

**ESIHENKILÖIDEN TYÖSSÄJAKSAMINEN SODANKYLÄN  
KUNNAN TERVEYSPALVELUISSA**

Sukuvaara Jenna

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen (ylempi AMK)  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)  
2021

Sosiaali-, terveys ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoidaja (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jenna Sukuvaara	<b>Vuosi</b>	2021
<b>Ohjaaja</b>	FT Outi Hyry-Honka		
<b>Toimeksiantaja</b>	Sodankylän kunta		
<b>Työn nimi</b>	Esihenkilöiden työssäjaksaminen Sodankylän kunnan terveystalveissa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	68+3		

---

Työssäjaksaminen on työelämän jatkuvuuden ja toimivuuden edellytys. Työssäjaksaminen koostuu itse työhön, työympäristöön, organisaatioon ja yksilöön itseensä liittyvistä tekijöistä. Työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat aiheuttavat vuosittain merkittäviä kustannuksia kansallisesti ja työnantajakohtaisesti sekä aiheuttavat inhimillistä kärsimystä työssäjaksamisen ongelmia kohtaaville. Terveystalven esihenkilöt tekevät monipuolista ja sirpaleista työtä usein yksin. Työtehtävät tehdään kompleksisessa, ennustamattomassa toimintaympäristössä, jossa tietotulva ja jatkuvat keskeytykset ovat arkipäivää, mikä kuormittaa työssäjaksamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Sodankylän kunnan terveystalveiden esihenkilöstön kokemuksia työssäjaksamisesta sekä niistä tekijöistä ja työjärjestelyistä, joilla työssäjaksamista voidaan työpaikalla ja työtehtävissä tukea. Lisäksi opinnäytetyön perusteella koostettiin ehdotuksia esihenkilöiden työssäjaksamisen tueksi.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä ja aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi 6 esihenkilöä. Vastausten analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt kokivat työssäjaksamisensa vaihtelevasti kuormittuneeksi. Kuormittuneisuutta tuottivat muun muassa tunne työn hallinnan vaarantumisesta, työn sirpaleisuus sekä negatiivinen ilmapiiri ja ristiriitatilanteet. Tärkeimpiä esihenkilöiden työssäjaksamisen voimavaroja olivat työn sosiaalinen verkosto, vertaistuki ja palaute, jotka kantoivat vaikeinkin hetkinä. Myös haasteellinen ja mielenkiintoinen työ ja siinä koetut onnistumiset tukivat työssäjaksamista. Esihenkilöt toivoivat jatkossa työssäjaksamisensa tueksi mahdollisuuksia jakaa työtä ja siihen liittyviä tilanteita vertaistensa kesken. Lisäksi esihenkilöt toivoivat mahdollisuutta tarvittaessa hyödyntää erilaisia joustoja työnkuvaan ja työn tekemisen tapoihin. Esihenkilöiden työssäjaksamista tukisi jatkossa myös tietotyön aiheuttaman kuormituksen hallitseminen kognitiivisen ergonomian keinoin.

Asiasanat

työssäjaksaminen, esihenkilöt, terveystalvet

Management of Health and Welfare  
Master of Health Care

---

<b>Author</b>	Jenna Sukuvaara	<b>Year</b>	2021
<b>Supervisor</b>	PhD Outi Hyry-Honka		
<b>Comissioned by</b>	Municipality of Sodankylä		
<b>Subject of thesis</b>	Health Service Managers' Well-being at Work in Municipality of Sodankylä		
<b>Number of pages</b>	68 + 3		

---

Occupational well-being and management of work originated strain are the key factors supporting continuing and successful working life. Occupational well-being is affected by job description, working environment, organizations and factors related to individual members of workforce. The costs of occupational well-being issues are significant nationally, organizationally, and individually and produce both financial losses and unnecessary strain for workforce. Health service managers' job description is versatile and often fragmented between management and clinical task as well as ever-ongoing flow of information. The health service mangers work alone in complex and unpredictable environment of commotion and continuing interruptions.

The purpose of this study is to examine how communal health service managers experience occupational well-being and issues related to it in the municipality of Sodankylä. The aim of this study is to find work environment, organizational and job description related arrangements which could promote occupational well-being and serve as ways to manage work related strain of the study group.

The study method was qualitative. Research material was collected through a web-questionnaire containing open questions. The questionnaire was answered by 6 health service managers. Analysis of the collected research material was done by content analysis.

According to the results of the study health service managers of the municipality of Sodankylä found their well-being at work mostly compromised. Well-being at work was challenged by work load, fragmentation and complexity of work, feeling of not coping, negative atmosphere at workplace and conflicts. Managers found that the most important resources were working community and social relations, support of colleagues and feedback. Managers hoped to work remotely and use their vacation days freely in the future. Managers would also benefit from implementation of cognitive ergonomics in the future.

Keywords occupational well-being, managers, health services

## Kiitokset

Tämä matka oli pitkä ja monimuotoinen; monen vuoden mittainen taival yhtä aikaa täysiaikaisen kolmivuorohoitotyön, opintojen ja sivutoimisen yrittäjyyden viidakossa rämpimistä. Vaati loputtomasti kahvia sekä sulaa hulluutta tehdä kaikkea tuota yhdellä kertaa. Ilman monia nauruja, yhdessä suunnistamista ja välillä eksymistäkin, en olisi tässä. Kiitän lämpimästi oppinäytetyön ohjaajani Outi Hyry-Honkaa kaikesta saamastani avusta. Kiitos myös Sodankylän kunnan johtavalle hoitajalle Eija Kivekkäälle ohjaamisestani sekä kaiken mahdollistamisesta esihenkilöilleni ja upeille työkavereilleni. Kun pimeissä yövuoroissa vannoin, ettei tästä oppinäytetyöstä tule loppua koskaan, kannustitte ja potkitte eteenpäin. Kiitos teille kaikille siitä! Erityiskiitos kuuluu lisäksi myös perustutkinnon opettajilleni Tiinalle ja Eevalle. Sain Ivalosta mukaani paljon; hyvän koulutuksen ja ammatillisen yhteisön, johon kuulua, mutta ennen kaikkea kipinän jatko-opiskella ja olla utelias hoitotyön suhteen.

Ja viimeksi tärkeimmät; ihanat läheiseni, olitte tukenani aina kun eniten tarvitsin ja siitä kiitos teille. Kiitos kaikesta äiti; yksinhuoltajan tyttärestä tuli sittenkin jostakin, niin kuin aina jaksoit uskoa. Upeat ystäväni, tunnistanette itsenne kuvauksesta. Kiitos, että välillä sain ajatukset jonnekin aivan muualle. Pidetään korkkarit katossa jatkossakin! Ja Santtu, sinä ihmeellisen upea tyyppi, ilmestyit kaiken kaoksen keskelle jostakin ja uskalsit vielä jäädä siihen. Niitä asioita ja hetkiä, mistä pitäisi kiittää on niin paljon, että saan ja lupaan käyttää loput päiväni kiitoksiin.

Inspiroitte kaikki minua jokaisena päivänä olemaan parempi hoitajana ja ihmisenä. Valmistumisestani kuuluu pieni pala teille jokaiselle.

Sodankylässä, 31.12.2021

Jenna Sukuvaara

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	8
2. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	10
3. ESIHENKILÖT JA TYÖSSÄJAKSAMINEN.....	12
3.1. Työssäjaksaminen käsitteenä.....	12
3.2. Työssäjaksamisen haasteet .....	15
3.2.1. Työlähtöiset työssäjaksamisen haasteet .....	15
3.2.2. Organisaatiolähtöiset työssäjaksamisen haasteet.....	17
3.2.3. Yksilölähtöiset työssäjaksamisen haasteet.....	19
3.3. Työssäjaksamista tukevat tekijät ja järjestelyt .....	20
4. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄT .....	27
4.1. Suunnittelu ja taustakirjallisuuskatsaus .....	27
4.2. Aineiston keruu.....	29
4.3. Aineiston analyysi.....	30
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
5.1. Esihenkilöiden kokemukset työssäjaksamisesta Sodankylän kunnan terveyspalveluissa .....	38
5.2. Työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät.....	39
5.2.1. Sosiaaliset suhteet ja verkostot .....	40
5.2.2. Palaute ja onnistuminen .....	41
5.2.3. Työtehtävät ja -järjestelyt.....	43
5.2.4. Työn sirpaleisuus ja arvaamattomuus .....	45
5.2.5. Päätöksenteko ja osallisuus .....	46
5.2.6. Joustavat työjärjestelyt .....	47
5.3. Kehittämisehdotukset ja esihenkilöiden toiveet .....	48
5.3.1. Toiveena yhteistyö.....	48
5.3.2. Joustavuutta työjärjestelyihin.....	49
5.3.3. Kognitiivinen ergonomia käyttöön.....	50
5.3.4. Hyvä kierto.....	51
5.3.5. Päätöksenteon ja osallisuuden kehittäminen.....	51

6. POHDINTA .....	53
6.1. Pohdinta tutkimustuloksista .....	53
6.2. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	57
6.3. Jatkotutkimuskohteita .....	61
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	69

## 1. JOHDANTO

Työelämän muutos dynaamisemmaksi ja moniulotteisemmaksi näkyy esihenkilöiden työssä; esihenkilöt kantavat poikkeuksellista vastuuta organisaatioiden arjen sujuvuudesta, tuloksellisuudesta, uusiin tilanteisiin sopeutumisesta sekä yksittäisten ihmisten elämästä ja tulevaisuudesta. Esihenkilöiden työ onkin monin tavoin vaativaa ja haasteellista, vaikka toisaalta haasteellisuus, vastuu ja työn itsenäisyys ovat myös nimenomaan myös työn imua, mielekkyyttä sekä samalla työssä jaksamista ruokkivia tekijöitä (Salo 2008, 2–5, 31–34). Työn kuormitus on entistä useammin fyysisen sijaan henkistä ja vaikuttaa kasautuvan erityisesti esihenkilöiden kohdalle (Jeskanen 2014, 61). Kansallisen tutkimuksen mukaan sairaanhoitajataustaisista lähiesihenkilöistä ja ylemmässä johdossa työskentelevistä yli puolet kokeekin työssäjaksamisensa kuormittuneeksi tai huonoksi (Sairaanhoitajaliitto 2018). Tutkimustieto aiheuttaa huolen esihenkilöiden työssäjaksamisesta sekä työyhteisöjen arjesta ja tulevaisuudesta. Esihenkilön työssäjaksamisella on aina erityistä merkitystä kokonaiselle työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille. Hyvinvoiva ja työssään jaksava esihenkilö olisikin parhaimmillaan koko työyhteisön voimavara ja valttikortti.

Kansallinen tilanne näkyy myös paikallisella tasolla. Muun muassa muutostilanteet sekä henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet ovat osa päivittäistä hoitotyötä kaikkialla pienissä pohjoisen kunnissa. Sodankylän kunta ei tee poikkeusta tässä. Mainitut päivittäisen työn haasteet vaikuttavat osaltaan terveystalouden lähiesihenkilöiden työnkuviin sekä työssäjaksamiseen. Erityistä lisäpainetta esihenkilöiden työhön ovat lisäksi viime aikoina tuoneet totutusta poikkeavat erikoistilanteet. Globaalit tekijät kuten koronapandemia ja siihen liittyvät työjärjestelyt, etätöiden ja digitaalisten sovellutusten järeä ja nopea käyttöönotto ovat vaikuttaneet esihenkilöiden työhön. Paikallisella tasolla merkittäviä tekijöitä esihenkilöiden arjessa ovat olleet muun muassa terveystalouden toimintojen muutto Sodankylän uuteen hyvinvointikeskus Sopukkaan sekä kuntaorganisaatiossa vuosin 2019-2021 tehdyt säästötoimet ja käydyt yhteistoimintaneuvottelut.

Tämän opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla onkin Sodankylän kunnan terveystalouden, sittemmin hyvinvointikeskus Sopukan hoitotyön esimiehiltä itseltään syksyllä 2019 tullut toive esihenkilöiden työstä kokeman kuormituksen ja

tuen tarpeen selvittämiseen. Vastaavaa työtä ei tietävästi ole aiemmin samalle kohderyhmälle tehty. Kaiken kaikkiaan muutos ja poikkeustilanteiden keskellä luovivien hoitotyön esihenkilöiden työssäjaksamisen ja tuen tarpeen selvittämiselle ja kehittämistyölle Sodankylän kunnassa on siis vähintäänkin merkittävä paikallinen tarve.



## 2. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työssäjaksaminen on varsin monen asian summa ja samalla ilmiö, johon vaikuttavat lukemattomat eri elämänalueille kuuluvat tekijät. Aihetta on tutkittu runsaasti ja vaikuttaa siltä, että viime vuosien kaikille elämänalueille ulottuvan hyvinvointitrendin myötä tutkimus on entisestään lisääntynyt. Vaikka työssäjaksaminen on varsin mielenkiintoinen ja monin tavoin inhimillisesti sekä taloudellisesti merkityksellinen aihe, siihen perehtyminen yksittäisen opinnäytetyön puitteissa on kuitenkin rajallista. Kaikkien työssäjaksamisen osatekijöiden selvittäminen kohderyhmän osalta ei tässä tapauksessa olisi mahdollista tai tarkoituksenmukaistakaan.

Ensisijaisesti tarkoituksena on kuvailla yksittäisen toimialan esihenkilöiden työssäjaksamista, tarpeita ja toiveita paikallisella tasolla. Tässä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä toteutettavassa tutkimus- ja kehittämistyössä pureudutaankin tarkemmin Sodankylän kunnan hyvinvointikeskuksen terveystalouden esihenkilöiden työssäjaksamiseen liittyviin kokemuksiin sekä jaksamista tukeviin ja heikentäviin tekijöihin sekä niihin liittyviin kokemuksiin. Opinnäytetyö vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- millaisena esihenkilöt Sodankylän kunnan terveystalouksissa kokevat työssäjaksamisensa?
- mitkä työtehtäviin ja työhön liittyvät asiat mahdollisesti tukevat ja mitkä heikentävät työssäjaksamista?
- millaista tukea tai millaisia muutoksia esihenkilöt kokevat kaipaavansa työhönsä?

Opinnäytteenä toteutettu tutkimus- ja kehittämistyö tarjoaa mahdollisuuden terveystalouden esihenkilöille itselleen sanoittaa kokemuksia työssäjaksamisestaan ja sitä edistävästä työhön liittyvästä järjestelyistä sekä tuen tarpeestaan. Selvitystyön myötä ja sen pohjalta tarkoituksena on tuoda yhdessä esihenkilöiden kanssa esiin työssäjaksamisen haasteita sekä esittää kehittämisideoita hoitotyön esihenkilöiden työssä jaksamisen tueksi Sodankylän kunnassa.

Tutkimus- ja kehittämistyö koskee Sodankylän hyvinvointikeskus Sopukassa Sodankylän kunnan palveluksessa toimivia terveystieteiden esihenkilöitä. Kohderyhmän koko on noin 5–10 henkilöä. Työ on rajattu tarkasti ja tiiviisti, mutta mahdollistaa yhdessä hoitotyön esihenkilöiden kanssa tehdyn kehittämistyön hyödyntämisen myös laajemmalti joko Sodankylän kunnassa tai toisten pienten vastaavia haasteita kohtaavien kuntien organisaatioissa.

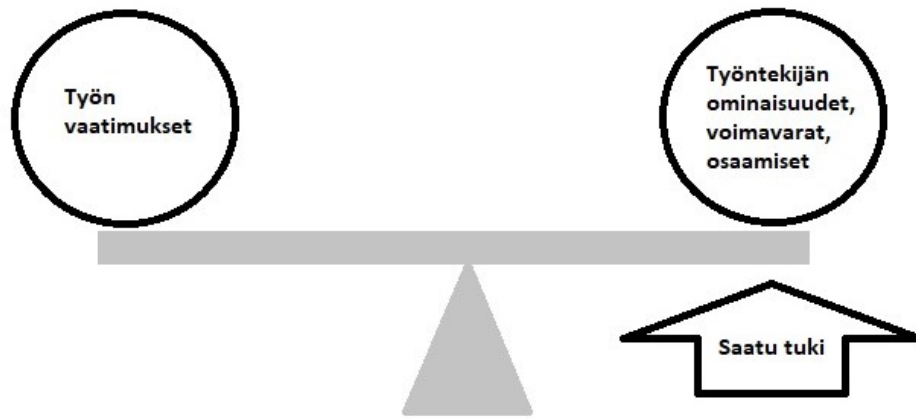
### 3. ESIHENKILÖT JA TYÖSSÄJAKSAMINEN

#### 3.1. Työssäjaksaminen käsitteenä

Työssäjaksamisen käsitettä on kirjallisuudessa määritelty monin eri tavoin. Työssäjaksamista on kuvattu työhyvinvoinnin myönteisen onnistumisesta, yhteisöllisyydestä, hyvästä terveydestä sekä elämäntilanteesta -ja tavoista muodostuvan käsitteen kautta (Häggman-Laitila 2013, 303–306). Tällöin työssäjaksaminen muotoutuu työhyvinvoinnin myönteiseksi ilmentymäksi ja eräänlaiseksi lopputulemaksi – hyvästä voinnista ja olosuhteista muodostuu kyky jaksaa tehdä työtä ja työtehtäviä sujuvasti, tuottavasti ja toimia muun muassa luovasti ja tuloksellisesti. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi ja Manka 2015, 11–14.)

Toisaalta työssäjaksamiseen yhteydessä olevaa, työkykyä on määritelty myös työkyvyn tasapainomallin (Kuvio 1, s.12) kautta. Työkyvyn on katsottu muodostuvan työntekijän ominaisuuksien, kykyjen ja taitojen sekä laajennetusti saadun tuen, työyhteisön osallisuuden sekä työtehtävien ja niiden ominaisuuksien kuten kuormittavuuden välisenä tasapainona (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti, Härkäpää 2018, 39–42). Vastaavasti samaa tasapainomallia on kuvailtu työlle annetun panoksen ja siitä saadun vastineen summana (Kanste 2005, 66–68; Häggman-Laitila 2013, 302–306). Työn hallinnan, saadun tuen sekä osallisuuden tekijöiden pettäessä tai jäädessä työn vaatimusten varjoon päädytään epätasapainoon ja työssäjaksaminen sekä työkyky kokonaisuutena voivat vaarantua.

Toisin sanoen, kun työn vaatimukset sekä sille annetut panokset eivät kohtaa saadun tuen ja vastineen kanssa ja hallinnan tunne puuttuu, työstä tulee taakka ja työssäjaksaminen vaarantuu. Työssäjaksamisen heikentyminen ja työstä koettu tyytymättömyys ovatkin luonnollisesti yhteydessä muun muassa työn kuormittavuuteen, työpaineeseen ja -taakkaan, emotionaaliseen väsymykseen, työkokemuksen ja koulutuksen puutteeseen sekä heikkoihin stressinhallintakeinoihin (Häggman-Laitila 2013, 305–309.)



Kuvio 1. Tasapainomallin mukainen tilanne, jossa työn vaatimukset ja työntekijän ominaisuudet sekä saatu tuki ovat tasapainossa. Työssäjaksaminen on tässä tilanteessa kunnossa. (Järvikoski ym. 2018, 39–42; Kanste 2005, 66–68.)

Työssäjaksaminen on toisaalta kokonaisuus, johon vaikuttavat niin työntekijästä itsestään kuin työstä ja organisaatiosta eli työpaikasta lähtöisin olevat tekijät (Kuvio 2, s.14). Käytännössä työssäjaksamisen työ- ja organisaatiolähtöisiä tekijöitä ovat muun muassa työn kuormittavuus, työprosessit sekä tehtävät, työn luonne, työnjaolliset ratkaisut ja johtaminen sekä aineelliset (fyysinen työympäristö, kuten tilat) ja aineettomat (kuten organisaatiokulttuuri- ja ilmapiiri, työyhteisö, lainsäädäntö, säästöpaineeet, henkilöstösaatavuus jne.) olosuhteet, jossa työtä tehdään (Järvikoski ym. 2018, 40–42; Häggman-Laitila 2013 302–306; Manka 2014, 12–15.)

Työ- ja organisaatiolähtöisten tekijöiden lisäksi merkittävä osa työssäjaksamista ovat työntekijään itseensä liittyvät seikat: fyysinen ja psyykinen kunto, henkilökohtainen toimintakyky, kestävyys ja palautuminen, sosiaaliset suhteet ja työn ulkopuoliset verkostot sekä mielekäs vapaa-aika (Järvikoski ym. 2018, 40–42; Manka 2014, 12–15). Työssäjaksamista ja siihen liittyvää työstä koettua tyytyväisyyttä on kuvailtu toisaalta myös yksilön itsensä työstä saamaksi myönteiseksi kokemukseksi ja osaksi kokonaiselämäntilannetta (Marjala 2009, 183–200), joihin ovat yhteydessä useat tekijät, kuten yksilö itse ajatuksineen, asenteineen, pelkoineen, toiveineen sekä persoonallisuuden piirteineen (Robins, Roberts &

Sarris 2018, 253–262; Mäkinieniemi ym. 2015, 11–14). Työssäjaksamisen käsite monine tekijöineen muotoutuukin lopulta moniulotteiseksi ja eri tahojen toiminnasta riippuvaiseksi. Esimerkiksi työpaikalta henkilökohtaisiin työntekijälähtöisiin työssäjaksamisen tekijöihin vaikuttaminen voi olla hankalaa. Toisaalta myös yksittäisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa vaikkapa työn fyysisiin olosuhteisiin voi olla haastavaa. Työssäjaksamisesta huolehtiminen vaatiikin lopulta toimivaa yhteistyötä niin työntekijän kuin työnantajan puolelta.



Kuva 2. Työssäjaksamisen osatekijät (Järvikoski ym. 2018, 40–42; Manka 2014, 12–15).

Valtakunnallisesti hoitajataustaisista esihenkilöistä jopa yli 60 % ja terveysalan ylimmän johdon edustajista noin puolet arvioi työssäjaksamisensa ajoittain kuormittuneeksi tai huonoksi ja lisäksi esihenkilöt kokevat jatkuvien muutosten heikentävän työn mielekkyyttä (Sairaanhoitajaliitto 2018). Tilastot antavat ikävän kuvan hoitotyön arjesta, sillä esihenkilöiden työtyytymättömyydellä sekä uupumuksella on taipumus vaikuttaa myös koko työyhteisöön (Kanste 2005, 78–79) sekä työyhteisön yhdessä ja yhteistyössä tuottamiin hyvinvointipalveluihin (Tilander 2010, 2–3, 60–61). Valitettavan usein terveysalalla koetut työssäjaksamisen ongelmat ovatkin pääosin organisatorisiin seikkoihin kuten johtamiseen ja työyhteisöön liittyviä (Kanste 2005, 80). Terveysalan esihenkilöiden työssäjaksaminen

koskettaakin lopulta koko organisaatiota aina alaisista asiakkaisiin ja potilasiin. Rungas kuormittuneisuudesta kärsivien lähiesihenkilöiden joukko onkin näin ollen merkittävä kehittämisen kohde hoitoalan organisaatiossa ja työpaikoilla.

## 3.2. Työssäjaksamisen haasteet

### 3.2.1. Työlähtöiset työssäjaksamisen haasteet

Terveysalan esihenkilöiden työ itsessään on varsin monimuotoista ja työtehtävät tapahtuvat entistä enemmän erittäin kompleksisessä, monimutkaisessa ja vaativassa työympäristössä, jota on vaikea ennustaa ja hallita. Kompleksisuus nousee niin terveysalan kuin ympäröivän yhteiskunnan muutoksesta, jotka asettavat kovat vaatimukset esihenkilön jaksamiselle, taidoille ja osaamiselle. Erityisesti perusterveydenhuollossa hoidettavien asiakkaiden ja sairauksien kirjo on laaja ja vaatii monipuolista tietoperustaa sekä osaamista myös esihenkilöltä. Toisaalta työn tekemisen tapa on kokenut murroksen; työtä tehdään yhteistyössä verkostomaisesti, monialaisesti ja moniammatillisesti, mikä muovaa myös työyhteisöjä laajemmiksi ja monimuotoisemmiksi. Ympäröivän yhteiskunnan muutos tietoyhteiskunnaksi vaatii tietoteknistä osaamista, hoiva- ja hoitoteknologian ymmärrystä sekä olemaan tavoitettavissa ja läsnä eri viestintäkanavilla. (Hartviksen, Aspfors & Uhrenfeldt 2017, 2856–2857.)

Terveysalan esihenkilön työtehtävät ja tehtävänkuva ovat vaativimmillaan valtaavan laajoja ulottuen pienten ongelmanratkaisujen ja kenellekään kuulumattomien tehtävien hoitamisesta aina yksikön johtamiseen strategisesti pitkällä aikajännteellä. Esihenkilön on siis oltava eräänlainen moniosaaja - samalla on oltava hoitoalan substanssiosaaja ja toisaalta myös johtamisen taitaja. Käytännössä esihenkilöiden onkin hallittava ja hyödynnettävä yhtäaikaaisesti muun muassa hoitotyön taitoja sekä ajantasaista tietopohjaa, johtajuus- ja valmentajuustaitoja, henkilöstöosaamista, toimivia vuorovaikutustaitoja, kykyä ja tuntemusta strategia- ja kehittämistyöhön, talouden hallintaa, ongelmanratkaisutaitoja, kykyä verkostoitua ja toimia erilaisissa verkostoissa sekä tunnistaa ja hallita työhön liittyviä riskejä (Hartviksen ym. 2017, 2856–2857.)

Esihenkilöiden vaativa työympäristö kuvautuukin kompleksisena ja työtehtävien luonne varsin monipuolisena ja vaihtelevana. Hoitotyö itsessään tapahtuu moniulotteisessa, meluisassa ja arvaamattomassa ympäristössä ja siihen sisältyy jatkuvia päällekkäisiä työtehtäviä (Monteiro, Avelar & Pereira 2020, 6). Terveyspalveluiden esihenkilöt työskentelevät osittain myös perustyössä sekä samoissa tiloissa, joten meluisuus ja moniulotteisuus sitoutuu myös esihenkilöiden työympäristöön. Esihenkilöt tekevät toisaalta aivo- tai tietotyöksi luokiteltavaa pitkälle digitaalisten välineiden sävyttämää työtä, jota työtä tehdään verkostomaisesti ja jossa oma työ vaikuttaa jatkuvasti muiden työn sujuvuuteen. Esihenkilöt myös kokevat muutoinkin työnsä ennustamattomaksi, hajanaiseksi ja sirpaleiseksi (Kalakoski, Käpykangas, Valtonen, Selinheimo, Koivisto, Paajanen & Louhimo 2018, 5,11–17; Norrbacka 2012, 55–59). Käytännön esimerkkinä tästä esihenkilöt kärsivät jatkuvasti muun muassa työn keskeytymisestä ja häiriintymisestä, joko erilaisten viestintäkanavien kautta tai esimerkiksi tärkeidellään muista tehtävistä ohiajavan ongelman vaikkapa seuraavaan työvuoroon tarvittavan sijaisen etsinnän myötä (Jäppinen, Roos, Slater & Suominen 2019, 3–5). Edellä kuvatut lyhyet, mutta välttämättömät työyksikön käynnissä pitävät, tulipalojen sammutteluun rinnastuvat työtehtävät tukevat henkilökunnan työrauhaa perustyössä, mutta syövät sitä esihenkilöltä, pidentävät pientenkin tehtävien hoitamiseen vaadittavaa työaika ja saavat aikaan tunteen jatkuvasta keskeneräisyydestä hallinnollisissa tehtävissä (Norrbacka 2012, 55–59; Kalakoski ym. 2018, 17). Muiden tietotyössä ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien tapaan terveyspalveluiden esihenkilöt kokevatkin merkittävää kognitiivista kuormitusta, joka tekijöinä ovat mm. melu ja häly, kiire, keskeytykset, yhtäaikaiset työtehtävät ja huomion jatkuvan siirtäminen työtehtävästä toiseen (Kalakoski ym. 2018, 14–18, 21–24). Hankalimmillaan kognitiivinen kuormitus johtaa mm. unohteluun, virheisiin ja väsymiseen sekä lopulta työssäjaksamisen heikentymiseen (Työterveyslaitos 2017).

Terveysalan esihenkilöiden arjessa tuntuvat myös alueelliset tekijät. Lapin kontekstissa maaseutumainen alue ja pitkät etäisyydet tuottavat erityishaasteita esihenkilöiden työhön. Fyysiset etäisyydet ovat pitkät ja niin henkilöstön, potilaiden ja asiakkaiden kuin tarvikkeidenkin liikkuminen vie aikaa. Jouheva toiminta syö kallisarvoisia resursseja, vaatii paikallistuntemusta sekä varautumista monenkirjaviin tilanteisiin ja näin näyttäytyy entistä vaativimpina johtamistyön haasteina.

Muun muassa osaavan henkilöstön saatavuus sekä parhaaseen näyttöön perustuvan hoitotyön toimien käyttöönotto näyttäytyvät kirjallisuudessa haja-asutusalueilla tavallistakin vaativimpina ongelmina. Lisäksi olosuhteiden myötä esihenkilöiltä vaaditaan vahvaa verkostoitumista ja kykyä mobilisoida myös kolmannen sektorin toimijoita terveystalveluiden toiminnan varmistamiseksi. Toisaalta ammatillinen verkostoituminen ja vertaistuki samaa työtä tekevien kanssa voi olla puutteellista verrattuna kaupunkimaiseen alueeseen, sillä terveystalvan palvelut ja samalla henkilöstön määrä on pienempi. (Burman & Fahrenwald 2018, 128–133.) Haasteista ja erityispiirteistä huolimatta haja-asutusalueella työskentelevä terveystalvan henkilöstö on sitoutunutta ja jaksaa työssään. Tutkimuskirjallisuudessa terveystalvan henkilöstö arvioikin työssäjaksamisensa kaupunkimaisia alueilla työskenteleviä verrokkejaan vastaavaksi (Hegney, Eley, Osseiran-Moisson, Francis 2015, 359–364).

Työssäjaksamista uhkaavana tekijänä koetaan myös työtehtävien haasteellinen ja suuri määrä (Jäppinen ym. 2019, 3–5). Koettua työmäärää tukee esimerkiksi tieto hoitotyöntekijöiden määrän kansallisesta noususta ja samalla esihenkilöiden määrän vähentymisestä (Kanste 2005, 37–38). Jokaisella terveystalveluiden esihenkilöllä on siis entistä enemmän alaisia johdettavanaan. Toisaalta työnkuva ja työtehtävien kirjo on viime vuosina ollut muutoksessa – aiempiin työtehtäviin verrattuna työaika kuluu usein tietohallintoon liittyvien työtehtävien parissa perustyöhön osallistumisen kustannuksella. Vaikka perustyö onkin aikaa vievää, sillä on merkitystä niin esihenkilölle kuin työyhteisölle. Perustyöhön osallistuminen tukee hyviä johtamiskäytäntöjä työntekijöiden saamasta riittävästä tuesta sekä palautteen antamisesta osallistavaan kehittämistyöhön ja toisaalta perustyö asiakkaiden kanssa on kiitollista – kenties juuri asiakkailta saatu palaute ja konkreettinen työnjälki tuottavat perustyön työtyytyväisyyttä lisäävän vaikutuksen esimiesten työnkuvassa (Kanste 2005, 160–161; Jäppinen ym. 2019, 11–12).

### 3.2.2. Organisaatiolähtöiset työssäjaksamisen haasteet

Yhtäaikaisesti organisaatioiden sisällä erityisesti lähijohtamisen esihenkilöt ovat itse kirjallisuuden mukaan kokeneet omaavansa muita esihenkilöitä vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja tehdä itsenäisiä päätöksiä (Kanste 2005, 39; Jäppinen ym. 2019, 11–12). Lähiesihenkilöiden rooli on usein lähes työnjohdollinen ja



usein ikään kuin puun ja kuoren välissä olemista - lähiesihenkilöt kantavatkin usein omasta ja yksikön toiminnasta raskasta vastuuta ilman vaikuttamiseen tarvittavaa valtaa ja samalla ovatkin jatkuvassa vaarassa altistua työssäjaksamisen ongelmille työn hallinnan ja vaatimusten välisen epätasapainon vuoksi (Jäppinen ym. 2019, 11). Joidenkin tutkimusten mukaan ongelma korostuu erityisesti haja-asutusalueiden terveystalvetoorganisaatioissa ja -työpaikoilla. Kaupunkimaiseen alueeseen verrattuna haja-asutusalueen terveystalvetoorganisaatioissa korostuu vähäisten vaikuttamismahdollisuuksien myötä työstä koettu hallinnan puute, joka voi näkyä työssäjaksamisen ongelmina ja vaikeuttaa myös organisaatioiden toimintaa kehittymistä (Hegney ym. 2015, 362–264). Vaikuttamismahdollisuuksien puutteen syytä ei tarkemmin selvitetty, mutta se liittyy mahdollisesti muihin haja-asutusalueen terveystalvetoorganisaatioiden ominaisuuksiin kuten monipuoliseen ja tavallista vaativampaan, usein runsasta perustyötä sisältävään esihenkilöiden työnkuvaan ja henkilöstön matalampaan koulutustasoon. Yleisesti terveystalvetoorganisaatioiden esihenkilöiden työssäjaksamista haittaa myös sekä työnkuvaan ja -tehtäviin, että organisaatioihin liittyen kokemus ristiriitaisuudesta. Esihenkilöiden työlle on tyydyttävää, että työssä kohdataan keskenään ristiriitaisia ohjeistuksia, vaatimuksia ja velvoitteita organisaatioiden, työyhteisöjen ja erilaisten sidosryhmien, olosuhteiden sekä läheisten tahoilta (Kalakoski ym. 2018, 14–18; Norrbacka 2012, 19–26), eikä kaikkiin vaatimuksiin ole aina mahdollista rajallisten resurssien puitteissa vastata.

Lisäksi erityisen vaikuttavia työssäjaksamisen tekijöitä organisaation tasolla ovat organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri. Organisaatiokulttuurilla kuvataan organisaatioissa ilmenevää, vahvuudeltaan organisaation mukaan vaihtelevaa, yhteistä vuorovaikutusta, sisäistettyjä ajattelu ja toimintamalleja. Toisaalta käsitteen voi selittää myös niin, että organisaatio onkin jo itsessään jäseniensä ja heidän toiminta-, ajatus- ja vuorovaikutustapojen sekä niiden erilaisen vaihtelun muodostama kulttuuri. Lopulta organisaatiokulttuuri lähestyy myös organisaatioilmapiirin käsitettä eli arvojen ja asenteiden tasolla tehtäviä moniulotteisia havaintoja ja kokemuksia kuten esimerkiksi työpaikalla koettua luottamuksellisuutta ja keskinäistä kannustusta. Organisaatiokulttuuriin- ja ilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät ja toisaalta organisaatiokulttuurilla ja -ilmapiirillä on vaikutusta yksilöiden kokemuksiin ja samalla jaksamiseen työssä. (Virolainen 2010, 48–50.)

Organisaatiokulttuuri- ja ilmapiiri ennustavat yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. Organisaatiokulttuuri- ja ilmapiiri, josta esimerkiksi puuttuu arvostus keskinäistä kunnioitusta ja kannustavuutta kohtaan, ennustaa samojen asioiden puuttumista yksittäisten henkilöiden väliltä, mikäli organisaatiokulttuuri on voimakas. Negatiivisesta organisaatiokulttuurista ja -ilmapiiristä onkin lopulta haittaa koko yhteisön toiminnalle ja se näkyy käytännössä yhteishengen ja organisaation kiinteyden puutteena ja ristiriitoina sekä yksilötasolla stressinä, uupumisena, sairaspöissa-olojen kasvuna sekä työpaikan vaihdoksina. (Virolainen 2010, 40–52.) Toisaalta organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri voivat myönteisiä tuntemuksia ja asenteita heijastavana olla myös valtava voimavara työssäjaksamisen tukena. Myönteisen organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin kehittämistä ja siihen liittyvien toimien vaikuttavuudesta on kuitenkin varsin vaihtelevaa tutkimusnäyttöä, johon palataan luvussa 3.3.

### 3.2.3. Yksilölähtöiset työssäjaksamisen haasteet

Kuten aiemmin luvussa 2 tarkemmin määriteltiin, tämä opinnäytetyö on rajattu pääosin koskemaan pääosin työ- ja organisaatiolähtöisiä työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksilölähtöiset muun muassa elintapoihin ja henkilökohtaisen elämän alueelle kuuluvat työssäjaksamisen osatekijät eivät kuulu tässä opinnäytetyössä selvitettäviin seikkoihin, vaikka työssäjaksaminen onkin sidoksissa työntekijän kokonaiselämäntilanteeseen. Rajauksesta huolimatta on kuitenkin otettava esiin kaksi erillistä yksilölähtöistä tekijää työssäjaksamisen taustalla: oma osallisuus työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin, joita käsitellään tarkemmin luvuissa 3.3.2. ja 3.3. sekä työtehtäviin riittävä koulutus.

Työtehtäviin nähden riittävä koulutus on työssäjaksamisen osatekijä ja sen puute altistaa terveystalveluiden esihenkilöt suoranaistelle psyykkiselle kuormitukselle (Häggman-Laitila 2013, 308). Ilman riittävää koulutusta vaatava työ vaativamassa ympäristössä on haastavaa käytännön osaamisen sekä työvälineiden puuttumisen myötä ja kuormittaa työssäjaksamista. Perinteisesti terveystalveluiden esihenkilöiden tehtäviin on noustu kokemuksen, klinisen osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien myötä, mutta toimintaympäristön muutos on muodostanut tarpeen kouluttautumiselle ja johtotehtäviin pätevyitymiselle aiempaa

voimakkaammin (Hartviksen ym. 2017, 2855–2857). Tämä tulisi tunnistaa myös työpaikoilla ja organisaation tasolla sekä rekrytointien että osaamisen johtamisen osalta, sillä terveystaluiden esihenkilöiden on raportoitu kansallisissa tutkimuksissa joutuvan huolehtimaan koulutustarpeistaan itsenäisesti ja vapaa-ajallaan muun muassa työn aiheuttaman kiireen ja organisaation vaatimusten vuoksi. Yhtäaikaisesti on kuitenkin todettu, että kouluttautuneina esihenkilöt suosivat transformationaalista johtamistapaa sekä edistävän etenkin alaistensa työssäjaksamista sekä samalla koko organisaation toimintaa paremmin. (Häggman-Laitila 2013, 308–310.)

### 3.3. Työssäjaksamista tukevat tekijät ja järjestelyt

Esihenkilöiden työssäjaksamista tukevat tekijät ovat haasteellisessa ja vaativassa työssä korvaamattomia. Ilman niitä työtä ja työssä on vaikeampi jaksaa. Työssäjaksamista edistävät työolosuhteet ja -järjestelyt ovat tulosta työssäjaksamisen moniulotteisen luonteen ymmärtämisestä sekä siihen liittyvien haasteiden tunnistamisesta sekä hyvästä hallinnasta työtehtävissä ja organisaatiossa. Ratkaisut haasteisiin ja ongelmiin ovat toisaalta varsin tapauskohtaisia ja riippuvat organisaatiosta, työtehtävistä sekä työntekijästä itsestään. Vaikka valmiita vastauksia ei ole löydettävissä tutustumatta tutkimusjoukkoon ja heiltä saatuun laadulliseen aineistoon, yleisiä suuntalinjoja on silti löydettävissä aihetta koskevasta tutkimuskirjallisuudesta. Työssäjaksamista tukevia ratkaisuja kuvataan luonnollisesti jo aiemmin luvussa 3.2. kuvattujen työssäjaksamisen osatekijöiden sekä haasteiden kautta.

Työn haasteellisuus ja vastuullisuus ovat toisaalta työssäjaksamista kuormittavia tekijöitä, mutta toisaalta myös ensiarvoisen tärkeitä työssäjaksamisen osatekijöitä. Terveystaluiden esihenkilöiden työssä työn imu ja ilo syntyvät muun muassa työnkuvan mielekkyydestä ja siitä, että työ ajoittain myös hallitusti haastaa sekä palkitsee onnistumisisten, palautteen sekä pärjäämisen kokemusten kautta. Työn haasteellisuus ja palkitsevuus toimivat siis toisaalta myös voimakkaina työssäjaksamisen voimavaroina, kun kumpaakin yhdistyy työhön sopivassa suhteessa ja hallitusti. (Salo, 2008 31–34.) Haasteellisuuden kääntyessä liaksi ja onnistumisten jäädessä puuttumaan, ongelmaksi nousee työhön liittyvä hallinnan puute.

Työhön liittyvän hallinnan puute on yksi merkittävimmistä työssäjaksamisen organisatorisia ongelmia ja siksi tärkeimpiä ratkaistavia työpaikoilla. Kokemus siitä, että työhön on aito mahdollisuus vaikuttaa, näyttäytyy kirjallisuudessa merkittävänä tekijänä etenkin alimman tason lähiesihenkilöiden työssäjaksamisen taustalla. Alimman tason esihenkilöiden osalta työssäjaksamista tukevat siis käytännössä sellaiset järjestelyt, jotka osallistavat alimman tason esihenkilöistä alkaen kaikki esihenkilöt koko organisaatioon sekä sen tuottamaan hoitotyöhön liittyvään päätöksentekoon (Jäppinen ym. 2019, 11–12). Alimman tason esihenkilöiden työssäjaksaminen vaarantuu pelkän ylemmän johdon laatiman strategian ja toimintatapojen toteuttajan asemassa, ja he tarvitsevatkin riittävästi tietoa sekä mahdollisuuksia osallistua omaa työtään ja omaa työyksikköään koskevaan päätöksentekoon. Lähtökohtaisesti kuitenkin kaikkien esihenkilöiden työssäjaksaminen hyötyy mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä sekä käytännön työn tekemisen järjestelyihin kuten esimerkiksi aikataulutukseen (Salo 2008, 31–34).

Työstä koettuun hallinnan tunteeseen vaikuttavat myös työtehtäviin sitoutuvat sirpaleisuus ja kompleksisuus. Kognitiivisen kuormituksen hallitseminen sekä työn hajanaisuutta ja sirpaleisuutta vähentävät toimet ovat tärkeässä asemassa työssäjaksamisen kannalta. Kirjallisuudessa kognitiivisen kuormituksen hallintaan tähtääviä toimia kutsutaan kognitiiviseksi ergonomiaksi (Kalakoski ym. 2018, 18, 22–24). Esihenkilöiden tekemässä hallintotyössä kognitiivisen ergonomian toimet riippuvat toki työstä, fyysisen työpaikan ja organisaationkin ominaisuuksista, mutta osa järjestelyistä on yleistettävissä sellaisenaan ja ovat toimivia työssä kuin työssä. Kalakosken ym. (2018, 14–28) kehittämishankkeen ehdotuksina mainitaan muun muassa sirpaleisuuden vähentäminen hälyä, tietotulvaa ja häiriötekijöitä karsimalla ja käytännössä esimerkiksi sopimalla keskittymistunneista tai hiljaisesta työajasta säännöllisesti tai tiettyyn aikaan päivästä. Tällöin älylaitteet ja viestintäkanavat sekä toimiston ovi pidetään sovitusti kiinni. Lisäksi Kalakoski ym. kehottaa jakamaan päivystämivuoroja ja -vastuita voidaan jakaa esihenkilöiden kesken, niin että sekä vapaa-aika, että keskittymisaika mahdollistuu.

Kalakosken ym. mukaan kommunikaatiota ja tiedonkulkua tulisi tukea sekä samalla ristiriitaisuutta vähentää sopimalla yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista esimerkiksi esihenkilöiden tai hallinnollisissa tehtävissä toimivien kesken.

Viestintään, tiedonkulkuun ja kommunikaatioon tulisi panostaa niin, että tarpeellinen informaatio on saatavilla ja löytyy sille erikseen varatuilta foorumeilta esim. verkoston tai kehittämistehtävään osallistuvien yhteistyösovelluksesta. Jatkuvasti päällä olevat viestintäkanavat (puhelut, pikaviestit) pitäisi varata vain välttämättömään viestintään. Yhteiset pelisäännöt, oli kyse sitten viestinnästä tai muusta työhön liittyvästä, vähentävät arvailua ja sujuvoittavat työtehtävien tekemistä sekä kytkeytyvät jo aiemmin mainittuun osallisuuden organisaation päätöksenteossa. Osallisuuden tavoitteena pitäisi olla myös yhteistyössä tehty organisaation strategia ja toiminnan suunnitelmallisuus - yhdessä tulisi todeta myös se, ettei esimerkiksi uudelle kehittämistehtävälle ole välttämättä resursseja. (Kallakoski ym. 2018, 14–28.)

Yhdessä tekemisellä ja yhteistyöllä on myös oma osansa. Vaikka kirjallisuudessa on osoitettu, että työn iloa tai hyvinvointia ei tietenkään voi konkreettisesti luovuttaa tai antaa toiselle sati "tartuttaa" millään mekaanisilla toimenpiteillä organisaatioon, on silti todettu, että erinäisillä toimenpiteillä voidaan tukea ja edistää työssäjäksamista koko organisaation tasolla (Marjala 2009, 215). Konkreettisesti toimivat ja välittömät ihmissuhteet sekä myönteinen ja rennoksi mielletty kokemus ilmapiiristä työpaikalla näyttäytyvät tutkimuskirjallisuudessa työssä ja työpaikalla viihtymisenä, paremmaksi koettuna tyytyväisyytenä työstä, onnistumisina sekä samalla parantavat joidenkin tutkimusten mukaan myös työtehoa ja -tulosta. Myönteiseksi koettu organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri sekä yksilöiden kokemus merkityksellisyydestä työssään ruokkivat tutkimusten mukaan toisiaan sekä organisaation menestystä muodostaen positiivisen kehän ja lopulta tuottaen myös työstä koettua tyytyväisyyttä ja samalla työssäjäksamista. Myönteisen organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin ominaisuuksia ovat muun muassa toimiva vuorovaikutus ja siihen liittyvät foorumit, säännölliset tilaisuudet keskustella, avoin viestintä, sosiaalisten suhteiden vaaliminen, keskinäinen arvostus, luottamus ja auttaminen, yhteiset pelisäännöt ja moraalit, osallisuus organisaatioon, organisaation toiminnan joustavuus, turvallisuuden ja pysyvyyden tunne organisaatiossa (vs. irtisanomisen uhka) sekä yhteinen flow -tila tai tekemisen meininki. (Virolainen 2010, 40–50, 265–280.) Työssäjäksamisen kannalta organisaatiokulttuuriin ja -ilmapiiriin tulisi siis panostaa. Panostamisen keinoina toimivat esimerkiksi edellä mainittuihin ominaisuuksiin tähtääminen kuten esimerkiksi viestinnän kehittämi-

nen ja yhteisten pelisääntöjen laatiminen (Virolainen 2010, 265–280). Organisaatiokulttuuriin ja -ilmapiiriin liittyvät myös työpaikan ja organisaation sosiaaliset suhteet ja verkostot. Nämä korostuvat esihenkilöiden työssä ja työssäjaksamisessa myös muulla tavalla.

Esihenkilöiden kokemus siitä, etteivät he työtä tehdessään ja haasteita kohdattaessaan ole yksin on korvaamattoman tärkeäksi todettu työssäjaksamisen osatekijä. Työtehtäviin sisältyvällä toimivalla vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on selkeästi voimaannuttava ja työssäjaksamista edistävä vaikutus terveystalouden esihenkilöiden arjessa (Hyökinpuro 2019, 47–48; Romppanen 2019, 70–74). Suurin tuki esihenkilöille vaikuttaakin myös löytyvän joukosta. Esihenkilöt tukeutuvat tutkimusten mukaan muun muassa organisaation johdon tai johtoryhmän, kollegoiden, ulkopuolisten vertaistukiryhmien ja –verkostojen tarjoamaan tukeen sekä ammattimaiseen työnohjaukseen (Ollila 2006, 203; Salo 2009, 61–63). Esihenkilöiden kokemukset erilaisista sosiaalisen tuen muodoista (Jäppinen ym. 2019, 10–12; Ollila 2006, 202) sekä työtehtävien dialogisuus ja yhteisöllisyys (Marjala 2009, 159–163; Salo 2008 31–34) ovat äärimmäisen merkittäviä tekijöitä työssäjaksamisen taustalla ja siksi esihenkilöiden työhön tulisi sisällyttää organisaatiosta ja sen haasteista huolimatta aikaa ja mahdollisuuksia kohtaamista ja verkostoitumista varten. Esihenkilötyötä tekeville suunnatut foorumit ryhmäytymiselle, yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiselle ja kohtaamiselle, dialogille sekä työasioiden jakamiselle voisivatkin toimia keinoina työtyytyväisyyden lisäämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen (Häggman-Laitila 2013, 301–310; Marjala 2009, 159–163; Romppanen 2019, 31–32 47–48).

Sosiaalisen, vertaisilta ja organisaation muilta jäseniltä saadun tuen lisäksi esihenkilöt tarvitsevat myös ammattimaista tukea. Ammattimainen työnohjaus on pohjimmiltaan työhön, työrooliin tai työyhteisöön liittyvien kokemusten ja tunteiden jäsentämistä yhteisöllisen oppimisprosessin kautta. Työnohjauksen tehtävänä voi olla esimerkiksi yhteisesti sovitun tavoitteen saavuttaminen, toimiminen luottamuksellisena foorumina työhön liittyvistä asioista keskustelua ja sosiaalista tukea varten tai ratkaisujen etsiminen työn sujuvuuden kehittämiseksi (Suomen Työnohjaajat ry). Erityisesti sosiaali- ja terveysalalle suunnattu työnohjaus lisäsi hyödylliseksi koetun palautteen saantia ja antoa, työstä koettua autonomiaa sekä

hallinnan tunnetta, kokemusta henkilökohtaisesta työhön liittyvästä kyvykkyydestä ja vähensi psyykkistä kuormitusta ylläpitäen työhyvinvointia sekä työssäjaksamista. Erityisesti johtotehtävissä työskentelevien esihenkilöiden osallistuminen työnohjaukseen on merkittävää, sillä työnohjauksella on myönteisiä vaikutuksia johtamiseen ja toisaalta työnohjauksen edellä mainitut myönteiset vaikutukset yltävät koko työyhteisöön. Työnohjauksen tarkoitus ei kuitenkaan ole olla päälle liimattuna laastarina. Vaikka työnohjauksella on moniulotteisia myönteisiä vaikutuksia, se vaatii sitoutuneisuutta prosessiin ja voi tavoittaa sekä osallistaa muita paremmin jo valmiiksi työssäjaksamisestaan kiinnostuneita sekä hyvät voimavarat omaavia, jättäen kuormittuneemmat ilman työnohjauksellista hyötyä. Käytännössä työnohjauksen tulisikin olla jatkuva työssäjaksamista ylläpitävä ja tukeva sekä organisaatiota kehittävä toiminto, eikä niinkään yksittäinen interventio tilanteessa, jossa työssäjaksaminen on järkkynyt. (Koivu 2013, 55–63.)

Haastavissa työssäjaksamisen ongelmatilanteissa työterveyshuollon tulisi olla osa tilanteen selvittämistä. Työterveyshuollolla on toisaalta myös ensikäden tietoa ja mahdollisuus vaikuttaa työssäjaksamiseen jo ennaltaehkäisevästi. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesti työnantajaorganisaatio on velvollinen järjestämään työterveyshuollon henkilöstölleen ja selvittämään palvelujen tarpeen sekä toimimaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu työkyvyn ja työssäjaksamisen tukeminen sekä seuranta yhteistyössä työnantajaorganisaation kanssa. Työterveyspalvelut ja työterveysammattilaisten tuki on henkilöstön käytettävissä myös työssäjaksamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa. Organisaation tasolla työterveyshuollon tarjoamat seurantatiedot- ja mahdollisuudet, yhteistyössä suunnittelu ja varautuminen sekä ohjaus toiminnan kehittämiseen tarjoavat mahdollisuuden tukea johtotyötä tekevän esihenkilöstön työssäjaksamista. (Työterveyslaitos.)

Esihenkilöt itse kokevat eri tutkimusten mukaan tarvitsevansa toki tavanomaiset somaattisen terveyden palvelut, mutta myös tietoa työterveyshuollon erityisesti heille suuntaamista psykososiaalisen tuen palveluista ja tiivistä yhteyttä työterveyshuoltoon sekä sen palveluihin. Esihenkilöt hyötyisivät yksilötasolla työterveyspalveluista työkyvyn seurannassa ja selvittelyissä sekä työssäjaksamisen ongelmista kuntoutuessa (yksilötapaamiset ja kolmikantaneuvottelut) ja vaikeista

tilanteista palautuessa (debriefing -tyyppinen toiminta). Yhteisötasolla esihenkilöiden työssäjaksamista voitaisiin työterveyden toimesta tukea muun muassa työpaikkaselvitysten ja ristiriitatilanteiden ratkomisten kautta, mutta ennen kaikkea vertaistukea ja työpsykologin tukea sekä psykoedukaatiota tarjoavan ryhmätöinnin keinoin. (Jeskanen 2014, 50–69.) Esihenkilöiden kokema monipuolinen ja vertaisilta saatu tuki näyttäytyy edelleen ja myös työterveyspalveluilta toivottuna sekä tarvittuna työssäjaksamisen voimavarana.



Taulukko 1. Taustakirjallisuudessa esiintyneet työssäjaksamista tukevat järjestelyt työssäjaksamisen osatekijän mukaan luokiteltuna.

Työlähtöiset tekijät	Organisaatiolähtöiset	Yksilölähtöiset
<p>Työn hallittu määrä ja haasteellisuus</p> <p>Kognitiivinen ergonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittymisaika ja työrauha</li> <li>• Viestintäkäytännöt</li> </ul> <p>Perustyöhön osallistuminen</p>	<p>Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa</p> <p>Vuorovaikutus ja viestintä</p> <p>Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri</p> <p>Riittävä tuki</p>	<p>Riittävä koulutus ja perehdytys</p> <p>Oma vuorovaikutus</p> <p>Ammattimainen työnohjaus, työterveyspalvelut</p>

Vaikka esihenkilötyö terveysalalla on todettu vaativaksi ja ajoittain uuvuttavaksi, pienetkin keinot voivat olla merkityksellisiä sekä yksittäisen esihenkilön, että kokonaisen terveyspalvelujen työyhteisön kannalta. Taulukossa 1 on koostettuna edellä mainitut esihenkilöiden työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät. Esihenkilöiden kokemaan työssäjaksamiseen on mahdollista, monin tavoin kannattavaa sekä lopulta palkitsevaakin vaikuttaa. Vaikuttaminen kuitenkin vaatii verkostoista ja yhteistyössä tehtävää toimintaa, ehkä uusien verkostojen rakentamista, perehtymistä esihenkilöiden työnkuvaan, käytännön työympäristöön sekä sen ominaisuuksiin, työssäjaksamiseen itseensä, sekä lopulta resurssien panostamista sekä kehittämis- ja edistämistyön edellyttämää pitkäjänteisyyttä.

## 4. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄT

### 4.1. Suunnittelu ja taustakirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö toteutui laadullisena tutkimuksena. Kuten laadullisen tutkimuksen tarkoituksena yleensäkin, myös tämän opinnäytteen yhtenä tarkoituksena oli kuvailla ja ymmärtää ilmiötä ja sen ominaisuuksia ja merkityssuhteita tarkoin valitussa suppeassa mittakaavassa. Laadullinen tutkimus soveltuukin parhaiten juuri suppean ja harkitun, ei kvantitatiivisen aineiston tutkimukseen. Näiden ominaisuuksien ja lähtökohtien vuoksi laadullinen tutkimustapa oli validi, luonnollinen ja helppo valinta myös tämän opinnäytteen lähestymistavaksi jo ensimmäisestä suunnitelmavaiheesta alkaen. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyö rakentui laadulliselle tutkimukselle ominaisten ja tutkimuserinteessä yleensä järjestyksessä toistuvien vaiheiden myötä, jotka Kanasen (2012, 93) luokittelussa ovat aikajärjestyksessä suunnittelu, tiedonkeruu, analyysi ja tulkinta. Toisaalta tämän opinnäytetyön lähtökohtana kuitenkin on selkeä työelämän tarve ja laadullinen tutkimus soveltuu myös tähän tarkoitukseen, etenkin kun tarkoituksena on toiminnan kehittäminen tai vaihtoehtojen etsiminen vanhojen toimintatapojen tilalle (Heikkilä 2014, 14–15).

Kehittämistyö itsessään ei ole erillinen tutkimusmenetelmä. Kehittämistyössä taustalla on pyrkimys parempaan asiantilaan, johon eri keinojen muodostamalla kokonaisuudella ja tässä tapauksessa laadullisen tutkimuksen avulla pyritään. Kehittämislähtöisessä opinnäytetyössä kehittämisen kohde on usein puettu ja kirjattu ongelman muotoon. Tällöin tutkimustyön tarkoituksena on etsiä uusia tai soveltaa toisaalla luotuja ratkaisuja ongelmaksi sanoitettuun kehittämiskohteeseen ja näin on toimittu tässäkin opinnäytetyössä. Kehittämislähtöisen opinnäytetyön vaiheet voidaan karkeasti jakaa kolmeen: ongelman tunnistamiseen ja määritellyyn, ratkaisun esittämiseen sekä sen kokeiluun ja arviointiin. (Kananen 2012, 13–21). Kehittämislähtöisen opinnäytetyön työvaiheet aina ongelman tunnistamisesta ja määrittelystä ratkaisun ja paremman asiantilan hakemiseen sisältyivät helposti laadullisen tutkimuksen vaiheisiin. Kehittämistehtävä ja ongelma kuvailtiin suunnitteluvaiheessa ja ratkaisuja haettiin tiedonhankinnan ja sen analyysin kautta. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on tuotu esiin, osa työssäjaksami-

sen kehittämiseen tähtäävistä toimista ottaa runsaasti aikaa ja vaatii varsin pitkäjänteistä sitoutumista kehittämiseen. Esimerkiksi työnohjauksen hyötyjä käsittelevissä tutkimuksissa jopa neljän vuoden mittainen seuranta- ja arviointiaika on koettu liian lyhyeksi (Koivu 2013, 60–63). Tämän vuoksi ratkaisujen tarkempi arviointi ja seuranta ei ollut opinnäytetyön kehittämislousteesta huolimatta täysin mahdollista sen vaatiman pitkän aikajänteen vuoksi. Pitkäjänteisempi kehitystyö, seuranta ja vaikutusten arviointi muodostaa toisaalta mielenkiintoisen ja hyödyllisen jatkotutkimusaiheen Sodankylän kunnan terveystalveissa.

Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön ideoinnin myötä muodostui työelämän tarpeista ja yhteistyökumppanina toimineen Sodankylän kunnan ja esihenkilöiden itsensä esittämästä toiveesta aluksi vielä laava ja rajaamaton aihe, joka vaati vielä jatkokehittelyä. Aihetta oli tarpeen tiivistää ja fokusoida, mikä kuitenkin edellytti tarkempaa perehtymistä aihealueisiin sekä aihetta koskevaan tutkimustietoon. Osittain myös edellä mainitun rajauksen muotoilun kanssa päällekkäisenä työvaiheena toteutettiin opinnäytetyöhön liittyvä taustakirjallisuuskatsaus. Taustakirjallisuuteen pyrittiin sisällyttämään niin kotimaista kuin kansainvälistä, vertaisarvioitua ja luotettavista lähteistä kerättyä tietoa. Lisäksi kirjallisuuden valinnassa ja etsinnässä pyrittiin huomioimaan opinnäytetyössä korostuva Lapin alueen muodostama erityinen olosuhde sekä sen vaikutukset esihenkilöiden työhön ja työssäjaksamiseen. Taustakirjallisuuteen liittyviä tiedonhakuja toteutettiin terveysalan verkkotietokantoihin kuten Ebsoco –e journaliin, Mediciin, CINAHL:iin, JBI:aan sekä useiden kotimaisten yliopistojen väitöskirjatietokantoihin ja pro gradu –tietokantoihin. Vain murto-osa kaikesta kirjallisuudesta oli riittävällä tavalla vertaisarvioitua, luotettavaa ja aihetta koskien relevanttia valikoituakseen muodostamaan opinnäytetyön taustakirjallisuuden muodostamaa kuvaa tutkimusaiheesta ja samalla ohjaamaan myöhemmin tehtyä tutkimusaineiston keruuta ja analyysia.

Suunnitteluvaiheessa ja aihetta koskevaan kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen, alkuperäisestä aiheesta rajattiin tarkka tutkimuksen kohde ja määriteltiin tutkittavat. Suunnitteluvaiheessa muodostettiin myös tarkemmat ja selkeät tutkimuskysymykset, jotka on kuvattu luvussa 2. Suunnitteluvaiheen jälkeen aloitettiin aineiston keruu sekä sen käsittely.

## 4.2. Aineiston keruu

Sodankylän kunnan terveystieteiden lähiesimiehistä koostuvalle tutkimusjoukkolle lähetettiin informatiivinen saatekirje (ks. Liite 1) sähköpostitse liittyen tulevaan tutkimukseen, jossa kerrottiin tarkemmin opinnäytetyöstä sekä sen tavoitteista, opinnäytetyön tekijästä ja ohjaajista sekä tutkimuksen luonteesta ja tietosuojasta. Lisäksi tutkittavat saivat vielä herätesähköpostin, jonka tarkoitus oli muistuttaa vastaamisesta vastausajan ollessa vielä käynnissä. Tutkimukseen valittiin yhteensä 11 henkilöä. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja kyselytutkimukseen sisällytettiin mahdollisuus valita vastaamisen sijaan tutkimukseen osallistumatta jättäminen.

Aineiston keruu tapahtui pääosin kyselytutkimuksen keinoin. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli mahdollistaa tutkittavien anonymiteetti ja vastaaminen mahdollisimman tunnistamattomana. Kyselytutkimus toteutettiin verkossa webropol –kyselynä keväällä 2020 ja uusittiin syksyllä 2021 ensimmäisessä kyselyssä tapahtuneet vastausten tallentumiseen liittyneen virhetilanteen vuoksi. Kysely sisälsi kolme taustakysymystä, joiden avulla selvitettiin esihenkilöiden koulutusta ja työvuosia. Työssäjaksamista selvitettiin seitsemällä avoimella kysymyksellä. Kysymykset muotoiltiin taustakirjallisuuden perusteella nostamaan esiin ja herättämään ajatuksia työssäjaksamisesta sekä siihen liittyvistä myönteisistä sekä kielteisistä taustatekijöistä. Lisäksi kysyttiin suoraan toiveita sekä kehittämissuhteita tutkittavien työssäjaksamisen tukemiseksi. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan, mahdollisimman yksiselitteiseksi ja niin, että vastaajat kertoisivat vapaasti aiheesta (ks. Liite 2).

Kyselytutkimukseen vastasi 11 henkilön tutkimusjoukosta 6 henkilöä. Vastaukset olivat lähes kaikki laadukkaita ja runsaita, pohtivia sekä ajoittain rönsyileviäkin. Välillä vastauksissa poikettiin aiheesta, mutta pääosin vastaukset olivat asian ytimessä. Suunnitelmavaiheessa arvioitiin, että tutkimuksen yksi mahdollinen riskitekijä olisi, että vastaajat joko jättäisivät vastaamatta tai vastaisivat lyhyesti tai pintapuolisesti ja materiaalia ei kertyisi riittävästi. Tämän vuoksi kyselytutkimuksen jälkeen aineistoa valmistaudittiin tarvittaessa täydentämään yksilöhaastattelulla ja pyydettiin tutkittavia ilmoittamaan erikseen mahdollisesta haastatteluhaluudesta. Riski ei toteutunut ja kyselyn tekeminen onnistui, kun tekniset

vaikeudet selätettiin ja vastausten tallentaminen onnistui. Kyselytutkimuksesta saatiin runsaasti laadukasta aineistomateriaalia eikä aineistoa koettu tarpeelliseksi täydentää enempää. Käytännössä aineiston keruuta ohjasi siis myös aineiston saturoituminen, joka Tuomen ja Sarajärven (2018), mukaan kuvaa laadullisen aineiston riittävää laajuutta. Kyselytutkimuksen keinoin pyrittiin kuvaamaan kokemuksia työssäjaksamista sen tilasta sekä tekijöistä, jotka siihen vaikuttivat. Työssäjaksamisen tila ja siihen vaikuttavat asiat kuvautuivat monipuolisesti ja itseään toistaen, eikä uusia asioita tuntunut nousevan enää esiin. Lisäksi aineistossa kuvautuneet asiat vastasivat taustakirjallisuutta ja aiemmin tehtyä tutkimusta, vaikka toki pientä variointia ja heterogeenisyyttä esiintyi sen suhteen, mitä vastaajat erityisesti painottivat vastauksistaan. Saturoituneisuus tuki päätöstä siitä, että aineisto on kyllin laaja ja rikas analyysia varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

#### 4.3. Aineiston analyysi

Kerätty aineisto osoittautui rikkaaksi ja monipuoliseksi, eivätkä suunnitelmavaiheessa pelätyt riskit realisoituneet. Aineistosta jäi heti vaikutelma, että vastaajilla oli sanottavaa. Vastaajat pääosin jättivät pitkiä, pohdiskelevia vastauksia kyselytutkimuksen avoimiin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen monipuoliset ja pitkät vastaukset antoivat vaikutelman, siitä että esihenkilöt pitivät työssäjaksamistaan tärkeänä ja tutkimuksen aihetta sekä tavoitetta merkittävänä. Aiheesta oli sanottavaa ja kerrottavaa vielä varsinaisen kyselyn jälkeenkin. Kyselytutkimukseen sisällytetyn vapaan sanan kohtaan kertyikin monenlaisia ajatuksia ja pohdintoja työssäjaksamisesta yleisellä tasolla, terveysalalla tai Sodankylän kunnassa tai muutoin henkilökohtaisesti.

Vastauksissa tuli esiin runsaasti erilaisia yksityiskohtaisia kuvauksia työssäjaksamisesta sekä siihen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. Kaikki vastaukset sisälsivät pohdintaa ja pureutuivat ilmiöön moniulotteisesti sekä erilaisista näkökulmista käsin. Vaikka vastaajina toimineet esihenkilöt toivat esiin omia yksityisiä ja yksittäisiä kokemuksiaan työssäjaksamisesta yhteisellä työpaikallaan, aineistosta oli heti nähtävissä myös yhteneväisyyksiä. Aineisto osoitti,

että esihenkilöt osasivat itse sanoittaa ja kuvailla työssäjaksamistaan sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työssäjaksamista tukien ja toimivat voimavaroina työssä. Toisaalta myös työssäjaksamisen käsitteiden tuntemuksessa ja työssäjaksamiseen liittyvissä asenteissa oli myös vaihtelua tutkittavien välillä.

Kerätyn laadullisen aineiston eli kyselytutkimuksen vastausten analyysissa hyödynnettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoja. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä, jonka tarkoituksena on käsitteellistää kerätty aineisto ja samalla kuvata tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysin nojautta taustakirjallisuudessa jo tehtyihin havaintoihin ja päätelmiin, tutkimusmenetelmästä käytetään nimitystä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin tieto ei muodostu suoraan aineiston osoittamien olennaisten asioiden mukaan, vaan tietoa rakenteistetaan ja teemoitetaan jo olemassa olevan tiedon kautta. (Kylmä & Juvakka 2007, 112.)

Sisällönanalyysi jakautuu karkeasti kolmeen erilaiseen työvaiheeseen: ensimmäisenä on aineiston pelkistäminen eli redusointi ja analyysiyksikön, kuten lause, yksittäinen sana tai ajatuskokonaisuuden määrittäminen. Toisena työvaiheena aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Kolmantena työvaiheena saaduista ryhmistä tai klustereista muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja tätä työvaihetta kutsutaan abstrahoinniksi. Sisällönanalyysin ollessa teoriaohjaavaa, klusterointi ja abstrahointi nojaavat teoretietoon ja uusien luomisen sijaan voidaan esimerkiksi nojata alan tutkimuksessa aiemmin muodostettuihin käsitteisiin. Toisaalta aineistot ovat keskenään erilaisia ja kontekstisidonnaisia eikä aineistoa välttämättä voida sijoittaa täysin istuvasti esimerkiksi valmiiseen malliin tai teoriaan. Näin teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä saadaan usein aikaan myös mihinkään ryhmään tai käsitteeseen sisältymätöntä dataa ja klusteroinnissa muodostuu jotakin aiemmin teoriaan sisältymätöntä ja kontekstisidonnaista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä opinnäytetyössä kerätyn aineiston analyysi tapahtui edellä mainittujen vaiheiden mukaisesti ja tutkimuskirjallisuuteen nojautuen.

Aineiston analyysi jaettiin kahteen tutkimuskysymysten mukaan - ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin oman yksikertaisen analyysin pohjalta. Muita tutkimuskysymyksiä ajatellen tehtiin kaikista vastauksista tarkempi ja vaativampi

analyysi. Analyysivaiheessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen millaisena esihenkilöt kokevat työssäjaksamisensa vastattiin hyvin yksinkertaisen analyysin pohjalta. Tähän tutkimuskysymykseen vastaamista varten tehtiin kokonaisuudessaan oma analyysi, jossa aineiston vastaukset redusoiitiin yksinkertaisempiin muotoihin pelkistäen koko vastauksen vain vastaamaan kokemukseen työssäjaksamisen tilasta tällä hetkellä. Tässä analyysin vaiheessa ei annettu arvoa aineistosta muutoin esiin nouseville asioille, vaan keskityttiin selvittämään vain, millaisena työssäjaksaminen koettiin tutkimusajankohtana.

Koko aineisto ryhmiteltiin työssäjaksamiskokemuksen kuvailujen perusteella ja esiin nousivat alkuun luokat työssäjaksava ja heikentynyt työssäjaksaminen. Työssäjaksavien luokka syntyi niistä vastauksista, joissa työssäjaksamista kuvailtiin positiivisin tai myönteisin sanankääntein. Samaan luokkaan ryhmiteltiin myös ne vastaukset, jossa vastaaja oli kertonut suoraan, ettei työssäjaksamisessa ole ongelmia. Negatiivisesti työssäjaksamistaan kuvaileet ja työssäjaksamisensa muuksi, kuin hyväksi kuvaileet muodostivat oman luokkansa. Luokittelun edettyä nousi esiin, että heikentyneen työssäjaksamisen luokkaa oli vielä mahdollisuus tarkentaa. Tämä luokka jaettiin kahteen osaan, joista toisen muodostivat heikentyntä työssäjaksamista kuvaavat ja toisen vielä sitäkin heikomaksi työssäjaksamisensa kuvaavat vastaukset. Muodostettujen luokkien abstrahointi nojasi taustakirjallisuuteen käyttäen tukenaan työssäjaksamisen tasapainomallin (Järvikoski ym. 2018, 12–15) käsitteitä. Lopullisina käsitteinä pidettiin työssäjaksamisen tasapainoa, kuormittunutta ja ylikuormittunutta työssäjaksamista.

Samalla kerätystä ja analysoidusta aineistosta etsittiin teoriaohjatusti ja taustakirjallisuudessa esiintyneellä tavalla kokemuksia pohjakoulutuksen sekä työhistorian vaikutuksesta työssäjaksamiseen. Taustakirjallisuudessa nousi esiin selkeä yhteys muun muassa työkokemuksen ja työssäjaksamisen välillä, suosien kokeneiden esihenkilöiden työssäjaksamista muita enemmän. Tässä tutkimuksessa ja esihenkilöiden kokemuksissa ei näyttäytynyt vastaavaa. Joissakin tapauksissa vastaajat olivat myös jättäneet vastaamatta osaan taustakysymyksistä. Työssäjaksamisen ja työkokemuksen tai koulutuksen välisen merkityssuh-

teen tarkastelu jätettiin tämän kysymyksen osalta kesken, eikä tämän tutkimuksen puitteissa kerätystä aineistosta ei siis voitu tehdä johtopäätöksiä aiheeseen liittyen.

Tässä opinnäytetyössä määritellyt muut tutkimuskysymykset selvittivät työssäjaksamista tukevia ja sitä heikentäviä tekijöitä ja sitä, millaista tukea tai millaisia muutoksia esihenkilöt kokivat kaipaavansa työhönsä. Näiden tutkimuskysymysten osalta lähdettiin tekemään analyysiä eri tavalla kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Analyysissä käytettiin kokonaisista vastauksia, joista erotettiin alleviivaten esiin vastauksen ydin tai vastauksen tärkeimmät seikat. Toisaalta redusoinnissa pyrittiin myös siihen, ettei olennaisesti vastaukseen sisältyvää informaatiota myöskään turhaan häivytetä tai kadoteta (Vilka 2015). Vastauksissa esiin tulleet tärkeimmät seikat pelkistettiin eli redusoiitiin sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018) sanallisesti ytimekkäiksi ilmaisuiksi.

Aineisto sisälsi myös jonkin verran materiaalia, jota ei tämän tutkimuksen puitteissa voitu hyödyntää. Esihenkilöt kertoivat vastauksissaan henkilökohtaisesta, työn ulkopuolisesta elämästään ja vapaa-ajastaan sekä ihmissuhteistaan. Edellä mainitut tekijät olivat merkityksellisiä vastaajien työssäjaksamiselle, mutta ne eivät kuuluneet tämän opinnäytteenä toteutetun tutkimuksen rajaukseen ja niiden tarkempi käsittely ei ollut mahdollista tutkimusluvan tai tutkimusetiikan puitteissa. Edellä mainitut seikat rajattiin lähes täysin pois aineiston analyysistä ja ne esiintyvät tutkimuksessa vain sivujuonteena – kuten esimerkkinä siitä, että vastaajat kertoivat työssäjaksamista tukevien työ- ja organisaatiolähtöisten tekijöiden lisäksi myös muita voimavaroja, joilla oli vaikutusta asiaan. Henkilökohtaisen elämän alueelle kuuluvia asioita ei siis tämän tutkimuksen puitteissa tarkemmin avattu vastaajien kertomuksista huolimatta.

Esimerkkinä tehdystä redusoinnista toimii erään vastaajan pitkä kertomus työyhteisöstä. Vastaaja kertoi työn sosiaalisista suhteista ja verkostoista kokonaisella kappaleella, mutta vastaajan kertomus pelkistettiin analyysivaiheessa kuitenkin varsin yksinkertaiseen muotoon: hyvä työyhteisö ja hyvä henki. Kaikki vastaukset käsiteltiin samalla tavalla ja jokaiselle vastaukselle muodostettiin oma, redusoitu yhteenveto.





Kuva 3. Aineistoa analyysivaiheessa. Vastaukset on ensin redusoitu. Kuvassa on juuri tehty klusterointi eli ryhmittely värikoodauksen avulla.

Pelkistämisen jälkeen aineiston käsittelyssä edettiin sisällönanalyysin vaiheista klusterointiin eli järjestelyvaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Järjestelyvaiheessa yleisemmälle tasolle pelkistämisen ja selkiyttämisen myötä esiin nousseita asioita teemoiteltiin samankaltaisuuden, yhtenevien aiheiden ja ideoiden sekä ilmiöiden perusteella selkeisiin teemoihin. Teemojen annettiin muodostua aineiston ohjaamana eikä tässä vaiheessa erityisesti hyödynnetty teoriapohjaa. Klusterointi oli työvaiheena helppo, sillä saturoituneesta aineistosta toistuvasti nousi esiin samoja tekijöitä työssäjaksamisen ja jaksamattomuuden taustalla. Esimerkiksi työkavereihin, kollegoihin, työyhteisöön ja -ryhmiin liittyviä asioita tuli esiin jokaisessa vastauksessa jollakin tavalla, osassa vahvemmin ja osassa sivujuonteena. Kaikista vastauksista löytyi siis osia, jotka sopivat samaan työkavereita, työyhteisöjä ja -ryhmiä sekä sosiaalisia suhteita yhdistävään klusteriin. Klustereille ei vielä tässä vaiheessa tuntunut järkevältä antaa työnimiä ennen varsinaista abstrahointia. Selvyiden vuoksi tuntui helpoimmalta antaa klustereille värikoodi, jolla sinänsä ei ollut analyysin kannalta merkitystä, mutta joka mahdollisti klusterin käsittelyn ja sen merkityksen pohdinnan ajatuksen tasolla. Kuvassa

3 reduktioihin on tehty klusterointiin liittyvä värikoodaus, jossa aiemmin mainittujen työkavereiden, kollegoiden, työyhteisöjen ja –ryhmien sekä sosiaalisten suhteiden muodostama klusteri on merkattu sinisellä. Sinisen klusterin lisäksi muodostettiin punainen, keltainen, violetti ja musta klusteri. Punainen klusteri muodostui reduktioista, jotka liittyivät työn määrään, laajuuteen, monipuolisuuteen ja vastuuseen liittyvistä tekijöistä. Keltainen klusteri muodostui ajan ja tilan käyttöön, häiriötekijöihin ja organisointiin liittyvistä tekijöistä. Violetti klusteri muodostui palautteesta. Musta klusteri muodostui viittauksista vaatimuksiin, velvoitteisiin ja toteutuspaineesiin. Käsittelyn selvyden vuoksi klustereiksi värikoodatut reduktiot kasattiin vielä omaksi yhteenvedokseksi myös paperilla, jotta tulkintavaihe olisi mahdollisimman selkeä.

Analyysivaiheessa saatuja klustereita peilattiin ja verrattiin taustakirjallisuuden muodostamaan teoriapohjaan. Tässä vaiheessa selkeästi alkoi erottua vastaavuuksia. Ilmiöt tai klusterit, joita ryhmittelyssä muodostui, muistuttivat usein atomeiksi purettuja taustakirjallisuuden käsitteitä ja olivat verrattavissa niihin. Aiemmin mainittu sininen klusteri, jossa työn ihmiset ja verkostot sekä suhteet korostuivat vastasi pitkälle sosiaalisten suhteiden sekä ilmapiirin käsitteitä sekä merkitystä osana työssäjaksamista. Violetti luokka, jossa vastaajien kokemukset palautteesta ja arvostuksesta vastasi täysin työssäjaksamista teorian tasolla tukevaa palautetta. Lopulta abstrahointivaiheessa muodostetut luokat olivat seuraavat: *työtehtävät ja -järjestelyt, sosiaaliset suhteet ja verkostot, sirpaleisuus, palaute ja onnistumiset, päätöksenteko ja osallisuus sekä työn joustavuus.*

Kaiken kaikkiaan muodostetut luokat asettuivat aineistolähtöisen analyysin idean mukaisesti teoriapohjaan melko saumattomasti ja toimivat vastaajien kokemusten tapaan joko myönteisinä työssäjaksamista tukevinä tekijöinä tai heikensivät vastaajien työssäjaksamista. Aineistosta esiin nousseille ilmiöille tuntui löytyvän vastaavuutta teoriapohjasta ja osa klustereista kuvasi niin hyvin teoriapohjan käsitteitä, että niille vaikutti luontevalta valita abstrahoinnin yhteydessä käsite suoraan teoriapohjasta. Toisaalta analyysivaiheessa tuli esiin myös teemoja, joiden käsitteellistäminen ei onnistunut mutkattomasti. Esimerkkinä haastavammasta käsitteellistämisestä ja käsitteellistämisen työvaiheesta sekä siinä tehdyistä tutkimuksellisista valinnoista toimii kuvassa 3. näkyvä mustalla värikoodattu luokka.

Edellä mainittu klusteri oli abstrahointivaiheessa haastava, sillä se vastannut erityisesti mitään kirjallisuudessa esiin tullutta tekijää työssäjaksamisen taustalla, mutta toisaalta sillä oli paljon yhtymäkohtia eri tekijöihin. Kyseiseen luokkaan kertyi kokemuksia ja ilmauksia siitä, miten strategiaa, toimintatapoja sekä sääntöjä saneltiin kuntaorganisaation ylemmiltä tasoilta ja ne kertyivät organisaatiossa muun muassa vastaajina toimineiden terveystalon esihenkilöiden implementoitavaksi. Esihenkilöillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa organisaation johdolta saamiinsa linjauksiin, vaan heiltä edellytettiin implementaatiota joka tapauksessa. Näistä kokemuksista muodostettu luokka toisaalta vertautui läheisesti sekä työn hallintaan liittyvään käsitteeseen työssäjaksamisen mahdollistajana ja toisaalta vastaajien etäisyyteen päätöksenteosta ja vähäisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa siihen. Mustan luokan osalta tehtiin tässä tapauksessa tutkimuksellinen valinta. Työssäjaksamisen mahdollistaja, työn hallinta muodosti oman teemansa vastauksissa, siihen liittyvää aineistoa kertyi runsaasti ja tähän liittyvät vastaajien kokemukset pääsivät tutkimuksessa selkeästi esiin. Vastaajat eivät suoraan sanallisesti ilmaisseet vastauksissaan päätöksentekoon liittyvistä ongelmista, mutta mustaan teemaan kertyneet vastaukset toistuvasti ilmaisivat, ettei esihenkilöillä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa ja he joutuivat toteuttajan asemaan saadessaan esimerkiksi kuntastrategiaan tai kuntaorganisaatioon liittyviä implementointikäsityksiä. Edellä mainittu luokka käsitteellistettiin näin ollen teoriaohjaten ja tuoden tutkimuksessa esiin muutoin piiloon jäävät kokemukset esihenkilöiden osallisuudesta päätöksentekoon ja viestintään.

Analyysin pohjalta tunnistettiin ja nimettiin Sodankylän kunnassa terveystalouden esihenkilöiden työssäjaksamiseen vaikuttavia ilmiöitä. Lisäksi kartoitettiin selkeitä esihenkilöiden toiveita työssäjaksamisen ylläpitämiseksi sekä sen edistämiseksi. Analyysissä saadun tiedon pohjalta sekä esihenkilöiden toiveista ja kirjoitettiin puhtaaksi selkeitä kehittämiskohteita ja ehdotuksia hoitotyön lähiesihenkilöiden työssäjaksamisen tueksi. Ehdotukset muotoiltiin erilliseksi asiakirjaksi tai huoneentauluksi (Liite 3), jossa opinnäytetyön tuloksena muotoillut kehitysehdotukset on koottu ohjeiksi, joita avattiin muutamalla sanalla. Ehdotukset annettiin vapaaseen käyttöön koko Sodankylän kunnan organisaatiossa, kuitenkin erityi-

sesti suunnaten tutkittaville ja terveystalveluiden organisaatiolle. Lisäksi opin-  
näytetyö julkaistaan Lapin AMK:n opinnäytetyön julkaisuprosessin mukaisesti ko-  
konaisuudessaan ja se on julkisesti luettavissa theseus.fi:ssä.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1. Esihenkilöiden kokemukset työssäjaksamisesta Sodankylän kunnan terveyspalveluissa

Esihenkilöt kuvailivat itse kokemustaan työssä jaksamisesta eri tavoin. Kaikki vastaajat eivät suoraan ilmaisseet millaiseksi työssäjaksamisensa tunsivat, mutta aineistoa käsiteltäessä tunnistettiin, että työssäjaksamista kuvailtiin esimerkiksi negatiivisin ilmauksin ja näistä ilmauksista pystyttiin tekemään johtopäätöksiä sekä analyysiä. Vastauksista muodostettiin kolme eri luokkaa, tasapainotila, kuormittuneisuus ja ylikuormittuneisuus. Vastaajista valtaosa koki työssäjaksamisensa joko kuormittuneeksi tai ylikuormittuneeksi.

Vastaajat kuvailivat työn vaatimusten ja työssäjaksamista tukevien voimavarojen välistä tasapainotilaa kertomalla jaksavansa hyvin tai kokevansa yksinkertaisesti työn olevan hallittavaa ja sen tuntuvan sujuvalta osalta kokonaisu-elämää. Väsymyksestä, uupumuksesta tai palautumisen puutteesta kertomalla vastaajien tulkittiin kuvailevan työssäjaksamisen heikentymistä ja tasapainotilan järkkymistä. Kun tasapaino järkkyy, vastaajat toivat siis esiin kokemuksen tai havainnon väsymyksestä, kuormituksesta ja uupumuksesta. Edellä mainitun kuormituksen pahentuessa entisestään vastaajat käyttivät termiä ylikuormittuminen. Työssäjaksamista kuvailtiin tällaisissa tapauksissa muun muassa ääri rajoilla oloksi ja ahdistavaksi. Esimerkiksi vastaaja 2 kertoi omasta ylikuormittuneesta tilanteestaan seuraavasti:

*“Oma työkyky on vähintään uhattuna, ollut viimeisen vuoden ajan. Olen itsehoitokeinoilla vielä pärjännyt; esimiestyön tiukka aikataulutus, yrittänyt välttää ylitöitä, harrastan vähän liikuntaa, säännöllinen elämänrytmi, pari luottoystävää, ulkoilua. Työnohjaus auttanut myös. Olen miettinyt vakavasti myös irtisanoutumista.” (Vastaaja 2)*

Aineiston mukaan esihenkilöt kokivat työssäjaksamisensa siis joko tasapainotilaksi, kuormittuneeksi tai ylikuormittuneeksi. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä valtaosa vastasi siis kokevansa itsensä työssäjaksamisen osalta kuormittuneeksi tai ylikuormittuneeksi. Vastaajista monet toivat esiin havainnoineensa myös ym-

pärillä olevien kollegoiden työssäjaksamista ja tunnistaneensa oman kuormituksen lisäksi myös muiden esihenkilöiden tilanteen. Eräs esihenkilöistä kuvailee tilannetta kertoen, että:

*“ - - on tunne, että jokainen vuorollaan hakeutuu sairauslomalle tai sanoo itsensä irti”. (Vastaaja 1)*

Ajallisesti vastaajat mainitsivat erikseen viime vuoden tai muutoin noin vuoden mittaisen ajanjakson, jona työssäjaksaminen oli erityisesti heikentynyt. Toisaalta työssäjaksamisessa koettiin luonnollisesti myös vaihtelua tai ajallista aaltoilua. Osa vastaajista kertoi kokevansa ajoittain aikajaksoja, jona työssäjaksaminen oli tasapainossa tai kokivat työssäjaksamisensa olevan vastausajankohtana parantumaan päin. Vastaajista osa kertoi toisaalta myös joko pohtivansa, tai jo tehneensä erilaisia henkilökohtaisia ratkaisujaan työssäjaksamisen vuoksi. Toivo paremmasta työssäjaksamisesta eli tästä syystä.

Työssään tuoreemmat sekä kokeneemmat esihenkilöt kokivat yhtä lailla itsensä kuormittuneeksi tai ylikuormittuneeksi. Korkeasti koulutetut ja johtamisopintoja omaavat esihenkilöt kokivat työssäjaksamisensa samalla tavalla ja toivat esiin vastauksissaan samoja asioita kuin matalammin koulutetut vastaajat. Vastaajista kukaan ei nostanut koulutusta, osaamista tai kompetenssia terveysalalta tai hallintotyöstä erityisen merkittäväksi tekijäksi työssäjaksamiseen liittyen. Yksittäisissä vastauksissa tuli esiin, että tiettyjen työtehtävien hoitamiseen koettiin tarvittavan nykyistä enemmän osaamista, mutta näissäkään vastauksissa koulutus tai osaaminen ei noussut yksittäiseksi merkittäväksi työssäjaksamisen tasapainon horjuttajaksi suuntaan tai toiseen. Taustakysymyksistä ainoastaan vastaajan ikä nousi joissakin vastauksissa esiin palautumista heikentävänä tekijänä, samalla vaikuttaen kielteisesti kokemukseen työssäjaksamisesta.

## 5.2. Työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät

Esihenkilöt nostivat esiin vastauksissaan ja aineistossa toistuivat monet aikaisemmissakin tutkimuksessa toistuvat työssäjaksamisen vaikuttavat tekijät, joita

on käsitelty luvussa 3.3. Taulukossa 2 on tuotu esiin aineiston analyysin osoittamat työssäjaksamisen osatekijät verrattuna luvussa 3.3. esitettyihin työssä jaksamista tukeviin tekijöihin. Taulukossa esiin tuotujen tekijöiden merkitys myönteisesti tai kielteisesti Sodankylän kunnan esihenkilöiden työssäjaksamiseen on merkattu taulukkoon symbolein. Kaikki taustakirjallisuudessa esiintyneet työssäjaksamisen osatekijät eivät tässä tutkimuksessa nousseet erityisesti esiin taulukossa näitä ei ole merkattu vaikuttamaan työssäjaksamiseen positiivisesti eikä negatiivisesti.

#### 5.2.1. Sosiaaliset suhteet ja verkostot

Toimiva vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet olivat erityisen tärkeitä asioita esihenkilöiden työssäjaksamiselle. Vuorovaikutuksessa korostuivat työtovereiden kanssa toimiminen, yhteenkuuluvuus sekä heiltä saatu vertaistuki. Esihenkilöt olivat selvästi löytäneet toisensa ja kollegansa, sillä jokaisessa vastauksessa mainittiin työn sosiaalisena verkostona sekä tuen lähteenä erityisesti työkaverit ja kollegat. Toisaalta useat vastaajat mainitsivat saamansa tuen lähteinä myös johdon ja oman esimiehen. Toisista esihenkilöistä ja omasta esihenkilöstä kerrottiinkin monissa vastauksissa:

*“Lähimpien kollegoiden tuki ja oman esihenkilön tuki ja läsnäolo auttavat työssäjaksamisessa” (Vastaja 4).*

*“Hyvät työkaverit (auttavat jaksamaan), mutta muiden esimiesten tuki tärkein” (Vastaja 2).*

*“Työkaverit antavat voimaa.” (Vastaja 1)*

Myös muita sosiaalisia ryhmiä esiintyi vastauksissa; kollegiaaliset ja paikalliset verkostot saattoivat toimia myös sosiaalisen tuen lähteenä. Pääosin lähimmät kollegat ja työtoverit olivat kuitenkin merkittävin organisaatioon liittyvä voimavara esihenkilöiden työssäjaksamiselle ja kannattelivat huonoissakin hetkissä.

Toisaalta työn sosiaalisissa suhteissa ja verkostoissa nähtiin myös niiden toinen puoli. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden erityinen merkitys työpaikalla näkyi hyvin esihenkilöiden kokemuksissa tilanteissa, jossa vuorovaikutus ei toimi.

Työilmapiiri, ristiriitatilanteet ja negatiivinen asennoituminen nousivat esimiesten kokemuksissa esiin negatiivisessa mielessä työssäjaksamisen suhteen. Esimiehet kokivat työssäjaksamistaan kuormittaviksi ja voimia vieväksi tilanteet, joissa työn sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus työpaikalla eivät toimineet tai ilmapiirissä näkyi vastustus, väsymys ja turhautuneisuus;

*“Kaikista eniten työssä jaksamiseen vaikuttaa hyvä työilmapiiri. Riidat tulehduttaa yhteisöä ja vaikeuttavat jaksamista. Töitä jaksaa tehdä paremmin hyvässä työilmapiirissä.” (Vastaaaja 3)*

*“Kuormitusta aiheuttaa myös yleinen negatiivinen ilmapiiri ja yksittäiset henkilöt, jotka sitä luovat ja ylläpitävät.” (Vastaaaja 4)*

Toimivan vuorovaikutuksen puute tuntui siis heti esihenkilöiden nahoissa ja vaikeutti työssäjaksamista, osoittaen toimivan vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin merkityksen työssäjaksamisen taustatekijänä. Esihenkilöt kokivat sosiaalisten suhteiden ja verkostojen suhteen tärkeäksi ja myös toivoivat työn jakamista sekä yhteistyötä. Toive esiintyi monessa merkityksessä. Toisaalta toivottiin työn jakamista selkeästi työnjaollisessa mielessä ja työn määrästä selviytymisen kannalta. Esihenkilöt kuitenkin toivat jakamisen ja yhteistyön myös esiin vertaistuen kannalta. Esihenkilöille oli tärkeää, että tarvittaessa rinnalla kulkijaksi löytyi tilanteesta riippumatta toinen esihenkilö, koko esihenkilöiden muodostama verkosto, oma esihenkilö tai ylemmän johdon jäsen. Työssäjaksamista siis selkeästi tuki esihenkilöiden kokemuksissa se, ettei työssä jääty yksin.

### 5.2.2. Palaute ja onnistuminen

Saatu palaute koettiin erityisenä myönteisenä kokemuksena ja työssäjaksamisen voimavarana. Kaikki vastaajat, jotka mainitsivat palautteen, kokivat sen lähes täysin myönteisessä valossa ja merkittävänä voimavarana, riippumatta siitä mistä palaute oli peräisin. Palautteen ei tarvinnut olla välttämättä myönteistä, vaan rakentava ja kehittymiseen tähtäävä tarkoitus riitti. Esihenkilöt mainitsivat etenkin myönteiseksi koetun palautteen lähteeksi, niiltä osin kuin perustyöhön osallistui-  
vat, asiakkaat sekä muutoin työtoverit ja ympäröivän työyhteisön.



Ne esihenkilöt, jotka kertoivat tekevänsä perustyötä, mainitsivat myös saavansa myös myönteistä palautetta asiakkailta ja saavansa asiakastyöstä hyviä kokemuksia. Asiakkaiden antama palaute perustyöstä ei ilmeisesti kantautunut niille vastaajille asti, jotka eivät esihenkilöinä itse osallistuneet työhön. Kukaan vastaajista ei liittännyt negatiivisia työssäjaksamisen kokemuksia erityisesti juuri perustai asiakastyöhön, vaan esimerkiksi esihenkilön työtehtäviin ja rooliin. Toisaalta perustyöhön osallistuminen ei esihenkilöiden kokemuksissa myöskään erityisesti kohentanut työssäjaksamista, ja perustyöstä myönteisiä kokemuksia saaneet kokivatkin samalla tavalla työssäjaksamisensa kuormittuneeksi. Vaikka oma esihenkilö tai johtoryhmä nimettiin tärkeäksi sosiaalseksi verkostoksi työssä, johdolta tai esihenkilöltä saatua palautetta ei vastaajista kukaan tuonut esiin. Vastaajat kertoivat saadun palautteen lähteeksi asiakkaiden lisäksi työyhteisön ja mahdollisesti tämä sisälsi vastauksissa myös johdon ja esimiehen antaman palautteen.

Kysyttäessä työn voimavaroista ja työssä jaksamaan auttavista asioista, vastaaja 4 kertoi seuranneensa henkilökuntaa sivusta ja saavansa voimaa ja onnistumisen kokemuksia esimerkiksi henkilöstönsä hyvinvoinnista;

*“kun kuulee hoitajien nauravan yhdessä ....., siitä tulee itsellekin hyvä mieli, vaikkei välttämättä ole itse mukana.” (Vastaaja 4)*

Esihenkilöiden myönteinen kokemus onnistumisesta ja pärjäämisestä mukailee työn imun käsitettä ja toisaalta liittyy läheisesti työn hallinnan käsitteeseen. Kun työ tuntuu olevan hallussa ja hallittavissa, työn vaatimusten ja sille annetun panoksen suhde on kunnossa ja työssä jaksetaan hyvin. Onnistumiset toisaalta ruokkivat työssäjaksamista ja toisaalta ovat merkki työn hallinnasta ja samalla työssäjaksamisesta itsestään (Salo 2008, 31–34). Juuri tällä, eräänlaista onnistumisen oravanpyörää muistuttavalla tavalla työssäjaksaminen ja onnistumiset vaikuttivat esihenkilöiden kokemuksissa liittyvän toisiinsa. Onnistumisensa esihenkilöt tunnistivat pääosin itse, mutta myös palautteella oli merkitystä onnistumisen kokemuksen muodostumisessa. Eräs vastaajista totesi saavansa myönteisiä kokemuksia työstä kun:

*“...työhön liittyvät asiat luistavat ja menevät eteenpäin.” (Vastaaja 1).*

Vastaaja 5 kertoi vastaavasti palautteesta:

*“...hyvää palautetta (saa), kun saa projekteja johdettua oikeaan suuntaan.” (Vastaja 5).*

Vastaajien kokemukset toisaalta sitovat palautteen ja onnistumiset yhteen. Palautteella onkin oma osansa onnistumisen kokemuksien taustalla, vaikka esihenkilöt tunnistivat myös itse onnistumisiaan. Onnistumisten ja menestymisen tunnistamisella sekä itse, että muiden taholta ja niiden esiin tuomisella palautteen muodossa on siis kyky tukea työssäjaksamista.

Palautteen puute tai tilanne, jossa palautetta ei saatu ollenkaan, ei tullut esiin vastauksissa. Myöskään negatiivinen palaute ei noussut aineistossa esiin merkittävällä tavalla. Negatiivista palautetta lähinnä olevana asiana esihenkilöt toivat esiin henkilöstön muutosvistarinnan ja vastustuksen uudistuksien osalta ja se koettiin kuormittavana. Pääosin esihenkilöt kokivat siis saavansa pääosin asiallista palautetta ja se tuki työssäjaksamista. Aineisto antoi kuvan siitä, että esihenkilöt suhtuivat palautteeseen realistisesti. Pelkästään palaute, sen laadusta riippumatta, ei riittänyt kääntämään työssäjaksamisen suhteen kuormittuneisuutta tasapainotilaan, mutta oli silti esihenkilöille merkityksellistä. Toisaalta esimerkiksi muutosvistarintakaan ei keikauttanut työssäjaksamista yksistään negatiiviseen, jaksamattomuuden suuntaan.

### 5.2.3. Työtehtävät ja -järjestelyt

Työ ja työtehtävät itsessään näyttäytyivät vastaajien kokemuksissa kaksijakoisella tavalla. Toisaalta esihenkilön työnkuva ja haasteellisetkin työtehtävät koettiin ensisijaisesti voimavarana, etenkin jos työ tuntui innostavalta ja kiinnostavalta. Haasteet siis käytännössä toimivat myös motivaation lähteenä ja haasteeseen vastaamisesta saatiin voimaa. Haasteista selviytyminen tuotti jo mainittuja onnistumisen, pärjäämisen sekä yhteisöllisyyden kokemuksia, jotka koettiin työssäjaksamisen kannalta olevan hyödyksi.

Toisaalta monet työjärjestelyihin ja organisaatioon liittyvät tekijät olivat selkeästi osaltaan heikentämässä työssäjaksamista. Työhön itseensä liittyen vastaajat kokivat työtä olevan yksinkertaisesti määrällisesti liikaa yhden henkilön tehtäväksi.

Muun työn ohella esihenkilöt kertoivat osallistuvansa moniin työryhmiin, sillä kaikesta oli välttämätöntä pysyä perillä. Aikaa tähän muiden esihenkilön työtehtävien rinnalla ei kuitenkaan koettu olevan riittävästi. Vastaja 3 kertoi osallistumisestaan työryhmiin:

*“Liian paljon erityöryhmiä (...) esimieskoulutukset, työnohjaukset, työyhteistyö tapaamiset, koulutuspäivät ym.). Toisaalta työryhmät niin tärkeitä ettei voi olla pois, siitäkin tulisi ongelmia, kuten ulkopuolisuus, hyvinvointialueeseen siirtymisen epävarmuustekijät, tiedonkulun ongelmat.” (Vastaja 3).*

Keinoja työn määrän hallintaan oli välillä vaikeaa löytää. Aiemmin luvussa 5.2.1. pohdittiin mm. yhteistyötä sekä delegointia, jota esihenkilöt itse ajattelivat muun muassa keinona työn määrän hallintaan. Toisaalta niin moni kyselyyn vastanneista esihenkilöistä koki työn määrän olevan ongelma, että tehtävien jakaminen saman joukon kesken ei välttämättä keinona ratkaisisi yksin ongelmaa. Esihenkilöistä moni toivoi lisäkäsiparia, mutta samalla tiesi, että rajalliset resurssit rajoittivat mahdollisuuksia rekrytoida. Työn määrän ja työtehtävien suhteen esihenkilöt kuitenkin tunnistivat oman rajallisuuteensa sekä mainitsivat usein armollisuuden itseään kohtaan; kaikkeen ei pystytty ja esihenkilöt hyväksyivät tilanteen. Toisaalta organisaation tai yhteisön tasolla armollisuus ei noussut samalla tavalla esiin. Eräs vastaaja kuvaili omia keinojaan selvittää työn määrästä hyvin esihenkilöiden yleistä kokemusta ja aiheeseen liittyviä tuntemuksia kuvaavalla tavalla:

*“...työkuorma voi olla loputon niin parempi vain jättää sähköposti työpaikalle.” (Vastaja 5)*

Monet esihenkilöiden kertomat työtehtäviä ja -järjestelyitä koskevat kokemukset liittyivät läheisesti myös viestintään. Tiedonkulun varmistamiseksi oli osallistuttava, kuten vastaaja 3 kertoi, mutta toisaalta viestinnän ja tiedonkulun varmistamiseen kului työaikaa ja se lisäsi työn määrää. Myös vastaajan 5 kokemukset työn määrästä palaavat ajatukseen määrällisesti runsaasta viestinnästä. Vastajien 3 ja 5 lisäksi muutkin osallistuneet kertoivat työaikansa täyttävästä infotulvasta. Informaatiotulvan vaikutukseen työssäjaksamiseen palataan luvussa 5.2.4.

#### 5.2.4. Työn sirpaleisuus ja arvaamattomuus

Työhön liittyvä sirpaleisuus ja arvaamattomuus sekä työn jatkuvat katkokset nousivat ongelmallisesti esiin esihenkilöiden kokemuksissa. Työtä kuvailtiin sanalla sanoen ennakoimattomaksi. Esimerkkeinä sirpaleisuudesta esihenkilöt nostivat esiin yllättävät käännteet ja nopeaa reagointia vaativat tilanteet, lyhyellä aikataululla organisaatiosta tulevat ohjeistukset sekä kannanottopyynnöt ja erilaiset informaatiotulvat. Vastaajat kuvailivat kokemuksiaan työn sirpaleisuudesta muun muassa seuraavasti:

*“Kunnan johdolta tulevat pyynnöt viime tipassa, aikaa esimiestyöhön ei juuri ole, ei voi ennakoida, työn repaleisuus...” (Vastaaja 2)*

*“Työ on välillä hajanaista, puhelin piippaa ja ovi käy jatkuvaa tahtia... Kun kalenteri taas hälyttää olen jo unohtanut mitä äsken sovittiin, että pitikö olla paikalla tuossakin kokouksessa.” (Vastaaja 6).*

Työympäristön häiriöt, yllättävät käännteet ja katkokset vaivasivat. Esihenkilöt kertoivat myös viestinnästä aiheeseen liittyen. Viestintään ja tiedonkulun varmistamiseen kului työaika ja vaivaa. Vaivannäöstä huolimatta epävarmuus tiedon saavuttamisesta ja toisaalta kuitenkin kärsittiin loppumattomasta informaatiotulvasta.

Varsinaisesti esihenkilöt eivät nimenneet työtään tietotyöksi tai aivotyöksi, jollaista kuitenkin hoitotyö sekä sen johtaminen luonteensa mukaisesti ovat kuten luvussa 3.1.1. tuodaan esiin. Esihenkilöiden kertomana sirpaleisuus kuvautui kuitenkin terveysalan toimintaympäristön ja tietotyön ongelmat yleensäkin. Ongelma ei siis ole paikallinen, organisaatiokohtainen tai paikallisista olosuhteista riippuva, vaan esihenkilöt jakavat kokemuksensa kaikkien tietotyöksi luokiteltavaa työtä tekevien kanssa. Sirpaleisuuden hallinnan keinot ja kognitiivisen ergonomian toimet eivät nousseet juurikaan esihenkilöiden vastauksissa esiin. Aineisto antoi kuvan, että esihenkilöt kokivat ongelmia, mutta tieto ja osaaminen tietotyön ongelmista sekä niihin tarjolla olevista ratkaisuista vaikutti sirpaleisuuden osalta työsäjäksämiseen. Tietotyön haasteita ei tunnettu eikä niitä osattu siksi hallitakaan.

### 5.2.5. Päätöksenteko ja osallisuus

Päätöksenteon ja osallisuuden vaikutusta työssäjaksamiseen on sivuttu osittain jo aiemmissa luvuissa kuten 5.2.5 ja 5.2.4. Toisaalta päätöksenteosta ja osallisuudesta nousi esiin lieveilmiöitä ja ominaisuuksia, jotka vaativat käsittelyä omana yksikkönään. Esihenkilöiden työstä ei aina löytynyt aikaa osallistua kaikkiin työryhmiin ja kehittämistehtäviin, mutta paikalla oli joka tapauksessa oltava, jotta tieto kulki ja työ sujui. Lisäksi lähes jokainen vastanneista esihenkilöistä nosti esiin organisaation laajuisia määräyksiä ja strategisia linjauksia, joiden implementaatio lankesi esihenkilöiden tehtäväksi. Tämä esihenkilöt kokivat raskaaksi. Usein kyseessä oli säästösuunnitelman noudattaminen, jonka myötä esihenkilöt löysivät itsensä kahden tulen välistä; toteutettava oli, mutta esihenkilöt kokivat vastustusta ja saivat negatiivista palautetta. Vastaja 3 tiivistää monien vastaajien tunnot:

*“Esihenkilönä joutuu kunnan säästötavoitteita painottamaan. Alaiset ei aina halua asiaa ymmärtää. Varsinkin jos työporukassa on 1-2 jotka aina vastustavat melkein kaikkea. .... aina ei haluta noudattaa kunnan sääntöjä ja ohjeita, joita minun esimiehenä pitää valvoa ja joskus muistuttaa asiasta.” (Vastaja 3)*

Esihenkilöt kokivat saavansa toteutettavaksi asioita, joihin heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Toisaalta jotkut esihenkilöt kokivat myös joutuvansa päättämään ja ottamaan kantaa asioista, jotka eivät joko olleet heidän erikoisalaansa tai joita olisi voitu käsitellä myös jollakin muulla organisaation tasolla.

*“Kaikkeen pitää ottaa kantaa ja tehdä päätöksiä, monet asiat joista käytännössä ei välttämättä ole itsellä näkemystä/kokemusta vaatii kannanoton ja voi aiheuttaa epävarmuutta ja tätä kautta stressiä.” (Vastaja 5).*

Esihenkilöiden kokemukset toivat esiin toisaalta lähijohdossa työskentelyn yleisen dilemman – ristiriitaisten johdon ja toteuttavan tason odotusten välillä taiteilun. Toisaalta kokemuksista nousee esiin myös mahdollisuus päätöksenteon kehittämiseen. Jäppinen ym. (2019) kuvaavat tutkimuksessaan samaa tilannetta erikoissairaanhoidossa, jossa lähijohto tarvitsi lisää mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja sen tulevaisuuteen. Yleisesti ottaen mahdollisuudet vaikuttaa omaan

työhön sekä käytännön työn tekemiseen tukevat työssäjaksamista (Salo 2008, 31–34). Näitä esihenkilöt kokivat siis tässä tutkimuksessa saavansa ristiriitaisesti – toiset liaksi, toiset liian vähän. Esihenkilöt eivät ilmaisseet suoraan toivetta tai tarvetta muuttaa päätöksentekoa ja näkivät sen olevan sidottua kuntaorganisaatioiden toimintaperiaatteisiin, mutta aineistosta välittyi kuva siitä, että päätöksenteolla ja osallisuudella oli merkitys työssäjaksamisen taustalla.

#### 5.2.6. Joustavat työjärjestelyt

Esihenkilöt kokivat itse, että joustavat työjärjestelyt olisivat työssäjaksamiselle merkityksellistä. Toive erilaisista työn keventämiseen tähtäävistä toimista nousi esiin usein ja kielii esihenkilöiden työssäjaksamiskokemuksesta. Työn keventäminen oli mielessä monella esihenkilöistä työssäjaksamisen ongelmista kärsiessä. Osa esihenkilöistä kertoi myös palautumisensa erilaisista syistä vaativan aikaa ja siksi työhön kaivattiin vapaata ja joustoa. Vastaajat kokivat lomien, virka- ja vuorotteluvapaiden, etätöiden ja erilaisten osatyöratkaisujen tukevan työssäjaksamista ja vastasivat työssäjaksamistaan tukevan:

*“-tarpeeksi pitkä kesäloma. Muitakin ylimääräisiä vaikka palkattomia vapaapäiviä vuoden mittaan. Vanhempana tarvitsee palautumisaikaa enemmän kuin nuorena.” (Vastaaja 3)*

*“Lomat saa pitää silloin kun haluaa. ...että etätöitä voinut tehdä jonkin verran (kirjalliset työt, koulutuspäivät, teams tai puhelinpalaverit).” (vastaaja 2)*

Etätöitä, jota tutkimusajankohtana esihenkilöt joutuivat tekemään olosuhteiden myötä, ei koettu ongelmaksi. Sen sijaan esihenkilöt kokivat, että etätöistä oli jopa hyötyä. Etätöitä esihenkilöt hyödynsivät esimerkiksi sirpaleisuuden ja työympäristöön liittyvien häiriötekijöiden hallinnan keinona. Tällöin etätöiden olosuhteet olivat tavanomaista työympäristöä paremmat. Tätä tarkemmin esimerkiksi etätöihin liittyviä kokemuksia ei kuitenkaan selvitetty tämän tutkimuksen osalta.

Taulukko 2. Taustakirjallisuudessa esiintyneet työssäjaksamista tukevat järjestelyt. Taulukkoon on merkitty esihenkilöiden kokemukset työssäjaksamista tukevista järjestelyistä Sodankylän kunnassa. Taulukossa (+) -merkatut ovat toimineet vastaajien kokemuksissa työn voimavaroina ja (-) -merkatuissa kohdissa vastaajat ovat kokeneet työssäjaksamista kuormittavia puutteita. Merkkaamattomat kohdat eivät nousseet esiin vastauksissa.

Työlähtöiset tekijät	Organisaatiolähtöiset	Yksilölähtöiset
Työn hallittu määrä (-) ja haasteellisuus (+)	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa (-)	Riittävä koulutus ja perehdytys
Kognitiivinen ergonomia (-) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittymisaika ja työrauha</li> <li>• Viestintä-käytännöt</li> </ul>	Vuorovaikutus (+) ja viestintä (-)	Oma vuorovaikutus
Perustyöhön osallistuminen (+)	Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri (-)	Ammattimainen työnohjaus (+), työterveyspalvelut
	Riittävä tuki (+/-)	

### 5.3. Kehittämisehdotukset ja esihenkilöiden toiveet

#### 5.3.1. Toiveena yhteistyö

Esihenkilöt kertoivat työhön liittyvistä voimavaroista ja kuormittavista tekijöistä runsaasti ja monipuolisesti. Työhön ja työn tekemisen tapoihin liittyviä käytännön ratkaisuja esihenkilöt toivat esiin selkeästi vähemmän. Aineistosta nousi esiin joi-takin toistuvia toiveita työjärjestelyiden kehittämiseen - niistä tärkein oli yhteistyö, josta vastaajat kertoivat muun muassa seuraavasti:

*“Myös esihenkilöiden kokoukset ovat tärkeitä, sillä niissä saa vertaistukea ja voi jutella vapaasti asioista.” (Vastaaja 4)*

*“Työtaakkaa jaetaan niin ettei yhden tarvitse tehdä kaikkia hommia.” (Vastaaja 1)*

*“Delegointi. Tarviiko niin monet asiat olla yhden ihmisen päätettävissä/hallussa?” (Vastaaja 5)*

Esihenkilöiden edellä kertoman yhteistyön lisäksi työn sosiaaliset suhteet kokonaisuutena sisältäen yhteistyön, ilmapiirin ja vertaistuen näyttäytyivät esihenkilöiden kokemuksissa lähes tärkeimpänä työssäjaksamisen osatekijänä. Luonnollisesti esihenkilöt toivoivatkin, että yhteyttä toisiin esihenkilöihin sekä vertaistuen mahdollisuutta pidettäisiin yllä.

Käytännössä yhteistyö näyttäytyi esihenkilöiden toiveissa työn määrän hallinnan keinoina, mutta myös asiantuntemuksen jakamisena ja vertaistukena. Yhteistyön mahdollistaminen ja tukeminen, yhteistyöstä ja sen käytännöistä sopiminen sekä työilmapiiristä huolehtiminen ja puuttuminen sen ongelmiin näyttäytyivät esihenkilöiden kokemuksissa konkreettisina toimina, joita työssäjaksamisen tueksi toivottiin. Vastaavasti syksyllä 2021 alkaneelta ammattimaiselta työnohjaukselta toivottiin ja odotettiin mahdollisuuksia pohtia ja puida työn haasteita ammattimaisen tuen kanssa.

### 5.3.2. Joustavuutta työjärjestelyihin

Työn sosiaalisen puolen ulkopuolelta kaikkein eniten toivottiin joustoa. Työn joustoksi käsitteellistyneiden toiveiden luokka sisälsi ajatuksia siitä, että ajasta ja paikasta riippumatonta työtä toivottiin voitavan tehdä vapaammin ja että työtä voisi tarvittaessa keventää eri keinoin. Esihenkilöiden toivomat keinot olivat joustavuutta lomien ja vapaiden käyttöön palautumisen tukena, ja mahdollisuutta tarvittaessa hyödyntää osatyöaika tai etätöitä. Vastaajat toivoivat esimerkiksi:



*“Vapaita aina välillä, mahd. lyhennetty työaika. Työ tahdin keventäminen” (Vastaja 2).*

*“Etätyön tekeminen kun siltä tuntuu ja tilanne sallii” (Vastaja 6).*

Joustavuuden lisääminen työhön tukisi esihenkilöiden mielestä työssäjaksamista, mutta jaksamiseen liittyviä juurisyitä, kuten työn määrää tai päätöksentekoon ja osallisuuteen liittyviä ongelmia se ei kuitenkaan ratkaise. Toisaalta myös tärkeäksi mielletty sosiaalinen ympäristö ja kollegoiden tuki on etätöissä kauempana.

### 5.3.3. Kognitiivinen ergonomia käyttöön

Esihenkilöt toivat tutkimuksessa esiin myös tietotyölle sekä terveystalvelujen toimintaympäristölle ominaisia ongelmia, joihin selkeitä ratkaisuja ei vielä ollut löydetty. Aivotyön kuormittavuuteen olisi mahdollista puuttua kognitiivisen ergonomian keinoin järjestelemällä eli rajoittamalla häiriöitä, keskeytyksiä ja tietotulvaa. Muun muassa rauhoittamalla tiloja, hyödyntämällä sovitusti keskeytyksentöntä sekä hiljaista työaika kuormittavuutta voitaisiin vähentää. Toisaalta myös etätyön ja joustavan työajan keinot mahdollistaisivat joidenkin esihenkilöiden kannalta keskeytyksettömän työskentelyn ja vähentäisivät työn sirpaleisuutta. Toisaalta keskeytysten ja infotulvan aiheuttamaa kuormitusta voisi myös rajoittaa työpaikalla yhteisillä pelisäännöillä ja viestintätapojen sopimisella esimerkiksi rajaamalla akuutin viestinnän yhteen kanavaan (esim. pikaviestimet) tai sovittuun aikaan. Jatkuva saatavilla olo ja viestintäkanavien seuraaminen on tutkitusti kuormittavaa terveystalveluiden esihenkilöille ja päivystyksellistä toimintaa ja vastuuta tulisikin jakaa (Jäppinen ym. 2019). Muita valmiita ratkaisuja, huoneentauluja ja interventioideoita on lisäksi saatavilla vapaasti esimerkiksi Työterveyslaitoksen Aivotyö sujuvaksi –tietopankista sekä SujuKE –hankkeen raporteista (Työterveyslaitos 2017, 2020). Työn sirpaleisuuden ja tietotyölle tyypillisen kognitiivisen kuorman tunnistaminen ja keventäminen toisi todennäköisesti esihenkilöiden arkeen helpotuksen, vaikka he eivät osanneetkaan tässä tutkimuksessa sitä suoraan sanoittaa.

#### 5.3.4. Hyvä kierto

Onnistumiset ja palaute vaikuttivat esihenkilöiden työssäjaksamiseen. Vaikka kissa ei esihenkilöiden kokemuksissa elänyt niin kutsutusti kiitoksilla ja onnistumista tunnistettiin hyvin myös itsenäisesti, esihenkilöt pitivät tärkeänä palautteen saamista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ja valta luoda myönteisiä kokemuksia sekä tukea kannustavaa ja myönteistä ilmapiiriä antamalla palautetta. Jatkossa esihenkilöiden onnistumisten ja menestymisen huomiointi työyhteisön ja organisaation toimesta voisi toimia työssäjaksamista edistään ja ylläpitäen myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä.

Sekä tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt, että alaa koskeva tutkimuskirjallisuus (Häggman-Laitila 2013, 308–310; Jäppinen ym. 2019 10–12). pitivät terveysalan perus- tai asiakastyötä monien eri vaikutusmekanismien kautta työssäjaksamisen kannalta kiitollisena. Tässä tutkimuksessa perus- ja asiakastyöstä saatiin hyvää palautetta ja tärkeitä onnistumisen kokemuksia, joiden myötä asiakastyöhön osallistumisen mahdollistaminen esihenkilöille heidän koulutuksensa ja osaamisensa mukaisesti tukisi myös työssäjaksamista. Tähän kuitenkin tulisi olla varattuna riittävästi aikaa, joka vähennä esihenkilöiden muiden töiden hoitamiseen tarkoitettua aikaa.

#### 5.3.5. Päätöksenteon ja osallisuuden kehittäminen

Kuntaorganisaation toimintatapa ja päätöksenteon järjestelyt ovat pysyvää laatua ja niiden muuttaminen kaikilta osin ole mahdollista, hyödytti se työssäjaksamista tai ei. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt kokivat päätöksenteon ja osallisuuden riskitietoisesti. Toisia kuormitti ylenmääräinen välttämättömyys osallistua kaikkeen päätöksentekoon ja toisia ylhäältä annettu ohjeistus, jonka totuttaminen kuormitti. Toisaalta monet terveystalveluiden päätökset - pienet yhdessä sovitut toimintatavat ja työjärjestelyt voivat olla työpaikka tai -yksikkökohtaisia. Niihin liittyvään päätöksentekoon voisi siis olla myös mahdollista tehdä muutoksia yksikkökohtaisesti ja sisäisesti, vaikka koko kuntaorganisaation linjauksiin ja strategiaan ratkaisuihin ei olisikaan mahdollista vaikuttaa.

Jäppinen ym. (2019, 10–12) esittivät lähijohdon toteuttajan rooliin ratkaisuksi lähi- ja keskijohdon osallistumista korkeammalla organisaatiossa tehtävään päätöksentekoon. Jäppisen ym. idea päätöksenteon ja siihen osallistumisen laskemisesta organisaatiossa alemmas ja lähemmäs toteuttavaa tasoa tai asiakasrajapintaa voisi mahdollisesti keventää esihenkilöiden kuormitusta organisaation tasosta riippumatta. Päätöksentekoon osallistuminen valtaistaa ja myös samalla sitouttaa organisaation alempia tasoja vaikuttaen suoraan esimerkiksi hoitotyöntekijöiden työssäjaksamiseen (Häggman-Laitila 2013, 305). Toimien ei tarvitse olla valtavan suuria, vaan pienelläkin päätöksenteon kehittämisellä terveyspalvelujen organisaatiossa olisi mahdollista vaikuttaa työssäjaksamiseen monilla eri organisaation tasoilla edellyttäen, että mahdollisuuksiin myös osallistutaan.

## 6. POHDINTA

### 6.1. Pohdinta tutkimustuloksista

Esihenkilöiden kokemukset työssäjaksamisensa tilasta toisaalta hätkähdyttivät, mutta toisaalta tutkimuskirjallisuuteen peilaten eivät yllättäneet. Valtaosa vastaajista koki työssäjaksamisensa ajoittain vähintään kuormittuneeksi. Moni kantoi myös huolta muista työyhteisön jäsenistä, koska olivat havainneet työssäjaksamisen heikentyneen yleisesti. Kyselyn tulokset vastaavat varsin hyvin kansallisesti tehtyä ja laajasti eri medioissa uutisoitua tutkimusta terveystalouden henkilöstön kokemuksista. Kyselyyn vastaajat kertovat tarkasti ja selkeästi henkilökohtaisista tuntemuksistaan, kokemuksistaan sekä niiden aiheuttajista työssäjaksamiseen liittyen. Kyselyn vastauksissa ei tullut esiin mitään sellaista, mikä osoittaisi vastausten värittyneen medioissa käynnissä olleen keskustelun myötä, vaikka joku vastaajista toikin esiin koko terveystalouden ja kaikki sektorit kattavan ongelman työssäjaksamisesta.

Tässä tutkimuksessa koulutustausta tai työkokemus eivät vaikuttaneet vastaajien kokemuksiin työssäjaksamisesta. Havainto on ristiriidassa aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen nähden, sillä pohjakoulutus, johtamisosaaminen ja työkokemus esihenkilön työstä kirjallisuudessa näyttäytyivät hyvin merkittävinä työssäjaksamisen tekijöinä (Häggman-Laitila 2013, 308–310). Kompetenssin ja työkokemuksen puute vaikeutti muissa tutkimuksissa työn hallintaa, eikä työstä tällöin saatu tärkeitä onnistumisen kokemuksia (Häggman-Laitila 2013, 308–310) ja työssäjaksaminen oli vaarassa. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt eivät tarkastelleet tai tuoneet esiin edellä mainittuja vaikutuksia työssäjaksamiseen, eikä tutkijan tarkastelussa ja analyysissäkaan tullut esiin yhteyttä työssäjaksamisen, koulutuksen tai työkokemuksen välillä. On mahdollista, että tutkittavien pieni määrä on vaikuttanut tältä osin tuloksiin. Toisaalta tutkimusajankohtaan liittyi sekä paikallisesti että kansallisesti poikkeuksellisia tapahtumia ja olosuhteita, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkittavien kokemuksiin.

Ajallisesti kyselyyn vastanneet toivat esiin noin vuoden mittaisen aikajänteen, jonka kuluessa työssäjaksaminen on erityisesti kärsinyt. Kansainvälisesti ja maailmanlaajuisesti vuosien 2020–2021 aikana terveystalouteen on kohdistunut eri-

tyistä painetta vastata poikkeukselliseen hoidontarpeeseen sekä luovia epävarmuudessa koronapandemian myötä. Ajallisesti koronapandemia sekä sen terveysalalle aiheuttamat haasteet ovat olleet osatekijänä heikentämässä esihenkilöiden työssäjaksamista myös paikallisella tasolla. Osa vastaajista on työskennellyt itse ns. etulinjassa hoitamassa covid19 –viruksen aiheuttamaan tautiin sairastuneita ja edellä mainitun terveysalan henkilöstön on tutkimusten mukaan todettu kärsineen verrokkejaan voimakkaammasta stressistä, univaikeuksista sekä jopa masentuneisuudesta (Sun, Chen, Chen, Jen, Kang, Kao & Chou 2021, 102–116).

Esihenkilöihin on kohdistunut edellä mainitun koronapandemian kanssa ajallisesti yhtä aikaa entistä runsaammin työtehtäviä, muutostilanteita ja resurssipaineita paikallisesti Sodankylän kunnan talouden tasapainottamisohjelman toteuttamisen myötä. Vastaajat toivat kyselytutkimuksessa esiin säästöpaineteet työn varsin haasteellisena vaatimuksena ja työssäjaksamisen tasapainoa heikentävänä tekijänä. Sodankylän kunnan talouden tasapainottamisohjelmaa on suunniteltu sekä toteutettu vuosien 2020–2021 aikana (Sodankylän kunta 2020) ja ajallisesti esihenkilöiden kokema työssäjaksamisen heikentyminen ajoittuu samalle aikavälille sekä yhtäaikaisesti aiemmin mainitun koronapandemian kanssa. Terveysalan esihenkilöt ovat siis kokeneet kuormitusta säästöpaineteista sekä työtehtävien lisääntymisestä. Toisaalta terveysalan esihenkilöiden kokemus työtehtävien määrän lisääntymisestä on valtakunnallinen ja on näyttäytynyt toistuvasti terveysalan esihenkilöiden työssäjaksamista koskevassa tutkimuksessa jo vuosikymmenen ajan. Työn määrä siis tuskastutti esihenkilöitä Sodankylässä samalla tavalla kuin edellä mainitusti kansallisella tasolla. (Jäppinen ym. 2019; 3–5; Kanste 2005, 37–38.) Terveyspalvelujen esihenkilöiden kokemukset Sodankylän kunnassa ovat siis toisaalta osa kansallista jatkumoa, mutta myös paikalliset ja kansainvälisetkin poikkeukselliset olosuhteet ovat olleet vaikuttamassa esihenkilöiden työssäjaksamiseen.

Esihenkilöiden työn arkea leimasi arvaamaton ja kompleksinen toimintaympäristö, joka teki työstä sirpaleista. Esihenkilöt eivät tässä tutkimuksessa itse tunnustaneet tekevänsä tietotyötä, mutta kokivat samanlaisia haasteita kuin tietotyötä tekevät maailmanlaajuisesti. Tämän tutkimuksen tuloksina selvisi, että käytännössä esihenkilöiden työssäjaksamista kuormitti työn määrä, sekä se miten,

missä ja millä tavalla työtä tehtiin. Havainnot ovat linjassa Kansteen (2005, 80.) väitöskirjan sekä Hartviksenin ym. (2017, 2856–2860) tutkimuksen kanssa, joiden mukaan terveysalalla koetut työssäjaksamisen ongelmat ovatkin useimmiten organisatorisiin seikkoihin kuten esimerkiksi työyhteisöön, sen suhteisiin liittyviä, johtamiseen sekä vaativaan terveysalan toimintaympäristöön liittyviä. Työn määrää lukuun ottamatta varsinaiset esihenkilöiden työtehtävät eivät niinkään nousseet esiin taustakirjallisuutta peilaten odotetulla tavalla. Katsauksessa kotimaiseen kirjallisuuteen esimerkiksi Häggman-Laitila (2013, 308–310) mainitsee terveysalan esihenkilöitä kuormittavaksi tekijöiksi esimerkiksi rekrytointivaikeudet, henkilöstösaatavuuden, koulutuksen puutteen, epärealistiset odotukset potilaiden ja henkilökunnan taholta sekä vaikeat yhteistyösuhteet muihin ammattiryhmiin (esim. lääkäri-hoitajasuhde). Tässä tutkimuksessa työtehtävät ja esihenkilön työnkuva itsessään eivät nousseet esiin työssäjaksamista heikentävänä tekijänä, vaan huomio kiinnittyi enemmän sosiaalisten suhteiden rooliin, mainittuun työn määrän sekä työjärjestelyihin ja organisaatiolähtöisiin tekijöihin.

Monet edellä mainitut työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät liittyvät lopulta kokemukseen siitä, että työ ei hallitse tekijäänsä, vaan on tekijänsä hallussa. Mahdollisuus hallittavissa olevaan työhön on työssäjaksamisen alku. Työn hallittavuutta ja hallinnan tunnetta vahvistaviin ratkaisuihin ja työjärjestelyihin tulisikin kiinnittää huomiota entistä enemmän esihenkilöiden työssäjaksamisen tueksi. Toisaalta juuri organisatorisiin ongelmiin ja työjärjestelyihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa työpaikalla sekä kuntaorganisaation puolesta toisin kuin esimerkiksi työajan ulkopuolelta henkilökohtaisesta elämästä nouseviin työssäjaksamisen haasteisiin. Esihenkilöiden työssäjaksamisen tukeminen ja edistäminen on siis mahdollista työyhteisössä ja työnantajan toimesta. Jokaisella organisaation jäsenellä ja työtä tekevällä on myös kuitenkin myös vastuu omasta työssäjaksamisestaan sekä vaikutuksestaan muiden työyhteisön jäsenten työssäjaksamiseen. Esihenkilöt olivat työssäjaksamisensa sekä siihen vaikuttavien seikkojen suhteen varsin realistisia. He ymmärsivät, että työssäjaksaminen on kokonaisuus, johon myös jokainen itse voi vaikuttaa ja pyrkivät itse järjestelemään ja johtamaan työkykyään työajalla sekä sen ulkopuolella, eivätkä odottaneet terveyspalveluiden tai kuntaorganisaation taholta tuekseen mahdottoman suuria toimia.

Esihenkilöt itse tunnistivat myös monia käytännönläheisiä tekijöitä, jotka tukisivat työssäjaksamista ja toivoivat niiden käyttöönottoa. Yhteistyö ja vertaistuki olivatkin esihenkilöiden kokemuksissa merkittävimmät työssäjaksamista tukevat tekijät ja niiden ylläpitoa toivottiin ja tarvittiin yli muiden. Sosiaalisten suhteiden, tuen ja ilmapiirin merkitykset työssäjaksamisen puolesta ovat kiistattomia myös kansallisessa ja kansainvälisessä taustakirjallisuudessa, kuten luvussa 3.2. tuodaan esiin. Lisäksi palaute ja onnistumiset sekä perus- tai asiakastyö koettiin tekijöiksi, jotka kannattelivat ja niistä tulisikin pitää kiinni jatkossa Terveysalan perustyön vaikutus näyttäytyi esihenkilöiden kokemuksissa selkeästi ja hyvin samalla tavalla kuin taustakirjallisuudessakin (Kanste 2005, 160–161; Jäppinen ym. 2019, 11–12). Työjärjestelyihin liittyen esihenkilöt esittivät myös toiveen joustavuuden lisäämisestä työjärjestelyihin esimerkiksi etätöiden ja vapaamman lomien sekä palkattomien vapaiden pitämisen muodossa. Työn sirpaleisuutta esihenkilöt eivät osanneet itse ratkoa, mutta tutkimuksen taustakirjallisuus ohjasi hakemaan tietotyön ongelmiin ratkaisuja kognitiivisesta ergonomiasta, jonka käytännön toimia on eritelty luvussa 3. ja 5.

Tutkimus- ja kehittämistyössä yhteistyökumppanina toimineen Sodankylän kunnan toiveena oli saada esihenkilöiden työssäjaksamisen tueksi kehitysehdotuksia. Sekä esihenkilöiden oman toiminnan tueksi että koko kuntaorganisaation käyttöön muotoiltiin tämän tutkimuksen pohjalta kehittämissuositukset sisältävä huoneentaulu (Liite 3), jossa esitellään lyhyesti edellä mainittuja työ- ja organisaatiolähtöisiä toimia työssäjaksamisen tueksi. Huoneentauluun on muotoiltu yksinkertaistetut kehittämissuositukset työn hallinnan tunteen vahvistamisesta, yhteistyön ja tuen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä, palautteen antamisesta ja onnistumisten esiin nostamisesta, tietotyön kognitiivisen ergonomian toimista ja joustavien työratkaisujen käyttöönotosta. Huoneentaulu on suunniteltu siten, että koko kuntaorganisaatio voi tarvittaessa hyödyntää sitä samantyyppistä työtä tekevien esihenkilöiden työssäjaksamisen edistämiseksi ja kehittämiseksi, vaikka tutkimus onkin toteutettu rajatulle joukolla. Huoneentaulu on annettu Sodankylän kunnan vapaaseen käyttöön esihenkilöiden työssäjaksamisen tueksi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli äärimmäisen mielenkiintoinen kokemus tutkijana, opiskelijana ja työyhteisön jäsenenä. Tutkimus- ja kehittämistyön tarkoi-

tuksena oli toki kartoittaa ja kehittää terveystieteiden esihenkilöiden työssäjaksamista. Samalla kuitenkin karttui tutkijan kokemus tutkimustyöstä ja siitä, miten tieteellistä tutkimusta tehdään myös käytännössä. Koen, että valmiuteni tarkastella, käsitellä ja hyödyntää tutkimustietoa johtamistyössä ovat tutkimus- ja kehittämisprosessissa hioutuneet johtamistyötä ajatellen. Kehittämisprosessin tuntemus ja taito tehdä kehittämistyötä on kasvanut opinnäytetyöprosessin myötä ja koen, että nyt kehittämistyö innostaa uudella tavalla. Valintoja, joita opinnäytetyöprosessissa olen tehnyt, osaisin nyt arvioida tarkemmin ja toteuttaa kehittämistyön entistä sujuvammin.

Tutkijana ja toisaalta työyhteisön jäsenenä sain olla mukana tekemässä kehitystyötä todellisen tarpeen pohjalta ja olla yhtä aikaa edistämässä oman työyhteisöni hyvinvointia. Opinnäytetyöprosessissa karttuneet tiedot ja taidot tutkimus- ja kehittämisosaamisen sekä itse substanssiosaamisen alalta tukevat työtäni jatkossa, mahdollistavat työskentelyn johtotehtävissä ja tarjoavat pohjan, jolle voi aina jatkossa rakentaa lisää.

## 6.2. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö käsittelee vaikeita ja henkilökohtaisiakin aiheita, pienessä ja tiiviissä työyhteisössä. Juuri tätä aiheita toivottiin ja tarvittiin työyhteisössä, johon sekä tutkittavat että tutkijana ja työntekijänä itse kuulun. Ennen tutkimustyön aloittamista sekä toimeksiantaja, että opinnäytetyön vastaanottava oppilaitos saivat perehdyttäväkseen suunnitelman opinnäytteenä toteutuvasta tutkimuksesta ja suunnitelma hyväksyttiin kirjallisesti toimeksiantosopimuksen muodossa. Myös tutkittavien suostumusta pyydettiin useampaan kertaan ja tutkittavat saivat tietoa osallistumisesta ja tietojen käsittelystä tutkimustyössä. Tutkijana oma positioni on aiheeseen toki subjektiivinen, sillä tutkittavat kuuluvat työyhteisöni, mutta toisaalta riittävän etäinen, sillä tutkittavien työtehtävät, asema ja työympäristöön liittyvät tekijät kuitenkin eroavat merkittävästi omistani. Tutkijana en omannut erityisiä sidonnaisuuksia, jotka olisivat voineet ohjata tutkimustyötä ja vastasin kokonaisuudessaan tutkimustyön aiheuttamista kustannuksista.

Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus edellyttää aina hyvän tieteellisen käytännön noudattamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta



2012). Tämä ohje toimi kantavana ajatuksena läpi koko opinnäytetyöprosessin. Jokaisessa vaiheessa palattiin johdonmukaisesti samaan pohdintaan – onhan tutkimus sekä siinä käytetyt menetelmät eettisesti kestäviä ja moraalisesti oikein jokaisen tutkittavan, osallistujan, toimeksiantajan ja tutkittajan itsensä kannalta. Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi sisältyikin laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan myös tässä opinnäytetyössä kokonaisvaltaisesti tutkimusprosessiin ja sen kaikkiin eri vaiheisiin, eikä ollut niinkään irrallinen työvaihe työn loppuksi (Vilkkä 2015, 196).

Eettisesti merkittäviä näkökulmia koko opinnäytetyöprosessissa olivat jatkuva avoimuus, rehellisyys ja huolellisuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) sekä tutkimusmenetelmien eettisesti kestävä ja tarkka valinta (Vilkkä 2015, 64). Erityisen merkittävänä eettisenä näkökulmana opinnäytetyöhön oli pidettävä aineiston keruun ja käsittelyn eettisyyttä. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissä olivat kiinteästi mukana yksittäiset Sodankylän kunnan terveystalouden esihenkilöt, joita määrällisesti on vähän. Tutkimus- ja kehittämissä työ koski hyvin henkilökohtaista ja arkaluontoistakin aihealuetta ja tämän vuoksi opinnäytetyössä pyrittiin huolehtimaan tutkittavien suojasta kuten hyvän eettisen käytännön mukaisesti tulisikin (Tuomi & Sarajärvi 2018) ja tutkimuksessa mahdollistettiin osallistumatta jättäminen sekä osallistumisen keskeyttäminen. Tutkittavia pyrittiin käsittelemään mahdollisimman yhtenevästi ja tarkat henkilöllisyyden paljastavat työtehtävät tai asema organisaatiossa eivät tulleet tutkimuksessa esiin tai selväksi edes tutkijalle itselleenkaan. Kyselyn tavaksi valittiin yksityisyyden takaava ratkaisu ja kysymykset muotoiltiin siten, ettei niihin tarvitse vastata henkilöllisyyden paljastavalla tavalla. Kyselyssä annettiin myös mahdollisuus jättää vastaa-matta yksittäisiinkin kysymyksiin, mikäli tutkittavasta se tuntui epämukavalta tai henkilöllisyyttä avaavalta. Kerättävässä aineistossa esiintyi arkaluontoista materiaalia mutta, se ja tutkittavien ominaisuuksia paljastavat kohdat jäivät opinnäytetyön tekijän tietoon. Yksittäiset tutkittavat häivytettiin aineistosta, niin että valmiin opinnäytetyön analyysissä ei otettu esiin henkilöllisyyttä tai arkaluonteisia asioita paljastavia aineistonkohtia tai tehty niistä henkilöllisyyden paljastavia lainauksia. Alkuperäinen käsittelemätön aineisto säilytettiin opinnäytetyöprosessin ajan vir-

tuaalisesti webropol -palvelussa ja hävitettiin sitten asianmukaisesti. Myös reduktoidut vastaukset (Kuva 3, s. 34), joita analyysivaiheessa käytettiin, säilytettiin lukitussa tilassa ja hävitettiin opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Laadullisin menetelmin saadut tutkimustulokset ja niiden luotettavuus riippuvat paljolti tutkitusta joukosta, käytetyistä menetelmistä sekä kerätystä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toisaalta tutkija itse tekee ja vastaa työssään jatkuvasti niin menetelmiin kuin aineistoon liittyvistä valinnoista. Näin ollen, myös tutkija itse työssä tekemineen valintoineen on merkittävä luotettavuuden arvioinnin kohde (Vilka 2015, 196). Näitä seikkoja silmällä pitäen, opinnäytetyössä noudatettiin alusta alkaen huolellisuutta niin tutkimuskirjallisuuden kuin aineistonkin käsittelyssä. Tutkijana itse huolehdin tarkkuudesta ja rehellisyydestä työtä tehdessäni, mutta lisäksi kehittämis- ja tutkimustyö tarkastettiin myös oppilaitoksen puolesta. Kehittämis- ja tutkimustyö toteutui Lapin AMK:n koulutusohjelmaan liittyvänä opinnäytetyönä. Opinnäytetyö kävi ennen julkaisuaan läpi oppilaitoksen tavanomaisen arviointi- ja opponointiprosessin, jossa on tarkasteltu niin lähteiden asianmukainen käyttö osana tutkimustyötä kuin tutkijan tekemät menetelmä- ja tutkimusvalinnat. Opinnäytetyön ohjaus tuki myös yhtenä tärkeänä tekijänä opinnäytetyöprosessin etenemistä, siinä tehtyjä valintoja ja vaiheita sekä tutkimus- ja kehittämistyötä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta yleisesti kuvaavat muun muassa tutkimuksen johdonmukaisuus, vahvistettavuus sekä siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 127–126). Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa käsitellään lisäksi tulosten ja aineistojen keräämistä, niiden taustalla olevaa analyysiä sekä saatujen kuvausten ja johtopäätösten vakuuttavuutta (Juuti & Puusa 2020, 213–214). Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan tarkastella muun muassa valittujen menetelmien sekä kerätyn tutkimuskirjallisuuden ja aineiston sekä saatujen tulosten kautta. Opinnäytetyö nojaa pohjimmiltaan kerätyn tutkimuskirjallisuuden muodostamaan kirjallisuuskatsaukseen. Opinnäytetyön osana tehdyn kirjallisuuskatsauksen tehtävänä oli ensisijaisesti kuvailla työssäjaksamisen ilmiötä ja jäsentää aihetta koskeva tutkimustieto. Luotettavuuden arviointi ja tarkastelu oli jatkuvasti läsnä tutkimuskirjallisuuden valinnassa ja hyödyntämisessä.

Jokaista lähdettä arvioitiin relevanttiuden, julkaisun luotettavuuden, vertaisarvioinnin sekä julkaisun ajankohdan mukaan ja vain tuorein sekä asiaankuuluvien tieto valittiin mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Toisaalta tutkimuskirjallisuutta pyrittiin valitsemaan laajasti, erilaisista näkökulmista ja eri menetelmin toteutettuna, kansallisesti ja kansainvälisesti tuotettuna, jotta työssäjaksamisesta saataisiin monipuolinen ja opinnäytetyössä hyödynnettävissä oleva kuvaus. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin siten, että samat tiedonhaut ovat toteutettavissa ja aineistot löydettävissä uudelleen. Kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto on toisin sanoen toistettavissa.

Menetelmistä käytettiin aineiston hankintaan kyselytutkimusta ja sen analysoinnissa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Menetelmien valintaa sekä soveltuvuutta tämän tutkimuksen käyttöön perusteltiin huolellisesti luvuissa 4.1–4.2., todeten aineiston keruu ja analyysi menetelmien olevan tavanomaisesti käytettyjä ja toimivia laadullisen tutkimuksen parissa. Kyselytutkimuksen keinoin mahdollistettiin myös yksiselitteiset kysymykset ja keskenään linjassa oleva aineisto. Hyvin nopeasti kyselytutkimuksen päätyttyä, aineistosta kävi ilmi, että vastaajat olivat painuneet kysymyksiin kattavasti ja pyrkineet antamaan niihin kuvailevia sekä monipuolisia vastauksia. Aineistosta sekä sen hankkimiseksi käytettyjen keinojen laadusta kertoo myös aineiston saturoituminen. Kuten aiemmin luvussa 4 mainittiin, aineistossa samat kokemukset, teemat ja asiat alkoivat nousta esiin toistuvasti viitaten aineiston riittävään laajuuteen. Saturoitumisen ja monipuolisuuden sekä rikkauden perusteella aineisto arvioitiin sen keruun jälkeen riittävän kattavaksi tuodakseen esiin laadullisessa tutkimuksessa etsittyjä asioita ja vastakseen tämän opinnäytetyön yhteydessä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Toisaalta saturoituneisuus on myös valinta siitä, mitä etsitään. Tässä tutkimuksessa etsittiin esihenkilöiden työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena ei ollut löytää jokaisen esihenkilön jokaista työssäjaksamiseen vaikuttavaa tekijää ja siis mahdollisimman laajaa ja heterogeenistä aineistoa, vaan tunnistaa tekijöitä, jotka tukisivat kaikkien työssäjaksamista. Näin ollen aineiston saturoitumisena pidettiin pistettä, jossa vastaajille yhteisiä ja toistuvia asioita tai selkeästi tutkimuskirjallisuuden osoittamia uusia asioita ei enää esiintynyt. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimus on vahvistettavissa tai toistettavissa, sillä sen tekemisen vaiheet ovat tarkasti sekä vaiheittain kuvattu yhtäaikaisesti tutkimusprosessin etenemisen kanssa mahdollisimman tarkan ja selventävän kuvauksen aikaansaamiseksi. Aineistosta johdettuihin lopputuloksiin olisi mahdollista päästä luvussa 4 kuvatuin menetelmin kenen tahansa. Kerätyn aineiston käsittelyssä ja sisällönanalyysiprosessissa toimittiin johdonmukaisesti ja niin, että aineisoa redusoitiin välttämättömän verran eikä aineistosta pyritty johtamaan liian suoria tai yksinkertaistettuja johtopäätöksiä. Lisäksi kehittämis- ja tutkimustyön myötä saatuja tuloksia on pystytty vertaamaan kirjallisuuteen ja aihetta koskevaan tutkimustietoon. Saadut tulokset ovat linjassa kansallisesti ja osin myös kansainvälisesti tehdyn tutkimustyön kanssa viitaten tutkimuksen luotettavuuteen. Kehittämis- ja tutkimustyön siirrettävyyttä on tämän opinnäytteen osalta haasteellista osoittaa tai toteuttaa, sillä kehittämistyö on rajattu tarkkaan joukkoon ja tilanteeseen. Vastaavaa olosuhdetta, toimintaympäristöä tai kontekstia, jotka työhön ja saatuihin tuloksiin ovat vaikuttaneet olisi vaikeaa, ellei mahdotonta toisintaa. Tästä huolimatta, sekä opinnäytetyöprosessissa että tuotetuissa kehittämis ehdotuksissa ja niiden muo-  
toilussa pyrittiin alusta asti huomioimaan jatkokäyttö ja siirrettävyys toimeksiantajana toimineen Sodankylän kunnan sosiaali- ja terveysalan toimipisteissä.

### 6.3. Jatkotutkimuskohteita

Kehittämis- ja tutkimustyö oli antoisaa ja ajoittain rönsyilevääkin. Eri työvaiheiden aikana jouduttiin tekemään varsin runsaasti erilaisia rajauksellisia valintoja, jotka ohjasivat kehittämis- ja tutkimustyötä suuntaan, josta lopulta muodostui yksitäinen ja yhden tutkijan tekemä opinnäytetyö. Valitettavan moni, kiinnostava ja tärkeä aihe sekä osa-alue ei mahtunut osaksi tätä kehittämis- ja tutkimustyötä. Tehdyistä valinnoista ja rajauksista sekä toimeksiantajan tarpeista nousi kuitenkin esiin monia jatkotutkimusaiheita.

Tämän kehittämis- ja tutkimustyön alussa oli muun muassa rajallisen kehittämis- ja tutkimustyöhön käytettävissä olevan ajan vuoksi välttämätöntä rajata tarkasti tutkittavan joukon kokoa. Niin tutkijan toiveena kuin toimeksiantajan intresseissä olisi ollut laajentaa työtä koskemaan koko sosiaali- ja terveysalan organisaatiota

Sodankylän kunnassa. Aika ajoin tutkimus- ja kehittämistyössä pohdittiin mahdollisuuksia kartoittaa esihenkilöiden kokemuksia laajemmin, mutta näin ei valitettavasti voitu toimia ajan ja työn laajuuden muodostamissa kehyksissä. Työssäjaksamisen eteen tehdyn kehittämistyön jatkaminen laajemmin koko kunnan sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa olisi tärkeä toimi, sillä tässä kehittämis- ja tutkimustyössä tunnistetut terveyspalveluiden esihenkilöiden kohtaamat haasteet muistuttavat todennäköisesti myös esihenkilöiden kokemuksia sosiaalipalveluihin kuuluvissa, mutta varsin paljon terveyspalveluita muistuttavissa työyhteisöissä kuten vanhus-, vammaistyön tai perhepalveluiden työalalla.

Kerätyn aineiston analyysivaiheessa tuli esiin toistuvasti aiheita, joita ei kyetty tämän tutkimuksen puitteissa selvittämään. Esihenkilöt kokivat sekä merkittävää hyötyä, että toisaalta merkittävää haittaa vapaa-ajan ja henkilökohtaisen elämän alueille kuuluvista tekijöistä. Palautuminen, uni ja mielekäs vapaa-aika nousivat toistuvasti esiin aineistossa niin hyvässä kuin pahassa ja esihenkilöillä oli tarve kertoa kokemuksistaan myös tältä kantilta. Tämän tutkimuksen puitteissa oli mahdollista selvittää kuitenkin vain työtehtäviin, työjärjestelyihin ja organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat Sodankylän kunnan terveyspalveluiden esihenkilöiden työssäjaksamiseen. Vaikka aineistossa tuli esiin edellä mainittujen työssäjaksamisen näkökulmien ulkopuolelta informaatiota, sitä ei voitu hyödyntää. Esihenkilöiden työssäjaksamisen selvittäminen tarkemmin myös henkilökohtaisen terveyden ja työelämän ulkopuolisen elämän konteksteissa muodostavat jatkotutkimusaiheen ja kehittämiskohtan, joiden kautta esihenkilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työssäjaksamista tulevaisuudessa olisi mahdollista edistää tulevaisuudessa. Tähän kehittämistyöhön tarvittaisiin kuitenkin osalliseksi myös työterveyshuollon osaamista.

Lisäksi kuten jo aiemmin luvussa 4 mainittiin, kokonaisvaltaista kehitysehdotusten seuranta tai vaikutusten arviointia on tämän opinnäytetyön puitteissa ollut mahdotonta toteuttaa, sillä kehittäminen vaatii pitkäjännitteistä toimintaa ja eräiden kehittämis ehdotusten hyöty voi näyttäytyä jopa vasta vuosien päästä. Yksi mielenkiintoisimmista jatkotutkimus- ja kehittämiskohteista olisikin ollut seurata esihenkilöiden työssäjaksamista pidempään ja esimerkiksi selvittää, millä tavalla

vaikkapa esihenkilöiden välisen yhteistyön kehittäminen vaikuttaisi työssäjaksamiseen. Muutoinkin toimeksiantajana toimivan Sodankylän kunnan kanssa yhteistyössä tehtyjen kehitysehdotusten systemaattinen hyödyntäminen ja niiden toimivuuden seuranta sekä arviointi olisi jatkossa hyödyllistä sekä myös varsin mielenkiitoinen jatkotutkimusaihe tai aihio uudelle kehittämis- ja tutkimustyölle paremman työssäjaksamisen puolesta.

## LÄHTEET

- Burman, M. & Fahrenwld, N. 2018. Academic nursing leadership in rural setting: different game, same standards. *Journal of Professional Nursing* Vol. 34. No.2, 128–133.
- Hartviksen, T. A., Aspfors, J., Uhrenfeldt, L. 2017. Experiences of healthcare middle managers in developing capacity and capability to manage complexity: a systematic review protocol. *JBI systematic review protocol*. Viitattu 18.6.2021 [https://ovidsp-dc1-ovid-com.ez.lapinamk.fi/ovid-b/ovidweb.cgi?&S=HEAKFPKEMMACED-MOKPPJBFMOfIIKAA00&Link+Set=S.sh.42%7c1%7csi\\_190](https://ovidsp-dc1-ovid-com.ez.lapinamk.fi/ovid-b/ovidweb.cgi?&S=HEAKFPKEMMACED-MOKPPJBFMOfIIKAA00&Link+Set=S.sh.42%7c1%7csi_190).
- Hegney, D., Eley, R., Osseiran-Moisson, R. & Francis, K. 2015. Work and personal well-being of nurses in Queensland: Does rurality make a difference? *Australian Journal of Rural Health* Vol. 23. No. 6, 359–365.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Höykinpuro P. J. 2019. Hoitotyön johtajien välisen yhteistyön toteutuminen: kyselytutkimus erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu. Viitattu 1.1.2020 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20407/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190051.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20407/urn_nbn_fi_uef-20190051.pdf?sequence=-1&isAllowed=y).
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* Vol. 32. No 4, 301–310.
- Jeskanen, J. 2014. Työterveyshuolto esimiestyön psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Tiainen, A. toim. YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Laser Media Oy. 50–69.

- Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P., Suominen, T. 2019. Keskussairaaloiden hoitotyön esihenkilöiden kokemus työpaikkakulttuurista. *Tutkiva Hoitotyö* Vol. 17. No, 2–12.
- Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P., Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. *Sosiaali- ja terveysturvan raportteja*. Helsinki: Kela.
- Kalakoski, V., Käpykangas, S., Valtonen, T., Selinheimo, S., Koivisto, T., Paajanen, T. & Louhimo, R. 2018. Kognitiivisen Ergonomian parantaminen hoitotyössä. Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishanke. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 10.12. 2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136179/Kognitiivisen\\_ergonomian\\_parantaminen\\_hoitotyossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136179/Kognitiivisen_ergonomian_parantaminen_hoitotyossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampere University Press.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Koivu, A. 2013. *Clinical Supervision and Well-being at Work: a Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses*. Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland.
- Manka, M-L. 2014. Työhyvinvoinnin taustaa. Teoksessa: Manka, M-L. & Bordi, L. (toim.) 2014. *Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja ja kokemuksia*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen Business Campus, EU, ESR, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 12–15.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. *Narratiivinen arviointitutkimus*. Oulu: Oulun yliopisto.



- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarja no.92. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.  
<https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voiparantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>.
- Norrbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana: "Läsnäolokin on työtä". Tampere: Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Pro Gradu. Viitattu 10.1.2020 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/837311>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011 Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Robins, T., Roberts, R., Sarris, A. 2018. Understanding How Personality Impacts Exhaustion and Engagement: The Role of Job Demands, and Job and Personal Resources as Mediators. Australian Psychologist Vol. 3. No. 53, 253–262.
- Romppanen J. 2019. Voimaannuttava yhteistyösuhde työhyvinvoinnin edistäjänä: haastattelututkimus hoitotyön johtajille ja hoitotyöntekijöille. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 10.1.2020 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20261/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190190.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20261/urn_nbn_fi_uef-20190190.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Sairaanhoitajaliitto. 2018. Kysely: Jatkuvat muutokset heikentävät sairaanhoitajien työn mielekkyyttä. Viitattu 10.2.2021 <https://sairaanhoitajat.fi/2018/kysely-jatkuvat-muutokset-murentavat-sairaanhoitajien-tyon-mielekkyytta/>.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.3. 2021

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76501/li-suri00093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri. Vol. 27. No. 2, 61–63.

Sodankylän kunta. 2020. Kunnanvaltuuston kokouspöytäkirja 6/2020. Kv59§. 5–15.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. stm.fi. Työhyvinvointi. Viitattu 8.3.2020  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sun, C., Chen, R., Chen, J., Jen, H., Kang, X., Kao, C., Chou, K. 2021. A Large-Scale Survey on Trauma, Burnout, and Posttraumatic Growth among Nurses during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Mental Health Nursing Vol 30. No. 1, 102–116. Viitattu 1.10.2021 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/inm.12796>.

Tilander, E. 2010. Hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos. Pro Gradu. Viitattu 1.1.2020 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/25497#>.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. 2017. Oppimateriaalit. Aivotyö sujuvaksi –tietopankki. Viitattu 1.1.2020 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi/>.

Työterveyslaitos. 2021. SujuKE – Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Interventiotutkimus 2017–2022. Viitattu 1.1.2020

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/sujuke-sujuvuutta-tyohon-kognitiivisella-ergonomialla/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.1.2020  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku School of Economics. Turku: Uniprint.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Kehitysehdotukset

## Liite 1. Kyselylomake

Hei sie Sodankylän kunnan terveystalouden lähiesihenkilö!

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn työssäjaksamisestasi ja työhön liittyvistä myönteisistä kokemuksista, haasteista sekä kehittämisen paikoista. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa lähiesihenkilötyötä tekevien työssäjaksamista sekä toiveita ja tarpeita työssäjaksamisen tukena haasteellisina aikoina. Kysely toteutetaan osana Lapin AMK:n Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutusalaan kuuluvaa laadullisin menetelmin toteutuvaa YAMK –opinnäytetyötä ja idea aiheeseen on syntynyt Sodankylän kunnan lähiesihenkilöiden itsensä toiveesta. Vastaaminen tapahtuu luottamuksellisesti ja edes kyselyn tekijälle itselleen ei selviä vastaajien henkilöllisyyteen liittyviä tietoja. Verkkokyselyn tiedot säilytetään vain tutkimuksen tekemisen ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Mukavia vastaushetkiä!

Taustakysymyksiä:

Kuinka pitkä kokemus sinulla on sosiaali- ja terveystaloudelta?

Oletko saanut koulutusta esihenkilötyöhön, jos kyllä niin millaista?

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?

1. Kuvaile työssä jaksamistasi sekä hyvinvointiasi muutoin tällä hetkellä.
2. Millaisia myönteisiä kokemuksia saat työstäsi? Kerro esimerkkejä tai kuvaa tilanteita, joista olet saanut myönteisiä kokemuksia.
3. Millaiset asiat, voimavarat ja henkilöt auttavat sinua jaksamaan työtehtävissäsi? Kerro vaikkapa esimerkkejä tilanteista, joissa jokin asia on auttanut sinua jaksamaan paremmin

4. Kuvaile, mitkä asiat aiheuttavat työssäsi kuormitusta ja millaisin tavoin ne kuormittavat.
5. Millainen sosiaalinen verkosto sinulla on työtehtävissäsi ympärilläsi/tukenasi?
6. Mitkä työhön, työjärjestelyihin ja olosuhteisiin liittyvät asiat auttaisivat jaksamaan työssäsi paremmin?
7. Kerro vielä, jos mieleesi tulee jotakin erityistä muuta työssä jaksamiseen liittyvää!

Kiitos vastauksistasi ja osallistumisestasi kyselyyn!

## Liite 2. Saatekirje

Hei sie Sodankylän kunnan terveystalveluiden lähiesihenkilö!

Olet tervetullut vastaamaan kyselyyn työssäjaksamisestasi sekä työhön liittyvistä myönteisistä kokemuksista sekä haasteista ja kehittämiskohdista. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa lähiesihenkilötyötä tekevien työssäjaksamista sekä toiveita ja tarpeita työssäjaksamisen tukena haasteellisina aikoina. Kysely toteutetaan osana Lapin AMK:n Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutusalaan kuuluvaa laadullisin menetelmin toteutuvaa YAMK –opinnäytetyötä ja idea aiheeseen on syntynyt Sodankylän kunnan lähiesihenkilöiden itsensä toiveesta. Vastaaminen tapahtuu luottamuksellisena webropol –verkkokyselynä, josta edes kyselyn tekijälle itselleen ei selviä vastaajien henkilöllisyyteen liittyviä tietoja. Verkkokyselyn tiedot säilytetään vain tutkimuksen tekemisen ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Vastaaminen on vapaaehtoista. Opinnäytetyössä voidaan myöhemmässä vaiheessa tarvita aineistoksi myös henkilöhaastattelua ja mikäli sinulle sopii myös aiheeseen liittyvä haastattelu, vastaathan tähän sähköpostiin vielä erikseen. Henkilöhaastatteluihin tarvittaessa osallistuneita muistetaan pienellä yllätyksellä.

Jokainen vastaus, kokemus ja kommentti on pienen opinnäytetyöni kannalta tärkeä, tulethan siis mukaan tuomaan omat kokemuksesi ja ideasi paremman työssäjaksamisen puolesta!

Ystävällisin terveisin,

Jenna Sukuvaara

Sairaanhoitaja YAMK –opiskelija

### Liite 3. Kehitysehdotukset

#### TYÖ HALLITTAVAKSI JA TYÖSSÄJAKSAMINEN NOUSUUN

Monet työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät liittyvät lopulta kokemukseen siitä, että työ ei hallitse tekijäänsä, vaan on tekijänsä hallussa. Ota siis työ haltuun:

#### ...YHDESSÄ!

- Työkaveri on voimara – ole sellainen myös muille, sillä hyvä ilmapiiri on työssäjaksamisen edellytys.
- Vertaistuki kantaa läpi vaikeista hetkistä. Lainaa työkaveria tueksesi, kun siltä tuntuu ja ole tukena myös muille.
- Osallistu ja järjestä mahdollisuuksia osallistumiseen ja päättämiseen.

#### ...LAITTAMALLA HYVÄ KIERTOON!

- Onnistumisista saa voimaa. Tunnista onnistumiset, anna palautetta ja huolehdi, että kuulemasi palaute pääsee perille.
- Asiakasrajapinnassa on arvaamatonta voimaa! Osallistu kykyisi mukaan perus- ja asiakastyöhön.

#### ...TIETOTYÖN ERGONOMIALLA!

- Työ on joskus arvaamatonta. Informaatiotulva ja työn sirpaleisuus kuormittavat. Hyödynnä kognitiivisen ergonomian toimia: Hallitse hälyä ja keskeytyksiä sopimalla hiljaisesta keskittymisajasta ja viestintäkäytännöistä.
- Rajaa saatavilla oloa ja jaa tarvittaessa päivystyksellistä vastuuta.

#### ...LISÄÄMÄLLÄ JOUSTOA PELIIN!

- Palautuminen vaatii aikansa. Tauot, vapaat ja lomat ovat tarpeen kaikille. Hyödynnä ja mahdollista joustavasti vapaiden ja lomien käyttöä.
- Kun työ ei vaadi läsnäoloa tai katso kellonaikaa, hyödynnä ja mahdollista yksilöllisiä työskentelytapoja kuten etätöitä ja joustavaa työaikaa.