

# **Henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilön työhyvinvointiin**

**Soveltava laadullinen tutkimus**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Terveystieteiden yksikkö (YAMK)  
2026  
Miia Pappinen

## **Selvitys tekoälyn käytöstä**

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Miia Pappinen, vastaa koko opinnäytetyön sisällön oikeellisuudesta ja ei ole hyödyntänyt tekoälyä opinnäytetyön kirjoittamisessa.

Tämän opinnäytetyön aitous on tarkastettu Turnitin samankaltaisuuden tarkastusohjelmalla.

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Miia Pappinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 76, 4 liitesivua	Valmistumisaika 2026
Työn nimi <b>Henkilöstön rekryointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilön työhyvinvointiin</b> Soveltava laadullinen tutkimus		
Tutkinto ja koulutusala Terveystieteiden (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysalan rekryointihaasteet ovat lisääntyneet. Varsinkin koronapandemian jälkeen rekryointihaasteet ovat kuormittaneet lähiesihenkilöitä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rekryointihaasteiden esiintyvyyttä ja vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueella.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia tuloksia palvelualueelle, joita voidaan hyödyntää johtamistyössä. Tarkoitus oli myös selvittää sijais- ja varahenkilöstöyksiköstä saatuja kokemuksia ja tuottaa lähiesihenkilöiden näkökulmasta ratkaisuja kehittämisehdotuksia sote-alan rekryointitilanteeseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastattelut toteutettiin vähintään viisi vuotta lähiesihenkilötyötä tehneelle viidelle palveluvastaavalle. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella rekryointihaasteet ilmenivät lähiesihenkilöiden työssä henkilöstön saatavuusongelmina, työnhakijoiden osaamisvajaina, rekryointiprosessien viivästyminä ja kilpailuna työmarkkinoilla. Kasvaneella työmäärällä, henkiselä kuormittuneisuudella, palautumisen haasteilla, sekä työn imulla ja motivaatiolla on työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. Työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi tunnistettiin omat voimavarat, kollegiaalinen tuki, organisaatiosta saatu tuki ja työn rajaamisen käytännöt. Kehittämisen- ja ratkaisuehdotukset kohdistuivat työn veto- ja pitovoiman lisäämiseen, organisaatiotason ratkaisuihin, rekryointiprosessien kehittämiseen ja lähiesihenkilötyön tukemiseen.</p> <p>Rekryointihaasteilla on moninaisia vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin. Kehittämistyö organisaatiotasolla ja strategiset ratkaisut ovat keskeisiä asioita edistää lähiesihenkilöiden työssä jaksamista ja työssä pysymistä.</p>		
Asiasanat Sosiaali- ja terveysala, Lähiesihenkilö, Työhyvinvointi, Rekryointihaasteet		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Miia Pappinen	Master's thesis	2026
	Number of Pages	
	76, 4 pages of appendices	
Title of Publication		
<b>The Effects of Recruitment Challenges on Frontline Managers' Work Well-Being</b>		
Applied qualitative research		
Degree, Field of Study		
Public Health Nurse (Master of Health Care), Future Leader in Social and Health Care		
Abstract		
<p>Recruitment challenges in the social and health care sector have increased in recent years. Especially after the COVID-19 pandemic, recruitment challenges have placed a significant burden on frontline managers.</p> <p>The aim of this master's thesis was to examine the occurrence of recruitment challenges and their effects on frontline managers work and work well-being in disability housing services and daytime activity services within the social and health care sector.</p> <p>The purpose of the thesis was to produce concrete results for the service areas that can be utilized in management work. In addition, the aim was to explore experiences related to substitute and reserve staffing units and to generate development and solution proposals for recruitment challenges in the social and health care sector from the perspective on frontline managers.</p> <p>The study was conducted as qualitative research. Theme interviews were carried out with five service managers who had at least five years of experience in frontline management. The research data were analyzed using qualitative content analysis.</p> <p>Based on the results, recruitment challenges manifested in frontline managers' work as problems in staff availability, skill gaps among job applicants, delays in recruitment processes, and increased competition in the labor market. Increased workload, psychological strain, challenges related to recovery, as well as reduced work engagement and motivation were found to have negative effects on work well-being. Factors supporting work well-being included personal resources, collegial support, support provided by the organization, and practices related to setting boundaries at work. Development and solution proposals focused on increasing employee attraction and retention, organizational-level solutions, developing recruitment processes, and strengthening support for frontline management.</p> <p>Recruitment challenges have multifaceted effects on frontline managers' work and work well-being. Organizational-level development work and strategic solutions play a key role in supporting frontline managers' ability to cope at work and remain in their roles.</p>		
Keywords		
Social and health care sector, Frontline manager, Work well-being, Recruitment challenges		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Soveltavan laadullisen tutkimuksen lähtökohdat .....	3
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	3
2.2	Organisaation ja tutkimuksen taustan kuvaus.....	4
2.3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	5
3	Lähiesihenkilötyö .....	6
3.1	Lähiesihenkilön rooli ja tehtävät.....	6
3.2	Lähiesihenkilötyön työhyvinvointia kuormittavat ja tukevat tekijät .....	9
4	Työhyvinvointi.....	13
4.1	Työhyvinvoinnin käsite .....	13
4.2	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	14
4.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat psykososiaaliset työolot.....	17
4.4	Työhyvinvointi nykypäivänä.....	19
4.5	Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus.....	20
4.6	Työhyvinvoinnin tulevaisuuden näkymiä.....	23
5	Rekrytointihaasteet.....	26
5.1	Sote-alan yleiset rekrytointihaasteet nykypäivänä .....	26
5.2	Sote-alan yleiset rekrytointihaasteet tulevaisuudessa.....	27
5.3	Sote-alan veto- ja pitovoima .....	29
6	Menetelmälliset lähtökohdat.....	33
6.1	Soveltava laadullinen tutkimus .....	33
6.2	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	34
6.3	Tiedonkeruun toteuttaminen .....	36
6.4	Aineiston analyysi sisällönanalyysillä.....	37
7	Tulokset.....	41
7.1	Henkilöstön rekrytointihaasteiden ilmeneminen lähiesihenkilöiden työssä .....	41
7.2	Henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin 45	
7.3	Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tukevat tekijät rekrytointihaasteiden keskellä 50	
7.4	Lähiesihenkilöiden kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia.....	53
8	Pohdinta .....	60
8.1	Tulosten tarkastelu .....	60
8.2	Laadullisen tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	63

8.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	66
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	68
	Lähteet .....	70

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Saatekirje

## 1 Johdanto

Sote-alan esihenkilöt työskentelevät nykyisin hektisen paineen ja kiireen alla. Työmäärä ja johdettavat organisaatiot ovat usein isoja ja asiat muuttuvat, monimutkaistuvat ja kehittyvät nopeasti. Yhtenä sote-alan missiona Hyvinvointialueilla painotetaan kansalaisten palveluiden parantamista, palveluiden tuottamista ihminen ihmiselle. Kaiken keskellä on muistettava esihenkilöiden työssäjaksaminen ja heidän työnsä tukeminen. (Lehtonen ym. 2023, 22–23.) Työsuojeluhallinto (2023) painottaa, että esihenkilö on myös työntekijä, jolla on laaja-alainen tehtävänkuva ja erilaiset työn vaatimukset työtehtävissä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Esihenkilötyön valvontavastuu on esihenkilön esihenkilöllä. Manka & Manka (2023, 11, 23) toteavat, että viime vuosien aikana työelämän kiire on lisääntynyt entisestään. Muutospaineista on tullut osa työelämää varsinkin vuosia kestäneen koronapandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamien maailmantalouden muutosten vuoksi. Tämä näkyy myös esihenkilöiden työn kuormitustekijöissä, todetaan Työsuojeluhallinnon (2023) esihenkilötyön psykososiaalisten kuormitustekijöiden selvityksessä. Tienari & Meriläinen (2012, 142) lisäävät, että lähiesihenkilötyö on arkista toimintaa, jossa syntyy erilaisia merkityksiä erilaisten käytäntöjen ja käsityksien mukaisesti.

Lehtosen ym. (2023, 24, 43–44, 70, 128–129, 134) mukaan sosiaali- ja terveysalan työvoimaennusteiden perusteella vuoteen 2035 tai 2040 mennessä sote-alalle tarvitaan noin 200 000 uutta työntekijää korvaamaan eläköitymiset ja vastaamaan palvelutarpeen kasvuun. Vuonna 2021 työvoimapulaa kärsineistä ammateista sosiaali- ja terveysalalta oli 10/15. Lähihoitajien avoimia työpaikkoja kyseisenä vuonna oli noin 9800 ja sairaanhoitaja-terveydenhoitajilla vajaa 5500. Sote-henkilökunnan tarpeelle on suurempi kysyntä kuin mihin voidaan vastata. Henkilökuntamäärä ei ole riittänyt enää vuosiin, eikä nykyinen tule riittämään. Seuraukset ovat moninaisia koko hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Sote-henkilökunnan tarve on niin iso, että edes palkkatason yleinen nosto ei auta korjaamaan ongelmaa merkittävästi. Hyvinvointialueen näkökulmasta katsottuna johtamisen tärkeimpiä tarkoituksia on katsoa, että henkilökuntaa on oikea määrä tarpeisiin katsottuna siten, että resursseja ei hukata. Yksi sote-uudistuksen tavoitteista on hyvinvointialueilla turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti huomioiden sote-alan työssä jaksamiseen liittyvät tekijät. Sosiaali- ja terveysministeriö (2024b) onkin käynnistänyt vuosille 2024–2027 hankkeen: ”Hyvän työn ohjelma – Vetoa ja pitoa sote-alalle”, joka on jatkoa vuonna 2023 päättyneelle sote-alan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden ohjelmalle. Hankkeella pyritään esimerkiksi ratkaisemaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteilla sote-alan henkilöstövajetta ja lisäämään sote-alan veto- ja pitovoimatekijöitä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan nykypäivän sote-alan rekrytointihaasteita, joihin liittyy työn veto- ja pitovoimatekijät. Manka & Manka (2023, 52, 101) mukaan työn imulla tarkoitetaan työstä saatua suhteellisen stabiilia ja aktiivista motivaatio- ja tunnetäyttymyksen olotilaa, joka näkyy työlle omistautumisena, työhön uppoutumisena ja tarmokkuutena. Työntekijä haluaa tällöin antaa parhaan omasta osaamisestaan, toimii aktiivisesti ja motivoituneesti. Laaksonen & Silventoinen (2011, 165) lisäävät, että voimavaratekijät työssä vaikuttavat myönteisen työkokemuksen tunteeseen, joka edistää työn imua eli yksilön sitoutumisen tunnetta organisaatioon ja itse työhön. Voimavaroilla koetaan olevan työn vaatimusten haitallisten vaikutusten ehkäisevä vaikutus. Työn imuun vaikuttamalla ehkäistään täten myös organisaatioiden rekrytointihaasteita.

Opinnäytetyössä kuvataan ja määritellään yleisesti työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä esihenkilötyötä ja työhyvinvoinnin vaikutusta esihenkilötyöhön. Manka & Manka (2023, 24, 34, 148) toteavat, että työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä on suunniteltava, jotta työntekijät jaksaisivat työelämässä nykyistä pidempään. Yksi isoimmista työhyvinvointia tukevista asioista on oman työn hallinnan tunne. Tällöin työ koetaan mielekkäänä, jolloin on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työtahtiin, pelisääntöihin ja työtehtäviin. Pirisen (2023, 279) mukaan esihenkilöiden työhyvinvoinnista puhutaan vähemmän kuin työntekijöiden työssä jaksamisesta. Esihenkilöiden työhyvinvointia usein vähätellään tai se sivuutetaan. Esihenkilön työhyvinvoinnilla on isot vaikutukset työssä suoriutumiseen, työmotivaatioon ja suoraan koko työyhteisöön ja työntekijöihin. Aktiivinen esihenkilö on sellainen, jonka tiimissä työssä suoriutuminen ja jaksaminen koetaan hyvänä. Passiivisen esihenkilön tiimissä puolestaan näkyy alisuoriutuminen ja väsymys. Järvinen (2020, 79, 199) toteaa, että jos esihenkilö on väsynyt ja stressaantunut, on hänen haastava olla henkilöstönsä apuna ja tukena. Esihenkilön rooli nähdään usein erilaisten odotusten välissä tasapainoiluna suhteessa ylempään johtoon ja suhteessa omiin alaisiin. Ensisijaisesti lähiesihenkilö on työntekijöilleen työnantajan edustaja.

Opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena, johon sisältyy teemahaastattelu hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueelle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastatteluiden avulla saada sellaisia konkreettisia tuloksia vastualueelle, joita on mahdollista hyödyntää johtamistyössä konkreettisesti.

## 2 Soveltavan laadullisen tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Sote-alan työvoimapula on merkittävä ja esimerkiksi eläkepoistumien vuoksi alalle tarvitaan merkittävästi lisää työvoimaa jo vuoteen 2030 mennessä. Sote-alaan kohdistuu erilaisia paineita jo nyt, mutta erilaisten arvioiden mukaan paljon myös tulevaisuudessa. Julkisesti on jo pitkään käyty keskustelua sote-alan pito- ja vetovoimatekijöistä. Sote-alan henkilökunnan arvioiden mukaan pitovoimaa heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi matalat palkkatasot, erilaiset säästötoimet, työoloissa tapahtuvat muutokset ja koulutetun sote-henkilökunnan puute. Myös uralla etenemisen mahdollisuuksien puuttuminen on yksi tekijä työpaikan tai alan vaihtamiseen. Nämä tekijät myös osaltaan haastavat uusia rekrytointiprosesseja. Sote-alan pitovoimaa puolestaan lisää esimerkiksi työnohjauksien ja täydennyskoulutuksien mahdollisuudet. Sote-alan vetovoimaan tutkimuksen mukaan vaikuttaisi merkittävästi palkankorotukset, ammatilliset kehittymismahdollisuudet, uralla etenemisen mahdollisuudet, riittävät henkilöstöresurssit, työmäärän kohtuullistamiset ja osaamisen tukemisen keinot. Näillä tekijöillä myös vaikutettaisiin yleiseen työhyvinvointiin. Nuorten ja uusien työntekijöiden kohdalla on todettu, että sote-alan pito- ja vetovoimaan vaikuttaa paljon myös millainen perehdyttäminen työpaikoilla on. Selkeällä ja strukturoidulla perehdytyksellä on koettu olevan iso merkitys pito- ja vetovoimaan, joka tulisi huomioida organisaatioissa. (Coco & Roos 2020, 6, 8; Ahti & Kaivolahti 2023, 33.)

Riittämättömillä henkilöstöresursseilla on yhteys esimerkiksi lisääntyneisiin haitta- ja vaaratapahtumiin, koska riskit kasvavat tilanteissa, joissa ei ole riittävästi henkilökuntaa paikalla. Henkilöstöpula aiheuttaa työssä kuormittumista ja lisää stressiä. Uupuminen ja stressi vaikuttaa työssä suoriutumiseen, lisää keskittymisvaikeuksia ja muistamattomuutta, sekä vaikuttaa myös työn laatuun. Johtamistyötä pitää tukea, jotta sote-alan työntekijät esihenkilöitä myöten saadaan pysymään alalla. (Coco & Roos 2020, 9–11.) Myös Fitzpatrick (2010) toteaa, että stressillä on todettu työhyvinvointiin liittyviä vaikutuksia esimerkiksi työn laatuun liittyen. Osallistuvalla johtamisella, yhteisillä linjauksilla ja tavoitteilla sekä esimerkiksi tiedonkulkua parantamalla vaikutetaan stressiin ja työn kuormitustekijöihin.

Sote-alan työvoimapulan ollessa haastava, on tällä myös merkittäviä vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön. Nykytila on tarpeen kuvata ja tunnistaa, sillä lähiesihenkilöiltä kuluu rekrytointihaasteiden vuoksi paljon työaika esimerkiksi sijaisjärjestelyihin. Tämä vie varsinaiselta lähiesihenkilötyön roolilta ja tehtäviltä liikaa työaika. Julkisesti käydään paljon keskustelua yleisesti työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta sekä sote-alan rekrytointihaasteista ja työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Usein lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnista ja

niiden erilaisista vaikutuksista keskustellaan vähemmän. Lähiesihenkilöiden työssäjaksaminen on kuitenkin merkittävä tekijä, jotta lähiesihenkilö jaksaa työssään. Lähiesihenkilön työhyvinvoinnilla on myös todettu suoraan vaikutuksia henkilöstöön, joten siihen panostaminen on merkityksellistä ja vaikuttaa suuresti myös organisaatioiden tuloksellisuuteen. Järvinen (2020, 18, 20) toteaa, että johtamistyön merkitystä ei pidä vähätellä, sillä työelämän moninaistuminen ja erilaiset vaatimukset ovat voimistaneet lähiesihenkilötyön tarvetta. Yhtenä työpaikkojen menestystekijöinä nähdään se, miten ihmisiä käsitellään ja johdetaan. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä mallia tai kaavaa ihmisten johtamiseen. Leppänen ym. (2021, 235) lisäävät, että hyvinvointialueilla johtamisen pitää pohjautua hyvään järjestelmälliseen johtamiseen, vastata lainsäädännön vaatimuksiin, organisaation valintoihin ja siihen, että strategian mukaisesti johdetaan asiakaslähtöisen toiminnan toteutumista.

Työsuojeluhallinto (2023) muistuttaa työnantajia esihenkilötyön kuormitustekijöiden hallinnasta. Sen mukaan on esimerkiksi tarkastettava, että lähiesihenkilöllä on riittävät resurssit työtehtävänsä hoitamiseksi ja riittävästi tukea myös omalta esihenkilöltään. Lähiesihenkilö tarvitsee työhönsä myös hyvän perehdytyksen ja muuttuvissa tilanteissa tukea. Laitisen ym. (2023, 4) mukaan organisaatiomuutokset, esimerkiksi Hyvinvointialueille siirtymiset ovat aiheuttaneet kuormitusta ja epävarmuutta sote-alalla eri ammattiryhmissä lähiesihenkilötyö mukaan lukien.

## 2.2 Organisaation ja tutkimuksen taustan kuvaus

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveysalan palveluympäristö, jossa henkilöstön saatavuuteen ja varahenkilöstöjärjestelyihin liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia. Tutkimuksen kontekstina toimii hyvinvointialueen vammaisten asumispalvelujen ja päiväaikaisen toiminnan palvelualue.

Tämän opinnäytetyön taustoihin liittyy hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden varahenkilöstön ja keikkalaistyön siirtyminen maaliskuussa 2024 alkaen toimintansa aloittaneeseen resurssikeskukseen, joka sai helmikuussa 2024 nimekseen Varahenkilöstö. Myös muilla hyvinvointialueilla on toteutettu vastaavaa toimintaa, joihin kyseinen hyvinvointialue on hakenut mallia. Varahenkilöstön missiona on pyrkiä vastaamaan siihen, että osaava ja riittävä varahenkilöstö vastaa valtaosaan maakunnan lyhytaikaisien poissaolojen tarpeista ja keikkalaisia olisi riittävästi saatavilla hankintaprosessin ollessa nopea ja kevyt. Lisäksi oman työvoiman lisäämistä pyritään kasvattamaan, jotta vuokratyöfirmojen käyttäminen vähenisi, jolloin kustannustehokkuutta saataisiin parannettua. Varahenkilöstöyksiköllä tavoitellaan lähiesihenkilöiden työn keventämistä liittyen henkilöstön rekrytointihaasteisiin ja lähiesihenkilötyön painottumista muuhun kuin rekrytointityöhön. Teemahaastattelussa

käsitellään esimerkiksi sitä, millainen ajatus ja kokemus haastatteluun osallistuvilla on toimintansa aloittaneesta Varahenkilöstöyksiköstä rekryointihaasteisiin liittyen.

### 2.3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön rekryointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueella. Tavoitteen avulla pyritään myös yleisesti lisäämään ymmärrystä ja tietoa sote-alalle siitä, kuinka monialaisia vaikutuksia sote-alan rekryointihaasteilla on lähiesihenkilöiden työhön.

Opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastatteluiden avulla saada sellaisia konkreettisia tuloksia palvelualueelle, joita on mahdollista hyödyntää johtamistyössä konkreettisesti. Tarkoitus on myös selvittää, kokevatko lähiesihenkilötyössä olevat maaliskuussa 2024 toimintansa aloittaneen Varahenkilöstöyksikön toimintamallin linjaukset millaisena oman työnsä tukijana ja saavatko sitä kautta rekryointihaasteisiin konkreettisia apukeinoja. Tällä kehittämistyöllä on myös tarkoitus saada lähiesihenkilötyötä tekeviltä mahdollisesti konkreettisia kehittämis ehdotuksia haastavaan sote-alan rekryointitilanteeseen hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueelle.

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkilöstön rekryoinnin haasteet näkyvät lähiesihenkilön omassa työssä?
2. Miten rekryoinnin haasteet vaikuttavat lähiesihenkilön omaan työhyvinvointiin?
3. Millaisia ehdotuksia lähiesihenkilöillä on rekryointihaasteiden ratkaisemiseksi?

### 3 Lähiesihenkilötyö

#### 3.1 Lähiesihenkilön rooli ja tehtävät

Esihenkilötyö perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Se on vallankäyttöä, jossa esihenkilö käyttää työlakiin perustuen työnjohto-oikeutta, ja asemaansa henkilökunnan ja työnantajan parhaaksi. Esihenkilö on asemaansa liittyen auktoriteetti, jonka tuella ja läsnäololla on tärkeä asema suhteessa työntekijöihin. Esihenkilö luo työntekijälle toimintaedellytyksiä heidän työnsä suorittamiseksi. (Järvinen 2020, 18, 26, 82, 164.) Työterveyslaitos (n.d) lisää, että yksi isoimpia lähiesihenkilöiden tehtäviä on auttaa omia työntekijöitä onnistumaan työssään. Kamenskyn (2015, 16–17, 91) mukaan esihenkilötyöhön sisältyy aina kolme huomioitavaa osa-aluetta: ihmiset, talous ja teknologia. Tärkeimmäksi johtamisen kulmakiveksi mielletään yleensä ihmisten johtaminen. Johtamisen näkökulmia asioiden ja ihmisten johtamisesta ei voi erottaa toisistaan.

Aaltonen ym. (2020, 154) toteavat, että johtamista on yritetty vuosikymmenien ajan saada yhteen teoreettiseen malliin, mutta se ei ole mahdollista johtamisen moninaisuuden vuoksi. Tienarin & Meriläisen (2012, 152–153) mukaan viimeisten vuosikymmenien aikana on kiinnitetty huomiota sellaiseen johtajuuteen, jossa johdettavat saadaan innovoimaan ja innostumaan työstään. Motivoiva ja inspiroiva työ antaa tehtävälle ja toiminnalle merkitystä. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan johtamisessa ei tarvitse yrittää tavoitella täydellisyyttä, mutta omia johtamisen taitoja on mahdollista kehittää. Hyvä johtaminen on parhaimmillaan arkisten tekojen ja tietojen lisäksi palvelevaa johtamista.

Lähiesihenkilön perustehtävä on ennen kaikkea ihmisten johtamisessa. Tähän sisältyy kaikki se päivittäinen työ, jota lähiesihenkilö tekee alaistensa kanssa työskennellessä. Tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on ihmisten johtamiseen sisältyen myös asioiden johtaminen. Esihenkilötyö koostuu tiedoista, taidoista ja tahdosta. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3.) Tienari & Meriläinen (2012, 141) korostavat, että johtamistyöhön liittyy paljon erilaisia velvollisuuksia ja vastuita, eikä työn sisältöä ole yksiselitteistä kuvata. Myös odotukset esihenkilöä kohtaan voivat olla hyvinkin ristiriidassa ja erilaisia keskenään eri ihmisten ja eri tahojen osalta. Työterveyslaitos (n.d) tarkentaa, että odotuksia esihenkilöä kohtaan tulee omasta organisaatiosta, omilta työntekijöiltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

Aaltosen ym. (2020, 134–139, 141, 143–144, 146) mukaan esihenkilötyötä tekevän roolit jaetaan pääsääntöisesti asioiden johtamiseen (managerijohtaminen), ihmisten johtamiseen (liiderijohtaminen), muutosjohtamiseen ja strategiajohtamiseen. Managerijohtajuuteen kuuluu talouden, numeroiden ja systematiikan seuranta. Tähän sisältyy esimerkiksi päätöksiä ja pelisääntöjen laatiminen, johdonmukaisuus ja järjestelmien ja prosessien painottuminen.

Ihmisten johtamisella pyritään vaikuttamaan suoraan ihmisiin esimerkiksi suunnan näyttämällä, innostamalla, visioimalla ja valmentavalla työotteella. Muutosjohtamista tarvitaan, kun halutaan edetä kohti tavoiteltua päämäärää. Strategiajohtamiseen sisältyy esimerkiksi erilaisten päämäärien suunnittelua. Nykyisin ajatellaan enemmänkin strategisen ajattelun mukaista työskentelyä. Esihenkilöroolissa toimitaan myös esimerkiksi henkisenä johtajana (suuntaa näyttämällä), arvojohtajana (korostaen arvoja), yhteisöjohtajana (hyvän ilmapiirin vahvistajana) ja valmentavana johtajana (huomio ihmisen kehittymiseen ja kasvamiseen). Esihenkilöllä on mahdollisuus ja kyky vaikuttaa ihmisiin eri esihenkilöroolien avulla. Myös Sarkkinen (2020) toteaa, että esihenkilötyötä voi toteuttaa erilaisilla tavoilla. Kamensky (2015, 17) lisää, että johtamisella eri roolien avulla tavoitellaan kykyä aikaansaada tuloksia.

Esihenkilön rooliin kuuluu edellä mainitun mukaisesti siis vaikuttaa ihmisiin, järjestellä tai hallinnoida asioita, tai yhdistellä näitä luovasti. Johtamistyöhön kuuluu jatkuva työn merkityksellisyden luominen. Hyvä esihenkilö esimerkiksi visioi tulevaisuutta, kuvastaa työn päämääriä, innostaa, motivoi ja kannustaa. (Aaltonen ym. 2020, 115, 133.) Järvisen (2020, 30–31) mukaan esihenkilö on suunnannäyttävä, tavoitteiden ja tehtävien määrittäjä, tiedottaja, töiden organisoija sekä sujuvia prosesseja ja selkeitä rakenteita yhteistyössä henkilöstönsä kanssa luova. Esihenkilö myös kannustaa työntekijöitä työssä kehittymisessä ja auttaa ongelmien ratkaisuisissa. Johtaminen on usein taustalla olevaa ja näkymätöntä, joten aina sen merkitystä ei ymmärretä. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan lähiesihenkilötyö on vuorovaikutuksellista ja usein sirpaleista, sekä huomion kiinnittämistä usein muuttuviin tilanteisiin ja niihin reagoimista.

Pirisen (2023, 283, 289) mukaan esihenkilötehtäviin haetaan useimmiten silloin, kun halutaan saada asioita aikaan ja vaikuttaa niihin. Erilaisten tutkimuksien perusteella esihenkilöt ovat useimmiten työhönsä sitoutuneita. Esihenkilöt myös kokevat oman työroolinsa tärkeänä, koska on mahdollisuus tehdä oman työn kautta arvokasta ja merkityksellistä työtä. Kamensky (2015, 120) muistuttaa, että jos itse työ motivoi intohimoisesti, silloin yleensä työ on se, joka motivoi, eikä esimerkiksi asema tai raha.

Järvisen (2020, 163) mukaan nykypäivänä yksi esihenkilötyön haaste on saada henkilöstö mukaan työn ja toiminnan kehittämiseen, strategian toteuttamiseen ja sopeutumaan muutoksiin ja erilaisiin toimintatapoihin. Muutosjohtaminen on haastavaa, mutta keskeinen osa nykypäivän esihenkilötyötä. Pirisen (2023, 280) mukaan nykypäivän esihenkilötyössä olevalla pitää olla erinomaiset taidot johtaa itseään, sekä kyky kehittyä aina vaan paremmaksi muutosjohtajaksi.

Muutosjohtamisen lisäksi odotetaan, että esihenkilö huolehtii päivittäisten työtehtävien tehokkaan suorittamisen seurannasta ja erilaisten muutosten käytäntöön viemisestä, joita

ylemmältä johdolta saadaan. Haasteena on, että lähiesihenkilön tulisi johtaa nykyhetkessä, mutta katsoa myös samalla kohti tulevaa, joka on vielä epävarma. Lähiesihenkilöt ovat varsinkin muutostilanteissa arvioinnin jatkuvana kohteena. Epäonnistumiset ja virheet kohdistetaan usein lähiesihenkilöön. (Pirinen 2023, 280, 282.)

### **Nykypäivän lähiesihenkilötyön piirteitä**

Nykypäivänä esihenkilön rooli on usein erilaisten odotuksien välistä tasapainoilua. Esihenkilöltä odotetaan tasapuolisen kohtelun lisäksi tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Myös sitä, että esihenkilö puuttuu itsekkääseen ja vilpilliseen sekä epäoikeudenmukaiseen käytökseen. (Järvinen 2018, 79, 91.) Pirisen (2023, 280–281) mukaan nykypäivänä esihenkilötyössä korostuu odotusten ja vaatimusten lisäksi kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työntekijät myös odottavat, että lähiesihenkilö on läsnä ja tavoitettavissa sekä turva ja tuki. Esihenkilöltä odotetaan riittävästi aikaa erilaisille keskusteluille työntekijöidensä kanssa. Esihenkilöt kokevat joskus myös työntekijöidensä pahaa oloa, pettymyksiä ja pelkoja, esimerkiksi muutostilanteissa. Esihenkilö täten johtaa myös muutostilanteita, sillä lähes aina on myös niitä työntekijöitä, jotka vastustavat muutosta. Tämä vie esihenkilöltä työaikaa ja resursseja, kun pyritään motivoimaan koko henkilöstöä muutokseen ja saada asenteita muuttumaan. Sarkkinen (2020) lisää, että esihenkilöillä on vastuu sujuvan arjen toteutumisesta ja tuloksellisuudesta. Työpäiviin sisältyy paljon erilaisia palavereita ja raporttien laatimista, sekä erilaisten erityistilanteiden ratkaisemista (kuten työkykyongelmat ja työyhteisökonfliktit). Usein on myös samanaikaisia muutostilanteita (kuten organisaatiouudistukset ja YT-neuvottelut). Asiakkaiden kohdalla myös tarpeet saattavat äkillisesti muuttua. Kaiken tämän ohella osa lähiesihenkilöistä tekee lisäksi samaa perustyötä yksiköissä, jota oma henkilökuntakin.

Sarkkisen (2020) mukaan nykypäivän esihenkilötyötä kuormittaa myös se, että esihenkilön rooli on usein yksinäinen. Myös Ahlroth & Havunen (2015, 16) toteavat esihenkilötyön olevan usein yksinäistä. Lähiesihenkilötyössä oleva joutuu usein erilaisten tunteiden ristitulen kohteeksi esimerkiksi omien työntekijöidensä osalta, joka koetaan usein haasteellisena. Lähiesihenkilötyössä tämä tarkoittaa kaikkien tunteiden ”rakkaudesta vihaan” kohteeksi joutumista.

Nykypäivänä puhuttaessa riittävän hyvästä lähiesihenkilötyöstä tarkoitetaan sitä, että edistetään työhön sitoutumista, työimua, tuottavuutta ja työhyvinvointia kokonaisuudessaan. Kun työt sujuvat ja yhteistyö toimii, myös esihenkilön oma työ helpottuu. Arjen työn sujuvuuden lisäksi esihenkilöillä on vastuu työturvallisuuden, taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta, sekä toimintaympäristön muutoksista ennakoiden muutosten johtamista ja jatkuvien toimintatapojen kehittämistä. Kaiken tämän ohella lähiesihenkilön

omassakin työssä voi tapahtua muutoksia. (Työterveyslaitos n.d.) Lappi (2022, 157) muistuttaa, että lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli niin hyvässä kuin pahassa työhön, työsuorittamiseen ja työyhteisöön.

Hasalan (2023, 3, 25, 33–37) laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin 11 lähiesihenkilötyötä tekevää henkilöä, joista viisi oli lopettanut työtehtävissä. Tutkimuksen tavoite liittyi lähijohtajien vaihtuvuuteen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli esimerkiksi selvittää keinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tuloksista kävi ilmi, että yhtenä isona osana vaihtuvuuteen vaikutti pula hoitohenkilökunnasta ja jatkuvat rekrytoinnit nykypäivänä. Rekrytointeihin kuluva aika koettiin olevan pois varsinaisesta esihenkilötehtävästä, henkilöstöjohtamisesta. Taustalla vaikutti myös tieto siitä, että rekrytointihaasteiden uskotaan olevan osa tulevaisuutta jatkossakin. Esimerkiksi palkkaus suhteessa esihenkilötyön vaatuvuuteen ja vastuuseen koettiin motivaatiota heikentävänä tekijänä. Työhön sitoutumista puolestaan tukivat oman työn vaikuttamismahdollisuudet, sekä joustot työn ja vapaan yhteensovittamiseksi. Myös oman esihenkilön tuki ja luottamus, sekä koulutus- ja urapolkumahdollisuudet vaikuttivat työhön sitoutumisessa.

### 3.2 Lähiesihenkilötyön työhyvinvointia kuormittavat ja tukevat tekijät

Lähiesihenkilöillä on usein oman työnsä lisäksi vaikuttamismahdollisuuksia toisten työhön. Samalla se nostattaa vastuut rivityöntekijöitä korkeammalle. Lähiesihenkilöt kokevat paineita sekä alhaalta että ylhäältä. Lähiesihenkilöiltä vaaditaan paljon ja lisäksi täytyy olla vuorovaikutteisesti supertaitaja. Esihenkilöt ovat usein työpaikkojen avainhenkilöitä. Kaikesta huolimatta myös esihenkilöt uupuvat. Sen vuoksi lähiesihenkilöiden työssäjaksamisesta pitää huolehtia kuten muidenkin. On muistettava, että lähiesihenkilöiden työhyvinvointi vaikuttaa työyksiköissä jokaiseen. (Lappi 2022, 97.) Karjalaisen (2022) mukaan esihenkilö on aina perehdytettävä johtamistyöhön, ennen kaikkea ihmisten johtamiseen. Psykososiaalisen kuormituksen suhteen on muistettava, että työnantaja kantaa työoloista kokonaisvastuun. Työnantajasta puhuttaessa psykososiaalisten kuormitustekijöiden yhteydessä viitataan työturvallisuuslakiin, jolloin työnantajalla tarkoitetaan organisaation ylintä johtoa.

Lähiesihenkilö työskentelee ”puun ja kuoren välissä”, ja kuten tässä opinnäytetyössä kapaleessa 3.1 sanotaan, myös monien odotusten, vaatimusten ja ristiriitojen keskellä, jotka saattavat osaltaan kuormittaa (Järvinen 2020, 198). Työsuojeluhallinto (2023) on julkaissut aineistohavaintojaan tehdystä valvontatyöstä liittyen esihenkilötyön psykososiaalisiin kuormitustekijöihin vuosien 2020–2023 välisenä aikana. Valvonnan tavoitteena oli se, että työnantajat tunnistavat psykososiaaliset kuormitustekijät, osaavat hallita ja ennaltaehkäistä haitallisia kuormitustekijöitä, sekä tunnistavat kuormitustekijöiden osalta työterveyshuollon

roolin. Havaintojen perusteella esihenkilöiden työssä on esiintynyt lisääntyvässä määrin psykososiaalista kuormitusta. Kuormitustekijät liittyvät työn sisältöön (kuten työn sirpaleisuuteen, jatkuviin keskeytyksiin ja jatkuvaan valppaana oloon), työn järjestelyihin (esimerkiksi aikapaineeseen, työn määrään ja epäselvään tehtäväkuvaan) ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen (kuten yksintyöskentelyyn ja esihenkilön tai työkavereiden puutteelliseen tukeen). Usein haitallista kuormitusta syntyy edellä mainittujen kuormitustekijöiden yhteisvaikutuksesta. Laitinen ym. (2023, 4) toteavat, että työkuormituksen haitoista on olemassa paljon tutkittua näyttöä. Karjalainen (2022) myös lisää, että työsuhteen laatu tai työstatus ei poissulje psykososiaalisen kuormituksen olemassaoloa.

Lähiesihenkilön psykososiaalinen työn kuormitus myös Karjalaisen (2022) mukaan saattaa näkyä työn sisällössä ja tehtävissä, sekä töiden järjestelyissä. Usein työmäärä on työaikaan nähden liian iso ja työ on sirpaleista. Työ saattaa sisältää toistuvia keskeytyksiä, työssä on liian paljon vastuuta ja tietotulva on hallitsematonta. Työn olosuhteet ja työyhteisö voivat myös kuormittaa (esim. sisäilmaongelmat, työn fyysinen raskaus, yksinäisyys ja tarvittavan tiedon riittämättömyys). Hyvä muistisääntö on, että terve ihminen väsyy silloin, jos työ ottaa enemmän kuin mitä siitä saa. Työuupumus on liiallista työn kuormittavuutta ja työn psykososiaalinen kuormitus syntyy usein monista eri tekijöistä.

Perinteisesti työn riskitekijöiksi on luokiteltu fyysiset syyt: fyysisesti raskas työ, kemialliset aineet ja työtaturmat. 1990-luvulla työn luonteen muuttuessa työkuormitustekijät siirtyivät fyysisestä psykososiaaliseen. Psykososiaalisilla tarkoitetaan sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä, joilla arvellaan olevan yhteys hyvinvointiin, turvallisuuteen ja terveyteen väestötasoisesti. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutustekijöitä, joihin kuuluu esimerkiksi esihenkilötyön johdonmukaisuus ja yksintyöskentely. Psyykkiset tekijät tarkoittavat työn organisatorisia tekijöitä ja itse työhön liittyviä ominaisuuksia, kuten työmäärää, työstä saatua arvostusta ja palautetta. Psyykkinen reagointi voi ilmetä esimerkiksi ärtymyksenä, ahdistuksena ja muina kielteisinä tunteina. Jos oireet jatkuvat pitkään, voivat seuraukset näkyä moninaisesti terveydessä ja välillisesti vaikuttaa erilaisten sairauksien puhkeamisessa. Usein työn aiheuttamat psykososiaaliset terveysvaikutukset näkyvät voimakkaiden altistusten ja pitkään ilmenneiden oireiden seurauksena. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 159–160.)

Laaksonen & Silventoinen (2011, 171–172) mukaan psykososiaalisilla työolotekijöillä voi olla terveyseroja eri väestöryhmien välillä. Sanotaan, että mitä korkeammalla yksilö on sosioekonomisesti, sitä enemmän arvioidaan olevan työssä olevia voimavaratekijöitä, myös psykososiaalisesti. Suomalaisissa tutkimuksissa on myös tulotasoilla havaittu yhteys

esimerkiksi mielenterveyteen: vähätuloisilla on todettu enemmän masennus- ja ahdistuneisuushäiriöitä kuin korkeampitasoisilla.

Kailassuon (2020, 36–37, 47–48, 54, 56) laadullisessa sotealalle tehdystä tutkimuksessa haastateltiin teemahaastattelun keinoin seitsemää lähiesihenkilötyötä tekevää naishenkilöä. Puolistrukturoidun teemahaastattelun aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena hoitotyön esihenkilöt kokivat esihenkilötyönsä ja heidän hyvinvointinsa. Tuloksista kävi esimerkiksi ilmi, että liian pienellä henkilöstöresurssimäärällä työskentely uuvutti esihenkilötyötä tekeviä tilanteissa, joissa tilapäisiin poissaoloihin oli haastavaa saada sijaisia. Sijaisten etsimiseen haastateltavat kokivat menevän myös liian kauan aikaa. Neljä seitsemästä haastateltavasta koki työssäjaksamisessa haasteita, joilla oli vaikutuksia suoraan heidän yleiseen työhyvinvointiinsa. Tuloksista kävi myös ilmi, että esihenkilöt kokivat hyvinvointia edistävänä tekijänä esimerkiksi esihenkilökollegoilta saadun vertaistuen. Myös Herttulan (2023, 50) tutkimuksessa todettiin, että esihenkilökollegoiden tuki koetaan merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Työsuojeluhallinnon (2023) selvityksestä kävi ilmi, että vuosien 2020–2023 aikana 63 % esihenkilötyön vaarojen selvittämisestä ja arvioinnista sisälsi puutteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilötyön psykososiaalisia kuormitustekijöitä ei ollut tunnistettu tai arvioitu ollenkaan. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksen pitää työterveyshuoltolain (1383/2001) 12 § mukaan kattaa myös esihenkilötyö ja siihen liittyvät työn psykososiaaliset kuormitustekijät. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksien mukaan vuosien 2020–2023 aikana suurimmassa osassa työpaikkaselvityksiä esihenkilötyön huomioiminen sisälsi puutteita. Tuloksien mukaan 67 % vastauksista esihenkilötyön psykososiaalisten kuormitustekijöiden merkitystä terveyteen ei arvioitu tai huomioitu.

Ala-Mursulan ym. (2005) tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi työnkuormittavuustekijöitä, johon saatiin vastauksia kymmenestä Suomen eri kaupungista vastaajamäärän ollessa yhteensä reilu 16 000. Työntekijät olivat julkisen sektorin puolelta. Tuloksissa korostettiin esimerkiksi hyvää työajan hallintaa haitallisen työstressin vähentämiseksi, jolla olisi tulosten mukaan erityisesti vaikutuksia naispuolisten työntekijöiden sairauspoissaoloihin. Myös työn ja vapaan hallinnassa oli nähtävissä kohonnutta stressiä.

Esihenkilötyötä tukevia tekijöitä syntyy, kun estetään ja vähennetään kuormitustekijöiden haitallisten vaikutusten syntyminen ja niiden vaikutus. Työnantajan velvollisuus on osaltaan tukea näitä asioita ja huolehtia, että esihenkilötyötä tekevällä on hyvät edellytykset tehdä työtään. Kuormitustekijöihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi työtehtävien priorisoinnilla ja selkeyttämisellä, tehtävien uudelleen organisoinnilla ja työaikajärjestelyillä. Myös työn tauottamiset, työyhteisön ja työterveyshuollon tuki sekä tarvittava lisäkoulutus vähentää

psykososiaalista kuormitusta. Esihenkilötyön voimavaroja tukemalla voidaan hallinta työn kuormitustekijöitä. (Työsuojeluhallinto 2023.)

Laitinen ym. (2023, 3–4) tutkivat vuoden 2020 sote-organisaatioista kerättyä kyselyaineistoa. Vastaajia oli yhteensä 22 528, joista 4347 oli saatu iäkkäiden palveluista ja loput muualta sotesta. Tuloksista kävi ilmi, että työstä palautumista heikensi esimerkiksi työstressi ja koronapandemian aikainen kuormitus. Työstä palautumista puolestaan paransi työyhteisöstä saatu psykologisen turvallisuuden tunne. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että töissä voi olla oma itsensä, kun taas vastakohtana on esimerkiksi hierarkisen johtamisen heikentävät psykologiset turvallisuuden tunteen vaikutukset. Psykologisella turvallisuudella on todettu olevan vaikutuksia esimerkiksi työhön sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Tällaisessa työyhteisössä voidaan avoimesti jakaa ajatuksia ja keskustella esimerkiksi koetuista ongelmista. Tutkimuksessa todettiin, että negatiivisia kuormitustekijöitä voidaan lieventää psykologisen turvallisuuden tunteella, joka tulisi huomioida työyhteisöissä ja johtamisessa.

## 4 Työhyvinvointi

### 4.1 Työhyvinvoinnin käsite

Suurin osa aikuisväestöstä on arkipäivisin arviolta puolet hereillä oloajastaan töissä. Tämän vuoksi työoloilla on merkitys terveyteen, varsinkin ajan kuluessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat ihmistä ympäröivät tekijät, joista työllä on iso merkitys. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 159.)

Työhyvinvointi määritelmänä tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa ammattitaitoisten työyhteisöjen ja työntekijöiden toimesta. Työ myös tukee työyhteisöjen ja työntekijöiden elämänhallintaa ja työ koetaan palkitsevana ja mielekkäänä. Työhyvinvointi voidaan määritellä myös yksilökohtaisesti. (Seeck 2021; Työturvallisuuskeskus 2023, 4.)

Työhyvinvointia voidaan arvioida ja mitata erilaisten menetelmien avulla. Terveyttä esimerkiksi työpaikkaselvityksien ja työkykyarvioiden kautta. Turvallisuutta puolestaan riskienarviointien, työturvallisuustarkastuksien, läheltä piti-ilmoitusten ym. avulla. Johtamista, osaaamista ja työyhteisön toimintaa voidaan kartoittaa esimerkiksi talouden tunnuslukujen, riskien arviointien, kehityskeskusteluiden ja työhyvinvointikyselyjen perusteella. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6.) Työhyvinvointia on tutkittu jo yli 100 vuotta eri painopisteiden muuttuessa eri ajankohtina (Manka & Manka 2023, 91). Seeckin (2021) mukaan työhyvinvointia on Suomessa tutkittu 1970-luvulta alkaen.

Antikainen ym. (2021, 3) toteavat tutkimuksessaan Työterveyslaitosta (2020) mukaillen, että työhyvinvointi, joka on jokaisen yksiköllinen ja subjektiivinen kokemus koostuu monista osa-alueista, kuten myös Kuvassa 1 kuvataan. Työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi yksilön oma terveys, psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työhyvinvointi koostuu myös ammattitaidosta, omasta motivaatiosta, työssä kehittämisestä ja yksilöllisistä ominaispiirteistä.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (TTK)

#### 4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työn imusta puhuttaessa tarkoitetaan sellaisia työntekijän voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan hänen työnsä tekemiseen ja näin myös työhyvinvointiin. Tällaiseen kokemukseen työstä sisältyy kolme ominaisuutta, jotka tekevät työntekijälle positiivisen tunnetilan. Ensinnäkin työlle omistautuminen, jolloin työ koetaan merkityksellisenä ja innostavana. Toiseksi työhön uppoutuminen, joka näkyy työhön paneutumisena ja voimakkaana keskittymisenä. Kolmas ominaisuus on työn tarmokkuus, jossa työhön halutaan panostaa ja olo-tila koetaan energisenä. Työn hyvillä imuvoimatekijöillä on myös työkavereiden työhyvinvointitekijöihin positiivinen vaikutus. Tutkimukset osoittavat, että tällä on myös yhteys yleiseen työhyvinvointiin, vanhemmuuteen ja parisuhteeseen. (Manka & Manka 2023, 54, 101.) Laitinen ym. (2023, 4) toteavat, että työhyvinvointiin panostamisen on todettu lisäävän sote-alalla myös työn vetovoimaisuutta. Jos taas kasvavaan työmäärään ja lisääntyneitä työn vaatimustekijöitä ei huomioida, vaikuttaa tämä työhyvinvointiin negatiivisesti samalla heikentäen sote-alan veto- ja pitovoimaa.

Oma motivaatio ja innostus vaikuttaa paljon työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. On tärkeää välillä pysähtyä ja ottaa etäisyyttä työhön sekä huolehtia palautumisesta. Omien rajojen tunnistaminen sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeää. Murehtimista ja liikaa työasioista huolehtimista on hyvä pyrkiä välttämään ja pyrkiä keskittymään arjessa pieniin asioihin ja onnistumisiin. Jos oman työhyvinvointinsa tilaa ei osaa arvioida, kannattaa kääntyä esimerkiksi oman esihenkilön, työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon puoleen. Lopulta jokaisella on oma vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. (Pirinen 2023, 286, 306.) Yksilön näkökulmasta katsottuna työssä pysyvyyttä ja työhyvinvointia tukee esimerkiksi yksilön tunne työyhteisöön kuulumisesta (Rajamäki & Mikkola 2017, 250).

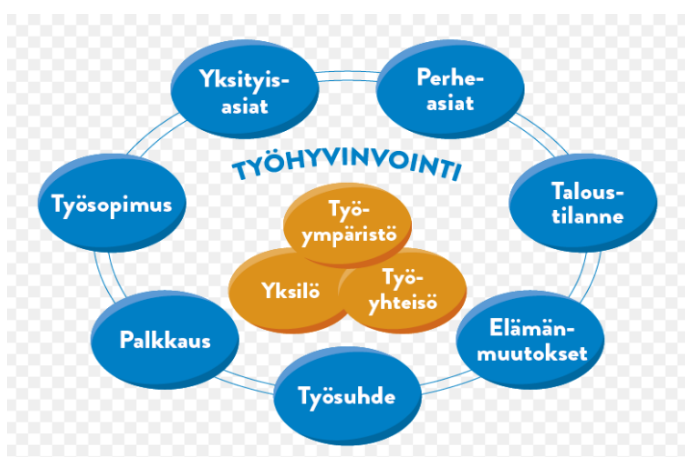
Työhyvinvointiin vaikuttaa monet eri tekijät, kuten Kuvasta 3 on nähtävillä. Kievari-Salo & Terkamo-Moisio (2023, 38) toteavat, että työhyvinvointiin vaikuttaa paljon myös johtamistyyli. Jos johtamistyyli on esimerkiksi vanhanaikaista, niin sanotusti tuhoavaa ja hierakista, on tällä negatiivisia seurauksia työhyvinvointiin. Seurauksena saattaa tällöin olla esimerkiksi työpaikan tai alan vaihto. Viime vuosina onkin alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota esihenkilötyötä tekevien hyvinvointiin ja johtamiskoulutuksen lisäämiseen. Myös Hoffrén ym. (2016, 60–61) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan tuhoavan johtamisen rakentumista sote-alalla ja sen merkityksiä työhyvinvointiin. Tuhoavassa johtamisessa johtaminen on esimerkiksi passiivista, epäoikeudenmukaista, poissaolevaa ja kontrolloivaa. Vastakohtana hyvä ja asiallinen johtaminen on esimerkiksi läsnä olevaa, kannustavaa, samanaikaisesti osallistavaa ja vuorovaikutuksellista. Myös Seeckin (2021) mukaan johtamisella on koettu olevan yhteys työhyvinvointiin.

Tutkimuksien mukaan työuupumusta lisää eniten työ ja työolot. Työmäärä voi olla liian iso, omaa työtä ei koe hallitsevansa, eikä oma työ palkitse. Myös epäoikeudenmukaisuuden tunne, ristiriitaisuus ja vähäinen tuki uuvuttaa. Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia puolestaan tukee oman esihenkilön antama tuki, vertaiskollegoiden tuki, työnohjaukset ja erilaiset muut työhyvinvointiin vaikuttavat ennaltaehkäisytyökalut. (Lappi 2022, 29, 98.) Sarkkisen (2020) mukaan esihenkilötyössä jaksamista tukee positiivisen palautteen saaminen ja kollegoiden kanssa kokemusta jakaminen. Seeck (2021) puolestaan toteaa, että heikentyneeseen työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi koettu työstressi. Kultasen (2023, 44) mukaan stressillä on huomattavia kielteisiä vaikutuksia terveyteen, eikä stressaantunut henkilö voi hyvin. Stressissä on ns. koneisto liian kireälle viritettynä (Kuva 2.). Kokkinen (2020, 11) lisää, että koneiston ylikuumentumisessa työ on keskeisessä roolissa. Siegristin (2008) mukaan työperäisellä stressillä on todettu kauaskantoisia terveysvaikutuksia. Erilaiset tulokset osoittavat esimerkiksi kaksinkertaisen riskin sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin sekä masennukseen. Miehillä on todettu sydän- ja verisuonisairauksien riskin olevan työperäisessä stressissä naisia suurempi. Masennuksen kohdalla ei ole havaittu sukupuolieroja.



Kuva 2. "Koneisto" (Kokkinen 2020)

Lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvää tutkimustulosta löytää verrattain vähän, yleisesti työhyvinvointia on tutkittu paljon ja sitä, miten se näkyy perustyötä tekevien kohdalla. Sipilä & Viitala (2023, 2, 21–22, 25–26, 29–30) selvittivät tutkimuksessaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Heillä oli tarkoituksena saada tietoa siitä, mitkä tekijät Suomessa vaikuttavat sote-alan pitovoimaan nykypäivän rekrytointihaasteiden keskellä. Lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnilla on koettu olevan merkitystä, kun havainnoidaan sote-alan pito- ja vetovoimatekijöitä. Tuloksista kävi ilmi, että työhyvinvointia tuki työn imu (kuten selkeät tavoitteet ja työn mielekkyys), työn organisointi (esimerkiksi työn rajaaminen ja ajan käytön hallinnan keinot), työpaikan ilmapiiri (kuten arvostus ja vuorovaikutus), oma vastuu (esimerkiksi työn tauottamiset ja työn ja vapaa-ajan tasapaino), vertaistuki (kuten kollegoiden ja sosiaalisen tuen merkitys) ja työyhteisö (mm. yhteisöllisyys, yhteiset pelisäännöt ja osaava henkilökunta). Esihenkilöiden työhyvinvointia puolestaan heikensi tutkimuksien mukaan byrokraattinen tyyli johtaa (kuten päätöksien tekeminen aina ylemmän tahon kautta ja vuorovaikutuksen puute), tuen puuttuminen (mm. epäselvät ohjeet, yksinäisyys, epäoikeudenmukaisuus, epäselvyys), työn kuormitustekijät (esimerkiksi vähäiset resurssit, liialliset muutokset, kiire, stressi, pirstaleisuus ja ylityöt) ja työyhteisö (epärealistiset odotukset ja huonosti voiva työyhteisö). Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevaan johtamiseen voidaan vaikuttaa monilla tavoilla, kuten vertaistuella, oman esihenkilön antamalla tuella, työn selkeyttämisellä ja työtä rajaamalla. Hallinnolliset tukitoimet, työnohjaus, työterveyshuollon tuki ja matala organisaatorakenne tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimuksessaan Sipilä & Viitala (2023) nostivat esille myös realististen hoitajamitoitusten arvioinnin tärkeyden työyksiköissä.



Kuva 3. Työhyvinvointi (TTL)

### 4.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat psykososiaaliset työolot

Psykososiaalisilla tekijöillä on todettu olevan joko heikentäviä tai vahvistavia vaikutuksia muiden terveyteen sidoksissa olevien eri tekijöiden kanssa, toteavat Laaksonen & Silventoinen (2011, 160). He lisäävät, että tautikohtaisesti psykososiaalisten terveyttä uhkaavien sairauksien kohdalla on raportoitu seurauksia esimerkiksi sydän- ja verisuonitauteihin, sekä mielenterveyshäiriöihin, joista eniten on tutkittu työikäisillä yleisemmin esiintyvää masennusta.

#### **Työn vaatimukset ja hallinta -malli**

Laaksonen & Silventoinen (2011, 161) mukaan psykososiaalisia työoloja on kuvattu erilaisen teoreettisten mallien avulla, joista keskeisin ja tunnetuin on *työn vaatimusten ja hallinnan malli (job demand-control model/job strain model)* Karasekin & Theorellin (1990) mukaisesti. Tämän mallin mukaan terveyteen vaikuttavat eniten työntekijän kyky ja mahdollisuus hallita työtään ja työn aiheuttamat psyykkiset vaatimukset, kuten kiire ja työn ristiriitaiset vaatimukset. Työn vaatimuksien ja hallinnan juuret ovat pohjoismaisessa perinteisessä työorganisaatiossa, joka korostaa henkilön itsensä mahdollisuuksia säädellä työn tuottavuutta ja omaa hyvinvointia. Tämän mallin kautta organisaation voimavarana nähdään työntekijän henkinen hyvinvointi.

Tieteellinen tutkimus työn hallinnasta ja työnvaatimuksista pohjautuu lähinnä työntekijöiden itsearviointeihin, jotka on kerätty erilaisin kyselyin. Tämän mallin avulla on havaittu kuormittavalla työllä olevan yhteyttä sydäntauteihin, erilaisiin mielenterveyden häiriöihin, masennukseen ja työkyvyttömyyteen. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 162–163.)

#### **Ponnistelu-palkitsevuus -malli**

Toinen merkittävä psykososiaalisten työolojen malli on Siegristin (2002) kuvaama *ponnistelu-palkitsevuus -malli (efford-reward model)*, joka on työn hallinnan ja vaatimusten mallia laajempi. Tämä malli huomioi työn piirteiden lisäksi myös yhteiskunnallisia tekijöitä ja yksilöllisiä ominaisuuksia. Tässä mallissa huomioidaan esimerkiksi subjektiivinen kokemus luonteenpiirteiden ja henkilökohtaisten työn tavoitteiden mukaisesti. Työn ulkopuolisina tekijöinä nähdään esimerkiksi työntekijöiden elatusvelvollisuudet perheitään kohtaan. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 164.)

Työn terveysvaikutukset riippuvat ponnisteluiden avulla saatavista vastikkeista. Joskus työntekijällä saattaa olla tunne ponnistella töissä niin paljon, että ponnistelu tapahtuu oman terveyden kustannuksella. Tutkimusten mukaan runsaalla työponnistelulla yhdistettynä

heikkoon palkitsevuuteen on riski erilaisille sairastumisille. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 164–165.)

### **Työn voimavarat ja työn vaatimukset -malli**

Laaksonen & Silventoinen (2011, 165) mukaan Schaufelin & Bakkerin (2004) malli *työn voimavaroista ja työn vaatimuksista* (ns. *TV-TV -malli; job demand-resources model*) jakaa työn piirteet työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Voimavaroilla on motivoiva ja työn sujumista edistävä vaikutus. Työn vaatimuksilla puolestaan on energiaa kuluttava ja panostusta vaativa vaikutus.

Tämä ns. TV-TV -malli nojaa COR-teoriaan vuodelta 1998 (Hobfoll, conservation of resources theory), joka korostaa voimavarojen vaikutusta ihmisen hyvinvoinnille. Tutkimusten mukaan työn voimavaroilla ja vaatimuksilla on yhteys työntekijöiden masennusoireisiin ja organisaatioon sitoutumisella työn imun tai työuupumuksen mukaisesti. TV-TV -mallin tarkoitus on hahmottaa yksilöiden hyvinvointia laaja-alaisesti. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 165–166.)

### **Työssä koettu oikeudenmukaisuus**

Ihmisten välisten sosiaalisten kanssakäymisten keskeisin arvo työpaikoilla on oikeudenmukaisuuden tunne. Tähän kuuluu esimerkiksi kuulluksi tuleminen tunne päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Oikeudenmukaisuutta on myös kohtelias, huomioonottava ja ystävällinen kohtelu. Tutkimusten perusteella työpaikoilla koetuilla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla on esimerkiksi sydäntaudeille altistavia tekijöitä. Myös masennusriski kasvaa epäoikeudenmukaisuuden tunteen seurauksena. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 166–167.)

### **Sosiaaliset tekijät työssä**

Laaksonen & Silventoinen (2011, 167) korostavat Housen ym. (1988) mukaan, että kohonnutta sairastumisen riskiä työyhteisöissä lisää huonot sosiaaliset suhteet. Näitä ovat esimerkiksi työssä saatu puutteellinen tuki kollegoilta tai omalta esihenkilöltä.

Tutkimustuloksia terveyden ja sosiaalisten tekijöiden välisistä suhteista on vähän ja raportit näistä ovat usein ristiriitaisia. Vastakkaisena tutkimustuloksena nähdään kuitenkin sosiaalisen tuen tärkeyden merkitys työntekijöiden itsearviointien perusteella. Tutkimukset kuitenkin osoittavat esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ja sydäninfarktin yhteydet. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 167–168.)

### **Epävarmuus työssä**

Ferzie ym. (2008) ovat kirjoittaneet terveysongelmien yhteydestä työn ennakoimattomuuden ja työn epävarmuustekijöiden suhteen, kuten yt-neuvotteluiden kohdalla, toteavat

Laaksonen & Silventoinen (2011, 168). Heidän mukaansa myös esimerkiksi työsuhteen määräaikaaisuudesta on tutkimustuloksia terveysvaikutusten haittoihin. Epävakaat työolot, epäselvät vastuut ja roolit myös lisäävät epävarmuustekijöitä. Terveiden ja koetun epävarmuuden välistä vaikutusta olisi tutkittava enemmän, jotta löydettäisiin tarkempia syy-seurausyhteyksiä. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 169.)

### **Työn ja muun elämän yhteensovittaminen**

Työasioilla voi monien myönteisten vaikutusten ohella olla stressaava ja kielteinen vaikutus työn ulkopuoliseen elämään, toteavat Laaksonen & Silventoinen (2011, 170). He lisäävät, että sanotaan, että yhdellä elämänalueella olevat vaatimukset voivat vähentää voimavaroja toiselta elämänalueelta.

Tutkimustulokset työn ja muun elämän yhteensovittamisen välillä ovat ristiriitaisia ja aineistot osin pieniä. Viitteitä kuitenkin on siitä, että työvelvoitteista tuleva huono yhteensopivuus vapaa-ajan kanssa voi lisätä terveysongelmia, huonontaa koettua terveyden tunnetta ja lisätä psyykkistä pahoinvointia. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 171.)

#### **4.4 Työhyvinvointi nykypäivänä**

Nykypäivänä työpäivään sisältyy useita keskeytyksiä ja häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat työtehoon ja työtehtävien suorittamiseen. Usein myös työpäivät pidentyvät. Itseltään ei pidä vaatia liikaa ja on myös hyväksyttävä se, että aina ei pysty vaikuttamaan kaikkiin haluamiinsa asioihin. Myös itsensä johtamista on hyvä muistaa tehdä, esimerkiksi priorisoida työtehtäviä, asettaa rajoja, ennakoida ja etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Se, että oppii sietämään epävarmuutta ja keskeneräisyyttä, on myös nykypäivän omaan työhyvinvointiin vaikuttamista. Yksin ei myöskään pidä yrittää tehdä kaikkea, vaan on hyödynnettävä toisten vahvuuksia ja toisaalta myös oppia sanomaan ”Ei”. Tukiverkoston hyödyntäminen on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava nykypäivän tekijä. (Pirinen 2023, 289–290, 295.) Krögerin (2018) mukaan sote-alan ammatinvaihtoon tai työpaikasta pois lähtemiseen vaikuttaa suurelta osin omat kokemukset työhyvinvoinnista ja yleisestä työelämään tyytyväisyydestä.

Pirisen (2023, 287) mukaan nykypäivän työhyvinvointiin saattaa vaikuttaa se, että erilaisten muutoksien ja töiden resursointien keskellä esihenkilötyötä tekevät yrittävät usein tehdä samanaikaisesti montaa tehtävää. Näissä tilanteissa tulisi pysähtyä miettimään tehtävien tarpeellisuuksien järjestystä ja priorisoida töitä. Mikä on tärkeintä ja mikä ei niin kiireellistä? Minkä voi tehdä myöhemmin? Työtehtävien ennakointi ja valmistautuminen sekä töiden hyvä suunnittelu on tärkeitä taitoja. Kiireessä rauha, tasapaino ja turvallisuuden tunne mahdollistaa työssä jaksamista ja viihtymistä. Tuimala (2022) toteaaakin, että Kunta-alan

työnantajat ovat alkaneet panostamaan johtamiseen ja lähiesihenkilötyöhön aikaisempaa enemmän.

Esihenkilöiden työkuorma, paine ja kiireet ovat lisääntyneet hurjaa vauhtia viimeisten vuosien aikana. Esihenkilötyössä stressi ja kiire ovat muodostuneet ”normaaliksi” ilmiöksi, jota sen ei pitäisi olla. Jokainen pääosin sietää stressiä ja kiirettä, jos sen tiedetään olevan väliaikaista. On arvioitu, että kolme neljästä esihenkilötyötä tekevästä kärsii stressistä vähintään ajoittain. Stressin vähentämistä tai jopa poistamista voidaan merkittävästi tehdä oman ajattelun muutoksilla. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kiirettä tai työnkuormaa ei olisi, joten sitä ei myöskään pidä väheksyä tai aliarvioida. On myös todettu, että todellisuudessa organisaatioissa jatkuva kiire kertoo esimerkiksi huonosta työn organisoinnista. (Kultanen 2023, 44–45.) Nykypäivän työhyvinvointiin liittyen on huomioitava, että työstressillä on todettu yhteys esimerkiksi sairauspoissaoloihin, psyykkiseen ja fyysiseen oireiluun, sekä heikentyneeseen hyvinvoinnin tunteeseen (Seeck 2021).

#### 4.5 Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus

Useimmiten lähiesihenkilötyössä olevia motivoi haasteet ja työn monipuolisuus. Muutokset työssä voivat olla positiivisia, jolloin on myös mahdollisuus omien kykyjen ja osaamisen näyttämiseksi. Usein haasteet ja muutokset myös kasvattavat johtamistyössä. On kuitenkin tärkeää osata olla itselleen armollinen ja huolehtia itsestään, jotta ei pala loppuun. Omaan työhyvinvointiin keskittyminen on oman hyvinvoinnin kannalta iso asia. Vertaiskollegoiden kanssa kannattaa esimerkiksi reflektoida omia työkokemuksia. (Pirinen 2023, 283–285.)

Lähiesihenkilön rooli on usein ristiriitainen moninaisuuden ohella. Monet vaatimukset kuormittavat esihenkilön työhyvinvoinnin äärirajoille. On tärkeä muistaa, että varsinkin haastavissa tilanteissa ja erilaisissa muutoksissa esihenkilö itsekkin tarvitsee oman työhyvinvointinsa johtamista. Tällöin tarvitaan esimerkiksi ylemmän johdon tukea. (Pirinen 2023, 283.)

Työyhteisön suurin tuki on työssä jaksava lähiesihenkilö, toteaa Työsuojeluhallinto (2023). Esihenkilötaitojen yksi tärkeä osa on huolehtia omasta itsestä. Vaikka esihenkilötyössä pitää usein siirtää sivuun omat tarpeet, se ei saa tapahtua oman terveyden ja työkyvyn kustannuksella. Jos esihenkilö ei pysty lepäämään ja irrottautumaan työstä riittävästi, voi seurauksena olla ylirasitustila ja työuupuminen. (Järvinen 2020, 211.) Pirinen (2023, 284) toteaa, että esihenkilön uupuessa tai loppuun palaessa, usein myös työyhteisö epäonnistuu tai uupuu.

Esihenkilötyö perustuu pitkälti yhteistyöhön, joten on tärkeää, että esihenkilö voi itse hyvin. Vuorovaikutustaidot korostuvat erityisesti ihmisten johtamiseen liittyen. Esihenkilön suhde työntekijänsä kanssa on tärkeä olla luottamuksellinen ja avoin. Hyvällä johtamisella

kannustetaan työntekijöitä tekemään parhaansa ja esimerkiksi ylläpitämään hyvää työilmapiiriä. Tällä on myös suorat vaikutukset asiakastyön positiivisiin kokemuksiin, ja sitä kautta tuloksellisuuteen. (Järvinen 2020, 83, 91.)

Työhyvinvoinnin hyödyt ovat moninaisia, kuten Kuvassa 4 on nähtävissä. Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus näkyy Järvisen (2020, 160, 199) mukaan myös siinä, että hyvinvoiva esihenkilö hoitaa sellaisia työtehtäviään, jotka kuuluvat hänelle, kuten työtehtävien suorituksen sekä asiallisen työpaikkakäyttämisen seuranta ja arviointi. Esihenkilön tulisi myös seurata ja arvioida asiakaspalvelun toteutumista, yhteistyötä ja työpaikan ilmapiiriä. Myös tavoitteiden saavuttamisen, ohjeiden, pelisääntöjen, laatukriteereiden ja lakien noudattamisen valvonta kuuluu lähiesihenkilölle. Lähiesihenkilön ollessa uupunut tai stressaantunut, on hänen haastava olla apuna ja tukena edellä mainituissa asioissa henkilöstölleen. Lappi (2022, 100) painottaa, että aina lähiesihenkilölkään ei ole helppoa pysyä kaikissa muutoksissa mukana. Muutokset vaikuttavat esihenkilössäkin siten, että jotain voi jäädä pois ja jotain uutta tulla tilalle. Myös olemassa olevat esihenkilötaidot saattavat kaivata muutoksia. Esimerkiksi koronapandemian mukana tuoma etä- ja hybridityö ovat vaikuttaneet lähiesihenkilöiden työhön.

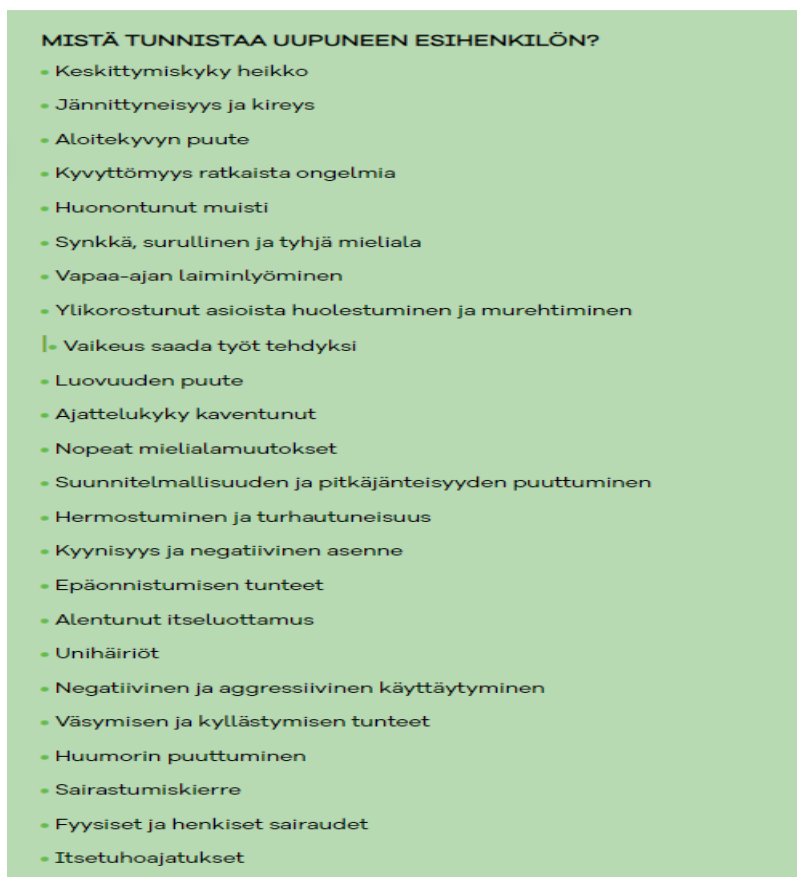
TYÖHYVINVOINNIN HYÖDYT	
<b>Esihenkilön näkökulmasta</b>	<b>Työntekijän näkökulmasta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaksaminen työssä paranee</li> <li>• Suoriutuminen työssä paranee</li> <li>• Työmotivaatio paranee</li> <li>• Riittämättömyyden tunne vähenee</li> <li>• Työntekijäsuhteet paranevat</li> <li>• Jää aikaa johtamiselle</li> <li>• Tuloksen tekeminen helpottuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä suoriutuminen paranee</li> <li>• Jaksaminen työssä paranee</li> <li>• Vahvuuksien hyödyntäminen lisääntyy</li> <li>• Työmotivaatio paranee</li> <li>• Sitoutuminen työhön lisääntyy</li> <li>• Onnistumisen tunteita ja työn iloa</li> <li>• Oman työn arvostus lisääntyy</li> </ul>
<b>Tiimin näkökulmasta</b>	<b>Yrityksen näkökulmasta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävät saadaan tehdyksi</li> <li>• Yhteistyö paranee</li> <li>• Työn ongelmakohdat ratkaistaan</li> <li>• Sitoutuminen työhön paranee</li> <li>• Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy</li> <li>• Resursointi ja työnjako helpottuu</li> <li>• Ylpeys omasta työstä lisääntyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden suoriutuminen paranee</li> <li>• Asioiden ennakointi lisääntyy</li> <li>• Yrityskulttuuri vahvistuu</li> <li>• Kyky uudistua paranee</li> <li>• Tuottavuus paranee</li> <li>• Asiakaspalvelu paranee</li> <li>• Tulos paranee</li> </ul>

Kuva 4. Työhyvinvoinnin hyödyt (Pirinen 2023)

Uupuneen esihenkilön tunnistaa erilaisista oireista Kuvan 5 mukaisesti, kuten nopeista mielilamuutoksista, kaventuneesta ajattelukyvyvystä, aggressiivisesta ja negatiivisesta

käyttäytymisestä, kireydestä, jännittyneisyydestä ja huumorintajuttomuudesta. Esihenkilötyö on vaativa työ, joten toisinaan työnvaatimukset ovat voimavaroja suuremmat. Vaikka jokaisella onkin vastuu omasta työhyvinvoinnista, välittämisen kulttuurin vuoksi kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu kollegoistaan. Työntekijä voi esimerkiksi osoittaa suoraan omalle esihenkilölleen huolensa tämän hyvinvoinnista ottamalla asian puheeksi hänen kanssaan. (Pirinen 2023, 304–305.) Lappi (2022, 100, 102) muistuttaa, että työssä uupuminen ei ole asemaan tai rooliin sidonnaista. Valitettavasti moni esihenkilöasemassa oleva jättää ulkopuolisen avun hakematta tai niin sanotusti sinnittelee töissä viimeiseen asti. Lähiesihenkilön saadessa ammattilaiselta apua työhyvinvointinsa tukemiseksi, lisääntyy usein myös oma ymmärrys erilaisten tunteiden käsittelyyn.

Hyvinvoiva esihenkilö motivoi ja energisoi koko työyhteisöä. Jos esihenkilö on uupunut, hän keskittyy herkästi johtamaan enemmän yksittäisiä asioita, kuin keskittyisi ihmisten johtamiseen. Keskittymiskyky myös heikentyy, kokonaisuuksien hahmottaminen ja asioihin tarttuminen vaikeutuu ja asioita unohtuu. (Pirinen 2023, 296.)



Kuva 5. Uupunut esihenkilö (Pirinen 2023)

#### 4.6 Työhyvinvoinnin tulevaisuuden näkymiä

Suomessa sote-alalla henkilökunnan työhyvinvointia on pääasiassa tutkittu eri ammattiryhmittäin. Varsinkin sote-alan esihenkilöasemassa olevien työhyvinvointia on tutkittu vähän, toteaa Herttuala (2023, 17–18, 24, 31, 49, 53) tutkimuksessaan. Herttualan tutkimuksen tavoitteena oli kuvata niitä tekijöitä, jotka määrittävät sote-johtajien työhyvinvointia. Tutkimuksessa luotiin työhyvinvoinnin selvittämiseksi kyselylomake ja siihen perustuva viitekehys. Kyselyyn, joka toteutettiin teemahaastattelulla, saatiin vastauksia yhteensä 281. Tutkimuksessa esimerkiksi todettiin, että on tärkeää kiinnittää huomiota sote-johtajien työhyvinvointiin ja sitä edistäviin ja heikentäviin tekijöihin. Tutkimuksessa todettiin lisäksi, että työhyvinvoinnilla on suora yhteys työuran pituuteen esihenkilönä toimimisessa, jonka vuoksi työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää. Mankan & Mankan (2023, 114) mukaan työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista organisaatioissa senkin vuoksi, että työhyvinvointi tukee myös organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. Myös Antikainen ym. (2021, 3) toteavat, että motivoivalla johtamistyyllillä parannetaan työhyvinvointia, joka lisää tuloksellisuutta ja työhön sitoutumista. Pirinen (2023, 302) toteaa, että työhyvinvointiin keskittyminen on tulevaisuudessa tärkeää, koska työhyvinvoinnin on todettu olevan selkeästi yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta myös organisaatioiden tuloksellisuuteen. Seeck (2021) lisää, että on muistettava, että työhyvinvointi on monimuuttuja, johon yhdistyy työn mielekkyys ja palkitsevuus, sekä tuottavuus ja elämänhallinta.

Työterveyslaitoksen vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan joka viides sote-alalla työhyvinvointikyselyyn vastanneesta (reilu 30 000 vastaajaa) piti sote-alalla tapahtuneita muutoksia sellaisina, että alan houkuttelevuus on vähentynyt. Haasteina koettiin esimerkiksi kiire ja alhainen hoitajamitoitus. Työterveyslaitos on vuonna 2020 todennut, että sote-muutokset uhkaavat alan henkilöstön työhyvinvointia, joten ilman sote-alalla tapahtuvia muutoksia parempaan työhyvinvointi kärsii. (Kujala 2020.)

2030-luvulle siirryttäessä on entistä tärkeämpää huomioida työkyvyn ylläpitäminen ja huomioida, että työhyvinvoinnin tekijöiden vaikuttaa monet tekijät (Kuva 6). Työelämässä selviämiseen tarvitaan myös riittävä mielenterveys ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen. Jokaisen työntekijän oma vastuu hyvinvoinnista korostuu. Omien työskentelytapojen miettimistä on hyvä tehdä, jossa korostuu oman itsensä tunteminen. Työkyvyn ylläpitämiseen kuuluu esimerkiksi asioiden priorisointi ja omien valintojen arviointi. Mahdollisesti myös tekoälyn hyödyntämisellä voi vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen. (Manka & Manka 2023, 28.) Sote-alalla tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä nykyistä enemmän kannattaisi hyödyntää, varsinkin niin sanotuissa rutiinitehtävissä. Tällöin työaika vapautuisi asiakkaita ja potilaita varten. Tämä kuitenkin vaatisi yhtenäisten käytäntöjen sopimista. (Valtioneuvosto 2022.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2023)

Kievvari-Salo & Terkamo-Moisio (2023, 37–38) toteavat, että johtamisen on todettu vaikuttavan esimerkiksi henkilöstö- ja organisaatiotuloksiin. Sote-henkilökunnan työhyvinvointia on esimerkiksi tarkasteltu, kun on etsitty ratkaisuja sote-alan laajaan henkilöstöpulaan. Työhyvinvointia pyritään parantamaan esimerkiksi johtamiskoulutuksen lisäämisellä organisaatioissa. Kemmo ym. (2022, 60) toteavat, että arkisella esihenkilötyöllä on todettu olevan työhyvinvoinnille tärkeä merkitys, joten johtamiskoulutukseen panostaminen vaikuttaa työhyvinvointiin tulevaisuudessakin. Seeck (2021) painottaa, että on tärkeää ymmärtää johtamisen historiaa, jotta voidaan kehittää ja rakentaa uutta tulevaisuudessa.

Seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana työelämässä näkyy nuorten työntekijöiden määrän väheneminen ja samalla ulkomaalaistaustaisten ja ikääntyvien työssäkävien osuuden kasvaminen. Henkilöstörakenteen moninaisuuden rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi huomioida eri-ikäiset, eri taustoista tulevat ja työkyvyltään erilaiset työntekijät. Tulevaisuuden työhyvinvointiin liittyen tulisikin vahvistaa työpaikkojen tukitoimia. Työkyvyn varhaiseen tulee kiinnittämällä huomiota, voidaan tavoitella pidempiä työuria. On huomioitava, että tuen tarpeet myös työhyvinvointiin liittyen muuttuvat työelämän muutoksissa. (Kokkinen 2020, 53, 57.)

Työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja työhyvinvoinnin tulevaisuuden näkymiin liittyen on tärkeää tarkastella esimerkiksi johtamisosaamista. Kantanen ym. (2017, 26–28, 32–32, 34) tutkivat vuoden verran kunta-alan hoitotyön johtajien osaamisen muutokseen liittyviä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 175 lähiesihenkilöä ja 74 keski- ja ylemmän tason johtajaa.

Vastaajien keski-ikä oli 51,7 vuotta ja vastaajista 93,6 % oli naisia. Vastaajista 52,6 % työskenteli sosiaali- ja terveydenhuollossa ja 47,4 % erikoissairaanhoidossa. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tuloksissa päädyttiin siihen, että johtamisosaamisen kehittämistä pitäisi seurata yhtä vuotta pidempi ajanjakso, jotta johtamisosaamisen kehittyminen ja muutokset näkyisivät paremmin. He totesivat kuitenkin tuloksissa, että osaavaa johtamista ja johtamiskoulutusta tarvitaan, koska sote-alan muutokset asettavat erilaisia haasteita, joihin pitäisi vastata, kuten sote-alan rekrytointihaasteet, suurten ikäluokkien eläköityminen ja rakenteelliset hoitotyön muutokset. Erilaiset muutokset ja erityispiirteet lisäävät osaamisen ja koulutuksen tarpeen vahvistamista. Johtamiskoulutuksen lisäämisellä pyritään vastaamaan erilaisiin tarpeisiin, kuten henkilöstön työtehtävien suoriutumiseen, käytännön toimenpiteiden muutoksiin ja osaamisen vahvistamiseen. Organisaation osaamista ylläpidetään kehittämällä ja vahvistamalla johtamisosaamista. Tuloksista kävi myös ilmi, että uudet haasteet ja vaatimukset kaikkineen lisäävät jatkuvan oppimisen tarvetta, vaikka taustalla olisikin tutkimukseen osallistuvien tapaan vankka johtamisen perusosaaminen.

## 5 Rekrytointihaasteet

### 5.1 Sote-alan yleiset rekrytointihaasteet nykypäivänä

Sosiaali- ja terveystalouden yksiköillä pitää olla varautumisohjeet siitä, miten toimitaan niissä poikkeustilanteissa, kun henkilöstöä ei ole riittävästi. Henkilökunnalla on oltava aina mahdollisuus sellaiseen työskentelyyn, jolla varmistetaan ja edistetään potilas- ja asiakasturvallisuutta. Poikkeussuunnitelmaan on sisällytettävä konkreettiset ohjeet siitä, miten henkilökunnan työhyvinvoinnista ja potilas- ja asiakasturvallisuudesta huolehditaan henkilökuntavajeen aikaan. Sote-alan johtamisessa on huomioitava turvallisuuden olevan ensisijaista aina myös henkilöstövajeen aikana. (Lehtonen ym. 2023, 150–151.) Antikaisen ym. (2021, 5) mukaan riittämättömällä henkilöstöresursseilla on todettu yhteys sote-alan ammattilaisten työhyvinvointiin.

Lehtosen ym. (2023, 286–287) mukaan tällä hetkellä hyvinvointialueet toteuttavat palveluita sillä henkilöstöresurssilla, joka on saatavilla. Julkisen ja yksityisen sektorin ”välissä” on henkilöstövuokraus. Tämän käyttö on kasvanut työvoimapulan vuoksi. Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan hyvinvointialueen ”Varahenkilöstö” -yksikkö, joka on aloittanut toimintansa maaliskuussa 2024, pyrkii kustannustehokkuuden lisäämiseen vähentämällä vuokrafirmojen käyttämistä tehostamalla oman työvoiman lisäämistä. Kunta- ja hyvinvointialueiden johtajat KT:n (2024) mukaan heikkenevän talouden vuoksi hyvinvointialueiden pitää säästää henkilöstökuluissa aiempaa enemmän esimerkiksi vuokratyövoiman käyttöä vähentämällä. Vuokratyövoiman käyttö uhkaa esimerkiksi hyvinvointialueiden taloudellisia tavoitteita.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa vuonna 2019 oli työntekijämäärä OECD:n 34 vertailumaasta viidenneksi isoin (80,1/1000 asukasta). Tässä vertailussa isompi määrä asukasta kohden oli Tanskassa, Alankomaissa, Sveitsissä ja Norjassa. Tilastotietojen mukaan Suomessa on suhteellisen hyvin henkilökuntaa sosiaali- ja terveysalalla, esimerkiksi vuonna 2018 laillistettuja sairaanhoitajia oli 20,3/1000 asukasta, mikä oli OECD:n vertailumaista neljänneksi eniten. On kuitenkin muistettava, että tieto siitä, että Suomessa on kohtalaisen hyvin sote-alan henkilökuntaa, ei auta, jos henkilöstöresurssin kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. (Lehtonen ym. 2023, 40–42.)

Sote-alan yleiseen henkilöstöpulaan on osaltaan vaikuttanut koronapandemia ja sote-henkilöstön eläköitymiset, mutta myös kasvanut työvoiman tarve, johon ei ole pystytty tarpeeksi vastaamaan. Maahanmuuttajien osuus sote-alan työntekijöistä on edelleen vähäinen, vaikka ulkomaalaisten osuus Suomen työelämässä onkin lisääntynyt. Sote-alan työvoimaa pienentää tällä hetkellä sote-alalta alanvaihdot muille aloille. (Koivuniemi 2023, 4.) Nykyisin etenkin nuorten työntekijöiden kohdalla on havaittu, että työpaikan vaihtoa saatetaan tehdä

hyvinkin nopeasti ja helposti, jos esimerkiksi johtaminen ja esihenkilötyö koetaan puutteellisenä (Kemmo ym. 2022, 57). Krögerin (2018) mukaan myös työelämässä koettu joustamattomuuden ja yleisen tyytymättömyyden tunne yhdistettynä työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin vaikuttaa alan ja työpaikan vaihtamisen ajatuksiin.

Hyvinvointialueet ovat arvioineet, että nykyhetkessä on jo merkittävä kansainvälisen rekrytoinnin tarve. Hyvinvointialueiden arvio on, että kansainvälisen rekrytoinnin tarve on n. 20 % vuoden 2025 loppuun mennessä koko sote-henkilökunnan lisäystarpeesta. Etenkin sairaanhoitajien ja lähihoitajien tarve ulkomaalaisen työvoiman lisäyksenä nähdään merkityksellisenä. Yksi keino on myös tukea jo Suomessa asuvien maahanmuuttajien sote-alalle kouluttautumista ja heidän työllistämisen tukemista. (Koivuniemi 2023, 11–12, 18.) Työllistämiseen tällä hetkellä vaikuttaa esimerkiksi Harmaisen ym. (2023) mukaan se, että varsinkin monikulttuuristen kohdalla esihenkilöiltä odotetaan eri kulttuureista tulevien osalta osaamisen tunnistamista, työ- ja kielitaidon tukemista ja kehittämistä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tähän odotukseen vastaamiseen tämänhetkisten sote-alan kiireiden ja muutoksien keskellä on käytännössä lähiesihenkilöillä vähän työaika.

MPS (Management Personnel Services) on laatinut helmikuussa 2024 kuudetta kertaa vuosittaisen työnhakututkimuksensa tulokset. Kyselytutkimus, joka toteutettiin loppuvuoteen 2023 mennessä sai vastauksia 607 suomalaiselta työnhakijalta, joiden joukossa oli esimerkiksi esihenkilöitä 24 %, johtajia 26 % ja perustyöntekijöitä 10 %. Vastaajien sukupuoli jakautui tasaisesti naisten ja miesten välillä. Vastaajista 86 % oli taustalla alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Työpaikan vaihtamisen syyksi nousi tässä tutkimuksessa palkkausasiat, uralla etenemisen mahdollisuudet ja osaamisen kehittymiseen liittyvät tekijät. Tuloksista nousi esille myös esimerkiksi se, että vastaajista 45 % olisi kaivannut rekrytointiprosessiinsa liittyen tarkempaa palautetta. Rekrytointeihin liittyen odotettiin ajantasaisempaa viestintää, rekrytointiprosessin nopeampaa etenemistä ja avointa palkkausasioista viestimistä. (Rasmus 2024.)

## 5.2 Sote-alan yleiset rekrytointihaasteet tulevaisuudessa

Henkilöstön saatavuuden parantamiseksi tarvitaan samanaikaisesti useita toimia (Tuimala 2022). Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöressurssin parantamiseen on esitetty erilaisia ehdotuksia, kuten palkkauksen parantaminen ja työperäisen maahanmuuton ja opiskelupaikkojen lisääminen. Nämä ratkaisuehdotukset eivät ole helppoja tai nopeita toteuttaa, eivätkä ne ole esimerkiksi pääsääntöisesti hyvinvointialueen päätösvallassa. (Lehtonen ym. 2023, 286.) Kirkonpellon & Mäntyrannan (2023, 21) mukaan esimerkiksi ulkomaisen työvoiman osuus on monissa sote-alan ammattiryhmissä tällä hetkellä 3–4 % luokkaa. Kansainvälisen rekrytoinnin lisäämisen tarpeen on todettu olevan 10 % luokkaa vuoteen 2030 mennessä,

jotta sote-alan rekrytointihaasteisiin voitaisiin yhdeltä osalta vastata. Koivuniemen (2023, 4, 10) julkaisussa sanotaan, että Valtiovarainministeriö on arvioinut, että vuoteen 2034 mennessä tarvitaan sote-alalle noin 200 000 uutta ammattilaista. On huomioitava, että kansainvälinen rekrytointi on ainoastaan yksi osa sote-alan henkilöstöpulan ratkaisemisessa.

Tulevaisuuden työelämän näkemyksistä on laadittu Työterveyslaitoksen raportti, joka koostuu Sitran megatrendien ja Työterveyslaitoksen ”Työhyvinvointia työstä 2030-luvulla” -raporttiin. Raportissa käsitellään pääosin tulevaisuuden näkymiä megatrendien sijasta työelämän skenaarioista käsin. Megatrendi on kehityssuunta, joka koostuu eri ilmiöistä. Skenaariolla puolestaan tarkoitetaan ajallisesti ja loogisesti, sekä perusteltavasti etenevää tulevaisuuden kuvasarjaa. Skenaariotyöskentelyllä sanotaan voivan etsiä vaihtoehtoisia tapoja toimia siten, että tulevaisuuden uhkakuvia voitaisiin estää ja suuntaa muuttaa. (Manka & Manka 2023, 12–13.)

Laadukkaat ja riittävät sote-palvelut edellyttävät osaavaa henkilöstöä. Sote-henkilöstön saatavuus ja riittävyys ovat kuitenkin heikentyneet varsinkin koronapandemian ja sen jälkeen. On haaste rekrytoida sekä osaavia henkilöitä sotealalle, että huolehtia henkilöstön riittävydestä ja saatavuudesta. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7, 9.) Huomioitavaa on, että Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2022 eniten työpaikkoja vaihdettiin tai alalta kokonaan poistettiin sosiaali- ja terveyspalveluissa, mutta myös hallinto- ja tukipalveluiden alueella (Heikura & Raijas 2023.) Rekrytointihaasteita mietittäessä on otettava huomioon, että maailma muuttuu ympärillämme, joten myös ihmisten ja työn johtamisen tavat ja itse työ on muutoksessa (Lappi 2022, 100). Kokkisen (2020, 18, 20, 22) mukaan tulevaisuuden työelämässä korostuvat esimerkiksi joustavuus, moninaisuus, itseohjautuvuus ja yhteistyökykyisyys. On todettu, että esimerkiksi hierarkinen johtaminen ei tulevaisuuden työn suunnittelussa toimi. Rekrytointihaasteisiin vastaamisessa on tulevaisuudessa huomioitava myös, että verkostotyön on arvioitu lisääntyvän, kuten myös teknologian edistyminen ja näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Sote-alan henkilöstöpulaan pyritään saamaan ratkaisuja Petteri Orpon hallitusohjelman avulla. Ohjelmalla tähdätään sekä pelastusalan että sote-alan pito- ja vetovoiman vahvistamiseen. Ohjelma sisältää esimerkiksi sen, että Sosiaali- ja terveysministeriö on myöntänyt sote-alan henkilöstöpulaa helpottaville hankkeille valtionavustuksia. Sote-alan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelma sisältää kuusi erilaista sisältökokonaisuutta, joihin joko sisältyy erilaisia toimenpiteitä. Yhtenä kokonaisuutena ovat rekrytointin laajentaminen ja veto- ja pitovoiman tukeminen. Kokonaisuuksiin kuuluu myös henkilöstön tehtävien ja työajan selkeyttäminen, sekä tietopohjan ja ennakkoinnin parantaminen. Myös

koulutuksen rakenteiden kehittäminen ja koulutuspaikkamäärien lisääminen on osa sisältökokonaisuuksia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b.)

Sote-alan rekrytointi- ja pito- ja vetovoimahaasteisiin on pyritty hakemaan ratkaisuja myös erilaisten hankkeiden avulla. ”6Aika Osaamo”-hankkeessa oli mukana kuusi Suomen kaupunkia. Hankkeen tavoitteena oli etsiä ratkaisuja työllisyyden ja työvoiman sekä koulutuksen parantamiseen. Hankkeessa keskityttiin myös rekrytointiasioihin. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulu oli mukana sote-alan pito- ja vetovoimatekijöihin liittyen. Hankkeesta nousi esille esimerkiksi se, että työpaikan- ja alanvaihdot ovat nykyisin tavallisempaa ja varsinkin sote-alalla rakenteelliset muutokset näkyvät työssä jatkuvina rekrytointein. Joskus avoinna oleviin sote-alan tehtäviin ei ole yhtään hakijaa. Sote-alalle onkin tullut termi ”työpaikkadippailu”, joka tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä saattaa olla työsuhteessa vaan yhden työpäivän ja toteaa sen jälkeen lopettavansa ja siirtyvänsä etsimään sopivampaa työtä itselleen. Sote-alan esihenkilöiden mukaan varsinkin korona-aika ja sen jälkeen on lisännyt yleisesti työntekijöiden keskuudessa alanvaihtamisen pohdintaa, joka pitää huomioida tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin liittyen. (Kemmo ym. 2022, 56–58, 61.)

Työvoimabarometrin mukaan esimerkiksi alueena Keski-Suomi ja toimialana sote voidaan tarkastella vuoden 2024 kehitysnäkymiä. Keski-Suomen hyvinvointialue on Keski-Suomen suurin työnantaja. Kehitysnäkymien mukaan näyttää siltä, että sote-alan avoimien työpaikkojen määrä laskisi hieman syksystä 2023. On oletettavaa, että säästöpainneiden ja heikentyneen taloustilanteen vuoksi työpaikkojen lukumäärä ei vuoden 2024 aikana kasva, jonka voi arvioida lisäävän työttömyyttä. Sote-alalle tarvitaan pito- ja vetovoimatekijöitä. Työvoimaa tarvittaisiin lisää esimerkiksi kouluttamalla lisää sote-alan osaajia ja lisäämällä ulkomaalaisen työvoiman osuutta. Keski-Suomen alueella suurimmiksi juurisyiksi veto- ja pitovoimatekijöihin on todettu työn kuormittavuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvät tekijät sekä matalat palkkaustasot. Työhyvinvointiin tulisi keskittyä esimerkiksi johtamisosaamisen kautta. Alueella nähdään myös tärkeänä kielitaidon merkitys, moniammatillisen tiimin kanssa tehtävä yhteistyö sekä moniammatillisen osaamisen kasvattaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

### 5.3 Sote-alan veto- ja pitovoima

Julkisessa keskustelussa on ollut jo pitkään esillä heikentynyt sote-alan pito- ja vetovoima. Pitovoimalla tarkoitetaan työssä sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla työntekijät pysyvät kyseessä olevassa työpaikassa töissä. Vetovoimalla puolestaan tarkoitetaan työpaikkaan tai alaan liittyviä tekijöitä, jotka vetävät työntekijöitä puoleensa. Pito- ja vetovoimaan vaikuttavat esimerkiksi henkilöstöresurssi- ja palkkaustekijät. (Ahti & Kaivolampi 2023, 33.) Hankosen (2024, 20) mukaan Sote-sopimuksen palkkausjärjestelmän uudistumisen mukana työn

vaativuustekijät huomioidaan entistä paremmin, kun kevään 2024 aikana peruspalkoissa tapahtuu muutoksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri palkkaryhmiin kuuluvia sijoitetaan viiteen eri palkkausliitteeseen aiemman kahden sijaista. Palkkausjärjestelmän uudistaminen on muutoksen ensimmäinen vaihe, jota seuraa eri palkkaryhmien sisäisten palkkatasojen neuvottelut. Uudella palkkausjärjestelmällä muodostetaan pohjaan parempien palkkojen rakentamiselle.

Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman parantamiseen on Sosiaali- ja terveysministeriön johdolla vuoden 2022 aikana valmisteltu vuosille 2022–2027 strateginen tiekarttaohjelma. Tiekartta sisälsi vuosina 2022–2023 linjattuja toimenpiteitä, sekä ehdotuksia vuosien 2024–2027 välille. Yksi näistä toimenpiteistä oli 1.1.2023 toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7.) Hyvinvointialueiden tehtäviin kuuluu esimerkiksi tehdä sekä pitkän, että lyhyen aikavälin toimia sote-henkilöstön pito- ja vetovoiman parantamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b.) Sote-palveluiden turvaamiseksi tarvitsemme riittävää määrää työssään viihtyviä sote-alan osaajia, joilla on esimerkiksi työolot ja palkkaus kunnossa (Koivuniemi 2023, 4). On huomioitava, että nykyisin sote-alan työntekijäpula on suuri, sijaisia on vaikea saada ja henkilöstön vaihtuvuus on kokoaikaista. Sote-alan työntekijöillä on usein myös vara valita työnantajansa. (Kemmo ym. 2022, 59.) On myös todettu, että sellaisissa sote-alan organisaatioissa kärsitään pienemmästä työvoimapulasta, joissa johtamista ei koeta hierarkisena (Harmainen ym. 2023).

Yhteensä 20 hyvinvointialuetta ja Helsinki saivat ensimmäistä kertaa valtionavustuksina yli 800 000 € sellaisiin hankkeisiin, joilla tähdättäisiin sote-alan henkilöstöpulan parantamiseen ja toimintaan, joilla tuetaan henkilöstön työkykyä. Hankkeet on tarkoitus toteuttaa 31.10.2024 mennessä. Esimerkiksi sote-alan pito- ja vetovoiman tukemisen pitää sisältää sellaisia toimenpiteitä, joilla tuetaan työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Myös rekrytoinnin laajentamisessa kannustetaan muille aloille siirtyneitä palaamaan takaisin sote-alalle, sekä jo eläkkeelle siirtyneitä palaamaan takaisin töihin. Rekrytoinnin laajentamisen toimenpiteisiin tulisi sisältyä myös toimet ulkomailla sote-koulutuksen saaneiden henkilöiden työllistämiseen. Yksi iso konkreettinen toimenpide on myös lisätä sote-alan koulutuspaikkoja sekä lisätä ja kehittää täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2024b.) Harmainen ym. (2023) toteavat, että sote-alan työvoiman turvaamiseksi veto- ja pitovoimatekijöiden lisäämiseen tarvitsemme kansallista yhteistyötä. Arenen (2022) julkaisussa sanotaan, että sote-alan ammattikorkeakoululinjoille hakijamäärät englanninkielisille linjoille ovat vuodesta 2020 alkaen kasvaneet, kun taas suomalaisten hakijoiden määrä on ollut laskusuuntainen.

Leppäsen ym. (2024, 119) mukaan hyvinvointialueuudistukseen sisältyy myös velvoite asiakkaiden palveluiden integraatiosta (Sote-järjestämislaki 10 §). Yhteensovittamalla palveluita turvataan hyvinvointialueella yhdenvertaiset ja riittävät sote-palvelut. Yhteensovittamalla pyritään siihen, että asiakkaille ei esimerkiksi synny päällekkäisiä palveluita tarpeettomasti. Integroidut palvelut myös mahdollistavat kustannushyödyt. Jotta hyvinvointialueilla sote-palvelut ovat strategian mukaisia, korostetaan Kemmon ym. (2022, 59–61) mukaan, että pito- ja vetovoimatekijöiden osalta on huomioitava sote-alan johtamiskoulutuksen olevan sellaista, että sillä voidaan vastata sote-alan tulevaisuuden vaatimuksiin. Esihenkilöillä tulisi olla riittävä tietotaito-osaaminen tutkitun tiedon seuraamiseen, arjen päätöksenteon hyödyntämiseen sekä henkilöstön johtamiseen. Sote-alan esihenkilöt ovat havainneet, että positiivisesti pitovoimatekijöihin vaikuttavat esimerkiksi oman työn vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet. Esihenkilöiden itsensä kokemuksella on myös havaittu, että yksi pito- ja vetovoimaa vahvistava tekijä on työntekijöiden hyvä perehdytys työhön. Myös Coco & Roos (2020, 22) ovat todenneet, että perehdytyksen on todettu olevan yksi keskeisistä sote-alan pitovoimatekijöistä.

Sellaisessa paikassa halutaan työskennellä, jossa työilmapiiri on hyvä. Järvinen (2020, 94, 100–101, 106) muistuttaa, että on tärkeää tiedostaa, että jokainen on osa toisten työilmapiiriä. Hyvän olon tunne syntyy, kun työt sujuvat, päästään tavoitteisiin ja työllä on joku koettu merkitys. Ihmisen onnistuessa, syntyy mielihyvän tunne, joka puolestaan motivoi työssä. Työpaikoilla jokaisen tulee myös käyttäytyä asiallisesti, koska sillä on merkittävät vaikutukset työelämän laatuun. Sanotaan, että kaikkien kanssa pitää työpaikalla tulla toimeen, vaikka kaikista ei tarvitsekaan tykätä. Harmainen ym. (2023) toteavat, että kokemus- ja tutkimusperäisen tiedon perusteella voidaan todeta, että työyhteisöissä tulisi huolehtia siitä, että rakennetaan työn merkityksellisyyttä ja arvostusta päivittäin. Keskittyminen myös uralla etenemisen mahdollisuuksiin, palkitsemiskäytäntöihin ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavat sote-alan veto- ja pitovoimatekijöihin.

Sote-alan pito- ja vetovoimaan vaikuttavat myös mielikuva sote-alasta ja sote-alan johtamisesta. Esimerkiksi työuupumuksen, huonon perehdyttämisen ja epäoikeudenmukaisuuden maine kantautuu kauas. Entistä enemmän myös sosiaalisen median mukana kiirii työnantajien maine. Vastuu positiivisesta sote-alan mielikuvasta on etenkin työnantajilla. Sote-ala pitäisi nähdä positiivisena, panostaa työntekijäkokemuksiin esimerkiksi uusien opiskelijoiden kohdalla ja pyrkiä myös johtamisen keinoin tekemään alaa houkuttelevammaksi. (Kemmo ym. 2022, 58.) Hyvällä maineella ja viestinnällä on havaittu vaikutuksia pito- ja vetovoimatekijöihin. Vetovoimaisuutta voidaan sote-alalla lisätä esimerkiksi harjoittelupaikkoja lisäämällä. Moni opiskelija jää sellaiseen työpaikkaan valmistumisen jälkeen mieluiten töihin, jossa on hyviä vetovoimatekijöitä. Vetovoimatekijöillä tarkoitetaan sitä, että päivittäin

huomioidaan asioita, joiden on tutkimustuloksien perusteella todettu lisäävät vetovoimaa ja helpottavan työvoimapulaa. Vetovoimatekijöihin sisältyvät esimerkiksi terveellinen työympäristö, työn ja työyhteisön kehittämisen mahdollisuudet, yhteenkuuluvuuden tunne ja johtamisen tuki. Varsinkin vastavalmistuneet sote-alan ammattilaiset ja opiskelijat tarvitsevat työuran alkuvaiheessa lähiesihenkilöiden läsnäoloa ja tukea. (Harmainen ym. 2023.)

## 6 Menetelmälliset lähtökohdat

### 6.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Opinnäytetyöksi valikoitui soveltavan laadullisen tutkimuksen tekeminen. Opinnäytetyön aiheen valikoitumisesta ei ole tarpeen saada esimerkiksi tilastollisia tai määrällisiä tuloksia, vaan kokemus- ja tunneperäistä tietoa sekä erilaisia näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus saada tärkeää ja hyödyllistä tietoa, joiden perusteella voidaan tehdä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Mahdollisesti myös konkreettisia toimenpiteitä voidaan miettiä, esimerkiksi tässä opinnäytetyössä valikoidun ammattiryhmän eli sote-alan lähiesihenkilöiden työhön liittyen.

Juutin & Puusan (2020) mukaan laadulliseen tutkimukseen valitaan pieni määrä harkinnanvaraisesti sellaisia henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Organisaatioissa käytetään laadullista tutkimusta silloin, kun tarkastelussa on sellaisia ihmisten kokemuksia, joihin määrälliset tutkimusmenetelmät eivät sovi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan yksityiskohtaista tietoa tutkimukseen osallistuvilta tahoilta. Laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tuottaa hyödyllistä, ymmärrettävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmaa tutkimuksen tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kokemus- ja tunneperäisyydestä, ajatuksista ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden antamista merkityksistä asioista. (Juuti & Puusa 2020.)

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ilmiötä, antamaan tulkintoja tai ymmärtämään jotain toimintaa. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään jotain tiettyä asiaa tilastollisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien määrä on väitöskirjaa alemmissa opinnäytetöissä yleensä vähäinen tai pieni määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Juutin & Puusan (2020) mukaan laadullinen tutkimus perustuu tarkastelemaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Tämän soveltavan laadullisen opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan sosiaali- ja terveysalan palveluympäristöön, kontekstina hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualue. Tutkimukseen sisältyy teemahaastattelu, joka osoitetaan lähiesihenkilötyötä tekeville palveluvastaaville. Tutkimukselliseen osuuteen valikoitui yhteensä viisi (5) palveluvastaavaa. Teemahaastatteluun on tarkoitus valita sellaisia esihenkilöitä, joilla on lähiesihenkilön työkokemusta vähintään viisi (5) vuotta. Tähän on päädytty sen vuoksi, että esihenkilöt, joilla on työkokemusta vähintään viiden vuoden ajalta,

ovat myös kokeneet ajan ennen koronapandemiaa ja Ukrainan sotaa, joiden aikana ja jälkeen sote-alan rekrytointihaasteet ovat lisääntyneet. Täten on myös mahdollisuus saada vertailevaa lisätietoa teemahaastatteluiden avulla lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnissa mahdollisesti tapahtuneista muutoksista rekrytointihaasteiden lisääntymisen myötä. Työelämän edustajina tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää teemahaastatteluiden osuudessa vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelupäällikköä ja tarvittaessa myös maaliskuussa 2024 toimintansa aloittaneen Varahenkilöstöyksikön palvelupäällikköä.

Tuomi & Sarajärvi (2018) painottavat opinnäytetyötä tekeville, että laadullista tutkimusraporttia tehdessä on tärkeä huomioida, että tutkimuksen tavoite ja tarkoitus ilmaistaan selkeästi. He myös toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on tärkeä. Tämän opinnäytetyön aineisto koostuu teoriaosuuden lisäksi teemahaastattelun tuloksista.

Opinnäytetyön tutkimusasetelmalla (Kuvio 1) on tarkoitus kuvastaa tämän opinnäytetyön kokonaisprosessia. Sen yhtenä tavoitteena on myös havainnollistaa, että tämä soveltava laadullinen tutkimus etenee ”Henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilön työhyvinvointiin” -haasteesta kohti tulosten muodostamista ja kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite: rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin
Teoreettinen viitekehys: lähiesihenkilötyö, työhyvinvointi ja rekrytointihaasteet
Aineiston keruu: teemahaastattelut (n=5), tutkimuksen kohteena palveluvastaavat
Menetelmä: soveltava laadullinen tutkimus
Analyysi: teemat, luokittelut ja sisällönanalyysi
Tulokset: vaikutukset lähiesihenkilötyöhön ja heidän työhyvinvointiin
Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset: organisatoriset ratkaisuehdotukset

Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

## 6.2 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valitun soveltavan laadullisen lähestymistavan tutkimuksellisen osuuden tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, koska sen avulla on mahdollista saada tutkimukseen osallistuvien ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä joustavasti esille. Hirsjärvi & Hurme (2022), kuten myös Tuomi & Sarajärvi (2018) toteavat, että käytetyimpiin tiedonkeruumenetelmiin kuuluu haastattelu juuri esimerkiksi sen joustavuuden vuoksi. Yksi haastattelun muodoista on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa keskitytään tiettyyn aiheeseen tai teemaan, joita voidaan tarkentaa lisäkysymysten avulla. Usein avointen kysymysten avulla aihealueittain tai teemoittain saadaan haastatteluun osallistuvien omia kokemuksia aiheeseen liittyen syvällisemmin

käsiteltyä ja osallistujat voivat myös ilmaista omia ajatuksiaan avoimemmin. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi siksi, että siinä teema-alueet ovat kaikille haastatteluun osallistuville samat.

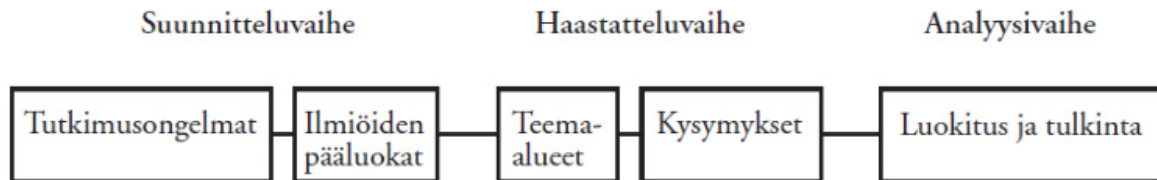
Laadullisessa työssä aineiston keräämisen tulee olla päämäärähakuista. Tiedonkeruuna haastattelu on vuorovaikutteista, jossa tavoitellaan sellaisen aineiston keräämistä, jolla voidaan tutkittavasta ilmiöstä laatia uskottavat päätelmät. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun sanotaan olevan joustava, mutta sen tulokset tulee kyetä perustelemaan kuten minkä tahansa muun menetelmän. (Juuti & Puusa 2020.)

Teemahaastattelut toteutetaan yhteensä viidelle (5) lähiesihenkilötyötä tekeväälle kyseisen hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueella työskentelevälle palveluvastaavalle. Teemahaastatteluiden sisältö ja teemahaastatteluiden toteuttamisen eteneminen on käsitelty yhdessä palveluvastaavien omassa viikkopalaverissa. Edeltävästi alueen palvelupäällikön kanssa on käyty sähköpostitse tammikuussa 2024 keskustelua tämän opinnäytetyön tekijän kanssa tämän opinnäytetyön aiheesta ja tutkimuksellisen osuuden mahdollisuudesta.

Erilaisiin ongelmiin voidaan hakea vastauksia ja tutkia myös erilaisia ilmiöitä erilaisten haastatteluiden avulla, toteavat Tuomi & Sarajärvi (2018). Hirsjärvi & Hurme (2022) lisäävät, että haastattelun avulla on tarkoitus kerätä aineistoa, jonka avulla pystytään tekemään luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tähän soveltavaan laadulliseen tutkimukseen sisältyy teemahaastatteluiden toteuttamisen kautta selvitys lähiesihenkilötyötä tekevien ajatuksista ja kokemuksista tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista. Teemahaastattelut käytännössä muodostavat yhteyden opinnäytetyön tietoperustaan siten, että teemoissa selvitetään 1) rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilötyöhön, 2) rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin, ja 3) lähiesihenkilöiden mahdollisia ehdotuksia rekrytointihaasteiden ratkaisemiseksi. Teemahaastattelut toteutetaan yksilökohtaisina haastattelijan ja haastatteluun osallistuvan välillä. Opinnäytetyöraportin liitteeksi (Liite 1) on liitetty teemahaastatteluiden teemat ja haastatteluun osallistuville toimitettu saate/kutsukirje (Liite 2). Teemahaastattelun teemat muodostuvat siitä, miten rekrytointihaasteet vaikuttavat esihenkilötyöhön, työn mahdolliseen kuormitukseen, työhyvinvointiin ja erilaisiin selviytymiskeinoihin. Teemahaastatteluissa on huomioitu myös lähiesihenkilöiden esille tuomia kehittämis- ja/tai ratkaisuehdotuksia.

Teemahaastatteluun valmistautuessa laaditaan teema-alueuettelo, ei yksityiskohtaista kysymysluetteloa. Teema-alueuettelo sijoittuu kuvan 7 mukaisesti teemahaastattelun etenemisen vaiheessa haastatteluun ensimmäiseen osioon. Haastattelutilanteessa teema-alueet toimivat tutkijan muistilistana. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Toivainen (2021, 81–82)

suosittelee vertaisarvioidussa artikkelissaan laadullisen tutkimuksen tekijän avuksi Puusan & Juutin (2020) opasta ”Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät”. Tässä teoksessa teemahaastatteluiden toteuttamisen apuna saa tutkija neuvoja esimerkiksi eettisyyden mukana kulkemiseen koko kehittämistyönsä ajaksi, mukaan lukien teemahaastatteluiden toteuttaminen.



Kuva 7. Teemahaastattelun eteneminen (Hirsjärvi & Hurme 2022).

### 6.3 Tiedonkeruun toteuttaminen

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluun sisältyy oletus siitä, että haastatteluun osallistuvilla on kokemusta kyseessä olevasta tutkimuksen aiheesta. Teemahaastattelun onnistumiseen sisältyy tietoa siitä, että tutkijalla itsellään on riittävästi ymmärrystä itsellään tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä. Puhuttaessa harkinnanvaraisesta, tarkoituksenmukaisesta otannasta valitaan haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tai kokemusta tutkittavasti aiheesta toteavat Juuti & Puusa (2020.).

Tiedonkeruuna haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden haastattelun aikana ohjata haastattelua olennaiseen suuntaan, esimerkiksi osoittamalla lisäkysymyksiä. Tiedonkeruumenetelmän avulla on mahdollista myös pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan tai selittämään näitä tarkemmin. Valitulla teemalla on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon sellaisia tuloksia, joita voidaan teorian kautta tulkita. (Juuti & Puusa 2020.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksellisen osuuden teemahaastattelut toteutettiin harkinnanvaraisella otannalla siten, että tutkimukseen osallistuvilla kyseisen hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueen palveluvas- taavilla on vähintään viiden (5) vuoden työkokemus lähiesihenkilötyöstä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden teemahaastatteluun osallistuvilla lähiesihenkilöille tarjottiin haastateltavan toimesta mahdollisuutta valita haastattelun toteuttaminen lähi- tai etäyhteydellä. Tähän päädyttiin kahdesta syystä. Ensimmäisenä huomioitiin lähiesihenkilöiden työn määrä, kiire ja muuttuvat työtilanteet työpäivän aikana. Toisena perusteena huomioitiin maantieteelliset erot eri työpisteiden välillä. Kaikki haastateltavat (n=5) halusivat valita etäyhteydellä tapahtuvan haastattelun. Haastateltavista neljä (4) osallistui puhelimitse käytävään haastatteluun ja yksi (1) haastateltava Teams-yhteydellä käytävään

haastatteluun. Haastateltavista neljä (4) palasi vielä haastatteluiden jälkeen tarkentavilla kommentteilla sähköpostitse noin viikon kuluessa teemahaastatteluista.

Tiedonkeruun toteuttamisen taustoihin sisältyy tämän opinnäytetyön laatijan osallistuminen vuoden mittaiseen projektityöhön, jonka lopputulemana on toimintansa maaliskuussa 2024 aloittanut Varahenkilöstöyksikkö. Tämän opinnäytetyön sisältöä teemoineen on suunniteltu projektin aloittamisen alusta, maaliskuusta 2023 alkaen. Projekti tuli päätökseen helmikuun 2024 lopussa, jonka vuoksi on haluttu toteuttaa teemoihin perustuvaa tiedonkeruuta.

#### 6.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysillä

Laadullisen tutkimuksen käytetyin analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Suomessa sitä käytetään menetelmänä laadullisen tutkimuksen analysoinnissa eniten, eikä sen suosio ole muuttunut viime vuosien aikana. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa deduktiivisesti eli teorialähtöisesti ja induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aineistolähtöiselle analyysille ei ole luotu valmiiksi luokittelurunkoa (erona teorialähtöiseen), vaan tutkijan tehtävä on tuottaa aineistonsa perustuen luokittelua. Laadullista aineistoa on myös mahdollista toteuttaa teema-analyysillä, joka on samankaltainen sisällönanalyysin kanssa. Sisällönanalyysin tavoite on kuvata tutkimusaineisto tiivistetysti, pelkistetysti ja yleisesti. Sen ydin on luokkinen laatiminen. Lopputuloksena on tarkoitus kuvata luokat tai kategoriat, jotka kuvaavat tarkastelun kohteeksi otettua aihetta tai ilmiötä. Aineiston analyysiä ohjaavat aina tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysin päävaiheita on kolme: 1) valmistelu-, 2) analysointi- ja 3) raportointivaihe. (Elo ym. 2022, 215–217.) Myös Juuti & Puusa (2020) korostavat, että sisällönanalyysin ei ole tarkoitus olla hajanainen, vaan tiivis ja selkeä kokonaisuus.

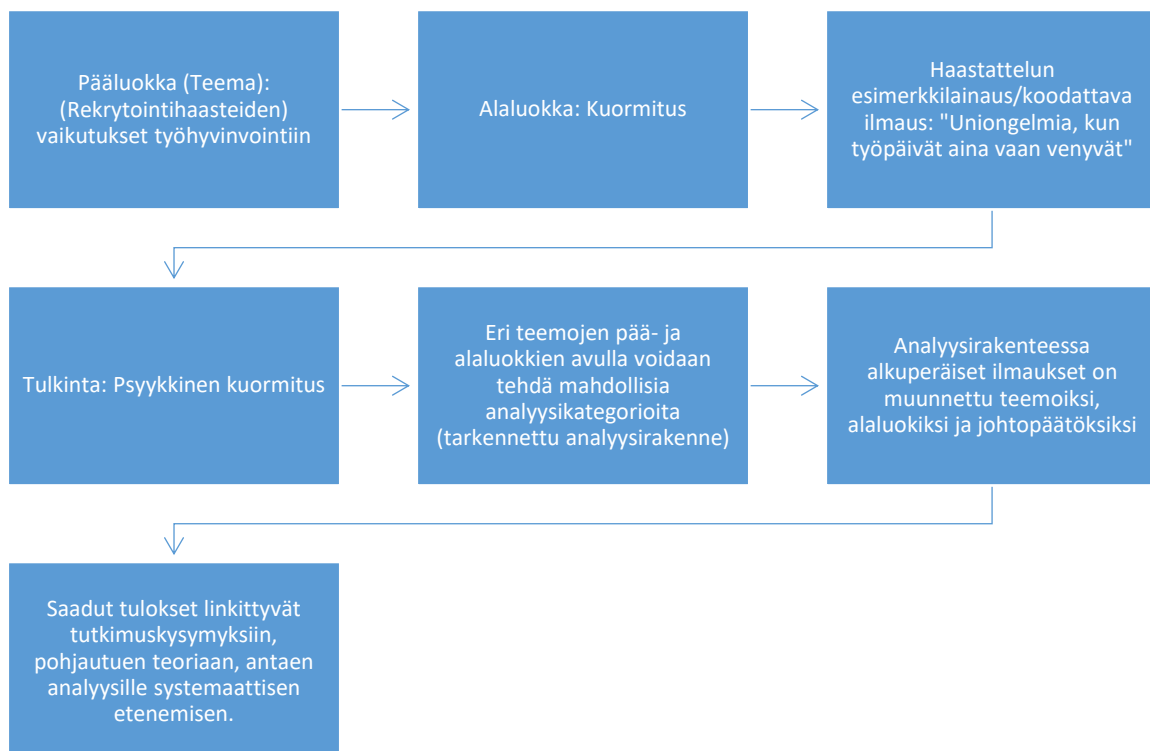
Aineiston analyysillä tavoitellaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailua, tulkintaa ja ymmärrystä. Aineistovaihe on vaativaa ja siihen tulee keskittyä huolellisesti. Analyysin tavoite on mielekäs kokonaisuus, joka tuottaa perusteltua ja johtopäätöksiä tekeviä tulkintoja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa päämääränä on onnistuneet tulokset. Sisällönanalyysiä pidetään metodisen viitekehänsä perusteella väljänä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. (Juuti & Puusa 2020.) Kyngäs ym. (2011, 139) toteavat, että sisällönanalyysillä tehtyyn raportointiin liittyy myös haasteita, joista yksi on tuloksien kautta syntyvät käsitteet, joista osa saattaa olla analysointiprosessin aikana syntyneitä tutkijan omia oivalluksia. Siksi on tärkeää tuloksia laatiessa esimerkiksi laskea, kuinka monta kertaa jokin tietty käsite ilmenee aineistossa tai kuinka moni haastateltava ilmaisee juuri kyseessä olevan asian. Myös Elo ym. (2022, 220) korostavat aineiston läpikäymistä useamman kerran, jotta voidaan varmistua siitä, että analysoinnissa huomioidaan kaikki ilmaisut. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa teemahaastatteluun

valittujen haastateltavien osuus on tarkoituksella pieni, jotta kerätystä aineistosta on mahdollista saada mahdollisimman kokemukseräistä tietoa.

Myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen aineistojen analyysissä. Kyngäs ym. (2011, 139) lisäävät, että sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää myös määrällisten tutkimusten analysoinnissa avoimien vastausten kohdalla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysiä käytetään usein aineistonanalyysimenetelmänä, mutta siitä löytyy vähän sellaista kirjallisuutta, jossa esiteltäisiin analyysin eteneminen konkreettisella tasolla. Sisällönanalyysi voidaan esimerkiksi liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sen avulla on mahdollisuus tehdä erilaisia tutkimuksia. Sisällönanalyysi on menetelmänä sellaista tekstianalyysiä, että se mahdollistaa dokumenttien analysoinnin objektiivisesti ja systemaattisesti, jonka avulla pyritään kuvaamaan dokumentit sisällöltään sanallisesti. Sisällönanalyysin jokaisessa vaiheessa pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmastansa käsin. Kyngäs ym. (2011, 139) toteavat lisäksi, että sisällönanalyysiä käytetään tutkittavan ilmiön kuvailemisessa. Sisällönanalyysin avulla on mahdollisuus muodostaa tutkittavasta ilmiöstä esimerkiksi kategorioita, käsitteitä tai käsitekartta.

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi yhdistelee käsitteitä ja antaa vastauksia tutkimustehtävään. Juuti & Puusa (2020) lisäävät, että tutkijan saaman kokonaiskuvan perusteella aineistoa pilkotaan yksityiskohtaisempiin osiin. Elon ym. (2022, 225) mukaan sisällönanalyysi harvoin etenee kuitenkaan täysin lineaarisesti, vaikka analyysi kuvataan vaiheittaisena. Ensimmäistä kertaa sisällönanalyysiä laativalle tutkijalle analyysin aloittaminen on usein haastavaa, koska laadullista aineistoa on usein paljon ja haasteena on hahmottaa aineiston sisällöstä oleelliset asiat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset on kuvattu kappaleessa 2.3.

Tässä opinnäytetyössä on perusteltua käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten perusteella, koska on tarkoitus teemoittain luokitella tuloksia rekrytointihaasteiden vaikutuksista lähiesihenkilöihin ja heidän työhönsä. Jos esimerkiksi pääluokkana on rekrytointihaasteiden vaikutukset työhyvinvointiin (Kuvio 2), saadaan alaluokaksi kuormitus. Kuormitus voi näkyä lähiesihenkilössä esimerkiksi pitkien työpäivien vuoksi uniongelmina. Tämä voidaan pidemmällä aikavälillä tulkinta psyykkiseksi kuormittumiseksi.



Kuvio 2. Esimerkki: luokkataulukon muodostuminen ja eteneminen

Tässä opinnäytetyössä tuloksia esitetään ja raportoidaan kirjallisesti ja kuvioden muodossa. Tulosten yläotsikot on muodostettu pääluokkien mukaan ja numeroimattomat lihavoidut alaotsikot on muodostettu yläluokkien mukaisesti. Elo ym. (2022, 223) toteavat, että tulokset raportoidaan aloittamalla ensin pää- tai yläluokista. Näiden alle kuvataan alaluokat. Raportti etenee tällöin lukijallekin selkeästi. Pääsääntö on, että edetään alkuperäisilmauksista yleiseen luokitteluun ja tämän jälkeen tulokset esitetään tehdystä luokittelusta käsin. Raporttiin liitetään yleensä kuvio tai taulukko kuvaamaan luokittelua. Vasta opinnäytetyön Pohdinta-osuudessa verrataan saavutettuja tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimustuloksiin.

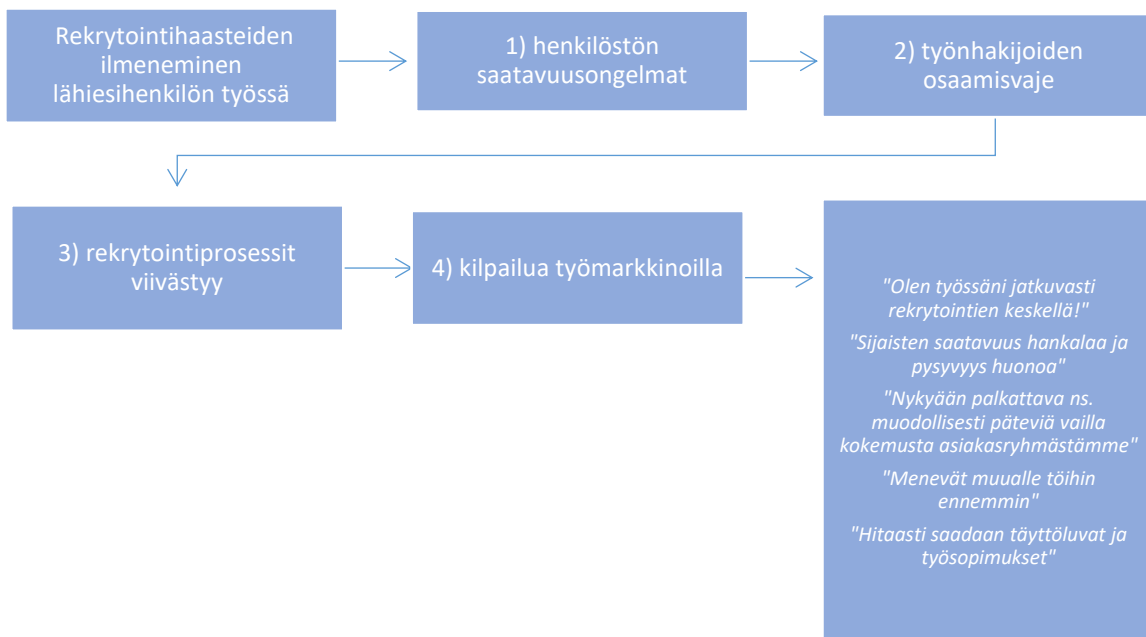
Tämän opinnäytetyön tuloksissa käytetään myös alkuperäisiä haastattelijoiden käyttämiä ilmauksia, jotta lukija saa realistisemmän ja luotettavamman kuvan tuloksista. Kyngäs ym. (2011, 140) toteavat, että laadullista tutkimusta tehdessä, tulee tutkijan olla varma siitä, että ulkopuoliset eivät voi tunnistaa tutkittavia esimerkiksi tunnistetietojen tai suorien lainausten perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että suorat lainaukset ovat keskeisiä tuloksia raportoidessa. Tutkijan tulee myös osoittaa luotettavuuden lisäämiseksi yhteys käytetyn aineiston ja saamiensa tulosten välillä. Luotettavuus lisääntyy, kun analyysi raportoidaan mahdollisimman tarkasti. Myös Elo ym. (2022, 223) toteavat, että

osoittamalla alkuperäisaineiston lainauksia, lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan tulkintojen uskottavuutta.

## 7 Tulokset

### 7.1 Henkilöstön rekryointihaasteiden ilmeneminen lähiesihenkilöiden työssä

Aineistossa tarkasteltiin henkilöstön rekryointihaasteiden ilmenemistä suhteessa lähiesihenkilöiden työhön (n=5). Rekryointihaasteet ilmenivät aineistossa kuvion 3 mukaisesti erilaisina vaikutuksina lähiesihenkilöiden työssä. Rekryointihaasteet rakentuvat neljän alateeman kautta: henkilöstön saatavuusongelmina, työnhakijoiden osaamisvajena, rekryointiprosessien viivästymisenä ja työmarkkinakilpailuna.



Kuvio 3. Rekryointihaasteiden ilmeneminen.

#### Henkilöstön saatavuus

Henkilöstön saatavuusongelmat näyttäytyivät aineistossa yhtenä tärkeimmistä rekryointihaasteiden ilmenemisen muodoista lähiesihenkilöiden työssä. Vähintään viisi (5) vuotta töissä olleiden esihenkilöiden kokemus henkilöstön saatavuuteen on ollut lähes samankaltainen koko heidän esihenkilötyönsä ajan. Esihenkilöt, joilla puolestaan on pidempi työura takana, kertoivat ajasta, jolloin yhteen työtehtävään hakemuksia saattoi tulla useita kymmeniä. Viimeisen viiden (5) vuoden ajan puolestaan on ollut niin, että työtehtävään ei ole välttämättä ollut yhtään hakemusta tai sitten kyseessä olevaa työtehtävää on hakenut ainoastaan muutama henkilö. Näistä muutamasta hakijasta on voinut osa olla alalle kouluttamattomia tai vailla työkokemusta kehitysvammaisten kanssa tehtävästä työstä.

*"Olen työssäni jatkuvasti rekryointien keskellä!"*

*"Rekrytoinnin haasteet näkyvät arjessa lähes viikoittain."*

*”Muutaman viimeisen vuoden aikana rekrytinnin kulttuuri on muuttunut, esim. hakijamäärät vähentyneet huomattavasti.”*

*”Vakituisiin tehtäviin ollut ajoittain todella vaikeaa löytää tekijää.”*

Esihenkilöistä kolme (3) otti myös esille hakijoihin liittyvän muutokäyttäytymisen. He kertoivat, että eivät ole kokeneet vastaavaa, kuin vasta viimeisen viiden (5) vuoden aikana. Heidän mukaansa on ”työntekijän markkinat”, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kesä- tai joulujän määräaikaisiin tehtäviin hakevat ilmoittavat, että eivät halua työskennellä juhannuksena tai jouluaattona. Jos esihenkilö näissä tilanteissa sanoisi, että ei voi tätä luvata, on osa määräaikaisista ilmoittanut, että eivät ota tehtävää vastaan. Vastaaajista kaksi (2) muisteli, että heidän omina opiskeluaikoinansa otettiin vastaan se työtehtävä, jota tarjottiin tai joka oli saatavilla, eikä kieltäytytty esimerkiksi arkipyhien työvuoroista.

*”Määräaikaisiin tehtäviin valitut tulevat töihin usein vaatimuslistan kanssa ja määrittelevät täysin, milloin työskentelevät ja milloin eivät. Pakko palkata, koska muitakaan sijaisia ei ole tarjolla.”*

Kaikki haastatteluun osallistuvat ottivat esille huolensa siitä, että rekrytointihaasteet näkyvät usein siten, että työtehtäviä joutuu tekemään se henkilöstö, joka on työvuorossa, jolloin työtehtäviä kasaantuu suunniteltua enemmän. Esihenkilöistä kolme (3) mainitsi lisäksi sen, että joskus esihenkilö itse paikkaa työvoimapulaa. Lyhytaikaiset sairauslomat myös koettiin haasteena kaikkien haastatteluun osallistuvien toimesta. Näitä puutosvuoroja paikataan usein esimerkiksi opiskelijoiden toimesta siten, että heille tehdään työsopimus. Joissakin yksiköissä myös eläkkeellä olevat entiset työntekijät paikkaavat joitakin henkilöstövajauksia.

*”Kun avoinna olevia tehtäviä ei saada täytettyä, esihenkilö voi joutua paikkaamaan työvoimapulaa itse tai jakamaan tehtäviä muulle henkilöstölle.”*

*”Lyhyisiin sairauslomiin ei juurikaan saada tekijää talon ulkopuolelta, paitsi jos esimerkiksi opiskelijat tekevät työsuhteisena puutosvuorot.”*

*”Eläkeläiset on onneksi tehneet keikkaa.”*

### **Hakijoiden osaamisvaje**

Hakijoiden osaamisvaje näyttäytyi aineistossa yhtenä rekrytointihaasteiden ilmenemisen muodoista. Aineistosta kävi ilmi, että työnhakijoilla ei välttämättä ole esimerkiksi vammaistyön työkokemusta eikä koko asiakasryhmästä työssä vaadittavaa osaamista. Tämä näkyy suoraan työyksiköiden vammaistyön osaamisen puutteena. Yksi (1) lähiesihenkilöistä myös osoitti huolensa siitä, millaisia seurauksia tulevaisuudessa on, jos osaamisvajetta on

yksiköissä pitkään ja paljon. Aineistossa osaamisvajeen ilmenemiseen liittyen näyttäytyi tärkeänä se, että kehitysvammatyössä vaaditaan erilaisten työmenetelmien osaamista, kuten erilaisia kommunikaatiomenetelmiä.

*”Esihenkilönä ollaan jatkuvassa hälytystilassa rekrytointihaasteiden vuoksi ja painitaan samalla arvostiriidan kanssa siitä, että osaavaa, sitoutunutta väkeä ei ole, vaan pitää palkata työntekijöitä puutteellisella osaamisella. Tämä näkyy suoraan asiakkaiden arjessa, ohjauksessa ja hoidossa.”*

*”Vammaistyön osajia on saatavilla entistä vähemmän. Tämä näkyy kehitysvammatyön osaamisen vajeena yksiköissä.”*

*”Asiakasryhmän ymmärrys tai tarvittavien työmenetelmien osaaminen puuttuu tai on vajaista.”*

Osaamisvajeen seurauksena näyttäytyi aineistossa työvuorosuunnittelun haasteina. Kaikissa työvuoroissa on huomioitava lääkeluvalliset työntekijät ja valmiiden ammattihenkilöiden määrä. Pätevien sijaisten puute korostuu etenkin loma-aikoina.

*”Pätevien sijaisten puute aiheuttaa isoja haasteita työvuorosuunnittelulle. Lääkeluvallisten ja valmiiden ammattihenkilöiden määrä vuoroissa on huomioitava ja tämä haastaa etenkin työntekijöiden loma-aikoina.”*

Osaamisvajeeseen liittyen korostui myös se, että hakijoista voi joutua tekemään sellaisen valinnan, jota aikaisemmin ei olisi pitänyt parhaana valintana. Esimerkkinä nousi esille se, että aina se niin sanotusti muodollisesti pätevin ei ole paras valinta yksikköön.

*”Sijaisten pätevyys on nykyisin valitettavasti usein huonoa.”*

*”Ennen pystyi valitsemaan parhaan tekijän ja huomioimaan valinnassa myös sen, millaista tyyppiä etsii ja millä kokemuksella tai mitä osaamista työyhteisö kaipaa.”*

*”Nykyään valitettavasti otettava muodollisesti pätevin ja sopivin.”*

*”Onhan se määrä usein riittävä, laatu ei.”*

### **Rekrytointiprosessin viivästyminen**

Rekrytointiprosessin viivästyminen näyttäytyi aineistossa yhtenä rekrytointihaasteiden ilmenemisen muodoista. Aineistosta ilmeni esimerkiksi eroavaisuudet yksityisen palveluntuottajan ja hyvinvointialueen välillä. Aineistossa kokemus yksityisestä palveluntuottajasta koettiin nopeampana ja joustavampana, esimerkiksi työ sopimuksen saamiseen työntekijälle. Hyvinvointialueen rekrytointiprosessi ilmeni hitaampana ja kankeampana. Rekrytointiprosessin viivästyminen liittyen aineistosta nousi esille lähiesihenkilöiden huoli siitä, että he

kokevat hyvinvointialueen rekrytointiprosessin osin monimutkaiseksi ja osaksi myös hierarkkisenä. Yksi (1) haastateltavista otti esille luottamukseen liittyvän ajatuksen siitä, että organisaatiotasolla tulisi luottaa lähiesihenkilöiden osaamiseen rekrytointeihin liittyen. Kuitenkin samalla korostaen ymmärrystä siitä, että hyvinvointialueen taloustilanteen vuoksi rekrytointiprosessi on tiukassa tarkastelussa.

*”Eroavaisuudet esimerkiksi yksityisellä ja hyvinvointialueella rekrytointiin liittyen ovat suuret, koska yksityisellä rekrytointi on usein joustavampaa ja nopeampaa. Hva:lla prosessi on hidas ja jäykkä. Isossa rekrytointimassassa voi olla riski, että paikka, joka hakee tekijää, voi hukkua massaan.”*

*”Huoli siitä, että tullaanko myös rekrytointiin liittyvissä asioissa säästämään hva talouden haasteissa?”*

*”Ne sijaisethan menevät sinne helpommin töihin, jossa rekrytointiprosessi on nopea ja työ-sopimuksenkin saa mahdollisimman pian.”*

### **Kilpailu työmarkkinoilla**

Aineistossa yhtenä rekrytointihaasteiden ilmenemisen muodoista näyttäytyi kilpailu työmarkkinoilla. Haastateltavista varsinkin pidempään lähiesihenkilönä toimineet nostivat esille lähiesihenkilön markkinoinnin tavat. Analyysin mukaan usein esihenkilötyössä toimiva joutuu markkinoimaan työtehtävää, työpaikkaa ja työnantajaa jo ennen haastatteluvaihetta. Ilmeni myös, että hakija saattaa olla esihenkilöön yhteydessä ennen hakemuksen laittamista miettien esimerkiksi työnantajan maineeseen liittyviä asioita julkisten keskusteluiden myötä. Haastattelutuloksien mukaan esihenkilöltä vaaditaan tarkkuutta lyhyessä ajassa tuoda esille tärkeimmät asiat, miksi työnhakijan kannattaa laittaa työhakemus kyseessä olevalle työnantajalle.

Aineistossa näyttäytyi keskeisenä lähiesihenkilön oman roolin merkitys koko rekrytointiprosessissa työmarkkinakilpailuun liittyen. Tärkeänä koettiin, millaisen kuvan antaa omasta itsestään, työnantajasta ja työyksiköistä, johon rekrytointia tehdään. Varsinkin nuorempien työnhakijoiden kohdalla korostui se, että heillä itsellään on paljon valinnan mahdollisuuksia ja he etsivät itselleen juuri sitä työpaikkaa, jossa haluavat työskennellä.

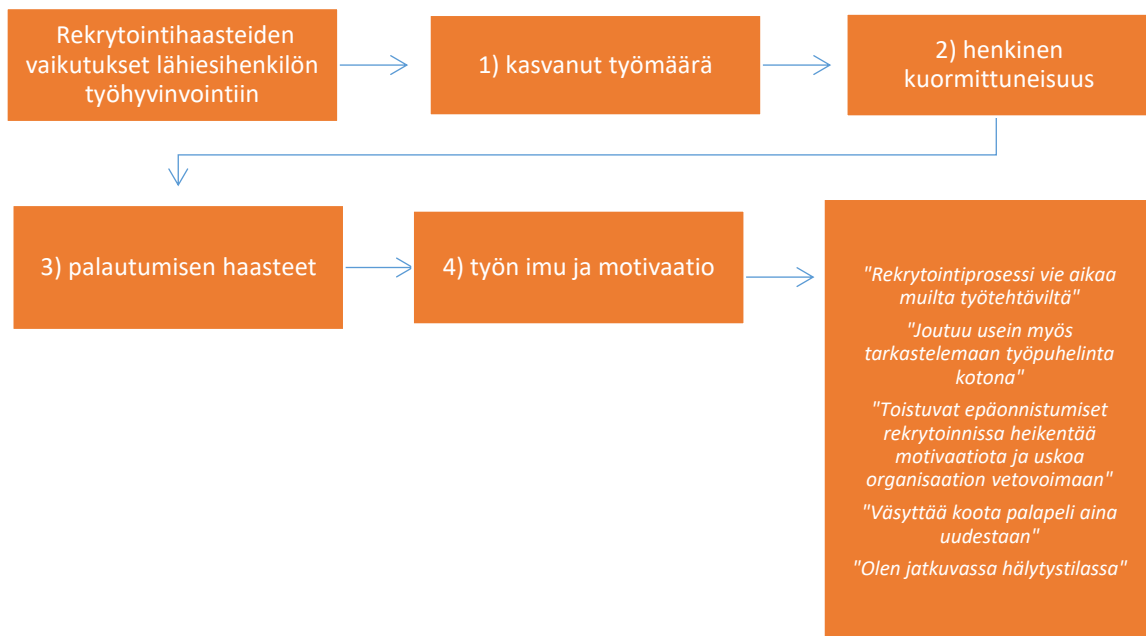
*”Rekrytoinnissa joutuu yhä enemmän markkinoimaan avoinna olevaa työtä, miksi juuri tietty tehtävä on hakijalle paras vaihtoehto, jotta tämä ottaisi paikan vastaan.”*

*”Uusien sukupolvien tullessa työelämäään, tulee myös toisenlaisia huomioitavia asioita rekrytoinnissa, haastateltavat ovat valmistautuneita siihen, että heillä on valinnanmahdollisuus ja ns. työmarkkinat auki.”*

*”Haastattelussa joutuu miettimään, miten asettelee sanat, kuinka ja miten kysyä hakijalta asioita. Oma rooli haastatteluissa on yhtä merkittävämpi, koska esihenkilö on se, joka kertoo ja markkinoi työpaikkaa ja kyseistä työtehtävää. Osaako sen sitten aina tehdä hyvin ja saada tekijän?”*

## 7.2 Henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin

Aineistossa tarkasteltiin henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin (n=5). Rekrytointihaasteet ilmenivät aineistossa kuvion 4 mukaisesti erilaisina vaikutuksina lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät rakentuvat neljän alateeman kautta: kasvanut työmäärä, henkinen kuormittuneisuus, palautumisen haasteet, sekä työn imu ja motivaatio.



Kuvio 4. Rekrytointihaasteiden vaikutukset työhyvinvointiin.

### Kasvanut työmäärä

Kasvanut työmäärä näyttäytyi aineistossa yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä rekrytointihaasteiden vaikutuksien vuoksi. Kasvaneeseen työmäärään liittyen ilmeni erilaisia esimerkkejä, kuten erilaisten tietojärjestelmien käyttäminen ja niiden hallitseminen, sekä useiden erilaisten suunnitelmien laadinta ja näiden tiheät päivitysvälit. Erilaisten suunnitelmien kohdalla myös ilmeni se, että suunnitelmapohjat ohjeineen muuttuvat usein ja niissä on valmiiksi saattamisen määrääjat lyhyelle aikavälille annettuna, joka lisää kiireen tuntua. Työmäärään liittyen useampi hallittava asia näyttäytyi haasteena työhyvinvoinnille.

*”Eri järjestelmiä, sekavaa, paljon kaikkea hallittavaa yhdellä kertaa.”*

*”Erilaisia suunnitelmia on paljon ja aikaa niiden laadintaan kaiken muun ohella vähän.”*

*”Koko ajan tulee kaikkea uutta, joka pitäisi yrittää hallita.”*

*”Kyllä ei perässä pysy, kun järjestelmiä tulee aina lisää.”*

Aineistosta näyttäytyi, että rekrytointiin kuluu lähiesihenkilöillä paljon työaikaa, eikä muulle tärkeälle työlle ole silloin aikaa, kuten arjen johtamiselle. Lähiesihenkilöistä kolme (3) totesi, että koronavuosien jälkeen ei ole ollut aikaa kunnolla kehittämistyölle. *”Kehittämistyö on tärkeää yksiköiden, asiakkaiden ja työntekijöiden itsensä kannalta”*, totesi yksi (1) haastateltava.

Arkiset työvuorojärjestelyt näyttäytyivät aineistossa lisääntyneinä tekemättöminä töinä. Sijaisjärjestelyitä joutuu tekemään akuuteissa tilanteissa nopeasti, ilmenee tuloksista. Haastateltavien mukaan muut työtehtävät joutuvat odottamaan, koska yksiköissä on taattava tietty henkilöstöresurssi asiakas- ja työntekijäturvallisuuden vuoksi. Joissakin yksiköissä lähiesihenkilö joutuu itse välillä siirtymään paikkaamaan työvuoroihin, jos ei mistään saa tarvittavaa resurssia. Aineistosta ilmenee, että näissä tilanteissa joutuu omia työtehtäviä järjestelemään uusiksi, esimerkiksi sovittu asiakastapaaminen voi vaihtua puheluksi tai aloitettu suunnitelman päivitys siirtyä toiseen ajankohtaan.

*”Rekrytointiprosessi vie aikaa muilta työtehtäviltä, kuten henkilöstön kehittämiseltä ja arjen johtamiselta.”*

*”Joutuu järjestelemään töitä uusiksi ja siirtämällä esimerkiksi asukaskäyntejä toisille päville ja joskus kotikäynti on vaihdettu puheluksi.”*

*”Työaikaa kuluu paljon sijaisjärjestelyiden järjestämiseen ja pahimmassa tapauksessa esihenkilö itse paikkaa työvuorossa, jos tekijöitä ei vaan saa.”*

*”Joskus on niin paljon vajetta, että esihenkilö itse joutuu paikkaamaan asukastyössä vajetta, johon valvonta on myös puuttunut.”*

*”Työvuorojärjestelyt vievät todella paljon aikaa muulta esihenkilötyöltä, jolloin tekemättömien töiden määrä kasvaa.”*

*”Akuuttien tilanteiden hoitamisen määrä vaan kasvaa.”*

### **Henkinen kuormittuneisuus**

Henkinen kuormittuneisuus koetaan isona työhyvinvointiin vaikuttava tekijänä, käy ilmi aineiston tuloksista. Aineistosta ilmeni, että kaikki haastatteluun osallistuneet lähiesihenkilöt

kokevat jokainen jollain tavalla henkistä kuormittuneisuutta. Kävi myös ilmi, että osa ajattelee tämän johtavan lopulta työuupumukseen tai vähintäänkin isoon työssä kuormittumiseen.

*”Väsyttää koota palapeli aina uudestaan.”*

*”Jatkuva kiire ja paine saada työt hoidettua ilman riittävää henkilöstöä voivat johtaa kuormittumiseen ja jopa työuupumukseen.”*

Tuloksista käy ilmi, että rekrytointihaasteet koetaan lähiesihenkilöiden itsensä mukaan nykypäivän tavallisena asiana, johon ei paljon yksittäinen lähiesihenkilö koe voivansa vaikuttaa. Toisinaan on kokemusta myös siitä, kuinka raskasta yhden päivän aikana on käsitellä useita hakemuksia ja järjestää useampi haastattelu.

*”Jatkuva oravanpyörä rekrytointihaasteiden keskellä on toisinaan jopa puuduttavaa, esim. jos päivän aikana pitää haastatella useita ja käsitellä useita hakemuksia.”*

*”Tämähän on ihan nykypäivää töissä, että suuri osa työpäivästä kuluu rekrytointien keskellä. Tuskin sitä kukaan haluaisi. En tiedä, miten siihen voisin edes vaikuttaa. Niin iso yhteiskunnallinen ongelma sotella.”*

Henkinen kuormittuneisuus voi näyttäytyä aineiston mukaan myös lähiesihenkilön muistiin liittyen. Tällöin omaa muistia turvaamaan otetaan erilaisia apukeinoja, kuten muistilappuja.

*”Jatkuva kiire ja stressi näkyy esim. tuhottomalla määrällä post it -lappuja, kun kaikkea ei muista, mitä pitäisi.”*

*”Tekemättömiä töitä on muuten paljon. Se kyllä ahdistaa. Aina ei jaksa siitä kyllä edes ahdistua, kun ei jaksa ajatella.”*

*”Ei kyllä mitään muistaisi, jollen pitäisi muistilapuilla tai tiedostoissa asioita, kun keskeytyksiäkin tulee koko ajan.”*

Aineistosta kävi ilmi, että rekrytointihaasteet aiheuttavat yksiköissä niin sanottuja tyhjiä työvuororivejä, kun aina niihin ei ole saatu rekrytoitua tekijöitä. Lähiesihenkilölle se on tulosten mukaan kokemuksena raskas, koska omasta henkilökunnasta ja heidän jaksamisestaan on huoli. Tulokset osoittavat, että arkisten kiireiden vuoksi lähiesihenkilö ei välttämättä pysy ajan tasalla siitä, mitä yksiköissä tapahtuu. Rekrytointihaasteiden vaikutukset voivat aiheuttaa myös työyksiköissä erilaisia haasteita ja heikentää täten myös työilmapiiriä. Tällä on myös analyysin mukaan vaikutuksia lähiesihenkilön omaan henkiseen kuormittumiseen.

*”Päivittäinen iso paine. Henkilöstöstä huoli. Tyhjiä työvuororivejä. Aikamoista selviytymistä. Pienin askelin palapelin kasaamista. Sanoinko jo, että jatkuva paine päällä?”*

*”En todellakaan aina tiedä, mitä kentällä tapahtuu.”*

*”Pitkittänyt vajaamiehitys voi aiheuttaa kitkaa tiimissä ja heikentää työilmapiiriä”.*

*”Vakituiset työntekijät kuormittuvat rekrytointihaasteista, ja tämä puolestaan voi aiheuttaa lisää sijaistarvetta, työntekijöiden työhyvinvointi heikkenee, esihenkilöiden oma työhyvinvointi laskee.”*

*”Työvuorolistoja joudutaan välillä julkaisemaan niin, että niistä puuttuu suunnitelmallisesti työntekijöitä eikä varahenkilöitäkään useimmitenkaan saa, vaikka niistä laittaisi hyvissä ajoin pyynnön.”*

Analyysin mukaan lähiesihenkilöiden henkistä kuormittuneisuutta lisää se, että henkilöstö on korona-ajoista alkaen jäänyt suhteellisen herkästi sairauslomille sellaisilla oireilla, joiden perusteella esihenkilön varaan jää joko myöntää sairausloma tai todeta, että työntekijä on työkyntoinen. Aineistosta ilmeni, että kokemus ennen koronavuosia poissaoloihin liittyen oli toisenlainen.

*”Henkilöstö on jäänyt koronavuosista alkaen suhteellisen herkästi sairauslomille pienistäkin oireista, jolloin esihenkilön varaan jää arvioida onko työntekijä oikeasti työkyntoinen.”*

*”Pienestäkin nuhasta saatetaan jäädä herkästi töistä pois.”*

### **Palautumisen haasteet**

Lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös haasteet työstä palautumiseen. Aineistossa palautumisen haasteet ilmenivät jatkuvana varautumisena, ennakoitina ja vapaa-aikaan heijastumisena. Tuloksista käy myös ilmi, että omaa työpuhelinta tulee tarkastettua iltaisin työajan ulkopuolella.

*”Jatkuvaa ennakoitua ja varautumista. Ei meinaa palautua.”*

*”Kyllä rekrytointihaasteilla on paljon vaikutuksia omaan jaksamiseen ja palautumiseen.”*

*”Työkuorman kasvu voi heijastua vapaa-aikaan ja palautumiseen.”*

*”Jos minulla menee 90 % työajasta rekrytointi- ja sijaisjärjestelyihin ja yhdeltä listaltakin puuttui yli 40 vuoroon tekijät, niin vaikuttaahan se suoraan palautumiseenkin.”*

*”Pienien yksiköiden kohdalla esihenkilönä joutuu usein tarkastelemaan työpuhelinta myös illalla kotona, jos tulee poissaoloja ja työvuoroissa on normaalisti esimerkiksi vaan yksi.”*

Tuloksien mukaan uniongelmat ovat myös yksi esimerkki palautumisen haasteista. Lähiesihenkilöistä kaksi (2) totesi, että riittävällä unella on suuri merkitys terveyteen ja liian vähäiset yöunet vaikuttavat suoraan myös työtehoon ja sitä kautta heikentää omaa työhyvinvointia.

*”Oma työteho ei aina ole hyvä, kun ei saa sitten nukuttua, on isoa huolta päällä ja vaikeuksia saada tärkeysjärjestyksestä kiinni, kun on monta tärkeää asiaa.”*

Palautumiseen vaikuttaa lähiesihenkilöiden mukaan varsinkin isojen henkilöstömäärien rekrytoinnit ja niihin liittyvät haasteet. Silloin myös kokonaisuuden pitäminen kasassa korostuu, ilmenee tuloksista. Jos siinä ei meinaa onnistua, voi tunteet heijastua esimerkiksi riittämättömyyden tunteeksi.

*”Haasteellista pitää paletti kasassa. Riittämättömyyttä koen senkin vuoksi.”*

*”Kuormittaahan jatkuva rekrytointi varsinkin isoissa henkilöstömäärissä.”*

### **Työn imu ja motivaatio**

Lähiesihenkilöiden työn imusta ja motivaatiosta työtä kohtaan ei haastateltavien lähiesihenkilöiden mukaan useinkaan keskustella kuin korkeintaan kollegoiden kesken. Rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin näyttäytyivät aineistossa työn imuun ja motivaatioon vaikuttaen. Työmotivaatiota saattaa heikentää esimerkiksi toistuvat epäonnistumiset rekrytoinnissa ja hyvinvointialueen taloudellinen tilanne, joka määrittelee suoraan monia asioita. Esimerkiksi henkilöstömitoituksen ei tulisi laskea vajaamitoituksella työskentelyn vuoksi, mutta toisaalta henkilöstökuluissa pitäisi säästää talousohjeiden vuoksi. Se, että ei pysty vastaamaan erilaisiin odotuksiin, myös heikentää tulosten mukaan työtyytyväisyyttä.

*”Toistuvat epäonnistumiset rekrytoinnissa heikentää motivaatiota ja uskoa organisaation vetovoimaan.”*

*”Hva taloudellinen tilanne ja organisaatiomuutokset vaikuttavat suoraan myös siihen, että on rekrytointihaasteita, kun nämä syyt ajavat työntekijöitä hakeutumaan muualle töihin.”*

*”Kova paine siitä, että henkilöstömitoitukseen ei tulisi notkahduksia ja toisaalta taloudellinen paine taustalla vaikuttaa siihen, että motivaatiokin saattaa laskea. Vajaamitoituksellakin töiden tekeminen raskasta. Paine molemmista suunnista vaikuttaa.”*

*”Esihenkilö voi kokea, ettei pysty vastaamaan odotuksiin, mikä heikentää työtyytyväisyyttä.”*

Tuloksista ilmeni, että lähiesihenkilöiden omaan työmotivaatioon varsinkin pidemmän päälle vaikuttaa myös se, jos havaitsee, että oma henkilökunta jää helposti sairauslomalle. Omaan työssäjaksamiseen vaikuttaa suoraan esimerkiksi se, jos työpäivät kuluvat suurimaksi osaksi järjestellen työvuoroja ja hoitaen ainoastaan rekrytointiin liittyviä asioita. Lähiesihenkilölle saatetaan myös soittaa työpäivän jälkeen kotiin, jolloin työstä palautumista ei aina tapahdu. Jos tätä tapahtuu usein, kokee osa lähiesihenkilöistä tämän vaikuttavaan oman työn imuun ja motivaatioon.

*”Henkilöstöä jää nykyisin helposti sairauslomalle esim. pienestä nuhasta, joka vaikuttaa omaankin jaksamiseen, kun jatkuvaa työvuorojen järjestelyitä. Töissä on myös sellaisia, joille työ ei välttämättä olen kovin motivoivaa. Vaikuttaa välillä omaankin motivaatioon.”*

*”Ei se kyllä toisaalta paljon motivoi, jos tilanne on sellainen, että henkilökuntakin soittaa vielä illalla kotiin.”*

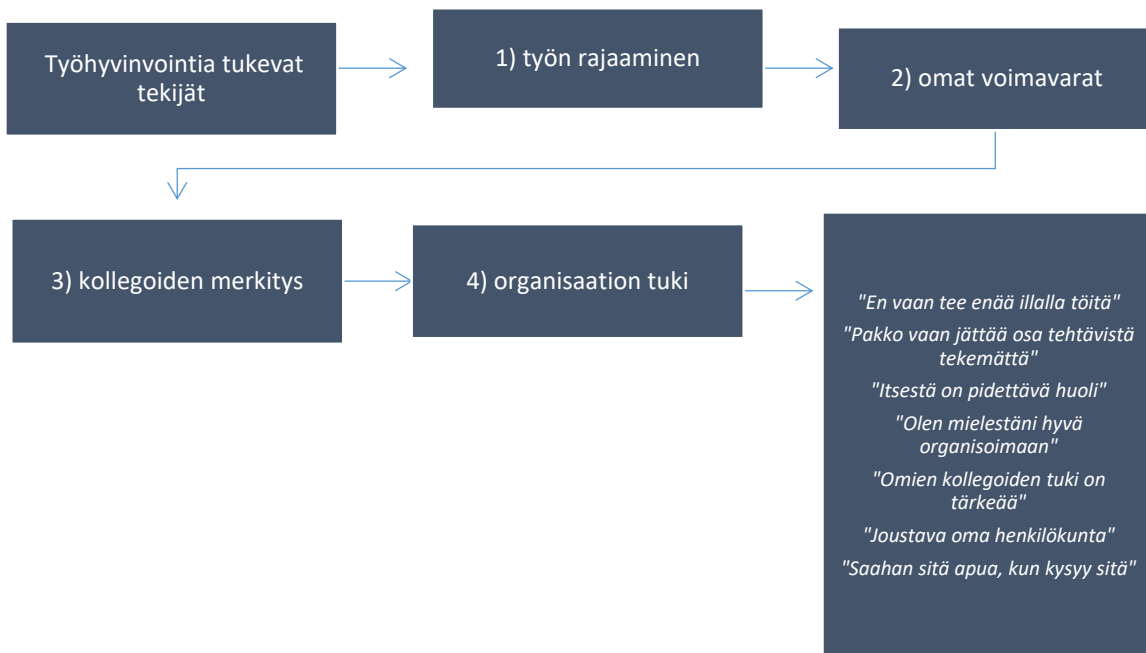
Motivaatiota ja työn imua kuluttaa tunne siitä, jos lähiesihenkilö kokee, että hänen osaamisensa ja näkemykseensä rekrytointiin liittyen ei luoteta. Kaikki haastatteluun osallistuvat lähiesihenkilöt kokevat, että heillä on työkokemusta lähiesihenkilötehtävästä useampia vuosia. Siinä ajassa on karttunut talouteen liittyvää osaamista esimerkiksi seurata oman yksikön talouden seuranta, osoittaa haastattelutulokset. Lähiesihenkilöiltä pyydetään erilaisia seurantataulukkoita ja tarkkaillaan tiiviisti eri tavoin talouden toteutumista. Jokainen lähiesihenkilö kokee ymmärtävänsä seurannan taloudellisten asioiden vuoksi, mutta toisaalta sen koetaan vaikuttavan omaan työhyvinvointiin negatiivisesti. Erilaisten taulukoiden ja selvityksien tekemiseen kuluu työaikaa, joka koetaan turhauttavana, koska rekrytointiasiat vievät myös paljon aikaa työpäivästä.

*”Tuli tunne, että meidän esihenkilöiden osaamiseen ja näkemykseen rekrytoinnista on kadonnut. Ikään kuin lähiesihenkilöillä ei olisi osaamista hallita henkilöstömääriä ja kustannuksia, tuskin kukaan niin sanotusti ylimääräisiä haalii.”*

*”Koko järjestelmä on kankea ja esihenkilöltä menee paljon työaikaa siihen, että vahditaan taulukoita ja pohditaan, missä kohtaa täyttölupa on menossa ja onko siihen mahdollisesti tulossa hyväksytty täyttölupa jne.”*

### 7.3 Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tukevat tekijät rekrytointihaasteiden keskellä

Aineistossa tarkasteltiin lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tukevia tekijöitä henkilöstön rekrytointihaasteiden parissa työskentelevien lähiesihenkilöiden kohdalla (n=5). Työhyvinvointia tukevat tekijät ilmenivät aineistossa kuvion 5 mukaisesti. Työhyvinvointia tukevat tekijät rakentuvat neljän alateeman kautta: työn rajaaminen, omat voimavarat, kollegoiden merkitys ja organisaation tuki.



Kuvio 5. Työhyvinvointia tukevat tekijät.

### Työn rajaaminen

Työn rajaaminen näyttäytyi aineistossa yhtenä isona lähiesihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä. Lähiesihenkilöt painottivat niiden työtehtävien tekemistä, joilla on suurin merkitys suoraan työhön. Niitä asioita, joita voidaan siirtää tai jättää tekemättä, niin sillä voidaan työtäkin rajata, ilmenee tuloksista. Työn rajaamiseen sisältyi myös kokemus siitä, että on saanut lisäaikaa työtehtävien tekemiseen. Yksi lähiesihenkilöistä mietti, että työajan jälkeen ei kotona enää tulisi tehdä töitä, koska ei siitä palkkaakaan saa.

*"Tehtäisiin vaan oikeasti merkitykselliset asiat, eikä mitään, millä ei käytännössä ole kovin suurta merkitystä."*

*"Lisäajan saaminen yhtäaikaississa työtehtävissä on tärkeää."*

*"En vaan enää tee illalla töitä. Eihän siitä minulle maksetakaan."*

*"Pakko vaan jättää osa tehtävistä tekemättä ja rajata itse omaa työtään."*

### Omat voimavarat

Haastatteluista korostui yhtenä asiana ihmisten erilaisuus lähiesihenkilötyöhön liittyen. Persoonaa ja luonteenpiirteet ovat asioita, joiden kautta voidaan käsitellä esimerkiksi omia vahvuuksia ja voimavaroja. Rekrytointihaasteiden kohdalla eräs lähiesihenkilöistä toteaa omista voimavaroistaan, että *"tämähän on vaan työtä"*, eikä koe aina ottavansa rekrytointihaasteiden keskellä työskentelyä niin raskaasti.

Omista voimavaroista kiinni pitäminen näyttäytyi esimerkkeinä omasta henkisestä vahvuudesta, itsestä huolehtimisesta (liikunta, nukkuminen) ja omista organisointitaidoista. Itsenäisen työn merkitys korostuu myös rekrytointihaasteiden keskellä erään lähiesihenkilön mainitsemana.

*”Minulle sopii itsenäinen työ.”*

*”Olen mielestäni hyvä organisoimaan.”*

*”Itsestä on pidettävä huoli.”*

*”Yritän liikkua säännöllisesti ja pitää unirytmistä kiinni.”*

*”Henkisesti oltava vahva. Huolehdittava itsestä. Yritettävä nukkua ja liikkua ja pitää itsensä kunnossa.”*

### **Kollegoiden merkitys**

Haastatteluista nousi vahvana kokemuksellinen tunne siitä, että työhyvinvointia tukee yhtenä isoimpana tekijänä omat kollegat. Kollegan merkitystä verrattiin esimerkiksi omaan varahenkilöön, jonka kanssa lähiesihenkilöt tekevät usein tiivistä yhteistyötä.

*”Oma varahenkilö on äärettömän suuri tuki.”*

*”Omien kollegoiden tuki on tärkeää.”*

*”Onneksi on kollegoita, joiden puoleen voi aina kääntyä.”*

Samassa tehtävässä olevien, samaa työtä tekevien kohdalla korostui tunne siitä, että ymmärretään toinen toista. Haasteet esimerkiksi rekrytointiin liittyen näkyvät usein samankaltaisina lähiesihenkilöille.

*”Ollaan välillä samassa suossa, niin ymmärretään toisiamme.”*

*”Samassa asemassa olevan ymmärrys on tärkeää minulle.”*

Lähiesihenkilötehtävässä ollaan tiiviissä yhteydessä sekä ylempään johtoon, että omiin työntekijöihin. Lähiesihenkilöistä yksi (1) kuvasi, että niin sanottu ”kuilu” on sen verran kapea, että aina muut kuin omat kollegat eivät tunnu ymmärtävän, millaista siinä välissä oleminen on.

*”Ei se ylempi johto tiedä, mitä tämä meidän tehtävässä oleminen on, kun on niin sanotusti siinä välissä, mutta oma kollega sen ymmärtää, joka itse kokee samaa.”*

## Organisaation tuki

Tuloksista käy ilmi, että lähiesihenkilötyöhön liittyen neljäntenä työhyvinvointia tukevana tekijänä on organisaation tukeen liittyvät asiat. Näistä tärkeimmäksi jokainen lähiesihenkilö nosti omaan henkilökuntaan liittyvän joustamisen. Rekrytointihaasteiden keskellä se, että henkilökunta joustaa esimerkiksi työvuoroissa, koetaan isona lähiesihenkilön työhyvinvointia tukeva tekijänä.

*”Joustava oma henkilökunta.”*

*”Henkilökunta on kuitenkin joustavia, jotta ei tarvitse tehdä liian pienellä miehityksellä töitä.”*

Lähiesihenkilöt myös nostivat haastatteluissa esille omien työntekijöidensä ohella yleisesti muuta organisaatiosta saatavaa tukea rekrytointihaasteiden keskellä, esimerkiksi ylemmältä johdolta. Kokemus ylemmästä johdosta on, että tukea saa aina pyydettyä ja tarvittaessa. Toiveena kuitenkin nousi esille, että apu ja tuki voisi olla vahvempaa, mutta sitä ei osattu selkeästi nimetä, että millaista konkreettinen tuki voisi olla.

*”Tähän en oikein osaa vastata. No, saahan sitä apua, kun kysyy sitä.”*

*”Organisaation tuki ei ehkä ole sitä, mitä voisi olla tai mitä sen haluaisi olla. Mutta saan apua, kun kysyn sitä.”*

*”Organisaation tuki on ehkä enemmänkin kollegan tukea.”*

Tulosten mukaan organisaation tukea on myös kaikki esihenkilötyötä tukevat materiaalit ja ohjeet, joita löytää organisaation sisäisestä verkosta, Intrasta. Toisaalta koettiin, että niiden lukemiseen pitäisi löytyä työaika. Aina ei myöskään löydä kaikkea tarvittavaa heti, kun siihen ei ole ollut tarpeeksi työaika tutustua. Myös säännöllisesti pidettävät esihenkilöinfot, joita pidetään Teamsin välityksellä, koetaan tärkeänä. Niistä on myös mahdollista kuunnella tallenteet myöhemmin, jos videovälitteiseen infoon ei kerkeä kyseessä olevana aikana osallistumaan.

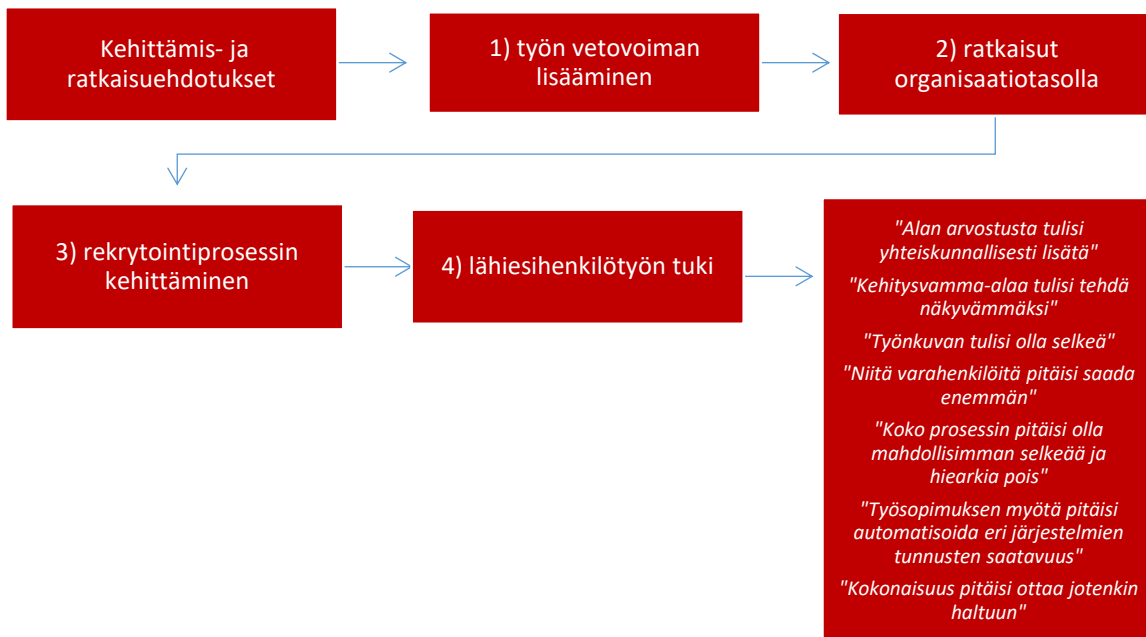
*”Intrassa on kyllä ohjeita ja neuvoja. Esihenkilöinfot esimerkiksi.”*

*”Intrassa on kaikkea tietoa, kun kerkeisi niitä lukemaan.”*

### 7.4 Lähiesihenkilöiden kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia

Aineistossa tarkasteltiin henkilöstön rekrytointihaasteisiin liittyen lähiesihenkilöiden kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia (n=5). Lähiesihenkilöiden kehittämis- ja ratkaisuehdotukset ilmenivät aineistossa kuvion 6 mukaisesti. Kehittämis- ja ratkaisuehdotukset rakentuvat neljän

alateeman kautta: työn vetovoiman lisääminen, ratkaisut organisaatiotasolla, rekrytointiprosessin kehittäminen ja lähiesihenkilötyön tuki.



Kuvio 6. Kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia.

### Työn vetovoiman lisääminen

Työn vetovoimaan liittyvät tekijät näyttäytyivät aineistossa yhtenä merkityksellisimmistä ehdotuksista lähiesihenkilöiden mielestä. Vetovoimaan liittyvistä esimerkeistä tärkeimmäksi nousi yleinen alan arvostuksen lisääminen yhteiskunnallisesti, mutta myös kehitysvamma-työn näkyvämmäksi tekeminen.

*"Alan arvostusta tulisi yhteiskunnallisesti lisätä."*

*"Kehitysvamma-alaa tulisi tehdä näkyvämmäksi, esim. positiivisella uutisoinnilla ja näkyvyydellä yhteiskunnankin tasolla."*

Aineistosta nousi esille työnantajamaineella vaikuttaminen vetovoimaan. Lähiesihenkilöt kokevat, että rekrytointihaasteet helpottuisivat, jos organisaation maineeseen työnantajana keskityttäisiin, jolloin hakijamäärät eri työtehtäviin nousisivat. Talousvaikeuksista huolimatta tulisi lähiesihenkilöiden mukaan panostaa työnantajamielikuvaan, esimerkiksi sosiaaliseen mediaan, kuten monet yksityiset toimijat tekevät. Ehdotettiin myös oppilaitosyhteistyön lisäämistä, jolla saisi näkyvyyden parantamista.

*"Hva:n pitäisi todellakin parantaa mainettaan, jotta niitä sijaisiakin saataisiin."*

*”Hva ei ole tällä hetkellä hyvässä huudossa työnantajana eikä tilanne tulevaisuudenkaan suhteen näytä paremmalta, pikimmiten päinvastoin esim. kireä rahatilanne ja organisaatiomuutokset ajaa työntekijöitä hakemaan muualle töihin.”*

*”Työnantajamielikuvan kehittäminen, eli panostus organisaation vetovoimaan ja näkyvyyteen työnhakijoiden silmissä.”*

*”Oppisopimustyylliset koulutukset lisääisivät varmaan vetovoimaa ja yleensäkin koulutuksien mahdollistaminen.”*

*”Yhteistyö oppilaitosten kanssa. Harjoittelupaikat ja oppisopimusmallit voisivat tuoda uusia osaajia.”*

Koulutuksiin liittyen nostettiin esille myös mahdollisuus kouluttaa nykyisiä työntekijöitä sisäisen urapolun kautta. Tällä uskotaan olevan vaikutuksia siihen, että nykyiset työntekijät myös haluaisivat pysyä organisaatiossa töissä, kun olisi mahdollisuus ammatillisesti kasvaa ja kehittyä.

*”Sisäinen urapolku ja koulutus. Mahdollisuus kouluttaa nykyisiä työntekijöitä uusiin tehtäviin.”*

Työn vetovoimaa ja samalla työssäjaksamista voitaisiin lähiesihenkilöiden mukaan lisätä erilaisin joustoin. Ehdotettiin, että työntekijöiden ja heidän perheidensä huomioimista voitaisiin tukea esimerkiksi osa-aikaisuuksia nykyistä enemmän myöntämällä.

*”Joustavuuden lisäämistä. Esimerkiksi osa-aikaisuuksia pitäisi pystyä myöntämään, jolloin tuettaisiin myös perheiden tilanteita ja työntekijöiden työssä jaksamista.”*

Lähiesihenkilöt myös suosittelivat rekrytointihaasteiden keskellä panostamaan siihen, että entisiä työntekijöitä pidettäisiin tarvittaessa töissä, kuten eläkeläisiä. Kokemus eläkkeellä olevista on, että moni heistä haluaa keikkailia ja heillä on usein myös vuosien, jopa vuosikymmenten osaamista alan työstä.

*”Vahva suositus kokonaisuuden kannalta panostaa myös siihen, että eläkeläiset keikkailisivat enemmän. Heillä on usein paljon osaamista.”*

Lähiesihenkilöiden mukaan palkkaukseen ja erilaisiin etuihin liittyvät asiat ovat tärkeitä työn vetovoimaa lisääviä tekijöitä. Kilpailukykyisellä palkalla myös vaikutetaan työnantajamielikuvaan ja siihen, että henkilökunnan panostusta työhön arvostetaan.

*”Kilpailukykyinen palkkaus ja edut, joka laajentaa potentiaalisten hakijoiden joukkoa.”*

## Ratkaisut organisaatiotasolla

Lähiesihenkilöt ehdottivat erilaisia ratkaisuja organisaatiotasoisesti. Varahenkilöstöyksiköön liittyviä asioita nousi esille useampi. Osa lähiesihenkilöistä oli mukana varahenkilöstöyksikön perustamiseen liittyvissä työryhmissä. Haastatteluista nousi esille se, että kokemuksen mukaan lähiesihenkilöitä ei kuitenkaan kuunneltu riittävästi, jotta yksiköstä olisi saatu paremmin yksiköiden tarpeita palveleva. Esihenkilöiden mukaan tulisi olla toimivampi varahenkilöjärjestelmä ja varahenkilöiden määrää tulisi kasvattaa. Varahenkilöstöyksikön työvuorosunnitteluun toivottaisiin myös muutosta, jolloin henkilöstöresurssia saataisiin työyksiköihin, silloin kun siihen on eniten tarvetta.

*”Varahenkilöstöyksikön perustamisessa ei paljon esihenkilöitä lopulta kuunneltu, vaikka osa oli työryhmässä mukana.”*

*”Niitä varahenkilöitä pitäisi saada enemmän.”*

*”Toimiva varahenkilöstöjärjestelmä tulisi olla.”*

*”Nykyisellään varahenkilöt määrittävät liikaa itse missä kiertävät ja mitä vuoroja tekevät. On päiviä, kun varoja ei ole lainkaan töissä ja toisaalta on päiviä, kun heitä on liikaa.”*

*”Miksi varahenkilöstöyksikön pitää suunnitella omat listat niin paljon aiemmin kuin yksiköissä? Tällöin yksiköihin tulee enemmän esim. vuoronvaihtokorvauksia maksuun, kun puljataan vuoroja. Varahenkilöiden kannalta kiva ratkaisu, mutta toiminnan kannalta ei toimivaa.”*

Organisaatiotason toivotaan myös kehittävän työnkuvia selkeämmäksi. Samassa yhteydessä nostettiin esille organisaation useat erilaiset suunnitelmat, joihin toivotaan selkeyttä. Yksi haastateltavista mietti, että suunnitelmia ei tulisi tehdä vaan sen vuoksi, että ne pitää olla olemassa. Erilaisten suunnitelmien tulisi olla johdonmukaisia ja työn kannalta merkityksellisiä.

*”Erilaisten suunnitelmien tarkastelua pitäisi tehdä. Niitä on niin paljon. Kun ne olisi selkeitä, olisi parempi hahmottaminen ja työn hallinta.”*

*”Työnkuvan tulisi olla selkeä.”*

Työn sujuvuuden vuoksi ehdotettiin muutosta työssä käytettävien eri järjestelmien tunnuksien saatavuuteen. Esihenkilöistä kolme (3) toivoi, että tämä saataisiin liitettyä jollain tavalla työ sopimuksen teon yhteyteen. Työn sujuvuuden parantamiseen liittyen nousi esille myös se, että asiat, joihin toivotaan vastausta tai kannanottoa, tapahtuisi nykyistä ripeämmin.

*”Kaiken ei pitäisi olla niin pitkissä kantimissa.”*

*”Työsopimuksen myötä pitäisi automatisoida eri järjestelmien tunnusten saatavuus. Nyt menee tuhottomasti aikaa esim. tunnusten hakemiseen eri järjestelmiin sijaisten ja keikkalaisten kohdalla.”*

Vammaispalveluiden päiväaikaisen toiminnan ohjaajien liikkuvuutta asumisyksiköihin toivotaan lisättävän. Tällä saataisiin myös vastattua tarpeeseen siitä, että asumisyksiköissä olisi riittävästi kehitysvammaisten parissa työskentelystä osaamista. Haastatteluista käy ilmi, että varsinkin lähivuosina päiväaikaisten toimintojen ohjaajien siirtymistä asumisen yksiköiden puolelle on tapahtunut esimerkiksi päiväaikaisten toimintayksiköiden loma- tai sulkuai-kojen aikaan. Tämä on lähiesihenkilöiden mukaan ollut hyvä asia ja siksi sen lisäämistä toivotaan.

*”Päivätoiminnan ohjaajien siirtymistä asumisen puolelle pitäisi lisätä. Siellä on sitä osaa- mistakin yleensä paljon.”*

### **Rekrytointiprosessin kehittäminen**

Varahenkilöstöyksikön toiminnan kehittämisen ohella lähiesihenkilöt toivovat myös vuokra- firmoihin liittyvän käytön kehittämistä sujuvammaksi. Kaikkineen rekrytointiprosessiin toivo- taan muutosta lähiesihenkilöiden toimesta. Vastanneista kaksi (2) otti esille myös sen, että yksityisen sektorin toimintatapoja rekrytointiasioista suhteessa hyvinvointialueeseen tulisi myös kehittää. Jos rekrytointiprosessi kaikkineen olisi nykyistä sujuvampi, selkeämpi ja no- peampi, myös hakijamäärän uskotaan kasvavan.

*”Varahenkilöstöyksikön ja vuokrafirmojen käytön kehittämistä. Nyt se ei vaan toimi, jolloin koko tämä prosessi ei toimi.”*

*”Eroavaisuudet esim. yksityisellä ja hva:lla rekrytointiin liittyen ovat suuret, joten tähän pi- täisi panostaa paljon enemmän.”*

*”Rekrytointiprosessin sujuvoittaminen, nopeampi ja selkeämpi prosessi, joka houkuttelisi hakijoita.”*

Haastatteluissa nousi myös esille ajatus rekrytointitiimin kehittämisestä. Joissakin organi- saatioissa esihenkilöiden tukena koko rekrytointiprosessissa on rekrytointitiimi. Esille nousi rekrytointitiimin vastaavat mahdollisuudet myös kyseiselle hyvinvointialueelle, mutta toi- saalta koettiin riski siitä, että häviäisikö mahdollisesti sitä kautta esihenkilöiden oma intuitio haettavasta työntekijästä.

*”Rekrytointitiimin kehittäminen, joka hoitaisi kokonaan ns. paketin hakemuksista haastatte- luihin esihenkilön tukena, kuten joissakin organisaatioissa hoidetaan. Riskinä toki oman*

*tatsin häviäminen hakijasta ja siitä, millaista tekijää itse omalla intuitiollaan hakee omaan tiimiinsä.”*

Lähiesihenkilöt myös toivovat rekrytointiprosessissa luottamusta itseensä. Tuloksista käy ilmi, että lähiesihenkilöt tuntevat pääsääntöisesti hyvin omat vastuuyksiköt, joten nykyiseen ohjeeseen täyttölupakäytännöistä toivotaan muutosta. Täyttölupakäytäntö koetaan ras- kaana ja sen koetaan vaikuttavan esimerkiksi esihenkilöiden arkiseen työhön. Työvuoro- suunnitelmat ja työ sopimukset usein hidastuvat ja joutuvat odottamaan täyttölupakäytäntö- jen vuoksi.

*”Koko prosessin pitäisi olla mahdollisimman selkeää ja hierarkia pois. Luottamusta lähiesi- henkilöihin. Me osataan kyllä itse rekrytoida ja palkata tekijät.”*

*”Nykyinen prosessi on tosi raskas, niin sanotut väliportaot pitäisi jättää siitä pois ja esimer- kiksi esihenkilöt itse päättäisivät 6 kk asti sopimuksista ilman täyttölupakäytäntöjä.”*

*Eihän se palvelupäällikkökään todellisuudessa samanlailla yksiköitä tunne, että täyttölupa- käytäntöjä pitäisi järkeistää.”*

*”Kamalan kauan kestää odotella täyttölupia. Sitten sen jälkeen odotellaan vielä työ sopimuk- siakin. Tähän se muutos pitää tulla ja järjellä ajatella, että tähän panostettaisiin.”*

### **Lähiesihenkilötyön tuki**

Lähiesihenkilöt nostivat haastatteluissa esille omia ajatuksiaan heidän työnsä tukeen liit- tyen. Työn tukemista ehdotettiin esimerkiksi siten, että kokonaisuus olisi paremmin hallin- nassa, työtä tulisi myös rajata ja ohjeiden olla suunnitelmallisia ja selkeitä. Lähiesihenkilöt toivovat, että heitä kuunneltaisiin enemmän.

*”Meidän työn rajaamista pitäisi miettiä, jota ei oikein itse voi tehdä, kun joka puolelta ohjeis- tetaan milloin mitään ja usein vielä eri tavallakin.”*

*”Kokonaisuus pitäisi ottaa jotenkin haltuun. Palvelupäälliköiden pitäisi jotenkin ymmärtää tämä. Välillä niin kylmää kyytiä keskusteluiden osalta.”*

*”Kuulluksi tulemisen tunne puuttuu, tähän pitäisi panostaa. Ei voida johtaa näin tätä työtä.”*

Haastatteluun osallistuneilla (n=5) lähiesihenkilöillä on vähintään viisi (5) vuotta työkoke- musta, joten heillä on myös tunne siitä, että työssä vaadittavaa osaamista on olemassa. Lähiesihenkilöt ehdottavat, että lähiesihenkilöiden tukemiseen liittyen panostettaisiin luotet- tavuuden lisäämiseen.

*”Luotettavuuteen panostamista, että osataan kyllä paljon myös itse.”*

Yhtenä kehittämisehdotuksena nousi esille lähiesihenkilöiden viikkotiimit. Tiimit koetaan tärkeänä ja niissä käsitellään yhteisiä asioita. Toive olisi kehittää viikkotiimien sisältö enemmän käytännön työn kannalta oleellisiin asioihin keskittyväksi.

*”Viikkotiimeissä käsiteltäisiin käytännön työn kannalta oleellisia asioita.”*

*”Viikkotiimit on hyvä juttu. Niissä pitäisi kuitenkin käsitellä enemmän meidän työhön suoraan liittyviä asioita.”*

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin erään hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan lähiesihenkilötyötä tekeviä palveluvastaavia (n=5). Tavoitteena oli selvittää rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin. Tavoite oli myös lisätä ymmärrystä ja tietoa siitä, kuinka monialaisia vaikutuksia sote-alan rekrytointihaasteilla on lähiesihenkilöiden työhön. Tarkoitus oli teemahaastatteluiden avulla saada konkreettisia tuloksia, joita olisi mahdollisuus hyödyntää johtamistyössä. Tarkoitus oli myös selvittää lähiesihenkilöiden kokemuksia Varahenkilöstöyksiköstä ja saada mahdollisesti konkreettisia kehittämissuhteita lähiesihenkilöiltä sote-alan rekrytointihaasteisiin. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1) Miten henkilöstön rekrytointihaasteet näkyvät lähiesihenkilön omassa työssä? 2) Miten rekrytointihaasteet vaikuttavat lähiesihenkilön omaan työhyvinvointiin? 3) Millaisia ehdotuksia lähiesihenkilöillä on rekrytointihaasteiden ratkaisemiseksi?

Tutkimustuloksia, jotka käsittelevät rekrytointia, hyvinvointia ja työhyvinvointia, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, löytyy suhteellisen paljon, mutta ei paljoa sellaisia tutkimuksia, joissa käsiteltäisiin työhyvinvointia juuri lähiesihenkilön näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna tutkimustuloksia löytyy enemmän. Tutkimuksia organisaation tuesta löytyy, johon sisältyy esimerkiksi oman esihenkilön tuki ja kuulluksi tulemisen tunne. Esihenkilötyöstä ja rekrytointiin liittyvistä asioista on viime vuosien aikana tehty suhteellisen paljon tutkimuksia, mutta nämäkin liittyvät lähinnä esihenkilön rooliin työhyvinvoinnin edistäjänä tai rekrytointiin liittyen ohjeistuksina ja rekrytointihaasteiden kehittämisenä.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset, kuten myös tämän tutkimuksen tavoite ja tarkoitus täytettiin. Tutkimukseen liittyy analyysirakenne, jossa alkuperäisiä haastateltavien ilmauksia on systemaattisesti muunnettu teemoiksi ja alaluokiksi. Näistä on myös pystytty tekemään johtopäätöksiä siitä, että sote-alan rekrytointihaasteilla on moninaisia vaikutuksia lähiesihenkilöihin ja heidän työhyvinvointiinsa. On myös nostettu esille lähiesihenkilöiden kehittämissuhteita ja ratkaisuehdotuksia.

Sote-alan rekrytointihaasteilla on saatujen tulosten mukaan kattavasti vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin. Lähiesihenkilöt kokevat esimerkiksi resurssi- ja sijaispulan arkisena, sekä työntekijöiden vaihtuvuuden nykypäivänä arkisena, mutta samalla kuormittavana. Vastaavan tuloksen on myös esimerkiksi Fiskars (2024, 2, 63) todennut, että lähiesihenkilöiden työssä näkyy jatkuva resurssi- ja sijaispula. Hänen mukaansa myös jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus kuormittavaa. Nurmekselan (2021, 13) mukaan sote-alan

rekrytointiin liittyen henkilöstöjohtamisen rooli korostuu, mutta myös työhyvinvointi. Tavoitteena on lisätä alan vetovoimaisuutta, jotta rekrytointihaasteisiin voitaisiin vastata. Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että lähiesihenkilöt korostivat alan vetovoiman ja työnantajakuvan korostamista huomioiden samalla työmarkkinakilpailun esimerkiksi yksityisen palveluntuottajan ja hyvinvointialueen välillä.

Tuloksista kävi ilmi, että rekrytointihaasteet vaikuttavat lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin esimerkiksi kasvaneen työmäärän ja henkisen kuormittuneisuuden vuoksi. Samaan tulokseen on päässyt myös Kantola (2025, 21, 50, 72, 76), jonka tutkimustuloksien mukaan lähiesihenkilöiden työmäärä on kasvanut, esimerkiksi rekrytointiin ja sijaisjärjestelyihin liittyvien työtehtävien vuoksi. Kasvanut työmäärä lisää kuormitusta ja vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Myös Fiskarsin (2024, 31–33, 43) tuloksista käy ilmi, että rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin ovat moninaiset. Henkilöstöpula ja muutokset koetaan raskaana ja huolestuttavana, vaikka samaan aikaan omat vaikuttamismahdollisuudet ja saatu tuki eivät kasva. Kollasen (2019, 41, 52) tuloksissa on myös raportoitu tuen puutteeseen ilmennyttä ongelmaa. Lähiesihenkilötyön tuen ylemmältä johdolta on hänen tuloksiensa mukaansa oltava tasapuolista. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tuloksista kävi ilmi vastaavaa esimerkiksi organisaation tukeen liittyen. Lähiesihenkilöt kokivat tärkeänä esimerkiksi ylemmän johdon ja omien kollegoiden tuen ja merkityksen. He myös esittivät kehittämis- ja ratkaisuehdotuksiin liittyen lähiesihenkilötyön tukemisen. Kollasen (2019, 55–56) mukaan on tärkeää, että lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemista johdetaan huomioiden myös kollegiaalisen tuen lisääminen.

Lähiesihenkilötyön tukemiseen liittyen Leivo (2017, 24, 52, 56) on todennut, että haasteet lähiesihenkilötyölle näkyvät ylemmän organisaation tason päätöksinä ilman riittävän tuen saamista. Ylemmän johdon, varsinkin oman lähiesihenkilön tuki on tärkeää, mutta myös omien kollegoiden. Hän on raportoinut myös esihenkilöiden taloudellisista paineista samassa yhteydessä. Myös tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa kävi ilmi taloudellisten paineiden näkyminen lähiesihenkilötyön henkisen kuormittumisen yhteydessä.

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tuloksissa lähiesihenkilöt totesivat rekrytointihaasteiden näkyvän henkilöstön saatavuusongelmien lisäksi esimerkiksi hakijoiden osaamisvajeena. Airaksisen (2021, 23–24) tuloksissa todetaan, että osaamisvajeella voi olla myös merkitystä asiakas/potilastyön laatuun. Lähiesihenkilöillä on vastuu henkilöstöstä ja sitä kautta myös asiakastyön laadusta. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille lähiesihenkilöiden pelko siitä, että jos työnhakijoilla ei ole kokemusta kehitysvammatyöstä, se näyttäytyy työyksiköissä osaamisvajeena, jolla voi olla moninaisia vaikutuksia. Halmeenmäki (2010, 70) on myös tuloksissaan osoittanut huolensa osaamisenvajeeseen liittyen.

Lähiesihenkilöt korostivat tässä tutkimuksessa omaan työkuormitukseen liittyen oman työn rajaamista ja esimerkiksi omia voimavaroja. Esimerkkeinä nousi esille se, että huolehditaan omasta itsestä riittäväällä levolla, eikä tehdä työajan ulkopuolella töitä, vaikka työmäärä onkin kasvanut rekrytointihaasteiden keskellä. Airaksisen (2021, 24) tuloksissa todetaan vastaavaa, että kasvanut työmäärä lisää kuormitusta ja työstä palautumista, mutta myös oman työn hallinnan puutetta. Leivon (2017, 21, 31) mukaan oman työn hallinnan heikkeneminen lisää tunnetta työn laadun kärsimisestä, lisää stressiä ja uupumisen tunnetta. Näitä yhtäläisyyksiä löytyi myös tästä tutkimuksesta.

Fiskarsin (2024, 31–35, 37) tuloksista nousee esille, että lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tukevia tekijöitä on toimiva johtamisketju, selkeys työnkuvassa, realistiset odotukset ja oman lähiesihenkilön tuki. Työhyvinvointia myös tukee työn merkityksellisyys, työn kehittämisen mahdollisuudet ja vaikutukset resursointiin. Myös Kollanen (2019, 73) on raportoinut vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön liittyen työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat samankaltaisuuksia muihin tutkimuksiin verrattuna.

Fiskars (2024, 29–30, 32–33) on todennut, että on tärkeä panostaa esihenkilöiden johtamisosaamisen tukeen, organisatorisiin tekijöihin, mutta myös muutosjohtamiseen liittyviin asioihin. Lisäksi hän toteaa, että lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tulisi tarkastella yhtenä pitovoimaan liittyvänä tekijänä. Lähiesihenkilön työhyvinvointi vaikuttaa myös hänen mukaansa työntekijöidensä työssä pysymiseen ja työhön sitoutumiseen. Leivo (2017, 48) on lisännyt, että tulisi myös vahvistaa lähiesihenkilöiden ja ylemmän johdon välistä yhteistyötä. Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että lähiesihenkilöt ehdottivat myös erilaisia ratkaisuja organisaatitasolle, joten tuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita yhtäläisyyksiä eri tutkimuksiin liittyen. Lähiesihenkilöt myös korostivat työn vetovoiman lisäämiseen panostamista samanaikaisesti, kun heidän omaan työhyvinvointiinsa liittyen tuloksista korostui työn imuun ja motivaatioon liittyvät vaikutukset.

Tässä tutkimuksessa lähiesihenkilöt sivusivat verrattain vähän rekrytointihaasteisiin liittyen eläkepoistuman merkitystä sote-alalla. Aiheesta ei löydy kovin paljon suoraa tutkimustulosta YAMK-tasoisesti tutkittuna, mutta esimerkiksi väitöskirjatuloksia löytyy, joista esimerkiksi Halmeenmäen (2010, 68–69) ”Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit”. Tutkimuksessa todettiin, että varsinkin sote-alan eläkepoistumaa tulisi järjestelmällisesti seurata ja siihen varautua. Hänen mukaansa eläköityvien kohdalla olisi huomioitava niin sanotun hiljaisen tiedon poistuma, jonka seurauksena saattaa syntyä osaamisvajetta. Tähän tutkimukseen osallistuvien lähiesihenkilöiden toimesta osoitettiin esimerkkinä huoli yksiköiden osaamisvajasta.

Tutkimukseen osallistuneet lähiesihenkilöt ehdottivat yhtenä ajatuksenaan rekrytointiin liittyvien asioiden kehittämistä, johon sisältyy myös Varahenkilöstöyksikön toiminta. Lähiesihenkilöt esimerkiksi kokivat, että varahenkilöitä pitäisi olla enemmän. Varahenkilöstöyksiköihin liittyvää tutkimustulosta löytyy jonkin verran, esimerkkinä Merosen (2025, 33, 35) tutkimuksellinen työ varahenkilöstöyksikön vahvistamiseen liittyen. Hänen tuloksistaan käy ilmi, että tulevaisuudessa varahenkilöstön osaamista juuri tiettyyn erikoistumisalaan tulee lisätä, sekä varahenkilöstön osaamisen kehittämisessä huomioida eläkkeelle siirtymiset. Tuloksissa korostettiin myös esimerkiksi yhteisiä käytäntöjä ja selkeitä hallinnon linjauksia.

## 8.2 Laadullisen tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tulee pyrkiä toteuttamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen peruseriaatteita noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2023, 11). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy kolmeen käsitteeseen, joita ovat eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus. Nämä kaikki kytkeytyvät toisiinsa, eikä niiden määrittely ole yksiselitteistä. Jokainen näistä osa-alueista on abstrakti ja kokonaisuutena vaikeaselkoinen. Jos näistä joku puuttuu, tutkimukselta niin sanotusti putoaa pohja kokonaan pois. (Juuti & Puusa 2020.)

Hyvän tieteellisen menettelytavan alueita on yhteensä kahdeksan, joista eettisyys on yksi tärkeimmistä. Eettisyyteen sisältyy esimerkiksi se, että huolehditaan tarvittavista suostumuksista, luvista ja ennakoarviointien tekemisistä ennen varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä. Eettiseen toimintaan sisältyy myös se, että kenenkään terveyttä tai turvallisuutta ei vaaranneta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11, 13.) Eettisyyden mukaan ketään ei vähätellä, aikaisempiin tutkimustuloksiin viitataan oikein ja tulokset esitellään huolellisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan eettisyys on sitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja kirjallisen työn raportointiosuus on laadittu hyvin. Tutkimuksellisuutta ohjaa eettinen sitoutuneisuus, joka tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuutta ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Tutkimuksesta syntyy uskottava, kun noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Juuti & Puusa (2020) puolestaan kuvaavat eettisyyden noudattavan koko tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita. Tutkimuksessa olevien analyysitapojen ja menetelmien kriteerit ovat heidän mukaansa sellaisia, että ne voisivat toimia myös missä tahansa muussa tutkimuksessa ohjeena. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen eri tahoille eikä tutkimuksen kohteena oleville. Tutkimuksen tulee edesauttaa hyvillä asioilla sen kohteena olevia henkilöitä. Laadullista tutkimusta tehdessä on muistettava, että luotettavuus ilmenee eri vaiheiden aikaan erilaisena.

Tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa eettisyys on huomioitu esimerkiksi siten, että tarvittavat luvat ja suostumukset on käsitelty ja haettu tutkimuksen kohteena olevan hyvinvointialueen määrittelemien linjausten mukaisesti opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen raportointiosuudessa sekä teemahaastatteluiden toteuttamisessa on huomioitu eettinen vastuullisuus noudattaen kirjallisen raportoinnin ja toimintatapojen ohjeita kyseisen hyvinvointialueen määritysten mukaisesti. Lähteitä on haettu ja tiedonhakuja tehty LAB-ammattikorkeakoulun raportointiohjeiden ja YAMK-opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön raportointiosuus on laadittu ohjeita noudattaen huomioiden näkökulmana vastuullisuus. Tutkimuksen eettisyyttä lisää se, että kenenkään vastauksia ei ole vähätelty, tulokset on esitetty sellaisena kuin ne ovat ja analysointivaiheeseen on keskitytty huolellisesti, jotta samaan aikaan tulokset voidaan esitellä selkeinä ja luotettavina. Aikaisempiin tutkimustuloksiin tehtävää viittausta on myös tehty ohjeiden mukaisesti.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön (HTK) sisältyy peruseriaatteina rehellisyys, arvostus, vastuunkanto ja luottamus. Luotettavuuteen sisältyy se, että tieteellisen toiminnan laatu varmistetaan suunnittelun, menetelmien, analyysien ja voimavarojen käyttämisessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.) Luotettavuutta on myös se, että pyritään välttämään virheitä, josta seuraa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tärkeys. Ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita siihen, kuinka laadullista tutkimusta arvioidaan. Luotettavuuteen sisältyykin täten usein kokonaisvaltainen tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi, jossa painottuu johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuus riippuu monesta asiasta. Esimerkiksi haastatteluaineiston luotettavuuden laadusta keskustellessa on tärkeää, että kaikkia haastatteluun osallistuvia on haastateltu ja haastatteluaineisto selkeästi luokiteltu. Luotettavuuteen sisältyy esimerkiksi käsitteet reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että päästään samaan lopputulokseen joko kahdella eri tutkimuskerralla tai kahden eri tutkijan lopputuloksissa, toisin sanoen päädytään samankaltaisuuksiin, eli yksimielisyyteen. Teemahaastatteluissa validiuksella tarkoitetaan sitä, että haastatteluun osallistuvien avulla tuotetaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä ja luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Luotettavuuteen sisältyy ajatus siitä, että tutkija on itse ammattitaitoinen, kykenee perustelemaan ja valitsemaan oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä sekä koko tutkimuksen toteuttamisessa, että tutkimusongelmien ratkaisuihin (Juuti & Puusa 2020).

Tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa oli tarkoitus haastatella palveluvastaavia, jotka työskentelevät hyvinvointialueen vammaisten asumispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueella lähiesihenkilötyössä. Haastatteluun valituilla palveluvastaavilla on

lähiesihenkilötyökokemusta vähintään viiden (5) vuoden ajalta. Tutkimuksen luotettavuus perustuu tässä työssä esimerkiksi näiden lähiesihenkilöiden kokemusperäisyyteen. Luotettavuus näkyy myös esimerkiksi siinä, että kukaan ei ole tunnistettavissa. Luotettavuuteen panostettiin tutkimuksen eri vaiheissa, esimerkiksi siten, että tutkittaville painotettiin salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta ja tietosuojalainsäädäntöä. Tuloksissa myös esiteltiin tutkittavien antamia vastauksia suorina lainauksina tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkittavia on kohdeltu kunnioittavasti yhteistyön aikana ja saatuja tietoja on käsitelty esimerkiksi kyseisen hyvinvointialueen asettamien ohjeiden mukaisesti. Missään vaiheessa tutkimusta ulkopuoliset eivät ole päässeet näkemään mitään tutkimukseen liittyvää materiaalia. Tutkittavat saivat tietoa tutkimuksesta sekä suullisesti, että kirjallisesti. Tutkija on dokumentoinut tämän tiedonannon. Tutkittavat ovat saaneet tietoa myös esimerkiksi siitä, miten kerättyä tietoa käsitellään ja miten tiedot säilytetään ja myöhemmin hävitetään tietoturvallisten ohjeiden mukaisesti.

Esihenkilöiden teemahaastattelut toteutettiin siten, että tutkittavilla oli mahdollisuus heidän omien työasioiden vuoksi siirtää tai esittää haastattelun ajankohtaa. Haastatteluissa edettiin mahdollisimman vapaamuotoisesti, jotta tutkittaville saatiin tilanteesta mahdollisimman rauhallinen ja rento. Osa tutkittavista palasi jälkikäteen asioihin, jos mieleen oli vielä jäänyt jotain tärkeää mainittavaa. Näin kokonaisuudesta saatiin luottamuksellinen ja jokaista arvostava.

Tutkimukseen liittyvät tiedot säilytetään tutkijan käytössä olevalla tietokoneella, johon ei ole muilla pääsyä. Aineisto (sähköinen ja kirjallinen) on ainoastaan tutkijalla ja vuoden päästä opinnäytetyön valmistumisesta hävitetään koko saatu aineisto lopullisesti.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus ei edennyt kaikilta osin alkuperäisen suunnitelman mukaan sekä tutkijasta, että tutkittaviin liittyvien seikkojen vuoksi. Tiedonkeruuseen liittyvä haastattelu oli alun perin suunniteltu pidettäväksi liian lähellä kesälomakautta, jonka vuoksi osa haastatteluista siirtyi kesälomakauden ulkopuolella pidettäväksi.

Haastetta opinnäytetyöprosessiin toi organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Vastuualueissa tapahtui esimerkiksi yhdistämisiä yt-neuvotteluiden seurauksena. Myös esimerkiksi lähiesihenkilöiden aluejaoissa tapahtui joitakin muutoksia, sekä vastuu- ja palvelualueiden käyttämissä nimikkeissä. Varahenkilöstöyksikössä on tapahtunut erilaista kehittämistyötä koko opinnäytetyöprosessin ajan.

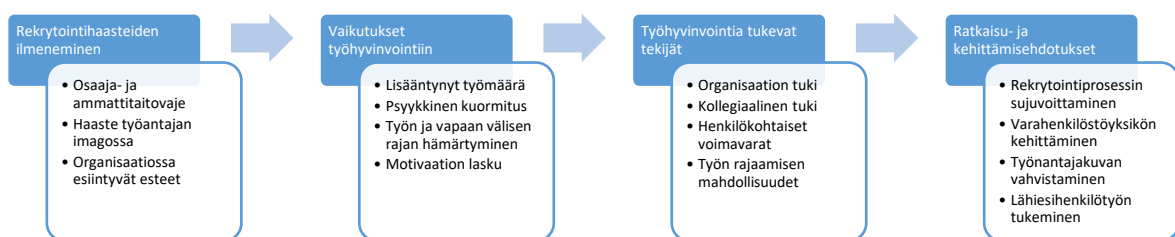
Kokonaisuudessaan opinnäytetyö ei ole kovin laaja, koska se on kohdennettu suoraan vammaispalveluiden asumisen ja päiväaikaisen toiminnan palvelualueen lähiesihenkilötyötä tekeville palveluvastaaville. Heiltä on saatu tähän opinnäytetyöhön arvokasta

kokemusperäistä tietoa. He jakoivat omia ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä rakentavasti ymmärtäen työnantajan näkökulman esimerkiksi taloudellisten haasteiden vuoksi. Kiitos kuuluukin tähän tutkimukseen osallistuneille palveluvastaaville, joiden avulla saatiin luotettavia tuloksia, joita on tärkeä tulevaisuudessa hyödyntää.

### 8.3 Johtopäätökset ja kehittämissihtotukset

Opinnäytetyön tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, kuten kuvioista 7 on nähtävillä, jotka ovat suurelta osin yhteneväisiä vastaaviin tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksia henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutuksista lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin löytyy verrattain vähän. Tutkimustuloksia rekrytointihaasteista ja työhyvinvoinnin merkityksestä löytää vastavasti enemmän. Perustyöntekijöiden työhyvinvoinnista löytyy myös tuloksia enemmän kuin lähiesihenkilöiden.

Voidaan todeta, että rekrytointihaasteet ilmenevät lähiesihenkilöiden työssä osaaaja- ja ammattitaitovajeena, työnantajaimagon haasteena, mutta myös organisaatiotasoilla esiintyvänä esteinä. Rekrytointihaasteiden vaikutukset työhyvinvoinnissa johtuvat lisääntyneestä työmäärästä, psyykkisestä kuormituksesta, vapaan ja työn välisen rajan hämärtymisestä sekä motivaation laskusta. Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia puolestaan tukee erilaiset organisaation tukeen liittyvät asiat, omien kollegoiden (ja oman varahenkilön ja oman henkilöstön) tuki, omat henkilökohtaiset voimavarat (ammattillinen resilienssi) ja työn rajaamiseen liittyvät tekijät. Rekrytointihaasteiden ratkaisu- ja kehittämissihtotukset liittyvät rekrytointin sujuvoittamiseen ja varahenkilöstöyksikön kehittämiseen, organisaatiotason ratkaisuihin (strateginen johtaminen), työnantajakuvan parantamiseen (työn veto- ja pitovoimatekijät), sekä lähiesihenkilötyön tukemiseen liittyviin tekijöihin.



Kuvio 7. Johtopäätöksiä.

”Rekrytointihaasteiden ilmeneminen lähiesihenkilöiden työssä” johtopäätöksenä voidaan todeta, että 1) rekrytointihaasteet aiheuttavat henkilöstöressivajetta ja lisäävät täten lähiesihenkilöiden työkuormaa, 2) organisaatioon liittyvät tekijät hidastavat rekrytointiprosesseja ja vaikuttavat henkilöstöressin hallintaan, 3) lähiesihenkilöiden työaika kuluu

osaamisen johtamisen vuoksi (osaamisvajeeseen liittyen) esimerkiksi valvontaan ja perehdytykseen ja 4) organisaation vetovoimalla tai sen puutteella on vaikutuksia rekrytointien onnistumiseen.

”Henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin” johtopäätöksenä todetaan, että 1) lisääntynyt työmäärä haastaa henkiset resurssit ja aiheuttaa kuormitusta, 2) rekrytointihaasteet herättävät stressiä ja huolta, 3) työasiat saattavat kulkeutua työajan ulkopuolelle ja aiheuttaa työstä palautumisen haasteita ja 4) alentuneella työmotivaatiolla ja työnimulla on mahdollisesti vaikutuksia myös työhön sitoutumiseen.

”Lähiesihenkilön työhyvinvointia tukevat tekijät rekrytointihaasteiden keskellä” johtopäätökset ovat: 1) organisaation tuella on kuormitusta lieventävä vaikutus, 2) työyhteisö (omat kollegat, oma varahenkilö, oma henkilöstö) on voimavaroja suojaava tekijä, 3) henkilökohtaisilla voimavaroilla ja omalla osaamisella on omaa työhyvinvointia tukeva merkitys ja 4) työn rajaaminen tukee työhyvinvointia.

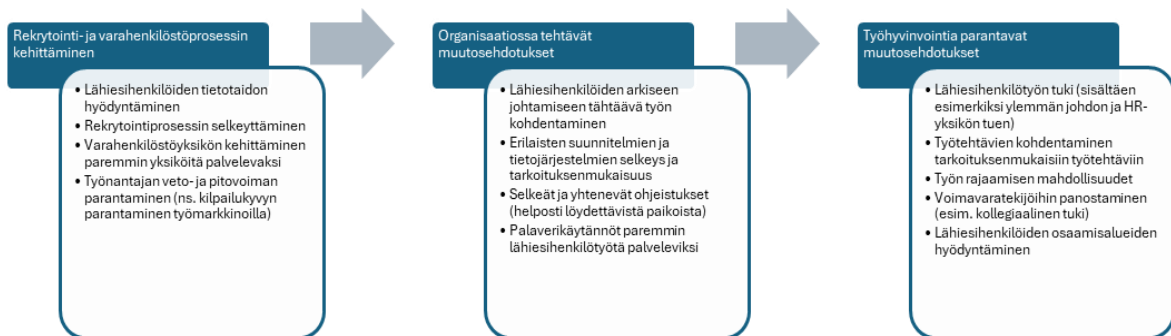
”Lähiesihenkilöiden ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia” johtopäätöksiin todetaan, että 1) rekrytointiprosessin uudistaminen ja varahenkilöstöyksikön kehittäminen paremmin palvelevaksi, 2) työhyvinvoinnin tuki erilaisilla organisaatiotason muutoksilla ja ratkaisuilla, 3) ratkaistava työnantajan vetovoimaan ja organisaation kilpailukykyyn työmarkkinoilla liittyvät haasteet ja 4) lähiesihenkilöiden työtehtävien kohdentaminen tarkoituksenmukaiseen suuntaan ja työtehtäviin.

Kyseiselle hyvinvointialueelle ehdotetaan näiden tulosten ja johtopäätösten perusteella kehittämisehdotuksia kuvion 8 mukaisesti. Yhtenä ehdotuksena on rekrytointi- ja varahenkilöstöprosessin kehittäminen hyödyntäen esimerkiksi lähiesihenkilöillä olevaa tietotaitoa. Tietotaitoa ja osaamista hyödyntämällä vaikutetaan myös työhyvinvointiin positiivisesti. Rekrytointiprosessin tulisi kaikkineen olla selkeä ja sujuva, sekä mahdollisimman vähän lähiesihenkilöiden työkuormaa lisäävä. Varahenkilöstöyksikön toiminnan ehdotetaan kehitettävän paremmin yksiköitä palvelemaan suuntaan. Lähiesihenkilöt ovat itse ajatelleet, että jos heillä olisi mahdollisuus kohdentaa enemmän työaika arkiselle johtamiselle rekrytointihaasteisiin keskittymisen sijaista, tällä olisi vaikutuksia myös koko työyhteisön työhyvinvointiin. Näin ollen myös parannettaisiin samalla myös työn pito- ja vetovoimaa, sekä yleistä työtyytyväisyyttä. Työnantajan veto- ja pitovoiman parantamista ehdotetaan esimerkiksi, että sillä voitaisiin parantaa ns. työmarkkinakilpailua.

Lähiesihenkilöt kokevat tällä hetkellä, että työaika kuluu myös paljon erilaisten suunnitelmien laadintaan ja päivittämiseen, sekä uusia tietojärjestelmiä tulee usein käyttöön. Hyvinvointialueelle ehdotetaan erilaisten järjestelmien ja suunnitelmien selkeyttämistä ja tarkoituksenmukaisuutta, jotta ei esiintyisi esimerkiksi päällekkäisyyttä ja eriäviä ohjeistuksia.

Ohjeistuksien tulisi myös olla helposti löydettävissä. Palaverikäytäntöjä myös ehdotetaan kehitettävän paremmin lähiesihenkilöiden työtä palvelevaksi.

Työhyvinvoinnilla on iso merkitys, joten yhtenä ehdotuksena on panostaa lähiesihenkilöiden voimavaratekijöihin. Tuloksista kävi ilmi esimerkiksi kollegiaalinen tuki, joten panostaminen työhyvinvointia tukeviin tekijöihin on tärkeää. Myös erilaisilla keinoilla tukea lähiesihenkilötyötä vaikutetaan työhyvinvointiin. Ehdotetaan, että kehitetään esimerkiksi HR-yksikön ja ylemmän johdon tukea lähiesihenkilöille.



Kuvio 8. Kehittämisehdotuksia.

#### 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tätä soveltavaa tutkimusta on mahdollisuus hyödyntää jatkotutkimuksissa sosiaali- ja terveysalalla lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tutkimiseen liittyen. Tutkimuksen aikana nousi esille erilaisia jatkotutkimusaiheita, joiden avulla saataisiin lisää ymmärrystä ja tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin merkityksestä. Esihenkilötyötä tekevien työhyvinvoinnin on todettu eri tutkimuksissa vaikuttavan esimerkiksi työntekijätasolle. On tärkeää huomioida, että lähiesihenkilöiden työhyvinvointia kannattaa siis tutkia heidän työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmankin vuoksi. Yhtenä esimerkkinä voisi tutkia, onko rekrytointihaasteiden vaikutuksissa poikkeavuutta esimerkiksi lähiesihenkilöiden ja ylemmän johdon välillä. Näin voitaisiin saada tuloksia kuormitukseen liittyvien tekijöiden jakaantumisesta eri organisaatiotasolla.

Jatkotutkimusaiheena olisi perusteltua lähiesihenkilöiden kokemuseräisyyteen liittyvän osaamisen hyödyntäminen hyvinvointialueen rekrytointiprosessien kehittämisessä. Myös lähiesihenkilöiden ratkaisu- ja kehittämisehdotuksista nousevia asioita voisi tutkia, kuten muutoksen johtamiseen liittyviä organisatorisia tekijöitä. Lähiesihenkilöillä on usein paljon tietoa muutosjohtamisen tarpeesta, joten sitä tietotaitoa voisi tutkimuksellisesti hyödyntää. Tähän liittyen esimerkiksi kehittämishanke, jossa laaditaan konkreettinen toimintamalli työkuormitukseen liittyen ja arvioitaisiin sen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Kohderyhmänä lähiesihenkilöitä kannattaa tutkia lisää, koska lähiesihenkilöiden rooli työyksiköissä sosiaali- ja terveysalalla on merkittävä. Työtä on mahdollisuus aina kehittää ja tehdä parannuksia esimerkiksi nykyiseen soten pito- ja vetovoimaan yhteistyöllä lähiesihenkilöiden kanssa. Tarkoituksenmukaista olisi tutkia sitä, miten lähiesihenkilöiden työhyvinvointi vaikuttaa työilmapiiriin tai onko sillä yhteyttä henkilöstön pitovoimatekijöihin. Selvitystä ja vertailua voisi tehdä myös kansainvälinen näkökulma huomioiden. Vastaavaa kokemusta voi olla jossain toisessa maassa, jossa esimerkiksi johtaminen ja rekrytointikäytännöt ovat toisenlaisia. Vertailua on myös mahdollista tehdä sosiaali- ja terveysalan sekä eri palvelualojen välillä.

Hyvinvointialueille siirtymiseen liittyen jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä myös tutkia hyvinvointialueuudistuksen vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Näkökulmaksi voisi valita rakenteellisten muutosten tai HR-muutosten näkökulman.

Rekrytointihaasteiden jatkuessa pitkään, olisi hyvä tutkia pidemmällä aikavälillä niiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Kaikkineen jatkotutkimus lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnista on tärkeää, rekrytointihaasteet ovat vain yksi näkökulma mistä tätä voi tarkastella.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ahti, T. & Kaivolahti, T. 2023. Kollegiaalisuus sote-alan veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä – keikkatyötä tekevien ammattikorkeakouluopiskelijoiden näkökulma. Tutkiva hoitotyö. Vol. 21 (2), 33–34. Viitattu 7.3.2024. Saatavissa

<https://tuhto.emagz.fi/reader/issue/10228/347296/32>

Airaksinen, S. 2021. Lähiesimiesten kokemus työhyvinvoinnista akuuttihoitotyössä.

Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 15.12.2025. Saatavissa

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/476109/Airaksinen\\_Susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/476109/Airaksinen_Susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Linna, A., Pentti, J. & Kivimäki, M. 2005. Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. Journal of epidemiology and community health. Vol.59 (10), 851-857. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa DOI: [10.1136/jech.2004.030924](https://doi.org/10.1136/jech.2004.030924)

Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A. & Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva hoitotyö. Vol. 19 (4), 3–11. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa

<https://www.terveysportti.fi/xmedia/tuh/tuh00205.pdf>

Arene. 2022. Ammattikorkeakouluihin kuusinkertainen määrä kansainvälisiä hakijoita, mutta sote-alan vetovoima tökkii. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa

<https://arene.fi/ajankohtaista/ammattikorkeakouluihin-kuusinkertainen-maara-kansainvalisia-hakijoita-mutta-sote-alan-vetovoima-tokkii/>

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehy Ry. Tehyn julkaisusarja B:2/20. Viitattu 7.3.2020. Saatavissa

[https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020\\_b2\\_sosiaali-ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_ja\\_vetovoima\\_-\\_lahihoitajien\\_nakemyksia\\_id\\_15982.pdf](https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf)

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. 34 (4), 215–225.

- Fiskars, Y. 2024. Lähijohtamisen rooli muutoksessa – vaikutus lähiesihenkilön hyvinvointiin ja pitovoimaan sosiaali- ja terveysalalla. LAB ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 30.11.2025. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850910/Fiskars\\_Yvonne.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850910/Fiskars_Yvonne.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Fitzpatrick, L. 2010. Initial Submission to the Australian Government Caring for Older Australians Productivity Review of Aged care. Viitattu 1.3.2024. Saatavissa <https://www.royalcommission.gov.au/aged-care>
- Hankonen, R. 2024. Palkkauksen uusi logiikka. Tehy -lehti, nro 3/2024.
- Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.12.2025. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66586/978-951-44-7999-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harmainen, M., Pesola, A. & Pulliainen, M. 2023. Yhteiskehittämällä parempi hoiva- ja hoitotyön tulevaisuus. AMK-lehti/UAS Journal. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030630160>
- Hasala, H. 2023. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia vaihtuvuudesta ja organisaatioon sitoutumisesta. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202301251639>
- Heikura, T. & Rajjas, M. 2023. Työpaikkaa vaihdetaan eniten terveys- ja sosiaalipalveluissa. Tilastokeskus. Viitattu 17.2.2023. Saatavissa <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/tyopaikkaa-vaihdetaan-eniten-terveys-ja-sosiaalipalveluissa/>
- Herttuala, N. 2023. Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Tampere: Tampereen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Työelämän tutkimus. Vol. 15 (1), 47–65. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300/44299>

- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kailassuo, E-I. 2020. Hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstä ja hyvinvoinnistaan. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Pro-Gradu tutkielma. Viitattu 22.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060942437>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. Tutkiva hoitotyö. Vol. 15 (1), 26–35. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://tuhto.emagz.fi/reader/issue/10228/177287/26>
- Kantola, T. 2025. Esihenkilön haasteet ja kehittäminen hyvinvointialueella. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 30.11.2025. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850910/Fiskars\\_Yvonne.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850910/Fiskars_Yvonne.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Karjalainen, M. 2022. Jaksamisen rajat: psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. E-Kirja. Helsinki: Basom Books.
- Kemmo, J., Jääskeläinen, K. & Pahkamäki, N. 2022. Sote-alan pito- ja vetovoima: keskustelupiirissä esihenkilöt ja korkeakoulu. Teoksessa Syrjämäki, E. & Kenttälä-Koivumäki, T. (toim.) TAMK-konferenssi – TAMK-conference. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 56–62.
- Kievari-Salo, S. & Terkamo-Moisio, A. 2023. Tuhoava johtamistyyli vaikuttaa monitahoisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tutkiva hoitotyö. Vol. 21 (4), 37–38. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://tuhto.emagz.fi/reader/issue/10228/367807/36>
- Kirkonpelto, T-M. & Mäntyranta, T. 2023. Tiekartta 2022–2027 sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Viitattu 21.1.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

Koivuniemi, S. 2023. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kansainvälinen rekrytointi. Tehy ry. Julkaisusarja B1/23. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa

[https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2023/2023\\_b1\\_sosiaali-  
\\_ja\\_terveydenhuoltoalan\\_kansainvalinen\\_rekrytointi\\_id\\_18252.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2023/2023_b1_sosiaali-ja_terveydenhuoltoalan_kansainvalinen_rekrytointi_id_18252.pdf)

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. Viitattu 3.3.2024.

Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Kollanen, P. 2019. Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 2.12.2025. Saatavissa

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159727/Kollanen\\_Pia.pdf?sequence=1&is  
Allowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159727/Kollanen_Pia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kröger, M. 2018. The Global Land Rush and The Arctic. The GlobalArctic Handbook.

Springer International Publishing, 27-43. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa DOI: [10.1007/978-3-319-91995-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91995-9_3)

Kujala, H. 2020. Kuormitus uhkaa työhyvinvointia sote-alalla. Työ, Terveys, Turvallisuus.

Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://ttlehti.fi/kuormitus-uhkaa-tyohyvinvointia-sote-alalla/>

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. 2024. Kunnat ja hyvinvointialueet ennakoivat tälle vuodelle yli 420 miljoonan säästöjä. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa

[https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2024/kunnat-ja-hyvinvointialueet-ennakoivat-talle-  
vuodelle-yli-420-miljoonan](https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2024/kunnat-ja-hyvinvointialueet-ennakoivat-talle-vuodelle-yli-420-miljoonan)

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede. Vol. 23 (2), 138–148.

Laaksonen, M. & Silventoinen, K. (toim.) 2011. Sosiaaliepideologia: väestön terveyserot ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, J., Selander, K., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Nevander, N. & Korkiakangas, E. 2023. Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkiva hoitotyö. Vol. 21 (3), 3–10. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa

<https://tuhto.emagz.fi/reader/issue/10228/347296/2>

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

- Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella – Miten ratkaista henkilöstöpula? E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Leivo, T. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähiesimiesten työhyvinvointi. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 17.12.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017122222506>
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2024. Hyvinvointialue: järjestäminen, hallinto ja talous. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Meronen, M. 2025. Varahenkilöstön vahvistaminen Sata-alueella. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 18.12.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025061022072>
- Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.12.2025. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/35f07c36-1b68-46f4-a3b6-43d6b520c6b6/content>
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus. Vol. 15 (3), 250–265. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Rasmus, J. 2024. Työnhakututkimus 2024-raportti. MPS. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.mps.fi/blogi/tyonhakututkimus-2024>
- Sarkkinen, M. 2020. Oman johtamistyylin löytäminen keventää esihenkilön kuormaa. Työterveyslaitos. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/oman-johtamistyylin-loytaminen-keventaa-esimiehen-kuormaa>
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Siegrist, J. 2008. Psychosocial stress and disease risks in occupational life. Results of international studies on the demand – control and the effort -reward imbalance models. National Library of Medicine. Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz. Vol. 51 (3), 305-312. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa DOI: [10.1007/s00103-008-0461-5](https://doi.org/10.1007/s00103-008-0461-5)

- Sipilä, S. & Viitala, V. 2023. Esihenkilön työhyvinvoinnin merkitys työyhteisön hyvinvointiin. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060521321>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024a. STM myönsi rahoitusta sote-alan henkilöstöpulaa helpottaville hankkeille. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/stm-myonsi-rahoitusta-sote-alan-henkilostopulaa-helpottaville-hankkeille>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024b. Hyvän työn ohjelma – Vetoa ja pitoa sote-alalle. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. E-Kirja. Helsinki: Talentum. Alma Talent.
- Toivainen, H. 2021. Laadullinen tutkimus seisoo omilla jaloillaan. Aikuiskasvatus. Vol. 41 (1), 81–82. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa DOI: [10.33336/aik.107397](https://doi.org/10.33336/aik.107397)
- Tuimala, A. 2022. Henkilöstön saatavuus on turvattava. KT-lehti. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://www.ktlehti.fi/2022/2/henkiloston-saatavuus-on-turvattava>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-Kirja. Helsinki: Tammi. Ellibs.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Työvoimabarometri: alueet ja toimialat. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://tyovoimabarometri.fi/haku?alue=9a3726ca-8103-4de6-b285-62b88d1ae549&toimiala=ceba9826-52b6-41c4-aba1-58577c045fad>
- Työsuojeluhallinto. 2023. Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan. Verkko-seminaari 12.12.2023. Viitattu 4.2.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=uh4ak--uXDE>
- Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 5. uudistettu painos. Viitattu 14.1.2023. Saatavilla <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkilöiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>

Valtioneuvosto. 2022. Tekoälyn ja robotiikan hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan yhtenäisiä käytäntöjä. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tekoalyn-ja-robotiikan-hyodyntamiseen-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-tarvitaan-yhtenaisia-kaytantoja>

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Teema 1: Rekrytointihaasteiden ilmeneminen

- Millaisia rekrytointihaasteita organisaatiossanne esiintyy? Mainitse halutessasi konkreettisia esimerkkejä.
- Miten rekrytointihaasteet näkyvät lähiesihenkilön työssä?
- Rekrytointiprosessin vaikutukset lähiesihenkilön työajankäytössä ja työnkuvassa?
- Millaisia kokemuksia sinulla on lähiesihenkilönä Varahenkilöstöyksiköstä?

### Teema 2: Rekrytointihaasteiden vaikutukset työhyvinvointiin

- Millaista kuormitusta rekrytointihaasteet aiheuttavat lähiesihenkilöille?
- Millaisia vaikutuksia niillä on työstä palautumiseen, työssäjaksamiseen ja motivaatioon?
- Mitkä tilanteet lähiesihenkilön näkökulmasta katsottuna tuntuvat erityisen kuormittavilta ja/tai huolestuttavilta?

### Teema 3: Työhyvinvointia tukevat tekijät rekrytointihaasteiden keskellä

- Mitkä tekijät auttavat ylläpitämään omaa jaksamista ja työhyvinvointia?
- Millaista tukea organisaatiosta on saatavilla?
- Millaisia voimavaratekijöitä lähiesihenkilöllä on rekrytointihaasteiden keskellä? Millaisilla keinoilla niistä kokee selviävänsä?

### Teema 4: Kehittämisen- ja ratkaisuehdotukset

- Mitä toimenpiteitä lähiesihenkilönä ehdotat rekrytointiprosessin helpottamiseksi?
- Onko sijais- tai varahenkilöstöjärjestelyissä mielestäsi parannettavaa ja jos on, millaista?
- Kuinka organisaatiotasolla voisi tukea lähiesihenkilön työhyvinvointia rekrytointihaasteiden keskellä?
- Millaisia ratkaisuja lähiesihenkilönä haluaisit otettavaksi käyttöön organisaatiossa?
- Millaisia asioita organisaatiossa tulisi kehittää?

Liite 2. Saatekirje

**Saatekirje**  
28.5.2025

## **Arvoisa tutkimukseen kutsuttava henkilö**

### **Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön**

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan henkilöstön rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilön työhyvinvointiin XX hyvinvointialueen vammaisten asu-  
mispalveluiden ja päiväaikaisen toiminnan XX palvelualueella.

Tarkoitus on toteuttaa teemahaastattelu tutkijan ja tutkittavan välillä siten, että tutkimukseen osallistuvan anonyymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan ja sen jälkeen.

Teemahaastatteluun kutsutaan vähintään viisi (5) vuotta lähiesihenkilötyössä olleita palvelustaava-nimikkeellä olevia lähiesihenkilöitä.

Opinnäytetyön tekijä on LAB ammattikorkeakoulussa ”Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla” (YAMK) opiskeleva Miia Pappinen.

### **Vapaaehtoisuus**

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen koska tahansa. Opinnäytetyöstä kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei vaikuta millään tavalla kohteluusi.

Teemahaastatteluun annettava suostumus annetaan mieluiten sähköisessä muodossa, joka lähetetään sinulle sähköpostitse. Sinulla on mahdollista toimittaa suostumuslomake myös paperisena lomakkeena. Suostumuslomakkeet säilytetään tietoturvasyistä ja hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyöprosessin valmistumisen jälkeen.

### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastatteluiden avulla saada konkreettisia tuloksia palvelualueelle, joita on mahdollista hyödyntää johtamistyössä konkreettisesti.

### **Opinnäytetyön kulku**

Opinnäytetyö sisältää raportointiosuuden, jonka tietoperustassa käsitellään lähiesihenkilötyötä, työhyvinvointia ja rekrytointihaasteita.

Tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan sitä, että selvitetäisiin rekrytointihaasteiden vaikutuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin palvelualueellanne. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on syksyllä 2025.

Opinnäytetyölle on asetettu kolme (3) tutkimuskysymystä, joiden sisältö on sote-alan rekrytointihaasteissa, rekrytointihaasteiden ongelmien vaikutuksissa lähiesihenkilöiden työhön ja työhyvinvointiin, sekä rekrytointihaasteiden ratkaisuehdotuksissa. Teillä on myös mahdollisuus hyödyntää työssänne maaliskuussa 2024 toimintansa aloittanutta Varahenkilöstöyksikköä, josta on myös mahdollisuus jakaa kokemuseräisyyttä halutessanne.

Tutkija varaa teemahaastatteluun aikaa kanssanne alustavasti 1 h verran, mutta siitä voidaan sopia tarkemmin haastatteluajan sopimisen yhteydessä. Tarkoitus on, että teidän työkokemuksenne avulla saataisiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin juuri teidän

kokemuksianne ja näkemyksiänne tutkittavasta aiheesta. Vaikka tutkimusta ohjaa tietty runko, on siinä mahdollisuus tehdä esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä puolin tai toisin.

### **Opinnäytetyön mahdolliset hyödyt**

Lähiesihenkilöiden työ on nykypäivänä erilaisten tutkimuksien ja julkaisujen mukaan monien erilaisten odotuksien välillä tasapainoilua, työskentelyä hektisen paineen ja kiireen alla asioiden muuttuessa, monimutkaistuessa ja kehittyessä nopeasti.

Tällä opinnäytetyöllä tavoitellaan sellaista hyötyä, että tehdään nykyistä näkyvämmäksi sote-alan rekrytointihaasteiden vaikutukset lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Toivomuksena on, että opinnäytetyön tuloksien avulla saataisiin tehtyä sellaisia konkreettisia toimenpiteitä, joilla koettaisiin hyötyä lähiesihenkilöiden työssä jaksamiseen nyt ja tulevaisuudessa.

### **Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvat haitat ja epämukavuudet**

Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuu teille haittana tai epämukavuutena teemahaastatteluuun käyttämänne aika hektisen työpaineen alla ja/tai teemahaastattelun nauhoittamisen kokemukset.

Jos koette jonkin asian itsellenne esimerkiksi epämukavana, voitte keskeyttää teemahaastattelun tai jättää johonkin teemaan vastaamatta. Tutkija, joka toimii haastattelijana, nauhoittaa haastattelun tuloksien analysoimista varten ainoastaan itseään varten.

Haastatteluun käyttämänne aika olisi tarkoitus olla sellainen, että haastattelussa keskitytään juuri teihin ja kokemuksiinne (ei esimerkiksi tehdä oloa epämukavaksi haastattelun aikana muistiinpanojen kirjoittamisella). Tarkoitus on, että tämän opinnäytetyön tuloksista olisi teille ennen kaikkea hyötyä, joten osallistumisenne koetaan tärkeäksi.

### **Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuoj**

Opinnäytetyössä säilytetään kokoajan anonymiteettinne ja toimitaan tietosuojaohjeiden mukaisesti. Mitään henkilötietojanne ei tule missään tutkimuksen vaiheessa tai sen jälkeen kenellekään muulle käsiteltäväksi kuin tämän tutkimuksen tekijälle. Aineisto säilytetään vaan tämän opinnäytetyöprosessin valmistumiseen asti ja sen jälkeen hävitetään asianmukaisesti. Tutkijalle tulee teistä tunniste/henkilötietona tietoon nimenne, työsähköpostiosoitteenne ja haastattelutallenne. Erityisiä henkilötietoja teistä ei käsitellä.

Opinnäytetyön tekijä on laatinut tietosuojaaselosteen. Teidän on halutessanne mahdollisuus saada se myös itsellenne. Tietosuojaoseloste on toimitettu XX hyvinvointialueen opinnäytetöiden tutkimuslupien ohjeiden mukaan osoitteeseen XX, jonne myös itse tutkimuslupa on toimitettu. Tutkimuslupa on käynyt ennen tutkimusluvan lähettämistä tarkastuksessa ja allekirjoitettavana tämän opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla.

Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Opinnäytetyön aineistoa säilytetään tutkijan kotona tietosuojaohjeiden mukaisesti (tarvittavat lomakkeet lukitussa tilassa ja sähköiset aineistot salasanojen ja kaksoisvarmistamisen takana). Kaikki aineisto hävitetään tietosuojaohjeiden mukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### **Opinnäytetyön raportointi**

Opinnäytetyö raportoidaan LAB ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti (YAMK) ja noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan menettelytapaohteja.

**Lisätiedot**

Pyydän tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.