



Vanhustyön lähiesihenkilöt tukemassa henkilöstönsä työhyvinvointia

Johdanto

Vanhustyö yhtenä sosiaali- ja terveysalan alueena on suuressa murroksessa. Tähän vaikuttavat useat erilaiset syyt, joista yksi on hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen. Lisäksi digitalisoituminen asettaa uudenlaisia osaamisvaatimuksia, ja vanhustyön heikko veto- ja pitovoima haastaa työvoiman saatavuuden. Muutokset haastavat henkilöstön työhyvinvointia sekä hoitotyön johtamista, ja tärkeäksi tutkimusaiheeksi nousee henkilöstön työhyvinvointia lisäävät tekijät päivittäisessä hoitotyön arjessa (Tevameri 2021). Henkilöstön riittävyys ja saatavuus on haasteellista erityisesti vanhustyössä (STM 2023, 9–10). Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen sekä toimivan ja työkykyä ylläpitävän työympäristön luominen korostuu vanhustyön johtajuudessa (Kulmala 2017, 11–15). Vanhustyö on fyysisesti ja henkisesti kuormittavaa, ja sekä kotihoidon että palveluasumisen henkilöstö on kokenut kuormittavuuden lisääntyneen (Kröger ym. 2018, 80). Näin ollen vanhustyön johtajien on oltava valmiita kehittämään omaa osaamistaan ja johtamistaan (Kulmala 2017, 15–16). Henkilöstön työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys korkeaan hoivatyön laatuun (Räsänen & Valvanne 2017, 20–22), ja hyvällä johtamistavalla voidaan edistää myös muistisairaana tarpeet huomioon ottavan hoitotyön toteutumista (Piirainen 2022). Paltamaan ja kumppanien (2023) mukaan työhyvinvointi vaatii suunnittelua, arviointia ja toimenpiteitä. Rodríguez-Monforte ja kumppanit (2021) havaitsivat, että esihenkilöään kannustavana pitävät hoitajat

olivat työhönsä tyytyväisempiä kuin ne hoitajat, jotka eivät pitäneet esihenkilöään niin kannustavana.

Vanhustyössä toimivien esihenkilöiden tukemiseksi tarvitaan tutkimusta ja uudenlaisia toimintamalleja. Tässä kirjoituksessa kuvataan vanhustyön lähiesihenkilöiden näkemyksiä henkilöstön työhyvinvoinnista, sen tukemisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lähiesihenkilöt vastasivat kyselyyn osana Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimusta, jossa kartoitettiin vanhustyön lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamistavastaan sekä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda vanhustyön esihenkilöille valmentavan johtamisen täydennyskoulutusmalli. Tutkimusaineisto koostui sopivuuteen perustuvasta harkinnanvaraisesta otannasta; vastaajat työskentelivät lähiesihenkilöinä kahden hyvinvointialueen kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Kuvaileva, pääosin laadullinen kysely toteutettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana Microsoft Forms -sovellusta käyttäen. Kysymyksiä oli yhteensä 18, ja niistä valtaosa avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin narratiivisella synteesillä.

Vastaajat (n=16) työskentelivät vanhustyön lähiesihenkilöinä kahdella eri hyvinvointialueella julkisissa organisaatioissa. Seitsemän lähiesihenkilöä työskenteli kotihoidossa ja seitsemän ympärivuorokautisessa palveluasumisessa, yksi kotikuntoutuksessa ja yksi arviointiyksikössä. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta. Työkokemusta hoitotyön johtamistehävistä heillä oli keskimäärin seitsemän vuotta,

ja nykyisessä tehtävässään he olivat toimineet keskimäärin alle viisi vuotta. Suoria alaisia vastaajilla oli keskimäärin 33.

Lähiesihenkilöitä pyydettiin arvioimaan henkilöstönsä työhyvinvointia kyselyhetkellä asteikolla 1–10 (1 = heikko, 10 = paras mahdollinen). Keskimääräiseksi arvioksi muodostui 7.56. Vastaajat kuvailivat omin sanoin myös perusteluja antamalleen arvosanalle. Vastaukset kertoivat merkittävistä vaihteluista yksikköjen välillä. Osa vastaajista kertoi työyhteisön myönteisestä ilmapiiristä, kun taas osa toi esille muutosten nopean aikataulun, epävarmuuden ja haasteet työyhteisön ilmapiirissä. Resurssipula ja henkilöstön tuki- ja liikuntaelimestön ongelmat nousivat myös esille.

Lähiesihenkilö henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä

Lähiesihenkilöt kuvailivat omia toimintatapojaan ja menetelmiään henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä. Kuunteleminen, avoin dialogi henkilöstön kanssa, vuorovaikutus sekä läsnäolo nousivat merkittäväksi työhyvinvointia edistäväksi toimintatavaksi. Kehityskeskustelut, säännölliset tiimipalaverit ja tiedottaminen koettiin olennaisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Lähiesihenkilöt mainitsivat myös ergonomisen, autonomisen työvuorosuunnittelun sekä koulutusten mahdollistamisen.

Kysyttäessä, miten ja millaisiin henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin asioihin lähiesihenkilöt voivat vaikuttaa, korostui työilmapiiriin ja asenneilmastoon vaikuttaminen. Lähiesihenkilöt kokivat, että he voivat vaikuttaa moniinkin työhyvinvointia koskeviin asioihin. Näitä olivat kohtaamisen taidot ja konkreettisine asioina työvuorosuunnittelu, tiedottaminen ja työkuorman huomioiminen.

Myös sitä kysyttiin, millaisiin työhyvinvointiin liittyviin asioihin lähiesihenkilöt halusivat vaikuttaa. Osa vastaajista kertoi hyvin konkreettisista käytännön asioista, joihin he

toivoivat voivansa vaikuttaa. Tällaisia olivat esimerkiksi tyhy-päivät ja muut yhteiset hetket, henkilöstön kulttuuri- ja liikuntaeturahan suuruus, taukoliikuntatuokiot, työnantajan tarjoamat kahvit ja maksuton autopaikka. Toisaalta tuotiin esille myös ilmapiirin kohentaminen, yhteisen ajan viettäminen henkilöstön kanssa ja mahdollisuus keventää henkilöstön työkuormaa.

Vastaukset vaihtelivat suuresti, kun lähiesihenkilöiltä kysyttiin, miten organisaatio tukee heitä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa. Yksikkökohtaiset erot näkyivät, kun osa vastasi, ettei saa organisaatiolta minkäänlaista tukea tai että tuki on vähäistä. Osa taas kertoi oman esihenkilönsä hyvästä tuesta, kuuntelemisesta, organisaation koulutuksista sekä työsuojelun tarjoamasta tuesta.

Lähiesihenkilöiltä kysyttiin myös, millaista tukea he kaipaivat henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämiseen. Vastaajat toivoivat suurempaa tukea yleemmältä taholta, työtehtävien vähentämistä, palkitsemisen mahdollisuutta, tehtävänkuvien tarkastelua sekä koulutuksia. Ylin johto, esihenkilöt, kollegat ja työterveyshuolto sekä työsuojelu mainittiin tahoiksi, jotka voisivat tukea lähiesihenkilöitä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa.

Lopuksi

Johtamisella on kiistatta suuri merkitys henkilöstön työhyvinvoinnissa. Resurssien kohdentaminen henkilöstön työhyvinvointiin ja johtamisen kehittäminen vahvistavat sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa (Työterveyslaitos). Työhyvinvointi on kuitenkin hyvin moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri asiat sekä työ- että yksityiselämässä vaikuttavat toisiinsa (Manka 2015, 107). Korkiakangas ja kumppanit (2022) ovat todenneet, että vanhustyön vetovoimaisuuden edistämiseksi töitä on tehtävä kolmella tasolla: niin yksilö-, työyhteisö- kuin yhteiskuntatasollakin. Kaikilla näillä tasoilla tärkeää on myönteisten näkökulmien esille tuomi-

nen vanhustyöstä, resurssien riittävyyden varmistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Piiraisen ja kumppaneiden (2023) mukaan vanhustyössä korostuu esihenkilöiden johtamisosaaminen muutostilanteissa ja osaamisen johtamisessa. Lähiesihenkilöt tarvitsevat työsäännön ja vaativissa muutostilanteissa tukea myös omilta esihenkilöiltään.

Tässä kirjoituksessa esitellyn kyselyn tulokset antavat viitteitä siitä, että arvostava henkilöstöjohtaminen toteutuu osassa vanhustyön yksiköistä ja lähiesihenkilöt uskovat niissä omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa henkilöstönsä hyvinvointiin. Toisaalta näyttää siltä, että osassa vanhustyön yksiköistä arvostava henkilöstöjohtaminen ei toteudu.

Paula Piirainen

Oulun yliopisto
paula.j.piirainen@gmail.com

Satu Elo

Oulun ammattikorkeakoulu

Heidi Siira

Oulun yliopisto

Kirjallisuus

- Korkiakangas E, Koivisto T, Olin N, Laitinen J. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva Hoitotyö* 2022;20(1):3–11.
- Kröger T, Van Aerschot L, Puthenparambil JM. Hoivatyö muutoksessa: suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-951-39-7372-8>
- Kulmala J. Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia Teoksessa: Kulmala J, toim. Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus, 2017:10–9.
- Manka M. Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Talentum, 2015.
- Paltamaa J, Janhunen E, Räsänen R. Työyhteisö ja omavalvonta vanhuspalveluiden henkilöstön työhyvinvointia tukemassa. *Gerontologia* 2023;37(4):334–54. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.127396>
- Piirainen P. Koulutusintervention vaikutus hoitohenkilökunnan haasteelliseksi kokeman käyttäytymisen esiintyvyyteen, hoitohenkilökunnan toimintatapoihin sekä osaamiseen muistisairaiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 1694. Oulu: Oulun yliopisto, 2022. <https://urn.fi/URN:IS-BN:9789526234656>
- Piirainen P, Elo S, Siira H. Vanhustyön lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta. *Pro terveys* 2023;50(4–5):8–10.
- Rodríguez-Monforte M, Bethell J, Stewart S, Chu CH, Esscrig-Pinol A, Gea Sánchez M, McGilton KS. The influence of supervisory support, work effectiveness, work empowerment and stress secondary to residents' responsive behaviours on job satisfaction of nursing staff: a multisite cross-sectional study. *J Nurs Manag* 2021;29(3):497–507. <https://doi.org/10.1111/jonm.13173>
- Räsänen R, Valvanne J. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan elämänlaatu. Teoksessa: Kulmala J, toim. Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus, 2017:20–42.
- STM. Tiekartta 2022–2027: sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Toim. Kirkonpelto TM, Mäntyranta T. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>
- Tevameri T. Katsaus sote-alan työvoimaan: toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-327-812-7>
- Työterveyslaitos. Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa (Hyvä veto). Internet: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/henkiloston-saataavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaaminen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto>. (viitattu 24.1.2024).