



KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIJA

# Vanhustyön lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta

Vanhustyön lähiesihenkilöiltä vaaditaan monipuolista ja laaja-alaista osaamista johtamistyössään. Tuore kyselytutkimus kertoo, että tarvetta täydennyskoulutukselle koetaan erityisesti muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen alueilla.

**H**oitohenkilökunnasta on ennennäkemättömän suuri pula kaikkialla sosiaali- ja terveysalalla. Samaan aikaan työvoimapulan kanssa sosiaali- ja terveysala on suuressa murroksessa hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa. Moni hyvinvointialue tekee alijäämää, ja jo yksistään tämä aiheuttaa paineita hoitotyön kentälle.

Sote-alan muutoksessa henkilöstön työhyvinvointia lisäävät tekijät ovat tärkeitä hoitotyön arjessa (1). Hoitotyön ilmapiiriä ja kulttuuria on kehitettävä henkilöstön hyvinvointia edistävän johtamisen kautta, koska

Ei kai tässäköön työssä koskaan valmis ole.

lähijohtajan rooli työhyvinvoinnissa on merkittävä (2).

Myös vanhustyö kärsii työvoimapulasta alan heikon veto- ja pitovoiman vuoksi (3). Hoitotyön johtamiseen tarvitaan uudenlaista, innovatiivista, innostavaa ja valmentavaa vanhustyön lähijohtamista perinteisen ja kenties hierarkkisen tavan sijaan. Johtamisella on merkitystä myös vanhustyön asiakkaille, erityisesti muistisairaana henkilön tarpeet huomioivan ja kuntoutumista edistävän hoitotyön toteutumisessa (4).

Tässä artikkelissa esiteltävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata vanhustyössä työskentelevien lähiesihenkilöiden näke-

## VASTAAJIEN (N=42) TAUSTATIEDOT

Kysymys	ka / n
Ikä (vuotta)	49,8
Työkokemus hoitotyön johtamistehtävistä (vuotta)	4,7
Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (vuotta)	11,7
Suorien alaisten lukumäärä	34
<b>Koulutus</b>	
Ylempi korkeakoulututkinto	15
Alempi korkeakoulututkinto	4
Ammattikorkeakoulututkinto	13
Ammatillinen perustutkinto	9
<b>Työpaikka</b>	
Kotihoito	20
Palveluasuminen	21
Muu	1
<b>Maantieteellinen alue</b>	
Hyvinvointialue 1	25
Hyvinvointialue 2	17

Taulukko 1.

myksiä johtamistavastaan, osaamisestaan sekä henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Kyselytutkimus toteutettiin kesä-heinäkuussa 2023 ja vastausprosentti oli 74. Vastajien taustatiedot on esitelty taulukossa 1. Tutkimusaineisto analysoitiin narratiivisella analyysillä.

## Osaamista ihmistuntemuksesta talouden hallintaan

Vanhustyön lähiesihenkilöt kuvailivat hoitotyön lähijohtamisen vaativan heiltä monipuolista ja laaja-alaista osaamista sekä kokonaisuusien hallintaa.

Lähiesihenkilöiltä vaaditaan taitoa henkilöstöjohtamiseen, johon sisältyy ihmistuntemus, tiimityö, vuorovaikutusosaaminen ja työkyvyn johtaminen. Toisaalta lähiesihenkilöiltä vaaditaan osaamista itsensä johtamisessa, joka näyttäytyy kykyinä hallita stressiä ja painetta sekä itsetuntemuksena ja jatkuvana kouluttautumisen tarpeena.

Muutosjohtamisen osalta kyselytutkimuksesta tuli esiin erityisesti kyky sopeutua ja reagoida muuttuviin tilanteisiin. Lähiesihenkilöt kuvailivat vaadittavana osaamisena myös digitaaliset taidot sekä talouden ja toiminnan hallinnan.

## Henkilöstöjohtamisen osaaminen vahvinta

Tutkimukseen osallistuneet vanhustyön lähiesihenkilöt (n=35) arvioivat tämänhetkistä osaamistaan hoitotyön lähijohtamisessa asteikolla 1-5 (1=heikoin, 5=paras). Arvioivat osaamisalueet olivat henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen.

Lähiesihenkilöt arvioivat osaamisensa parhaimmaksi henkilöstöjohtamisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa lähiesihenkilöistä 60 % ja työhyvinvoinnin johtamisessa 54 % arvioi osaamisensa tasolle 4 tai 5. Heikoimmaksi lähiesihenkilöt arvioivat osaamisensa muutosjohtamisessa ja

osaamisen johtamisessa. Molemmissa 6 % lähiesihenkilöistä arvioi osaamisensa tasolle 5 ja 34 % arvioi osaamisensa tasolle 4. (Kuvio 1.)

## Kuuntelevia, empaattisia ja jämäköitä lähiesihenkilöitä

Vanhustyön lähiesihenkilöt (n=37) kuvailivat tutkimuksessa itseään johtajana avoimena, kyvykkäänä kuuntelijana, helposti lähestyttävänä, reiluna, tasapuolisena ja empaattisena. Lisäksi lähiesihenkilöt kuvailivat, että he ovat jämäköitä ja puuttuvat myös hankaliin asioihin.

Lähiesihenkilöt (n=33) kuvailivat omiksi merkittävimmiksi vahvuusikseen persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia, kuten rauhallisuuden ja empaattisuuden sekä taidon olla läsnä ja kuunnella. Vahvuuksina tuotiin esille myös koulutus, työkokemus sekä ammatillinen osaaminen, johon sisältyy oikea-aikaisen tiedon löytäminen ja jakaminen.

Esihenkilön tulee olla ymmärtäväinen ja luottaa henkilöstöön.

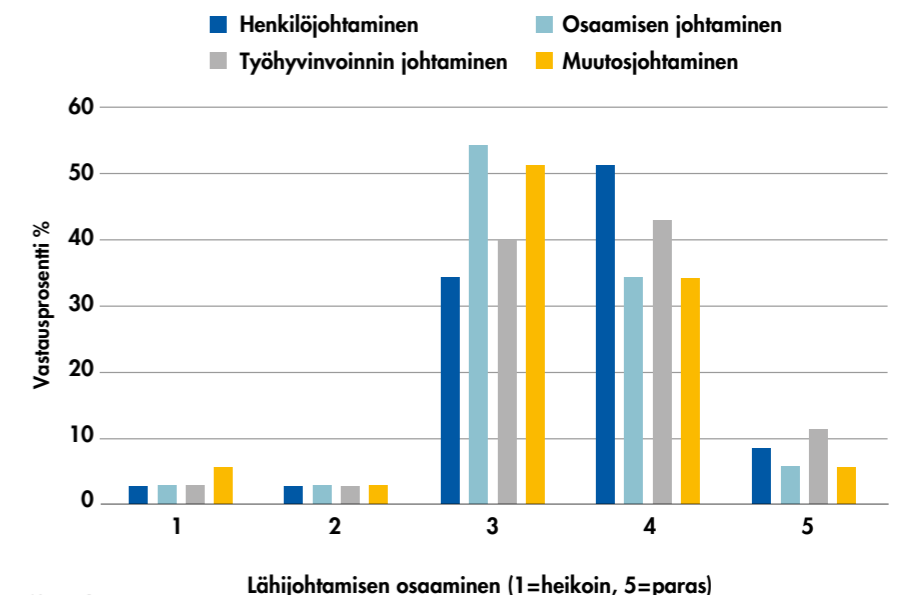
Lähiesihenkilöiden (n=32) kehitysmiskohteena korostui erityisesti muutosjohtamisen vahvistaminen. Kehittymiskohteiksi tunnistettiin myös henkilöstön ristiriitatilanteiden hallinta, ajankäyttö ja oma jaksaminen.

## Johtamisella suuri vaikutus työhyvinvointiin

Useat vanhustyön lähiesihenkilöt toivat tutkimuksessa esille esihenkilön ja johtamisen merkityksen työhyvinvointiin.

Lähiesihenkilöt (n=40) kuvailivat tekijöitä, jotka heidän mielestään edistävät työyksikön hoitohenkilöstön työhyvinvointia. Joustava, työntekijän toiveita huomioiva ja laadukas työvuorosuunnittelu on yksi oleellinen työhyvinvointia edistävä tekijä. Avoimen, keskustelevan ja positiivisen ilmapiirin koettiin myös edistävän työ-

## VANHUSTYÖN LÄHIESIHENKILÖT (N=35) ARVIOIVAT TÄMÄNHETKISTÄ OSAAMISTAAN HOITOTYÖN LÄHIJOHTAMISESSA ASTEIKOLLA 1-5



Kuvio 1.

Hoitotyön lähijohtaminen vaatii ihmisten ja asioiden johtamisen osaamista.

hyvinvointia. Niin ikään esihenkilön läsnäolo ja tasapuolisuus sekä riittävä henkilöstöresurssi nimettiin työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi.

Työyksikön hoitohenkilöstön työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä tutkimuksessa tuli esiin henkilöstöpula ja hoitohenkilöstön suuri vaihtuvuus, kireä ilmapiiri sekä tasapuolisuuden ja esihenkilön läsnäolon puute.

Lähiesihenkilöiden oman esihenkilön läsnäolo ja säännölliset tapaamiset tämän kanssa koettiin kyselyyn vastanneiden keskuudessa tärkeiksi. Kuvaillessaan tukea ja ohjausta, jota olivat saaneet omalta esihenkilöltään, valtaosa vastaajista (n=39) totesi, että on voinut keskustella oman esihenkilön kanssa ja saanut ohjausta, etenkin vaativissa tilanteissa. Toisaalta joidenkin kohdalla esihenkilöltä saatu tuki on ollut vähäistä tai sitä ei ole ollut lainkaan. Vastaajat (n=31) myös toivoivat saavansa enemmän tukea ja ohjausta lähijohtajan työssään päätösten tekemiseen sekä oman ja kollegoidensa jaksamisen tukemiseen.

### Osaamistarpeisiin voidaan vastata täydennyskoulutuksella

Lähiesihenkilöiltä vaaditaan vanhustyössä laaja-alaista ja ajantasaista johtamisen osaamista. Johtamisella on myös kiistatta olennainen merkitys hoitohenkilöstön työhyvinvoinnille ja vanhustyön asiakkaiden elämänlaadulle.

Kyselytutkimuksen tulosten valossa vanhustyössä korostuu tällä hetkellä erityisesti muutostilanteiden ja osaamisen johtamisen hallinta sekä niihin liittyvät kehityskohteet. Näihin osaamistarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi valmentavan johtajuuden täydennyskoulutuksella. Omassa työssään ja vaativissa muutostilanteissa vanhustyön lähiesihenkilöt tarvitsevat myös tukea omilta esihenkilöiltään. ●



**PAULA PIIRAINEN**  
TtT, post doc-tutkija,  
Oulun yliopisto



**SATU ELO**  
TtT, dosentti, yliopettaja,  
Oulun ammattikorkeakoulu



**HEIDI SIIRA**  
TtT, yliopistonlehtori,  
Oulun yliopisto

#### LÄHTEET

- 1 Tevameri T. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankoh-  
taisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelu. TEM-toimialaportit  
2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki; 2021. [http://urn.fi/  
URN:ISBN:978-952-327-812-7](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7)
- 2 Jarrin O, Pouladi F, Madigan E. International priorities for home care education,  
research, practice, and management: Qualitative content analysis. *Nurse Educ  
Today*. 2019;73:83-87.
- 3 Kröger T, Van Aerschoot L, Puthenparambil JM. Hoivatyö muutoksessa.  
Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. YFI-julkaisuja 6.  
Jyväskylän yliopisto; 2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>
- 4 Piirainen P. Koulutusintervention vaikutus hoitohenkilökunnan haasteelliseksi  
kokeman käyttäytymisen esiintyvyyteen, hoitohenkilökunnan toimintatapoihin  
sekä osaamiseen muistisairaiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa.  
*Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 1694. Oulun yliopisto; 2022.  
<http://urn.fi/urn:isbn:9789526234656>

### VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA VANHUSTEN HOITOTYÖHÖN

- › Työsuojelurahaston myöntämä post doc -tutkimusstipendi
- › Tutkimuksen kesto yksi vuosi, päättyen 1/2024
- › Kuvailtava, pääosin laadullinen, kyselytutkimus
- › Sopivuuteen perustuva harkinnanvarainen otanta
- › Kahden hyvinvointialueen kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevät lähiesihenkilöt (n=42)
- › Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toisen hyvinvointialueen lähiesihenkilöt osallistuvat valmentavan johtamisen täydennyskoulutukseen



Työsuojelurahasta  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund