

**SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI**  
**Johtajuuden merkitykset sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille**

**Moona Kaipainen**

**Kandidaatintutkielma**

**Sosiaalityö**

**Yhteiskuntatieteiden ja filosofian**

**laitos**

**Humanistis-yhteiskuntatieteellinen**

**tiedekunta**

**Kevät 2021**

# TIIVISTELMÄ

## Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi: Johtajuuden merkitykset sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille

Moona Kaipainen

Sosiaalityö

Kandidaatintutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Johanna Moilanen

Kevät 2021

Sivumäärä: 38 sivua

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia sekä johtajuuden merkityksiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Johtajuutta tarkastellaan sekä yleisellä tasolla että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, kun taas työhyvinvointia käydään läpi positiivisen ja negatiivisen työhyvinvoinnin kautta sekä objektiivisten työolojen ja subjektiivisen työhyvinvoinnin pohjalta.

Tutkielma perustuu tutkimuskirjallisuuden tarkasteluun. Tutkimuskirjallisuuteen kuuluvat pääasiassa Jyväskylän yliopiston tietokannoista löydetyt tai löydettyjen aineistojen lähdeluetteloista esille nousseet aiheeseen liittyvät kirjat, artikkelit, julkaisut ja katsaukset.

Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia edistävät useat yksilölliset tekijät, työyhteisön ilmapiiri ja tuki, organisaatiokulttuuri arvoineen ja monet itse sosiaalityöhön liittyvät tekijät. Työhyvinvointia taas heikentävät samoin tavoin esimerkiksi sosiaalityöntekijän yksilölliset tekijät ja itse työhön tai organisaatioon kytkeytyvät asiat, kuten puutteelliset resurssit, valtava työmäärä ja riittämättömät vaikutusmahdollisuudet. Johtajuudella on merkitystä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille esimerkiksi tuen antamisen, sitouttamisen ja osaamisen johtamisen kautta, mutta johtajuus voi toisaalta myös kuormittaa työntekijöitä.

**Asiasanat:** Työhyvinvointi, johtajuus, sosiaalityöntekijä, sosiaalityö

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
2	TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAJUUS KÄSITTEINÄ JA ILMIÖINÄ	5
	2.1 Työhyvinvointi	5
	2.1.1 Objektiiviset työolot ja subjektiivinen työhyvinvointi	6
	2.1.2 Työhyvinvoinnin positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus	7
	2.2 Johtajuus	8
	2.3 Sosiaalityöntekijä ja sosiaalityö	11
3	TIEDONHAUN KUVAUS JA AINEISTOT	12
4	SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT	14
	4.1 Sosiaalityöntekijöiden positiivinen työhyvinvointi	14
	4.2 Sosiaalityöntekijöiden negatiivinen työhyvinvointi	17
5	JOHTAJUUS SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA RAKENTAMASSA	21
	5.1 Tuki, palaute ja palkitseminen	23
	5.2 Sitouttaminen ja sitoutuminen	25
	5.3 Resurssien ja henkilöstön määrä sekä rekrytointi	26
	5.4 Oikeudenmukaisuus	27
	5.5 Osaamisen johtaminen ja selkeä työnkuva	27
	5.6 Johtamisen kuormittavuus sosiaalityöntekijälle	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
	LÄHTEET	33

# 1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa otetaan tarkasteltavaksi sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia rakentavat tekijät ja erityisenä näkökulmana käsittelyssä on johtajuuden merkitykset sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Johtajuutta käsitellään sekä yleisemmällä tasolla, mutta erityisenä tulokulmana siihen on myös henkilöstöjohtaminen, josta käsittelen esimerkiksi leadership -käsitteen mukaista johtajuutta eli ihmisten johtamista sekä henkilöstövoimavarojen johtamista. Työhyvinvointia määrittelen ja käsittelen subjektiivisen työhyvinvoinnin ja objektiivisten työolojen käsitteiden kautta sekä positiivisen ja negatiivisen ulottuvuuden avulla. Työhyvinvointia ja johtajuuden työhyvinvointimerkityksiä katsotaan sosiaalityöntekijöiden ammattiryhmän kautta. Näitä kaikkia tarkastelen Suomessa olevan sosiaalipalvelujärjestelmän viitekehyksestä, jota leimaa erityisesti pohjoismaiseen hyvinvointivaltiomalliin kuuluminen, julkiseen sektoriin painottuminen sekä valtiolta, kunnilta ja esimerkiksi erilaisilta instituutioilta tulevat resurssit (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 26–27).

Työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin aiheet ovat juuri nyt ajankohtaisia; oikeastaan voidaan puhua hyvin pitkäaikaisesta diskurssista sosiaalityön alalla ja yleisemmin yhteiskunnassa, sillä molemmista on puhuttu jo 1990-luvulta lähtien (Elovainio & Lindström, 1993; Piironen, 2005; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 165). On kiistatonta, kuinka vakavasta ongelmasta sosiaalityöntekijöiden kuormittumisessa ja uupumisessa on kyse. Sosiaalityöhön liittyvä kiire, asiakkaiden runsas lukumäärä ja haastavat ongelmat, päällekkäiset erilaiset työtehtävät ja haasteet vastata asiakkaiden tarpeisiin työmenetelmien riittämättömyyden takia ovat esimerkkejä uupumukseen ja huonompaan hyvinvointiin työssä johtavista tekijöistä. Nämä tekijät aiheutuvat esimerkiksi työn organisointiin liittyvistä ongelmista. (esim. Salo ym., 2016, 25.) Vahvojen eettisten velvoitteiden läsnäolo työssä ja työtä kyseenalaistava ja kritisoiva yleinen diskurssi ovat myös tekijöitä, jotka kuormittavat sosiaalityöntekijöitä (Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 169–170).

Toisaalta sosiaalityön ammatissa on monia tyytyväisyyttä ja mielekkyyttä tuovia asioita, kuten työyhteisön hyvä ja tukea antava ilmapiiri (esim. Meltti & Kara, 2009, 26, 32; Mänttari-van der Kuip, 2015, 15) ja asiakastyön vastavuoroisuus sekä asiakkailta tuleva

mukava palaute (esim. Forsman, 2010, 131–138). Sosiaalityöntekijät saavat eniten iloa tehdystä työstä, työmoraiin korkeasta laadusta, yhteistyöstä muiden työkavereiden kanssa ja työmenetelmien taitamisesta (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42–45). Tyytyväisyys työhönsä sosiaalityöntekijöillä Karvinen-Niinikosken ynnä muiden (2005, 45) tutkimuksen vastausten perusteella on keskimäärin 7,8, kun sitä kysyttiin 4-10 -asteikolla. Forsmanin (2010, 155) tutkimus taas tuo esiin, että lastensuojelun sosiaalityöntekijät arvioivat työhyvinvointinsa siten, että kaiken kaikkiaan keskiarvoksi tuli 7,2. Nämä työhyvinvointiin liittyvät arvosanat kertovat siitä, että sosiaalityöntekijät voivat työssään itse asiassa melko hyvin.

Kiinnostukseni sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä myös kaikenlaista työpahoinvointia kohtaan on herännyt jo ennen yliopistoon pääsyä johtuen kenties eniten uutisoinnista sekä sosiaalisen median keskusteluista liittyen sosiaalityöntekijöiden kuormitukseen ja uupumukseen. Hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin näkökulmat kääntyivät tässä tutkielmassa työhyvinvoinnin käsitteeseen, sillä se pitää sisällään sekä myönteisen että kielteisen puolen työhyvinvoinnista (ks. esim. Mäkikangas & Hakanen, 2017, 103). Johtajuuden näkökulmaa tai merkityksiä sosiaalityön työhyvinvoinnille ei ole erityisen paljoa tutkittu. Suurin osa johtajuuden, työhyvinvoinnin ja sosiaalityön aiheet yhdistäneet tutkimukset tai tutkielmat ovat Pro Gradu -tutkielmien taseisia. Vähäinen määrä tutkimuksia aiheeseen liittyen sekä aiheen tärkeys ovat syitä tarttua tutkimaan kyseistä teemaa. Tutkimuskysymykset tässä kandidaatintutkielmassa ovat seuraavanlaiset: “mitkä tekijät ovat merkityksellisiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille” ja “mitä merkityksiä johtajuudella on sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille”. Tutkielma alkaa käsitteellisestä viitekehuksesta, jossa määrittelen monipuolisesti työhyvinvoinnin, johtajuuden sekä sosiaalityöntekijän käsitteet. Käsitteellisen taustan jälkeen kerron aineistosta ja kirjallisuudesta, mistä jatkan itse työhyvinvoinnin ja johtajuuden aiheisiin. Viimeiseksi tulevat pohdinta ja johtopäätökset.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAJUUS KÄSITTEINÄ JA ILMIÖINÄ

Tässä luvussa määrittelen tutkielmaan liittyvät oleelliset käsitteet, joita ovat työhyvinvointi, johtajuus sekä sosiaalityöntekijä. Työhyvinvoinnin käsitettä valotan ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen vien käsitteen yksityiskohtaisemmin objektiivisten työolojen ja subjektiivisen työhyvinvoinnin käsittelyyn; jälkimmäiseen liittyen käsittelen työhyvinvoinnin positiivista ja negatiivista ulottuvuutta. Johtajuutta lähestyn ensin yleisellä tasolla sekä sen kahtiajakoisuuden kautta, josta erityisesti haluan nostaa esiin leadership-johtajuuden. Henkilöstöjohtajuus on niin ikään olennainen osa työhyvinvoinnin johtamista (ks. esim. Lammintakanen, 2017, 238), jonka vuoksi kyseinen käsite on tässä määritelty. Viimeiseksi kerron lyhyesti sosiaalityöntekijän käsitteestä ja sosiaalityön ammatista.

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä lukuisten ja lukuisten määritelmien kohde. Sitä on määritelty esimerkiksi erilaisten ulottuvuuksien ja jakojen kautta. Niiranen ynnä muut (2010, 150) toteavatkin, että työhyvinvointia pidetään ilmiölähtöisenä ja moniulotteisena terminä ja se on fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuus. Työhyvinvointi voidaan myös nähdä joko yksilökeskeisesti tai yhteisölähtöisesti monen tekijän summana (Niiranen ym., 2010, 150). Työhyvinvointi koostuu sekä työntekijän omista resursseista että myös ympäristön asettamista odotuksista: se on tasapainottelua näiden kahden välillä (Yliruka ym., 2009, 16–17; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 169).

Tarkastellessani useasta eri lähteestä ja aineistosta erilaisia työhyvinvoinnin määritelmiä, niistä nousi esille, että työhyvinvointi rakentuu kokonaisesta joukosta erilaisia tekijöitä: useimmiten esille nousivat organisaation toimintakulttuuri tai toimintaympäristö sisältäen esimerkiksi arvot ja työn tavoitteet, onnistunut, motivoiva ja osallistava johtaminen, työyhteisö ja sen ilmapiiri, itse työ sekä työntekijöihin liittyvät ominaisuudet, kuten ammatti-identiteetti, osaaminen ja työkyky. Tärkeitä edellä mainittuihin tekijöihin

yhdistyviä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat myös turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, läpinäkyvä avoin vuorovaikutus, tavoitteiden selkeä määrittely, mahdollisuus tehdä itsenäistä työtä ja päästä vaikuttamaan, kokemus työn merkityksellisyydestä ja antoisuudesta sekä vapaa-aika. (Manka & Manka, 2016, 75–76; Yliruka ym., 2009, 16–17; STM, 2021; TTL, 2021; Vataja ym., 2007; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 169, 171–172; Niiranen ym., 2010, 150–151.)

Työhyvinvointi syntyy pitkällä aikavälillä ja on koko työyhteisön yhteinen asia: sitä ovat luomassa työnantaja yhdessä työntekijöiden kanssa (TTL, 2021; STM, 2021). Muun muassa johtamisen täsmällisyys, työn organisointi, arvot kuten oikeudenmukaisuus, luotettava sekä läpinäkyvä vuorovaikutus ja mahdollisuus autonomiseen työhön voivat olla tärkeämpiä seikkoja työkykyyn liittyen kuin terveys (Niiranen ym., 2010, 151). Työhyvinvointi on yhteydessä kilpailuasemaan, tuottavuuteen, tuloksellisuuteen, maineeseen, asiakkaiden positiiviseen kokemukseen, henkilöstön pienempään vaihtuvuuteen, sitoutumiseen työyhteisöön sekä sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työturvallisuuden paranemiseen. Hyvinvoiva työntekijä kokee monin tavoin merkityksellisyyden tunnetta työssään, jaksaa paremmin, kokee osaavansa, on motivoitunut ja autonominen, mutta saa myös tukea ja palautetta sekä onnistumisenkokemuksia. (TTL, 2021; STM, 2021.)

### **2.1.1 Objektiiiset työolot ja subjektiivinen työhyvinvointi**

Työhyvinvointia voidaan määritellä jakamalla se subjektiiviseen ja objektiiviseen työhyvinvointiin tai vaihtoehtoisesti jakamalla se positiiviseen ja negatiiviseen ulottuvuuteen (ks. Mänttari-van der Kuip, 2015, 4–5). Subjektiivinen työhyvinvointi viittaa työntekijän omaan henkilökohtaiseen kokemukseen, jossa ovat sekä positiivinen että negatiivinen ulottuvuus (Mamia, 2009, 21, 30). Objektiiinen työhyvinvointi taas sisältää aineellisia, sosiaalisia ja psykologisia elementtejä, niin kutsutusti hyvinvoinnin tekijöitä (Mamia, 2009, 22, 30). Puhuttaessa objektiivisesta ulottuvuudesta joissakin tutkimuksissa ja artikkeleissa käytetään yleisemmin käsitettä työolot kuin työhyvinvointi (ks. esim. Mänttari-van der Kuip, 2015, 4–5). Anna-Maija Lehto ja Hanna Sutela (2008) ovat tehneet työoloista tutkimuksen *“Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008”*, josta voidaan katsoa, että objektiiviset työolot pitävät sisällään muun

muassa johtamisen, työyhteisöön liittyvät tekijät, palkan, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet, työn vaativuuden ja määrän sekä työn merkitykselliseksi kokemiseen ja viihtyvyyteen liittyvät tekijät.

Mäkikangas ja Hakanen (2017, 104–106) sekä Kinnunen ja Feldt (2005, 25–27) kirjoittavat Peter Warrin psykologisesta mallista, joka kuvaa subjektiivista työhyvinvointia eli yksilön omaa tunneperäisestä kokemuksta työhyvinvoinnistaan. Tämän teorian tai mallinnuksen mukaan työhyvinvointia voidaan selittää neljän päätunnetilan avulla, jotka ovat ahdistus, masennus, innostus ja mukavuus, joista on johdettu tai joiden tilalla on käytetty lisäksi käsitteitä työholismi, työuupumus, työn imu ja työtyytyväisyys. Näiden käsitteiden avulla kuvataan työntekijän mielihyvän tai mielihänen kokemuksia työhyvinvointia kuvatessa sekä myös virittyneisyyttä, joka ei varsinaisesti kuvaava hyvinvointia. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 104–106; Kinnunen & Feldt, 2005, 25–27.)

### **2.1.2 Työhyvinvoinnin positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus**

Työhyvinvointi jakautuu positiiviseen ja negatiiviseen ulottuvuuteen tai lähtökohtaan, jotka tulevat esiin erityisesti erilaisten käsitteiden kautta. Myönteiseen ulottuvuuteen liittyvät esimerkiksi käsitteet työn imu ja työtyytyväisyys, kun taas kielteinen ulottuvuus pitää sisällään työuupumuksen, työstressin ja työssä tylsistymisen. Yleisempi tapa työhyvinvoinnin käsittelyssä on ollut sen negatiivisen ulottuvuuden tarkastelu, mutta viime aikoina on lisääntynyt myös sen positiivisen puolen tutkiminen, kun on ymmärretty työhyvinvoinnin olevan enemmänkin kuin oireettomuutta työuupumuksesta ja työstressistä. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 103; Kinnunen & Feldt, 2005, 13.)

Positiiviseen ulottuvuuteen kuuluu käsite työtyytyväisyys, englanniksi *job satisfaction*, joka kuvaa henkilön subjektiivista kokemuksta työstä ja työpaikasta. Työtyytyväisyys kertoo siis työstä tykkäämisestä, positiivisesta asenteesta työhön liittyen ja omien tavoitteiden täyttymisestä. Toinen positiiviseen ulottuvuuteen ja subjektiiviseen työhyvinvointiin liittyvä käsite on työn imu, englanniksi *work engagement*, joka Christina Maslachin ja Michael Leiterin (1997) ajatuksiin pohjautuen syntyy energisyydestä, sitoutuneisuudesta ja pystyvyydestä, joista seuraa myönteinen suhtautuminen työhön ja jolla on merkitys hyvinvointiin. Työn imun käsite on alkanut esiintymään tutkimuksissa



2000-luvun vaihteen paikkeilla. (Maslach & Leiter, 1997; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2005, 59–60, 68, 71; Mäkikangas & Hakanen, 2017, 111, 113; Mänttari-van der Kuip, 2015, 5.)

Negatiiviseen ulottuvuuteen kuuluva työstressi näyttäytyy hyvinvointi- ja terveyshaasteina ja sitä voidaan katsoa myös taloudellisten ja tuloksellisten tappioiden kautta tai lainsäädännöllisten työnantajan velvoitteiden näkökulmasta. Työuupumuksella taas viitataan jaksamattomuuteen, kauan jatkuneeseen väsymykseen ja kyynistymiseen, mikä johtuu työn ja muun ympäristön edellytysten ja mahdollisuuksien sekä henkilön voimavarojen ja odotusten epätydyttävästä suhteesta. (Kinnunen & Feldt, 2005, 13, Kinnunen & Hätinén, 2005, 38; Mäkikangas & Hakanen, 2017, 106–107.) Työholismi (eng. *workaholism*) on aiempien tutkimusten mukaan esimerkiksi ylikorostunutta sitoutuneisuutta, suorittamiseen painottunutta täydellisyyden tavoittelua ja ankaraan työskentelyyn keskittyvää. Työhön tylsistyminen (eng. *job boredom*) taas käsittää merkityksettömyyden kokemuksen sekä kokemuksen siitä, että työ ei ole mielekästä tai kiinnostavaa. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 108, 110.)

## 2.2 Johtajuus

Kävin aiemmin Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kurssin, johon liittyen opin useita johtajuuden määritelmiä. Kirjoitin kyseisellä kurssilla oppimiskirjamaiseen esseeseen lyhyesti johtajuuden yleisestä määritelmästä Northousen (2007) mukaan ja Kotterin mukaisesta johtajuuden jakamisesta kahteen erilaiseen osa-alueeseen sekä myös henkilöstöjohtamisen määrittelystä. Määrittelen tässä tutkielmassa johtajuutta osittain samoja käsitteitä käyttäen, mutta huomattavasti yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin ja laajempaa kirjallisuutta käyttäen. Johtajuutta voidaan siis määritellä lukuisilla erilaisilla tavoilla (Northouse, 2007, 2–3). Johtajuus on johtajan aikaansaama ja vaikutusvaltaa sisältävä prosessi, joka tapahtuu sosiaalisessa kanssakäymisessä ja on yhteiseen tavoitteeseen tähtäämistä (Northouse, 2007, 3; Niiranen ym., 2010, 13–14). Johtamisella ja johtajuudella viitataan myös eri asioihin: johtaminen käsitteenä merkitsee itse johtamistyötä ja johtajuus taas mielletään ikään kuin johtamisen merkityksiksi, kuten johtajana olemiseksi, statukseksi ja prosesseiksi. Sosiaalialan johtaminen koostuu muun muassa poliittisesta tulosvastuusta, suurimmaksi osaksi muusta kuin asiakastyöstä, lakiin

perustuvasta toiminnasta ja oikeudenmukaisuuden periaatteesta sekä avoimuudesta menettelytavoissa. (Niiranen ym., 2010, 13, 15.)

Eräs eniten käytetyimmistä johtamisen määritelmistä tai käsitteellistämisen tavoista on 1980-luvulta Kotterin johtajuuden jaottelu kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (eng. *management*) sekä ihmisten johtamiseen (eng. *leadership*) (Rissanen & Hujala, 2011, 82; Viitala, 2002, 69–70; Törrönen & Lämsä, 2000, 15). Sosiaalialan johtamista ei voi tiukasti sitoa vain joko asioiden tai ihmisten johtamiseen, sillä molemmat tavat johtamisessa toteutuvat yhtä aikaa (Niiranen ym., 2010, 14), eikä kyseiset johtajuuden muodot ole irrotettavissa ja eriteltävissä erillisiksi alueiksi (Viitala, 2002, 69–70). Tästäkin huolimatta käsittelen tässä tutkielmassa kuitenkin pääasiassa vain ihmisten johtamista.

Viitala (2002, 69–70) kirjoittaa John P Kotterin (1982) mukaisesti, että asioiden johtamisella (*management*) tarkoitetaan suunnitteluun ja talouteen liittyvien asioiden käsittelyä ja prosessointia, aikataulutusta, erilaisten toimintatapojen järjestelyä, päätösten toteuttamista ja valvontaa. Näiden toimintojen avulla päästään ennustettaviin tuloksiin. (Viitala, 2002, 69–70.) Asioiden johtaminen on täten rationaalisiin ratkaisuihin ja päätöksiin tähtäävää (Törrönen & Lämsä, 2000, 15), missä keskitytään tavoitteelliseen menettelytapaan, hallintoon, toimintajärjestelmiin, teknologiaan ja voimavaroihin (Temmes, 1991, 21).

Ihmisten johtamisella (*leadership*) taas tarkoitetaan jonkin pitkäaikaisen yhteisen tavoitteen eli vision luomista, henkilöstön sitouttamista, yhteistyön tekemistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, motivointia ja mahdollisuuden antamista alaisille itsensä toteuttamiselle. Näin saadaan aikaan muutosta ja tuloksia sekä mahdollisuus pitkäjänteiselle uuden oppimiselle. (Viitala, 2002, 69–70.) Ihmisten johtaminen on siis johtajan ja työntekijöiden keskinäistä sosiaalista kanssakäymistä (Törrönen & Lämsä, 2000, 15), joka kattaa työntekijät ja heidän inhimillisen pääoman, erilaiset yhteisöt ja kaiken sosiaalisen vuorovaikutuksen työntekijöiden kesken ja yhteisöjen välillä (Temmes, 1991, 21).

Työhyvinvoinnin kannalta johtajuutta voi käsitellä myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamista voidaan määritellä ainakin kahdella eri vaihtoehtoisella tavalla. Ensimmäisen määrittelytavan mukaan se voidaan jaotella

johtajuuteen (eng. *leadership*), henkilöstövoimavarojen johtamiseen (eng. *human resource management*) ja työelämän suhteiden hoitamiseen (eng. *industrial relations*). Nämä jaot johtajan työssä eivät ole selkeitä omia alueitaan, vaan keskenään päällekkäisiä. Johtajuus eli *leadership* on tässä tapauksessa yhteisesti sosiaalisessa kanssakäymisessä tapahtuvaa toimintaa, jossa johtaja tukee, motivoi, auttaa ja tuo tavoitteita yhteisölle. Työelämän suhteiden hoitaminen on esimies-alaisuuden kehittämistä ja siitä huolehtimista, joka pohjautuu paljolti lainsäädäntöön, sillä siinä on kyse työturvallisuuden noudattamisesta, riitojen selvittämisestä ja erilaisten sopimusten teosta. (Viitala, 2002, 12, 14; Strömmer, 1999, 12, 14; Salminen, 2004, 86.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen taas on työntekijöiden määrään eli rekrytointiin, osaamiseen, motivointiin ja palautteen antoon, kehittämiseen sekä hyvinvointiin liittyvää johtamista (Viitala, 2002, 12, 14; Strömmer, 1999, 14; Salminen, 2004, 86; Lammintakanen, 2011, 242; Rissanen, 2016, 239).

Toinen tapa määritellä henkilöstöjohtamista on Viitalan, Järnlströmin ja Uutilan (2014, 3–4), Salmisen (2004, 89–90) ja Pakarisen ja Kananojan (2017, 480) esiin tuoma Leggen (1978) ajatusten mukainen henkilöstöjohtamisen jakautuminen kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat kova henkilöstöjohtaminen eli englannin kielellä *hard HRM approach* ja pehmeä henkilöstöjohtaminen eli *soft HRM approach*. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa pidetään työntekijöitä itsessään arvokkaana voimavarana ja panostetaan heidän kehittämiseen, motivointiin, tietotaitoon ja sitouttamiseen. Näihin panostamalla ajatellaan työntekijöiden tuovan parempaa tulosta organisaatiolle. (Viitala ym., 2014, 3–4.) Myös Ari Salminen (2004, 90) on kirjoittanut aiempien tutkimusten pohjalta, että pehmeässä henkilöstöjohtamisessa työntekijät ovat ikään kuin oma pääomansa, josta organisaatio saa käyttöönsä erilaista osaamista, innovatiivisuutta ja sitouneisuutta työhön. Vuorovaikutus, työntekijöiden innostus ja sitoutuneisuus työhön ovat täten tärkeä osa pehmeää henkilöstöjohtamista (Salminen, 2004, 90; Pakarinen & Kananoja, 2017, 480).

Kova henkilöstöjohtaminen on taas lähestymistapa, jossa työntekijät ovat erityisesti sellainen resurssi, miltä edellytetään etenkin kustannustehokkuutta (Viitala ym., 2014, 3–4) ja jossa korostuvat rahan kytkeytyvä näkökulma yhdessä keskitetyn johdon kanssa sekä palvelussuhteisiin liittyvät seikat, työtä ohjaava lainsäädäntö ja erilaiset velvoitteet koskien työnantajaa (Salminen, 2004, 89; Pakarinen & Kananoja, 2017, 480). Tämä on varsin pulmallinen näkökulma siksi, että se pitää työntekijöitä lähinnä rahanmenona, kulueränä

(Viitala ym., 2014, 3–4) ja jossa työntekijät pyritään löytämään ja työllistämään mahdollisimman vähin kuluin ja heitä niukasti hyödyntäen (Salminen, 2004, 89–90).

### **2.3 Sosiaalityöntekijä ja sosiaalityö**

Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki (817/2015) määrittää sosiaalialalla työskentelevien henkilöiden toimintaa. Sen 7 §:ssä kerrotaan, että sosiaalityöntekijänä saa toimia sosiaalityön pääaineen yliopisto-opinnot tehneet työntekijät ja sosiaali- ja terveystieteiden alan lupa- ja valvontaviraston antaman luvan perusteella. Samaan lakiin 9 §:n on kirjattu sosiaalityöntekijälle spesifit velvollisuudet, jonka mukaan sosiaalityöntekijälle kuuluu tehtäväksi hoitaa alan ammatilliset johtamistehtävät, yksilöiden ja erilaisten ryhmien sosiaalinen auttaminen, tarvelähtöisesti asiakas- ja asiantuntijatehtävät, seuranta ja valvonta. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, 817/2015; Sarvimäki, 2017, 454–455.) 2000-luvun alussa tehdyn kyselyn pohjalta voidaan todeta, että Suomessa vuonna 2003 sosiaalityöntekijä oli yleensä suomenkielinen sosiaalityön pätevyysvaatimukset täyttävä julkisella sektorilla työskentelevä ja asiakastyötä tekevä nainen (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 20). Sosiaalityöntekijät ovat osa sosiaali- ja terveydenhuollon strategista pääomaa ja olennainen tekijä organisaatioiden menestystä luomassa (Sarvimäki, 2017, 453).

Sosiaalityö on ammatillista toimintaa ja oma tieteenalansa korkeakoulussa, eikä pelkästään Suomessa vaan myös kansainvälisesti. Alaa ohjaa käytännön tieto, tieteellinen tieto, ammattieettiset periaatteet kuten oikeudenmukaisuus ja ihmisoikeudet, lainsäädäntö ja yhteiset tavoitteet. Sosiaalityön tarkoituksena on kartuttaa hyvinvointia, edistää yksilöiden selviytymistä ongelmia selvittämällä ja toivoa luomalla ja tehdä työtä sekä yksilö-, yhteisö- että yhteiskuntatasolla. (Sosnet, 2003; Sosnet, 2014; Törrönen, 2016, 14; Kananoja, 2017, 27–28.) Sosiaalityön historia ja menneisyys pitävät sisällään hajanaisesta ja epäjärjestelmällisestäkin auttamisesta kasvun ja siirtymisen systemaattiseksi, lakiin perustuvaksi omaksi professiokseen. Alaan liittyy paljon samantapaisia laajempia käsitteitä, joita ovat esimerkiksi sosiaaliala ja sosiaalipalvelu. (Kananoja, 2017, 27–28.)

### 3 TIEDONHAUN KUVAUS JA AINEISTOT

Keräsin aineistoa pääasiassa Jyväskylän yliopiston kirjaston tarjoamasta JYKDOK-palvelusta sekä Kotimaiset artikkelit (Arto) -tietokannasta helmikuun ja kesäkuun välillä. Joitakin hakuja tein myös Google Scholar:illa sekä JYKDOK:in kansainvälisten e-aineistojen haun kautta. Hakusanoina olivat erityisesti ”johtajuus”, ”työhyvinvointi” ja ”sosiaalityö” tai ”sosiaaliala” ja englanninkielisissä hauissa ”leadership”, ”well-being at work” tai ”well-being of the employees” ja ”social work”, ”social services” tai ”social welfare”. Käytin myös katkaistuja muotoja, esimerkiksi ”johta\*” ja ”sosiaali\*”. Koska sekä johtajuus että työhyvinvointi ovat runsaasti lähikäsitteitä sisällään pitäviä, käytin myös muita hakusanoja, kuten ”stress”, ”työtyytyväisyys” ja ”johtaminen”. Tuloksissa oli kirjoja, toimitettujen kirjojen artikkeleita, muita artikkeleita sekä erilaisia julkaisuja, ja yleensä hakutuloksia oli muutama sata. Osumia, jotka olivat aiheen kannalta valideja, tuli yhdellä hakukerralla yleensä alle viisi.

Uutta kirjallisuutta löytyi eniten jo lukemiini aineistojen lähdeviittauksista ja lähdeluetteloista. Käytin tätä aineistojen etsimistapaa myös ”systemaattisesti” siten, että etsin johtajuuteen ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä artikkeleita ja Pro Gradu -tutkielmia ja tutkin, kuinka niissä on käsitelty tutkielman aiheita ja mitä lähteitä niissä käytettiin. Monet lähteistä ovat sellaisia, jotka toistuvat lähestulkoon jokaisessa Pro Gradu -tutkielmassa ja artikkelissa aiheen tiimoilta; tämä johtuu siitä, että sosiaalityön tai koko sosiaalialan johtajuutta liittyen työhyvinvointiin ei ole tutkittu kovin paljon, teoksia on siis vain vähän. Myös työhyvinvointiin liittyen samat lähteet toistuivat useissa tutkimuksissa tai tutkielmissa. Sain ideoita kirjallisuuteen myös kurssilta Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen (STOS145), jossa oli käytössä muun muassa teos Sosiaali- ja terveysjohtaminen (Rissanen & Lammintakanen), josta käytän tässä tutkielmassa vuosien 2011 ja 2017 painoksia.

Etsin ja tarkistin niin usein kuin mahdollista alkuperäiset lähteet ja merkitsin myös ne omiin lähdeviitteisiin ja -luetteloon. Aina alkuperäisiä lähteitä ei löytynyt. Yksi näistä löytämättömistä aineistoista on aivan olennainen teos johtajuutta ja sen kahtiajakoa

määriteltäessä: John P Kotterin vuodelta 1982 oleva teos The General Managers. Esimerkiksi tämän teoksen osalta olen joutunut turvautumaan toisen käden lähteisiin. Mainitsen kuitenkin Kotterin nimen näissäkin yhteyksissä tekstissäni. Useimmiten tilanteissa, joissa alkuperäisiä lähteitä ei löytynyt lainkaan tai ne olivat hyvin vaikeasti saatavissa tai jos alkuperäisiä lähteitä oli artikkelissa tai kirjassa mainittu erittäin runsaasti, kirjoitin tekstiini esimerkiksi suurin piirtein seuraavanlaisesti: “useiden kansainvälisen tutkimusten pohjalta henkilöt x ja y toteavat” tai “aiempien tutkimusten pohjalta tutkija x kertoo”.

Pyrin siihen, että pääasiassa lähteet olisivat 2000-luvulta, mutta joissakin tapauksissa aineistot ovat 1990-luvulta. Erityisesti sosiaalipalvelujärjestelmä on ajassa muuttuva, jonka vuoksi osa kirjojen ja artikkeleiden tiedoista voi olla vanhentunutta. Käytin näiden lähteiden osalta omaa harkintaa siinä, mikä tiedoista on vielä voimassaolevaa tänäkin päivänä tai vaihtoehtoisesti käyttäessäni näitä lähteitä toin tekstissä problematisoiden esille mahdollisen vanhentuneen tiedon.

Lisäksi isona apuna tämän tutkielman tekemisessä on ollut erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisut sekä Työterveyslaitoksen julkaisut, vaikka olen tietoinen, että ne eivät tieteellisyyden näkökulmasta ole välttämättä tutkimus- tai tutkielmakäyttöön täysin sopivia. Näitä tutkimuksia käytin paikka paikoin huomattavan paljon muun tutkimusten puuttuessa tai ollessa muuten rajallista. Pyrin tutkielman teossa kuitenkin siihen, että näitä julkaisuja käyttäessä yritin hyödyntää myös muita tutkimuksia tukemaan saatuja tietoja.

## 4 SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT

### 4.1 Sosiaalityöntekijöiden positiivinen työhyvinvointi

Tässä luvussa käsittelen merkityksellisiä tekijöitä liittyen sosiaalityöntekijöiden positiiviselle työhyvinvoinnille. Jaottelin merkityksellisiä tekijöitä työhyvinvoinnille sosiaalityöntekijään itseensä, työyhteisöön ja sen ilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin sekä sosiaalityöhön kohdistuen. Osa käyttämästäni aineistosta käsittelee sosiaalityöntekijöitä yleisesti, joissakin taas rajaus kohdistuu lastensuojelun sosiaalityöntekijöihin. Lisäksi jotkin lähteet puhuvat sosiaalitoimistoista ja niiden työntekijöistä, joihin luonnollisesti myös sosiaalityöntekijät kuuluvat. Meltin ja Karan (2009) artikkelin osalta viittauksissani huomioitavaa on se, että heidän tekstinsä perustuu hyvin laajaan kansainväliseen tutkimukseen, joiden pohjalta he ovat koonneet sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä asioita. Heidän artikkelinsa viitteissä oli viitattu monelta osin todella valtavaan määrään tutkimuksia: eräällä sivulla esimerkiksi 16:een eri tutkimukseen (Meltti & Kara, 2009, 26), jonka vuoksi jouduin tekemään päätöksen, että jätän heidän artikkelinsa osalta alkuperäiset lähteet merkitsemättä omiin viitteisiin.

Monet yksilölliset työhyvinvointia rakentavat tekijät ovat varsin monimutkaisia elementtejä, sillä ne voivat toisaalta olla edistämässä, mutta sitä vastoin myös heikentämässä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointia voivat parantaa muun muassa ikä ja työkokemus, mutta toisaalta työyhteisössä vallitseva stressi voi etenkin pitkittyessään iän ja työkokemuksen mukana vain heikentää työhyvinvointia (Meltti & Kara, 2009, 24–25, 31–32.) Myös osaaminen, ammattipätevyys ja erilaiset tietotaidot esimerkiksi työmenetelmiä käyttäessä sekä työtapojen hallinta nähdään sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille merkittävänä tekijöinä ja iloa lisäävinä asioina (Forsman, 2010, 155–156; Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42–43), vaikkakin pidempi koulutus voi olla yhteydessä myös työntekijän huonompaan sitoutumiseen työpaikalle (Meltti & Kara, 2009, 28) tai jopa uupumukseen (Saarinen ym., 2012, 414–415; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 24). Edellisiin liittyen joissakin tutkimuksissa mainittiin myös lisäkoulutautumisen, työssä kehittymisen tai uuden oppimisen merkitys

myönteisesti työhyvinvoinnille tai -tyytyväisyydelle, etenkin mikäli siitä seuraa arvostusta, erilaisia tehtäviä työpaikalla tai vaikutus palkkaan (Meltti & Kara, 2009, 25, 31; Forsman, 2010, 155–156).

On myös muita sosiaalityöntekijästä lähtöisin olevia jaksamista ja hyvinvointia parantavia tekijöitä. Esimerkiksi lastensuojelussa näitä ovat sellaiset työntekijään liittyvät piirteet, kuten sosiaalisuus ja myönteinen ote nopeatahtiseen työhön. Lisäksi vastuun kantaminen itsestä ja työstään esimerkiksi omasta voinnista huolehtimalla on merkityksellistä sekä myös arvomaailma ja syyt tehdä työtä ovat luomassa jaksamista ja sitoutumista organisaatioon. (Forsman, 2010, 155–158.) Arvomaailman osalta esimerkiksi työn arvojen ja muunkin elämän arvojen ollessa ikään kuin kytkeytyneet toisiinsa subjektiivinen työhyvinvointi lisääntyy. Niin ikään sosiaalityöntekijän identiteetin ottaminen takaa hyvän työhyvinvoinnin, sillä työidentiteetti pitää sisällään juurikin esimerkiksi sosiaalityön arvot sekä periaatteet. (Graham & Shier, 2010, 1564–1566.) Merkityksellisyyden kokemus työssä esimerkiksi tuntemalla oman työpanoksensa tärkeäksi on myös merkittäväksi osoittautunut työhyvinvointia parantava seikka (Graham & Shier, 2010, 1565; Meltti & Kara, 2009, 30, 32; Forsman, 2010, 155). Mahdollisia muita sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä lisääviä yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa epävarmuuden sietokyky, kyky asettaa rajat, työn ja muun elämän erillään pitämisen taito, harrastukset, huumori sekä luottamus omiin kykyihin työssä (Meltti & Kara, 2009, 30–32).

Aivan olennainen tekijä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille on työyhteisö ja siellä vallitseva ilmapiiri sekä työkavereilta tai esimieheltä saatu tuki, mitkä ehkäisevät esimerkiksi työuupumusta ja lisäävät työhyvinvointia (Esim. Forsman, 2010, 157–158; Mänttari-van der Kuip, 2015, 15; Vataja & Julkunen, 2004, 34–35; Forma ym., 2004, 9; Vataja ym., 2007, 358; Storey & Billingham, 2001, 667). Tuen saaminen ja sosiaalityöntekijän taito hakea ja hyödyntää tuki ja apu joko työyhteisön sisältä tai ulkopuolelta on merkittävä subjektiivisen positiivisen työhyvinvoinnin edistäjä (Graham & Shier, 2010, 1562–1563). Lastensuojelun osalta työpaikka ja siellä olevat monenlaiset työtoverit auttavat jaksamaan ja sitoutumaan työpaikkaan, sillä työtä tehdään ja työkokemuksia jaetaan yhdessä. Työyhteisöstä saadaan siis tukea ja neuvoja erityisesti vaikeissa tilanteissa. (Forsman, 2010, 128–130, 155–158.) Johtaminen, joka tukee ja kannustaa työntekijää, on merkittävä tekijä työhyvinvointia rakentamassa (esim. Manka & Manka, 2016, 76; Meltti & Kara, 2009, 26).



Työyhteisö on osa työhyvinvointia etenkin silloin, kun siellä on avoimuutta uusille ideoille sekä myös dialogista ja vastavuoroista. Niin ikään silloin, kun tukemisessa mukana ovat lisäksi työnohjaus, positiivinen suhtautuminen lisäkoulutukseen ja työn järjestäminen uudelleen, työyhteisö tukee työhyvinvointia. (Forma ym., 2004; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 172.) Hyvinvoivalla työyhteisöllä on merkitys muun muassa työntekijän motivaatioon, terveydentilaan ja työn imun kokemukseen. Tämä johtaa taas ikään kuin positiiviseen kierteseen, kun hyvinvoivat työntekijät pystyvät tekemään laadukasta työnjälkeä, kasvattamaan myönteisiä asiakaskokemuksia ja tuloksellisuutta. (STM, 2009, 45.) Toisaalta aiemman vuoden 2001 tutkimuksensa perusteella Hämäläinen ja Niemelä (2006, 23) toteavat, että joissakin työyhteisöissä ei välttämättä ole hyvä ilmapiiri, sillä siellä voi esiintyä ristiriitoja ja haasteita, joilla on negatiivisia merkityksiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille.

Sosiaaliin suhteisiin liittyen työyhteisön ja esimiehen lisäksi sosiaalityöhön vahvasti kytkeytyvä asiakastyö voi olla myös hyvinkin merkityksellinen tekijä työhyvinvoinnille (esim. Meltti & Kara, 2009, 26–27, 32; Forsman, 2010, 131–138). Sen vastavuoroisuus ja kokemus asiakastyön merkityksellisyydestä sekä inhimillisyys työtä tehdessä yhdessä asiakkailta tulevan myönteisen palautteen kanssa auttavat jaksamaan työssä (Forsman, 2010, 131–138). Myös Meltin ja Karan (2009, 27, 32) mukaan tyytyväisyyteen merkittävä tekijä asiakastyössä on asiakkailta tuleva palaute sekä myös muutoksen aikaansaaminen asiakkaan tilanteeseen sekä luja asiakassuhde.

Työpaikalla ja organisaatiossakin on mahdollisuus luoda työhyvinvointia: organisaation ja sen kulttuurin osalta tärkeiksi työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä edistäviksi seikoiksi nousevat esiin erityisesti arvot ja arvojen pohjalta nousevat toimintatavat, kuten oikeudenmukaisuus (esim. Vataja & Julkunen, 2004, 31; Meltti & Kara, 2009, 26; Niiranen ym., 2010, 151) sekä luottamus ja avoimuus vaikkapa vuorovaikutukseen tai työyhteisöön liittyen (esim. Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42–43; Niiranen ym., 2010, 151). Osallisuus, mahdollisuus päästä osallistumaan päätöksentekoon ja ratkaisuihin sekä edellykset päästä vaikuttamaan ovat myös merkittäviä työhyvinvoinnin elementtejä (Meltti & Kara, 2009, 26; Vataja & Julkunen, 2004, 26, 29–31; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 171–172). Vataja ynnä muut (2007) ovat tehneet tutkimusta juuri siitä, kuinka sosiaalitoimistojen työyhteisöt ja organisointi voidaan järjestää työhyvinvointia

edistäviksi. Vaikutusmahdollisuudet ovat yksi heidän tutkimuksessaan esille nousseista työhyvinvointia tuovista tekijöistä, mutta siihen liittyen sosiaalitoimistoissa ja siten myös sosiaalityön alalla on vielä parannettavaa. (Vataja ym., 2007, 363.)

Subjektiiivista ja positiivista työhyvinvointia edistävät monipuoliset sosiaalityöhön liittyvät roolit ja valtava kirjo ammatillisia mahdollisuuksia, ammatillisuuden ymmärtäminen laajemmin kuin vain työnä tai työpaikalla tehtävänä työpäivänä, ammatillisten rajoitteiden huomioon ottaminen, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiat eivät välttämättä menekään niin kuin on suunniteltu, sekä omat yksilölliset työvalinnat (Graham & Shier, 2010, 1558–1562). Myös Meltti ja Kara (2009, 23–24, 31) kertovat, että työtyytyväisyyttä parantavat monet itse työhön liittyvät tekijät, kuten työn vaihtelevuus ja moninaisuus. Haasteita tuova, mutta erityisesti aikaan liittyen hallittava työ, joka sisältää myös itsenäisyyttä, sopivasti vaatimuksia ja onnistumisenkokemuksia, tuo positiivista työhyvinvointia sosiaalityöntekijöille. (Meltti & Kara, 2009, 23–24, 31.) Karvinen-Niinikosken ynnä muiden (2005, 42–43) mukaan itse työ, vahva moraalitunne työssä sekä onnistunut työnteko yhteistyökumppaneiden kanssa lisäävät ilon tunnetta. Forsmanin (2010, 155–158) taas kertoo, että lastensuojelussa sosiaalityöntekijöiden jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös muun muassa antoisuuden tunne, vaikutusten näkeminen työn tulosten kautta sekä itsenäisyys.

## **4.2 Sosiaalityöntekijöiden negatiivinen työhyvinvointi**

Tässä luvussa käsittelen tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä sosiaalityöntekijöiden negatiiviselle työhyvinvoinnille. Aiheen käsittely on jaoteltu yksilöllisten tekijöiden tarkasteluun, asiakkaisiin liittyviin asioihin, resurssien huomioimiseen sekä vaikutusmahdollisuuksien ja sosiaalityöhön liittyvien asioiden tutkiskeluun. Kuten myös edellisessä luvussa, myös tässä aineistot pääasiassa koostuivat yleisesti sosiaalityöntekijöitä koskettavista tutkimuksista tai lastensuojeluun tai koko sosiaalitoimiston työntekijöihin tarkentuvista tutkimuksista.

Yksilöllisten tekijöiden osalta esimerkiksi sukupuolella on merkitystä stressin kokemiseen: naiset kokevat sitä jonkin verran enemmän miehiin verrattuna (Storey & Billingham, 2001, 665–666). Nuorempien sosiaalityöntekijän ikä voi olla myös yksi negatiivisen

työhyvinvoinnin tekijä: iän ollessa alle 45-vuotta stressin kokemus on kovempaa (Storey & Billingham, 2001, 665–666), mutta toisaalta iän ja työkokemuksen mukana kasvava kokemus stressaavista sosiaalityön puitteista voi aiheuttaa työuupumusta (Meltti & Kara, 2009, 24–25). Myös työhön liittyvän identiteetin ja roolin ollessa epävarma tyytymättömyys ja uupumus voivat kasvaa. Lisäkoulutuksen saaminenkin voi tuoda negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia, mikäli siitä ei seuraa arvostusta, erilaisia tehtäviä työssä tai lisäävää vaikutusta palkkaan. (Meltti & Kara, 2009, 24–25, 31–32.) Erikoinen havainto on se, että Pohjoismaiden sosiaalityöntekijöitä toisiinsa verraten Suomessa sosiaalityöntekijät käyvät pisimmän koulutuksen, mutta ovat silti uupuneimpia ja tuntevat ristiriitaisuutta työtehtävissään (Saarinen ym., 2012, 414–415): pitkä koulutus on siis yhteydessä voimakkaampaan kuormittuneisuuteen sosiaalialalla (Hämäläinen & Niemelä, 2006, 24).

Huolta ja kuormitusta aiheuttavia tekijöistä sosiaalityössä ovat asiakkaiden lukuisa määrä ja työläys, asiakkaiden haastavat moninaiset ongelmat sekä asiakastyöhön liittyvä tunteiden määrä ja laatu (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42, 44; Forsman, 2010, 96–104; Meltti & Kara, 2009, 26–27, 32; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 23). Etenkin lastensuojelun sosiaalityöhön liittyy valtava määrä sosiaalisia suhteita (Forsman, 2010, 95–96) ja aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että Pohjoismaiden sosiaalityötä toisiinsa verratessa Suomessa asiakkaiden määrä on näistä maista suurin (Saarinen ym., 2012, 413; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 169). Asiakkaiden määrä on nähtävissä sosiaalityöntekijöillä huolta aiheuttamassa vähäisen kokemuksen omaavilla työntekijöillä, taajamissa ja joissakin erityisissä sosiaalityön työpaikoissa, kuten A-klinikoilla (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42, 44). Ylipäänsä määrällisesti työtä koetaan olevan niin paljon, että sillä on iso merkitys sosiaalityöntekijöiden stressaantuneisuudelle (Storey & Billingham, 2001, 667).

Asiakkaiden määrän lisäksi myös heidän pulmalliset ongelmat, elinolosuhteet ja elämäntilanteet aiheuttavat kuormitusta ja uupumusta sosiaalityöntekijöille (Salo ym., 2016, 25; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 23; Meltti & Kara., 2009, 26–27; Forsman, 2010, 96–104). Lastensuojelussa vastaan tulee vaikeita ja jaksamiseen vaikuttavia asioita ja tunteita, mitkä johtuivat asiakkaiden vaikeista elinolosuhteista ja siitä nousevasta huolesta sekä tunnelatauksesta ja myös epävarmuudesta työntekijänä esimerkiksi oman riittävyyden ja oikein toimimisen suhteen sekä roolien vaihtumisen vuoksi (Forsman, 2010, 96–104).

Sosiaalityöntekijöille kuormitusta tuo myös asiakkaiden tarpeisiin vastaamattomuus menettelytapojen niukkuuden vuoksi (Salo ym., 2016, 25; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 61). Lisäksi asiakastyöhön liittyy mahdollisesti kuormittavaa pelkoa. On olemassa väkivallan ja uhkailun kohteeksi joutumisen mahdollisuus, joihin täytyy olla jatkuvasti varautunut. (Forsman, 2010, 96–97.) Monet eri traumatisoitumisen tavat työssä liittyen asiakkaisiin voivat lisätä uupumusta (Meltti & Kara, 2009, 28–30).

Erittäin merkittävä tekijä sosiaalityöntekijöiden stressin syntyyn on resurssien niukkuus (Storey & Billingham, 2001, 667). Meltti ja Kara (2009, 25) kertovat, että ulkoiset tekijät, joita henkilöstön ja taloudellisten resurssien määrä ja riittämättömyys myös ovat, monesti heikentävät sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Myös Karvinen-Niinikosken ynnä muiden (2005, 42) mukaan sosiaalityöntekijöiden puutteellinen määrä on kolmanneksi eniten huolta aiheuttava tekijä sosiaalityöntekijöillä. Heikompaan työhyvinvointiin vaikuttaa se, että sosiaalityöntekijä joutuu usein tasapainottelemaan käytettävissä olevien resurssien ja ammatillisten sekä eettisten asioiden välillä (Meltti & Kara, 2009, 26). Leikkaukset sosiaalipalveluista ja lisääntyvät sosiaaliset ongelmat ja asiakasmäärät yhdistettynä Pohjoismaiden heikoimpiin taloudellisiin resursseihin, pätevien työntekijöiden vähäisempään määrään ja henkilöstön runsaaseen vaihtuvuuteen ovat tuomassa haastavuutta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin juuri Suomessa (Saarinen ym., 2012, 403, 413–414; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 169).

Sosiaalityöhön liittyvä jatkuva ja pitkäkestoinen kiire mainittiin useissa lukemassani aineistossa, kun aiheena oli työntekijöiden työhyvinvointi tai työn vaatimukset muutoin (esim. Salo ym., 2016, 25; Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42, 44; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 23). Erityisesti kiire on nähtävissä sosiaalitoimistoissa, taajamissa ja vasta työelämään astuneiden kokemuksissa (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42, 44). Koko sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työntekijät kokevat kiireen ongelmaksi erityisesti siksi, että ajan määrä on riittämätön huolelliseen työntekoon ja hyvään työnjälkeen (Elovainio & Lindström, 1993, 43, 67).

Sosiaalityöhön liittyvät tekijät voivat myös olla merkittäviä negatiivisen työhyvinvoinnin selittäjiä sosiaalityöntekijöillä (Forsman 2010, 94–106). Forsmanin (2010, 94–95; 155) mukaan yksi työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava tekijä lastensuojelussa on itse arki työssä sisältäen juurikin kiirettä ja toisaalta asioiden hitautta, kun asiat tai asiakastyö eivät

välttämättä sujukaan suunnitelmien mukaisesti. Työpaikan kulttuuri, heikot tilaisuudet edetä uralla tai huonot suhteet muihin ammatillisiin toimijoihin ovat sosiaalityössä uuvuttavia tekijöitä (Meltti & Kara, 2009, 25). Myös Forsman (2010, 104–106) mainitsee, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöille kuormitusta tuo yhteistyön tekeminen muiden toimijoiden kanssa, sillä se ei välttämättä toimi onnistuneesti esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Lisäksi kompleksinen päätöksenteko, taukojen riittämättömyys ja epäolennaisempien töiden määrä ovat myös osaltaan hetkittäin aiheuttamassa huolta sosiaalityöntekijöille (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42). Lehto-Lundén ja Salovaara (2016, 166) kirjoittavat artikkelissaan, että joidenkin sosiaalityön keskeisten arvojen sekä tehokkuuden ja tuloksellisuuden odotukset luovat yhdessä ristiriidan, joka voi olla lisätaakka työntekijöille, sillä heidän mukaansa se ei tue eettiseen pohdintaan työssä. Työhön liittyvien odotusten ja tosiallisten töiden keskinäinen huono suhde tuo siis negatiivista työhyvinvointia sosiaalityöntekijöille (Meltti & Kara, 2009, 23–24). Myös arvostuksen puute muilta työntekijöiltä sekä yhteiskunnallisen arvostuksen vähäisyys ovat stressiä kasvattava tekijä (Meltti & Kara, 2009, 25; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 62).

Joiltakin osin huonot mahdollisuudet vaikuttamiseen uuvuttavat sosiaalityöntekijöitä (Vataja ym., 2007, 363; Hämäläinen & Niemelä, 2006, 23–24). Vatajan ynnä muiden (2007, 363) mukaan sosiaalitoimistoissa vaikutusmahdollisuudet itse työhön, päämääriin ja työnopeuteen liittyen nähtiin osittain hyvinä, mutta määrällisesti työhön ja olosuhteisiin liittyen tilaisuudet päästä vaikuttamaan nähtiin huonommiksi. Karvinen-Niinikoski ynnä muut (2005, 45–47) toteavat, että sosiaalityöntekijät hahmottivat vaikutusmahdollisuuksiaan työssä siten, että he voivat useiten vaikuttaa työssään työn tekemisen tapaan ja laatuun sekä jonkin verran toimintatapoihin, työn jakamiseen ja monipuolisuuteen. Kaikkein heikoimmat vaikutusmahdollisuudet nähtiin olevan resurssien käyttöön liittyen. Erityinen huomio on sillä, että työtyytyväisyyteen liittyen arvosanakseen heikoimman tuloksen antaneet näkivät heikoiten mahdollisuutensa vaikuttaa mihinkään työhön liittyvään tekijään. (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 45–47.) Mikäli vaikutusmahdollisuudet ja työn hallittavuus käyvät heikoiksi esimerkiksi aikataulun tiukasta suhteesta asiakkaiden määrään nähden, työn hallittavuus vähenee, josta taas seuraa uupumusta (Meltti & Kara, 2009, 24, 31–33; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 172).

## 5 JOHTAJUUS SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA RAKENTAMASSA

Useat tutkimukset toteavat, että johtajuudella on tärkeä merkitys sosiaalityöntekijöiden tai sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai ikään kuin välillisesti niihin asioihin, jotka tuottavat tai vähentävät työhyvinvointia (esim. Vataja & Julkunen, 2004, 31–34; Niiranen ym., 2010, 152; Rissanen, 2016, 240; Vataja ym., 2007, 358, 360–363; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 172). Muun muassa henkilöstöjohtaminen on yksi sosiaalityön alalla oleva johtajuuden muoto, jolla on tärkeä merkitys sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille (Raatikainen, 2014, 126–127). Johtajuuden käsittelyssä työhyvinvointiin liittyen täytyy ottaa huomioon, että se ei ole ainoa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttava tekijä: monet muutkin seikat ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnille (Vataja & Julkunen, 2004, 31). Johtajuus on kuitenkin luomassa ikään kuin pohjaa koko työyhteisön hyvinvoinnille sekä organisaation ja sen kulttuurin onnistuneelle toiminnalle (Niiranen ym., 2010, 152). Tässä luvussa esittelen ensin yleisemmällä tasolla johtajuuden tasoja ja niiden merkitystä työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuuksiin sekä lainsäädännöllistä pohjaa työhyvinvoinnin johtamiselle. Näiden jälkeen käsittelen tarkemmin sosiaalityöntekijöiden tai joiltakin osin sosiaalialan työntekijöiden johtamisen merkityksiä työhyvinvoinnille.

Jenni Ervasti ja Matti Joensuu (2013, 59–60) toteavat aiempien tutkimusten pohjalta, että johtajuuden tasot, siis tarkoittaen ylemmän, keski- tai alimman tason johtajuutta, vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviin toimiin. Ylemmän tason johtajat vastaavat koko organisaation päämäärän ja toimintaperiaatteiden määrittämisestä, resurssien hoidosta ja tuloksellisuuden arvioinnista, ja näillä asioilla sekä lainsäädäntöön kytkeytyvillä velvoitteilla ylin johto pyrkii edistämään myös hyvinvointiin liittyviä asioita. Ylin johto voi siis edistää työhyvinvointia mahdollisimman oikeudenmukaisilla että läpinäkyvillä käytänteillä ja tarvittavien voimavarojen antamisella. Tämä antaa alemman tason johtajille sekä henkilöstölle paremmat oljenkorret käyttöön työhyvinvoinnin parantamiseen. (Ervasti & Joensuu, 2013, 59–60.)

Seppo Tuomivaara ja Krista Pahkin (2013, 63) kertovat aiemman kirjallisuuden pohjalta, että lähiesimiehen työssä taas tärkeää on se, että sekä ihmisten että asioiden johtaminen ovat suotuisassa suhteessa, jotta lähiesimiehen työ tuottaa hyvinvointia tai tuloksia. Lähiesimies pyrkii toiminnallaan mahdollistamaan työnteon ehdot, perustehtävien toteutukset sekä johtaa ja kehittää henkilöstöä ja ohjaa muutostilanteissa (Viitala, 2005, 300–301; Tuomivaara & Pahkin, 2013, 63). Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee liikkeelle jo sen suunnittelusta: ensin organisaation sisällä määritellään työhyvinvoinnin edistämistyön sisältö, jonka pohjalta määritetään tavoitteet, tehdään työtä ohjaava suunnitelma, täsmennetään resurssit työhyvinvoinnin edistämiseksi ja lopulta toteutetaan toimet. Työhyvinvoinnin edistymistä seurataan ja työn tulosta arvioidaan. Puhutaan siis työhyvinvoinnin johtamisen mallista. (Suutarinen, 2010, 21.)

Perusta työhyvinvoinnin ja työsuojelun ylläpidolle ja edistämiseksi tulee lainsäädännöstä, jossa tuodaan esille monenlaisia sitoumuksia ja velvollisuuksia ja joka määrittää työhyvinvoinnin johtamista ja sen lisäksi työntekijän omaa osaa erilaisten työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden luomisessa (Suutarinen, 2010, 14–16). Näitä lakeja on huomattavan paljon (ks. esim. Suutarinen, 2010, 16–19), mutta valikoin niistä vain muutaman käsiteltäväksi. Nämä valitsemani lait sivuavat työhyvinvointiin liittyviä asioita, käsitteitä ja velvoitteita: eniten esille nousseet työhyvinvointiin liittyvät käsitteet käyttämissäni työturvallisuuslaissa (738/2002), työsopimuslaissa (55/2001) ja työterveyshuoltolaissa (1383/2001) lienevät (työ)turvallisuus, työkyky ja (työ)terveellisyys.

Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:ssä 1 momentissa kerrotaan, että työnantajan on sopiviin keinoihin nojaten pidettävä huoli työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyden liittyvistä asioista ja lisäksi saman pykälän 4 momentissa säädetään siitä, että työnantajan on alati oltava selvillä siitä, minkälainen turvallisuustilanne työyhteisössä ja -ympäristössä vallitsee. Lisäksi saman lain 9 §:ssä käsitellään työsuojelun toimintaohjelmaa, joka tarkoittaa sitä, että työnantajalla täytyy olla turvallisuuden ja terveellisuuden lisäämiseen ja alaisten työkyvyn säilyttämiseen liittyvä ohjelma, joka käydään läpi yhdessä alaisten kanssa. (Työturvallisuuslaki, 738/2002; Manka ym., 2007; Suutarinen, 2010, 17.)

Käsittelin työsopimuslakia (55/2001) myös Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kurssilla oppimispäiväkirjamaisessa esseessäni. Työsopimuslaissa (55/2001) 2 luvussa 1 §:ssä edellytetään työnantajaa huolehtimaan esimies-alaisuudesta ja sosiaalisista suhteista

henkilöstön välillä, alaisen suoriutumisesta kaikissa tilanteissa sekä työntekijöiden mahdollisuudesta kehittää omaa osaamistaan, jotta he voivat edetä työuralla eteenpäin. Tässä laissa 2 §:ssä 1 momentissa myös säädetään siitä, että työnantajan on oltava tasapuolinen alaisiaan kohtaan ja 3 momentissa taas mainitaan syrjinnän kieltö organisaatiossa. Lisäksi 3 §:ssä velvoitetaan työnantajaa takaamaan alaisten työturvallisuus. (Työsopimuslaki, 55/2001; Manka ym., 2007; Suutarinen, 2010, 17.)

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) 1 §:ssä 1 ja 2 momentissa sekä 4 §:ssä 1 momentissa taas säädetään työnantajan veloitteesta työterveyshuollon järjestämiseen muun muassa turvallisuuden ja terveyden parantamiseksi, työhön kytkeytyvien onnettomuuksien ja sairauksien torjumiseksi, kaikenlaisen työkyvyn parantamiseksi ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on, että edellä mainittuja asioita parantavat ja kehittävät työnantaja, työntekijä ja terveyshuolto yhteisymmärryksessä. (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001; Manka ym., 2007; Suutarinen, 2010, 18.)

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että lainsäädännössä korostuu johtajan velvollisuus tehdä fyysisen toimintaympäristö työhyvinvointia tukevaksi, sillä näissä laeissa puhutaan paljon turvallisuuden ja terveellisyden näkökulmista. Tärkeänä lainsäädännössä nähdään tasapuolisuuden ja syrjinnän vastaisuuden periaate, työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen edistäminen. Toisaalta esiin nousee myös sosiaalinen puoli sosiaalisten suhteiden, kuten esimies-alaisuuden hoitamisen valossa. (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001; Työsopimuslaki, 55/2001; Työturvallisuuslaki, 738/2002.)

## **5.1 Tuki, palaute ja palkitseminen**

Esimieheltä saatava tuki ja sosiaalityöntekijöiden luottamus lähijohtajan tukeen ovat merkityksellisiä tekijöitä sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyydelle ja subjektiiviselle työhyvinvoinnille (esim. Meltti & Kara, 2009, 26; Mänttari-van der Kuip, 2015, 15), varsinkin kun kyse oli asiakkaiden parissa työskentelevistä sosiaalityöntekijöistä (Meltti & Kara, 2009, 26). Esimieheltä saatava instrumentaalinen ja emotionaalinen tuki ovat lastensuojelun sosiaalityöntekijöille myös työhön sitoutumisen kannalta aivan olennaisia asioita (Westbrook ym., 2006, 42) ja ylipäänsä sosiaalityössä esimiehen tuki on hyödyllistä sosiaalityöntekijöille, sillä se pienentää stressiä (Storey & Billingham, 2001, 667).



Esimies-alaissuhteen ollessa onnistunutta sosiaalityöntekijää tukevalla ja läheisellä tavalla, se vaikuttaa positiivisesti lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Tosin sellainenkin mahdollisuus tulee pitää mielessä, että tuttavallisuus johtajan ja alaisen välillä ei välttämättä ole työtyytyväisyyteen johtava asia esimerkiksi suorituspainoiden vuoksi (Mena & Bailey, 2007; Pekkarinen, 2010, 27–28.)

Johtajan antama tuki yhdessä työtovereiden tuen kanssa vaikuttaa työhön sitoutumiseen sekä estää totaalista uupumusta työssä. Sosiaalityöntekijän täytyy kuitenkin osata pyytää tukea tarvittaessa. (DePanfilis & Zlotnik, 2008, 1006–1007; Anderson, 2000, 841; Forsman, 2010, 31.) Vataja ja Julkunen (2004, 32) kirjoittavat Jalavan (2001) tutkimuksen pohjalta, että sosiaalityön organisaatioissa, joissa esimies tukee työyhteisöä paremmin, myös koko työyhteisö toimii myönteisemmin. Laine ja Kokkinen (2013, 206) toteavat Työ- ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa, että vuonna 2010 myös sosiaali- ja terveysalalla työntekijät kokivat esimiehensä tukeneen viimeisten vuosien mittaan useammin. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät myös toivovat saavansa lähijohtajalta tukea työlleen ja tavoitteilleen (Forsman, 2010, 127).

Pakarinen ja Kananoja (2017, 474–477) kirjoittavat sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen kuuluvista ulottuvuuksista, joista yksi tärkeä alue on muutoksen johtaminen, jonka yksi merkittävä johtajan tehtävä on tukea työntekijöitä. Tuen muotoja on tällöin monia: tiedolliseen tukeen kuuluvat muun muassa koulutukseen ja viestintään panostaminen, osallistavaan tuki taas pitää sisällään yhdessä tekeminen esimerkiksi työn suunnittelun muodossa, taloudelliseen tukeen liittyy muun muassa positiiviset työtodistukset ja psyykkis-emotionaalinen tuki sisältää keskustelua yksilö- ja yhteisötasolla. Tuen lisäksi myös palkitseminen on muutosjohtamisessa merkityksellistä. Aineettomat palkinnot, kuten palautteen antaminen ja kannustaminen, sekä aineelliset palkinnot, kuten palkkaan liittyvät tuet, auttavat muutosprosessin etenemistä organisaatiossa. (Pakarinen & Kananoja, 2017, 474–477.) Aiempaan tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että palkitseminen kattaa siis kaiken palkkaan, etuuksiin, palautteeseen, arvostukseen, vapautteen ja erilaisiin haasteisiin liittyviä asioita, joita pitäisi antaa avoimella ja oikeudenmukaisella periaatteella (Lammintakanen, 2017, 253–254).

Alasta riippumatta myös johtajan antaman palautteen määrä ja laatu ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta, sitoutumisessa ja aikaansaavuudessa sekä

tuloksellisuudessa (Vanhala & von Bonsdorff, 2012, 129). Esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöntekijöille esimieheltä tulevat kehu- tai kiitokset onnistuneesta työsuorituksesta auttavat jaksamaan ja jatkamaan työssä (Westbrook ym., 2006, 42; Forsman, 2010, 30). Sosiaalihuollossa työntekijät kuitenkin ovat kokeneet, että lähijohtajalta saa palautetta vain vähän (Elovainio & Lindström, 1993, 51, 70), mutta tämän tutkimuksen kohdalla tulee ottaa huomioon, että sen tieto on jo lähes 30-vuotta vanhaa.

## 5.2 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Työhyvinvointia kasvattamalla työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin (TTL, 2021; STM, 2021). Hyvällä johtamisella sekä johtajan antamalla tuella ja läsnäololla on merkityksiä sosiaalityöntekijän sitoutuneisuuteen työhön ja työyhteisöön ja työhyvinvointiin (esim. DePanfilis & Zlotnik, 2008, 1006–1007; Keskinen, 2005, 18–22; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 172; Forsman 2010, 127), vaikkakin välttämättä johtaminen ei esimerkiksi lastensuojelussa aina ole ollut niin onnistunutta (Forsman, 2010, 125–128). Yksi sitoutumista edistävä johtamisen tapa sosiaalityön alalla on henkilöstövoimavarojen johtaminen (Raatikainen, 2014, 126–127; Lammintakanen, 2017, 238).

Sosiaalityöntekijöiden sitoutumiseen työpaikalle vaikuttavat sellaiset lähijohtajan kyvyt ja tavat toimia, kuten työhön liittyvien tehtävien tasapuolinen jako, mutkaton tavoitettavuus, aito kuunteleminen, monenlainen tuki, kannustus sekä joustavuus (Westbrook ym., 2006, 42; Forsman, 2010, 30; Raatikainen, 2014, 126–127). Sitoutumiseen vaikuttaa myös muutosjohtaminen ja tähän liittyen merkityksellisiä seikkoja vahvempaan sitoutumiseen ovat yhtenäinen ja säännöllinen vuorovaikutus ja kanssakäyminen johtajan kanssa sekä työkavereilta hyödynnetty tuki (Tafvelin, Hyvönen & Westerberg, 2014, 894–897). Mikäli työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on heikkoa eli vaihtuvuus on suurta, henkilöstöpolitiikassa on puutteita (Koivuniemi, 2004; Lammintakanen, 2017, 239). Sosiaalityön alalla työntekijöiden vaihtuvuus on nimenomaan suurta (Saarinen ym., 2012, 403).

### 5.3 Resurssien ja henkilöstön määrä sekä rekrytointi

Henkilöstön ja resurssien riittämätön määrä tuovat sosiaalityöntekijöille negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia (esim. Meltti & Kara, 2009, 25–26; Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42; Saarinen ym., 2012, 413). Sosiaalityöntekijöiden tai erityissosiaalityöntekijöiden osalta henkilöstövajetta oli vuonna 2008 11,8 prosenttia (STM, 2009, 23–24), kun taas Sarvimäen (2017, 466) mukaan vuonna 2012 henkilöstövajetta oli 8 prosenttia. Eikä pelkästään vakituisten työntekijöiden riittämättömyys vaan myös työntekijöiden pätevyyden puute on ollut haasteena sosiaalialalla (Saarinen ym., 2012, 413). Sosiaalityön alalla suurimmat menot aiheutuvat henkilöstöstä (Rissanen, 2016, 239), mutta toisaalta henkilöstö ja sen tuomat pääomat, kuten osaaminen sekä henkilöstön riittävyys ja työhyvinvointi ovat sosiaalityössä aivan olennaisen tärkeitä voimavaroja (Pakarinen & Kananoja, 2017, 479).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstösuunnittelun pohjalta johtajat pystyvät arvioimaan resurssien tarpeen ja vaikuttamaan työpaikan henkilöstön riittävyyteen sekä rekrytointiin (Raatikainen, 2014; Pakarinen & Kananoja, 2017, 480; STM, 2009, 47–48; Lammintakanen, 2017, 238–239, 248–249). Lammintakanen (2017, 248–250) kertoo aiemman tutkimuksen pohjalta rekrytoinnista, johon liittyy hyvän kuvan antaminen työpaikasta työnhakijoille siten, että työpaikasta tulee puoleensavetävä ja kiinnostava, sillä organisaation maine vaikuttaa työnhakijoiden haluun pyrkiä työhön. Sen lisäksi rekrytointi on itse hakemiseen ja valintaan kytkeytyvää työtä, jonka lopputuloksena toivotaan olevan soveltuvimpien työntekijöiden palkkaus. Merkittävä seikka rekrytoinnissa on myös työntekijän sitouttaminen työyhteisöön perehdyttämällä, mahdollistamalla osaamisen edistäminen, palkitsemalla, motivoinnilla sekä määrittämällä työntekijän ja työpaikan tavoitteet yhteneväisiksi. Työntekijöiden riittävyyden osalta ratkaisu voi toisaalta myös löytyä johtajan keinoin tehtävien ja työnjaon järjestelyistä, mitoituksista sekä myös työntekijöiden tietotaitojen ja työhyvinvoinnin parantamisesta. (Lammintakanen, 2017, 248–250; STM, 2009, 47–48.)

Pakarinen ja Kananoja (2017, 479–481) tuovat kuitenkin tärkeän seikan esille Suomen sosiaalihuollon palvelujen rahoitukseen liittyen: ne rahoitetaan muun muassa verotuksen kautta, joka taas vaikuttaa ylipäänsä sosiaalihuollon taloudellisten resurssien määrään ja

näin myös johtamiseen. Menettelytavat suunnataan resurssien mukaan, jolloin johtajan tehtäväksi jää strategisella ja operatiivisella tavalla toimia taloudellisten seikkojen asettamien rajoitteiden mukaan ja kohdistaa resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja ei siis yksin pääätä sosiaalityön resursseista. (Pakarinen & Kananoja, 2017, 479–481.)

#### **5.4 Oikeudenmukaisuus**

Sosiaalityön ja sosiaalialan organisaatioissa ja siten myös johtamisessa oikeudenmukaisuus koetaan merkittäväksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi (esim. Vataja & Julkunen, 2004, 31–34; Meltti & Kara, 2009, 26). Oikeudenmukaisuus myös johtamisen osalta tulee esiin palkkioiden ja etuuksien sekä tehtävien jakamisessa, päätöksenteossa sekä avoimessa ja perusteluja sisältävässä viestinnässä ja työntekijöiden arvostavassa ja yhtäläisten periaatteiden mukaisessa kohtelussa. Sosiaalialan työntekijän subjektiivinen kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta kasvattaa työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä, saa työntekijät sitoutumaan työpaikkaansa paremmin ja lisää luottamusta. (Taskinen, 2017, 162–163; Laine ym., 2006, 101; Rasanen, 2009, 62.) Sosiaalialan työpaikka, jossa toimitaan syrjimättömällä, oikeudenmukaisella ja kaikki työyhteisön jäsenet osallistavalla tavalla, on tasa-arvoinen sukupuolten ja eri ikäryhmien välillä sekä erilaisista etnisistä taustoista tuleville ja se antaa mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan toimivalle suhteelle (STM, 2009, 45). Vatajan ynnä muiden (2007, 360–361) tutkimuksessa nousee esiin, että sosiaalitoimistojen työntekijät kokevat lähijohtamisen oikeudenmukaiseksi, vaikkakin tulokset vaihtelivat työyhteisöstä toiseen paljonkin.

#### **5.5 Osaamisen johtaminen ja selkeä työnkuva**

Sosiaalityöntekijöiden osaaminen ja kaikenlaiset tiedot ja taidot ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnille (Forsman, 2010, 155–156; Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 42–43). Koulutus, tietotaidot, työkokemus ja yksilölliset kontaktit ovat sosiaalihuollon työntekijöiden osaamista, mutta näiden lisäksi myös menetelmäosaaminen ja tietämys työn käytänteistä ja toimintatavoista ovat osa osaamista (Pakarinen & Kananoja, 2017, 480). Sosiaalialalla tärkeimpiin voimavaroihin kuuluu henkilöstön osaaminen, mutta vaativuutta

lisää jatkuva muutos niissä asioissa, joihin osaamista käytetään (Niiranen ym., 2010, 93). Vatajan ynnä muiden (2007, 365) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät kokivat osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuden hyväksi työssään silloin kuin osaamisen tutkittavia tekijöitä ilmensivät osaamisen ja asiantuntijuuden käyttäminen, työmenetelmien tunteminen ja sosiaalityön kehityksen seuraaminen. Mahdollisuus kehittyä on kuitenkin koettu huonoksi ja osaamisen heikentyminen on herättänyt huomiota sosiaalialan piirissä (Karvinen-Niinikoski ym., 2005; Hämäläinen & Niemelä, 2006; Lammintakanen, 2017, 239).

Henkilöstöjohtamisen kautta työntekijöiden osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää, työn hallittavuutta voidaan parantaa ja työolosuhteita edistää ja tämä on tärkeää etenkin, koska koko sosiaali- ja terveydenhuollon alaa kehitetään eteenpäin (STM, 2009, 19). Lammintakanen (2017, 250–252) kertoo aiemman tutkimuksen pohjalta, että osaamisen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole vain koulutuksen tai kurssien käymistä työn ulkopuolella: sitä ovat myös esimerkiksi työpaikalla saatava kokemuksellinen tieto, perehdyttämisen kautta saatu osaaminen sekä työtehtävien ja -menetelmien vaihtelu. Osaamisen edistämisen ei myöskään ole pelkästään tietotaitoon liittyviä positiivisia merkityksiä, sillä lisäksi se myös vaikuttaa onnistumisen tunteeseen sekä lisäksi sitoutumiseen, luottamukseen ja työhyvinvointiin. (Lammintakanen, 2017, 250–252.) Vatajan ynnä muiden (2007, 365) mukaan muun muassa johtamisen kannustavuus yhdessä hyvän ilmapiirin ja oikeudenmukaisuuden kanssa vaikuttavat osaamisen edistämisen mahdollisuuksiin organisaatiossa. Organisaation antamat tilaisuudet ja mahdollisuudet sosiaalityöntekijänä kehittymiseen, uralla etenemiseen, ja täydennyskoulutukseen sekä muutoinkin oppiminen ja työmenetelmien taitamisen parantaminen ovat työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia luovia asioita (Forsman, 2010, 125, 130–131; Vataja ym., 2007, 359; Meltti & Kara, 2009, 23).

Toimet myös työnkuvan ja työn tavoitteiden selkeyttämiseksi ovat merkityksellisiä sosiaalialan työntekijöiden ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Aiemman tutkimuksen mukaan esimerkiksi lievää työhön liittyvää uuvuttavuutta sekä henkilöstön hankintaa voidaan helpottaa työtä rajaamalla ja selkeyttämällä. (Vataja & Julkunen, 2004, 27–28.) Karvinen-Niinikosken ynnä muiden (2005, 42–43) tutkimuksessa nousee esiin, että epäselvä työnkuva huolestutti jonkin verran sosiaalityöntekijöitä, erityisesti vasta työelämää aloittavia ja maaseudun palveluiden henkilöstöä. Kun työtehtävät ovat selkeät ja

sopivalla tavalla muiden työpaikan jäsenten eli myös esimiehen kanssa rajatut, hyvinvointi ja tyytyväisyys lisääntyy. Tähän liittyen perustehtävien, päämäärän ja menetelmien tulee olla selkeitä. Työnkuvan epäselkeys voi aiheuttaa kiireen ilmapiirin, jonka vuoksi työnkuvaa määrittelemällä tarkemmaksi, työhyvinvointi mahdollisesti paranee kiireen tunteen vähentyessä. (Vataja ym., 2007, 358, 364; Lehto-Lundén & Salovaara, 2016, 171.)

## **5.6 Johtamisen kuormittavuus sosiaalityöntekijälle**

Esimies-alaissuhteisiin ja johtajuuteen sosiaalityön alalla liittyy myös ongelmallisia tekijöitä, joista yksi asia on esimerkiksi luottamuksen puute ja sen aiheuttama tyytymättömyys. Tyytymättömyys johtajuuteen ja luottamuksen vähäisyys johtajan ja henkilöstön kesken kulkevat siis käsi kädessä ja tällaisissa tilanteissa johtajuus koetaan heikkona tai turhan vahvana. (Vataja ym., 2007, 360–363; Pekkarinen, 2010, 29.) Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden tyytyväisyyden tunne johtamiseen liittyen on huonontunut. Etenkään korkeamman tason johtajiin tyytyväisyyttä ei koeta samoin kuin lähijohtajiin. (Laine ym., 2006, 61–62; Rasanen, 2009, 62.) Johtajat eivät ole tarpeeksi keskittyneet henkilöstön jaksamiseen ja voimavaroihin kytkeytyviin seikkoihin (Karvinen-Niinikoski ym., 2005, 54; Pekkarinen, 2010, 29). Alasta riippumatta johtajuus voi aiheuttaa kielteisiä työhyvinvointiseurauksia: Elo ja Feldt (2005, 316) kertovat usean aiemman tutkimuksen pohjalta, että epäonnistunut johtajuus, joka tulee esiin esimerkiksi vähättelynä tai pakottamisena, aikaansaa työstressiä ja ongelmia terveydentilaan työntekijälle. Johtamistavan muuttaminen toisenlaiseksi on merkittävin seikka silloin, kun katsotaan henkilöstön työkyvyn lisääntymistä tai huonontumista. (Elo & Feldt, 2005, 316.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kandidaatintutkielman lähtökohtana oli vastata tutkimuskysymyksiin “mitkä tekijät ovat merkityksellisiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille” sekä “mitä merkityksiä johtajuudella on sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille”. Ensisijainen tarkoitus sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia tarkastellessa oli pyrkiä huomioimaan sekä positiivinen että negatiivinen ulottuvuus. Samalla nostin jonkin verran esille myös objektiivisiin työoloihin liittyviä tekijöitä. Käsittelin osittain näitä tekijöitä ja ulottuvuuksia päällekkäin johtuen siitä, että niitä on toisinaan haastavaa erottaa toisistaan omiksi luvukseksi ja käsitellä omilla kappaleillaan. Johtajuuden osalta sosiaalityöntekijöiden ja joissain kohdin koko sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvointia tarkasteltiin pääasiassa yleisestä johtajuuden näkökulmasta, mutta myös henkilöstöjohtamisen ja ihmisten johtamisen kautta.

Lukemani kirjallisuuden pohjalta ja ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten voin todeta, että sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia edistävät muun muassa monet yksilölliset tekijät, joihin lukeutuu useat henkilöön liittyvät ominaisuudet, mutta myös esimerkiksi työkokemus ja osaaminen. Työyhteisön suotuista ilmapiiriä sekä työyhteisöltä saatu tuki ovat merkityksellisiä seikkoja positiiviselle työhyvinvoinnille. Lisäksi itse sosiaalityöhön liittyen esimerkiksi asiakastyö kaikessa ristiriitaisuudessaan voi tuottaa myös myönteisiä työhyvinvointimerkityksiä. Koko organisaation oikeudenmukainen arvomaailma ja osallistumismahdollisuus päätöksentekoon ovat myös työhyvinvoinnin edistäjiä. On myös valtava joukko muita tekijöitä, jotka parantavat sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.

Niin ikään lukemani kirjallisuuden perusteella myös negatiiviseen työhyvinvointiin sosiaalityön alalla ovat vaikuttamassa yksilölliset tekijät mukaan lukien esimerkiksi alhaisempi ikä ja ammatti-identiteetin epävarmuus. Lisäksi monet itse sosiaalityöhön tai organisaatioon kytkeytyvät seikat ovat heikentämässä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia: asiakkaiden määrä koetaan liian suureksi, asiakkaiden ongelmat haastaviksi, kiire kovaksi ja sekä taloudelliset että työntekijöihin liittyvät resurssit

riittämättömiksi. Edellisiin tekijöihin liittyen myös vaikuttamisen mahdollisuus jää joiltakin osin niukaksi, joka niin ikään heikentää sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.

Tarkastelemani kirjallisuuden valossa ja toiseen tutkimuskysymykseen vastaten voin todeta, että myös johtajuus on merkityksellinen tekijä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Johtajan suoma tuki yhdessä palautteen kanssa voi olla valtava voimavara työntekijöille. Johtaja voi toiminnallaan edistää sosiaalityöntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, vaikuttaa tiettyjen rajoitteiden sisällä resurssien määrään, luoda oikeudenmukaista työkuultuuria sekä avointa vuorovaikutusta ja parantaa sosiaalityöntekijöiden osaamista. Nämä kaikki seikat ovat tavalla tai toisella yhteydessä työhyvinvointiin. Toisaalta johtajuus voi olla myös sosiaalityöntekijää kuormittavaa ja kielteisiä työhyvinvointimerkityksiä saava tekijä.

Työhyvinvointi muodostuu organisaatioon, työyhteisöön, johtamiseen, työntekijään ja itse työhön liittyvistä tekijöistä (esim. Manka & Manka, 2016, 75–77). Laajemmassa näkökulmassa havaintoni sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista mukailevat näitä seikkoja. Nämä kaikki elementit tulivat esille, kun käsittelin sosiaalityöntekijöiden positiivista ja negatiivista työhyvinvointia. Otin tarkastelun kohteeksi erikseen vielä yhden näistä tekijöistä: johtajuuden. Johtajuuden osalta nostin esiin jonkin verran henkilöstöjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmia. Nämä kaikki johtamisen tavat tai osa-alueet pitävät sisällään tavalla tai toisella työhyvinvoinnin edistämisen esimerkiksi tuen, sitouttamisen, palautteen annon ja rekrytoinnin näkökulmista (esim. Viitala, 2002, 69–70, 12, 14). Muun muassa juuri näitä näkökulmia tarkastelin kirjallisuuden pohjalta.

Tutkielmaani liittyy suuriakin puutteita tai rajoitteita. Erityisesti johtajuuden käsittelyssä työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittävänä ongelmana on relevanttien aineistojen puute. Sosiaalityön johtajuutta ei ole tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta kovinkaan paljon. Johtajuudesta ja työhyvinvoinnista löytyi aineistoja muilta aloilta, mutta ei niinkään sosiaalityön alalta. Jouduin siis kokoamaan tutkielmaani pienistä palasista ja yhteensovittamaan niitä yhteinäiseksi kokonaisuudeksi. Toinen problemaattinen seikka on se, että pystyin ottamaan tässä kandidaatintutkielmassa johtajan toiminnasta vain muutaman näkökulman esille, vaikka hyvin luultavasti on enemmänkin johtajan tapoja toimia, joilla on merkitystä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille.



Jään ehdottomasti kaipaamaan sosiaalityön ja sosiaalialan johtamisen tutkimuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suomeen ollaan ajamassa suurta rakenneuudistusta sosiaali- ja terveydenhuollon alalle, jonka voisin kuvitella aiheuttavan niin johtajuudelle kuin henkilöstöllekin uudenlaisia haasteita työhön ja myös työhyvinvointiin. Muutoksien keskellä olisi tärkeää tietää enemmän sosiaalityöntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

## LÄHTEET

Anderson, D. G. (2000). Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child abuse & neglect*, 24(6), 839–848.  
[https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(00\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(00)00143-5)

DePanfilis, D. & Zlotnik, J. L. (2008). Retention of front-line staff in child welfare: A systematic review of research. *Children and youth services review*, 30(9), 995–1008.  
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2007.12.017>

Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 311–331). Jyväskylä: PS-kustannus.

Elovainio, M. & Lindström, K. (1993). *Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa*. Helsinki: Stakes : Painatuskeskus [jakaja].

Ervasti, J. & Joensuu, M. (2013). Ylemmän johdon toiminta. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen. (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* (s. 59–62). Helsinki: Työterveyslaitos.

Forma, P., Väänänen, J. & Saari, P. (2004). *Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Forsman, S. (2010). *Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Graham, J. R. & Shier, M. L. (2010). The social work profession and subjective well-Being: The impact of a profession on overall subjective well-Being. *British Journal of Social Work*. 40(5), 1553–1572.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcp049>

Hämäläinen, J. & Niemelä, P. (2006). *Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä*. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kananoja, A. (2017). Sosiaalityö ammattina. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.), *Sosiaalityön käsikirja* (s. 27–32). Helsinki: Tietosanoma.

Karvinen-Niinikoski, S., Salonen, J., Meltti, T., Yliruka, L., Tapola-Haapala, M. & Björkenheim, J. (2005). *Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan alan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätö.

Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 13–37). Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, U. & Hätinä, M. (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 38–55). Jyväskylä: PS-kustannus.

Koivuniemi, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä* (väitöskirja, Tampereen yliopisto). Acta Universitatis Tamperensis 1000. Haettu osoitteesta:

<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67371>

Laine, M. & Kokkinen, L. (2013). Terveys ja sosiaalipalvelut. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen. (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* (s. 202–207). Helsinki: Työterveyslaitos

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. (2006). *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lammintakanen, J. (2011). Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 237–258). Helsinki: WSOYpro.

Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 237–258). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta:  
[https://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](https://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Lehto-Lundén, T. & Salovaara, P. (2016). Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lundén, P. Salovaara, M. Veistilä & A. Anttonen (toim.), *Vastavuoroinen sosiaalityö* (s. 165–177). Helsinki: Gaudeamus.

Mamia, T. (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.), *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (s. 20–55). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Manka, M. L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.

Meltti, T. & Kara, H. (2009). Sosiaalityöntekijöiden työolot, ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (toim.), *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen* (s. 22–39). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö : Yliopistopainon kirjamyynti.

Mena, K. C. & Bailey, J. D. (2007). The effects of the supervisory working alliance on worker outcomes. *Journal of Social Service Research*, 34(1), 55–65.  
[https://doi.org/10.1300/J079v34n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J079v34n01_05)

Mänttari-van der Kuip, M. (2015). Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 3–19. Haettu osoitteesta:  
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87084>

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työhyvinvointi ja sitä tukevat voimavarat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 103–191). Jyväskylä: PS-kustannus.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice* (Fourth edition.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Pakarinen, T. & Kananoja, A. (2017). Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.), *Sosiaalityön käsikirja* (s. 471–484). Helsinki: Tietosanoma.

Pekkarinen, E. (2010). *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Piironen, H. (2005). *Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet: Suomalainen sosiaalityö 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa* (Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta:  
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13351>

Raatikainen, J. (2014). Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksissa* (s. 125–128). Acta 253. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rasanen, L. (2009). Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (toim.),

*Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen* (s. 59–76). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

Rissanen, S. (2016). Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lundén, P. Salovaara, M. Veistilä & A. Anttonen (toim.), *Vastavuoroinen sosiaalityö* (s. 231–242). Helsinki: Gaudeamus.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2011). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 81–104). Helsinki: WSOYpro.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 15–38). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saarinen, A., Blomberg, H. & Kroll, C. (2012). Liikaa vaadittu? Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työnsä kuormittavuudesta ja ristiriitaisuudesta Pohjoismaissa. *Yhteiskuntapolitiikka* 77(4), 403–418.

Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.

Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldchun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. (2016). *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sarvimäki, P. (2017). Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.), *Sosiaalityön käsikirja* (s. 453–470). Helsinki: Tietosanoma.

Sosnet (2003). Sosnetin sosiaalityön määritelmä. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. Luettu 16.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.sosnet.fi/Suomeksi/Koulutus/Peruskoulutus/Sosiaalityon-maarittely/Sosnetin-maaritelma>

Sosnet (2014). Sosiaalityön kansainvälisen määritelmän suomennos. Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. Luettu 16.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.sosnet.fi/Suomeksi/Koulutus/Peruskoulutus/Sosiaalityon-maarittely/Kv-maari-telma>

STM (2009). *Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 17. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

STM (2021). Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. Luettu 9.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Storey, J. & Billingham, J. (2001). Occupational stress and social work. *Social work education*, 20(6), 659–670. <https://doi.org/10.1080/02615470120089843a>

- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Helsinki: Otava.
- Tafvelin, S., Hyvönen, U. & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. (Abstract). *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174>
- Taskinen, H. (2017). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 147–166). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Temmes, M. (1991). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- TTL (2021). Työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen internetsivut. Luettu 9.3.2021. Haettu osoitteesta:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Tuomivaara, S. & Pahkin, K. (2013). Lähiesimiestyö. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen. (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* (s. 63–67). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Törrönen, M. & Lämsä, A-M. (2000). *Eettistä johtajuutta etsimässä - tulkitseva käsitetutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Törrönen, M. (2016). Johdatus vastavuoroiseen sosiaalityöhön. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lundén, P. Salovaara, M. Veistilä & A. Anttonen (toim.), *Vastavuoroinen sosiaalityö* (s. 11–21). Helsinki: Gaudeamus.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 119–136). Helsinki: Gaudeamus.
- Vataja, K. & Julkunen, I. (2004). *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Vataja, K., Seppänen-Järvelä, R. & Vanhanen, T. (2007). Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72(4), 357–370.
- Viitala, R. (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 1–11). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Haettu osoitteesta:  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Westbrook, T., Ellis, J. & Ellet, A. (2006). Improving retention among public child welfare workers. What can we learn from the insights and experiences of committed survivors? *Administration in Social Work*, 30(4), 37–62.  
[https://doi.org/10.1300/J147v30n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J147v30n04_04)

Yliruka, L., Karvinen-Niinikoski, S. & Koivisto, J. (2009). Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (toim.), *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen* (13–21). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö : Yliopistopainon kirjamyynä.

## **Lait ja sopimukset**

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 2015/817.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Työsopimuslaki 2001/55.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383.