



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Susanna Rantamäki

Esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnille

Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK- tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulu

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Rantamäki, Susanna

Työn nimi: Esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnille: Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?

Ohjaaja: Loppela Kaija

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 1

Sosiaali- ja terveysalan vetovoima ja pitovoima puhuttavat ja vuosittaiset, puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuvat kustannukset ovat merkittäviä. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on keskeinen.

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään kuntayhtymän Perhekeskusten työntekijöiden toiveita siitä, miten esihenkilöt voisivat tukea heidän työhyvinvointiaan sekä esihenkilöiden ajatuksia siitä, millaisia keinoja he kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen. Tavoitteena oli saada selville konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Opinnäytetyö oli laadullinen ja sen aineisto koostui Perhekeskusten työntekijöiden (n=18) ja esihenkilöiden (n = 4) ryhmähaastatteluista. Ryhmähaastattelut toteutettiin esittäen avoin kysymys, jonka pohjalta ryhmät lähtivät keskustelemaan aiheesta. Keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulosten perusteella työntekijä- ja esihenkilöryhmissä esiin nousseet asiat olivat monelta osin samankaltaisia. Esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin tukemisessa koettiin tärkeäksi ja olennaiseksi. Esihenkilön johtamistapa, työn edellytyksistä huolehtiminen, joustaminen ja osaamisen kehittäminen, resurssien ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä riittävät työhyvinvoinnin tukipalvelut olivat keskeisessä roolissa.

¹ Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työhyvinvoinnin tukeminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Specialisation: Social and Health Care Development and Management

Author: Susanna Rantamäki

Title of thesis: The importance of leading for well-being at work: How supervisors can support well-being at work?

Supervisor(s): Kaija Loppela

Year: 2025

Number of pages: 45

Number of appendices: 1

How to attract and keep social- and healthcare employees raises a lot of discussion. Annual costs caused by inadequate well-being at work are significant. Supervisors play a central role in supporting the well-being at work.

The purpose of the thesis was to find out employees' wishes and their supervisors' thoughts about how their supervisors could support their well-being at work. The objective of the thesis was to find out concrete ways to support well-being at work. The thesis is qualitative, and its material consisted of group-interviews with employees (n=18) and supervisors (n=4) that worked in a family center. The group interviews were implemented by submitting an open question, whereby the groups started a conversation. The material obtained from the interviews was transcribed and analyzed by using content analysis.

According to the results, it appeared that employees and supervisors brought up mainly the same aspects. The role of supervisors supporting well-being at work was seen as significant and important. The way supervisors lead, ensure work conditions, take care of resources and individual needs is of central importance. Furthermore, flexibility, competence development, and adequate support services for well-being at work were seen as important factors.

¹ Keywords: well-being at work, management, support to well-being at work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI	8
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2 Työkyky.....	9
2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	10
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	11
3.1 Miksi työnhyvinvoinnin johtamista?	12
3.2 Lakien asettamat vastuut	13
3.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen.....	14
4 TAVOITE JA TARKOITUS SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET	16
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	17
5.1 Laadullinen opinnäytetyö	17
5.2 Aineistonkeruu	18
5.2.1 Haastattelu	18
5.2.2 Ryhmähaastattelu	19
5.3 Sisällönanalyysi	20
5.4 Eetisyys ja luotettavuus.....	21
6 TULOKSET.....	22
6.1 Työntekijöiden toiveet ja odotukset työhyvinvoinnin tukemiseen	22
6.1.1 Esihenkilön johtamistapa	23
6.1.2 Työn edellytyksistä huolehtiminen.....	25
6.1.3 Joustavuus ja osaamisen kehittäminen.....	26
6.1.4 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	28

6.2	Esihenkilöiden kokemus käytettävissä olevista keinoista työhyvinvoinnin tukemiseen	31
6.2.1	Esihenkilön johtamistapa	32
6.2.2	Resurssien sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen.....	33
6.2.3	Ammatillisen kehittymisen varmistaminen	34
6.2.4	Riittävien työhyvinvoinnin tukipalveluiden rakentaminen	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
8	POHDINTA	40
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Johtamistapa (n=18).	23
Taulukko 2. Työn edellytyksistä huolehtiminen (n=18).....	25
Taulukko 3. Joustaminen ja osaamisen kehittäminen.....	26
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot (n=18)	28
Taulukko 5. Esihenkilön johtamistapa (n=4).	32
Taulukko 6. Resurssien sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (n=4).....	33
Taulukko 7. Ammatillisen kehittymisen varmistaminen (n=4).....	34
Taulukko 8. Riittävien työhyvinvoinnin tukipalvelujen rakentaminen (n=4).	36

1 JOHDANTO

Suomessa aiheutuu vuosittain noin 25 miljoonan euron kustannukset puutteellisesta työhyvinvoinnista, aiheutuen sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista, sairaanhoitokustannuksista ja alentuneesta tuottavuudesta (Pehkonen ym, 2019, s.14). Vuonna 2020 terveydenhuollon henkilöstön työhyvinvointiin vaikutti maailmanlaajuinen Covid19 -pandemia, jonka myötä 68 % Suomen hoitotyöntekijöistä koki pandemian heikentäneen heidän työhyvinvointiaan. Vajaa puolet työntekijöistä on kertonut sen aiheuttaneen heille traumaattisia kokemuksia, ja kolmannes on kokenut sen aiheuttaneen myös stressiä (Antikainen ym, 2021, s.4). Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -kyselyn ja Henkilöstön hyvinvointitutkimusten mukaan liiallisesta työmäärästä ja vähäisestä työn hallinnasta johtuva työstressi on ollut kuitenkin nousussa jo vuodesta 2017 alkaen (Nikunlaakso, 2022).

Hoitoalan pito- ja vetovoimaisuustekijät puhuttavat ja hoitoalan työntekijöiden pahoinvointi nousee esille mm. mediassa. Flinkmanin (2014, s. 5) kyselytutkimuksen mukaan 26 % sairaanhoitajista oli ajatellut ammatista lähtemistä ja Kovnerin ym. tutkimuksessa vuonna 2007, 41 % vastavalmistuneista sairaanhoitajista vastasivat, että mikäli voisivat työskennellä missä tahansa, he vaihtaisivat alaa (Pääatalo ja Kyngäs, 2016, Introduction). Tehy teetti vuonna 2023 kyselyn erikoissairanhoidossa työskenteleville jäsenilleen, jonka tuloksista selviää, että alle 30-vuotiaista hoitajista 93 % harkitsee alanvaihtoa. Vastaajista 89 % ilmoitti alanvaihtoajatukseen ajavan erityisesti työn vaativuuden ja palkan kohtaamattomuus. Lisäksi arvostuksen puute nostaa kiinnostusta alan vaihtamiseen (Tehy, 2023).

Pääatalo ja Kyngäs (2016, Introduction) toteavat, että terveydenhuollon laadun ja toimivuuden kannalta on tärkeää saada rekrytoitua uusia hoitajia ja saada heidät pysymään työssä. Tämä edellyttää julkisuuskuvan parantamista ja vetovoimaisuuden lisäämistä. Ervasti (2018, s. 26–27) toteaa, että keskeisiä kilpailutekijöitä organisaatioiden välillä ovat työhyvinvointi, henkilöstön osaaminen ja luovuus. Hän kirjoittaa, että työnhyvinvointiin panostamalla ylläpidetään myönteistä työnantajakuva, mikä auttaa mm. työvoiman saannin turvaamisessa.

Opinnäytetyön aihe on tärkeä tämän päivän sosiaali- ja terveydenhuollon tilannetta ajatellen. Alan veto- ja pitovoimasta puhutaan paljon ja mediassa on esillä henkilöstön

työhyvinvointiin ja alanvaihtoaikaisiin liittyvää uutisointia. Johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille on tärkeää tehdä näkyväksi, sillä johtamisella mahdollistetaan työntekijöiden työhyvinvointi ja tätä kautta myös organisaation tuloksellisuus.

Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisen lisäksi työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja työyhteisön ihmissuhteet sekä henkilön oma osaaaminen ja elämäntavat. Johtamisella on kuitenkin erityinen merkitys, sillä sen avulla näihin kaikkiin osatekijöihin voidaan vaikuttaa (Juuti & Vuorela 2015, s. 23).

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi -käsite on laaja, monitahoinen ja määritelty usealla eri tavalla, riippuen lähteestä. Laine (2013, s. 36) kuvaa käsitteen nousseen työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin puutteesta nousseiden käsitteiden (kuten stressi, masennus tai työuupumus) ympäristöstä kattamaan hyvin laajasti erilaisia työelämän laatuun liittyviä ilmiöitä. Hän kuvaa käsitteen laaja-alaisuuden vaikuttaneen myös siihen, että työhyvinvointia voidaan tarkastella monitieteisesti esimerkiksi terveystieteiden, yhteiskuntatieteiden, lääketieteen tai käyttäytymistieteiden näkökulmista. Helsingin kauppakorkeakoulun ja työterveyslaitoksen tutkijoiden määritelmä työhyvinvoinnista huomioi ihmisen psykofyysisenä kokonaisuutena (Kauhanen, 2016, s. 26). Sen mukaan työhyvinvointi näkyy työntekijän kokemana hyvänä olona ja tyytyväisyyden kokemuksena. Töissä jaksamisen lisäksi työntekijä jaksaa myös kotona, on aktiivinen sekä sietää epävarmuutta tai vastoinkäymisiä (mts, s.26). Työhyvinvointia määritellessä yhteinen piirre on se, että sillä kuvataan ilmiön myönteistä puolta (Päättalo & Kauppi, 2016, s. 30).

Laineen (2013, s. 72) mukaan työhyvinvoinnin määrittelyä voidaan hakea kolmelta tasolta: yksio-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolta. Kun yksilötasolla esitetään kysymys ”Mitä työhyvinvointi on?”, saadaan yleensä henkilökohtaisesta näkökulmasta ja tunnetilasta nouseva vastaus ”Työhyvinvointi on sitä, että on mukava lähteä töihin”. Organisaatiotasolla keskustellaan työhyvinvoinnin merkityksestä mm. sairauspoissaolojen kustannusten kautta ja yhteiskuntatasolla näkökulmina ovat mm. työurien pidentäminen, huoltosuhteet ja talouden kantokyky. Työhyvinvoinnin määrittely voi siis olla hyvin erilainen, riippuen myös näkökulmasta ja intresseistä.

Työterveyslaitoksen koordinoimassa, kuuden EU-maan hankkeessa työhyvinvoinnin määritelmässä huomioitiin myös työnantajan tarpeet, ottamalla tuottavuus yhdeksi työhyvinvoinnin tekijäksi (Ervasti, 2018, s. 25). Sen mukaan työhyvinvointi voidaan määritellä tuottavaksi, turvalliseksi ja terveeksi työksi, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja sen koetaan tukevan elämänhallintaa.

Päätaalo ja Kauppi (2016, s. 31) toteavat yhteenvetona työhyvinvoinnin käsitteestä sen olevan yhteydessä useisiin eritasoisiin näkökulmiin, vaihdellen yksilötasosta tuottavuuteen ja yhteiskunnalliseen tasoon ja sen on todettu olevan riippuvainen myös työn kohteesta, onnistumisesta ja odotuksista, ei vain työn luonteesta. Lähtökohtana työhyvinvoinnille on Kauhasen (2016, s. 23) toteamana työkyky, joka rakentuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta.

2.2 Työkyky

Juhani Ilmarisen (Ilmarinen, 2006, s.80) kehittämän työkykytalon avulla on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn. Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön voimavaroja; terveyttä, ammatillista osaamista ja arvoja (Manka & Manka, 2016, s. 66). Työkykytalon neljäs kerros muodostuu itse työstä ja työoloista (mt., s. 66).

Kauhanen (2016, s. 23–24) kuvaa työkykytalon kerroksia näin: Pohjakerroksen muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys ja siihen kohdistuu aina koko muun rakennelman paino. Toinen kerros muodostuu osaamisesta ja ammattitaidosta; työelämän haasteisiin ja jatkuvaan muutokseen vastaamiseksi tarvitaan osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Kolmas kerros muodostuu arvoista, asenteesta ja motivaatiosta. Kerroksessa käsitellään työn ja henkilökohtaisten voimavarojen tasapainoa sekä työn ja muun elämän välistä suhdetta ja on vaikutuksille altis. Neljäs kerros on suurin, painavin ja vaikeimmin hahmotettava, moniulotteinen ja vaikeasti mitattavissa oleva kerros, ja josta vastuu on esihenkilöillä, sillä heillä on vastuu ja valtuudet sen organisoinnista ja muutoksista.

Työterveyslaitos (TTL, i.a. -a, Työkyky) mainitsee verkostot, jotka vaikuttavat osaltaan työkykytalon; perhe, sukulaiset ja ystävät sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. TTL (mt.) toteaa työkykytalon pysyvän pystyssä ja toimivan, kun kaikki talon neljä kerrosta tukevat toisiaan. Ikä vaikuttaa yksilön voimavaroihin, joka tuo muutoksia alempiin kerroksiin ja neljäs kerros eli työ muuttuu nopeasti, jolloin neljäs kerros saattaa alkaa painaa alempia kerroksia negatiivisin seurauksin.

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kauhanen (2016, 2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät-luku) ja Kujanpää (2017, s. 68) kirjoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita ja tekijät ovat moninaisia. Tämän lisäksi Ervasti (2018, s. 25) toteaa työhyvinvoinnin olevan yksilöllinen kokemus, jonka voidaan ymmärtää olevan osa kokonaishyvinvointia ja muodostuvan työn, perheen sekä vapaa-ajan tasapainosta.

Kauhanen (2016, 2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät-luku) jakaa tekijät kahteen kategoriaan; yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin sekä organisaatioon liittyviin. Yksilöllisiin tekijöihin ei kaikkineen pysty itse vaikuttamaan, mutta osaan kylläkin. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluu hänen mukaansa; yksilön oma suorituskyky (sekä fyysinen että henkinen), johon pohjimmiltaan vaikuttaa geeniperimä, terveys, omat arvot, asenteet, motivaatio ja osaaminen sekä kasvu- ja työolosuhteet. Kauhanen (mt.) toteaa organisaatioon liittyviä tekijöitä olevan huomattavan paljon, joista keskeisimmiksi hän on koonnut mm seuraavat; johtaminen, työympäristö, työolosuhteet, työsuhteen laatu ja sisältö, palkitseminen, osaaminen, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, työaika ja sen järjestelyt, päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus, sisäinen viestintä ja työyhteisö.

Kujanpää (2017, s. 68–69) toteaa, että yksittäisen tekijän vaikutusta ei voi kiistattomasti todeta, mutta hän on koonnut tutkimusten pohjalta tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Hän mainitsee mm. johtamiskäytännöt, näkyvän, ymmärrettävän, johdon- ja oikeudenmukaisen johtamisen, tavoitteiden selkeyden ja palkitsemisen, tasapuoliset mahdollisuudet, perheystävällisyyden, työpaikkakiusaamisen torjunnan ja työn hallinnan.

Juuti ja Vuorela (2015, s. 23) kirjoittavat työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, tutkimuksissa todettuja tekijöitä olevan johtamisen lisäksi työn sisältö, osaaminen, työolosuhteet, työntekijän omat elämäntavat sekä työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri. He toteavat, että johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin näihin sekä edesauttaa niiden kehittämistä.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Terveydenhuollon johtamista koskevat odotukset lisääntyvät organisaatorakenteen ja väestön sekä terveydenhuoltohenkilöstön ikärakenteen muuttuessa, työurien pidentyessä sekä kansainvälistymisen ja monikulttuuristumisen myötä (Harmoinen, 2014, s. 13). Työntekijöiden ammattitaidon ja työilmapiirin lisäksi työhyvinvointia lisää hyvä ja motivoiva johtaminen (STM, i.a.). Työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen lisääntyvät. Tämä puolestaan vähentää sairauspoissaoloja (mt., i.a.). Aura ja Ahonen (2016, Suomen työelämän tilanne -luku) toteavat, että työhyvinvoinnin monitahoisuus ja lukuisat eri määritelmät hämmentävät ja saavat monet miettimään mitä työhyvinvointi on, miten sitä johdetaan ja kehitetään. Kysymys on hyvä, sillä työhyvinvoinnin johtamisesta on myös useita eri näkökulmia.

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -sivusto (i.a.) kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen olevan henkilöstön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tarkoituksellista ja tavoitteellista johtamista, jossa työhyvinvointia tukeva päivittäisjohtaminen toteutuu, työhyvinvoinnille ja työhyvinvoinnin edistämiseksi on asetettu selkeät tavoitteet, valittu (ja tarvittaessa sovellettu) tarkoituksenmukaiset keinot, määritelty selkeät vastuut, varattu riittävät resurssit, koottu yhteistyöverkosto työhyvinvointia tukemaan ja jossa toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Viitala ja Jylhä (2019, Henkilöstökäytännöt -luku) toteavat, että työhyvinvoinnin johtaminen on laaja-alaista toimintaa, jossa vastuuna on luoda hyvät edellytykset työn tekemiselle ja yhteistyön sujumiselle organisaation prosessien, rakenteiden, johtamisen ja toimintakulttuurin kautta. Heidän mukaansa päävastuussa työhyvinvoinnin johtamisesta ovat yrityksen johto, esihenkilöt, henkilöstöammattilaiset, työterveyshuolto ja työsuojeluvaltuutetut.

Aura ja Ahonen (2016, Terve johtaminen -luku) käyttävät ilmaisua ”Strateginen hyvinvoinnin johtaminen”. He puhuvat tästä terveenä johtamisena. Johtamisena, joka huomioi tuloksellisuuden liiketaloudellisesta näkökulmasta, mutta myös johtamisen pitkäaikaisen merkityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Järvinen (2014, Työn mielekkyyden johtaminen -luku) taas puhuu työn mielekkyyden johtamisesta, joka on yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalin maksimointia ja tuottavuutta kehittävän hyvinvoinnin johtamista. Järvinen

kuvaa, että johtaminen ei ole vain esihenkilöille kuuluvaa, vaan jokainen on vastuussa omasta roolistaan oman, tiiminsä tai työyhteisön mielekkyyden johtamisessa.

Työterveyslaitos (TTL, i.a. -b) toteaa hyvän johtamisen olevan parhaimmillaan palvelevaa johtamista, jossa korostuu ajatus siitä, että ensin tulee motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ja tämän myötä hyvä työtoiminta sekä tulos.

Työhyvinvointi vaatii johdonmukaista ja järjestelmällistä johtamista, suunnittelua sekä toimenpiteitä, joilla lisätään työntekijöiden voimavaroja (Manka & Manka, 2016, s. 80). Näiden lisäksi tarvitaan työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (mts. s. 80). Työhyvinvoinnin johtamisen peruslähtökohta on aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. Kuulluksi tuleminen on tärkeää, vaikka kaikkia toiveita ei aina voitaisi toteuttaa. Näin mahdollistuu henkilöstön odotusten ja tarpeiden kuuleminen liittyen työhön ja työhyvinvointiin, sillä tyytymättömyydellä ja kuormittuneisuudella on merkittävä yhteys työkyvyttömyysajatuksiin. Huolehtimalla työn hallinnasta, palkitsevuudesta ja mielekkyydestä voidaan näihin ajatusten syntyymiseen vaikuttaa (EK, 2011, s. 5)

3.1 Miksi työnhyvinvoinnin johtamista?

Työterveyslaitoksen (TTL, 2023) tiedotteessa ”Sote- ja kunta-alalla tarvitaan nyt tukea jakamiseen” todetaan, että Kunta10-tutkimuksen ja Mitä kuuluu? -työhyvinvointitutkimuksen mukaan huoli työmäärän kasvamisesta sietokyvyn ylittäväksi on noussut aiemmista mitauksista, mutta molemmat tutkimukset osoittavat kuitenkin myönteistä kehitystä ja ratkaisumahdollisuuksiakin; työstressi on yleistä, mutta vähentynyt, työstä palautuminen on parantunut ja työn epävarmuus vähentynyt sekä muutosmyönteisyys on kasvanut. Tästä huolimatta iso joukko sote-alan työntekijöistä palautuu huonosti tai kokee työkykynsä heikentyneeksi. Erityisesti nuorten tulokset ovat monelta osin muita ikäryhmiä heikompia.

Flinkmanin (2014, s. 70) väitöskirjatutkimuksen mukaan nuorten sairaanhoitajien alanvaihtoaikeisiin vaikuttivat monet asiat, kuten työuupumus, matala työhön sitoutuminen, tyytymättömyys alkuperäiseen suuntautumiseen, hoitoalan haastavuus sekä alana että tunneperäisesti sekä ponnistelun ja palkitsemisen epätasapaino, työn vaatimusten lisääntyminen, korkea psykologinen vaativuus ja tyytymättömyys uravalintaan. Hänen survey-

tutkimuksensa osoitti, että vahvempaan aikomukseen jättää hoitotyö vaikutti henkilökohtainen työuupumus, huonot mahdollisuudet kehittyä, heikko ammatillinen sitoutuminen, matala työtyytyväisyys, työn ja perheen yhdistämisen ristiriidat ja korkeat vaatimukset työssä.

Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisen lisäksi työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja työyhteisön ihmissuhteet sekä henkilön oma osaminen ja elämäntavat. Johtamisella on kuitenkin erityinen merkitys, sillä sen avulla näihin kaikkiin osatekijöihin voidaan vaikuttaa (Juuti & Vuorela 2015, s. 23).

3.2 Lakien asettamat vastuut

Laine (2013, s. 28) toteaa työturvallisuus- ja työterveydenhuoltolakien määrittävän juridiset vastuut työhyvinvoinnin kehittämisen ja toteuttamisen sisällölle. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on työolosuhteiden ja työympäristön parantaminen sekä työtapaturmien, ammattitautien ja työstä/työympäristöstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy. Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteutuksesta. Tämän lain tarkoitus on työntekijöiden terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen, tapaturmien ja sairauksien ehkäisy sekä työyhteisön- ja työympäristön terveyden ja turvallisuuden edistäminen.

Yhteistoimintalaki (1333/2021) tuli voimaan 1.1.2022. Lailla pyritään luomaan toimintakulttuuri, jossa työntekijät ja työnantaja osoittavat kunnioitusta toisiaan kohtaan sekä ottavat toisensa huomioon. Tavoitteena on saada aikaan jatkuvan kehittämisen ja parantamisen kulttuuri, huomioiden työyhteisö, tuloksellisuus sekä työhyvinvointi. Lailla pyritään myös turvaamaan riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku sekä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Tavoitteena on myös työntekijöiden, työnantajan sekä muiden työvoimaviranomaisten yhteistyön tiivistäminen, jolla pyritään työntekijän aseman parantamiseen sekä työllisyyden tulemiseen, kun edessä on toimintamuutokset.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään kaikille työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöille ennaltaehkäisevän työterveyshuollon, johon kuuluu mm. terveystarkastukset, työpaikkaselvitys, erilainen neuvonta ja ohjaus tai vajaakuntoisen työntekijän

työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen. Sairaanhoidollisten palveluiden järjestäminen on vapaaehtoista (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 ja Työturvallisuuskeskus, i.a.).

3.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Johtamisella voidaan vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin sekä osaamiseen, mutta se edellyttää uudenlaisia johtamistapoja (Juuti & Vuorela 2015, s. 16). Kaikella johtamistutkimuksella tähdätään hyvän johtamisen edistämiseen (Aura & Ahonen, 2016, Terve johtaminen -luku) Johtaminen, joka ottaa huomioon liiketaloudellisen tuloksellisuuden ja sen vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, on Auran ja Ahosen määritelmän mukaan tervettä johtamista. Terve johtaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia tavalla, joka samanaikaisesti vähentää henkilöstökustannuksia sekä lisää työn tuottavuutta. Tämän seurauksena myös organisaation tuloksellisuus paranee.

HYÖTY-hankkeessa tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation tuloksellisuutta (Vanhala, S., 2013, s. 8). Yhteyttä selvitettiin kolmella eri toimialalla; metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla sekä suuressa julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Kaikille kolmelle toimialalle yhteistä oli esimiestyön ja osallistamisen osoittautuminen tärkeimmäksi työhyvinvoinnin selittäjäksi. Säännöllinen, ystävällinen ja näkemykset huomioiva vuorovaikutus sekä tasa-puolinen ja oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta olivat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnille (Vanhala, S., 2013, s. 133–135).

Hyvän ja työhyvinvointia tukevan esihenkilötyön yleisperiaatteena on työntekijöiden kanssa keskustelu ja erilaisten mielipiteiden huomioonottaminen ja ristikkäisten ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen (Juuti ja Vuorela, 2015, s. 24 ja 157–160). Esihenkilön tulisi luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri kuuntelemalla ja kuulemalla työntekijöitä sekä osallistamalla työntekijät keskusteluihin, joilla luodaan yhteistä merkityspohjaa sekä ratkaistaan pulmatilanteita tai luodaan tulevaisuutta. Lisäksi esihenkilön tulisi saada esille työntekijän taidot ja voimavarat ja suunnata ne tarkoituksenmukaisesti yksilöllisten ja yhteisten pyrkimysten tavoitteluun sekä tukea työn mielekkyyttä, mm. vastuun lisääminen osaamisen karttuessa (mt. s. 157–160).

Työhyvinvoinnin, tuloksen ja innovoinnin lähteenä pidetään dialogia, jossa korostuu kuunteleminen, kysyminen ja avoimuus. Se eroaa perinteisestä keskustelusta siten, että sillä pyritään ymmärtämään, näkemään uusia vaihtoehtoja ja tekemään valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta, sen sijaan, että lähtökohtaisesti tavoiteltaisiin päätöksentekoa tai johonkin lopputulokseen pääsyä. Vasta oppimalla kuuntelemaan syvällisesti, voidaan päästä dialogiin (Syvänen ym. 2015, s. 15–16 ja 35).

Syväsen ym. mukaan (2015, s. 33–34) William Isaac (1999, 2001) on esittänyt neljä dialogisuuden periaatetta, jotka ovat: puhu suoraan, kuuntele, kunnioita ja odota. Suoraan puhumisella tavoitellaan aidon, sisäisen äänen käyttämistä, omien kokemusten, käsitysten ja mielipiteiden avointa ja rohkeaa ilmaisua. Kuuntelulla tavoitellaan aitoa, syvää toisen kuuntelua, jossa seurataan toisen esille tuomia merkityksiä ja sisältöjä, ei esittäjää. Kunnioituksella tarkoitetaan toisten mielipiteiden, kokemusten ja käsitysten arvostusta ja pyrkimystä ymmärtää toisen tapaa ajatella ja ilmaista asiansa. Odottamisella tavoitellaan omien käsitysten ja näkökulmien hidastamista, pidättämistä ja laajentamista, tämä edellyttää halua ja kykyä oppia, kyseenalaistaa, ja muuttaa omia käsityksiään ja näkemyksiään (mt. s. 33–34).

4 TAVOITE JA TARKOITUS SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään kuntayhtymän Perhekeskusten työntekijöiden toiveita siitä, miten esihenkilöt voisivat tukea heidän työhyvinvointiaan sekä esihenkilöiden ajatuksia siitä, millaisia keinoja he kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen. Tavoitteena oli saada selville konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?
- Millaisia aitoja, konkreettisia keinoja esihenkilöltä toivotaan työhyvinvoinnin tukemiseen?
- Mitä konkreettisia keinoja esihenkilöt kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen?

Ensimmäisellä kysymyksellä haetaan teoreettisempia vastauksia yleisemmällä tasolla. Toisen kysymyksen kohdalla tarkoitus on löytää konkreettisia ja aitoja keinoja sille, miten työntekijät toivoisivat heidän työhyvinvointiaan tuettavan. Kolmannella kysymyksellä halutaan saada esille esihenkilöiden näkökulma, ne tavat ja keinot, joita he kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön prosessi alkoi aiheen valinnan miettimisellä syksyllä 2021, edeten ideapaperin palauttamiseen keväällä 2022. Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta työhyvinvointia ja erityisesti sen tukemista kohtaan. Näkökulmaksi tässä opinnäytetyössä haluttiin työntekijöiden toiveet esihenkilöstöä kohtaan, se miten he kokevat esihenkilöstön voivan tukea heidän työhyvinvointiaan. Rinnalle valittiin myös esihenkilöiden näkökulma, ja pyrittiin selvittämään myös esihenkilöiden ajatuksia siitä, millaisia keinoja he kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen. Kohderyhmäksi valkoitiin Perhekeskusten työntekijöitä moniammatillisesti sekä heidän lähiesihenkilönsä. Aihetta ehdotettiin työelämään ja se koettiin hyväksi ja tärkeäksi. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa muodostettiin tutkimuskysymykset, perusteltiin aiheen valintaa ja perehdyttiin aikaisempaan tietoon aiheesta sekä suunniteltiin aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä.

5.1 Laadullinen opinnäytetyö

Vilkka (2021, Menetelmän erityispiirteet -luku) kuvaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tutkittavan oma kuvaus kokemastaan todellisuudesta, ne asiat, joita hän pitää merkityksellisinä ja tärkeinä. Juhila (Kallinen & Kinnunen, i.a., Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet -luku) toteaa, että laadullisen tutkimuksen lähestymis- ja analyysitapoja on niin runsaasti, että on vaikeaa antaa yhtä määritelmää. Hänen mukaansa joitakin ominaispiirteitä on mahdollista löytää, mutta niitä ei tarvitse pitää kuitenkaan velvoittavana, vaan ennemminkin pohdinnan tukena, kun tarkastellaan mitä nämä ominaispiirteet tarkoittavat tai miten ne ilmentyvät kussakin tutkimuksessa. Juhilan (mt.) mukaan näitä ominaispiirteitä ovat mm. strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, tutkittavien omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, mitä- ja miten kysymysten painottuminen ja sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun. Vilkka (2021, Menetelmän erityispiirteet -luku) toteaa laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä olevan se, että tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tehdä tulkintoja ja luoda merkityssuhteita ihmisten kokemusten ja käsitysten avulla, jolloin tutkittavasta asiasta voidaan luoda tietoa, kuvauksia, malleja tai ohjeita ja toimintaperiaatteita.

5.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelut ensisijaisesti siitä syystä, että niissä koettiin syntyvän hedelmällisempää ja tuottavampaa keskustelua ja näin ollen enemmän näkökulmia ja ajatuksia työhyvinvoinnin tukemiseen. Lisäksi todettiin tämän aineistonkeruumenetelmän säästävän aikaa ja mahdollistavan suuremman joukon haastateltavia. Uskottiin myös, että haastattelu tuottaa paremmin vastauksia kuin esimerkiksi kysely. Haastattelujen toteuttamista varten tehtiin tutkimuslupahakemus keväällä 2022 ja haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2022.

5.2.1 Haastattelu

Ruusuvuori ja Tiittula (Hyvärinen ym., 2017, Tutkimushaastattelut ja vuorovaikutus -luku) kirjoittavat tutkimushaastattelun perustuvan samoihin oletuksiin vuorovaikutuksesta ja keskustelun rakenteesta, kuin mikä tahansa keskustelu, joita käymme arjessa. He kuitenkin muistuttavat, että tutkimushaastattelussa osallistujilla on erityiset roolit ja haastattelulla tietty tarkoitus.

Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoja ja tavoite on tuottaa vastauksia tutkimusongelmaan (Kallinen & Kinnunen, i.a., Haastattelut -luku). Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on kuitenkin tutkijan tehtävä, eikä varsinaisia tutkimuskysymyksiä voi esittää sellaisenaan haastateltaville (mts., Haastattelut -luku).

Haastattelu tulee aloittaa ja lopettaa tietyllä tavalla (Hyvärinen ym., 2017, Miten tilanne rakentuu haastatteluksi -luku). Haastattelu tilanne on hyvä aloittamista neutraalilla puheenaiheella, kuten säällä ja varsinainen tutkimushaastattelu aloitetaan johdattelemalla haastateltava/haastateltavat aiheeseen. Aloitus voi tapahtua esimerkiksi kertomalla haastattelun etenemisestä ja tutkimuksen kiinnostuksenkohteista (mts., Miten tilanne rakentuu haastatteluksi -luku).

Sillä, miten tutkija on rajannut ja muotoillut esittämänsä kysymykset, on suuri merkitys siihen, millaisia vastauksia saadaan aineistoon (Kallinen & Kinnunen, i.a., Haastattelut -luku). Mainitussa teoksessa (Haastattelut -luku) Hyvärinen, Suoninen ja Vuori esittävät myös tutkijan tarvetta tehdä perusteltuja valintoja liittyen haastattelutilanteen

suunnitteluun: mm. haastattelukysymysten osalta tulee miettiä minkä verran niitä valmistellaan etukäteen sekä tulee pohtia tutkijan roolia haastattelussa, miten aktiivinen tutkija on. Tuomi ja Sarajärvi (2018, Kysely ja haastattelu -luku) mainitsevat, että haastateltavien olisi hyvä saada etukäteen tutustua vähintään haastattelun aiheeseen, mahdollisuuksien mukaan jopa haastattelukysymyksiin. Valittaessa haastattelun toteutustapaa, olisi hyvä huomioida myös, miten haastattelussa käsitellään aiheita sekä haastateltavan ryhmän luonne (Kallinen & Kinnunen, i.a., Haastattelut -luku).

Haastattelussa ei haluttu rajata kysymyksiä liian tiukasti, siitä syystä, että haluttiin saada mahdollisimman paljon eri näkökulmia ja ajatuksia aiheesta, joten haastateltaville esitettiin kysymys ”Miten koette, että esihenkilöt voivat tukea työhyvinvointia?” ja ryhmät lähtivät keskustelemaan aiheesta. Ryhmien välillä oli eroa keskustelun kulussa ja tarvittaessa keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä aiheista.

5.2.2 Ryhmähaastattelu

Pietilä (Hyvärinen ym., 2017, Ryhmäkesustelun moninainen vuorovaikutus -luku) mainitsee rinnakkain termit ryhmäkesustelu, fokusryhmä ja ryhmähaastattelu kirjoittaessaan aiheesta. Hän määrittelee tämän olevan 5–10 hengen ryhmä, jota haastatellaan tietystä aihepiiristä ja jossa haastatteliija on vuorovaikutukselle tilaa antava, mutta keskustelua ohjaava jäsen. Hän kuvaa, kuinka ryhmähaastattelussa osallistujat luovat yhteistä ymmärrystä aihepiiristä ja kuinka juuri yhteinen tiedon tuottamisprosessi on keskeistä ryhmäkesustelussa. Vilkka (2021, Tutkimushaastattelun muodot -luku) mainitsee emansipatorisuuden yhdeksi laadullisen tutkimuksen tärkeäksi tehtäväksi. Hän kuvaa, ettei tutkittavien ole tarkoitus olla vain tiedonlähteitä, vaan tutkimuksen on tarkoitus lisätä myös heidän ymmärrystään asiasta ja tätä kautta vaikuttaa tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin, liittyen tutkittavaan aiheeseen.

Opinnäytetyötä varten toteutettiin viisi eri ryhmähaastattelua loppuvuoden 2022 aikana, neljä ryhmää koostui moniammatillisesta työntekijäryhmästä (n=18) ja yksi ryhmä lähiesihenkilöistä (n=4). Haastatteluryhmien koko oli 3–7 henkilöä per ryhmä ja ne koostettiin ns. työntekijäryhmittäin eli esimerkiksi terveydenhoitajat omana ryhmänään ja erityistyöntekijät omana ryhmänään, mutta tulokset esitetään kuitenkin kokonaisuutena. Poikkeuksena

esihenkilöryhmä, jonka vastaukset näkyvät omana ryhmänään. Ryhmähaastatteluihin osallistujat koottiin vapaaehtoisista osallistujista. Opinnäytetyöstä, sen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä toteutustavasta käytiin kertomassa lyhyesti kolmessa eri henkilökunnan kokouksessa, samalla jaettiin alustava tutkimustiedote. Aluksi sovittiin, että vapaaehtoiset osallistujat ilmoittautuvat keskitetysti, mutta saadun palautteen jälkeen ilmoittautumistapa vaihdettiin ja osallistujat ilmoittautuivat henkilökohtaisesti sähköpostilla. Ilmoittautuneille lähetettiin vastaussähköpostina lopullinen tutkimustiedote sekä suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomake ohjeistettiin mahdollisuuksien mukaan tulostamaan ja täyttämään ennen haastatteluun tuloa. Haastattelun aluksi, ennen nauhurin käynnistämistä kerrottiin haastattelun etenemisestä ja käytävissä olevasta ajasta (tunti per ryhmä).

5.3 Sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2018, Laadullisen aineiston analyysi: Sisällönanalyysi -luku) toteavat sisällönanalyysin olevan perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen kaikissa perinteissä. Vuori (Kallinen & Kinnunen, i.a, Laadullinen sisällönanalyysi -luku) kirjoittaa, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelujen, nauhoitetun puheen, kirjoitettujen tekstien tai kuvaa sisältävien aineistojen analysointiin ja siinä keskitytään niihin asioihin, aiheisiin ja teemoihin, mistä aineisto kertoo, kuten esimerkiksi siihen, mistä haastateltavat puhuvat. Vilka (2021, Sisällönanalyysi -luku) toteaa, että sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Hän kuvaa tutkijan tavoitteen olevan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi tyyppikertomus tai toiminnan logiikka. Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa lähdetään pelkistämään eli karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois, jolloin tutkimusaineistoa pelkistetään tutkimusongelman tai tutkimuskysymysten ohjaamana, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä aineistosta ollaan etsimässä (Vilka, 2021, Sisällönanalyysi -luku). Ryhmittely voi olla esimerkiksi sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden mukaan tapahtuvaa, jonka jälkeen ryhmä nimetään sopivalla yläkäsitteellä. Näin ryhmittelyn avulla saadaan muodostettua luokitteluja, käsitteitä tai teoreettinen malli,

jonka avulla pyritään ymmärtämään sitä merkityskokonaisuutta, jotka tutkittava/tutkittavat ovat kuvanneet (Vilka, 2021, Sisällönanalyysi -luku).

Haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa jätettiin pois murre, eikä esimerkiksi äänenpainoihin kiinnitetty huomiota. Sen sijaan taustalla kuuluvat myötäilyt (esim. kyllä, joo, hmm) sekä nauraminen silloin, kun se voitiin tulkita vitsailuksi, kirjoitettiin ylös.

Aineiston analysointi alkoi oikeastaan jo nauhojen litterointivaiheessa sillä, että nauhaa kuunnellessa kiinnitettiin huomiota toistuviin ilmauksiin. Litterointivaiheen jälkeen litteroitua tekstiä luettiin ja sieltä poimittiin yliviivaustussin avulla kaikki ilmaukset, jotka liittyivät toiveisiin työhyvinvoinnin tukemisesta. Tämän jälkeen poimitut asiat kirjoitettiin ylös lyhennettyinä ilmauksina eli pelkistettiin (että, ja, niinku -tyyppiset ilmaukset jätettiin pois). Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokat ja yläluokat, joista muodostettiin lopulta neljä pääluokkaa. Luokittelut on nostettu esiin tuloksissa. Tämän lisäksi liitteessä (1) on esimerkki luokkien muodostamisesta pelkistetyistä ilmauksista ala-, ylä- ja pääluokkiin.

5.4 Eetisyys ja luotettavuus

Kaikkia tutkimuksen tekijöitä velvoittaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden eli luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon noudattaminen läpi koko tutkimusprosessin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023a, s. 11; Vilka, 2021, Tutkimusetiikka -luku). Tieteellistä tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja eettisesti hyväksyttävänä vain, jos se on suoritettu näiden peruseriaatteiden edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023b).

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä ja arvostusta toisten tutkijoiden saavutuksia kohtaan, joka osoitetaan huolellisilla lähdeviitteillä tekstissä sekä esittämällä tulokset oikeassa valossa (Vilka, 2021, Tutkimusetiikka -luku).

Ennen tutkimusaineiston keruuta tulee huolehtia mahdollisista tarvittavista luvista sekä suostumuksista ja mahdollisesti eettisestä ennakoarvioinnista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023a, s. 13).

6 TULOKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää eräiden Perhekeskusten työntekijöiden toiveita siitä, miten esihenkilöt voisivat tukea heidän työhyvinvointiaan sekä esihenkilöiden ajatuksia siitä, millaisia keinoja he kokevat heillä olevan työhyvinvoinnin tukemiseen. Tavoitteena oli saada selville konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen.

6.1 Työntekijöiden toiveet ja odotukset työhyvinvoinnin tukemiseen

Työntekijöistä koostuvia haastatteluryhmiä oli neljä ja osallistujia $n = 18$. Tuloksissa moniammatillisen työntekijäryhmän vastaukset esitetään kokonaisuutena. Ryhmille esitettiin avoin kysymys ”Miten esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?” ja ryhmät saivat aloittaa vapaan keskustelun aiheesta. Ryhmien välillä oli eroja keskustelun etenemisessä ja runsaudessa. Tähän oli varauduttu ns. aihepiirikysymyksin, kuten ”Miten esihenkilö voisi tukea työhyvinvointia liittyen työn ja muun elämän yhdistämiseen?” Keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Aineiston analysointi on esitetty luvussa 5.3, Sisällönanalyysi. Seuraavissa luvuissa esitetään työntekijäryhmien tulokset. Jokaisen luvun alussa on esitetty taulukkomuodossa muodostetut ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokat on nostettu esiin lukujen otsikointeihin ja alaluokat on korostettu tekstiin lihavoiden. Esiin nousseita konkreettisia keinoja on aukikirjoitettu tekstiin.

Pääluokat, jotka työntekijäryhmän haastattelun pohjalta nousivat työhyvinvointia tukeviksi keinoiksi, olivat **johtamistapa**; se, millaisia ominaisuuksia ja millaista kohtaamista esihenkilöltä toivottiin. Työhyvinvointia tuetaan myös **työn edellytyksistä huolehtimalla**, kuten tavoitettavuudesta, resursseista ja fyysisestä työympäristöstä huolehtimalla. **Joustaminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot** koettiin tärkeäksi. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tuloksia.

6.1.1 Esihenkilön johtamistapa

Taulukko 1. Johtamistapa (n=18).

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kohtaaminen Työntekijän puolien pitäminen Tasapuolisuus ja samantasaisuus Kuuntelu ja kuulumisten kysyminen	Esihenkilön ja työntekijän väliset suhteet	Johtamistapa
Palautte ja kannustus Esihenkilön ominaisuudet	Esihenkilönä toimiminen	

Johtamistapaan ja esihenkilön ja työntekijän välisiin suhteisiin liittyviä asioita nousi esille eniten ja vahvimmin. Esihenkilönä toimivalta henkilöltä toivottiin tiettyjä **ominaisuuksia** ja **tapaa kohdata** työntekijä. Läsnäolo, aito kohtaaminen ja työntekijän asian äärelle pysähtyminen koettiin tärkeäksi. Toisaalta löytyi ymmärrystä sille, ettei aikaa välttämättä juuri siinä hetkessä ole, mutta ajan järjestäminen ja asiaan palaaminen koettiin tärkeäksi. Ajan puutteen koettiin jopa lisäävän kynnystä jakaa esimerkiksi jaksamiseen liittyviä asioita. Esihenkilön inhimillisyys, empaattisuus ja helposti lähestyttävyyden sekä avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus koettiin tärkeiksi. Avoimuuden koettiin mm. vähentävän ns. kuppikuntia ja luottamuksen lisäävän jaksamista.

Ammatillisuus, johdonmukaisuus ja perustelutaidot sekä kyky myöntää virheensä ja pyytää anteeksi koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. Toivottiin, että esihenkilöllä olisi itsereflektiotaitoja ja hän suhtautuisi asioihin rauhallisesti.

Kuuntelun sekä kuulumisten kysymisen aktiivisesti ja esihenkilölähtöisesti koettiin olevan tärkeää ja lisäävän tunnetta siitä, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijästä ja siitä, miten töissä sujuu. Lisäksi esihenkilön koettiin omalla esimerkillään näyttävän mallia yhteydenotosta matalalla kynnyksellä ja näin ollen viestivän sen olevan sallittua myös

toisinpäin. Konkreettisesti toivottiin spontaania ”Mitä kuuluu?” -kysymistä sekä esimerkiksi hankalissa asiakastilanteissa enemmän tukea mm. kysymällä ”Miten jaksat?”, ”Voinko auttaa?” tai ”Haluatko, että tulen asiakastilanteeseen mukaan?”.

Kokemus siitä, että esihenkilö **pitää työntekijöiden puolia** nousi esille toivottuna tunnekokemuksena, mutta myös konkreettisissa tilanteissa, kuten puolien pitäminen resurssien kohdentamisessa hyvinvointialueelle siirtyessä tai työmuodon tarpeen perustelussa. Ymmärrettiin, että lähiesihenkilön asema alaisten ja ylemmän johdon välissä voi joskus olla hankala, mutta tapa esittää esimerkiksi tulossa olevat muutokset, on tärkeä. Koettiin tärkeäksi, että esihenkilö välittää viestiä siitä, että ”Yritin kaikkeni”.

Tasapuolisuus ja työntekijöiden samanarvoisuus esihenkilön silmissä koettiin tärkeiksi. Työntekijöitä toivottiin kohdeltavan samalla tavalla, kaikille tulisi olla samat säännöt sekä tasapuolinen työn jakautuminen. Myös esihenkilön toivottiin olevan samalla tasolla työntekijän kanssa. Konfliktitilanteissa pidettiin tärkeänä, että kaikkia osapuolia kuullaan ja asia käsitellään kaikkien osapuolten läsnä ollessa, avoimesti ja sopien asian loppuun käsitte-lystä siten, ettei siihen palata esimerkiksi kahvipöytäkeskustelussa.

Kannustusta ja palautetta toivottiin enemmän. Palautteen toivottiin olevan aitoa ja monipuolista. Kaikenlaisen palautteen saaminen koettiin lisäävän turvallisuudentunnetta ja palautteen kautta saatava tieto siitä mikä on riittävää, auttaa vähentämään suorittamisen tuskaa. Säännöllisen kuulumisten kysymisen koettiin tukevan ja helpottavan palautteen antoa ja pienikin kannustus ”Vedit tosi hyvin sen ja sen” tuo onnistumisen kokemusta. Työn arvostus koetaan tärkeäksi ja ”kunhan työ tulee tehtyä” -kommentti vähätteleväksi työntekijäryhmälle, joka tekee työtään omalla persoonalla. Toisaalta koettiin, että esihenkilö pyytää ja saa itselleen palautetta, mutta pyynnöistä huolimatta työntekijä ei saa.

6.1.2 Työn edellytyksistä huolehtiminen

Taulukko 2. Työn edellytyksistä huolehtiminen (n=18).

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Läsnäolo ja tavoitettavuus Tiedotus Perehdytys Työn ymmärrys Resurssit ja työn rajaaminen Työvälineet Työturvallisuus	Arkipäivän teot ja toimintatavat Työn tekemisen raamittaminen ja mahdollistaminen	Työn edellytyksistä huolehtiminen

Työn edellytyksistä huolehtiminen on tekoja ja toimintatapoja, jotka arkipäivän työssä tukevat työhyvinvointia. Esihenkilön **tavoitettavuus ja läsnäolo** fyysisesti koettiin tärkeiksi. Esimerkiksi oven raollaan oleminen ja säännölliset läsnäolokokoukset koettiin hyväksi. Työntekijöiden ollessa hajallaan toivottiin, että eri pisteissä olevat työntekijät huomioitaisiin ja esihenkilö **tiedottaisi** milloin on tavattavissa kussakin työpisteessä, tässä sähköinen kalenteri oli koettu hyväksi. Tavoitettavuutta voisi työntekijöiden mielestä lisätä myös esimerkiksi päivittäisellä työntekijäajalla tai työntekijöiden soittoajalla. Etäämmällä työskennellessä kokemus, että yhteydenotto voi jäädä tekemättä tai se tehdään vasta kuormituksen kasvaessa liian suureksi, jos tavoittaminen on liian haastavaa. Yhteydenpidon täytyisi olla myös vastavuoroista, jolloin tulisi kokemus siitä, että esihenkilö muistaa työntekijän läsnäolon ja on kiinnostunut töiden sujumisesta.

Työn ymmärrys eli esihenkilön tieto siitä, mitä työntekijä konkreettisesti tekee, millaista työ on ja miten pärjää, koettiin myös tärkeäksi. Tätä tukisi työpisteellä vierailu, avoin keskustelu ja kysyminen. Työn ja työkentän tuntemusta koettiin tarvittavan myös työn tekemisen raamittamiseen. Esihenkilöä tarvitaan **resurssien** tasapainosta ja riittävydestä huolehtimisessa, sillä esimerkiksi eri asuinalueet tai useampi työyhteisö kuormittavat eri tavalla. Resurssien lisäksi **työn rajaamisen** tukeminen koettiin tärkeäksi, konkreettisten raamien asettaminen sille, mitä asiakkaita tai palavereita voi jättää pois. Tämän koettiin helpottavan myös yhteistyötahoille perustelua, kun raamit oli asetettu esihenkilön kanssa

yhteistyössä. Myös oman elämäntilanteen huomioiminen työn rajaamisessa nousi esiin, esimerkiksi mahdollisuus rajata tietty asiakasryhmä pois oman elämäntilanteen vuoksi. Kaikkineen tuen saaminen työn rajaamiseen helpottaa työntekijöiden kokemaa suorittamisen tuskaa.

Työn edellytyksistä huolehtimiseen kuului myös **työturvallisuus, perehdytys ja tiedottaminen**. Tiedottaminen nousi esille yleisen tiedottamisen lisäksi myös esimerkiksi saatavilla olevista työsuhte-eduista tai työterveyspalveluista tiedottamisena. Perehdytystä pidettiin tärkeänä työhön tullessa, mutta myös 1–2 kuukauden kuluttua työn aloituksesta. Tällöin olisi tärkeää palata asiaan kysymällä kuulumisia ja miten työssä on sujunut. Työturvallisuusasiat mietityttivät erityisesti tilanteissa, jolloin työtä tehdään yksin asiakkaan kotona. Esimerkkinä tilanne, että mikäli työntekijä ei ilmaantuisi kotiin, keneltä kotiväki lähtisi kysymään missä hän on, sillä esihenkilö ei välttämättä tiedä missä työntekijä, milloinkin on. Työn edellytyksissä nousi esiin myös fyysinen työympäristö ja **työvälineet**, joiden tulisi olla ajanmukaiset ja riittävät.

6.1.3 Joustavuus ja osaamisen kehittäminen

Taulukko 3. Joustaminen ja osaamisen kehittäminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työaika Työn jousto elämäntilanteen mukaan Etätyö	Työn ja muun elämän yhdistäminen	Joustaminen ja osaamisen kehittäminen
Koulutukset Hiljainen tieto ja erityisosaaaminen	Osaamisen ja itsensä kehittäminen	

Joustavuus helpottaa työn ja muun elämän yhdistämistä sekä mahdollistaa vastavuoroisen joustamisen; kun työnantaja on joustava, myös työntekijän on helpompi olla joustava.

Esihenkilön toivottiin ottavan huomioon myös sen, että jokaisella on muutakin elämää ja perhettä, joten **työn toivottiin joustavan elämäntilanteen mukaan**. Toivottiin ymmärrystä ja sen osoittamista elein, sanoin, ilmein ja olemuksella esimerkiksi tilanteissa, kun lapsi on sairaana tai työntekijän ikääntyessä. Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottaa myös liukuva **työaika** ja **etätyömahdollisuus** sekä mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan ja lomien ja palkattomien järjestäminen sujuvasti. Tärkeäksi koettiin myös oman ajanva-
rauskirjan/kalenterin hallinta.

Myös työtehtävien muutokset esim. toisiin työtehtäviin siirtymisen tai työnkierron mahdollisuuden kautta, tutustumiskäynnit eri toimintaympäristöihin ja malleihin tehdä työtä sekä alueellinen yhteistyö koettiin osaamista ja täten työhyvinvointia vahvistavaksi.

Osaamisen ja itsensä kehittämisen kannalta **koulutukset** koettiin tärkeiksi ja työhyvinvointia tukeviksi. Koulutuksiin pääsyn tulisi olla tasapuolista ja niihin tulisi suhtautua myönteisesti ja kannustavasti. Koulutustarjonnasta on joskus vaikea löytää sopivat ja kohdennetut koulutukset, joten henkilö, joka innovoisi ja kohdentaisi koulutuksia oikeille henkilöille/työntekijäryhmille voisi olla hyvä. Käytyjen koulutusten hyödyntäminen voisi olla tehokkaampaa. Esimerkiksi koulutukset, jotka tähtäävät tietyn ryhmän vetämiseen eivät välttämättä toteudu, koska perustyön ohella ei ole mahdollisuutta niitä toteuttaa. Esihenkilön tukea työn järjestämiseen ja rajaamiseen tarvittaisiin avuksi myös koulutusten hyödyntämismahdollisuuksien vuoksi.

Eriyiosaamisen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen olisi tärkeää. Joillakin työntekijöillä on tehty kuvaukset erityisosaamisista, mutta niiden hyödyntäminen on jäänyt heikoksi. Eriyiosaamisen hyödyntäminen vaatii esihenkilön alustensa tuntemista sekä toisaalta työyhteisön tietämystä kollegoiden erityisosaamisista, jolloin hyödyntäminen ja kohdentaminen olisi tehokkaampaa. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä heräsi idea porinatuokioista, työpajoista työn kehittämispäivässä tai ideariihä, jonka avulla voisi vaihtaa ajatuksia erilaisista tavoista tehdä työtä.

6.1.4 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot (n=18)

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Sairaslomalle jäämisen ja siltä palaamisen järjestäminen	Työjärjestelyt sairastaessa	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot
Tyhy-toiminta ja yhteisöllisyys	Työyhteisön merkitys	
Työterveyspalvelut Työnohjaus Kehityskeskustelut	Tukipalvelut	
Palkkaus	Työhön nähden riittävä korvaus	

Työhyvinvoinnin tukitoiminnoista **Työterveyspalveluihin** satsaaminen koetaan arvostuksen ja kunnioituksen osoitukseksi ja niiden toivottaisiin olevan laajemmat, kattaen esim. erikoislääkärin palvelut ja laajemmat työfysioterapeutin käyttömahdollisuudet. Mieliala/jaksamisasioissa ohjaaminen esim. oman terveyskeskuksen psykiatriselle sairaanhoitajalle ei koeta olevan sopiva ratkaisu, sillä kyseinen henkilö saattaa olla työkaveri, joten tämänkin osalta kattavammat työterveyshuollon palvelut olisivat tarpeen. Lisäksi tieto erilaisista palveluista ja niiden saamisesta tulisi olla kaikilla. Kaikkineen yhteistyön työterveyshuollon kanssa toivotaan olevan tiiviimpää ja esimerkiksi työpaikkaselvitykset, kolmikantaneuvottelut ja esimerkiksi yhteispalaverit sairauslomalta paluun jälkeen koettaisiin tärkeiksi. Esiin nousi myös toive esihenkilön rohkeudesta ehdottaa työntekijän sairauslomalle jäämistä tai työajan vähentämistä ja osasairauspäivärahan hakemista. Tilanne, jossa työaika vähennetään, vaatisi myös keskustelun siitä, mitä työstä karsitaan pois.

Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin tukimuotona. Kehityskeskustelujen määrä kerran vuodessa tai mahdollisesti kaksi kertaa vuodessa koettiin riittäväksi. Kuitenkaan kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun ei koeta olevan riittävä yksittäisen työntekijän kuulumisten kysymiseen. Esiin nousi kokemus siitä, että työntekijät

sinnittelevät pitkään esimerkiksi jaksamispulmien kanssa ja tarvittaisiin keino puuttua jaksamispulmiin jo aiemmin. Ehdotukseksi nousi esimerkiksi helposti ja nopeasti täytettävä lomake, jossa voisi olla esim. stressipisteet. Sen avulla jokainen voisi kuukausittain tarkistaa miten on sujunut ja mikä kuormittanut sillä hetkellä. Lomake helpottaisi myös kehityskeskusteluja, sillä sen avulla hahmottuisi paremmin kokonaisuus vuodesta.

Esihenkilön työhuoneessa tapahtuva kehityskeskustelu koettiin kuulustelumaiseksi. Vapaamuotoisemman kehityskeskustelutilanteen, koettiin tuovan esiin luovempaa ajattelua ja spontaaniutta. Esimerkiksi kävelylenkillä käytävä kehityskeskustelu tai tilanne, jossa voi esitellä työpistettään ja kertoa samalla työstään sekä siitä mitä toivoo, mihin haluaisi panostaa tai mitä kehittämisehdotuksia on. Ryhmämuotoinen, vapaamassa tilanteessa käytävä kehityskeskustelukin on koettu mukavaksi.

Kehityskeskustelulomakkeen koettiin kaipaavan uudistamista. Lomake ohjaa yleisellä tasolla, mutta sen ei koettu menevän oikeisiin asioihin ja arkeen, toiveena yksityiskohtaisempi ja enemmän juuri omaan työhön sopiva lomake. Lomake koettiin myös suorituspainotteiseksi. Kaivattaisiin esimerkiksi kysymystä ”Mitkä asiat edistäisivät työssä viihtymistä” tai ”Mikä on työssäjaksamisesi taso”. Myös ajatus siitä, että lomake jäisi pois ja asioista keskusteltaisiin vapaamuotoisesti, koettiin hyväksi.

Työnohjaus lisää jaksamista sekä työhyvinvointia ja ammatillista kehittymistä. Sitä koettiin olevan saatavilla, mutta toisaalta toivottiin, että kaikkea ei ulkoistettaisi työnohjaukseen, vaan tukea saisi myös esihenkilöltä.

Työjärjestelyt sairastaessa puhuttivat työntekijäryhmissä ja **sairaslomalle jäämiseen ja siltä palaamiseen** toivottiin erilaisia toimintatapoja: usea koki, että sairauslomalle jäädessä vastuu työn järjestelyistä, kuten asiakkaiden tai palavereihin osallistumisen perumisesta sekä yhteistyötahoille, kuten koululle tai päiväkodeille ilmoittamisesta jää työntekijän vastuulle. Toisilla oli kokemus, että esim. sihteeri hoitaa perumiset, mutta tässä koettiin paikakuntakohtaista eroa sekä myös eroa tiedonkulussa, sillä kaikki eivät olleet tietoisia tästä mahdollisuudesta. Koettiin, että mikäli sähköinen ajanvarauskirja olisi saatavilla myös työpuhelimessa, voisi työn hallinta esim. perumisten ja siirtämisen osalta helpottua, sillä tietokone ei aina ollut saatavilla.

Toivottiin, että ilmoitus sairastumisesta esihenkilölle riittäisi ja hän ottaisi vastuun työjärjestelyistä ja tiedottamisesta sekä asiakkaille että myös työyhteisölle. Työn kasaantuminen sairaspoissaolon vuoksi koettiin myös haastavaksi ja jonkinlainen varahenkilö -systeemi koettaisiin tärkeäksi. Tällä hetkellä lähin kollega auttaa oman työnsä ohessa, mutta toivottiin, että esihenkilö voisi kysyä apua vielä laajemminkin.

Pitkän sairasloman tai muun pidemmän poissaolon, esim. opintovapaan tai äitiysloman jälkeen töihin palatessa koettaisiin tärkeäksi järjestää esihenkilön kanssa keskustelu, jossa käytäisiin läpi kuulumiset sekä se, mitä työpaikalla on poissaolon aikana tapahtunut. Lisäksi koettiin, että poissaolon aikanakin kuulumisten kysyminen lisäisi tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Olisi tärkeää myös palata asiaan esim. jaksamispulmatilanteissa, kysymällä kuulumisia ja sen hetkistä tilannetta.

Työyhteisön merkitys ja riittävän korvauksen saaminen tehdystä työstä nousi myös keskusteluun. **Tyhyilyn** palauttamista toivottiin paljon ja se koettiin erittäin tärkeäksi. Toivottiin vapaamuotoisempaa, suorituskeskeisyydestä pois pyrkivää yhdessä olemista ja tekemistä säännöllisesti. Työ on itsenäistä, vastuullista ja raskasta ja voi mennä pidempiä aikoja, ettei näe toisiaan. Rennolla yhdessäololla tuetaan yhteisöllisyyttä, työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja opitaan tuntemaan toisiaan. Työntekijät ovat pirstaloituneina eri työpisteisiin, joka osaltaan vaikeuttaa me-hengen ylläpitoa. Toivottiin myös, että työnantaja mahdollistaisi työhyvinvointiin panostamisen säännöllisesti työajalla. Ehdotuksia tähän tuli useampia, esimerkiksi: mahdollisuus käyttää tunti työaikaan liikuntaan viikossa, yhteinen tunnin kahvihetki ennen kokousta, tunti- kaksi kävelyllä, metsässä tai laavulla kerran kuukaudessa tai palaveriajalla vapaamuotoisempaa tekemistä, jolloin voisi konsultoida tai jutella omista asioistaan sen hetkisen tarpeen mukaan.

Palkkaukseen toivottiin portauttamista ja lisäpätevyyksien huomiointia, tehtävien ja palkan suhde tulisi huomioida, mikäli vaaditaan vaativampaa osaamista, myös palkan tulisi nousta. Palkkaharmonisoinnin kesto aiheuttaa pahaa mieltä ja eriarvoisuuden tunnetta, kun samaa työtä tekevä kollega saa enemmän palkkaa. Toivottiin myös työsuhte-etuja, kuten Smartum-setelit, työnantajan tarjoamat aamukahvit ja pieni välipala. Uimahallissa on ollut mahdollista käydä kerran viikossa ilmaiseksi ja tämän toivottiin säilyvän myös hyvinvointialueelle siirryttäessä.

6.2 Esihenkilöiden kokemus käytettävissä olevista keinoista työhyvinvoinnin tukemiseen

Esihenkilöryhmä koostui neljästä osallistujasta (n = 4). Heille esitettiin kysymys ”Miten koette, että esihenkilö voi tukea työhyvinvointia?” ja ryhmä sai vapaasti keskustella aiheesta. Keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Alla esitetään esihenkilöryhmän tulokset, jotka on analysoitu sisällönanalyysillä, luvussa 5.3 esitetyn mukaisesti. Esihenkilöryhmän tuloksista muodostetut ala-, ylä- ja pääluokat esitetään taulukkomuodossa jokaisen luvun alussa. Pääluokat on nostettu esiin lukujen otsikointeihin ja alaluokat on korostettu tekstiin lihavoiden.

6.2.1 Esihenkilön johtamistapa

Taulukko 5. Esihenkilön johtamistapa (n=4).

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kuulolla oleminen, läsnäolo ja kuulumisten kysyminen	Työntekijän kohtaaminen	Esihenkilön johtamistapa
Tiedottaminen Avoimuus	Ajan tasalla pitäminen	

Esihenkilöryhmässä nousi esiin monia samoja asioita, kuin työntekijäryhmässä. He kokivat esihenkilön roolin työhyvinvoinnin tukemisessa erittäin tärkeäksi ja olennaiseksi ja esihenkilön johtamistavan merkittäväksi. Kokemuksen mukaan valmentava johtaminen on tätä päivää ja itsenäistä työtä tekevien työntekijöiden johtamisen kannalta jopa ainut vaihtoehto.

Työntekijän kohtaamisessa **kuulolla oleminen, kuulumisten kysyminen, läsnäolo** ja saatavilla oleminen koettiin tärkeiksi. Siihen, miten rohkeasti työntekijä lähestyy ja ottaa yhteyttä, koettiin voitavan vaikuttaa esim. sillä, että esihenkilö käy paikan päällä kysymässä kuulumisia. Tähän oli pyritty sopimalla systemaattisesti päiviä, milloin esihenkilö on tavattavissa missäkin toimipisteessä. Esihenkilöt totesivat kuitenkin, että tasapuolista tämä ei kuitenkaan ole, sillä päivittäin samassa toimipisteessä työskenteleville kynnys olla yhteyksissä on matalampi, sillä he voivat esimerkiksi huikata ovenraosta mielenpäällä olevista asioista.

Ajan tasalla pitämisen **kannalta tiedottaminen ja avoimuus** koetaan tärkeäksi. Tiedottamisen suhteen esihenkilöt tunnustivat myös eroja työntekijöiden välillä. Toiset toivovat tiedottamista, vaikka mitään varmaan ei vielä olisikaan tai asioita vasta pohditaan ja toiset vasta siinä vaiheessa, kun asia on varma ja selkiytynyt. Toisaalta joskus päätökset voivat olla niin nopeita, että yhteiselle pohdinnalle ja käsittelylle ei jää aikaa. Myös työhyvinvointia tukevaa johtamistapaa pohtiessa esiin nousi tietous siitä, että toiset työntekijät toivovat

tarkkaakin ohjeistusta esihenkilöltä ja vaatii esihenkilöltä kykyä sopeuttaa ja muokata omaa toimintaansa sen mukaan, mikä on kunkin työntekijän tarve.

6.2.2 Resurssien sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen

Taulukko 6. Resurssien sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (n=4).

Työmäärien seuranta ja tasapuolinen jakaantuminen Työajan seuranta Työn rajaamisessa auttaminen Liukuvan työajan ja etätyön mahdollisuus Työaika- ja työnkuvajärjestelyt	Resurssien riittävyys ja jakaantuminen Työn joustavuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen	Resurssien sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
--	---	--

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa nousee esiin resurssien riittävyyden ja tasapuolisen jakaantumisen huomioimisessa; **työmäärien ja työajan seurantana, apuna työn rajaamisessa** sekä huolehtimalla **tasapuolisesta työn jakautumisesta** työntekijöiden kesken. Esihenkilöt kokevat, että eri ammattiryhmien välillä on kuitenkin eroa työmäärien tasapuolisen jakaantumisen rajaamisessa/jakamisessa. Toisilla ammattiryhmillä on olemassa esimerkiksi asiakasmäärä-suositukset, joihin työmäärien jakaantuminen voidaan perustaa, kun taas toisilla on tilanne, jossa vastaan tulisi ottaa kaikki ne asiakkaat, jotka ns. ilmoittautuvat. Käytössä on esimerkiksi jonokirjoja ja paine työmäärästä on kova. Tässä esihenkilöt kokivat haastetta työntekijän tukemisessa, miten tukea sietämään painetta, jonka esim. asiakasmäärät luovat. Toisaalta jälkiviisauttakin löytyi, esimerkiksi koronarokotusten järjestämisessä työn rajaaminen yhteistyössä esihenkilöiden kanssa olisi ollut suotavaa, tilanteessa kuitenkin jokainen työntekijä selvisi, miten selvisi. Henkilökohtaisia eroja työmäärän kuormittavuudessa koetaan olevan myös ja sen huomioiminen on tärkeää, toiset kuormittuvat helpommin kuin toiset.

Työn joustavuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista pidettiin arkipäiväsenä toimenpiteenä. **Liukuva työaika** ja **etätömahdollisuus** nähtiin työhyvinvointia tukevaksi, mutta siinä oli esihenkilöiden näkökulmasta myös vaaranpaikkansa. Esimerkiksi jonokirjoista syntyvää työpainetta saatetaan purkaa liukumaa hyödyntämällä: pidentämällä työpäivää ja ottamalla asiakkaita jonosta. Etätömahdollisuudessa taas esim. sairaan lapsen kanssa kotona ollessa saatetaan tehdä kirjallisia töitä. Etätömahdollisuus koetaan kuitenkin positiiviseksi ja mm. koulutuksiin tai erilaisiin työryhmiin osallistuminen etätöiden kautta on koettu hyväksi.

Erilaiset **työaika ja työnkuvajärjestelyt** koettiin arkipäiväiseksi esihenkilön tarjoamaksi työhyvinvointia tukevaksi keinoksi. Työnkierron mahdollistaminen, työpisteen vaihto tai työtehtävien muokkaus ovat esihenkilöiden tarjoamaa tukea.

6.2.3 Ammatillisen kehittymisen varmistaminen

Taulukko 7. Ammatillisen kehittymisen varmistaminen (n=4).

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kollegiaalisen tuen rakentaminen Perehdytys	Uuden työntekijän perehdyttäminen	Ammatillisen kehittymisen varmistaminen
Koulutukset Kehityskeskustelut	Työntekijän osaamisen kehittäminen	
Kehittämismahdollisuus ”alhaalta ylöspäin”	Vaikutusmahdollisuus	

Uuden työntekijän perehdyttämisessä **Kollegiaalisen tuen rakentaminen** oli yksi esihenkilöiden työhyvinvointia tukevista keinoista uuden työntekijän aloittaessa. Tällä tarkoitetaan mentorin nimeämistä uudelle työntekijälle sekä ammattikuntaakohtaisia kokouksia, joissa samaa ammattiryhmää olevat työntekijät voivat käydä läpi työssä ajankohtaisia asioita tai

esimerkiksi jonotilannetta yhdessä. Näihin voidaan tarvittaessa pyytää myös esihenkilö paikalle, mikäli on tarve yhteiselle pohdinnalle. Kollegiaalista tukea on myös jossakin ammattiryhmässä käytössä oleva yhteinen työhuone, joka lisää yhteistä keskustelua. Moniammatillisen tiimityön koettiin olevan myös yksi kollegiaalista tukea tarjoava väylä. Se on tällä hetkellä supistunut, mutta aiemmin sen on tutkitusti todettu vaikuttaneen työhyvinvointiin ja jaksamiseen merkittävästikin.

Kaikkineen **perehdytyksen** koettiin olevan erittäin tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta ja yksikössä on aikoinaan tehty opinnäytetyönä perehdytysrunko, joka koettiin hyväksi. Huomiota kiinnitettiin myös esihenkilöiden perehdytykseen, jonka ei koettu olevan erityisen hyvä, vaan ennemminkin ”kantapään kautta” opittava asia. Tämän koettiin vaikuttavan myös välillisesti työntekijään, samoin kuin esihenkilön jaksamisen yleisesti.

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen kannalta **koulutusten mahdollistaminen** sekä **kehityskeskustelut** ovat tärkeitä. Kehityskeskustelut esihenkilöt kokivat hyväksi pysähtymisen hetkiksi ja varhaiseksi tueksi sekä he kokivat niiden olevan tärkeitä myös työntekijöille. Kehityskeskusteluja voisi olla useamminkin kuin kerran vuodessa, mutta sen mahdollistaminen ajallisesti mietitytti. Toisilla työntekijäryhmillä väli on ollut pidempikin kuin vuosi ja tähän olisi tarkoitus parannusta saada. Ihanteelliseksi koettaisiin kehityskeskustelu esim. vuoden alussa ja syksyllä palattaisiin asioihin. Virisi ajatus, olisiko mahdollista lisätä esim. puolen tunnin mittainen, lyhyempi keskustelu? Esiin nostettiin myös nykyaikaisempi termi, hyvinvointikeskustelu, jossa painopiste olisi suorituksen ja kehittymisen arvioinnin sijaan kohti työhyvinvointia ja sitä, mitkä tekijät auttaisivat jaksamaan töissä. Pohdintaan jäi, että kehityskeskustelua voisi sisällöllisesti mieltä kohti enemmän tätä päivää olevaa hyvinvointikeskustelua ja tästä pohdittiin viestin viemistä hyvinvointialueelle. Kehityskeskustelulomake koettiin hyväksi pohjaksi keskustelulle.

Vaikutusmahdollisuus omaan työhön, **kehittämismahdollisuus ”alhaalta ylöspäin”** sekä luottamuksen osoittaminen työntekijää kohtaan ovat työhyvinvoinnin kannalta myös tärkeitä.

6.2.4 Riittävien työhyvinvoinnin tukipalveluiden rakentaminen

Taulukko 8. Riittävien työhyvinvoinnin tukipalvelujen rakentaminen (n=4).

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työnohjaus Työterveyshuollon mukaan- otto Esihenkilöiden välinen yh- teistyö Työn kehittämispäivät Työsuhde-edut	Työhyvinvoinnin tuki	Riittävien työhyvinvoinnin tukipalvelujen rakentaminen

Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta riittävien työhyvinvoinnin tukipalvelujen rakentaminen on tarpeellista. Tilanteissa, joissa tarvitaan monialaista ja yksilöllisen tarpeen mukaista tukea **työterveyshuollon mukaanotto** jo varhaisessa vaiheessa koettiin tärkeäksi ja Välittävä työyhteisö -malli keinoksi tukea työhyvinvointia. **Esihenkilöiden välistä**, sektorirajat ylittävää yhteistyötä pidettiin tärkeänä, kun työyhteisö koostuu eri ammattiryhmistä ja heidän esihenkilöistään. Lähtökohtana kaikelle yhteistyölle pidettiin sitä, että asiat tulevat ilmi.

Esihenkilöiden kokemuksen mukaan **Työnohjaus** tarjoaa myös tukea työhyvinvointiin, mutta arkityötä ajatellen kollegiaalisen tuen ajateltiin olevan tärkeämpää.

Työn kehittämispäivät ja yhteen kokoontuminen koetaan hyödylliseksi myös esihenkilöiden näkökulmasta. Esihenkilöt pohtivat **Työsuhde-etuja**, kuten uintimahdollisuutta tai työhyvinvointiseteleitä, lähinnä palautteen puuttumisena. Koettiin, että palautetta näiden saamisesta on tullut vähän. Niiden käyttöaste olisi myös kiinnostava tietää esihenkilöiden näkökulmasta. Koettiin, että ne ovat työntekijöiden mielestä varmasti mukavaa "ekstraa" ja voivat toisaalta olla houkutustekijä työnantajapuolelta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Varhainen puuttuminen ja tuki kuuluvat eettisiin periaatteisiin ja hyvän työpaikan toimintatapoihin (TTK, i.a.). Toimintakäytäntöjä, jotka edistävät ja tukevat työkykyä kutsutaan työkyvyn hallinnaksi. Ne tukitoimenpiteet, jotka aloitetaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn parantamiseksi, ovat varhaista tukea (Työturvallisuuskeskus, TTK, 2022, s. 3, 9). Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia, on silti esihenkilöiden asema työhyvinvoinnin tukemisessa merkittävä. Kuten Juuti ja Vuorela (2015, s. 23) toteavat, johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osatekijöihin.

Työntekijät toivovat esihenkilön kohtaavan heidät aidosti, osoittamalla inhimillisyyttä ja empatiisuutta sekä olemalla helposti lähestyttävä, avoin, luotettava ja rehellinen. Tavoitettavuus sekä fyysinen läsnäolo koetaan tärkeiksi. Syvänen ym (2015, s. 58) kuvaavat läsnäolon olevan tärkeä ominaisuus, jopa velvollisuus dialogisella esihenkilöllä. Silti heidän kyselynsä vastanneista vain joka toinen koki esihenkilönsä olevan läsnä ja kuunteleva. Heidän tutkimuskohteidensa henkilöstö ymmärsi esihenkilön läsnäolon myös hyvin moninaisesti; läsnäoloa fyysisesti, mutta myös tietoisesti ja sosiaalisesti sekä vastuullisesti. Syväsen ym (2015, s. 59) mukaan läsnäololla tarkoitettiin myös tapaa olla läsnä (aidosti, kiinnostuneesti, keskittyneesti, luotettavasti, turvallisesti ja huumorintajuisesti), esihenkilön helppoa lähestyttävyyttä (esihenkilön huoneessa avoimet ovet, juttelemaan voi mennä milloin vain) sekä tavoitettavuutta ja saatavuutta (aina tai tarpeen mukaan, soittamalla tai sähköpostitse), mutta myös arkisia keskustelumahdollisuuksia.

Spontaani, arkinen kuulumisten kysyminen nousi esille myös tämän opinnäytetyön tuloksissa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden ryhmissä. Työpisteet ovat hajallaan, joka tuo haasteensa arkiselle kuulumisten kysymiselle. Etäämmällä olevat työntekijät toivovat heidän huomioimistaan esimerkiksi tiedottamalla, milloin esihenkilö on tavattavissa kussakin työpisteessä. Esihenkilöt arvioivat, että vieraillemalla eri työpisteissä ja kysymällä kuulumisia, voidaan vaikuttaa työntekijän rohkeuteen lähestyä ja ottaa yhteyttä. Työntekijät kokivat, että rohkeuteen ottaa yhteyttä vaikuttaa myös esihenkilön oma esimerkki, esihenkilön matala kynnyks ottaa yhteyttä viestii, että myös työntekijät voivat ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä. Esihenkilöt kokevat työntekijöiden olevan kuitenkin eriarvoisessa asemassa, kun verrataan samassa työpisteessä työskenteleviä ja etäämmällä työskenteleviä, sillä

kynnys yhteydenottoon voi olla matalampi. Myös etäämmällä työskentelevät työntekijät toivat esiin, että yhteydenotto voi jäädä tekemättä, jos esihenkilön tavoittaminen on haastavaa. Kuten Salomäki (2013, s. 51) toteaa, työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa mainitaan usein, että työntekijän kokeman oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden koetaan vaikuttavan ehkä voimakkaimmin työntekijän kokemaan työhyvinvointiin.

Esihenkilön vierailu työpisteellä, avoin keskustelu ja kysyminen koetaan tärkeäksi myös työn ja työkentän tuntemista ajatellen. Työkentän tuntemista tarvitaan mm. resurssien tasapainon ja riittävyyden sekä työn rajaamisen tukemisen kannalta. Harmoisena (2014, s. 12) tutkimuksessa mahdollisen nykyisestä työtä lähtemisen syy oli työmäärä, toisena halu nähdä muita työpaikkoja ja kolmantena mahdollisena syynä resurssipula.

Työntekijät kaipaavat konkreettisia ja selkeitä raameja työn rajaamiselle sekä mahdollisuutta rajata työtä esim. oman elämäntilanteen vuoksi. Esihenkilöiden näkökulmasta haastetta työn rajaamisen tukemiseen tuovat mm. ammattiryhmien väliset erot valtakunnan tasolta tulevilla asiakasmäärä-suosituksissa; osalla ammattiryhmistä on määritelty suositukset asiakasmäärille ja toisilla ei. Esihenkilöt kokevatkin haastetta työntekijän paineensietokyvyn tukemisessa esim. suurten asiakasmäärien kanssa.

Aktiivinen vuorovaikutus työntekijän kanssa mahdollistaa työntekijän työn ja työolosuhteiden tuntemisen, jonka avulla lähiesihenkilö voi paremmin arvioida työntekijän kuormittumisen määrää ja jaksottumista sekä työmäärän kohtuullisuutta (Harmoinen 2014, s. 15–16, 71). Toisaalta esihenkilöt toivat esiin työntekijöiden henkilökohtaiset erot työmäärän kuormittavuuden kokemisessa ja tämä tulisikin osata huomioida.

Joustavuuden koettiin helpottavan työn ja muun elämän yhdistämistä. Sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat mm. etätyömahdollisuuden ja liukuvan työajan tuovan joustavuutta ja tukevan työhyvinvointia, mutta esihenkilöt näkivät tässä myös ns. vaaranpaikan esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä on jäänyt kotiin hoitamaan sairasta lastaan ja tässä ohella sitten tekee kirjallisia töitä. Työntekijät toivoivat esihenkilöiltä ymmärrystä ja sen osoittamista elein, sanoin, ilmein ja olemuksella esimerkiksi tilanteessa, jossa lapsi on sairaana ja työntekijä jää kotiin hoitamaan lasta. Voisi siis ajatella, että avoin keskustelu,

sanoittaminen ja tuki sille, että on ”lupa” olla hoitamassa sairasta lasta, poistaisi paineita tehdä töitä sairaan lapsen hoitamisen lomassa?

Toimiva työkyvyn hallinnan malli vaatii hyvää yhteistyötä henkilöstön, työnantajan, työterveyshuollon sekä työsuojeluorganisaation välillä, ottaen huomioon eri osapuolten näkemykset mahdollisuuksien mukaan. Mallissa on tärkeää kuvata eri tahojen vastuut ja tehtävät, jolloin mahdollistetaan toiminnan järjestelmällisyys, pitkäjänteisyys ja täten tuloksellisuus. (Työturvallisuuskeskus, TTK, 2022, s.3, 9).

Sekä työntekijät että esihenkilöt kokevat yhteistyön työterveyshuollon kanssa tärkeäksi ja sen toivotaan olevan tiivistä. Työntekijät kokevat työterveyspalveluihin panostamisen olevan arvostuksen ja kunnioituksen osoitus ja niiden toivottaisiin olevan laajemmat esimerkiksi kattamalla erikoislääkärin palvelut tai laajemmat työfysioterapeutin palvelut. Kauhanen (2016, s. 37) toteaa työterveyshuollosta laajoine sairaanhoitopalveluineen tulleen osittain ikään kuin verovapaa henkilöstöetu, jollaiseksi sitä ei hänen mukaansa ole koskaan tarkoitettu. Toisaalta kokemukset esimerkiksi siitä, että jaksamispulma -tilanteessa ohjataan oman terveyskeskuksen psykiatriselle sairaanhoitajalle, joka voi olla työkaveri, ei ole työhyvinvointia tukeva ratkaisu. Tällaisten tilanteiden huomioiminen ja mahdollisuuksien mukaan joustavien, työntekijän työnkuva huomioivien työterveyspalveluiden järjestäminen olisi tärkeää.

Tiiviin yhteistyön työterveyshuollon lisäksi esihenkilöt kokevat sektorirajat ylittävän esihenkilöiden yhteistyön tärkeäksi. Samassa työyksikössä työskentelee työntekijöitä eri sektoreilta, joten tällainen yhteistyö on varmasti tarpeen ja tärkeää monien sekä käytännön asioiden että mahdollisesti esimerkiksi ristiriitojen ratkaisussa.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe nousi omasta kiinnostuksesta työhyvinvointia kohtaan. Matka opinnäytetyön valmiiksi saattamiseen on ollut pitkä. Pitkäksi venyneeseen prosessiin on vaikuttanut eniten oma elämäntilanne, jonka myötä voisi toisaalta todeta, että oppimisprosessi on tapahtunut monelta näkökulmalta: sekä tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön myötä, mutta myös omakohtaisen kokemuksen myötä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista, moninaisista tekijöistä.

Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaiset aiemman tutkimustiedon kanssa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada esille teoreettisempien vastausten lisäksi konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen ja tämä jossain määrin toteutuikin.

Tämän opinnäytetyön fokusryhmähaastattelut toteutettiin ajankohtana, jolloin Covid19 oli ollut kaksi vuotta aikaisemmin ja lähikuukausina oli tulossa hyvinvointialueelle siirtyminen. Nämä olivat varmasti asioita, jotka vaikuttivat työntekijöiden kokemuksiin: työtä oli tehty poikkeusoloissa ja osin poikkeusjärjestelyin. Lisäksi hyvinvointialueelle siirtyminen toi tilanteessa epävarmuutta ja epätietoisuutta tulevasta.

Opinnäytetyön valmistuminen vei aikaa suunniteltua pidempään ja tämän valmistuttua hyvinvointialue on ollut toiminnassa kahden vuoden ajan, joten moni asia on todennäköisesti muuttunut. Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -kyselyt on toteutettu hyvinvointialueiden aloituksen jälkeen, vuosina 2023 ja 2024. Mitä kuuluu? -kyselyn (Työterveyslaitos, 2025, s. 3) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä työyhteisöjen toiminnassa oli huomattavissa positiivista kehitystä. Myös esihenkilöiden toiminta sai hyvää palautetta sekä vuonna 2023 että 2024. Kuitenkin madaltunut työkyky, huono palautuminen töistä, psyykinen rasittuneisuus ja työnantajan vaihtoaiheet olivat korkeat. Työpaikkaan ja työhön sitouttamisessa tärkeitä ovat oikeudenmukaisuus päätöksenteossa ja johtamisessa, mutta nämä eivät yksinään riitä parantamaan alan pitovoimaa, vaan huomiota tulisi kiinnittää mm. perehdytykseen, nuorten työntekijöiden sitouttamiseen sekä työuramahdollisuuksien kehittämiseen.

Kyselyyn (Työterveyslaitos, 2025, s. 3) vastanneista vain pieni osa kokee muutokset työsäännöksi positiiviseksi, joka kertoo siitä, että organisaatiomuutokseen sitouttaminen näyttäisi

olevan kesken. Suurin osa vastanneista koki, ettei työssä tapahtuneisiin muutoksiin ollut vaikutusmahdollisuuksia. Muutosjohtamiseen olisi tärkeää panostaa ja työntekijöitä tulee kuulla sekä heillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työtään koskevien muutosten suunnitteluun.

Moniportainen, etäällä oleva johto tuo haastetta työntekijöiden kuulemiseen ja oman työn vaikutusmahdollisuuksiin. Työterveyslaitoksen (2025, s. 29) Mitä kuuluu -kyselyn tulosten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä 75 % arvioi lähiesihenkilön toiminnan oikeudenmukaiseksi, mutta vain 36 % vastaajista koki päätöksenteon oikeudenmukaiseksi. Lähiesihenkilö on tärkeässä asemassa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä viestinvälittäjänä sekä opinnäytetyössä esiin nousseen asian, työntekijöiden puolien pitäjänä. Ajattelisi, että osoittamalla tasavertaisuutta työntekijän kanssa, olemalla avoin, rehellinen ja tasapuolinen, saadaan työntekijän ja esihenkilön välille suhde, joka luo turvallisuutta, luottamusta ja uskoa siihen, että huolimatta haasteista, joita työelämän aikana tulee vastaan, saadaan asiat järjestymään parhain päin ja työkyky säilymään.

Tällaisen suhteen saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin mm. säännöllistä yhteydenpitoa ja esihenkilön tavoitettavuutta. Haasteena on työntekijöiden pirstaloituneisuus eri työpisteisiin, jonka vuoksi olisi tärkeää löytää keinoja aktiiviseen yhteydenpitoon myös etäämmällä työskentelevien työntekijöiden kanssa. Työntekijäryhmän haastattelussa nousi esille konkreettinen ajatus esihenkilön tavoittamisessa: työntekijöiden soittoaajalla/päivittäisellä työntekijäajalla. Tämä voisi olla toimiva tapa, joka helpottaisi sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Tarvitaan avointa keskustelua ja aitoa kohtaamista sekä selkeät, kaikille tasapuoliset pelisäännöt.

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin toive saada enemmän kannustusta ja palautetta. Myös työterveyslaitoksen (2025, s. 33) tutkimuksessa todetaan, että Sote-työpaikoilla tarvitaan enemmän arvostavaa ja positiivista palautetta työstä, sillä 81 % prosenttia koki panostavansa paljon työhönsä, mutta ainoastaan 28 % koki työn palkitsevana. Vähäistä oli erityisesti kokemus työstä saadusta arvostuksesta ja tunnustuksesta, jonka osoittamisessa esihenkilöillä ja johdolla on keskeinen rooli.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä oppimista tapahtui monella eri tasolla.; tiedon karttumisessa ja hakemisessa sekä sen jäsentelyssä, mutta myös henkilökohtaisemmalla tasolla omasta työskentelystä ja siihen vaikuttavista asioista. Opinnäytetyön tekeminen alkoi tilanteessa, jossa opinnäytetyön tekijä oli hoitovapaalla pienten kaksosten kanssa. Työn edetessä todettiin, että elämäntilanne oli kokonaisuutena hieman haastava yhdistää työn tekemiseen. Lisäksi opinnäytetyötä olisi ollut helpompi työstää yhteistyössä työyhteisön kanssa, mikäli opinnäytetyön tekijä olisi ollut työelämässä, eikä hoitovapaalla.

Jos keinona olisi käytetty ryhmähaastattelun lisäksi vielä esim. Learning cafe -menetelmää, olisi voitu saada esiin vielä enemmän konkreettisia keinoja. Resurssit työn tekemiseen olivat kuitenkin opinnäytetyön tekijästä johtuen rajalliset, joten tämä jäi toteuttamatta.

Opinnäytetyön loppuunsaattamisessa kesti sen verran pitkään, että olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa myös uusi haastattelu ja verrata miten työntekijöiden kokemukset ovat muuttuneet, sillä tässä välissä on tapahtunut Hyvinvointialueelle siirtyminen.

Tämän opinnäytetyön tuloksena ei syntynyt esimerkiksi konkreettista toimintaohjetta tai -suositusta, mutta tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvointisuunnitelman päivityksen pohjana sekä esimerkiksi työpaikan pelisääntöjä tai toimintakäytäntöjä päivittäessä ja sopeutuksessa.

LÄHTEET

Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A., & Häggman-Laitila, A. (2021). Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. *Tutkiva hoitotyö*, 19 (4), 3–11.

Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). (2011). *Johda työkykyä, pidennä työuria – EK:n työkykyjohtamisen malli*. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Ervasti, T-M. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. (Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1491) [Väitöskirja, Oulun Yliopisto]. Juvenes Print. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>

Flinkman, M. (2014). *Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland: A mixed-method study* (D1107) [väitöskirja, Turun Yliopisto].

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen (i.a.). *Työelämän sanastoa*. Haettu 12.6.2023. <https://fokus.utu.fi/sanasto/>

Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa* (Acta Universitatis Tampereensis 2007) [väitöskirja, Tampereen yliopisto].

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas*. Talentum.

Kallinen, T., & Kinnunen, T. Etnografia. (i.a.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.

Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. (Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2017:40) [Väitöskirja, Helsingin Yliopisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>

Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimaan*. (C372) [Väitöskirja, Turun Yliopisto].

Manka, M-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum media.

Manka, M-L., & Manka, M. (2023) *Työhyvinvointi*. Talentum media.

Nikunlaakso, R. (24.2.2022). *Korona on lisännyt sote-työntekijöiden kuormitusta, mutta tilannetta voidaan parantaa*. Työterveyslaitos. Haettu 27.2.2022. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/blogi/korona-lisannyt-sote-tyontekijoiden-kuormitusta-mutta-tilannetta-voidaan-parantaa>

Pehkonen, I., Horppu, R., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P., & Juvonen-Posti, P. (2019). *Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä – Työhyvinvointi SIB-hankkeen arviointi*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618856>

Päätalo, K., & Kauppi, S. (2016). Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 53 (1), 30–43. <https://journal.fi/sla/article/view/55567>

Päätalo, K., & Kyngäs, H. (2016). Well-being at work: graduating nursing students' perspective in Finland. *Contemporary nurse*, 52 (5), 576–589.

Salomäki, J. (2013). *Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana -suomalaisten yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta*. [pro gradu -työ, Oulun yliopisto]. Oulu REPO. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201305131258>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM). (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko T. (2015). *Diagnoosin johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.

Tehy. (28.11.2023). *Tehyn kysely: Hoitajien työhyvinvointi hieman parantunut, silti yli 90% nuorista hoitajista harkitsee alanvaihtoa*. <https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehy-kysely-hoitajien-tyohyvinvointi-hieman-parantunut-silti-yli-90-nuorista-hoitajista>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (2. p.). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023a). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (17.10.2023b). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos (TTL). (i.a. -a). *Työkyky*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos (TTL). (i.a. -b). *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos (TTL). (2023). *Sote- ja kunta-alalla tarvitaan nyt tukea jaksamiseen*. Hattu 13.6.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sote-ja-kunta-alalla-tarvitaan-nyt-tukea-jaksamiseen>

Työterveyslaitos (TTL). (2025). *Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuolto työhyvinvoinnille 2024*. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150218/TTL-978-952-391-199-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työturvallisuuskeskus (TTK). (i.a.). *Työterveyshuollon järjestäminen*. <https://ttk.fi/tyoterveysyhteistyö/tyopaikan-tyoterveyspalvelut/tyoterveyshuollon-jarjestaminen/>

Työturvallisuuskeskus (TTK). (2022). *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vanhala, s. (2013). *Hyöty – hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2013. <https://wiki.aalto.fi/display/hyoty>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. p.). PS-kustannus

Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki alaluokkien ja pääluokkien muodostamisesta.

Liite 1.

Litteroinnin jälkeen litteroitua tekstiä luettiin ja korostustussin avulla poimittiin ilmauksia, joita työhyvinvoinnin tukemiseen esitettiin. Nämä ilmaukset pelkistettiin ja pelkistetyistä ilmauksista luotiin alaluokat, joista muodostettiin yläluokat ja pääluokat. Alla esimerkki miten pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin lopulta ala-, ylä- ja pääluokat.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Pitää kaikkia työntekijöitä samanarvoisena Kohtelee alaisia samalla tavalla Tasapuolinen Kaikille samat säännöt Kaikki samalla viivalla	Tasapoliisuus ja samanarvoisuus	Esihenkilön ja työntekijän väliset suhteet	Johtamistapa
Palautteen saaminen Kannustaminen ja positiivinen palaute Aito kehuminen ja kannustus Kyky palautteen antoon Kaikenlainen palaute Pienikin kannustus	Palaute ja kannustus	Esihenkilönä toimiminen	