta työtä ja organisaatiota kohtaan. Tämän näkökulman mukaan henkilöstövaihtuvuus selittyy sen mukaan, millä tavoin työntekijä sitoutuu ja suhtautuu työhönsä. Tätä näkökulmaa on esitetty erityisesti siitä näkökulmasta, jos esimerkiksi työttömänä ollut henkilö saa työpaikan. Kolmas näkökulma käsittää työtyytyväisyyden sekä organisaatioon sitoutumisen täysin toisistaan erillisinä tekijöinä, jotka eivät siten ole riippuvaisia toisistaan henkilöstövaihtuvuuden syitä kuvatessa. (Tett & Meyer 1993, 260-261.)

Vaihtuvuuteen liittyvien syiden kuvaamiseksi ei riitä yksittäiset tekijät vaan kuten Maertz ja Griffeth (2004) toteavat, vaihtuvuuden prosessia ja vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä tulisi tarkastella useasta eri näkökulmasta. He ovat tutkineet vaihtuvuutta aiheuttavia syitä kahdeksan eri selitysmallin avulla (Maertz ja Griffeth 2004, 669–675). Nämä eri

selitysmallit kuvastavat sellaisia tekijöitä, jotka ennakoivat työstä lähtemistä ja työssä pysymistä sekä niiden välistä suhdetta (kuva 2).

Kuva 2. Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät Maertzin ja Griffetin (2004) mukaan.

Tunteet	Positiiviset tekijät motivoivat työntekijää jäämään työhön ja toisaalta negatiiviset, psyykkistä epämukavuutta lisäävät tekijät lisäävät irtisanoutumisen mahdollisuuksia.
Tavoitteiden saavuttaminen	Mahdollisuudet saavuttaa tavoitteita toisessa työssä ennakoivat työstä lähtemistä.
Vastavuoroisuus	Organisaation ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen liittyvät tekijät.
Kustannusten välttäminen	Halu välttää taloudellisia ja/tai psyykkisiä kustannuksia, jotka irtisanoutumisessa aiheutuisivat.
Vaihtoehtoisuus	Mikäli työntekijä uskoo omiin mahdollisuuksiin saada parempi työ muualta, ennustaa se työstä lähtemistä. Mikäli työntekijä ei usko saavansa palkitsevampaa työtä muualta, ennustaa työssä pysymistä.
Odotukset	Työn ulkopuolelta tulevat odotukset ja normit ennustavat työssä pysymistä tai lähtemistä.
Arvot	Työn arvottaminen: Pysyvyyttä pidetään hyveenä vs. työpaikan vaihtaminen on hyväksi (esim. kehittymisen näkökulmasta).
Yhteenkuuluvuus	Työntekijän oma kokemus siitä, kuuluuko osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Mikäli ei koe yhteenkuuluvuuden tunnetta, ennustaa se työstä lähtemistä.

### 3.3 Aiempaa tutkimusta

Kansainvälisissä tutkimuksissa henkilöstövaihtuvuus sosiaalityössä on todettu suureksi ongelmaksi (Pollack 2018, 705) ja usein henkilöstövaihtuvuustutkimuksissa on kiinnitetty huomiota siihen, että irtisanoutuminen ja vaihtuvuuskäyttäytyminen liittyvät usein vaikeisiin työoloihin (Astvik ym. 2020, 1383). Pohjoismaisissa tutkimuksissa ovat myös näkyneet sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuushaasteet ja sitä kautta rekrytointiongelmat. Ruotsalaisessa Astvikin ym. (2020) tutkimuksessa on vertailtu työstä lähtevien ja työstä jäävien sosiaalityöntekijöiden työoloja selvittääkseen, millaiset olosuhteet ennustavat sosiaalityöntekijöiden halukkuutta pysyä työssä. Astvik (2020) kumppaneineen tuovat myös esille, että tunnistamalla vaihtoaikomuksia ja vertailemalla lähteviä ja jääviä keskenään voidaan välttää tahattomia irtisanoutumisia. Ruotsissa n. 30% sosiaalityöntekijöistä irtisanoutuivat työstään vuonna 2015 ja irtisanoutuminen nousi vuonna 2016 edelleen 4 %. (Astvik ym. 2020, 1383-1387.)

Tham (2007) sekä Welander ym. (2019) ovat tutkineet sosiaalityössä tapahtuvaa henkilöstövaihtuvuutta erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksissa tuotiin esille, että henkilöstöjohtaminen oli tärkein syy sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuskäyttäytymiseen sekä irtisanoutumiseen. Lisäksi kasvava epäluottamus organisaatiota kohtaan ja ammattieettisen sosiaalityön toteutuminen suhteetta organisaation tavoitteisiin kasvattivat sosiaalityöntekijöiden aikomuksia lähteä työstään. (Tham 2007 & Welander ym. 2017 & 2019.) Ruotsalaisissa sosiaalityön tutkimuksissa on korostettu henkilöstövaihtuvuuden vaikutuksia sosiaalityön laatuun pitkällä aikavälillä ja painotettu organisaation merkitystä suhteessa työssä pysymiseen, kuten esimerkiksi johtamisen tapoja, johdon antamaa tukea sekä yleistä ilmapiiriä. Thamin (2007) tutkimus osoitti, että sellaiset sosiaalityöntekijät, joilta puuttuu sitoutuminen organisaatioon ja jotka eivät koe olevansa onnellisia työssään, miettivät useimmiten irtisanoutumista. Lisäksi liiallisen stressin ja uupumuksen kokeminen lisäsivät vaihtuvuuskäyttäytymistä. (Tham, 2007, 126; 1228.)

Yhdysvalloissa on tutkittu, että erityisesti lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuskäyttäytyminen vuosittain on jopa 30-40% ja toimikausi sosiaalityössä on alle

2 vuotta. Lisäksi yhdysvaltalainen tutkimus on osoittanut, että vaihtuvuus on suurempi sellaisissa valtioissa, joissa ei vaadita sosiaalityön maisterintutkintoa ja siten puolestaan vaihtuvuus on vähäisempää valtioissa, joissa vaaditaan sosiaalityön maisterintutkintoa. (Pollack 2008, 705.)

Suomessa sosiaalityöntekijöiden irtisanoutuminen ja suuri vaihtuvuus puhuttaa ja nämä puheet ovat heijastuneet myös asiakaskohtaamisissa. Suomalaisia, sosiaalityöntekijöiden henkilöstövaihtuvuuden syitä käsitteleviä tutkimuksia löytyi kuitenkin yllättävän vähän. Suomalaiset tutkimukset sosiaalityöntekijöiden henkilöstövaihtuvuudesta ovat painottuneet pääasiassa lastensuojelussa tai lasten parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen (esim. Matela 2009; Koivu 2019) sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta työhön sitoutumiseen (esim. Forsman 2010) tai sosiaalityön johtajien näkemyksiin sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden syistä (Holappa 2021). Pelkästään aikuisten parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä suomalaisia tutkimuksia ei ollut.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimustehtävä

Pro gradu -tutkielmani tarkastelun kohteena on henkilöstövaihtuvuus sosiaalityössä tarkoitukseni saada vastauksia siihen, mitkä tekijät ovat aiheuttaneet sosiaalityöntekijän irtisanoutumisen entisestä työstään kunnan sosiaalityöntekijänä. Minua kiinnostaa syyt sosiaalityöntekijöiden vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa, jossa työntekijä itse on päättänyt irtisanoutua työstään. Olen myös kiinnostunut selvittämään, mitä sosiaalityössä tulee kehittää henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi kysymällä sosiaalityöntekijöiden omia näkemyksiä siitä, mitkä ovat heidän mielestään tarpeellisia kehittämiskohteita henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi.

Lähestyn henkilöstövaihtuvuutta ilmiönä kyselytutkimuksen avulla käyttäen sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä pyrkiäkseni löytämään uutta tietoa henkilöstövaihtuvuuden syihin. Tutkielmassani syvennyn ilmiöön seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miksi sosiaalityöntekijä irtisanoutui kunnan sosiaalityöstä?

-Mitä sosiaalityössä tulisi kehittää henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi?

### 4.2 Aineiston kuvaus

Aineiston keräsin julkaisemalla kyselyn Facebookin Sosiaalityön Uraverkosto -ryhmässä. Sosiaalityön Uraverkosto on suunnattu sosiaalityöntekijöille sekä sosiaalityön opiskelijoille. Keräsin aineistoni keväällä 2021, jolloin ryhmässä oli jäseniä kaiken kaikkiaan 3739 (17.3.2021). Kyselyn olin tehnyt LimeSurvey-kyselytyökalun avulla ja kysely oli avoinna yhden viikon. Heti ensimmäisen tunnin aikana vastauksia tuli jo 34 sosiaalityöntekijältä ja ensimmäisen päivän aikana kyselyyn vastasi 127

sosiaalityöntekijää. Uusien vastauksien määrä väheni viikon edetessä. Tämän ajattelen johtuvan siitä, että julkaisuajankohtana kyselyni oli ryhmässä heti päällimmäisenä, mutta aina kun tuli uusi julkaisu joltakin ryhmän jäseneltä, oma julkaisuani kyselystä jäi ikään kuin sen alle. Alkujaan minun oli tarkoitus nostaa omaa julkaisuani päällimmäiseksi ja lisätä vastausaikaa, kun yksi viikko oli kulunut. Totesin kuitenkin pian, että pro gradun kokoisessa tutkielmassa yhteensä 181 sosiaalityöntekijän vastaukset riittänevät saamaan tutkimuskysymyksilleni vastauksia, eikä pro gradussa sen laajuus huomioon ottaen olekaan mahdollista saada täysin tyhjentäviä vastauksia.

Kysely oli suunnattu ainoastaan laillistetuille sosiaalityöntekijöille rajaten sosiaalityön opiskelijat kyselystä pois. Kyselyn halusin osoittaa kaikille laillistetuille sosiaalityöntekijöille rajaamatta tarkemmin sosiaalityön kenttää. Koska aikuisten (yli 18-vuotiaiden) parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta on tutkittu vähän, enkä suomalaisia tutkimuksia aikuisten parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden henkilöstövaihtuvuudesta löytänyt, pidin tärkeänä ottaa kyselyyn sekä aikuisten parissa työskennelleet sosiaalityöntekijät, että lasten (alle 18-vuotiaiden) parissa työskentelevät sosiaalityöntekijät saadakseni laajemman ymmärryksen kunnan sosiaalityön kentällä tapahtuvan henkilöstövaihtuvuuden syihin. Perustelen tutkielmaani tehtyä rajausta sillä, että se antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun aikuisten parissa työskennelleiden ja lasten parissa työskennelleiden kohdalla, koska tutkielmani tutkimuskysymykset ovat kaikille samat (Campion ym. 1991, 209).

Kyselyni sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselyni rakentui taustatiedoista, henkilöstövaihtuvuuden syihin liittyvistä kysymyksistä, jossa oli sekä valmiit vastausvaihtoehdot että mahdollisuus vastata omin sanoin avoimeen kenttään, sekä kehittämiseen liittyvästä kysymyksestä. Taustatiedot rakentuivat yhteensä 11 kysymyksestä ja ne sisälsivät kysymykset sukupuolesta (nainen/mies/muu), iästä (avoin vastausvaihtoehto), Valviran pätevydestä (kyllä/ei) sekä milloin Valviran pätevyden on saanut (vuosiluku). Tämän viimeisimpänä mainitsemani kysymyksen kohdalla huomioitavaa on se, että osa tähän kysymykseen vastanneista vastasivat sen vuosiluvun, jolloin oli valmistunut sosiaalityöntekijäksi ja osa vastasi sen vuosiluvun, jolloin sosiaalityöntekijän pätevyysmerkinnän oli tosiasiaassa Valviralta saanut.



Tutkimusprosessini edetessä ja tutkimustulosten kannalta en nähnyt tämän kysymyksen olleen oleellisesti merkittävässä roolissa. Tämän vuoksi kyselyni kohdan ”Olen saanut Valviran pätevyyden vuonna” jätin tässä tutkielmassani huomioimatta, koska kyselyyni vastanneilla kaikilla oli joka tapauksessa Valviran myöntämä sosiaalityöntekijän pätevyys.

Taustatiedot sisälsivät myös kysymyksen sosiaalityön työkentästä; työskentelikö sosiaalityöntekijä a) lasten parissa tehtävässä sosiaalityössä, b) aikuisten parissa tehtävässä sosiaalityössä vai c) työhöni kuuluivat sekä lasten että aikuisten parissa tehtävä sosiaalityö. Lisäksi oli mahdollisuus kertoa tarkemmin, millä sosiaalityön kentällä vastaaja oli työskennellyt. Tämän jälkeen kysely sisälsi kysymykset siitä, kuinka kauan ja kuinka usein sosiaalityöntekijä mietti työpaikan vaihtoa edellisessä työssään ennen lopullista päätöstä irtisanoutua. Lisäksi kyselyssä oli mahdollista vastata, kuinka monta asiakasta sosiaalityöntekijä arvioi hänen vastuullaan olleen edellisessä työpaikassaan ja mikä oli palkan suuruus.

Sen jälkeen oli erilaisia väittämiä henkilöstövaihtuvuuteen liittyvistä syistä, josta sosiaalityöntekijän oli mahdollista valita ne vaihtoehdot, jotka parhaiten kuvastivat niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat sosiaalityöntekijän irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtoon (kts. liite 1). Mikäli sosiaalityöntekijä halusi täydentää väittämiä tai ei löytänyt vaihtoehtoista sopivaa, oli hänen mahdollista vastata avoimeen kysymykseen tarkemmin. Henkilöstövaihtuvuuden syihin liittyvien kysymysten jälkeen kyselyni sisälsi vielä kysymyksen sosiaalityöntekijöiden vaihtolttiudesta – onko sosiaalityöntekijä harkinnut irtisanoutuvansa nykyisestä työstään, mikäli tällä hetkellä työskentelee kunnan sosiaalityöntekijänä. Pidän tätä erityisen tärkeänä kysymyksenä erityisesti kehittämisen näkökulmasta. Kyselyni viimeinen kysymys oli avoin kysymys sosiaalityön kehittämisestä: Mitä asioita sosiaalityöntekijän mielestä tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi sosiaalityössä niin suurta.

Kyselyssäni olevien avointen kysymysten merkitys ja niihin annetut vastaukset tutkielmassani korostuivat ja avoimien vastauksien määrä yllätti minut runsaudellaan,

jonka vuoksi avoimet vastaukset henkilöstövaihtuvuuden syistä päätyivät pääaineistoksi. Sosiaalityöntekijän oli siis mahdollista kertoa kyselyssä valmiiden vastauksien lisäksi avoimesti omin sanoin syitä, jotka vaikuttivat työpaikan vaihdokseen. Tähän kysymykseen sain kaikkiaan vastauksia yhteensä 15 sivun verran (fonttikoolla 12, riviväli 1,5, ilman kappalejakoja). Sosiaalityöntekijän oli mahdollisuus kertoa myös avoimesti omin sanoin, mitä heidän mielestään sosiaalityössä tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi niin suurta. Tähän kysymykseen sain vastauksia yhteensä 20 sivun verran.

Keräämäni aineisto pitää sisällään yhteensä 181 aiemmin kunnan sosiaalityössä työskennelleen laillistetun sosiaalityöntekijän vastauksia. Kaikista kyselyyni vastanneista 53% olivat työskennelleet lasten parissa tehtävässä sosiaalityössä (N=96), 19% vastanneista olivat puolestaan työskennelleet aikuisten parissa tehtävässä sosiaalityössä (N=34) ja 28% vastanneelle olivat kuuluneet sekä lasten että aikuisten parissa tehtävä sosiaalityö (N=50). Sukupuolijakauma kaikista vastanneista oli seuraavanlainen: 96% (N=173) oli naisia, 3% vastanneista (N=6) miehiä ja 1% vastanneista (N=2) olivat muun sukupuolisia. Iältään sosiaalityöntekijät olivat 24-60 vuotiaita.

### 4.3 Aineiston analyysi

Tutkielmassani käytän laadullista sisällönanalyysia, jossa keskitytään siihen, mitä teemoja aineistossa tulee esille (Tuomi ym. 2018; Kallinen ym. 2021). Sisällönanalyysia on aiemmin pidetty määrälliseen tutkimukseen liittyvänä lähestymistapana, mutta se on saanut vuosien saatossa enemmän jalansijaa laadullisessa, tulkitsevammassa otteessa. Laadullisessa sisällönanalyysissa keskitytään tuomaan esille ilmiön todellisuutta ja tutkittavaa sisältöä on mahdollista kartoittaa teemoittelemalla tai luokittelemalla ilmiöstä esille nousseita todellisuuksia. (Graneheim ym. 2017, 29–31.) Laadullisessa sisällönanalyysissa on mahdollista käyttää myös tukena määrälliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä, kuten aineistossa esiin nousseiden teemojen yleisyyksien kuvaamista. Tutkimuksissa ei ylipäätään ole tarpeen tehdä liiallista vastakkainasettelua laadullisen ja määrällisen analysoinnin osalta, vaan pikemminkin nämä ovat toisiaan tukevia lähestymistapoja tutkimukselle. (Kallinen ym. 2021; Tuomi ym. 2018.)

Analyysiprosessissa käytän apuna luokittelua, jonka avulla kuvataan ja luokitellaan tutkimuksessa usein toistuvia aiheita ja ilmenemismuotoja, eli jaetaan erilaiset, usein toistuvat aiheet ryhmiä tai teemoiksi. Luokittelu antaakin perustan usein toistuvien aiheiden teemoittelulle. (Graneheim ym. 2017, 32.) Tutkielmassani usein toistuvia aiheita luokittelemalla pyrin tuomaan esille ne henkilöstövaihtuvuuden syyt sekä kehittämiskohteet, jotka toistuivat useimmiten aineistossa. Pro gradu -tutkielman laajuus huomioon ottaen valikoin aineistoa kerätessäni pääaineistoksi sosiaalityöntekijöiden avoimet vastaukset henkilöstövaihtuvuuden syistä ja täydentäväksi aineistoksi strukturoitujen kysymysten vastaukset ja niiden prosenttiosuudet sekä kehittämiseen liittyvät vastaukset. Aineistoa analysoidessani luokittelin henkilöstövaihtuvuuden syyt organisaatiotekijöihin, työn kuormitustekijöihin sekä urakehitys- ja kokemuksen kartuttamisen liittyviin syihin ja jaottelin aineistossa useimmiten toistuvat syyt vielä edelleen eri teemoihin.

Taulukko1 Henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät luokiteltuna.

Organisaatiotekijät	Työn kuormitustekijät	Urakehitys ja kokemuksen kartuttaminen
Esimiesongelmat	Työn määrä ja asiakasmäärä	Pyydettiin muualle töihin
Palkkaus	Työn kuormitustekijät	Parempi palkka muualla
Työturvallisuus	Urakehitys	Uusi työ mahdollisti kehittämisen
Työvälineet	Uuden oppiminen	
Joustamattomuus	Itsensä kehittäminen	
Työn määrä	Uupuminen	
Sisäilmaongelmat		
Arvostuksen puute		
Luottamuspula		
Tuen puute		
Osaamisen hyödyntäminen		
Työn organisointi		
Kehittämisen mahdollistaminen		
Työtilat		
Organisaatiomuutokset		
Suuri vaihtuvuus		
Toiveita ei kuultu		
Perehdytys		
Joustamattomuus		
Resurssien puute		

Tutkimustuloksissa (luvut 5 ja 6) olen käyttänyt sosiaalityöntekijöiden vastauksista suoria lainauksia, joita olen pilkkonut myös eri teemojen alle, mikäli sosiaalityöntekijä on vastannut laajemmin useasta eri teemasta. Lisäksi olen laajuus huomioon ottaen karsinut sosiaalityöntekijöiden lainauksia, mikäli ne toistuvat usein eri sosiaalityöntekijöiden kohdalla. Suorat lainaukset olen erotellut muusta tekstistä siten, että suoraan lainattu teksti on *kursivoitu*. Suorat lainaukset olen lisäksi erotellut vastaajien mukaan siten, että aikuisten parissa työskennelleiden sosiaalityöntekijöiden suoran lainauksen edessä on merkintä ”A”, lasten parissa työskennelleiden suoran lainauksen edessä merkintä ”L” ja heidän, joiden työhön kuuluivat sekä lasten että aikuisten parissa tehtävä sosiaalityö, olen erotellut merkinnällä ”AL”. Kirjainten edessä on lisäksi numero, jolla olen halunnut erottaa sosiaalityöntekijöiden vastaukset toisistaan. Koska vastaajia oli paljon, päädyin siksi nimen sijaan käyttämään numeroita. Sisällönanalyysia käyttävissä tutkimuksissa on tärkeää erottaa tutkijan ja kyselyyn osallistujien ääni selkeästi toisistaan, jotta tutkimuksen luotettavuus voitaisiin varmistaa (Graneheim ym. 2017, 33). Puhun tutkielmassani henkilöstövaihtuvuuden syistä, henkilöstövaihtuvuutta aiheuttaneista tekijöistä sekä irtisanoutumisen syistä, joilla tässä tutkielmassani tarkoitan samaa asiaa.

#### 4.4 Eettinen pohdinta ja luotettavuus

Eettinen pohdinta on tutkimuksen teossa ensiarvoisen tärkeää ja sitä kuvataankin usein tutkimuksen periaatteelliseksi lähtökohdaksi (Tuomi ym. 2018). Tämän tutkielman tutkimusluvan pyytäminen tapahtui pyytämällä lupaa Sosiaalityön Uraverkosto -ryhmän ylläpitäjältä, jolle kerroin tutkimuksestani sekä kyselystäni. Sain lähes heti vastauksen ja luvan jakaa kyselyni Sosiaalityön Uraverkosto -ryhmässä. Kysely toteutettiin täysin anonyymisti siten, ettei kyselyyn vastanneita voinut vastauksista tunnistaa ja kyselytutkimukseeni vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. On kuitenkin huomioitavaa, että Sosiaalityön Uraverkosto -ryhmään laittamani julkaisun alle oli mahdollista kommentoida ja sainkin joitakin kommentteja henkilöiltä, että olivat vastanneet kyselyyni. Käsittelen aineistoa siten, ettei niistä ole kuitenkaan mahdollista tunnistaa ketään ja tarvittaessa olen poistanut aineistosta tunnistetietoja (esim. paikkakunnan maininta), mikäli olisi ollut mahdollista, että vastaaja olisi voinut tunnistaa. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä aineiston analyysin prosessia pohtiessa on tärkeää

muistaa, että aineistosta voi muodostaa erilaisia tulkintoja riippuen siitä, kuka aineistoa tutkii ja miten hän sitä tutkii (Graneheim ym. 2017, 33).

Campion (1991) on yleisesti kyseenalaistanut henkilöstövaihtuvuuden tutkimistulosten tarkkuuden. Hänen mukaansa henkilöstövaihtuvuutta käsittelevissä tutkimuksissa eroavaisuuksia näkyy esimerkiksi siinä, millä tavoin määritellään työntekijän työsuhteen pituus suhteessa työntekijän vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen. Lisäksi tavat, joilla organisaatioiden sisällä henkilöstövaihtuvuutta tutkitaan, eroavat paljon toisistaan. Esimerkiksi työntekijän vaihtaessa työpaikkaa, organisaatiot voivat lähtökyselyissään tehdä erilaisia johtopäätöksiä siitä, onko kyse vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta vai tahattomasta vaihtuvuudesta (Campion 1991, 200). Esimerkiksi se, missä määrin työntekijän irtisanoutumisen syynä muutto toiselle paikkakunnalle ja sitä kautta uuden työpaikan saaminen on ollut loppujen lopuksi vapaaehtoista vai tahatonta, jää usein tulkinnanvaraiseksi.

## 5 HENKILÖSTÖVAIHTUVUUTTA AIHEUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa tuon esille tutkimustuloksiani henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavista tekijöistä kunnallisessa sosiaalityössä tekemiäni luokittelujen mukaisesti. Olen jakanut henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät kolmeen eri osioon (Taulukko 1), joiden alle olen luokitellut henkilöstövaihtuvuutta aiheuttavat tekijät eri otsakkeiden alle, jotka aineistossa tuli useimmiten ilmi. Tarkastelen henkilöstövaihtuvuuteen liittyviä syitä organisaatiotekijöiden kautta, sen jälkeen työn kuormitustekijöiden kautta ja kolmannessa osiossa tarkastelen henkilöstövaihtuvuuden syitä urakehityksen ja kokemuksen saamisen näkökulmista.

### 5.1 Organisaatiotekijät

#### EETTINEN RISTIRIITA JA ARVOJEN KOHTAAMATTOMUUS

Aineistosta kävi ilmi, että 36% vastaajista (N=65) olivat sitä mieltä, että heidän omat arvonsa eivät kohdanneet työpaikan arvojen kanssa. Sosiaalityöntekijät kokivat, että työtä ei voinut tehdä omien arvojen mukaisesti ja he kokivat työssään paljon eettisiä ristiriitoja. Toisaalta organisaatiolähtöinen toimintatapa ja halu tehdä työtä asiakaslähtöisesti olivat laittaneet sosiaalityöntekijät asemaan, jossa joutuivat tekemään eettisesti haastavia ja ristiriitaisia valintoja sekä tekemään työtä omien arvojensa vastaisesti. Tällaisissa tilanteissa sosiaalityöntekijä on ikään kuin puun ja kuoren välissä (esim. Juhila 2006, 114), mikäli joutuu tekemään työtä organisaatio edellä, vaikka asiakkaan tarpeet vaatisivatkin työssä toisenlaista lähestymistapaa. Myös eettiset ristiriidat toteuttaa työtä lain mukaisesti aiheuttivat sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumista.

*182AL: Organisaatiossa oli lainvastaisia rakenteita toteuttaa sosiaalityötä viranhaltijan toimesta. Uusi esimieheni ei ymmärtänyt pulmaa eikä ollut halukas keskustelemaan asiasta. Koen etten voi toimia sosiaalityöntekijänä, mikäli rakenteet eivät ole oman arvomaailman mukaisia. Muutoksia oli tarpeen tehdä ja niistä oli suunnitelmia, mutta esimies ei halunnut tukea tätä.*

Sosiaalityötä kuvattiin rituaalina, jossa piti vastata ylhäältä päin tuleviin vaatimuksiin. Sosiaalityöntekijöistä 22% (N=39) kertoivat, että päätöksentekoon vaikuttivat liikaa taloudelliset tekijät.

*46L: -- Suurin syy siirtymiseen pois kunnallisesta sosiaalityöstä on kuitenkin ollut koko palvelujärjestelmä ja siihen liittyen kokemani eettinen ristiriita. Kun työssä tehdään asioita enemmän järjestelmän kuin asiakkaan vuoksi (esim. määräaikojen seuranta, asiakassuunnitelmat vain siksi, että ne pitää olla jne.). Tuntui, että palveluista tuli kaavamaisia, joissa toteutettiin tietyt rituaalit vain siksi, että voidaan tarvittaessa osoittaa esim. aluehallintovirastolle, että työ on hoidettu asianmukaisesti. Työajasta suurin osa meni näiden rituaalien toistamiseen. Ja dokumentointi tuli jälkikäteisarvioinnin välineeksi, nimenomaan siitä näkökulmasta, että onko toimittu oikein. Sen sijaan, että oltaisi mietitty, että onko palvelu ollut vaikuttavaa --*

Kaikista kyselyyn vastanneista 15 % (N=27) kokivat, etteivät saaneet käyttää luovuutta niin paljon kuin olisi halunnut. Työn tekemisen tapaa yksi sosiaalityöntekijä kuvasi kontrollikeskeiseksi ja sosiaalityöntekijät joutuivat tekemään työtä esimiehen ohjeistuksien mukaisesti, joka loi eettistä ristiriitaa työhön:

*155L: Vaihdoin toisen kaupungin lastensuojelusta toiseen, ja ero työn tekemisen tavassa ja eettisyydessä on ollut huima. Edellisessä kaupungissa olin kuormittunut siitä, miten kontrollikeskeisesti ja mielestäni epäeettisesti ja -luovasti työtä tehtiin. Vaikka työkaverit olivat ihania, jotenkin organisaation seinissä oli työn kulttuuri, joka oli suuressa ristiriidassa sen kanssa, mitä nykyään eettisestä lastensuojelutyöstä ajatellaan - mikä oli todella jännäkin huomata. Kontrollikeskeinen työskentelytapa oli varmaankin yksi syy siihen, miksi työ oli sääntäilyä erinäisten tulipalojen perässä ja erittäin kuormittavaa.*

*130L: Lähiesimies sanelee päätöksiä säästöihin vedoten.*

104L: *Ohjeita työhön liittyen tuli ylemmältä taholta joka viikko, eikä uusien toimintatapojen perässä pysynyt. Kaikki palvelut kilpailutettiin ja tukea sai myöntää vain lyhyeksi määräajaksi kerrallaan. --*

Lisäksi arvojen kohtaamattomuus ja eettiset ristiriidat loivat epäluottamusta organisaatiota kohtaan ja kuntaorganisaatiota pidettiin liian joustamattomana ja byrokraattisena.

136AL:-- *Monta hyvää ja mielenkiintoista asiaa jää toteuttamatta, kun kaikki kehittäminen ja muutos on tosiasiasa aina organisaatiolähtöistä vaikka puheissa asiakas aina nostetaan keskiöön. Eli omat arvot eivät kohdanneet työnantajan arvojen kanssa. Koin myös suurta ristiriitaa siinä, mitä työnantajan viralliset arvot ja strategia korostivat kun sitä verrataan tosialliseen toimintaan organisaatiossa, esim. varhaiseen tukeen ja matalan kynnyksen palveluihin panostaminen/resurssien supistaminen.*

Eettinen ristiriita koettiin olevan yhteydessä myös suureen työmäärään ja työn kuormittavuustekijöihin. Jopa 45% (N=82) vastaajista tunsivat riittämättömyyden tunnetta, mikä oli irtisanoutumisen syynä.

75L: *Työmäärä ja työn kuormittavuus. Eettinen ristiriita siitä, ettei ehtinyt hoitaa asioita kuten olisi ollut tarve ja miten asiakkailta olisi ollut oikeus saada asioitaan hoidetuksi lastensuojelun asiakkuudesta. Asiakkaita tuli jatkuvasti lisää vaikka työmäärä oli jo hallitseman. Työntekijöitä oli jatkuvasti liian vähän. Sairastuin uupumukseen jonka jälkeen työn vaihto oli väistämätön.*

163L: *Vaikka esimiehille ja ylemmälle taholle tuotiin esiin huolta riittämättömyyden tunteesta, kuormituksesta ja siitä, että asiakkaat eivät saa oikea-aikaisia ja riittäviä palveluja, kun tilanteisiin ei ehdi perehtymään, lisättiin työmäärää ja tehtäviä*



Vastanneista 23% (N=42) kokivat, että toimintaympäristön menetelmät olivat vanhanaikaisia. Yksi sosiaalityöntekijä koki, että organisaation työtapaa ja osaamisen vaatimukset eivät vastanneet toisiaan.

*27AL: Yhdennetty sosiaalityö vaatisi tosi laajaa substanssiosaamista, mutta työtapaa ja työkuultuuri kunnassa oli viime vuosituhannelta.*

## ORGANISAATIO JA VAATIMUKSET

Sosiaalityöntekijät toivat esille organisaatiomuutoksien vaikutukset irtisanoutumiseen. Eräs sosiaalityöntekijä koki, että organisaatiomuutokset heijastuivat työyhteisöön ja sitä kautta omaan terveyteen.

*67AL: Työpaikalla isot organisaatiomuutokset oli hoidettu huonosti. Työyhteisö oli vaihtunut nopeasti ja uutta väkeä ei ehditty perehdyttämään. Esimies pakeni huonoa tilannetta pysymällä poissa toimistolta ja työntekijät tappelivat keskenään. Henkilöstövajeen vuoksi ei voinut aina olla varma koska töistä pääsee lähtemään kotiin. Oma terveys alkoi kärsiä tästä kaikesta ja työterveys suositteli vaihtamaan työpaikkaa.*

*78AL :Organisaation kaaosmainen muutosjohtaminen hankaloitti entisestään kuormittavaa työtilannetta*

Yksi sosiaalityöntekijä koki, että uusia toimintatapoja ja ohjeistuksia tuli niin paljon, ettei niiden perässä pysynyt. Toimintatavat olivat myös ristiriidassa päätöksenteon suhteen.

*104L: Ohjeita työhön liittyen tuli ylemmältä taholta joka viikko, eikä uusien toimintatapojen perässä pysynyt. Kaikki palvelut kilpailutettiin ja tukea sai myöntää vain lyhyeksi määräajaksi kerrallaan. Lasten ja perheiden ongelmat kasvoivat, eikä ollut juuri muita keinoja auttaa perheitä kuin tehostettu perhetyö tai sijoitus.*

*107L: Liikaa asiakkaita, työtä ei pystynyt tekemään omien kritiirien mukaan. Johtamisen ongelmat, alaisia ei kuunneltu, eikä arvostettu. Uudistuksia uudistusten perään, aikaa eikä resurseja ollut opetella muutoksia, muutosjohtaminen ihan lapsen kengissä. Tunne, että ollaan*

*ympikujassa, kun epäkohtiin puututtiin/sanottiin niin aina syy käännettiin alaisiin, alai-astidot huonot, negatiivinen asenne.*

Toimintatavat ja organisaation tavoitteet turhauttivat myös sosiaalityöntekijää, koska ne olivat ristiriidassa käytännön työstä. Lisäksi kokemukset kuulluksi tulemisesta vaikuttivat sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumiseen.

*140A: Koin hyvin turhauttavana sen, että työn julkilausutut tavoitteet poikkesivat merkittävästi siitä, miten työtä käytännössä pystyi hoitamaan. - - harmikseni huomasin, että epäkohtien esiin tuomisesta ei ollut hyötyä. Jos kerroin, että minulla on liikaa työtä (tilanne oli samanlainen kaikilla samassa paikassa) enkä pysty tekemään sitä laadukkaasti, sain ohjeita siihen miten priorisoin eikä asioita ikinä viety eteenpäin johdolle. Olin myös johtoon yhteydessä, eivätkä he lähteneet puuttumaan tai edes validoimaan sitä, että kyseessä on rakenteellinen ongelma eikä jokaisen työntekijän oma priorisointiongelma. Lopulta turhauduin siihen, että jos priorisointi todella on varsinainen ongelma ja joudun priorisoimaan koko ajan jonossa odottavat sosiaalityöntekijän vastuulla olevat toimeentulotukipäätökset, asumispäätökset jne enkä ehdi tavata ihmisiä ja arvioida heidän tilanteitaan laadukkaasti, on minun syytä vaihtaa työpaikkaa.*

Organisaatiomuutosten koettiin kuormittavan sosiaalityötä ja se koettiin olevan este toteuttaa laadukasta sosiaalityötä.

*23A Virassa, erityisesti lastensuojelussa, kuormitti eniten se että jatkuvista muutoksista ja suurista asiakasmääristä johtuen työtä ei ollut mahdollista tehdä laadukkaasti ja sillä osaamisella joka koulutuksen ja kokemuksen kautta olisi ollut.*

*89A: -- Otin SOS.työssä ollessani kehityskeskustelussa tavoitteeni esille, mutta niitä ei huomioitu, eikä mitään vastakaikua tullut. Lopulta koin ainoaksi vaihtoehdoksi irtisanoutua, koska muualla on paremmat työolot.*

*171L: Jatkuva omien toiveiden ohittaminen, vaikka olin tehnyt samaa työtä vuosikausia ja kaipasin vaihtelua.*

22% (N=39) sosiaalityöntekijöistä puolestaan kokivat, ettei organisaatio ollut avoin muutoksille.

*160L: Se, ettei alaisia kuulla ja ei tehdä muutoksia, joita pyydettiin vuosia.*

Työn vaatimukset koettiin suuriksi ja ne olivat yhteydessä myös palkkaan. Yli puolet, 51% (N=92) kertoivat irtisanoutumisen syyksi sen, että palkka oli liian pieni suhteessa työn vaatimukseen.

Vastaajista 22% (N=39) kertoivat, että tiedonkulku työpaikalla ei ollut sujuvaa.

*49AL: Tiedottaminen oli hajanaista. Sanellut linjaukset eivät pitäneet vaan saattoivat vaihtua vähintään kerran kuussa. Tästä seurasi se, että työntekijät lopettivat uusiin ohjeistuksiin reagoinnin, koska kokivat sen olevan lopulta turhaa. Kehittämistä oli kerralla liikaa, ne saneltiin ylhäältä alas ja useita kehittämisen kohteita kulki useita rinnakkain. Kaikesta tästä lopputulemana oli se, että työntekijät alkoivat voimaan pahoin ja imu velloa työn huonoudessa oli suuri. –*

## ARVOSTUKSEN PUUTE

22% (N=39) sosiaalityöntekijöistä kokivat, ettei heidän ammattitaitoaan arvostettu. Arvostuksen puute koettiin kokonaisvaltaisena; ei pelkästään sosiaalityöntekijää vaan myös asiakkaita kohtaan.

*58A: Työpisteen puute, sisäilmaongelmat, arvostuksen puute, resurssien puute, aikuisten sosiaalityöhön liittyvät kovat asenteet ja arvot= ei arvosteta asiakkaita eikä heitä auttavia työntekijöitä. Ovat ikäänkuin välttämätön paha ja menoerä.*

31% sosiaalityöntekijöistä (N=56) kertoivat, että henkilöstövaihtuvuuden syynä oli se, ettei heidän osaamistaan hyödynnetty tarpeeksi työssä ja 15% (N=27) kertoivat vaihtuvuuden syyksi, etteivät saaneet käyttää työssään luovuutta niin paljon kuin olisivat

halunneet. Eräs sosiaalityöntekijä kuvasi, että organisaatio piti sosiaalityöntekijän ammattitaitoa ikään kuin uhkana työlle, jota organisaatiolähtöisesti tehtiin.

*106AL: Kokemus ja ammattitaito koettiin huonona asiana, koska epäkohtiin ja laittomuuksiin ei enää suostu ja toimii lain sekä asiakkaan edun mukaisesti. Uudet vasta valmistuneet työntekijät eivät osaa kyseenalaistaa laittomuuksia vaan tekevät kuten ylempää käsketään, joten se on johdon mieleen.*

*160L: -- olin säännöllisesti todella uupunut. Ensimmäisen kerran olin vakavasti työuupunut noin 1,5 vuotta aloittamiseni jälkeen. Sitoutumista ja osaamista ei arvostettu, eikä oikeasti ymmärretty mitä asiantuntijuus tällä alalla tarkoittaa. Vaihtuvuus oli valtavaa ja palkka liian pieni suhteessa työn vaativuuteen. Useamman vuoden johtaminen oli todella hyvää, kunnes esimies vaihtui. Vuosien ajan ajattelin tilanteen muuttuvan, kunnes eräs keskustelu osoitti ettei mikään tule muuttumaan. Vaihdoin työpaikkaa -- ja edelleen piiriin on tyhjänä eikä siihen edes ole tulossa sijaista*

Arvostuksen puute ei kuitenkaan aina näyttäytynyt lähiesimieheen, vaan arvostuksen puute koettiin organisaation ylemmältä taholta.

*80AL: Työpaikalla lähiesimiehen tuki oli hyvää ja osaavaa, mutta vielä ylemmältä taholta tuleva paine ei hellittänyt eikä konkreettisia muutoksia asiakasmäärään tai asiakastyöhön tehty. Paloin lopulta loppuun ja sairasloman jälkeen aloin hakea uutta työtä ja vaihdon kokonaan toiseen kuntaan erilaiseen hommaan.*

## ESIMIESONGELMAT

Esimiesongelmat olivat yksi suurimmista tekijöistä, joka oli vaikuttaneet sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumiseen. Kyselyyn vastanneista yhteensä 40% (N=73) kokivat, etteivät saaneet riittävästi tukea esimieheltä ja 41% (N=75) vastaajista kokivat, että johtotason ongelmat heijastuivat työyhteisöön, mikä vaikutti irtisanoutumiseen.

Lähiesimieheltä saama tuen puute vaikutti sosiaalityöntekijän työssä jaksamiseen.

*84L: Lähiesimieheltä ei saanut mitään tukea asiakasasioissa eikä kantanut omaa vastuutaan. Työn kehittämiseen tai työssä jaksamiseen ei panostettu millään tavoin. Ei pystynyt ottamaan palautetta, mistä syystä hyvä työtiimi hajosi ja itsekin lopulta tein monen vuoden jälkeen päätöksen vaihtaa työpaikkaa. Sen jälkeen pyöröovi siellä onkin sitten käynyt tiuhaan.*

*29L: Esihenkilö ei puuttunut riittävästi huonon ilmapiirin parantamiseen. Lähijohtamisessa oli myös puutteita.*

Lisäksi tuen puute nähtiin ongelmaksi myös liian suuren työmäärän vuoksi.

*53AL: Työmäärä oli liian suuri. Lomia ei pystynyt pitämään ja ylitöitä kasaantui. Lähiesimies ei tuntenut työn sisältöä, ei osannut tukea asiakysymyksissä. Esimies ei ollut useinkaan edes tavoitettavissa ” tiukoissa” tilanteissa. En saanut koskaan positiivista palautetta, kaikkia virheet kyllä huomioitiin yksityisesti ja julkisesti. Olen työskennellyt välillä pitkään -- sosiaalityöntekijänä, enkä kestänyt sitä, ettei ollut aikaa ja mahdollisuutta työskennellä asiakkaiden kanssa kunnolla.*

Sosiaalityöntekijöiden vastauksissa korostuivat esimiesten ammattitaidon puute. 34% vastanneista (N=62) olivat sitä mieltä, ettei lähiesimiehen ammattitaito ollut riittävä. Esimiesongelmat näyttäytyivät myös siinä, että heillä ei ollut sosiaalityöntekijöiden mukaan riittävää koulutusta toteuttaa johtamista.

*138AL: Esimiehet sekä lähiesimies että hänen esimiehensä olivat täysin kokemattomia ja heillä ei ollut esimieskokemusta eikä ammattijohtamistaitoja.*

*46L: Kaikissa vaihdoksissa suurin syy on ollut johtamisen haasteet. Usein esimiestehtävissä on ollut sosiaalityöntekijän koulutuksen omaavat, joilla ei ole ollut riittävää johtamisen koulutusta tai muutoin kyvykkyyttä toimia esihenkilönä tai johtajana –.*

Puutteellinen ammattitaito toteuttaa johtamista näyttäytyi myös sosiaalityöntekijän mukaan siinä, että työtä jouduttiin tekemään lainvastaisesti, mikä näkyi myös siinä, ettei työtä voinut toteuttaa eettisesti kestäväällä tavalla.

*100AL: Lähiesimiehen puutteellinen ammattitaito ja epäjohdonmukaiset (lainvastaiset) ohjeet asiakastyöhön. Lähiesimies ei myöskään ajanut työntekijöiden etua ylöspäin. Liian sekava työnkuva, ns. "Kaatolaari". Johdon epärealistiset vaatimukset. Riittämättömät resurssit työn tekemiseen eettisesti. Matala palkkaus. Työntekijöiden hyvinvoinnin olematon arvostus ja työoloissa tehtyjen kannanottojen "katoaminen" johtoportaisiin ilman vastausta.*

Tuen puute näkyi myös siinä, ettei esimiehen tukea ollut helposti käytettävissä tai esimies ei ollut paikalla, kun olisi ollut tarvetta.

*36L: Kamelinselän katkaisi se, että lähiesimies oli paljon muissa tehtävissä ja samaan aikaan pari haastavaa asiakascasea, jossa liian monta prosessia yhtäaikaan vireillä. Lisäksi taustalla muita tulipaloja, joihin piti energia riittää. -- Ajattelin, että terveyttäni en uhraa, jos työnantaja päästää pätevän sos.tt menemään. Olikohan epäluottamusta sitten syntynyt kumminkin puolin?*

*45L: Kuntaan tuli uudet johtajat, jotka kertoivat näkemyksensä olevan se, että -- on tehty kaikki väärin ja nyt tilanne muuttuu. Sosiaalityön johtaja kävi kiertämässä eri tiimeissä ja toi esille huomanneensa heti ensimmäisen työkuukautensa aikana, että kaikki pitää muuttaa. Lähestymistapa oli kylmä ja toimintakäytäntöjä kritisoiva.*

Esimiehen ammattitaito oli yhteydessä myös perehdytysvastuun siirtymiseen sosiaalityöntekijälle ja esimiehen ammattitaidon puute tarkoitti yhden sosiaalityöntekijän mukaan sitä, että perehdytysvastuu jäi sosiaalityöntekijälle nimenomaan niin, että sosiaalityöntekijä perehdytti omaa esimiestään.

*111AL: Jatkuva esimiehen vaihtuminen ja heidän perehdyttämisenä voi voimat. Kiitos ihanien ja ammattitaitoisten työkaverien ja toimistohenkilöiden jaksettiin useita vuosia, ennenkuin piti päätyä ratkaisuun. Viimeisintä uutta esimiestä en jaksanut enää alkaa perehdyttämään, koska hänellä ei ollut sosiaalihuollon kokemusta juuri laisinkaan –*

*55AL: -- Jatkuva pelko, että tekee suuren virheen kun ei kerennyt perehtyä riittävästi, eikä esimies osannut tarttua oleellisiin vaan tarttui ihan epäoleellisiin asioihin työntekijän näkökulmasta. Koin esimiehen painostavan päätöksen teossa, vaikka virkavastuulla tehtävissä päätöksissä näin ei pitäisi olla. Avoimen keskustelun luominen työn kehittämiseksi vaikeaa, koska muutosehdotukset koettiin kritiikkinä.*

Esimiehen osaamattomuus ja toisaalta sosiaalityöntekijän kokemus olivat parin sosiaalityöntekijän mielestä ristiriidassa keskenään. Lisäksi yksi sosiaalityöntekijä toi esille, että sosiaalityön työpaikkaa on helppo vaihtaa, mikäli sosiaalityöntekijä haluaa irtisanoutua.

*118AL: Huono työilmapiiri, autoritäärinen johtamiskulttuuri. Työntekijät olivat yhdessä lukuisia kertoja yhteydessä mm. työsuojeluun, mutta tästä ei seurannut minkäänlaisia parannuksia tilanteeseen. Lähiesimiehellä ei ollut substanssiosaamista, hän oli muutama vuosi sitten valmistunut ja hypännyt suoraan esihenkilöksi ilman minkäänlaista -- sosiaalityön työkokemusta. -- Jaksan työkiirettä ja -painetta, olen hyvä työssäni ja saanut aina positiivista palautetta työsuorituksistani. Myös pidän sosiaalityöstä ja koen olevani oikealla alalla. Valitettavasti osaamattomille esihenkilöille tämä saattaa näyttytyä enemmän uhkana kuin voimavarana. Onneksi työpaikkaa on helppo vaihtaa.*

Aineistossa tuli ilmi, että yksi syy irtisanoutumiseen oli se, että sosiaalityöntekijät kokivat, ettei lähiesimieheen voinut luottaa. 32% (N=58) sosiaalityöntekijöistä olivat tätä mieltä ja eräs vastaajista mainitsi luottamuksen heijastuvan stressaaviin ja haastaviin

työtilanteisiin. Luottamuspula heijastui sosiaalityöntekijän mukaan myös eettiseen ristiriitaan.

*122AL: Johtamisen ongelmat. Lähiesimieheen ei aina voinut luottaa. Tämä lisäsi stressiä erityisesti haastavissa asiakastilanteissa, joissa olisi tarvittu huolellisuutta ja hyvin mietittyä selkeää linjaa. Yleinen johtamiskulttuuri kunnassa oli muuttunut. Samaan aikaan vaatimukset perustyössä koko ajan kasvoivat, talouspaine lisääntyi ja esimiehen tukeen ei voinut luottaa. Kunnalle oman imagon ylläpitäminen oli tärkeää ja siksi vaativan perustyön ja välttämättömien muutosten ja kehittämisten lisäksi oli liuta hankkeita, työryhmiä, kehittämistä, joihin olisi pitänyt innokkaana osallistua ja "sitoutua", vaikka perustyön määrästä selviytymisessä oli paljon haastetta. Imagon takana ilmapiiri oli välillä syyllistävä.*

## TYÖNJAKO JA TYÖYHTEISÖ

19% (N=35) sosiaalityöntekijöistä kertoivat irtisanoutumisen yhdeksi syyksi sen, että heitä vaadittiin tekemään töitä, jotka eivät heidän mielestään kuuluneet sosiaalityöntekijän tehtäviin. Lisäksi 21% (N=38) sosiaalityöntekijöistä kertoivat työnjaon olleen epäselvä. Erityisesti rajanveto sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työn välillä puhutti sosiaalityöntekijöitä. Työnjaon epäselvyydet vaikuttivat työyhteisön ongelmiin. 27% (N=48) vastaajista kertoivat irtisanoutumisen syyksi, sen, että työyhteisössä oli ongelmia. Lisäksi 12% (N=22) kokivat työn tekemisen tapojen olleen joustamattomia. Työn tekemisen tavat ja työnjaon epäselvyydet olivat yhteydessä myös siihen, ettei sosiaalityöntekijä kokenut tulleensa kuulluksi.

Työnjaon epäselvyys heijastui myös yhden sosiaalityöntekijän mukaan joustamattomaan organisaatorakenteeseen sekä eettiseen ristiriitaan tehdä työtä enemmän talouden kuin asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi sosiaalityöntekijä koki, että sosiaaliohjaajilla oli enemmän päätäntävaltaa kuin sosiaalityöntekijöillä, mikä aiheutti eripuraa työyhteisössä.

*154AL: Joustamaton organisaatorakenne, jonka takia oma työnkuva muistutti enemmän sosiaaliohjaajan työtä. Johdossa ei ollut riittävää*



*ymmärrystä -- lainsäädännöstä, työtä tehtiin enemmän hallinnon ja talouden näkökulmasta. Työnjako ei ollut mielekäs, asiakastyö oli kasaantunut vain muutamalle työntekijälle. Sosiaalityöntekijät tekivät asiakastyötä ja sosiaaliohjaajat istuivat toimistossa tekemässä paperityötä. Pitkään työpaikalla olleet sosiaaliohjaajat päättivät itse työnkuvastaan ja haluamistaan työtehtävistä, kaikki muu valui muutamalle sosiaalityöntekijöille. Sosiaalityöntekijän koulutusta/osaamista ei hyödynnetty lähes lainkaan, päätökset palveluista tekivät sosiaaliohjaajat ja/tai esimiestaso. Todella turhauttavaa sosiaalityöntekijälle. Esimiehet olivat tietoisia tilanteesta, mutta asioille ei tehty mitään. Sosiaalityöntekijöitä oli vaikea rekrytoida ja harva jaksoi yli 6 kk työpaikassa. Sosiaaliohjaajilla oli suuri valta-asema työpaikalla.*

*55AL: Työtä oli aivan liikaa. Työssä oli paljon tehtäviä, mitkä olisivat voineet olla sosiaaliohjaajalla. Kunnassa ei ollut ollenkaan sosiaaliohjaaja, joten kaikki lakisääteiset tehtävät tulivat sosiaalityöntekijälle. Ohjeistukset ja perehdytys puutteellista. Suoraan asiakastyöhön ilman kunnan perehdytystä, koska rekryssä oli ollut haasteita jo minua edeltäneen työntekijän lähdettyä ja paikka oli ollut tyhjänä. Työparina viikkoa ennen aloittanut sosiaalityöntekijä, eli molemmat oltiin ihan uusia kunnassa.*

Vastauksissa tuli esille myös työyhteisön haasteet. 5% (N=9) vastaajista kokivat, ettei luottanut työkavereihin.

*117A: Huono ilmapiiri yleisesti työyhteisössä. Heti ensimmäisenä päivänä kun aloitin uutena niin minulle haukuttiin lähiesihenkilö. Muutama työntekijä ei kuunnellut ollenkaan lähiesihenkilöä.*

Työnjaon kannalta ongelmalliseksi muodostui yhden sosiaalityöntekijän mukaan se, ettei esimies ymmärtänyt tarpeeksi sosiaalityöntekijän työtä mikä oli yhteydessä myöskin eettiseen ristiriitaan tehdä työtä asiakkaan lähtökohdista käsin.

*145L: Työyhteisössä oli ongelmia. Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien välinen työnjako aiheutti kitkaa. Sosiaaliohjaajat saivat määritellä oman työnsä sisällön haluamakseen, esimiestaso ei ymmärtänyt tarpeeksi sosiaalityöntekijöiden työn sisällöstä, Työn organisoinnin ratkaisuja tehtiin liikaa talouden ohjaamana, mikä aiheutti vaikeuksia järjestää asiakkaiden tarvitsemia palveluita. Osa palveluiden organisoinnista aiheutti eettistä kuormitusta ja riittämättömyyden tunnetta sosiaalityöntekijänä*

Yksi sosiaalityöntekijä puolestaan koki, että hänelle kasaantui työtehtäviä, koska hän oli työntekijöistä nuorin. Työnjako koettiin epäselväksi ja epätasa-arvoiseksi nuorempien ja vanhempien sosiaalityöntekijöiden välillä.

*66A: Lähiesimies vaihtui vuoden aikana neljä kertaa, henkilöstö oli jatkuvasti sairauslomalla uupumuksen takia/vaihtui, jonka vuoksi tein jatkuvasti useamman työntekijän töitä. Työyhteisössä oli ajatus, että "nuorena jaksaa", joten ylimääräiset työt laitettiin tästä syystä minulle nuorimmaisena. Lisäksi sain hoitaa kaikki vieraskieliset asiakkaat, koska vanhemmat työntekijät kieltäytyivät tulkkityöskentelystä tai englannin/ruotsin kielellä työskentelystä. Terveys- ja sosiaalityöhön oli lisätty aikuissosiaalityön työtehtävät (mm. toimeentulotuki, shl-tehtävät), vähän kuin "liimattuna päälle", työnkuvaa muuten kehittämättä tai sen pohtimista lain näkökulmasta (terveydenhuoltoa ja sosiaalihuoltoa määrittävät eri lait). Tässä muutamia ongelmia, jotka vaikuttivat työpaikan vaihtoon.*

7% sosiaalityöntekijöistä (N=13) kokivat, etteivät saaneet tukea työkavereilta.

## HENKILÖSTÖVAIHTUVUUS

Aineistosta kävi ilmi, että 22% sosiaalityöntekijöistä (N=40) kertoivat päätyneensä vaihtamaan työpaikkaa siitä syystä, että henkilöstö työpaikalla vaihtui usein, jolloin kokivat paremmaksi vaihtaa itsekin työpaikkaa. Jopa 42% (N=76) sosiaalityöntekijöistä kertoivat, että työpaikalla oli jatkuva työntekijäpula, joka vaikutti päätökseen vaihtaa työpaikkaa. Jatkuva henkilöstövaihtuvuus ja henkilöstövaje näyttäytyi

sosiaalityöntekijöiden työssä väsymisenä ja turhautumisena erityisesti suuren työmäärän ja jatkuvan, toisten perehdyttämisen vuoksi.

*56L: Lähiesimiehen virkaa ei saatu täytettyä. Organisaatiossa oli massiivisia ongelmia, jotka aiheuttivat työntekijöiden vaihtuvuutta*

*5L: Kun on pitkään samassa tehtävässä, niin väsyty työkavereiden vaihtumiseen ja toisten asiakkaiden välttävään kannatteluun, kun just selviäisi omistaan. Ajauduin myös tekemään yhä enemmän töitä yksin, koska en enää kehdannut esitellä asiakkaalle 15. työpariani ja perehdyttää häntä tehtävään. Organisaatiossa oli hyvin hierarkiset johtamisen tavat ja esimerkiksi organisaatiomuutokset toteutettiin ilmoitusmenettelyllä tai työntekijöiden kuulemisella näennäisesti juuri ennen ilmoittamista. Ei yhteinen, kaikkien osaamista hyödyntävä prosessi siis.*

Henkilöstön vaihtuminen vaikutti sosiaalityöntekijöihin myös kuormittavasti ja työmäärä kasaantui henkilöstön vaihtuessa muille sosiaalityöntekijöille.

*61L –Jatkuva henkilöstövaje valuu aina myös omaan yksikköön. Tämä on ollut kohtuuton kuormitus ja se, että työnantaja asiantilan aina vain hyväksyy.*

Lisäksi yksi sosiaalityöntekijä kertoi, että jatkuva henkilöstövaihtuvuus lisäsi työpainetta ja oli yhteydessä työyhteisön ja esimiestason ongelmiin.

*23A: Työyhteisötason ja esimiestason ongelmat juontuivat jatkuvaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja meille muutamille virassa olleille työntekijöille kohdistui työpainetta alueilta joissa oli ainoastaan sijaisia.*

Jatkuva henkilöstön vaihtuvuus näkyi myös siinä, ettei päteviä sosiaalityöntekijöitä ollut enää saatavilla ja henkilöstövajetta pyrittiin ratkomaan henkilöillä, joilla ei ollut pätevyyttä toimia sijaisina. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä (817/2015) kuvaa, että ”sosiaalityöntekijän ammatissa voi toimia tilapäisesti enintään vuoden ajan

sosiaalityöntekijän ammattiin opiskeleva henkilö, joka on suorittanut hyväksytysti sosiaalityön aineopinnot ja käytännön harjoittelun”.

*175AL: Sosiaalityöntekijöiden sijaisuuksiin palkattiin henkilöitä, joilla ei ollut ammattihenkilölain tai Valviran ohjeistuksen mukaista sijaiskelpoisuutta. Sijaisuuksia myös ketjutettiin vuosien ajan.*

## 5.2 Työn kuormitustekijät: Pysyvä vai jaksava työntekijä?

### TYÖN MÄÄRÄ

60% sosiaalityöntekijöistä (N=109) kertoivat irtisanoutumisen syyksi sen, että työn määrä oli liian suuri ja 46% (N=83) kertoivat asiakasmäärän olleen liian suuri. Lisäksi 38% (N=69) sosiaalityöntekijöistä ilmaisi, ettei heillä ollut riittävästi aikaa perehtyä asiakasasioihin. 27% (N=48) sosiaalityöntekijöistä kertoivat irtisanoutumisen syyksi sen, ettei kyennyt hallitsemaan työtään. 39% (N=70) sosiaalityöntekijöistä kertoi irtisanoutumisen syyksi sen, että työ stressasi heitä.

Työnmäärä ja asiakasmäärä koettiin olevan ristiriidassa sen suhteen, ettei työtä voinut tehdä laadukkaasti eikä asiakkaiden kohtaamiselle jäänyt riittävästi aikaa.

*61L: Koen, että asiakasmääräni on ollut vain näennäisesti vähäinen, sillä käytössä oleva systeemisen työtavan vaikuttava käyttö edellyttäisi asiakasmäärän puolittumista. Itse tykkään suunnattoman paljon itse asiakastyöstä ja työn mielekkyyden vuoksi olen pitänyt kiinni siitä, että olen mukana asiakkaiden kanssa toteuvissa työskentelyssä --*

*10AL: Työmäärä oli liian suuri. Työ oli organisoitu niin, ettei sosiaalityöntekijällä ollut mahdollisuutta tehdä intensiivistä asiakastyötä, vaan asiakkaiden säännöllinen kohtaaminen oli sosiaalihojajilla.*

*106A: Asiakasmäärät ihan käsittämättömiä ja vaikka rutiinilla asioita voi pitkälle kokemuksen kautta nopeasti tehdäkin, niin aikaa yksilölliseen laadukkaaseen asiakaspalveluun ei ollut.*

Koska työtä oli paljon, oli työn tekeminen yhden sosiaalityöntekijän mukaan kaoottista ja työmäärään ajoittain hukkui.

*124L: Työn tekeminen oli ajoittain kaoottista ja tekemättömiä töitä oli niin paljon, että koin välillä olevani aivan liemessä. Kesätyöntekijöitä palkattiin ruuhkan purkuun. Kirjalliset työt laahasivat perässä ja koko ajan joutui olemaan varuillaan, milloin siitä seuraisi hankaluuksia. Kun töitä ei saanut siirrettyä eteenpäin, asiakasmäärä kasvoi ja oma työaika meni tulipalojen sammutukseen.*

Työmäärä vaikutti myös sosiaalityöntekijän työhyvinvointiin negatiivisesti ja koki itsensä uupuneeksi.

*3L: Työmäärä oli kohtuuton ja vaihtaessani työpaikkaa koin itseni uupuneeksi. Asiakkaiden tilanteet kriisiytyivät usein ja se kuormitti paljon suunnitelmallista sosiaalityötä. Sain moniin perheisiin hyvän ja luottamuksellisen suhteen, minkä vuoksi työpaikan vaihtaminen harmitti. Vuorovaikutustaitoni ja ammatillinen osaaminen vastasivat hyvin haastavaan avohuollon sosiaalityöhön, mutta ajan myötä työssäni ei enää ollut rauhallisempia vaiheita lainkaan, jolloin hoitaa kiireettömämpiä asioita ja niitäkin oli kuitenkin virkavastuulleni lisätty -- Työskentelyaikana tiimille tuli uudenlaisia tehtäviä -- joiden osalta tukea ja neuvoja saimme aivan liian vähän.*

18% (N=33) sosiaalityöntekijöistä kokivatkin, etteivät he olleet saaneet riittävää perehdytystä.

Työmäärä oli yhteydessä myös siihen, ettei sosiaalityöntekijä kokenut voivansa tehdä työtä siten, kuin laki sosiaalityöntekijän ammatista edellyttää.

*32L: En voinut tehdä työtä lastensuojelulain mukaisesti, koska työmäärä oli liian suuri. Asiakkaat olivat vain nimiä paperilla mutta samalla heistä olin virkani puolesta vastuussa.—*

Yksi sosiaalityöntekijä mainitsi, ettei hän saanut lisäkorvausta, vaikka teki useamman sosiaalityöntekijän työtä.

*92AL: Tein parhaimmillaan kolmen sosiaalityöntekijän työt samassa vuorossa sisältäen johtavan sosiaalityöntekijän sijaistamisen ilman lisäkorvausta. Minut oli palkattu tiettyyn virkaan, mutta en saanut keskittyä siihen tehtävään, kun lähiesimies vaihtui toistamiseen.*

Työmäärä oli yhteydessä myös sosiaalityöntekijöiden kuormittuneisuuteen sekä työhyvinvointiin ja terveyteen. Jopa 43% (N=78) vastanneista sosiaalityöntekijöistä kokivat, ettei johto ollut kiinnostunut työhyvinvoinnista, mikä oli yksi merkittävimmistä irtisanoutumisen syistä.

*170L: Työssäni mietin sitä, että kumpi on tärkeämpää: pysyvä työntekijä vai jaksava työntekijä. Lopulta päätin vaihtaa työpaikkaa, koska ajattelin jaksavan työntekijän olevan parempi vaihtoehto kuin pysyvä ja väsynyt.*

*126L: Työ ja työpaikan tilanne oli yksinkertaisesti aivan liian kuormittava. En kokenut selviäväni työstäni ja kuormitus näkyi liikaa kotona. Pienen lapsen vanhempana oli päästävä vähemmän kuormittavaan työhön, jotta jaksaa myös kotona.*

*99L: Ei ole järkevää tehdä työtä, joka uhkaa fyysistä terveyttä koska työtä on yksinkertaisesti liikaa. En pelännyt henkisen kantin vaan fyysisen kantin kestävyiden puolesta. Haluan päästä terveenä ja hengissä eläkkeelle.*

*96L: Suurin syy oli liian suuri virkavastuu suhteutettuna resursseihin, mikä ajoi lopulta sairauslomalle työuupumuksen takia. Laissa on tarkkaan määritelty mitä kaikkea lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tehtäviin kuuluu, eikä lain vaatimia asioita ollut mahdollista tehdä työajan puitteissa. Sitä koko ajan odotti, että milloin sattuu jotain ja on syytettynä virkavelvollisuuden laiminlyönnistä.*

## TYÖTILAT JA TYÖTURVALLISUUS

Kaikista vastanneista 6% (N=11) kertoivat vaihtuvuuden syyksi sen, ettei työympäristö ollut turvallinen. kaksi sosiaalityöntekijää kertoivat, että työpaikalla oli sisäilmaongelmia

ja eräs sosiaalityöntekijä kertoi työtilojen olleen huonot. Erityisesti se, ettei ollut mahdollisuutta tehdä työtä rauhassa, vaan joutui tekemään työtä avokonttorissa, vaikutti myös irtisanoutumiseen.

*49AL: Työvälineet ja työtilat olivat toimimattomat. Sisäilmaongelmat olivat sitä luokkaa, että osa työntekijöistä joutui väistötiloihin, mutta loput jätettiin entisiin tiloihin mikäli ei tullut oireita. --*

*34L: Sairastumisella tarkoitan sisäilmaongelmia, joiden vuoksi käynnistettiin mm. astmatestaukset. Lopulta työtila paljastui puutteelliseksi ja oireiden syyksi.*

13% sosiaalityöntekijöistä (N=24) kokivat, että työmenetelmät olivat puutteelliset. Yksi sosiaalityöntekijä toi esille, että työtilojen vuoksi hänen ei ollut mahdollista keskittyä työhön.

*72A: Huonot työtilat: avokonttori, jossa ei saanut edes omaa vakituista työpöytää vaan aamulla piti etsiä itselleen työpiste. Avokonttori oli hälyisä, eikä pystynyt keskittymään. Vaihdoin paikkaan, jossa sain oman työhuoneen. --*

## TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Sosiaalityöntekijöistä 8% (N=14) kokivat työpaikkakiusaamista ja viisi sosiaalityöntekijää kertoi avoimesti, että työpaikkakiusaaminen oli kohdistunut esimiehen taholta sosiaalityöntekijään.

*40L: Lähiesimiehen kiusaamisen kohteena oleminen--*

*48A: Esimiehen minuun kohdistama työpaikkakiusaaminen. Tein sosiaalityöntekijän sosiaaliohjaajan töitä. Esimiehenä mukaan sosiaalityöntekijöitä ei tarvita.*

*93L: Olin lastensuojelun johtava sosiaalityöntekijä keskisuudessa kunnassa. Pidin työstäni todella paljon ja tiimini kanssa työ sujui hyvin. Jouduin oman lähiesimieheni kiusaamisen kohteeksi. Kun tein siitä ilmoituksen työsuojeluun tilanne paheni entisestään. Lopulta kunnassa tehtiin organisaatiomuutos ja virkani lakkautettiin. Minua ei valittu*

*uudestaan johtavaan asemaan, vaan minun sijasta valittiin henkilö, jolla ei ollut ollenkaan johtamiskokemusta. Vaihdoin asiantuntijatehtävään suurempaan kuntaan*

*103L: Organisaatiomuutokseen yhteydessä hyvä esihenkilökollegea savustettiin pois/johdon taholta kiusaamista. Eettisesti vaikea hyväksyä tämä ja luotto omaa entiseen esihenkilöön loppui*

*102L: Esihenkilöni kiusasi minua ja piti suosikkiryhmää, johon en kuulunut*

Yksi sosiaalityöntekijä mainitsi, että sosiaalityö naisvaltaisena alana oli yksi syy, mikä vaikutti työpaikkakiusaamiseen työyhteisön sisällä.

*141AL: Se, että kunnallisissa naisvaltaisissa organisaatioissa on nykyään kovin vähän kollegiaalisuutta ja tosi paljon kiusaamista ja työntekijöiden välisiä ongelmia, on lähestulkoon ongelma melkein joka -- työyhteisössä. Tämä ilmiö on toki ollut myös vaikuttamassa siihen, että olen työpaikkaa vaihtanut. Kaiken muun opettelun lisäksi työyhteisössä on nykyään aina käytävä jonkinlainen henkinen taistelu oma paikkansa yhteisössä löytääkseen..—*

### 5.3 Urakehitys ja kokemuksen kartuttaminen: Työstä lähtemisen helppous

31% (N=56) sosiaalityöntekijöistä kertoivat irtisanoutumisen syyksi sen, että he saivat paremman työtarjouksen muualta ja 27% (N=49) kertoivat, että halusivat työkokemusta muualta. Työpaikan vaihtamisen syyksi kuvattiin erityisesti se, että haluttiin kehittää omaa osaamista ja oppia uutta.

*134L: Työpaikan vaihdokseen ei vaikuttanut mikään tekijä edellisessä työyhteisössä varsinaisesti, vaan uusi työ antoi mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta, mikä ei mahdollistunut edellisessä työssä.*

*50L: Kokemuksen saaminen*



*141AL: Työpaikan vaihtaminen ei ollut mikään elämän ja kuoleman kysymys, kun viimeksi vaihdoin -- työpaikkaa. Olen vaihtanut usein työpaikkaa, koska olen halunnut oppia uutta, ja oppia erilaisia sosiaalityön tekemisen näkökulmia, opetella uutta lainsäädäntöä uuden työn kautta, virkistyä ja saada uusia vaikutteita jne. Kaiken kaikkiaan työpaikan vaihtaminen ja uuden oppiminen pitää ns. mielen virkeänä. Se haastaa ajattelemaan ja ratkaisemaan asioita uusissa ympäristöissä. Uusien perustehtävien kautta on aina määriteltävä uudelleen oma orientaationsa, oma tehtävänsä ja oma roolinsa.*

13% (N=24) vastaajista kokivat, ettei työ motivoinut, joka vaikutti irtisanoutumiseen.

*90AL: -- Minua pyydettiin jäämään, mutten halunnut: aivan liikaa töitä yhdelle ihmiselle ja siten työstä tulee suorittamista. Olen myös pitkään tehnyt muissa töissä asiakastyötä ja se kyllästyttää. Olen luonteeltani kehittäjä ja innostaja, en perustyön puurtaja. Eli liikaa työtä ja yksitoikkoista työtä, josta en innostu.*

Kaksi sosiaalityöntekijää mainitsi, ettei irtisanoutumiseen vaikuttaneet työpaikka vaan halusivat kehittää sekä kehittyä. 27% (N=49) sosiaalityöntekijöistä kertoivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta kehittyä uralla ja 17% (N=32) kertoivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta kehittää työtä ja työvälineitä. Etenemismahdollisuuksien rajallisuudet vaikuttivat myös yhden sosiaalityöntekijän irtisanoutumiseen.

*16A: Työpaikka oli ihana, mutta urakehitys ja parempi palkka ja edut vetivät muualle.*

*172A: Pidin työstäni, se oli motivoivaa. Olen kuitenkin hyvin kehittämismyönteinen ja tunsin, etten päässyt hyödyntämään innostustani ja osaamistani riittävästi. Etenemismahdollisuudet ovat hyvin suppeat kuntatyönantajalla.*

Organisaatiomuutokset vaikuttivat yhden sosiaalityöntekijän mukaan siihen, ettei työhön pystynyt enää vaikuttamaan lainkaan.

*49ALTöissä suuren organisaatiomuutoksen myötä vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön väheni lähes olemattomiin ja johtaminen tapahtui entistä enemmän ylhäältä alas ilman, että työntekijät kokivat*

*tulleensa kuulluksi. Lähiesimies vaihtui eikä uusi kyennyt hahmottamaan kokonaisuutta ja työyhteisö pirstaloitui ja etäännyi toisistaan entisestään mm erillisiin tiimeihin jaon myötä.*

15% (N=8) kokivat, ettei työ ollut oma juttu, jonka vuoksi irtisanoutuivat.

*54L: Työ ei ollut minun juttuni, halusin päästä töihin jossa työn tempo on nopeampaa*

18% vastaajista (N=33) kertoivat irtisanoutumisen syyksi sen, että työn vaatimukset haittasivat perhe-elämää ja 8% (N=15) kohdalla perhesyyt vaikuttivat työpaikan vaihtoon. Lisäksi 3% (N=6) syynä oli muuttaminen toiselle paikkakunnalle. Erityisesti pitkät välimatkat yhdistettynä kuormittavaan työhön vaikutti yhden sosiaalityöntekijän kohdalla työpaikan vaihtoon.

*55AL: -- välimatka työpaikalle (50min suuntaansa) vaikutti työpaikan vaihtoon, koska työn sisältä itsessään jo kuormittavaa ja pikkulapsiperheen arjessa siihen vielä ajomatka päälle oli liikaa.*

Yksi sosiaalityöntekijä koki, että halusi kattavampaa muutosta elämäänsä.

*49AL: Taustalla alkoi herätä tarve kattavampaan oman elämän muutokseen mikä voimistui vuosien myötä.*

## 6 KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA

30% (N=54) kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä ovat harkinneet irtisanoutuvansa nykyisestä työstään. Vaihtoalttius ja vaihtuvuuden aikomuskäyttäytyminen myös nykyisestä työstä näkyi siis vahvana sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Siksi on mielestäni tärkeää huomioida sosiaalityöntekijöiden näkemykset siitä, mitä sosiaalityössä tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi niin suurta ja näin organisaatioissa olisi mahdollisuus ennaltaehkäistä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta. Tässä luvussa tuon esille sosiaalityöntekijöiden vastauksia liittyen sosiaalityön kehittämiseen henkilöstövaihtuvuuden näkökulmasta.

### 6.1 Organisaatorakenteet ja esimiestaidot

Aineistossa tuotiin esille kehittämistarpeet liittyen organisaatorakenteisiin sekä johtamiseen. Lisäksi sosiaalityöntekijöiden mielestä tulisi kiinnittää huomiota resursseihin ja niihin panostamiseen erityisesti ennaltaehkäisevän sosiaalityön näkökulmasta sekä työhön sitouttamisen näkökulmasta.

*14L Kaikki lähtee johtamisesta ja kulttuurista. Rekrytointi ei ole vain työvoiman hankkimista, se on myös henkilöstön jatkuvaa sitouttamista.*

*13L: Johtaminen ja rakenteet tulisi olla kunnossa sekä riittävät resurssit tehdä työtä hyvin. Asiakasmäärien rajaus ja työparityö tai tiimityö tulisi olla ehdotonta ettei jää yksin. Riittävä palkkaus. Tulee olla mahdollisuus tehdä työtä hyvin.*

Lisäksi organisaatiomuutosten vaikutukset sosiaalityön käytännön työhön tulisi huomioida ja suhteuttaa myös sosiaalityöntekijöiden työmäärään.

*64A: Vakiintuneemmat olot, jotka ovat avoimet kuitenkin kehitykselle ja joustolle. Jatkuvat organisaatiomuutokset uuvuttavat ja luovat epähuuloa työnantajaa kohtaan. Kaikki työ kaadettiin päälle, ydintehtävistä ei ollut tietoakaan.*

*32L: Työntekijöitä tulisi olla enemmän. Panostamalla resursseihin saataisiin aikaan säästöjä niin taloudellisesti kuin inhimillisesti. Enemmän aikaa lasten ja perheiden kanssa antaisi mahdollisuuden luottamuksellisen suhteen muodostumiseen ja sitä kautta perheiden aitoon kohtaamiseen ja auttamiseen.*

Sosiaalityöntekijät ottivat myös esille sen, että asiakastyössä tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota varhaisen tuen palveluihin ennaltaehkäisevästi, jolloin asiakasmäärä ei kasaantuisi esimerkiksi lastensuojelulle. Sosiaalityöntekijöiden vastauksissa korostui se, että sosiaalityössä olisi mahdollista tehdä kustannustehokkaasti työtä, jos resurssit kohdennettaisiin oikein.

*61L:--Kuntasektorilla budjettiymmärrys pitäisi saada käännettyä pääläelleen; kun avun tarve todetaan, annetaan runsaasti (voi tarkoittaa myös kalliisti) palvelua, jotta muutos olisi mahdollinen varhaisessa vaiheessa.—*

*58A: Tasapuolisuus. Muistetaan lasun lisäksi myös muut sosiaalityön palvelut. Loppupeleissä juurikin ne muut määrittävät paljonko lastensuojelua tarvitaan (ennaltaehkäisy ja esim. perheellisten aikuisten oma tuki). Kunnollinen perehdytys, nykyaikaiset työvälineet, työ- ja asiakastilat, oman työn organisoinnin vapaus, arvostus.*

## TYÖN ARVOSTUS

Sosiaalityöntekijöiden avoimissa vastauksissa tuli esille myös se, että organisaatiossa tulisi arvostaa enemmän sosiaalityöntekijän työtä. Kehittämisen kohteena nähtiin erityisesti se, että sosiaalityöntekijän ammattitaitoon ja osaamiseen tulisi luottaa ja sitä tulisi arvostaa. Työn arvostuksen puuttuminen nähtiin kokonaisvaltaisena, mikä näkyi työntekijöiden työhyvinvoinnissa, riittämättömässä työvoimassa, palkkauksessa ja työn kehittämisessä. Lisäksi sosiaalityöntekijän kuulluksi tuleminen koettiin tärkeänä ja sen puute nähtiin olevan yhteydessä myös vaihtuvuusaikomuksiin.

*61L Kunnallinen byrokraattinen johtamistapa istuu äärettömän huonosti nykyiseen ymmärrykseen johtamisesta. Lastensuojelussa autoritäärisen johtamisen sijaan tulisi pyrkiä osallistavaan ja palvelemaan johtamiseen, jotka perustuvat työntekijöihin luottamiseen ja ammattitaidon arvostamiseen. Siihen, että sosiaalityöntekijät (ja muut tiimiläiset) ovat ammattilaisia, jotka tekevät työtään vastuullisesti asiakkaan tarpeet edellä. Työntekijöitä ei tarvitse vahtia.*

*31L: Työn arvostus tuntuu olevan pohjamudissa, mikä näkyy palkkauksessa, ihmisten ja esimiesten asenteissa. Työntekijöiden työhyvinvoinnista ei huolehdita, vaan työntekijät ovat epäsopivissa tiloissa liian suuren työmäärän kanssa sekä tekevät liian usein ylittöitä saamatta siitä korvausta. Tämän vuoksi jokaisessa kunnassa tulisi kuulla riittävästi sosiaalityöntekijöitä ja heidän kokemuksiaan siitä, mikä kuormittaa ja saa työntekijät harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Hyviä tapoja ja käytäntöjä tulisi vaalia, eikä tukahduttaa luovuutta ylhäältäpäin tapahtuvan johtamisen kautta. Sosiaalityöntekijä on korkeastikoulutettu asiantuntija, jolla tulisi olla mahdollisuudet tehdä eettisesti hyvää ja oikeaksi kokemaansa sosiaalityötä.—*

Sosiaalityön asiantuntijuuden tunnistaminen koettiin tärkeänä kehittämisen kohteena, myös johtamisessa, jotta olisi mahdollista luoda laadukasta sosiaalityötä.

*23A: Sosiaalityön asiantuntijuus tulisi tunnistaa ja tunnustaa ja luoda rakenteiden avulla mahdollisuus keskittyä sosiaalityöhön. Erot sosiaalityön välillä tulisi tunnistaa ja erikoistumiselle antaa arvo, tämä lisäisi työn arvostusta. Laadukkaan esimiestyön merkitys tulisi nähdä ja sille luoda aidot edellytykset. Työn tekemisen puitteet tulisi vakiinnuttaa ja luopua jatkuvista organisaatio muutoksista.*

Aineistossa tuli esille, että pelkän sosiaalityöntekijän kuuntelun tilalle tulisi sosiaalityöntekijöitä kuulla aidosti ja huomioida heidän näkemyksensä liittyen esimerkiksi asiakastyöhön.

*178L: Oikeasti kuunnella työntekijöitä ja pyrkiä saamaan asioihin nopeita korjauksia/ muutoksia. Kunnalliset organisaatiot ovat todella hitaita ja kankeita monessa asiassa ja lähiesimiehillä ei ole riittävästi aikaa tarttua asioihin jotka ovat pielessä.*

## ESIMIEHEN TUKI JA PEREHDYTYKSEN

Kehittämisen kohteena nähtiin myös esimieheltä saama tuki sekä riittävä perehdytys sosiaalityöhön.

*182AL Ylimmän johdon tulisi antaa tuki ammattilaisille. Pitää ymmärtää työn haasteellisuus ja tukea työntekijöitä heidän työssään. Tarkoittaa se sitten organisaation rakenteita, työhyvinvointia, asiakasmäärää, esimiestyötä jne. Esimiehen tärkein tehtävä on "palvella" siten ammattilaiskuntaa, jotta he tekevät parasta mahdollista työtä kunnan asiakkaiden parhaaksi*

*45L: Perehdytyksellä tulee olla kunnossa ja esimiehen tuki pitää olla aloitteleville sos.tt:lle todella runsasta.*

*159L--Vahva esihenkilöstön tuki eettiselle, asiakaslähtöiselle ja luovalle sosiaalityölle. Tavoitteena auttaa asiakasta niin että oikeesti hyötyy eikä perhetyöllä ja tukihenkilöllä, koska ne on valikossa.—*

## ESIMIESTAIDOT

Kehittämisen näkökulmasta pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että esimiehellä olisi riittävät taidot toteuttaa hyvää ja laadukasta johtamista. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että johtavalta sosiaalityöntekijältä tulisi edellyttää johtamisopintojen suorittamista, sosiaalityön käytännön työn osaamista sekä kyvykkyyden arvioimista siitä, onko henkilö sopiva toimimaan johtajana sosiaalityössä.

*61L-Johtavien sosiaalityöntekijöiden kohdalla tulisi edellyttää johtamisopintojen suorittamista ja jos oikein voi haaveilla, tällaiset opinnot sisältäisivät käytännön harjoittelua/näyttöä, koska hyvä käytännön sosiaalityöntekijä hyvin harvoin on hyvä johtava sosiaalityöntekijä ilman koulutusta.*

*102L: Esimiestyöskentelyä. Nyt pääsee johtavaksi sossuksi kun vaan tarpeeksi kauan roikkuu samassa työssä*

*118AL: Johtamista. Asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa hierarkisella, jäykällä ja autoritäärisellä linjaorganisaatiomallilla. Tai ehkä voi, mutta asiantuntijat eivät sellaisessa ympäristössä viihdy eivätkä varmasti myöskään tarjoa työpaikalle "parastaan". Kun itse perustyö sisältää niin paljon itsenäistä harkintaa, laajaa tietopohjaa, korkeaa koulutusta, omaehtoista ajattelua ym. sitä ei pysty kääntämään pois päältä suhteessa "pomoihin". Oma työkokemukseni sosiaalityössä (15 vuotta) alkaa myös olla pidempi ja monipuolisempi kuin esihenkilöportaan ihmisillä, joten tuntuisi hölmöltä esittää olevansa noviisi suhteessa heihin.*

Esimiestyössä korostettiin paljon johtamisen kyvykkyyden arviointia sekä myös esimiestyön seurantaa.

*101A Esihenkilön ymmärrys tehtävästä työstä, johtamisosaaminen, puuttumattomuuden ja hiljaisuuden kulttuurin rikkominen, vuosikymmenten aikana esihenkilön puuttumattomuuden vuoksi traumatisoituneen organisaation hoitaminen kuntoon, mahdollisuus siirtää esihenkilö toisiin tehtäviin jos vuosikausien aikana on todettu ettei hän ole pätevä työhönsä*

*46L: Johtamiseen panostaminen ja kyvykkyyksien arviointi johtajan tehtäviin rekrytoidessa.*

*180L Kyvykästä johtamista sekä sitä, että tukipalvelut toimivat (esim. It-asiat).*

Yksi sosiaalityöntekijä toi myös esille sen, että toimintaympäristön ulkopuolelta tuleva johtaja voisi nähdä paremmin tarpeet työn organisoinnille sekä työssä jaksamiselle.

*5L: Johtaminen: Mietin, auttaisikohan ammattijohtajat, jotka kenties paremmin onnistuisivat tilan antamisessa ja osaamisen hyödyntämisessä kuin samalla osaamisella ja eri vastuilla toimivat johtajat. Saattaa olla, että toimintaympäristön ulkopuolelta tuleva johtaja näkisi työn jakamisen/organisoinnin paikkoja paremmin. Tämän päivän johtamista!*

## PALKKA ASiantuntijatyötä VASTAAVAKSI

Palkka ja sen korottaminen vastaamaan vaativaa sosiaalityön asiantuntijatyötä oli yleisin esiin noussut kehittämisen kohde, joka vähentäisi sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumista. Yli puolet (54%) kaikista vastanneista kertoivat avoimesti, että palkka ei tällä hetkellä vastaa asiantuntijatyötä, jota sosiaalityö on ja ovat sitä mieltä, että palkkaa tulisi korottaa vastaamaan sosiaalityön vaativuutta ja vaatimuksia vastaavasti. Palkan korottamista eivät pitäneet tärkeänä kehittämiskohteena ainoastaan he, joiden irtisanoutumisen syynä oli palkkaus vaan palkan korottamista ehdottivat myös heistä, joiden irtisanomisen syynä ei ollut palkkaus.

*169L: Palkkaus kuntoon, että vastuusta maksetaan. Jos ilman vastuuta saa samalla palkalla töitä, on helppo valita.*

*17AL: Palkkaus ja henkilöstöresurssit kuntoon. Itse en enää lähtisi alle 3800€ perus kuukausipalkalla sosiaalityöntekijäksi kunnan vaatimaan ja vastuulliseen viranomaistyöhön.*

Neljä sosiaalityöntekijää ehdottivat, että palkka voisi perustua kokemukseen sekä tuloksellisuuteen ja sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuutta ja työtä tulisi tukea erilaisin palkitsemiskeinoin.

*154AL: Palkkaus kuntoon. Etenkin tehokkuudesta ja tuloksesta voisi palkita erikseen.*

*172AL --erilaiset palkitsemiskäytännöt, joita myös monipuolisesti käytettäisiin--*



*16A Palkkaus ja työn edut kuntoon. Paremmat kokemuslisät.*

Yksi sosiaalityöntekijä ehdotti, että sosiaalityöntekijöitä voisi sitouttaa työhön palkkaa korottamalla joka kolmas vuosi.

*148AL: On hyvä, että palkkamme on noussut viime vuosina. Olen silti sitä mieltä, että lastensuojelun avohuollossa, sijaishuollossa ja sosiaali- ja kriisipäivystyksessä on viranomaisvallan käyttöä mitä henkilökohtaisimmassa asiassa - työhömmme kuuluu tarvittaessa sijoittaa lapsi kodin ulkopuolelle. Lastensuojelutyön eettinen ja kestävä tekemisen tapa syntyy työntekijälle noin kolmen vuoden aikana. Olisi tärkeää, että näiden sosiaalityöntekijöiden, jotka jatkavat raskaassa lastensuojelutyössä hyvällä arviointikyvyllä ja vahvoiksi työntekijöinä, palkka nousisi jokaista kolmen vuoden jälkeen lastensuojelussa vietettyä vuotta koskien. Olen nähnyt niin paljon sitä, että työllään antautunut työntekijä kuluu ja väsyä ja siirtyy toisiin töihin juuri siinä kolmen vuoden kohdalla, kun hänen taitonsa alkavat olla parhaimmillaan.—*

Vastauksissa tuotiin myös esille, ettei palkka ole kuitenkaan ainoa, joka ratkaisee rekrytointihaasteet ja henkilöstövaihtuvuuden sosiaalityössä.

*30L: Palkkaus tulee olla kohtuullinen, mutta ei ratkaise kaikkea.*

Neljä sosiaalityöntekijää toivat esille, että palkka ei vastaa työn vaativuutta, mikäli se on alle 4000e/kk.

*174A: Palkan pitäisi vastata työn vaativuutta eli olla 4000 e/kk*

*175AL: Vaativasta asiantuntijatyöstä tulisi maksaa huomattavasti parempaa palkkaa. --Lisä- ja erikoistumiskoulutuksista selkeä lisä peruspalkkaan.*

## 6.2 Työolosuhteet ja työn tekemisen tavat

### TYÖOLOSUHTEET

Sosiaalityöntekijöiden vastauksissa korostuivat kokonaisvaltaiseen työolosuhteisiin panostamisen tärkeys, mikä näkyi niin johtamisessa, organisaatorakenteissa, työturvallisuudessa kuin myös työhyvinvoinnissakin.

*4L: työolosuhteet: johtaminen, perehdytys, mentorointi, sisäilma, toimivat kehittämistiimit yksikön sisällä, yhtenäiset säännöt ja linjaukset. Palkka, työpsykologin palvelut.*

Lisäksi tuotiin esille erilaisia työn tekemisen tapoja, jotka toisivat joustoa työlle ja työn mahdollistamiselle. Erityisesti se, että sosiaalityöntekijä saisi itse päättää, missä sosiaalityötä toteuttaa, korostuivat vastauksissa. Esimerkiksi etätöiden mahdollistaminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi työvälineiden nykyaikaistamista pidettiin tärkeänä, jotta sosiaalityötä olisi mahdollista toteuttaa joustavasti.

*31L --Joustavuus työn tekemisessä (rauhallinen työtila asiakastapaamisiin sekä kirjallisiin töihin, etätöet, ajankäyttö, riittävä asiantuntijan itsenäisyys) Kannustava ja refleктоiva työilmapiiri ja työyhteisö, tuki työn tekemiselle. Riittävä perehdytys ja tietoa saatavilla keskitetysti, koulutusmahdollisuudet*

*174A: etätöiden pitäisi olla laajemmin mahdollista, perheen ja työn yhteensovittamiseen pitäisi panostaa (enemmän liukuvuutta työaikoihin) ja esimiehillä tulisi olla uskallusta antaa huonosti köyhtytyville tai työnsä huonosti tekeville sosiaalityöntekijöille varoituksia / potkut.--*

*Työoloihin tulisi kiinnittää huomiota kuullen ”ruohonjuuritasoa”- Eettisesti kestävä asiakasmäärä: työn vaikuttavuus lisää työn mielekkyyttä, työskentely eettisesti hyväksytyllä tasolla vähentää kuormitusta ja lisää työntekijän tehokkuutta.- - Laadukkaat ja kattavat esim. juridiset konsultointimahdollisuudet- Toimivat ja nykyaikaiset työvälineet sekä joustavat tavat järjestää työtä –Yleisesti korkeasti koulutetun ammattiryhmän parempi arvostus (vrt. esim. lääkärin asema)*

Kehittämiskohteena nähtiin myös se, että sosiaalityöntekijöille tulisi antaa aidosti enemmän vaikuttamismahdollisuuksia työn tekemisen tavoille sekä sosiaalityön kehittämiseen. Lisäksi oman osaamisen kehittämisen mahdollistaminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi nykyaikaiset ja toimivat työvälineet edistäisi sosiaalityöntekijöiden mielestä laadukkaan sosiaalityön tekemistä. Esimerkiksi erilaiset sanelukoneet voisivat helpottaa arjen työtä. Lisäksi moniammatillisuuden kulttuuria työn tekemisen tapana korostuivat kehittämiskohteissa.

*Työn ja työolojen kehittäminen yleisesti alhaalta ylöspäin ja hyvät vaikuttamiskanavat työntekijöille*

*159L Työn pitäisi olla joustavaa, työhuoneen ja välineiden kunnossa, mahd tehdä töitä myös etänä, mahd kouluttautua ja kehittyä*

*Työn organisointi; välineet tähän päivään ( mm. Sanelukoneet ja digin etukenossa hyödyntäminen, auttavat/neuvovat järjestelmät mm. Sovelluksen nuistutukset ja neuvot päätöstä tehdessä) ja tiimikohtaiset sihteerit avustaviin, ei sossun erityisosaamisalueelle kuuluviin tehtäviin (oostitus, ajanavaraus, arkistointi, jne).*

*Moniammatillisen yhteistyön kulttuurin aktiivinen vaaliminen, myös organisaatorajat ylittävä yhteistyö. Saattaa vaatia yhteistä rahapussia.--*

## TYÖMÄÄRÄN KOHTUULLISTAMINEN

Sosiaalityöntekijöiden työmäärään ja asiakasmäärään toivottiin muutosta ja niiden kohtuullistamista, jotta sosiaalityöntekijöillä olisi mahdollisuus toteuttaa laadukasta ja lainmukaista sosiaalityötä.

*71AL: Asiaksmäärien kohtuullistaminen / työntekijä eli max 50 asiakasta (lapsiperhepalveluissa, nyt itselläni yli80 lasta) Rekrytointi, alan houkuttelevuus, ja ehdottomasti merkittävin tekijä: palkkaus! Lisäksi määrärahoja palveluiden hankkimiseen ja ostamiseen asiakkaille tulisi lisätä, jotta olisi oikeasti muitakin tukitoimia järjestettävissä.*

Asiakasmäärä nähtiin olevan yhteydessä myös palkkaukseen. Sosiaalityöntekijät saattavat tehdä henkilöstövajeen vuoksi monen sosiaalityöntekijän työn ilman, että se näkyisi palkassa.

*73LAsiakasmäärät vaikuttaa vaihtuvuuteen ja palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Mikäli palkkaus ja asiakasmäärät olisi kunnossa voisinkin hakeutua lastensuojeluun takaisin.*

*Ideaalitilanteessa varmasti myös sosiaalityön resursseja pitäisi lisätä. Vammaispalveluissa asiakasmäärät ovat valtavia, nykyisellään minulla on n. 500 asiakasta kirjoilla. Kaikkien asiakkuus ei toki ole aktiivinen ja vaadi työtä juuri tällä hetkellä, mutta periaatteessa minun pitää pystyä orientoitumaan hetkessä 500 eri ihmisen asioihin ja tilanteisiin. Joskus tuntuu, että päässä pyörii jatkumaton kaleidoskooppi asiakkaita. Vaikka itse työ ei stressaa ja selviydyin siitä hyvin, iso asiakasmäärä tuntuu hetkittäin ahdistavalta.*

*24LInhimillinen asiakasmäärä, palkkaus ja tehtävien laajuuden raja.*

*174A:--asiakasmäärät tulisi kirjata lakiin jokaisella viranomaisvastuulla olevalla alalla eikä vain lastensuojelussa,*

## TYÖNJAJON SELKIYTTÄMINEN

Sosiaalityöntekijät toivat vastauksissaan esille sen, että työnjakoa erityisesti sosiaalityöntekijän, sosiaalihoitajien ja sihteerien välillä tulisi selkiyttää.

*174A: Sosiaalityöntekijän työhön ei tulisi kuulua sihteerin tai sosionomin töitä (kuten ei lääkärikään tee sairaanhoitajan töitä), tietojärjestelmien pitäisi tukea eikä haitata työntekoa, --*

*11A: --selkeät työnkuvat. Esim. Sosiaalihoitajilla ja toimistotyöntekijöillä tulisi olla rooli ja tehtävät sosiaalityöntekijöiden asiakkuuksissa, kaikki asiakkaan asioihin liittyvä työ ei saisi olla sosiaalityöntekijän vastuulla. Lähiesimiehen tulisi olla sos tt*

*Lisäksi työnjakoa hoitajien ja sosiaalityöntekijöiden välillä pitäisi selkeyttää. Epäselvät työnkuvat aiheuttavat jatkuvaa kismaa ja eripuraa.*

*12A: Pehdytys, tehtävänkuvien selkeyttäminen esim sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan välillä, sosiaalihuollon prosessien selkeyttäminen vastaamaan lain henkeä, palkkatason kohentuminen, työhyvinvointiin panostaminen*

Lisäksi tuotiin esille työyhteisön henkeen panostaminen sekä kehittää mahdollisuutta purkaa vaikeita tilanteita heti.

*26L: Asiakasmäärä, työtehtävien jako (ohjaajien hyödyntäminen työparina ja osa töistä sihteereille) ja työyhteisön henki. Lisäksi lastensuojelussa, mutta myös muualla, vaikeiden tilanteiden purku heti ja muutoin suuri huomio työturvallisuudelle ja työssä jaksamiseen sitä kautta.*

Lisäksi toivottiin tiimityöskentelyn mahdollistamista ja johtavan sosiaalityöntekijän mukaan ottoa asiakasasioihin, erityisesti haastavien tilanteiden osalta.

*Aito työpari- ja tiimityöskentely, vastuun jakaminen: huom myös johtavan sosiaalityöntekijän tulisi olla aidosti perillä keisseissä*

Myös sellaiset työt, jotka eivät vaadi ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista, toivottiin siirrettävän avustavalle henkilölle.

*- Ylempää korkeakoulututkintoa edellyttämättömien työtehtävien siirto avustavalle henkilöstölle*

### 6.3 Koulutus ja kehittäminen

Aineistossa tuotiin myös esille, että henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi kehittämistä sekä koulutusta tulisi mahdollistaa ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuudet edetä urallaan.

*173AL: koulutuksien mahdollisuudet, riittävä osaaminen työyhteisössä*

*16A: Lisäkoulutuksiin kannustaminen ja niiden tukeminen.*

*17AL Monipuolisemmat mahdollisuudet tehdä kehittämistyötä asiakastyön lisäksi ja kehittää omaa asiantuntijuutta.*

*--Toivoisin myös, että meille kokeneille työntekijöille olisi tarjolla mahdollisuuksia kehittyä työssä, erikoistua ja jopa edetä ilman, että ainoa vaihtoehto on hakeutua johtavaksi sosiaalityöntekijäksi. Itseäni kun ei kiinnosta henkilöstöjohtaminen, mutta sen sijaan koen asiantuntijuuteni sosiaalityössä ja vammaispalveluissa hyvin vahvaksi.*

Yksi sosiaalityöntekijä toi esille, että sosiaalityöntekijöille tulisi tarjota jotakin sellaista, mikä houkuttelisi heidät jäämään. Henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi ratkaisua pidetään yksinkertaisena, mutta sen eteen tulisi tehdä työtä.

*160L: -- Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuudet edetä uralla nykyistä laajemmin (huomio THL:n urapolkumalli sostt:lle) Johtaminen ja työ tuli, laadukkaat lisä koulutukset, kun työntekijä on lähdössä pitäisi myös yrittää tarjota jotakin sellaista millä työntekijän voisi houkuttaa jäämään. Arvostuksen kokemus korjaa myös monta epäkohtaa (osittain), mutta jos työntekijöillä on kokemus siitä ettei ole mitään väliä kuka milläkin paikalla istuu, niin se ei motivoi. -- Jos palkka ja työmäärä olisi kohtuullinen, (työn tuki ja koulutuksia) ei meidän tarvitsisi enää samassa määrin huolehtia vaihtuvudesta. Ratkaisu on yksinkertainen, mutta jos ei panosteta mihinkään, vaihtuvuus jatkuu.*

Sosiaalityöntekijät toivat esille, että sosiaalityössä voisi hyödyntää mentorointia ja yksilötyönohjaukseen tulisi panostaa, mikäli sosiaalityöntekijät näkevät tälle olevan tarvetta.

*31L:-- Mielestäni mentor-malli olisi hyvä erityisesti lastensuojelussa, ettei kokematon työntekijä jää yksin liian haastavien asiakkaiden ja päätösten kanssa. Mahdollisuuksia vaikuttaa oman työyhteisön toimintatapoihin*

*täytyy olla riittävästi ja etenemismahdollisuuksia tulisi olla. Haastavinta lastensuojelun sosiaalityössä on se, että vaatimuksia ei ole mahdollista täyttää odotusten mukaisesti ja näin työntekijät uuvutetaan liian suuren paineen ja työtaakan alle.*

*61L: --Myös työssä kehittymisen muotoja pitäisi tuoda nykypäivään ja arjessa aikaa näille, myös informaalille oppimiselle. Mentorointi kaikille ja tarvittaessa vaikka organisaation ulkopuolisten mentorien hyödyntäminen, yksilötyönohjaus vakiovalikoimaan jokaisen henkilökohtaiseksi työn tueksi ja oman ammatti identiteetin tarkastelun foorumiksi.*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineistossa nousi esille muutamia selkeästi erottuvia syitä, jotka olivat vaikuttaneet sosiaalityöntekijän päätökseen irtisanoutua kunnallisesta sosiaalityöstä. Sosiaalityöntekijöiden oli mahdollista vastata useampaan eri väittämään, jotka kuvastivat niitä tekijöitä, jotka eniten vaikuttivat kunnan sosiaalityöstä irtisanoutumiseen. Olen kuvannut kaavion muotoon henkilöstövaihtuvuuteen liittyvät syyt tarkemmin liitteeseen 2.

Yhteensä 60% (N=109) kaikista vastanneista kertoivat, että **työn määrä oli liian suuri**, joka oli suurin syy sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumiseen. Toiseksi suurin yksittäinen tekijä irtisanoutumiselle oli palkkaus: Yli puolet, 51% (N=92) kertoivat, että **palkka oli liian pieni suhteessa työn vaatimuksiin**. Lisäksi 46% (N=83) mukaan asiakasmäärä oli liian suuri ja 45% (N=82) kokivat riittämättömyyden tunnetta. Johtamiseen liittyvät kysymykset olivat myös monien sosiaalityöntekijöiden irtisanoutumisen syynä. 43% (78) vastanneista kertovat, ettei johto ollut kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan. 41% (N=75) kertoivat syyksi, että johtotason ongelmat heijastuivat työyhteisöön ja 40% (N=73) vastanneista eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea lähiesimieheltään. Myös henkilöstövaihtuvuus työpaikalla vaikutti irtisanoutumiseen ja 42% (N=76) sosiaalityöntekijöistä vastasivat, että jatkuva työntekijäpula työpaikalla vaikutti päätökseen vaihtaa työpaikkaa.

Aineistossa nousi esille myös eettinen ristiriita ja sen vaikutus irtisanoutumiseen – sosiaalityöntekijät kokivat, etteivät voineet tehdä työtä omien arvojensa mukaisesti eikä lain vaatimalla tavalla. Ylemmältä taholta tulevat vaatimukset sekä resurssien rajallisuus olivat asettaneet sosiaalityöntekijät asemaan, jossa joutuivat pohtimaan, tekeekö työtä enemmän asiakas- vai organisaatiolähtöisesti. Lisäksi osa kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä kokivat, ettei sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuutta arvostettu, mikä näkyi esimerkiksi siinä, ettei johto ollut kiinnostunut työhyvinvoinnista, sosiaalityöntekijöille ei annettu mahdollisuus kehittämiseen ja sosiaalityöntekijöitä ei kuultu eikä palkka vastannut työn vaatimuksia. On siis tärkeää huomioida, että



irtisanoutumiseen liittyvät syytekijät eivät ole irrallisia toisistaan, vaan sosiaalityöntekijöiden irtisanoutuminen oli useimmiten monen eri tekijän summa.

Henkilöstövaihtuvuuden syitä tutkiessa pidin tärkeänä tuoda esille myös sosiaalityöntekijöiden omia näkemyksiä siitä, mitä sosiaalityössä tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi niin suurta. Aineistossa nousi esille, että kokonaisvaltainen sosiaalityön arvostus tulisi olla parempi, jotta ylipäättään sosiaalityötä ja työn tekemisen tapoja voitaisiin kehittää ja organisaatiotasolla nähtäisiin kehittämisen kohteet. Aineistossa nousi esille, että erityisesti palkan nostaminen asiantuntijuutta vastaavaksi voisi vähentää irtisanoutumisia ja saisi sosiaalityöntekijän erilaisilla palkkiokäytänteillä sitoutumaan paremmin työhönsä. Lisäksi kehittämisen kohteena nähtiin johtaminen ja esimiestaitojen parantaminen. Johdon tulisi olla koulutettu ja hänellä tulisi olla riittävä osaaminen johtaa vaativaa asiantuntijatyötä. Työmäärän kohtuullistaminen sekä resurssien kohdentaminen ennaltaehkäisevään sosiaalityöhön nähtiin tärkeäksi. Lisäksi sosiaalityöntekijöiden mahdollisuus kehittyä urallaan voisi parantaa sosiaalityöntekijöiden pysyvyyttä työssä. Myös riittävä sosiaalityöntekijän perehdytys nähtiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja se on myös kerrottu laissa. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä velvoittaa, että *työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että ammattihenkilö saa työssään tarvittavan perehdytyksen ja että hän voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen.* (817/2015 5§).

Jokainen irtisanoutuminen ei ole hyväksi organisaatiolle (Campion 1991, 200). Organisaatiot eivät kuitenkaan pysty jokaisen työntekijän irtisanoutumiseen vaikuttamaan. Esimerkiksi väistämättömissä vaihtuvuuksissa organisaatio pystyy vähemmän vaikuttamaan, kuin vältettävissä oleviin vaihtuvuuksiin. Lisäksi on sellaista vaihtuvuutta, jotka työntekijän mukaan olisi vältettävissä olevia, mutta organisaatio ei pysty toteuttamaan tai ne katsotaan epäedullisiksi vaihtoehtoiksi, esim palkan nosto tai työntekijöiden lisääminen (Campion 1991, 200-201).

Henkilöstövaihtuvuudella on massiivisia seurauksia organisaatiolle etenkin kustannusten näkökulmasta (mm. Campion 1991, 199-202). Tuloksellisuuden ja tuottavuuden vaatimusten myötä seurauksia pohditaan väistämättä myös organisaatiolle koituvien kustannusten kautta ja seurauksien suhteellisuutta pohditaan usein siitä näkökulmasta, voidaanko lähtenyt työntekijä korvata toisella työntekijällä vai onko lähtenyt tai aikeissa lähtevän työntekijän tuottavuus korvattavissa uudella työntekijällä ja millaiset kustannukset uuden työntekijän saamiseksi muodostuu esimerkiksi rekrytoinnin sekä perehdyttämisen kannalta. Campionin (1991) mukaan vaihtuvuutta pidetään kannattavana, jos työntekijä voidaan korvata esimerkiksi pienemmillä palkoilla olevalla työntekijällä (Campion 1991, 201-202).

Kuitenkaan tämä ei mielestäni ole vaihtoehto sosiaalityössä. Sosiaalityöntekijän työtä on monissa kunnissa siirretty sosiaaliohjaajille ja rekrytointiongelmien on vastattu siten, että pätevien sosiaalityöntekijöiden tilalle on valittu sosiaaliohjaaja. Sosiaalityöntekijän irtisanoutuminen saattaa tulla yllätyksenä organisaatiolle, vaikka sosiaalityöntekijä olisi pitkään miettinyt irtisanoutumista. Sosiaalityöntekijän lähtö pienemmältä paikkakunnalta voi olla paljon epäedullisempää kuin isommasta paikkakunnasta irtisanoutuminen. Kehittämisessä on mielestäni myös tärkeää huomioida kohtuullisuus. Missä määrin kunta pystyy välttämään sosiaalityöntekijöiden vapaaehtoisen vaihtuvuuden ja mitkä ovat sellaisia syitä, mihin organisaation on vaikea ainakaan lyhyellä aikavälillä vaikuttaa.

Aineistossa tuli esille myös se, ettei irtisanoutumisen syynä ollut niinkään organisaatioon tai työhön liittyvät syyt, vaan pikemminkin haluttiin kehittää itseään ja oppia uutta. Henkilöstön vaihtuvuus sosiaalityössä ei aina ole huono asia. Se antaa tilaa uudistumiselle, mahdollisuuksille kehittää sosiaalityöntekijän omaa asiantuntijuuttaan sekä antaa organisaatiolle mahdollisuuden tutkia sosiaalityötä organisaation sisältä käsin ja tehdä siten tarvittavia muutoksia. Jos henkilöstö ei vaihtuisi lainkaan, organisaation voi olla vaikeampi muuttaa omaa kulttuuriaan, työtapoja ja luoda uutta.

Henkilöstövaihtuvuutta tapahtuu jatkuvasti. Välttääkseen liiallisen henkilöstöjen vaihtuvuuden kuntaorganisaatioita on kannustettu erilaisilla työhyvinvointia sekä

toimivaa johtamista korostavilla ohjelmilla ja erityisesti työhyvinvoinnillinen näkökulma korostuu suunnitelmallisessa johtamisessa. (Takala ym. 2010, 20.) Kuitenkin vaihtuvuus sosiaalityössä näyttäytyy edelleen suurena, jonka vuoksi näen henkilöstövaihtuvuuden jatkotutkimuksille tarvetta. Tärkeänä näen myös kannustaa organisaatioita avoimeen vuoropuheluun sosiaalityöntekijöiden kanssa, jossa sosiaalityöntekijöitä aidosti kuultaisiin siinä, millä tavoin sosiaalityötä tulisi kehittää henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi. Monissa kunnissa on käytössä erilaisia lähtökyselyitä, jossa kysytään jo irtisanoutuneen sosiaalityöntekijän lähdön syytä. Oman kokemukseni perusteella nämä lähtökyselyt ovat melko suppeita, eikä anna kokonaiskuvaa sosiaalityöntekijän irtisanoutumisen syyille eikä siten anna tarkkaa tietoa henkilöstövaihtuvuuden ja sen vähentämisen mahdollistamiseksi. Yksi keino olisi tuottaa kyselyitä sosiaalityöntekijöiden ollessa vielä työssä ja pyrkiä saamaan vastauksia henkilöstövaihtuvuuden aikomuskäyttäytymiselle.

## LÄHTEET

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchanges. Teoksessa L. Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Alastalo, Marja, Åkerman, Marja & Vaittinen, Tiina (2017) *Asiantuntijahaastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori Johanna (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. Tampere.
- Astvik, W. and Melin, M. (2013) Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work, *Journal of Social Work*, 13(4). 337–360
- Astvik, Wanja, Welander, Jonas & Larsson, Robert (2020) Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation. *The British journal of social work* 50.5. 1382–1400.
- Baltes, B. B. (2001) Psychological climate in the work-setting. Teoksessa Smelser, N. J. & Baltes, P. B. (toim.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, New York, Elsevier/Pergamon.
- Campion, Ma. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Carpenter, J., Webb, C., Bostock & L., Coomber, C. (2012) *SCIE research briefing 43: Effective supervision in social work and social care*, London, England: Social Care Institute for Excellence.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M. & Porter, L.W. (1981) Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology* 66, 117-132.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Forsman Sinikka (2010) *Sosiaalityöntekijöiden jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Tampereen yliopisto.

Graneheim, Ulla H. & Lindgren Britt-Marie & Lundan Berit (2017) Methodological Challenges in Qualitative Content Analysis: A Discussion Paper. *Nurse Education Today* 56, 29–34.

Hakanen, Jari (2004) Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen –tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Tampere.

Hansung, Kim (2008) Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*. Vol 32(3).

Hom, Peter W., Thomas W. Lee, Jason D. Shaw & John P. Hausknecht (2017) One Hundred Years of Employee Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol 102 No.3 530-545

Haiyan Jiang, Wang Yean, Chui Ernest & Xu Yebin (2019) Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing, China: The roles of job satisfaction and agency type. *International Social Work*.

Holappa, Johanna (2021) Sosiaalityön johtajien näkemyksiä sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden syistä ja seurauksista. Pro gradu. Turun yliopisto.

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Tampere.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 02.05.2021.

Koivu, Veera (2019) Miksi lähteä ja miksi jäädä? Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus, syyt työpaikan vaihtamiseen ja työhön sitoutumista edistävät tekijät työssä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.

Kuntaliitto <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto>. Luettu 25.5.2021.

Lahtinen Anne & Seppo Suominen (1989) Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät.

Lee, Thomas W; Mitchell, Terence R; Holtom, Brooks C; McDaniel, Linda S. & Hill, John W. (1999) The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal* 42 (4), 450-462.

- Locke, E. & Latham, G. P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Maertz Jr, Caro P & Rodger W. Griffeth (2004) Eight Motivational forces and voluntary turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for research. *Journal of management* 2004 30(5).
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Matela Kari (2009) Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. *Lisensiaatintutkimus*. Lapin yliopisto. 41-43.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62.
- Mänttari-van der Kuip, Maija. (2014) 'The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economic context', *European Journal of Social Work*, 17(5). 672–688.
- Nelson Jamilla J. (2019) *Social work professional's strategies to reduce employee turnover*. Walden University.
- Pollack Daniel (2008). Legal implications of staff turnover in social work organizations. *International legal note*. *International social work*.
- Sipilä, Anita (2011) *Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Steel, R.P. (2002) Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function, *Academy of Management Review*, 27(3), 346–60.
- Tai, Teresa W.C; Bame, Sherry I. & Robinson, Chester D. (1998) Review of nursing turnover research, 1977-1996. *Social Science Medicine* 47 (12). 1905-1924.
- Takala Mervi, Seppo Karisalmi & Eila Tuominen (2010) Tutkimuskatsaus. Teoksessa Tuominen, Eila, Mervi Takala & Pauli Forma (toim.) *Työolot ja työssä jaksaminen*. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia* 2010:2. 19

Tett, Robert P & John P. Meyer (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Department of psychology. 46. The university of Western Ontario.

Tham, Pia (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. *British Journal of Social Work*. 37 (7) 1225-1246.

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

Welander, J., Astvik, W. & Isaksson, K. (2017) Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*. 7(1) 67–79.

Welander, J., Astvik, W. & Isaksson, K. (2019) Exit, silence and loyalty in the Swedish social services – the importance of openness. *Nordic Social Work Research*. 9(1). 85–99.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Laki

sosiaalihuollon

ammattihenkilöstä.

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake

KUN HENKILÖSTÖ VAIHTUU - Henkilöstövaihtuvuuden syyt kunnallisessa sosiaalityössä

*Olen Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja sosiaalityön maisterivaiheen opiskelija Saira Lind. Teen pro gradu - tutkielmaa henkilöstövaihtuvuuden syistä kunnallisessa sosiaalityössä.*

*Sosiaalityön kentällä puhutaan paljon siitä, kuinka henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja sosiaalityöntekijät irtisanoutuvat jatkuvasti. Henkilöstövaihtuvuuteen on etsitty syitä mm. liian suuresta työmäärästä ja työn kuormitustekijöistä, johtotason ongelmista sekä pienestä palkasta verraten esimerkiksi työn vaativuuteen ja koulutustasoon.*

*Tämän kyselyn tarkoituksena on tuottaa ajankohtaista tietoa siitä, mitkä ovat niitä todellisia syitä, jotka ovat saaneet sosiaalityöntekijän vaihtamaan työpaikkaa kunnan sosiaalityöstä.*

***Kysely on suunnattu Sinulle, joka olet laillistettu sosiaalityöntekijä ja olet työskennellyt kunnan sosiaalityössä, mutta vaihtanut työpaikkaa.***

*Kysely koostuu taustatiedoista sekä erilaisista väittämistä liittyen henkilöstövaihtuvuuteen. Lisäksi Sinulla on mahdollisuus vastata omin sanoin koskien henkilöstön vaihtuvuuden syitä, jotta todelliset syyt tulisivat mahdollisimman tarkasti esille. Toivon rohkeita ja avoimia vastauksia, jotta sosiaalityöntekijöiden ääni tulisi kuulluksi. **Jokainen vastauksesi on arvokas.** Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia.*

***Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja voit missä vaiheessa tahansa jättää vastaamisesi kesken. Jokainen vastaus käsitellään täysin anonymisti, eikä sinua voida tunnistaa vastauksistasi.***

***Kiitos, kun saan Sinulta arvokasta tietoa tutkimukseeni.***

Taustatiedot

Sukupuoli:

Nainen

Mies



Muu

Ikä: \_\_\_\_\_

Olen saanut Valviran hyväksymän sosiaalityöntekijän pätevyyden vuonna: \_\_\_\_\_

Minulla ei ole Valviran hyväksymää sosiaalityöntekijän pätevyyttä

Työskentelin edellisessä sosiaalityön työssäni:

Täysi-ikäisten parissa tehtävässä sosiaalityössä

Lasten parissa tehtävässä sosiaalityössä

Työhöni kuuluivat sekä lasten että täysi-ikäisten parissa tehtävä sosiaalityö

Tässä voit kertoa tarkemmin, millä sosiaalityön kentällä työskentelit: \_\_\_\_\_

5. Kuinka kauan mietit työpaikan vaihtoa ennen lopullista päätöstäsi? Valitse yksi vaihtoehto.

Päiviä

Viikkoja

Kuukausia

Vuosia

Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

6. Kuinka usein mietit työpaikan vaihtoa edellisessä työssäsi? Valitse yksi vaihtoehto:

Päivittäin

viikoittain

kuukausittain

harvemmin kuin kerran kuussa

Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

7. Kuinka monta asiakasta arvioisit sinun vastuullasi olleen edellisessä työssäsi?

8. Palkan suuruus edellisessä kunnan sosiaalityössä:

alle 2600e

2600e-2800e

2801e-3000e

3001e-3200e

3201e-3400e

3401e-3600e

Yli 3600e

Henkilöstövaihtuvuuden syyt

*Seuraavaksi on väittämiä henkilöstövaihtuvuuden syistä, joista voit valita useamman vaihtoehdon. Valitse ne, jotka kuvastavat parhaiten niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat työpaikan vaihtoon. Väittämien jälkeen voit täydentää valitsemiasi väitteitä avoimen kysymyksen avulla ja kertoa tarkemmin syitäsi työpaikan vaihdolle.*

9. Mitkä seuraavat tekijät vaikuttivat eniten siihen, että vaihdoit työpaikkaa? Voit valita useamman vaihtoehdon:

Työn määrä oli liian suuri.

Asiakasmäärä oli liian suuri.

Työ ei ollut oma juttuni.

Minulla ei ollut riittävästi aikaa perehtyä asiakasasioihin.

Työ stressasi minua.

Liian haastavat asiakasasiat.

Omaa osaamistani ei hyödynnetty tarpeeksi työssä.

Omat arvoni eivät kohdanneet työpaikan arvojen kanssa.

En kyennyt hallitsemaan työtäni.

Työ ei motivoinut minua.

Työ oli liian haasteellista.

Tunsin riittämättömyyden tunnetta.

En ollut saanut riittävästi perehdytystä.

En saanut käyttää työssäni luovuutta niin paljon kuin olisin halunnut.

Minua vaadittiin tekemään töitä, mitkä eivät mielestäni kuuluneet sosiaalityöntekijän työtehtäviin.

Työpaikallani oli jatkuva työntekijäpula, joka vaikutti päätökseeni vaihtaa työpaikkaa.

Minulla ei ollut mahdollisuutta kehittyä urallani.

Ammattitaitoani ei arvostettu.

Minuun kohdistui työpaikkakiusaamista.

Halusin työkokemusta muualta.

En saanut tukea työkavereilta.

Työmenetelmät olivat puutteelliset.

Toimintaympäristön menetelmät olivat vanhanaikaisia.

Päätöksentekoon vaikuttivat liikaa taloudelliset tekijät.

Organisaatio ei ollut avoin muutoksille.

Henkilöstö vaihtui niin usein, että koin paremmaksi vaihtaa itsekin työpaikkaa.

Työyhteisön sisällä olevat ongelmat.

Työn tekemisen tavat olivat joustamattomia.

Työnjako oli epäselvä.

En saanut riittävästi tukea lähiesimieheltäni.

Minulla ei ollut mahdollisuutta kehittää työtä tai työvälineitä.

Johtotason ongelmat heijastuivat työyhteisöön.

Palkka oli liian pieni suhteessa työn vaatimukseen.

Työympäristö ei ollut turvallinen.

Johto ei ollut kiinnostunut työhyvinvoinnistani.

Tiedonkulku työpaikalla ei ollut sujuvaa.

En luottanut lähiesimieheeni.

En luottanut työkavereihini.

Yhteistyö organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa ei toiminut.

Lähiesimiehen ammattitaito ei ollut riittävä.

Sain paremman työtarjouksen muualta.

Työn vaatimukset haittasivat perhe-elämäni.

Perhesyyt vaikuttivat työpaikan vaihtoon.

Sairastuminen aiheutti työpaikan vaihtamisen.

Muuttaminen toiselle paikkakunnalle.

Tähän voit avoimesti täydentää vastauksiasi tarkemmin sekä kertoa muita syitä, mitkä vaikuttivat työpaikan vaihdokseen: \_\_\_\_\_

10. Mikäli työskentelet tällä hetkellä sosiaalityöntekijänä kunnassa, oletko harkinnut irtisanoutuvasi nykyisestä työstäsi?

Kyllä

En

Halutessasi voit kertoa tarkemmin:

11. Mitä asioita mielestäsi tulisi kehittää, jotta henkilöstön vaihtuvuus sosiaalityössä ei olisi niin suurta? \_\_\_\_\_

## LIITE 2. Sosiaalityöntekijöiden (N=181) vaihtuvuuden syyt

