



**Pihlajalinna**

**SOSIAALIPALVELUIDEN HENKILÖSTÖN  
TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN**

Limingan kunta

<b>1. TAUSTAA .....</b>	<b>3</b>
1.1 TUTKIMUKSELLINEN JA TIEDOLLINEN TAUSTA .....	3
<b>2. KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUMINEN .....</b>	<b>4</b>
2.1 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET .....	4
2.2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUMINEN .....	5
2.3 HANKKEEN KOHDERYHMÄ, TOTEUTUSAIKA JA HANKKEEN KESKEISET TOIMIJAT .....	6
<b>3. KEHITTÄMISHANKKEEN PÄÄTTYMINEN .....</b>	<b>7</b>
3.1 KEHITYSHANKKEEN TULOKSET .....	7
3.2 KEHITYSHANKKEEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	9
3.3 JATKOTOIMENPITEET .....	9

## 1. TAUSTAA

Limingan kunnan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen hanke myötäili uuden sosiaalihuoltolain rakenteellisen sosiaalityön sisältöä ja vaatimuksia. Lain mukaan kunnan eri toimialojen suunnitteluun on tuotava sosiaalihuollon asiantuntemusta. Lisäksi korostetaan yhteistyötä yksityisten palveluntuottajien ja järjestöjen kanssa sekä paikallisen sosiaalityön kehittämistä. Sosiaalityö on yhteiskunnallinen vaikuttaja ja sosiaalityöntekijät ovat hyvinvointivaltion asiantuntijoita. Rakenteellisella sosiaalityöllä vahvistetaan sosiaalista hyvinvointia ja sosiaalihuollon asiantuntemuksen hyödyntämistä kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Sosiaalihuollon asiantuntemus ja sen hyödyntäminen edellyttää sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalihuollon ammattihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemista muuttuvassa yhteiskunnallisessa toimintaympäristössä.

Jo pidemmän aikaa on valtakunnallisena haasteena ollut pula laillistetuista sosiaalityöntekijöistä sekä sosiaalityöntekijöiden suuri vaihtuvuus, erityisesti julkisissa palveluissa lapsiperheiden sosiaalityössä. Yksi merkittävä syy on työn kuormittavuus. Etenkin pienille paikkakunnille on vaikea saada rekrytoitua sekä päteviä että tarpeeksi sosiaalityöntekijöitä. Ongelmaa on ratkottu mm. palkkaamalla epäpäteviä sijaisia sekä motivoimalla hakijoita rekrytointilisän avulla.

### 1.1 *Tutkimuksellinen ja tiedollinen tausta*

Kehittämishanke perustui laajempaan akateemiseen sosiaalityön ja terveystieteiden tietopohjaan sekä käytännön kokemukseen. Eräänlaisena teoreettisena taustana oli dialoginen johtaminen ja kehittäminen, joiden on todettu vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. Kehittämishanke perustui dialogiseen ja osallistavaan toimintaan.

Dialogisessa johtamisessa ja kehittämistyössä vuorovaikutus ja tasa-arvoinen osallistuminen ovat keskiössä. Dialoginen kehittäminen perustuu demokraattiseen dialogiin, jossa reflektiivinen ajattelu ja oppiminen tapahtuvat sekä yksilö- että ryhmätasolla. Tärkeää on se, kuinka ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkääksi kokemallaan tavalla työpaikkansa muutosprosesseihin ja prosesseihin, joissa tuotetaan uutta tietoa. Osallisuuden kokeminen mahdollistaa oman työn näkemisen ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Osallisuus prosesseissa, joissa tuotetaan uutta tietoa auttaa lisäämään ymmärrystä omasta organisaatiosta. Se parantaa myös mahdollisuuksia löytää loogisia yhteyksiä erilaisten asioiden ja ilmiöiden välillä. Osallisuus auttaa löytämään merkityksellisyyttä asioista, joita omassa organisaatiossa on meneillään. Tämä puolestaan lisää mahdollisuuksia antaa myönteisiä arvolatauksia eri asioille ja sitoutua niihin vahvemmin. Osallisuus lisää hallinnan tunnetta. Tunteen on heijastettava myös jonkinlaista realistista hallinnan mahdollisuutta, jotta tunne voi säilyä pitkällä aikavälillä.

Dialoginen kehittäminen edellyttää kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta osana toimintaympäristöä ja omasta toiminnasta osana omaa organisaatiota. On huomioitava työntekijöiden ja koko työyhteisön oppimis- ja kehittymismahdollisuudet huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkitys. Kyse on työntekijöiden näkemysten sovittamisesta yhteen työnantajan ja asiakkaan näkökulman kanssa parhaalla mahdollisella tavalla.

Dialogisessa johtamisessa dialogia ja kehittämistä tukevat organisaatorakenteet ja tilat, joissa dialogeja voidaan käydä. Näin ollen palaverikäytäntöjen arviointi ja kehittäminen ovat merkittävä osa dialogista kehittämistä.

Dialogista kehittämistä vaikeuttavat ylikuormittuneisuus, vuorovaikutusongelmat eri tahojen ja yksilöiden kesken, tulehtunut ilmapiiri, epäluottamus, turvattomuus, epäily ja puutteet osaamisen johtamisessa.

## 2. KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUMINEN

Sosiaalityö on muuttanut työmuotoaan prosessiajattelun myötä; asiakasprosessit nähdään yksilö- ja perheprosesseina. Prosessiajattelu syrjäyttää joiltain osin yhteisöt, verkostot ja niihin liittyvät sosiaalityön menetelmien tutkimus- ja kehittämistarpeet. Sosiaalityön kehittäminen ja uudistustyö toteutuu yhä enemmän erilaisten projektien, hankkeiden tai kehittämisselvitysten kautta, mikä mahdollistaa joustavasti uusien työtapojen kokeilua ja kehittämistä. Sosiaalityön muuttuessa nykyhetken sosiaalityöntekijät tarvitsevat ammatillista tukea, mitä myös tämä kehittämishanke välitti.

### 2.1 *Kehittämishankkeen tavoitteet*

Sosiaalipalveluiden henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi räätälöity kehittämishanke perustui Limingan kunnan ja Pihlajalinnan yhteistyönä sosiaalipalveluiden kehittämistarpeiden kartoitukseen. Tehdyn nykytila-analyysin perusteella asetettiin käytännönläheiset kehittämishankkeen tavoitteet.

Todettiin, että on erityisen tärkeää puuttua työn kuormittavuuteen vaikuttaviin seikkoihin, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja siten helpottaa sosiaalialan ammattilaisten rekrytointia ja työntekijöiden sitoutumista. Työn kuormittavuuteen ja siten työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa johtaminen, rakenteet, resursoinnin määrä sekä organisaatiossa vallitsevan työnjaon, työkäytäntöjen ja työprosessien sujuvuus. Edellä mainitut seikat toimivat jokapäiväisen työnteon perustana. Edellä mainituista havainnoista nousi kehittämishankkeen keskeisimmät sisällöt.

Kehittämishankkeessa organisaatio- ja yksilötason tavoitteet kohdentuvat seuraaviin elementteihin:

Organisaation taso

- henkilöstörakenne
- dialogisen kohtaamisen paikat työyhteisössä
- viestintä

- toimintaympäristön monitasoisuus
- palveluohjaus
- prosessien sujuvuus

#### Yksilön taso

- oman toimintakentän, vastuualueiden ja työtehtävien selkeyttäminen
- työparikäytäntö ja verkostomainen työskentely
- ammatillisuuden kehittyminen
- uudenlaisten toimintamallien löytyminen omaan työhön
- oman työn tunnistaminen osana merkityksellistä kokonaisuutta

Kehittämishankkeen piiriin kuuluivat seuraavien Limingan kunnan sosiaalipalveluiden palvelukokonaisuuksien piirissä toimivat viranhaltijat ja työntekijät:

Lapsiperheiden palvelut

Lastensuojelu

Perheoikeudelliset palvelut

Kasvatus- ja perheneuvontapalvelut

Avopalvelut

Sosiaalisen tuen palvelut ja toimeentulo

Vaikeavammaisten palvelut

Kehitysvammaisten erityispalvelut

Mielenterveyspalvelut

Päihdepalvelut

## 2.2 ***Kehittämishankkeen toteutuminen***

Kehittämishankepäiviin osallistunut sosiaalipalveluiden henkilöstö osallistui joko kaikki yhdessä tai työryhmiin jaettuna etukäteen ilmoitetun ohjeistuksen mukaisesti. Kehittämishankkeen aikataulutuksessa huomioitiin henkilöstön oman arkityön ja asiakastyön sujuminen. Työryhmätyöskentely ajoittui joko aamu- tai iltapäivään. Käytännöksi muodostui yleisimmin, että sosiaalitoimiston henkilökunta osallistui sekä aamu- että iltapäivän työryhmiin, perhetyön ja kotipalvelun henkilöstö oli läsnä aamupäivän ja avopalvelutiimi iltapäivän ajan. Asioita työstettiin siten hieman vaihtuvissa kokoonpanoissa. Yhteinen työskentely ja työryhmätyöskentely aloitettiin powerpoint-esityksellä, joka toimi teoreettisena johdatuksena kehittämishankkeen sisältöihin. Keskustelulle ja osallistumiselle annettiin tilaa, sillä tavoitteena oli sovitusti ylläpitää vahvaa dialogisuutta. Limingan sosiaalipalveluiden kehittämisselvityksen periaatteisiin kuului jaetun johtamiseen kuuluvan periaatteen noudattaminen: ihmisten mukaan ottaminen, ei poissulkeminen.

Kehittämishankkeen sisällöt on kuvattu alla olevassa taulukossa:

Ajankohta	Aihe
20.3. - 21.3.2019	Johtamisen tukeminen, kehittämishankkeen toteuttaminen johtamisen näkökulmasta käsin.
4. – 5.4.2019	Asiakkuusprosessit ja palveluketjut. Työryhmissä eri asiakkuuksien palveluketjujen rakentaminen. Työntekijöiden tehtäväkuvien ja vastuunjaon tarkastelu, sosiaalityöntekijöiden asema, rooli ja ammatillinen vastuu.
25.4.-26.4.2019	Esimiestason työhyvinvoinnin vahvistaminen, tavoitteellisen johtamisen tukeminen. Toimintamallien hyväksyminen ja jalkauttaminen.
9. -10.5.2019	Sosiaalipalveluiden henkilöstön tehtäväkuvat, työkäytännöt. Tehtäväkuvien ja vastuunjaosta sopiminen. Hyvän viestinnän oppiminen (viestinnän latinankielinen kantasana "communicare" tarkoittaa yhdessä tekemistä): kokoustekniikan ja hyvän työyhteisö-viestinnän oppiminen ja käytännön tason viestinnästä sopiminen.
23.5. – 24.5.2019	Vahvuudet ja ratkaisut, sosiaalityön kehittäminen. Uudet käytännöt palveluiden järjestämiseksi: työryhmissä ideoiminen ja sopiminen (aikuissosiaalityön käytännöt, yksilö- ja perhetyön toimintatavat)
5.-6.9.2019	Tehtäväkuvien / prosessien / rakenteiden tarkastelu ja niiden kokonaisuuden arviointia / lapsiperhepalvelut. Palvelurakenteen vertailu muiden palvelurakenteiden kautta. Johtamisen tukeminen, kehittämishankkeen toteutuminen johtamisen näkökulmasta käsin.
19. -20.9.19	Tehtäväkuvien / prosessien / rakenteiden tarkastelu ja niiden kokonaisuuden arviointia / aikuissosiaalityön palvelut. Palvelurakenteen vertailu muiden palvelurakenteiden kautta..  Talous ja taloudellinen ohjaus palvelujen järjestämisessä
10.10.19	Taloudellinen ohjaus kehittämishankkeen osana. Oman työn sisällön ymmärtäminen ja kustannustietoisuus. Tuotteistamisprosessin läpikäyminen.
30.-31.10.2019	Työterveyshuollon psykologin koulutusluento. Oman palvelun sisällön suunnittelu, esimerkkinä kunnan valitsemat palvelut

### 2.3 ***Hankkeen kohderyhmä, toteutusaika ja hankkeen keskeiset toimijat***

Kehittämishankkeen kohderyhmä oli Limingan kunnan sosiaalityön vastualueen henkilöstö. Henkilöstöön kuului johtava sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia, psykiatrinen sairaanhoitaja, toimistos sihteeri, ohjaajia, sosionomeja ja lähihoitajia. Osaan kehittämishankepäivistä osallistui myös perusturvajohtaja ja talousjohtaja. Osallistujien lukumäärä vaihteli 23-26.

Kehittämishanke toteutui aj. 20.3.2019 – 31.10.2019.

Kehittämishankkeesta vastaavilla henkilöillä on yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto (sosiaalityö), terveystieteiden maisterin tutkinto, sosionomin tutkinto ja psykologin ammatillinen pätevyys.

Kehittämishankkeesta vastaavilla henkilöillä on työkokemusta laaja-alaisesti julkisista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista sekä yhteistyöstä kunnan muiden toimijoiden kanssa. Asiantuntijoilla on työkokemusta sosiaalityön ja sosiaalihuollon palveluista, asiakastyöstä sekä johtamisesta sekä terveydenhuollon osalta kunnan koko sote-järjestelmän laajuisista muutosprojekteista.

Limingan kunnan sosiaalipalveluiden työhyvinvoinnin kehittäminen – kehittämishankkeen toteutuksesta vastaavat henkilöt olivat:

Sirkka Viiala

Elina Laakkonen

Outi Rintamäki

Marika Rossinen

Ville Valkama

### **3. KEHITTÄMISHANKKEEN PÄÄTTYMINEN**

#### **3.1 *Kehityshankkeen tulokset***

Kehittämishankkeen toteutumisesta ja etenemisestä ulkopuolinen asiantuntija laati väliraportin ja liitteet eri aiheittain, jotka lähetettiin hankepäivien jälkeen sosiaalityön vastuualueen esimiehille. Näin hankkeen kautta koottu tieto dokumentoitiin kuntaan jatkotyöskentelyn pohjaksi ja esimiestyön apuvälineeksi. Väliraporteissa tuotiin esille ratkaisuehdotuksia, jotka syntyivät kehittämishankepäivien aikana henkilöstön ja lähiesimiehen dialogisen osallisuuden kautta. Kehittämishanke mahdollisti henkilöstön mahdollisuuden vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työn sisältöihin.

Seuraavassa esitellään Limingan kunnan sosiaalipalveluiden henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi päättyneen hankkeen kautta saatuja tuloksia ja ratkaisuehdotuksia:

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutehtävissä korostuvat eri ammattiryhmien asiantuntemuksen kytkeytyminen toisiinsa. Ammatillisen sosiaalityön asiantuntemus edellyttää henkilöstöltä käytännön asiakasprosessien hallitsemista ja asiakasorientoituneiden kokonaisprosessien hallintaa. Kokonaisprosessien hallinta on sikäli myös tärkeää, että kyetään tunnistamaan eri asiakasryhmien erilaiset tarpeet ja kyetään vastaamaan niihin tehokkailla ja monipuolisilla tukitoimenpiteillä.

Limingan sosiaalihuollosta vastaavien työntekijöiden ja viranhaltijoiden työarkea rasittivat käytännön asiat, mikä vaikuttaa mahdollisuuksiin hahmottaa omaa roolia eri asiakasprosesseissa. Kehittämispäivän teemoja läpikäytässä henkilöstö toi esiin käytännön asioita, jotka hankaloittivat heidän päivittäistä perustyötään ja vaativat korjausta työn sujuvoittamiseksi. Ratkaisut ja korjaukset sovittiin hoidettavaksi lähiesimiehen johdolla.

Henkilöstön vahvuutena on yhdessä tekeminen. Henkilöstö tarvitsee kuitenkin esimiesten tukea arjen työn sujuvoittamiseen ja toimintamallien jalkauttamiseen. Limingan sosiaalihuollon henkilöstön tavoitteena on nähtävissä halu parantaa oman työyhteisön toimintaa ja työssä viihtymistä. Mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamistaan on keskeinen tekijä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Esimiestyöllä on tähän tavoitteeseen pääsemiseksi suuri merkitys.

Henkilöstön työhyvinvointi muodostuu eri tekijöistä: oma ammatillinen osaaminen, hyvä johtaminen, hyvät työpaikan ihmissuhteet ja sopiva työn sisältö. Kaikki nämä vaikuttavat myös asiakkaisiin.

Keskeisimpiä hankepäivien aikana syntyneitä ratkaisuehdotuksia:

#### **Tehtäväkuvien ja työnjaon kokonaisuuden perustana olevien asiakastarpeiden selkiyttäminen**

- Asiakaslistojen (asiakasmäärät) laatiminen, läpikäyminen ja ajan tasalle saattaminen
- Asiakastietojärjestelmän tiedot ajan tasalle voimassa olevien palveluiden osalta ja tarvittaessa palveluiden päättämiset
- Asiakkuudet on koko työyhteisön yhteinen asia, yhdessä tekemisen vahvistaminen

#### **Tehtäväkuvaluonnosten läpikäynti ja vahvistaminen työntekijäkohtaisesti esimiehen johdolla**

- Työntekijällä / viranhaltijalla on oikeus saada vahvistettu tehtäväkuvaus. Tekeminen on työnantajan vastuulla.
- Henkilöstölle on annettava mahdollisuus kertoa heidän osaamistaan ja mikä työtehtävä kiinnostaa.

#### **Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten keskinäisen työnjaon tarkoituksenmukainen sopiminen**

- Lainsäädäntö ohjaa tietyin osin asiakasprosessien ja palvelujen kulkua
- Koottujen reunaehtojen avulla rakennetaan henkilöstön yhdessä tekeminen ja monialainen yhteistyö

#### **Esiin tulleiden keskustelua kaipaavien toimintakäytäntöjen läpikäynti ja niistä sopiminen**

- Limingan kunnan henkilöstön keskuudessa nousseiden kehitysehdotusten hyödyntäminen ja toimintakäytäntöjen muuttaminen
- Esimiehet peilaavat esille otettuja kehittämissuunnitelmia kunnan strategiaan ja toimintasuunnitelmaan

#### **Lähiesimiehen johtamisvalmennus**

- lähiesimiehen roolin vahvistaminen, oman kehityksen tukeminen
- johtaminen tunnetusti parantaa työympäristöä ja työolosuhteita
- toimiva johtaminen turvaa osaltaan työntekijöiden työkykyä ja motivaatiota



- johtamisella tuetaan osaltaan uusien työntekijöiden sitoutumista Limingan kunnan työyhteisöön
- johtamisen kautta kehittämishankkeen sisällöt sisäistetään ja siirretään arkityöhön soveltuvien osien

#### **Yksittäisen tiimin tai työntekijäryhmän mentorointi ja yhdessä tekemisen vahvistaminen**

- asiakastarpeisiin kohdistuva yhdessä tekeminen, tiimiytyminen
- ratkaisuihin tähtäävä valmennus

#### **Kustannustietoisuuden lisääminen**

- oman työn vaikuttavuuden tunnistaminen myös kustannusten kautta lisää oman työn hallintaa, hankintaosaamista, laadun valvontaa
- kustannustietoisuus vahvistaa vaihtoehtojen käyttöönottoa
- kustannustietoisuus nähdään myönteisenä asiana, omaan työhön kuuluvana osana

### **3.2 Kehityshankkeen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Kehittämishankkeen kautta mahdollistettiin julkisen palvelurakenteen kehittämistyö yhteistyössä ulkopuolisen yksityisen tahon kanssa sekä julkisen ja yksityisen toimijan yhteistyön kumppanuus. Kehittämishanke antoi mahdollisuuden vertailuun (benchmarkkaus) ja hyvien käytäntöjen mallintamiseen.

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto ja rakennetut palveluorganisaatiot ovat monimuotoisia ja monialaisia suurien muutosten keskellä. Suurien muutosten aikana esiintyy riskejä, jotka kohdistuvat työntekijöiden työhyvinvointiin, palvelujen järjestämiseen ja kustannuksiin. Tämän päivän sosiaali- ja terveydenhuolto onkin välillä kuin ”purjehtisi tuntemattomilla vesillä”, mistä sanonnasta sana ”riski” onkin peräisin. (Espanjalaisten ja portugalilaisten tutkimusmatkailijoiden 1500-luvulla käyttämä termi ”riski” tarkoittaa ”purjehtimista tuntemattomilla vesillä”.)

Suomaisessa sosiaalipalvelujen kokonaisuudessa toimii suuri määrä ammattihenkilöitä ja palvelujen läpi virtaa suuri määrä asiakkaita. Tutkimusten mukaan sosiaalipalveluita käyttävät joka viides suomalainen jossain elämänvaiheessa. Suomalaisessa yhteiskunnassa on syytä pitää sosiaalialan henkilöstön työhyvinvointia yllä sekä sosiaalipalveluiden toiminnan kehittämistä ja sosiaalipalveluiden myönteistä vaikuttavuuden näkyvyyttä yllä.

Vaatimukset työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kohdistuvat työnantajalle. Kehittämishanke antoi toimintamallin ja ymmärryksen dialogisesta osallisuudesta sekä työntekijän omien valintojen merkityksestä henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille. Kehittämishanke vahvistaa sosiaalialan ammattilaisten oman työn johtamista ja arvostusta. Limingan sosiaalipalveluiden henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen toimii esimerkkinä muille kunnille ja julkisyhteisöille, jotta sosiaalipalveluihin ja henkilöstöön on aihetta panostaa.

### 3.3 **Jatkotoimenpiteet**

Kehittämishankkeen arviointia ja työskentelyä jatketaan omatoimisesti kunnan oman henkilöstön keskuudessa. Jatkotyöskentelyä helpottavat kehittämishankkeen asiantuntijoiden kootut materiaalit ja raportit, jotka ovat kunnan käytettävissä. Kunnanhallitus on perustanut perusturva ohjelmatyöryhmän, joka koostuu 10 valtuutetusta. Vastuuviranhaltijana on perusturvajohtaja. Työryhmä aloittaa työryhmätyöskentelyn lapsiperheiden palvelusta ja selvitystyön tulee olla valmiina 30.6.2020. Työryhmätyöskentelyssä hyödynnetään hankkeesta saatua laajaa tietoperustaa ja dialogisia menetelmiä sekä osallistetaan kuntalaisia strategian mukaisesti.

Lisäksi Limingan kunnan sosiaalityön vastuualue voi halutessaan tehdä opintoretkeä kehittämishankkeen asiantuntijana toimivan yrityksen Pihlajalinnan ns. kumppanikuntiin. Näin on mahdollista saada näkymää erilaisista toimintatavoista ja konkreettista mallinnusta arkityöhön, millä on suotuisaa vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Pihlajalinna Terveys Oy  
Sirkka Viiala  
Palvelujohtaja, sosiaalipalvelut  
[sirkka.viiala@pihlajalinna.fi](mailto:sirkka.viiala@pihlajalinna.fi)  
040-301 6006

Limingan kunta  
Eliisa Tornberg  
Perusturvajohtaja  
eliisa.tornberg@liminka.fi  
050-377 1513