

Talentien jäsenkyselyn raportti

Sosiaalialan johtaminen

6/2026

13.8.2026 Kristiina Ruuskanen

Sisällys

Tiivistelmä	3
Aineisto ja analyysitapa	4
2. Vastaajajoukon tausta	5
3. Vastaushetkellä johtamistehtävissä toimivien vastaukset	7
Työkokemus, hakeutuminen ja perehdytys	7
Johtamiskoulutus, esteet, tuki ja seuranta	9
Tehtävänkuva ja palkka	12
Johtamisen yllättävät asiat sekä myönteiset ja kielteiset puolet	12
4. Vastaajat, joiden nykyiseen työnkuvaan ei kuulu johtamista	14
Kiinnostus johtamistehtäviin	14
Johtamiskiinnostus iän, työuran keston, koulutuksen ja työnantajatyypin mukaan	15
5. Urapolkujen saavutettavuus (kaikki vastaajat)	16
Johtamispolun saavutettavuuden kokemus työnantajasektorin ja koulutustaustan mukaan	17
6. Näkemykset sosiaalialan johtamisesta (kaikki vastaajat)	18
Erityispiirteet ja mielikuvat	18
Avoimet vastaukset	19
7. Johtopäätökset	20
Sosiaalialan johtamisessa on vetovoimaa	20
Johtamisen työehdot vaikuttavat sekä pito- että vetovoimaan	20
Johtajaksi kasvaminen tarvitsee selkeämmän jatkumon	20
Hyvä sosiaalialan johtaminen edellyttää kaksoisosaamista	20
Henkilöstöjohtaminen on työn ytimessä	20
8. Suositukset	21
Koulutus ja tuki	21
Rakenteet	21
9. Metodiset rajaukset ja jatkoanalyysin mahdollisuudet	22
Liite 1. Kysymyskohtaiset vastaajamäärät	22

Tiivistelmä

Kyselyyn vastasi 1 187 henkilöä. Aineisto sisältää strukturoituja kysymyksiä ja laadullisen avovastausaineiston. Raportti kokoaa analyysin sosiaalialan johtamisen veto- ja pitovoimasta, johtajaksi kasvamisesta sekä johtamis- ja substanssiosaamisen suhteesta.

- Sosiaalialan johtamisessa on vetovoimaa: vaikuttaminen, kehittäminen ja muiden onnistumisen tukeminen ovat vahvoja motiiveja.
- Johtamisen vetovoimaa heikentävät suuri vastuu, työmäärä, resurssipaineet, palkkauksen epäsuhta sekä paikoin rajallinen päätösvalta.
- Johtajaksi kasvaminen näyttäytyy liian sattumanvaraisena. Perehdytys, mentorointi, urapolkujen näkyvyys ja jatkuva tuki tarvitsevat rakennetta.
- Hyvä sosiaalialan johtaminen edellyttää sekä varsinaista johtamisosaamista että johdettavan sosiaalialan työn substanssin, lainsäädännön ja etiikan ymmärtämistä.
- Henkilöstöjohtaminen on johtamistyön ytimessä: se on samalla yksi työn palkitsevimmistä ja vaativimmista puolista.

Keskeinen tulkinta: Johtamisen veto- ja pitovoimaa ei voi erottaa toisistaan. Nykyisten johtajien kokemukset työn ehdoista ovat samoja asioita, joita potentiaaliset tulevat johtajat arvioivat harkitessaan johtamisuraa.

Aineisto ja analyysitapa

Raportti perustuu Zeff-kyselytyökalun avulla 15.-30.6.2026 kerättyyn 1187 vastaajan aineistoon. Kyselyssä käytettiin vastaajapolkuja: osa kysymyksistä oli tarkoitettu vastaamishetkellä johtamistehtävissä toimiville ja osa vastaajille, joiden nykyiseen työkuvaan ei kuulu johtamista. Aineiston analyysissa on käytetty Chat GPT -tekoälytyökalua.

Strukturoidut kysymykset: Tulokset esitetään lukumäärinä ja prosenttiosuuksina kyseiseen kysymykseen vastanneista. Monivalinnoissa prosenttiosuudet eivät summaudu sataan, koska sama vastaaja on voinut valita useita vaihtoehtoja.

Avoimet kysymykset: Vastaukset on analysoitu kysymyskohtaisella temaattisella analyysillä. Toistuvia sisältöjä on ryhmitelty laajemmiksi teemoiksi ja sen jälkeen tarkasteltu, mitkä teemat toistuvat eri kysymyksissä.

Sitaatit: Raportin sitaatit ovat anonyymeja esimerkkivastauksia. Niitä käytetään havainnollistamaan teemoja, ei osoittamaan niiden yleisyyttä.

Raportin rakenne

- Aineisto, analyysitapa ja vastaajajoukon tausta
- Nykyisissä johtamistehtävissä toimivien vastaukset
- Vastaajat, joiden nykyiseen työkuvaan ei kuulu johtamista
- Koko vastaajajoukon näkemykset sosiaalialan johtamisesta
- Poikkileikkaava kokonaisanalyysi
- Johtopäätökset kehittämistarpeista
- Metodiset rajaukset ja jatkoanalyysin mahdollisuudet
- Kysymyskohtaiset vastaajamäärät

2. Vastaajajoukon tausta

1. Olen koulutukseltani..

Suurimmat koulutusryhmät ovat sosionomi (AMK) 53,3 %, sosiaalityöntekijä (YTM/VTM) 27,9 % ja sosionomi (YAMK) 17,6 %.

Vastaajia: n=1185

Vastaus	n	%
Sosionomi (AMK) tai sitä edeltävä opistoasteen tutkinto	632	53,3 %
Sosiaalityöntekijä (YTM tai VTM)	331	27,9 %
Sosionomi (YAMK)	208	17,6 %
Sosiaalialan korkeakouluopintoni ovat meneillään	32	2,7 %
Erikoissosiaalityöntekijä	25	2,1 %
Geronomi (AMK)	18	1,5 %
Kuntoutuksen ohjaaja (AMK)	8	0,7 %
Geronomi (YAMK)	4	0,3 %
Muu yksittäinen koulutustausta	43	3,6 %

Sama vastaaja on voinut ilmoittaa useamman koulutuksen.

2. Olen iältäni..

Vastaajajoukko painottuu kokeneisiin työikäisiin. 45–54-vuotiaita on 34,7 % ja 55–64-vuotiaita 26,7 % kysymykseen vastanneista.

Vastaajia: n=1183

Vastaus	n	%
45-54 -vuotias	411	34,7 %
35-44 -vuotias	323	27,3 %
55-64 -vuotias	316	26,7 %
25-34 -vuotias	108	9,1 %
yli 65-vuotias	17	1,4 %
alle 25-vuotias	8	0,7 %

3. Työskentelen tämän hyvinvointialueen maantieteellisellä alueella..

Vastauksia on kaikilta hyvinvointialueilta ja Helsingistä. Eniten vastaajia on Varsinais-Suomen, Pirkanmaan, Helsingin ja Pohjois-Pohjanmaan alueilla työskenteleviltä.

Vastaajia: n=1170

Vastaus	n	%
Varsinais-Suomi	109	9,3 %
Pirkanmaa	100	8,5 %
Helsinki (Sote-palvelut)	98	8,4 %
Pohjois-Pohjanmaa	89	7,6 %
Kymenlaakso	68	5,8 %
Länsi-Uusimaa	61	5,2 %
Satakunta	60	5,1 %
Etelä-Pohjanmaa	57	4,9 %
Keski-Suomi	57	4,9 %

Vastaus	n	%
Pohjois-Savo	56	4,8 %
Päijät-Häme	53	4,5 %
Kanta-Häme	42	3,6 %
Vantaa-Kerava	38	3,2 %
Pohjois-Karjala	37	3,2 %
Lappi	35	3,0 %
Keski-Uusimaa	33	2,8 %
Pohjanmaa	31	2,6 %
Etelä-Karjala	29	2,5 %
Etelä-Savo	25	2,1 %
Kainuu	22	1,9 %
Keski-Pohjanmaa	20	1,7 %
Itä-Uusimaa	16	1,4 %
Koko Suomen alueella	16	1,4 %
Muut vastaukset yhteensä	18	1,8 %

Pieni osa vastaajista ilmoitti useamman alueen.

4. Pääasiallinen työnantajani on tällä hetkellä..

Kaksi kolmasosaa vastaajista työskentelee hyvinvointialueella (66,6 %). Yrityksissä työskentelee 15,0 %, järjestöissä 7,0 % ja kunnissa 5,5 %.

Vastaajia: n=1166

Vastaus	n	%
hyvinvointialue	776	66,6 %
yritys	175	15,0 %
järjestö	82	7,0 %
kunta	64	5,5 %
muu	33	2,8 %
valtio	20	1,7 %
yliopisto, ammattikorkeakoulu, toisen asteen oppilaitos tai vapaa sivistystyö	8	0,7 %
yrittäjä	5	0,4 %
kirkko	3	0,3 %

5. Työurani sosiaalialan tehtävissä on kestänyt tähän mennessä..

Vastaajajoukko on hyvin kokenutta: 57,4 % on työskennellyt sosiaalialalla yli 15 vuotta.

Vastaajia: n=1163

Vastaus	n	%
yli 15 vuotta	667	57,4 %
4-8 vuotta	219	18,8 %
9-14 vuotta	190	16,3 %
1-3 vuotta	69	5,9 %
alle vuoden	16	1,4 %
En ole vielä työskennellyt sosiaalialan tehtävissä	2	0,2 %

6. Tällä hetkellä työnkuvani sosiaalialalla..

889 vastaajan (76,8 %) nykyinen työnkuva ei sisällä johtamista. Johtamistehtävissä on 268 vastaajaa: 164 lähijohdossa, 86 keskijohdossa ja 18 ylimmässä johdossa.

Vastaajia: n=1157

Vastaus	n	%
ei sisällä johtamista	889	76,8 %
sisältää pääosin asiakastyön lähijoh- tamista	164	14,2 %
sisältää pääosin keskijohdon tehtäviä	86	7,4 %
sisältää pääosin ylimmän johdon teh- täviä	18	1,6 %

3. Vastaushetkellä johtamistehtävissä toimivien vastaukset

Tämän osan kysymykset kohdistuivat niille 268 vastaajalle, joiden nykyinen työnkuva sisältää johtamista. Kysymyskohtainen n vaihtelee vastaamatta jättämisen ja kysymyspolkujen vuoksi.

Työkokemus, hakeutuminen ja perehdytys

7. Työurani sosiaalialan johtamistehtävissä on kestänyt tähän mennessä..

Johtamiskokemus jakautuu melko laajasti. Suurin ryhmä on 4–8 vuotta johtamistehtävissä toimineet (31,7 %), mutta yli 15 vuoden kokemus on 20,9 %:lla

Vastaajia: n=268

Vastaus	n	%
4-8 vuotta	85	31,7 %
1-3 vuotta	67	25,0 %
yli 15 vuotta	56	20,9 %
9-14 vuotta	41	15,3 %
alle vuoden	19	7,1 %

8. Hakeuduin johtamistehtäviin sosiaalialalla koska..**Vastaajia: n=215**

Keskeiset teemat:

- Vaikuttamisen ja työn kehittämisen halu
- Kiinnostus johtamiseen, kokonaisuuksiin ja omien vahvuuksien hyödyntämiseen
- Ura- ja etenismotiivit sekä uusien haasteiden hakeminen
- Johtamistehtävään ajautuminen tai siihen pyydytyksi tuleminen
- Joillakin halu vähentää tai jättää suora asiakastyö

Analyysi: Johtamiseen hakeutuminen ei näyttäydä yhtenäisenä uravalintana. Vahvin myönteinen tekijä on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja kehittää toimintaa. Osa on

hakeutunut tietoisesti johtamisuralle, osa taas on päätyntyt tehtävään organisaation tarpeen tai pyynnön kautta.

“Minulla oli mielenkiintoa ja halua vaikuttaa työssä niin, että sitä johdetaan hyvin ja laadukkaasti. Halusin myös tukea työntekijöitä tässä tehtävässä ja olla osaltani kehittämässä työtä.”

9. Minut perehdytettiin sosiaalialan johtamistehtävään mielestäni riittävällä tavalla

Vain 38,8 % kokee perehdytyksen riittäväksi. 50,6 % arvioi perehdytyksen riittämättömäksi ja 10,6 % ei osaa sanoa. Perehdytys on siten selkeä kehittämiskohde.

Vastaajia: n=255

Vastaus	n	%
Ei	129	50,6 %
Kyllä	99	38,8 %
En osaa sanoa	27	10,6 %

10. Sosiaalialan johtamistehtävään perehdytyksestä teki riittävän se, että..

Vastaajia: n=79

Keskeiset teemat:

- Nimetty mentori, kokenut kollega tai työpari
- Oman esihenkilön hyvä saavutettavuus ja jatkuva tuki
- Konkreettinen tekemällä oppiminen ja riittävä aika
- Selkeät vastuut, mandaatti ja toimintatavat
- Perehdytykseen liittyvä koulutus ja mahdollisuus palata asioihin myöhemmin

Analyysi: Riittävä perehdytys ei aineistossa tarkoita vain ohjeita. Hyvä perehdytys rakentuu sekä rakenteesta että ihmisestä, jolta voi kysyä myös perehdytysjakson jälkeen.

“Perehdyttäjänä toimi nimetty mentori.”

11. Sosiaalialan johtamistehtävään perehdytykseltä olisin toivonut..

Vastaajia: n=118

Keskeiset teemat:

- Ylipäätään järjestelmällinen perehdytys ja riittävä aika
- Mentorointi tai nimetty henkilö, jolta voi kysyä
- Käytännön opastus HR-, talous-, hallinto- ja tietojärjestelmäasioissa
- Selkeät vastuut, tehtävänkuva ja yhteiset toimintatavat
- Mahdollisuus jatkuvaan tukeen eikä vain aloitusvaiheen perehdytykseen

Analyysi: Puutteellinen perehdytys kuvataan usein kokonaisvaltaisena rakenteen puutteena: tietoa joutuu etsimään itse ja johtamistehtävään siirrytään nopeasti. Tarve kohdistuu sekä käytännön hallintoon että johtajan roolin ja vastuun selkeyttämiseen.

“Laajempaa perehdytystä ja mentorointia. Mahdollisuutta palata perehdytykseen”

Johtamiskoulutus, esteet, tuki ja seuranta

12. Minulla on johtamiseen liittyvää koulutusta (voit valita useita vaihtoehtoja)

64,1 % kertoo saaneensa työnantajan järjestämää johtamiskoulutusta jo johtamistehtävässä toimiessaan ja 57,3 % on hankkinut koulutusta itse. Vain 4,0 % ilmoittaa työnantajan järjestämästä koulutuksesta ennen johtamistehtävää.

Vastaajia: n=248

Vastaus	n	%
työnantajan järjestämänä johtamistehtävässä toimiessani	159	64,1 %
itse hankittuna	142	57,3 %
Minulla ei ole johtamiseen liittyvää koulutusta	25	10,1 %
työnantajan järjestämänä ennen johtamistehtävää	10	4,0 %

Sama vastaaja on voinut valita useita vaihtoehtoja.

13. Toivon työnantajaltani johtamisen koulutusta tai lisäkoulutusta

Vastaajia: n=155

Keskeiset teemat:

- Henkilöstöjohtaminen ja haastavat henkilöstötilanteet
- Työyhteisösovittelu, konfliktit ja työkykyyn liittyvät tilanteet
- Talous- ja hallinto-osaaminen
- Johtamisen tutkinto- ja täydennyskoulutus
- Työnohjaus, valmentava johtaminen ja käytännönläheiset menetelmät

Analyyysi: Koulutustoiveet ovat käytännönläheisiä. Vastaajat eivät kaipaakaan vain yleistä johtamispuhetta, vaan välineitä tilanteisiin, joissa johtaja joutuu käyttämään harkintaa, neuvottelemaan, ratkaisemaan ristiriitoja tai vastaamaan taloudesta.

“Lisäkoulutusta esim.työyhteisösovitteluun tai työnohjaukseen. Työelämä esihenkilön roolissa on hyvin haastavaa tänä päivänä.”

14. Olen kohdannut esteitä johtamistehtäviin etenemisessä

31,3 % kertoo kohdanneensa esteitä johtamistehtäviin etenemisessä. 53,7 % ei ole kohdannut esteitä ja 15,0 % ei osaa sanoa.

Vastaajia: n=246

Vastaus	n	%
En	132	53,7 %
Kyllä	77	31,3 %
En osaa sanoa	37	15,0 %

15. Olen kohdannut näitä esteitä johtamistehtäviin etenemisessä..**Vastaajia: n=63**

Keskeiset teemat:

- Johtamispaikkojen vähäisyys ja organisaation rajalliset etenemismahdollisuudet
- Aiemman johtamiskokemuksen vaatimus ja ensimmäisen mahdollisuuden saamisen vaikeus
- Tutkinto- ja kelpoisuusvaatimukset
- Rekrytointikäytännöt, suhteet ja koettu suosiminen
- Yksittäiset kokemukset syrjinnästä, työyhteisökonflikteista tai epäasiallisesta kohtelusta

Analyysi: Esteet ovat monimuotoisia. Osa liittyy rakenteisiin ja kelpoisuuksiin, osa siihen, miten johtajavalintoja ja uralla etenemistä koetaan organisaatioissa tehtävän. Yksittäisiä syrjintäkokemuksia ei voi yleistää, mutta ne ovat aineistossa merkityksellisiä kokemuksia.

“kokemuksen puutetta ja sen mahdollistamista, jonka vuoksi ei ole mahdollista kasvaa kohti uutta tehtävää ja osa-aluetta.”

16. Toivon työnantajaltani lisää tukea johtamistehtävääni

55,4 % toivoo työnantajalta lisää tukea johtamistehtäväänsä. 30,6 % ei toivo lisätukea.

Vastaajia: n=242

Vastaus	n	%
Kyllä	134	55,4 %
En	74	30,6 %
En osaa sanoa	34	14,0 %

17. Toivon työnantajaltani tätä tukea johtamistehtävääni..**Vastaajia: n=115**

Keskeiset teemat:

- Oman esihenkilön tuki ja mahdollisuus keskustella vaikeista tilanteista
- Vertaistuki, kollegiaalinen sparraus ja työnohjaus
- Selkeät odotukset, vastuut ja tehtäväkuva
- Koulutus ja mahdollisuus kehittyä
- Riittävät resurssit, selkänaja ja organisaation johdon sitoutuminen

Analyysi: Lisätuen tarve ei palaudu koulutukseen. Vastaajat kaipaavat erityisesti organisatorista selkänajoja, keskustelukumppania ja selkeyttä siihen, mitä heiltä odotetaan. Tämä erottaa osaamisongelmat rakenteellisista johtamisen edellytyksistä.

“Asioista tiedottamista. tietoa siitä, mitä minulta odotetaan.”

18. Johtamistyölleni on asetettu tavoitteet tai mittarit, joiden toteutumista seurataan
53,4 %:lla johtamistyölle on asetettu seurattavia tavoitteita tai mittareita. 35,2 % vastaa ei.

Vastaajia: n=236

Vastaus	n	%
Kyllä	126	53,4 %
Ei	83	35,2 %
En osaa sanoa	27	11,4 %

19. Johtamistyölleni on asetettu tavoitteet tai sitä mitataan seuraavalla tavalla..

Vastaajia: n=100

Keskeiset teemat:

- Talous, budjetti ja toiminnan tunnusluvut
- Asiakas- ja palvelutulokset sekä asiakastytyytyväisyys
- Henkilöstö, työhyvinvointi ja henkilöstökyselyt
- Kehityskeskustelut ja työsuorituksen arviointi
- Määrälliset tavoitteet, laadulliset mittarit ja toiminnan kehittämistavoitteet

Analyysi: Nykyisissä mittareissa talous on hyvin näkyvä, mutta rinnalla käytetään henkilöstö- ja asiakasnäkökulmia. Aineisto antaa vaikutelman mittarikirjosta: johtamisen tavoitteellisuus ja seurannan systematiikka vaihtelevat organisaatioittain.

“Talous määräävin”

20. Toivon, että johtamistyölleni asetettaisiin tavoitteet tai sitä mitattaisiin seuraavalla tavalla..

Vastaajia: n=47

Keskeiset teemat:

- Selkeät, konkreettiset ja yhteisesti sovitut tavoitteet
- Vaikuttavuuden ja laadun mittaaminen talouden rinnalla
- Säännöllinen palaute johtamistyöstä
- Henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen laadun seuranta
- Nykyistä läpinäkyvämmät ja vertailukelpoisemmat mittarit

Analyysi: Toiveissa korostuu tarve mitata muutakin kuin talouden toteumaa. Vastaajat kaipaavat palautetta ja mittareita, jotka kuvaavat myös johtamisen laatua, vaikuttavuutta ja henkilöstön tilannetta.

“Vaikuttavuuden seuraamista”

Tehtävänkuva ja palkka**21. Tehtävänkuvani on ajantasainen**

62,2 % pitää tehtävänkuvaansa ajantasaisena. 27,5 % ei pidä sitä ajantasaisena.

Vastaajia: n=233

Vastaus	n	%
Kyllä	145	62,2 %
Ei	64	27,5 %
En osaa sanoa	24	10,3 %

22. Palkkani vastaa sosiaalialan johtamistehtäväni edellyttämää osaamista ja siihen liittyvää vastuuta

51,7 % katsoo, ettei palkka vastaa johtamistehtävän edellyttämää osaamista ja vastuuta. 36,6 % kokee palkan vastaavan niitä.

Vastaajia: n=232

Vastaus	n	%
Ei	120	51,7 %
Kyllä	85	36,6 %
En osaa sanoa	27	11,6 %

Johtamisen yllättävät asiat sekä myönteiset ja kielteiset puolet**23. Sosiaalialan johtamistehtävässä minut on yllättänyt..****Vastaajia: n=160**

Keskeiset teemat:

- Henkilöstöjohtamisen suuri osuus ja ihmisten erilaiset tarpeet
- Työn laajuus, monipuolisuus ja pirstaleisuus
- Vastuun, paineen ja työmäärän määrä
- Tuen ja johtamisrakenteiden puutteet
- Palkkauksen heikkous suhteessa vastuuseen

Analyysi: Moni johtaja on kokenut yllätyksenä, kuinka suuri osa työstä on henkilöstön kuuntelemista, tukemista ja vaikeiden tilanteiden käsittelyä. Johtaminen näyttäytyy käytännössä selvästi ihmisläheisempänä ja samalla kuormittavampana kuin hallinnollinen mielikuva antaisi ymmärtää.

“Osittain miten iso osa johtamisesta on alaisten kuuntelemista.”

24. Sosiaalialan johtamistehtävien myönteisiä puolia ovat..**Vastaajia: n=161**

Keskeiset teemat:

- Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää palveluja tai toimintaa
- Henkilöstön tukeminen ja muiden onnistumisen mahdollistaminen
- Työn itsenäisyys, joustavuus ja päätöksenteon vapaus
- Työn monipuolisuus, kokonaisuuksien näkeminen ja verkostot
- Yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja asiakkaiden asemaan vaikuttaminen

Analyysi: Johtamistyön vetovoima rakentuu ennen kaikkea merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Myönteiset kokemukset liittyvät vahvasti sekä toiminnan kehittämiseen että ihmisiin.

“Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja olla kehittämässä sitä.”

25. Sosiaalialan johtamistehtävien kielteisiä puolia ovat..**Vastaajia: n=156**

Keskeiset teemat:

- Vastuu, paine, stressi ja riittämättömyyden tunne
- Suuri työmäärä, kiire ja työn pirstaleisuus
- Resurssi- ja säästöpaineeet
- Henkilöstöjohtamisen raskaus ja työyhteisöhaasteet
- Palkan epäsuhta vastuuseen
- Johtamistyön yksinäisyys ja rajallinen päätösvalta

Analyysi: Kielteiset puolet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden: vastuu on suuri, mutta aika, resurssit, palkka tai päätösvalta eivät aina kasva samassa suhteessa. Tämä on keskeinen johtamisen veto- ja pitovoimaan liittyvä tulos.

“paine, jatkuva töiden lisääntyminen, jatkuva tieto siitä, että vähennetään keskijohtoa ja lähi-johtoa, mutta ylintä ei. Palkka on surkea vastuuseen ja työmäärään nähden. Koskaan ei tule kuin "kauniita sanoja" jotka eivät ole mitenkään kannustavia, vaan tekoälyn korulauseita”

4. Vastaajat, joiden nykyiseen työkuvaan ei kuulu johtamista

Tämän osan aineiston muodostavat 889 vastaajaa, joiden nykyinen työkuva ei sisällä johtamista. Kysymysten avulla tarkastellaan johtamiskiinnostusta ja kiinnostuksen ehtoja.

Kiinnostus johtamistehtäviin

26. Olen kiinnostunut toimimaan johtamistehtävissä sosiaalialalla tulevaisuudessa

32,1 % on kiinnostunut johtamistehtävistä tulevaisuudessa. 41,7 % ei ole kiinnostunut ja 26,2 % ei osaa sanoa. Epävarma ryhmä on analyysin kannalta merkittävä: suhtautuminen johtamiseen ei ole vielä lukkiutunut.

Vastaajia: n=887

Vastaus	n	%
En	370	41,7 %
Kyllä	285	32,1 %
En osaa sanoa	232	26,2 %

27. Olen kiinnostunut toimimaan johtamistehtävissä sosiaalialalla siksi, että..

Vastaajia: n=232

Keskeiset teemat:

- Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää
- Halu edetä uralla ja oppia uutta
- Kiinnostus johtamiseen ja omien vahvuuksien hyödyntäminen
- Halu parantaa johtamisen laatua
- Kiinnostus henkilöstöjohtamiseen ja laajempiin kokonaisuuksiin

Analyyysi: Johtamisesta tulevaisuudessa kiinnostuneiden motiivit muistuttavat nykyisten johtajien hakeutumismotiiveja. Vaikuttaminen ja kehittyminen ovat vahvoja myönteisiä ajureita.

”Sijaistan jo nyt lähijohtajaa lomien aikana, koen hallitsevani tekemäni työn, olevani kehitys-orientoitunut ja haluan päästä vaikuttamaan parempaan johtamiseen.”

28. Minut voisi saada kiinnostumaan johtamistehtävistä sosiaalialalla sillä, että..

Vastaajia: n=369

Keskeiset teemat:

- Parempi palkkaus
- Kohtuullinen työmäärä ja riittävät resurssit
- Selkeä tehtävä, vastuut ja organisaatiorakenne
- Parempi johtamiskulttuuri ja ylemmän johdon tuki
- Perehdytys, mentorointi ja koulutus
- Todellinen vaikutusvalta ja autonomia

- Merkittävä ryhmä ilmaisee, ettei johtaminen kiinnostaisi millään tai nykyisillä ehdoilla

Analyyysi: Kiinnostumisen ehdot ovat hyvin konkreettisia. Vastauksissa ei korostu vain henkilökohtainen motivaatio, vaan se, millaiseksi johtamistehtävä on organisaatiossa rakennettu. Tämä tekee johtamisen työehdoista myös tulevien johtajien saatavuuskysymyksen.

“Palkka olisi hyvä ja saisin riittävästi tukea ja työnohjausta.”

Johtamiskiinnostus iän, työuran keston, koulutuksen ja työnantajatyypin mukaan

Ikä on tarkastelluista taustatekijöistä vahvimmin yhteydessä johtamiskiinnostukseen. Johtamiskiinnostus vähenee selvästi iän myötä. Erityisesti 25–44-vuotiaissa on sekä paljon kiinnostuneita että huomattava epävarma ryhmä.

Sama ilmiö näkyy työuran pituudessa: johtamiskiinnostus on korkeinta uran aikaisemmissa vaiheissa ja vähenee pitkän työuran myötä.

Tulokset tukevat johtopäätöstä, että johtamispolkuja kannattaa tehdä näkyviksi ja avata jo uran alku- ja keskivaiheessa.

Vastaajia: n=887

Ikä	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
alle 25-vuotias	2 (25,0 %)	2 (25,0 %)	4 (50,0 %)
25-34 -vuotias	44 (46,3 %)	21 (22,1 %)	30 (31,6 %)
35-44 -vuotias	99 (40,9 %)	75 (31,0 %)	68 (28,1 %)
45-54 -vuotias	98 (32,0 %)	120 (39,2 %)	88 (28,8 %)
55-64 -vuotias	40 (17,8 %)	144 (64,0 %)	41 (18,2 %)
yli 65-vuotias	1 (10,0 %)	8 (80,0 %)	1 (10,0 %)

Sosiaalialan työura	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
alle vuoden	4 (26,7 %)	3 (20,0 %)	8 (53,3 %)
1-3 vuotta	28 (45,9 %)	18 (29,5 %)	15 (24,6 %)
4-8 vuotta	79 (41,1 %)	59 (30,7 %)	54 (28,1 %)
9-14 vuotta	53 (35,1 %)	51 (33,8 %)	47 (31,1 %)
yli 15 vuotta	120 (25,9 %)	238 (51,3 %)	106 (22,8 %)

Koulutustausta on yhteydessä johtamiskiinnostukseen. Tilastollista testiä varten tarkasteltiin kolmea suurta, toisensa poissulkevaa koulutusryhmää: vastaajia, jotka olivat ilmoittaneet ai-noastaan sosionomi (AMK) -taustan, sosionomi (YAMK) -taustan tai sosiaalityöntekijän (YTM/VTM) koulutuksen. Usean tutkinnon ilmoittaneet jätettiin tästä testistä pois, jotta ryhmät eivät olisi päällekkäisiä.

YAMK-sosionomien selvästi suurempi johtamiskiinnostus ja sosiaalityöntekijöiden matalampi kiinnostus ovat aineistossa todellisia ryhmäeroja, eivät vain pienistä ryhmistä syntyviä prosenttivaihteluita. Tulos ei kerro syy-seuraussuhdetta: emme voi aineiston perusteella sanoa, lisääkö YAMK johtamiskiinnostusta vai hakeutuvatko johtamisesta kiinnostuneet useammin YAMK-opintoihin.

Koulutus	n	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Sosionomi (AMK)	444	30,0 %	43,0 %	27,0 %
Sosionomi (YAMK)	110	51,8 %	23,6 %	24,5 %
Sosiaalityöntekijä (YTM/VTM)	218	22,0 %	52,8 %	25,2 %

Johtamisesta kiinnostuneita on hyvinvointialueilla työskentelevistä 28,2 %, yrityksissä 44,7 %, järjestöissä 44,7 % ja kunnissa 34,7 %. Yrityksissä ja järjestöissä työskentelevät ilmoittavat johtamiskiinnostusta useammin kuin hyvinvointialueilla työskentelevät.

Työnantaja	n	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Hyvinvointialue	632	28,2 %	45,9 %	25,9 %
Yritys	103	44,7 %	31,1 %	24,3 %
Järjestö	47	44,7 %	29,8 %	25,5 %
Kunta	49	34,7 %	38,8 %	26,5 %

5. Urapolkujen saavutettavuus (kaikki vastaajat)

29. Koen, että minulla on riittävästi tietoa mitä organisaationi johtamistehtävät pitävät sisällään

49,4 % kokee tietävänsä riittävästi organisaationsa johtamistehtävien sisällöstä. 31,6 % kokee tiedon riittämättömäksi.

Vastaajia: n=1078

Vastaus	n	%
Kyllä	533	49,4 %
Ei	341	31,6 %
En osaa sanoa	204	18,9 %

30. Koen, että organisaatiossani on etenemismahdollisuuksia johtamistehtäviin

Vain 25,2 % kokee organisaatiossaan olevan etenemismahdollisuuksia johtamistehtäviin. 47,2 % vastaa ei ja 27,7 % ei osaa sanoa.

Vastaajia: n=1077

Vastaus	n	%
Ei	508	47,2 %
En osaa sanoa	298	27,7 %
Kyllä	271	25,2 %

31. Koen, että minulla on riittävästi tietoa miten organisaationi tukee johtamistehtäviin hakeutumista

Vain 22,5 % kokee tietävänsä riittävästi, miten organisaatio tukee johtamistehtäviin hakeutumista. 57,5 % vastaa ei.

Vastaajia: n=1067

Vastaus	n	%
Ei	613	57,5 %
Kyllä	240	22,5 %
En osaa sanoa	214	20,1 %

Johtamispolun saavutettavuuden kokemus työnantajasektorin ja koulutustaustan mukaan

Työnantajatyypin on johdonmukaisesti yhteydessä kokemukseen johtamisurapolkujen saavutettavuudesta. Hyvinvointialueilla työskentelevät kokevat johtamistehtäviin hakeutumisen polun ja sille annettavan tuen selvästi vähemmän tunnettuna kuin yrityksissä ja järjestöissä työskentelevät. Aineistosta ei ole selvitettävissä syytä erolle, ja esimerkiksi organisaatioiden koko ja rakenne ovat yksi mahdollinen selittävä tekijä.

Työnantaja	Tietää tehtävien sisällön	Kokee etenemismahdollisuuksia	Tietää hakeutumisen tuen
Hyvinvointialue	42,3 % (n=718)	21,1 % (n=719)	17,1 % (n=714)
Yritys	67,5 % (n=160)	40,0 % (n=160)	35,2 % (n=159)
Järjestö	66,7 % (n=75)	32,0 % (n=75)	39,2 % (n=74)
Kunta	49,2 % (n=59)	22,4 % (n=58)	19,6 % (n=56)

Koulutustaustojen välillä on joitakin eroja siinä, kuinka hyvin johtamistehtävien sisältö ja niihin hakeutumisen tuki tunnetaan. Kokemus varsinaisista etenemismahdollisuuksista ei eroa koulutusryhmien välillä merkitsevästi.

Koulutus	Tietää tehtävien sisällön	Kokee etenemismahdollisuuksia	Tietää hakeutumisen tuen
Sosionomi (AMK)	49,2 %	26,3 %	21,2 %
Sosionomi (YAMK)	61,3 %	24,4 %	29,5 %
Sosiaalityöntekijä (YTM/VTM)	44,5 %	23,0 %	20,9 %

6. Näkemykset sosiaalialan johtamisesta (kaikki vastaajat)

Erityispiirteet ja mielikuvat

32. Johtamistehtäviin sosiaalialalla liittyy erityispiirteitä

80,9 % katsoo, että sosiaalialan johtamistehtäviin liittyy erityispiirteitä. Vain 4,6 % vastaa ei.

Vastaajia: n=1066

Vastaus	n	%
Kyllä	862	80,9 %
En osaa sanoa	155	14,5 %
Ei	49	4,6 %

33. Johtamistehtäviin sosiaalialalla liittyy näitä erityispiirteitä.. Voit halutessasi eritellä eri johtamistasoon (esim. asiakastyön lähijohtaminen, keskijohto, ylin johto) liittyviä erityispiirteitä, jos koet sellaisia olevan.

Vastaajia: n=490

Keskeiset teemat:

- Sosiaalialan substanssin ja asiakastyön ymmärtäminen
- Lainsäädäntö, virkavastuu ja asiakkaiden oikeudet
- Eettisyys ja työskentely haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten palveluissa
- Henkilöstöjohtaminen ja työn tunnekuormitus
- Talouden ja inhimillisten tarpeiden yhteensovittaminen
- Moniammatillisuus, palvelujärjestelmä ja julkisen organisaation rakenteet

Analyysi: Vastaajat kuvaavat sosiaalialan johtamista johtamisena, jossa yleiset johtamistaidot eivät yksin riitä. Vahva kokonaisviesti on johtamisosaamisen ja sosiaalialan substanssin kaksotarve.

“Ensiarvoisen tärkeää on tuntee substanssi ja sen liittyvät erityispiirteet.”

34. Johtamistehtävistä sosiaalialalla on olemassa mielikuvia, jotka eivät vastaa todellisuutta

36,2 % katsoo, että sosiaalialan johtamisesta on olemassa todellisuutta vastaamattomia mielikuvia. 55,0 % ei osaa sanoa.

Vastaajia: n=1038

Vastaus	n	%
En osaa sanoa	571	55,0 %
Kyllä	376	36,2 %
Ei	91	8,8 %

35. Nämä mielikuvat johtamistehtävistä sosiaalialalla eivät vastaa todellisuutta..

Vastaajia: n=210

Keskeiset teemat:

- Mielikuva johtajan suuresta vallasta tai vapaudesta päättää
- Mielikuva kevyestä hallintotyöstä tai vähäisestä työmäärästä
- Mielikuva siitä, että johtamisvastuu olisi hyvin palkattua
- Vastakkaiset käsitykset substanssiosaamisen ja johtamisosaamisen suhteesta
- Mielikuva siitä, että sosiaalialan asiantuntijoita ei voisi tai tarvitsisi johtaa

Analyysi: Vääriksi koetut mielikuvat korostavat johtamisen monimutkaisuutta. Erityisesti vastuun ja päätösvallan suhde sekä substanssiosaamisen ja johtamisosaamisen jännite toistuvat. Nämä havainnot tulevat esiin laadullisina, ei koko vastaajajoukon enemmistön mielipiteinä.

„..esihenkilöiden tehtävän laajuudesta ei ole kenelläkään oikeaa ja realistista kuvaa. Tämä pätee organisaation sisältä tai ulkoa katsoessa. Eli esim ylemmät esihenkilöt eivät tiedä, mitä alemmalla tasolla on työtaakka jne.”

Avoimet vastaukset**36. Avoin kysymys: Lopuksi haluan vielä kertoa sosiaalialan johtamiseen liittyen...****Vastaajia: n=419****Keskeiset teemat:**

- Johtamisosaamisen laatu ja henkilöstöjohtamisen puutteet
- Sosiaalialan substanssiosaamisen merkitys
- Lähijohdon laaja työnkuva ja ajan riittämättömyys
- Ylemmän johdon etääntyminen käytännön työstä ja päätöksenteon ketjut
- Säästö- ja resurssipaineet
- Johtamiskoulutuksen, muutosjohtamisen ja muun systemaattisen kehittämisen tarve

Analyysi: Vapaa loppukysymys toimii analyysin laadullisena tarkistuksena: samat teemat, jotka nousivat kohdennetuissa kysymyksissä, toistuvat myös ilman annettua aihetta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että johtamisosaaminen, substanssi, henkilöstö, resurssit ja johtamisen rakenteet ovat aineiston poikkileikkaavia ydinteemoja.

“Johtotehtäviin pitää saada koulutusta ja säännöllistä sellaista, ei riitä että olet tehnyt so-tealan hommia kauan ja edennyt sitä kautta”

7. Johtopäätökset

Strukturoitujen kysymysten ja avovastausten yhteisessä tarkastelussa aineistosta muodostuu viisi päätulosta, joiden voi kuvata täydentävän toisiaan.

Sosiaalialan johtamisessa on vetovoimaa

Mitä aineisto osoittaa: Nykyiset johtajat kuvaavat hakeutumismotiiveina ja työn myönteisinä puolina vaikuttamista, kehittämistä, merkityksellisyyttä ja henkilöstön tukemista.

Johtamisesta tulevaisuudessa kiinnostuneita on noin kolmannes ei-johtajista ja lisäksi noin neljännes ei osaa vielä sanoa kantaansa.

Tulkinta: Aineisto ei tue yksinkertaista väitettä, ettei sosiaalialan ammattilaisia kiinnostaisi johtaminen. Kiinnostusta on, mutta sen muuttuminen hakeutumisiksi riippuu myös siitä, millaiseksi johtamistyö ja sen ehdot koetaan.

Johtamisen työehdot vaikuttavat sekä pito- että vetovoimaan

Mitä aineisto osoittaa: Nykyiset johtajat kuvaavat kuormitusta, suurta vastuuta, resurssi- ja talouspaineita sekä palkan epäsuhtaa. Potentiaaliset tulevat johtajat nimeävät kiinnostumisen ehdoiksi samoja asioita kuten vastuun, työmäärän ja palkkauksen sopivuuden.

Tulkinta: Johtajien työolojen kehittäminen ei ole vain nykyisten johtajien työhyvinvointikysymys. Se vaikuttaa myös siihen, näyttäytyykö johtamisura houkuttelevana seuraavalle sukupolvelle.

Johtajaksi kasvaminen tarvitsee selkeämmän jatkumon

Mitä aineisto osoittaa: Perehdytys jää noin puolella johtajista riittämättömäksi, yli puolet toivoo lisätukea johtamiseensa ja vain noin viidennes koko vastaajajoukosta tietää, miten oma organisaatio tukee johtamistehtäviin hakeutumista.

Tulkinta: Johtajaksi kasvaminen näyttäytyy liian helposti yksittäisenä siirtymänä asiantuntijasta esihenkilöksi. Aineisto tukee mallia, jossa johtamisuraa rakennetaan kiinnostumisesta ja valmistautumisesta perehdytykseen, mentorointiin ja jatkuvaan kehittymiseen.

Hyvä sosiaalialan johtaminen edellyttää kaksoisosaamista

Mitä aineisto osoittaa: Sosiaalialan erityispiirteissä korostuvat substanssi, lainsäädäntö, etiikka ja asiakastyön todellisuus. Samalla henkilöstöjohtamisen, talouden ja muun johtamisosaamisen tarve on voimakas.

Tulkinta: Vahvin tulkinta ei ole vaatimus yhdestä tietystä tutkinnosta, vaan kaksoisosaaminen: johtajan on hallittava johtamista ja ymmärrettävä johdettavan sosiaalialan työn erityisluonne.

Henkilöstöjohtaminen on työn ytimessä

Mitä aineisto osoittaa: Henkilöstön tukeminen on johtamisen myönteinen puoli, mutta henkilöstötilanteet ovat myös keskeinen yllätys ja kuormitustekijä.

Tulkinta: Johtajaksi siirtyminen merkitsee ammatillisen roolin muutosta: oman asiantuntijatyön tekemisestä yhä enemmän muiden työn mahdollistamiseen. Henkilöstöjohtamisen taitoja tarvitaan siksi läpi johtamisuran.

8. Suositukset

Seuraavat suositukset ovat analyysistä johdettuja kehittämissuuntia. Ne eivät ole sellaiseen vastaajien suoria kannanottoja, vaan kyselyn eri tulosten yhteistulkintaa.

Koulutus ja tuki

- Rakennetaan johtamisesta kiinnostuneille matalan kynnyksen kokonaisuus, joka auttaa arvioimaan johtamista uravaihtoehtona ja tekee johtamistyön sisältöä näkyväksi.
- Jäsennetään koulutustarjontaa johtamisuran vaiheisiin: johtamisesta kiinnostunut, uusi johtaja, kokenut lähijohtaja sekä keskijohdon/strategisemmän johtamisen tehtävät.
- Painotetaan henkilöstöjohtamisen käytännön tilanteita: vaikeat keskustelut, ristiriidat, työkyky, palautteen antaminen, muutokset ja psykologinen turvallisuus.
- Yhdistetään yleinen johtamisosaaminen sosiaalialan substanssiin, lainsäädäntöön, etiikkaan ja palvelujärjestelmän ymmärtämiseen.
- Kehitetään mentorointia, vertaistukea ja työnohjausta täydentämään koulutusta. Aineiston perusteella johtaja tarvitsee tietoa lisäksi ihmisen, jonka kanssa johtamista voi reflektoida.

Rakenteet

- Nostetaan sosiaalialan johtamisen veto- ja pitovoima yhdeksi kokonaisuudeksi: palkkaus, työmäärä, resurssit, tehtävän rajausta, päätösvalta ja tuki vaikuttavat myös tulevien johtajien saatavuuteen.
- Korostetaan työnantajien vastuuta suunnitelmallisesta perehdytyksestä ja jatkuvan tuen rakenteista. Perehdytyksen tulee sisältää sekä käytännön prosessit että johtajan rooli, vastuut ja mandaatti.
- Edistetään näkyviä johtamisurapolkuja ja mahdollisuuksia kasvattaa johtamiskokemusta jo ennen ensimmäistä vakinaista esihenkilötehtävää.
- Pidetään esillä sosiaalialan substanssin merkitystä johtamisessa samalla, kun vahvistetaan johtamisosaamisen ammattimaisuutta. Aineisto tukee näiden yhdistämistä, ei niiden asettamista vastakkain.
- Vaikutetaan siihen, että henkilöstöjohtamiselle on organisaatioissa todellista aikaa. Johtajan vastuu henkilöstöstä ei voi toteutua laadukkaasti, jos työkuorma koostuu pääosin muista hallinnollisista ja operatiivisista tehtävistä.

9. Metodiset rajaukset ja jatkoanalyysin mahdollisuudet

- Kysely kuvaa vastaajien kokemuksia ja näkemyksiä. Se ei sellaisenaan osoita organisaatioiden objektiivista tilaa eikä syy-seuraussuhteita.
- Vastaajat ovat Talentian kyselyyn vastanneita eivätkä satunnaisotos kaikista maamme sosiaalialan korkeakoulutetuista.
- Kysymyspolut ja vastaamatta jättäminen aiheuttavat vaihtelua kysymyskohtaisiin n-lukuihin. Prosentit on laskettu aina kyseiseen kysymykseen vastanneista.
- Avovastausten teema-analyysissä sama vastaus voi kuulua useaan teemaan. Teemojen tehtävä on kuvata aineiston rakennetta ja merkityksiä; ne eivät ole toisiaan poissulkevia luokkia.
- Ryhmävertailuissa pienet ryhmät, erityisesti ylin johto sekä kaikkein nuorimmat ja vanhimmat vastaajat, edellyttävät varovaista tulkintaa.

Liite 1. Kysymyskohtaiset vastaajamäärät

Kysymys	n
Olen koulutukseltani..	1185
Olen iältäni..	1183
Työskentelen tämän hyvinvointialueen maantieteellisellä alueella..	1170
Pääasiallinen työnantajani on tällä hetkellä..	1166
Työurani sosiaalialan tehtävissä on kestänyt tähän mennessä..	1163
Tällä hetkellä työnkuvani sosiaalialalla..	1157
Työurani sosiaalialan johtamistehtävissä on kestänyt tähän mennessä..	268
Hakeuduin johtamistehtäviin sosiaalialalla koska..	215
Minut perehdytettiin sosiaalialan johtamistehtävään mielestäni riittävällä tavalla	255
Sosiaalialan johtamistehtävään perehdytyksestä teki riittävän se, että..	79
Sosiaalialan johtamistehtävään perehdytykseltä olisin toivonut..	118
Minulla on johtamiseen liittyvää koulutusta (voit valita useita vaihtoehtoja)	248
Toivon työnantajaltani johtamisen koulutusta tai lisäkoulutusta	155
Olen kohdannut esteitä johtamistehtäviin etenemisessä	246
Olen kohdannut näitä esteitä johtamistehtäviin etenemisessä..	63
Toivon työnantajaltani lisää tukea johtamistehtävääni	242
Toivon työnantajaltani tätä tukea johtamistehtävääni..	115
Johtamistyölleni on asetettu tavoitteet tai mittarit, joiden toteutumista seurataan	236
Johtamistyölleni on asetettu tavoitteet tai sitä mitataan seuraavalla tavalla..	100
Toivon, että johtamistyölleni asetettaisiin tavoitteet tai sitä mitattaisiin seuraavalla tavalla..	47
Tehtäväkuvani on ajantasainen	233
Palkkani vastaa sosiaalialan johtamistehtäväni edellyttämää osamista ja siihen liittyvää vastuuta	232
Sosiaalialan johtamistehtävässä minut on yllättänyt..	160
Sosiaalialan johtamistehtävien myönteisiä puolia ovat..	161
Sosiaalialan johtamistehtävien kielteisiä puolia ovat..	156
Olen kiinnostunut toimimaan johtamistehtävissä sosiaalialalla tulevaisuudessa	887
Olen kiinnostunut toimimaan johtamistehtävissä sosiaalialalla siksi, että..	232
Minut voisi saada kiinnostumaan johtamistehtävistä sosiaalialalla sillä, että..	369
Koen, että minulla on riittävästi tietoa mitä organisaationi johtamistehtävät pitävät sisällään	1078

Kysymys	n
Koen, että organisaatiossani on etenemismahdollisuuksia johtamistehtäviin	1077
Koen, että minulla on riittävästi tietoa miten organisaationi tukee johtamistehtäviin hakeutumista	1067
Johtamistehtäviin sosiaalialalla liittyy erityispiirteitä	1066
Johtamistehtäviin sosiaalialalla liittyy näitä erityispiirteitä.. Voit halutessasi eritellä eri johtamistasoon (esim. asiakastyön lähijohtaminen, keskijohto, ylin johto) liittyviä erityispiirteitä, jos koet sellaisia olevan.	490
Johtamistehtävistä sosiaalialalla on olemassa mielikuvia, jotka eivät vastaa todellisuutta	1038
Nämä mielikuvat johtamistehtävistä sosiaalialalla eivät vastaa todellisuutta..	210
Avoin kysymys: Lopuksi haluan vielä kertoa sosiaalialan johtamiseen liittyen...	419

Lähde: Talentian sosiaalialan johtamista koskeva jäsenkysely, Zeff-aineisto, 2026. Raportti laadittu alkuperäisestä vastaajakohtaisesta Excel-viennistä.