

# **SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI**

**Tuija Pehunen**

**Pro gradu-tutkielma**

**Sosiaalityön maisteriohjelma**

**Yhteiskuntatieteiden**

**ja filosofian laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

**syksy 2017**

## LIITE 2: Tiivistelmä

### TIIVISTELMÄ

#### SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI

Tuija Pehunen  
Sosiaalityön maisteriohjelma  
Pro gradu-tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Ohjaaja: Mikko Mäntysaari  
Syksy 2017  
47 sivua

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää organisaatioiden tarjoamat organisaation ja työ- tai virkasuhteen edut, palkka ja palkitseminen rekrytoitaville sosiaalityöntekijöille. Työehtojen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, työstä saatu palaute ja joustot työsuhteessa. Joustoja voi olla yksilöllinen elämäntilanteen huomioiva työaika tai mahdollisuus etätöihin.

Tutkimuksen näkökulma on rekrytointi viestintänä, jossa sanoman lähettämällä vastaanottajalle pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan. Sanoma, ilmoitus, sisältää asioita, joiden toivotaan vaikuttavan sosiaalityöntekijän kiinnostukseen. Rekrytointiviestinnän tavoite on saada pätevä sosiaalityöntekijä kiinnostumaan ja hakemaan työpaikkaa.

Tutkimuksen kvantitatiivisessa analyysissä on käytetty kuvailevia menetelmiä (suorat jakaumat, ristiintaulukointi, tunnusluvut) ja kaksisuuntaista varianssianalyysiä. Tutkimuksen aineiston muodostaa vuoden 2017 alussa julkaistut TE-toimiston sosiaalityöntekijöiden rekrytointi-ilmoitukset (N=344).

Keskeiset asiat tutkimuksessa on tiedon tuottaminen avoimena olevien työpaikkojen määrästä, laadusta ja sijainnista, alueellisesta jakautumisesta sekä niiden täyttämistä uusintahakujen kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajat käyttävät hyvin vähän houkuttelukeinoja, joilla voisivat kilpailla pätevistä sosiaalityöntekijöistä. Ilmoituksissa työtä kuvataan sosiaalityöntekijöitä kiinnostavalla tavalla. Palkkaus ei ole vielä kilpailutekijä. Tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että sosiaalityöntekijän oma kiinnostus uutta työpaikkaa kohtaan on merkittävä rekrytointitekijä.

**Avainsanat:** sosiaalityöntekijä, rekrytointi

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TAVOITE</b> .....	<b>3</b>
<b>3 VIESTINTÄ</b>	<b>5</b>
3.1 Informaation siirto .....	6
3.2 Rekrytointiviestin sisältö .....	8
3.3 Maine .....	9
3.4 Viestinnän osaaminen .....	10
3.5 Rekrytoinnin välineet.....	12
<b>4 SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI</b> .....	<b>15</b>
4.1 Sosiaalityö numeroina.....	16
4.2 Sosiaalityön rekrytoinnin erityispiirteet .....	19
4.3 Työssä pysyminen ja lähteminen .....	21
4.4 Palkan ja palkkioiden merkitys .....	25
4.5 Kansainvälinen rekrytointi.....	27
<b>5 MENETELMÄT</b> .....	<b>30</b>
<b>6 AINEISTO</b>	<b>32</b>
6.1 Keskeiset muuttajat .....	32
<b>7 TULOKSET</b>	<b>36</b>
7.1 Työnantajan tarjoamat työ- tai virkasuhteen etuudet .....	38
7.2 Työnantajan muut houkuttelutekijät .....	40
7.3 Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet .....	42
7.4 Muuttajien vaikutus työsuhteen ehtoihin .....	42
7.5 Tutkimustulosten merkitys ja luotettavuus .....	44
<b>8 LOPUKSI</b>	<b>45</b>
<b>9 LÄHTEET</b>	<b>48</b>

# 1 JOHDANTO

Keskeinen sosiaalipalveluihin liittyvä asia on sosiaalityöntekijöiden saatavuus, jonka tutkimista aloitin jo kandidaattitutkielmassani sosiaalityön houkuttelutekijöistä rekrytoinnissa vuonna 2015. Sosiaalityöntekijöiden saatavuuden ja työssä pysymisen ongelmat eivät silloinkaan olleet tuore pulma vaan sen ratkaisemista on yritetty jo usean vuosikymmenen ajan. Lasten kanssa työskentelevien rekrytointia tutkiva väitöskirjaa tekevä Saku Tihverinen (2017) arvelee, että rekrytointivaikeuksien hankalimmat ajat ovat edessä lähitulevaisuudessa (Helsingin Sanomat 8.1.2017.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2010) arvelee, että sosiaali- ja terveysalan eläkepoistuma vuosina 2010 – 2030 on runsaat 60 prosenttia henkilöstöstä. (Halmeenmäki, 2010, 51, 55). Sceinin (1991, 244) mukaan organisaatioissa kulttuurin menestys riippuu rekrytoinnin onnistumisesta. Scein viittaa organisaatioiden taipumukseen valita itselleen sopivimmat ja lähellä organisaation nykyisiä arvoja olevat hakijat. Sosiaalityön rekrytoinnissa valittavaa ei useinkaan edes ole, sillä kaikkiin ilmoitettuihin työpaikkoihin ei ole hakijoita. Kuntaliitto (2016, 61) toteaa, että tulevaisuuden osaavien työntekijöiden saanti riippuu myönteisestä työnantajamaineesta.

Sipilä (2011, 147, 150) näkee sosiaalityöntekijöiden koulutuksen haasteena viestintäosaamisen vahvistamisen. Ammatillisen osaamisen kehittämishaaste on yhteiskunnallinen vaikuttamisosaaminen, jossa on tarvetta erityisesti sosiaalipoliittisen vaikuttamisosaamisen vahvistamiseen. Sosiaaliset ongelmat ovat vaikeutuneet ja monimutkaistuneet, mutta kunnat eivät ole lisänneet sosiaalityön virkoja. Pätevät ja työhönsä sitoutuneet sosiaalityöntekijät siirtyvät muihin mielekkäämmiin organisoituihin tehtäviin, koska joissain kunnissa sosiaalityön olosuhteet ovat muuttuneet ja ennen vallinnut vakiintunut sosiaalityöntekijätilanne on hajonnut. Jos on jo lähdetty liikkeelle alimitoitettusta tilanteesta liikkeelle, työntekijätilannetta ei paranna se, että saadaan lisää sosiaalityöntekijöitä. Ewalt (1991) totesi jo liki kolmekymmentä vuotta sitten, että työolosuhteilla on merkittävä vaikutus sosiaalityöntekijöiden saatavuuteen.

Ihmiset eivät todennäköisesti hakeudu ammattiin tai jää siihen, jos palkka, toiminnan vaikutus ympäristöön ja organisaation herkkyys arvoihin eivät tyydytä heitä. Pätevien sosiaalityöntekijöiden tarjonta ei ratkaise sellaisten työpaikkojen ongelmia, jotka eivät reagoi työntekijöiden toiveisiin ja tavoitteisiin. (em. 1991, 214–217.)

Rekrytointi on viestintää, jossa sanoman lähettämällä vastaanottajalle pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan. Sanoma, ilmoitus, sisältää asioita, joiden toivotaan vaikuttavan sosiaalityöntekijän kiinnostukseen ja hakupäätökseen.

Rekrytointi-ilmoituksen laatijan tulee tuntee hyvin sekä rekrytoiva työyhteisö ja organisaatio että vaadittavat reunaehdot työntekijän tai viranhaltijan palkkaamisesta ja sen ehtoista. Hyvän ilmoituksen laatiminen edellyttää osaamista. Rekrytointi-ilmoitus kertoo yhteisön keskeiset tekijät, jotta työnhakija voi muodostaa niiden avulla kuvan mahdollisesta tulevasta työnantajaorganisaatiosta ja sen toiminnasta. Sosiaalityöntekijöitäkin rekrytoitaessa viestinnän tavoite on saada vaikutus viestin vastaanottajan toiminnassa, tavoite on saada pätevä sosiaalityöntekijä kiinnostumaan ja hakemaan työpaikkaa.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimuksen tavoite on selvittää organisaatioiden tarjoamat organisaation ja työsuhteen edut, palkka ja palkitseminen rekrytoitaville sosiaalityöntekijöille. Työehtojen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkka, palkkiot ja työsuhde-edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, työstä saatu palaute ja joustot työsuhteessa. Joustoja voivat olla esimerkiksi yksilöllinen, elämäntilanteen huomioiva työaika. Tietoa tuotetaan myös avoimena olevien työpaikkojen määrästä, laadusta ja sijainnista, alueellisesta jakautumisesta sekä niiden täyttämisestä uusintahakujen kautta.

Tässä tutkimuksessa rekrytointi-ilmoitukset ovat viestintää ja viestintä ymmärretään lähinnä informaation siirtona. Tutkimuksessa ei oteta kantaa viestinnän merkityksiin tai sen yhteisöllisyyden tehtävään. Kuitenkin kaikilla yhteisöllä on tarve kertoa itsestään ympäristölleen, kuunnella, mitä ympäristö haluaa sille kertoa sekä tarve keskustella ja olla vuorovaikutuksessa. Näitä tarpeita tyydyttääkseen yhteisö viestii. Yhteisö haluaa saada tehtävänsä, tavoitteensa ja toimintansa tulokset tärkeiden ryhmien ja päättäjien tietoisuuteen. (Juholin 2013, 53.) Tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko kyseisellä ilmoituksella saatu rekrytoitua pätevä sosiaalityöntekijä tai ylipäättään työntekijä.

Sosiaalityöntekijän ammattikuvaa ja asiantuntijuutta sekä organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu useissa väitöskirjoissa ja lisenssiaatin tutkimuksissa. Sipilä (2011) käsitteli väitöskirjassaan sosiaalityön asiantuntijuuden, tietojen ja taitojen ulottuvuutta kunnallisessa sosiaalityössä. Työssä pysyvyyttä ja vaihtuvuutta on tutkittu vain vähän työtä tekevien näkökulmasta. Matelan (2009) lisenssiaattityö käsitteli lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä. Halmeenmäen (2010) väitöstutkimus kunta-alan eläkepoistuman haasteista esittää keinoina työntekijävajeen paikkaamiseen rekrytointia, työhyvinvoinnin kehittämistä, yhteistyötä ja

ulkoistamista sekä teknologian kehittämistä. Hulkko-Nymanin (2016) väitöskirjassa tarkasteltiin henkilöstön tyytyväisyyttä tulospalkkaukseen ja henkilöstön kokemia vaikutuksia organisaation suoritukseen ja yhteistyöhön. Rekrytointiin liittyvä tutkimus on pääosin ollut organisaatiokäyttäjyymistä tai psykologista, tutkivana tieteenalana talous- tai viestintätieteet.

Suomessa työskentelee noin 4500 sosiaalityöntekijää terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä terveydenhuollon ja sosiaaliturvan hallinnossa. Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suhteellisen suurta. Terveys- ja hyvinvointilaitoksen tilastoaineistossa vuoden 2014 aikana henkilöstömäärän vuosikeskiarvosta työstä lähtijöitä oli 14,9 prosenttia ja tulijoita 13,5 prosenttia sosiaalityöntekijöistä. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2015, 1, 9.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään viestintää, erityisesti viestintää informaation siirtämisellä ja sen käsitteitä. Viestintään liittyy maine, joka luo mielikuvia rekrytoivasta organisaatiosta. Sosiaalityön toimintakenttä esitellään rekrytoinnin ympäristönä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen ja erilaiset säädökset määrittelevät päätöksenteon, resursoinnin ja toimintatavat rekrytoinnissa. Teorian jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, hyödynnetystä menetelmästä sekä aineiston käsittelystä ja analyysistä. Viimeiseksi käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä niiden pohjalta esitetyt johtopäätökset ja lopuksi pohditaan tutkimuksen merkitystä sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

### 3 VIESTINTÄ

Strandman (2009, 46–47) toteaa viestinnän jakautuvan puhe-, yhteisö- ja joukkoviestintään. Yhteisöviestintä on nuori tieteenala, jonka ensimmäiset teoriat luotiin 1940- ja 1950-luvuilla Yhdysvalloissa. Yhteisöviestinnän lisäksi tai sijaan kirjallisuudessa käytetään myös organisaatioviestintä tai yritysviestintä- termejä.

Viestinnän tutkimuksessa on voitu erottaa kaksi koulukuntaa. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on sanomien siirtoa. Viestintä tarkastelee miten lähettäjä ja vastaanottaja sisään- ja uloskoodaavat viestejä. Viestinnän prosessimalli pitää sisällään myös viestintäkanavat ja -välineet. Viestinnän viat katsotaan johtuvan prosessin jostain vaiheesta. Toisen koulukunnan mukaan viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa. Tämä semioottinen koulukunta määrittelee viestinnän kulttuurista merkitystä ja pohtii sitä kuinka sanomat toimivat vuorovaikutuksessa. Yhdessä nämä kaksi koulukuntaa täydentävät toisiaan. (Fiske 1992; 2000 14.)

Prosessikoulukunnan viestintämalli sopii arkijärkeen, koska sen mukaan viestintä määrää kaikkea ja sen parantaminen tehostaa yhteiskunnan ohjausta. Prosessikoulukunta tarkastelee Fiske (1992; 2000, 245) mielestä asioita mainostoimittajan silmin, jonka vuoksi pääosa sen tutkimuksesta kohdistuu viestinnän sanomien siirtoon ja yleisövaikutuksiin. Semiotiikassa pääpaino on tekstissä ja tekstin vuorovaikutuksessa sen tuottavan ja vastaanottavan kulttuurin kanssa. Kiinnostuksen kohteena on silloin viestinnän kyky merkityksellistää asioita.

Semiotiikka tarkastelee viestintää merkityksen luomisena. Siinä nähdään, että viestintä on aktiivinen tapahtumakulku, johon asioita sisään- tai uloskoodataan. Merkityksiä luodaan, synnytetään ja neuvotellaan henkilön ja viestin välillä. Merkitys muodostuu merkin, tulkitsijan ja kohteen dynaamisesta vuorovaikutuksesta. Struktuaalikielitieteilijöiden mukaan valitaan paradigman tarkoittamista joukoista kun lähetetään viestejä. Sanat ovat paradigmoja, joista suomen kielen sanasto on paradigma. Ne järjestyvät erityisemmiksi paradig-



moiksi kuten sanaluokiksi tai käyttöparadigmoiksi, joita ovat vauvojen jokellus tai miehinen kiroilu. Yksikön valitseminen ja yksiköiden yhdistäminen paradigmasta muodostaa viestinnässä syntagman. Kielessä syntagmalle on ominaista kieli- ja lauseoppi. Merkkien ymmärtäminen edellyttää niiden rakenteellisten keskinäissuhteiden ymmärtämistä. (Fiske 1992; 2000, 69–83.)

Juholin (2013, 44–47) toteaa, että viestintä on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Viestintä on tiedon ja kokemusten vaihdantaa sekä tunnetta yhteisöllisyydestä. Viranomaisviestinnässä myötäillään usein prosessikoulukunnan näkemyksiä. Päätöksien teon jälkeen informoidaan osallisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia. Alkuvaiheessa viestintäprosessi on prosessikoulukuntamaista yksipuolista tiedon siirtoa, mutta saattaa myöhemmin painottua siihen, miten osalliset ovat tulkinneet viranomaisen viestejä eli tulkinta lähestyy merkityskoulukunnan tapaa toimia.

Fisken (1992; 2000, 246) mukaan asialle annettu merkitys ei ole viestinnän epäonnistumista vaan ihmisten välisiä kulttuurieroja. Semioottien mukaan viestintää määrittävät kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja muut ihmisiä ympäröivät seikat enemmän kuin viestintäprosessiin kuuluvat asiat.

### **3.1 Informaation siirto**

Osmo A. Wii (1973; 1994, 17, 32–39, 67) määrittelee viestinnän eli kommunikaation tietojen vaihdannaksi ihmisten kesken. Hänen mukaansa viestintä on käyttäytymistä, ihmisten toimintaa. Perustekijöitä inhimillisessä viestinnässä on ihmisen kyky käsitellä tietoja. Ihminen saa tietoja aistien välityksellä, mutta tiedostamisen kannalta merkittävintä on se, mitä ärsykkeiden suuresta määrästä valitaan ja tiedostetaan. Yleensä huomioidaan jokin poikkeava. Sitä voidaan tietoisesti käyttää erityisesti suostuttelussa, jossa kahdesta kilpailevasta ärsykkeestä valitaan yleensä voimakkaampi, kookkaampi tai värikkäämpi. Sisäiset tarkkaavaisuustekijät voivat liittyä ihmisen tarpeisiin tai muihin psykologisiin tekijöihin.

Markkinoinnissa tämä huomioidaan vetoamalla tarpeisiin. Myös odotukset vievät huomion valmiustilaan.

Åberg (1993, 11–13, 19) toteaa viestinnän olevan sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma, eli merkkien yhdistelmä, laukaisee vastaanottajassa joitain mielikuvia. Vastaanottaja antaa merkityksen sanomalle ja yrittää tulkita alkuperäistä ajatusta, jolloin ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän lähtökohta. Palauteen voi käsittää kytkeytymään viestinnän tavoitteisiin, Sen kerääminen on viestin lähettäjän vastuulla, jolloin voidaan varmistua sanoman perillemenosta.

Lääkeruiskumalli 1950-luvulta on viestinnän yksinkertainen käsitys tiedonsiirtona, jossa sanoma lähetetään ja vastaanottaja ottaa sen vastaan lähetetyssä muodossa. Tämän mallin mukaan tärkeiden asioiden informoimisella uskotaan saatavan odotusten mukaisia vaikutuksia. (Juholin 2013, 100, 176). Wiio (1973; 1994, 75) toteaa, että lääkeruiskumalli on erittäin puutteellinen, koska viestintä on inhimillistä käyttäytymistä ja usein se on varsin monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden tulos. Viestinnän perusedellytykset ovat sanoman lähettäjä, sen vastaanottaja, sanoma ja viestinnän kanava. Näiden lisäksi viestinnän tapahtumaan liittyy monia muita tekijöitä. Shannon (1948) kehitti teknisen viestintämallin, jonka Wiio (1968) muutti inhimilliseen viestintään sopivaksi. Viestintä lähtee liikkeelle sanoman lähettäjältä, jolla on jokin sanoma tarkoittamalleen vastaanottajalle. Sanoman syntymiseen tarvitaan lähettäjän tarve ja kyky viestintään. Viestintään vaikuttavat lähettäjän sisäiset häiriöt kuten lähettäjän asenne. Viestintään vaikuttavat myös sen taustatekijät eli viestintätilanne, tarpeet, palkkiot ja rangaistukset sekä kanava ja sen mahdolliset häiriöt. Keskeistä tässä mallissa on vastaanottajan viestinnän tarve ja kyky. Viestin tulkintatapaan vaikuttavat lisäksi vastaanottajan sisäiset häiriöt ja viestinnän taustatekijät. Vastaanottajat ymmärtävät saman asian eri tavoin. (Wiio 1973;1994, 75–77.)

### 3.2 Rekrytointiviestin sisältö

Althausin (2015, 78, 92–93) mukaan eri alojen työnantajat näyttävät noudattavan samoja yleisiä rekrytointimalleja, mutta ne myös eroavat toisistaan. Yhteisiä eri alojen rekrytoitavan työntekijän yleisimpiä vaatimuksia olivat hakijan korkeakoulututkinto ei-teknisellä alalla, laaja poliittinen tietämys, englannin kielitaito, tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet, ihmissuhdetaidot ja sosiaaliset kompetenssit, taito analysoida tietoa ja viestintätaidot. Rekrytoinnissa korostettiin harvoin teknisiä taitoja yleisesti. Ylimpänä menetelmäpätevyydessä oli kyky analyttiseen ajatteluun. Hakijalta toivottiin erityisesti kykyä ratkaista monimutkaisia tilanteita, projektinhallintaa, kykyä organisatoriseen suunnitteluun ja hallinnollisia taitoja. Työnantajan tulisi antaa selkeä tieto siitä, mitä hakijalta odotetaan.

Ruotsalaisessa tutkimuksessa todettiin, että rekrytoitaessa IT-projektipäälliköitä, työnantajat luettelivat pätevyysvaatimuksia sen sijaan että olisivat kuvanneet ne vaatimukset, jotka ovat ainutlaatuisia yrityksen kilpailukyvyille. Tutkimuksessa tutkittiin työpaikkailmoituksia vuosien 2010 – 2013 aikana. Sen tuloksien mukaan työnantajilla ei ollut riittävästi kykyä ymmärtää tai ilmaista niitä vaatimuksia, joiden pitäisi olla ratkaisevia työntekijän nimittämistä varten. Yleiset määritelmät kannattaa vaihtaa alan ja organisaation mukaisiin parempiin määritelmiin niin työnantajilla on paremmat mahdollisuudet nimetä tehtävään oikea henkilö. (Marcusson & Lundqvist 2015, 39.)

Hemphill ja Kulik (2016) analysoivat konsulttien tekemiä rekrytointimainoksia. Konsultit ja heidän organisaationsa avustivat vammaisia henkilöitä rekrytoimaan henkilökohtaisia avustajia. Ilmoituksissa kuvattiin pääosin organisaation ja työn ominaisuuksia. Ilmoitukset sisälsivät vain vähän tietoja suositeltavan työnhakijan ominaisuuksista ja valintamenetelmästä. Ilmoitusten sisältämät tiedot jaettiin organisaation määritteisiin, työnhakijoita koskeviin tietoihin ja työtä koskeviin tietoihin. Organisaatiomääritteitä olivat logo, organisaation nimi, sijainti, organisaation kuvaus, subjektiivisia väitteitä organisaatiosta, teksti kollegoista, yrityksen kuva, teksti kulttuurista, teksti yrityksen arvoista ja tosiasiallisia väit-

teitä organisaatiosta. Työnhakijoita koskevia attribuutteja olivat työkokemus, koulutustodistukset, perustelu ja arvostelukyky, ammatillinen tai tekninen pätevyys, tarvitaan viestintätaitoja, tarvittavat fyysiset taidot, emotionaalinen tai empaattinen kyky, muodollinen akateeminen pätevyys, luovuus, sitoutuminen rooliin, kansalaisuus ja asuinpaikka, työviihumi, vähimmäisikä ja kyky työskennellä yksin. Työtä ilmoituksissa kuvattiin sen ominaisuuksilla, tärkeimmillä tehtävillä, asiakkaiden kanssa työskentelyllä, tehtävän kuvauksella, koulutuksen tukemisella, henkilökohtaisilla kasvumahdollisuuksilla, joustavilla työajoilla, ja osallistumisella, urakehityksellä, työajalla, yleispalkalla, rekrytointiprosessin kuvauksella, haastattelun tiedoilla ja työesimerkillä. (Hemphill ym. 2016, 71–75.)

Tutkittaessa valtionhallinnon viestintää, tutkimuksessa todettiin, että keskeisin teema viestinnän arvioinnissa on viestinnän ymmärrettävyys ja ymmärrettävyyden arviointi. Haastateltavat totesivat, että on tärkeää viestiä ymmärrettävällä kielellä ja sen toteutumista tulisi arvioida. Toinen keskeinen esille noussut teema oli viestien perillemeno ja sen mittaaminen. Oma näkökulma on välitettävä halutulla tavalla. Ymmärrettävän kielen lisäksi asia on ilmaistava yleistä kiinnostusta ja median kiinnostusta herättävällä tavalla. Tutkimuksen mukaan viestien ymmärrettävyyden tärkeyttä ei ymmärretä organisaatioiden sisällä vaan usein käytetään hankalaa kieltä ja erityisterminologiaa. Tiedottajan roolia viestien ymmärrettäväksi tekemisessä korostetaan, mutta erityisen tärkeää ovat viestijän henkilökohtaiset verkostot ja suhteet sidosryhmiin. (Seeck 2007, 27–26.)

### **3.3 Maine**

Maineenhallinta laajempänä käsitteenä on perusta organisaation olemukselle. Sen avulla korostetaan uskottavien toimintatapojen merkitystä. Maine rakentuu jatkuvasti uudestaan organisaation arvojen, kulttuurin, odotusten ja viestinnän vuorovaikutuksessa. (Aula & Heinonen 2011, 213 – 214.) Viestinnällä on sekä perustavaa laatua että tilannekohtaisia tehtäviä. Vaikuttaminen työhyvinvointiin, ympäröivään yhteiskuntaan tai päättäjiin ovat perustavanlaatuisia tehtäviä. Tilannekohtaisia tehtäviä voivat olla muutoksen hallinta tai uuden toimintastrategian muodostaminen. (Juholin 2013, 100 – 101.)

Kuntaliiton (2016) mukaan kunnalla on jonkinlainen maine, joka voi olla positiivisen, negatiivisen tai neutraali. Siihen liittyy mielikuvia, käsityksiä ja mielipiteitä itse koetun tai kuullun perusteella. Mielikuvia syntyy myös vaikka kunta ei itse pyri niitä luomaan. Ihmiset kertovat paikkoihin liittyviä tarinoita, kertomuksia ja uskomuksia eteenpäin sekä hyvässä että pahassa. Kaikki kunnan teot vaikuttavat maineen rakentumiseen, joka rakentuu arkisessa työssä ja kaikessa vuorovaikutuksessa. Sen rakentaminen on hidasta, mutta menetys voi tapahtua hyvin nopeasti. Kuntaliitto mainitsee brändityön, jolla voidaan tukea kunnan elinvoimaisuutta uusien asukkaiden, yritysten, osaajien, investointien tai matkailijoiden houkuttelemiseksi alueelle. (Kuntaliitto 2016, 32 – 34.)

Maine lähtee organisaation sisältä, mutta se ei sijaitse siellä. Se on organisaation sidosryhmien mielikuvissa, joihin on mahdollista vaikuttaa viestinnällä. (Aula ym. 2011, 178.) Maine muodostuu kerrotuista arvottavista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Ne rakentuvat omakohtaisista kokemuksista toiminnasta ja organisaatiosta julkisuudesta rakentuneista mielikuvista. Maine syntyy vuorovaikutustilanteissa, joissa organisaatio kohtaa sidosryhmiään. Maineen kautta organisaatio saa arvostusta, jos maine on hyvä. (Aula ym. 2011, 12.) Jokainen johdon, esimiehen ja työntekijän valinta ja päätös toteuttaa organisaation strategiaa arjessa. Tätä strategian toteuttamista ovat jokainen keskustelu, ajatuksenvaihto ja ongelmanratkaisu puheen ja toiminnan pitämisenä yhdenmukaisena. Jos toiminta ja puheet eivät ole yhdenmukaisia, yhteistä todellisuutta ei voida rakentaa. (Tuomi ja Sumkin 2010, 15.)

### **3.4 Viestinnän osaaminen**

Viestiä tehostavat ajatusten jäsentäminen, niiden pukeminen ymmärrettävään muotoon, vastaanottajan huomioon ottaminen, oikeiden kanavien valitseminen ja viestin toistaminen. Lisäksi viestin ymmärrettävyyttä vastaanottajassa lisää sen muotoilu vastaamaan vastaanottajan ajatuksia. Viestintää voidaan tehostaa parantamalla sanoman esitystapaa. Vies-

tissä kannattaa käyttää lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja sekä lyhyitä lauseita ja yksinkertaisia lauserakenteita. Tehokas keino on myös hyödyntää vastaanottajan tietoja ja asenteita viestittävästä asiasta. (Åberg 1993, 21 – 23.) Wiio (1977, 23) toteaaakin, että kaikki viestintä on vajavaista. Viestin vastaanottaja suhtautuu sanomaan omien asenteidensa ja odotustensa mukaisesti.

Kulttuuri sanana merkitsee monia asioita, joilla on paljon sivumerkityksiä. Yhdistettynä organisaatioon käsitteiden ja merkitysten sekasotku on vieläkin suurempi. Organisaatiot ovat avoimia jatkuvasti ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevia järjestelmiä. Ne muodostuvat alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja joskus myös maantieteellisesti hajautuneista lohkoista. Kulttuuria voi tarkastella itsenäiseksi määritellyn vakiintuneen sosiaalisen yksikön ominaisuutena. Yhteiset pitkän ajan kuluessa muodostuneet kokemukset muovaavat ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja yksikön paikasta siinä. Johtajien ainoa todella tärkeä asia saattaa jopa olla kulttuurin johtaminen ja luominen. Ympäristö ja ulkoinen todellisuus määrää ryhmän mahdollisuuksia, vaihtoehtoja ja rajoitteita. Se myös määrittelee ryhmän perustarkoituksen, sen tehtävän tai keskeiset tehtävät. Ryhmä päättää miten se menestyy ja mittaa suoritustaan muuttuvassa ympäristössä. (Schein 1991, 24 – 25, 67.)

Kuntaliitto (2016, 19) määrittelee osaajat ja työvoiman kuntamarkkinoinnin kohderyhmänä. Kuntaliiton tuottama opas selkeyttää kuntien yleistä viestintää ja viestintävastuita. Sen mukaan jokaiselle organisaatiolle on hyvä nimetä viestintävastaava. Esimies toimii linkkinä johdon ja henkilöstön välillä. Viestintävastaava vastaa yhdessä henkilöstöjohdon kanssa työyhteisöviestinnästä ja esimies vastaa oman toimintayksikkönsä työyhteisöviestinnästä. Markkinointiviestinnässä näkökulma on tavoitteellinen ja sillä on rajattu kohderyhmä. Keskeistä on tuntea tämä kohderyhmä, jotta ydinviesteistä ja visuaalisuudesta saadaan mahdollisimman kiinnostava ja houkutteleva.

Strandmanin (2009, 217–281) mukaan kuntaorganisaatioiden viestintäkäsitys tulisi muuttaa positivistisen paradigman rationaalisesta viestintäkäsityksestä tulkitsevan paradigman

käsitykseen. Viestintä tulisi nähdä monimutkaistuvassa kontekstissa välttämättömänä voimavarana. Jokainen voi oivaltaa oman roolinsa strategian toteuttajana, kun sen sisältöä tulkitaan ja konkretisoidaan yhteisessä vuoropuhelussa.

Työnantajaa säätelee työelämän yksityisyydensuojalaki, jonka 2 §:n mukaan henkilötietoja voidaan käsitellä vain niiltä osin kuin niiden käsittely on tarpeellista. Sääteily alkaa jo työnhakutilanteessa, jossa työntekijästä saatava tieto tulee perustua työhakemuksessa vaadittuihin tietoihin, jotka työntekijä itse toimittaa työnantajalleen. (Neuvonen 2013, 189 – 190.)

### **3.5 Rekrytoinnin välineet**

Rekrytoinnin suorittamisessa on kolme askelta. Ensimmäisessä se suunnitellaan, toisessa laaditaan ilmoitus ja kolmannessa osassa toteutetaan rekrytoinnin strategiaa. (Azhahiri 2012, 228.) Buettner (2014, 1415) on kehittänyt monitieteiset puitteet järjestelmäratkaisuille, joilla voidaan etsiä ja arvioida tulevia työntekijöitä. Hänen lähestymistapansa on laajempi kuin perinteisen haastattelun tai HR- ohjelmiston. Ohjelmiston tekemä vertailu kattaa myös työntekijän sopivuuden kannalta ratkaisevia sosiaalisia komponentteja kuten työryhmän ilmapiirin, sen kommunikaatiotavan ja organisaation ympäristön. Työnhakijan ja rekrytoivan organisaation kaikkia tasoja voidaan vertailla ja niiden sopivuutta toisiinsa arvioida. Järjestelmässä voidaan arvioida hakijan persoonallisuuden sopivuutta organisaation kulttuuriin tai käyttäytymistä työryhmässä. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on hyvin tärkeää löytää sopiva hakija kuhunkin vakanssiin.

Perinteistä rekrytointia on lehti-ilmoituksen laatiminen. Lehti-ilmoitukset ovat suurelta osin siirtyneet verkkoon digitalisoinnin myötä. Rekrytointia suorittavat myös siihen erikoistuneet yritykset, jotka voivat suoraan ”head huntata” organisaation toiveiden mukaisia henkilöitä. Yleensä tällä menetelmällä etsitään ansioituneita avainhenkilöitä. Sosiaalinen media saattaa olla kasvava rekrytointikanava.

Otalan (2010, 2, 12, 24) raportoiman työelämän osaamisen ja oppimiseen liittyvien haasteiden tutkimuksen mukaan Talent Managementilta eli osaajien hallinnalta, edellytetään yhä enemmän ennakoivuutta ja joustavuutta. Sen tärkein tehtävä on organisaatioiden osaajareservin rakentaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Internet ja sosiaalinen media ovat tärkeimmät rekrytointikanavat. Näistä tärkeinä pidetään LinkedIniä, Facebookia ja yritysten omia kotisivuja. Henkilöstön omat kontaktit korostuvat yhä enemmän. Työyhteisöissä yhteisöllisten työvälineiden ja sosiaalisen median käyttäminen ja sovellusten ymmärtäminen on vielä heikkoa. Myös HR-asiantuntijoiden suhtautuminen sosiaaliseen mediaan on epäroivä, vaikka sen avulla voidaan tavoittaa potentiaaliset rekrytoitavat helpommin ja laajemmin kuin aikaisemmin.

Sosiaalipalveluiden suullisen haastattelun rekrytointimenetelmää käytetään tyypillisesti julkishallinnossa. Kalifornialaisessa tutkimuksessa todettiin, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä rekrytoinnin jälkeen 75,5 % jäi työskentelemään viiden ensimmäisen työvuoden jälkeen. Tutkimusprojektin pitkäaikainen tavoite oli kehittää keinoja tehokkaaseen rekrytointiin ja saada työntekijöitä edistyneisiin sosiaalipalveluihin. Tarkoitus oli houkutelaa päteviä ja motivoituneita työntekijöitä ja samalla vähentää vähemmän päteviä työntekijöitä ja vähentää rekrytoinnista aiheutuvia uusien työntekijöiden kustannuksia. Tutkimuksessa saavutettiin hyvä tuloksia, mutta sen yleistettävyyys on heikko pienen otannan vuoksi. Tutkimus toteutettiin kahtena pilottina, joista ensimmäisessä oli kahdeksan osallistujaa ja seuraavassa 16 osallistujaa. (Schroffel 2012, 151, 154, 157.)

Suullisessa haastattelussa haastattelijoiden tulee osata arvioida työnhakijoiden vastauksia heidän esittämiinsä kysymyksiin ja tarkkailla kysymysten vaikutusta, vastausten kelvollisuutta ja hakijan viestintätaitoja. Tapaamien tarjoaa mahdollisuuden mitata hakijan interaktiivisia ja ihmissuhdetaitoja. Yleensä haastattelussa on mukana kahdesta kolmeen substanssin asiantuntijaa ja yksi henkilöstöedustaja. Haastattelun haittapuoli voi olla haastattelijan omat ennakkoluulot. Hyvin vuorovaikutuksessa onnistuneella hakijalla voi silti olla huomattavia vaikeuksia työssään. Suullisen haastattelun perusteella on vaikea mitata monitahoisia,



kirjallisia, byrokraattisia, hallinnollisia ja epäselviä tehtäviä, joita haasteellisessa työssä työskentelevän sosiaalityöntekijän on päivittäin ratkaistava. (Schroffel 2012, 154–155.)

Schroffel (2012) kehitti tutkimuksessaan testiä, jonka avulla voidaan tunnistaa päteviä sosiaalityöntekijöitä hakijoiden keskuudesta. Testissä oli 25 sivua asiakirjoja, jotka sisälsivät raportteja, puhelu- ja viestitietoja kuudesta asiakastapauksesta ja muistutuksia, jotka koskivat toimintaa. Aineistossa osallistujia pyydettiin priorisoimaan tilanteita ja heidän analyysi- ja harkintakykyään arvioitiin. Osallistujilla oli aikaa tehtävien ratkaisuun 90 minuuttia. Suullisen haastattelun lisäksi kehittyneemmässä rekrytoinnissa voidaan ottaa huomioon työnhakijan kyky työskennellä paineen alaisena, prioriteettien määrittelytaito ja kyky analysoida monenlaisia monimutkaisia ongelmia. Sosiaalityöntekijöille tieto tulee monien kanavien kautta kuten kirjeitse, puhelimitse, faksilla virallisina asiakirjoina ja muistutuksina. Karsintakokeessa voidaan arvioida mitä työntekijät tekevät ratkaistakseen ongelmat esitetyn aineiston ja teorian perusteella. Seuraava vaihe rekrytoinnissa on kvalitatiivinen arviointi hakijan ihmissuhdetaidoista. Aikarajoitettu testaus voi hankaloittaa korkeasti koulutettuja työntekijöitä, jos he ovat liian varovaisia arvioidessaan suunniteltuja toimenpiteitä. (Schroffel 2012, 155–156.)

## 4 SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI

Sosiaalihuoltolaki määrittelee sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöksi, jossa rakennetaan yksilön, perheen tai yhteisön tarpeisiin vastaava sosiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus. Kokonaisuus sovitetaan yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa ja seurataan sen toteutumista ja vaikuttavuutta. Luonteeltaan sosiaalityö on muutosta tukevaa työtä. Sen tavoitteena on yhdessä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa lieventää elämäntilanteiden vaikeuksia, vahvistaa näiden omia toimintaedellytyksiä ja osallisuutta. Tavoitteena on myös edistää yhteisöjen sosiaalista eheyttä. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia säätelevä laki tuli voimaan elokuussa 2005. Se on kelpoisuuksia säätelevä yleislaki. Lain tarkoituksen on edistää sosiaalihuollon asiakkaan oikeutta saada laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua. Tämän tarkoituksen ajatellaan toteutuvan sillä, että palvelua tuottavalla henkilöstöllä on tarvittava koulutus ja perehtyneisyys. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) määrittelee myös ammatinharjoittamisoikeuden laillistetuille ammattihenkilöille. Laillistettu ammattihenkilö oikeutetaan toimimaan ammatissaan ja käyttämään siihen liittyvää ammattinimikettä. Laissa säädetään sosiaalityöntekijälle erityisiä velvoitteita kuten sosiaalityön ammatillinen johtaminen sekä tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaava sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyö ja sen vaikutusten seuranta ja arviointi. Sosiaalityöntekijän sijaisena voi toimia enintään vuoden ajan sosiaalityöntekijän ammattiin opiskeleva, jolla on riittävät edellytykset ammatissa toimimiseen. Tilapäisen työntekijän tulee olla suorittanut hyväksytysti yliopistolliset sosiaalityön aineopinnot ja käytännön harjoittelun. Varsinainen oikeus sosiaalityöntekijän ammatin harjoittamiseen myönnetään henkilölle, joka on suorittanut Suomessa ylemmän korkeakoulututkinnon, johon sisältyy tai jonka lisäksi on suoritettu pääaine- tai pääainetta vastaavat yliopistolliset opinnot sosiaalityössä. Tietyin edellytyksin Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto voi myöntää ammattipätevyyden tunnustamisen myös Euroopan

unionin jäsenvaltion tai Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion kansalaiselle. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.)

Tilapäisesti sosiaalityöntekijän ammatissa voi toimia enintään vuoden ajan sosiaalityöntekijän ammattiin opiskeleva henkilö. Hänellä tulee olla hyväksytysti suoritettut sosiaalityön aineopinnot ja käytännön harjoittelu suoritettuina. Valmistunut sosiaalityöntekijä johtaa ja valvoo tilapäisen työntekijän toimintaa. Tilapäisesti sosiaalityöntekijänä toimivalla työntekijällä ei ole oikeutta päättää kiireellisissä tapauksissa tahdosta riippumattoman hoidon antamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.)

#### **4.1 Sosiaalityö numeroina**

Kuntien terveys- ja sosiaalipalveluissa työskenteli 258 567 henkilöä vuonna 2014. Terveyspalveluissa työskenteli 132 387 ja sosiaalipalveluissa 126 180 henkilöä. Lisäksi näihin liittyvissä yhteisissä hallinnon palveluissa työskenteli 6 143 henkilöä. Lääkäreiden, sairaan- ja lähihoitajien sekä lastentarhaopettajien määrät kasvoivat, mutta perhepäivähoitajien, sairaala- ja laitospalaisten sekä toimistotyöntekijöiden määrä väheni hieman. Sosiaalityöntekijöiden määrä ei ole 2000-luvulla muuttunut, mutta sosiaalialan ohjaajien määrä on kasvanut huomattavasti. Vuodesta 2010 vuoteen 2014 ohjaajien määrä kasvoi noin 3 000 työntekijällä ja oli vuoden 2014 lopussa 12 000 työntekijää. Sosiaalityöntekijöitä on ollut kuntien palveluksessa 4 300 – 4 400 henkilöä terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä terveydenhuollon ja sosiaaliturvan hallinnossa. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstöstä vaihtui vuoden 2014 aikana 11 prosenttia. Suurin vaihtuvuus oli sosiaalityöntekijöissä. Henkilöstön vuosikeskiarvosta lähtijöitä oli 14,9 prosenttia ja tulijoita 13,5 prosenttia. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2015, 1, 9.)

Sosiaalialan osaamiskeskukset tekivät alkuvuodesta 2017 selvityksen sosiaalityöntekijöiden tilapäisenä sijaisena toimimisen tilanteesta kunnissa ja kuntayhtymissä. Kyselyn ta-

voitteena oli selvittää sosiaalityöntekijöiden vakanssien määrä ja niiden täyttäminen vaki-naisilla ja sijaisilla sekä niiden täyttämisen haasteet. Ilmoitettuja täytettyjä vakansseja oli 2737,9 kokonaista sosiaalityöntekijää. Näistä lastensuojeluun sijoittui 1034,5, työikäisten palveluihin ja aikuissosiaalityöhön 448,1 vakanssia ja vammaispalveluihin 212,7 sekä krii-sityöhön kuten sosiaalipalveluihin 112,1 vakanssia. Muut ja hallinnollinen työ täyttivät yhteensä 268,5 vakanssia, terveydenhuolto 75, maahanmuuttajatyö 65 ja muut alueet loput vakanssit. Kyselyssä selvitettiin myös miten näitä haasteita kunnissa on ratkaistu ja miten tilanne kuntien mielestä kehittyy. (Keskinen, Kiiski, Kuusinen-James & Vuorijärvi 2017, 4, 8.)

Lastensuojelun keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia te-kivät vuonna 2008 selvityksen lastensuojelulain toteutumisesta. Vuonna 2013 ne toteuttivat kyselytutkimuksen, jossa kartoitettiin lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä kuntien re-surseista toteuttaa palveluja. Tutkimuksessa tarkasteltiin muiden tekijöiden lisäksi myös työssä jaksamiseen liittyviä näkökulmia. Kyselyyn vastasi 300 lastensuojelussa työskente-levää sosiaalityöntekijää ja 146 sosiaaliohjaajaa, perhetyöntekijää tai muuta lähityöntekijää. Kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä päteviä oli 83 %. (Sinko & Muuronen 2013, 4–6.)

Pätevät sosiaalityöntekijät hakeutuvat pois sosiaalihuollon työstä, koska työ ei enää vastaa oman ammatti-identiteetin arvoja vastaavaa työtä. Kuntien sosiaalityön haasteena on myös työn organisointi ja osaamisen puute, joka johtuu pätevien sosiaalityöntekijöiden pulasta. Työntekijät eivät voi työssään hyödyntää kaikkea osaamistaan, koska työn luonne muuttuu entistä liukuhinnamaisemmaksi. Kansallinen ja paikallinen uusliberalistinen julkishallin-non toimintapolitiikka murentaa sosiaalisen entistä kapea-alaisemmaksi, jolloin varsinkin lastensuojelutyössä työntekijöiden vaihtuvuus näkyy työn muuttumisena sirpalemaiseksi. (Sipilä 2011, 143, 145.)

Suomessa ei ole virallista suositusta lastensuojelun asiakasmääristä. Julkaisemattomien lastensuojelun laatusuosituksen mukaan on korkeintaan 35 lasta, jos kunnassa on sosiaaliohjaajia ja korkeintaan 20 lasta, jos lastensuojeluprosessi on yksin sosiaalityöntekijän hoidossa. Ammattiliitto Talentia suositus on 40 asiakasta työntekijää kohden. Kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä 71 % piti tarpeellisena asiakasmäärän mitoitusta. (Sinko ym. 2013, 13.)

Sosiaalityöntekijöistä 70 % tekee ylitöitä säännöllisesti ja kolmannes sosiaalityöntekijöistä tekee ylitöitä yli kaksi tuntia viikossa. Ylitöiden kuormittavuus vaikutti halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa eli tämä kolmannes yli kaksi tuntia viikossa ylitöitä tekevä sosiaalityöntekijöiden ryhmä oli miettinyt alan vaihtoa hieman keskimääräistä useammin. (Sinko ym. 2013, 17.)

Tilastokeskuksen 10.5.2016 julkistetun kuntasektorin palkkatilaston mukaan vuonna 2015 sosiaalityöntekijöinä oli 6517 naista ja 503 miestä, yhteensä sosiaalityöntekijöitä oli 7020. Osa-aikaisten osuus tästä kokonaismäärästä oli 720 työntekijää. Tilastosta ei ole saatavilla sijaisten määrää. Seuraava julkistus tehdään 4.5.2017. Tilasto perustuu ammattiluokitukseen AML 2010, jota käytetään tässä tilastossa. Työntekijämäärien lisäksi tilastosta on saatavilla palkkatietoja. Sosiaalityöntekijöiden peruspalkka oli 2975 euroa. Tiedot ovat pääasiassa julkisia, mutta kaikki yksikkökohtaiset tiedot ovat salaisia. Kuntasektorin henkilöstön palkkatiedot kerätään vuosittain tiedustelemalla lokakuun voimassaolevien palvelussuhteiden tietoja. Tiedonkeruu perustuu tilastolakiin (280/2004), jonka mukaan kunnat ja kuntayhtymät ovat velvollisia antamaan Tilastokeskukselle sen tarvitsemat tiedot.

Keskisen ym. (2017, 32–33) selvityksen mukaan ammattihenkilölain kelpoisuuspykälä on aiheuttanut haasteita sosiaalityöntekijöiden sijaisten saatavuudelle. Sen ansiosta pitkäaikaiset, mutta muodollisesti sosiaalityöntekijän tehtäviin epäpätevät sijaiset ovat aktiivisemmin hakeutuneet hankkimaan vaadittavan pätevyyden. Sosiaalityöntekijöiden saatavuuteen vaikuttavat myös työn tekemisen edellytykset. Näitä ovat työn arvostus palkan

muodossa, mahdollisuus tehdä työtä oman ammattitaidon ja sosiaalityön eettisten periaatteiden mukaisesti. Edellytykset määrittelevät maisteritutkinnon hankkineiden hakeutumisen sosiaalityöntekijän tehtäviin.

## **4.2 Sosiaalityön rekrytoinnin erityispiirteet**

Kuntasektorilla 18 % rekrytoinneista perustui uuden työpaikan syntymiseen. Uusi työpaikka oli tutkimuksessa uusi tehtävä tai lisähenkilöstön tarve toistaiseksi tai vakinaisesti. Vaihuvuuden korvaaminen oli 49 %:ssa rekrytoinnin syy ja eläke- ja muu poistuma 33 % rekrytoinneista. Vastaavat luvut yksityissektorilla olivat 54, 22 ja 23 %. Selvityksen mukaan poistumaan verrattuna uusien työpaikkojen syntymistä estimoivat yksityissektori, alle 50 henkilön työpaikka ja vakinaisen työntekijän hakeminen. (Alatalo, Maunu, Räisänen, Heikki & Tuomaala 2015, 14, 25.)

Henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara myös sosiaalialalla. Voimavarakeskeinen johtaja näkee inhimillisen pääoman tärkeänä kapasiteettina ja mahdollistajana varsinkin uusissa tilanteissa. Perinteinen johtamisen jakaminen henkilö- ja asiajohtamiseen on muuttunut siten, että henkilöstö, työ ja työyhteisön johtaminen nähdään kokonaisuutena, jonka johtamisessa tarvitaan ymmärrystä organisaation toiminnan eri osa-alueista. Strateginen henkilöstöjohtaminen on käsitteenä noussut vahvasti. (Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 125.) Asiakkailta on oikeus hyvään sosiaalihuoltoon kun turvataan sosiaalityöntekijän ja hänen sijaisensa riittävä osaaminen. Sosiaalityöntekijän tehtävässä saa tilapäisesti toimia sosiaalityön pääaineopiskelija, joka on suorittanut aineopinnot ja harjoittelun. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.) Tehokkaassa rekrytointiprosessissa tarvitaan tarkkoja tietoja rekrytoitavien henkilöiden lukumäärästä ja heiltä vaadittavasta pätevyydestä (Azhzhahiri 2012, 226).

Julkisia viranhaltijoita määrittelevän lain mukaan virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa viranhaltija on virkasuhteessa kuntaan toistaiseksi tai määräaikaaisesti. Yleensä virkasuhteeseen ottaminen edellyttää julkista hakumenettelyä, jossa hakuaika on vähintään 14 kalenteripäivää ilmoituksen julkaisemisesta. Julkisesti haettavana olleeseen

virkasuhteeseen voidaan ottaa vain henkilö, joka on hakenut sitä kirjallisesti ennen hakuajan päättymistä ja täyttää silloin asetetut kelpoisuusvaatimukset. (Laki julkisista viranhaltijoista 304/2003.)

Sosiaalialan osaamiskeskuksen selvityksessä kysyttiin edeltävän vuoden (1.3.2016 alkaen) aikana avoimena olevien sosiaalityöntekijöiden paikkojen täyttämisen vaikeuksista. Koetuja vaikeuksia saada päteviä sosiaalityöntekijöitä tai kelpoisuuden omaavia sijaisia oli vastauksista 44 %, mutta 25 %:ssa vastauksia rekrytoinnin koettiin olevan helppoa. Kyselyn arvion mukaan 800 – 900 paikkaa on ollut avoinna vuoden aikana. Vakituisiin sosiaalityöntekijän tehtäviin oli helpointa saada pätevät työntekijät Pirkanmaalla, Lapissa, Etelä-Karjalassa ja Pohjois-Savossa. Eniten vaikeuksia paikkojen täyttämässä oli Kainuun, Varsinais-Suomen, Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen, Etelä-Savon, Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjana maakunnissa. (Keskinen ym. 2017, 11–13.)

Sosiaalityön koulutusta on mahdollista saada Suomessa kuudessa yliopistossa. Nämä yliopistot ovat Helsingin, Jyväskylän, Kuopion, Lapin, Tampereen ja Turun yliopistot. Helsingin yliopisto järjestää sosiaalityön koulutusta sekä Svenska social- och kommunalhögskolanissa että yliopistossa suoritettavina opintoina. (Opetusministeriö 2005.) Osana Jyväskylän yliopiston opetusta, sosiaalityötä opetetaan Chydeniuksen yliopistokeskuksessa Kokkolassa. Chydeniuksen opinnot on suunnattu aikuisopiskelijoille ja ne voidaan suorittaa työn ohessa. (Kokkolan yliopistokeskus 2017.)

Vain viranomainen voi hoitaa merkittävää julkista valtaa sisältäviä tehtäviä, mutta poikkeuksena perustuslain mukaan julkinen hallintotehtävä voidaan hoitaa muutenkin, jos sen hoitaminen voidaan suorittaa noudattaen hyvän hallinnon vaatimuksia ja vaarantamatta oikeus- tai perusturvaa. (Perustuslaki 24 §). Suurin osa sosiaalityöntekijöiden työsuhteista on virkasuhteita, koska he käyttävät merkittävää julkista valtaa, jossa esimerkiksi voidaan päättää toisen henkilön eduista, oikeuksista tai käyttää pakkokeinoja niiden toteuttamiseen.

Perustuslaki määrittelee yleiset nimitysperusteet virkoihin. Nimitysperusteet ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Taidolla tarkoitetaan koulutuksen tai työkokemuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja. Kyvyllä tarkoitetaan henkilön ominaisuuksia, joilla voidaan työskennellä tuloksellisesti. Näitä voivat olla aloitteellisuus, lahjakkuus, järjestelmällisyys tai muut tehtävän hoitamisen kannalta tarpeelliset kyvyt. Nuhteeton käytös ja yleisessä kansalaistoiminnassa saadut viranhoidon kannalta merkitykselliset asiat ovat kansalaiskuntoa. Yleisiä nimitysperusteita tulkitaan suhteessa kyseessä olevan viran yleisiin ja erityisiin kelpoisuusehtoihin. Ehdoissa huomioidaan niiden vuoksi kuhunkin virkaan liittyvät konkreettiset työtehtävät. (Perustuslaki 125§; HE 1/1998.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2008, 19) mukaan hakuilmoituksessa voi kelpoisuusvaatimusten lisäksi ilmoittaa seikoista, joita pidetään tärkeinä tehtävän hoidossa ja jotka vaikuttavat valintapäätökseen. Perustuslain 125 §:n säädös edellyttää hakijoiden ansioiden vertailun. Koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi arvioidaan työnhakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia eli soveltuvuutta tehtävään viran hoidon kannalta. Virkaan valitaan kokonaisarvioinnin perusteella ansioitunein hakija. Perustuslain nimityssäädösten perusteella työpaikkailmoituksen teksteillä on merkitystä, koska niissä voidaan säädettyjen ja erityisten kelpoisuusvaatimusten lisäksi kertoa lisävalmiuksista, joita tarvitaan viran hoitamisessa. Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia voivat olla vaadittava tutkinto, tehtävässä edellytettävä työkokemus tai lisäkoulutus.

### **4.3 Työssä pysyminen ja lähteminen**

Tampereen yliopiston Työsuojelurahaston vuosina 2008 – 2010 tukema tutkimus tarkasteli lastensuojelutyötä tekevän sosiaalityöntekijän työssä pysymisen ja työstä lähtemisen tekijöitä. Tutkimushankkeen taustalla oli näkemys siitä, että organisatoristen ja työvoima- ja koulutuspoliittisten ratkaisujen rinnalla tarvitaan tietoa siitä miten työntekijät itse luovat itselleen jaksamista ja mahdollistavat työnsä jatkamisen. Työssä itsessään on siinä jaksamista ja jatkamista tukevia elementtejä kuten vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, työn autonomia, antoisuus ja itselle merkityksellisyyden kokeminen sekä lastensuojelun spesifit työtavat.



Ison roolin saivat lisäksi ne ehdot ja rakenteet, joiden mukaan työtä tehdään. Työmäärän lisäksi näitä olivat resurssit, välineet, työyhteisön ja esimiesten toiminta. Työyhteisö ja kollegiaalisuus olivat merkittäviä työssä jaksamisen tekijöitä. (Forsman 2010, 2–4.)

Walesissa sosiaalityöntekijät saivat helposti haluamansa työn, mutta yli neljäsosa halusi lähteä työstään jo kuuden kuukauden kuluessa ja lähes yhtä monta haki aktiivisesti uutta työtä. Walesissa sosiaalityön stressaava luonne, alhainen palkkaus, arvostuksen puute ja itsestään selvyytensä pitäminen selittivät lähtöaikomuksen. (Evans & Huxley 2009, 260.)

Griffithsin, Roysen, Culverin, Piescherin ja Zhangin (2017, 112–113) tutkimus sisälsi Yhdysvaltain Etelävaltioiden lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden (N=511) työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia syitä. He tutkivat tekijöitä, jotka ennakoivat vaihtuvuutta. Kysymykset sisälsivät asioita, joiden tiedettiin jo aiemmin ennakoivan työvoiman pysyvyyttä kuten palkka, työmäärä, arvostus, ammatillinen kehitys, työn tukeminen, vertaistuki ja lähijohtaminen.

Seuraavassa taulukossa on esitetty tutkimuksen tilastolliset merkittävyydet.

Taulukko 1. Subscale correlations with plan on leaving the agency.

<b>Subscale</b>	<b>n</b>	<b>Correlation</b>	<b>p</b>
<b>Salary</b>	507	– 0.221	0.006***
<b>Workload</b>	504	– 0.489	0.000***
<b>Recognition</b>	507	– 0.330	0.000***
<b>Professional dev.</b>	507	– 0.435	0.000***
<b>Accomplishment</b>	508	– 0.406	0.000***
<b>Peer support</b>	506	– 0.221	0.000***
<b>Supervision</b>	505	– 0.348	0.000***
<b>CWEFS</b>	485	– 0.543	0.000***

Note: CWEFS - Child Welfare Employee Feedback Scale.

\*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ . \*\*\*  $p < 0.001$ .

Eniten työssä pysymistä ennustivat lähiesimiestyö ja vertaistuki. Eniten tyytymättömyyttä ja siten työn vaihtamista ennustivat tyytymättömyys ammatilliseen kehitykseen, arvostukseen, työmäärään ja palkkaan liittyvät asiat. Tutkimukseen osallistuneista lastensuojelun työntekijöistä joka neljäs aikoo vaihtaa työtä seuraavan vuoden kuluessa ja puolet työntekijöistä harkitsee sitä. Työssä pysyvyyttä voi lisätä palkkojen haasteellisen nostamisen lisäksi innovatiivisilla tavoilla lisätä johtamista ja ammatillista kehittymistä. Haasteellisella nostamisella tässä tarkoitetaan poliittista haasteellisuutta ja rahojen riittävyttä palkan korotuksiin. (Griffiths ym. 2017, 112–113.)

Tutkimuksen havainnot vahvistavat, että työmäärä, arvostus, tunne saavutuksista ja ammatillinen kehittäminen ovat työntekijöiden tärkeysjärjestyksessä etusijalla. Valtavaa paperityön taakkaa voi keventää tehokkaalla tekniikan, kuten tablettien ja kannettavien tietokoneiden, käyttämisellä. Tutkimuksen tuloksilla on merkitystä paikallisessa Etelävaltioiden päätöksenteossa, samoin sillä, että vähennetään lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn määrää. (em. 2017, 115–117.)

Työntekijän voi olla vaikea pysyä työssään, jos palkkaus ei ole oikeassa suhteessa suureen stressiin ja työmäärään. Korvauksen ollessa korkea, työntekijällä saattaa olla enemmän motivaatiota työssä jatkamiseen. (Irene 2010, 356.) Forsmannin (2010, 158–159) tutkimuksessa todetaan, että mitä pidempään lastensuojelun sosiaalityön tehtävässä on toimittu, niin sen vähemmän näyttäisi olevan merkitystä työn ulkoisilla ehdoilla. Vähän aikaa alalla olevat korostivat ulkoisia ehtoja kuten palkkaa, korvauksia, työvälineitä ja työsuhteiden pituuksia. He kokivat saavansa työn arvostuksen niiden kautta ja olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa esimerkiksi pienenkin palkkaeron vuoksi. Heidän mielestään tärkeää oli myös työssä kehittymisen mahdollisuus itse ihmisenä ja työntekijänä sekä työn merkitys itselle. Havainto voi johtua ikäeroista, sillä tutkimuksen haastatellut olivat iältään nuorempia kuin alalla pitkään toimineet. Jaksamista ja työssä jatkamista tuetaan taidoilla ja työhön sopivilla persoonakohtaisilla ominaisuuksilla, realistisuudella, joustavuudella, sosiaalisuudella, hyvillä organisointi- ja ajanhallintakyvyillä ja halulla oppia. Ajoittain työyhteisön rankkakin huumori voi

auttaa jaksamisessa. Työpaikalla tapahtuva ohjaus ja tuki työlle ovat erityisen tärkeitä nuorelle työntekijälle. Ammattitaitoa ja alalle jäämistä vahvistetaan esimiehen, kollegoiden, työparin ja työnohjauksen avulla.

Kari Matela (2009) tarkasteli tutkimuksessaan lastensuojelutyössä pysymisen tekijöitä. Verkkokyselyyn saatiin 157 vastausta, joiden perusteella 80 prosenttia lastensuojelun työntekijöistä koki työnsä merkitykselliseksi. Työssä pysymiseen vaikutti organisaatiokulttuuri ja hyväksi koettu lähijohtaminen. Kaksi kolmasosaa oli halukas siirtymään lastensuojelusta paremmin palkattuun työhön, työtyytyväisyyden osatekijöistä eniten tyytymättömyyttä aiheutti juuri palkkaus. Lähes kaikilla vastaajilla tyytyväisyys palkkaan oli yhtä alhaisella tasolla. Kun työn vaihtamisen halu on vahva, myös muun työn hakeminen ja siihen siirtyminen on todennäköistä. Työn vaihtamiseen keskeisimmin vaikuttavat tekijät ovat määräävässä asemassa silloin kun työpaikan vaihtaminen toteutuu. Kaikkein vahvin vaihtamisen haluun vaikuttava tekijä oli työtyytyväisyys ja työsidonnaisuus. (Matela 2009, 104.)

Rekrytoinnissa voidaan käyttää vahvuutena sen kohdistamista työntekijöihin, jotka kokevat olevansa heille sopivalla alalla, nostamalla esiin hyviä työskentelyolosuhteita, hyvää työn johtamista ja mukavia työtovereita, jolloin todennäköisemmin työtä vaihtava sosiaalityöntekijä kiinnostuu uudesta tarjottavasta työstä kuin ilman näitä ilmoituksessa olevista osioista. Valtaosa tutkimuksen vastaajista oli hyvin tyytyväinen alavalintaansa ja siitä huolimatta valmis hakeutumaan paremmin palkattuun työhön sosiaalialalla, joten voidaan päätellä palkkauksen olevan työssä pysymiselle tai työstä lähtemiselle hyvin merkittävä yksittäinen vaikutin. (Matela 2009, 105). Tästä päätellen sosiaalityöntekijöiden rekrytoinnissa ilmoitetulla palkalla ja sen suuruudella on merkitystä.

Heikkisen (2008, 133–138) tutkimuksessa todetaan, että sosiaalityöntekijöiden arvottamat työn piirteet vaihtelivat eri ikävaiheissa. Nuoret työntekijät eivät kokeneet tärkeäksi yhteiskunnallista vaikuttamistyötä, työyhteisöä, omia työtapoja ja reflektiivisyyttä. Kun työkokemus lisääntyi, käsitys asiakaskohtaisesta suunnittelusta ja selvitystyöstä vahvistuivat. Vainisen (2011, 130, 258) mukaan sosiaalityöntekijät pitävät tärkeänä omaa asiantuntemustaan

asiakkaiden kokonaistilanteiden kartoittajina ja sen tuloksena syntyvien arvioiden, selvitysten ja lausuntojen antajina. Tärkeiksi koettiin myös taito vaikuttaa rakentavasti asiakkaan sosiaalisen verkostoon ja viranomaisverkostoon.

Azhzhahirin (2012, 227–228) mukaan hyvä rekrytointiprosessi on suunniteltava ja siinä on oltava käytettävissä tietoja hakijoiden pätevyysvaatimuksista, jotta rekrytointiin sopiva strategia voidaan valita. Korkealaatuisen rekrytointi-ilmoituksen tulisi sisältää ainakin organisaation nimi, työn kuvaus, vaadittu vastuu, vähimmäispätevyys ja yhtäläinen mahdollisuus työhön. Avoin työpaikkailmoitus voi myös harhauttaa hakijaa, jos työkuvaus on laadittu siten, että hakijat eivät sen perusteella tiedä miten he voivat soveltaa tietojaan ja taitojaan työssä.

#### **4.4 Palkan ja palkkioiden merkitys**

Aalto-yliopiston laajan tutkimuksen mukaan Suomessa palkkatietämys on keskimäärin melko matalalla tasolla. Esimies on yleensä tärkein palkkatiedon lähde, mutta palkkausasioista keskustellaan paljon organisaatioiden epävirallisilla foorumeilla. Virallisten palkkalähteiden käyttö ja palkkojen ilmoittaminen niiden kautta vähentäisi huhupuheita ja väärän tiedon määrää. Parantamalla palkkatietämystä voidaan samalla parantaa palkkatyytyväisyyttä. (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tehmiälä, Aino ja Vartiainen 2012, 72–74.) Sekä korkeasti koulutettujen että matalapalkka-alojen palkat määräytyvät pääosin työmarkkinatilanteen perusteella. Naiset ansaitsevat julkisella sektorilla palkkahaitarin molemmissa päissä enemmän kuin yksityisen sektorin työntekijät. Sen sijaan miesten kannattaa matalapalkka-aloilla työskennellä julkisella sektorilla, mutta korkeapalkka-aloilla mies ansaitsee enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Alueellinen työmarkkinatilanne vaikuttaa erilailla palkkaan julkisella ja yksityisellä sektorilla. Se voi johtaa epätasapainoon työpaikkojen allokoinnissa, koska laskusuhdanteen aikana julkisen sektorin työpaikat houkuttelevat paremmalla suhteellisella palkalla ja korkeammalla työturvalla (Maczulskij 2013, 562–563.)

Hulkko-Nyman (2016, 166–168) tutki väitöskirjassaan tulospalkkiojärjestelmiä. Järjestelmissä oli vain vähäisiä tai kohtalaisia vaikutuksia. Ne olivat myönteisiä silloin, kun henkilöstö koki järjestelmän sopivan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa ja tunsu sen. Henkilöstö voi kokea palkkiojärjestelmän järkevänä, kun se on oikeudenmukainen. Yksilöpalkkioita käytettäessä varsinkin oikeudenmukaisuuden huomiointi on tärkeää. Jos käytetään ryhmäpalkkioita, tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa järjestelmästä.

Sosiaalityöntekijöihin sovelletaan pääasiassa kunnallista työ- ja virkaehtosopimusta, kun he työskentelevät kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa. KT Kuntatyönantajat (2013) määrittelee, että palkkausjärjestelmä on osa laajempaa palkitsemisjärjestelmää, joka liittyy johtamisjärjestelmään. Jokainen työnantaja määrittelee millaisista asioista se haluaa palkita henkilöstöään. Palkitseminen jaetaan palkkaukseen, henkilöstöetuuksiin ja työelämän laatua tukeviin tekijöihin. Laatua tukevat työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja työn mielekkyystekijät. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on saada henkilöitä hakeutumaan organisaation kannalta merkityksellisiin ja osaamista vastaaviin tehtäviin. Se myös sitouttaa, kannustaa kehittämään, auttaa parantamaan työsuoritusta ja työskentelemään tuloksellisesti. KT Kuntatyönantajat kuitenkin toteaa, että palkkausjärjestelmän avulla ei voida korjata johtamisen ja hyvän esimiestyön puutteita. (KT Kuntatyönantajat 2013, 8-9.)

Henkilöstölle merkitsee rahallisen palkkion lisäksi sen sisältämä symboliarvo kuten palaute, valta-asema tai arvostus. Henkilöstön osallistaminen palkkioiden perusteena olevien tavoitteiden suunnitteluun lisää niiden merkityksellisyyden kokemista. Riittävän suuret palkkiot voivat parantaa työsuoritusta niiden rahallisen merkityksen vuoksi. Esimiesten aktiivisuus tiedottaa palkkiojärjestelmästä lisää sen symbolista merkitystä. Oikeudenmukainen ja arvostava palkkiojärjestelmä ja tapa hoitaa sitä tuottaa myönteisen merkityksen. Organisaation johto voi vaikuttaa palkkioiden arvostavaan viestiin ja vaikuttavuuteen käyttämällä palkkioita oikeudenmukaisesti. (Hakonen 2012, 179–179.)

Reflektioteoria palkitsemisessa merkitsee myönteisten merkitysten motivointia ja niiden aikaan saamaa myönteistä vaikutusta työsuoritukseen. Tulospalkkiolla on palkitsemisen merkitysten lisäksi arvostukseen liittyvä merkitys ja niiden aikaansaama myönteinen vaikutus. Ryhmän palkitsemisella sen saavuttamat myönteiset vaikutukset tekivät ryhmästä houkuttelevan identifioitumisen kohteen, joka vaikutti siihen, että jatkossakin ryhmän jäsen on motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Ryhmäpalkkioiden merkitys ja motivoiva vaikutus voi perustua sille, että ne tekevät arvostettuun ja hyvin toimivaan ryhmään kuulumisesta sosiaaliselle identiteetille ja minäkuvalle tärkeän asian. Palkitsemisella on merkitystä myös silloin, kun siihen liittyy yksilön tärkeinä pitämiä asioita. (Hakonen 2012, 160–166, 178.)

#### **4.5 Kansainvälinen rekrytointi**

Boyer & Roe (2015, 2) toteavat korkealaatuisten sosiaalipalveluiden perustuvan hyvin koulutettuun ja motivoituneeseen työvoimaan. Lasten ja perheiden kanssa työskentelevistä sosiaalityöntekijöitä on pulaa myös Englannissa, Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Australiassa. Griffiths ym. (2017, 110) toteavatkin, että lastensuojelun työntekijöiden vaihtuvuus on edelleen merkittävä ongelma, jolla on vakavia seurauksia. Schroffelin (2012, 151) mukaan Yhdysvalloissa lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä 75,5 % työskenteli tehtävässään viiden ensimmäisen työvuoden jälkeen. Sosiaalityön henkilöstön akuuttia puutetta oli myös Englannin Walesissa. Siellä tutkittiin sosiaalityöntekijöiden rekrytointia. Tavoitteena oli saada uutta tietoa siitä, mitkä henkilökohtaiset ja organisatoriset ominaisuudet liittyivät työntekijöiden lähtöpäätöksiin ja mitkä aloitteet tai kannustimet voisivat vähentää lähtemistä. Vaihtuvuus oli suurinta lastensuojelun sosiaalityössä, keskimäärin 15 %. (Evans ym. 2009, 254.)

Kansainvälisen työvoiman maahanmuutto on vielä vähän tutkittu alue. Sosiaalityöntekijöiden liikkuvuus on kasvanut. Viime vuosina kansainvälisesti pätevien sosiaalityöntekijöiden määrä on kasvanut huomattavasti. Englantiin on tullut paljon kansainvälisesti päteviä sosiaalityöntekijöitä varsinkin Filippiineiltä ja Intiasta. Kansainvälistä tutkimusta tarvittaisiin

sukupuolen, etnisen alkuperän ja motivaation vaikutuksista sosiaalityön ammattiin ryhtymisestä. Tietoja vuosittain eläkkeelle jäävistä Englannin sosiaalityöntekijöiden lukumääristä ei ole saatavilla, mutta todennäköisesti heidän määränsä ylittää uusien tutkinnon suorittaneiden määrän. Työvoimapulaa aiheuttaa enemmän työvoiman pysyvyys kuin rekrytoinnin haasteet. Englannissa on tarvetta kouluttaa lisää sosiaalityöntekijöitä tai rekrytoida heitä ulkomailta, jotta työvoimaa saadaan tarpeeksi. (Moriarty, Hussein, Manthorpe & Stevens 2011, 170–180.)

Työvoiman liikkuvuus on sekä rakenteellista että henkilökohtaisia. Kansalliset tilanteet vaikuttavat työntekijöiden siirtymiseen maasta toiseen ja yksilön ja perheen motiivit joko innostavat tai edellyttävät työntekijöiden liikkuvuutta. Sosiaalityön koetaan olevan paikallinen aktiviteetti, mutta eurooppalaiset ja kansainväliset suuntaukset vaikuttavat kansallisten palveluiden ja käytäntöjen kehittämiseen. (Lyons & Hanna 2011, 10.)

Yhdysvaltojen kansallisen lastensuojelun työvoimatoimisto NCWWI (National Child Welfare Workforce) on laskenut yhden vaihtuvan lastensuojelun sosiaalityöntekijän kustannukseksi 54 000 dollaria. NCWWI:n mukaan tulisi lisätä aikaa lastensuojelun tapaustutkimukselle, kotikäyntejä perheisiin, lisätä myös tukiperheitä ja palvelutarjontaa, varmistaa turvallisuus, pysyvyys ja hyvinvointi. Lastensuojeluorganisaatioiden monimutkainen työ vaatii sitoutunutta ja osaavaa työvoimaa. (National Child Welfare Workforce 2015.)

Suomessa Opetushallitus päättää ulkomaisen tutkinnon kelpoisuudesta tehtävään, josta edellytetään korkeakoulututkintoa tai päättää ulkomaisen tutkinnon kelpoisuudesta. Hakijan kokonaiskoulutuksen tulee vastata laajuudeltaan, vaativuudeltaan ja suuntautumiseltaan Suomessa suoritettavaa korkeakoulututkintoa. Päätös perustuu lakiin ulkomailla suoritettujen korkeakouluopintojen tuottamaan virkakelpoisuuteen. (Opetushallitus 2017.)

Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontaviraston Valviran (2014) tekemän valtakunnallisen lastensuojelun henkilöstöselvityksen oli tarkoitus kartoittaa koko maan lastensuojelun henkilöstötilanne. Lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä 68 % eli noin

kaksi kolmasosa työntekijöistä oli päteviä sosiaalityöntekijöitä. Lapsen asioista vastaavien sosiaalityöntekijöiden kelpoisuusehdot täyttävien osuus oli lähes samalla tasolla. Sijaisten osuus sosiaalityöntekijöistä oli 28 %. Selvityksen mukaan osassa kuntia kunnan asukasmäärällä oli merkitystä pätevien sosiaalityöntekijöiden määrään. Asukasmäärän noustessa sijais-ten osuus kasvoi. Kelpoisuusehdot täyttävien osuus sosiaalityöntekijöistä laski kunnan asukasmäärän noustessa. (Valvira 12.5.2014, 24.)

Sosiaalityöntekijät kokivat saavansa eniten tukea päivittäisessä työssään omilta työryhmiltään (87 %). Lähiesimiehen tuen sai 61 % vastaajista, mutta työnohjauksesta avun sai 80 % vastaajista. Työnohjauksen resurssit on koettu hyviksi jo vuodesta 2008. Koulutuksen ja konsultaation resurssin arvioi riittäväksi ainoastaan 50 % vastaajista. Luku vastaa vuoden 2008 kyselyn tasoa. (Sinko ym. 2013, 18.)



## 5 MENETELMÄT

Rekrytointi on viestintää, jossa sanoman lähettämällä vastaanottajalle pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan. Sanoman eli rekrytointi-ilmoituksen tulee sisältää asioita, jotka vaikuttavat sosiaalityöntekijän kiinnostuksen heräämiseen ja päätökseen hakea kyseistä tehtävää.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista aineistoa, jota tutkittiin osin kvantitatiivisesti koodaamalla sitä. Kvantitatiivisten menetelmien avulla voidaan selvittää miten yleistä jokin asiantila on. Ne antavat hyvän kuvan aineistosidonnaisesta tieteellisestä päättelystä. Aineisto käsiteltiin luokittelemalla ja koodaamalla se SPSS- ohjelmaan. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) on ohjelma, jonka avulla voidaan toteuttaa tilastollisia analyysejä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot muutetaan numeroiksi ja talletetaan datamatriisiksi. Aineistosta voidaan tallentaa ja analysoida myös tekstimuotoista tietoa. Kvantitatiivisessa analyysissä käytetään kuvailevia menetelmiä (suorat jakaumat, ristiintaulukointi, tunnusluvut) ja monimuuttujamenetelmiä. Kaksisuuntaiseen varianssianalyyysiin muuttujista muodostettiin ryhmiä, joista tutkitaan niiden keskiarvoa valitun muuttujan suhteen.

1. Onko työ/virkasuhteen sijaintipaikkakunta tai maakunta yhteydessä palkkaukseen ja siihen liittyviin etuihin? Muuttavatko sijaintipaikan asukasluku tai etäisyys yliopistoon ilmoituksen muuttujien suhteita?
2. Onko työ/virkasuhteen organisaatio yhteydessä palkkaukseen ja siihen liittyviin etuihin? Muuttavatko työ/virkasuhteen sijaintipaikkakunta tai maakunta palkkausta ja siihen liittyviä etuja?

Tutkimuksessa sen ennustajana toimivat palkkaus ja siihen liittyvät edut. Kvantitatiivisen analyysin avulla pyrittiin määrittämään työhön liittyviä houkuttelutekijöitä ja niiden vahvuutta rekrytoinnin houkuttelutekijöinä enemmän kuin määrittelemään niiden kausaalisuhteita. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan määritellä niiden todellista houkuttelevuutta ja

rekrytoinnin onnistumista niiden avulla. Tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä, kun käytettävissä on aiempaa tutkimustietoa siitä, mitä sosiaalityöntekijöiden mielestä onnistuneessa rekrytointi-ilmoituksessa tulee olla. Onnistuneen rekrytointi-ilmoituksen oletuksena käytettiin niitä tekijöitä, joita sosiaalityöntekijät ovat itse kertoneet arvostavansa omassa työssään.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan määrällisiä ilmoituksissa esiin tulleita asioita. Analysoinnissa huomioidaan sijaintipaikkakunnan ja maakunnan yhteys palkkaukseen ja siihen liittyviin etuihin. Toisessa vaiheessa tutkitaan miten työ- tai virkasuhteen organisaatio, tehtäväala tai sijainti vaikuttaa palkkaukseen tai siihen liittyviin etuihin.

## 6 AINEISTO

Aineisto muodostui TE-keskuksen 1.10.2016 – 30.4.2017 julkaistuista sosiaalityöntekijöiden rekrytointi-ilmoituksista. Osa ilmoituksista sisälsi useita sosiaalityöntekijöiden työpaikkoja, joten ne on käsitelty työpaikkakohtaisesti koodaamalla saman ilmoituksen kukin työpaikka erikseen. Aikavälillä aineistossa oli reilut 1000 julkaistua avointa työpaikkaa, josta reilu kolmannes koodattiin tarkempaan analyysiin. Aineistoa täydentävät tilastokeskuksen tiedot kuntien ja maakuntien asukasluvuista sekä välimatkatiedot lähimpään sosiaalityön opetusta tarjoavaan yliopistoon. Tällä aineistoa täydentävän tiedon avulla voidaan tehdä vertailua, syvempää analyysiä ja tulkintoja kuin pelkän ilmoitusaineiston perusteella.

### 6.1 Keskeiset muuttujat

Selitettävänä muuttujina ovat sijaintipaikkakunta tai maakunta. Tutkimuksen edetessä myös muita koodattuja tekijöitä, kuten palkkausta, käytetään selitettävänä muuttujina.

Analyysien selittävät muuttujat ovat työehtojen aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Selittäviä muuttujia aineellisista palkitsemistavoista ovat palkka, mahdolliset palkkiot ja erilaiset työsuhde-edut. Työsuhde-eduiksi koodattiin liikuntasetelit, liikuntaedut, asunnon saannissa avustaminen ja työmatkaetuudet. Selittäviä muuttujia aineettomien palkitsemisen tavoista ovat työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työnohjaus, esimiehen tuki, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, työstä saatu palaute ja joustot työsuhhteessa. Joustoja voivat olla esimerkiksi yksilöllinen, elämäntilanteen huomioiva työaika tai liukuva työaika. Tietoa tuotetaan myös avoimena olevien työpaikkojen määrästä, laadusta ja sijainnista, alueellisesta jakautumisesta sekä niiden täyttämisestä uusintahakujen kautta.

Aineisto koodattiin maakuntien ja palvelutehtävien mukaan yhtenevästi aiemmin keväällä tuotetun sosiaalialan osaamiskeskusten tekemän kyselyn kanssa yhtenevästi (Keskinen ym. 2017, 7, 13.) Aineisto koodattiin kunnittain ja maakunnittain. Aineisto sisältää kuntia

kaikista maakunnista paitsi Ahvenanmaalta eli edustettuina ovat Etelä-Karjala, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kainuu, Kanta-Häme, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Kymenlaakso, Lappi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Päijät-Häme, Satakunta, Uusimaa ja Varsinais-Suomi. Kuviossa 1 esitetään maakuntien jakautuminen maantieteellisesti Suomen alueella. Maakuntien eri aikoina tapahtuneen yhdistymisen vuoksi niiden numeroinnista puuttuu välistä numeroita.

Tilastollinen kuntaryhmitys on Tilastokeskuksessa kehitetty vuodesta 1989 käytössä ollut kaupunkimaisuuden kuvaaja. Kunnat jaetaan taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Aineistoa käsitellessä oli suunnitelmassa liittää kunkin koodatun ilmoituksen tietoihin myös tieto kuuluuko kyseinen kunta kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin tai maaseutumaisiin kuntiin. Ristiintaulukoinnissa ja varianssianalyyseissä kokeillut muuttajat todensivat, ettei asukasluvun ja kuntasijainnin kannalta merkittävää tilastollista merkittävyyttä löydy aineistosta. (Tilastokeskus 2017.)



Kuvio 1. Maakunnat 2017. Kuntaliitto.

Tilastoissa käytettävien alueiden luokittelulla on tarkoituksena ilmiöiden alueellisten vaihtelujen ja aluerakenteen kuvaaminen. Useimpien alueluokitusten tapaan maakuntajako perustuu hallinnolliseen aluejakoon. Valtioneuvosto päätti maakuntajaosta kesällä 1992. (Tilastokeskus 2017.)

Tutkimuksen sosiaalityön palvelumuuttujiksi muodostuivat lastensuojelu, aikuissosiaalityö, vanhussosiaalityö, vammaispalvelut, perheoikeudelliset palvelut, päihdepalvelut, työllisyyspalvelut, terveydenhuolto, kriisityö (esim. sosiaalipäivystys), kuntoutuksen sosiaalityö, maahanmuuttaja ja pakolaissosiaalityö sekä kotoutumisen tuki ja yhdennetty työ.

Terveyden- ja Hyvinvoinnin laitos (THL) ylläpitää Sotkanet-tietokantaa, johon on koottu tilastotietoja. Syksyllä 2017 lastensuojelun tiedot vuoden 2016 osalta olivat vielä ennakkotietoja ja kaikkia tietoja ei kunnilta vielä saatu. Vertailutietona käytettiin tässä tutkimuksessa ajantasaisempia vuoden 2015 tietoja. Ennakkotietoina voidaan kuitenkin käyttää kuntakohtaisiin arviointeihin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.)

Jokaisesta ilmoituksesta määriteltiin kvalitatiiviset eli laatueroasteikolliset muuttujat eli palvelutehtävä, työn suorittamispaikkakunta, työnantaja, ja maakunta. Kvalitatiivisia muuttujia voidaan mitata ainoastaan laatueroasteikolla. Lisäksi kirjattiin maakunnan asukasluku. Sosiaalityöntekijöiden eri tutkimuksissa omassa työssään arvostamia tai muuten esille tuomia työn ominaisuuksia olivat vuorovaikutus, ja yhteistyö, moniammatillisuus, itsenäinen työskentely, kokemus ja kehittäminen. Niiden lisäksi kvantitatiivisiksi muuttujiksi muodostuivat ilmoituksissa usein toistuvat kokemus työstä, prosessit ja ammattiosaaminen sekä kehittäminen. Osassa ilmoituksissa mainittiin stressin- ja paineensietokyky, muutamissa se oli vaadittu ominaisuus. Koodauksen periaatteena oli arvon lisääntyminen vaatimuksen kasvaessa. Kukin työntekijää koskeva ominaisuus sai Likert-asteikollisen arvon välillä 1 – 4. Kun muuttujaa ei mainittu ilmoituksessa, se sai arvon 1, arvolla 2 muuttuja mainittiin, arvolla 3 muuttujasta oli lyhyt tai merkityksellinen kuvaus tai sitä arvostet-

tiin ja arvolla 4 muuttujaa kuvattiin laajasti tai muuttujaa pidettiin välttämättömänä tai vaa-  
dittavana asiana. Tilasto-ohjelmassa valittiin järjestys- eli ordinaaliasteikko, jossa muuttu-  
jat on laitettu ominaisuuksiensa mukaiseen järjestykseen.

Aineiston ensimmäisessä käsittelyssä, jossa kartoitettiin alustavasti muuttujia, esiin nousi-  
vat rekrytointilisä ja palkallinen vapaa gradun kirjoittamista varten. Lähemmässä tarkaste-  
lussa rekrytointilisä oli mainittu vain 2,9 %:ssa ilmoituksia. Kuntatyönantajien (2013, 67)  
mukaan rekrytointilisä voi auttaa työnantajaa saamaan palvelukseensa haluttua osaamista  
henkilöstön saatavuuteen liittyvissä tilanteissa. Se on luonteensa vuoksi pääsääntöisesti  
määräaikainen osa varsinaista palkkaa. Graduvapaa oli mainittu vain 2,6 %:ssa eli yhdek-  
sässä ilmoituksessa. Graduvapaata tarjosivat Espoon ja Vantaan kaupunkien ilmoitukset.  
On mahdollista, että se on käytössä kaupungeissa enemmän kuin ilmoituksissa mainitaan.  
Työn houkuttelutekijöiksi muodostuivat kuvaus toimintaympäristöstä, palkka, työn vaati-  
vuuden arviointi ja koulutusetuudet. Lisäksi niitä arvioitiin ominaisuuksilla, joiden ajatel-  
tiin tutkimusten perusteella olevan työhön houkuttelevia tekijöitä. Koodauksen edetessä  
aineistoon lisättiin ilmoituksissa mainittuja tekijöitä. Niissä oli mainintoja työnohjauk-  
sesta, esimiehen ja tiimin tuesta, perehdytyksestä, kulkuyhteyksistä ja työsuhte-etuisuuk-  
sista. Tyypillisimmät työsuhte-edut olivat liikunta- ja kulttuuriedut, joiden määrää tai tar-  
kempaa sisältöä ei kerrottu.

Tutkimusaineiston koodaaminen aloitettiin vuoden 2017 alussa julkaistuista ilmoituksista  
ja koodaamisessa päädyttiin 22.3.2017 saakka julkaistuihin ilmoituksiin, joita oli tällä ai-  
kavälillä 343 kappaletta kolmessa aineiston keräämisen tulostuserässä. Aineiston koodaa-  
misen määrässä sovellettiin laadullisen tutkimuksen aineistontarvetta, jossa sitä tarvitaan  
juuri sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta oli välttämätöntä. Uudet  
ilmoitukset eivät enää tuoneet tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkoi  
toistaa itseään eli kylläänäntyä. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

## 7 TULOKSET

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on joitain oletuksia mihin tuloksiin päädytään, mutta aineistosta löytyi myös tekijöitä, joita sen keräämisen aikaan ei havaittu. Aineisto yllätti senkin puolesta, että sieltä puuttui asioita, joiden oletettiin sisältyvän rekrytointi-ilmoitukseen. Tutkimuksella oli tarkoitus löytää työn imun ja houkuttelevuuden tekijöitä, joilla organisaatiot muodostavat oman julkisuuskuvansa. Käytetyllä metodilla ei haettu tarkkaa selvitystä organisaatioiden tavasta toimia rekrytoinnissa. Sen avulla ei myöskään selvitetty mitkä tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijöitä hakemaan kyseistä paikkaa. Tutkimuksen avulla löydettiin joitakin selityksiä, yhdistäviä ja erottavia tekijöitä rekrytoinnin keinoiksi. Keskisen ym. (2017, 32) selvityksen mukaan parhaat keinot vastata sosiaalityöntekijöiden rekrytointiongelmien ovat kyselyyn vastaajien mukaan koulutusmäärien nostaminen, alan houkuttelevuuden lisääminen ja työssäjaksamisen parantaminen.

Aineistosta 23,3 % sijoittuu suuriin, yli 100 000 asukkaan kaupunkeihin. 15,2 % rekrytoinneista oli 40 001 – 100 000 asukkaan kaupungeissa ja 12,2 % sijoittui 20 001 – 40 000 asukkaan kaupunkeihin. Avoimia paikkoja oli jokaisen maakunnan paitsi Ahvenanmaan alueella. Asukasluvultaan suurimman Uudenmaan alueelle sijoittui noin kolmannes (32,7 %) avoimista työpaikoista. Toiseksi eniten paikkoja oli avoimista Keski-Suomen (8,7 %) alueella ja Varsinais-Suomen alueella oli 8,2 % aineiston avoimista työpaikoista. Pirkanmaalle ja Pohjois-Pohjanmaalle sijoittui molempiin 7 % avoimista paikoista ja Kanta-Hämeeseen 6,4 %. Työpaikat sijaitsivat 96 kunnassa.

Taulukko 2. Työpaikkailmoitusten sijainti maakunnittain.

Maakunta	Määrä	Prosentti
Etelä-Karjala	2	0,6 %
Etelä-Pohjanmaa	12	3,5 %
Etelä-Savo	11	3,2 %
Kainuu	12	3,5 %
Kanta-Häme	22	6,4 %

Keski-Pohjanmaa	3	0,9 %
Keski-Suomi	30	8,7 %
Kymenlaakso	8	2,3 %
Lappi	14	4,1 %
Pirkanmaa	24	7,0 %
Pohjanmaa	4	1,2 %
Pohjois-Karjala	14	4,1 %
Pohjois-Pohjanmaa	25	7,3 %
Pohjois-Savo	9	2,6 %
Päijät-Häme	7	2,0 %
Satakunta	6	1,7 %
Uusimaa	112	32,7 %
Varsinais-Suomi	28	8,2 %

Sosiaalityön eri aloista rekrytointi-ilmoituksia oli eniten lastensuojelussa. Siellä sijaitsi 53,4 % avoimista paikoista eli avoinna oli 183 työpaikkaa. Aikuissosiaalityön rekrytointeja oli 12,5 %, sosiaalipäivystyksissä 6,4 % ja muissa tehtävissä kuten perheneuvolassa 6,1 %. Päihde- ja mielenterveystyö, terveydenhuollon sosiaalityö, kriisityö ja yleinen sosiaalityö olivat aineistossa kukin noin 2,9 – 3,5 % osuuksilla. Maahanmuuttajatehtäviin haettiin sosiaalityöntekijöitä 1,2 % ilmoituksia.

Paikkakuntakuvausta ja toimintaympäristön laajempaa kuvausta käytettiin vain 21 ilmoituksessa eli 6,1 %:ssa. 80,2 %:ssa ilmoituksia ei mainittu toimintaympäristöä ollenkaan. Sen sijaan työyksiköistä oli hieman laajempi kuvaus 38,5 %:ssa ilmoituksia, mutta jopa 7 % jätti työyksikön kokonaan kuvailematta. Työtehtävää kuvailtiin hieman useammin. Laajemman työtehtäväkuvauksen sisälsi 53,1 % ilmoituksista. Yli 16 % sisälsi vain maininnan tai ei ollenkaan mainintaa työntehtävästä.

Liki kolmannes (27,7 %) rekrytoivista paikoista ilmoitti kelpuuttavansa myös alan opiskelijat työnhakijoiksi. Osassa oli sanallisesti mainittu, että mikäli kelpoisia hakijoita ei ole niin silloin sijaisuutta hoitamaan voidaan huomioida epäpätevä. Uudestaan haettavaksi julkaistiin 6,7 % työpaikoista. Joissakin ilmoituksissa mainittiin, että työssä tulisi aloittaa mahdollisimman pian. Halmeenmäki (2010, 66) toteaa, että lähivuosina uusia työntekijöitä



rekrytoidaan eläkkeelle siirtyvien tilalle. Vanhan ja uuden työntekijän rinnakkain työskentelemisellä tietotaito siirtyisi uudelle työntekijälle.

## **7.1 Työnantajan tarjoamat työ- tai virkasuhteen etuudet**

KVTES on kunnallinen virka- ja työehtosopimus, jonka palkkaliitteessä on määritelty peruspalkat eri tehtävissä toimiville työntekijöille. Tehtävä sijoitetaan palkkahinnoittelun soveltuvaan palkkahinnoittelukohtaan. Sosiaalityöntekijät kuuluvat LIITE 2 palkkaluokkaan 04SOS04A, jonka peruspalkka on 2 670,08 € 1.2.2017 alkaen. Palkka oli sama myös aiemalla vuoden sopimuskaudella. Peruspalkka on palkkahinnoittelukohdan mukainen tehtäväkohtainen vähimmäispalkka. Sopimuksen palkkausjärjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on työntekijän tehtävien vaativuus. Niiden arviointi tehdään tehtävän vaativuuden arvioinnilla (TVA), joka perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään. Henkilökohtaista lisää voi saada työsuorituksen perusteella. Siinä voidaan käyttää perusteena ammatinhallintaa, työssä suoriutumista ja muita paikallisesti sovittuja kriteereitä. Työkokemuslisä on viiden vuoden hyväksyttävän kokemuksen jälkeen 3 % tehtäväkohtaisesta palkasta ja 8 % kymmenen työvuoden jälkeen. Tulospalkkion voi saada, jos kunnassa on määritelty sen antaminen. Se perustuu kunnassa asetettuihin tulostavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

Aineiston keräämisvaiheessa huomio kiinnittyi ilmoitetun palkan määrään, mutta tarkemmassa tarkastelussa palkan määrä oli vain vähän käytetty houkuttelukeino. Ilmoituksia oli 160 kappaletta eli 46,6 %, jossa palkaksi oli mainittu vain KVTES tai ei mitään mainintaa palkasta. Kilpailuetua haettiin kahdella tavalla. Muutamassa ilmoituksessa palkaksi mainittiin, että sen voi sopia, ”sopimuksen mukaan”. Liki 20 ilmoitusta (5,5 %) kertoi työpaikan palkan olevan kilpailukykyinen. Näissä ilmoituksissa ei kerrottu maksettavan palkan euromääriä. Kahdessa ilmoituksessa palkan määrä oli yli 3600 euroa. Eurovälille 3200 –

3599 palkka asetui 14,3 % ilmoituksissa, tosin suurin osa näistä oli tämän haitarin alapäässä. Eurovälille 3000 – 3199 sijoittui 89 tarjottua työpaikkaa eli reilu neljännes, 25,9 %. Kaksikymmentä (5,8 %) tarjottua työpaikkaa sijoittui euroissa alle 3000 euron palkaksi. KVTES:in mukainen peruspalkka on 2 670,08 euroa, joten todennäköistä on, että jos palkka olisi ilmoituksissa kerrottu KVTES määritelmän sijaan euroissa, tämän palkkausryhmän prosentuaalinen osuus kasvaisi. Tehtävän vaativuuden arviointia kerrottiin käytettävän vain 8,5 %:ssa. On mahdollista, että samoin kuin palkka on ilmoitettu vain KVTES:in mukaisena, työn vaativuuden arviointia on pidetty asiana, jota ei kannata tai haluta ilmoittaa työpaikkailmoituksessa. Tehtävien vaativuuden arviointi voi nostaa peruspalkkaa. Yleisesti palkkaa voidaan käyttää kilpailutekijänä aloilla, joilla on pulaa työntekijöistä, joten oletuksena on, että hyvä palkka ilmoitettaisiin, silloin kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan.

Taulukko 2. Aineiston alimmat palkkaryhmät.

Palkkaryhmät €	Määrä	Prosentteina aineistosta (n=344)
alle 2999	180	52,5%
3000 - 3199	89	25,9%

Koodatessa ilmoitusta numero 115, vahvistui tuntuma siitä, että kunnat käyttävät hyvin vähän tai ei ollenkaan keinoja ja houkuttelutekijöitä saadakseen rekrytoitua pätevän sosiaaliryöntekijän. Yhdessä ilmoituksessa oli maininta epäpätevyysalennuksen käyttämisestä. Tehtäväkohtaista palkkaa vähennettäisiin epäpätevän kohdalla 10 %. Tehtäväkohtaista palkkaa ei ollut ilmoitettu vaan ilmoituksessa oli maininta KVTES. Kymmenen prosentin epäpätevyysalennus on suurin alennus, joka voidaan kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisessa tehdä epäpätevyyden perusteella.

Rekrytointilisää kerrottiin käytettävän vain kymmenen työpaikan palkan korjauksessa. Joissain näissä ilmoituksissa kerrottiin, että rekrytointilisää on mahdollista saada. Tekstissä

ei ilmoitettu rekrytointilisän suuruutta tai sitä, että se kuuluu valittavan sosiaalityöntekijän peruspalkan osaksi.

## 7.2 Työnantajan muut houkuttelutekijät

Työpaikan fyysisellä sijainnilla saattaa olla merkitystä työntekijän saamiseen. Hyvät kulkuyhteydet oli mainittu 6,7 %:ssa ilmoituksissa. Nämä työpaikat sijaitsivat Uudellamaalla pääkaupunkiseudulla tai lähikunnissa. Yksilöllinen työnohjaus oli tarjolla vain neljässä työpaikassa. Ryhmätyönohjaus oli järjestetty joka kolmannessa työpaikassa ja mahdollisuus työnohjaukseen tarjottiin 2 %:ssa. Työnohjausta ei mainittu 61,8 %:ssa ilmoituksia. Laajoja ja laadukkaita koulutusetuuksia luvattiin pääosin Uudenmaan suurissa kaupungeissa. Esiintymisprosentti oli 13,4 eli 46 ilmoitusta. Koulutukset mainittiin lisäksi 12 % eli 41 ilmoituksessa. Koulutuksia ei mainittu 256 ilmoituksessa. Koulutukset ovat osa sosiaalialan työnantajan lakisääteistä velvoitetta, joten on vaikea arvioida, voiko koulutuksen järjestämistä pitää kilpailuetuna. Erityisesti kehitetyt laajemmat koulutusmahdollisuudet voi ehkä tulkita lakisääteistä parempana työsuhte-etuna. Kuntien lakisääteinen velvoite on järjestää sosiaalihuollon henkilöstölle täydennyskoulutusta. Sosiaalihuoltolain 53 §:n mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että sosiaalihuollon henkilöstö osallistuu riittävästi sille järjestettyyn koulutukseen. Täydennyskoulutuksen tarkoitus on ylläpitää ja uudistaa työntekijöiden osaamista ja edistää työn kehittämistä sekä palvelujärjestelmän ja toimintakäytäntöjen uudistamista. Täydennyskoulutuksen tulee olla suunnitelmallista. Riittäväksi täydennyskoulutuksen määräksi on arvioitu keskimäärin 3–10 päivää vuodessa henkilöä kohden. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2017; Kallio & Sarvimäki, 2006, 13–14.)

Esimiehen säännöllistä tukea luvattiin 18,7 %:ssa ja tiimin tuki olisi auttamassa sitäkin runsaammin, työnantajista 25,4 % mainitsi siitä. Työilmapiiriä ja tiimin erityisyyttä oli nostettu erityisen hyvänä tekijänä 37 ilmoituksessa (10,8 %). Sitäkin korkeammalla oli arvioinut tiimin merkityksen ja yhdessä tehtävän kehittämistyön 13 työyhteisöä (3,8 %), johon kaivattiin uutta jäsentä. Vain 11 ilmoituksessa (3,2 %) kerrottiin, että työntekijällä

olisi käytettävissään ulkopuolista asiantuntijuuden tukea, kuten lakimiespalvelua omana tai ostopalvelutoimintana.

*”Tiimissämme on avoin, hyvä, avulias ja kannustava henki. Sosiaalityöntekijöiden tukena on esimiehen ja työkavereiden tuki sekä säännöllinen ryhmätyönohjaus.” (Ilmoitus numero 309.)*

Vasta 118. koodattava ilmoitus sisälsi maininnan, jossa työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvaa palkanosaa. Koko aineistosta näitä oli muutamia. Yhdessä ilmoituksessa oli maininta, että tehtävien palkkausta on tarkistettu seudun palkkatasoa vastaavaksi. Ilmoituksessa palkkauksen kohdalla ilmoitettiin KVTES, euroja siinä ei mainittu. Tämän tyyppisen ilmoituksen kohdalla työnantajalla on oletus, että työnhakija tuntee ja tietää seudullisen palkkatason. Lisäksi siitä on tulkittavissa, että seudullisia palkkaeroja tasoittamalla voidaan saavuttaa paremmin alueen työtä etsivät sosiaalityöntekijät. Työpaikoista 8,2 % sisälsi työsuhde-etuuksia kuten liikunta- ja kulttuuri-seteleitä, työmatka- tai ateriaetuja tai työterveyshuoltoa. Työterveyshuolto on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, joten vain laajana työterveyshuoltona sillä enemmän merkitystä työntekijälle houkuttelutekijänä.

Yhdessä ilmoituksessa kerrottiin, että työnantaja huolehtii työn tekemisen edellytyksistä ja työhyvinvoinnista. Toisessa oli maininta, että työnantaja kiinnittää erityistä huomiota hyvinvointiin. Ilmoituksissa ei avattu asiaa tarkemmin. Joissakin harvoissa ilmoituksissa mainittiin vuotuiset kehittämispäivät ja työhyvinvointipäivät. Vain yksi maininta oli etätyön mahdollisuudesta.

Huumoria tai muita sanallisia tehokeinoja käytettiin vain muutamissa ilmoituksissa.

*”Kaupunkimme pelikirja ohjaa strategista toimintaamme ja arvojamme. Pelinrakentajaltamme odotamme kehittävää työtettä, kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja pelisilmää yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoissa.” (Ilmoitus nro 241)*

Yksi suurista kaupungeista käytti ilmoituksissaan kehottavaa, liki kärkevää houkuttelua.

*”Haluamme Sinut, lastensuojelun ammattilainen – meille työhön!”(ilmoitus nro 300)*

Ilmoitusten kieli oli asiallista, asiatietoa käyttävää. Kuvaukset paikkakunnasta tai laajemmasta työympäristöstä, työyhteisöstä ja työn kuvauksesta koodattiin SPSS-ohjelmaan niiden pituuden ja kuvauksen perusteella. Tässä tutkimuksessa teksteistä ei tehty tarkempaa sisällön analyysiä.

### **7.3 Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet**

Ilmoituksista nousivat esille samat ominaisuudet, joita sosiaalityöntekijät ovat itse nostaneet eri tutkimuksissa työn tai työntekijän arvottaviksi ominaisuuksiksi. Vuorovaikutukselliset ja yhteistyötaidot olivat edellytettävä ominaisuus kolmasosassa, 114 ilmoituksessa (33,2 %). Sen lisäksi ne mainittiin arvostetuksi ominaisuudeksi 102 hakuilmoituksessa (29,7 %). Muita vaadittavia ominaisuuksia olivat kyky itsenäiseen sekä myös moniammatilliseen työskentelyyn molemmissa 114 (13,1 %). Kokemusta ja ammattiosaamista vaadittiin 45 (13,1 %) ilmoituksessa. Kehittämisisinnostus ja osaaminen nostettiin vaadittavaksi ominaisuudeksi 34 (9,9 %) ilmoituksessa ja paineensieto- ja stressinsietokykyä piti vaatimuksena 28 (8,2 %) työnantajista.

### **7.4 Muuttujien vaikutus työsuhteen ehtoihin**

Tutkittaessa kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla ryhmien välisten keskiarvojen tilastollisesti merkittäviä eroja, havaittiin, että työntekijöiltä vaadittavilla ominaisuuksilla ei ole tilastollista merkitsevyyttä palkkaukseen. Pyrittäessä selvittämään vaadittavien ominaisuuksien itsenäisen työskentelyn ja paineensietokyvyn suhdetta palkkaukseen tehtiin

kaksisuuntainen varianssianalyysi. Levenen testillä mitattuna p-arvon tulee olla ei-tilastollisesti merkitsevä ( $p > .05$ ), jolloin selitettävän muuttujan varianssit ovat riittävän suuret eri ryhmissä. Testin sig. arvo oli ,075. Testiä käytetään varianssien yhtäsuuruuden toteamiseen. Itsenäinen työskentely samoin kuin paineensieto oli jaettu neljään ryhmään, ei mainittu, mainittu, arvostettu ja vaadittu. Tutkittaessa palkkaan yhteydessä olevia tekijöitä (dependent variable) taulukosta havaitaan, että itsenäinen työskentely on hieman enemmän palkkaan yhteydessä oleva tekijä näistä kahdesta. Itsenäinen työskentely ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä palkkaan ( $p = .052$ ). Myöskään paineensietokyvyllä ei ole tilastollista merkitsevyyttä suhteessa palkkaan ( $p = .837$ ).

Työpaikkakunnan ja hyvien kulkuyhteyksien merkitys suhteessa palkkaan antaa Levenen testillä arvon ,000. Tässä testin arvon tulisi olla tilastollisesti ei-merkitsevä ( $p > .05$ ), jotta varianssit voitaisiin todeta riittävän suuriksi. F-testi on vakaa oletusten rikkoutumista vastaan, joten tulkintaa voidaan kuitenkin jatkaa, vaikka varianssit eroavat toisistaan tilastollisesti merkittävästi. (Metsämuuronen 2007, 765.) Asukasluku on suhteessa palkkaan suuntaa antavaa tasoa tilastollisessa merkittävyudessa ( $p > ,107$ ), mutta kulkuyhteydet eivät liity palkkauksen tasoon ( $p > ,693$ ).

Lisätään muuttujaksi työpaikkakunnan ja sosiaalityön opetusta antavan yliopiston välinen matka. Muuttujan arvot ovat 3 = etäisyys alle 40 km, 2 = etäisyys 41 – 120 km ja 1 etäisyys yli 150 km. Työpaikkakunnan asukasluvun ja yliopiston läheisyyden merkitys suhteessa palkkaan antaa Levenen testillä arvon ,000. Asukasluku on suhteessa palkkaan tietenkin edelleen suuntaa antavaa tasoa tilastollisessa merkittävyudessa ( $p > ,107$ ) eikä yliopiston läheisyys selitä palkkauksen tasoa ( $p > ,167$ ). Tilastollisia merkittävyksiä ei löytynyt yliopiston läheisyyden, koulutusmahdollisuuksien ja työnohjaukseen tarjoamisen välillä.

Taulukko 3. Etäisyys sosiaalityötä opettavaan yliopistoon.

	Matka	Määrä (N=344)	Prosentte
1	yli 150 km	101	29,4%
2	41 - 120 km	84	24,5%
3	alle 40 km	158	46,1%

Tutkitaan vielä aineiston työyhteisötekijöitä ja esimiehen tukea sekä työskentelyä hyvässä tiimissä suhteessa tarjottavaan koulutukseen. Näissäkin Levenen testissä todetaan, että varianssit eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p > 0.000$ ), vaikka testissä parempi arvo olisi ei-tilastollinen merkitsevyys tässä yhteydessä. Tutkittaessa koulutukseen yhteydessä olevia tekijöitä, niiden yhteisvaikutus on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä siihen. Työskentely hyvässä porukassa on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työnantajan mahdollistamaan koulutukseen ( $p > .006$ ). Vielä enemmän on tilastollista merkittävyyttä esimiehen tuella koulutukseen ( $P > .000$ ).

## 7.5 Tutkimustulosten merkitys ja luotettavuus

Tutkimusongelmana oli sosiaalityöntekijöiden rekrytoinnin houkuttelutekijöiden tunnistaminen. Vastauksia tähän haettiin analysoimalla työnantajien rekrytointi-ilmoituksia. Tulokseksi saatiin, että ilmoituksista oli löydettävissä aiemmissä tutkimuksissa sosiaalityöntekijöiden itsensä tärkeiksi esittämiä työssä tarvittavia ominaisuuksia. Ilmoituksista saatiin myös poimittua tekijät, jotka työnantajat nostavat työn houkuttelutekijöiksi. Tältä osin tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu.

Tutkimus voidaan sijoittaa yhteiskuntatieteisiin, mutta sillä on yhtymäkohtia taloustieteisiin, sosiaalipsykologiaan ja psykologiaan. Tutkimuksen tulos voi antaa lisäinformaatiota kuinka sosiaalityöntekijöiden saatavuutta ja rekrytointia tulee kehittää. Tutkimus on vahvistanut aiempaa tietoa sosiaalityöntekijöiden arvostamista työn piirteistä, joista löytyi yhtymäkohtia työnantajien ilmoittamiin vaadittaviin tai arvostettuihin ominaisuuksiin.

Tutkimustuloksia voi pitää luotettavina, sillä ne perustuvat työnantajien TE-kanavan kautta työnhakijoille ilmoittamiin tietoihin.

## 8 LOPUKSI

Rekrytointi-ilmoituksen laatijan tulisi tuntea rekrytoitavan henkilöstön arvostamia ominaisuuksia, jotta hän voi laatia ilmoituksen houkuttelevaksi. Tutkimuksen aineiston ilmoituksista merkittävä osa sisälsi vain rekrytoitavalta työntekijältä odotettavia asioita tai ehdottomia vaatimuksia. Markkinoinnillinen ote ja houkuttelevuus puuttui pääosin ilmoituksista. Työntekijän näkökulmasta ainoa kiinnostava asia voisi silloin olla tarve saada uusi ammatia vastaava työpaikka juuri kyseiseltä paikkakunnalta tai juuri kyseisestä työyksiköstä. Rekrytointi kohdistuu tällöin vapaaajalkaisiin, juuri valmistuviin sosiaalityöntekijöihin tai omasta motivaatiostaan työtä vaihtaviin työntekijöihin. Osaamisen houkuttelu voisi olla tehokkaampaa, jotta työstä saataisiin kiinnostumaan myös työpaikan vaihtajat.

Ilmoitukset oli kirjoitettu työnantajan näkökulmasta ja niissä esitettiin enemmän työntekijään kohdistuvia vaatimuksia kuin työntekijälle annettavia etuisuuksia. Huomiota voisi kiinnittää siihen, että kaikki houkuttelevuustekijät eivät vaadi taloudellisia lisäpanostuksia. Osassa ilmoituksia olikin nostettu esiin työryhmän tuki ja erinomainen ilmapiiri.

Palkka ei ole kilpailutekijä sosiaalityöntekijöiden rekrytoinnissa tämän aineiston perusteella. Muutamissa ilmoituksissa oli maininta, että palkka on kilpailukykyinen tai vieläkin harvemmassa, että palkka on sovittavissa. Vain yhdessä ilmoituksessa palkan määrä ylitti 3 400 euroa. Yhdessä ilmoituksessa se ylitti 3 300 euroa ja oli yli 3 200 euroa kahdessa toista ilmoituksessa. Tähän ei laskettu Vantaan kaupungin avoimia työpaikkoja, joissa palkka on tasan 3 200 euroa. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen on saatu tietoja joistakin kunnista tai kuntayhtymistä, jotka ovat päätyneet nostamaan sosiaalityöntekijöiden palkkoja työntekijöiden heikon saatavuuden johdosta. Yksi näistä alueista on Päijät-Hämeen alue, jossa sosiaalityöntekijöiden tehtäväkohtaisia palkkoja päätettiin nostaa siten, että ne ovat lapsiperhepalveluissa 3 500 euroa kuukaudessa ja vammaispalveluissa ja työikäisten palveluissa 3 300 euroa kuukaudessa. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hallitus 20.6.2017.)

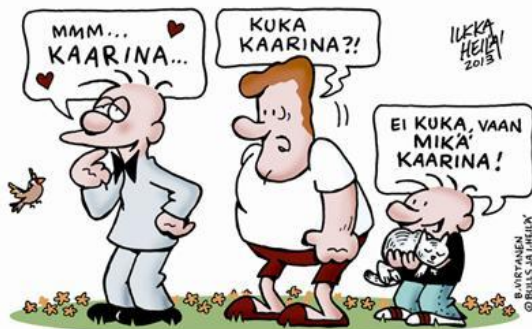


Schroffelin (2012, 156.) sosiaalityöntekijöiden rekrytointitutkimuksessa nousi neljä taitoutuvuutta, joilla voidaan arvioida edistyneen sosiaalityöntekijän taitoja. Ulottuvuuksia olivat analyttiset päättelytavat ja päätöksenteon taidot sekä kirjalliset viestintätaidot. Lisäksi niitä olivat bio-psykososiaaliset tietoisuuden taidot ja priorisointi, suunnittelu- ja järjestelytaidot. Pienellä otoksella tehty pilottitutkimus ei vielä sovellu rekrytinnin malliksi, mutta tilanteessa, jossa työnhakijoita on valittavaksi asti, sen ideoista voisi olla hyötyä. Rekrytointi-ilmoituksissa mainitut työntekijöiltä edellytettävät ominaisuudet voi olla muuten hankala todentaa vain suullisen työhaastattelun perusteella.

Kuntarekryssä Kaarinan kaupunki ilmoittaa olevansa tutkitusti Suomen halutuin asuinpaikka ja luovin kunta. Se käyttää Kuntarekry-kanavassa Ilkka Heilän piirtämiä suosittuja sarjakuvahahmo B. Virtasen kuvituksia. Samoissa ilmoituksissa TE-ilmoituskanavalla ei ollut kuvitusta. (Kuntarekry 2017.)



KUVA 1. Sosiaalityöntekijän rekrytointi-ilmoituksen kuvitus Kuntarekryssä



KUVA 2. Kaarinan kaupungin esittelykuvitus Kuntarekryssä

Joissakin ilmoituksissa oli käytetty hieman rennompaa kieltä, kielikuvia ja jopa hieman huumoria, mutta aineistossa oli niitä vain muutamia. Yksittäinen kaupunki käytti rekrytoinnin tehokeinona YouTube videoita. Ehkä monipuolisempi ja hieman värikkäämpi ja työntekijän enemmän huomioiva rekrytointi voisi tuottaa parempia tuloksia, jos keinojen lisäksi palkkaus olisi tehtävien vaativuuden tasolla?

Aineiston keräämisvaiheessa ja sitä alustavasti analysoitaessa oli tavoite, että tutkimuksessa voi löytyä keinoja, joilla organisaatiot ilmoittavat parantavansa alan houkuttelevuutta ja työssä jaksamista. Tuloksia voi edelleen hyödyntää sosiaalityöntekijöiden rekrytoimisessa. Työn houkuttelevuuden keinot ja resurssit, työssä jaksamisen tuki ja sitä kautta sosiaalityön houkuttelevuus oli vähäistä. Ilmoitukset olivat työnantajakeskeisiä, joten sosiaalityöntekijän oma kiinnostus ja motivaatio työpaikkaa kohtaan ovat rekrytoinnin kannalta merkittävää.

Rekrytoinnissa voisi hyödyntää sosiaalityöntekijöiden omia mielipiteitä tekijöistä, jotka saavat jäämään työhön tai lähtemään siitä. Suomalaisten ja kansainvälisten tutkimusten mukaan pula työntekijöistä, työn kuormittavuus ja palkan pieni määrä ovat tekijöitä, jotka eivät houkuttele sosiaalityöhön. Nämä tekijät voisi kääntää työn houkuttelutekijöiksi kohtamalla niitä.

## 9 LÄHTEET

Alatalo, Johanna, Maunu, Tallamaria, Räisänen, Heikki & Tuomaala. (2015): Uusien työpaikkojen synty toimipaikoissa 2011 – 2014. TEM-analyyseja 64/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74918>, luettu 10.7.2017.

Althaus, Marco. Recruiting the competent lobbyist: Career options and employer demands in Germany. *Interest Groups & Advocacy*, 2015, vol. 4, 1, 76-100.

Aula, Pekka ja Heinonen, Jouni (2011): *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum

Azhzhahiri, Bhasir. Recruitment analysis through open bidding announcement in the selection of prospective Echelon II: *International journal of administrative science & organization*, September 2012. Volume 19, number 3. 226 – 231.

Buettner, Ricardo. A framework for recommender systems in online social network recruiting: an interdisciplinary call to arms. *System Sciences (HICSS)*, 2014, 47th Hawaii International Conference on System Science.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ewalt, Patricia L. Trends Affecting Recruitment and Retention of Social Work Staff in Human Services Agencies. *Social Work*, Volume 36, Issue 3, 1 May 1991, 214–217. Saatavissa < <https://academic.oup.com/sw/article-abstract/36/3/214/1938264/Trends-Affecting-Recruitment-and-Retention-of?redirectedFrom=PDF>>, luettu 10.8.2017.

Evans, Sherrill & Huxley Peter. Factors associated with the recruitment and retention of social workers in Wales: employer and employee perspectives. *Health & Social Care in the*

Community. 2009, Vol. 17 Issue 3, 254-266. Saatavilla <<http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=11a1139e-1c6c-484f-822b-85a5a9951015%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=37345615&db=afh>>, luettu 10.8.2017

Fiske, John (2000): Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. (ensimmäinen painos 1992)

Forsman, Sinikka. (2010): Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere University Press. Tampereen yliopisto.

Griffiths, Austin, Royse, Davis, Culver, Kalee, Piescher, Kristine ja Zhang, Yachhen. Who stays, who goes, who knows? A state-wide survey of child welfare workers. Children and Youth Services Review. Volume 77, June 2017, 110-117.

Halmeenmäki, Anu. (2012): Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Aalto yliopisto.

Halmeenmäki, Tuomo (2010): Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Tampereen yliopisto.

Helsingin Sanomat 10.2.2015, A2

Heikkinen, Jarmo (2008): Sosiaalityön ammattikuva sosiaalihuollossa – tutkimus sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sosiaalitoimiston ammatillisesta sosiaalityöstä. Kuopion yliopisto.

Hemphill, Elizabeth & Kulik Carol T. Help wanted: people with disabilities and recruitment advertising. *Journal of Employment Counseling*. 2016, 53, 71 -85

Hulkko-Nyman, Kiisa (2016): Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems. Aalto-yliopisto.

Irene, Yu-Hua Gu (2010): What if Social Workers Were Paid More?, *Administration in Social Work*, 34:4, 351-360 Saatavilla <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03643107.2010.500988>>, luettu 10.8.2017.

Juholin, Elisa (2013): *Communicare!:* kasva viestinnän ammattilaiseksi

Kallio, Anu ja Sarvimäki, Pirjo (toim.) *Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus – Opas kunnille ja kuntayhtymille*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:6.

Keskinen, Elisa, Kiiski, Kati, Kuusinen-James, Kirsi ja Vuorijärvi Petri (2017): Selvitys sosiaalityöntekijän tehtävissä tilapäisesti toimimisen valtakunnallisesta tilanteesta. *Sosiaalialan osaamiskeskukset* 3/2017. Saatavilla [http://www.sosiaalikollega.fi/uutiset/sosiaalityontekijaselvitys\\_3-2017](http://www.sosiaalikollega.fi/uutiset/sosiaalityontekijaselvitys_3-2017), luettu 2.5.2017.

Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. (2017): Saatavilla <<https://www.chydenius.fi/opiskelu/sosiaalityon-maasteriopinnot>>, luettu 27.7.2017.

KT Kuntatyönantajat (2017): *Sopimukset*. KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Saatavilla <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/palkkaus>, luettu 12.8.2017.

KT Kuntatyönantajat (2013): *Toimiva palkkaus on kaikkien etu*. KVTES-palkkausjärjestelmäopas. Saatavilla <[http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/toimiva\\_palkkaus.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/toimiva_palkkaus.pdf)>, luettu 10.7.2017.

Kuntaliitto. (2016): Kuntaviestinnän opas, ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Saatavilla > [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf)>, luettu 6.7.2017.

Lyons, Karen ja Hanna, Sue. European Social Workers in England: Exploring International Labour Mobility. Sociala (3/2011). Saatavilla < <http://eprints.mdx.ac.uk/12669/>>, luettu 8.8.2017.

Maczulskij, Terhi. (2013): Economics of wage differentials and public sector labour markets. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla < [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41560/978-951-39-5215-0\\_vaitos06062013.pdf;sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41560/978-951-39-5215-0_vaitos06062013.pdf;sequence=1)>, luettu 4.7.2017

Maczulskij, Terhi. (2013): Tutkimuksia palkkaeroista ja julkisen sektorin työmarkkinoista. Kansantaloudellinen aikakauskirja 4/2013. Saatavilla < [http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/KAK4\\_2013\\_maczulskij.pdf](http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/KAK4_2013_maczulskij.pdf)>, luettu 4.7.2017.

Marcusson, Leif & Lundqvist Siw. Why advertise the obvious? Learning outcomes from analyzing advertisements for recruitment of Swedish IS/IT project managers. International Journal of Information Systems and Pproject Management. Vol. 3, No. 4, 2015, 39-56. Saatavilla < [www.sciencesphere.org/ijispm](http://www.sciencesphere.org/ijispm)>, luettu 10.8.2017.

Matela, Kari (2009): Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Lapin yliopisto.

Moisio, Elina, Hakonen, Anu, Kohvakka, Roosa, Maaniemi, Johanna, Tehmiälä, Aino ja Vartiainen, Matti (2012). Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE

+ TEKNOLOGIA 16/2012. Saatavilla < <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/6123/isbn9789526048291.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, luettu 10.7.2017.

Moriarty, Jo, Hussein, Shereen, Manthorpe, Jill & Stevens, Martin. 2011. International social workers in England: Factors influencing supply and demand. *International Social Work* 55(2) 169–184. Saatavilla < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020872811417473>>, luettu 9.8.2017.

Neuvonen, Riku (2013): Viestintä- ja informaatio-oikeuden perusteet. Lakimiesliiton kustannus.

Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna ja Kerkkänen, Mervi (toim.) (2010): Johtajana muutoksissa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Opetushallitus [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot). Viitattu 26.7.2017.

Otala, Leenamajja. (2010): Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network ja Henry ry. (Henkilöstönjohdonryhmä ry.) Saatavilla < [http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman\\_haasteet\\_raportti\\_Otala\\_2010.pdf](http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman_haasteet_raportti_Otala_2010.pdf)>, luettu 5.7.2017.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hallitus 20.6.2017. Selvitys sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työntekijätilanteesta. < [http://kuntatoimisto.phhyky.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epj\\_kokl.htm](http://kuntatoimisto.phhyky.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epj_kokl.htm)>, luettu 3.8.2017

Salminen Hanna (2014): Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin.

Schein, Edgar, H. (1991): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Schroffel Alan. The use of in-basket exercises for the recruitment of advanced social service workers. *Public Personnel Management*. 2012 vsk/osa:41 iss:1 s:151 -160. Saatavilla < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102601204100108>>, luettu 10.8.2017.

Seeck, Hannele. Valtionhallinnon viestintä Suomessa – byrokraattista tiedonsiirtoa vai jälki-byrokraattista viestintää? *Tiedotustutkimus* 2007:3, 19 – 32.

Sinko, Päivi & Muuronen, Kaisu (2013): Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun Keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia.

Sipilä, Anita (2011): Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) 12.5.2014. Valtakunnallinen lastensuojelun henkilöstöselvitys.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017): Täydennyskoulutus. Saatavilla < <http://stm.fi/sote-henkilosto/taydennyskoulutus>>, luettu 11.8.2017.

Strandman, Kristiina (2009): ”Se vaan ilmestyi”. Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto.

Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivät 2010. Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus? Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Saatavilla < <https://tampub.uta.fi/handle/10024/65667>>. Luettu 10.7.2017.



Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti 16/2015. Päivitetty 19.1.2017. Saatavilla <<https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkilosto/kuntien-terveys-ja-sosiaalipalvelujen-henkilosto>>, luettu 30.4.2017.

Tihveräinen, Saku (2017). Haastattelu. Miten saada lisää päteviä työntekijöitä lastensuojeluun? Tutkija vastaa. Helsingin Sanomat 8.1.2017. Saatavilla <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005036893.html>, luettu 14.4.2017

Tilastokeskus. Kuntasektorin palkkatiedustelu 2015. Saatavilla <<http://www.stat.fi/ke-ruu/kupa/index.html>> , luettu 12.4.2017.

Tuomi, Lauri ja Sumkin, Tuula (2010): Strategia arjessa. Porvoo: Sanoma Pro Oy.

Wiio, Osmo, A. (1977): Wiion lait ja vähän muidenkin. Espoo: Weilin & Göös.

Wiio, Osmo, A. (1994): Johdatus viestintään. WSOY. (1. painos 1973 nimellä Viestinnän perusteet).

Åberg, Leif (1993): Viestintä – tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, Leif (1997): Viestinnän strategiat. Juva, WSOY: Inforviestintä

## **Lainsäädäntö**

### **Perustuslaki**

Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005)

Opetusministeriön asetus yliopistojen koulutusvastuun täsmentämisestä, yliopistojen koulutusohjelmista ja erikoistumiskoulutuksista (568/2005)

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)

Hallituksen esitys (1/1998)

## **Kuvat**

Kuva 1 < <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikka/148571>>, viitattu 12.8.2017

Kuva 2 < <https://www.kuntarekry.fi/fi/kaarinan-kaupunki>>, viitattu 12.8.2017.

## **Taulukot**

Taulukko 1. Subscale correlations with plan on leaving the agency.

Taulukko 2. Aineiston alimmat palkkaryhmät.

Taulukko 3. Etäisyys sosiaalityötä opettavaan yliopistoon.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Maakunnat 2017. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/lisatietoja-maakuntien-valmistelutilanteesta>, luettu 10.7.2017