



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoidaja (YAMK)
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Vertaistuesta voimaa esihenkilö- työhön

Vertaisryhmätoiminnan käynnistäminen yksityisen sektorin esihenkilöille.

Katja Lauronen

Opinnäytetyö, toukokuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2025
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Katja Lauronen

Nimeke
Vertaistuesta voimaa esihenkilötyöhön: vertaisryhmätoiminnan käynnistäminen yksityisen sektorin esihenkilöille

Toimeksiantaja
Hoitokoti Kuikanpesä Oy

Tiivistelmä
Tämän kehittämistyön aiheena on tukea esihenkilöiden työssä jaksamista vertaistoiminnan avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea yksityisen sektorin esihenkilöiden työhyvinvointia käynnistämällä vertaistukitoiminta.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla, joka lähetettiin sosiaalisen asumisen palveluja tuottaville yksityisille palveluntuottajille. Suurin osa vastaajista toimi yrittäjinä työyksikössään. Aineisto analysoitiin soveltaen aineistolähtöistä sisällön analyysia. Vastaajille järjestettiin työpaja, jossa tuloksia käytiin läpi.

Aineiston tulosten perusteella työssä jaksamista heikentävinä tekijöinä koettiin sijaisten puute, jatkuvat muutokset lainsäädännössä, henkilöstöhallinnon haasteet, epävarmuuden asiakkaista, kokonaisvaltaisen vastuun toiminnasta ja taloudelliset paineet. Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt saavat jonkin verran tukea työyhteisön toisilta työntekijöiltä, jotka eivät kuitenkaan välttämättä toimi esihenkilötyössä. Esihenkilötyö koettiin yksinäisenä tehtävänä. Vertaistukea tarvittaisiin lisää.

Kehittämistyön tuloksena käynnistettiin vertaisryhmätoiminta yksityisen sosiaali- ja terveyspalvelualan esihenkilöille.

Kieli
suomi

Sivuja 37
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
esihenkilötyö, vertaistuki, vertaisryhmä



THESIS
May 2025
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Author
Katja Lauronen

Title
Empowering Supervisors Through Peer Support: Launching Peer Group Activities for Private Sector Supervisors

Commissioned by Nursing Home Kuikanpesä Ltd.

Abstract

The topic of this development activity was to support supervisors coping at work among supervisors through peer group activities. Leadership was approached through supervisory work by developing a peer support network for supervisors working in the private sector. The aim of the thesis was to support the well-being of supervisors in the private sector by launching peer support activities.

The material for the thesis was collected through an online survey, which was sent to private providers of social housing services. The majority of respondents were entrepreneurs in their work unit. The data was analyzed using data-driven content analysis. A workshop was organized for survey respondents to review their responses.

Based on the results of the data, the factors that were perceived as weakening coping at work were the lack of substitutes, constant changes in legislation, challenges in human resources management, uncertainty about clients, overall responsibility for operations, and financial pressures. Based on the results of the thesis, supervisors receive some support from other employees in the work community, who, however, do not necessarily work in supervisory roles. Being a supervisor was perceived as a lonely job. More support is needed.

As a result of the development activity, peer group activities were launched for supervisors in the private health care and social service sector.

Language
Finnish

Pages 37
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
supervisory work, peer support, peer group

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Esihenkilötyö ja työssä jaksaminen	6
2.1	Johtaminen	6
2.2	Esihenkilötyö.....	7
2.3	Esihenkilön työssä jaksaminen	8
3	Itsensä johtaminen.....	11
4	Vertaistuki ja vertaisryhmätoiminta	13
4.1	Verkoston käsite	13
4.2	Vertaisryhmätoiminnan periaatteet, erityispiirteet ja tavoitteet	14
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä.....	17
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	17
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	17
6.2	Sähköinen kysely aineiston keruun menetelmänä	20
6.3	Workshop.....	21
6.4	Aineiston analyysi	22
7	Opinnäytetyön toteutus	23
7.1	Sähköinen kysely	23
7.2	Workshop Teamsissä	24
7.3	Aineiston analyysi	25
8	Tulokset	26
8.1	Kohderyhmän taustatiedot.....	26
8.2	Työssä jaksaminen ja koetun tuen tarve.....	27
8.3	Esihenkilöiden välinen vertaistuki työssäjaksamisen tukena	28
8.4	Tulosten yhteenveto	29
8.5	Vertaistukiryhmän pilotointi	30
9	Pohdinta.....	30
9.1	Tulosten tarkastelu	30
9.2	Prosessin pohdinta	32
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	33
9.4	Jatkokehittämismahdollisuudet	34
	Lähteet.....	35

Liitteet

Liite 1 Sähköisen kyselyn saatekirje

1 Johdanto

Nykypäivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja asettaa työntekijälle aikaisempaa enemmän haasteita ja vaatimuksia. On sopeuduttava jatkuvaan muutokseen ja uusien asioiden oppimiseen. Henkilökunnan määrää on vähennetty monissa yksiköissä ja työ on pystyttävä suorittamaan pienemmällä henkilöresurssilla kuin aikaisemmin. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja sijaisten saaminen on hankalaa. On siis luonnollista, että työssä jaksamisen kysymykset ovat nousseet pohdintaan ja niihin on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota.

Esihenkilöiden ja johtajien jaksamista on viime vuosina tutkittu enenevässä määrin. Työn muutosten ja vaatimusten välinen ristiriita on heikentänyt esihenkilöiden työssä jaksamista. (Suonsivu 2020, 54–55.) Johtamistyön haasteet ja huolenaiheet liittyvät yleensä henkilöstöristiriitojen hallintaan, oman organisaation toimintaan ja riittävän henkilöstömäärän varmistamiseen. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saaminen on haasteellista ja esihenkilötyö itsessään on jatkuvassa muutoksessa ja edellyttää sopeutumista alati muuttuviin tilanteisiin. Esihenkilötyötä kuormittavat myös erilaisten tehtävien paljous, suuri työmäärä, vastuu toiminnan kehittämisestä työyksiköissä ja uusien toimintatapojen juurruttamisessa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 52–53, 73.) Esihenkilön omalta esihenkilöltään saama tuki on uupumisen ennaltaehkäisyssä tärkeä tukimuoto. On kuitenkin huomattu, että vertaistuen tarve on esihenkilötyössä suuri. (Suonsivun 2020, 90–91.)

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää yksityissektorin esihenkilöiden välistä verkostoitumista ja tukea esihenkilöiden työssäjaksamista vertaisryhmätoiminnan avulla.

2 Esihenkilötyö ja työssä jaksaminen

2.1 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Sen avulla pyritään ohjaamaan ihmisiä niin, että he toimivat paremmin ja tehokkaammin kuin ilman ohjaamista. Johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka avulla on tarkoitus aikaansaada tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. (Snellman 2020.) Sanastokeskuksen mukaan johtamisella tarkoitetaan tavoitesuuntautunutta organisaation, ihmisryhmän tai toimintojen ohjaamista (TEPA-termipankki). Johtaminen jaetaan perinteisesti management- ja leadership -tehtäviin (taulukko 1), joita esihenkilöt työssään käyttävät. Johtaminen on siis asioiden hallintaa ja ihmisten johtamista. (Snellman 2020.)

Taulukko 1. Asiajohtamisen (management) ja ihmisjohtamisen (leadership) välistä eroja (Kjuuti 2023).

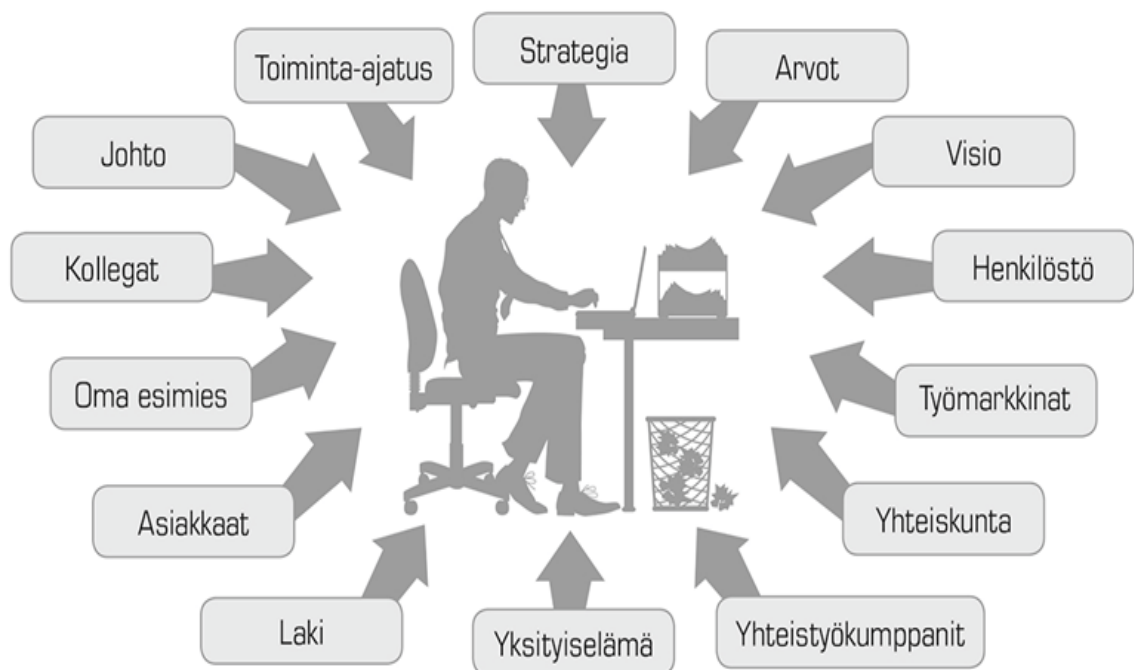
Management	Leadership
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Management-johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelu ja budjetointi - Organisointi ja miehitys - Valvonta - Ongelman ratkaisu - Yms. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leadership-johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Vision luominen - Ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen - Motivointi ja innostaminen - Yms.
▶ Monimutkaisen systeemin hallintaa	▶ Muutoksen hallintaa
▶ Huono management = kaaosta ja tuhoa	▶ Huono leadership = ei muutosta, ei uudistusta, ei selviytymistä

Johtaminen mielletään usein vain esihenkilöön tai johtajaan, vaikka todellisuudessa kyse on prosessista esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja asetettujen päämäärien välillä (Juuti 2013, 13).

2.2 Esihenkilötyö

Esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja hänen ensisijainen tehtävänsä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilöllä on oikeus käyttää direktio- eli työnjohto-oikeutta siinä määrin kuin se on määritelty tai tehtävien suorittamisen vuoksi tarpeellista. (Snellman 2020.)

Esihenkilön rooli perustuu organisaatiossa julkisesti määriteltyyn johtamistehtävään sekä siihen liittyviin oikeuksiin ja vastuisiin. Esihenkilötyö on usein vain osa toimenkuvaa, johon saattaa lisäksi liittyä päivittäiseen työhön ja monenlaisiin asiantuntijatehtäviin osallistumista (kuvio 1). Esihenkilö kuitenkin eroaa muista työyhteisön jäsenistä oman esihenkilöroolinsa kautta. Johtamistehtävänsä vuoksi hän on valtasuhteessa muihin työyhteisön jäseniin. (Järvinen 2016, 140–141.)



Kuvio 1. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä (Hyppänen 2013, 14).

Esihenkilötyö on johtamista vuorovaikutuksen ja tavoitteellisen vaikuttamisen avulla. Se kohdistuu yksilöihin ja kokonaisiin ryhmiin. Esihenkilö osaaminen on

vastuullista ja hyvää henkilöstöjohtamista, jossa edellytetään selviytymistä liiketoiminnan paineessa, lakipykälien parissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esihenkilötyöllä suhteessa organisaation menestykseen on vahva yhteys. Esihenkilö on tärkeä osa organisaation kokonaisuutta ja hänen on tunnettava ja ymmärrettävä roolinsa siinä. Esihenkilö on vastuussa yksikkönsä toiminnasta annetun perustehtävän ja asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Hän toimii aina työnantajan roolissa. Esihenkilö on yksikkönsä johtaja, joka noudattaa työnantajan periaatteita ja sääntöjä sekä toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä. (Hyppänen 2013, 11–13.) Esihenkilön työ on jatkuvaa tiedon hankkimista, sen tulkitsemista ja päätösten tekemistä (Nummelin 2007, 21).

2.3 Esihenkilön työssä jaksaminen

Esihenkilötyö on mielenkiintoista ja antoisaa, mutta myös kuluttavaa ja haasteellista. Niukkenevat resurssit asettavat esihenkilötyölle suuria vaatimuksia, joka edellyttää tehokasta muutosjohtamista. On pystyttävä motivoimaan ja tukemaan henkilöstöä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ruisniemi 2017, 189.) Esihenkilön on kyettävä sietämään epävarmuutta, kiirettä ja erilaisten odotusten ristipainetta. Tämä edellyttää esihenkilöltä hyvää henkistä tasapainoa ja stressinhallintakykyä. Esihenkilön jaksamista pidetään itsestänselvyytenä ja jaksamattomuutta ammatillisen uskottavuuden menettämisenä. Nämä kohtuuttomat vaatimukset ja ääneen lausumattomat periaatteet aiheuttavat esihenkilöille vaikeutta hakea tukea. Esihenkilöiden jaksamisen tukeminen jää helposti henkilöstön tarpeiden vuoksi huomioimatta. (Nummelin 2007, 103.)

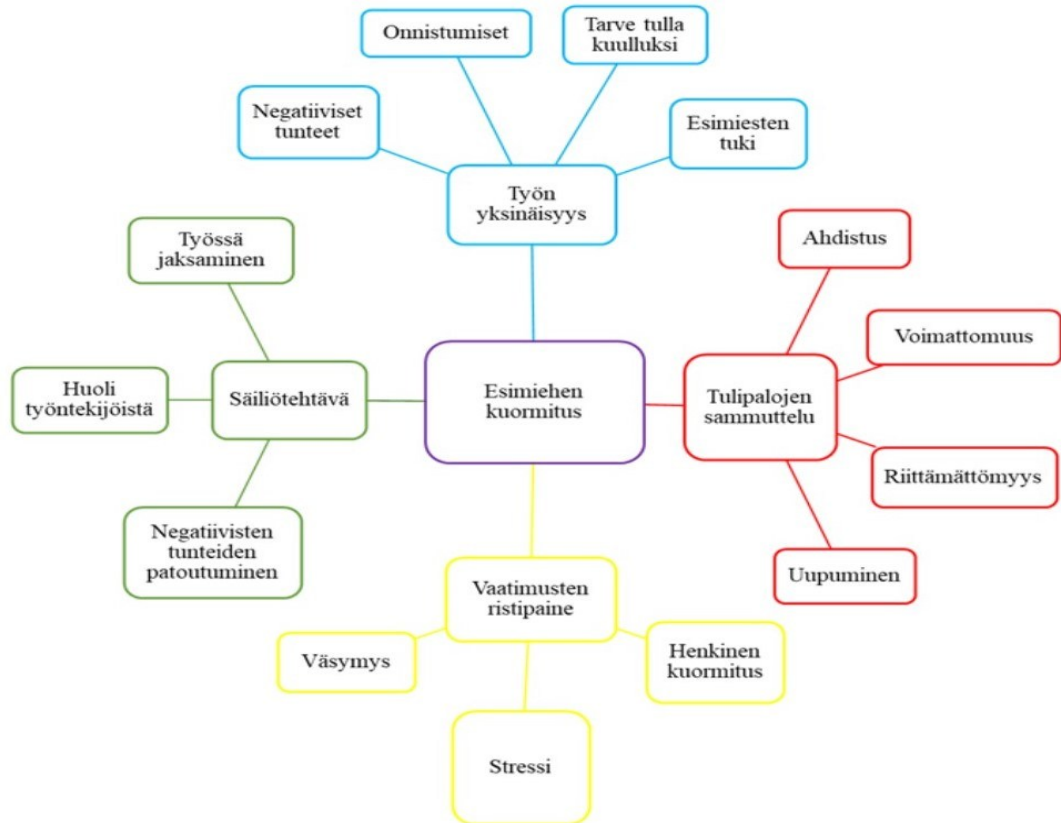
Esihenkilö kokee usein yksinäisyyttä tehtävässään. Hän tarvitsee tukea ja palautetta (Manka 2007, 145). Riittämätön sosiaalinen tuki heikentää hyvinvointia ja lisää negatiivisia ajatuksia omasta työstä (Wålinder, Runeson-Broberg, Arakelian, Nordqvist, Runeson, Rask-Andersen 2018, 183). Myös Narisen (2000) tutkimuksen mukaan esihenkilöt pitivät työtään helposti stressaavana ja toivoivat tukea lisää (Narinen 2000, 136).

Esihenkilöt työskentelevät usein epärealististen odotusten ja vaatimusten sekä ristiriitaisuuksien paineessa. Näissäkin olosuhteissa esihenkilön on kyettävä itsenäiseen ajatteluun ja tosiasioihin pohjautuvaan päätöksentekoon. Esihenkilö on tehtävässään hyvin usein yksin ja sen vuoksi työelämässä ja organisaatioissa tulisikin miettiä kuinka esihenkilöitä voidaan tukea henkisen kuorman keventämiseksi. (Järvinen 2014, 249.)

Esihenkilön tärkein tuki on hänen oma esihenkilönsä. Pystyäkseen hoitamaan työnsä hyvin, on esihenkilön luotava yhteistyöverkostoja muiden toimijoiden kanssa. Organisaation koon mukaan keskeisiä yhteistyötahoja voivat olla esimerkiksi johtoryhmä, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Oman ja muiden organisaatioiden esihenkilökollegat mahdollistavat kokemusten jakamisen erilaisten tilanteiden kohtaamisesta. (Ahola 2011, 85.)

Mari Salo (2008, 18) on tutkinut lisensiaattityössään mitkä tekijät antavat voimavaroja esihenkilötyöhön. Hänen tutkimustulostensa mukaan tärkeitä tekijöitä ovat esihenkilön itsetunto, esihenkilön saama sosiaalinen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, työn haasteellisuus ja alaiset. Sosiaalisella tuella on tarkoitettu esihenkilön saamaa tukea esimerkiksi omalta esihenkilöltään, organisaation ylemmältä johdolta tai vertaisryhmäksi kuvatuilta kollegoilta. Myös Kailassuo (2020,56) on tutkimuksessaan todennut, että esihenkilöt kokivat esihenkilökollegoilta saadun vertaistuen jopa merkityksellisemmäksi kuin esimerkiksi oman esihenkilön tai työnohjaajan antama tuki. Samansuuntaisia tutkimustuloksia ovat saaneet myös Peterson ym. (2008), jotka toteavat tutkimuksessaan vertaistukiryhmien olevan hyödyllinen ja suhteellisen halpa työkalu työperäisen stressin ja työuupumuksen lievittämiseen (Peterson, Bergström, Samuelsson, Asberg & Nygren 2008, 506–516).

Esihenkilön työssä jaksaminen on merkityksellistä sekä hänen itsensä, että työyhteisön toiminnan kannalta. Väsynyt esihenkilö ei jaksa paneutua yksikön toimintaan, eikä tehdä päätöksiä (kuvio 2). Esihenkilön apaattisuus ja innottomuus murentaa henkilöstön työmotivaatiota, työmoraalia ja -tarmoa. On myös muistettava, että uupunut esihenkilö on aina poissa oleva esihenkilö. (Järvinen 2016,145–146.)

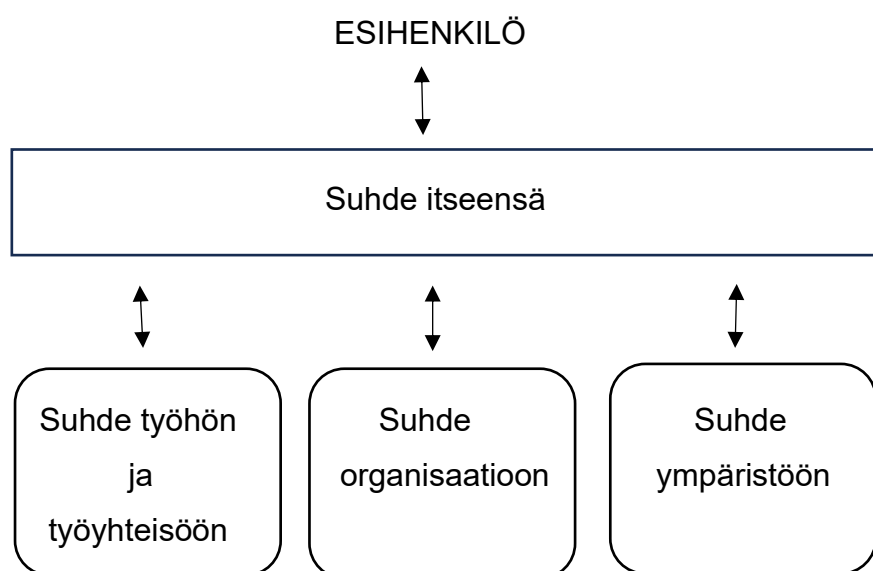


Kuvio 2. Esihenkilön kuormittuneisuuden alueet (Kemppainen, Nurminen & Laaksonen 2020).

Esihenkilön tulisi jaksaa luoda ja ylläpitää työntekijöiden ja työyhteisön innostusta ja työmotivaatiota toimimalla esimerkkinä. Esihenkilön jaksaminen on siis organisatorinen asia, jolla on vahva yhteys työyhteisön tehokkuuden kautta yrityksen liiketoimintaan. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilötyöskentelyyn ja huolehtia siitä, että esihenkilöillä on riittävä tuki työssä onnistumiselle. (Järvinen 2016,145–146.)

3 Itsensä johtaminen

Yksi haasteellinen esihenkilötyön osa-alue ovat ne ratkaisut ja kysymykset, joita esihenkilö joutuu pohtimaan suhteessa omaan itseensä. Tällä tarkoitetaan niitä tulkintoja ja käsityksiä, joita esihenkilöllä on omista taidoista ja kyvyistään sekä perusarvoistaan, tavoitteistaan ja unelmistaan. Suhde omaan itseen luo perustan kaikille muille suhteille (kuvio 3). Esihenkilö joutuu pohtimaan ja selittämään itselleen minkä verran hän on valmis antamaan työlleen ja mistä hän on valmis luopumaan työnsä hyväksi. Työhön sitoutuminen ja työmotivaation ylläpitäminen edellyttää ratkaisun löytymistä. (Nummelin 2007, 23–25.)

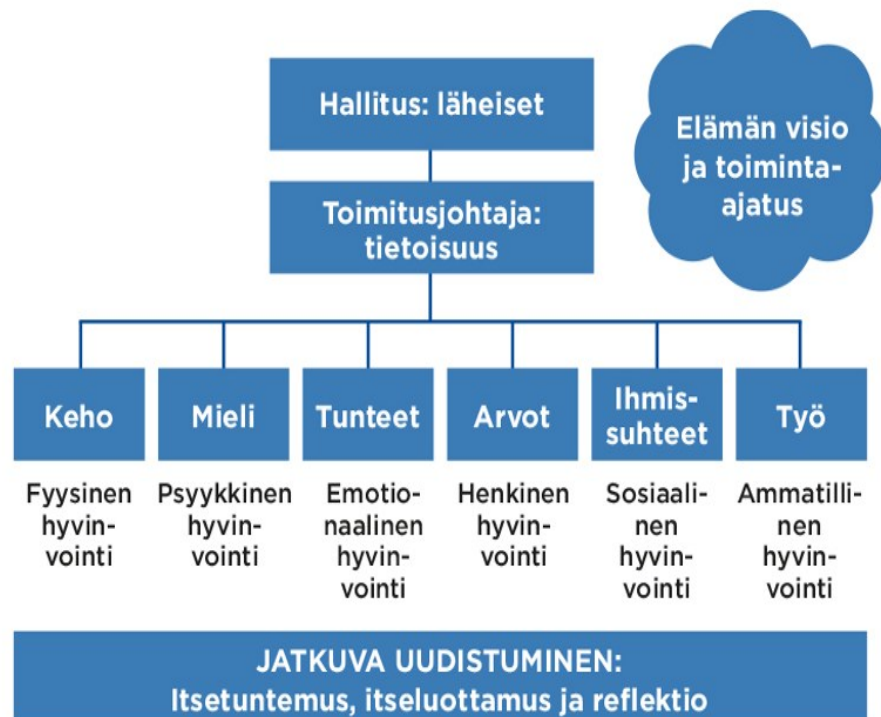


Kuvio 3. Esihenkilön toimintajärjestelmä (Nummelin 2007, 25).

Itsensä johtamisella tarkoitetaan omaan itseen kohdistuvaa vaikuttamista. Se koostuu tahdosta ja monista erilaisista tiedoista ja taidoista. Itsensä johtamisen tärkeä elementti on terve itsetunto, jonka pohjana on itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on. Henkilö on tietoinen omista puutteistaan, mutta tulee toimeen niiden kanssa ja pyrkii kehittämään niissä itseään. Itsetuntoa voi kehittää muuttamalla mielikuvaa itsestä positiivisemmaksi ja hyväksymällä itsensä sekä vahvuuksineen, että heikkouksineen. (Hyppänen 2013, 285–288.)

Omasta elämästä, ja omasta itsestä, on otettava vastuu ja keskityttävä niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Epäonnistumisista ja vääristä valinnoista on otettava opiksi ja suunnattava uudelleen kohti tavoitetta. Itsensä johtamisen edellytys on hyvä itsetuntemus, joka syntyy johtamiskokemusten myötä, omien tunteusten ja itsearviointin vaikutuksesta sekä toisilta ihmisiltä saadun palautteen perusteella. (Hyppänen 2013, 285–288.)

Itsensä johtamiseen vaikuttavat esimerkiksi itsetunto, minäkuva, arvot, tottumukset, uskomukset ja tavat (kuvio 4). Ne ohjaavat toimintaamme. Meillä jokaisella on vastuu tunteistamme, ajatuksistamme ja toiminnastamme. On tärkeää pysähtyä kuuntelemaan omia ajatuksiamme. Itsensä johtaminen on hyvin pitkälle oman ajattelun johtamista. Se edellyttää oman toiminnan reflektointia ja taitoa ottaa etäisyyttä omaan toimintaamme. Reflektointi edistää kehittymistä. Omien tunteiden ja ajatusten johtamisessa tarvitaan myös läsnäolon taitoa. (Kurttila & Aalto 2021, 36–39.)



Kuvio 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaalakka 2017, 29).

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista vastuunottamista omasta itsestä, joka on esihenkilötyössä erityisen tärkeää. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen mahdollistaa johtamisen ja toisista välittämisen. (Hyppänen 2013, 311–312.) Tarvitsemme kehittyäksemme toisten esittämiä kokemuksia, näkemyksiä ja tavoitteita. Verkostoituminen sekä oman yksikön sisällä ja sen ulkopuolella, parantaa ja edistää omasta perustehtävästä suoriutumista. Vertaistuki on esihenkilötyössä toimiville tärkeää. Oman organisaation ulkopuolelle kannattaa rakentaa verkosto luottokollegoista. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 12, 18.)

4 Vertaistuki ja vertaisryhmätoiminta

4.1 Verkoston käsite

Verkostolla tarkoitetaan ryhmää, joiden jäseniä yhdistää jokin asia tai toiminnan kohde. Organisaation jäsenet voivat kuulua myös oman organisaationsa ulkopuolisiin yhteistyöverkostoihin ammatillisten intressiensä tai erilaisten valta- ja riippuvuussuhteiden takia. Verkostojen toiminnan motiiveina voivat olla esimerkiksi jonkin tavoitteen tai muun asian edistäminen, keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen ja/tai jonkin asian tai toiminnan vakiinnuttaminen. Vuorovaikutteisuuden lisäämisen näkökulmasta tärkeintä on toimiminen yhdessä. Sen vahvuuksia ovat verkoston toimijoiden monialaisen osaamisen ja erilaisten tilanteiden hyödyntäminen. (Niiranen 2017, 130–134, 145.)

Verkostotoiminnassa toiminta keskittyy horisontaaliseen vuorovaikutukseen ja hierarkkinen toiminta jää taka-alalle. Asiantuntijoiden väliset verkostot monimuotoistuvat. Verkostoihin osallistumisen merkitystä on tarkoituksenmukaista arvioida paitsi oman organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta, myös verkoston toimintaan osallistumiseen sisältyvän lisäarvon näkökulmasta. (Niiranen 2017, 130–134, 145.)

4.2 Vertaisryhmätoiminnan periaatteet, erityispiirteet ja tavoitteet

Vertaistuki on vastavuoroisuuteen perustuvaa kokemusten vertailua ja tuke-
mista. Siinä korostuvat kokemuksen kautta saavutettu asiantuntijuus ja tasa-
puolisuus. Vertaistuki on aina vapaaehtoista ja perustuu luottamuksellisuuteen.
(Latostenmaa 2017, 61.) Esihenkilöiden vertaisryhmällä tarkoitetaan ryhmätoi-
mintaa, jossa keskustellaan luottamuksellisesti esihenkilötyöstä. Ryhmä
koostuu esihenkilöistä, joiden kanssa mahdollistuu yhteinen pohtiminen omaan
työhön liittyvistä kokemuksista ja havainnoista. (Hannukainen 2014, 4–16). Bry-
antin ja Terborgin mukaan (2008) vertaisilta ja esihenkilöiltä saatu palaute tukee
positiivista suhdetta vertaismentoroinnin ja tiedon jakamisen ja luomisen välillä.
(Bryant & Terborg 2008, 11.) Tukiryhmässä sen jäsenet ovat tasa-arvoisia ja ryhmä
mahdollistaa keskustelun ja huolien jakamisen toisten samanlaisessa tilanteessa
olevien kanssa (kuvio 5). Vertaisuus, vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus ovat
olennaisia tekijöitä ja mahdollistavat kokemusten jakamisen, ajatusten peilaami-
sen, palautteen saamisen ja yhteisten innovaatioiden tuottamisen. (Seppänen-
Järvelä 2005, 12.)



Kuvio 5. Mikä on esihenkilöiden vertaistukiryhmä ja mihin sitä tarvitaan (Hannukainen 2014, 5).

Lindellin (2011) tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden vertaistuen tarve on suuri. Esihenkilöt tarvitsevat tukea työnsä hallintaan, yhteisiin linjauksiin, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. He tarvitsevat luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta. (Lindell 2012, 17–24.) Suonsivun (2020, 82–83) tutkimuksen mukaan johtajilla ei juurikaan ollut käytössään organisaation tukitoimia ja oman esihenkilönsä kanssa ei monikaan ollut puhunut jaksamisestaan. Jaksamista tukeviksi toimiksi esihenkilöt olivat nimenneet kollegiaalisen tuen, ongelmien jakamisen toisten johtajien kanssa, lomat, vuorottelu- ja virkavapaat, täydennyskoulutuksen ja työnohjauksen.

Vertaistuki voi toteutua kahden henkilön välillä tai ryhmässä, jolloin sattumanvarainen erilaisten ongelmien pohdinta ja käsittely mahdollistuu. Sitä voidaan osittain verrata myös mentorointiin, mutta se on suunnitelmallisempaa ja toteutuu kahden tai useamman johtamistyötä tekevän yhteistyönä. (Ollila 2020, 213.) Ammattilaisten vertaistuen tarve liittyy ammatillisuuteen (Mikkonen & Saarinen 2018, 44). Sosiaalisen tuen avulla voidaan lieventää elämässä, ja työssä, esiintyviä paineita. Tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää ja se edistää työssä suoriutumista sekä työn mielekkyyden kokemusta. Itsetunto vahvistuu ja muodostuu suhteessa toisiin ihmisiin, yhteisöllisesti. Yhteisö määritellään yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen muodostelmaksi, joka on alueellisesti rajattu. Yhteisöllisyyden ja erilaisten yhteisöjen voidaan katsoa olevan ihmisen olemassaolon, hyvinvoinnin ja toiminnan edellytyksiä. Rauramo toteaaakin, että erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin liittyminen on ihmiselle luontaista. (Rauramo 2012, 104–105.)

Samanlaiset kokemukset ja elämäntilanteet synnyttävät ihmisten välille vertaisuutta. Vertaisryhmätoiminta rakentuu tiettyyn viiteryhmään kuuluvista osallistujista ja toiminta voi olla keskustelevaa tai toiminnallista. Ryhmän toiminnan tavoitteena on osallistujien keskinäinen tukeminen. Vertaisuus määritelläänkin keskinäiseksi yhdenvertaisuudeksi, asiantuntijuudeksi, tasa-arvoksi ja voimavaraksi. (Mikkonen & Saarinen 2018, 26,188.)

Ryhmä antaa mahdollisuuden jakaa omia ajatuksia ja huolia. Siihen kuulumisen lisää turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (kuvio 6). Tiedon ja näkemysten jakaminen mahdollistuu ja parhaimmillaan ryhmään kuulumisen lisää jäsentensä energiaa. (Kuusela 2013, 70.)



Kuvio 6. Etätyönohjauksen ja -vertaistuen tarve (Kemppainen, Nurminen & Laaksonen 2020).

Toiminnan tarkoituksena on jakaa ajatuksia ja kokemuksia yhdessä, sen sijaan että jokainen pohtisi niitä tahollaan yksin. Ryhmätoiminnan lähtökohtana on luottamuksellisuuteen perustuva vertaistuki. Jo tietoisuus vertaisryhmän olemassaolosta voi antaa voimaa esihenkilötyöhön ja tukea esihenkilön jaksamista. (Hannukainen 2014, 4–16.) Vertaistuen on myös todettu parantavan työhyvinvointia ja edistävän johtamistaitojen kehittymistä (Lindell 2012, 8).

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Tässä opinnäytetyössä johtamista lähestyttiin esihenkilötyön kautta kehittämällä esihenkilöiden vertaistukiverkostotoimintaa yksityisen sektorin esihenkilöille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä ja kiinnostusta vertaistukitoimintaan. Opinnäytetyön tehtävänä oli käynnistää esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta Siun Soten Hyvinvointialueen yksityisen sosiaali- ja terveystalouden mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja tuottavien yksiköiden esihenkilöille.

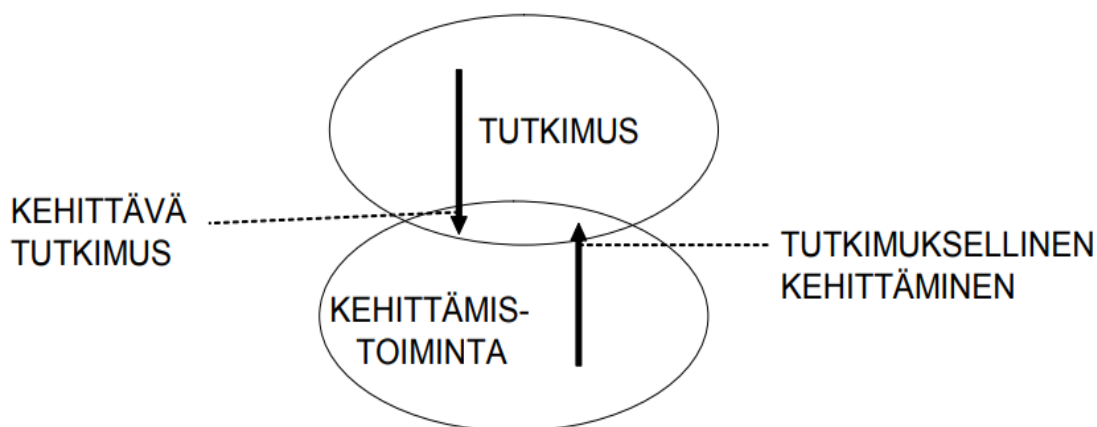
Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona Hoitokoti Kuikanpesä Oy:ltä ja rajattiin koskettamaan niitä yksityisyrittäjiä, jotka eivät kuulu laajempaan hoitokotien palveluketjuun. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin suuret valtakunnalliset hoitokotipalveluja tuottavat toimijat.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Käsite kehittämistoiminta on laaja yläkäsite kaikelle uusien asioiden tuottavan toiminnan työskentelylle, kokonaisymmärtämiselle ja kuvaukselle (kuvio 7). Kehittämistoiminta pitää sisällään kehittämisen edellyttämät säännöt, sitoumukset ja ideologiset lähtökohdat. Se luo yksilöidylle kehittämistyölle käsitteellisen kehyksen, jonka puitteissa hanke etenee. (Salonen 2013, 7.) Kehittämistyössä opetellaan tarttumaan kehittämisen kohteisiin, arvioimaan eri lähteistä saatua tietoa kriittisesti ja toteuttamaan kehittämishankkeita. Samalla luodaan uusia ratkaisuja työelämän ongelmiin ja saadaan uutta tietoa käytännön työelämästä. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 15.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta nojautuu käsitteisiin ja niiden määrittelyyn sekä käsitteiden käytön ymmärtämiseen osana kehittämistyötä (Salonen 2013, 12).



Kuvio 7. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko ym. 2009, 21).

Kehittämistoiminnan avulla pyritään muutokseen, jolla tavoitellaan jotakin parempaa kuin aikaisemmat toimintatavat- ja mallit. Se on työelämälähtöistä, tavoitteellista toimintaa. Kehittämistoiminta voi tapahtua yksittäisten organisaatioiden sijasta myös erilaisissa verkostoissa. Verkostomalleissa tavoitellaan rajapintoja, joissa toimijat voivat tarkastella asioita yhdessä eri näkökulmista ja kehittää uusia innovaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön työelämän kysymykset ja ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa (kuvio 8). Kehittämistoiminta pohjautuu tutkimuksen periaatteisiin, mutta tietoa tuotetaan aidoissa käytännön ympäristöissä (kuvio 7). Sillä tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla kuitenkin pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaiseminen, mutta myös tulosten ja johtopäätösten nostaminen yleisemmälle tasolle. (Toikko ym. 2009, 22-23.)

Kehittämistyötä suunnitellaan yhdessä työelämäkumppanin kanssa tarkoituksen, tavoitteen ja menetelmällisten valintojen osalta. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoiteasettelu on syytä määritellä huolellisesti, sillä ne ohjaavat koko kehittämistoiminnan prosessia. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa työelämää kehittävä ratkaisu. (Turunen, Pekonen, Korhonen & Tohmola 2025, 30–31.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa oppimisen olennaisia piirteitä ovat kokemuksellisuus prosessin eri vaiheissa, luovuus voimavarana, kumppanuus toisten toimijoiden ja itsensä kanssa, autenttisuus suhteessa kehittämistyön aiheeseen ja tutkimuksellinen työote (Ojansalo ym. 2015, 16).



Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojansalo ym. 2015, 18).

6.2 Sähköinen kysely aineiston keruun menetelmänä

Sähköinen kysely valittiin aineiston keruun menetelmäksi sen vaivattomuuden ja helppouden takia. Sen avulla aineiston keräämisen on nopeaa. Lomakekysely lähetetään saatekirjeen kanssa verkkokyselyynä tai postitse tutkittaville, jotka palauttavat lomakkeen takaisin tutkijalle. Menetelmän suurimpana ongelmana on kato. Posti- ja verkkokyselyiden vastausprosentiksi jää yleensä 30–40 prosenttia. Korkeampaa vastausprosenttia voi odottaa, jos kyselyn aihe sattuu olemaan kohderyhmälle tärkeä. Tutkija joutuu usein muistuttamaan vastaamisesta, jolloin vastausprosentti voi nousta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196.)

Tutkimuksen aihe vaikuttaa eniten kohderyhmän kiinnostukseen vastaamisesta. Tutkimuksen onnistumista voidaan kuitenkin lisätä kysymysten tarkalla suunnittelulla ja lomakkeen laadinnalla. Lomakkeen kysymysten rakennetta voidaan suunnitella kolmella eri tavalla: avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja vastausta varten jätetään tyhjä tila, monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja rastittaa tai ympyröi parhaiten kuvaavan vastauksen ja kolmantena vaihtoehtona ovat asteikot ja skaalat, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee lähinnä omaa mielipidettään vastaavan kohdan. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200.)

Webropol 3.0 -ohjelma mahdollistaa sähköisten kyselyjen tekemisen ja raporttien sekä analyysien laatimisen kyselyyn vastanneiden antamien tietojen perusteella (Karelia-ammattikorkeakoulu, 2025). Webropol on digitaalinen kysely- ja raportointialusta, joka täyttää akateemiset vaatimukset. Ohjelma mahdollistaa sekä laadullisten, että määrällisten kyselyiden laatimisen, datan keräämisen ja käsittelyn. (Webropol 2025.) Kyselyissä tulee käyttää Karelia-ammattikorkeakoulun omaa ulkoasua, joka löytyy Webropol palvelusta. EU:n yleinen tietosuoja-asetus koskee myös Webropol -kyselyjä. (Karelia-ammattikorkeakoulu, 2025.) Ohjelma on yleisesti käytössä mm. oppilaitoksissa ja siihen kirjaudutaan henkilökohtaisilla opiskelijatunnuksilla. Webropol -kyselyjen luonnin tarkat ohjeet löytyvät Webropol – Kyselyn luonti -oppaasta, joka on luettavissa Webropolin aloitussivulla.

6.3 Workshop

Workshop valikoitui menetelmäksi sen osallistavuuden ja vuorovaikutuksellisuuden takia. Lisähyötyinä digitaalisessa etäworkshopissa on osallistumisen helppous ja kustannustehokkuus. Jaanun ja Tuomen (2022, 4) mukaan osallistavat menetelmät tukevat yhteiskehittämistä ja niiden avulla saadaan kaikkien ajatukset yhteiseen pohdintaan. Erilaiset osallistavat menetelmät mahdollistavat myös erilaisia ilmaisutapoja pelkän puhumisen rinnalle.

Koulutustilanteesta on pyrittävä luomaan vuorovaikutteinen tilanne, jossa on tärkeää toisten kuunteleminen ja erilaisten näkemysten arvostaminen yhdessä oppimisen ja toimimisen mahdollistamiseksi (Heikkinen 2001, 4–5). Digitaalisissa työpajoissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikki tuntevat tilanteen turvalliseksi ja rohkaistuvat kertomaan ajatuksistaan ja ideoistaan (Jaanu ym. 2022, 5). Parhaimmillaan työpajatoiminta on yhdessä ideointia, kokemusten jakamista, yhteisen ymmärryksen luomista ja yhteistä pohdintaa asioiden ratkaisemiseksi (Jaanu ym. 2022, 8).

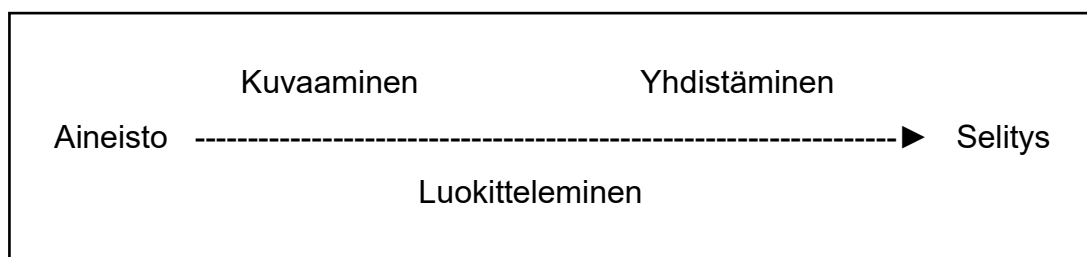
Koskimiehen (2002, 140–141) mukaan kouluttajan ydintaito on asioiden tiivistäminen. Power Point -esitys tulisi suunnitella mahdollisimman yhdenmukaiseksi ja selkeäksi. Kirkkaita pohjavärejä kannattaa välttää ja kolmea väriä useampaa pohjaväriä ei kannata käyttää. Yhden sivun sisällöksi suositellaan korkeintaan kolme asiaa. Taulukoiden ja grafiikan avulla esitykseen saadaan elävyyttä. Harjittu kuvien käyttö voi viestiä asioita, joita teksti ei kerro. Turhia kuvia ja animaatioita kannattaa kuitenkin välttää. Yksinkertainen kirjasintyyppi on helppolukuisen. Oikeinkirjoitusvirheet on syytä korjata huolellisesti etukäteen.

Yhteinen keskustelu luo koulutukselle vaikuttavuutta. Mitä selkeämmin osallistujat kokevat koulutuksen sisällön ja käsiteltyjen asioiden liittyvän omaan työhönsä, sitä todennäköisemmin he siirtävät koulutuksessa opittuja asioita käytäntöön. Keskustelun avulla pyritään ohjaamaan ja vahvistamaan osallistujien oivalluksia yhteisistä toimintatavoista ja työn merkityksistä. Osallistujia kannustetaan keskustelemaan aiheesta. (Kupias & Koski 2012, 121.)

Palautteen kerääminen kuuluu hyvän koulutuksen ominaispiirteisiin. Osallistujien näkökulmista ja arvottamisperusteista riippuen samasta koulutuksesta voi saada hyvin erilaista palautetta. Koulutuksen kehittäminen saadun palautteen perusteella on tärkeää, muttei yksittäisten negatiivisten palautteiden vuoksi. (Kupias 2011.)

6.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysiä (kuvio 9) voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi ym. 2018, 103–105).



Kuvio 9. Analyysi vaiheittaisesti etenevänä (Hirsjärvi ym. 2009, 223).

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä tai tutkimusongelmat määrittävät kuinka tutkimus rajataan. Niiden tulee olla samassa linjassa raportin kanssa. Aihe on rajattava tarkkaan ja on keskityttävä sen kuvaamiseen. (Tuomi ym. 2018, 103–105.)

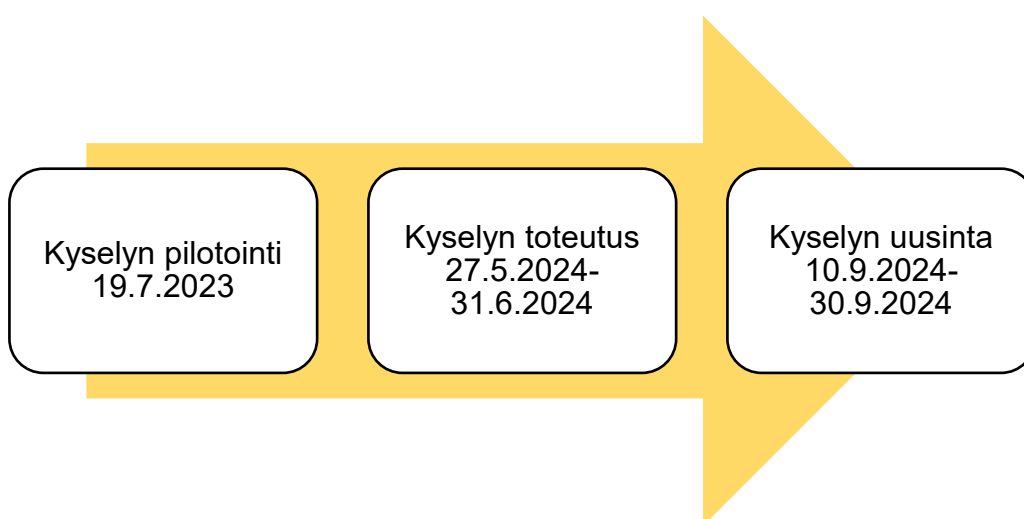
Kerätty aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä, josta analyysin avulla luodaan kirjallinen ja mahdollisimman selkeä kuvaus ilmiöstä. Aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon sisällön analyysin avulla. (Tuomi ym. 2018, 122.) Laadullista aineistoa voidaan pilkkoa ja ryhmitellä myös esimerkiksi teemoittelun avulla. Teemoittelussa kuvataan mitä kustakin aiheesta on aineistossa sanottu, lukumäärillä ei niinkään ole merkitystä. Kyseessä on aineiston pilkkominen ja ryhmittely eri aihepiirien mukaisesti, jolloin pystytään vertailemaan teemojen esiintyvyyttä aineistossa. Teemoittelun ydinajatuksena on etsiä aineistosta

jotakin tiettyä teemaa kuvailevia vastauksia. (Tuomi ym. 2018, 105.) Aineistosta nostetaan esiin tyypillisiä piirteitä ja keskeisiä asiakokonaisuuksia, jotka ovat työn tehtävän kannalta merkityksellisiä. Ne ovat siis aineistossa toistuvia asioita ja syntyvät tehdyn analyysin tuloksena. Raportissa teemoittelu voidaan havainnollistaa kirjoittamalla siihen sitaatein katkelmia aineistosta. (Juhila 2021.)

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Sähköinen kysely

Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla (kuvio 10). Sosiaalisen asumisen palveluja tuottavat yritykset listattiin Siun Soten Hankintatoimelta pyydetyn hankintajärjestelmässä kesäkuussa 2023 mukana olleiden palveluntuottajien mukaisesti. Luettelosta karsittiin pois valtakunnalliset suuret palveluja tuottavat toimijat ja kysely keskitettiin pienemmille palveluntuottajille. Luettelon yhteyshenkilöiden sähköpostiosoitteet etsittiin yritysten sähköisten sivustojen kautta.



Kuvio 10. Aineiston hankinnan eteneminen.

Webropol -kysely suunniteltiin aiheen teoriatietoon pohjautuen ja sillä pyrittiin kartoittamaan esihenkilöiden kokemuksia työssä jaksamisesta, vertaistuen määrästä ja vertaisryhmätoiminnan tarpeesta. Kyselyllä kartoitettiin myös esihenkilöiden peruskoulutusta ja työkokemusta. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan vertaistuen merkitystä oman jaksamisen tukemiseksi ja kysyttiin halukkuus vertaisryhmätoiminnan käynnistämiseen. Webropol -kysely pilotoitiin kesällä 2023 ja saadun palautteen perusteella kyselyn otsikointia täsmennettiin. Kysely lähetettiin 20:lle luettelon mukaiselle toimijalle keväällä 2024 ja vastauksia pyydettiin asetettuun määräaikaan mennessä. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähti automaattiviestinä kahden viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä. Vastausten vähäisyyden vuoksi ja opinnäytetyön luotettavuuden parantamiseksi kysely lähetettiin uudelleen samalle kohderyhmälle (N=20) syyskuussa 2024 (LIITE 1).

Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähti automaattiviestinä kolmen viikon kuluttua kyselystä. Vastauksia saatiin seitsemän, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin 35 %. Kyselyn sisältö määriteltiin kirjatieiden perusteella ja kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön tehtävän kannalta merkityksellisistä aihealueista.

7.2 Workshop Teamsissä

Vertaisryhmätoiminnasta kiinnostuneiden kanssa sovittiin yhteinen Teams -tapaaminen, jossa opinnäytetyö ja kyselyn tulokset esiteltiin PowerPointin avulla. Tapaamisessa keskusteltiin aiheesta ja opinnäytetyön tuloksista. Esihenkilöt kokivat aiheen olevan tärkeä ja ajankohtainen. Tapaamisessa suunniteltiin yhdessä ryhmän jatkotoimintaa. Jatkosuunnitelma kirjattiin ylös ja seuraavan tapaamisen koollekutsuja nimettiin. Teams -tapaamisen päätteeksi kerättiin hyvän koulutuksen ominaispiirteiden mukaisesti palautetta. Keruumenetelmänä käytettiin sanapilveä. Saatu palaute oli kannustavaa. Ensitapaamisen jälkeen ryhmä jatkaa toimintaansa itseohjautuvasti.

7.3 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto rajattiin tarkasti ja siitä kartoitettiin ajantasainen saatavilla oleva tieto. Tulosten analysoinnissa aineisto luokiteltiin ja kuvattiin taulukkoina. Aineistosta pyrittiin kartoittamaan samankaltaisuuksia aikaisempiin tutkimustuloksiin verraten. (Tuomi ym. 2018, 103-107.) Avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin. Esimerkki teemoittelusta on alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Esihenkilöiden toivoma tuki johtamistyöhön.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
Yhteisen ymmärryksen luomista toisten esihenkilötyötä tekevien kanssa.	Toisen tilanteen ymmärtäminen	Yhteinen tilanne	Vertaistuen tarve
Vertaistukea toisilta samassa tilanteessa olevilta.	Muita samassa tilanteessa		
Toivoisin pientä luottamukseen perustuvaa ryhmää.	Luottamukselliset keskustelut	Keskustelut kollegoiden kanssa	
Vertaistukea. Olisi terapeutista ”kiroilla” lajitovereiden kanssa.	Yhteisymmärrys		
Vertaisten kokemuksia ja yhdessä jaettava tietoa.	Kokemusten jakaminen	Toisilta oppiminen	

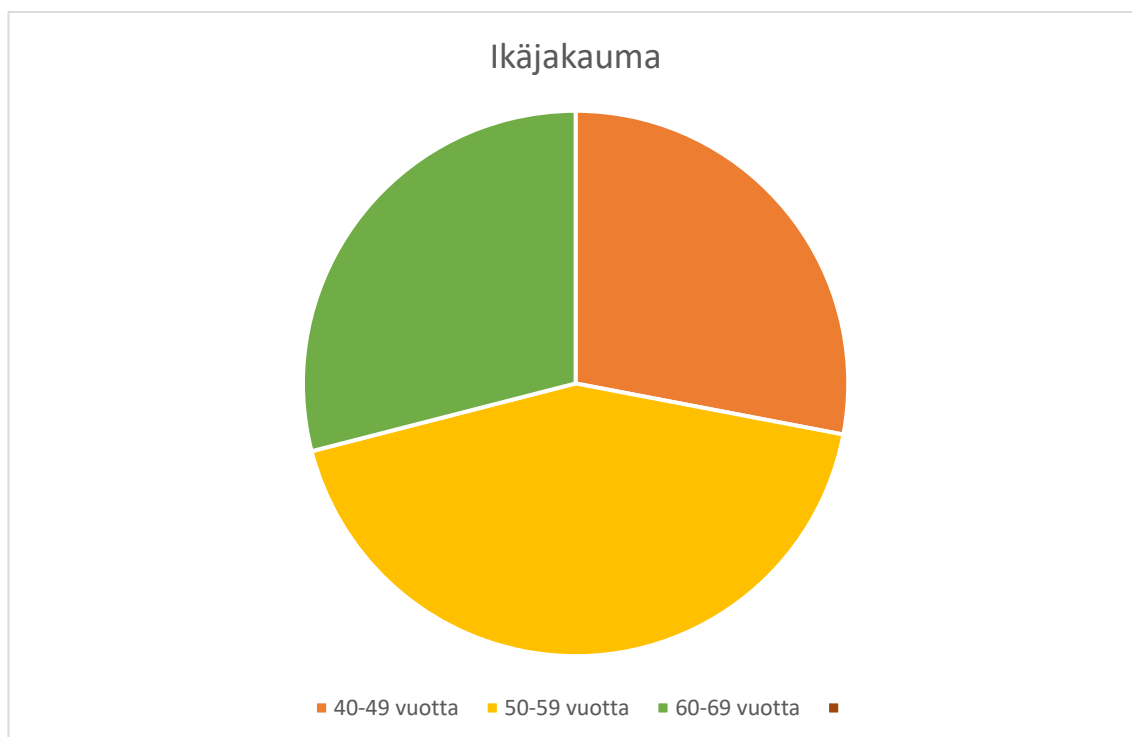
Teemoittelun avulla aineistosta etsittiin tyypillisiä piirteitä sekä asiakokonaisuuksia, jotka olivat opinnäytetyön tehtävän kannalta merkityksellisiä. Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastauksia käytettiin raportissa suorina lainauksina ja niiden avulla pyrittiin havainnollistamaan teemoittelua.

8 Tulokset

8.1 Kohderyhmän taustatiedot

Vastanneista yli puolet oli naisia (n=7) ja miehiä oli kolme. Ammattinimikkeistään vastaajat toimivat toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan, yrittäjän, vastaavan sairaanhoitajan, psykiatrisen sairaanhoitajan, sairaanhoitajan ja toiminnan vastuuhenkilön nimikkeillä. Suurin osa vastanneista (n=6) toimi yrittäjänä, yksi vastaajista toimi palkattuna työntekijänä. Vastaajista suurin osa oli 50–59 vuotiaita (taulukko 3).

Kuvio 11. Vastaajien ikäjakauma (n=7).



Koulutuksena vastaajista yhdellä oli terveystieteiden maisterin tutkinto, neljällä sosiaali- ja terveystieteiden AMK-tutkinto ja kahdella vastanneista sosiaali- ja terveystieteiden opistotason tutkinto (taulukko 4). Opistotason tutkinnolla tarkoitettiin vanhamuotoista sairaanhoitajan tai fysioterapeutin tutkintoa, jonka oli kestoltaan 3½-4½ vuotta. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkintoa tai ammatillista

perustutkintoa ei vastaajista ollut kellään. Ammatillisella perustutkinnolla tarkoitettiin esimerkiksi lähihoitajan tutkintoa. Kaikilla vastaajista oli työkokemusta yli viisi vuotta nykyisessä esihenkilötehtävässä.

Taulukko 3. Vastaajien koulutustausta (n=7).

Koulutustausta	n
Ammatillinen tutkinto	0
Sosiaali- ja terveystieteiden opistotason tutkinto	2
Sosiaali- ja terveystieteiden AMK-tutkinto	4
Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto	0
Jokin muu, mikä?	1

Alle kymmenen työntekijän yrityksissä toimi kaksi vastaajista, kolme vastaajista toimi 10–12 työntekijän yrityksissä ja yli kahdenkymmenen työntekijän yrityksissä toimi kaksi kyselyyn vastanneista.

8.2 Työssä jaksaminen ja koetun tuen tarve

Esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan minkälaiset tekijät kuormittavat jaksamista esihenkilötyössä. Vastauksista nousi esiin erityisesti sijaisten puute, jatkuvat muutokset lainsäädännössä, henkilöstöhallinnon haasteet ja kokonaistyöajan kuormittavuus. Lisäksi vastaajat kokivat kuormittavuutta lisäävinä tekijöinä myös pitkälle yksintehtävät vastuulliset työt yrityksessä, epävarmuuden asiakkaista, kokonaisvaltaisen vastuun toiminnasta ja taloudelliset paineet.

” Sijaisten puute, itse joutuu suurimman osan sairauslomista paikkaamaan oman työn lisäksi.”

”Jatkuva muutos lainsäädännössä ja hyvinvointialueen organisaatiossa.”

”Vastuu sekä asiakkaista, että työntekijöistä. On oltava jatkuvasti saatavilla ja tavoitettavissa.”

Esihenkilöiltä kysyttäessä minkälaista tukea he tarvitsisivat esihenkilötyöhönsä, saatiin kuusi vapaasti kirjoitettua vastausta, joista neljässä vastauksessa tuli esiin vertaistuen tarve. Lisäksi tuli esiin luottamuksellisen keskustelun tarve, tuen ja ohjauksen tarve ja juristin avun tarve.

” Näkökulmia ja vertaistukea, vertaisten kokemuksia ja yhdessä jaettua tietoa ja yhteisen ymmärryksen luomista toisten esihenkilötyötä tekevien kanssa.”

” Vertaistukea toisilta samassa tilanteessa olevilta.”

” Vertaistukea. Olisi terapeutista ”kiroilla” lajitovereiden kanssa.”

Kysyttäessä vertaistuesta vastaajista viisi koki saavansa vertaistukea yrittäjäkolegalt, toisilta samaa työtä tekeviltä tai muilta työkavereilta. Kaksi vastaajaa koki, ettei saa vertaistukea mistään. Syyksi vertaistuen puutteeseen koettiin pitkät etäisyydet toisiin toimijoihin ja toisaalta yritysten välinen kilpailuhenki, joka koettiin mahdollisena esteenä vertaistuelle. Myös yrityksen pienen koon koettiin rajaavan vertaistuen saamista. Esihenkilötyö koettiin yksin tehtävänä työnä, jossa toisilla yrityksen työntekijöillä on erilainen tehtäväkuva eikä vertaistukin voisi mahdollistua.

Lakisääteiseen ryhmätyönohjaukseen vastaajista osallistui viisi. Kahdelle vastaajista ei ole työnohjausta järjestetty, heistä toinen on järjestänyt työntekijöilleen työnohjauksen, muttei itse osallistu siihen.

8.3 Esihenkilöiden välinen vertaistuki työssäjaksamisen tukena

Kysyttäessä esihenkilöiden aikaisempaa osallistumista vertaistukiryhmätoimintaan vastaajista yksi oli vertaistukiryhmätoiminnassa mukana, kaksi vastaajista on joskus osallistunut vertaistukiryhmätoimintaan ja kolme vastaajaa haluaisi osallistua, jos siihen tarjottaisiin mahdollisuutta. Vastaajista kuusi koki vertaistuen olevan hyvä tukimuoto esihenkilön työssä jaksamiselle. Osalla vastaajista oli aikaisempaa kokemusta vertaistuesta ja osa arvioi, että se edistäisi työssäjaksamista. Yksi vastaajista ei osannut sanoa. Vertaistuen toivottiin edistävän esihenkilön työssä jaksamista esimerkiksi seuraavin perustein:

” Saa purppasta asioista luvan kanssa.”

” Uskon, että omaa työtä ja esim. henkilöstöasioita olisi helpompi katsoa yhdessä vertaisten kanssa.”

” Lisää ymmärrystä siitä, että toiset ovat samassa tilanteessa. ”

Kyselyn lopuksi kartoitettiin halukkuutta osallistua yksityissektorin asumispalveluja tuottavien yksiköiden esihenkilöille käynnistettävään vertaisryhmätoimintaan, joka on suunniteltu toteutettavaksi teams -välitteisesti. Vastaajista kolme halusi osallistua käynnistettävään ryhmään ja kaksi ei halunnut osallistua tällä kertaa. Kysyttiin myös toiveita käynnistettävälle ryhmälle sekä vinkkejä ja ajatuksia aiheesta.

” Toivoisin pientä luottamukseen perustuvaa ryhmää. ”

” Joskus oli pienille yrittäjille yhteinen työnohjaus, sen tapainen toiminta tuntui hyvältä. ”

” Toivottavasti saadaan rytmiryhmä kasaan. ”

” Mielenkiintoinen tutkimus. ”

8.4 Tulosten yhteenveto

Kehittämistyöni tarkoituksena oli kartoittaa yksityisen sosiaali- ja terveyspalvelualan esihenkilöiden kokemuksia työssä jaksamisesta, vertaistuen tarpeesta ja kiinnostuksesta vertaisryhmätoiminnan käynnistämiseen. Kaikki vastanneet toimivat esihenkilötyössä yksityisellä sektorilla. Vastaajista viisi toimi hoitokotiyrittäjänä, yksi palkattuna työntekijänä. Yli puolet vastaajista koki työn kuormittavana erityisesti sijaisten puutteen takia, lainsäädännön jatkuvien muutosten takia, erilaisten henkilöstöhallinnon haasteiden takia ja kokonaistyöajan kuormittavuuden takia. Osa vastanneista koki esihenkilötyön olevan yksin tehtävää työtä, jossa vertaistuen merkitys korostuu. Vertaistukea saatiin työkavereilta tai yrittäjäkollegalta. Kaksi vastanneista ei kokenut saavansa vertaistukea mistään. Vertaistuen koettiin olevan hyvä tukimuoto työssäjaksamiselle esihenkilötehtävissä.

8.5 Vertaistukiryhmän pilotointi

Kehittämistyön suunnitelman mukaisesti vertaistukiryhmän ensimmäinen tapaaminen toteutettiin, vaikka sen osallistujamäärä jäikin vielä odotettua pienemmäksi. Tapaamisessa kehittämistyö esiteltiin PowerPointin avulla, jonka jälkeen keskusteltiin kehittämistyön sisällöstä ja kyselyn tuloksista. Osallistujat ihmettelivät esihenkilöiden vähäistä osallistumishalukkuutta vertaistukiryhmän toimintaan. He totesivat esihenkilötyön olevan laaja-alaista työtä, joka vastaavasti aiheuttaa myös laaja-alaista kuormitusta. Keskustelussa syntyi pohdintaa myös siitä, ovatko esihenkilöt niin kuormittuneita, että kaikki ”ylimääräinen” karsitaan kalenterista pois.

Jatkotoimintaa suunniteltiin ja nimettiin esihenkilöiden vertaistukiryhmän seuraavan tapaamisen koollekutsuja. Lopuksi kerättiin palautetta sanapilven avulla. Tässä vaiheessa palautteesta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa ja sovittiin, että jatkossa vertaistukiryhmän toimintaa seurataan ja kehitetään nimenomaan palautteen avulla, kuten kehittämistoiminnassa kuuluukin tehdä.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Kyselyn avulla saatiin vastauksia opinnäytetyön kannalta keskeisiin aihealueisiin. Kysyttiin kokevatko esihenkilöt saavansa vertaistukea ja kuinka merkityksellisenä he sen kokevat työssäjaksamisen edistäjänä. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin halukkuutta osallistua esihenkilöille käynnistettävään vertaistukiryhmään. Myös workshopin päätteeksi kerättiin palautetta.

Suonsivun (2020, 90–91) mukaan omalta esihenkilöltä saatu tuki on tärkeä tukimuoto uupumisen ennaltaehkäisyssä. On kuitenkin huomattu, että vertaistuen tarve esihenkilötyössä on suuri. Suonsivu toteaa tutkimuksessaan, että esihenkilöiden vertaisryhmät ovat positiivinen ja esihenkilöiden työssä jaksamista

tukeva menetelmä. Myös Lindellin tutkimustuloksissa on korostunut esihenkilöiden vertaistuen tarve (Lindell 2012, 17–24). Tässä opinnäytetyössä vertaistuki koettiin tärkeänä tukimuotona työssäjaksamiselle. Osa vastaajista koki saavansa sitä riittävästi, osalla vastaajista ei ollut vertaistukea lainkaan saatavilla.

Opinnäytetyön tulosten osalta on huomioitavaa, että vastanneista yhtä lukuun ottamatta kaikki toimivat yrittäjinä työyksiköissään, jonka vuoksi heillä ei ollut saatavilla oman esihenkilön tukea. Osa vastanneista koki kuitenkin saavansa tukea toisilta työyhteisön jäseniltä tai työnohjaajalta. Vaikka työnohjaus on lakisääteinen, työnohjauspalvelujen muotoja ei ole määritelty. Suonsivun tutkimuksessa (2020, 90–91) jaksamista tukeviksi toimiksi esihenkilöt olivat nimenneet kollegiaalisen tuen, ongelmien jakamisen toisten johtajien kanssa, lomat, vuorottelu- ja virkavapaat, täydennyskoulutuksen ja työnohjauksen.

Reikko ym. (2010) ovat todenneet, että johtamistyön haasteet ja huolenaiheet liittyvät yleensä henkilöstöristöjen hallintaan, oman organisaation toimintaan ja riittävän henkilöstömäärän varmistamiseen. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saaminen on haasteellista ja esihenkilötyö itsessään on jatkuvassa muutoksessa ja edellyttää sopeutumista alati muuttuviin tilanteisiin. Esihenkilöiden työtä kuormittavat myös erilaisten tehtävien paljous, suuri työmäärä, vastuu toiminnan kehittämisestä työyksiköissä ja uusien toimintatapojen juurruttamisessa. (Reikko ym. 2010, 52–53, 73.). Tässä opinnäytetyössä tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Esihenkilöiden huolenaiheina korostuivat sijaisten puute, jatkuvat muutokset lainsäädännössä, henkilöstöhallinnon haasteet ja kokonaistyöajan kuormittavuus. Lisäksi vastaajat kokivat kuormittavuutta lisäävinä tekijöinä myös pitkälle yksintehtävät vastuulliset työt yrityksessä, epävarmuuden asiakkaista, kokonaisvaltaisen vastuun toiminnasta ja taloudelliset paineet.

Tässä opinnäytetyössä vastaajat kokivat esihenkilötyön olevan hyvin yksinäistä työtä ja esihenkilöiden vertaistukiryhmältä toivottiin ennen kaikkea luottamuksellisuutta, kokemusten jakamista ja yhteisen ymmärryksen luomista toisten samaa työtä tekevien kanssa. Vuorovaikutuksen ja luottamuksellisuuden tarpeen merkitys korostui. Lindellin mukaan (2012, 8,17-24) esihenkilöt tarvitsevat tukea työnsä hallintaan, yhteisiin linjauksiin, työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä

luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta. Hän toteaa vertaistuen parantavan työhyvinvointia ja edistävän johtamistaitojen kehittymistä.

Vaikka vertaistuelle koettiin tarvetta, vain puolella vastaajista oli kiinnostusta osallistua käynnistettävään vertaisryhmätoimintaan. Sitä saattaa selittää vastaajien välinen kilpailuasetelma toistensa kanssa tai kiireelliset aikataulut omassa perustehtävässä. Osa vastaajista osallistui ryhmätyönohjaukseen, jonka he saattoivat kokea ajan puutteen vuoksi riittävänä tukimuotona työssäjaksamiselle.

9.2 Prosessin pohdinta

Kehittämistoiminta eteni tehdyn suunnitelman mukaisesti aikataulua lukuun ottamatta. Alkuperäinen aikataulu viivästyi sähköisen kyselyn vähäisen vastausmäärän takia, jonka vuoksi kysely jouduttiin uusimaan. Myös opinnäytetyön tekijän omat aikataulukiiireet viivästyttivät prosessin etenemistä.

Opinnäytetyön prosessin aikana opinnäytteen tekijälle syntyi mielikuvaa siitä, että vertaistukea on jonkin verran yksittäisissä yksiköissä, mutta sitä tarvittaisiin enemmän. Näyttää olevan kuitenkin haasteellista käynnistää vertaistukiryhmän toimintaa, vaikka kaikki kehittämisprosessin osaset ovatkin koottuina. Jostakin syystä osallistujien määrä jäi kovin vähäiseksi, vaikka kysely uusittiin ja kyselyyn vastaamisesta lähetettiin automaattisesti muistutusviesti. Jäin pohtimaan myös, olisiko kohderyhmään kuitenkin kannattanut sisällyttää myös yksityisen sektorin suuremmat, valtakunnallisesti hoitokotipalveluja tuottavat toimijat.

Keskeisenä tuloksena tässä opinnäytetyössä voidaan kuitenkin pitää vertaistuen merkityksellisyyttä esihenkilöiden työssä jaksamisen tukena. Yksityisen sosiaali- ja terveystalouden esihenkilöille perustettiin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti vertaistukiryhmä, johon kutsuttiin vastanneista ne kolme, jotka olivat halukkuutensa osallistumiseen ilmaisseet.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla ja määrittelemällä käsitteet mahdollisimman ymmärrettävästi. Raportti pyrittiin kirjoittamaan johdonmukaisesti ja keskeiset asiat perustellen. Teksti pyrittiin kirjoittamaan niin, että lukeminen on sujuvaa ja lukija pystyy hahmottomaan sisällön kokonaisuuden. Vahvistettavuutta pyrittiin lisäämään kuvaamalla aiheen rajaus, tehdyt valinnat ja johtopäätökset mahdollisimman huolellisesti.

Lähdemerkinnät pyrittiin tekemään tarkasti ja täsmällisesti muiden tutkijoiden tekemä työ ja saavutukset huomioiden. Englanninkielisten artikkeleiden käyttö lähdemateriaalina on mahdollistanut käännösvaiheessa mahdollisesti tapahtuneita virheitä, joka on voinut heikentää opinnäytetyön luotettavuutta. Myös englanninkielisten artikkeleiden hakusanojen määrittelemisen epäolennaisesti tai virheellisesti on voinut johtaa opinnäytetyön aihetta koskevan olennaisen tutkimustiedon tahtomattomaan rajaamisen opinnäytetyön ulkopuolelle. Sähköinen kysely toteutettiin nimettömänä Webropolin avulla, eivätkä yksittäiset henkilöt ole vastausten perusteella tunnistettavissa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joka lisäsi tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyön suorat lainaukset ovat tarkkoja kopioita kyselyyn vastanneiden vastauksista.

Opinnäytetyön tekijä tunsi tutkittavan ilmiön oman työkokemuksensa kautta, jolla voi olla opinnäytetyön uskottavuutta lisäävä tai heikentävä vaikutus. Kylmän ja Juvakan (2007, 128) mukaan tutkimuksen ja tulosten uskottavuus voi heikentyä, jos tutkijan omat oletukset ja ennakkokäsitykset vaikuttavat tutkimusprosessiin. Tutkimuksen tekijän tulee pystyä osoittamaan tutkimusprosessin uskottavuus ja tulosten on vastattava osallistujien näkemyksiä aiheesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Uskottavuutta voi heikentää myös se, että tämä opinnäytetyö on vain rajatusti aihetta kuvaava ja kohderyhmä on pieni. Tämä vaikuttaa heikentävästi myös opinnäytetyön tulosten yleistettävyyteen ja siirrettävyyteen.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat todenneet (2018, 23-27), että tutkimuksen eettisiin vaatimuksiin kuuluu hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tässä opinnäytetyössä tiedon hankintaan ja julkaisuun käytettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2024) ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (ARENE 2025) määrittämiä yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Riippuvuutta pyrittiin lisäämään raportoinnin täsmällisyydellä, huolellisuudella ja noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähdemateriaali valittiin kriittisesti ja harkiten Karelia-ammattikorkeakoulun (Karelia-ammattikorkeakoulu 2025) ohjeenmukaisesti.

9.4 Jatkokehittämismahdollisuudet

Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen ja käsittelee aihealuetta, josta on uutisoitu paljon viime vuosien aikana. Pohjois-Karjalan alueella yksityisen sektorin esihenkilöiden välillä ei ole aikaisemmin ollut verkosto- tai yhteistyörakennetta, joka mahdollistaisi esihenkilöiden välistä vertaistukea ja tukisi sen avulla esihenkilöiden työssäjaksamista. Kyselyn tulosten perusteella työssäjaksamisessa ilmeni haasteita ja esihenkilötyö koettiin yksinäisenä työnä, jota verkostoituminen toisten esihenkilöiden kanssa tukisi.

Tämä opinnäytetyö on urauurtava omalla alueellamme ja sen tuloksia voidaan käyttää suuntaa antavina. Kehittämistyön tuloksena käynnistettiin yksityisen sektorin esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta, johon voinee myöhemmässäkin vaiheessakin liittyä mukaan, jos kokee vertaistuelle tarvetta. Kehittämistoiminta on prosessina siirrettävissä ja sitä voidaan hyödyntää esihenkilöiden vertaistukiryhmien käynnistämisessä. Jatkokehittämisaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, miksi vastaajien määrä ja osallistumishalukkuus vertaistukiryhmätoimintaan jäi niin vähäiseksi.

Lähteet

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- ARENE. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. 2025. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/> 1.5.2025.
- Bryant, S.E. & Terborg, J.R. 2008. Impact of Peer Mentor Training on Creating and Sharing Organizational Knowledge. *Journal of Managerial Issues* 1, 11–29.
- Hakala, J.T. 2020. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tallinna: Printon Trukikoda.
- Hannukainen, H. 2014. Tartu kollegaa hihasta. Vinkit esimiesten vertaistyöhön. Sarja D, Muut julkaisut 7/2014. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Heikkinen, A. 2001. Eväitä esitys- ja koulutustilaisuuksien suunnitteluun ja toteutukseen. Suomen kuntaliitto. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=20.20.2.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Jaanu, A-M. & Tuomi, A. 2022. Opas innostavien ja tuloksellisten etätyöpajojen järjestämiseen. Kuntatyö 2023. <https://tarkeissatoissa.fi/sites/default/files/>. 21.5.2025.
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa: Jaana Vuori(toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 1.5.2025.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro: Print Best.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Kailassuo, E-I. 2020. Hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstä ja hyvinvoinnistaan. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan – Lahden teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060942437>. 4.5.2025.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2025. Opinnäytetyön ohje. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4843295&pre-view=a5403279754052d75f7310a2153d4a29>. 14.4.2025.
- Kemppainen, A., Nurminen, J. & Laaksonen, H. 2020. Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vartaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi. Etänä enemmän – sote työ uudistuu -hanke. TAMK: in julkaisut. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/esimiehet-tarvitsevat-tyonohjausta-ja-vertaistukea-tyossajaksamisen-tukemiseksi/>. 6.2.2023.
- Kjuuti, K. 2023. Johtamisen määritelmä. <http://www.kjuuti.fi/johtamisen-maari-telma/>. 16.5.2023.
- Koskimies, R. 2002. Asiantuntijan esiintymistaito. Onnistuneen esityksen kulmakivet. Helsinki: Finn Lectura AB.
- Kupias, P. 2011. Hyvää koulutusta etsimässä. Työelämävalmennus. Tevere. <https://tevere.fi/hyvaa-koulutusta-etsimassa/> 28.3.2025.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Meedia Zone.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 2.painos.Helsinki: Edita Prima Oy.
- Latostenmaa, K. 2017. Kymppikortit pöytään – vertaisuuden voimaa ja työkykyjohtamisteemoja esimiesten työnohjauksellisiin ryhmiin. Teoksessa Tulinemi, E. & Rajaniemi, K. Työnohjauksen erilaisia käytäntöjä. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen 2015-2016 artikkeleita. Sarja B. Raportit 2/2017. Pori.
- Lindell, M. 2012. Terveystieteiden lähiesimiehen vertaistuki. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mikkonen, I. & Saarinen, A. 2018. Vertaistuki sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna: Printon.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Narinen, A. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa – tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja 1:2000. Helsingin Yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-45-9006-6>. 4.5.2025.
- Niiranen, V. 2017. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa: Risänen, S. & Lammintakanen, J.(toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakala, J.T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, S. 2020. Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja? Teoksessa: Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset – johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Tallinn: AS Pakett.
- Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M. Asberg, M. & Nygren, A. 2008. Reflecting peer support groups in the prevention of stress and burnout. Randomized controlled trial. Journal of Advanced Nursing, 63 (5), 506-516. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04743.x>. 4.5.2025.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Ruisniemi, A. 2017. Esimiesten voimavaroista huolehtiminen työnohjauksen avulla. Teoksessa: Kulmala, J.(toim.). Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Juva: Bookwell Digital.

- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaatintutkimus. Työ- ja organisaatiopsykologien erikoispsykologikoulutus. Tampere: Tampereen Yliopisto. Psykologian laitos. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19536>. 4.5.2025.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI – henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Seppänen-Järvelä, R (toim.). 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt -menetelmäkäsikirja. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Stakes 2005.
- Snellman, A. 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>. 16.5.2023.
- Suonsivu, K. 2020. Minäkin olen vain ihminen. Johtajan jaksamisen moninaisuus. Helsinki: Books on Demand.
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. 14.4.2025.
- TEPA-termipankki. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/johtaminen>. 15.4.2025.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen, E., Pekonen, E., Korhonen, U. & Tohmola, A. 2025. Kehittämistyö opinnäytetyönä. Teoksessa: Turunen, E., Pekonen, E. & Elo, S. 2025. Opinnäytetyön menestystarina. Opinnäytetyöopas sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille ja ohjaajille. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja 1/2025.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Wälinder, R., Runeson-Broberg, R., Arakelian, E., Nordqvist, T., Runeson, A. & Rask-Andersen, A. 2018. A supportive climate and low strain promote well-being and sustainable working life in the operation theatre, *Upsala Journal of Medical Sciences* 2018, VOL. 123, NO.3, s.183-190. <https://doi.org/10.1080/03009734.2018.1483451>. 4.5.2025.
- Webropol. 2025. Digitaalinen kysely- ja raportointialusta. <https://webropol.fi/akateemiset-ja-oppilaitokset/>. 1.5.2025.

Sähköisen kyselyn saatekirje

Hei,

opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa sairaanhoitajan YAMK -tutkintoa kehittämisen ja johtamisen -linjalla. Olen parhaillaan tekemässä opinnäytetyötä aiheesta "Vertaistuesta voimaa esihenkilötyöhön!".

Opinnäytteessäni kartoitan kyselyn avulla yksityissektorin sosiaalisen asumisen palveluiden esihenkilöiden vertaistuen määrää ja tarvetta. Työni tavoitteena on myös esihenkilöiden vertaistukiryhmätoiminnan käynnistäminen yksityissektorin esihenkilöille.

Sähköinen kysely toteutetaan nimettömänä ja siitä saatua aineistoa käytetään opinnäytetyössäni. Kyselyyn vastaaminen kestää n. kahdeksan minuuttia ja vastaamisen voi keskeyttää milloin tahansa. Kyselystä saadut tiedot ja kaikki sähköinen aineisto säilytetään Webropol -tietojärjestelmässä ja ne tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jokainen vastaus on tärkeä!

Vastauksia pyydetään kesäkuun loppuun mennessä. Ohessa linkki kyselyyn.

Hyvää alkavaa kesää toivottaen,
Katja Lauronen

Katja.E.Rytkonen@edu.karelia.fi