

ASIAKKAALLE ARVOA TUOTTAVA TYÖ

Aikuissosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työajan käytöstään, asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä ja työn kehittämisestä

Paula Heinonen & Salla Lajunen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalityö

Sosiaalityön käytäntötutkimus

Tutkimusraportti

Joulukuu 2018



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Paula Heinonen ja Salla Lajunen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Asiakkaalle arvoa tuottava työ: Aikuissosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työajan käytöstään, asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä ja työn kehittamisestä			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalityö			
Työn laji – Arbetets art – Level Käytäntötutkimus	Aika – Datum – Month and year Joulukuu 2018	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 28+17	
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Espoon sosiaalipalveluissa toteutettiin marraskuussa 2017 työajanseuranta aikuissosiaalityön ja maahanmuuttajapalveluiden sosiaalityöntekijöille. Työajanseurannan tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mihin tehtäviin työntekijöiden työaika jakautuu. Seurannan toteuttamisen taustalla vaikuttaa Espoon sosiaali- ja terveystieteiden laitos asettettu tavoite lisätä asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta työntekijöiden työajasta. Tämä liittyy olennaisesti Lean-johtamisfilosofiaan, jonka alkuperä on yksityisessä tuotantotaloudessa, mutta joka on sittemmin omaksuttu kehittämisen keinoksi myös julkisella palvelusektorilla. Lean-ajattelu on otettu käyttöön Espoon sosiaali- ja terveystieteiden laitos ja sen uskotaan prosessien parantamisen myötä tuovan kustannussäästöjä.</p> <p>Käytäntötutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella aikuissosiaalityöntekijöiden käsityksiä työstään, asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä sekä sosiaalityöntekijöiden ehdotuksia työajankäytön kehittämiseksi asiakkaalle arvoa tuottavammaksi. Käytäntötutkimuksen aineisto kerättiin aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöille marraskuussa 2018 toteutetussa fokusryhmähaastattelussa, johon osallistui neljä sosiaalityöntekijää. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksemme sosiaalityöntekijät kokivat työnsä hyvin pirstalemaisena ja vaihtelevana. Kuitenkin kokonaisuuden hahmottaminen nähtiin työssä tärkeäksi. Sosiaalityöntekijöiden työtä leimaa kiire ja erityisesti asiakkaiden kasvokkaiselle kohtaamiselle koettiin löytyvän liian vähän aikaa. Asiakastapaamisten ja muun välittömän asiakastyön lisäksi sosiaalityöntekijöiden työaika kuluu paljon myös esimerkiksi kirjallisiin töihin, päätöksentekotyöhön, valmistelemaan työhön, yhteydenpitoon yhteistyökumppaneiden kanssa sekä ylläpitäen myös erilasiin toimistotöihin.</p> <p>Asiakkaalle arvoa tuottava työ määrittyi sosiaalityöntekijöiden keskusteluissa työskentelyksi, joka herättää asiakkaassa toivoa, laajentaa ajatusmaailmaa, vahvistaa itsetuntoa ja saa asiakkaan lähtemään itse liikkeelle asioidensa hoitamiseksi. Asiakkaalle arvoa tuottava työ rinnastui sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa pitkälti välittömään asiakastyöhön ja ongelmien ennaltaehkäisyyn. Toisaalta myös välillisen asiakastyön tärkeä merkitys asiakkaan kannalta tunnistettiin. Laajasti ajateltuna sosiaalityöntekijät määrittivät asiakkaalle arvoa tuottavaksi työksi kaiken sellaisen työn, joka jollain tavoin edistää asiakkaan asiaa.</p> <p>Työn keskeiseksi kehittämistarpeeksi nousi välittömän asiakastyön, erityisesti kasvokkaisten asiakastapaamisten lisääminen. Keskeisenä keinona asiakkaalle arvoa tuottavan työn lisäämiseen nähtiin hukan poisto. Työaika hukkaavat asiat liittyvät erityisesti tekniikkaan ja työympäristöön. Sosiaalityöntekijät esittivät työn kehittämis ehdotuksia niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaation tasolla. Yksittäisen työntekijän ja työyhteisön keinot välittömän asiakastyön suhteellisen osuuden lisäämiseksi nähtiin kuitenkin melko rajattuina. Asetettujen asiakastapaamistavoitteiden saavuttaminen ja välittömän asiakastyön osuuden lisääminen sosiaalityöntekijöiden työajasta edellyttäisi muiden työtehtävien karsimista sosiaalityöntekijöiden työstä. Tämän nähtiin vaativan työtehtävien uudelleen järjestelyä eri ammattiryhmien kesken, siis muutoksia ennen kaikkea rakenteellisella tasolla.</p> <p>Käytäntötutkimus pyrkii herättämään työyhteisössä keskustelua työn kehittämistarpeista sekä asiakasarvosta työn lähtökohtana. Lisäksi se pyrkii nostamaan esiin asiakasrajapinnassa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä työstään ja sen kehittämistarpeista. Käytäntötutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä Espoon aikuissosiaalityön organisaatiota Lean-ajattelun mukaisesti. Jatkossa olisi kuitenkin tärkeää selvittää asiakkaalle arvoa tuottavan työn määritelmää myös muiden työntekijäryhmien ja ennen kaikkea aikuissosiaalityön asiakkaiden näkökulmasta.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords käytäntötutkimus, Lean, asiakkaalle arvoa tuottava työ, aikuissosiaalityö, työajanseuranta			

Sisällys

1 Johdanto.....	4
2 Keskeiset käsitteet ja teoreettiset lähtökohdat	5
2.1 Lean -ajattelu	5
2.2 Aikuissosiaalityö	6
3 Tutkimuksen toimintaympäristö.....	8
3.1 Espoon aikuissosiaalityö	9
3.2 Lean -ajattelu Espoon sosiaali- ja terveystalouksissa.....	10
3.3 Espoon sosiaalipalveluiden työajan seuranta 2017.....	11
4 Tutkimuksen toteutus	13
5 Tulokset	16
5.1 Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työstään.....	16
5.2 Asiakkaalle arvoa tuottava työ	20
5.3 Työn kehittäminen asiakkaalle arvoa tuottavaksi.....	23
6 Johtopäätökset ja pohdinta	25
Lähteet	31
Liitteet	34

1 Johdanto

Suomalaisessa julkishallinnossa on meneillään laaja muutosprosessi, joka näkyy sosiaali- ja terveydenhuollossa laajoina sisällöllisinä ja rakenteellisina uudistuksina (Haverinen ym. 2014, 9). New Public Managementin (NPM) eli uuden julkisjohtamisopin hengessä julkishallintoon on tuotu markkinataloudesta otettuja vaikutteita, joiden tavoitteena on alentaa julkisten palvelujen kustannuksia ja parantaa niiden laatua (Juhila 2006, 69–71). Meneillään olevien sote- ja maakuntauudistusten tarkoituksena on nykyaikaistaa hallinto ja palvelut kustannustehokkaiksi ja asiakaslähtöisiksi (Maakuntaja soteuudistus 2018). Espoon kaupungin perusturvajohtaja Juha Metson mukaan hallituksen soteuudistukselta odottamat kolmen miljardin säästöt eivät kuitenkaan toteudu pelkillä hallintojärjestelyillä, vaan tulokseen pääsemiseksi on parannettava prosesseja. Metso esittää Lean -ajattelun käyttöönoton yhtenä esimerkkinä säästöjen aikaansaamiseksi sosiaali- ja terveystaloudessa. (Kauppalehti 11.2.2016.)

Espoon sosiaalipalveluissa toteutettiin marraskuussa 2017 kahden viikon työajan seuranta aikuissosiaalityön ja maahanmuuttajapalveluiden työntekijöille. Seurannan tuloksissa työntekijöiden kokonais työajasta eriteltiin välitön ja välillinen asiakastyö sekä muut työtehtävät. Koska tuloksista ei ole tehty tarkempaa analyysia, aikuissosiaalityön organisaatio toivoi työajan seurannan tulosten syventämistä käytäntötutkimuksen avulla. Keskusteluissa työyhteisön yhdyshenkilön kanssa ja etsimällä tietoa internetistä Espoon sosiaali- ja terveystaloudessa keskeisistä periaatteista, totesimme, että työajan seurannan taustalla vaikuttaa Lean -ajattelun mukainen tavoite asiakkaalle arvoa tuottavan työn lisäämisestä työntekijöiden työajasta. Tämä herätti kiinnostuksemme Leaniin ja sen käyttöön sosiaalipalveluiden kehittämisessä.

Käsitteellä Lean viitataan alun perin Toyotan lanseeraamaan johtamisfilosofiaan, jonka perusperiaatteita ovat virtauksen maksimointi ja hukkan eli menetetyn ajan poisto. Yksinkertaistettuna asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta työntekijöiden työajasta pyritään kasvattamaan ja arvoa tuottamattoman työn osuutta vähentämään. (Six Sigma 2018; Womack & Jones 2003.) Asiakasarvon määrittely on Lean -kehittämisen aloituspiste (Womack & Jones 2003, 16).

Tutkimuksessa kartoitamme Espoon aikuissosiaalityöntekijöiden käsityksiä työajan käytöstään. Tausta-aineistona ovat marraskuussa 2017 tehdyn työajan seurannan tulokset sosiaalityöntekijöiden osalta. Lisäksi tuomme esiin sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä siitä, miten työtä tulisi kehittää, jotta asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuus heidän työajastaan kasvaisi. Mielipiteiden esiintuominen sopii Lean -ajattelun ideologiaan, sillä Rikulan (2016) mukaan yksi sen perusperiaatteista on työntekijöi-

den tietämyksen arvostaminen ja hyödyntäminen päätöksiä tehtäessä. Koska asiakkaalle arvoa tuottavan työn käsitettä ei ole aikuissosiaalityössä tarkemmin määritelty työntekijöiden näkökulmasta, päädyimme myös selvittämään, miten sosiaalityöntekijät ymmärtävät käsitteen asiakkaalle arvoa tuottava työ.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten sosiaalityöntekijät kokevat työajan käyttönsä?
- Miten sosiaalityöntekijät ymmärtävät käsitteen asiakkaalle arvoa tuottava työ?
- Miten sosiaalityöntekijöiden mielestä aikuissosiaalityötä tulisi kehittää, jotta asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuus sosiaalityöntekijöiden työajasta kasvaa?

2 Keskeiset käsitteet ja teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksemme keskeisiä käsitteitä ovat Lean -ajattelu sekä aikuissosiaalityö, joita määrittelemme seuraavaksi. Lisäksi tuomme esiin sosiaalityöntekijän työnkuvaa sekä asiakkaan roolia aikuissosiaalityön kontekstissa.

2.1 Lean -ajattelu

Lean -ajattelu tuli laajalle yleisölle tunnetuksi Womackin, Jonesin ja Roosin [1990] kirjasta "The Machine That Changed the World", jossa he kuvasivat japanilaisten autotehtaiden tuottavuuden parannusta Yhdysvalloissa (Six Sigma 2018). Kirjallaan he halusivat esitellä uuden, entistä paremman tavan organisoida asiakassuhteita, toimitusketjuja, tuotekehitystä sekä tuotantoa. Tätä he kutsuivat käsitteellä Lean -tuotanto (Lean production), sillä he kuvasivat sen avulla saatavan aikaan enemmän vähemmällä. (Womack & Jones 2003, 9.)

Leanin keskeinen käsite on läpimenoaika eli työsuoritukseen kuluva aika, joka voi olla joko arvoa lisäävää tai arvoa lisäämätöntä. Läpimenoajan ja arvoa lisäävän ajan suhdetta kutsutaan virtaustehokkuudeksi eli resurssitehokkuudeksi. Leanissa ajatellaan, että läpimenoajan pidentyessä asiakkaalle arvoa tuottamattoman työn eli hukun osuus työajasta kasvaa. Leanin tavoitteena onkin lyhentää läpimenoaika virtaustehokkuuden kasvattamiseksi ja hukun vähentämiseksi. (Six Sigma 2018.)

Vaikka Lean -ajattelun juuret ovat yksityisellä tuotantosektorilla, ovat sen periaatteet kuitenkin vähitellen levinneet myös palvelusektorille ja julkisiin palveluihin. Kun Lean tuodaan tuotannosta palvelusektorille, keskeiseksi nousee "asioiden tekemisen oikealla tavalla" sijasta "oikeiden asioiden tekeminen". Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikkia sellaisia toimintoja, joiden todetaan tuottavan arvoa asiakkaalle, pyritään saamaan sujuvammaksi ja sellaisia toimintoja, jotka eivät palvele asiakkaiden tarpeita pyritään eliminoimaan. (Al-Balushi ym. 2014, 137.)

Womack & Jones (2003) esittelevät Lean -ajattelun viisi periaatetta. Näitä ovat: asiakasarvon määrittely, tuotteen arvovirran tunnistaminen, katkeamattoman virtauksen sekä imuohjauksen luominen ja jatkuva parantaminen sekä täydellisyyteen pyrkiminen. Ensimmäinen vaiheista tarkoittaa yksiker-
taisesti sen tunnistamista, mikä on asiakkaalle arvoa tuottavaa työtä ja mikä arvoa tuottamatonta. Toisessa vaiheessa pyritään hahmottamaan kokonaisprosessi ja tunnistamaan siitä asiakkaalle arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot eli prosessin mahdolliset kiemurat ja tarpeeton työ eli hukka. Kolmannessa vaiheessa työprosessin vaiheet pyritään järjestämään jatkuvaksi virtaukseksi ilman keskeytyksiä, mutkia, odotuksia ja varastointia. Pyritään siis minimoimaan tunnistetun hukan osuus ja karsimaan prosessista ne työvaiheet, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Neljännessä vaiheessa keskitytään asiakkaan tarpeisiin. Toiminnassa pyritään tekemään ja tuottamaan juuri sitä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, ja juuri oikean verran oikeaan aikaan. Viides vaihe merkitsee edellä kuvatun prosessin jatkuvaa toistamista, jatkuvaa toiminnan parantamista ja kehittämistä asiakaslähtöisempään ja resurssitehokkaampaan suuntaan. (Mts., 15–90.)

Lean on suosiostaan huolimatta saanut myös kritiikkiä. Greenin (1999) mukaan keskustelu Lean -tuotannosta perustuu yksipuoliseen tulkintaan Lean -kirjallisuudesta. Hän syyttää tutkijoita kriittisen reflektoinnin puutteesta ja sokeasta uskosta Leanin periaatteisiin ja menetelmän ”hyvyyteen”. Tutki-
jat ovat hänen mukaansa esimerkiksi kokonaan jättäneet huomiotta kysymykset siitä, missä määrin Leanin menetelmät perustuvat johdon ylivaltaan työntekijöihin nähden. (Mts., 30.) Myöskään Lean -menetelmän käytön inhimillisistä kustannuksista, kuten japanilaisten työläisten ylipitkistä työpäivistä ja liian työkuorman aiheuttamista äkillisistä kuolemista, ei Lean -kirjallisuudessa puhuta (mts., 25). Arfman ja Topolansky (2014) ovat kritisoineet tuotantoteollisuuden kehitetyn Lean -menetelmän so-
pivuutta palvelusektorille. Kriitikissään he muun muassa kyseenalaistavat käsitteen Lean -palvelut ja toteavat, että kehitettäessä palveluita Lean -menetelmällä, ei voida mitenkään todistaa, että mahdol-
linen suorituskyvyn parantuminen olisi juuri Lean -välineiden käytön tulosta. Kirjoittajat myös totea-
vat asiakkaan tarpeista lähtevän imuohjauksen käsitteen olevan epärelevantti palvelusektorilla. Leanissa imuohjauksella tarkoitetaan tuotantoprosessin muotoa, jossa tuotteita valmistetaan vain, jos asiakas niitä tilaa. (Mts., 19–21.)

2.2 Aikuissosiaalityö

Yksiselitteisen määritelmän löytäminen aikuissosiaalityölle on vaikeaa, sillä siihen kuuluvien toimin-
tojen ja toimijoiden kirjo on suuri. Aikuissosiaalityötä tehdään kuntien sosiaalitoimistojen lisäksi jul-
kisissa erityispalveluissa kuten esimerkiksi terveydenhuollossa ja kriminaalihuollossa, sosiaalisissa
järjestöissä, erilaisten projektien piirissä, diakoniatyössä sekä uusimpana myös yksityisten yritysten

tuottamissa palveluissa. (Jokinen & Juhila 2008, 7–8.) Puhuttaessa aikuissosiaalityöstä viitataan yleisimmin kuitenkin kuntien sosiaalitoimistoissa tehtävään työhön (Karjalainen 2017, 241). Kunnat ovat 2000-luvulla kehittäneet ja tuottaneet sosiaalipalvelujaan eriyttämällä lasten, nuorten, aikuisten ja vanhusten palvelut toisistaan, jolloin kuntien aikuissosiaalityön alaan voidaan katsoa jääväksi lastensuojelun ja gerontologisen sosiaalityön väliin jäävän ikäryhmän palvelut (Jokinen & Juhila 2008, 7). Aikuissosiaalityön ohella puhutaan myös kunnallisesta sosiaalityöstä, perussosiaalityöstä, muutososiaalityöstä sekä kuntouttavasta sosiaalityöstä (Karjalainen 2017, 241). Käytäntötutkimuksemme sijoittuu tähän kuntien sosiaalitoimistoissa tehtävän aikuissosiaalityön kontekstiin.

Kuntien sosiaalitoimistojen aikuissosiaalityössä työskentelee työntekijöitä usealla eri koulutuksella. Tyypillisiä työntekijäryhmiä ovat sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat sekä etuuskäsittelijät. Sosiaalihuollon ammattihenkilölaissa (817/2015) säädetään, millä koulutuksella ja ehdoilla sosiaalihuollossa voi työskennellä. Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) ei rajaa tehtäviä pelkästään sosiaalihuollon ammattihenkilölaissa mainittujen ammattihenkilöiden tekemäksi työksi. Asiakastyöhön voi siis osallistua henkilöstöä muillakin koulutuksilla. (Valvira 2015.) Tästä esimerkkinä etuuskäsittelijän tehtävät, jotka eivät edellytä sosiaalihuollon ammattihenkilön pätevyyttä.

Tiettyjä tehtäviä koskevia kelpoisuusvaatimuksia on silti lainsäädännössä edelleen. Muun muassa sosiaalihuoltolain mukainen palvelun tarpeen arviointi ja omatyöntekijänä toimiminen edellyttävät sosiaalihuollon ammattihenkilön, esimerkiksi sosionomin kelpoisuutta. Vastaavasti erityistä tukea tarvitsevien lasten ja muiden erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden palvelun tarpeen arviointi sekä omatyöntekijänä toimiminen edellyttävät laillistetun sosiaalityöntekijän pätevyyttä. (Valvira 2015.) Sosionomin kelpoisuusvaatimuksena on sosiaalialalle soveltuva ammattikorkeakoulututkinto (Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki 8§). Sosiaalihuollossa sosiaalityöntekijät muodostavat kuitenkin ainoan ammattikunnan, jonka pätevyys vaatii yliopistotutkinnon (Raunio 2009, 45). Yliopistokoulutuksen vaativan sosiaalityön ja ammattikorkeakoulututkinnon vaativan sosiaaliohjauksen välille haetaan edelleen toimivaa työn jakoa aikuissosiaalityön kentällä (Jokinen & Juhila 2008, 7).

Aikuissosiaalityössä merkittävää roolia on näytellyt pitkään toimeentulotukityö, jota kuitenkin alettiin siirtää ensin etuuskäsittelijöiden tehtäväksi ja lopulta vuonna 2017 perustoimeentulotuen maksatus siirrettiin kokonaan aikuissosiaalityön ulkopuolelle, Kelaan (Karjalainen 2017, 241; 244). Täydentävästä ja ehkäisevästä toimeentulotuesta päättäminen jätettiin edelleen kuntien aikuissosiaalityön tehtäväksi (mts., 245). Perustoimeentulotuen siirtyminen pois aikuissosiaalityön menetelmävalikoimasta on nostanut tarpeen työn sisällölliselle kehittämiselle. Keskustelua on herättänyt, mitä ”oikea” aikuissosiaalityö on. (Mts., 241.) Sosiaalityön ja etuuskäsittelyn eriyttämisessä on ilmennyt haasteita,

eivätkä aikuissosiaalityön tarpeessa olevat ole aina saaneet tarvitsemaansa tukea. Perustoimeentulotuen Kela-siirrossa asiakkaan kannalta on olennaista, miten sosiaalityö lopulta yhdistyy perustoimeentulotuen myöntämiseen ja kuinka kaikista heikoimmassa asemassa olevien ihmisten tarpeet pystytään turvaamaan. (Mts., 244–245.)

Tarkasteltaessa aikuissosiaalityön asiakkaan roolia, Beckett ja Maynard (2005) toteavat sosiaalityön asiakkuuden olevan usein vaihtoehtotonta tai jopa pakollista (mts., 72). Vaihtoehtottomuus liittyy yleensä köyhyyteen, jolloin asiakkaan mahdollisuudet tehdä valintoja ovat rajalliset. Joissain tapauksissa kieltäytymiseen on liitetty myös sanktioita. (Juhila 2009, 302.) Juhila (2008) toteaa kuntien aikuissosiaalityön määritelmässä korostuvan työn tarveharkintaisen luonteen. Kyseessä on palvelu, johon oikeutetulla ja toisinaan myös velvoitetulla asiakkaalla on elämässään erityinen pulmatilanne. (Mts., 20.) Työn sisältöä kuvattaessa nousevat puolestaan esiin arvioinnin, suunnitelman sekä kuntouttamisen ja kuntoutuksen käsitteet, jotka muodostavat loogisen muutostyön ketjun. Lisäksi Juhila paikantaa aikuissosiaalityön sisältöä kuvaavasta keskustelusta palveluohjauksen käsitteen. Palveluohjauksesta on kyse, kun työn sisältöä kuvataan ohjauksen, neuvonnan ja järjestämisen käsittein. (Mts., 24.)

Kuntoutuksesta on tullut aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön keskeinen kehitettävä väline (Juhila 2008, 22). Aikuissosiaalityön uudelleen muotoilussa merkityksellistä on kuitenkin ollut, että kuntouttava sosiaalityö ymmärretään yksittäistä työmenetelmää laajempänä suuntauksena. Näin ymmärrettynä sen ydinajatuksena on, että samanaikaisesti huomioidaan sekä yksilön näkökulma, että yhteisöllinen ja rakenteellinen näkökulma. Kuntouttavan sosiaalityön peruseriaatteita ovat muun muassa voimaantuminen, valtaistuminen, osallisuus sekä elämän näköalojen avaaminen. Se pyrkii korjaamaan havaittuja ongelmia, mutta myös ennalta ehkäisemään ongelmien syntymistä (Karjalainen 2017, 249–250.) Laissa kuntouttavasta työtoiminnasta kuntouttava sosiaalityö kytkeytyy kiinteästi työllistymisen mahdollisuuksien parantamiseen. Kuitenkin kuntouttamisen käsitteellä on sosiaalityön kentällä alettu kutsua laajemmin asiakkaan sosiaalisen elämäntilanteen parantamiseen tähtäävää toimintaa. (Juhila 2008, 23.) Kuntouttava sosiaalityö hakeekin vielä paikkaansa käsitteenä ja kunnallisen aikuissosiaalityön välineenä (Karjalainen 2017, 249; Juhila 2008, 23).

3 Tutkimuksen toimintaympäristö

Käytäntötutkimuksemme toimintaympäristönä on Espoon aikuissosiaalityön organisaatio. Esittelemme seuraavaksi Espoon aikuissosiaalityötä sekä Lean -ajattelua Espoon sosiaali- ja terveystalouksissa. Lisäksi kerromme Espoon sosiaalipalveluiden vuoden 2017 työajan seurannan toteutuksesta ja tuloksista. Espoon aikuissosiaalityötä koskevat tiedot olemme osittain saaneet aikuissosiaalityön

yhteyshenkilöltämme ja osittain Kuusikko-kuntien vuonna 2018 ilmestyneestä raportista sekä Länsi-väylässä joulukuussa 2018 ilmestyneestä lehtiartikkelista.

3.1 Espoon aikuissosiaalityö

Espoon aikuissosiaalityön toimipiste sijaitsee Perkkaalla osoitteessa Komentajankatu 5 C. Työntekijät työskentelevät monitilatoimistossa, johon on järjestetty erilaisia tiloja työskentelylle. Työntekijöillä ei ole omaa työhuonetta eikä työpöytää, vaan he valitsevat sopivan tilan työtehtävän mukaan. Asiakastapaamiseen tarkoitettut huoneet sijaitsevat eri kerroksessa ja ne tulee aina varata erikseen. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätöitä kerran kahdessa viikossa.

Aikuissosiaalityössä on huhtikuussa 2018 ollut yhteensä 22 sosiaalityöntekijän vakanssia ja 31 sosiaaliohjaajan vakanssia (Forsell 2018, 11). Lisäksi siellä työskentelee etuuskäsittelijöitä. Työnjako sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien välillä on järjestetty niin, että molemmilla työntekijäryhmillä on omat asiakkaat. Vaativimpien asiakastilanteiden sekä erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden asioiden hoitaminen kuuluvat sosiaalityöntekijöille. Sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja eivät yleensä työskentele työparina, vaan sosiaalityöntekijän työpari tulee tarvittaessa muista palveluista. Forsellin (2018) mukaan vuonna 2017 Espoossa aikuissosiaalityön asiakkaista 63,7 % oli yli 30-vuotiaita. Sosiaalihuollon asiakkuus avataan, jos asiakas tarvitsee aikuissosiaalityössä kirjallisen toimeentulotuki-asioinnin ohella myös muita palveluja. (Mts., 8–9.)

Asiakkaalla on monta tapaa hakea apua ja tukea asioidensa hoitamiseen. Sosiaaliohjaajilta on mahdollista saada säännöllistä ohjausta ja neuvontaa ilman ajanvarausta eri yhteistyötahojen tiloissa esimerkiksi Ohjaamossa, Iso Omenan -kauppakeskuksen palvelutorilla sekä Espoon keskuksen leipäjonnossa. Asiakkaalla on myös mahdollisuus soittaa kiireellisissä asioissa arkisin klo 8–12 yleiseen neuvontanumeroon, jolloin hänelle soitetaan takaisin samana arkipäivänä. Jo asiakkuudessa oleva asiakas voi myös soittaa suoraan omalle työntekijälle arkisin klo 8–12 ja hänelle soitetaan takaisin viimeistään seuraavana arkipäivänä. Lisäksi aikuissosiaalityön toimipisteen aulassa on mahdollista saada yleistä neuvontaa sekä ohjausta. Kiireellistä apua tarvitsevat asiakkaat ohjataan päivystystiimin palveluihin. (Forsell 2018, 13.) Tiimin tärkeimpänä tehtävänä on hoitaa niin sanottuja ennakoimattomia elämän kriisejä, jonka jälkeen asiakkaan asioiden hoito on tarvittaessa mahdollista siirtää suunnitelmallisen sosiaalityön puolelle (Länsiväylä 1.12.2018).

Espoossa suunnitelmallisen sosiaalityön lähtökohdan muodostaa asiakkaalle tehty palvelutarpeen arviointi ja sen perusteella laadittu asiakassuunnitelma. Sosiaalityöntekijöiden suunnitelmallinen sosiaalityö painottuu ensisijaisesti niihin asiakkaisiin, joilla on pitkäaikaisia asumisen ongelmia. Työhön

sisältyy muun muassa verkostoyhteistyötä, harkinnanvaraisen toimeentulotuen myöntämistä, asiakkaan tukemista maksusuunnitelman laatimisessa ja noudattamisessa sekä tilapäismajoituksen tai tuetun asumisen järjestämistä. Sosiaaliohjaajat puolestaan tarjoavat asiakkaille intensiivisen sosiaaliohjauksen palvelupaketteja, joissa työskentelyn tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaan tukeminen talouden hallinnassa tai hänen työllistymisedellytystensä vahvistaminen. (Forsell 2018, 16.)

3.2 Lean -ajattelu Espoon sosiaali- ja terveystaloudessa

Lean -ajattelu on viime vuosina vahvasti levittäytynyt julkiselle sektorille (Oinas ym. 2016, 677). Espoon sosiaali- ja terveystaloudessa Leania sovelletaan Perusturvajohtaja Juha Metson mukaan johdoryhmätason ohella useissa yksiköissä (Kauppalehti 11.2.2016). Lisäksi Espoossa on järjestetty henkilöstölle Lean -ajatteluun perustuvaa ”Ketterät kehittäjät” koulutusta. Lean -filosofia näkyy myös Espoon kaupungin vuonna 2016 ilmestyneessä sosiaali- ja terveystalouden julkaisussa ”Arvoa asiakkaalle ja hukka pois – Turvallisesti kotona”. Julkaisussa Lean -käsitteistöä käytetään erityisesti luettaessa keinoja sosiaali- ja terveystalouden tavoitteisiin pääsemiseksi. Esiin nostetaan asiakasarvon tuottaminen, virtaustehokkuus, hukan poistaminen, imu sekä työntekijöiden jatkuva oman työnsä parantaminen ja kehittäminen. (Mt.)

Julkaisussa asiakasarvo liitetään valmentavaan ja osallistavaan työotteeseen, jossa asiakasta opetetaan löytämään omat voimavaransa ja pärjäämään arjessa (emt., 10). Osallisuuden lisäksi nostetaan esiin asiakkaan palvelukokemus, jonka nähdään yhdistyvän muun muassa palvelujen helppoon ja monikanavaiseen saavutettavuuteen sekä kokemukseen palvelun hyödyllisyydestä (emt., 16). Asiakkaan osallisuus oman palvelunsa suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä nähdään tärkeäksi (emt., 10). Vaikka asiakasarvon nähdään muodostuvan moniulotteisesta palvelukokemuksesta ja osallisuuden kokonaisuudesta, todetaan julkaisussa, että työntekijöiden arvoa tuottavan työn osuutta työajasta mitataan välittömään asiakastyöhön käytetyllä ajalla (emt., 24).

Virtaustehokkuus viittaa pyrkimykseen suunnitella palvelut asiakkaalle tarpeenmukaisiksi ja sujuviksi kokonaisuuksiksi, mikä konkretisoituu sujuvina hoitoketjuina ja nopeana hoitoon pääsynä (emt., 11). Hukan poistamisesta esimerkkeinä mainitaan asiakkaiden ohjaaminen heti oikeille hoitopoluille, tyhjien aikavarausten minimoiminen ja yleisen ”sählyksen” minimoiminen kuten päällekkäisten työryhmien karsiminen ja kokousten sähköistäminen (emt., 26–27).

Julkaisussa mainostetaan Espoon nostavan palveluiden laadun ja turvallisuuden säästöjen ja suoritteiden edelle. Lean -ajattelun uskotaan ja odotetaan kuitenkin tuovan myös säästöjä, ja palvelujen kokonaiskustannusten laskevan kohdeväestöön kuuluvaa asukasta kohden. Lisäksi palveluiden kustannuskehityksen odotetaan olevan kilpailukykyinen suhteessa vertailukuntiin. (Emt., 24–25.)

Yhdyshenkilömme, vs. johtava sosiaalityöntekijä Lina Teir-Karhun, mukaan Espoon aikuissosiaalityössä Leania on hyödynnetty perustoimeentulotukiprosessin kehittämisessä muutama vuosi sitten. Toimeentulotukiprosessi ”leanattiin” eli muun muassa kiinnitettiin huomiota arkistointiin ja tavaroiden sekä työvälineiden sijaintiin työpöydillä ja niiden läheisyydessä. Turhat tavarat poistettiin. Edelleen Lean -ajattelu näkyy esimiestasolla huomion kiinnittämisenä työn prosesseihin ja kehittämiseen. Esimiehillä on työn ohessa luettavanaan Lean -kirja, jonka pohjalta on keväällä 2019 tarkoitus pohtia, kuinka menetelmää voidaan jatkossa hyödyntää. Sosiaalityöntekijän perustyön tasolla Lean ei kuitenkaan tällä hetkellä ole suoraan näkyvissä. Teir-Karhu kuitenkin toteaa, että ajattelutavan voidaan nähdä olevan taustalla esimerkiksi, kun tavoitellaan asiakkaiden kanssa työskentelyn saamista sujuvammaksi.

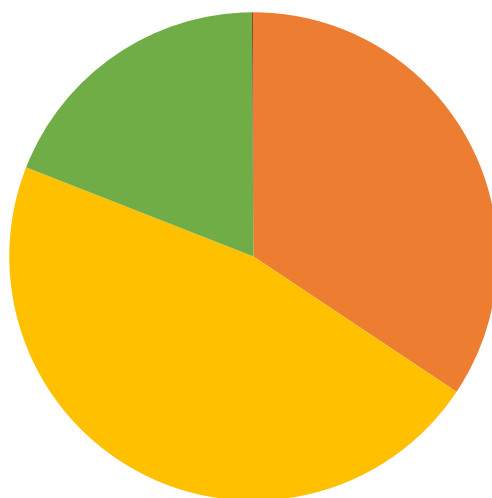
3.3 Espoon sosiaalipalveluiden työajan seuranta 2017

Espoon sosiaalipalveluissa toteutetussa kahden viikon pituisessa työajan seurannassa vuonna 2017 oli tarkoituksena kerätä tietoa työntekijöiden työajan jakautumisesta. Seurannassa työntekijät raportoivat työajan käyttöönsä. Heitä ohjeistettiin kirjaamaan päiväkohtaisiin seurantalomakkeisiin päivän aikana tehdyt työtehtävät minuutin tarkkuudella. Päivän lopuksi heidän tuli laskea yhteen kuhunkin työtehtävään kuluneet minuutit ja siirtää ne sähköiseen työajanseurantalomakkeeseen kyseisen päivän kohdalle.

Työajan seurantaan osallistui maahanmuuttajapalveluista ja aikuissosiaalityöstä yhteensä 21 sosiaalityöntekijää, 37 sosiaaliohjaajaa, 6 ohjaajaa, 3 palveluohjaajaa ja 9 etuuskäsittelijää. Tuloksista ei ilmene, kuinka suuri osa vastanneista on maahanmuuttajapalveluiden ja kuinka suuri osa aikuissosiaalityön työntekijöitä. Tuloksissa ei ole myöskään eritelty työajankäytön eroja maahanmuuttajapalveluiden ja aikuissosiaalityön henkilöstön välillä, vaan ne raportoitiin ammattinimikkeittäin. Tutkimuksemme aiheen rajauksesta johtuen, mielenkiintomme kohdistuu nimenomaan sosiaalityöntekijöiden työajankäyttöön.

Sosiaalityöntekijöiden osalta työajan seuranta osoittaa välittömään asiakastyöhön kuluneen 34,35 %, kaikkeen välilliseen asiakastyöhön 46,60 %, muihin työtehtäviin 18,95 % sekä etuuskäsittelijän työtehtäviin 0,10 % työajasta.

Sosiaalityöntekijöiden työajan jakautuminen



■ Välitön asiakastyö ■ Välillinen asiakastyö ■ Muut työtehtävät ■ Etuuskäsittelijän tehtävät

Välitön asiakastyö pitää sisällään seuraavat työtehtävät: asiakastapaaminen, verkostotapaaminen, OmaVerkoston käyttö, Skype-tapaaminen, Oma TeleQ -puhelu, Yleis TeleQ -puhelu, asiakaspuhelu, ryhmätapaaminen, ryhmäinfo, kotikäynti, asiointikäynti, palveluneuvonta asiakkaan kanssa sekä palvelukahvilassa, asukastalossa tai muussa toimiston ulkopuolisessa paikassa tapahtuvaa palvelu.

Välillinen asiakastyö jaetaan taulukossa kirjallisiin töihin, päätöksentekotyöhön ja muuhun välilliseen asiakastyöhön. Kirjallisiin töihin sisällytetään palvelutarpeenarviot, taloudellisen tuen suunnitelmat, aktivointisuunnitelmat, etyp-lähetteet, kotoutumissuunnitelmat/alkukartoitukset, muut asiakaskirjaukset sekä lausunnot. Päätöksentekotyöstä eritellään toimeentulotukipäätökset, sosiaalihoitolain mukaiset päätökset sekä välitystilipäätökset. Muu välillinen asiakastyö sisältää asiakastapaamiseen valmistautumista, puheluita tai sähköpostiviestittelyä yhteistyökumppaneiden kanssa, matkat asiakastapaamisiin, ryhmien suunnittelun ja ryhmätapaamisiin valmistautumisen, suunnittelun yhteistyöryhmän kanssa sekä esimiehen tai kollegan konsultointia.

Muihin työtehtäviin kuuluviksi lueteltiin taulukossa tiimipalaverit, kokoukset, koulutukset, perehdytys, tekniset ongelmat ja niiden selvittely, matka-aika muualle kuin asiakas- tai ryhmätapaamiseen, työnohjaus sekä tulkkitilaukset. Etuuskäsittelijän tehtäviin lasketaan kuuluvaksi välitystilin hoitaminen, vuokravakuuden realisointiin liittyvät tehtävät, toimeentulotuen jononhoito, käteismaksumääräykseen liittyvä työ sekä Kela-puhelinpäivystys.

Työajanseurannan tulokset on Espoossa koottu ammattiryhmittäin karkeasti eritellen diaesityksen muotoon (liite 1), mutta tarkempaa analyysia tuloksista ei ole tehty.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksemme on osa Helsingin yliopiston sosiaalityön maisteriohjelman käytäntötutkimuksen opintojaksoa. Käytäntötutkimuksen lähtökohtana ovat sosiaalityön käytännöstä nousevat tiedon tarpeet ja huolenaiheet. Sen tarkoituksena on tuottaa yhteistyössä työyhteisön toimijoiden kanssa sellaista tietoa, jota voidaan käyttää työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Yhteisen tiedonmuodostuksen perusta muodostuu dialogisesta vuorovaikutuksesta tutkimusprosessin eri osapuolten välillä sen kaikissa vaiheissa. (Satka ym. 2016, 9.)

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa syyskuun lopulla 2018 tapasimme Espoon aikuissosiaalityön yhdyshenkilön ja keskustelimme hänen kanssaan työyhteisön käytännöistä ja toiveista tutkimuksen suhteen. Päädyimme tekemään laadullisen käytäntötutkimuksen ja haastattelemaan sosiaalityöntekijöitä. Ennen tapaamista saimme käyttöömmme marraskuussa 2017 tehdyn työajan seuranta -materiaalin ja siitä tehdyn koosteen. Tapaamisen jälkeen jatkoimme keskustelua sähköpostitse. Ennen tutkimusluvan hakemista välitimme alustavan tutkimussuunnitelman yhdyshenkilöllemme kommentointia ja mahdollisia muutostoiveita varten. Muutostoiveita ei organisaation puolelta esitetty, joten laitoimme tutkimuslupahakemuksen vireille ja lupa myönnettiin 24.10.2018. Aineiston keruuvaihetta suunniteltaessa, yhdyshenkilömme työyhteisössä vaihtui ja jatkoimme uuden yhteyshenkilön kanssa keskustelua sähköpostitse. Hän välitti laatimamme infokirjeen (liite 2) aikuissosiaalityöntekijöille, otti vastaan ilmoittautumiset haastatteluihin, varasi haastattelutilan sekä sopi haastattelujen ajankohdat.

Valitsimme aineiston keruutavaksi fokusryhmähaastattelun, joka sopii yhteen käytäntötutkimuksen ydinperiaatteen, yhteisen tiedonmuodostamisen kanssa. Morganin & Kruegerin (1993) mukaan fokusryhmähaastattelun juuret ovat markkinointitutkimuksissa, mutta sen käyttäminen tiedonhankintatapana on lisääntynyt sosiaalialalla. Ryhmässä tapahtuvan interaktion avulla on mahdollista tutkia haastatteluun osallistujien kokemuksia ja mielipiteitä aiheesta. Se, että osallistujat tuntevat toisensa ja heillä on saman tyyppisiä kokemuksia, mahdollistaa avoimemman ja turvallisemman ilmapiirin mielipiteen ilmaisuun. (Mt., 15–17.) Haastattelussa keskustelua ohjataan avoimilla kysymyksillä välittuun aiheeseen ja moderaattori pitää huolen, että ryhmä pysyy annetussa aiheessa (Frey & Fontana 1993, 36). Moderaattori pyrkii myös tietoisesti saamaan aikaan ryhmän jäsenten välille keskustelua (Valtonen 2005, 224).

Tutkimuksemme perusjoukon muodostavat Espoon aikuissosiaalityön organisaation kaksikymmentäkaksi aikuissosiaalityöntekijää, joista tavoitteenamme oli ryhmähaastatella 7–10 vapaaehtoista henkilöä. Haastattelut oli tarkoitus suorittaa kahdessa erässä, jolloin osallistujamäärä olisi ollut 3–5 hen-

kilöä/ryhmä. Etukäteen jaettavassa infokirjeessä pyysimme osallistujia kirjaamaan kahtena haastattelua edeltävänä työpäivänä, millaisiin töihin heidän työaikansa jakautuu. Kirjaaminen oli mahdollista tehdä vapaamuotoisesti ja sen tarkoituksena oli toimia haastattelun alustajana ja keskustelun herättäjänä.

Haastatteluun ilmoittautui lopulta neljä sosiaalityöntekijää. Yksi ilmoittautuneista toimi kyseisellä hetkellä johtavan sosiaalityöntekijän viransijaisena, ja hän oli viimeksi ollut asiakastyössä noin puoli vuotta sitten. Neuvoteltuamme ohjaajamme Helsingin yliopiston käytäntötutkimuksen professori Mirja Satkan sekä työyhteisön yhdyshenkilömme kanssa, sovimme, että johtava sosiaalityöntekijä voi osallistua haastatteluun. Päädyimme myös tekemään pelkästään yhden fokusryhmähaastattelun ilmoittautuneiden vähäisyyden vuoksi.

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin Espoon aikuissosiaalityön monitilatoimiston neuvotteluhuoneessa marraskuussa 2018. Osallistujat allekirjoittivat ennen haastattelun alkua kirjallisen suostumuslomakkeen (liite 3). Osallistujia myös informoitiin vielä lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja tulosten raportoinnin tavasta. Haastatteluun osallistuva johtava sosiaalityöntekijä kysyi muilta osallistujilta ennen haastattelun alkua, voiko hän olla mukana haastattelussa ja sai myöntävän vastauksen.

Haastattelun kesto oli yksi tunti. Haastatteluun oli varattu aikaa 1–1,5 tuntia, mutta sen lopullinen kesto määräytyi sosiaalityöntekijöiden siihen varaaman ajan mukaan. Haastattelun alussa selvisi, että osallistujat eivät olleet joko saaneet tai ehtineet lukea antamaamme ohjeistusta vapaamuotoisen työajan seurannan toteuttamisesta kahdelta edeltävältä päivältä ennen haastattelua. Työyhteisössä oli kuitenkin parhaillaan menossa organisaation järjestämä uusi työajan seuranta, joka antoi vertailukohtaa keskusteluun. Lisäksi osallistujille näytettiin haastattelun alussa vuonna 2017 toteutetun työajan seurannan tuloksia sosiaalityöntekijöiden osalta.

Kaikki ryhmäläiset osallistuivat keskusteluun aktiivisesti. Haastattelussa käytettiin etukäteen tehtyä haastattelurunkoa (liite 4), jonka tekemiseen molemmat tutkijat olivat osallistuneet. Haastattelu nauhoitettiin ja toinen tutkijoista toimi päämoderaattorina. Toinen tutkijoista havainnoi ja esitti keskusteluun liittyviä tarkennuksia. Käytännön syistä ainoastaan toinen tutkijoista litteroi nauhoituksen. Litterointi tehtiin sanan tarkasti, mutta puheenvuorojen välisiä taukoja ja osallistujien äänenpainoja ei litteroitu. Litteroidun aineiston laajuus on 17 sivua, 11 pisteen Calibri (leipätekstillä) ja rivivälillä 1. Ruusuvuoren (2005) mukaan tutkimuksen kiinnostuksen kohdistuessa ensisijaisesti haastattelun aisisältöihin, litteroinnin ei tarvitse olla kovin yksityiskohtainen (mt., 425). Koska aineisto ei ollut kovin laaja, päätimme litteroida sen tarkasti.

Haastatteluaineistojen analysoinnissa käytimme laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analysoinnissa olemme hyödyntäneet Tuomen ja Sarajärven (2002, 112–114) esittelemää luokittelua. Tutustuimme aineistoon huolellisesti ja listasimme tekstistä tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisia ilmaisuja. Tekstistä poimitut ilmaukset tiivistimme pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja jaoimme ne alaluokkiin. Tämän jälkeen jaoimme alaluokat yläluokkiin, jonka jälkeen muodostimme yläluokista vielä pääluokat. Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan koodausrunko muuttuu ja täydentyy koodauksen aikana ja koodauksen tulos on erilainen eri henkilöillä (mt., 156). Monipuolisen tulkinnan saavuttamiseksi ja tutkimuksen reliabiliteettia parantaaksemme päädyimme molemmat luokittelemaan aineiston erikseen ja vertailun jälkeen päätimme yhdessä lopulliset nimitykset luokille. Tutkimuksen validiteettia parantaaksemme olemme etsineet tutkimuskirjallisuudesta tietoa tutkimusaiheesta. Sen jälkeen olemme peilanneet luokitteluamme kirjallisuuteen.

Tutkimuksessamme olemme noudattaneet sosiaalityön arvoja (Talentia 2017), hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemiä yhteiskuntatieteellistä tutkimusta koskevia tutkimuseettisiä periaatteita. TENK jakaa tutkimuseettiset periaatteet kolmeen osa-alueeseen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan (TENK 2009, 5).

Itsemääräämisoikeuden kunnioittamisella tarkoitetaan, että tutkimuksen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavan henkilön suostumuksen tulee perustua riittävään tietoon (TENK 2009, 5). Haastatteluun osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Riittävä tiedon saaminen varmistettiin lähettämällä työyhteisöön etukäteen infokirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen toteutuksesta ja tavoitteista. Ennen haastattelun alkua osallistujia vielä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tulosten raportoinnin tavasta.

Vahingoittamisen välttämällä tarkoitetaan sekä henkisten että taloudellisten ja sosiaalisten haittojen välttämistä (TENK 2009, 7). Haastattelutilanteessa osallistujia on kohdeltu arvostavasti ja kohteliaasti ja huolehdittu heidän yksityisyydestään. Tutkimuksen tuloksia raportoidessamme tavoitteenamme on ollut raportoida tulokset osallistujia kunnioittavasti ja asiallisesti argumentoiden (ks. TENK 2009, 7–8).

Yksityisyyden suojan tärkeänä osa-alueena on tietosuoja (TENK 2009, 8). Haastatteluaineisto nauhoitettiin toisen tutkijan henkilökohtaisella ja salasanalla suojatulla ipadilla. Nauhoitus litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla ja tallennettiin pdf-dokumenteiksi tutkijoiden tietokoneille sekä tulostettiin analyysia varten paperiseen muotoon. Kun haastattelu oli litteroitu, nauhoitus tuhottiin. Haastatteluaineiston tietosuojasta olemme huolehtineet säilyttämällä

sähköisessä muodossa olevat aineistot salasanalla lukituissa tutkijoiden henkilökohtaisissa tietokoneissa. Litteraattitulosteet on säilytetty tutkimuksen ajan tutkijoiden kotona lukituissa, siihen erikseen varatuissa kaapeissa. Tutkimuksen valmistuttua paperisessa muodossa oleva aineisto on tuhottu silppurilla ja sähköisessä muodossa oleva aineisto poistettu tutkijoiden tietokoneilta.

Tutkimusraportissa osallistujien yksityisyyttä on suojattu raportoimalla tulokset niin, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Tämän vuoksi olemme poistaneet raportissa käyttämistämme suorista lainauksista joitakin murre sanoja ja muuttaneet ne puhe- tai kirjakielenne, jotta mielipiteen esittäjää ei voida tunnistaa. Lisäksi suoran lainauksen selkeyttämiseksi olemme poistaneet kommentteista joitakin puhekielessä usein ilmeneviä täytesanoja kuten esim. niinku, tota, sit ja et. Neuvotteluissa organisaation edustajan kanssa on sovittu, ettei organisaation tietoja ole tarvetta anonymisoida tutkimusraportista. Ratkaisu on yhtenäinen Espoon kaupungin verkkosivuilta luettavan yleisen linjan kanssa, jossa todetaan kaupungin palveluita ja henkilöstöä koskevien tutkimusten tietojen olevan pääosin julkisia (Espoon kaupunki, tutkimusluvut).

Käytäntötutkimukseen kuuluu tärkeänä vaiheena käytännöstä peräisin olevan tiedon palauttaminen takaisin toimintaympäristöön (Satka ym. 2016, 11). Tutkimusraporttimme ja tuloksista tehty posterit luovutetaan niiden valmistuttua työyhteisön käyttöön. Lisäksi olemme alustavasti sopineet tulosten esittämisestä Espoon aikuissosiaalityön työyhteisölle tammikuun 2019 aikana.

5 Tulokset

Aineistolähtöisen analyysimme tuloksena muodostui kolme pääluokkaa; sosiaalityöntekijöiden kokemukset työstään, sosiaalityöntekijöiden käsitykset siitä, mitä on asiakkaalle arvoa tuottava työ sekä ehdotukset sosiaalityöntekijän työn kehittämiseksi asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Seuraavaksi raportimme tulokset luomamme jaottelun mukaisesti.

5.1 Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työstään

Haastattelun alussa näytimme osallistujille marraskuussa 2017 toteutetun työajan seurannan tulokset. Haastatteluun osallistujista puolet (2 henkilöä) oli ollut mukana tässä työajan seurannassa. Osallistuneiden mukaan tulosten kokoamisessa kesti pitkään, lähes puoli vuotta. Tulosten yhdessä käsittelemisen ja hyödyntämisen koettiin jääneen vähäiseksi niiden kokoamisessa ja tulkinnessa olevien epäselvyyksien vuoksi. Muun muassa työntekijöiden kerrottiin täyttäneen lomaketta eri tavoin. Työajan seurannan koettua merkitystä sosiaalityöntekijöiden keskuudessa kuvaa kommentti:

”En minä kyllä muista niistä tuloksista kyllä mitään”

Työntekijöiden tarkastellessa seurannan tuloksia, niiden koettiin kuitenkin auttavan huomaamaan, mihin työaika kohdentuu ja mihin se tulisi jatkossa kohdentaa. Mittauksen epävarmuudesta ja seurantalomakkeen tulkintaeroista huolimatta haastateltavat pitävät työajan seurannan tuloksia melko realistisina. Haastateltavien huomio kiinnittyi erityisesti välittömän asiakastyön osuuteen sosiaalityöntekijöiden työajasta. Välittömän työn osuus nähdään pienenä, jos työn lähtökohtana pidetään asiakkaan kohtaamista:

”Huolestuttavalta näyttää, jos välittömän asiakastyön osuus on kolkytneljä (prosenttia)... ei näytä ihan, pitäis olla vähän toisinpäin”

Juhila (2006) toteaa sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaamisen olevan ihmisten arkea ja sen ongelmia käsittelevän sosiaalityön ydintä. Sosiaalityötä ei ole ilman asiakaskontakteja. (Mts., 5.) Vaikka osallistujat olivatkin huolissaan välittömien asiakaskontaktien vähäisestä määrästä, niin toisaalta todettiin, että on eri tapoja tehdä työtä asiakkaan eteen. Työajan seurannan tulosten nähdään kuitenkin kuvaavan hyvin, kuinka paljon muutakin työtä asiakkaiden eteen tehdään välittömän asiakastyön lisäksi.

Haastattelun aikaan (marraskuussa 2018) organisaatiossa oli meneillään uusi työajan seuranta. Vaikka uutta lomaketta oli työntekijöiden mukaan kehitetty ja selkeytetty, koettiin edelleen haastavana määrittellä, mikä työ kuuluu mihinkin kohtaan. Lomakkeen täyttämistä hankaloittaa sosiaalityöntekijöiden kertoman mukaan se, että he usein hoitavat montaa asiaa lähes samanaikaisesti, jolloin työajan seurannan täyttäminen minuutin tarkkuudella on käytännössä mahdotonta:

”Ja täytyy sanoa, et ihan yhtä vaikea sitä on täyttää kyllä nytki. Se on se säälätyö, sen purkaminen erinäisiin osiin. Kun sä saatat tehdä montaa eri asiaa ja (eri) asiakkaan asiaa pitkäänkin. Sulla pitäis olla sekuntikello. Sitä on aivan mahottoman vaikea (täyttää) vaikka kuinka ois parannettu tätä uuttaki (työajan seurantaa)”

Sosiaalityöntekijät kokevat, ettei heidän perustyönsä ja työajankäyttönsä ole juurikaan muuttunut vuoden 2017 työajan seurannan jälkeen. He kuvaavat työtään pirstaleisena ja vaihtelevana ”palapelin kokoamisena”. Monenlaista ”säälätyötä” on paljon ja puolenkin tunnin aikana voi joutua hoitamaan useiden eri asiakkaiden asioita sekä siirtymään välillä yhdestä työtehtävästä toiseen ja taas takaisin. Vaihtelevuus näkyy paitsi päivittäisten työtehtävien vaihteluna kuin myös siten, että asiakkaiden tilanteissa voi tapahtua yllätyksiä, jotka vaativat nopeaa reagointia. Kuitenkaan työtä ei nähdä vain irrallisten työtehtävien suorittamisena, vaan haastateltavat muistuttivat kokonaisuuden hahmottamisen ja suunnitelmallisuuden merkityksestä. Kokonaisuuden hahmottaminen koetaan tärkeäksi sekä työnhallinnan että oman jaksamisen kannalta:

”Vaikka se kuuluu siihen, vaikka ne nyt vaihtelee (tehtävät). Nehän vaihtelee... mutta, toisena päivänä enemmän. Mut kyl siinä jotain punasta lankaa pitäis olla, että muutenhan se työ on pelkkää sekamelskaa”

Työn tekemistä hallitsee kiire. Kiireen keskellä olennaiseksi kysymykseksi nousee, miten ja mihin niukkaa työaikaa käytetään. Sosiaalityöntekijät kokevat kuitenkin asiakkaiden kasvokkaisen tapaamisen työn lähtökohdaksi. Samalla kuitenkin todetaan, ettei asiakkaiden tapaamiseen nykyisellään ole riittävästi aikaa. Tämä aiheuttaa työntekijöissä ajoittain kipuilua:

”Et sä sähköisesti teet heidän kans asioita, mut sä et ehi konkreettisesti tavata sitä asiakasta, se ehkä on se, mikä mulleki tuottaa kipua”

Myös aikuissosiaalityön organisaation tasolla välitön asiakastyö nähdään tärkeänä. Espoo on asettanut sosiaalityöntekijöille tavoitteen viidentoista kasvokkaisen asiakastapaamisen määrästä viikkotasolla. Työntekijät pohtivat hetken aikaa montako tapaamista pitikään olla viikoittain. Kun selviää, että lukumäärä on viisitoista tapaamista viikossa, niin kaikki haastateltavat yksimielisesti toteavat tavoitteen olevan epärealistinen nykyisessä työtilanteessa:

”Että on tuolla ylemmällä tasolla asetettu tällainen tavoite, että kuinka monta välitöntä asiakaskontaktii pitäisi olla viikossa. Mut nyt se on tässä meidän tasolla, et miten me päästään tollasiin tavoitteisiin. Ja se ei onnistu sillä, et lätkästään vaan lisää tapaamisii viikkoon vaan sit pitää saada se muu työ sieltä pois”

Työntekijät kokevat kymmenenkin kasvokkaista asiakastapaamista viikossa olevan jo melko suuren määrän. Tämänkin nähdään jo heikentävän muiden työtehtävien suorittamista:

”Kattelin just et yheksän tai kymmenen (asiakastapaamista) voi olla (viikossa). Mut sit mä huomaan, et sellasilla viikoilla missä mulla on se kymmenen, niin sitte mulla taas kirjalliset työt laahaa perässä”

Käytännössä kaikki välittömät asiakaskontaktit eivät kuitenkaan tapahdu kasvokkain, vaan osa myös puhelimitse ja sähköisesti. Kun nämä kaikki kontaktit otetaan huomioon, nousee viikoittaisten asiakaskontaktien määrä:

”Ja sitte jos miettii, et kuinka monen asiakkaan kanssa on välittömässä kontaktissa, tapaamisia ja puheluita, niin sit puhutaan paristakymmenestä ainakin (viikossa), mut se virallinen (kasvokkainen) asiakastapaaminen, sitte se luku on jo paljon pienempi”

Kahdeksasta kymmeneen kasvokkaista asiakastapaamista viikossa nähdään realistisena ainoastaan, jos työtilanne on sillä hetkellä tasapainossa ja kaikki työntekijät ovat töissä. Muiden työntekijöiden poissaolot ja heidän asiakkaidensa kiireellisten asioiden hoitaminen on saattanut johtaa tilanteisiin, jossa kalenteriin ei ole voinut varata aikoja enää omille asiakkaille. Myös yllätykselliset muutokset asiakkaiden elämäntilanteissa ovat johtaneet töiden uudelleen organisointiin ja kasvokkaisten tapaamistavoitteiden saavuttamatta jäämiseen.

Asiakastapaamisia valmistellaan yleensä jo etukäteen. Toisaalta myös todetaan, että välillä voi myös ensin tavata asiakkaan ja lähteä vasta sen jälkeen työskentelemään tapaamisessa esiin tulleiden asioiden pohjalta. Yksi työntekijä kertoo, että hän yrittää aina ennen tapaamista miettiä, miten saisi hoidettua mahdollisimman paljon asioita yhdessä asiakkaan kanssa varsinaisen tapaamisen aikana. Tämä tarkoittaa usein useampaa etukäteen tehtyä yhteydenottoa yhteistyökumppaneihin ja sopimista heidän kanssaan mahdollisesta puhelinyhteydestä, kun asiakas on paikalla. Tapaamisia valmistellaan etukäteen myös tutustumalla aikaisempiin asiakaskirjauksiin ja viranomaispäätöksiin:

”Kyllähän siinä menee itselläki (aikaa) sit siinä ku vaikka valmistautuu. Et tulee katottua Kelatiedot ja viimisiimpiä päätöksiä saattaa tulla katottua. Ja kirjaukset ja näin”

Asiakkaiden asioiden käsittely jatkuu usein tapaamisen jälkeen. Aikaa on varattava mahdollisten hakemusten käsittelyyn, erilaisten päätösten ja asiakassuunnitelmien tekoon, asiakastapahtumien kirjaukseen sekä yhteydenpitoon puhelimitse ja sähköpostitse yhteistyökumppaneihin ja välillä myös uudelleen asiakkaaseen. Osa sosiaalityöntekijöiden asiakkaista on erityistä tukea tarvitsevia lapsia ja aikuisia. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 3 §:n mukaan erityistä tukea tarvitsevalla asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on erityisiä vaikeuksia hakea ja saada tarvitsemiaan sosiaalipalveluja kognitiivisen tai psyykkisen vamman tai sairauden, päihteiden ongelmakäytön, usean yhtäaikaisen tuen tarpeen tai muun vastaavan syyn vuoksi ja jonka tuen tarve ei liity korkeaan ikään siten kuin vanhuspalvelulain 3 §:ssä säädetään. Lain 6 §:n mukaan erityistä tukea tarvitsevalla lapsella tarkoitetaan lasta, jonka kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä tai joka itse käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään tai joka on muuten erityisen tuen tarpeessa (Mt.) Näiden asiakkaiden asioiden hoitaminen edellyttää sosiaalityöntekijältä usein tavanomaista laajempaa ja pitkäkestoisempaa työskentelyä.

Sosiaalityöntekijöiden työaika kuluu myös tiimipalaveriin ja erilaisiin kehittämissyihin osallistumiseen. Lisäksi asiakkaiden ennaltaehkäisevän ja täydentävän toimeentulotuen käsittely vie edelleen paljon aikaa, vaikka varsinainen perustoimeentulotuki siirtyikin Kelan hoidettavaksi vuonna 2017. Yksi työntekijöistä toteaa:

”Et se oli ehkä minulle yllätys. Et ihan oikeesti niitä nakutetaan niitä toimeentulotuki (päätöksiä) tosi paljon. Et se vie kyllä niin ison osan siitä ajasta, et senki ajan ku sais asiakkaille”

Työaika vie myös liikkuminen toimiston ulkopuolisiin asiakastapaamisiin ja palavereihin. Yllättäen aikaa kuluu myös perustoimistotöihin kuten päätösten ja maksusitoumusten postitukseen. Myös tulkkitilaukset vievät työaika. Kaikilla on kiire ja töiden delegointi muille työntekijöille ei ole aina helppoa:

”Et ehkä omalla tavallaan täytyis mieltii, tarviiko mun juosta joka paikkaan, et voisinko mä delegoida näitä tehtäviä. Mut sitte mulle tulee aina sellanen tunne, et kaikki näyttää niin työllistetyiltä. Ei kehtaa eikä raaski enää mennä sanomaan toiselle, että voisitko sä tehdä tätä. Sitte vaan ajattelee, et kyllä mä tän (hoidan)”

Myös työympäristöllä koetaan olevan merkitystä ja monitilatoimistossa työskentely koetaan välillä haastavana ja työtehoa heikentävänä:

”Sit sä oot avokonttorissa, jossa koko ajan joku puhuu puhelimesta sun vieressä. Ja yhtäkkiä sä alat kattoon, et mä oon kirjottanu jotain, mitä toi on puhunu tuossa. Et sulla ei vaan pysy enää hallussa se juttu, et sun vaan pitäis keskittyä siihen omaan kirjottamiseen siinä”

Toisaalta yksi sosiaalityöntekijöistä tuo esiin monitilatoimiston hyviä puolia ja mahdollisuuden kollegiaaliseen keskusteluun:

”Siinä on tietysti hyviäkin puolia (monitilatoimistossa), et tulee enemmän puhuttua asiakkaista. Ja tulee semmosta kollegiaalista keskustelua, et mitä tekis ja näin”

5.2 Asiakkaalle arvoa tuottava työ

Osalle sosiaalityöntekijöistä Lean -ajattelun käsite ”asiakkaalle arvoa tuottava työ” ei aluksi vaikuttanut tutulta, mutta herätti kuitenkin heissä mielikuvia. Työntekijät kuvailevat sitä työskentelyksi, joka herättää asiakkaassa toivoa, laajentaa ajatusmaailmaa ja saa asiakkaan lähtemään itse liikkeelle asioidensa hoitamiseksi. Työskentelyn lähtökohtana on asiakkaan arvokas kohtaaminen ja luottamusuhteen rakentaminen. Tällaisen työtöteen nähdään toteutuvan etenkin sosiaalisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Työskentelyssä olennaisena nähdään asiakkaan itsetunnon vahvistaminen ja sitä kautta hänen aktivoitumisensa etsimään ratkaisuja ja uusia vaihtoehtoja tilanteeseensa.

Kuvaukset asiakkaalle arvoa tuottavan työn ominaispiirteistä sopivat hyvin valtaistumiseen käsitteeseen. Valtaistumisella viitataan yleisesti prosessiin, jossa yksilön tai ryhmän mahdollisuudet vaikuttaa omaan elämäntilanteeseensa vahvistuvat ja siten vallan puute ja avuttomuus vähenevät. Valtaistuminen perustuu ajatukseen, että ihmisillä on vahvuuksia, kykyjä ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan elämäänsä. (Määttä & Rantala 2016, 158.)

Asiakkaalle arvoa tuottavan työn kuvataan vaativan työntekijältä tietynlaista joustavuutta rajojen suhteen:

”Kun mulle eilen yks työntekijä sano, et sun pitää kovettaa itsesi ja vetää rajat, ja sanoa, että ei kuulu mulle. Ja mä mietin sitä tässä arvoa tuottavassa työssä, et sithän se tarkoittaa, et omalla tavallaan taas tekis muuria asiakasta vastaan”

Ammatilliseen työskentelyotteeseen kuvattiin kuitenkin kuuluvan tietty rajanveto asiakkaan suuntaan. Asiakkaalle arvoa tuottavan työn nähdään merkitsevän myös asiakkaan vastuuttamista toimimaan itse. Tämäkin voidaan nähdä asiakasta valtaistavana työskentelynä. Aktivoitumisen tukemisen nähdään edellyttävän luottamusta sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välillä. Hyvä luottamussuhde merkitsee sitä, että asiakas uskaltaa ajoissa kertoa ongelmistaan. Näin vaikeisiin asioihin päästään puuttamaan heti ja voidaan ehkäistä ongelmien monimutkaistuminen. Asiakkaalle arvoa tuottava työ on siis parhaimmillaan myös ennaltaehkäisevää työtä:

”Et päästäis siihen, et he pystyy riittävän ajoissa luottaan meihin ja kertoa, että nyt asiat on huonosti. Että tulis se sellanen luottamussuhde, niin sitte ehkä päästäis enemmän siihen ennaltaehkäisevään (työhön) eikä siihen korjaavaan”

Luottamussuhteen syntymisen ohella työntekijät keskustelivat myös asiakkaan tuntemisen tärkeydestä. Molempien katsotaan vaativan yleensä useita kasvokkaisia kohtaamisia asiakkaan kanssa. Asiakkaan tunteminen nähdään sosiaalityön ytimenä ja sen nähdään näin määrittävän kaiken muun työn luonnetta. Kun asiakkaan on oppinut tuntemaan, niin sillä koetaan olevan vaikutusta myös keinoihin, millä asiakasta autetaan:

”Kun sitte voit oppia tuntemaan (asiakkaan), niin huomaat, ettei se nyt ihan tarvikkaan toimeentulotukea välttämättä tähän asiaan, vaan se voidaan jollain muulla tavalla ratkaista se asia”

Asiakkaalle arvoa tuottava työ rinnastuu sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa siis pitkälti välittömään asiakastyöhön:

”Et jos aatellaan, mikä on sitä arvoa tuottavaa työtä eniten, kyllä on se välitön, kyllä”

Juhila (2006) tarkastelee sosiaalityötä sosiaalityöntekijöiden ja asiakkaiden suhteena. Se, miten sosiaalityöntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa ja millaisiksi heidän roolinsa suhteessa toisiinsa kohtaamisissa muotoutuvat, määrittää sosiaalityön sisältöä. (Mts. 5.) Roolien vuorovaikutuksellisuutta kuvaa hyvin sosiaalityöntekijöiden toteamus, että myös he voivat oppia asiakkailtaan. Näin ollen kohtaaminen nähdään myös vastavuoroisena kokemuksena.

Asiakkaan kannalta erityisen olennaisena nähdään, että tapaamiset pystytään järjestämään ajoissa, ennen kuin tilanteet pääsevät kriisiytymään:

”Tässä mä jäpitän näitä heidän vuokravelkoja ja muita, kun sen ajan saisi käytettyä niille asiakkaille, niin näitä vuokravelkoja ei välttämättä tulisi. Et jotenkin tää pitäis saada katkastua, että enemmän niitä asiakkaita saisi tavattua ja tuettua ettei tuu sitä (vuokravelkaa)”

Toisaalta asiakkaat eivät kuitenkaan jää kokonaan ilman tukea vaikka aikaa ei heti omalta työntekijältä löytyisikään. Asiakas ohjautuu apua hakiessaan aikuissosiaalityön ensiarviointitiimin puolelle, jonka kautta tilannetta lähdetään selvittämään.

Vaikka asiakkaiden kohtaamista ja välitöntä asiakastyötä pidettiin työn lähtökohtana ja ensi sijassa asiakkaalle arvoa tuottavana työnä, tuodaan esiin myös välillisen asiakastyön tärkeys osana prosessia:

”Mutta onhan toisaalta myös tärkeitä työtä tuo (välillinen työ). Ei niin tärkeitä, mutta onhan kirjalliset ja muutki, kyl nekin pitäis olla myös tärkeenä osana”

Kirjaamistyöt nähdään osittain pakkona, joka tulee tehdä. Kirjaamisten merkitys tiivistyy niiden sisältämään tietoon itselle ja työtovereille. Kirjausten laiminlyönnin nähdään lisäävän muiden työntekijöiden työmäärää ja aiheuttavan myös päällekkäistä työtä:

”Se (kirjaukset) on sitä toiselle työn tekemistä”.

Vastaavasti huolellisten kirjausten merkitys paitsi työtovereille, myös työntekijälle itselleen tiedostetaan:

”Mut kyllä jos saa itsensä pakotettua kirjaamaan aina, niin sitte on hyvä palata lukemaan”

Vaikka päätösten tekemistä kuvataan pitkin haastattelua hieman negatiivissävytteisesti ”jäpitän heidän vuokravelkoja” ja tuskailtaan niihin kuluvan ajan kanssa, tiedostetaan myös niiden tarpeellisuus asiakkaan kannalta. Asiakkaan asiat eivät useinkaan etene ilman viranomaispäätöksiä. Lainsäädäntö

asettaa viranhaltijoille päätöksiä koskevat säännökset ja aikarajat. Viranhaltijalla on velvollisuus käsitellä asiakkaan asia ilman aiheutonta viivytystä (Hallintolaki 23 §). Lisäksi asiakkaalla on oikeus saada hakemukseensa kirjallinen päätös, joka viranhaltijan tulee myös perustella (Hallintolaki 43 §; 45 §.) Haastattelussa kuitenkin pohdittiin, voisiko esimerkiksi päätösten valmistelun, ”nakuttamisen”, siirtää muille työntekijäryhmille.

Kokonaisuudessaan yksittäisten työtehtävien jakamista arvoa tuottaviin tai tuottamattomiin ei nähdä yksinkertaisena. Välitön kasvokkainen asiakkaan kohtaaminen koetaan tärkeimmäksi asiakkaalle arvoa tuottavaksi työksi, mutta laajemmin ajateltuna sosiaalityöntekijät määrittävät asiakkaalle arvoa tuottavaksi työksi myös kaiken sellaisen työn, joka jollain tavoin edistää asiakkaan asiaa. Arvoa tuottamattomaksi yksittäisenä työtehtävänä nostetaan esiin tilastointi, jonka koetaan olevan lähinnä organisaation sisäistä työtä.

5.3 Työn kehittäminen asiakkaalle arvoa tuottavaksi

Haastattelun aikana sosiaalityöntekijät tuovat useasti esiin, että välittömän asiakaskontaktin osuus työajasta on huolestuttavan vähäinen. Keskeisenä muutostarpeena nähdäänkin välittömän asiakastyön, erityisesti kasvokkaisten asiakastapaamisten lisääminen. Työntekijöiden mukaan työn painopistettä tulee siirtää korjaavasta työstä eli toimeentulotukien ja vuokravelkojen maksusta ennaltaehkäisevään työhön, asiakkaiden kohtaamiseen riittävän ajoissa.

Työntekijät käyttävät haastattelussa Lean -ajatteluun kuuluvaa käsitettä, hukkaa. Keskeisenä keinona välittömän asiakastyön lisäämiseen työntekijöiden työajasta nähdään hukan poistaminen. Työaikaa hukkaavat asiat liittyvät pitkälti tekniikkaan ja työympäristöön. Työaikaa kuluu muun muassa teknisten vikojen selvittelyyn, hankaliin tietokoneohjelmiin, monimutkaisiin asiakassuunnitelmapohjiin sekä huonosti toimivan tulkkitilausohjelman kanssa säätämiseen:

”Tekniset asiat, tietokonejärjestelmät ja muut aiheuttaa niin paljon hukkaa tässä työssä. Jos kaiken sen ajan mitä näihin teknisiin haasteisiin käytetään, käyttäis suoraan siihen välittömään asiakastyöhön, niin sit oltais jo aika hyvällä mallilla”

Konkreettisina keinoina poistaa hukkaa mainitaan muun muassa tulkkitilauksen kehittäminen, tietokoneohjelmien selkeyttäminen ja kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen. Toisaalta valmiiden fraasien käyttö mainitaan mahdollisuutena kirjaamisten helpottamisessa, toisaalta taas nostetaan esiin kirjaamiskäytäntöjen joustavuus; asiakkaan kanssa sovitut suunnitelmat voisi joskus olla yksinkertaisempaa kirjoittaa suoraan asiakaskertomukseen kuin lähteä purkamaan asiaa monikohtaiseen asiakassuunnitelmapohjaan.

Pohdittaessa, mitä yksittäinen työntekijä voi tehdä ajankäyttönsä tehostamiseksi ja kehittämiseksi, keskustelussa nousee esiin muun muassa rajan vetäminen itselle ja muille työntekijöille kuuluvien työtehtävien välille samoin kuin rajanveto asiakkaan suuntaan. Kaikkea ei voi, eikä ole hyväkään tehdä. Myös oman ajankäytön ja kalenterin hallinnan kehittäminen nähdään auttavan tiettyyn pisteeseen saakka. Tärkeänä nähdään, että työntekijä antaa itselleen ajoittain luvan keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Lisäksi todetaan, ettei aina tarvitse olla toisten työntekijöiden käytettävissä, vaan on lupa keskittyä oman työtehtävänsä hoitamiseen. Kuitenkin yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet työajan käytön laajamittaisempaan kehittämiseen koetaan suhteellisen rajatuiksi.

Työyhteisön tasolla tärkeäksi työntekijöiden työtä tehostavaksi tekijäksi nousee kollegiaalinen tuki ja avoimuus sekä uusien työntekijöiden ottaminen heti mukaan työyhteisöön. Lisäksi tuodaan esiin viikoittaisten tiimikokousten tärkeys osana työtä. Ilmapiiirin ollessa avoin, työtoverilta uskaltaa kysyä, eikä kenenkään tarvitse jäädä pohtimaan mieltä askarruttavia tilanteita yksin:

”Jos jää oman onnensa nojaan niin ei se onnistu, siinä on niin monta sellasta tekijää sitte, jotka heikentää sitä työpanosta”

Työntekijöiden ja työyhteisön keinot välittömän asiakastyön lisäämiseksi nähdään kuitenkin suhteellisen rajattuina. Työntekijä- ja asiakasmääriin ei kyetä vaikuttamaan, mutta työyhteisön sisällä nähdään olevan mahdollisuus miettiä, miten työtä käytännössä organisoidaan. Kuitenkin todetaan, että laajempiin muutoksiin tarvitaan aina organisaation ylemmän johdon lupa. Asetettujen asiakastapaamistavoitteiden saavuttamisen ja työn painopisteen muuttamisen ennaltaehkäisevään suuntaan nähdäänkin vaativan muutoksia ennen kaikkea rakenteellisella tasolla. Sosiaalityöntekijät kokevat, etteivät he voi saavuttaa asetettuja asiakastapaamistavoitteita ja muuttaa siten työn painopistettä, ellei muuta työtaakkaa saada pois.

Yhtenä mahdollisuutena nähdään työtehtävien uudelleen järjestely, joka vapauttaisi sosiaalityöntekijöiden työpanosta asiakkaiden tapaamiseen, työn konkreettiseen ytimeen. Sosiaalityöntekijät kokevat, että heidän työssään on nykyisellään työtehtäviä, joita jokin muukin ammattiryhmä voisi periaatteessa hoitaa. Sosiaalityöntekijän ensisijaisena työtehtävänä voisi olla keskittyminen asiakkaan kasvokkaiseen kohtaamiseen ja sen perusteella laaditun asiakassuunnitelman laatimiseen. Muut työntekijäryhmät voisivat hoitaa suunnitelman käytännön toteuttamisen. Lisäksi muille työntekijäryhmille voitaisiin siirtää mahdolliset kotikäynnit, erilaisten päätösten valmistelut sekä päätösten ja maksusitoumusten postitus.

Työntekijät kokevat, että rakenteellisten muutosten läpi vieminen on pitkä prosessi eikä tieto kentän muutostarpeista aina kulje päätöksentekijöille. Koetaan, että kentältä päättäjille ja ylimmälle johdolle lähtevistä viesteistä häviää aina suuri osa pois.

”Joka kerta ko mennään yks porras ylös, niin siitä häviää aina jotain. Et vaikka tääl laadittais jotain kattavaa infoa niin kuin me näämme tämän asian tai ehdotamme täl-laista muutosta, mut joka porrasaskel kun menee ylöspäin, niin siitä katoaa osa. Ja sitte päättävälle tahoille päätyy vaan se joku kylmä luku tai tilasto. Siitä häviää se sisältö sitten”

Työntekijät toivovatkin välitöntä ja suoraa kontaktia resursseista päättävään tahoon. Näin myös ylemmällä tasolla ymmärrettäisiin mihin heidän työaikansa kuluu. Päättäjiltä ja ylemmältä johdolta toivotaankin säännöllistä jalkautumista ja tutustumista sosiaalityöntekijöiden käytännön työhön.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Käytäntötutkimuksemme tavoitteena on syventää Espoon sosiaalipalveluissa toteutetun työajan seurannan tuloksia tarkastelemalla laadullisesti aikuissosiaalityöntekijöiden kokemuksia työstään, heidän käsityksiään asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä sekä ehdotuksia sosiaalityöntekijöiden työajan käytön kehittämisestä asiakkaalle arvoa tuottavaksi.

Yhteenvedona sosiaalityöntekijöiden työn sisällöstä voidaan kerätyn aineiston perusteella todeta, että aikuissosiaalityöntekijät kokevat työnsä hyvin pirstalemaisena ja vaihtelevana. Työtä leimaa kiire ja erityisesti asiakkaiden kasvokkaiselle kohtaamiselle koetaan löytyvän liian vähän aikaa. Kuitenkin kokonaisuuden, ”punaisen langan”, hahmottaminen nähdään työssä tärkeäksi. Asiakastapaamisten ja muun välittömän asiakastyön lisäksi sosiaalityöntekijöiden työaika kuluu paljon esimerkiksi kirjallisiin töihin, päätöksentekotyöhön, valmistelemaan työhön, yhteydenpitoon yhteistyökumppaneiden kanssa sekä yllättäen myös erilaisiin toimistotöihin. Muun työn suurta osuutta työajasta selittänee osaltaan, että sosiaalityöntekijöillä on asiakkaana kaikkein vaativimmat ja erityistä tukea tarvitsevat asiakkaat, joiden asioiden hoitaminen vaatii usein monivaiheista, laaja-alaista ja pitkäkestoista työskentelyä.

Haastattelussa keskustelua käytiin myös aiemmin toteutetusta ja parhaillaan meneillään olevasta työajan seurannasta. Sosiaalityöntekijät uskovat työlleen ominaisen pirstaleisuuden osaltaan aiheuttaneen mittausepäselvyyksiä ja epätarkkuuksia vuosi sitten toteutettuun työajan seurantaan. Epätarkkuuksista huolimatta voitaneen kuitenkin olettaa toteutetun työajan seurannan antavan suuntaa, miten

sosiaalityöntekijöiden työaika jakautuu erilaisten työtehtävien kesken. Huomioitavaa työajan seurannan tuloksissa kuitenkin on, että mittaus tehtiin sekä aikuissosiaalityön että maahanmuuttajapalveluiden henkilöstölle ja siten osa työajanseurannassa raportoidusta sosiaalityöntekijöiden työajan käytöstä koskee maahanmuuttajapalveluiden sosiaalityöntekijöitä. Työtehtävät eri palveluissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden osalta saattavat vaihdella eikä työajankäytön jakauma välttämättä ole samanlainen. Tämän vuoksi eri palveluissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden työajan käyttöä olisi jatkossa hyvä tarkastella erikseen.

Haastattelussa kävi ilmi, että aikuissosiaalityöntekijöille on organisaation ylemmältä taholta asetettu tavoite viidestätoista (15) kasvokkaisesta asiakastapaamisesta viikossa. Tavoite koettiin kuitenkin nykyisessä tilanteessa mahdottomaksi saavuttaa. Tavoitteen koettua epärealistisuutta kuvastaa, etteivät kaikki haastateltavat muistaneet tavoitteeksi asetettua asiakastapaamisten lukumäärää. Toisaalta muistamattomuus voi myös viitata siihen, ettei tavoitteen saavuttamista työnjohdon taholta juurikaan valvota, jos asetettu tavoite koetaan myös esimiestasolla epärealistiseksi nykyisessä tilanteessa. Työntekijöille sitoutuminen ylemmältä taholta asetettuihin tavoitteisiin voi olla vaikeaa, jos he eivät ole olleet mukana tavoitteiden asettelussa. Tämä ei myöskään sovi Leanin periaatteisiin, jonka mukaan työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen nähdään yhtenä työskentelyn lähtökohtana (Rikula 2016). Työntekijöiden ja ylemmän johdon yhdessä asettamat realistiset tavoitteet asiakastapaamisten määrästä voisivat todennäköisemmin kannustaa työntekijöitä pyrkimään kohti tätä tavoitetta.

Eräs haastateltavista mainitsi työssään kokemastaan ”huonosta tunteesta” kun ei ehdi tavata asiakkaita niin paljon kuin haluaisi. Epärealististen tehokkuustavoitteiden yhteydestä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ei tutkimuksessamme noussut keskustelua eikä se sisältynyt tutkimustehtäväämme. Muualla aihetta on kuitenkin tutkittu. Mänttari-van der Kuip (2014) on tarkastellut sosiaalityöntekijöiden työssään kokemien taloudellisten paineiden ja heikentyneen työhyvinvoinnin yhteyttä. Tulokset antavat viitteitä organisaation asettamien tehokkuusvaatimusten negatiivisesta yhteydestä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Mänttari-van der Kuipin kyselytutkimuksen aineisto osoittaa, että sosiaalityöntekijöiden kokemukset lisääntyneistä asiakastyön tehokkuusvaatimuksista selittävät työhyvinvoinnin heikentymistä sekä suoraan että huonontuneina mahdollisuuksina tehdä ammattieettisesti vastuullista sosiaalityötä. (Mts., 683.)

Toisaalta Mänttari-van der Kuip & Tammelin & Anttila (2018) kuitenkin toteavat, että työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta lisäävät organisointimallit ja uudet johtamiskäytännöt voidaan nähdä työntekijöiden näkökulmasta myös joiltain osin myönteisinä. Vaikka ne voivat vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin negatiivisesti lisäämällä kiirettä ja stressiä, niin niihin nähdään myös sisältyvän mahdollisuus työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja osallisuuden lisääntymiseen. (Mt., 241.)

Tutkimuksemme toisena tavoitteena on tarkastella, miten sosiaalityöntekijät ymmärtävät käsitteen ”asiakkaalle arvoa tuottava työ” merkityksen aikuissosiaalityössä. Asiakkaalle arvoa tuottava työ määrittyy sosiaalityöntekijöiden pohdinnoissa työskentelyksi, joka herättää asiakkaassa toivoa, laajentaa ajatusmaailmaa, vahvistaa itsetuntoa ja saa asiakkaan lähtemään itse liikkeelle asioidensa hoitamiseksi. Yhdistämme sosiaalityöntekijöiden kuvaukset sosiaalityön teorioissa keskeiseen valtaistumisen käsitteeseen. Muita asiakkaalle arvoa tuottavan työn ominaispiirteitä sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa ovat muun muassa joustavuus, ammatillisten rajojen asettaminen, asiakkaan vastuuttaminen, luottamuksellinen suhde työntekijän ja asiakkaan välillä sekä kohtaaminen ajoissa. Asiakkaalle arvoa tuottava työ rinnastuu sosiaalityöntekijöiden kuvauksissa pitkälti välittömään asiakastyöhön ja ongelmien ennaltaehkäisyyn. Toisaalta myös välillisen asiakastyön tärkeä merkitys asiakkaan kannalta tunnustetaan. Laajasti ajateltuna sosiaalityöntekijät määrittävätkin asiakkaalle arvoa tuottavaksi työkseen kaiken sellaisen työn, joka jollain tavoin edistää asiakkaan asiaa.

Asiakkaalle arvoa tuottavan työn sisällön määrittely aikuissosiaalityön kontekstissa on olennaista, mikäli työtä halutaan kehittää Lean -ajattelun pohjalta (vrt. Womack & Jones 2003, 16). Asiakkaalle arvoa tuottavan työn sisällön kysymistä sosiaalityöntekijöiltä perustelee se, että he työskentelevät asiakasrajapinnassa, jonka vuoksi heille voidaan olettaa kertyneen hiljaista tietoa asiakkaiden tilanteista ja siitä, millainen tuki toimii ja millainen ei. Sosiaalityöntekijöiden kuulemista voidaan perustella myös sillä, että Lean -ajatteluun kuuluu olennaisena osana työntekijöiden tietämyksen arvostaminen työtä kehitettäessä (Rikula 2016). On kuitenkin muistettava, että sosiaalityöntekijöiden näkökulma on vain yksi näkökulma asiaan. Asiakkaalle arvoa tuottavan työn laajempi määrittely aikuissosiaalityön kontekstissa edellyttää jatkossa myös muiden työntekijäryhmien ja ennen kaikkea asiakkaiden näkökulman selvittämistä. Sovittamalla yhteen nämä erilaiset näkökulmat ja tarkastelemalla niitä yhteisenä moninäkökulmaisena prosessina, alkaa asiakkaalle arvoa tuottavan työn käsite aikuissosiaalityön kontekstissa hahmottua.

Sosiaalityöntekijät eivät haastattelussa omaehtoisesti esittäneet kritiikkiä Lean -ajattelua kohtaan ja he vaikuttavat omaksuneen käyttöönsä sen mukaista sanastoa esimerkiksi ”hukka”. Toisaalta keskustelua ei myöskään haastattelijoiden osalta herätelty Lean -ajattelua kyseenalaistavaan suuntaan. Lean -ajattelun ja -kehittämisen yksioikoinen soveltaminen aikuissosiaalityössä voidaan toisaalta myös kyseenalaistaa. Kirjallisuudessa kritiikkiä on esitetty muun muassa tuotantotalouteen kehitetyn Leanin soveltamisesta yksityisellä palvelusektorilla (ks. Arfman ja Topolansky 2014). Jos Leanin soveltamisessa on haasteita jo yksityisellä palvelusektorilla, entä sitten julkisissa sosiaalipalveluissa, joiden toimintaperiaate ja toiminnan tarkoitus ovat jo varsin kaukana tuotantotalouden tavoitteista. Myös edellä esiin nostettujen ylemmän tahon asettamien tehokkuustavoitteiden mahdollisesta negatiivisesta

vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin (Mänttari-van der Kuip 2014) voidaan vetää yhteys Greenin (1999) kritiikkiin siitä, onko Lean -menetelmän käytön inhimillisille kustannuksille annettu riittävästi huomiota.

Tammelinin & Anttilan & Mänttari-van der Kuipin (2016) mukaan ongelmia voi myös ilmaantua määrittäessä julkisten palvelujen arvoa ja tehokkuutta. Esimerkiksi voidaan kysyä, milloin aikuisosiaalityön palvelu on onnistunut. Onko se onnistunut silloin, kun palvelun piirissä on paljon asiakkaita vai jos asiakkaita on vähän. Ja kun arvioidaan, niin mitä tulee arvioida, kustannustehokkuutta vai asiakaskokemusta. (Vrt. mt., 3.) He näkevätkin Leanin soveltamisen erityisesti haavoittuvien asiakkaiden palveluprosesseihin ongelmallisena. Lisäksi he hämmästelevät myös miten vähän Lean -ajatteluun pohjautuvan kehittämisen sopivuudesta esimerkiksi sosiaalipalveluihin ylipäättään keskustellaan julkisella sektorilla ja he toivovatkin lisää keskustelua sekä tutkimusta aiheesta. (Emt., 3.)

Tammelin & Anttila & Mänttari-van der Kuip (2016) eivät silti halua kiistää Lean -ajattelua täysin soveltumattomana julkisiin palveluihin, vaan he ehdottavat, että Leanista kehitettäisiin ns. kevyt versio, jossa voitaisiin ottaa paremmin huomioon sosiaali- ja terveystalouden palveluprosessin erityisominaisuudet ja työn luonne. Kehittämisessä olisi tarpeen keskittyä etenkin palveluprosessin avainhenkilöihin eli työntekijöihin ja asiakkaisiin. Näin saataisiin kehitettyä ”inhimillisen koulukunnan lean-tuotanto” (Mt., 4.)

Käytäntötutkimuksemme kolmantena tavoitteena on selvittää sosiaalityöntekijöiden käsityksiä siitä, kuinka aikuissosiaalityötä tulisi kehittää, jotta asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuus sosiaalityöntekijöiden työajasta kasvaisi. Aineiston perusteella sosiaalityöntekijät näkevät työnsä keskeiseksi muutostarpeeksi välittömän asiakastyön, erityisesti kasvokkaisten asiakastapaamisten lisäämisen. Erilaisista työtehtävistä juuri välitön asiakastyö rinnastuu sosiaalityöntekijöiden käsityksissä eniten asiakkaalle arvoa tuottavaan työhön. Eräänä keskeisenä keinona välittömän asiakastyön lisäämiseen nähdään hukan poistaminen. Työaika hukkaavat asiat liittyvät tekniikkaan ja työympäristöön.

Tekniikasta työntekijät nostavat esiin erityisesti toimimattoman tulkkitilausohjelman kehittämisen. Myös muiden tietokoneohjelmien ja asiakasohjelmien kehittäminen nähdään yhtenä parannusehdotuksena hukan poistamiseksi. Ympäristöön liittyen nostetaan esiin monitilatoimiston haasteet työteholle ja keskittymiselle, mutta toisaalta monitilatoimistosta tunnustetaan myös hyviä puolia kuten lisääntynyt kollegiaalinen tuki. Haastattelemiemme sosiaalityöntekijöiden kokemukset monitilatoimistosta työskentely-ympäristönä, ovat yhdensuuntaisia monitilatoimistoista tehdyn tutkimuksen kanssa. Tutkimustulokset monitilatoimistojen vaikutuksesta työtehoon ja työntekijöiden hyvinvointiin ovat

olleet vaihtelevia. Esimerkiksi Bosch-Sijtseman, Ruohomäen ja Vartiaisen (2010) tutkimuksessa monitilatoimistojen todetaan vaikuttaneen laskevasti työntekijöiden työn tuottavuuteen. Työntekijät raportoivat haittoina esimerkiksi keskeytykset ja säilytystilojen puutteet sekä kokivat toimistossa liikkumisen hankalana. (Mts., 192–193.) Vosin ja van der Voordt:n (2002, 48; 53) arvioivassa tutkimuksessa monitoimistyötilojen koettiin toisaalta tarjoavan parempia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä, toisaalta työntekijät raportoivat myös paljon keskittymisvaikeuksista.

Tutkimuksemme sosiaalityöntekijät esittävät työn kehittämisehdotuksia niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaation tasolla. Vaikka työntekijät löytävät keinoja työnsä kehittämiseen yksilön ja työyhteisön tasolla, nähdään kuitenkin yksittäisen työntekijän ja työyhteisön keinot välittömän asiakastyön suhteellisen osuuden lisäämiseksi kuitenkin melko rajattuina. Asetettujen asiakastapaamistavoitteiden saavuttamisen ja työn painopisteen muuttamisen ennaltaehkäisevään suuntaan nähdään vaativan muutoksia ennen kaikkea rakenteellisella tasolla. Sosiaalityöntekijät kokevat, etteivät he voi saavuttaa asetettuja asiakastapaamistavoitteita ja muuttaa siten työn painopistettä, ellei muuta työtaakkaa saada pois. Keskeisenä edellytyksenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle nähdään työtehtävien uudelleen järjestely.

Mutta miten työtä tulisi konkreettisesti järjestää uudelleen? Sosiaalityöntekijät mainitsevat esimerkiksi päätösten valmistelun ja asiakkaan kasvokkaisen tapaamisen perusteella tehdyn asiakassuunnitelman käytännön toteutuksen siirtämisen muille työntekijäryhmille. Myös muita työtehtäviä kuten niin sanottuja toimistotöitä ehdotetaan siirrettävän muille työntekijöille. Raunion (2009) mukaan yhtenä mahdollisuutena on kohdentaa sosiaalityöntekijän työtä erityisesti sellaiseen työhön, jossa voidaan hyödyntää yliopistotutkintoon kuuluvaa osaamista esimerkiksi niin, että työssä etusijalla on kokonaisvastuu asiakasprosesseista (mt., 45).

Haastatteluun osallistuneet sosiaalityöntekijät rajasivat ehdotukset rakenteellisista muutoksista ja työn kehittämisestä ainoastaan organisaation sisällä tehtäviksi muutoksiksi ja he eivät tuoneet esiin mahdollisuutta siirtää myös ennaltaehkäisevä ja täydentävä toimeentulotuki Kelaan työskentelyn uudelleen järjestämiseksi. Toisaalta haastattelu alkoi olla siinä vaiheessa jo lopuillaan, joten aiheeseen ei ehkä edes ehditty varatun ajan puitteissa. Julkisuudessa on kuitenkin nostettu esiin muutosehdotus siirtää myös ehkäisevä ja täydentävä toimeentulotuki Kelan hoidettavaksi.

Vuoden 2018 sosiaalibarometrissa on selvitetty kuntien sosiaalityöntekijöiden, Kelan toimihenkilöiden sekä molempien organisaatioiden johtajien mielipiteitä mahdollisuudesta siirtää myös ehkäisevä ja täydentävä toimeentulotuki Kelan hoidettavaksi. Enemmistö kaikista vastaajaryhmistä ei kannata ehkäisevän toimeentulotuen siirtoa Kelaan. Kriittisimpiä ajatuksen suhteen ovat sosiaalityöntekijät ja

Kelan toimihenkilöt. Täydentävän toimeentulon siirtäminen Kelaan saa positiivisemman kannanoton, mutta edelleen sosiaalityöntekijät ja Kelan toimihenkilöt ovat kriittisimpiä ajatuksen suhteen. Vuoden 2018 sosiaalibarometrin mukaan johtajataso suhtautuu kokonaisuudessaan myönteisemmin uudistamisajatuksiin. (Näätänen & Londén 2018, 47.) Voidaan kuitenkin kysyä, onko sosiaalityön täydellinen eriyttäminen taloudellisesta tuesta hyvä ajatus? Jäisikö sosiaalityö voimattomaksi asiakkaidensa taloudelliseen hätään vastaamisessa? Riskinä voi olla, että tällainen uudistus heikentäisi vielä lisää yhteiskuntamme kaikkein heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden asemaa.

Tutustuminen Espoon aikuissosiaalityöhön ja matka Lean -ajatteluun on ollut mielenkiintoinen. Kokonaisuudessaan koemme saaneemme tutkimuksellamme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Aikuissosiaalityön organisaation alkuperäisenä toiveena oli työajan seurannan tulosten syventäminen. Oma mielenkiintomme kohdistui kuitenkin ensisijaisesti seurannan taustalla oleviin tekijöihin ja niiden tarkasteluun aikuissosiaalityön kehittämiseksi. Tämä aiheen rajaus sopi myös käytäntötutkimuksen tilaajalle Espoon aikuissosiaalityölle.

Tutkimusraportissamme avaamme sosiaalityöntekijöiden keskustelua työajan käytöstä ja sen kehittämistarpeista sekä asiakkaalle arvoa tuottavan työn määritelmästä sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tuomme esiin myös Lean -ajatteluun liittyvää aiempaa tutkimustietoa muun muassa mallin soveltamisesta julkisissa palveluissa. Toivomme, että keskustelu aikuissosiaalityössä asian tiimoilta jatkuisi edelleen ja työyhteisö on jatkossa kiinnostunut selvittämään Lean -ajattelun mukaisesti myös muiden työntekijäryhmien sekä ennen kaikkea asiakkaidensa käsityksiä asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä. Lisäksi toivomme, että asiakasrajapinnassa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden näkemykset työstään ja sen kehittämistarpeista kulkeutuvat myös ylemmälle johdolle. Haastattelemiemme sosiaalityöntekijöiden kokemuksina kun oli, ettei viesti kentän muutostarpeista aina kulje täysimääräisenä päätöksentekijöille.

Teimme käytäntötutkimuksemme parityönä ja työskentelymme sujui erinomaisesti. On vaikeaa yksiselitteisesti eritellä, miten ja oimimme tutkimuksen vastualueet. Molemmat tutkijat osallistuivat yhteydenpitoon työyhteisön kanssa, tutkimussuunnitelman tekoon, tutkimusrungon laadintaan ja raportin kaikkien osioiden kirjoittamiseen. Kommentoimme aktiivisesti toistemme tekstiä ja muokkasimme molempien tekstejä keskenään johdonmukaiseksi ja yhteensopivaksi. Raportti kulki edestakaisin tutkijoiden välillä koko kirjoittamisen ajan. Ainoastaan litteroinnin teki käytännön syistä vain toinen tutkijoista. Jos fokusryhmähaastatteluja olisi ollut suunnitelman mukaisesti kaksi, niin sekin työtehtävä olisi jaettu. Harmillista oli, että emme päässeet toteuttamaan kahta haastattelua. Näin aineistomme oli ollut laajempi ja olisimme kenties päässeet toisessa haastattelussa vielä syventämään osallistujien keskustelua tarkennetuilla kysymyksillä.

Koimme käytäntötutkimusprosessin opettavaiseksi, sillä kumpikaan tutkijoista ei aiemmin ole tehnyt kokonaista empiiristä tutkielmaa aineiston keruusta lähtien. Myös tutkimuksen teko yhteistyössä työyhteisön kanssa koettiin hyödylliseksi kokemukseksi yhdyshenkilön vaihtumiseen liittyvistä tietokatkoksista huolimatta. Ilmeisesti tästä johtuen emme saaneet kaikkea pyytämäämme perustietoa Espoon aikuissosiaalityöstä, jonka vuoksi siitä kertova kappale jäi mielestämme hieman vajaaksi. Esimerkiksi aikuissosiaalityössä työskentelevien etuuskäsittelijöiden määrä jäi meille epäselväksi, joten siksi sitä ei ole mainittu raportissa. Tutkimusprosessissamme yllättäväksi koimme erilaisten käytännön asioista sopimisen suuren määrän. Jatkoa ajatellen voimme todeta, että asiat eivät aina suju niin kuin on suunniteltu. Koemmekin, että molemmilla edessä olevaan maisterin tutkielman eri vaiheisiin on hyvä varata riittävästi aikaa. Varasuunnitelma on hyvä olla olemassa, jos esimerkiksi aineiston keruu ei jostain syystä onnistu suunnitellulla tavalla.

Lähteet

Al-Balushi, S. & Sohal, A.S. & Singh P.J. & Al Hajri, A. & Al Farsi, Y.M. & Al Abri, R. (2014) Readiness factors for Lean implementation in health care settings – a literature review. *Journal of Health Organization and Management*. 28 (2), 135–153.

Arfman, David & Topolansky, Federico (2014) The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (2), 18–24.

Arvoa asiakkaalle ja hukka pois – turvallisesti kotona. Espoon sote-palvelut (2016) Toim. Espoon kaupunki, sosiaali- ja terveystoimi. Luettu 3.12.2018.

Beckett, Chris & Maynard, Andrew (2005) *Values & Ethics In Social Work An Introduction*. London: Sage Publication.

Bosch-Sijtsema Petra & Ruohomäki Virpi & Vartiainen Matti (2010) Multi-locational knowledge workers in the office: navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology Work and Employment*. 25 (3), 83–95.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Espoon kaupunki https://www.espoo.fi/fi-FI/Asioi_verkossa/Muut_palvelut/Tutkimusluvut Luettu 6.12.2018.

Frey, James H. & Fontana, Andrea (1993) The Group Interview in Social Research. Teoksessa David L. Morgan (toim.) *Successful Focus Groups. Advancing the State of the Art*, 20–34.

Forsell, Marianne 2018 Kuuden suurimman kaupungin aikuissosiaalityö vuonna 2017. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 6/2018. Helsinki: Edita Prima Oy 2018.

Green, David (1999) The Dark Side of Lean Construction: Exploitation and Ideology. University of California, Berkeley, CA, USA.

Hallintolaki 6.6.2003 /434 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434> Luettu 6.12.2018.

Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (2014) Sosiaalihuoltoa haastetaan. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (2008) Johdanto. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino, 7–11.

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi (2008) Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino, 14–47.

Juhila, Kirsi (2009) Sosiaalityön selontekovelvollisuus. Janus 17 (4), 296–312.

Karjalainen, Pekka (2017) Aikuissosiaalityö. Teoksessa Aulikki Kananoja & Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 241–254.

Kauppalehti (2016) Hukka pois, - ja sote säästöjä voi syntyä virtaustehokkuudesta. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hukka-pois--ja-sote-saastoja-voi-synty> virtaustehokkuudesta/KrVNevmg Julkaistu 11.02.2016. Luettu 03.10.2018.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3 2001 / 189 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189> Luettu 6.12.2018.

Länsiväylä (2018) Aikuissosiaalityön ensiarviointitiimi auttaa eteenpäin. [https://www.lehti-luukku.fi/lehti/lansivayla/](https://www.lehti-luukku.fi/lehti/lansivayla/read/1.12.2018/198441.html) read/1.12.2018/198441.html Julkaistu 1.12.2018. Luettu 26.12.2018.

Maakunta- ja soteuudistus 2018. <http://alueuudistus.fi/palvelut-ja-valinnanvapaus> Luettu 3.10.2018.

Morgan, David L. & Krueger Rachard A (1993) When to Use Focus Groups and Why. Teoksessa Davis L. Morgan (toim.) Successful Focus Groups. Advancing the State of the Art, 3–19.

Määttä, Paula & Rantala, Anja (2016) Tavallisen erityinen lapsi: onnistuneen yhteistyön arvoitusta ratkomassa. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Näätänen, Ari-Matti & Londén, Pia (2018) Sosiaalibarometri 2018. Helsinki: SOSTE-Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2014) The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economic context, *European Journal of Social Work*, 17(5), 672–688.

Mänttari-van der Kuip, Maija & Tammelin, Mia & Anttila, Timo (2018) Organisaatioiden isoformismi: Julkiset organisaatiot ja yhdenmukaisuuden paine. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018061325772> Luettu 9.12.2018.

Oinas, Tomi & Anttila, Timo & Mustosmäki, Armi (2016) Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla – lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa? *Yhteiskunta-politiikka* 81:6, 670–680.

Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Toinen, uudistettu laitos. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Rikula, Ulla 5.10.2016 Lean ajattelun perusteita, Evira (luentokalvot).

Ruusuvuori, Johanna (2010) Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Martti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. Tallinna Raamatutrukikoda, 424–430.

Satka, Mirja & Julkunen, Ilse & Kääriäinen, Aino & Poikela, Ritva & Yliruka, Laura & Muurinen, Heidi (2016) Johdanto – Käytäntötutkimus tietona ja taitona. Teoksessa Mirja Satka, Ilse Julkunen, Aino Kääriäinen, Ritva Poikela, Laura Yliruka & Heidi Muurinen (toim.) Käytäntötutkimuksen taito - Praktikforskningens konst. Helsinki: Heikki Waris -instituutti & Mathilda Wrede - institutet, 8–30.

Six Sigma. Tätä on Lean. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/Lean/Lean/> Luettu 03.10.2018.

Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki (817/2015) <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817> Luettu 6.12.2018.

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>. Luettu 6.12.2018.

Talentia (2017) Arki, arvot ja etiikka: Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet.

Tammelin, Mia & Anttila, Timo & Mänttari-van der Kuip, Maija (2016) Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean-tuotantomalleilla – mutta kevyttuotteet eivät aina laihduta? Työelämän tutkimus – arbetslivsforskning 1 – 2016, 1–4.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2009) Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.

Valtonen, Anu (2005) Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, 223–241.

Valvira 2015. <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-ammattioikeudet/sosiaalihuollon-tehtavissa-toimiminen> Luettu 1.12.2018.

Vos Paul & van der Voordt Theo (2002) Tomorrow's offices through today's eyes: effects of innovation in the working environment. Journal of Corporate Real Estate. 4(1), 48–65.

Womack, James & Jones, Daniel & Roos, Daniel (1990) The Machine That Changed the World. New York: Rawson Associates cop.

Womack, James & Jones, Daniel (2003) Lean thinking. Banish Waste and create wealth in your corporation. Free Press, New York.

Liitteet

Liite 1. Diaesitys työajanseurannan tuloksista

Liite 2. Infokirje sosiaalityöntekijöille

Liite 3. Suostumus fokusryhmähaastatteluun osallistumisesta

Liite 4. Fokusryhmähaastattelun runko

Liite 1. Diaesitys työajanseurannan tuloksista s. 35–39



Työajanseuranta Aikuissosiaalityö ja Mapa

Seurantajakso 20.11-1.12.2017



- Sosiaalityöntekijät, 21 henkilöä
- Sosiaalihojajat, 37 henkilöä
- Ohjaajat, 6 henkilöä
- Palveluohjaajat, 3 henkilöä
- Etuuskäsittelijät, 9 henkilöä

7.12.2018

2

Kaikki vastaajat (76 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **29,00%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **47,75%**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **21%**
- Etuuskäsittelijän tehtävien osuus kaikista työtehtävistä **2,25%**

7.12.2018

3

Sosiaalityöntekijät (21 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **34,35%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **46,60%**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **18,95%**
- Etuuskäsittelijän tehtävien osuus kaikista työtehtävistä **0,10%**

7.12.2018

4

Sosiaaliohjaajat (37 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **31,90%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **40,70%**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **27,30%**
- Etuuskäsittelijän tehtävien osuus kaikista työtehtävistä **0,20%**

7.12.2018

5

Ohjaajat (6 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **44,30%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **37,80%**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **17,90%**

7.12.2018

6



Palveluohjaajat (3 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **75,95%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **14,15 %**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **9,90%**

7.12.2018

7



Etuuskäsittelijät (9 henkilöä)

- Välittömän asiakastyön osuus kaikista työtehtävistä **0,55%**
- Kaiken välillisen asiakastyön (kirjalliset, päätöksenteko, muut välilliset tehtävät) osuus kaikista työtehtävistä **64,75 %**
- Muiden työtehtävien osuus kaikista työtehtävistä **15,90%**
- Etuuskäsittelijän tehtävien osuus kaikista työtehtävistä **18,80%**

7.12.2018

8

- Kokonaistyöaika 5129 tuntia
- Välitön asiakastyö 1372 tuntia
- Kaikki välillinen asiakastyö 2264 tuntia
- Muut tehtävät 1385 tuntia
- Etuuskäsittelijän erityistehtävät 108 tuntia

Liite 2. Infokirje sosiaalityöntekijöille

Hei,

olemme Paula Heinonen ja Salla Lajunen, ja opiskelemme sosiaalityötä Helsingin yliopistossa. Teemme opintoihin kuuluvaa käytäntötutkimusta Espoon aikuissosiaalityöntekijöiden työajan käytöstä. Tutkimuksemme tavoitteena on syventää marraskuussa 2017 aikuissosiaalityössä toteutetun työajanseurannan tuloksia selvittämällä, miten te sosiaalityöntekijöinä koette työajan käyttönne ja mitä mielestänne tarkoittaa käsite asiakkaalle arvoa tuottava työ. Espoon kaupungin sosiaalipalveluiden tavoitteena on lisätä asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta kokonaistyöajasta, mutta käsitettä ei ole kuitenkaan tarkemmin määritelty.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten sosiaalityöntekijät kokevat työajan käyttönsä?
- Miten sosiaalityöntekijät ymmärtävät käsitteen asiakkaalle arvoa tuottava työ?

Tutkimuksen aineisto muodostetaan Espoon sosiaalipalveluissa 2017 tehdystä sosiaalityöntekijöiden työajan seurannasta sekä tekemistämme haastattelusta. Koska edellisestä työajan seurannasta on kulunut jo aikaa, niin pyydämme osallistujia täyttämään kahdelta haastattelua edeltävältä työpäivältä saman työajan seurantalomakkeen kuin vuonna 2017. Tämän työajan seurannan tulosten tarkoituksena on toimia ainoastaan haastattelun alustuksessa ja tulokset jäävät haastattelun jälkeen teidän omaan käyttöönne.

Haastattelut toteutetaan kahtena fokusryhmähaastatteluna, joihin molempiin toivotaan osallistuvan viisi työntekijää. Haastattelujen kesto on maksimissaan 1,5 tuntia ja ne toteutetaan viikoilla 43–44 aikuissosiaalityön tiloissa Espoossa. Haastattelut äänitetään ja litteroinnin jälkeen nauhoitus tuhoetaan. Aineistoa säilytetään huolellisesti vuoden 2018 loppuun saakka.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujia pyydetään allekirjoittamaan ennen haastattelun alkua kirjallinen suostumuslomake. Osallistujien yksityisyyttä suojataan raportoimalla tulokset niin, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa vaikka Espoon kaupungin nimi ja toimipiste mainitaan. Tulokset kirjoitetaan tutkimusraportin muotoon ja lisäksi laaditaan tiivistetty posterit, jotka voidaan julkaista Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen, Soccan, verkkosivuilla. Tutkimuksen jälkeen raportti ja posterit palautetaan työyhteisöön. Jos teille heräsi kysymyksiä, niin tulemme mielellämme kertomaan työyhteisöönne tutkimuksesta.

Pyydämme ystävällisesti ilmoittautumaan suoraan sähköpostitse ke 24.10 mennessä

Kiittäen Paula Heinonen ja Salla Lajunen

Liite 3. Suostumus fokusryhmähaastatteluun osallistumisesta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Espoon kaupungin aikuissosiaalityöntekijöiden kokemuksia työajankäytöstään sekä käsityksiä asiakkaalle arvoa tuottavan työn käsitteestä. Fokusryhmähaastattelu on osa Helsingin yliopiston sosiaalityön maisterivaiheen käytäntötutkimus -opintojaksolla toteutettavaa käytäntötutkimusta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuja voi halutessaan kieltäytyä haastattelusta sekä keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa ilman seuraamuksia.

Haastattelu nauhoitetaan ja siitä tehdään muistiinpanoja. Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia ja käytäntötutkimuksen tekijät käsittelevät tutkimusmateriaalia henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Tutkijat raportoivat tulokset nimettöminä siten, ettei yksittäisen haastateltavan osuutta voi tunnistaa. Organisaation nimi ja toimipiste julkaistaan tutkimusraportissa. Haastattelusta kertyneet materiaalit hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Suostumuslomake säilytetään erillään kerätystä tutkimusaineistosta ja hävitetään tutkimusaineiston hävittämisen yhteydessä.

Suostun osallistumaan fokusryhmähaastatteluun ja annan luvan käyttää haastatteluaineistoa käytäntötutkimuksessa. Minulle on kerrottu käytäntötutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimusprosessiin ja aineiston käyttöön liittyen.

Päiväys ja haastateltavan allekirjoitus

Liite 4. Fokusryhmähaastattelun runko

Työajanseuranta ja sosiaalityöntekijöiden työajan käyttö

- Osallistuitteko marraskuussa 2017 toteutettuun työajan seurantaan? Mitä muistatte sen tuloksista? (Palautetaan haastateltaville mieleen työajan seurannan tulokset)
- Oletteko ehtineet täyttää ennen haastatteluun osallistumistanne omaa vapaamuotoista työajanseurantaa?
- Onko työajan käytössänne uuden seurannan perusteella tapahtunut muutosta verrattuna viime vuotiseen?
- Jos on, niin millaista muutosta on tapahtunut? Mistä tämä voi johtua?
- Millaisiin asioihin/työtehtäviin sosiaalityöntekijöiden työaika tällä hetkellä näyttää aikuis-sosiaalityössä kuluvan viimeisimmän työajan seurantanne mukaan?
- Meneekö johonkin liian paljon työaika? Mistä se voisi johtua?
- Tuntuuko, että joillekin työtehtäville ei ole riittävästi aikaa? Mistä se voisi johtua?

Asiakkaalle arvoa tuottava työ

- Onko tuttu käsite: Asiakkaalle arvoa tuottava työ? Mitä se teidän mielestänne tarkoittaa? (Todetaan, että Espoossa sosiaali- ja terveystalvluita pyritään kehittämään Lean-johtamisopin periaatteiden mukaan).
- Oletteko tietoisia Lean- johtamisopista ja sen periaatteista?
- Jos käsite on tuttu, miten Lean- ajattelu mahdollisesti näkyy työssänne. Vai näkyykö?
- (Jos osallistujat eivät tiedä Leanista, avataan lyhyesti Lean -ajattelun ydinasiat esim: ” Käsitteellä Lean, viitataan Toyotan lanseeraamaan johtamisfilosofiaan, jonka peruseriaatteina ovat virtauksen maksimointi ja hukkan eli menetetyt ajan poisto. Yksinkertaistettuna asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta työntekijöiden työajasta pyritään kasvattamaan ja arvoa tuottamattoman työn osuutta vähentämään).
- Kerrotaan, että yksi Lean-ajattelun keskeisistä tavoitteista, on lisätä asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta työntekijöiden työajasta.
- Oletteko tietoisia tästä tavoitteesta?
- Millainen työ aikuissosiaalityössä on teidän mielestänne asiakkaalle arvoa tuottavaa?
- Millainen työ ei ole asiakkaalle arvoa tuottavaa?

- Mahdollisia apu/lisäkysymyksiä, mikäli keskustelua ei edellisten avoimempien kysymysten perusteella herää:
 - Onko työyhteisössä yhdessä aiemmin keskusteltu siitä, mitä tarkoittaa asiakkaalle arvoa tuottava työ?
 - Voiko yksittäisiä työtehtäviä erotella asiakkaalle arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin?
 - Miten mielestänne asiakkaalle arvoa tuottavan työn käsite sopii sosiaalipalveluihin (miksi sopii/miksi ei)?

Tulevaisuus ja kehittäminen

- Miten toimistonne sosiaalityöntekijöiden työajan käyttöä pitäisi/voisi mielestänne kehittää tulevaisuudessa? (Vai tarvitseeko sitä kehittää?)
- Mitä pitäisi tehdä/tapahtua, jotta sosiaalityöntekijöiden aika riittäisi asioihin, joihin ei ole nyt riittävästi aikaa?
- Miten asiakkaalle arvoa tuottavan työn osuutta työajasta saataisiin lisättyä?
- Missä/millä tasolla muutoksia pitäisi tapahtua? (työntekijä itse, työyhteisö, organisaatio, päättäjät)