



8.10.2025

JHL-SOTE, MITEN RATKAISTA HENKILÖSTÖPULAA?

SOTE-KYSELYN ANALYYSI 7: MITÄ HYVÄÄ JOHTAMISESSA ON JA MITEN SITÄ PITÄISI KEHITTÄÄ?

Ammattiliitto JHL teki alkuvuonna 2024 sosiaali- ja terveysaloilla ja niiden tukipalveluissa työskenteleville jäsenilleen kattavan kyselyn, jossa tiedusteltiin alan ammattilaisten näkemyksiä soten henkilöstöpulan selättämiseksi.

Innolinkin toteuttamaan kyselyyn saatiin vastauksia lähes 3600 jäseneltä. Avoimia vastauksia kysely tuotti yli 31 000. Kysely on osa vuosien 2023–2027 JHL:n sote-alojen kärkihanketta.

Tässä koonnissa käsitellään kahta johtamista koskevaa avointa kysymystä: **Mitä hyvää johtamisessa on (1801 vastaajaa), ja miten johtamista voitaisiin parantaa (1911 vastaajaa).**

Pääsanoma

Selvityksen mukaan vastaajat kokevat, että **hyvä johtaminen koostuu muun muassa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta, kyvystä kuunnella työntekijöitä** ja antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta.

Suurimpina haasteina vastaajat ilmoittavat, että **johtaminen on monessa mielessä liian etääntynyttä**. Esihenkilö saattaa olla 100 km päässä, johto tekee ratkaisuja ymmärtämättä eri ammattiryhmien tarpeita ja työntekijä jää liian yksin arjessa, kun esihenkilöllä ei ole heille aikaa.

Selvityksessä ilmenee, että lähiesihenkilöllä on keskeinen vaikutus alalla pysymiseen. Mikäli lähiesihenkilötyöhön ollaan tyytymättömiä, alan suosittelutodennäköisyys laskee selvityksen mukaan merkittävästi.

JHL näkee, että **johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa on tärkeä parantaa johtamiskoulutuksella**. Alan työntekijöille ja johtajille olisi tärkeä tehdä selvitys, jonka perusteella luodaan valtakunnalliset hyvän johtamisen kriteerit, sekä räätälöidään tarpeiden perusteella sotealan johtamisen koulutus moniammatillisten työyhteisöjen tarpeisiin.

Johtamiskoulutuksissa tulisi panostaa työkykyyn, moniammatillisuuteen, ihmisten johtamisen taitoihin pelkän asijaohjauksen sijaan, epäasiallisen kohtelun ja muiden ristiriitatilanteiden käsittelyn taitoihin, palautteen antamiseen sekä tiedonkulun ja työvuorosuunnittelun parantamiseen.

Esihenkilöiden ja johdon tulisi nykyistä enemmän jalkautua kentälle ja ymmärtää työntekijöiden arkea sekä eri ammattiryhmien tarpeita. On myös tärkeä huolehtia, että yksittäisellä esihenkilöllä on kohtuullinen määrä alaisia ja että hänen työssään jaksamistaan tuetaan organisaatiotasolla.





Jäsenistön vastauksissa esiintuomat johtamiseen liittyvät keskeisimmät haasteet

Johtaminen on liian etääntynyttä

- Fyysisesti: esihenkilö on aiempaa kauempana, pahimmillaan jopa 100 km päässä.
- Hierarkkisesti: organisaation ylin johto toimii ja tekee ratkaisuja ymmärtämättä työyhteisön arkea ja tarpeita.
- Ammatillisesti: ymmärrys johdettavien eri ammattiryhmien tarpeista on riittämätöntä.
- Yksilötasolla: työntekijät jäävät liian yksin, kun esihenkilöllä ei ole aikaa heille.

Johtajat eivät ymmärrä johtamiensa eri ammattiryhmien näkökulmia

- Esihenkilöt eivät tiedä mitä alaiset tekevät työkseen.
- Johtaminen painottuu vain esihenkilön tuntemaan sektoriin ja vähättelee muita. Esimerkiksi sosiaalityö saattaa ohittaa sosiaaliohjaajien tarpeet, sairaanhoitajilla ei välttämättä ole ymmärrystä johtaa laitoshuollon tehtäviä, lääkäri ei automaattisesti ole hyvä hoitotyön johtaja.

Muita haasteita johtamisessa

- Tiedonkulun puutteet lisäävät kokemuksia eriarvoisuudesta ja epävarmuudesta.
- Puutteellinen palautteen antaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen arvostuksesta.
- Tasapuolinen kohtelu koettiin usein haasteelliseksi eri näkökulmista (esim. ikä, ammattiryhmät, kaverisuhteet, perhetilanne).
- Esihenkilöiden vaihtuvuus kuormittaa ja hidastaa työn ja työyhteisön kehittämistä.

Jäsenistön vastauksissa esiintuoma hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen koostuu mm:

- Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta.
- Kyvystä kuunnella työntekijöitä ja antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä
- Luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä.
- Oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta.
- Halusta ymmärtää kaikkien johdettavien ammattiryhmien tarpeita.
- Päätöksenteosta organisaation toiminnan edistämiseksi.



Jäsenistön vastauksissa esiintuomat keskeisimmät ratkaisut johtamiseen liittyviin haasteisiin

- 1. Johtaminen tarvitsee lisää aikaa ja omat tukipalvelunsa.** Nyt työntekijät jäävät liian yksin.
- 2. Esihenkilöt ja ylin johto:**
 - Tarvitsevat lisää ymmärrystä kentän tilanteesta.
 - Voisivat jalkautua kentän työhön säännöllisesti.
 - Yhteydenpidon työntekijöihin tulee olla säännöllistä.
- 3. Johtamisessa lisätään painopistettä:**
 - työntekijöiden työhyvinvointiin,
 - moniammatilliseen johtamiseen,
 - työntekijöiden ja työntekijäryhmien tasapuoliseen kohteluun.
- 4. Työvuorosunnitteluun enemmän ennakoitavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia**
 - Työvuorolistan parempi ennustettavuus ja reiluus, vuorojen kierrätys. Tasapuolisuus työvuorosunnittelussa ja esimerkiksi pyhätöiden jakautumisessa. Huomioitava myös lääkeluvallisten asema.
 - Lisää vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihin (esimerkiksi autonominen työvuorosunnittelu).
- 5. Työntekijöiden vaativuuden arviointi, palkitsemisjärjestelmät ja urapolut on tärkeä saada kuntoon.**

JHL:n asiantuntijoiden kokoamia lisäratkaisuehdotuksia

- 6. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista tulee tukea johtamiskoulutuksella:**
 - Sotealan työntekijöille ja johtajille tehdään selvitys.
 - Selvityksen perusteella luodaan valtakunnalliset hyvän johtamisen kriteerit,
 - sekä räätälöidään tarpeiden perusteella sotealan johtamisen koulutus moniammatillisten työyhteisöjen tarpeisiin.
- 7. Työkykyjohtamisen koulutus jokaiselle esihenkilölle, johtajalle, henkilöstöhallintoon sekä henkilöstön edustajille.**
- 8. Johtamiskoulutuksissa on lisäksi panostettava:**
 - Ihmisten johtamisen taitoihin pelkän asiajohtamisen sijaan.
 - Epäasiallisen kohtelun ja muiden ristiriitatilanteiden käsittelyn taitoihin.
 - Palautteen antamiseen ja tiedonkulun parantamiseen.
- 9. Henkilöstövaikutusten arvioinnin ja ennakkoinnin on ohjattava päätöksentekoa organisaatiomuutoksissa sekä palveluita resursoitaessa ja toteutettaessa.** Lähijohtamisen merkitys on ymmärrettävä.
- 10. Yksittäisellä esihenkilöllä ja johtajalla on oltava kohtuullinen määrä alaisia.** Työntekijällä on oikeus lähesihenkilöön. Esihenkilön työssäjaksamista ja työhyvinvointia tulee tukea organisaatiotasolla.

Jäsenistön näkemyksiä kuvaavia sitaatteja

"Hyvinvointialueen myötä oma lähiesimiehemme on 100 km päässä, ennen oli samassa paikassa meidän kanssa. Teamsillä palaverit, jopa kehityskeskustelu. Kaikki pitäisi vaan yhdenmukaistaa mikä ei välttämättä ole reilua. Kaikki alueet eivät tarvitse aina samoja juttuja."

"Työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista tulisi pitää tärkeänä ja pitäisi ymmärtää, etteivät työntekijät ole vain pelinappuloita. Parannettavaa olisi myös positiivisen palautteen antamisessa. Työnantaja ei huomaa tai kiitä hyvin tehdystä työstä. Siitä tulee riittämättömyyden tunne ja lopulta myös uupuminen, kun mikään ei tunnu riittävän vaikka kuinka huhkisi ja tekisi työn hyvin."

"Hänellä on aivan liikaa vastuualueita ja tehtäviä, joten aika ja resurssit eivät riitä kaikkien asioiden hoitamiseen tasapuolisesti. Paljon sysätään meille työntekijöille vastuuta ja tehtäviä, jotka eivät meille oikeastaan kuulu ja kaiken kiireen vuoksi esihenkilöä on usein hankala saada kiinni esim. puhelimella."

"Tiedonkulku ei toimi: Esim Yt-neuvotteluista sai lukea mediasta. Joulupuurosta kuultiin yhdeltä hoitajalta vahingossa. Eriarvoistaminen: Ei saatu mitään tyhy-toimintaa vaikka pyydettiin (muut kuulemma toisissa yksiköissä saaneet edes jotain). Vajaamiehitys: äkillisiin poissaoloihin/arkipyhäjaksoille/loma-aikoina ei ole sijaisia (usein ollaan pitkiäkin aikoja ilman "apukäsiä")."

"Enemmän aikaa keskittyä työntekijöiden tukemiseen. Suurin osa esihenkilöiden työajasta kuluu erilaisissa kehittämisen työryhmissä. Monialaista yhteistyötä tulisi tukea johdon tasolta vahvemmin, sillä se on olennainen osa sitä työtä mitä teemme. Tällä hetkellä työparityöskentely sosiaalityöntekijöiden kanssa sujuu vaihtelevasti ja paikoitellen asenteet ovat melko polarisoituneita kahden eri ammattiryhmän välillä. Yhteistyö ei ole toimivaa."

"Hänellä on sekä vanhus- että kehitysvammaisten yksiköt. Asiantuntemus esim. miten niiden käytännöt jo lainsäädännöllisesti eroavat toisistaan. Ilmeisesti tähän on jo tulossa jossakin vaiheessa alkuvuodesta muutos, ja tulee henkilö joka keskittyy vammaisyksiköihin. Myös läsnäolo yksikössä on ollut vähäistä, koska yksiköt ovat reilun kilometrin päässä toisistaan."

"Ei mentäisi aina sillä, että hoitohenkilökunta määrittelee mitä mm. keittiön pitää revetä. Annettaisiin keittiön itse kehittää työtä. Arvostus, joka näkyy."

"Omat kontaktit erittäin vähäiset, hoitoapulaisena en koe olevani riittävän tärkeä jotta esihenkilön aika minulle riittäisi."

"Ylemmällä tasolla tiedon kulku ja päätöksenteko on hidasta, ei välttämättä ehdi vastata kotihoidon nopeasti uusiutuviin tarpeisiin. Lain vaatimia työtehtäviä ei mahdollisteta riittävillä resursseilla (esim. RAI-arvioinnit)."

