



Larisa Kiljander

# Lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijät vanhustenhuollossa

Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveydenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

24.03.2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Larisa Kiljander
Otsikko:	Lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimatekijät vanhustenhuollossa
Sivumäärä:	62 sivua + 7 liitettä
Aika:	17.3.2024
Tutkinto:	Terveystieteiden YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Liisa Nuutinen Lehtori Salla Kivelä

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä vertaamalla niitä Vanhustyön vetovoimamalliin. Tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen näkemys lähiesihenkilöiden kokemasta veto- ja pitovoimasta työsäännön sekä selvittää keinoja, joilla niitä voidaan parantaa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilöiden korkea vaihtuvuus asettaa haasteita organisaatioiden toiminnalle, koska lähiesihenkilöiden rooli on merkittävä koko työyhteisön hyvinvoinnille, hoidon laadulle ja organisaation tuottavuudelle. Vaikka viime vuosina on kiinnitetty enemmän huomiota henkilöstön työn veto- ja pitovoimaan, on vanhustyön lähiesihenkilöiden näkökulmasta aiheesta tehty vasta vähän tutkimuksia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kartoitettavaa kirjallisuuskatsausta, joka soveltui hyvin niukasti tutkittuun aiheeseen. Aineisto kerättiin viidestä eri terveydenhuoltoalan tietokannasta: Medic, Cinahl, PubMed, Cochrane ja ProQuest Central. Tietokanta- ja manuaalisen haun tuloksista, katsaukseen valittiin 10 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia.

Aineisto analysoitiin sekä deduktiivisesti että induktiivisesti. Deduktiivisen analyysin tulosten perusteella tunnistettiin lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimatekijöiksi Vanhustyön vetovoimamallin kahdeksan tekijän; arvostus, henkilöstöresurssit, joustavat työelämä ratkaisut, osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen, perehdyttäminen, toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, ulkoinen viestintä sekä vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen. Induktiivisessä analyysissä tunnistettiin kolme teemaa; lähiesihenkilön omat ominaisuudet, työn sisältö ja mielekkyys sekä palkka ja työsuhte-edut. Näitä yhdellätoista eri tekijällä on vaikutusta vanhustyön lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimaan ja niitä voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien kautta; lähiesihenkilön, organisaation, yhteiskunnan. Ulottuvuuksien kokonaisvaltainen huomioiminen on tärkeää pyrittäessä parantamaan lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa. Vaikka Vanhustyön vetovoimamalli tarjoaa hyödyllisen viitekehityksen, se ei kata kaikkia lähiesihenkilöiden työn kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Näiden tulosten perusteella voidaan harkita mallin täydentämistä lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi.

Avainsanat: Lähiesihenkilö, vanhustyö, työn veto- ja pitovoima

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Larisa Kiljander  
Title: Factors influencing the Job Attractiveness and Retention of Frontline Managers in Elderly Care  
Number of Pages: 62 pages + 7 appendices  
Date: 17 March 2024

Degree: Master of Health Care  
Degree Programme: Management in Health Care and Social Services  
Instructor(s): Liisa Nuutinen, Lecturer  
Salla Kivelä, Lecturer

---

The purpose of this study was to map the attractiveness and retention factors of front-line elderly care managers' work by comparing them to the Vanhustyön vetovoima model (Attractive Elderly Care model). The aim was to gain a holistic view of the job attractiveness and commitment experienced by elderly care frontline managers in their work, and to identify ways to improve these. The high turnover of frontline managers in social and health care poses challenges for organizational functioning, as the frontline managers' role is significant for the entire work community's well-being, quality of care and organizational productivity. While more attention has been paid in recent years to the attractiveness and retention of staff, little research has been conducted on this topic from the perspective of elderly care frontline managers.

The research method used was a scoping literature review, which was very scarcely applicable to the studied topic. The data was collected from five different healthcare databases: Medic, Cinahl, PubMed, Cochrane and ProQuest Central. From the database and manual search results, 10 peer-reviewed research articles were selected for the review. The data was analyzed using both deductive and inductive approaches. Based on the deductive analysis, the factors affecting frontline managers' job attractiveness and retention were identified as the eight factors of the Vanhustyön vetovoima -model: appreciation, staff resources, flexible working life solutions, competent and supportive leadership, orientation, functioning and thriving work community, external communication, and strong professional competence and job development. Inductive analysis identified three themes: the frontline manager's own characteristics, job content and meaningfulness, and salary and employment benefits. These eleven different factors influence the attractiveness and retention of elderly care frontline managers, and they can be examined through different dimensions: the frontline manager, the organization, and society. A holistic consideration of the dimensions is important when seeking to improve frontline managers' job attractiveness and retention. Although the Vanhustyön vetovoima -model provides a useful framework, it does not cover all factors significant for frontline managers' work. Based on these results, supplementing the model to strengthen frontline managers' job attractiveness and retention can be considered.

Keywords: Frontline manager, elderly care, the job attractiveness and retention

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoima	2
2.2	Vanhustyön lähiesihenkilöt ja organisaatiot	4
2.3	Vetovoimainen vanhustyö-hankkeen malli	5
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	6
4	Tutkimusmenetelmät	6
4.1	Kartoittava eli scoping-kirjallisuuskatsaus	7
4.2	Tiedonhaun prosessi	8
4.2.1	Hakustrategia ja hakusanat	8
4.2.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	10
4.3	Aineiston valinta	11
4.4	Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto	14
4.5	Aineiston laadunarviointi	16
4.6	Aineiston analysointi	17
5	Opinnäytetyön tulokset	20
5.1	Vanhustyön vetovoimamallin tekijät deduktiivisen analyysin perusteella	22
5.1.1	Arvostus	22
5.1.2	Henkilöstöressurit	23
5.1.3	Joustavat työelämäratkaisut	23
5.1.4	Osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen	24
5.1.5	Perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaus	25
5.1.6	Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö	25
5.1.7	Ulkoinen viestintä	26
5.1.8	Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen	27
5.1.9	Vanhustyön voimavaralähtöinen toimintatapa	28
5.2	Lähiesihenkilötyön veto- ja pitovoimatekijät induktiivisen analyysin perusteella	28
5.2.1	Lähiesihenkilön omat ominaisuudet	29
5.2.2	Työn sisältö ja mielekkyys	29
5.2.3	Työsuhde-edut ja palkka	31
5.3	Analyysin tulosten vertailu	31
6	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	37

7	Pohdinta ja jatkotutkimukset	42
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Vanhustyön vetovoimamallin kehittämisessä hyödynnetyt tutkimukset	
	Liite 2. Hakulausekkeet	
	Liite 3. PRISMA-vuokaavio	
	Liite 4. Laadunarvioinnin tarkistuslista (Hawker ym. 2002)	
	Liite 5. Opinnäytetyöhön valittujen artikkeleiden tiedostokortti	
	Liite 6. Deduktiivisen analyysin luokittelumatriisi	
	Liite 7. Induktiivisen analyysin teemojen muodostuminen	

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän kestävyys on herättänyt globaalia huolta (EU 2021: 9), sillä pitkään jatkunut työvoimapula on vakava uhka palvelujen saatavuudelle (STM 2021; Kroezen & Von Hoegaerden & Batenburg 2018: 88–89; WHO 2018: 64). Eläköityminen, pandemian aiheuttamat haasteet ja rekrytointiongelmat ovat lisänneet työvoimapulaa, samalla kun alalle valmistuvien hoitajien määrä on vähentynyt (Hahtela & Karhe 2021: 13, 34, 38; Kröger & Aerschot & Puthenparambil 2018: 80; YLE 2022; Valtioneuvoston kanslia 2020: 2–3, 5). Suomen hallitus käynnisti vuonna 2021 Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelman tavoitteenaan varmistaa alan riittävä henkilöstö ja laadukkaat palvelut (STM 2021; STM 2023). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos puolestaan aloitti vuonna 2023 hankkeen, jonka tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö- ja koulutustarpeen ennakoinnin nykytila ja kehittää ennakoinnin toimintamalli tulevaisuuden tarpeisiin (Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö- ja koulutustarpeen ennakointi).

Sosiaali- ja terveystalouden vetovoiman ja henkilöstön pysyvyyden merkitys on korostunut, koska työvoimapula herättää huolta alan tulevaisuudesta (STM 2021; STM 2024: 11–12, 16). Hoitajat kokevat hoitotyön kuormittavuuden nousseen (Erkkilä 2018: 33; Kröger ym. 2018: 80), ja he kokevat huolta urakehityksestään, palkkauksestaan ja alan veto- ja pitovoiman heikentymisestä (Hahtela & Karhe 2021:13, 34, 38). Riittävä henkilöstö on alan olennainen vetovoimatekijä, ja erityisesti lähiesihenkilöiden tehtävänä on varmistaa näiden resurssien riittävyys (Korkiakangas & Koivisto & Olin & Laitinen 2022: 6; Corneliusson ym. 2022: 5). Henkilöstön vaihtuvuus ja työhyvinvointi vaikuttavat suoraan hoidon laatuun, työn sujuvuuteen ja organisaation tulokseen (Monthan 2011: 37; Tracey & Hinkin 2008: 12, 15, 24; Eskelinen & Ilmakunnas & Kuula 2022: 4–5, 9, 26–27). Samaan aikaan henkilöstön vaihtuvuus on uhka lähiesihenkilöiden suorituskyvylle ja jatkuva ylimääräinen ponnistelu voi houkutella lähiesihenkilöä harkitsemaan uusia työmahdollisuuksia (Tracey & Hinkin 2008: 12, 15, 24). Lähiesihenkilön stressillä on vaikutusta hänen terveyteensä ja hyvinvointiinsa sekä asiakkaiden ja potilaiden hoitoon sekä organisaation tuottavuuteen (McEnroe-Petite & Leocardio & Van Bogaert & Cummings 2017: 1346, 1357). Näin ollen työhyvinvointi on olennainen osa liiketoiminnan hyvää hoitoa (Kantolahti & Tikander 2010: 27). Asiakkaiden ja potilaiden tyytyväisyys liittyy suoraan henkilöstön tyytyväisyyteen (Helkkula 2020).

Lähivuosien aikana tehostetun palveluasumisen ja laitoshoidon henkilömitoituksen nousu vaatii uutta henkilöstöä (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 876/2020 § 20; Valiokunnan mietintöjä StVM 2020: 9; Tevameri 2020: 58). Vanhustyön lähiesihenkilöiden suuri vaihtuvuus on tunnistettu haaste, mutta heidän näkökulmastansa on tehty vähän tutkimuksia (Aloisio ym. 2019: 1765, 1769; Labrague & McEnroe-Petitte & Leocardio & Van Bogaert 2018: 1347). Nykyisen johdon ikääntyessä ja siirtyessä eläkkeelle tarvitaan uusia, alasta kiinnostuneita esihenkilöitä ja johtajia (Martin & Kallmeyer 2018: 368; Keva 2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimapula ja lähiesihenkilöiden korkea vaihtuvuus asettaa haasteita johtamiselle ja organisaatioiden toiminnalle, uhaten palveluiden laatua ja henkilöstön hyvinvointia, mikä herättää huolta alan tulevaisuudesta. Tutkimalla työssä jatkamisen esteitä ja mahdollisuuksia voidaan kehittää ratkaisuja, jotka parantavat lähiesihenkilöiden sitoutumista ja työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyönä toteutetun kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tarkastella työn veto- ja pitovoimatekijöitä vanhustyön lähiesihenkilöiden näkökulmasta, sillä aiheesta on tehty heidän näkökulmastaan vain vähän tutkimusta (Aloisio ym. 2019: 1765, 1769). Kirjallisuuskatsauksen tuloksia verrataan Vetovoimainen vanhustyö-hankkeessa kehitettyyn Vanhustyön vetovoimamalliin ja pyritään selvittämään keinoja, joilla parannetaan lähiesihenkilöiden sitoutumista ja siten varmistetaan riittävä ja motivoitunut henkilöstö tulevaisuudessa.

## **2 Teoreettiset lähtökohdat**

### **2.1 Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoima**

Työelämässä veto- ja pitovoimalla viitataan organisaation kykyyn rekrytoida ja ylläpitää työsuhteita, samalla säilyttäen työhyvinvoinnin ja potilastyytyväisyyden (Mäkipää & Laaksonen & Saarinen & Miettinen 2012: 1060–1063). On kuitenkin huomioitava miten sosiaali- ja terveyspalveluissa eri ammateissa ja elämäntilanteissa työskentelevien vetovoimatekijät voivat vaihdella. Työntekijät nimeävät työn vetovoimatekijöiksi muun muassa palkkauksen, ammatillisen kehittymisen, henkilöresurssit sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. (Tevameri 2021: 74.) Lähihoitajien työn veto- ja pitovoimatekijöitä ovat joustavat toimintatavat, työnkuvan optimointi sekä kehittämiseen osallistuminen (Roos & Kuosmanen & Tevameri & Viinikainen 2022: 166).

Työyhteisön ja organisaation henkilöstön sitoutuneisuutta eli pitovoimaa edistävät oikeudenmukainen johtaminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä toimiva tiimi. Lisäksi hyvä vuorovaikutus, avoin kommunikaatio sekä eri ammattiryhmien välinen arvostus luovat pohjan motivoituneelle henkilöstölle. (Mäkipää ym. 2012: 1060–1063; Korkiakangas ym. 2022: 6.) Sairaanhoidtajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat laadukas työ, oikeudenmukainen johtaminen, syrjinnän välttäminen sekä erilaisten urakehitysmahdollisuudet (Baysal & Yildiz 2019: 1061–1062). Sairaanhoidtajien osallistuminen päätöksentekoon lisää hoitotyön houkuttelevuutta sekä hoidon laatua (Kanninen 2023: 76, 79–80). Flinkmanin väitöskirjassa (2014: 5) todettiin, riittävän henkilöstömitoituksen, tasapainoisen työnkuormituksen, työstressin vähentämisen ja mahdollisuuden kehittyä urallaan lisäävän pitovoimaa. Perhe- ja työelämän yhteensovittamisen ja tasapainon parantaminen vähentävät sairaanhoidtajien halukkuutta irtisanoutua (Matsuo & Suzuki & Takayama & Shibata & Sato 2021: 6–7).

Henkilöstön jatkuva koulutus parantaa hoitotyön laatua, minimoi lääkevirheet ja tapaturmat, lisää tuottavuutta, vähentää kustannuksia sekä työhön liittyvää stressiä (Tachtsoglou yms. 2020: 1060–1061). Pitkittynyt liiallinen työkuormitus vaarantaa henkilöstön jaksamisen ja tämä voi johtaa osaavan henkilöstön poistumiseen alalta (Tevameri 2021: 21). Hoitoalan pitkäaikaisen työskentelyn kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin, jotta alan työkyvyttömyyseläkkeiden määrää voitaisiin ehkäistä tehokkaammin (Tevameri 2020:64). Parhaimmillaan työ voi olla terveyttä edistävää ja luoda edellytykset ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun (Kantolahti & Tikander 2010: 22).

Vanhustyön vetovoimaa lisäävät riittävä henkilöstömitoitus ja -resurssit. Lähiesihenkilöiden työaikaa kuluu usein rekrytointeihin ja sijaisjärjestelyihin. (Korkiakangas ym. 2022: 6; Corneliusson ym. 2022: 5.) Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan kotihoidon henkilöstö tekee usein ylityitä ja noin neljännes yksiköistä työskentelee viikoittain alimitoitetulla henkilöstömäärällä (TTL 2023: 105). Henkilöstön vaihtuvuus kuormittaa lähiesihenkilöitä, ja jatkuva ylimääräinen ponnistelu vähentää työn pitovoimaa (Tracey & Hinkin 2008: 12, 15, 24). Alan rekrytointivaikeudet kuormittavat lähiesihenkilöitä, ja varsinkin vuokratyöntekijöiden palkkaaminen koetaan haasteelliseksi, koska he eivät tunne asiakkaita, mikä vaikuttaa hoidon ja palvelun laatuun (Corneliusson ym. 2022: 6).

Oikeudenmukainen johtaminen ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu liittyvät vahvasti henkilöstön halukkuuteen jatkaa työskentelyä organisaatiossa (Nokela & Huhtakangas & Pesonen & Laitinen & Kanste 2021: 143). Erityisesti muutos- ja transak-



tiojohtajuusominaisuuksilla on havaittu vaikuttavan myönteisesti henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen (DeLay & Clark 2020: 21). Laurilan määritelmän mukaan muutosjohtajuus on esihenkilötoimintaa organisaatiomuutoksessa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti yhteisiä muutostavoitteita. Näiden muutostavoitteiden saavuttaminen on tärkeä osa organisaatiomuutoksessa menestymisessä. Muutosjohtajan on keskeistä luoda innostava visio ja kannustaa työntekijöitä läpi organisaatiomuutoksen. Muutosjohtajuuden uskotaan edistävän myös alaisten hyvinvointia. Transaktionaalisen johtajuuden määritelmä perustuu ajatukseen sopimusten noudattamisesta, ja siihen sitoutuminen rakentaa johtajan ja alaisten välille luottamusta, josta molemmat hyötyvät. Transaktionaalinen johtajuus sisältää alaisten ehdollisen palauttamisen kuten myönteisen palautteen ja arvostuksen antamisen hyvästä työsuorituksesta. (Laurila 2017: 27–29, 77, 79, 88, 101, 131, 165–166.)

Yhteenvedon voidaan todeta vanhustyön veto- ja pitovoimaa ohjaavat usein samankaltaiset tekijät. Näitä ovat erityisesti riittävät resurssit, työolot, ammatillinen kehittyminen sekä oikeudenmukainen johtaminen, jotka vaikuttavat sekä henkilöstön rekrytointiin että työhön sitoutumiseen.

## 2.2 Vanhustyön lähiesihenkilöt ja organisaatiot

Tässä opinnäytetyössä vanhustyöllä tarkoitetaan kaikkia yrityksiä ja toimintayksiköitä, jotka tarjoavat sosiaali- tai terveyspalveluja iäkkäille henkilöille, joko toimintayksikön tiloissa tai iäkkään henkilön kotona. Näitä yrityksiä ja toimintayksiköitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä yleisnimikkeellä organisaatio. Yksiköt puolestaan ovat organisaation työyksiköitä, ja suuremmissa tai keskisuurissa organisaatioissa voi olla useita erilaisia yksiköitä, joissa sosiaali- ja terveyspalveluja tarjotaan. Organisaatiossa ja yksiköissä työskentelee eri ammattiryhmiä kuten sairaanhoitajia, terapeutteja, hoiva-avustajia sekä lähihoitajia, joiden osuus henkilöstöstä on suurin (Tehy 2022). Kaikista näistä eri ammattiryhmistä käytetään tässä opinnäytetyössä termiä henkilöstö. Vanhustyön organisaatioiden lähiesihenkilönä toimivat yleensä osastonhoitajat, palveluvastaavat, lähijohtajat tai tiimivastaavat, ja kaikista näistä eri nimikkeistä käytetään tässä opinnäytetyössä termiä lähiesihenkilö. He voivat toimia organisaation useamman yksikön lähiesihenkilönä (STM 2024: 22).

Vanhustyössä lähiesihenkilöiden koulutustaustana on yleisimmin sairaan- tai terveydenhoitajan tutkinto, jota on täydennetty johtamiskoulutuksilla (Ruontimo 2015; Studentum). Vanhustenhoidossa lähiesihenkilöiden osuus henkilöstöstä on 4 %, kun taas muissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä se on 9 %, mikä tarkoittaa, että vanhusten

hoidossa lähiesihenkilöitä on suhteessa vähemmän kuin muissa palveluissa (TTL 2023: 19). Yleisesti lähiesihenkilö vastaa oman yksikkönsä hoitotyön johtamisesta, kehittamisestä ja laadusta. Riippuen organisaation rakenteista, lähiesihenkilön tehtäviin voi kuulua myös henkilöstöhallinnollisia tehtäviä (Labrague ym. 2018: 1356–1357) kuten rekrytointia ja palkanmaksun huolehtimista. Johtamistyön tukena on lähiesihenkilön oma esihenkilö, jonka työnimike ja titteli voi olla johtaja, ylihoitaja tai palvelupäällikkö riippuen organisaation käyttämistä nimikkeistä. Tässä opinnäytetyössä heistä käytetään termiä esihenkilö.

### 2.3 Vetovoimainen vanhustyö-hankkeen malli

Vetovoimainen vanhustyö-hanke selvitti vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöitä. Hanke toteutettiin vuosien 2020–2023 aikana. Hanke oli Savonia-ammattikorkeakoulun ja Savon koulutuskuntayhtymän yhteistyö, jonka tavoitteena oli kehittää menetelmä, joka auttaisi työyhteisöjä parantamaan veto- ja pitovoimaansa ja kehittymään entistä paremmiksi. Vanhustyön vetovoimamallin avulla pyritään tunnistamaan vanhustyön organisaatioiden ja yksikköjen työyhteisöjen vahvuudet ja vaikuttamaan niiden kehittämisessä ja näkyväksi tekemisessä. (Vetovoimainen vanhustyö.)

Hankkeen aikana toteutettiin neljä tutkimusta, jotka hyödynsivät haastatteluja, monimenetelmätutkimusta sekä tutkimuksellista kehittämistä. Niiden ohella vetovoimamallin kehittämisessä hyödynnettiin laajasti aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Suurin osa näistä oli suoritettu haastattelu- tai kyselytutkimuksina mutta kolme tutkimusta oli toteutettu kirjallisuuskatsauksena, joista kaksi käsitteli hoitohenkilökunnan perehdytystä ja yksi voimavaralähtöistä hoitokulttuuria. Vanhustyön vetomallin kehittämisessä hyödynnetyt tutkimukset on esitelty tarkemmin liitteessä 1. Tämän hankkeen aikana vetovoimamallia ei testattu kirjallisuuskatsauksen tai asiantuntijapaneelityöskentelyn avulla. Tämän opinnäytetyön tekijä oli yhteydessä vetovoimamallin luojiin ja on saanut luvan hyödyntää vetovoimamallia tämän opinnäytetyön aineiston analyysivaiheessa.

Hankkeessa kehitetyssä Vanhustyön vetovoimamallissa on yhdeksän tekijää: arvostus, henkilöstöresurssit, joustavat työelämänratkaisut, osallistava ja henkilöstöä tukeva johtaminen, perehdyttäminen ja opiskelijan ohjaus, toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, ulkoinen viestintä, vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen sekä vanhustyön voimavaralähtöinen toimintatapa. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Hankkeen kotisivuilla on sähköinen itsearviointilomake, joka on kaikille avoimena. Vanhustyön vetovoimamallia on käytetty itsearvioinnissa tammikuuhun 2024 mennessä 30 kertaa. Eri organisaatiot tai yksiköt ovat arvioineet itseään lomakkeessa aihealueittain asteikolla 1–5. Kullekin aihealueelle on määritelty useampi väittäjä, johon itsearvioinnissa annetaan numeraalinen arvosana. Yhteensä väittäjiä on 56 kappaletta. Tulosten keskiarvot vaihtelivat 2,75–3,65 välillä. Tärkeimmäksi koetuksi onnistumiseksi näissä itsearvioinneissa nousi joustavat työelämäratkaisut ja vähiten onnistuneeksi ulkoinen viestintä. (Vetovoimainen vanhustyö.) Itsearvioinnin suorittaneiden keskuudessa korostettiin erityisesti joustavien työelämäratkaisujen tärkeyttä organisaation veto- ja pitovoiman kannalta, mikä on yhtenevä aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Tevameri 2021: 74; Matsuo ym. 2021: 6–7).

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä vertaamalla niitä Vanhustyön vetovoimamalliin, samalla luoden kattava käsitys näistä tekijöistä uusimman tutkimustiedon valossa.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa niin työn veto- ja pitovoimaa vahvistavia kuin heikentäviä tekijöitä, jotta saataisiin kokonaisvaltainen näkemys vanhustyön lähiesihenkilöiden työssään kokemasta vetovoimasta ja sitoutumisesta. Tämä tieto voi toimia perustana käytännön toimenpiteille, joiden avulla voidaan edistää lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja siten vaikuttaa myönteisesti vanhustyön organisaatioiden toimintaan ja asiakkaiden hoidon laatuun.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä on: Mitkä tekijät vaikuttavat vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan?

### **4 Tutkimusmenetelmät**

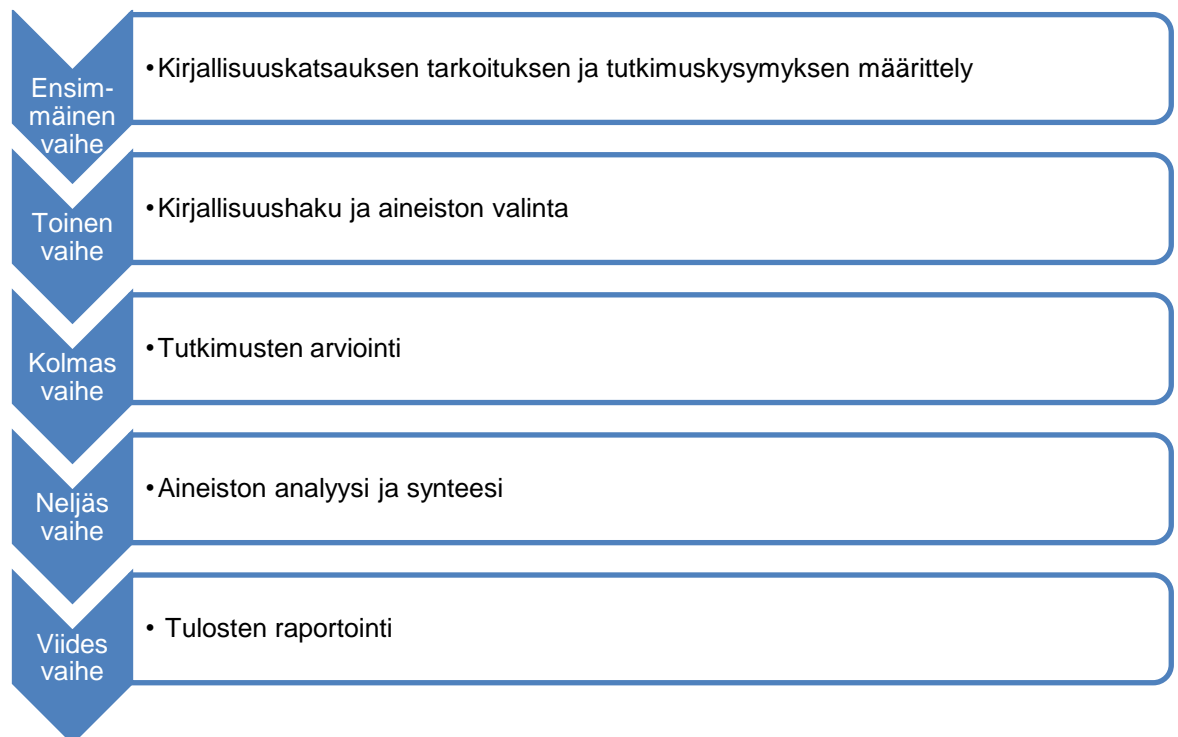
Opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään systemaattisesti kokoamaan, arvioimaan ja syntetisoimaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja muita kirjallisia lähteitä opinnäytetyön tutkimusaiheesta. Tämä antaa mahdollisuuden ymmärtää aiheeseen liittyvää tietoa laajemmin ja arvioida olemassa olevaa tutkimusnäyttöä. (Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 7–8.) Kirjallisuuskatsaus tarjoaa myös pohjan uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskat-

sauksen etuna on sen kyky tarjota kattava yleiskuva tutkimusaiheesta ja sen monipuolisuus, joka mahdollistaa erilaisten tutkimusten ja näkökulmien integroitumisen. (Salminen 2023: 3–4.)

#### 4.1 Kartoittava eli scoping-kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kartoittava kirjallisuuskatsaus (scoping review), sillä tarkoituksena oli selvittää keskeisiä teemoja vanhustyön lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimasta. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin ymmärtämään, miten aihetta on tutkittu, tunnistamaan ja kartoittamaan tutkimuskäsitteeseen liittyviä ominaisuuksia sekä saamaan yleiskatsaus tutkimusaiheesta ja sen teemoista. (Munn ym. 2018: 2–3; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 190; Aveyard & Payne & Preston 2016: 32.) Koska kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on aiheen kokonaisvaltainen tarkastelu niin katsauksen toteutukseen ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä, vaan tutkimuskysymykset ja aineiston valinnat voivat olla väljempinä kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä (Salminen 2023: 8, 10; Pollock ym. 2022: 1098–1099).

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on viisi vaihetta kuten kuviossa 1 on esitetty. Tämä opinnäytetyö toteutettiin tämän mallin mukaisesti.



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksen vaihteet (Stolt ym. 2016: 23).

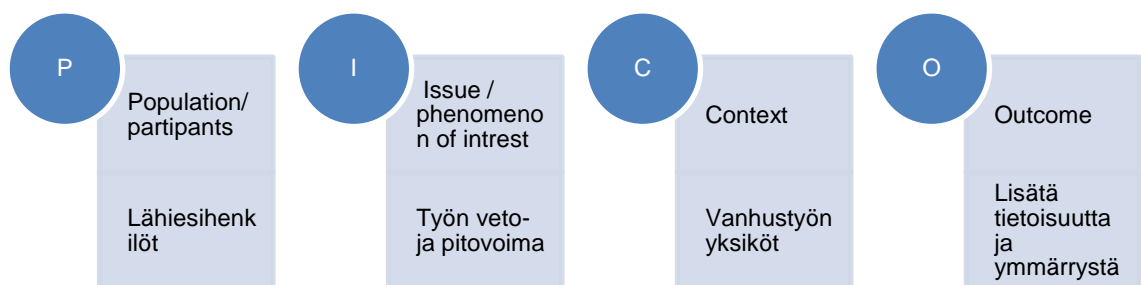
Tutkimusaiheesta lähiesihenkilöiden näkökulmasta on tehty vähän tutkimuksia ja kartoitettava kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden muodostaa käsityksen vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin tuomaan esiin kattava ymmärrys tutkimuskysymykseen liittyvistä teemoista ja ilmiöistä.

## 4.2 Tiedonhaun prosessi

Kirjallisuuskatsauksen suunnitelma ja tutkimuskysymykset määriteltiin keväällä 2023. Tutkimuskysymyksiä oli yksi. Tämän jälkeen määriteltiin hakustrategia ja toteutettiin hakuprosessi kokonaisuudessaan. Hakuprosessin aikana tehtiin tarkat muistiinpanot hakujen tuloksista ja mukaan otetuista artikkeleista (vrt. Stolt ym. 2016: 27, 60–61, 74–75; Vilkka 2023: 39, 42).

### 4.2.1 Hakustrategia ja hakusanat

Aineiston hakua suunniteltiin perehtymällä ensin tietokantoihin ja eri hakusanoihin. Tiedonhakustrategia määriteltiin loppukevästä 2023. Kirjallisuuskatsauksen tietokannoiksi valittiin Cinahl, Cochrane, Medic ja PubMed. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin vuosien 2018 ja 2023 välisenä aikana julkaistut tutkimusartikkelit. Aineiston hakustrategiassa hyödynnettiin PICO-formaatin mukaisia sisäänottokriteereitä. Kuvioon 2 on kirjattu tämän opinnäytetyöhön määritelty PICO. Osallistajat (P population / participants) ovat lähiesihenkilöt, tutkimusilmiönä (I issue / phenomenon of interest) on työn veto- ja pitovoima, opinnäytetyön kontekstina (C context) on vanhustyön yksiköt ja opinnäytetyön tavoitteena (O outcome) on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä vanhustyön esihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöistä. (Aveyard ym. 2016: 71.)

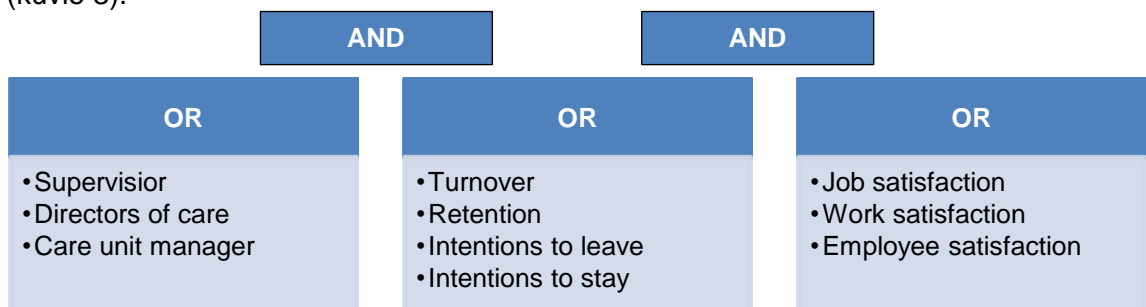


Kuvio 2. PICO-formaatti tässä opinnäytetyössä (Aveyardia ym. 2016: 71 mukailten).

Suomenkielisinä hakusanoina olivat lähiesimies, esihenkilö, vaihtuvuus, työssä pysyminen, työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys, työn pitovoima ja työn vetovoima. Englanninkielisinä hakusanoina olivat supervisor, directors of care, care unit manager, turn-

over, retention, intentions to stay, intentions to leave, job satisfaction, work satisfaction ja employee satisfaction. Lisäksi ProQuest Central-tietokantaan tehdyssä haussa käytettiin kahta lisä hakusanaa ”long-term care unit” ja ”nursing home”, joita ei hyödynnetty muissa tietokannoissa.

Hakustrategian hiomiseksi talvella 2022 suoritettiin alustavia hakuja, jotta lopullinen hakustrategia voitiin määrittellä mahdollisimman toimivaksi. Näissä koehauissa käytetyt hakulausekkeet eivät olleet lopullisia, vaan niiden avulla testattiin, millä hakusanoilla aihetta kannatti hakea. Koehakuja tehtiin useampaan otteeseen. (Stolt ym. 2016: 35–36, 59.) Joulukuussa 2022 suoritettiin ensimmäinen koehaku PubMed-tietokannasta. Englanninkielisiä artikkeleita löytyy runsaasti. Hakutulosten tutkimusartikkelien otsikoiden silmäilyn perusteella tutkimusartikkelit käsittelevät opinnäytetyön hoitotyön veto- ja pitovoimaa ja siihen liittyviä tekijöitä. Useita koehakuja suoritettiin helmi-maaliskuussa 2023 aikana, hauissa käytettiin tarkennettuja hakusanoja sekä lisättiin muutamia uusia hakusanoja, sisäänottokriteerit pysyivät ennallaan. Hakusanojen täsmentymiseen hyödynnettiin koehakujen artikkeleita, niistä löydettiin uusia hakusanoja ja termejä, joita aiheesta on jo käytetty (Stolt ym. 2016: 37). Metropolian informaattikko auttoi opinnäytetyön tekijää uusien hakusanojen löytymisessä ja hakulausekkeen muotoilemisessa. Hakulausekke muodostettiin hyödyntämällä Boolean operaattoreita, koska yksittäisillä hakusanoilla oleellisen tiedon etsiminen olisi ollut työlästä. Boolean operaattoreista hakulausekkeeseen hyödynnettiin AND ja OR. NOT operaattoria ei hyödynnetty, sitä käytetään harvoin tietohauissa. AND-operaattori kaventaa hakutulosta yhdistämällä eri hakukokonaisuuksia toisiinsa. OR-operaattori laajentaa hakutuloksia yhdistämällä vaihtoehtoisia käsitteitä. Näiden operaattoreiden avulla pyrittiin rajaamaan haku koskemaan niin vanhustyötä kuin lähiesihenkilöitäkin. Hakulausekkeessa hyödynnettiin myös muita haun perustyökaluja kuten fraaseja, sulkeita ja sanakatkaisuja. (Stolt ym. 2016: 38–41.) Maaliskuussa 2023 hakustrategia hiottiin lopulliseen versioon ja suoritettiin koehaku lopullisilla haku-sanoilla (kuvio 3).



Kuvio 3. Määritelty hakustrategian hakusanat ja ryhmittely.

Hakusanojen ja hakulausekkeen muodostumisen jälkeen kirjallisuuskatsauksen tietokannoiksi valinnaksi vahvistettiin Cinahl-, Cochrane-, Medic- ja PubMed -tietokannat. Tietoa oli haettava useammasta tietokannasta, jotta tutkittavasta aiheesta saatiin mahdollisimman kattavasti tietoa. Tietokantojen toiminnallisuuksissa oli eroja, jonka vuoksi hakulauseketta muokattiin tietokantaan sopivaksi. (Stolt ym. 2016: 42–46.) Käytetyt hakulausekkeet on esitetty tietokannoittain liitteessä 2. Kirjallisuuskatsauksen tietokantahaussa käytettiin tarkennettua sanahakua (advanced search) niissä tietokannoissa missä se oli mahdollista valita.

#### 4.2.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tiedonhaun tulosten rajaamiseksi määriteltiin sisäänotto- ja ulossulkukriteerit. Näiden rajausten tavoitteena oli keskittää tiedonhaku ja tuottaa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen tietoa. Rajaukset pidettiin samantapaisina jokaisessa tietokannassa. (Stolt ym. 2016: 51, 58.) Kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit määriteltiin, tietohaku rajattiin koskemaan suomen- ja englanninkielisiä artikkeleita, jotka eivät ole yli viisi vuotta vanhoja. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman tuoretta aineistoa, joten tietohaku rajattiin koskemaan tammikuun 2018 ja elokuun 2023 välisenä aikana julkaistuja artikkeleita. Opinnäytetyön tekijälle ei ollut riittävää kielitaitoa muiden kuin suomen- ja englanninkielisten tutkimusartikkelien ja tutkimusten käsittelyyn, joten sisäänottokriteereiksi määriteltiin koskemaan vain englannin- ja suomenkielisiä tutkimusartikkeleita. Valittujen tutkimusartikkelien piti vastata tutkimuskysymykseen eli käsitellä vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöitä lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimusartikkeleista piti olla saatavilla tiivistelmä. Aineiston laadun takaamiseksi valittujen tutkimusartikkeleiden piti olla vertaisarvioituja (peer reviewed), julkaistu tieteellisessä vertaisarvioituissa julkaisussa ja vähintään väitöskirjatasoisia tutkimuksia. Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusartikkelien piti olla maksuttomasti saatavilla Metropolian kirjastosta tai tietokannoista. Poissulkukriteereinä olivat tutkimusartikkelit, jotka oli julkaistu ennen vuotta 2018, tutkimuksen tai artikkelin kieli oli muu kuin suomi tai englanti, artikkeli ei vastannut tutkimuskysymykseen tai sitä ei ollut vertaisarvioitu tai artikkelia ei ollut maksuttomasti saatavilla Metropolian kirjastosta tai tietokannoista. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty kuviossa 4.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vastaa tutkimuskysymykseen</li> <li>•Artikkeli julkaistu vuosien 2018 - 2023 aikana</li> <li>•Suomen- tai englanninkielinen</li> <li>•Vertaisarvioitu</li> <li>•Vähintään väitöskirjatutkimus</li> <li>•Maksuton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei vastaa tutkimuskysymykseen</li> <li>•Artikkeli on julkaistu ennen vuotta 2018</li> <li>•Artikkelin kieli ei ole suomi eikä englanti</li> <li>•Artikkeliä ei ole vertaisarvioitu</li> <li>•Tutkimus on opinnäytetyö, pro gradu tai vastaava</li> <li>•Artikkeliä ei ole saatavilla maksuttomasti Metropolian kirjastosta tai tietokannoista</li> </ul>

Kuvio 4. Opinnäytetyön sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

### 4.3 Aineiston valinta

Varsinaiset tietohaut suoritettiin elokuussa 2023 tietokanta kerrallaan muokaten hakulausekkeita vastaamaan tietokannan ohjeistuksia. Koehakujen aikana oli käynyt ilmi, että tutkimuskysymykseen vastaavia artikkeleita saattaa löytyä niukasti, joten aineistoja ei rajattu lisäämällä hakuun koko tekstimäärittelyä. Haussa löytyneet tutkimusartikkelit oli mahdollista löytää muista Metropolian tietokannoista.

Tiedonhauissa löydetty aineisto tallennettiin erilliseen Excel-tiedostoon. Excelliin merkattiin tietokanta, josta artikkeli oli löytynyt sekä artikkelin otsikko. Eri tietokantojen haut merkattiin eri värillä, joka helpotti kaksoiskappaleiden eli duplikaattien löytymistä. Ensimmäisessä haussa osumia tuli yhteensä 350, joista Cinahl 77, Pubmed 95, Cochrane Library 6 ja Medic 177.

Tutkimusartikkelien lähemmän tarkastelun jälkeen päätettiin tehdä haku vielä ProQuest Central-tietokannasta. Samalla hakulausekkeella saatiin hakutulokseksi 10782 artikkeleita. Hakulauseketta muokattiin lisäämällä siihen ”long-term care unit” ja ”nursing home”-hakusanat, jolloin hakutuloksesi saatiin 274 tutkimusartikkelia. Myös nämä lisättiin Excel-tiedostoon omalla värillä.

Tietokantahaku tuotti 623 tutkimusartikkelia. Tietokantahakujen suorittamisen jälkeen hakujen tuloksista poistettiin kaksoiskappaleet. Poistettavia kaksoiskappaleita löytyi yhteensä 49. Tietokantahausta hyväksyttiin otsikon perusteella tarkempaan tarkasteluun 19 tutkimusartikkelia, joista kuusi vastasi opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, ja ne otettiin mukaan lopulliseen opinnäytetyöhön. Tietokannat, osumat ja aineiston valinta ovat nähtävissä taulukossa 1.



Taulukko 1. Tietokantahakujen osumat ja aineiston valinta.

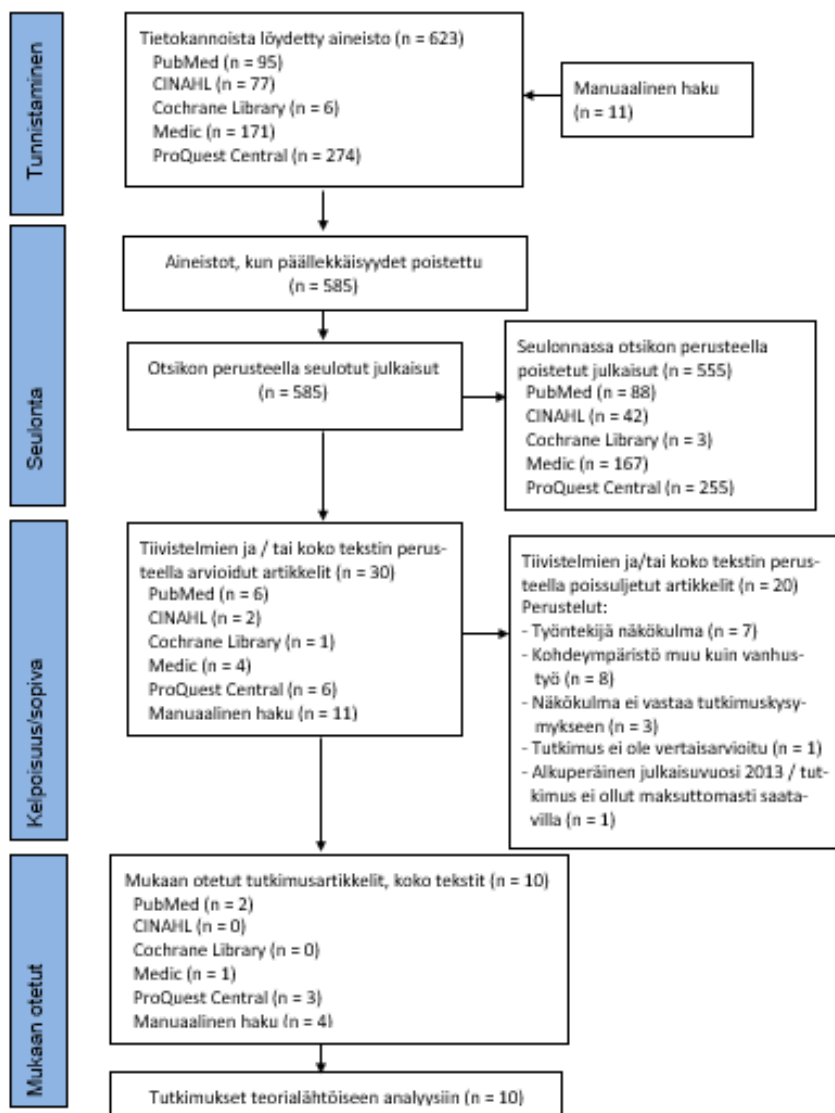
Tietokanta	Osumat	Tarkempi tarkastelu	Hyväksytyt
CINAHL	77	2	0
PubMed	95	6	2
Cochrane Library	6	1	0
ProQuest Central	274	6	3
Medic	171	4	1
<b>Yhteensä</b>	<b>623</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Suurin osa tietohaun 623 artikkelista käsitteli otsikon perusteella henkilöstön, lääkäreiden tai muiden yksittäisten ammattiryhmien työhyvinvointia tai veto- ja pitovoimatekijöitä tai tutkimus oli tehty muualla kuin vanhustyön organisaatioissa. Näistä syistä tutkimusartikkelit jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, eikä niihin tutustuttu muutoin kuin lukemalla otsikko.

Varsinaisen tietohaun perusteella opinnäytetyöhön hyväksyttiin kuusi tutkimusartikkelia, joka on suppea määrä kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseksi. Tästä johtuen opinnäytetyön tekijä suoritti manuaalisen haun, tutkimalla varsinaisen tietohaun tuloksista löytyneiden tutkimusartikkelien lähdeluetteloita ja tarkastelemalla artikkeleita, joiden otsikot käsittelivät opinnäytetyön aihetta. Manuaalisessa haussa käytettiin samoja sisäänottokriteereitä kuin varsinaisessa haussa. Manuaalinen haku toteutettiin muutoinkin samalla tavalla kuin varsinainen haku, keskittyen otsikointiin ja sen jälkeen tiivistelmiin. Lähempään tarkasteluun manuaalisesta hausta valittiin yhteensä 11 tutkimusartikkelia, joiden otsikoista pääteltiin niiden käsittelevän opinnäytetyön aihetta. Ne oli julkaistu vuonna 2018 tai sen jälkeen. Näistä tutkimusartikkeleista luettiin koko tekstit, ja opinnäytetyöhön valittiin neljä tutkimusartikkelia, jotka täyttivät määritellyt sisäänottokriteerit sekä vastasivat tutkimuskysymykseen.

Varsinaisen tietohaun ja manuaalisen haun jälkeen tarkempaan tarkasteluun oli valittu yhteensä 30 artikkelia. Tarkempaan tarkasteluun valitun aineiston etsimisessä hyödynnettiin eri tietokantoja, koska osa valittujen tutkimusartikkelien koko tekstit eivät olleet

saatavilla maksuttomasti tietokannasta, josta tiivistelmä oli luettavissa. Aineistoon tutustuttiin lukemalla nämä 30 alkuperäisartikkelin tiivistelmät läpi ja myöhemmässä vaiheessa koko tekstit. Tutkimusartikkeleihin perehtymisen jälkeen opinnäytetyöhön valittiin vain ne tutkimusartikkelit, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Alkuperäisartikkelien koko tekstiä luettaessa 20 tutkimusartikkelia poistettiin, koska niissä ei käsitelty vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Yhteensä opinnäytetyöhön valittiin 10 tutkimusartikkelia. Aineiston systemaattisen valinnan eteneminen on esitetty kuvassa 1 PRISMA-vuokaavion (2009) mukaisesti. Isompina versiona sama PRISMA-vuokaavio on liitteenä 3. Vuokaavion avulla lukija voi seurata kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelien valintaa ja hakuprosessi olisi toistettavissa. (Vilkkä 2023: 80–82.)



Kuva 1. Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen PRISMA-vuokaavion (2009) mukaan (Stolt ym. 2016, 63).

Lopulliseen analyysiin valittujen tutkimusartikkelien määrä oli 10. Nämä täyttivät kaikki sisäänottokriteerit. Tutkimusartikkelit on esitelty artikkeleiden tiedostokorteilla (liite 5), mistä on nähtävissä valittujen tutkimusartikkelien tärkeimmät tiedot kuten julkaisuvuosi, nimi sekä tehtävä ja tarkoitus, jotta lukijalle selkeytyy kirjallisuuskatsauksen valinnat (Vilka 2023: 80–82).

#### 4.4 Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

Tähän opinnäytetyönä toteutettuun scoping-katsaukseen valikoitui yhdeksän pohjois-amerikkalaista ja yksi suomalainen tutkimusartikkeli, jotka käsittelevät vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä kuten työhön sitoutumista, irtisanoutumisaikkeitä sekä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä (Olson & Lester & McGinley & Lollis 2021; Labrague ym. 2018; Martin & Kallmeyr 2018; Korhakangas ym. 2022; Nelson & Yang & Carter & Monahan & Engineer 2021; Myers & Rogers & LeCrone & Kelley & Scott 2018; Hertelendy & Gutberg & Mitchell & Gustavsson & Rapp 2022; Aloisio ym. 2019; Kennedy & Mohr 2023; Peerman 2023). Nämä valitut tutkimusartikkelit täyttivät opinnäytetyöhön hakuprosessiin määritellyt sisäänottokriteerit. Tutkimusartikkelit oli julkaistu vuoden 2018 aikana tai sen jälkeen. Aineisto on kuvattu lyhyesti taulukossa 2 ja laajemmin tutkimusartikkelien tiedostokortissa (liite 5).

Taulukko 2. Yhteenveto opinnäytetyöhön valituista artikkeleista.

Tutkimuksen/artikkelin nimi ja tekijä(t)	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset
Nursing home administrator's job satisfaction, work stressors, and intent to leave. Nelson ym.	Selvittää työtyytyväisyyden vaikutus hoitokotien lähiesihenkilöiden irtisanoutumisaikaisiin.	Hoitokotien lähiesihenkilöiden työtyytyväisyys työn vaatimuksiin ja palkkaan lisää työn pitovoimaa. Osaaminen ennustaa tyouralla etenemistä ja siten lisää halua irtisanoutumista.
Factors affecting job satisfaction in long-term care unit managers, directors of care and facility administrators: A secondary analysis. Aloisio ym.	Tunnistaa vanhustyön esihenkilöiden yksilölliset ja organisaatioon liittyvät työtyytyväisyyden tekijät	Yksikkötasolla työtyytyväisyyteen vaikuttaa eniten uupuminen, organisaatiotasolla eniten vaikuttaa sosiaalinen pääoma ja johtajuus
Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta	Tuottaa tietoa vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä toimenpiteistä.	Vanhustyön vetovoimaisuuden edistämiseksi tarvitaan toimenpiteitä yksilö-, työyhteisö- ja yhteiskuntatasolla.

edistävästä tekijäistä. Korkiakangas ym.		
Work life stress and career resilience of licensed nursing facility administrators. Myers ym.	Ymmärtää vanhustyön esihenkilöiden roolin vaatimuksia ja työn pitovoimatekijöitä.	Vanhustyön esihenkilötyössä tunnistettiin kuusi stressitekijää sekä kuusi ammatillisen tyytyväisyyden tekijää
Strategies to recruit the next generation of nursing leadership talent. Martin & Kallmeyer.	Selittää sukupolvierojen vaikutukset seuraavan esihenkilö sukupolven rekrytointiin.	Sukupolvien välillä tunnistettiin neljä työn ja yksityiselämän yhdistämiseen liittyvää tekijää
Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. Labrague ym.	Arvioida työperäisen stressin lähteitä ja lähiesihenkilöiden käyttämiä stressinhallinta menetelmiä	Lähiesihenkilöt kokevat stressiä pääasiassa työmääristä, resursseista ja taloudellisesta vastuusta. Koulutusten avulla heidän ammatillinen osaamisensa kehittyi.
Job characteristics associated with intent to quit among nursing home employees and managers. Kennedy & Mohr.	Selvittää koko henkilöstön irtisanoutumisaikomukset ja arvioida työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden tekijät	Työtyytyväisyys lisää työn pitovoimaa. Irtisanoutumisaikomuksissa ei ole tilastollista eroa esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä.
The relationship between leadership styles, job satisfaction, and tenure among nursing home administrators. Peerman.	Tavoitteena oli selvittää, onko johtamistyyliillä ja työtyytyväisyydellä korrelaatiota	Työtyytyväisyydellä ja johtamistyyliillä on yhteys. Muutosjohtajilla on korkea työtyytyväisyys ja he todennäköisesti valitsisivat saman urapolun uudestaan.
Mitigating moral distress in leaders of healthcare organisations: A scoping review. Hartelendy ym.	Tutkia ja arvioida terveydenhuollon johtajien moraalista ahdistusta.	Johtajilla ja organisaatiolla on tärkeä rooli moraalisen ahdistuksen teoreettisen käsitteen ja käytännön vaikutusten käsittelyssä.
Guiding to greatness: The American college of health care administrators' national mentoring program for long-term care administrators. Olson ym.	Kuvata mentoriohjelmaa, jonka tarkoituksena on parantaa lupauvien johtajien pysyvyyttä sosiaali- ja terveysalalle	Mentoriohjelmaan osallistuneet kokivat hyötyvänsä osallistumisesta. Mentorit kokevat tyydytystä tiedon välittämisestä ja mentoritava ammatillisesta kehittymisestä.

Opinnäytetyöhön valitun aineiston tutkimuksista viisi oli määrällistä ja kaksi laadullisia tutkimusta, kaksi kirjallisuuskatsausta sekä yksi poikkileikkausseurantatutkimus. Suurimmassa osassa tutkimuksien aineistonkeruumenetelmänä oli käytetty sähköistä kyselylomaketta. Kyselytutkimuksissa vastaajia oli vähintään 54 ja enintään 1000 henkilöä.

Tutkimusten analysointimenetelmät vaihtelivat, analyysissä hyödynnettiin muun muassa yksimuuttuja-analyysiä. Laadullisissa haastattelututkimuksissa osallistujia oli 18–40 henkilöä. Haastattelun analyysit olivat teemallinen ja aineistolähtöinen analyysi.

Opinnäytetyöhön valituista artikkeleista kuuden tutkimuksen toimintaympäristönä oli vanhusten hoitokoti tai vastaava laitoshoidon yksikkö. Yksi tutkimus oli tehty sairaalaympäristössä ja yksi vanhusten hoidossa, sisältäen sekä hoitokodit että kotihoidon. Kuudessa tutkimuksessa vastaajina olivat ainoastaan lähiesihenkilöt ja kahdessa tutkimuksessa oli tarkasteltu lähiesihenkilöitä ja henkilöstöä. Valittuihin kirjallisuuskatsauksina toteutettuihin tutkimuksiin oli valikoitunut tutkimuksia, joista osa oli tehty sairaalaympäristössä ja osa vanhustenhoitolaitoksissa. Näiden kahden kirjallisuuskatsauksen näkökulmana oli esihenkilöt. Opinnäytetyön aineiston valinnassa oli haasteita, ja lopulta päädyttiin hyväksymään opinnäytetyöhön mukaan myös sellaisia artikkeleita, joiden tutkimukset oli tehty monialaisemmassa ympäristössä kuin opinnäytetyöhön sisäänottokriteereissä oli määritelty tai niiden näkökulmana oli lähiesihenkilöiden lisäksi hoitohenkilökunta. Näistä ongelmista huolimatta tutkimusartikkelit päätettiin sisällyttää kirjallisuuskatsauksen aineistoon, vaikka ne eivät täysin vastanneet kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymystä, joko näkökulmaltaan tai ympäristöltään. Aineiston analyysissä pyrittiin kiinnittämään huomiota varsinkin niihin kohtiin, joissa tutkimustulos käsitteli vain lähiesihenkilöitä eikä henkilöstöä.

#### 4.5 Aineiston laadunarviointi

Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusartikkelien laatu ja luotettavuus arvioitiin syyskuussa 2023 varmistamaan opinnäytetyöhön pätevien ja korkealaatuisten tutkimusartikkelien valinnan (Stolt ym. 2016: 74–75, 119, 123; Vilka 2023: 92). On huomioitava, että kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa artikkelien laadunarviointi ei ole tyypillistä (Stolt 2016: 9–11). Alun perin laadunarviointi oli tarkoitus toteuttaa Joanna Briggs -instituutin arviointikriteerilomakkeilla. Kuitenkin tietokantahakujen ja aineiston valinnan jälkeen arviointikriteeristö päätettiin vaihtaa Hawkerin kriteeristöön (liite 4), joka soveltuu paremmin tähän opinnäytetyöhön, koska se mahdollistaa monipuolisesti erilaisten ja monimenetelmätutkimusten samanaikaisen laadun arvioinnin (Hawker & Payne & Kerr & Hardey & Powell 2002: 1294–1297).

Hawkerin ym. arviointikriteeristö koostuu yhdeksästä osiosta, jotka on esitetty liitteessä 4. Jokaiselle arviointikriteerille on määritelty pisteet 1–4 (4 = hyvä, 3 = kohtalainen, 2 =

huono, 1 = erittäin huono). Arvioinnin mahdolliset kokonaispisteet vaihtelevat 9–36 pisteen väliltä. (Hawker ym. 2002: 1295–1297.) Tässä opinnäytetyössä kokonaispisteitä ei käytetty artikkelien poissulkukriteerinä. Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusartikkelien laatu vaihteli 30–36 pisteen välillä. Artikkelien laadunarvioinnin tulokset kirjattiin tutkimusartikkelien tiedostokortille (liite 5), jotta lukija voi tarkistaa kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien pistemäärät. Pääasiassa pisteitä vähennettiin tutkimuksen esittelyn, analyysin kuvauksen ja eettisten kysymysten osalta havaituista puutteista. Tulokset oli kirjattu tarkasti, loogisessa järjestyksessä ja helposti ymmärrettävästi. Tämä helpotti opinnäytetyön tekoa ja parantaa opinnäytetyön laatua. Valittujen tutkimusartikkelien kirjoitustyyli ja selkeys vaihtelivat artikkelien välillä.

## 4.6 Aineiston analysointi

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysi, jota ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria tai malli (Tuomi & Sarajärvi 2018: 83, 96–97; Kankkunen & Vehviläinen 2017: 92; Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen 2022: 221–222). Opinnäytetyön analyysi perustui Vetovoimainen vanhustyön-hankkeessa kehitettyyn Vanhustyön vetovoimamalliin. Opinnäytetyön tekijä oli saanut Vanhustyön vetovoimamallin käyttöön ja soveltamiseen luvan hankkeen projektipäälliköltä. Luvussa Teoreettiset lähtökohdat on kuvattu hankkeen vetovoimamalli, joka sisältää yhdeksän tekijää, jotka vaikuttavat vanhustyön vetovoimaan.

Aineisto analysoitiin sekä deduktiivisesti että induktiivisesti. Deduktiivisessa analyysissä pyrittiin etsimään yhteyksiä ja vastaavuuksia Vanhustyön vetovoimamallin tekijöihin. Aineisto analysoitiin myös induktiivisesti, antaen tilaa löytää mahdollisia eroja ja yllättäviä tuloksia, jotta saatiin kattava kuva vanhustyön lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimatekijöistä. Koska teorialähtöisessä analyysissä löytyi uusia, pelkistettyjä ilmaisuja, joita ei voitu suoraan liittää johonkin vetovoimamallin tekijään, nämä analysoitiin sisällönanalyysillä ja tarvittaessa niille luotiin uusi teema (Elo ym. 2022: 218, 223).

Aineiston deduktiivisen analyysin aikana määriteltiin teorialähtöisen sisällönanalyysin kategoriat eli luokittelumatriisi Vanhustyön vetovoimamallin perusteella, ja etsittiin niihin vastaavuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018: 99). Luokittelumatriisiin oli kirjattu vetovoimamallin kaikki vetovoimatekijät sekä kirjattu mitä Vanhustyön vetovoimamallissa on määriteltäviä tekijän sisällöksi. Nämä tekijät ja tekijöiden sisällöt on kirjattu luvussa 5, jossa kunkin tekijä on alaotsikkona, ja luvun alkuun on kirjattu mistä kaikista asioista tekijä rakentuu vetovoimamallissa. Luokittelumatriisi on kuvattuna liitteessä 6. Analyysin vaiheet, eli valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe, toteutettiin huolellisesti, ja samalla

kirjattiin tarkat muistiinpanot aineiston valinnasta ja analyysistä (Elo ym. 2022: 217, 219). Valmisteluvaiheessa aineistonvalinnasta kerätyt tiedot dokumentoitiin PRISMA-vuokaavioon (liite 3).

Deduktiivisen analyysin aikana opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit luettiin useita kertoja läpi ja jokainen Vanhustyön vetovoimamallin tekijä tarkasteltiin erikseen. Aineistosta merkattiin erivärisillä ylivaikeuksilla löydetyt vastaavuudet kuhunkin Vanhustyön vetovoimamallin tekijään. Sen jälkeen, kun kaikki Vanhustyön vetovoimamallin tekijät oli haettu ja merkattu omilla lukukerroillaan, opinnäytetyön tekijä keräsi kunkin tekijään ylivaikeutet ilmaisut tai lauseet yhteen, samalla kirjaamalla myös tutkimuksen tekijän ja ilmaisun tai lauseen sivunumeron ylös. Tämän jälkeen kunkin tekijän muistiinpanoista yhdistettiin samankaltaiset asiat yhteen ja kirjattiin opinnäytetyön raporttiin aineiston vastaavuudet Vanhustyön vetovoimamallin kanssa. Vastaavuudet kirjoitettiin raporttiin samasta näkökulmasta kuin alkuperäisessä tutkimuksessa oli ollut, esimerkiksi jos artikkelissa oli kirjoitettu, miten työn ylikuormitus heikentää hyvinvointia, niin tätä näkökulmaa ei käännetty positiiviseksi kirjoittamalla, miten työnhallinta lisää hyvinvointia, jottei opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten alkuperäinen tulos muuttuisi.

Näiden lukukertojen aikana kirjattiin myös sellaisia käsitteitä muistiin, joka nousivat aineistosta mutta eivät suoraan vastanneet Vanhustyön vetovoimamallin vetovoimatekijöitä. Tämä tehtiin sen takia, ettei opinnäytetyön tekijää jäisi vaivaamaan tekstistä huomattu uusi veto- tai pitovoima tekijä jokaisella lukukerralla. Tällä tavalla opinnäytetyön tekijä pystyi palauttamaan keskittymisensä sillä lukukerralla tutkittavaan tekijään.

Varsinainen induktiivinen analyysi suoritettiin deduktiivisen analyysin jälkeen. Induktiivisessä analyysissä etsittiin vanhustyön vetovoimamallin ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttivat vanhustyön lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimaan. Analyysi aloitettiin erillisillä lukukerroilla, jolloin aineistosta haettiin käsitteitä, termejä sekä ilmauksia, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen mutteivat liittyneet vetovoimamallin tekijöihin tai niiden sisältöihin. Nämä veto- ja pitovoiman kannalta merkitykselliset asiat kuten käsitteet, termit ja ilmaukset kirjattiin muistiin. Taulukkoon 3 on kirjattu esimerkit kunkin teemaan sisällytyistä alkuperäisilmauksista.

Taulukko 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen muodostuminen teemoiksi.

Alkuperäisilmaisut, joka vahvistavat lähiesihenkilön veto- ja pitovoimaa	Alkuperäisilmaisut, joka heikentävät lähiesihenkilön veto- ja pitovoimaa	Sisällytetty teemaan
"a religious call or serve God were a significant source of satisfaction" - uskonnollinen kutsumus tai jumalan palveleminen olivat merkittävä tyydytyksen lähde	"transformational leaders may desire a new challenge that is not currently being offered in this type environment" - Muutosjohtajat saattavat kaivata uusia haasteita, jos tämänhetkinen työ ei niitä tarjoa	Lähiesihenkilön omat ominaisuudet
"by spending time and working with residents" – työskentely ja ajan viettäminen asiakkaiden kanssa	"pressured to remain within the allocated budget despite the increase in the number of patient care needs" - kokevat painetta pysyä sovitussa budjetissa huolimatta asiakkaiden hoivantarpeen kasvusta	Työn sisältö ja mielekkyys
"nursing managers who were more satisfied with their rewards were less likely to leave" – lähiesihenkilöt olivat vähemmän alttiita lähtemään, mikäli he olivat tyytyväisiä palkkoihinsa	vanhustyössä pätevyityminen ja lisäkouluttaminen eivät näy palkassa samalla tavalla kuin muilla sektoreilla	Palkka ja työsuhde-edut

Tämän jälkeen nämä asiat ryhmiteltiin omiksi asiakokonaisuuksiksi ryhmittelemällä eri teemat omiin asiakokonaisuuksiin. Osa tutkimusten käsitteistä tai ilmaisuista kuului joko ala- tai yläluokkaan kuten esimerkiksi monipuolinen toimenkuva. Tämä ilmaisu esiintyy omana ilmaisunaan Korkiakankaan ym. (2022: 6) tutkimuksessa kun taas asiakastyön tekeminen ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen nähtiin tärkeänä vanhustyön lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä (Myers ym. 2018: 11, 13) ja Nelsonin ym. (2021: 72) tutkimuksessa jopa todetaan, miten lähiesihenkilötyön olevan vaikeaa, mutta asiakkaiden arvostaminen auttaa jaksamaan. Joten ala- ja yläluokat ovat myös alkuperäisiä ilmaisuja ja käsitteitä, mutta niiden alle voidaan sisällyttää pelkistettyjä käsitteitä ja ilmaisuja. Aluksi näistä kaikista luokista luotiin neljä teemaa; lähiesihenkilöiden omat ominaisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, palkka ja työsuhde-



edut sekä vaihtuvat lait ja säädökset. Myöhemmin vaihtuvat lait ja säädökset päätettiin sisällyttää työn sisältö ja mielekkyys -teeman alle, koska vaihtuvat lait vaikuttavat lähiesihenkilöiden työn mielekkyyteen. Induktiivisen analyysin teemojen muodostamisesta on esitetty esimerkki taulukossa 4. Induktiivisen analyysin teemojen muodostuminen on esitetty tarkemmin liitteessä 7.

Taulukko 4. Esimerkki induktiivisen analyysin teemojen muodostumisesta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälukokka eli teema
<b>asiakaskeskeinen hoito</b> <b>yksilöllinen hoito</b> <b>asiakkaiden auttaminen</b> <b>asiakkaiden hoitoon osallistuminen</b> <b>vuorovaikutus asiakkaiden kanssa</b> <b>asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen</b>	Asiakastyö	Monipuolinen toimenkuva	Työn sisältö ja mielekkyys

Seuraavassa luvussa esitetään opinnäytetyön tulokset: mitä vastaavuuksia löydettiin Vanhustyön vetovoimamallin kanssa ja miten lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimatekijät eroavat vetovoimamallin tekijöistä.

## 5 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen kymmenestä valitusta tutkimusartikkelista. Tutkimusartikkelit käsittelivät vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä kuten työhön sitoutumista, irtisanoutumisaikeita sekä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. (Olson 2021; Labrague ym. 2018; Martin & Kallmeyr 2018; Kor-kiakangas ym. 2022; Nelson ym. 2021; Myers ym. 2018; Hertelendy ym. 2022; Aloisio ym. 2019; Kennedy & Mohr 2023; Peerman 2023.)

Nelsonin ym. (2021), Aloision ym. (2019), Olsoinin ym. (2021), Myers ym. (2018), Peermanin (2023) sekä Kennedyn ja Mohrin (2023) tutkimuksien toimintaympäristönä olivat

vanhusten hoitolaitokset kuten hoitokotiyksiköt. Martin ja Kallmeyerin (2018) tutkimus oli tehty sairaalaympäristössä ja Korkiakankaan ym. (2022) tutkimus oli tehty vanhusten hoidossa, sisältäen hoitokodit, että kotihoidon. Hartelendyn ym. (2022) ja Labraguen ym. (2018) kirjallisuuskatsauksiin oli valikoitunut tutkimuksia, joista osa oli tehty sairaalaympäristössä ja osa vanhustenhoitolaitoksissa.

Labraguen ym. (2018) integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin stressin lähteitä ja vaikutusta lähiesihenkilöiden työssä selviytymiseen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, miten asianmukaisilla koulutuksilla voidaan parantaa osaamista ja miten osallisuus päätöksen tekoon vaikuttaa stressiin (Labrague 2018: 13579. Nelson ym. (2021: 74) tarkastellaan työtyytyväisyyttä, stressiä ja irtisanoutumisaikomuksien välistä suhdetta. Tulosten mukaan ne, jotka ovat tyytyväisempiä työhönsä ja palkkaansa, eivät harkitse irtisanoutumista (Nelson ym. 2021: 74). Peermanin (2023: 249) tutkimuksissa löydettiin yhteys johtamistyylien, työtyytyväisyyden ja työsuhteen pituuden välillä. Muutosjohtajat ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työuran valintaan. Hertelendyn ym. (2022: 396) tutkimuksessa arvioitiin moraalisen ahdistuksen vaikutuksia ja miten lähiesihenkilötyössä siihen voi vaikuttaa. Myersin ym. (2018: 1) tutkimuksessa määriteltiin lähiesihenkilöiden stressi- ja työtyytyväisyyden tekijät. Aloisio ym. (2019: 1764) tutkimuksessa tutkittiin työtyytyväisyyttä kahdesta eri ulottuvuudesta, yksilötasolla ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla lähiesihenkilö voi kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen, kuten tehokkaaseen työskentelyyn ja sosiaaliseen pääomaan. (Aloisio ym. 2019: 1764.) Martinin ja Kallmeyerin tutkimuksessa ennustettiin kansallista pulaa lähiesihenkilöistä suurten ikäluokkien siirryttyä eläkkeelle. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota, miten edistetään seuraavien sukupolvien työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Martin & Kallmeyer 2018: 373.) Kennedyn ja Mohrin (2023: 116–117) tutkimuksessa analysoitiin työn ominaisuuksien ja irtisanoutumisaikoiden suhdetta. Korkiakankaan ym. (2022: 9) tutkimuksessa tutkittiin vanhustyön vetovoimatekijöitä, jotka määriteltiin kolmelle eri ulottuvuudelle, yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntataso. Olsonin ym. (2021: 579) tutkimuksessa keskityttiin mentorointiohjelman hyötyihin lähiesihenkilön ammatillisen kehitymisessä.

Tutkimusten tuloksia tarkasteltiin ensisijaisesti Vanhustyön vetovoimamallin näkökulmasta. Saadut tulokset raportoitiin käyttäen vetovoimamallissa määriteltyjä vanhustyön veto- ja pitovoima tekijöitä. Tuloksissa esitellään kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita vanhustyön esihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä heikentäviä tekijöitä.

## 5.1 Vanhustyön vetovoimamallin tekijät deduktiivisen analyysin perusteella

Opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit analysoitiin teorialähtöisellä eli deduktiivisella analyysillä, käyttäen kehikkona Vanhustyön vetovoimamallin yhdeksää tekijää:

- arvostus
- henkilöstöressurit
- joustavat työelämäratkaisut
- osallistava ja henkilöstöä tukeva johtaminen
- perehdyttäminen ja opiskelijan ohjaus
- toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö
- ulkoinen viestintä
- vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen
- vanhustyön voimavaralähtöinen toimintatapa.

Kutakin tekijän koskevat tulokset esitetään omissa alaluvuissaan.

### 5.1.1 Arvostus

Vanhustyön vetovoimamalli määrittelee arvostuksen koskevan sekä oman työn arvostamista että palautetta tai kiitosta asiakkailta, omaisilta, työtovereilta, esihenkilöiltä tai ylemmältä johdolta (Vanhustyön vetovoimamalli).

Neljässä tutkimuksessa oli raportoitu arvostuksesta tai sen puutteesta ja niiden vaikutuksista työn veto- ja pitovoimaan (Labrague ym. 2018: 1352, 1355; Myers 2018: 15; Peerman 2023: 245; Korkiakangas ym. 2022: 6–7, 9).

Asiakkailta ja omaisilta saatu kiitos ja arvostus vaikuttivat myönteisesti työn veto- ja pitovoimaan (Korkiakangas yms. 2022: 6; Myers yms. 2018: 15). Lähiesihenkilön oma asenne, oman työn arvostus sekä se, miten hän kertoo omasta työstään, henkilöstöstään ja työyhteisöstään muille ja miten hän kohtelee työyhteisön muita jäseniä, vaikuttavat työyksikön tai organisaation vetovoimaan (Korkiakangas ym. 2022: 6; Peerman 2023; 245). Organisaation sisäinen tuki eli tuki henkilöstöltä, esihenkilöltä sekä luotettava kollegalta vähentävät lähiesihenkilön kokemaa stressiä (Labrague ym. 2018: 1355, 1357). Yhteiskunnan osoittamalla arvostuksella, kuten julkisella kiitoksella, on vaikutusta sekä yksilön työn vetovoimaan että koko sosiaali- ja terveysalan vetovoimaan (Labrague yms. 2018: 1352; Korkiakangas ym. 2022: 7).

### 5.1.2 Henkilöstöresurssit

Vanhustyön vetovoimamallin mukaan henkilöstöresursseihin kuuluvat riittävä asiakkaiden tarpeita vastaava henkilöstömäärä sekä toimivat sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö (Vanhustyön vetovoimamalli). Valituista tutkimuksista kuudessa käsiteltiin riittävien henkilöstöresurssien merkitystä lähiesihenkilöiden työnviihtyvyyteen ja työn pitovoimaan (Labrague ym. 2018: 1352, 1354; Myers ym. 2018: 11–12, 14, 19; Korkiakangas ym. 2022: 6; Nelson 2021: 73; Aloisio ym. 2019: 1768–1769; Martin & Kallmeyr 2018: 373). Nämä kuusi tutkimusta antavat monipuolisen kuvan henkilöstöresurssien merkityksestä ja haasteista lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Nelson ym. (2021: 73) tutkimuksessa riittämättömät henkilöstöresurssit olivat kolmanneksi yleisin esihenkilöiden stressin aiheuttaja, kun taas Labraguen ym. (2018: 1354) mukaan ne ovat yksi tärkeimmistä stressitekijöistä.

Osaavan henkilökunnan löytyminen koettiin haastavana, ja lähiesihenkilöt joutuivat palkkaamaan henkilöstöä, joiden osaamiseen tai työhön sitoutumiseen he eivät olleet tyytyväisiä (Nelson ym. 2021: 73; Myers ym. 2018: 12, 14, 19; Labrague ym. 2018: 1354). Riittävät henkilöstöresurssit lisäävät lähiesihenkilöiden työn pitovoimaa ja tyytyväisyyttä (Aloisio ym. 2019: 1768–1769; Martin & Kallmeyr 2018: 373), kun taas henkilöstöresurssiongelmät aiheuttivat lähiesihenkilöille työn ylikuormitusta (Korkiakangas ym. 2022: 6), ahdistusta ja irtisanoutumisajatuksia (Labrague ym. 2018: 1354). Riittämättömät henkilöstöresurssit heikentävät hoidon laatua, koska lähiesihenkilöillä ei ollut aikaa varmistaa laadukkaan hoitotyön toteutumista (Labrague ym. 2018: 1354).

### 5.1.3 Joustavat työelämäratkaisut

Vanhustyön vetovoimamallissa kiinnitetään erityistä huomiota perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen tasapainottamiseen. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä erilaisten vapaiden mahdollistaminen ovat olennaisia sekä työntekijöiden että lähiesihenkilöiden hyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Viidessä tutkimuksessa työn veto- tai pitovoimatekijäksi nousee työn ja vapaa-ajan tasapaino (Labrague ym. 2018: 352; Martin & Kallmeyr 2018: 371, 373; Korkiakangas ym. 2022: 6; Peerman 2023: 245; Kennedy & Mohr 2023: 112–116). Työn pitovoima lisääntyy ja irtisanoutumisaikheet ovat alhaisimmillaan silloin, kun esihenkilö tukee työn ja perhe-elämän tasapainoa (Kennedy & Mohr 2023: 112). Mahdollisuus vaikuttaa työ-

aikoihin ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen edistävät vanhustyön vetovoimaisuutta ja lisäävät työhyvinvointia (Korkiakangas ym. 2022: 6). Loma-ajoilla havaittiin olevan merkitystä työtyytyväisyyteen (Peerman 2023: 245). X- ja Y-sukupolven lähiesihenkilöille on tärkeämpää edistää henkilökohtaisen elämän ja työn tasapainoa kuin suurten ikäpolvien lähiesihenkilöille, ja he ovat kiinnostuneempia työskentelemään etätöissä (Martin & Kallmeyr 2018: 371, 373).

#### 5.1.4 Osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen

Vanhustyön vetovoimamallissa korostetaan henkilökunnan ja johdon välisten tasavertaisten, avoimien ja luottamuksellisten suhteiden merkitystä sekä työntekijöiden arvostamista, joka nähdään veto- ja pitovoimaa lisäävinä tekijöinä. Vetovoimamalli painottaa myös, että osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen sisältää yhteisöohjaavuuden ja sen että työyhteisön ongelmiin puututaan ja esihenkilö on läsnä henkilöstölle. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Seitsemässä tutkimuksessa korostettiin ylimmän johdon roolia ja siitä, miten lähiesihenkilön saama tuki omalta esihenkilöltään vaikuttaa työn veto- ja pitovoimaan sekä työtyytyväisyyteen (Labrague ym. 2018: 1355–1357; Martin & Kallmeyr 2018: 372–373; Korkiakangas ym. 2022: 6, 8; Nelson ym. 2021: 73; Myers ym. 2018: 13–14, 20, 24; Hertelendy ym. 2022: 386–396; Aloisio ym. 2019: 1769–1770). Sosiaalisen tuen, erityisesti esihenkilön ja organisaation tuen, havaittiin vaikuttavan lähiesihenkilön kokemaan stressiin, työtyytyväisyyteen, työn pitovoimaan (Labrague ym. 2018: 1355; Aloisio ym. 2019: 1769–1770) sekä moraaliseen ahdistukseen (Hertelendy ym. 2022: 386). Esihenkilöiden ja ylemmän johdon tuki on keskeistä lähiesihenkilöiden hyvinvoinnin edistämässä. Mikäli lähiesihenkilö ei koe saavansa tukea ja voivansa jakaa huoliaan, se voi lisätä hänen kokemaansa työstressiä ja vähentää työhyvinvointia, koska hän kokee yksinäisyyttä ja eristäytymistä. (Aloisio ym. 2019: 1769–1770.)

Oikeudenmukaisella ja laadukkaalla johtamisella voidaan lisätä vanhustyön vetovoimaa (Korkiakangas ym. 2022: 8; Aloisio ym. 2019: 1769). Lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoima vähenevät, mikäli he kokevat oman esihenkilön olevan tietämätön, hallitseva ja vaativa johtaja (Myers ym. 2018: 13–14; Nelson ym. 2021: 6–8).

### 5.1.5 Perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaus

Vanhustyön vetovoimamallissa perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä saa kattavan käsityksen työpaikastaan, sen käytännöistä, kulttuurista, työvälineistä, työturvallisuudesta, ihmisistä ja työn- ja tehtävien odotuksista. Hyvän opiskelijaohjauksen avulla varmistetaan tulevien työtovereiden ammattitaito ja hoitotyön laatu tulevaisuudessa. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Riittävä perehdytys on keskeisessä asemassa lähiesihenkilöiden työtyytyväisyydessä (Korkiakangas ym. 2022: 6–9; Nelson ym. 2021: 72; Aloisio ym. 2019: 1769–1770). Huonolla ja riittämättömällä perehdytyksellä lähiesihenkilöiden työtyytyväisyys heikkenee merkittävästi (Aloisio ym. 2019: 1769). Riittävän perehdytyksen ja kollegiaalisen tuen avulla tuella lähiesihenkilöiden työtyytyväisyys paranee ja työhön sitoutuminen lisääntyy (Nelson ym. 2021: 72; Korkiakangas ym. 2022: 6–7).

### 5.1.6 Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö

Hyvän työyhteisön ominaisuuksiin kuuluvat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, kannustava työilmapiiri ja sopivasti kuormittavat työtehtävät. Toimivan työyhteisön tulee olla turvallinen ja terveellinen. Vetovoimamallin mukaan työn vetovoimaa lisäävät selkeät työn tavoitteet, työn johtaminen sekä tasapainoinen organisaation rakenne, vastuut ja roolit. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Esihenkilöiden työn veto- ja pitovoiman kannalta työyhteisön toimivuuden vaikutuksia käsitellään seitsemässä tutkimuksessa (Martin & Kallmeyr 2018: 373; Labrague ym. 2018: 1352–1356; Myers ym. 2018: 11, 20–22; Hertelendy ym. 2022: 393–394; Aloisio ym. 2019: 1769; Korkiakangas ym. 2022: 6, 8–9; Nelson ym. 2021: 72).

Korkeat työn vaatimukset ja ylikuormitus nousivat lähiesihenkilöiden merkittävämmiksi stressin aiheuttajaksi (Labrague ym. 2018: 1352; Nelson ym. 2021: 71–72). Tiimin sisäiset ristiriidat, ammattien väliset jännitteet ja muut työyhteisön ongelmat voivat lisätä lähiesihenkilöiden moraalista ahdistusta ja vähentävät lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä (Hertelendy ym. 2022: 394–395; Myers ym. 2018: 11–12). Rooliepäselvyydet sekä vastuu yksikkökohtaisten asioiden käsittelystä ja ongelmien hallinnasta sekä organisaation johdon ja henkilöstön odotusten välillä tasapainoilu sekä potilasvalitusten käsittely lisäävät lähiesihenkilöiden stressiä (Labrague ym. 2018: 1352, 1354; Nelson ym. 2021: 71–72). Toimimattomat tiimit ja vastuu yksittäisten työntekijöiden toiminnasta

voivat johtaa ahdistukseen ja jopa työuupumukseen (Nelson ym. 2021: 73). Toimimattomat tiimit voivat jopa muuttua moraalisen ahdistuksen riskitekijäksi (Hertelendy ym. 2022: 396). Hallittavissa olevan työn vaatimukset voivat sen sijaan lisätä työtyytyväisyyttä (Nelson ym. 2021: 73; Hertelendy ym. 2022: 394–395). Myersin ym. (2018: 12, 22) tutkimuksen mukaan ammattijärjestöillä ja muilla alan toimijoilla on keskeinen rooli stressaamattoman työympäristön luomisessa vanhustyössä. Tutkimuksessa nousi esiin tärkeys kiinnittää huomiota muun muassa riittävien taloudellisten resurssien turvaamiseen alalla. Ammattijärjestöjen ja muiden toimijoiden tulisi tutkimuksen pohjalta edistää näiden asioiden huomioimista työelämässä. (Myers ym. 2018: 12, 22.)

Hyvät suhteet työtovereihin edistävät lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä (Martin & Kallmeyr 2018: 373; Nelson ym. 2021: 73). Työtyytyväisyyttä lisää myös turvallinen työilmapiiri, jossa kannetaan yhdessä vastuuta työn sujuvuudesta, edistetään myönteistä työilmapiiriä (Korkiakangas ym. 2022: 8; Hertelendy ym. 2022: 393–395; Aloisio ym. 2019: 1769). Lähiesihenkilöillä on vastuuta työyhteisön ilmapiirin kehittämisestä ja rakentamisesta (Korkiakangas ym. 2022: 9) ja he nauttivat henkilöstön ja toiminnan kehittämisestä ja ryhmäytymisestä tavoitteenaan vahvan tiimin rakentaminen (Nelson ym. 2021: 72).

### 5.1.7 Ulkoinen viestintä

Vanhustyön vetovoimamallissa ulkoinen viestintä kattaa markkinoinnin, rekrytointiin liittyvät toimenpiteet ja ulospäin suuntautuvan suhdetoiminnan. Toiseksi vetovoimamallissa kiinnitetään omaisyhteistyöhön ja siihen liittyvän viestinnän kehittämiseen luottamuksen lisäämiseksi omaisten keskuudessa. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Omaisyhteistyötä käsiteltiin kolmessa tutkimuksessa (Nelson ym. 2021: 72–73; Korkiakangas ym. 2022: 6; Myers ym. 2018: 11–12). Vanhustyön julkisuuskuvasta ja sen vaikutuksista työn veto- ja pitovoimaan käsiteltiin Korkiakankaan ym. (2022: 6–7) ja Myersin ym. (2018: 22, 24) tutkimuksissa. Rekrytointi mainittiin neljässä tutkimuksessa, lähinnä korostaen, miten tutkimusten johtopäätökset vaikuttivat lähiesihenkilöiden rekrytointiin, alalle hakeutumiseen ja alalla pysymiseen (Korkiakangas ym. 2022: 6; Peerman 2023: 248–249; Kennedy 2023: 117; Martin & Kallmeyr 2018: 373).

Onnistunut omaisyhteistyö näyttää lisäävän lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä (Nelson ym. 2021: 72; Korkiakangas ym. 2022: 6). Toisaalta ongelmat omaisyhteistyössä voivat aiheuttaa stressiä ja työtytymättömyyttä (Nelson ym. 2021: 73; Myers ym. 2018:

11–12). Omaisyhteistyön ongelmien ennaltaehkäisemiseksi avoin vuorovaikutus ja omaisten saatavilla olo nähdään tärkeinä ratkaisuin (Myers ym. 2018: 19).

Vanhustyön positiivisen julkisuuskuvan rakentaminen nähdään tärkeänä alan vetovoimaisuuden lisäämisessä (Korkiakangas ym. 2022: 6–). Ammattijärjestöjen ja muiden toimijoiden voidaan nähdä edistävän tätä muokkaamalla vanhustyön julkisuuskuvaa sekä lisäämällä ymmärrystä alan työntekijöitä kohtaan asiakkaiden ja heidän omaisensa keskuudessa (Myers ym. 2018: 22). Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää myös lähiesihenkilöiden väliseen kommunikointiin ja tuen saamiseen ja siten vähentää lähiesihenkilöiden kokemaa stressiä (Myers 2018: 24).

### 5.1.8 Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen

Ammattiosaaminen koostuu koulutuksesta, työkokemuksesta ja muusta työn ulkopuolella hankitusta osaamisesta. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä vanhustyön erikoisosaamisen lisääminen korostuvat vetovoimamallissa. Ammattiosaimista voidaan vahvistaa mentoroinnin avulla, ja jatkuva osaamisen kehittäminen on edellytys laadukkaalle työskentelylle. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Kaikki opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit käsittelivät lähiesihenkilöiden ammattiosaamista sekä sen vaikutusta työhön sitoutumiseen (Olson 2021: 587–588; Labrague ym. 2018: 1354–1357; Martin & Kallmeyr 2018: 372–373; Korkiakangas ym. 2022: 6, 7, 9; Nelson ym. 2021: 72, 74; Myers ym. 2018: 22, 24; Hertelendy ym. 2022: 393–395; Aloisio ym. 2019: 1769; Kennedy & Mohr 2023: 116; Peerman 2023: 247, 249).

Esihenkilökoulutuksen puute ja kyvyttömyys hoitaa organisatorisia vastuita aiheuttavat merkittävää stressiä lähiesihenkilöille ja vähentävät heidän työtyytyväisyyttään (Labrague ym. 2018: 1354; Aloisio ym. 2019: 1769; Peerman 2023: 247). Johtamiskokemuksen- tai johtamiskoulutusten puute yhdistettynä huonoon esimiestukeen voi johtaa uusien lähiesihenkilöiden vaikeuksiin tehtävien tehokkaassa priorisoinnissa ja delegoinnissa (Aloisio ym. 2019: 1769). Lähiesihenkilöillä, joilla on vaikeuksia ymmärtää budjettiprosessia ja taloushallintoa, on usein vaikeuksia yksikön taloudellisten päätösten tekemisessä (Labrague ym. 2018: 1345). Lähiesihenkilöt ovat keskeisessä roolissa laadukkaan hoidon toteutumisessa ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Labrague ym. 2018: 1356). Vanhustyössä yhä monimutkaisempi hoito saattaa edellyttää vanhusten hoidon lisäkoulutusta ja pätevoitymistä (Korkiakangas ym. 2022: 7, 9; Aloisio ym. 2019: 1769).



Lähiesihenkilöiden riittävä ja asianmukainen koulutus esimerkiksi johtamistaidoista, budjetoinnista ja päätöksenteosta voi valmistaa heidät paremmin rooliinsa. Riittävä koulutus ja osaaminen voivat myös vähentää lähiesihenkilöiden kokemaa stressiä. (Labrague ym. 2018: 1357; Aloisio ym. 2019: 1769; Myers ym. 2018: 22; Hertelendy ym. 2022: 393.) Koulutukset ja ammatillinen kehitys vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työn pitovoimaan (Peerman 2023: 247). Aloisionin ym. (2019: 1768) tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöiden tehokkuuden tunnetta edistämällä voidaan lisätä heidän työtyytyväisyyttään.

Lähiesihenkilöiden mentorointiohjelmilla on merkitystä heidän ammatilliseen kehittymiseensä ja työn veto- ja pitovoimaan (Martin & Kallmeyr 2018: 372–373; Olson ym. 2021: 588; Aloisio ym. 2019: 1769). Urakehitys koulutusten ohella on merkittävässä asemassa lähiesihenkilöiden työtyytyväisyydessä (Kennedy & Mohr 2023: 116). Lähiesihenkilöiden koulutus ei yksistään riitä lisäämään heidän työnsä pitovoimaa, koska mitä tyytyväisemmät lähiesihenkilöt ovat työtaitoihinsa, sitä todennäköisemmin he irtisanoutuvat nykyisestä työstään (Nelson ym. 2021: 72).

### 5.1.9 Vanhustyön voimavaralähtöinen toimintatapa

Vanhustyön vetovoimamallissa kiinnitetään huomiota voimavaralähtöiseen hoitotyöhön ja asiakkaiden arvostavaan kohtaamiseen. Henkilöstöä johdetaan valmentavan ja osallistavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. (Vanhustyön vetovoimamalli.)

Opinnäytetyöhön valikoituneissa aineistossa ei täsmällisesti puhuttu voimavaralähtöisestä toimintatavasta, vaikka asiakkaat ja laadukas hoitotyö nousivat esiin. Nämä seikat otetaan huomioon induktiivisessa analyysissä.

## 5.2 Lähiesihenkilötyön veto- ja pitovoimatekijät induktiivisen analyysin perusteella

Teorialähtöisen analyysin jälkeen opinnäytetyöhön valitut aineisto analysoitiin induktiivisen analyysin avulla. Tarkoituksena oli löytää ne vanhustyön lähiesihenkilöiden työn vetovoimaan vaikuttavat tekijät, jotka eivät olleet vastanneet Vanhustyön vetovoimamallin tekijöitä.

### 5.2.1 Lähiesihenkilön omat ominaisuudet

Lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät. Tutkimusartikkelien tulokset osoittivat, että työsuhteen pituus liittyy vahvasti työtyytyväisyyteen ja miten pidemmät työsuhteet voivat vähentää irtisanoutumisaikomuksia (Kennedy & Mohr 2023: 115). Työkokemuksella on merkitystä lähiesihenkilön kokemaan stressiin, nuoremmat ja kokemattomat kokevat huomattavasti enemmän stressiä kuin iäkkäämmät kokeneet lähiesihenkilöt. Samoin naiset kokevat enemmän stressiä kuin miespuoliset lähiesihenkilöt. (Labrague ym. 2018: 1356.) Uskonnollinen kutsumus ja kokemus jumalan palvelemisesta näyttävät liittyvän positiivisesti lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyteen (Myers ym. 2018: 14–15). Labraguen ym. (2018: 1356) kirjallisuuskatsauksessa toteutetussa tutkimuksessa oli ristiriitaisia löydöksiä eri muuttujien kuten kuukausitulojen, työvuosien tai lapsien lukumäärän vaikutuksista lähiesihenkilöiden kokemaan stressiin, eikä niistä mainittu lisäävätkö vai vähentävätkö ne lähiesihenkilöiden stressiä.

Lähiesihenkilön korkeampi koulutustasoisuus vähentää heidän kokemaansa stressiä (Labrague 2018: 1356), mutta toisaalta korkeampi koulutustaso voi lisätä lähiesihenkilöiden irtisanoutumista (Kennedy & Mohr 2023: 116), vaikka samalla kokemus työn hallinnasta näyttää edistävän työtyytyväisyyttä (Korkiakangas ym. 2022: 6; Labrague ym. 2018: 1544).

Lähiesihenkilön oma johtamistyyli on myös merkittävä tekijä työn veto- ja pitovoiman kannalta. Transaktio- ja muutosjohtaminen näyttävät lisäävän työtyytyväisyyttä. Muutosjohtajat valitsevat varmemmin saman työuran ja -tehtäviä uudelleen. Vaikkakin muutosjohtajat kokevat korkeaa työtyytyväisyyttä, niin he voivat etsiä uusia haasteita ja irtisanoutua, jos nykyinen työ ei tarjoa riittävästi haasteita. Organisaation johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota lähiesihenkilöiden ja muutosjohtajien urakehitykseen, jotta heidän asiantuntemustaan voidaan hyödyntää täysimääräisesti. (Peerman 2023: 245–249.)

### 5.2.2 Työn sisältö ja mielekkyys

Työn monipuolisuus ja merkityksellisyys koetaan työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä (Korkiakangas ym. 2022: 6). Kuitenkin vanhustyön lähiesihenkilöiden työssä on myös työtehtäviä, jotka voivat vähentää työtyytyväisyyttä ja lisätä stressiä.

Asiakastyö mainitaan kolmessa tutkimuksessa (Myers ym. 2018: 11–14, 16–17, 20; Nelson ym. 2021: 72; Peerman 2023: 245). Asiakastyön tekeminen, asiakkaiden tarpeisiin vastaamisensa ja heidän kanssaan oleminen edistävät vanhustyön lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä (Myers ym. 2018: 11, 13–14, 20; Nelson ym. 2021: 72, 74). Samoin Peermanin (2023: 245) artikkelissa oli havaittu korrelaatiota työtyytyväisyyden ja asiakkaiden välittämisen välillä. Labraguen ym. (2018: 1354) tutkimuksessa viitataan asiakastyöhön välillisesti mainitsemalla miten riittämättömät resurssit, henkilöstön vaihtuvuus ja esihenkilön työnkuormitus voivat aiheuttaa, ettei lähiesihenkilö pysty varmistamaan yksikön laadukasta hoitoa. Lähiesihenkilöt kokevat ahdistusta ja stressiä tilanteissa, joissa budjettileikkaukset tai tiukentuneet säädökset pakottavat kotiuttamaan asiakkaan vaikei asiakas ole lähiesihenkilön arvion mukaan siihen vielä valmis (Nelson ym. 2021; 73).

Riittämättömät taloudelliset resurssit voivat lisätä lähiesihenkilöiden stressiä, kun riittämättömät resurssit vaikuttavat asiakkaiden saamaan hoitoon (Myers ym. 2018: 11–12, 14, 19; Nelson ym. 2021: 73; Labrague ym. 2018: 1354–1355). Niin ikään budjettivastuu voi lisätä lähiesihenkilöiden stressiä, etenkin jos budjetissa ei ole riittävästi liikkumavaraa asiakkaiden hoidon tarpeen kasvaessa (Labrague ym. 2018: 1354–1355).

Lähiesihenkilöiden stressiä lisäävät yrityksen erilaiset ongelmat (Meys ym. 2018: 11; Nelson ym. 2021: 73; Labrague 2018: 1352). Hallinnollisten työtehtävien kuormitus heikentää lähiesihenkilöiden työn pitovoimaa (Labragie ym. 2018: 1354). Vastuu yksikön asioiden ja ongelmien hoitamisesta ja kriisitilanteiden hallinnasta aiheuttaa lähiesihenkilöille stressiä (Labrague ym. 2018: 1354), esimerkkinä henkilöstöhaasteiden hoitaminen (Meys ym. 2018: 11, 14, 19). Stressiä voi aiheuttaa myös lähiesihenkilöiden riittämättömän päätösvalta näiden tilanteiden ratkaisemisessa (Kennedy & Mohr 2023: 115; Labrague ym. 2018: 1354–1355). Asiakasvalituksiin vastaaminen lisää niin ikään lähiesihenkilöiden stressiä (Labrague ym. 2018: 1354).

Tutkimustulosten mukaan taloudellisten resurssien kohdentaminen lähiesihenkilöiden hallinnolliseen tukeen voi vähentää lähiesihenkilöiden työnkuormitusta ja lisätä heidän työtyytyväisyytensä. Tehokas ajankäyttö ja kokouskäytännöt näyttävät myös edistävän lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä. (Martin & Kallmeyr 2018: 373.)

Yleisesti työn imussa ja flow-tilassa työskentely (Myers ym. 2018: 16–17; Peerman 2023: 248) ja mielekkään työn tekeminen (Martin & Kallmeyr 2018: 373; Nelson ym. 2021: 72) nähdään työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavina tekijöinä.

Kahdessa tutkimuksessa mainitaan, että muuttuvat lait ja säädökset aiheuttavat lähiesihenkilöille stressiä ja vähentävät työnhallinnan tunnetta ja työtyytyväisyyttä (Myers ym. 2018: 11, 14, 19; Nelson ym. 2021: 72–72). Niin ikään organisaation poliittiset päätökset voivat vaikuttaa esihenkilöiden moraaliseen ahdistukseen, etenkin jos poliittiset vaatimukset ja henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa (Hertelendy ym. 2022: 394–396).

### 5.2.3 Työsuhde-edut ja palkka

Tutkimusartikkelit osoittavat, että erilaiset palkkiot, työsuhde-edut ja palkka ovat merkittäviä tekijöitä lähiesihenkilöiden työtyytyväisyydelle ja työn pitovoimalle. Palkan vaikutus näihin tekijöihin mainitaan aineiston neljässä tutkimuksessa, mikä antaa vahvistusta palkan roolille työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. (Korkiakangas ym. 2022: 7; Myers ym. 2018: 14; Peerman 2023: 245; Nelson ym. 2021: 71–73.)

Erilaisilla työsuhde-eduilla ja etuusohjelmilla, kuten joustavalla työajalla sekä koulutustuilla ja lukukausimaksuilla voidaan lisätä erityisesti X- ja Y-sukupolven lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa (Martin & Kallmeyr 2018: 373). Myös työsuhdeturvalla on vaikutusta irtisanoutumiseen, mikä ilmenee muun muassa siten, että irtisanoutumiseen suhtaudutaan neutraalisti silloin kun on tiedossa uuden työn löytyvän helposti (Kennedy & Mohr 2023: 114).

## 5.3 Analyysin tulosten vertailu

Opinnäytetyössä analysoitiin ja verrattiin Vanhustyön vetovoimamallia sekä valittuihin tutkimuksiin perustuen lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Seuraavaksi syvennytään tulosten vertailuun. Vanhustyön vetovoimallin tekijöistä kahdeksaan tekijään löydettiin vastaavuuksia kirjallisuuskatsauksen aineistosta. Lisäksi katsauksen analyysissä löydettiin kolme muuta veto- ja pitovoimaan vaikuttavaa tekijää, joita Vanhustyön vetovoimamallissa ei ollut määritelty. Vanhustyön vetovoimamallissa ei ole huomioitu lähiesihenkilöiden omia ominaisuuksia, työn sisältöä ja mielekkyyttä eikä palkkaa ja työsuhde-etuja.

Tarkasteltaessa arvostus-tekijää Vanhustyön vetovoimamalliin nähden havaittiin katsauksen aineistossa samankaltaisia johtopäätöksiä, vaikka arvostuksesta mainittiin artikkeleissa yleisemmällä tasolla (Labrague ym. 2018: 1352). Poikkeuksena oli, ettei kollegoilta tai esihenkilöltä saatua kiitosta mainittu valituissa artikkeleissa vaan puhuttiin

sosiaalisesta tuesta ja yksinäisyyden kokemuksesta. Kuitenkin useissa opinnäytetyöhön valituissa tutkimuksissa puhuttiin myös palkasta ja sen vaikutuksista työn veto- ja pitovoimaan, kun taas Vanhustyön vetovoimamalli ei mainitse palkkaa suoraan. Mielienkiintoisen näkökulman tuo kuitenkin se, miten voidaan tulkita palkan osoittavan arvostusta sekä organisaatioiden että yhteiskunnan taholta (Mustonen 2021: 46, 111). Yleisesti voidaan todeta palkitsemisen tavoitteena olevan pitovoiman lisääminen sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen (Nylander & Hakonen 2015: Johdanto: Palkitsemisen eetokseen ja malli toimivuudesta). Palkalla ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on ensisijaisesti vaikutusta työtyytyväisyyteen (Maaniemi 2015: Palkitseminen ihmisten johtamisessa). Lähiesihenkilöiden lisäksi myös hoitajat kokevat huolta palkkauksestaan (Hahtela & Karhe 2021:13, 34, 38). Tästä johtuen Vanhustyön vetovoimamallin arvostus -tekijää voisi laajentaa koskemaan myös työsuhte-etuja ja palkkaa sekä palkitsemista, jolloin sille ei tarvitsisi määritellä omaa erillistä teemaa.

Opinnäytetyön aineiston analyysissä korostui yhteneväisesti vetovoimamallin kanssa, miten henkilöstöressurssien riittävyydellä on merkitystä ja miten sen varmistaminen on lähiesihenkilöiden vastuulla ja aiheuttaa heille stressiä (Korkiakangas ym. 2022:6). Vaikka sijaisjärjestelyjä ei mainita suoraan valituissa tutkimuksissa, niiden voidaan johdopäätöksenä nähdä aiheuttavan stressiä varsinkin, jos sijaiset tai vuokratyöntekijät eivät tunne yksikköä ja asiakkaita, koska tällä on vaikutusta hoidon ja palvelun laatuun (Corneliusson ym. 2022, 6). Lisäksi työyhteisöongelmat liittyvät usein henkilöstöressurssien puutteisiin, mikä korostaa ongelman merkitystä. Mahdollinen henkilöstöpulan aiheuttama työnkuvien epäselvyys ja osaamattomien työntekijöiden palkkaamistarve voivat heijastua työyhteisöön ja jopa asiakasturvallisuuteen ja lisätä valitusten ja vahinkojen määrää (Nelson ym. 2021: 73; Labrague ym. 2018: 1354). Nämä puolestaan lisäävät lähiesihenkilöiden työkuormitusta ja stressiä, kuten analyysin tuloksissa nousi esiin. Näistä syystä olisi hyvä, että organisaatioissa olisi toimivat sijaisjärjestelyt tai vetovoimamallissa mainittu varahenkilöstöjärjestelmä. Näiden lisäksi yhtenä ratkaisuna rekrytointiongelmiin nähtiin kansainvälinen rekrytointi (Korkiakangas ym. 2022: 7). Näin ollen voidaan todeta, että opinnäytetyön tulokset olivat pääpiirteissään yhteneväisiä viitattuihin lähteisiin riittävien henkilöstöressurssien hallinnan ja sen vaikutusten osalta, mutta lähiesihenkilöiden vastuu asianhoitamiseen ei tullut esiin hoitohenkilökunnalle suunnatussa Vanhustyön vetovoimamallissa.

Joustavat työelämäratkaisut, kuten etätö, lisäävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Kennedy & Mohr 2023: 11) sekä myös lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa. Eri-tyisesti nuoremmille X- ja Y-sukupolville työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää (Martin & Kallmeyr 2018: 371, 373). Vanhustyön vetovoimamallissa etätöyön mahdollisuutta

ei käsitellä, koska Vanhustyön vetovoimamalli on suunnattu ensisijaisesti henkilöstölle, jossa etätyö ei usein ole asiakastyön luonteen vuoksi mahdollista (Tevameri 2021: 74). Opinnäytetyön katsauksen artikkeleissa kuitenkin todettiin etätyön lisäävän lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä (Martin & Kallmeyer 2018: 373), koska se lisää työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Aineistossa korostettiin osaavan ja tuen tarjoavan johdon merkitystä lähiesihenkilöiden työhön. Lähiesihenkilöiden kohdalla oman esihenkilön sosiaalinen tuki oli tärkeää, mutta Vanhustyön vetovoimamallista poiketen, esihenkilön ei tarvinnut olla läsnä työyhteisössä vaan saatavilla henkilökohtaisesti. (Aloisio ym. 2019: 1769–1770.) Lähiesihenkilön kokemus esihenkilön osaamisesta vaikuttaa työn pitovoimaan ja yhtenä isoimpana syynä lähiesihenkilön irtisanoutumiselle mainittiin tietämätön ja vaativa ylin johto (Nelson ym. 2021: 71–73). Analyysissa olisi voinut ottaa esille lähiesihenkilöiden työkuormituksen ja sen hallinnan sekä esihenkilön tarjoaman tuen, mutta nämä tekijät oli Vanhustyön vetovoimamallissa sisällytetty toimivan ja hyvinvoivan työyhteisöön. Vaikka vetovoimamallissa mainittua yhteisöohjautuvuutta ei mainittu suoraan aineistossa, se voisi olla merkittävä tekijä lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimassa.

Valituissa tutkimuksissa korostettiin perehdytyksen ja ohjaavan tuen merkitystä lähiesihenkilöiden sitoutumiselle työhön (Nelson ym. 2021: 72). Lähiesihenkilötyössä harvoin perehdytetään opiskelijoita, mutta lähiesihenkilö on vastuussa uusien henkilöiden ja sijaisten perehdytysprosessin toimivuudesta ja toteutumisesta. Opiskelijoiden ohjaus mainittiin ainoastaan Korkiakankaan ym. (2022: 6) tutkimuksessa, jossa käsiteltiin vanhustyön vetovoimaisuutta sekä hoitohenkilökunnan että lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Lähiesihenkilöt perehdyttävät uusia kollegoita, joten aihetta on tärkeä käsitellä lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöissä. Katsauksen aineiston analyysissä tuotiin esiin, miten lähiesihenkilöt tarvitsevat erityisesti tukea ja perehdytystä hallinnollisten tehtävien käsittelyyn ja taloudellisten päätösten tekoon (Labrague ym. 2018: 1354, 1357). Tätä näkökulmaa on käsitelty enemmän vahva ammattiosaamisen ja työn kehittämisen luvussa sekä induktiivisen analyysin tulosluvussa, joka käsittelee työn sisältöä ja mielekästä työtä. Perehdytystä Vanhustyön vetovoimamallissa käsiteltiin työyhteisön sisäisenä perehdyttämisenä eikä siinä ole otettu huomioon lähiesihenkilön työn erityisyyttä. Näin ollen voidaan päätellä, että analyysi avasi laajemmin lähiesihenkilöiden perehdytystarpeita eri työtehtävissä.

Tutkimuksissa todettiin, että toimiva ja hyvinvoivan työyhteisö lisäsi myös lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa (Myers ym. 2018: 11, 20–22). Lähiesihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden ylläpidossa (Korkiakangas ym.

2022: 9), joten vertailu vetovoimamalliin oli hieman haastavaa. Lähiesihenkilöt nauttivat työyhteisön kehittämisestä (Nelson ym. 2021: 72), mutta työn ylikuormitus ja työnhallinnan menettäminen aiheuttavat stressiä ja halua siirtyä toisiin tehtäviin (Labrague ym. 2018: 1352). Työn kuormittavuutta lisäävät myös työyhteisön roolien epäselvyys, jännitteet ja eri tahoilta saadut ristiriitaiset vaatimukset (Nelson ym. 2021: 71–72). Analyysin perusteella voidaan päätellä, että vaikka lähiesihenkilöt nauttivat työyhteisön kehittämisestä ja tiimiytymisestä (Nelson ym. 2021: 72), tulee työtehtävien kuormituksen olla hallittava, jotta lähiesihenkilö kykenee suoriutumaan työstä nauttien siitä (Hertelendy ym. 2022: 396). Aineiston analyysissä kiinnitettiin huomiota siihen, miten Vanhustyön vetovoimamallin ulkoinen viestintä -tekijään voitaisiin täydentää sosiaalisen median hyödyntämisellä ainakin lähiesihenkilöiden väliseen verkostoitumiseen ja tuen saamiseen (Myers 2018: 24), koska vuorovaikutus muiden lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden kanssa luo hengähdystauon monien lähiesihenkilöiden kokemaan yksinäisyyteen (Aloisio ym. 2019: 1170). Tämä tukisi aineistossa korostunutta näkemystä kollegiaalisen tuen merkityksestä lähiesihenkilöille.

Vanhustyön vetovoimamallissa ulkoiseen viestintään sisältyy omaisyhteistyö, imagon rakentaminen ja rekrytointi. Tutkimusartikkelit korostivat erityisesti avointa vuorovaikutusta omaisyhteistyön onnistumiseksi (Myers ym. 2018: 19). Rekrytoinnin tehostaminen mainittiin tutkimusten johtopäätöksissä, esimerkiksi Peermanin (2023: 248) tutkimuksessa mainitaan, miten tutkimus ihannetapauksessa auttaa tehostamaan rekrytointia. Markkinointia ei käsitelty tutkimuksissa lainkaan. Vaikka tutkimuksissa tuotiin esille omaisyhteistyön merkitys, niissä ei syvennytty sen ja potentiaalisten potilasvalitusten vaikutukseen alan ja organisaation imagoon. Ainoastaan vaikutus lähiesihenkilöiden työhön käsiteltiin (Labrague ym. 2018: 1354) sekä sitä, miten lähiesihenkilö kertoessaan omasta työstään ulkopuolisille vaikuttaa työyksikön ja organisaation vetovoimaan (Peerman 2023; 245). Näin ollen voidaan päätellä, että vaikka aihealueet olivat osin yhteneviä, Vanhustyön vetovoimamalli ja tutkimusartikkelit painottivat eri näkökulmia. Vanhustyön vetovoimaalli huomioi laajemmin viestinnän kokonaisuuden. Herää kysymys, miksei tutkimuksissa kiinnitetty enemmän huomiota alan imagoon vaikuttamiseen alan vetovoiman lisäämiseksi ja sitä kautta resurssiongelmien korjaamiseksi.

Vanhustyön vetovoimamallin vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen tekijän sisältö näytti tutkimusartikkelien valossa hyvin yhteneväiseltä. Aineistosta löytyi kaikki Vanhustyön vetovoimamalliin kirjatut osa-alueet. Lähiesihenkilöiden työssä koulutuksella ja hyvällä ammattiosaamisella voi olla myös työn pitovoimaa heikentävä vaikutus, sillä työtaitoihinsa tyytyväisemmät lähiesihenkilöt todennäköisemmin irtisanoutuvat nykyisestä työstään (Nelson ym. 2021: 72). Organisaatioiden tulisikin kiinnittää huomiota

koulutusten ja osaamisen kehittämisen ohella myös lähiesihenkilöiden urakehitykseen ja erilaisen urapolkujen tarjoamiseen (Kennedy & Mohr 2023: 116).

Tutkimuksissa todettiin, että lähiesihenkilöiden kyvyttömyys hoitaa työtehtäviään aiheuttaa heille stressiä ja vähentää työtyytyväisyyttä (Aloisio ym. 2019: 1769). Johtamiskoulutusten ja muiden erityiskoulutusten todettiin lisäävät lähiesihenkilön osaamista ja parantavan työnhallintaa, mikä puolestaan vähentää stressiä (Hertelendy ym. 2022: 394). Myersin ym. (2018: 24) tutkimuksessa stressinkokemukseen ehdotetaan erilaisia harjoituksia, jotka räätälöidään kohtaamaan vanhustyön lähiesihenkilön työnstressitekijöitä. Koska lähiesihenkilöllä on keskeinen rooli laadukkaan hoidon toteutumisessa, heille tulisi tarjota lisäkoulutusta sekä mentorointia nimenomaan vanhustyön lähiesihenkilönä toimimiseen (Aloisio ym. 2019: 1769).

Tutkimuksissa todettiin lähiesihenkilön omien ominaisuuksien, kuten johtamistyylin ja pitkän työsuhteen vaikuttavan merkittävästi työn veto- ja pitovoimaan (Kennedy & Mohr 2023: 115; Peerman 2023: 245–248). Näitä asioita ei ole mainittu suoraan Vanhustyön vetovoimamallissa, vaikka ne voisivat kuulua vahvaan ammattiosaamisen kokonaisuuteen. Lähiesihenkilön työsuhteen pituus ennustaa Kennedyn ja Moharin (2022) tutkimuksen mukaan irtisanoutumisaikaa, mutta se kertoo myös organisaation hyvästä pitovoimasta. Tyytyväinen lähiesihenkilö jatkaa työssään pidempään. (Kennedy & Mohr 2023: 115, 117.) Analyysin perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksissa korostui enemmän lähiesihenkilöiden yksilöllisyys, näitä ulottuvuuksia ei käsitelty Vanhustyön vetovoimamallissa.

Työn sisältö -teemassa korostettiin lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyden kannalta tärkeitä seikkoja, kuten työn monipuolisuutta ja asiakastyön merkitystä (Peerman 2023: 245). Vanhustyön vetovoimamallissa ei käsittele näitä seikkoja, sillä se on suunnattu hoitohenkilökunnalle ja työyhteisöille, jolloin sen lähtökohtana on asiakastyön keskeisyys. Hallinnolliset ja henkilöstöön liittyvät työtehtävät nousevat tärkeiksi tekijöiksi, koska niiden ylikuormitus heikentää lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyttä. Lähiesihenkilöiden stressiä ja työtytymättömyyttä lisää päätöksentekovallan puute, varsinkin jos ei voi tehdä valintoja asiakkaiden tarpeiden pohjalta (Labrague ym. 2018: 1354–1355). Työn hallinnan kehittämiseksi lähiesihenkilöiden ja organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota kokouskäytäntöihin ja miettiä ratkaisuja lähiesihenkilöiden hallinnollisten tehtävien uudelleen organisointiin kuten lisähenkilöstön palkkaamiseen tai Vanhustyön vetovoimamallissa mainitun yhteisöohjattavuuden kehittämiseen. Vetovoimamallissa yhteisöohjautuvuus mainittiin osaavaa ja henkilöstöä tukevan johtamisen tekijässä, mutta sitä ei ollut mainittu opinnäytetyöhön valitussa aineistossa, vaikkakin Labraguen ym.

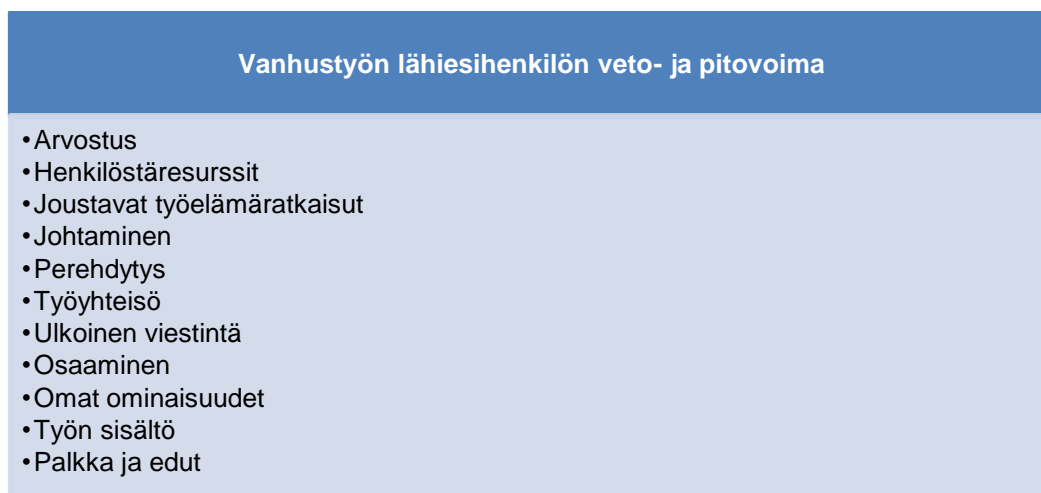


tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, miten osallisuus päätöksentekoon vaikuttaa stressiin (Labrague ym. 2018: 1355) ja Hertelandyn ym. (2022: 394–395) tutkimuksessa todetaan yhteistyön ja autonomian parantamisen vaikuttavan moraalisen ahdistukseen sekä lisäävän sitoutumista jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon parantaa alan vetovoimaa ja hoidon laatua (Kanninen 2023: 76, 79–80). Valituissa aineistossa todettiin hallinnollisten tehtävien ylikuormituksen heikentävän lähiesihenkilöiden veto- ja pitovoimaa. Yhteisöohjautuvuus voisi olla yhtenä ratkaisuna lähiesihenkilöiden työnkuormituksen keventämiseen, koska siinä vastuu ja valta jaetaan tai annetaan kokonaan työyhteisölle, jolloin lähiesihenkilön rooli vähenee tai jopa poistuu kokonaan. Yhteisöohjautuvuudessa koko työyhteisö ottaa vastuun työn etenemisestä ja työyhteisön sisällä sovitaan, miten asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin päästään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii työyhteisön jäseniltä vastuunottoa, asioiden edistämistä sekä keskustelua tarvittavista asioista. (Martela & Hakanen & Hoang & Vuori 2021: 14.) Koska vanhustyössä lähiesihenkilöillä on vastuullaan useita työyksiköitä, henkilöstöltä edellytetään yhteisö- ja itseohjautuvuutta (STM 2024: 22). Yhteisöohjautuvuus lisää vastuuta yksilöille ja työyhteisölle lähiesihenkilön sijaan. Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan poista tarvetta johtamisen rakenteille, työyksikössä tulee olla pelisääntöjä, ohjeita ja sovittuja käytänteitä, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa ja päätöksentekoa. (Martela ym. 2021: 29–30, 33–34; Vainio & Maamies & Huhtala 2021.) Yhteisöohjautuvuusmallin käyttöönotossa tarvitaan lähiesihenkilön työpanosta, kannustusta ja pelisäännöistä keskustelemista mutta yhteisöohjautuvuus vaatii ennen kaikkea luottamusta; lähiesihenkilö ei päättä tai ohjaile yksikön tapahtumia, vaan hänen täytyy luottaa henkilöstön kykyyn tehdä päätöksiä (Martela ym. 2021: 29–30, 33–34; Vainio ym. 2021).

Työn sisältö -teeman sisällössä huomioidaan myös se, miten lakien ja säädösten jatkuva muuttaminen lisää lähiesihenkilöiden kokemaa stressiä ja vaikuttaa työnhallinnan tunteeseen (Myers ym. 2018: 11, 14, 19). Lähiesihenkilöiden odotetaan olevan selvillä uusimmista ohjeista ja määräyksissä, jotta he voivat ohjeistaa henkilöstöä toimimaan niiden mukaisesti. Vanhustyön vetovoimamallissa ei käsitelty näitä teemoja, mutta erityisesti koronapandemia aikana lainsäädännön muutoksilla oli vaikutusta henkilöstön kuormittumiseen (Tevameri 2021: 90), joten aiheen tarkastelu on perusteltua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Vanhustyön vetovoimamallia voidaan hyödyntää lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoiman vahvistamisessa. Kuitenkaan Vanhustyön vetovoimamalli ei kata kaikkia lähiesihenkilöiden työn kannalta merkityksellisiä elementtejä.

tejä, koska vetovoimamalli on suunnattu hoitohenkilökunnalle ja työyhteisöille. Lähiesihenkilön omat ominaisuudet, työn sisältö sekä palkka ja työsuhte-edut ovat tärkeitä tekijöitä, joita voisi harkita Vanhustyön vetovoimamallin täydentämiseksi kuten kuviossa 5 esitetään.



Kuvio 5. Vanhustyön esihenkilön työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät.

## 6 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeita, varmistaen rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden. Aikaisempiin tutkimuksiin viitattiin asianmukaisesti, kunnioittaen heidän työtään ja saavutuksiaan, mikä on keskeistä opinnäytetyön tulosten hyväksyttävyyden kannalta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 11–18.) Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksen eri vaiheiden kautta, mukaan lukien kirjallisuushaku, tutkimusartikkelien arviointi ja aineiston analyysi. Onnistuminen näissä vaiheissa vaikuttaa suoraan opinnäytetyön luotettavuuteen (Kananen 2012: 170; Burns & Grove 2011: 335). Opinnäytetyö suunniteltiin huolellisesti, ja Metropolian informaattikolta sekä opinnäytetyön ohjaajalta saatiin tukea ja ohjausta eri vaiheiden toteutuksessa. Opinnäytetyössä ei tarvittu rahoittajaa, eettistä ennakoarviointia eikä työllä ole sidonnaisuuksia.

Tutkimuksen tarkoituksen on oltava selkeä ja perusteltu (Whittemore & Knafel 2005: 548). Tämän opinnäytetyön ajankohtaisuutta korostaa hallituksen hanke ja julkinen keskustelu sosiaali- ja terveystieteiden veto- ja pitovoimasta. Opinnäytetyön aiheen rajauksessa kiinnitettiin huomiota, ettei vanhustyön lähiesihenkilö näkökulmasta aihetta ollut tutkittu kovinkaan paljon. Tutkimuskysymyksen määrittelyssä ja menetelmien valin-

nassa keskustelu Vetovoimainen vanhustyön-hankkeen projektipäällikön kanssa vahvisti tutkimuksen perustaa. Häneltä saatiin lupa vetovoimamallin käytölle ja sen soveltamiseen opinnäytetyön analyysin kriteeristönä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kartoittava kirjallisuuskatsaus, jonka vaiheet mukailevat systemaattista kirjallisuuskatsausta. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavaa aihetta tarkastellaan monipuolisesti ja aineistot voidaan valita systemaattista kirjallisuuskatsausta vapaammin (Pollock ym. 2022: 1098–1099). Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa ei yleensä suoriteta aineiston laadun arviointia, mutta tässä opinnäytetyössä arviointi tehtiin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston julkaisuvuoden, julkaisufoorumien, julkaisumaan tai kirjoittajan perusteella. (Stolt ym. 2016: 9–11, 29.) Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen valittiin 10 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, jotka oli julkaistu erilaisissa hoitotieteellisissä tai -johtamisen julkaisuissa viiden vuoden sisällä. Opinnäytetyön luotettavuuteen ja tulosten hyödyntämiseen vaikuttaa tutkimusartikkelien englanninkielisyys sekä pohjoisamerikkalaisuus, artikkelien tulkinnassa on voitu tehdä virheitä sekä opinnäytetyön tuloksien yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä suomalaisessa työkuultuurissa on syytä tarkastella kriittisesti.

Luotettavuuden arviointikriteerinä pidetään uskottavuutta, riippuvuutta sekä siirrettävyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123). Uskottavuuden lisäämiseksi aineiston valinnassa ja analyysissä pyrittiin huolellisuuteen ja systemaattisuuteen, vaikka toteuttamisvaiheessa koettiin haasteita. Opinnäytetyön aineistonhaku, analyysi ja -johtopäätökset on kirjattu opinnäytetyön raporttiin tarkasti lisäämään opinnäytetyön toistettavuutta (Whittemore & Knafel 2005: 548–550). Uskottavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön raportin teoreettisessa taustassa on määritelty opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet ja tuloksien esittely tehtiin perustellusti ja selkeästi. Virheiden ja harhaanjohtavien päätelmien mahdollisuudet pyrittiin tunnistamaan ja huomioimaan. Opinnäytetyö eteni tehdyn suunnitelman mukaisesti, vaikkakin opinnäytetyö toteutui hiukan alkuperäistä aikataulua hitaammin eikä määriteltyä hakustrategiaa täysin noudatettu, johtuen artikkelien vähyydestä. Hakustrategian määrittely on olennaista kirjallisuuskatsauksen onnistumiselle, sillä epätäydelliset haut voivat johtaa epätarkkoihin tuloksiin ja heikentää tutkimuksen toistettavuutta (Whittemore & Knafel 2005: 548–549). Opinnäytetyön tietohaut suoritettiin lopulta viidestä eri tietokannasta loppukesästä 2023. Alkuperäisesti tietokantoja oli valittu opinnäytetyöhön neljä, mutta artikkelien vähyyden vuoksi syyskuussa suoritettiin tietohaku myös ProQuest-tietokannasta, ja tuolloin hakulausekkeeseen lisättiin kaksi uutta hakusanaa, jotta saatu hakutulos olisi hallittavissa. Hakuajankohdaksi rajattiin koskemaan samaa ajanjaksoa, kuin mikä oli ollut muissakin tietokantahauissa.

Kuitenkin uusien hakusanojen käyttäminen voi heikentää opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen johdonmukaisuutta ja laatua, koska kaikissa tietokantahauissa ei käytetty samoja hakusanoja. Jälkikäteen huomattiin, että viimeisen tietokantahaun yhteydessä tehtiin virhe uusien hakusanojen tekemisessä. Käyttämällä vain hakusanoja ”long-term care unit” ja ”nursing home”, rajattiin tulokset koskemaan vain pitkäaikaishoitoyksiköitä ja hoivakoteja. Hakusanoissa olisi tullut huomioida myös kotihoidon konteksti lisäämällä ”home care”-hakusana. Tämä olisi tuonut tuloksiin myös kotihoitoa koskevaa tutkimuskirjallisuutta. Tehty virhe puutteellisissa hakusanoissa rajasi tutkimusaineistoa liian kapeaksi ProQuest-tietokantahaussa eikä siten kattanut aiheeseen liittyviä sosi-aali- ja terveydenhuollon eri palvelumuotoja kokonaisvaltaisesti. Jatkossa tulee käyttää laajempia ja monipuolisempia hakusanoja varmistamaan riittävä aineisto. Aineiston hakuprosessia olisi voitu parantaa määrittelemällä hakustrategia tarkemmin. Etukäteispohdinnat tutkimusartikkelien mahdollisesta vähyydestä olisivat vähentäneet epävarmuutta ja parantaneet luotettavuutta. Opinnäytetyön aineiston keruussa tehtiin tammi-kuussa 2024 tarkistushaku tietokantoihin. Tarkoituksena oli varmistaa, ettei varsinaisten hakujen jälkeen ollut julkaistu uusia opinnäytetyöhön sopivia artikkeleita. Hakutuloksena oli muutama tutkimusartikkeli, jotka eivät käsitelleet aihetta lähiesihenkilöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön aineistoon valittiin ajankohtaisia korkeatasoisia lähteitä kuten viimeisen viiden vuoden ajalta julkaistuja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita tieteellisistä julkaisusarjoista. Yksi sisäänottokriteeri oli artikkelin maksuttomuus Metropolian tietokannoissa tai kirjastossa, tämä rajausta saattoi jättää joitain tärkeitä artikkeleita haun ulkopuolelle. Tiedonhaussa ja aineistonvalinnassa oltiin lähdekriittisiä ja kunkin artikkelin soveltuvuus arvioitiin. Kartoittavaan kirjallisuuskatsaukseen voidaan valita myös vertaisarvioimattomia lähteitä kuten pääkirjoituksia (Pollock ym. 2022: 1100). Kuitenkin tähän opinnäytetyöhön valittiin kymmenen vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joten opinnäytetyön aineisto on suhteellisen suppea ja pieni. Jos aineiston sisäänottokriteereihin olisi lisätty pro gradu -tasoiset tutkimukset olisi aineistoon valikoitunut muutama suomalainen pro gradu -tutkimus, opinnäytetyön tekijä päätti pitäytyä tässä kohtaa alkupe-  
räisessä rajauksessa mutta lisäsi tietokantahakuja.

Tutkimusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota, kuinka laadukas aineisto valitulla menetelmällä saadaan ja voiko aineistosta tutkia sitä, mitä halutaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 202, 205–209). Tutkimuskysymys ohjasi kirjallisuuskatsauksen näkökulmaa ja auttoi hahmottamaan, millaisiin seikkoihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoiman ymmärtämisessä. Opin-

näytetyön luotettavuutta heikensi sen, että valittujen tutkimusartikkelien tutkimukset eivät kohdistuneet ainoastaan lähiesihenkilöihin tai vanhustyön yksiköihin. Tämä saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen ja luotettavuuteen. Martinin & Kallmeyerin (2018) tutkimuksen mukaan ottoa harkittiin pitkään, koska se oli toteutettu eri sairaalan osastoilla. Tutkimuksessa kuitenkin tunnistettiin neljä sukupolvien välillä työn ja yksityiselämän yhdistämiseen liittyvää tekijää. Koska opinnäytetyön aineiston analyysissä käytetävän vetovoimamallin yhtenä tekijänä oli joustavat työelämäratkaisut niin tämä tutkimusartikkeli päätettiin sisällyttää opinnäytetyön aineistoon. Lisäksi suurimmassa osassa valitun aineiston tutkimusartikkeleista käsiteltiin yksittäisiä veto- ja pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä, kuten työtyytyväisyyttä, moraalista ahdistusta tai stressiä. Opinnäytetyön tarkoituksena sen sijaan oli tarkastella aihetta kokonaisvaltaisesti. Nämä vaikuttavat tämän opinnäytetyön luotettavuuteen. Analyysissä pyrittiin kiinnittämään huomiota tutkimusartikkelien heikkouteen ja analyysissä kiinnitettiin huomiota siihen mitkä tutkimustulokset koskivat henkilöstöä ja mitkä lähiesihenkilöitä. Hakusanoihin sisältyi työtyytyväisyys mutta ei Vanhustyön vetovoimamallin eri tekijöitä. Näitä olisi voinut lisätä hakukriteereihin, jotta aineisto olisi antanut kattavamman kuvan vetovoimamallin tekijöiden merkityksestä vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan. Kaikista näistä haasteista huolimatta tutkimusartikkelit päätettiin kuitenkin sisällyttää kirjallisuuskatsauksen aineistoon, vaikka ne eivät täysin vastanneet kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymystä, joko näkökulmaltaan tai ympäristöltään, koska niiden antama informaatio tuki opinnäytetyön analyysia ja ne toivat osaltaan siihen lisätietoa.

Kartoittavan katsauksen heikkoutena voi olla katsaukseen mukaan otettujen alkuperäistutkimusten heikko laatu tai puute. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa ei tyypillisesti toteuteta valittujen artikkelien laadun arviointia. (Stolt ym. 2016: 10–11, 23.) Tässä opinnäytetyössä suoritettiin myös tutkimusartikkelien laadun arviointi, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Valittujen tutkimusartikkelien luotettavuutta arvioitiin Hawkerin arviointilomakkeen avulla, mikä vahvisti opinnäytetyön luotettavuutta (Stolt ym. 2016: 74–75, 119, 123; Vilkkä 2023: 92). Vaikka tutkimusartikkelien kirjoitustyyli vaihteli, tulokset oli kirjattu tarkasti ja loogisesti, mikä helpotti opinnäytetyön tekemistä. Artikkelien puutteet liittyivät pääasiassa tutkimusten esittelyyn, analyysin kuvaamiseen ja eettisiin kysymyksiin.

Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön tekijä teki tarkat muistiinpanot katsauksen eri vaiheista, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja tutkimus on toistettavissa (Elo ym. 2022: 217, 2019; Stolt ym. 2016: 23). Analyysin vaiheet pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti, mikä edistää tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Näistä toimista huolimatta analyysissä on voitu tehdä virheitä, ja opinnäytetyön

tuloksiin on tullut harhaanjohtavia päätelmiä. Huomio kiinnittyi myös ennakkokäsitysten mahdollisiin vaikutuksiin (Stolt ym. 2016: 23–24, 32, 94). Analyysimenetelminä käytettiin deduktiivista ja induktiivista lähestymistapaa, koska tutkimusten tuloksissa oli enemmän löydöksiä kuin Vanhustyön vetovoimamallin tekijöitä. Deduktiiviseen analyysiin valittiin kehikoksi Vanhustyön vetovoimamallin yhdeksän tekijää, joten analyysin aloittaminen oli helppoa koska tekijät ja niiden sisältö olivat valmiiksi määriteltynä. Vaikkakin tutkimusten tuloksissa oli enemmän löydöksiä, jotka vaikuttivat lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työnhallinnan kokemukseen tai stressiin, nämä tekijät olivat määriteltynä sisältyneeseen Vanhustyön vetovoimamallin tekijöihin. Induktiivisen analyysin teossa pyrittiin olemaan tarkka ja löytämään tutkimusartikkeleista kaikki tutkimustulokset, jotka vaikuttivat lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan mutteivat sisältyneet Vanhustyön vetovoimamallin tekijöihin. Nämä tulokset kuten sanat, termit tai ilmaisut kirjattiin erilliselle paperille, jonka jälkeen tulokset ryhmiteltiin ja ryhmille mietittiin teemaa kuvaava nimitys. Teemat olivat lähiesihenkilön omat ominaisuudet, työn sisältö ja mielekkyys sekä palkka ja työsuhde-edut. Analyysin teossa työn sisältö ja mielekkyys -teemaan sisällytettiin kahta eri teemaa, koska opinnäytetyön tekijä koki jaotellun mielekkäänä. Opinnäytetyön raportin kirjoittamisvaiheeseen asti induktiivisen analyysin tuloksissa oli neljä teemaa mutta opinnäytetyön tekijä päätyi sisällyttämään vaihtuvat lait ja säädökset työn sisältö ja mielekkyys -teemaan koska vaihtuvat lait ja säädökset heikensivät lähiesihenkilöiden työn mielekkyyttä.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voi heikentää, että opinnäytetyö tehtiin yksin, joten opinnäytetyön vaiheissa on voitu tehdä virheitä kuten aineiston valinnassa tai päätelmissä. Tämän lisäksi suurin osa tutkimusartikkeleista oli pohjoisamerikkalaisia ja englanninkielisiä, ja vaikka aineisto luettiin useita kertoja, niin tästä huolimatta on voinut jäädä joku tärkeä tekijä huomioimatta. Luotettavuuden lisäämiseksi englanninkielisten tutkimusartikkelien lukemisessa ja ymmärtämisessä käytettiin kahta sähköistä suomi-englanti-suomi-sanakirjaa tai -palvelua. Artikkelien alkuperäiset ilmaisut pyrittiin kääntämään ja kirjoittamaan raporttiin mahdollisimman samankaltaisena mutta kuitenkin lukijoille ymmärrettävästi.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden ja toistettavuuden lisäksi siirrettävyyden kautta. Tutkimusten alkuperämaa ja kulttuuriset erot otettiin huomioon opinnäytetyön sovellettavuudessa suomalaisessa kontekstissa ja työkuulttuurissa. Vaikka suurin osa tutkimuksista on pohjoisamerikkalaisia, tulokset pyrittiin tarkastelemaan suomalaisessa työkuulttuurissa, koska deduktiivisessa analyysissä Vanhustyön vetovoimamallin tekijät ja niiden sisältö oli määriteltynä suomalaisen työkuulttuurin mukaan. Pohjoisamerikkalaisissa tutkimuksissa tehtiin vertailua esimerkiksi etnisen

taustan, uskonnollisuuden tai lapsilukumäärän perusteella. Tämänäyttöiset kyselyt ja tulokset eivät yleensä saa kannatusta suomalaisessa tutkimusetiikassa. Ne kuitenkin heijastavat kulttuuritaustojen eroja. Lisäksi tutkimuksissa ehdotettuja kehittämiskohteita ja -hankkeita tulee tarkastella suomalaisessa työkuulttuurissa, esimerkiksi Suomessa mentorointiohjelmaa on verraten vähän, eikä niitä ole systemaattisesti organisaatioissa käytössä. Lisäksi suomalainen työsuhtesuoja ja koulutukset eroavat Pohjois-Amerikan malleista, ja nämä tekijät on pyritty ottamaan huomioon analyysissä ja raportissa. Opin- näytetyön siirrettävyys suomalaiseen työkuulttuuriin olisi parantunut, jos useampi tutki- mus olisi ollut suomalainen.

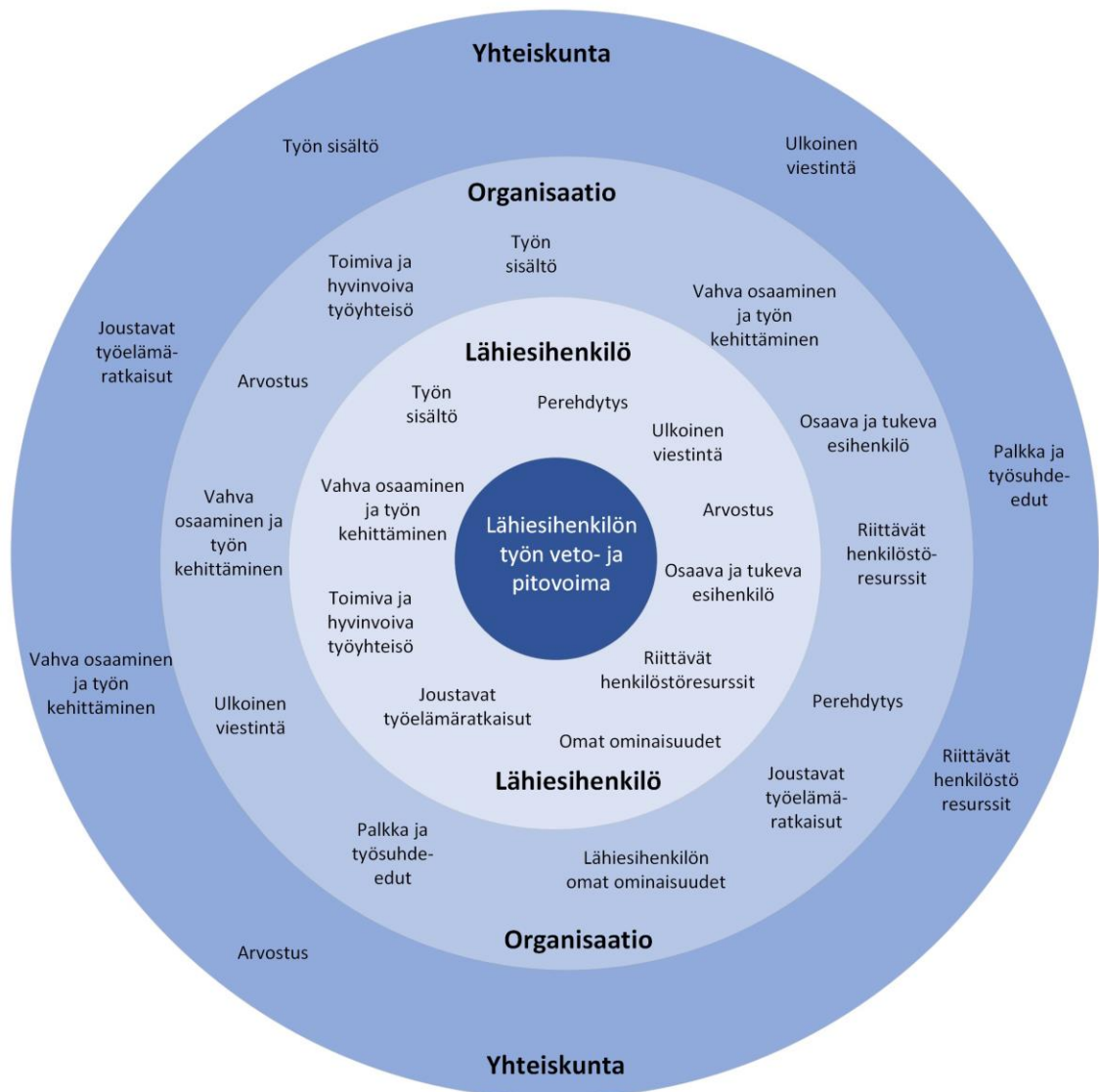
Kirjallisuuskatsauksessa ei käsitelty tietosuojanalaisia tietoja. Kaikki käytetyt lähde- materiaalit olivat julkisesti saatavilla. Opinnäytetyön tekemiseen tulostetut artikkelit, muis- tiinpanot ja Excel-tiedot ovat tallessa opinnäytetyön tekijällä. Nyt jälkikäteen tarkastel- tuna kirjallisuuskatsauksen analyysin olisi voinut tehdä esimerkiksi Zoterolla, Atlas.ti:llä tai muulla sähköisellä tiedonhallintavälineellä. Opinnäytetyön tekijä ei tutkinut riittävästi sähköisten apuvälineiden hyötyjä vaan teki merkinnät paperille. Jatkossa näihin sähköi- siin tiedonhallintatyökaluihin tulisi tutustua etukäteen ja hyödyntää niitä aineiston hallin- nassa ja analyysissä, jolloin analyysin teko olisi tehokkaampaa ja luotettavuus olisi pa- rantunut.

Opinnäytetyön tekijä arvioi ja tarkasti suunnitelman alkuperäisten ilmaisujen määrän Turnitinin avulla, lisäten luotettavuutta. Lopullinen opinnäytetyöraportti tarkistettiin sa- malla ohjelmalla, varmistaen eettisen kirjoittamisen periaatteiden noudattamisen ja lisä- ten raportin luotettavuutta. (Arene: 7.) Eettisiä ja luotettavuusnäkökulmia on tarkasteltu kriittisesti ja ne kirjattiin raporttiin.

## **7 Pohdinta ja jatkotutkimukset**

Opinnäytetyö käsitteli vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimatekijöitä ja niiden kehittämissuhteita useasta näkökulmasta. Aineistoon valikoituneista tutki- musartikkeleista kävi ilmi, että sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimapula on monisyi- nen ja globaali haaste, johon ei ole yksinkertaista ratkaisua. Ratkaistaessa ongelmaa on kiinnitettävä huomiota alan houkuttelevuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen, erityisesti lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyteen. Heidän vaihtuvuutensa vaikuttaa suoraan asiak- kaiden hyvinvointiin ja vanhustyön organisaation tai -yksikön ilmapiiriin ja toimintaan (Aloisio ym. 2019: 1767).

Vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa voidaan tarkastella tarkastele- malla eri ulottuvuuksien merkitystä. Korkiakankaan ym. (2022: 3) tutkimuksessa erotel- laan yksilön, organisaation ja yhteiskunta ulottuvuuksien vaikutukset vanhustyön veto- voimaan. Nämä ulottuvuudet auttavat ymmärtämään, että lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavat sekä yksilön että organisaation ominaisuudet että yhteiskun- nan asenteet vanhustyötä kohtaan. Kuvassa 2 on määritelty, mihin veto- ja pitovoima- tekijään kullakin ulottuvuudella on merkitystä. Eri ulottuvuuksien kokonaisvaltainen huomioiminen on tärkeää pyrittäessä parantamaan lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja työn pitovoimaa.



Kuva 2. Vanhustyön lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät ja ulottuvuudet, joiden toimilla voidaan vaikuttaa tekijään.

Yksilölliset tekijät, kuten työhyvinvointi ja stressinhallinta, ovat keskeisiä lähiesihenkilön työssä. On tärkeää, että lähiesihenkilö keskustelee omista tarpeistaan esihenkilönsä



kanssa sekä pohtii työnhallinnan kehittämistä. Keskusteluissa voidaan hyödyntää Vanhustyön vetovoimamallin tekijöitä ja niihin vaikuttavia asioista kuten arvostuksen merkitystä, työkuormitusta tai etätyön mahdollisuudesta. Työnohjaus ei noussut esiin Vanhustyön vetovoimamallissa, vaikka työhyvinvointia käsiteltiin useissa eri tutkimuksissa. Kuitenkin Labraguen ym. (2018: 1357) tutkimuksessa mainitaan, miten esihenkilöt tarvitsevat tukea ja koulutusta työssä ja Korkiakangas ym. (2022: 9) tutkimuksessa mainitaan, miten työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää käsitellä työn vaikeita tilanteita. Aiemman tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöt kokevat työnohjauksen tärkeäksi, vaikka sen merkitystä hyvinvointiin ei nähdä kovin suurena (Kailassuo 2020: 65). Lähiesihenkilöt perehdyttävät uusia kollegoita, ja opinnäytetyön analyysissä todettiin miten lähiesihenkilöt tarvitsevat erityisesti tukea ja perehdytystä hallinnollisten tehtävien käsittelyyn ja taloudellisten päätösten tekoon (Labrague ym. 2018: 1354, 1357), vanhemmat ja pidempään työtä tehneiden lähiesihenkilöillä on mahdollisuus sekä velvollisuus tukea ja perehdyttää uusia ja nuoria kollegoita. Nuoret lähiesihenkilöt kokevat toisinaan aliarvostusta ja tuen puutetta vanhemmilta kollegoilta (Saifman & Sherman 2019: 367). Jokaisella työyhteisön ja organisaation jäsenellä on vastuu työyhteisön viihtyvyydestä sekä siitä, miten kohtaa eri osapuolet ja puhuu organisaatiosta ja alasta (Korkiakangas ym. 2022: 6; Peerman 2023; 245).

Vanhustyön lähiesihenkilöllä on vastuuta omasta työn veto- ja pitovoimasta. Kuviossa 6 on koottuna opinnäytetyön tuloksissa tunnistetuista 11 eri tekijästä kymmenen tekijää, joihin lähiesihenkilö voi itse vaikuttaa. Kuvio esittelee lähiesihenkilöön kohdistuvat tekijät ja mahdolliset toimenpiteet, joiden avulla hän voi lisätä omaa työn veto- ja pitovoimaansa. Samalla hän voi vaikuttaa kollegoidensa, koko työyhteisön ja organisaation veto- ja pitovoimaan. Kuvion tarkoituksena on tarjota yhteenveto keskeisistä lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimatekijöistä, joita hän voi hyödyntää oman sitoutumisensa vahvistamisessa.

## Lähiesihenkilö

### Arvostus

- Oman työn arvostaminen
- Arvostava puhuminen omasta työstään, organisaatiostaan ja henkilöstöstä

### Riittävät henkilöstöresurssit

- Työn organisointi
- Sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö

### Joustavat työelämäratkaisut

- Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen
- Etätyö

### Perehdytys

- Työyhteisön perehdytysprosessin kehittäminen
- Kollegoiden perehdytys ja mentorointi

### Toimiva hyvinvoiva työyhteisö

- Vahva osaava tiimi rakentaminen
- Ongelmien ja ristiriitojen hoitaminen ja ennaltaehkäisy
- Työn kuormittavuuden vähentäminen; keskustelemalla esihenkilön kanssa, jakamalla vastuuta ja organisoimalla
- Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen

### Ulkoinen viestintä

- Avoin vuorovaikutus omaisten kanssa

### Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen

- Oman työn hallinnan lisääminen; kouluttautumalla ja keskustelemalla oman esihenkilön kanssa
- Työyhteisön kehittäminen

### Lähiesihenkilön omat ominaisuudet

- Kouluttautuneisuus ja ammattitaito ja työsuhteen pituus
- Hengellisyys
- Johtamistyyli
- Stressin ja ahdistuksen vähentäminen esim. rentoutusharjoitukset

### Työn sisältö ja mielekkäisyys

- Työn monipuolisuus
- Asiakastyön tekeminen
- Toimivat kokouskäytännöt
- Flow-tilassa työskentely
- Työnhallinta kehittäminen

### Palkka- ja työsuhte-edut

- Kokemus palkan vastaavan työn vaativuutta
- Työsuhte-etujen hyödyntäminen

Kuvio 6. Lähiesihenkilön ulottuvuuteen vaikuttavat veto- ja pitovoima tekijät ja ehdotus eri toimenpiteistä.

Organisaatioulottuvuudessa keskeisiä ovat johtaminen, työsuhte-edut, perehdytys, koulutus, työyhteisö, riittävät henkilöstöresurssit, työn organisointi ja sisältö, joihin lähiesihenkilöillä ei ole vaikutusmahdollisuutta (kuva 2). Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota näiden tekijöiden kehittämiseen työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Kennedyn ja Mohrin (2023: 114) tutkimuksen mukaan 89 % lähiesihenkilöistä ja ylemmistä johtajista olivat tyytyväisiä työhönsä ja 8 % harkitsee irtisanoutumista vakavasti, kun taas Nelso-

nin ym. (2021: 71–73) tutkimuksen mukaan vanhustyön organisaatioiden lähiesihenkilöistä jopa neljäsosa harkitsi vakavasti irtisanoutumista. Yleisimpinä syinä olivat ylimmän johdon ongelmat, työn ylikuormitus sekä paremman työpaikan hakeminen. Huolestuttavaa tutkimuksen tuloksissa on myös se, että tutkimukseen osallistuneista 311 lähiesihenkilöstä alle puolet (42 %) ilmoittavat etteivät he todennäköisesti tai eivät varmasti irtisanoutuisi. (Nelson ym. 2021: 71–73.) Erityisen huolestuttavaksi nämä luekat tekevät se, että seuraavien kymmenen vuoden aikana Suomen julkisen puolen osastonhoitajista siirtyä eläkkeelle lähes puolet (Keva 2022).

Organisaation oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa lähiesihenkilöiden irtisanoutumisaikaisiin, joihin voidaan vaikuttaa sosiaalisella tuella ja avoimella keskustelulla (Labrague ym. 2018: 1355; Aloisio ym. 2019: 1769–1770). Lähiesihenkilöiden työn kuormittuvuuden vähentäminen työn uudelleen organisoimisella lisääisi työn hallinnan kokemusta. Valituissa tutkimuksissa esitettiin lisäavun palkkaamista helpottamaan lähiesihenkilön työtä. Lisäavulla voitaisiin tukea hallinnollisten tehtävien ohella yksikön hoitotyön johtamiseen, henkilöstön ohjaamiseen tai asiakastyöhön liittyviä tehtäviä, kuten kotiutusprosessia tai hoidon laadun parantamista (Martin & Kallmeyer 2018: 373; Labrague ym. 2018: 1357). Suomalaiset lähiesihenkilöt kokevat samalla tavalla työnkuormittavuutta ja kroonista aikapulaa, jotka olivat aiheuttaneet uupumusta (Kailassuo 2020: 64). Aikaisempien tutkimusten mukaan resurssituki voisi lievittää työvaatimusten ja työuupumuksen yhteyttä (Hakanen & Bakker & Demerouti 2005: 479, 483–484). Lisäksi työympäristön resurssit vähentävät henkilökohtaista uupumusta ja lisäävät sitoutumista korkeassakin työpaineessa, mikä lopulta vähentää työpaikan vaihtamista (Li & Li & Wan 2019: 3491). Työtehtävien selvitys ja uudelleenorganisointi on tarpeellista näiden tutkimusten mukaan. Uudelleenorganisointi pitäisi tehdä yhteistyössä lähiesihenkilön tai -henkilöiden kanssa. Asiakastyöhön osallistuminen ja vuorovaikutus vaikuttavat positiivisesti lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyteen (Myers ym. 2018: 11, 13–14, 20; Nelson ym. 2021: 72; Peerman 2023: 245). Hallinnolliset työtehtävät puolestaan voivat heikentää sitä (Labrague ym. 2018: 1354). Työtehtävien sisältöä ei voi suunnitella ohittamalla yksilölliset toiveet ja vahvuudet. Suomessa vanhustyössä on vähemmän lähiesihenkilöitä kuin muissa sosiaali- ja terveysalan toimintayksiköissä (TTL 2023: 19). Näin ollen lähiesihenkilöillä voi olla enemmän työtehtäviä kuin muissa palveluissa. Näillä toimilla ja sosiaalisella tuella voidaan vaikuttaa lähiesihenkilöiden kokemaan stressiin ja lisätä työtyytyväisyyttä (Labrague ym. 2018: 1355–1357).

Lähiesihenkilön työmäärän vähentämiseksi organisaatioissa voitaisiin lähteä lisäämään ja kehittämään yhteisöohjautuvuutta, jossa työtä ohjataan yhdessä työyhteisönä. Organisaatiot odottavat henkilöstöltä ja esihenkilöiltä kykyä tarkastella omaa ja organisaation toimintaa kriittisesti sekä luovuutta, oma-aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta työkäytäntöjen kehittämiseksi (Haapasaari & Engeström & Kerosuo 2014: 232). Organisaation tulisi luoda selkeät puitteet ja resurssit (Peltonen 2020: 72–73) yhteisöohjautuvuuden kehittämiseksi koska innovointi ja kehittäminen tarvitsevat aikaa ja resursseja (Martela 2021: 32). Lisäksi työyksikön henkilöstön tulee olla valmiita ottamaan vastuuta ja keskustelemaan asioista rehellisesti (Martela ym. 2021: 14, 34). Organisaatiossa kannattaa pitää kehittämispäiviä, joissa keskustellaan ja sovitaan yhteiset pelisäännöt, ohjeet ja käytänteet (Martela ym. 2021: 29–30, 33–34; Vainio & Maamies & Huhtala 2021). Yhteisöohjautuvuudessa henkilöstön tulee tehdä itsenäisiä ja hyviä päätöksiä ja niiden tekemiseen auttaa avoin vuorovaikutus, lähiesihenkilön ja työyhteisön tuki, joten näihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota yhteisöohjautuvuuden kehittämisessä (Haapasaari ym. 2014: 232). Sovittujen käytäntöjen jälkeen henkilöstön on helpompi tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman lähiesihenkilön läsnäoloa tai varmistamista, jolloin lähiesihenkilön työnkuormitus vähenee. Yhteisöohjautuvuus siirtää vastuuta työyhteisölle, jolloin lähiesihenkilöiden kokemus riittämättömästä päätösvallasta voi vähentyä. Yhteisöohjautuvuus vaatii toimiakseen toimivan työyhteisön, jossa sisäiset ristiriidat, roolipäselvyydet ja työyhteisöjännitteet keskustellaan avoimesti ennen kuin ne muuttuvat työyhteisöongelmiksi. Näiden ongelmien selvittely lisää esihenkilöiden ahdistusta ja vähentää työtyytyväisyyttä (Hertelendy ym. 2022: 394–395; Myers ym. 2018: 11–12), joten yhteisöohjautuvuus vähentää lähiesihenkilön työnkuormitusta sekä vähentää hänen ahdistustaan ja stressiään. Yhteisöohjautuvuudessa työyhteisö kohtaa ja käsittelee työyhteisön ongelmat itsenäisesti tai pyytää ajoissa lähiesihenkilön apua. Yhteisöohjautuvuus ja sen toimimiseksi tarvittava itseohjautuvuus lisäävät myös henkilöstön hyvinvointia (Martela 2021: 4, 11, 14, 19–21).

Lähiesihenkilöiden työn hallinnan kehittämisessä on huomioitava alan rekrytointivaikeuksien kuormitus (Korkiakangas ym. 2022, 6; Corneliusson ym. 2022, 5). Lähiesihenkilöt kokevat sijaisten ja vuokratyöntekijöiden palkkaamisen haasteellisena, koska sijaiset eivät tunne yksikköä eivätkä asiakkaita, mikä puolestaan heijastuvat hoidon ja palvelun laatuun (Corneliusson ym. 2022, 6). Tähän olisi saatava ratkaisu, ja koska henkilöstöä ei saada nopeasti lisää, niin pitäisi miettiä miten työ uudelleenorganisoidaan siten, että esihenkilöillä jäisi aikaa miettiä muitakin asioita kuin resurssivajeiden hoitamista. Työn uudelleenorganisointi ja lähiesihenkilöiden työn hallinnan lisääminen

ovat keinoja edistää henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Nämä puolestaan parantavat organisaation toimintaa ja vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä taas nostaa palveluiden laatua ja organisaation tulosta. (Tracey & Hinkin 2008, 12, 15, 24; Eskelinen ym. 2022: 4–5, 9, 26–27.) Panostamalla lähiesihenkilöiden hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen voidaan lisätä koko henkilöstön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Näiden asioiden pitäisi siksi olla organisaation prioriteettilistalla korkealla.

Organisaatioiden tulisi miettiä riittävien resurssien ja vastuiden ohella myös keinoja edistää lähiesihenkilön urakehitystä ja johtamistaitoja. Yhtenä keinona voisivat toimia mentorointiohjelmat ja johtamiskoulutukset, joihin lähiesihenkilöt voisivat osallistua. Martinin & Kallmyerin (2018: 370–371) tutkimuksessa 250 kliinisestä sairaanhoitajasta ja osastonhoitajasta vain alle 15 % ilmoitti erittäin todennäköisesti harkitsevansa siirtymistä hallinnollisiin työtehtäviin, kun taas noin 40 % ilmoitti, ettei ole lainkaan kiinnostunut sen- tyyppisestä työstä. Tämä asettaa haasteita johtotehtäviin tarvittavan pätevän henkilöstön löytymiselle. Tutkimuksessa toteutetun interventiotutkimuksen perusteella kuitenkin havaittiin, että asianmukaisella valmennuksella, mentoroinnilla ja kannustimilla kuten ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksilla ja etätyöllä, voidaan vaikuttaa hallinnollisten johtotehtävien houkutelavuuteen (Martin & Kallmyer 2018: 373). On tärkeä muistaa, että muutosjohtajat ja ammattitaitoonsa tyytyväisemmät lähiesihenkilöt ovat alttiimpia irtisanoutumaan ja etsimään uusia haasteita, mikäli heidän nykyinen työnsä ei tarjoa tarvittavaa tyydytystä (Peerman 2023: 245–249; Nelson ym. 2021: 72). Siksi on tärkeää tunnistaa nämä motivoituneet ja ammattitaitoiset lähiesihenkilöt ja tarjota heille uusia haasteita ja ylenemismahdollisuuksia organisaation sisällä, jotta välttyttäisiin osaamisen ja mahdollisesti myös hiljaisen tiedon vähentymisen organisaatiossa. Vanhustyön vetovoimamalli ei yksistään tunnista lähiesihenkilöiden ammatillista kehittymistä. Ylimmän johdon tulisi aktiivisesti seurata lähiesihenkilöiden kehittymistä. Samalla heidän tulisi kannustaa lähiesihenkilöitä kehittymään ja kouluttautumaan. Lisäksi lähiesihenkilöille pitäisi tarjota työhaasteita ja -mahdollisuuksia.

Lähiesihenkilön työssä ei voi kokonaan poistaa stressiä tai työn kuormittavuutta. Organisaatiot voivat tarjota tukea stressinhallintaan ja ahdistuksen lievittämiseen esimerkiksi koulutusten ja rentoutusharjoitusten muodossa. Mindfulness-harjoittelun lisäksi moraalisen ahdistuksen käsittelyyn tarvitaan laajempia toimenpiteitä sekä organisaation kulttuurin ja rakenteiden innovoivaa kehittämistä (Hertelandy ym. 2022: 395). Lisäksi lähiesihenkilön työn hoitamiseen kohdennetuilla koulutuksilla on positiivinen vaikutus työnhallintaan (Labrague ym. 2018: 1357). Lähiesihenkilöillä on kiire eikä heillä ole

mahdollisuutta tehdä työtä niin hyvin kuin he haluaisivat. Varsinkin työolojen ja henkilöstön johtaminen jää sivurooliin työnkuormitustilanteissa. (Hankonen 2021; Tevameri 2021: 90.) Huolestuttavaa on, miten lähiesihenkilöt kokevat, ettei heillä ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia yksikkönsä budjettiin eikä budjetissa ole liikkumavaraa asiakkaiden hoidon tarpeiden muuttuessa (Labrague ym. 2018: 1354–1355). Lähiesihenkilöiden työtyytyväisyys lisääntyy, kun heillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja osaamistaan sekä verkostoitua kollegoiden kanssa esimerkiksi yhteisissä tapahtumissa. Lisäksi lähiesihenkilöiden tulisi voida vaikuttaa työhön ja työaikaan, ja etätöiden mahdollisuus voi olla hyödyllinen työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Organisaatioiden tulisi ottaa nämä seikat huomioon toiminnassaan.

Lähiesihenkilön työn hallinnan ratkaisujen, työn uudelleen organisoimien, koulutusten ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on merkitystä organisaation toiminnalle. Tavoitteena on luoda työympäristö, jossa vanhustyön lähiesihenkilöt voivat menestyä ja kokea työnsä mielekkääksi. Oikeudenmukaisella johtamisella on keskeinen rooli henkilökunnan pysyvyyden tukemisessa (Mäkipää ym. 2012: 1060–1063; Korhokangas ym. 2022: 6; Baysal & Yildiz 2019: 1061–1062; Nokela ym. 2021: 143). Stressaantunut ja ylikuormittunut lähiesihenkilö saattaa olla kykenemätön hoitamaan työtään tehokkaasti (Kennedy & Mohr 2023: 109) ja havaitsemaan organisaation ristiriitaitilanteita ja johtamaan oikeudenmukaisesti, jolloin organisaation tilanne huonontuu entisestään.

Vanhustyön organisaation johdon ja esihenkilön on tärkeä olla kiinnostunut lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimasta. Kuviossa 7 on koottuna opinnäytetyön tuloksissa tunnistetut 11 eri tekijää, jotka vaikuttavat lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimaan sekä ehdotukset eri toimenpiteistä veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi. Kuvion tarkoituksena on tarjota yhteenveto keskeisistä lähiesihenkilön veto- ja pitovoimatekijöistä organisaation hyödynnettäväksi.

## Organsaatio

### Arvostus

- Lähiesihenkilön arvostus ja sosiaalinen tuki

### Henkilöstöressit

- Taloudellinen mahdollisuus palkata henkilöstöä asiakkaiden lisääntyneiden tarpeiden mukaan
- Rekrytointiapua lähiesihenkilölle, sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö sekä kansainvälinen rekrytointi
- Turvallisen työympäristön luominen

### Joustavat työelämä ratkaisut

- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Etättyö
- Loma-ajat

### Osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen

- Kohtuulliset odotukset ja vaatimukset
- Sosiaalinen tuki
- Lähiesihenkilön riittävä päätöksentekoa mahdollisuudet
- Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen

### Perehdytys

- Kollegallisuus ja mentorointi-ohjelmat
- Riittävä perehdytys lähiesihenkilön työhön

### Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö

- Kohtuullinen työmäärä
- Lisäresurssi työn tekemiseen
- Selkeät roolit
- Sosiaalinen tuki

### Ulkoinen viestintä

- Positiivinen työnantajaimago
- Positiivinen viestintä vanhustyöstä
- Kollegoiden verkostoituminen

### Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen

- Koulutusmahdollisuudet
- Urakehitys

### Lähiesihenkilön omat ominaisuudet

- Johtamistyylinen huomioiminen
- Riittävästi haasteita
- Työsuhteen pituus
- Urakehityksen huomioiminen

### Lähiesihenkilön työn sisältö ja mielekkyys

- Työn monipuolisuus
- Työmäärän huomioiminen
- Toimivat kokouskäytännöt
- Työnohjausmahdollisuus

### Palkka ja työsuhte-edut

- Työn vaatimuksia vastaava palkka
- Koulutustuet
- Työsuhteturva
- Työsuhteen pituus

Kuvio 7. Organisaatioulottuvuuteen vaikuttavat veto- ja pitovoimatekijät ja ehdotus eri toimenpiteistä.

Yhteiskunta-ulottuvuus sisältää vanhustyön arvostuksen, joustavat työelämäratkaisut ja ulkoisen viestinnän (kuva 2). Myös palkkauksella ja ammatillisella koulutuksella voidaan tukea vahvaa ammattiosaamista. Henkilöstöressurssien on oltava riittävät. Vaihtuvat lakimuutokset ja uudet asetukset voivat vaikuttaa heikentävästi lähiesihenkilöiden työn sisältöön ja työn mielekkyyteen (kuva 2). Organisaatioiden ja yhteiskunnan tulee pohtia keinoja lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoiman lisäämiseksi ja siten vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja rekrytointiongelmia. Alan positiivisen kuvan luomisessa yhteiskunnalla on suuri vaikutus, tähän voidaan vaikuttaa muun muassa kirjoittamalla vanhustyön hyvistä asioista. Lisäksi kansainvälinen rekrytointi voi helpottaa organisaation rekrytointivaikeuksia. (Korkiakangas ym. 2022: 7.) Erityisesti pitää kiinnittää huomiota hyvään perehdytykseen ja avoimeen keskusteluun. Vanhustyössä on muita sosiaali- ja terveystalveluiden yksiköitä vähemmän lähiesihenkilöitä, mikä voi johtaa lähiesihenkilöiden työnkuormituksen lisääntymiseen. Tähän ratkaisuksi voisi toimia yhteiskunnan antamat ohjeelliset suositukset lähiesihenkilöiden henkilöstö- tai asiakaspaikkamääriin, jotta lähiesihenkilöiden työkuormaa voitaisiin hallita paremmin.

Aineistossa korostettiin vanhustyön lähiesihenkilöiden ja hoitohenkilökunnan palkkatasoon merkitystä alan houkuttelevuuden ja työssä pysymisen kannalta. Yksittäisen organisaation kyky palkita lähiesihenkilöitä on rajallinen, joten palkkaratkaisuja olisi tarkasteltava laajemmin yhteiskuntatasolla. Koska rekrytointiongelmien ja henkilöstön vaihtuvuus aiheuttavat kustannuksia, sekä organisaatioiden että yhteiskunnan tulisi harkita palkkaratkaisuja näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Kysymys kuuluu, voisiko palkkorotukset vähentää sijaiskuluihin ja rekrytointiin liittyviä kuluja samalla kun ne lisääisivät tuottavuutta ja hoidon laatua? Artikkeleissa tuodaan esiin ammattijärjestöjen ja muiden ryhmien tärkeä rooli stressittömän työympäristön luomisessa (Myers ym. 2018: 22) ja lisäksi he ovat pyrkineet vaikuttamaan alan palkkaustasoon.

Yhteiskunnan vaikutusmahdollisuudet lähiesihenkilöiden koulutuksiin tulisi kiinnittää huomiota. Vanhustyössä tarvitaan erityisosaamista, johon tulisi tarjota erilaisia koulutuksia, lisäksi erilaisia lähiesihenkilön työhön liittyvien koulutusten mahdollistamisella (Korkiakangas 2022: 7) sekä erilaisten opintovapaaratkaisujen mahdollistamisella on merkitystä niin lähiesihenkilötyöhön hakeutumiseen, että alalla pysymiseen. Opinnäyte-työhön aineistoon valituissa tutkimuksissa puhutaan työsuhte-etuina erilaisista luku-kausimaksuista, joita pohjoisamerikkalaisessa yhteiskunnassa ja työssä käytetään (Martin & Kallmeyer 2018: 372), Suomessa on hiukan erilainen koulutusjärjestelmä ja työnantajaa sitoo myös koulutusvelvollisuus. Yhteiskunnan rooli joustavien työelämä-



ratkaisujen mahdollistajana on ennen kaikkea loma-aikojen, erilaisten työelämäratkaisujen kuten opintovapaiden, perhevapaiden sekä osa-aikaeläkkeiden mahdollistamisen.

Yhteiskunnan ja päättäjien tulisi olla kiinnostunut vanhustyön veto- ja pitovoimasta sekä erityisesti lähiesihenkilöiden tilanteesta. Lähiesihenkilöllä on suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin, hoidon laatuun ja organisaation toimintaan. Kuviossa 8 on kootuna opinnäytetyön tuloksissa tunnistetuista 11 eri tekijästä seitsemän tekijää, joihin yhteiskunnalla ja päättäjillä on mahdollisuus vaikuttaa. Kuvio esittelee lähiesihenkilön veto- ja pitovoimaan kohdistuvat tekijät ja mahdolliset toimenpiteet, joiden avulla yhteiskunta voi lisätä lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan sekä vaikuttaa koko vanhustyön ja henkilöstön veto- ja pitovoimaan. Kuvion tarkoituksena on tarjota yhteenveto tärkeistä lähiesihenkilön veto- ja pitovoimatekijöistä, joita yhteiskunta ja muut toimijat voivat hyödyntää lähiesihenkilöiden aseman parantamiseksi.

Yhteiskunta
<p><b>Vanhustyön arvostus ja ulkoinen viestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkinen kiitos</li> <li>• Positiivisen imagon luominen kuten vanhustyöstä positiiviset artikkelit</li> <li>• Loma-ajat ja muut työehdot</li> <li>• Lähiesihenkilöiden verkostoitumismahdollisuudet</li> </ul> <p><b>Henkilöstöressurssit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesihenkilöressurssit vastaamaan muita sosiaali- ja terveysalan toimialoja</li> <li>• turvallisen työympäristön luominen</li> <li>• Kansainvälinen rekrytointi</li> </ul> <p><b>Joustavat työelämäratkaisut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut toimet kuten osa-aikatyöratkaisut</li> </ul> <p><b>Vahva ammatti-osaaminen ja työn kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhustyön kehittäminen</li> <li>• Koulutusmahdollisuudet</li> </ul> <p><b>Työn sisältö ja mielekkäisyys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtuvien lakien ja säädösten valmistelu ja tiedottaminen</li> </ul> <p><b>Palkka ja työsuhde-edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn vaatimuksia vastaava palkka</li> <li>• Loma-ajat</li> <li>• Erilaiset koulutustuet</li> <li>• Työsuhdeturva</li> </ul>

Kuvio 8. Yhteiskuntaulottuvuuteen vaikuttavat veto- ja pitovoimatekijät ja ehdotus eri toimenpiteistä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa korostetaan tarvetta lisätä sosiaali- ja terveysalan veto-voiman houkuttelemaan uusia tulevaisuuden lähiesihenkilöitä ja henkilöstöä (Kroezen ym. 2018: 88–89). Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksissa todetaan väestön ikääntyvän voimakkaasti seuraavien kahden vuosikymmen aikana, mikä lisää paineita

sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmille samanaikaisesti, kun henkilöstön riittävyys ja saatavuus heikentävät ja vaarantavat palvelujen saatavuuden (STM 2024: 11–12). Itämeren työfoorumin pohdinnoissa on tuotu esille, miten teknologian ja automaation kehittyminen voivat vähentää työpaikkoja, mutta samalla luoda uusia työpaikkoja ja muuttaa työskentelytapoja. OECD:n raportin mukaan työpaikat siirtyvät valmistusteollisuudesta palvelualoille, ja matalan osaamistason työpaikkojen määrä kasvaa. (Baltic Sea labour forum 2020: 2–4.) Valmistusteollisuuden työpaikkojen vähentymisen myötä hoitoalan organisaatiot saavat mahdollisuuden houkutellessaan uutta työvoimaa alalle. Kuitenkin työntekijöiden siirtyminen hoito- tai hoiva-alalle ei ole automaattista, ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota alan vetovoiman kehittämiseen (Tevameri 2021: 98).

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä toimenpiteitä vanhustyön lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden parantamiseksi. Kuviossa 9 on yhdistettynä edeltävissä kuvioissa 6–8 esitetyt tekijät ja toimenpiteet, joiden kautta voidaan vaikuttaa lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaan. Tulokset osoittavat, että lähiesihenkilöiden työhyvinvointi ja tyytyväisyys muodostuvat moninaisista tekijöistä, jotka puolestaan vaikuttavat ratkaisevasti koko vanhustyöhön ja organisaatioiden veto- ja pitovoimaan. Kuvio 9 pyrkii tiivistämään opinnäytetyön tulokset ja antamaan eväät lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin ja työn veto- ja pitovoiman systemaattiseen parantamiseen myös pitkällä aikavälillä, jotta voidaan turvata vanhustyön laatu ja resurssit tulevaisuudessa.

Lähiesihenkilö	Organsaatio	Yhteiskunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arvostus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman työn arvostaminen</li> <li>• Arvostava puhuminen omasta työstään, organisaatiostaan ja henkilöstöstä</li> </ul> </li> <li>• <b>Riittävät henkilöstöresurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn organisointi</li> <li>• Sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö</li> </ul> </li> <li>• <b>Joustavat työelämäratkaisut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen</li> <li>• Etätyö</li> </ul> </li> <li>• <b>Perehdytys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön perehdytysprosessin kehittäminen</li> <li>• Kollegoiden perehdytys ja mentorointi</li> </ul> </li> <li>• <b>Toimiva hyvinvoiva työyhteisö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva osaava tiimi rakentaminen</li> <li>• Ongelmien ja ristiriitojen hoitaminen ja ennaltaehkäisy</li> <li>• Työn kuormittavuuden vähentäminen; keskustelemalla esihenkilön kanssa, jakamalla vastuuta ja organisoimalla</li> <li>• Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Ulkoinen viestintä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin vuorovaikutus omaisten kanssa</li> </ul> </li> <li>• <b>Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman työn hallinnan lisääminen; kouluttautumalla ja keskustelemalla oman esihenkilön kanssa</li> <li>• Työyhteisön kehittäminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Lähiesihenkilön omat ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutautuneisuus ja ammattitaito ja työsuhteen pituus</li> <li>• Hengellisyys</li> <li>• Johtamistyyli</li> <li>• Stressin ja ahdistuksen vähentäminen esim. rentoutusharjoitukset</li> </ul> </li> <li>• <b>Työn sisältö ja mielekkäisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn monipuolisuus</li> <li>• Asiakastyön tekeminen</li> <li>• Toimivat kokouskäytännöt</li> <li>• Flow-tilassa työskentely</li> <li>• Työnhallinta kehittäminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Palkka- ja työsuhte-edut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemus palkan vastaavan työn vaativuutta</li> <li>• Työsuhte-etujen hyödyntäminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arvostus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesihenkilön arvostus ja sosiaalinen tuki</li> </ul> </li> <li>• <b>Henkilöstöresurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen mahdollisuus palkata henkilöstöä asiakkaiden lisääntyneiden tarpeiden mukaan</li> <li>• Rekrytointiapua lähiesihenkilölle, sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö sekä kansainvälinen rekrytointi</li> <li>• Turvallisen työympäristön luominen</li> </ul> </li> <li>• <b>Joustavat työelämä ratkaisut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn ja vapaa-ajan tasapaino</li> <li>• etätyö</li> <li>• loma-ajat</li> </ul> </li> <li>• <b>Osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohtuulliset odotukset ja vaatimukset</li> <li>• Sosiaalinen tuki</li> <li>• Lähiesihenkilön riittävä päätöksenteko mahdollisuudet</li> <li>• Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Perehdytys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegallisuus ja mentorointi-ohjelmat</li> <li>• Riittävä perehdytys lähiesihenkilön työhön</li> </ul> </li> <li>• <b>Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohtuullinen työmäärä</li> <li>• Lisäresurssi työn tekemiseen</li> <li>• Selkeät roolit</li> <li>• Sosiaalinen tuki</li> </ul> </li> <li>• <b>Ulkoinen viestintä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivinen työnantajaimago</li> <li>• Positiivinen viestintä vanhustyöstä</li> <li>• Kollegoiden verkostoituminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutusmahdollisuudet</li> <li>• Urakehitys</li> </ul> </li> <li>• <b>Lähiesihenkilön omat ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamistyylinen huomioiminen</li> <li>• Riittävästi haasteita</li> <li>• Työsuhteen pituus</li> <li>• Urakehityksen huomioiminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Lähiesihenkilön työn sisältö ja mielekkäisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn monipuolisuus</li> <li>• Työmäärän huomioiminen</li> <li>• Toimivat kokouskäytännöt</li> <li>• Työnohjautusmahdollisuus</li> </ul> </li> <li>• <b>Palkka ja työsuhte-edut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn vaatimuksia vastaava palkka</li> <li>• Koulutustuet</li> <li>• Työsuhdeturva</li> <li>• Työsuhteen pituus</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vanhustyön arvostus ja ulkoinen viestintä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkinen kiitos</li> <li>• Positiivisen imagon luominen kuten vanhustyöstä positiiviset artikkelit</li> <li>• Loma-ajat ja muut työehdot</li> <li>• Lähiesihenkilöiden verkostoitumismahdollisuudet</li> </ul> </li> <li>• <b>Henkilöstöresurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesihenkilöresurssit vastaamaan muita sosiaali- ja terveysalan toimialoja</li> <li>• turvallisen työympäristön luominen</li> <li>• Kansainvälinen rekrytointi</li> </ul> </li> <li>• <b>Joustavat työelämäratkaisut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut toimet kuten osa-aikatyöratkaisut</li> </ul> </li> <li>• <b>Vahva ammatti-osaaminen ja työn kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhustyön kehittäminen</li> <li>• Koulutusmahdollisuudet</li> </ul> </li> <li>• <b>Työn sisältö ja mielekkäisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtuvien lakien ja säädösten valmistelu ja tiedottaminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Palkka ja työsuhte-edut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn vaatimuksia vastaava palkka</li> <li>• Loma-ajat</li> <li>• Erilaiset koulutustuet</li> <li>• Työsuhdeturva</li> </ul> </li> </ul>

Kuvio 9. Ehdotus eri ulottuvuuksien toimenpiteistä, joilla parannetaan vanhustyön lähiesihenkilöiden työn veto- ja pitovoimaa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin kehittää vetovoimamalli vanhustyön lähiesihenkilöille ja suorittaa laadullinen tutkimus pienemmällä otoksella, jotta voidaan varmistaa löydettyjen vetovoimatekijöiden soveltuvuus suomalaiseen työkuulttuuriin ja varmistaa, että kaikki tärkeät tekijät on määritelty. Mallin luotettavuuden varmistamiseksi voitaisiin käyttää esimerkiksi sisällön validiteetti-indeksiä (CVI eli content validity index) (Burns & Grove 2011: 334–335; Polit & Beck 2006: 328.). Näiden toimien tarkoituksena on varmistaa veto- ja pitovoimatekijöiden kattavuus ja tarkastella, onko kehitysprosessi onnistunut (Metsämuuronen 2002: 33; Burns & Grove 2011: 334–335; Polit & Beck 2006: 328). Lähiesihenkilöiden vetovoimamalli tulisi toteuttaa sähköisenä työkaluna.

Lähiesihenkilöiden perehdytystä työn sisältöön ja erityisesti hallinnollisten tehtäviin tulisi parantaa. Myös organisaatioiden kokouskäytäntöjen tulisi tehostaa. Näillä keinoilla lähiesihenkilöiden työhön sitoutumista voitaisiin edistää. Tukemalla työssä jaksamista ja parantamalla työhallintaa voidaan vaikuttavat myönteisesti lähiesihenkilöiden työhön sitoutumiseen. Nämä keinot todennäköisesti lisäävät myös lähiesihenkilön henkilökohtaista jaksamista. Hyvä henkinen ja fyysinen jaksaminen puolestaan mahdollistavat pidemmän työuran. Lisäksi voitaisiin tutkia stressinhallinnan ja ahdistuksen lievittämiseen tarkoitettujen koulutusten ja rentoutusharjoitusten vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Kollegiaaliselle verkostoitumiselle voitaisiin rakentaa erilaisia sähköisiä verkostoitumisalustoja ja tutkia onko tämän tyyppisellä verkostoitumisella pitkäaikaista vaikutusta lähiesihenkilöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi myös tärkeä selvittää lähiesihenkilöiden irtisanoutumisen syitä ja mitkä tekijät voisivat saada heidät pysymään nykyisessä työssään. Tärkeänä jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää miten yhteisöohjautuvuuden kehittäminen vaikuttaa lähiesihenkilöiden työtyytyväisyyteen ja työn veto- ja pitovoimaan.

Vanhustyön lähiesihenkilöiden pysymistä alalla tukisi työn sisältöön ja kuormitukseen liittyvien seikkojen huomioon ottaminen. Tämä edellyttäisi työkuuvan muokkaamista kohtuulliseksi sekä riittävän osaamisen varmistamista työn tekemiseen. Lisäksi lähiesihenkilöiden palkkauksen tulee vastata työn vaativuutta. Merkittävää on myös tunnistaa vanhustyön ja lähiesihenkilöiden merkitys yhteiskunnassa. Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että keskittymällä lähiesihenkilöiden hyvinvointiin, perehdytykseen ja johtamiseen voidaan vahvistaa koko vanhustyön veto- ja pitovoimaa. Vahvistamalla lähiesihenkilöiden työhön sitoutumista organisaation henkilöstön vaihtuvuus vähenee, tuottavuus kasvaa ja hoidon laatu paranee.

## Lähteet

Aloisio, Laura D & Baumbusch, Jennifer & Estabrooks, Carole A. & Bostrom, Anne-Marie & Chamberlain, Stephanie & Cummings, Greta G. & Thompson, Genevieve & Squires, Janet E. 2019. Factors affecting job satisfaction in long-term care unit managers, directors of care and facility administrators: A secondary analysis. *Journal of nursing management* 27 (8). 1764–1772.

Arene. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>>. Viitattu 30.11.2023.

Aveyard, Helen & Payne, Sheila & Preston, Nancy 2016. *A post-graduate's guide to doing a literature review*. Berkshire Englanti: Open university press.

Baltic Sea labour forum for sustainable working life. 2020. Future work and technological change: what do future work projections tell us about the skills and competence development needed to stay in the labour market? Policy brief 2020:05. <<https://cbss.org/wp-content/uploads/2021/02/CBSS-Policy-Brief-5-Future-work.pdf>>. Viitattu 11.11.2022

Baysal, Hasret Yalcinoz & Yildiz, Metin 2019. Nursing's Job Life Quality's Effect on Job Satisfaction. *International Journal of Caring Sciences* 12. 1056–1064.

Burns, Nancy & Grove, Susan K 2011. *Understanding Nursing Research. Building an evidence-based practice*. Elsevier Saunders.

Corneliusson, Laura & Pesonen, Tiina & Ruotsalainen, Salla & Sulander, Juhani & Noro, Anja & Sinervo, Timo 2022. Managers' perspectives of quality of care in service housing and home care services: A qualitative study. *Gerontology & Geriatric Medicine* 8. 1–10. <[https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9806402/pdf/10.1177\\_23337214221142938.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9806402/pdf/10.1177_23337214221142938.pdf)>. Viitattu 16.4.2023.

Delay, Lacey & Clark, Kevin 2020. The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction: A Survey of MR. *Radiologic Technology (RADIOL TECHNOL)* 92 (1). 12–22.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4). 215–225.

Erkkilä, Sari 2018. Jos tää meno jatkuu, meidän sydämet särkyvät. *Selvitys työstä kotihoidossa ja kotihoitotyön kehittämisestä 2018*. Helsinki: SuPer. <[https://www.superliitto.fi/site/assets/files/94895/kotihoidon\\_selvitys\\_super\\_2018.pdf](https://www.superliitto.fi/site/assets/files/94895/kotihoidon_selvitys_super_2018.pdf)>. Viitattu 2.10.2022.

Eskelinen, Juha & Ilmakunnas, Pekka & Kuula, Markku 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimusten valossa. *Artikkeli 1/2022*. Akava Works. 1–32.

EU = Euroopan unioni

EU 2021. Mapping of national health workforce planning and policies in the EU-28. Final study report. <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f995186a-7b06-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en#>>. Viitattu 12.1.2024.

Flinkman Mervi 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland. Turku: Hoitotieteenlaitos.

Haapasaari, Arja & Engeström, Yrjö & Kerosuo, Hannele 2014. The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work* 29 (2). 232–262.

Hahtela, Nina & Karhe, Liisa 2021. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 11.1.2021. <[https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/03/TYO%CC%88OLOBARO-METRI\\_2020\\_la%CC%88hdesivu\\_poistettu-netti-9.3.2021-uusiksi.pdf](https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/03/TYO%CC%88OLOBARO-METRI_2020_la%CC%88hdesivu_poistettu-netti-9.3.2021-uusiksi.pdf)>. Viitattu 23.9.2022.

Hakanen, Jari & Bakker, Arnold & Demerouti 2005. How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European journal of oral sciences* 113 (6). 379–487.

Hankonen, Riitta 2021. Tilastot kertovat kroonisesta hoitajapulasta – Suomi käyttää terveydenhuoltoon muita pohjoismaita vähemmän rahaa. *Tehy-lehti* <<https://www.tehy-lehti.fi/fi/tyoelama/tilastot-kertovat-kroonisesta-hoitajapulasta-suomi-kayttaa-terveydenhuoltoon-muita>>. Viitattu 29.1.2024.

Hawker, Sheila & Payne, Sheila & Kerr, Christine & Hardey, Michael & Powell, Jackie 2002. Appraising the evidence: Reviewing disparate data systematically. *Qualitative health research* 12 (9). 1284–1299.

Helkkula, Vesa 2020. Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden perustana. *Finnanest* 53 (3) <[https://say.fi/files/helkkula\\_hyva\\_johtaminen.pdf](https://say.fi/files/helkkula_hyva_johtaminen.pdf)>. Viitattu 2.9.2023.

Hertelendy, Attila J. & Gutberg, Jennifer & Mitchell, Cheryl & Gustavsson, Martina & Rapp, Devin 2022. Mitigating moral distress in leaders of healthcare organizations: A scoping review. *Journal of healthcare management* 67 (5). 380–402.

Kailassuo, Eija-Inkeri 2020. Hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstä ja hyvinvoinnistaan. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan – Lahden teknillinen yliopisto. <[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161196/GRADU%20E\\_I%20Kailassuo%20May2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161196/GRADU%20E_I%20Kailassuo%20May2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 29.1.2024.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kanninen, Tanja 2023. The state of professional governance in Finland and interventions to strengthen it – perspectives of nursing staff. Kuopio: Kuopion yliopisto. <[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/29005/urn\\_isbn\\_978-952-61-4752-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/29005/urn_isbn_978-952-61-4752-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 20.1.2023.

Kantolahti, Tarja & Tikander, Tiina 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriö. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3aNBN%3afi-fe201504223059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 2.10.2022.

Kennedy, Katherine & Mohr, David C. 2023. Job characteristics associated with intent to quit among nursing home employees and managers. *Gerontologist* 63 (1) 108–119.

Keva 2022. Näin julkinen ala eläköityy – ennuste laskettu ensimmäistä kertaa myös kirkon työntekijöille. Keva uutiset ja artikkelit. <<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/nain-julkinen-ala-elakoityy---ennuste-laskettu-ensimmaista-kertaa-myos-kirkon-tyontekijoille/>>. Viitattu 14.4.2023.

Korkiakangas, Eveliina & Koivisto, Tiina & Olin, Nina & Laitinen, Jaana 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoima-suutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva hoitotyö* 20 (1) 3–11.

Kroezen, Marieke & Van Hoegaerden, Michel & Batenburg, Ronald 2018. The joint action on health workforce planning and forecasting: Results of European programme to improve health workforce policies. *Health policy* 122 (2). 87–93.

Kröger, Teppo & Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 1.10.2022.

Labrague, Leodoro & McEnroe-Petitte, Denise M. & Leocardio, Michael C. & Van Bogaert, Peter 2018. Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of clinical nursing*. (27). 1346–1359.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta 876/2022. Annettu 28.10.2022. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200565>>. Viitattu 13.12.2022.

Laurila, Marianne 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Li, Bei & Li, Zhaoyang & Wan, Qiaoqui 2019. Effects of work practice environment, work engagement and work pressure on turnover intention among community health nurses: Mediated moderation model. *Journal of Advanced Nursing* 75 (12) 2485–2494.

Maaniemi, Johanna 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Luku 3.1

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki.  
<<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>>. Viitattu 2.2.2024.

Martin, Erik R. & Kallmeyer, Robert 2018. Strategies to recruit the next generation of nursing leadership talent. *The journal of nursing administration* 48 (7/8). 368–374.

Matsuo, Maki & Suzuki, Eiko & Takayama, Yuko & Shibata, Shigeko & Sata, Kyoko 2021. Influence of striving for work-life balance and sense of coherence on intention to leave among nurses: A 6-month prospective survey. *The journal of health care* (58). 1–9. <[https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8743965/pdf/10.1177\\_00469580211005192.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8743965/pdf/10.1177_00469580211005192.pdf)>. Viitattu 1.1.2023.

Metsämuuronen, Jari 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki

Monthan Mervi 2011. Hoidon laatu ja hoitohenkilökunnan työhyvinvointi tehostetun palveluasumisen yksiköissä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.

Munn, Zachary & Peters, Micah D J & Stern, Cindy & Tufanaru, Catalin & McArthur, Alexa & Aromataris, Edoardo 2018. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology* 18 (143). 1–7.

Mustonen, Maija 2021. Työhäpeä työelämän tunnekokemuksena. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

Myers, Dennis R. & Rogers, Rob & LeCrone, Harold H. & Kelley, Katherine & Scott, Joel H. 2018. Work life stress and career resilience of licensed nursing facility administrators. *Southern gerontological society* 37 (4). 1–29.

Mäkipää, Sanna & Laaksonen, Katriina & Saarinen, Jari & Miettinen, Merja 2012. Miten terveydenhuoltoalan vetovoimaisuutta voidaan lisätä? *Lääkärilehti* 67 (13). 1060–1063.

Nelson, H. Wayne & Yang, Bo Kyum & Carter, Mary W. & Monahan, Erin & Engineer, Cyrus 2021. Nursing home administrator's job satisfaction, work stressors, and intent to leave. *Journal of applied gerontology* 40 (1). 67–76.

Nokela, Tiina & Huhtakangas, Moona & Pesonen, Paula & Laitinen, Jaana & Kanste, Outi 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aiheet. *Hoitotiede* (33) 3. 142–153.



Nylander, Minna & Hakonen, Anu 2015: Johdanto: Palkitsemisen eetokseen ja malli toimivuudesta. Teoksessa Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Luku: Johdanto

Olson, Douglas M. & Lester, Scott & McGinley, William A. & Lollis, Elizabeth P. 2021. Guiding to greatness: The American college of health care administrators' national mentoring program for long-term care administrators. *The Journal of health administration Education* 38 (2) 579-590.

Peerman, Carey H. 2023. The relationship between leadership styles, job satisfaction, and tenure among nursing home administrators. *The journal of health administration education* 39 (2). 237–252.

Peltonen, Jaakko. 2020. Sisäisen yrittäjyyden merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet yritysten kehittämisessä. Diplomityö. Helsinki: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto.

Polit, Denise F & Beck, Cheryl Tatano 2006. *Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization*. Lippincott Williams & Wilkins.

Pollock, Danielle & Tricco, Andrea C. & Peters, Micah D.J & McInerney, Patricia A. & Khalil, Hanan & Godfrey, Christina M. & Alexander, Lyndsay A. & Munn, Zachary 2022. *JBI evidence synthesis* 20 (4). 1098–1105.

Roos, Mia & Kuosmanen, Lauri & Tevameri, Terhi & Viinikainen, Sari 2022. Lähihoitajien työnkuva ja työnvetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 34 (3) 152–168.

Ruontimo, Tuulariitta 2015. Mikä on osastonhoitajan koulutus? *Tehy*. <<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/mika-osastonhoitajan-koulutus>>. Viitattu 16.4.2023.

Saifman, Heather & Sherman, Rosa O. 2019. The Experience of Being a Millennial nurse manager. *The journal of nursing administration* 49 (7/8). 366–371.

Salminen, Ari 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsaus tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. <<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 6.12.2023.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö- ja koulutustarpeen ennakointi. Hankkeet. Tieto käyttöön. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. <<https://tietokayttoon.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkilosto-ja-koulutustarpeen-ennakointi-sotehen->>. Viitattu 24.2.2024.

STM Sosiaali- ja terveysministeriö

STM 2024. Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027. Sosiaali- ja terveysministeriö, Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy, Suomen Kuntaliitto. Valtionneuvoston julkaisuarkisto Valto. Helsinki 2024.

<[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165460/STM\\_2024\\_4\\_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165460/STM_2024_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 21.3.2024.

STM 2023. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys ja saatavuus. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Sosiaali- ja terveysministeriö. Päivitetty 15.2.2023. <<https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>>. Viitattu 22.2.2023.

STM 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelma alkaa. Tiedote 1.11.2021. <<https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-riittavyyden-ja-saatavuuden-ohjelma-alkaa>>. Viitattu 22.9.2022

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Turku: Juvenes Print.

Studentum. Palkka ja tietoa ammatista osastonhoitaja. Työt ja palkat sosiaali- ja terveysala. <<https://www.studentum.fi/tyo-ja-palkka/osastonhoitaja>>. Viitattu 16.4.2023.

Taxtsoglou, Kiriaki & Lera, Maria & Iliadis, Christos & Frantzana, Aikaterini & Ouzounakis, Petros & Krepia, Vassiliki & Kourkouta, Lambrini 2020. Life Long Learning Programmes in the Nursing Context and Nurses' Satisfaction. International Journal of Caring Sciences (INT J CARING SCI) 13 (2). 1051–1061.

Tehy 2022. Kevään ammattibarometri: Lähihoitajista nyt suurin pula. <<https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/kevaan-ammattibarometri-lahihoitajista-nyt-suurin-pula>>. Viitattu 8.2.2024.

Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Tevameri, Terhi 2020. Missä mennään sote-toimiala. Sosiaali- ja terveysalan toimintaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. Helsinki. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM\\_2020\\_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 8.1.2023.

Tracey, Bruce & Hinkin, Timothy 2008. Contextual factors and Cost Profiles associated with employee turnover. Cornell Hospitality Quarterly 49 (1). 12–27. Viitattu 5.10.2022.

TTL = Työterveyslaitos

TTL 2023. Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL\\_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y)>. Viitattu 16.4.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käyttö ja sen loukkausepäilyn käsitteleminen Suomessa. <<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>>. Viitattu 22.1.2024.

Vainio, Elvira & Maamies, Taru & Huhtala, Marjo 2021. Miten yritykset voivat edistää itseohjautuvuutta. Tikissä-blogi. Blogipostaus. <<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/06/03/miten-yritykset-voivat-edistaa-itseohjautuvuutta/>>. Viitattu 3.2.2024.

Valiokunnan mietintö StVM 2020. Sosiaali- ja terveysvaliokunta. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta. 18/2020 – HE 4/2020 vp. <[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/StVM\\_18+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/StVM_18+2020.pdf)>. Viitattu 19.11.2022.

Valtioneuvoston kanslia 2020. Valtioneuvoston asetus valmislain 95§:n 2 momentissa säädetyn toimivaltuuden käyttöönotosta ja 96–103§:n soveltamisesta. Muistio. 25.3.2020. <<https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatosis/decisionId=0900908f80692fd0>>. Viitattu 19.11.2022.

Vanhustyön vetovoimamalli. <<https://vetovoimainenvanhustyo.fi/vanhustyon-vetovoimamalli/>>. Viitattu 18.2.2023.

Vetovoimainen vanhustyö. <<https://vetovoimainenvanhustyo.fi/vanhustyon-vetovoimamalli/>>. Viitattu 18.2.2023.

Vilka, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Whittemore, Robin & Knafel, Kathleen 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52 (5). 546–553.

WHO World Health Organization

WHO 2018. World health statistics 2023. Monitoring health for the SDGs. Sustainable development goals. <<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>>. Viitattu 22.1.2024.

YLE 2022. Ennätysmäärä hoitajia haluaa luopua ammattioikeuksistaan – Valvira: ”Hakemuksia on perusteltu sillä, että sitten ei voida pakottaa töihin”. Uutiset 8.9.2022. <<https://yle.fi/uutiset/3-12614569>>. Viitattu 3.10.2022.

## Vanhustyön vetovoimamallin kehittämisessä hyödynnetyt tutkimukset (Vetovoimainen vanhustyö)

Tutkimus, tekijä(t) ja vuosi	Tutkimusmenetelmä	Tutkimustulokset	Tutkimushanke
Veto- ja pitovoimatekijät vanhustyössä. Hoitajien kokemuksia Palvelukeskus Kirkonsalmissa. Härkönen Katri, Partanen Tanja. 2022.	Teemahaastattelu	Vanhustyön veto- ja pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat hoitajien näkemykset alasta, kutsumus vanhustyötä kohtaan ja halu tehdä ihmisläheistä työtä. Vanhustyön julkisuuskuuvan negatiivisuus sekä alan palkkaus ja riittämättömät resurssit nähtiin veto- ja pitovoimaa heikentävinä tekijöinä.	Opinnäytetyö  Vetovoimainen vanhustyö hanke
Vanhuspalvelujen veto- ja pitovoiman menestysreseptiä etsimässä. Marja Arola. 2022.	Ryhmä- ja yksilöteemahaastattelut.	Vanhustyön veto- ja pitovoimaan vaikuttavat toimintaympäristö ja osallistava johtaminen, työn kunnioitus ja asiantuntijuuden kehittäminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen kehittäminen.	YAMK opinnäytetyö.  Vetovoimainen vanhustyö hanke
Yhteisöohjautuvuus vanhustyöyksikössä. Johdon näkemyksiä yhteisöohjautuvassa vanhusten asumisyksiköstä. Johanna Ahonen. 2021.	Haastattelututkimus	Yhteisöohjautuvuus tuo hyötyjä työntekijälle, työyhteisölle sekä organisaatiolle. Yhteisöohjautuvuus lisää työhyvinvointia, työn imua ja vähentää stressiä ja uupumuksen kokoemusta.	YAMK opinnäytetyö.  Vetovoimainen vanhustyö hanke
Vetovoimainen rekrytointi-ilmoitus vanhustyöhön. Lähivaara Saara. 2022	Monimenetelmä tutkimus.	Vanhustyön rekrytointi-ilmoituksia tulisi kehittää. Rekrytointi-ilmoituksen sisältämä positiivinen markkinointi lisäävät työpaikan vetovoimaisuutta.	YAMK opinnäytetyö.  Vetovoimainen vanhustyö hanke
Vanhustyöhön sitoutumista tukevat tekijät. Saara Paananen. 2021	Fokusryhmähaastattelu.	Työhön sitoutumista vahvistavina tekijöinä olivat asiakkaat ja työyhteisön toimivuus sekä esimiestyön tuki. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osaamisen vahvistamiseen sekä koettu arvostus lisäävät työhön sitoutumista.	YAMK opinnäytetyö
Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö. Rytönen Arja. 2018	Postikysely sekä ryhmähaastattelut	Työn merkityksellisyyttä lisäsivät asiakkaiden kiitollisuus, työn sisältö, työyhteisö ja turvattu toimeentulo sekä organi-	Väitöstyö.  Tulevaisuuden palvelukoti- seniori-

		saatiokulttuuri. Vanhustyö koettiin kuormittavana ja aliarvostettuna.	ikäisten turvapalvelut, TupaTurva-hanke.
Sairaanhoitajien työtyytyväisyys vanhustyössä. Kaarlela Kirsi-Marja. 2013	Fokusryhmähaastattelu (puolistrukturoitu)	Sairaanhoitajien työtyytyväisyystekijöitä olivat työhön asennoituminen, ammatillinen osaaminen, vanhustyön sisältö, työyhteisö, arvostus sekä mahdollisuus vaikuttaa työnsuunnitteluun ja työtehtäviin sekä ajankäytön hallittavuuteen.	Pro gradu
Arvostus hoitotyössä – työhyvinvoinnin näkökulma. Tuula Vihijärvi. 2020.	Puhelinhaastattelu tutkimus	Hoitoalan arvostus vaikuttaa työhyvinvointiin, lisää työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Hoitoalan arvostus liittyy työn sisältöön, ammatillisuuteen, työyhteisöön, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä palkitsemiseen.	YAMK opinnäytetyö
Työelämän joustot ikääntyneiden johtamisen apuvälineenä. Case Rauman kaupunki. Eija Leino. 2011.	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Kyselylomaketutkimus.	Ikääntyvät työntekijät arvostavat työaikajoustoa ja työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen tasapainoa. Työuraa ollaan valmiita jatkamaan eläkeiän jälkeen, kun työtä voidaan jatkaa osa-aikaisesti.	Opinnäytetyö
Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä. Itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys. Soile Saari. 2021.	Kyselytutkimus	Itseohjautuvuutta tukevia elementtejä on kokemus omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Esihenkilön tuella on merkitystä, kuinka omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokeminen toteutuvat.	YAMK Opinnäytetyö.  Valtakunnallinen SoteDialogit muutoksessa- johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus hanke.
Vanhustyön vetovoimaisuuden kehittämisen. TET-nuorten perehdyttämisen kehittäminen tehostetun palveluasumisen yksiköissä Siun sote alueella. Henna Hämäläinen, Anna-Riikka Repo. 2022.	Tutkimuksellinen kehittämis-tutkimus.	Työssä luotiin konkreettinen vanhustyön vetovoimaisuutta vahvistava malli nuorten TET-jaksoille. Nuorten käsityksen ja asenteet ikäihmisiä kohtaan ovat positiiviset sekä kunnioittavat.	YAMK Opinnäytetyö

Henkilökunnan perehdyttäminen hoitotyössä. Sofia Kuisma. 2020.	Kirjallisuuskatsaus.	Perehdys vaikuttaa vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työyksiköön sopeutumiseen. Perehdytyksen tärkeimpiä teemoja on tuki, psykososiaalinen kuormitus, onnistunut – ja epäonnistunut perehdyttäjä, organisaatio ja perehdytysohjelman sisältö.	Opinnäytetyö.
Sairaanhoitajien perehdytys hoitotyöhön.  Marjut Herttuaala, Paula Kivelä. 2017	Kirjallisuuskatsaus	Perehdytys vaikuttaa sairaanhoitajien työhön, työhön sitoutumiseen, työssä viihtymiseen, ammatillisuuteen ja ammatin vetovoimaisuuteen. Perehdytyksen onnistumiseen tarvitaan riittävät resurssit, esimiehen tuki sekä oppimista edistävä ja kannustava kulttuuri.	Opinnäytetyö
Työhyvinvointi ja uudistuminen. Hyvinvoivan työyhteisön vaikutus kehittämismyönteisyyteen vanhustyön toimintaympäristössä. Johanna Kotamäki. 2021	Kyselytutkimus	Vanhustyön työntekijöiden kokema fyysinen, eettinen ja henkinen kuormittuneisuus on suurta. Työhyvinvoinnilla on merkitystä kehittämiseen, johon tarvitaan työyhteisötaitoja, vuorovaikutusta, aikaa kehittämiseksi sekä työn kuormituksen vähentämistä.	YAMK Opinnäytetyö.  Valtakunnallinen SoteDialogit -hanke
Voimavaralähtöinen ote kotihoidossa. Kirsti Isomäki. 2016	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Hoitajien voimaannuttajia ovat oman työn arvostaminen, työtyytyväisyys sekä työyhteisön tuki sekä erilaiset työpaikkakoulutukset.	Opinnäytetyö
”Pohdinnasta saamme potkua” – Vanhustyön työntekijöiden kokemuksia mentoroinnista. Katja Kauppinen, Sanna Valtoaho. 2012.	Kyselylomaketutkimus	Mentoroinnilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen.	Opinnäytetyö
Voimavaralähtöinen työote Turun kaupungin vanhusten tilapäishoidossa. Kristiina Levenen. 2016.	Kehittämistutkimus	Kehittämistehtävä oli voimavaralähtöisen työotteen konkretisoiminen.	YAMK opinnäytetyö

<p>Vanhusten voimavarojen tukeminen ennaltaehkäisevien kotikäyntien avulla. Juulia Kangas. 2013.</p>	<p>Laadullinen haastattelu tutkimus.</p>	<p>Vanhukset kokivat ennaltaehkäisevän kotikäynnin hyvänä ja turvallisuutta lisäävinä.</p>	<p>Opinnäytetyö</p>
<p>Työntantajaimago julkisessa kotihoidossa. Anniina Lehtimäki. 2020.</p>	<p>Teemahaastattelu tutkimus</p>	<p>Kotihoidon imagolla on vahva yhteys hoitotyön laatuun. Työpaikan vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä olivat työn hyvien asioiden esiin nostaminen, avoin ja totuuden mukainen kommunikointi, rekrytointiin ja opiskelijatoimintaan panostaminen, henkilöstön osallistaminen, työnorganisoinnin muuttaminen työntekijälähtöisemmäksi, työhyvinvointiin panostaminen, työn sisällön kehittäminen, asiakaslähtöinen arvoperusteisuus sekä erilaiset henkilöstöjohtamisen keinot.</p>	<p>Pro gradu</p>
<p>Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. Salla Ruotsalainen, Sami Juntunen, Timo Siervo. 2020.</p>	<p>Monimenetelmä tutkimus: kysely sekä puolistrukturoituja teemahaastattelut</p>	<p>Itseohjautuvien tiimikäytännöt voivat lisätä kotihoidon veto- ja pitovoimaa. työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös johtamiskäytännöt sekä työolot ja työkäytännöt</p>	<p>Tutkimusartikkeli</p>
<p>Uusi YAMK-tutkinto vastaa ajankohtaiseen vanhustyön erityisosaajien tarpeeseen. Jenni Kulmala. 2020.</p>		<p>Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tukevat alan arvostusta ja työelämän saatuutta.</p>	<p>Raportti: Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osamista strategian vahvuusaloilla.</p>
<p>Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Seppo Tuomivaara, Annina Ropponen, Irja Kandinlin.</p>		<p>Työelämän joustot ovat kestävä kehityksen kulmakivi, joita oikein hyödynnettynä lisäävät työhyvinvointia ja tuottavuutta.</p>	<p>Työterveyslaitos</p>

## Hakulausekkeet

Tietokanta

Hakulauseke

---

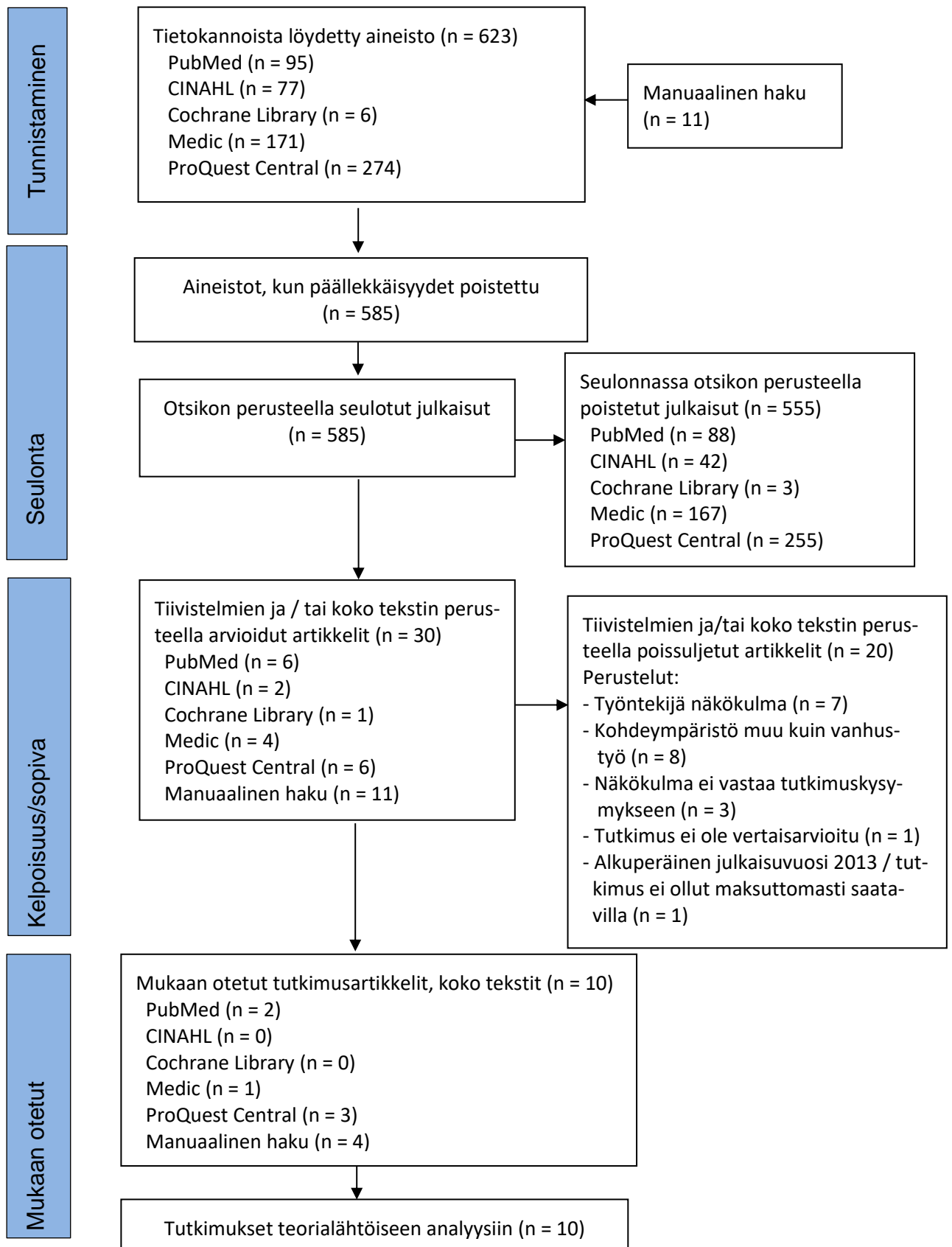
<b>Cinahl</b>	("director* of care" OR "care unit manager*" OR supervisor*) AND (turnover OR retention OR "intentions to leave" OR "intentions to stay") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "employee satisfaction")
<b>Pubmed</b>	("director* of care" OR "care unit manager*" OR supervisor*) AND (turnover OR retention OR "intention* to leave" OR "intention* to stay") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "employee satisfaction")
<b>Cochrane</b>	("director of care" OR "care unit NEST manager*" OR supervisor?) AND (turnover OR retention OR "intentions to leave" OR "intentions to stay") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "employee satisfaction")
<b>Proquest Central</b>	((("director* of care" OR "care unit manager*" OR supervisor*) AND (turnover OR retention OR "intentions to leave" OR "intentions to stay") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "employee satisfaction") AND ("Long-term care unit" OR "nursing home"))
<b>Medic</b>	(lähiesimie* OR esihenkilö*) AND (vaihtuvuu* OR "työssä pysyminen*" OR "työhön sitoutumi*" OR työtyytyväis*) AND "työn vevoima*" OR "työn pitovoima*")

---



## PRISMA-vuokaavio

Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen PRISMA-vuokaavion (2009) mukaisesti (Stolt ym. 2016: 63).



**Laadunarvioinnin tarkastuslista (Hawker ym. 2002)**

Tekijä(t):  
 Otsikko:  
 Arvioija(t):  
 Tutkimusmenetelmä: Kohdema:  
 ( ) Määrällinen  
 ( ) Laadullinen Otanta – Koko  
 ( ) Yhdistelmä  
 Tavoite:  
 Tutkimuskysymykset / hypoteesi  
 Menetelmä ja analyysi:  
 Interventio (jos sovellettavissa)  
 Tulokset:  
 Johtopäätökset, kommentit ja esiin nostetut ongelmat:  
 Pisteet: 4 = hyvä, 3 = kohtalainen, 2 = heikko, 1 = erittäin heikko

Julkaisupäivä:

Arviointipäivä:

Otanta – Kuvaus

Arviointikriteeri	Apukysymykset	Pistemäärä	Pistemäärän kuvaus
1. Abstrakti ja otsikko	Tarjosivatko selkeän kuvauksen tutkimuksesta?	4	Järjestelmällinen kaikki tiedot sisältävä abstrakti sekä selkeä otsikko
		3	Lähes kaikki tiedot sisältävä abstrakti
		2	Puutteellinen abstrakti
		1	Ei abstraktia
2. Esittely ja tutkimuksen tarkoitus	Onko tutkimuksen taustat ja tavoitteet esitetty selkeästi?	4	Riittävä, ytimekäs kuvaus tutkimuksen taustoista. Tutkimus sisältää ajantasaisen kirjallisuuskatsauksen ja korostaa tiedon tarvetta. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tehtävät selkeästi esitetty.
		3	Tutkimuksen tausta jonkin verran kuvattu, kirjallisuuskatsaus.
		2	Tutkimuksen taustaa kuvattu, mutta tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset puuttuvat tai päinvastoin
		1	Tutkimuksen taustaa ei ole kuvattu tai kirjallisuuskatsaus puuttuu. Tutkimuksen tarkoitus tai tavoite puuttuvat.
	Onko valittu menetelmä sopiva ja selitetty selkeästi?	4	Menetelmä sopii tutkimukseen ja on kuvattu selkeästi. Yksityiskohtainen kuvaus aineiston keruusta ja kirjaamisesta.

3.Menetelmä ja aineisto		3	Menetelmä on sopiva, mutta se on kuvattu puutteellisesti. Tiedonkeruu/aineisto kuvattu.
		2	Menetelmän soveltuvuus on epäselvä ja se on kuvattu riittämättömästi. Tiedonkeruu/aineistoa kuvattu vähäisesti.
		1	Ei mainintaa metodista ja /tai se on epäsopiva ja/tai tiedonkeruun yksityiskohtia ei kuvattu.
4.Otanta	Onko otantamenetelmä tavoitteisiin nähden sopiva?	4	Tarkka kuvaus tulkittavista (ikä/sukupuoli/rotu/konteksti) ja heidän rekrytoinnistaan. Selvitetty, miksi kyseinen ryhmä on mielenkiinnon kohteena. Otoksen koko on perusteltu. Vastausprosentit näkyvillä ja selitettynä.
		3	Otoksen koko on soveltuva tutkimukseen. Suurin osa tiedoista esitetty, mutta osa tiedoista puuttuu.
		2	Otanta on mainittu, yksityiskohtainen kuvaus puutteellista
		1	Ei yksityiskohtaista kuvausta otannasta.
5.Analyysi	Onko analyysimenetelmä kuvattu riittävän täsmällisesti?	4	Analyysimenetelmät on selkeästi kuvattu. Kvalitatiivinen tutkimus: kuvattu miten teemat johdettu, vastaajien validaatio/triangulaatio. Kvantitatiivinen tutkimus: hypoteesin testaus on perusteltu ja tilastollinen merkitsevyys pohdittu.
		3	Analyysi on kuvattu jonkin verran.
		2	Analyysi on kuvattu niukasti.
		1	Analyysiä ei ole kuvattu.
6.Eettisyys	Onko eettisiä kysymyksiä käsitelty ja onko tarvittavat eettiset luvat saatu? Onko tutkijoiden ja osallistujien välinen suhde huomioitu riittävällä tasolla?	4	Eettiset tekijät huomioitu (luottamuksellisuutta, arkaluonteisuutta ja suostumusta koskevia kysymyksiä käsitelty). Puolueellisuus: tutkija reflektoi/oli tietoinen mahdollisesta puolueellisuudesta tai itsestä johtuvasta harhasta.
		3	Eettiset kysymykset ja harhaa käsitelty yleisesti/pinnallisella tasolla.
		2	Eettiset tekijät mainittu lyhyesti.
		1	Eettisiä tekijöitä ei ole mainittu.

7.Tulokset	Onko tulokset esitetty selkeästi?	4	Tulokset on kuvattu tarkkaan, helposti ymmärrettävästi ja loogisessa järjestyksessä. Taulukot on selitetty tekstissä. Tarkoituksen ja tavoitteiden suhde tuloksiin on kuvattu. Tulosten tueksi on esitetty riittävästi dataa.
		3	Tulokset on kuvattu, mutta perusteltu puutteellisesti. Aineistosta esitetty tieto ja tulokset ovat yhteydessä.
		2	Tulokset on kuvattu umpimähkäisesti, epätarkasti ja epäloogisesti tuloksiin nähden.
		1	Tuloksia ei ole kuvattu tai ne eivät liity tarkoitukseen.
8.Tulosten yleistettävyys ja siirrettävyys	Ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä / yleistettävissä suurempaan populaatioon?	4	Viitekehys, tausta ja asetelma (olosuhteet) on kuvattu riittävästi, jotta vertailu on mahdollinen. Lisäksi 4 pistettä kohdasta 4 (Otanta).
		3	Viitekehys, tausta ja asetelma (olosuhteet) on kuvattu osittain, muttei riittävän kattavasti, jotta toistaminen tai vertailu muihin tutkimuksiin olisi mahdollista. Lisäksi vähintään 3 pistettä kohdasta 4 (otanta).
		2	Viitekehys, tausta ja asetelma (olosuhteita) on kuvattu lyhyesti.
		1	Viitekehystä, taustaa ja asetelmaa (olosuhteita) ei ole kuvattu
9.Merkitys ja hyödyllisyys	Kuinka merkittäviä tulokset ovat menettelytavoille ja käytännölle?	4	Tarjoaa uutta tietämystä, ymmärrystä tai näkökulmaa. Jatkotutkimusideoita on ehdotettu. Ehdotuksia käytännön työhän on esitetty.
		3	Kaksi edellä mainituista kohdista on kuvattu (kommentoi puuttuva).
		2	Yksi edellä mainituista kohdista on kuvattu.
		1	Ei yhtään edellä mainituista kohdista kuvattu.

## Opinnäytetyöhön valittujen artikkeleiden tiedostokortti

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit taulukkona

Tutkimuksen/artikkelin nimi ja tekijä(t)	Julkaisu- vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Menetelmä ja aineis- tonkeruu	Kohde- joukko ja ympäristö	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	Hawker ym. laatu
<b>Nursing home administrator's job satisfaction, work stressors, and intent to leave.</b>  Nelson ym.	2021  Pohjois-Amerikka	Selvittää miten työtyytyväisyys vaikuttaa hoitokotien esihenkilöiden irtisanoutumisaikaisiin.	Sähköinen-kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin viidessä osavaltiossa.	Hoitokodin esihenkilöt	Hoitokotien esihenkilöt ovat useimmiten tyytyväisiä työhönsä, vaikkakin esihenkilöiden vaihtuvuus on suurta. Työtyytyväisyys työn vaatimukseen ja palkkaan lisää työn pitovoimaan. Osaaminen ennustaa työuralla etenemistä ja siten lisää halua irtisanoutumista.	32/36
<b>Factors affecting job satisfaction in long-term care unit managers, directors of care and facility administrators: A secondary analysis.</b>  Aloisio ym.	2019  Pohjois-Amerikka	Tunnistaa pitkäaikashoidon johtajien yksilölliset ja organisaatioon liittyvät työtyytyväisyyden tekijät	Kvantitatiivinen tutkimus, sekundaarinen analyysi kolmessa maakunnassa	Hoitokotien hoitotyön johtajat	Yksikkötasolla työtyytyväisyys vaikuttaa eniten uupuminen, organisaatiossa eniten vaikuttaa sosiaalinen pääoma ja johtajuus	33/36
<b>Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöi-</b>	2022  Suomi	Tuottaa tietoa vanhustyön vetovoimaisuutta	Laadulliset teemahaastattelut,	Vanhustyön esihenkilöt ja työntekijät	Vanhustyön vetovoimaisuuden edistämiseksi tar-	36/36

<p>den näkemystä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijästä.</p> <p>Korkiakangas ym.</p>		<p>edistävästä toimenpiteistä.</p>	<p>sisällön analyysi</p>		<p>vitaan toimenpiteitä yksilö-, työyhteisö- ja yhteiskuntasella. Positiiviset asenteet, riittävät resurssit ja hyvinvoinnin edistäminen ovat tärkeitä tekijöitä vanhustyön vetovoimaisuudelle.</p>	
<p>Work life stress and career resilience of licensed nursing facility administrators.</p> <p>Myers ym.</p>	<p>2018</p> <p>Pohjois-Amerikka</p>	<p>Ymmärtää hoitolaitosten johtajien roolien vaatimuksia ja työnpitovoimatekijöitä. Taavoitteena on tunnistaa stressin lähteet ja tehdä suositus pitovoiman lisäämiseksi ja hoidon laadun parantamiseksi.</p>	<p>Puolistrukturoidut haastattelut, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi</p>	<p>Hoitolaitosten johtajat ja esihenkilöt</p>	<p>Hoitolaitosten johtajien työssä on kuusi stressitekijää sekä kuusi ammatillisen tyytyväisyyden tekijää</p>	<p>33/36</p>
<p>Strategies to recruit the next generation of nursing leadership talent.</p> <p>Martin, Erik R. &amp; Kallmeyer, Robert.</p>	<p>2018</p> <p>Pohjois-Amerikka</p>	<p>Selittää miten sukupolvierot vaikuttavat haasteisiin rekrytoida seuraavan sukupolven lahjakkuuksia hoitotyön</p>	<p>Kuvaileva, ei kokeellinen määrällinen tutkimus. Sähköinen kyselytyökalu</p>	<p>Sairaanhoidtaja johtajat akuuttiyksiköissä ja muissa yksiköissä</p>	<p>Sukupolvien välillä tunnistettiin neljä työn ja yksityiselämän yhdistämiseen liittyvää tekijää</p>	<p>32/36</p>

		hallinto- tehtäviin				
<b>Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review.</b> Labrague ym.	2018  Pohjois-Amerikka	Arvioida työperäisen stressin lähteitä ja sairaanhoitaja esihenkilöiden käyttämiä stressinhallinta menetelmiä	Kirjallisuuskatsaus, teemaattinen analyysi	Sairaanhoitaja johtajat, jotka työskentelivät eri terveydenhuollon yksiköissä, yliopistosairaaloissa, yleissairaaloissa, pitkäaikaislaitoksissa tai vanhus-ten hoitoyksiköissä	Sairaanhoitaja johtajat kokevat stressiä pääasiassa työmääristä, resursseista ja taloudellisesta vastuusta. Asianmukaisen koulutusten järjestämällä esihenkilöiden ammatillinen osaaminen kehittyi.	36/36
<b>Job characteristics associated with intent to quit among nursing home employees and managers.</b>  Kennedy, Katherine & Mohr, David C.	2023  Pohjois-Amerikka	Selvittää koko henkilöstön irtisanoutumisaikomukseen ja arvioida työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden tekijät	Seurantatutkimus (poikileikkaus), työntekijä kysely ja esihenkilöhaastattelut, interventio suoritettiin kuudessa osavaltiossa	Hoitokotien työntekijät ja johtajat	Työtyytyväisyys lisää työn pitovoimaa. Irtisanoutumisaikomuksessa ei ole tilastollista eroa esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä.	35/36
<b>The relationship between leadership styles, job satisfaction, and tenure among nursing home administrators.</b>  Peerman, Carey H.	2023  Pohjois-Amerikka	Tavoitteena oli selvittää, onko johtamistyyllillä ja työtyytyväisyydellä korrelaatiota	ei-kokeellinen määrällinen tutkimus. Kyse-lytyökalu	Hoivayksiköiden esihenkilöt	Työtyytyväisyydellä ja johtamistyyllillä on yhteys. Muutosjohtajilla on korkea työtyytyväisyys ja he todennäköisesti valitsivat saman urapolun uudestaan.	30/36

<p><b>Mitigating moral distress in leaders of healthcare organizations: A scoping review.</b> Hartel-endy ym. 2022</p>	<p>Pohjois-Amerikka  2022</p>	<p>Tutkia ja arvioida terveydenhuollon johtajien moraalista ahdistusta sekä tutkia miten aikaisimmat tutkimukset ovat käsitelleet moraalisen ahdistuksen vaikutuksia.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus (scoping)</p>	<p>Monenlaiset terveydenhuollon yksiköt. Muutamista oli tarkempi kuvaus kuten akuuttihoitoyksikkö, psykiatria tai ikääntyneiden hoitolaitoksia</p>	<p>Johtajilla ja organisaatiolla on tärkeä rooli moraalisen ahdistuksen teoreettisen käsitteen ja käytännön vaikutusten käsittelyssä.</p>	<p>32</p>
<p><b>Guiding to greatness: The American college of health care administrators' national mentoring program for long-term care administrators.</b>  Olson ym.</p>	<p>2021  Pohjois-Amerikka</p>	<p>Kuvata mentoriohjelmia, jonka tarkoituksena on parantaa lupaavien johtajien pysyvyyttä sosiaali- ja terveysalalle</p>	<p>Määrällinen, itsearviointilomake</p>	<p>Hoivapalveluiden esihenkilöt</p>	<p>Mentoriohjelmaan osallistuneet kokivat hyötyvänsä osallistumisesta. Mentorit kokevat tyydytystä tiedon välittämisestä ja mentoroitavan henkilön ammatillisesta kehitymisestä. Mentoroitavat saavat arvokasta tietoa, ohjausta ja kehittyvät ammatillisesti.</p>	<p>30/36</p>



## Deduktiivisen analyysin luokittelumatriisi

Deduktiivisen analyysin luokittelumatriisina toimi Vanhustyön vetovoimamallin yhdeksän eri tekijää ja mallissa määritellyt sisältö (Vanhustyön vetovoimamalli).

Tekijä	Sisältö
<b>Arvostus</b>	Oman työn arvostaminen, palaute tai kiitos asiakkailta, omaisilta, työtovereilta, esihenkilöiltä tai ylemmältä johdolta
<b>Henkilöstöresurssit</b>	Riittävä asiakkaiden tarpeita vastaava henkilöstömäärä sekä toimivat sijaisjärjestelyt ja varahenkilöstö
<b>Joustavat työelämäratkaisut</b>	Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen tasapainottaminen. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä erilaisten vapaiden mahdollistaminen
<b>Osaava ja henkilöstöä tukeva johtaminen</b>	Henkilökunnan ja johdon välinen tasavertainen, avoin ja luottamuksellinen suhde, sekä työntekijöiden arvostaminen. Yhteisöohjaavuus sekä työyhteisön ongelmiin puuttuminen ja läsnä oleva esihenkilö
<b>Perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaus</b>	Kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä saa kattavan käsityksen työpaikasta, käytännöistä, kulttuurista, työvälineistä, työturvallisuudesta, ihmistä ja työn ja tehtävien odotuksista. Hyvän opiskelijaohjaus.
<b>Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö</b>	Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, kannustava työilmapiiri ja sopivasti kuormittavat työtehtävät. Työyhteisön on turvallinen ja terveellinen. Selkeät työn tavoitteet, työn johtaminen, ja tasapainoinen organisaation rakenne, vastuut ja roolit.
<b>Ulkoinen viestintä</b>	Markkinointi, rekrytointitoimenpiteet ja suhdetoiminta ulospäin ja omaisyhteistyö ja siihen liittyvän viestintä
<b>Vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen</b>	Koulutus, työkokemus ja työn ulkopuolella hankittu osaaminen. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen ja vanhustyön erikoisosaaminen. Mentorointi
<b>Vanhustyön voimavara- lähtöinen toimintatapa</b>	Voimavara- lähtöinen hoitotyö ja asiakkaiden arvostava kohtaaminen. Henkilöstöä johdetaan valmentavan ja osallistavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

## Induktiivisen analyysin teemojen muodostuminen

Induktiivisen analyysin käsitteet, ilmaisut ja sanat, joista muodostettiin kolme eri teemaa, jotka vaikuttavat lähiesihenkilön työn veto- ja pitovoimaan, joko lisäämällä tai heikentämällä sitä.

