

DIAK

Miia Piilonen
Sairaanhoitaja YAMK
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö, 2025



**Esihenkilötyön merkitys
työterveyshuollon henkilöstön
työhyvinvoinnille**

TIIVISTELMÄ

Miia Piilonen
Esihenkilötyön merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille
46 sivua ja 2 liitettä
Syksy 2025
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja YAMK
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työterveyshuollon työntekijät kokevat esihenkilötyön vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksella halusin selvittää niitä tekijöitä esihenkilötyössä, jotka parantavat työntekijöiden työhyvinvointia ja toisaalta myös löytää niitä tekijöitä, jotka saattavat huonontaa työhyvinvointia. Tavoitteena oli lisätä tietoa esihenkilötyön merkityksestä henkilöstön työhyvinvoinnille ja käyttää tietoa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin laadullista tutkimusta, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimi Webropol-kyselylomake. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselylomake sopi hyvin tutkimukseen, koska tarkoitus oli selvittää työterveyshuollossa työskentelevien omia kokemuksia esihenkilötyön merkityksestä heidän työhyvinvointilleen.

Kyselyn vastauksissa yksilöllisyyden huomioimisessa korostui eniten säännöllisten keskusteluiden merkitys työntekijän ja esihenkilön välillä. Keskustelujen pohjalta esihenkilöllä on näkemys työn vaatimuksista ja työntekijän kyvystä vastata niihin. Turvallisuuden näkökulmasta vastauksissa korostui avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksellisen ilmapiirin ylläpito työyhteisössä, jossa työntekijät voivat olla sellaisia kuin ovat. Esihenkilötyössä puolueettoman ja tasapuolisen lähestymistavan tärkeys ristiriitojen ratkaisussa korostuu. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että esihenkilöllä on rohkeutta ottaa ristiriitoja aiheuttavia asioita esiin. Esihenkilön esimerkillinen rooli positiivisen työilmapiirin edistämässä on merkittävä. Positiivisen palautteen saaminen on tärkeää työstä palautumisessa. Sen koettiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin, myös vapaa-aikaan.

Tuloksista voidaan todeta esihenkilötyön olevan työhyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellinen. Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja mahdollistajana, jonka työ parhaimmillaan sitoo työyhteisön toimivaksi ja tuloksen tekeväksi tiimiksi.

Asiasanat: johtaminen, työhyvinvointi, työyhteisö, työterveyshuolto, esihenkilötyö.

ABSTRACT

Miia Piilonen

The importance of supervisory work on employee well-being

46 Pages and 2 appendices

Autumn 2025

Diaconia University of Applied Sciences

Master of Health Care (Advanced Practice Nurse)

Multidisciplinary and Integrative Leadership

The purpose of my study was to explore how occupational health care professionals perceive the significance of supervisory work for their well-being at work. My aim was to identify the aspects of supervisory work that promote employee well-being, as well as those that might have a negative impact. A broader goal was to deepen the understanding of how effective supervision can support overall workplace well-being, providing a foundation for better well-being management in health care settings.

I chose a qualitative research approach and collected the data through an anonymous Webropol survey. This method allowed participants to share their personal insights into how supervisory practices influence their well-being, providing a rich source of firsthand experiences.

The survey responses highlighted the importance of regular one-on-one conversations between supervisors and their employees, emphasizing the need of supervisors to understand, both job demands and individual strengths. An open communication culture, where employees feel safe to express themselves authentically, was seen as essential for building trust and psychological safety. In conflict situations, the ability of supervisors to remain fair and impartial, while also having the courage to address difficult issues, was highly valued. Additionally, the role of supervisors in creating a positive work atmosphere was frequently mentioned, with many noting that genuine, positive feedback can significantly enhance well-being, even supporting recovery outside of work.

In summary, my findings underscore that supervisory work is a critical factor in employee well-being. An effective supervisor acts as a guide and enabler, helping transform a work community into a cohesive, high-performing team.

Keywords: leadership, employee well-being, work community, occupational health care, supervisory work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2 Työterveyshuolto.....	10
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA ...	11
3.1 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaatiolle	11
3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	12
3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen	15
4 TAVOITE JA TARKOITUS	16
5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN	16
5.1 Kohderyhmä.....	16
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	17
5.3 Tutkimusaineisto	19
5.4 Aineiston analysointi	19
6 ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS TYÖTERVEYSHUOLLON HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNILLE.....	22
6.1 Yksilöllisyys.....	22
6.2 Fyysinen turvallisuus	23
6.3 Henkinen turvallisuus	23
6.4 Ristiriidat työyhteisössä.....	24
6.5 Yhteistyön parantaminen työyhteisössä.....	25
6.6 Osaamisen vahvistaminen	26
6.7 Palautumisen tukeminen.....	27
6.8 Yhteenveto tuloksista	28
7 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS	29
8 POHDINTA	31
8.1 Tulosten tarkastelu.....	31
8.2 Tulosten sovellettavuus käytäntöön	34

8.3 Oman oppimisen arviointi.....	37
8.4 Jatkokehitysehdotukset.....	40
LÄHTEET.....	41
LIITE 1. Kyselylomakkeen saatekirje	45
LIITE 2. Kyselylomakkeen teemat ja kysymykset	46
KUVIOT JA TAULUKOT	
Kuvio 1 Työhyvinvoinnin portaat	9
Kuvio 2 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet	14
Kuvio 3 Erilaisia työhyvinvoinnin mittareita	15
Kuvio 4 Yhteenveto tuloksista	28
Taulukko 1 Esimerkki sisällönanalyysistä	21
Taulukko 2 Kehitysehdotukset toimenpiteistä esihenkilötyöhön.....	35
Taulukko 3 Suurimmat työvoimapula ammatit Suomessa, kesäkuu 2025..	38

1 JOHDANTO

Työterveyslaitos (2023) seuraa suomalaisten työhyvinvointia Miten Suomi voi? - tutkimuksessa. Tulosten mukaan työhyvinvointi oli jämähtänyt koronan heikentämällä tasolle. Osittain tämä johtuu työn voimavarojen heikentymisestä. Sairaana työskentely oli aiempaa yleisempää ja irtisanoutumista harkittiin useammin. Työuupumusoireilu, kyynisyys työssä ja tunteiden hallinnan häiriöt olivat yleisempiä kuin vuonna 2019. Työntekijöitä kuormittaa huoli oman työn tulevaisuudesta. Tulosten perusteella työhyvinvointi kääntyisi nousuun työoloja parantamalla, joista yksi keino oli johtamisen parantaminen. Johtamisen tulisi olla palvelutehtävä ja työntekijöitä tulisi arvostaa, rohkaista kehittymään ja hyödyntämään ammattitaitoaan. Työntekijöitä pitäisi kannustaa itsenäisiin ratkaisuihin, vastuuttaa ja antaa kunniaa tehdystä työstä. Virheistä tulisi ottaa opiksi ja huomio tulisi olla yhteisessä hyvässä. (Työterveyslaitos, 2023.)

Suomessa terveydenhuollon henkilöstön työllisyysaste on korkea, erityisesti lähi- ja sairaanhoitajien osalta. Työvoimapulaan vaikuttavat useat eri tekijät: Ikääntyvä väestö ja sen myötä palvelutarpeen lisääntyminen, eläköitymisien myötä hoitohenkilöstön määrä vähenee sekä alan veto- ja pitovoiman lasku, jonka keskeiset tekijät liittyvät työkykyyn ja -hyvinvointiin. Lähes joka neljäs lähi- tai sairaanhoitaja kokee työssään epävarmuutta tehtäväsiirrosta, kohtuuttomasta työmäärän kasvusta ja työpaikan lakkautusuhasta. Iso työvoimaresurssi hakeutuu muille toimialoille, joka johtuu kansainvälisten ja suomalaisten tutkimusten mukaan useista eri tekijöistä. (Weiste ym., 2025, s.9). Alanvaihtoon syinä on muun muassa työpaikan huono työilmapiiri ja arvostuksen puute, haastavat työolosuhteet ja heikko potilas- ja asiakastyönlaatu (Bloxsome ym. 2019; Khan ym. 2019; Al Zamel ym. 2020; Bahlman-van Ooijen ym. 2023). Psykologinen sopimus koetaan rikkoutuneeksi; hoitajilla on tunne, että heillä ei ole mahdollisuuksia täyttää ammatillisia velvollisuuksiaan ja työnantajaorganisaatio koetaan kontrolloivaksi tai piittaamattomaksi (Ring & Kaarakainen, 2023, s. 12–15). Eläkkeellä olevien hoitajien työskentely on lisääntynyt, joka hieman auttaa työvoimapulaan (Weiste ym., 2025, s. 9).

Keskeistä terveydenhuoltoalalla on pitää kiinni jo alalla olevista työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnistaan (Weiste ym., 2025, s. 9). Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatioon; tulokseen, maineeseen ja kilpailukykyyn. Hyvä esihenkilötyöskentely edistää työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista, työn imua ja tuottavuutta. (Työterveyslaitos, i.a.)

Tässä tutkimuksessa tutkin esihenkilötyön merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille. Tutkimus tehtiin Suomessa toimivan yksityisen terveystalouden antajan toimipisteeseen ja tutkimuksen kohderyhmänä oli työterveyshuollon työntekijät. Työterveyshuollon tavoitteena on yritysten kanssa edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijän terveyttä ja toimintakykyä työuralla. Työterveyshuollossa pyritään ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia. (Manninen ym., 2010, s. 11.) Työterveyshuollon ammattilaiset huolehtivat siis asiakkaiden työhyvinvoinnista.

Tiedonhankinnan toteutin käyttäen monipuolisesti eri lähteitä. Lähteinä käytin ammattikirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia sekä verkkolähteitä. Hakusanoina toimi työhyvinvointi, johtaminen ja hoitotyö ja tietokantahaussa tietoa hain Finnasta. Haun rajasin vuosille 2010–2025 ja suomen- sekä englanninkielisiin lähteisiin. Lähteiden luotettavuutta arvioin tarkastelemalla tekijöiden asiantuntemusta sekä julkaisukanavan mainetta. Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia johtamisen näkökulmasta on paljon saatavilla yleisesti terveydenhuollosta. Kuitenkaan tarkennettuna työterveyshuollon henkilöstöön ei tutkimuksia löytynyt.

Työskentelen itse esihenkilönä kyseisessä organisaatiossa, joten opinnäytetyön tutkimuksen aihe muotoutui luonnollisesti omasta työympäristöstäni. Toivon, että tutkimukseni innostaa muitakin kehittämään omaa toimintaansa esihenkilönä ja kiinnittämään huomiota henkilöstön työhyvinvointiin.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisessa, työuraa tukevassa ja terveyttä edistävässä työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin liittyvät monet eri tekijät niin vapaa-ajalla kuin työssäkin ja lisäksi näiden osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. (Puttonen ym., 2016, s. 6) Johtaminen, organisaation toimintakulttuuri, työyhteisön ilmapiiri sekä työn ominaisuudet ovat työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). Työhyvinvointiin yhdistetään erilaisia käsitteitä, kuten työtyytyväisyys, työpahoinvointi ja työkyky, joihin vaikuttaa työntekijän omat yksilölliset voimavarat, kuten terveys, itseluottamus ja osaaminen (Manka & Manka 2016, s. 75).

Työhyvinvointia tarkastellessa tulisi tunnistaa ja vahvistaa työhyvinvointia edistäviä voimavaratekijöitä. Näiden tekijöiden avulla työstä saadaan rakennettua mahdollisimman merkityksellistä ja mielekästä. Lyly-Yrjänäisen (2024) mukaan voimavaratekijöitä voidaan löytää esimerkiksi työyhteisön sosiaalisista suhteista, työtehtävistä ja työnorganisoinnista. Voimavaratekijöitä huomioimalla työntekijöiden työstä nauttiminen, omistautuminen ja tehokkuus paranevat ja he kokevat työn imua. Työn imu on tunne- ja motivaatiotila, jonka avulla työntekijät voivat oppia, kehittyä, käyttää omia vahvuuksiaan ja taitojaan monipuolisesti työssä. (Lyly-Yrjänäinen, 2024.)

Rauramo (2012, s. 15) on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat-mallin (kuvio 1.), jotka perustuvat teoreetikko Abraham Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaisiin ihmisen perustarpeisiin ja työmotivaatioon. Mallin kehittämisessä on yhdistetty määritelmiä työhyvinvoinnista ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta tarvehierarkiateorian mukaisesti. Tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin keskeiset tekijät ja luoda toimintamalleja kehittämistoiminnan tueksi työyhteisön, organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä eri osiosta eli terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Osioiden avulla on mahdollista löytää keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun toivotaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Tarkoituksena on, että porras portaalta saadaan työntekijän tarpeet työssä tyydytettyä eli kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, on seuraavana vuorossa seuraavan portaan tarpeet. Portaikon ylin taso on siis mahdollista saavuttaa, mikäli alemmien portaiden tarpeet on riittävän hyvin tyydytetty.

5. Osaaminen

Työnantaja/organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus.

Työntekijä/Yksilö: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito.

Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.

4. Arvostus

Työnantaja/organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute ja kehityskeskustelut.

Työntekijä/yksilö: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.

3. Yhteisöllisyys

Työnantaja/organisaatio: Työyhteisö, johtaminen ja verkostot.

Työntekijä/Yksilö: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys.

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt.

2. Turvallisuus

Työnantaja/organisaatio: Työsuhde, työolot.

Työntekijä/yksilö: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat.

Arviointi: Tilastot, riskien arvioinnit, auditoinnit.

1 Terveys

Työnantaja/organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.

Työntekijä/yksilö: Terveelliset elämäntavat.

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset, kuormittumisen arviointi, työpaikkaselvitys.

Oppiva organisaatio, omien edellytysten hyödyntäminen,

Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia,

Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja

Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä

Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeiden vapaa-ajan, riittävä ja

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012.)

Työntekijällä itselläänkin on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Työntekijän tulee itse olla aktiivinen ja huolehtia omasta osaamisestaan ja terveydestään. Työhyvinvointia tukee hyvät elämäntavat, myönteinen asenne sekä hyvät työyhteisötaidot. (Manka & Manka, 2016, s.54.)

2.2 Työterveyshuolto

Työntekijöiden työkykyä tukee työterveyshuolto, jonka järjestäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Suomen lainsäädäntö ohjaa työn tekemistä ja toteuttamista, esimerkiksi työturvallisuuden ja työterveyden näkökulmasta. Työterveydestä säädetään työterveyshuoltolaissa (L 1383/2001) ja työturvallisuudesta työturvallisuuslaissa (L 738/2002). Työterveyshuollon tavoitteena on edistää työn ja työympäristön turvallisuutta, ehkäistä ammattitauteja, tukea terveyden edistämistä ja parantaa heidän työssänsä jaksamista kaikissa työuran vaiheissa. Erityisen tärkeää työkyvystä huolehtiminen on niillä toimialoilla, joissa on psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti kuormittavia tekijöitä. (L 1383/2001.) Työterveyshuollon tärkeimpiä ennaltaehkäiseviä toimia ovat oikea-aikainen kuntoutus, työkyvyn ylläpito ja riittävän varhainen hoito (STM, i.a.).

Työkyvyn ylläpito, riittävän varhainen hoito ja oikea-aikainen kuntoutus ovat työterveyshuollon tärkeimpiä ennalta ehkäiseviä toimia. Työterveyshuollon terveystarkastusten perusteena voi olla työn terveys- ja turvallisuusvaatimukset, työpaikan terveydelliset vaara- ja kuormitustekijät ja työntekijän yksilölliset ominaisuudet, todetut sairaudet, elintavat ja elämäntilanne (Karvala ym., 2019, s. 15). Pitkistä sairauspoissaoloista työnantajan on ilmoitettava työterveyshuoltoon. Jos työkyvyttömyys pitkittyy ja sairauspoissaolo kestää yli 60 päivää, lääkäri kirjoittaa B-lausunnon ja ottaa kantaa kuntoutuksen tarpeeseen. Pitkän sairauspoissaolon jälkeen työterveyshuolto auttaa työhön palaamisessa. Kun työntekijä on saanut 90 arkipäivän ajan sairauspäivärahaa, on työterveyshuollon tehtävänä arvioida työntekijän jäljellä oleva työkyky ja miettiä yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kanssa, että voidaanko työssä tehdä muutoksia siten, että työhön paluu onnistuu. (STM, i.a.)

Työterveyshuolto toimii työntekijöiden työhyvinvoinnin tukena myös muutostilanteissa, joissa heidän tehtävistään korostuu erityisesti työpaikkaselvitykset ja toimenpide-ehdotukset työolojen parantamiseksi. Työterveyshuolto antaa neuvontaa, ohjausta ja tietoa työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta. (Moilanen, 2022.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

3.1 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaatiolle

Henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen perustehtävän ja tavoitteiden saavuttaminen. Yrityksen menestys riippuukin hyvin paljon henkilöstöjohtamisesta. Yrityksellä on oltava tarpeeksi työntekijöitä, jotka suoriutuvat tehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja tämä varmistetaan henkilöstöjohtamisen avulla. Työn laatu ja henkilöstön osaamisen puutteet näkyvät ulospäin yrityksen toiminnassa välittömästi. Työhyvinvointi, motivaatio, osaaminen, sitoutuminen ja hyvät olosuhteet edesauttavat hyvää suoriutumista. (Viitala, 2020, s.10.)

Organisaation toiminnan ja työhyvinvoinnin yhteys on tärkeä ymmärtää. Organisaation liiketaloudellinen tulos ja tavoitteiden saavuttaminen parantuu työhyvinvoinnin kehittämisen ja siihen panostamisen avulla. Hyvinvoivat työntekijät parantavat asiakastyytyväisyyttä ja organisaation yrityskuvaa. (Kauhanen, 2016, s. 28.) Hyvinvoiva henkilökunta pystyy oppimaan uutta, kehittymään, työskentelemään tehokkaasti ja tuottamaan yritykselle uusia ideoita ja toimintamalleja. (Viitala, 2020, s. 43). Työelämän ja teknologian kehittyessä nopeasti eteenpäin on erityisen tärkeää, että tunnistetaan ja hallitaan työntekijöiden kuormitusta, jotta heidän työkykynsä säilyy (Airila, 2022).

Työntekijöiden hyvä työkyky edistää yrityksen liiketoimintaa, joka tarkoittaa usein kykyä suoriutua entistä tehokkaammin ja vähemmin kustannuksia työtehtävistä. Työpaikoilla työkyvyn tukeminen liittyy päivittäiseen johtamiseen, toiminnan suunnitteluun ja ennakointiin. (Ervasti ym., 2022, s. 9.) Rauramon (2012) mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta erityisen suuri merkitys on yrityksen johdolla. Johtamisen toimintakäytäntöjen, arvojen ja henkilöstöstrategian linjaus on perusta, jolle työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan. (Rauramo, 2012, s. 20.)

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation toimintaan laajasti, joten henkilöstöjohtamisen kannalta tähän on tärkeää panostaa. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä ja lisätä työmotivaatiota. Nämä tekijät auttavat organisaation tulosta kasvamaan ja työaika hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja työntekijöiden voimavaroja säästävästi. Hyvinvoivassa työyhteisössä avoin ja turvallinen ilmapiiri antaa tilaa uusille ideoille, joka vaikuttaa organisaation osaamiseen ja työyhteisön haluun kehittyä. Työn laatua parantaa sitoutuneisuus organisaatioon ja tämä vaikuttaa myös työnhakijoiden kiinnostukseen ja houkuttelevuuteen lisääntyvästi. Organisaation on helpompi onnistua rekrytointiprosessissa, kun työnantajamielikuva on vahva ja positiivinen. (Manka & Manka, 2016, s. 62.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöjohtamisen historia ulottuu hyvin kauas nykypäivästä. Rotichin (2015) mukaan jo esihistoriallisina aikoina oli olemassa menetelmiä heimojohtajien valintaan. Tiedetään, että kiinalaiset käyttivät vuosina 2000–1500 eKr. erilaisia tekniikoita seulomaan työntekijöitä ja kreikkalaisilla oli olemassa oppipoikajärjestelmä. Näillä toimilla pystyttiin tunnistamaan ja kouluttamaan hyvin työntekijöitä. (Rotich, 2015, s. 59–60.) Heimojohtajien valinnasta lähtien henkilöstöjohtaminen on kehittynyt kohti nykypäivän mallia ja siten myös esihenkilöltä vaaditaan enemmän. Lait, suositukset ja ihmiskäsitykset ovat muuttuneet ja kehittyneet ja sen myötä vaikuttavat yritysten toimintaan ja johtamiseen. (Viitala, 2020, s. 45)

Työelämän kannalta keskeistä on määritellä, että millainen on ihmisen toimintakyky ja kuinka suuria ovat terveyden menettämiseen johtavat riskitekijät suhteessa siihen työhön, jota hänen tulisi kyetä tekemään edellytetyllä suoritustasolla. Ei ole mahdollista löytää mitään tarkkoja kriteerejä sille, milloin henkilö katsotaan riittävän terveeksi ja kykeneväksi suoriutumaan työtehtävistään, vaan todellisuudessa jokaisella tämä raja on yksilöllinen ja työtehtävien suhteen ne ovat usein sopimuksen varaisia vallitsevan työmarkkinatilanteen mukaan. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, s.29).

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat varhainen tuki, työn muokkaukset, työterveyshuolto ja esihenkilön tuki työssä sekä työhön palatessa (Manka & Manka, 2016, s. 75). Työllä on keskeinen asema jokaisen ihmisen elämässä, joten työhön liittyvillä asioilla on väistämättä hyvin suuri merkitys heidän terveydentilaansa. Mieluisassa ammatissa ja uratavoitteita saavuttamalla työntekijä on todennäköisemmin hyvinvoiva ja tyytyväinen elämäänsä. Tunne elämässä pärjäämisestä ja velvollisuuksien toteuttamisesta tuo tyytyväisyyttä. Kuitenkin hyväkin työ voi muuttua työntekijän kannalta haitalliseksi, jos työtahti nousee liian kovaksi tai työn suorituspaineeet kasvavat niin suuriksi, että työ alkaa hallita koko elämää ja jaksamisen rajat ylittyvät. Epäterveelliseksi saattaa muodostua työpaikan huono ilmapiiri tai koetut epäoikeudenmukaisuudet. Työntekijät voivat myös joutua noudattamaan epäsosiaalisia työaikoja, altistuvat erilaisille fyysisille ja kemiallisille rasituksille sekä kohtamaan erilaisia tapaturmia ja sanallista tai fyysistä väkivaltaa. (Martimo ym., 2010, s.29.) Esihenkilön tulee yhdessä työntekijöiden kanssa tunnistaa kuormitustekijöitä, seurata mahdollisia kuormitustilanteita ja tarvittaessa puuttua tilanteeseen. Työyhteisöllisiin ongelmiin on myös kiinnitettävä huomiota ajoissa sillä työpaikan ongelmat heijastuvat yksityiselämään ja vapaa-aikaan. (Rauramo, 2012, s. 63.)

Hyvä esihenkilö tuntee itsensä ja myös ymmärtää muiden ihmisten käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Aktiivinen esihenkilö kannustaa ja palkitsee ja hyödyntää yksilölliset potentiaalit työyhteisössä. Esihenkilötyön lisäksi työhyvinvoinnin johtaminen koostuu myös työntekijöiden ja organisaation näkökulmien huomioimisesta. Työyhteisön, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvointiin liittyvien kehityssuunnitelmien tekeminen ja toteuttaminen on

perusta työhyvinvoinnin johtamiselle. Työn kuormitustekijöitä tulee tarkastella säännöllisesti työssä, koska ne ovat täysin yhteydessä työssä jaksamiseen. Kun esihenkilö tarkastelee työntekijän näkökulmasta realistisesti tavoitteita ja toimintakulttuuria, on organisaation johtaminen työhyvinvointia ajatteleva. Joustavuus työssä, yksilöllisyyden huomioiminen ja työntekijälähtöisyys ovat työhyvinvoinnin johtamisen merkittäviä ominaisuuksia. (Suonsivu, 2014, s. 164.) Seuraavassa kuvassa (kuvio 2.) on koottuna työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet.

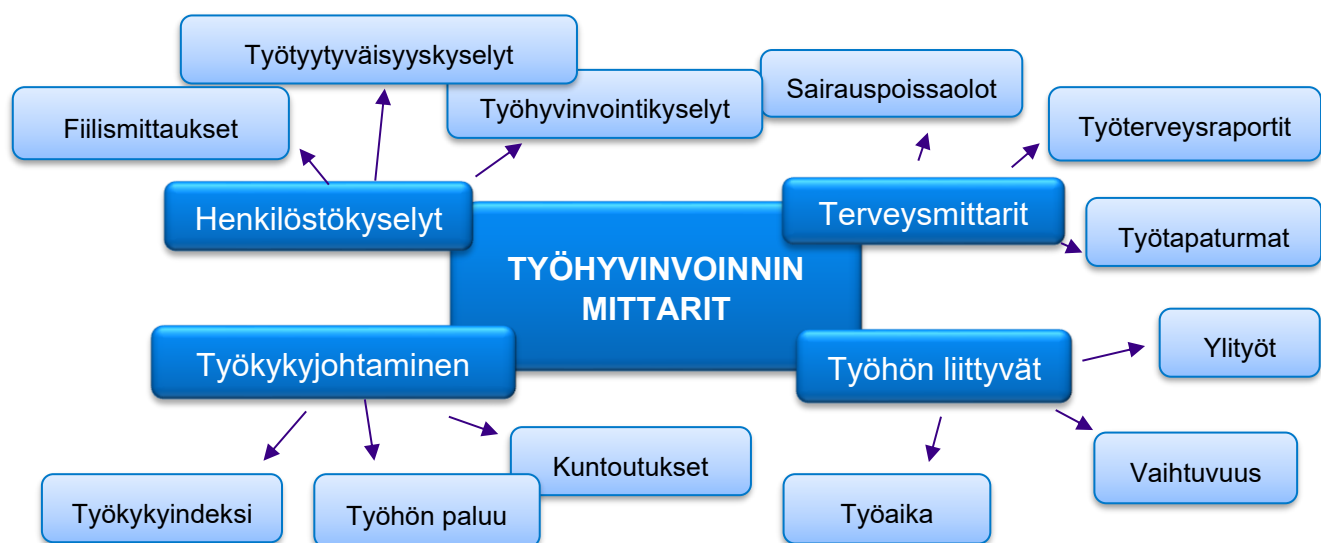


Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet (Suonsivu, 2014, s. 164–165)

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia tukee työhyvinvoinnin mittaaminen, tulokset, kehittämistoimenpiteet ja niiden seuraaminen. Mittaamisen avulla saadaan työhyvinvoinnin vaikutukset näkyväksi ja kehittämistoimenpiteillä saavutetut tavoitteet todennetuksi. Perinteiset organisaation työhyvinvointia mittaavat mittarit tarkastelevat sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Näiden mittareiden avulla organisaation vastuu- ja esihenkilöt voivat säännöllisesti seurata työhyvinvointia (Kauhanen, 2016, 221–226.) Sairauspoissaoloja ja esimerkiksi työtaturmailmoituksia seuraavat mittarit mittaavat menneitä asioita, kun taas työhyvinvointitutkimusten avulla saadaan työkaluja ennakoimaan tulevia tapahtumia. Mittarit voidaan jakaa myös laadullisiin ja määrällisiin. Organisaation tuloksellisuutta pystytään mittaamaan määrällisillä mittareilla ja esimerkiksi työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa laadullisilla mittareilla. (Manka, 2016, 215–226.)

Työhyvinvointia tulee voida mitata, jotta voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti. Mittarit voivat olla taloudellisia sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareita. Henkilöstöä voidaan kuvata ajankäytön, työsuhteen, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, terveyden, tuloksellisuuden ja osaamisen perusteella. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja toimialan tarpeita ja mittariston rakentamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja riskienarviointi. (Rauramo, 2012, s. 20.) Alla olevaan kuvioon on koottuna erilaisia työhyvinvoinnin mittareita.



Kuvio 3. Erilaisia työhyvinvoinnin mittareita.

4 TAVOITE JA TARKOITUS

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, että miten työterveyshuollon työntekijät kokevat esihenkilötyön merkityksen heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksella halutaan selvittää niitä tekijöitä esihenkilötyössä, jotka parantavat heidän työhyvinvointiaan ja toisaalta myös löytää niitä tekijöitä, jotka saattavat huonontaa työhyvinvointia. Analyysien tulosten perusteella pyrin muodostamaan käsityksen esihenkilötyön yhteydestä henkilöstön työhyvinvointiin heidän näkökulmastaan. Tavoitteena on lisätä tietoa esihenkilötyön merkityksestä henkilöstön työhyvinvoinnille, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista.

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millainen merkitys esihenkilötyöllä on työhyvinvointiin ja miten esihenkilö voi työssään parantaa henkilöstön työhyvinvointia?

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yksityisen terveyspalvelun antajan työterveyshuollossa työskentelevä henkilöstö eli työterveyshoitajat, työterveyslääkärit, työpsykologit ja työfysioterapeutit. Aineisto kerättiin Webropol-kyselyn avulla ja vastaajiksi pyrin valitsemaan molempien sukupuolten edustajia. Tutkimukseen osallistujilla on pitkäkestoista kokemusta työterveyshuollosta, ja he ovat toimintakyvyiltään kykeneviä tekemään arvioita. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 177.)

Työterveyshuollon työntekijöiden työnkuva on hyvin monipuolinen. Työtä tehdään tiimissä, itsenäisesti ja usean eri yhteistyötahon kanssa. Työterveyshuollossa työskentelevillä on pätevyysvaatimukset ja täydennyskoulutustarpeet, jotka on määritelty työterveyshuoltolaissa (L1383/2001, 5 §). Pätevyys edellyttää myös vähintään kolmen vuoden välein käytävää ammattitaitoa ylläpitävää koulutusta. Työterveyshuollossa resurssit mitoitetaan asiakasyritysten tarpeiden mukaan. Vastuu pätevistä ja riittävästä henkilöstöstä on työnantajalla. (Manninen ym., 2010, s. 18.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseksi tutkimukseeni kohdistuvassa yrityksessä on kehitetty erilaisia mittareita, muun muassa joka kuukauden ensimmäisenä tiistaina lähetetään jokaiselle työntekijälle henkilöstöpulssikysely. Henkilöstöpulssi toimii vuosittaisen henkilöstötutkimuksen rinnalla kevyempänä mittarina, jolla saadaan tietoa henkilöstön viihtymisestä ympäri vuoden. Kerran vuodessa tehtävä laaja henkilöstötutkimus tuottaa arvokasta tietoa mm. esihenkilötyöhön liittyen. Tutkimuksen tulokset käydään yhdessä läpi koko työyhteisön kanssa ja niiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma seuraavaksi vuodeksi. Yrityksessä on myös vuosittain yhdenvertaisuuskyselyt, joiden tuloksista seurataan yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumista. Tulokset tuovat tietoa yhtiön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan ja toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. (Yksityinen terveyspalvelun antaja, 2024)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemaa tai näkemää reaali maailmassa, joten tarkoitus ei ole todentaa jo olemassa olevia väitteitä, vaan pyrkimyksenä on paljastaa tai löytää tosiasioita ja odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi, 2007, s. 153). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleensä haastattelua, kyselylomaketta, havainnointia ja dokumenttien sekä valmiiden aineistojen hyödyntämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui Webropol-kyselylomake, johon vastattiin anonyymisti. Kyselylomake avoimin kysymyksin sopi hyvin tutkimukseen, koska halusin tietää työterveyshuollossa työskentelevien omia kokemuksia esihenkilötyön merkityksestä heidän työhyvinvoinnilleen. Kyselylomakkeen avulla tapahtuvassa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määritetty. Kyselyn kysymyksiin ei annettu valmiita vaihtoehtoja, vaan kysymyksiin vastataan omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.) Kyselyssä oli seitsemän avointa kysymystä (Liite 2.)

Kyselylomakkeeseen tein saatetekstin alkuun, jossa kerroin tutkimuksen aiheen, tavoitteet ja tarkoituksen. Tämä saateteksti tuki tavoitetta saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, koska kattavasti vastaamalla tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin ja osallistua esihenkilötyön ja johtamisen kehittämiseen.

Lomakehaastattelun- tai kyselyn haasteena on se, että siinä ei voida kysyä tarkentavia tai hyödyllisiä lisäkysymyksiä, kuten haastattelussa voi tehdä. Lomakekyselyssä kysytään tutkimuksen tarkoituksen kannalta tärkeitä kysymyksiä. Avoimet ja mahdollisimman laajat vastaukset pyrin varmistamaan sillä, että tutkimukseen osallistujat saivat vastata siihen suunnitellusti työajalla kaikessa rauhassa. (Hirsjärvi, 2000, s. 34.) Avoimet kysymykset kyselylomakkeessa antavat vastaajille vapauden sanoa mitä haluavat. Tällä tavoin pyrin varmistamaan syällisen tiedon saamisen, ennakoimattomia mahdollisuuksia ja käyttökelpoisia siteerauksia. Hirsjärven ym. (2007, s.184) mukaan kyselylomake menetelmänä säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, vaikkakin hyvän tutkimuslomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta taitoa ja tietoa.

Esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin määritelmien perehtymisen pohjalta suunnittelin kyselylomaketta varten teemat: Yksilöllisyys, turvallisuus, työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri, osaamisen kehittäminen sekä palautumisen tukeminen. Teemat perustuvat viitekehykseen eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75). Lisäksi teemojen valinnassa ja rajauksessa on huomioitu tutkimuksen kohteen tarpeet, jotta opinnäytetyö

vastaisi mahdollisimman hyvin käytännön tarpeisiin ja toisi lisäarvoa kohdeorganisaatiolle. Teemat toimivat kyselylomakkeen runkona. Kyselylomakkeeseen suunnittelin tilaa avoimille vastauksille ja pyrin antamaan tilaa tutkimukseen osallistuneiden omille kokemuksille. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 33–34.)

5.3 Tutkimusaineisto

Keräsin tutkimusaineiston helmikuussa 2025 kyselylomakkeilla toimeksiantajani palveluksessa olevilta työterveyshuollon työntekijöiltä. Työterveyshuollossa työskentelevät kohtaavat paljon asiakasyrityksissä erilaisia esihenkilöitä ja työyhteisöjä, joiden haasteita he ratkovat työkseen. Tästä syystä tämä työterveyshuollon työntekijät olivat mielestäni erityisen mielenkiintoinen kohderyhmä tutkimukseen.

Kysely laitettiin 105 henkilölle sähköpostilla, joista 20 henkilöä vastasi siihen. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka puolessa välissä lähti muistutus sähköpostilla kyselyyn vastaamisesta. Uusintakyselyä vastaamattomille ei ollut. Vastausprosentti kyselyyn oli 21 %.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa analysoin aineiston sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi tarkoittaa kerätyn tietoaineiston tiivistämistä niin, että tutkittavaa asiaa voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai että tutkittavien asioiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille (Janhonen & Nikkonen 2001, 23). Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja selkeässä muodossa kuitenkin kadottamatta sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.105.)

Sisällönanalyysia tehdessä on tärkeää tehdä vahva päätös aineiston kiinnostavien asioiden suhteen. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy hyvin

usein useita kiinnostavia asioita, jotka eivät välttämättä ole tulle etukäteen mieleen. Tässä on kuitenkin oltava tarkkana; yhden tutkimuksen puitteissa ei voi tutkia kaikkia maailman asioita, mutta siitä on kerrottava kaikki. Tutkimuksen tarkoitus tai tutkimusongelma on oltava linjassa raportoidun asian kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s 103–104.) Aineistoa pyrin käsittelemään ja analysoimaan pitkin haastatteluja.

Aineistolähtöisessä analysoinnissa eli induktiivisessa aineiston analyysissä aikaisemmat tiedot, teoriat ja havainnot eivät saa vaikuttaa analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen. Tutkimusongelma ohjaa analyysia ja se etenee sen mukaan, miten sisältöä tutkitaan. Induktiivisen aineiston analyysissä ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, jossa siitä karsitaan kaikki epäolennainen pois. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 80, 123). Aloitin pelkistämisen värikynien avulla alleviivaamalla eri ilmiöt ja samaa kuvaavat ilmaisut. Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin aineiston samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. Samaa ilmiötä kuvaavat asiat ryhmittelin ja yhdistelin eri luokiksi. Näistä muodostui alaluokat, jotka nimesin sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Taulukko 1). Ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa olennainen tieto erotellaan ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 123–125.)

Aineiston analysoinnin vaiheiden jälkeen seurasi aineiston tulkinta. Tutkimuksen aineistosta pitäisi pystyä löytämään sen viesti. Tulosten tulkintaan vaikuttavat aineiston analysoinnin vaiheissa käytetty näkökulma. Tulkinnalla selkiytetään ja pohditaan aineistosta esiin nousevia merkityksiä. Tuloksilla pyritään saamaan selkeät vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 224–225.) Tutkimusongelman näkökulmasta tarkastellaan tekstiä ja etsitään tekstistä ne kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkimusongelmaan.

<u>ALKUPERÄINEN ILMAUS</u>	<u>ALALUOKAT</u>	<u>YLÄLUOKA</u>	<u>PÄÄLUOKKA</u>
<p><i>"Puuttumalla epäasiallisen kohtelun tultua ilmi työpaikan ohjeen mukaisesti"</i></p> <p><i>"Häirinnän/kiusaamisen nollatoleranssin informointi ja arjessa sen toteuttaminen"</i></p> <p><i>"Puuttumalla epäkohtiin"</i></p> <p><i>"Puututaan mahdollisiin epäasiallisiin käyttäytymisiin riittävän vakavasti eikä silotella näitä..."</i></p>	<p>Kiusaamisen ja häirinnän nollatoleranssin informointi</p> <p>Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen</p>	<p><u>I</u></p> <p>Nollatoleranssi kiusaamiseen ja häirintään</p>	
<p><i>"Avoin kohtaaminen ja viestintä, työntekijöiden on tärkeä kokea psykologista turvallisuutta ajatusten ja asioiden jakamisesta"</i></p> <p><i>"Avoin keskustelukulttuuri"</i></p> <p><i>"Luomalla ilmapiirin, jossa kaikki voivat puhua avoimesti kokemuksistaan ja myös kokemistaan vaikeista asioista"</i></p>	<p>Turvallisen keskustelu ympäristön ja tilan luominen</p> <p>Avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin edistäminen</p>	<p>Psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri</p>	
<p><i>"Tarvittavaa tukea on saatavilla ja siitä ollaan tietoisia"</i></p> <p><i>"Työnohjaukselliset keskustelut säännöllisesti"</i></p> <p><i>"Riittävä keskustelutuki tarvittaessa, työnohjaus, selkeät ohjeet työssä"</i></p>	<p>Työnohjaus ja keskustelutuki</p> <p>Säännölliset keskustelut</p>	<p>Työnohjaus ja keskustelutuki</p>	Henkinen turvallisuus
<p><i>"Johtaa esimerkillään, kokonaisvaltaisesti viestiä, että kaikista asioista voi tulla sanomaan. Voi luottaa esimiehen neutraaliin toimintaan esim. riitatilanteissa"</i></p> <p><i>"Omalla esimerkillä"</i></p> <p><i>"Esihenkilöllä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden kulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä"</i></p> <p><i>"Olemalla tavoitettavissa virka-aikaan tarvittaessa. Jos ei, niin nimetty varahenkilö olemassa"</i></p>	<p>Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuskulttuurin rakentamisessa</p> <p>Puuttuminen epäkohtiin</p> <p>Olemalla tavoitettavissa ja tukemalla työntekijöitä</p>	<p>Esihenkilön rooli ja johtaminen</p>	
<p><i>"Antamalla mahdollisuuden työntekijälle olla oma itsensä. Puhumalla asiallisesti"</i></p> <p><i>"Työyhteisön yhteisöllisyyden lisääminen"</i></p> <p><i>"Kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti, joka meillä kyllä toteutuukin."</i></p> <p><i>"Huomioi työntekijöitä ihan pienilläkin jutuilla"</i></p>	<p>Työyhteisön yhteisöllisyyden luominen</p> <p>Tasa-arvoinen kohtelu ja huomioiminen</p>	<p>Yhteisöllisyys ja tasa-arvo</p>	

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalysista.

6 ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS TYÖTERVEYSHUOLLON HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNILLE

6.1 Yksilöllisyys

Kyselyn vastauksissa yksilöllisyyden huomioimisessa korostui eniten säännöllisten keskusteluiden merkitys työntekijän ja esihenkilön välillä. Työterveyshuollon henkilöstö koki, että keskustelujen pohjalta esihenkilöllä olisi näkemys työn vaatimuksista ja työntekijän kyvystä vastata tähän. Säännöllisten keskustelujen avulla esihenkilö tuntisi ja tunnistaisi työntekijän työtavat, ja millaiset tekijät häntä kuormittavat ja mitkä taas voimaannuttavat. Keskusteluissa voitaisiin käydä läpi omia toiveita työssä ja tehdä suunnitelmia yhdessä niiden eteen. Työntekijän tunteminen koettiin tärkeäksi; Yksilöllisyyttä tulisi huomioida erilaisissa työtavoissa sekä tarpeissa, ja tarvittaessa muokata niitä elämäntilanteen mukaan. Elämäntilanteen huomioimisen keinoiksi mainittiin esimerkkinä työn muokkaukset (asiakasmäärä, erilaiset asiakkuudet, työaika, työn sisältö), etätönn mahdollisuus, koulutukset ja uralla etenemismahdollisuudet.

Työn määrä, työtapojen sopiminen esim. etätönnmäärä, kalenteripohjien luominen oman yrityspotin mukaan. Yrityspotin sopiminen esim. erilaisia haasteita tarjoava yrityspotti. (Vastaaaja 1.)

Työntekijöiden mukaan heidän yksilöllisiä mielenkiinnon kohteitaan tulisi hyödyntää työssä, koska yksilöllisyyden huomioimisen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Esihenkilön olisi tärkeää ymmärtää perustyötä, jota tehdään, tutustua työntekijän persoonaan ja johtaa kannustavalla työtoteella työntekijän ikä huomioiden. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin koettiin tärkeäksi kommunikaation ja yhteistyön kannalta.

6.2 Fyysinen turvallisuus

Fyysisen turvallisuuden osalta keskeisimmiksi asioiksi nousi työturvallisuus eli turvallisuusohjeet, hälytysjärjestelmät, turvanapit, vartijakutsut ja säännölliset turvallisuuskävelyt. Huonekalujen sijoittelu ja pakoreittien suunnittelu edisti fyysisen turvallisuuden tunnetta toimitiloissa. Yksintyöskentelyn turvallisuuteen kaivattiin lisää huomiota; esihenkilöiltä selkeät säännöt ja ohjeet.

Yksintyöskentelyyn selkeät säännöt tilojen turvallisuuden parantamiseksi (ovet lukossa, ei asiakastyötä kun yksin toimitiloissa, hälyttimet ja niiden testaus säännöllisesti, väkivaltaan liittyvä koulutus). (Vastaaaja 2.)

Turvallisiin työtapoihin ja uhkatilanteita varten säännöllisesti kouluttaminen edisti turvallisuuden tunnetta. Esihenkilötyön tärkeäksi osaksi koettiin mahdollisten vaaratekijöiden ja riskien tunnistaminen sekä ennakoiva opastus ja koulutus. Fyysistä turvallisuutta koettiin lisäävän myös työyhteisössä yhteisesti sovitut toimintatavat.

Työterveyshuollon työntekijöille suunnatun kyselyn vastauksissa näkyi työterveyshuollon prosessien tärkeys, joka on esihenkilön vastuulla.

Säännölliset työpaikkaselvitykset ja niitä edeltävät riskien arvioinnit. Turvallisuuskävelyt työpaikalla. Työpaikkakäynneille tarvittavat suojaimet ja työvälaineet/-varusteet. Työpisteille hälytyspainikkeet tms. Kaikkien työntekijöiden saavutettavissa oleva ohjeistus turvallisuusasioista. (Vastaaaja 2.)

6.3 Henkinen turvallisuus

Esihenkilön rooli työterveyshuollon työntekijöiden henkisen turvallisuuden kulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä nähtiin merkittäväksi. Avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksellisen ilmapiirin ylläpito koettiin tärkeäksi

työyhteisössä, jossa työntekijät voisivat olla sellaisia kuin ovat. Henkiseen turvallisuuteen koettiin liittyvän esihenkilön tiukka ote kiusaamiseen ja häirintään; niihin tulisi olla nollatoleranssi ja puuttua välittömästi.

Puuttamalla epäasiallisen kohtelun tultua ilmi työpaikan epäasiallisen käytöksen ja häirinnän ohjeen mukaisesti. Luomalla selkeät raja/ohjeet asiakkailta tulleeseen sanallisen uhkailun/epäasiallisen käytöksen kohtaamiseen. Tukemalla näiden käsittelyssä. (Vastaaaja 3.)

Johtaminen esimerkillä, asianmukaisella käyttäytymisellä ja kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti kohdellen ja huomioiden nähtiin merkittäväksi.

Antamalla tukea arkipäivän keskusteluissa ja luoda turvallisuuden kulttuuri puheillaan esim taukokuoneessa. Johtaa esimerkillään, kokonaisvaltaisesti viestiä että kaikista asioista voi tulla sanomaan. Voi luottaa esimiehen neutraaliin toimintaan esim mahd riitatilanteissa. Esimiehen tukeen voi luottaa. (Vastaaaja 6.)

Esihenkilön tavoitettavuus oli yksi merkittävimmistä asioista henkisen turvallisuuden kokemuksessa työssä. Esihenkilön poissa ollessa tehtävään tulisi olla varahenkilö nimettynä ja kaikkien tiedossa.

6.4 Ristiriidat työyhteisössä

Ristiriitojen ratkomisessa koettiin tärkeäksi avoin keskustelu, jossa kaikkia osapuolia kuunneltaisiin tasavertaisesti. Keskustelun tulisi olla osallistavaa ja rakentavaa luonteeltaan. Ristiriitatilanteisiin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Esihenkilön puolueeton ja tasapuolinen lähestymistapa edisti ristiriitojen ratkaisua.

Työntekijät kokivat tärkeäksi, että esihenkilöllä on rohkeutta ottaa ristiriitoja aiheuttavia asioita esiin. Esihenkilön olisi hyvä tunnistaa ja ennaltaehkäistä ristiriitoja aiheuttavia asioita ja tilanteita.

Tärkeintä mielestäni uskallus ottaa ristiriitaa aiheuttavia asioita esiin ja antaa tilaa keskustelulle. Myös se, että tunnistaa henkilöstöä ”hiertäviä” pieniäkin asioita, luo mahdollisuuksia keskustella ristiriidoista/kuormittavista asioista. (Vastaaaja 4.)

Esihenkilön olisi tärkeää tunnistaa, jos omat taidot tai keinot eivät riitä: esihenkilön ei tarvitse yksin yrittää ratkoa kaikkia ongelmia työyhteisössä, vaan tarvittaessa käyttää tähän ulkopuolista tukea. Ristiriitatilanteissa voisi hyödyntää sovittelijaa tai pyytää tukea työterveyshuollosta.

...Tunnistaa myös, ellei omat rahkeet riitä asianratkaisemiseksi, pyytää tarvittavat henkilöt apuun. (Vastaaaja 5.)

6.5 Yhteistyön parantaminen työyhteisössä

Yhteistyön parantaminen ja ylläpitäminen edisti yhteisöllisyyttä ja työterveyshuollon työntekijät kokivat, että esihenkilön tulisi mahdollistaa hetket yhteisöllisyyden luomiseksi. Yhteisöllisyyden kokemuksen koettiin syntyvän pienistä asioista, kuten yhteisistä palavereista, kahvitauoista ja tyhy-toiminnasta. Kävelykokousten mahdollistaminen mainittiin useaan kertaan. Yhteistyötä koettiin edistävän vapaa yhdessä oleminen ja toimiminen.

Esihenkilön rooli on enemmänkin valmentava/suunnannäyttävä. Työyhteisön yhteinen toiminta, tyhy-toiminta ja vapaampi yhdessä oleminen ja toimiminen sekä työyhteisöpäivät voisivat edistää yhteistyötä työyhteisössä. Ylipäänsä positiivisen työilmapiirin edistäminen ja ylläpitäminen, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on paikkansa. (Vastaaaja 7.)

Yhteistyötapojen luominen ja aktiivinen tukeminen koko työyhteisötasolla koettiin tärkeiksi. Säännölliset kokoontumiset yhteisten palaverien merkeissä sitoi työyhteisöä yhteen. Kaikkien osapuolien osallistaminen yhteisiin tekemisiin ja päätöksentekoon nähtiin parantavan yhteistyötä työyhteisössä. Esihenkilön esimerkillinen rooli positiivisen työilmapiirin edistämässä koettiin merkittäväksi. Esihenkilö tulisi pyrkiä avoimeen ja kannustavaan ilmapiiriin työyhteisössä, jossa tulisi vaalia tasavertaisuutta, huomioida eri ammattiryhmät ja kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti.

6.6 Osaamisen vahvistaminen

Osaamisen vahvistamisessa ammatillinen kehittyminen ja ammattitaidon ylläpitäminen koettiin isoksi osaksi työmotivaatiota. Eniten kaivattiin työpaikan työyhteisöhaasteisiin osaamisen vahvistamista.

Täydennyskoulutusta työkykyasioihin, perusprosesseihin työterveydessä, yrityksien työpaikan työyhteisöhaasteiden ratkomiseen työkaluja. (Vastaaaja 7.)

Lisäksi koulutustoiveita oli työkykyyn liittyen, työterveyshuollon perusprosesseihin, hoitajilla laboratoriovastausten tulkintaan ja IT-osaamiseen. Suomessa yrityksissä on paljon työntekijöitä eri maista ja englannin kielen kurssia kaivattiin, jotta osataan palvella asiakkaita paremmin ja myös ymmärtää asiakasyritysten tarpeita.

Kyselyyn vastanneet kokivat, että koulutuksia on tarjolla runsaasti ja organisaatio sekä esihenkilö tukee koulutukseen osallistumista. Innostusta koulutusten hyödyntämiseen kaivattiin. Tulokset osoittivat, että kaikki koulutukset eivät palvellut kaikkia työntekijöitä ja työntekijöiden mukaan esihenkilön olisi hyvä olla apuna miettimässä, että mitkä koulutukset tukevat työntekijän omaa ammattitaitoa ja tarvetta.

6.7 Palautumisen tukeminen

Palautumisen tukemisessa korostui joustavuus työajoissa, tarvittaessa työajan muokkaus ja työaikapankin käyttäminen joustavasti. Työntekijöille oli tärkeää, että he voivat suunnitella omaa työtään ja tarvittaessa joustaa työajoissa. Palautumisen tukemisessa koettiin tärkeäksi lomatoiveet ja niiden toteutuminen toivomalla ajankohdalla. Palautumisen nähtiin tapahtuvan pääosin lomilla ja vapaapäivinä ja niiden aikana on tärkeää, ettei tarvitse olla tavoitettavissa. Työntekijät kokivat, että palautumista tapahtuu työpäivän aikana myös tauoilla ja erityisesti tässä esihenkilön rooli palautumisen tukemisessa korostuu.

Työntekijät kokivat, että työmäärän tulisi olla sellainen, että työt ehtivät tehdä työpäivän aikana. Työn kuormittavuuden ja määrän huomioiminen edisti palautumista.

Käymällä säännöllisesti läpi kertyneet työtunnit ja mikäli niitä on ”liikaa”, sen pohtiminen, mistä johtuu, että tunteja kertyy ja yhdessä suunnitelman ja aikataulun tekeminen sille, että enää ei kerry – joskus tämä tarkoittaa sitä, että työroolista karsitaan tehtäviä. Kuitenkin sen ymmärrys, että joskus työtä on enemmän ja tunteja kertyy, mutta ettei mikromanageeraamalla kannata tulla ”opettamaan” tekemään oikein. Jos pyydän tukea ja apua, sen aito tarjoaminen; ei kehotus miettiä, kuinka itse priorisoisin. (Vastaja 8.)

Asiakasvastuun mitoittaminen resurssiin, kouluttautumismahdollisuudet ja esihenkilön tuki haastavissa tilanteissa koettiin merkitykselliseksi esihenkilötyössä palautumisen näkökulmasta. Esihenkilön olisi tärkeää olla ”kuulolla” ja mahdollistaa matalan kynnyksen yhteydenotot.

Positiivisen palautteen saaminen on merkityksellisestä työstä palautumisessa. Sen koettiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin, myös vapaa-aikaan.

Sanoa, että olet riittävän hyvä. Teet tarpeeksi. Teet hyvää työtä, jatka samaan malliin. Silloin on vapaa-ajalla hyvä mieli ja yöllä nukuttaa hyvin. (Vastaaaja 9.)

6.8 Yhteenveto tuloksista

Esihenkilöllä on keskeinen ja monipuolinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Tämä edellyttää aktiivista ja luottamuksellista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, jossa huomioidaan heidän yksilölliset tarpeensa ja tuetaan ammatillista kehittymistä. Esihenkilön vastuulla on varmistaa sekä fyysinen että henkinen turvallisuus luomalla selkeät toimintatavat, puuttamalla välittömästi ristiriitoihin ja ylläpitämällä avointa ilmapiiriä, jossa kiusaamiselle on nollatoleranssi. Lisäksi esihenkilön tulee edistää palautumista työaikajousten ja kohtuullisen työ määrän avulla sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä tiimissä.



Kuvio 4. Yhteenveto tuloksista.

7 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, s. 9) mukaan Suomessa tutkimuksia ohjaa eettiset periaatteet: Tutkimuksessa kunnioitetaan tutkittavien ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta, aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon mukaisuutta. Tutkimus tulee toteuttaa siten, että siitä ei aiheudu tutkittavina oleville merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Pidän keskeisinä asioina ihmisarvon kunnioittamisen ja tasa-arvoisen kohtelun tutkimustani tehtäessä. Kunnioitan itsemääräämisoikeutta ja tutkimukseen osallistutaan vapaaehtoisesti. Tutkimuksen osallistujiksi valikoin henkilöt, jotka kykenivät toimintakyvyiltään ymmärtämään prosessia ja osallistumaan haastatteluihin tekemällä kypsiä arviointeja. (Hirsjärvi ym. 2007, s. 26). Tutkimukseni osallistujat olivat työterveyshoitajia, työterveyslääkäreitä, työpsykologeja ja työfysioterapeutteja. Kaikki he ovat toimintakyvyiltään kykeneviä osallistumaan haastatteluun ja ikähaarukka tulee olemaan noin 27–60 vuotta.

Yrityksessä, johon tutkimus tehtiin, tutkimuslupa haetaan hyväksytyin tutkimussuunnitelman jälkeen liiketoiminnan laatu- tai kehittämispäälliköltä. Tähän on yrityksessä olemassa valmis tutkimuslupahakemus. Toimin itse yrityksessä esihenkilönä. Tutkimukseen osallistujat olivat toisten esihenkilöiden työntekijöitä useasta eri toimipisteestä juuri eettisistä syistä, koska omien alaisten osallistuessa olisi voinut olla se vaara, että he eivät vastaa täysin rehellisesti ja avoimesti kyselyyn. Tutkimukseni saatekirjeessä korostin henkilöstölle, että kysely toteutetaan yleisellä tasolla pohtien, että mitä ovat ne asiat, joiden he kokevat vaikuttavan työhyvinvointiinsa esihenkilön työssä. Tarkoituksena ei ole arvostella kenenkään esihenkilön toimintaa.

Tutkimuksissa tutkija ei ole aina samaa mieltä tutkittavien kanssa, mutta tämä ei saa vaikuttaa tulkintoihin vääristävästi (Kallinen & Kinnunen 2021). Tutkijan tausta, uskomukset ja kokemukset voivat vaikuttaa tutkimukseen joka osa-alueelta; tutkimuskysymysten valinnasta tulosten esittämistavan määrittämiseen. Siksi eettiset näkökohdat tulee ottaa tarkasteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja ongelmat on tunnustettava ja niihin on puututtava. (Johnson, Adkins

& Chauvin 2020, s. 2.) Tutkimusta työstäessä laadin osallistujille selkeän tiedotteen (Liite 1). Korostin tutkimuksen olevan täysin luottamuksellista ja kyselylomakkeista saatavat aineistot käsittelen mahdollisimman totuudenmukaisesti ja avoimesti, mutta siten, ettei osallistujaa ole mahdollista niistä tunnistaa. Tutkimuksen raporttiin liitettävistä lainauksista ei myöskään saa tunnistaa osallistujaa. On myös eettisesti perusteltua kertoa tutkimukseen osallistuvalla etukäteen, että mitä aihetta kyselylomake koskee.

Vahvan viitekehyksen kehittäminen helpottaa tutkimusmenetelmien valintaa ja auttaa lukijoita luottamaan tutkimukseen ja tutkijaan. Tutkimusmenetelmän valinta ja parhaiden käytäntöjen mukaan ottaminen on tärkeää tulosten pätevyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi. (Johnson ym. 2020, s. 4.) Lincoln & Guba (1994) ovat hahmotelleet neljä kriteeriä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelemiseksi. Kriteerit ovat uskottavuus (credibility), varmuus (dependability), siirrettävyys (transferability) ja vahvistettavuus (confirmability). Johnson ym. (2020 s. 4) avaa näitä teoksessaan; Uskottavuudessa tutkijan tulee varmistaa, että tutkittavan ja hänen käsityksensä ja tulkintansa ovat yhteneväiset ja tulokset edustavat tarkasti tutkittua. Siirrettävyys varmistetaan tarjoamalla tutkimuksesta yksityiskohtaista tietoa, jotta lukijat voivat päätellä soveltuvatko tulokset muiden tai heidän tilanteisiinsa. Kolmas kriteeri on seuraamuksellisuus, jossa tutkija kuvailee prosessia yksityiskohtaisesti ja toiminnot toistuvat samankaltaisina. Neljäs kriteeri on todeksi vahvistettavuus eli tutkija varmistaa lukijalle, että tulokset perustuvat osallistujilta kerättyyn tietoon eikä ole tutkijan tulkintaa.

Uskottavuuteen minua auttaa se, että tunnen hieman tutkittavaa asiaa esihenkilökokemuksen vuoksi ja työhyvinvointikyselyjä toteutetaan usein organisaatiotasolla. Siirrettävyyttä voin varmistaa tutkimalla aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Aiempia tutkimuksia tästä aiheesta löytyy hyvin. Seuraamuksellisuuden varmistan dokumentoimalla tutkimusprosessin vaiheet tarkasti ja pyrin johdonmukaisuuteen tutkimuksen toteuttamisessa. Vahvistettavuuden varmistan dokumentoimalla tutkimusprosessin kaikki vaiheet: aineiston keruu, analyysi, päätökset ja tulkinnat. Kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja ratkaisut on kuvattu avoimesti raportissa. Säilytän muistiinpanot, koodaukset,

analyysitaulukot ja muut tutkimusmateriaalit, jotta ulkopuolinen voi arvioida tutkimuksen etenemistä ja päätöksiä.

Tutkimusta työstin itse; kyselylomakkeet, aineiston käsittely ja raportin kirjoittaminen, jolla minimoidaan osallistuvien henkilöllisyyden tunnistaminen ulkopuolisille. (Hirsjärvi ym. 2007, 25–26.) Tutkittaville kerroin tutkimuksen aiheen ja sen, että aineistonkeruu on kertaluontoinen lomakkeeseen vastaaminen eikä edellytä tutkimukseen osallistumista aktiivisesti myöhemmässä vaiheessa. (Kuula 2006, s. 62). Raportoinnissa selostan tutkimuksessa käytettävät menetelmät huolellisesti ja todenmukaisesti. Tulokset esittelen avoimesti, välttämällä yleistämistä tai tulosten sepittämistä, jolloin esitellään tekaistuja havaintoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 26.)

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tulokset ovat hyvin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa. Tutkimuksia työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön merkityksestä löytyy paljon, tosin sellaisia en löytänyt, joissa kohderyhmänä olisi työterveyshuollon työntekijät. Aiemmat tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että esihenkilötyö on keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin edistämisessä, ja tuovat esiin konkreettisia kehittämiskohteita, kuten yksilöllisen johtamisen, vuorovaikutuksen, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja palautumisen tukemisen.

Tutkimusten mukaan esihenkilön rooli on keskeinen työhyvinvoinnin, turvallisuuden ja työyhteisön toimivuuden varmistamisessa. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa on osoitettu, että esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä työhyvinvoinnin edistäjiä. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024-tutkimuksen mukaan hyvä johtaminen

lisää työhyvinvointia ja vähentää työuupumusta. Tutkimus korostaa yksilöllisen johtamisen työn muokkaamisen merkitystä työhyvinvoinnille. Työntekijän kokemus arvostuksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön lisää motivaatiota ja sitoutumista. Työterveyslaitoksen tuloksissa mainittiin käsite job crafting, joka tarkoittaa työntekijän oma-aloitteista työn muokkaamista, jotta se vastaa paremmin hänen vahvuuksiaan, kiinnostuksenkohteitaan ja arvojaan. Työterveyslaitoksen tuloksissa korostetaan esihenkilön vastuuta sekä fyysisen että henkisen turvallisuuden varmistamisessa, riskien arvioinnissa ja avoimen ilmapiirin luomisessa. Tutkimuksissa korostetaan myös esihenkilön roolia yhteisöllisyyden, osaamisen kehittämisen ja palautumisen tukemisessa.

(Työterveyslaitos 2024, s. 7–31.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa esihenkilötyön merkityksestä työterveyshuollon henkilöstön työhyvinvoinnille, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista organisaatiossa. Laadulliseen tutkimukseen perustuvan aineiston perusteella voidaan todeta työhyvinvoinnin olevan laaja käsite ja esihenkilön rooli on keskeinen työterveyshuollon henkilöstön hyvinvoinnin, turvallisuuden ja työyhteisön toimivuuden varmistamisessa. Yksilöllisyyden, turvallisuuden, avoimen vuorovaikutuksen, osaamisen ja palautumisen tukeminen muodostavat kokonaisuuden, joka edistää työhyvinvointia ja työyhteisön menestystä. Tutkimuksen tulokset vastaavat tähän tavoitteeseen monipuolisesti ja konkreettisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yksilöllisyyden tukeminen työssä rakentuu ennen kaikkea säännöllisten keskustelujen varaan työntekijän ja esihenkilön välillä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet, toiveet ja elämäntilanteet otetaan huomioon arjessa, mikä mahdollistaa työn muokkaamisen paremmin kullekin sopivaksi. Tällainen lähestymistapa edistää työhyvinvointia, sillä työntekijä kokee tulevansa nähdyksi ja arvostetuksi omana itsenään. Esihenkilön rooli korostuu erityisesti siinä, että hänen tulee tuntea työntekijänsä, tunnistaa heidän vahvuutensa ja tukea heidän urakehitystään sekä kouluttautumistaan. Tämä ei ainoastaan lisää motivaatiota, vaan myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Tämä tieto antaa organisaatiolle konkreettisia

kehittämiskohteita esihenkilötyöhön, kuten vuorovaikutustaitojen, yksilöllisen johtamisen ja palautteenannon vahvistamiseen.

Fyysisen turvallisuuden kokemus työssä rakentuu selkeiden ohjeiden, toimivien hälytysjärjestelmien ja säännöllisten turvallisuuskäytäntöjen varaan. Tulosten perusteella yksintyöskentelyn turvallisuuteen kaivattiin erityistä huomiota, mikä viittaa siihen, että riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka vaatii esihenkilöltä aktiivista otetta. Esihenkilön vastuulla on tunnistaa työssä esiintyvät riskit, ohjeistaa työntekijöitä ennakoivasti ja järjestää tarvittavat turvallisuuskoulutukset. Työn riskien ja vaarojen arviointi tulee olla systemaattista, ja havaittuihin kehityskohteisiin on reagoitava toistuvasti, jotta turvallisuuden tunne säilyy. Henkisen turvallisuuden osalta avoin keskustelukulttuuri ja luottamuksellinen ilmapiiri nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esihenkilön tulee puuttua kiusaamiseen ja häirintään välittömästi sekä toimia esimerkkinä oikeudenmukaisuudessa ja tasa-arvoisuudessa. Esihenkilön läsnäolo ja tuki arjessa ovat olennaisia, jotta työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja uskaltavat tuoda esiin huoliaan. Ganin (2019) artikkelin mukaan hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä, sekä henkilöstön tukeminen esihenkilön toimesta nähdäänkin keskeisenä työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin ylläpitäjänä.

Ristiriitojen käsittelyssä korostui avoimen, osallistavan ja rakentavan keskustelun merkitys. Esihenkilön odotetaan olevan rohkea ja puolueeton ristiriitatilanteissa sekä tunnistavan omat rajansa. Tarvittaessa esihenkilön tulee hyödyntää ulkopuolista tukea, kuten työterveyshuoltoa, mikä auttaa ratkaisemaan tilanteet rakentavasti ja ehkäisee konfliktien pitkittymistä. Näiden turvallisuutta parantavien tekijöiden tunnistaminen auttaa organisaatiota kohdentamaan kehittämistoimenpiteitä esimerkiksi turvallisuuskoulutuksiin ja työyhteisön ilmapiirin parantamiseen.

Tulosten mukaan yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistaminen edellyttää esihenkilöltä aktiivista roolia yhteisten hetkien ja toimintatapojen mahdollistajana. Säännölliset kokoontumiset, yhteiset tapahtumat ja avoin ilmapiiri lisäävät työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja parantavat työilmapiiriä. Tämä näkyy

käytännössä esimerkiksi siinä, että työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön ja ovat valmiita tukemaan toisiaan. Ammatillisen kehittymisen ja osaamisen ylläpitämisen merkitys korostuu työmotivaation ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä sopivien koulutusten valinnassa ja kannustaa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, mikä ylläpitää työyhteisön kilpailukykyä ja yksilöiden motivaatiota. Palautumisen tukemisessa keskeistä ovat joustavat työajat, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä lomatoiveiden huomioiminen. Esihenkilön tuki työmäärän hallinnassa ja positiivisen palautteen antaminen edistävät työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijät kokevat voivansa palautua työstä ja ylläpitää tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Yhteisöllisyyden, ammatillisen kehittymisen ja palautumisen tukeminen nousevat siis esiin esihenkilötyön keskeisinä osa-alueina. Tulokset osoittavat, että esihenkilön aktiivinen rooli yhteisöllisyyden rakentajana, koulutusten mahdollistajana ja palautumisen tukijana on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Tämä antaa organisaatiolle selkeitä suuntaviivoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen: esihenkilöiden tulee saada tukea ja koulutusta näiden osa-alueiden vahvistamiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin asetettuun tavoitteeseen. Ne tarjoavat konkreettista ja käytännönläheistä tietoa siitä, miten esihenkilötyötä voidaan kehittää työhyvinvoinnin edistämiseksi työterveyshuollon henkilöstön keskuudessa. Tulosten pohjalta organisaatio voi suunnitella ja kohdentaa kehittämistoimiaan entistä vaikuttavammin työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

8.2 Tulosten sovellettavuus käytäntöön

Tutkimuksen tulokset käytiin läpi yhdessä tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa yhteisessä palaverissa. Tulokset ja kehitystoimenpiteet (Taulukko 2.) esiteltiin johtoryhmässä yksikönjohtajalle, palvelupäälliköille ja tiimiesihenkilöille.

Tulosten perusteella tehdyt kehitysehdotukset painottavat esihenkilötyön kehittämistä, avoimen ja turvallisen työilmapiirin vahvistamista, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden tasapainoa sekä jatkuvaa osaamisen ja palautumisen tukemista. Näiden avulla voidaan parantaa työhyvinvointia, sitoutumista ja yrityksen menestystä. Tulosten perusteella tehdyt kehitysehdotukset organisaatioon alla olevassa taulukossa.

Kehityskohde	Konkreettinen toimenpide
Yksilöllisyyden tukeminen	Vakiinnuta säännölliset kehityskeskustelut: Laadi vuosikello, jonka mukaan jokaisen työntekijän kanssa käydään kehityskeskustelu vähintään 1 kerran vuodessa ja 1to1-keskustelu kerran kuukaudessa.
	Laadi jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan vahvuudet, toiveet ja elämäntilanne.
	Kehitä esihenkilöiden osaamista: Järjestä koulutuksia esihenkilöille yksilöllisen johtamisen ja vahvuuksien tunnistamisen tueksi.
Fyysinen turvallisuus	Päivitä ja selkeytä ohjeistukset: Varmista, että kaikki turvallisuusohjeet ovat helposti saatavilla ja ymmärrettäviä.
	Tehosta yksintyöskentelyn turvallisuutta: Ota käyttöön teknisiä ratkaisuja (esim. hälytysjärjestelmät, turvasovellukset) ja järjestä säännöllisiä harjoituksia.

Kehityskohde	Konkreettinen toimenpide
	Säännölliset riskikartoitukset: Toteuta riskienarviointi vuosittain ja seuraa toimenpiteiden toteutumista.
Henkinen turvallisuus ja avoin keskustelukulttuuri	Kehitä puuttumisen toimintamalli: Laadi selkeää prosessi kiusaamis- ja häirintätilanteiden käsittelyyn.
	Varmista esihenkilöiden tavoitettavuus: Määrittele yhteiset pelisäännöt esihenkilöiden läsnäololle ja tuelle arjessa.
	Järjestä koulutuksia oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta: Vahvista esihenkilöiden roolia esimerkkinä toimimisessa.
Ristiriitojen käsittely	Kouluta esihenkilöitä ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen: Tarjoa valmennusta rakentavaan ja puolueettomaan ristiriitojen käsittelyyn.
	Hyödynnä ulkopuolista tukea: Tee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja tiedota mahdollisuudesta käyttää ulkopuolista sovittelijaa.
Yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistaminen	Säännölliset tiimitapaamiset ja yhteiset tapahtumat: Vakiinnuta yhteiset hetket osaksi arkea (esim. kuukausipalaverit, virkistyspäivät).

Kehityskohde	Konkreettinen toimenpide
	Kehitä yhteisiä toimintatapoja: Osallista henkilöstöä yhteisten pelisääntöjen ja toimintamallien luomiseen.
Ammatillinen kehittyminen	Laadi koulutussuunnitelma: Kartoita osaamistarpeet ja laadi vuosittainen koulutussuunnitelma.
	Kannusta jatkuvaan oppimiseen: Palkitse ja huomioi aktiivinen osaamisen kehittäminen.
Palautumisen tukeminen	Mahdollista joustavat työajat: Tarjoa mahdollisuuksia etätyöhön ja työaikajoustoihin.
	Huomioi lomatoiveet ja työmäärän hallinta: Seuraa työkuormitusta ja reagoi ajoissa ylikuormitukseen.
	Anna säännöllistä positiivista palautetta: Ota käyttöön palautteenannon rutiinit.

Taulukko 2. Kehitysehdotukset toimenpiteistä esihenkilötyöhön.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Työhyvinvointi aiheena opinnäytetyölle oli minulle selkeä valinta, koska koen sen itselleni hyvin merkitykselliseksi. Olen kiinnostunut kehittämään työhyvinvointia organisaatiossamme ja työterveyshuollon työntekijät tutkimuksen kohteena oli mielenkiintoinen heidän oman ammattitaitonsa vuoksi. Heillä on paljon annettavaa yrityksille ja toivon, että tämän tutkimuksen ja sen tulosten myötä minulla on annettavaa heille. Työvoimabarometrin (2025) mukaan kymmenestä

työvoimapula-ammattiryhmästä neljä ammattiryhmää kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön. Ammattiryhmät ovat lueteltuna työvoimapulataulukossa (Taulukko 3.). Tämä työvoimapula tuo suurta haastetta koko Suomen palvelujärjestelmään ja työn organisointiin sekä julkiselle että yksityisellä sektorilla. Tästä syystä on erityisen tärkeää huolehtia työssä olevien työhyvinvoinnista. Alla taulukko, jossa on esitelty suurimmat työvoimapula-ammattit (Työvoimabarometri 2025). Sinisellä havainnollistettu sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät ammattiryhmät.

Ammatti
1. Sairaanhoitajat ym.
2. Lähihoitajat
3. Yleislääkärit
4. Lastentarhanopettajat
5. Sovellussuunnittelijat
6. Hitsaajat ja kaasuleikkaajat
7. Vartijat
8. Psykologit
9. Maansiirtokoneiden ym. kuljettajat
10. Sosiaalityön erityisasiantuntijat

Taulukko 3. Suurimmat työvoimapula ammatit Suomessa, kesäkuu 2025. (Työvoimabarometri 2025)

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat hyvin laajoja käsitteitä, joiden laajuus tuotti alkuun hankaluuksia. Hyvin nopeasti pyrin rajaamaan aihealueen teemoihin, jotta teksti ei jakaannu liian laajalle ja työn pysyy selkeänä. Oli selvää, että esihenkilötyö vaikuttaa laajasti työhyvinvointiin, mutta halusin syventää näkökulmaa ja saada selville erityisesti työterveyshuollon työntekijöiden näkökulmia. Työterveyshuollon työntekijät ovat henkilöitä, jotka ovat työkseen aiheen kanssa tekemisissä koko ajan; auttavat yrityksiä, henkilöasiakkaita ja esihenkilöitä voimaan työssä paremmin.

Tutkimuksen alkuvaiheessa jouduin muuttamaan tutkimuseettisistä syistä suunnitelmiani. Alun perin oli tarkoitus kerätä aineisto omasta työyhteisöstä, mutta opinnäytetyön alkuvaiheessa minusta tuli heidän esihenkilönsä, joten suunnitelman muutos tuntui ainoalta oikealta vaihtoehdolta. Suunnitelma muuttui niin, että kyselyyn vastasi organisaation erään toisen esihenkilön työntekijät. Vaikka tarkoituksena ei ollut tutkia sen hetkisen esihenkilön toimintaa, vaan nimenomaan työterveyshuollon työntekijöiden omia ajatuksia ja näkökulmia aiheesta.

Teoriatietoa työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on saatavilla paljon ja lähteitä tarkasteltuani voin ilokseni todeta, että organisaatiot haluavat siihen panostaa. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa jokapäiväistä toimintaa organisaatioissa. Ajantasaisia lähteitä löytyi hyvin ja kriittisyyteni lähteiden suhteen parani opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyön tekeminen vaatii paljon aikaa ja taitoa verrata eri lähteitä ja tutkimuksia. Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja käsite, mutta tulosten ja teorian perusteella nousi esiin ajatus siitä, että se on kuitenkin toteutettavissa oleva asia. Läsnä oleva, kuunteleva, joustava ja työntekijöitä varten oleva esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan paljon työntekijöiden työhyvinvointiin. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen lisäsi ymmärrystä erityisesti työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön merkityksestä työhyvinvoinnille.

Opinnäytetyön prosessi opetti paljon itsestäni. Olen melko nopeatempoinen työssäni ja tällaisen tutkimuksen tekeminen ja kirjallisen tuotoksen tekeminen vaatii kärsivällisyyttä, pohdintaa, tutkimista ja aikaa. Opinnäytetyölle piti löytää arjesta aikaa ja se ei aina ollut helppoa. Eniten opinnäytetyössä jännitti riittävän aineiston saaminen, mutta onneksi se jännitys osoittautui turhaksi ja aineistoa sain runsaasti. Vastaajat olivat hyvin panostaneet tähän ja vastaukset olivat pitkiä ja niihin oli käytetty aikaa. Opin työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen vaikutuksista työkykyyn todella paljon. Tämän avulla ymmärrän paremmin esimerkiksi sen, että miten paljon hyvä ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten pystyn itse siihen vaikuttamaan esihenkilönä ja työkaverina. Vastuu työhyvinvoinnista on jokaisen meidän vastuullamme, myös työntekijän omalla vastuulla.

8.5 Jatkokehitysehdotukset

Tutkimuksia löytyi julkisen ja yksityisen sektorin työtyytyväisyydestä, mutta ihan lähivuosilta en niitä löytänyt. Sosiaali- ja terveysalan palkansaajien määrä on kuitenkin kasvanut erityisesti yksityisellä sektorilla, kun taas julkisen sektorin palkansaajien määrä on hieman vähentynyt (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2025). Olisikin mielenkiintoista tutkia sitä laajemmin ja vertailla eri organisaatioiden ja toimialojen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Organisaatiossa, johon tutkimus tehtiin, mitataan työhyvinvointia eri mittareilla. Jos tulosten perusteella tehdyt kehitystoimenpiteet otetaan käytäntöön, olisi myös mielenkiintoista verrata eri mittareiden tuloksia menneisyydestä tulevaisuuteen.

LÄHTEET

- Bloxsome D, Iroson D, Doleman G, Bayes S. (2019). *Factors associated with midwives' job satisfaction and intention to stay in the profession: An integrative review*. Journal of Clinical Nursing, 28(3/4), 386–99.
- Gan, I. (2019). *Alternative work arrangements: Reshaping the future of nurses' workplace communication and relationships*. Nurs Forum, 54, 227–231.
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). *Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2001). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WS Bookwell Oy.
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). *A Review of the Quality Indicators of Rigor in Qualitative Research*. American Journal of Pharmaceutical Education, 84(1), 7120. <https://doi.org/10.5688/ajpe7120>
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020) A Review of the Quality Indicators of Rigor in Qualitative Research. Teoksessaan Guba, E. & Lincoln Y. (1994) *Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.5688/ajpe7120>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

- Karvala, K., Leino, T., Oksa, P., Santonen, T., Sainio, M., Latvala, J. & Uitti, J. (toim.) *Altistelähtöinen työterveysseuranta*. Työterveyslaitos. Duodecim.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämissohjelman laatiminen (1. painos.). Kauppakamari.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Osuuskunta Vastapaino.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Laitinen, J., Selander, K., Nikunlaakso, R. & Ervasti, J. (2024). *Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024*. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150218/TTL-978-952-391-199-4.pdf?sequence=1>
- Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus 22 (2) 2024.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2024). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. (toim). (2010). *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö Suomessa*. Työterveyslaitos.
- Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) (2010). *Työstä terveyttä*. Kustannus Oy Duodecim.
- Moilanen, S. (2022). *Työterveyshuolto työpaikan tukena muutostilanteissa*. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/01/Tyo%CC%88terveyshuolto-tyo%CC%88paikan-tukena-muutostilanteissa.pdf>

- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointia paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla.* Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta.* Edita Publishing Oy.
- Ring M, Kaarakainen M. 2023. ”Palkka on tietysti yksi syy, mutta ei suurin” - psykologisen sopimuksen rikkoutuminen hoitajien alanvaihdon taustalla. *Focus Localis*, 51(4), 12–15.
- Rotich, K.J. (2015). History, Evolution and Decelopment of Human Resource management: A Contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.3, Pp. 58–73, May 2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.). Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito.
<https://stm.fi/tyoelama/tyoterveys>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. painos.). UNIPress.
- Tilastokeskus. (2025). *Työvoimatutkimus 2025.* <https://stat.fi/tilasto/tyti>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.*
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö, Keha-keskus ja alueelliset ELY-keskukset. (2025). *Työvoimabarometri 2025.* Saatavilla 11.8.2025.
<https://tyovoimabarometri.fi/>
- Työterveyslaitos i.a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Saatavilla 18.10.2023.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Työterveyslaitos (2023). Miten Suomi voi?
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

- Työterveyslaitos. (2024). *Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024*. Saatavilla 11.8.2025. Julkari.
- Viitala, R. (2020). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Weiste, E., Korhokangas, E. & Olakivi, A. (toim.). (2025). *Selvitys keinoista kannustaa alalta poistuneita, työttömiä ja eläkkeellä olevia lähi- ja sairaanhoitajia sekä alan opiskelijoita sosiaali- ja terveysalan työhön*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166310/STM_2025_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yksityinen terveystalouden antaja (2024). *Vastuullisuusraportti*. [Organisaation nimi jätetty pois luottamuksellisuussyistä.]

LIITE 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Olen Diak Master Schoolin opiskelija ja opiskelen tutkintoon sairaanhoitaja YAMK. Koulutukseni on Monialainen ja yhteensovittava johtaminen. Olen työskennellyt sairaanhoitajana usean vuoden ajan erilaisissa työtehtävissä julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, että miten työterveyshuollon työntekijät kokevat esihenkilötyön merkityksen heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksella halutaan selvittää niitä tekijöitä esihenkilötyössä, jotka parantavat heidän työhyvinvointiaan ja toisaalta myös löytää niitä tekijöitä, jotka saattavat huonontaa työhyvinvointia. Tavoitteena on lisätä tietoa esihenkilötyön merkityksestä henkilöstön työhyvinvoinnille, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista.

Työhyvinvointi on minulle henkilökohtaisesti tärkeä asia, jonka vuoksi opinnäytetyön aiheena on esihenkilötyön merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille. Toivon, että tutkimukseni innostaa muitakin kehittämään omaa toimintaansa esihenkilöinä ja kiinnittämään huomiota henkilöstön työhyvinvointiin.

Kyselyihin vastataan Webropolissa nimettömästi ja kaikki tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Jokainen vastaus on arvokas!

Yhteistyöstä kiittäen:

Miia Piilonen

miia.piilonen@student.diak.fi

LIITE 2. Kyselylomakkeen teemat ja kysymykset

1. Yksilöllisyys
 - a. Mitkä ovat mielestäsi ne keinot, joilla esihenkilö voi huomioida yksilöllisyyden työssäsi?
2. Turvallisuus
 - a. Millä keinoilla esihenkilö voi lisätä fyysistä turvallisuutta työssäsi?
 - b. Millä keinoilla esihenkilö voi lisätä henkistä turvallisuutta työssäsi?
3. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri
 - a. Millä keinoilla esihenkilön tulisi ratkoa työyhteisössä syntyneitä ristiriitoja?
 - b. Millä keinoilla esihenkilö voisi parantaa yhteistyötä työyhteisössä?
4. Osaamisen kehittäminen
 - a. Millaista osaamisen vahvistamista ja koulutusta kaipaisit työhösi?
5. Palautumisen tukeminen
 - a. Millä keinoilla esihenkilö voi tukea työstä palautumistasi?