

Geronomi johtajana ja kehittäjänä –profilaatio vastaa työelämän odotuksiin

3.12.2025

Geronomiopiskelijoiden osaamisen laatua korkeakoulujen valtakunnallisella yhteistyöllä GEROS -hanke on kuuden ammattikorkeakoulun yhteistyöhanke (Karelia ammattikorkeakoulu, Satakunnan, Lapin, Kaakkois-Suomen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut sekä Metropolia ammattikorkeakoulu), jonka tavoitteena on vahvistaa geronomiopiskelijoiden osaamista ja koulutuksen laatua. Yhtenä hankkeen tuloksellisena tavoitteena oli profiloivien syventävien opintokokonaisuuksien hyödyntäminen geronomikoulutusta tarjoavien ammattikorkeakoulujen profiilin vahvistamisessa. Tavoitteena on vastata entistä paremmin alueellisiin ja valtakunnallisiin työelämän osaamistarpeisiin.

Ikääntyneiden palveluissa esihenkilötehtävissä toimivien on hallittava gerontologian monitieteinen näkökulma, jotta he voivat tehdä asiakaslähtöisiä, vaikuttavia ja tietoon perustuvia päätöksiä muuttuvassa palvelujärjestelmässä. Tehtävä edellyttää muuntautumiskykyä ja jatkuvaa oppimista, sillä toimintaympäristö kehittyy nopeasti. Sosiaali- ja terveyspalveluissa osaamisen kehittäminen on tarpeen jatkuvasti, muun muassa digitalisaatio sekä palveluiden integraatio muuttavat koko palvelujärjestelmää (Kilkku, ym. 2020, s. 148).

Geronomit tuovat työyhteisöihin vahvaa osaamista ikääntymisen ilmiöistä ja heidän koulutukseensa sisältyy johtamisen ja kehittämisen opintoja, jotka tukevat palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja hyvinvoinnin edistämistä. Koulutuksessa johtamisen ja kehittämisen syventävä harjoittelu antaa mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytännössä ja tämä edistää valmiuksia toimia vaativissa esihenkilötehtävissä.

Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuuden osaamistarpeet johtamis- ja kehittämistyössä sote-alalla -tutkimuksen analyysissa (Mattila & Rasa, 2025, s. 175-176) raportoidaan alan muutoksessa korostuvan kasvavan tarpeen vahvistaa johtamisosaamista erityisesti etä- ja monipaikkatyön johtamisessa, tulevaisuuden ennakoinnissa sekä palvelujärjestelmän ymmärtämisessä. Tulevaisuuden geneerinen osaaminen kattaa strategisen, taloudellisen ja inhimillisen johtamisen taidot, joita kehitetään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja huomioiden digitalisaation konteksti (Mattila ja Rasa, 2025, 178-179). Sosiaali- ja terveysministeriön (STM, 2024, s. 22) laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027 ohjaa työyhteisöjen monimuotoisuuden ja lisääntyvän hybridityön korostavan psykologisen turvallisuuden merkitystä.

Tärkeään rooliin nousee vuorovaikutusosaaminen ja inhimillinen henkilöstöjohtaminen (Mattila & Rasa, 2025, s. 176). Työterveyslaitoksen Työelämän suunta –raportissa (Järvensivu, ym., 2025, s. 6) arvioidaan työelämän yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteiden muovaavan työnteon tapoja. Raportin mukaan esihenkilötyössä korostuu erilaisten työntekijätarpeiden yhteensovittaminen. Työidentiteetti rakentuu harvemmin selkeiden ammattirajojen varaan, ja yksilölliset kokemukset vaikuttavat työkyvyn muodostumiseen. Työyhteisöt myös monimuotoistuvat kulttuurisesti ja kielellisesti, ja johtamisen on mukauduttava nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (mts. 14 ; Mattila & Rasa, 2025, s. 178). Iäkkäiden palvelujen johtaminen edellyttää osaamista työhyvinvoinnin, työkyvyn ja eettisen toimintakulttuurin vahvistamisessa (STM, 2024, s. 22).

Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämisen merkitys johtamisessa arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa (Mattila & Rasa, 2025, s. 177-178). Tiedon käytännön soveltaminen sekä priorisointiosaaminen voivat tehostaa toimintaa mahdollistamalla vaikuttavamman työskentelyn jopa niukoilla resursseilla (mts. 176). Sote-alalla arvioitiin osaamistarpeiden kasvavan merkittävästi talouden johtamisessa, erityisesti eettisen ja lainsäädännön osaamisen rinnalla. Arvion mukaan strategian mukainen toiminta ja talouden suunnittelu vaativat entistä vahvempaa osaamista, mutta suurin odotus kohdistuu vaikuttavuuden arviointiin. Sen sijaan taloushallinnon osaamistarpeen arvioitiin vähenevän, sillä lähiesihenkilöiltä ei edellytetä syvällistä taloushallinnon osaamista vaan perusasiat riittänevät.

Geronomikoulutuksen käytännön soveltaminen johtamis- ja kehittämistehtävissä

Minulla, kirjoittajalla, on geronomin koulutus, ja olen toiminut hyvinvointialueella johtamis- ja kehittämistehtävissä. Tärkeänä lähijohtamisessa pidän erityisesti dialogista johtamista ja henkilöstön motivointia sekä muutos- ja kehittämismyönteistä työotetta. Kehittämistyössä tärkeää on erityisesti vaikuttavuuden analysointi- ja arviointi. Kaikessa merkityksellistä on vuorovaikutus.

Geronomikoulutuksen aikana omaksutut tiedot ja taidot sekä arvopohja ovat konkretisoituneet työelämässä erityisesti jatkuvassa muutoksessa johtamisen ja vuorovaikutusosaamisen osa-alueilla. Johtamisen laatu heijastuu sekä henkilöstön että ikääntyneiden hyvinvointiin (Kulmala, 2017, s. 10). Esihenkilön arvot ja asenteet ohjaavat yksikön toimintakulttuuria (mts. 11). Tärkeää on huomioida työhyvinvoinnin johtaminen sekä koko yhteisön näkökulmasta, että yksilötasoisesti.

Erityisen tärkeää on myös vaikuttavuuden arviointi niin asiakkaiden kuin organisaation näkökulmista. Kiristyvä taloustilanne asettaa merkittäviä paineita hyvinvointialueiden palvelujärjestelmälle. Esihenkilön edellytetään hallitsevan ammattityön vaikuttavuuden arviointi suhteessa kustannuksiin sekä hoidon tuloksiin (Räsänen, Valvanne, 2017, s. 25). Vaikuttavuus liittyy olennaisesti resurssien kohdentamiseen, kustannustehokkuuteen ja ikääntyneen elämänlaatuun. Yksikkötasolla lähiesihenkilön keskeisin tehtävä on johtaa työyhteisöä voimavaralähtöiseen ja asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin. Kun osaaminen ja motivaatio hyödynnetään optimaalisesti, syntyy vaikuttavuutta monitasoisesti yksilön ja organisaation kannalta. Toiminnan tärkein tavoite on ikääntyneiden hyvinvointi (Räsänen & Valvanne, 2017, s. 21). Tärkeää on myös asiakaslähtöisyydestä eikä suorituskeskeisyydestä syntyvä toiminta (mts. 23).

Muutosvastarinnan tunnistaminen kehitystyössä ja dialoginen lähestymistapa ovat keskeisiä taitoja. Kohtaamisosaaminen ja sen johtaminen korostuvat erityisesti henkilöstön osallistamisessa ja yhteisen suunnan löytämisessä muutostilanteissa. Vaikuttavan, tuloksellisen ja hyvinvointia lisäävän kehittämisen ydin on dialogi (Syvänen ym., 2022, s. 7) Vaikuttava lopputulos ja yhteinen ratkaisujen oivaltaminen saavutetaan dialogin avulla, jolloin kaikki osallistuvat tasa-arvoisesti ja voivat perustella näkemyksensä. On tärkeää tarkastella dialogisen toimintatavan soveltuvuutta ja sen käytännön toteutusta kehittämiskohteen ja -ympäristön mukaan.

Profiloitumisen mahdollisuudet geronomikoulutuksessa – GEROS-hankkeen näkökulma

SEAMKin geronomikoulutuksen profilaatiokeskustelussa hyödynnettiin tietoa geronomialumneille tehdystä kyselystä. GEROS-hankkeessa toteutettiin valtakunnallisesti alumneille kysely (2025), jossa kysyttiin heidän näkemyksiään työelämäosaamisen tarpeista ja geronomin ydinosaamisesta. Kyselyyn vastasi 127 eri ammattikorkeakouluista valmistunutta alumnia.

Alumnikyselyn alustavissa tuloksissa korostuivat gerontologisen johtamisen näkökulmasta erityisesti itsensä johtamiseen, ammatilliseen kasvuun ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät osaamisalueet. Työelämässä olevat geronomit kokivat johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän osaamisen tärkeäksi osaamisalueeksi. Erityisesti painottuivat itsensä johtamisen, laatu- ja vaikuttavuustyön ja lähiesihenkilötyön osaaminen.

Tässä ajassa ja tulevaisuudessa tärkeäksi koettiin myös muutosjohtamiseen sekä kehittämiseen liittyvä osaaminen kuten myös työhyvinvoinnin edistämisen sekä uusien teknologioiden kuten tekoälyn hyödyntämisen osaaminen. Kyselyn mukaan geronomikoulutuksessa tulisi vahvistaa tulevaisuusajattelun

näkökulmasta johtamisen osa-alueita, erityisesti valmentavaa ja dialogista johtamista, työhyvinvoinnin edistämistä, sekä kehittämisosaamista asiakasrajapinnassa. Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät myös digitaalisiin ratkaisuihin, kuten tekoälyn käyttöön kehittämistyössä.

SEAMKin geronomikoulutuksen painopiste – opiskelijoiden näkemykset

SEAMKin vanhustyön moniammatillinen asiantuntijaryhmä järjesti vanhustyön seminaarin lokakuulla 2025. Seminaarin yleisen osuuden jälkeen toteutettiin geronomien yhteinen tapaaminen. Geronomiopiskelijoilta kysyttiin heidän ajatuksiaan geronomikoulutuksen profilaatiosta. Kysely aseteltiin siten, että vastausvaihtoehtoina olivat geronomikoulutuksen suurimmat opintokokonaisuudet: palvelujärjestelmät ja palveluohjaus (27 opintopistettä), ehkäisevä ja valtaistava työ (25 opintopistettä) ja vanhustyön johtaminen (25 opintopistettä) sekä muu, mikä?

Kysely toteutettiin QR-koodin takaa avautuvalla FORMS-kysymyksellä. Kysymykseen saatiin yhteensä 51 vastausta. Vastaajista 17 koki Seinäjoen ammattikorkeakoulun geronomikoulutuksen profilaation olevan vanhustyön johtaminen, 15 vastasi profilaation olevan palvelujärjestelmät ja palveluohjaus ja 11 vastasi ehkäisevä ja valtaistava työ. Kuusi vastasi profilaation olevan jokin muu. Kuudesta vastaajasta viisi ei osannut sanoa ja yksi koki profilaation olevan gerontologinen hoito- ja sosiaalityö.

Gerontologinen johtamis- ja kehittämisosaaminen osana geronomin ammattitaitoa

Geronomi (AMK) -tutkinnon ydinosaaminen perustuu valtakunnallisesti yhtenäisiin kompetensseihin, jotka päivitettiin ammattikorkeakoulujen yhteistyönä vuonna 2024. Nämä kompetenssit muodostavat tutkinnon keskeisen osaamispohjan ja sisältävät seuraavat osa-alueet: gerontologinen osaaminen, arviointiosaaminen, ohjausosaaminen, ihmislähtöinen asiakastyöosaaminen, yhteiskunta- ja verkosto-osaaminen sekä gerontologinen johtamis- ja kehittämisosaaminen. Vaikka ydinosaaminen on valtakunnallisesti yhdenmukaistettu, ammattikorkeakoulut voivat painottaa erityisosaamista eri tavoin. Tämä mahdollistaa alueellisten ja työelämälähtöisten tarpeiden huomioimisen koulutuksen sisällöissä, suuntautumisvaihtoehdoissa sekä geronomikoulutuksen profilaatiossa.

Gerontologinen johtamis- ja kehittämisosaaminen muodostaa yhden kompetensseista. Tämä osaamisalue koostuu kyvystä kehittää ja johtaa vanhustyötä eettisesti ja asiakaslähtöisesti, soveltaa työyhteisön kehittämisen ja johtamisen strategioita sekä arvioida palveluiden laatua ja hyödyntää laatutyön välineitä (Suomen geronomiliitto, i.a.).

Profilaationa johtaminen ja kehittäminen ikääntyneiden palveluissa

Profilaation kehittämistä lähestyttiin eri ympäristöissä. Prosessissa hyödynnettiin opiskelijapalautetta, verrattiin sisältöjä hankkeessa toteutettuun ydinainesanalyysiin sekä käytiin syventävää vuoropuhelua opetushenkilöstön kesken. Työskentelyn myötä profilaation todettiin edellyttävän joko opetussuunnitelman läpileikkaavaa teemaa tai laajoja, kokonaisuuksina hahmottuvia opintokokonaisuuksia, jotta sen tavoitteet voidaan integroida opetukseen tarkoituksenmukaisesti ja työelämälähtöisesti.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun geronomikoulutuksen opetussuunnitelmaan sisältyy 25 opintopisteen laajuinen kokonaisuus, joka keskittyy ikääntyneiden palveluiden johtamiseen, laatuun, arviointiin ja kehittämiseen. GEROS-hankkeessa suunnitellaan lisäksi viiden opintopisteen vapaavalintainen syventävä opintojakso, jonka tavoitteena on vahvistaa opiskelijan osaamisprofiilia entisestään sekä vastata työelämässä yleistyneeseen vaatimukseen 30 opintopisteen kokonaisuudesta vanhustyön johtamisen ja kehittämisen tehtävissä. Tämä kehittämistyö tukee koulutuksen ajankohtaisuutta ja työelämärelevanssia vastaten alan osaamistarpeisiin tulevaisuudessa.

Lisätietoja hankkeesta: GEROS**Hanna Mähönen**
Geronomi (YAMK)
Opettaja, projektipäällikkö
SEAMK

Lähteet

Järvensivu, A., Olakivi, A., Toivanen, M., Väänänen, A. (2025). *Työelämän suunta Sosiokulttuurinen muutos.* Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-09/sosiokulttuurinen-muutos-tyoelaman-suunta-raportti-ttl.pdf?utm_term=johtaminen&utm_campaign=&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_tgt=kwd-301725447758&hsa_grp=192555734051&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=778801321087&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=johtaminen&hsa_cam=22815427422&gad_source=1&gad_campaignid=22815427422&gclid=Cj0KCQiAiKzIBhCOARIsAKpKLAMQt6n8r5pmLIAbMAcLZ02Z0ebaRAmmwOqEWT-v2BdVNjatXJWFC0EaAuD8EALw_wcB

Kilkku, N., Laitinen, H., Saarni, L., Vänni, K., Himanen, S. (2020). Osaaminen ja innovatiivisuus. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä.* Laaksonen, H., Laitinen, H., Hiilamo, H. (toim.) Sanoma Pro

Kulmala, J. (2017). Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia. Teoksessa: Kulmala, J. (toim.) *Parempi vanhustyö – menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. PS-kustannus

Mattila O. & Rasa M. (2025). *Tulevaisuuden osaamistarpeet johtamis- ja kehittämistyössä sote-alalla.* Yhteiskuntapolitiikka, 90(2), 173- 182. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025040824878

Räisänen, R., Valvanne, J. (2017). Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa: Kulmala, J. (toim.) *Parempi vanhustyö – menetelmiä johtamisen kehittämiseen.* PS-kustannus

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024-2027*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/d8bbca3b-8631-47c8-b9d0-f6acb8caf692/content

Suomen geronomiliitto ry. (i.a.). *Geronomi AMK kompetenssit.*https://www.suomengeronomiliitto.fi/geronomi-amk/geronomi-amk-kompetenssit/

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Piippo, S. (2022). Yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti kehittämässä. Teoksessa Piippo, S., Syvänen, S., Kolehmainen, R. (toim.) *Dialoginen toimintatapa*. Työraportteja 114/2022. Tampereen yliopisto. Punamusta