

Minna Helansuo, Osmo Tolonen

ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA – YAMK- opiskelijoiden näkemyksiä ja kehittämisiside- oita palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveystieteen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveystieteen kehittäminen ja johtaminen (ylempi
AMK)

2026



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Minna Helansuo, Osmo Tolonen
Työn nimi	Esihenkilöiden työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä ja kehittämideoita palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Vuosi	2026
Sivut	63 sivua, liitteitä 14 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna Makkonen, Tarja Turtiainen, Suvi Lamberg

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä organisaatioiden toiminnassa, tuottavuudessa ja menestyksessä. Sosiaali- ja terveysalan jatkuvissa muutoksissa esihenkilöiden työhyvinvointi korostuu, sillä se vaikuttaa suoraan sekä työyhteisön hyvinvointiin että johtamisen laatuun. Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset, organisatoriset ja työhön liittyvät tekijät sekä omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä työhyvinvoinnin haasteista. Tavoitteena oli tuottaa ajantasaista ja hyödynnettävää tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opetuksen kehittämiseen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessin mukaisesti. Kohderyhmänä olivat sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijat, jotka työskentelevät tai aikovat työskennellä esihenkilötehtävissä. Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin työelämälähtöisiä case-esimerkkejä johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen opintojaksolle.

Tulosten perusteella esihenkilöiden työhyvinvointi koetaan merkittäväksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi. Esihenkilötyö näyttäytyy vaativana asiantuntijatyönä, jossa työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Erityisesti omalta esihenkilöltä saadulla ammatillisella tuella sekä itsensä johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä.

Opinnäytetyön tuotoksena kehitetty case-menetelmä koettiin osallistavana, ajatuksia herättävänä ja käytännönläheisenä oppimismenetelmänä, joka tukee reflektiivistä oppimista, analyyttistä ajattelua sekä valmiuksia kohdata esihenkilötyön todellisia tilanteita. Jatkokehittämis ehdotuksena esitetään, että tulevaisuudessa tutkimuksissa tarkastellaan hyvinvointialueiden muospaineiden vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin sekä johtamisosaamisen koulutuksessa painottuvien digitalisaation, asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden vaatimusten yhteyttä esihenkilöiden työhyvinvointiin.

Asiasanat: esihenkilötyö, työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Minna Helansuo, Osmo Tolonen
Thesis title	Supervisors' well-being at work in the social and health sector- Master's-level students' perspectives and development ideas using service design methods
Commissioned by	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Time	2026
Pages	63 pages, 14 pages of appendices
Supervisor	Anna Makkonen, Tarja Turtiainen, Suvi Lamberg

ABSTRACT

Well-being at work is a key factor in the functioning, productivity and success of organisations. In the ongoing changes in the social and health sector, the well-being at work of supervisors is highlighted, as it directly affects both the well-being of the work community and the quality of leadership. A supervisor's well-being at work is influenced by individual, social, organisational and work-related factors as well as the professional support received from their supervisor.

The purpose of this thesis was to describe the views of master's-level students in social and health care on the factors that promote the well-being of supervisors at work and the challenges of well-being at work. The aim was to produce current and usable information to support the well-being of supervisors at work for the development of teaching in the master's-level studies in social and health care at the South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

The thesis was carried out in accordance with the double diamond process of service design. The target group was master's-level students in the social and health fields who were working or intend to work in supervisory positions. The output of the thesis was the preparation of working life-based case examples for the leadership and human resources course.

Based on the results, the well-being of supervisors at work is perceived as a significant and topical issue. Supervisor work appears to be demanding expert work, in which the importance of well-being at work is emphasized. In particular, professional support received from one's own supervisor as well as self-management play a central role in promoting well-being at work.

The case method developed as a result of the thesis was experienced as an inclusive, thought-provoking and practical learning method that supports reflective learning, analytical thinking and the ability to face real situations in supervisor work. As a further development proposal, it would be justified to study how the pressures for change in wellbeing services counties have affected the well-being of supervisors at work and how digitalization, customer-orientation and cost-effectiveness requirements in management competence training are reflected in the well-being of supervisors at work.

Keywords: nurse manager, leadership, wellbeing, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN KUVAUS	7
3	ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINTI	8
3.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö ja hyvinvointialueiden kuvaus	8
3.2	Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö	9
3.3	Työhyvinvointi käsitteenä	11
3.4	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
3.5	Esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla	16
3.6	Sosiaali- ja terveysalan esihenkilön työhyvinvointi	18
3.6.1	Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät	18
3.6.2	Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset tekijät	19
3.6.3	Omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki	19
3.6.4	Organisaatioon liittyvät tekijät	20
3.6.5	Työhön liittyvät tekijät	21
3.6.6	Esihenkilön itsensä johtaminen	22
3.7	Esihenkilötyön haasteet sosiaali- ja terveysalalla	22
3.8	Työhyvinvoinnin johtaminen	24
4	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YAMK-KOULUTUS: OSAAMISTA, PEDAGOGIIKKA JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ	25
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
6	PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN KUVAUS, TOTEUTUS JA MENETELMÄT	29
6.1	Kartoita ja kuvaa	31
6.1.1	Tiedonhaku	31
6.1.2	Aivoriihi ja aineiston analysointi	32

6.1.3	Aivoriihen tulokset	34
6.2	Tutki ja kiteytä	38
6.2.1	Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä	38
6.2.2	Aineiston analyysi	39
6.2.3	Kyselyn tulokset	40
6.3	Ideoi ja kokeile	47
6.4	Testaa ja toteuta	49
6.5	Tulokset	49
7	POHDINTA	50
7.1	Tulosten ja tuotoksen tarkastelu	51
7.2	Menetelmien tarkastelu	53
7.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	55
7.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	56
	LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhakutaulukko

Liite 2. Koostetaulukko käytetyistä tutkimuksista

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Liite 5. Kutsu aivoriiheen

Liite 6. Saatekirje NPS-kyselyyn

Liite 7. Case esimerkit

Liite 8. NPS-kysely

1 JOHDANTO

Esihenkilön työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, sillä esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa sosiaali- ja terveystalouden jatkuvassa muutoksessa. Heidän hyvinvointinsa vaikuttaa koko työyhteisöön ja organisaatioon. Vuoden 2023 hyvinvointialueuudistus, pitkäaikainen työntekijäpula ja rekrytointihaasteet ovat tehneet esihenkilötyöstä entistä vaativampaa. Esihenkilöt edistävät sekä työntekijöiden että työyhteisön hyvinvointia, mutta keskeinen kysymys on, miten heidän omaa työhyvinvointiaan voidaan tukea nyt ja tulevaisuudessa. (Airila 2023, 5.)

2030-luvulla työelämää muovaavat merkittävät megatrendit ovat ilmastonmuutos, teknologinen kehittyminen, talousjärjestelmän kestävyys, ikääntyvä ja entistä monimuotoisempi työväestö sekä muutokset ajattelu- ja toimintatavoissa (Kokkinen 2020, 9). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos voi käytännössä tarkoittaa sosiaalisen pääoman uusimista, esimerkiksi lisäämällä työntekijöiden hyvän työelämän edellytyksiä. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaan, työn roolin merkitykseen, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja jatkuvan osaamiseen kehittämiseen. (Dufva 2021, 2.)

Hyvinvoiva henkilöstö käsitetään nykyisin organisaatiokeskeiseksi strategiseksi menestystekijäksi. Organisaatioissa on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointi rakentuu työntekijöiden työkyvystä sekä turvallisista, terveellisistä ja ergonomiasta edistävästä työskentelytavoista ja teoista. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että työntekijä luo työhyvinvoinnin perusteet omassa työssään. Joustavat työprosessit ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. (Larjovuori ym. 2015, 31–32.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa sosiaali- ja terveystalouden YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työhyvinvoinnin haasteista. Lisäksi tuotetaan case-oppimiseen työelämälähtöiset tapausesimerkit johtajuus ja henkilöstövoimavarojen opintojaksolle. Opinnäytetyö toteutetaan palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia käyttäen ja sen kohderyhmänä ovat opiskelijat, jotka työskentelevät tai aikovat työskennellä esihenkilötehtävissä sosiaali- ja terveystaloudella. Tavoitteena on tuottaa ajankoh-

taista ja opetusta hyödyttävää tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisestä sekä esihenkilötyössä esiintyvistä työhyvinvoinnin haasteista Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulun opetukseen.

2 KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN KUVAUS

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) visio on vuoteen 2030 mennessä uudistaa Kaakkois-Suomen elinvoimaisuutta. Missiona on rakentaa elinvoimaista ja kansainvälistyvää Kaakkois-Suomea yhdessä työelämän ja kumppaniverkoston kanssa. (Xamk 2025a). Strategisena tavoitteena Xamkilla on tulevaisuuskestävä koulutus, vaikuttava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä kansainvälisyys (Xamk 2025c). Opinnäytetyöt toimivat keskeisinä välineinä Xamkin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa yhdistäen koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän tarpeet.

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen ylempi AMK-tutkinto antaa valmiuksia lähijohtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä työelämän kehittämiseen. Koulutuksen lähtökohtana on monitieteellinen ja monialainen lähestymistapa. Koulutuksen laajuus on 90 opintopistettä ja se jakautuu kolmeen kokonaisuuteen: syventävät ammattiopinnot 40 opintopistettä, täydentävä osaaminen 20 opintopistettä ja opinnäytetyö 30 opintopistettä. (Xamk 2025b.)

Johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtamisen opintojakso käsittelee johtamisajattelun kehitystä ja nykyisiä suuntauksia sekä niiden vaikutuksia johtamiseen. Opiskelija oppii soveltamaan johtamisosaamisen periaatteita sosiaali- ja terveystieteiden johtamisessa ja kehittämisessä sekä laatimaan oman johtajuuden kehittämissuunnitelman. Lisäksi tarkastellaan toimintaympäristön yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia johtamiseen, työyhteisön työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamista sekä työlainsäädännön keskeisiä näkökulmia. Opintojakso perehdyttää myös alan arvoperustaan ja yhteiskuntavastuuseen johtamisessa. (Xamk 2025b.)

3 ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, joka tukee sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointi on keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja menestystä. Se tarkoittaa työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä, ja siihen vaikuttavat muun muassa työolosuhteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Työturvallisuuskeskus 2025.) Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siihen vaikuttavat sekä yksilölliset että organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (Puttonen ym. 2016, 6).

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Heidän vastuullaan on varmistaa sujuvat työprosessit, tukea työntekijöiden jaksamista ja kehittää työyhteisön toimivuutta. Alan jatkuvat muutokset, kuten palvelurakennemuutokset ja resurssipula, asettavat esihenkilöille entistä enemmän haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. (Toivanen ym. 2024, 32.) Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää strategista ajattelua, työntekijöiden osallistamista ja lainsäädännön tuntemusta. Esimerkiksi työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrittävät työhyvinvoinnin minimivaatimuksia ja työnantajan velvollisuuksia sen edistämiseksi.

3.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö ja hyvinvointialueiden kuvaus

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä perustuu pääosin valtion tukemien julkisten palvelujen varaan. Julkinen sektori vastaa väestön peruspalvelujen järjestämisestä ja yhdenvertaisen hoidon saatavuudesta. Julkisia palveluja täydentävät yksityiset yritykset sekä sosiaali- ja terveysjärjestöt, jotka tarjoavat maksullisia ja maksuttomia palveluja. Yhdessä nämä toimijat muodostavat palvelukokonaisuuden, jonka tavoitteena on vastata eri väestöryhmien hyvinvoinnista ja terveydestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille osana laajaa hallinnollista uudistusta. Suomeen muodostui tämän myötä 21 hyvinvointialuetta, jotka rakentuvat pääosin maakuntajaon pohjalle. Uudenmaan maakunta jakautuu

neljään hyvinvointialueeseen, ja Helsingin kaupunki vastaa itsenäisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Hyvinvointialueet toimivat itsehallinnollisina alueina ja niiden rahoitus perustuu valtion rahoitukseen. Hyvinvointialueuudistusta tarvittiin yhdenvertaisten palveluiden varmistamiseksi, hillitsemään kustannusten kasvua ja kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025a.)

Terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille osana laajaa hallinnollista uudistusta. Suomeen muodostui tämän myötä 21 hyvinvointialuetta, jotka rakentuvat pääosin maakuntajaon pohjalle. Uudenmaan maakunta jakautuu neljään hyvinvointialueeseen, ja Helsingin kaupunki vastaa itsenäisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Hyvinvointialueet toimivat itsehallinnollisina alueina- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille osana laajaa hallinnollista uudistusta. Suomeen muodostui tämän myötä 21 hyvinvointialuetta, jotka rakentuvat pääosin maakuntajaon pohjalle. Uudenmaan maakunta jakautuu neljään hyvinvointialueeseen, ja Helsingin kaupunki vastaa itsenäisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Hyvinvointialueet toimivat itsehallinnollisina alueina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025a.)

3.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa työturvallisuuslainsäädännön valmistelusta, työsuojeluvalvonnan tavoitteiden asettamisesta sekä työympäristön ja työhyvinvoinnin kansallisista linjauksista. Lisäksi ministeriö koordinoi kansainvälistä yhteistyötä. Työturvallisuus ja työhyvinvointi kattavat työpaikan turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin sekä niihin liittyvät käytännöt ja lainsäädännön, joiden tavoitteena on ehkäistä tapaturmia ja työperäisiä sairauksia sekä vahvistaa työssä jaksamista ja suoriutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025b.)

Työhyvinvointi rakentuu työnantajan ja työntekijöiden yhteistyössä. Keskeisiä edistäviä tekijöitä ovat ennakoiva riskienarviointi, toimiva työterveysyhteistyö

sekä luottamukseen perustuva vuorovaikutus ja osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen, jotka tukevat työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ja kestävää kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025b.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) muodostavat työhyvinvoinnin keskeisen perustan. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työn veto-voimaisuutta ja tukee organisaation onnistumista. Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtamistavat, työn mielekkyys, työkyky, osaaminen sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025b.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työturvallisuuden varmistamiseksi. Laki kattaa muun muassa työympäristön turvallisuuden, työolosuhteiden riskiarvioinnin sekä työterveyshuollon järjestämiseen liittyvät velvoitteet. Työsopimuslaki (55/2001) puolestaan määrittelee työntekijän ja työnantajan väliset oikeudet ja velvollisuudet työsopimussuhteessa sekä suojelee työntekijöitä esimerkiksi perusteettomalta irtisanomiselta ja kohtuuttomilta työehtojen muutoksilta.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työnantajia järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. Työterveyshuollon tarkoituksena on tukea työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä ennaltaehkäistä työperäisiä sairauksia ja tapaturmia. Työaikalaki (872/2019) säätelee työaikaa ja lepoaikoja, ja sen tavoitteena on turvata työntekijöiden hyvinvointi sekä estää liiallisen työn aiheuttamaa fyysistä ja henkistä kuormitusta.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) edistää tasa-arvoa työelämässä, ehkäisee syrjintää ja edellyttää yhdenvertaista kohtelua kaikille työntekijöille. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) puolestaan määrittelee työsuojeluhallinnon rakenteet ja tehtävät Suomessa. Työsuojeluviranomaisten tehtävänä on valvoa työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin toteutumista työpaikoilla.

3.3 Työhyvinvointi käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä, sen keskeisiä osa-alueita, työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä sekä esihenkilötyön roolia, esihenkilön työhyvinvointia ja haasteita sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi tarkastellaan, miten esihenkilöt voivat edistää työhyvinvointia ja mitä keinoja työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan käyttää.

Käsitteenä työhyvinvointi on melko uusi, sillä se on vakiintunut vasta 2000-luvun alussa. Sitä edelsi 1990-luvulla syntynyt työkyvyn ja työkykyä ylläpitävän toiminnan käsite, joka on myös määritelty työterveyshuoltolaissa. (Kauhanen 2016, 22.) Työterveyshuoltolain (1383/2001) tarkoitus on työntekijän, työnantajan ja työterveydenhuollon yhteistoiminnan edistäminen. Keskeisiä kokonaisuuksia ovat työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisy, työn ja työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden vahvistaminen, työntekijöiden terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn tukeminen eri vaiheissa työuraa sekä työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin edistäminen.

Työhyvinvoinnin tutkimus on jatkunut jo yli sadan vuoden ajan, mutta tutkimuksen painopisteet ovat tarkentuneet ajan saatossa. Työhyvinvoinnin tutkimuksen lähtökohdat ovat lääketieteellisessä ja fysiologisessa stressitutkimuksessa, joka kehittyi 1920-luvulla. (Manka ym. 2023, 90.) Työhyvinvointia tarkastellaan monialaisesti tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketalouden aloilla. Työsuojelua kehitettiin Suomessa aktiivisesti jo 1940- ja 1950-luvuilla. 1970-luvulla perustettu Työsuojeluhallitus on myöhemmin siirtynyt osaksi sosiaali- ja terveysministeriön organisaatiota. (Kauhanen, 2016, 21.)

Työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä, sujuvaa ja turvallista työympäristöä, joka edistää terveyttä ja tukee työuria. Se näkyy työntekijöiden sitoutumisessa, sujuvassa yhteistyössä työn laadussa ja tuloksellisuutena. Työhyvinvointi on luonteeltaan muuttuvaa, ja siihen vaikuttavat erilaiset työhön liittyvät kuormitustekijät, erityisesti työpaikan ja työyhteisön muutokset.

Se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, työntekijöiden houkuttelevuuteen ja innovatiivisuuteen. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Työhyvinvoinnista löytyy erilaisia näkökulmia. Sosiaali- ja terveysministeriön näkemyksen mukaan työhyvinvointi muodostuu useista toisiinsa kietoutuvista tekijöistä, kuten työn merkityksellisyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittymistä tukevat olennaisesti motivoiva johtamistapa, työntekijöiden vahva ammattitaito sekä rakentava ja toimiva työyhteisön ilmapiiri. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tilaksi, jossa terveellinen ja turvallinen työ yhdistyy tuottavuuteen ja vahvaan, menestykselliseen johtamiseen. Organisaatiossa työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi osaksi arkeaan ja ammatillista toimintaansa. Tämä tukee työntekijöiden elämänhallintaa sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kertoo Alahautalan ja Huhtalan (2018) teoksessa, että työhyvinvointi on voimavaralähtöinen rakennelma, jossa organisaatio kulttuuri ja toimintatavat rakentavat kivijalan työhyvinvoinnille. Mankan mukaan työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä itse. Työyhteisössä työntekijöille on ryhmänä annettu vastuu heidän työhyvinvoinnistaan. (Alahautala & Huhta 2018, 17–18.)

Yksilölle ja työyhteisölle työhyvinvointi merkitsee tunnetta siitä, että työpaikalla asiat ovat hallinnassa. Työyhteisön hyvä työhyvinvointi ilmenee työntekijöiden työkykynä, sujuvana työntekona sekä sellaisina työolosuhteina, jotka tukevat jaksamista ja tarjoavat mahdollisuuksia huolehtia omasta hyvinvoinnista. Lisäksi työyhteisössä vallitsee positiivinen ja kannustava ilmapiiri, ja työntekijöitä johdetaan arvostavasti ja ihmisläheisesti. (Naumanen 2023, 14–15.)

Yksilön ja yhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation rakenteet, johtaminen ja työn käytännöt (Työturvallisuuskeskus 2024). Yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin kannalta ensisijaisia asioita ovat työntekijän ammattitaito ja osaaminen, työntekijän työn sisällön mielekkyys, työntekijän työkyky sekä terveydentila ja työyhteisön toiminta. Työntekijän hyvä työhyvinvointi on jokaisen työpaikan etu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025b.) Organisaation näkökulmasta hyvinvoiva työntekijä on työpaikan voimavara ja työhyvinvointia edistämällä organisaatio on tuottava ja menestyvä (Naumanen 2023, 15).

1990-luvulla Suomessa muuttui pysyväksi käytännöksi kolmiomalli, jonka mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä. Työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä työyhteisön toimivuutta kehitetään rinnakkain siten, että osa-alueet vahvistavat toisiaan. Malliin on liittynyt voimakkaasti myös osaamisen kehittäminen. (Manka ym. 2023, 95.)

Mankan 2023 teoksessa kerrotaan, että Martin Seligman on kehittänyt tutkimustaan 1990-luvulla työhyvinvoinnin voimavaratekijöihin. Seligmania pidetään positiivisen psykologian isänä. Voimavarat on jaettu kolmeen eri kategoriaan. Ne ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia). (Manka ym. 2023, 98–99.)

Työn imun käsitettä tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin yhteydessä, joka tarkastelee työelämää kahdesta näkökulmasta yhtä aikaa: mikä innostaa, sitouttaa ja antaa energiaa työntekijälle ja mikä vastaavasti kuluttaa ja heikentää työntekijän hyvinvointia. (Manka ym 2023, 100). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Tätä kuvaavat omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus työtä kohtaan. (Airila 2023, 40.)

Työhyvinvoinnin käsitteen ympärille on muodostumassa uudenlainen tutkimusorientaatio, jonka lähtökohtana on koettu subjektiivinen hyvinvointi. Tähän sisältyy tavoitteena mitata ihmisen koettua hyvinvointia positiivisten mittareiden avulla eikä pelkästään työhyvinvointia heikentävien tekijöiden kautta. Tämän tyyppisellä lähestymistavalla on yhtäläisyyksiä elämässä koettua onnellisuutta ja hyvinvointia mittaavan tutkimuksen kanssa. (Laine ym. 2016, 298.)

Työhyvinvointia voidaan hahmottaa kattavasti professori Juhani Ilmarisen laatiman Työkykytalon avulla (Kuva 1). Työkykytalo havainnollistaa työkykyä nelikerroksisena kokonaisuutena, jossa eri osa-alueet rakentuvat toistensa varaan. Kolme alinta kerrosta edustavat yksilön henkilökohtaisia resursseja: terveyttä ja toimintakykyä, osaamista sekä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Ylin kerros kuvaa työn sisältöä ja työoloja. Ilmarinen korostaa työkykytalon avulla työntekijän omaa vastuunottoa työkyvyn huoltamisessa. (Työterveyslaitos 2025.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2025).

Manka (2023, 108–109) on kehittänyt työhyvinvointimallin, jossa korostetaan menestyvän ja hyvinvoivan organisaation ja hyvinvoivan henkilön piirteitä. Menestyvän ja hyvinvoivan organisaation edellytyksiä ovat esimerkiksi muutoksen johtamisen taito, uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri, reflektioivat käytännöt, avoin vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen ja yhteisen tulevaisuuden rakentaminen. Yksilön hyvinvointi syntyy esimerkiksi työn hallinasta, elämän hallinasta, jatkuvasta oppimisesta ja hyvästä työyhteisöstä. Edellä luetellut asiat luovat motivaatioperustan työntekijälle ja työhyvinvoinnin kestäväälle kehittämiselle.

Herttulan (2023, 36) väitöskirjan tutkimustulosten perusteella muodostui viisi-osainen viitekehys sote-johtajan työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Herttulan viitekehys muodostuu yksilöllisistä tekijöistä, työpaikan sosiaalisista tekijöistä, omalta esihenkilöltä saadusta ammatillisesta tuesta, organisaatiotekijöistä sekä työhön liittyvistä tekijöistä. Edellä mainitut osa-alueet sisältävät useita sote-johtajan työhyvinvointia tukevia ja rajoittavia tekijöitä.

3.4 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi jakautuu useaan eri osa-alueeseen. Työhyvinvointi muodostuu työympäristöstä, yksilön terveydestä ja työkyvystä, johtamisesta ja tiedonkulttuurista, työyhteisötaidoista ja sosiaalisista suhteista, osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista sekä työ, työn mitoituksesta ja organisoinnista. (Kauhanen 2016, 28.)

Mankan (2023, 95) työhyvinvoinnin stressimalleissa tarkastelu kohdistuu pääasiassa työn psyykkiseen kuormittavuuteen ja pahoinvointiin, samalla kun työn sisältöön, työorganisaatioon, teknologiaan sekä työntekijän ja työyhteisön aktiiviseen toimijuuteen liittyvät näkökulmat jäävät pitkälti huomiotta. Stressimallit painottavat erityisesti kuormitustekijöitä ja haitallisia vaikutuksia, eivätkä ne juurikaan käsittele niitä tekijöitä, joiden kautta työ voi synnyttää työntekijälle iloa, innostusta ja myönteisiä kokemuksia.

Työhyvinvointi on muutakin kuin oireisiin puuttumista. Työkyvyn parantamisessa on lähiaikoina siirrytty kohti kokonaisvaltaisempaa työhyvinvoinnin edistämistä, jossa huomio kohdistuu yhä enemmän positiivisten voimavarojen tunnistamiseen, vahvistamiseen ja hyödyntämiseen. Työhyvinvointi pitää huomioida yhtenä osana organisaation johtamista ja integroida strategiaan. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei pidä johtaa muusta johtamisesta irrallisena (Kauhanen, 2016, 27).

Työhyvinvoinnilla on erilaisia ilmenemismuotoja. Positiivisesta näkökulmasta työhyvinvointia voidaan kuvata työn imuna. Positiivisesta näkökulmasta sitä voidaan tarkastella työn imun käsitteen kautta, kuten kappaleessa 3.3 sivulla 12 asiaa käsiteltiin. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa. Näitä kuvaavat työntekijän tarmokkuus, omistautuminen uppoutuminen työhön. Yleensä työn imua koetaan ammateissa, joissa on voimavaratekijöitä. (Airila 2022, 19.)

Työn imun vastakohtana on työuupumus. Työuupumus on työstä aiheutunutta ylikuormitusta. Lyhytkestoinen stressi voi tehostaa työntekijän työsuoritusta, mutta pitkäaikainen stressi heikentää työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä. Stressi ja henkinen ylikuormitus voivat aiheuttaa kognitiivisia ongelmia. (Airila 2022, 20; Vänskä 2022, 47.) Pitkäkestoisella kognitiivisella ylikuormituksella voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysalla myös työn eettiset haasteet voivat heikentää työhyvinvointia. (Airila ym. 2023, 25.)

Työterveyslaitos (2023) tutki suurimmissa kaupungeissa Kunta 10-tutkimuksen avulla työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointia selvitetään Työterveyslaitoksen toteuttamassa tutkimuksessa ”Mitä kuuluu?” -kyselyllä. Vuonna 2023 kyselyn perusteella merkittäväksi asiaksi nousi se, että työhyvinvointia on tärkeä johtaa tietoon perustuen. Tietoon perustuva työhyvinvoinnin johtaminen edesauttaa sitä, että osataan kohdentaa oikeita toimia oikeisiin asioihin ja ryhmiin vaikuttavasti. Syksyllä 2023 ei-esihenkilöasemassa olevien tilanne oli merkittävästi erilainen kuin esihenkilöasemassa olevista. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei voida perustaa yksinomaan lähiesihenkilöiden ja johdon omiin kokemuksiin, sillä ne eivät riittävästi heijasta työntekijäasemassa olevien näkökulmaa. (Laitinen ym. 2023, 43.)

Vänskän (2022, 59) väitöskirjassa todetaan, että työhyvinvoinnin mittaaminen säännöllisesti ja työhyvinvoinnin kehittäminen on välttämätöntä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin kehittämisellä tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä, joilla työnteon edellytykset paranevat. Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteiden tulee olla ennakoituja ja suunniteltuja sekä vaikuttavien tekijöiden on hyvä olla laadullisesti ja määrällisesti arvioitavissa. (Vänskä 2022, 59.)

Saaren (2025, luku 10) tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on Suomessa parantunut kaikilla mittareilla viimeisten 30 vuoden aikana. Kuitenkaan kaikilla aloilla työhyvinvointi ei ole lisääntynyt. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla on viime vuosina ollut havaittavissa työelämän huonontumispuhetta. Sosiaali- ja terveysalan kriisi heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin ja työoloihin (Alasoini 2025, luku 10).

3.5 Esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla

Esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla kattaa johtamisen, työn organisoinnin ja henkilöstön tukemisen, tavoitteena laadukas ja sujuva palvelutuotanto. Esihenkilöt vastaavat työntekijöiden hyvinvoinnista, työprosessien kehittämisestä ja muutosten johtamisesta. Heidän hyvinvointinsa vaikuttaa koko organisaation toimintaan, ja riittävä tuki esihenkilöille on olennaista, jotta he voivat huolehtia sekä omasta että työyhteisönsä hyvinvoinnista. (Alanko ym. 2024 s.a.)

Esihenkilöiden merkitys on viime vuosina korostunut erityisesti niukkojen resurssien hallinnassa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Hyvinvoivat esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa sosiaali- ja terveysalan uudistusten toteutuksen läpiviennissä sekä toimintaprosessien sujuvan ja keskeytymättömän toiminnan varmistamisessa. (Toivanen 2024, 30.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työnkuva on laaja ja monipuolinen. He vastaavat muun muassa henkilöstön rekrytoinnista, strategisesta suunnittelusta, taloushallinnosta ja päivittäisestä johtamisesta. (Toivanen ym. 2024, 32.)

Toivasen (2024, 32–33) mukaan esihenkilötyöhön sisältyy paljon oman työnkuvan ulkopuolisia työtehtäviä. Sosiaali- ja terveysalan esihenkilötyötä on kuvattu yhdeksi ylikuormitetuimmista työtehtävistä. Moni esihenkilö kokee, että työn sisällöt ovat laajoja ja työstä aiheutuu työn hallinnan haasteita.

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilötyö on luoneeltaan asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyötä leimaa vahva autonomia, mutta aina asiantuntijat eivät voi kontrolloida työmäärää tai työn sisältöä. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden päätäntävallassa on puutteita, esihenkilöillä on laajat vastualueet. (Toivanen 2024, 33; Toivonen 2018, 20.)

Sosiaali- ja terveysalalla hyvä esihenkilötyö ja johtamisen oikeudenmukaisuus sekä tasapuolisuus työntekijöiden kesken ovat työyhteisön tärkeitä voimavaroja, nämä seikat taas vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia. Esihenkilön, asiakkaiden ja työkavereiden antama kiitos työstä myös vahvistaa työhyvinvointia työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysalalla johdon ymmärrys työn arjesta ja avoin johtaminen tukee työnhyvinvointia organisaatioissa. (Airila ym. 2023, 33.)

Yhä useampi sosiaali- ja terveysalan työntekijä on maahanmuuttajataustainen. Nykypäivänä esihenkilöitä vaaditaan taitoa johtaa monikulttuurisia työyhteisöjä. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tarvitsevatkin paljon tukea työuran alussa esihenkilöiltä. (Airila ym. 2023, 34.)

3.6 Sosiaali- ja terveysalan esihenkilön työhyvinvointi

Herttuala (2023) muodosti väitöskirjassaan haastatteluaineiston ja kirjallisuuden perusteella viisiosaisen sotejohtajien työhyvinvoinnin viitekehyyksen. Viitekehyyksen osa-alueet ovat: ”1. Yksilölliset tekijät, 2. Sosiaaliset tekijät, 3. Omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki, 4. Organisaatioon liittyvät tekijät ja 5. Työhön liittyvät tekijät.” (Herttuala 2023, 27.) Kaikilla osa-alueilla on tunnistettavissa sekä esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvointia edistäviä voimavaroja että sitä rajoittavia tekijöitä. (Herttuala 2023, 36.)

Herttualan (2023, 49) väitöskirjan perusteella johtajakokemuksen pituus näyttötyi työhyvinvoinnin kannalta keskeisempänä taustatekijänä verrattuna muihin Herttualan viitekehyyksen taustatekijöihin. Työskentelyn aloituksen jälkeen työtyytyväisyys laskee ja jälleen nousee ennen eläköitymistä.

3.6.1 Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät

Herttualan (2023, 49–50) väitöskirjan tulosten mukaisesti yksilöllisiä tekijöitä esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämässä ovat yksilölliset kyvyt, kuten delegointiin ja ajan hallintaan sekä avun pyytämiseen liittyvät tekijät. Yksilölliset tekijät, jotka estävät esihenkilön työhyvinvointia, ovat ongelmat työn rajaamisessa, avun pyytämisessä ja delegoinnissa. Henkilöstöhallinnon osaamisen koettiin olevan yhteydessä myönteisesti työhyvinvointiin. Yksilöllisiin tekijöihin vaikuttavat lisäksi esihenkilön työelämän ulkopuolinen hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.

Digitaalisuuden edistämällä on myös havaittu olevan esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta merkityksellinen yliopistosairaaloissa. Digitalisaation mahdollisuudet voidaan ulottaa terveydenhuollon toiminnan tehostamiseen ja alan työhyvinvoinnin edistämiseen. Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat yksilöllisempiä ja monipuolisia työnteon tapoja, joista etäyhteyksien hyödyntäminen viestinnässä ja etätyöskentelymahdollisuus kuvattiin työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Keskeistä on osallistava kehittäminen, jossa esihenkilöillä on suuri rooli muutosten onnistumisessa ja mahdollistamisessa. Kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin digitalisoituvassa terveydenhuollossa voidaan alan houkuttelevuutta lisätä sekä tukea henkilöstön pysyvyyttä. (Hänninen ym. 2023, 465–467.)

3.6.2 Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset tekijät

Esihenkilön työhyvinvoinnin kannalta työyhteisön sosiaaliset tekijät, erityisesti työntekijöiltä, kollegoilta ja poliittisilta päättäjiltä saatu tuki, näyttäytyivät keskeisessä roolissa. Ilmapiihirtään hyvä työyhteisö koettiin positiivisena esihenkilön työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä. Tulokset viittaavat siihen, että työyhteisön sosiaaliset tekijät altistavat hoitotyön esihenkilöt ja johtajat heikommalle työhyvinvoinnille useammin kuin sosiaalihuollon esihenkilöt ja johtajat. (Herttuala 2023, 50.)

Johtajan rooli on tärkeä ja keskeinen. Tieto johtajan läsnäolosta lisää työhyvinvointia esihenkilöillä. Tuen saaminen päivittäisjohtamiseen ja sairaalaorganisaation sisäinen johtajien välinen tuki koettiin myönteiseksi voimaantumisen ja työssä jaksamisen kannalta. Esihenkilöt kokevat tarpeelliseksi sosiaalisen tuen tarpeiden kartoituksen ja tuen tarpeeseen vastaamisen sairaalaorganisaatioissa. (Peltomäki ym. 2023, 249.)

3.6.3 Omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki

Esihenkilön työhyvinvoinnin kannalta työpaikan sosiaalisilla tekijöillä on keskeinen merkitys. Kuitenkin omalta esihenkilöltä saatu tuki nousee keskeiseksi tekijäksi esihenkilöiden ja sosiaali- ja terveystieteiden johtajien ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tämä tuki luo edellytyksiä johtamistyössä esihenkilön työhyvinvoinnille, osaamisen vahvistamiselle ja työn hallinnan kokemukselle. Herttualan (2023, 50–51) väitöskirjan mukaan vastaajat kokivat omalta esihenkilöltä saadun tuen johtamistyöhön pääosin toteutuvan hyvin.

Herttualan (2023, 49) tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että esihenkilöuran keskivaiheessa olevilla on muita suurempi riski kokea heikompaa työhyvinvointia. Tämä korostaa entisestään omalta esihenkilöltä saadun tuen merkitystä juuri tässä työuran vaiheessa, jossa vastuut ja odotukset usein kasvavat. (Herttuala 2023, 53.) Omalta esihenkilöltä saatu tuki on esihenkilön työhyvinvoinnin keskeisin tekijä.

Samanaikaisesti tutkimustulokset osoittavat, että työyhteisön sosiaaliset tekijät voivat toimia myös kuormittavina tekijöinä, erityisesti hoitotyön esihenkilöiden

ja johtajien kohdalla. Tässä tilanteessa omalta esihenkilöltä saatu tuki korostuu keskeisenä työhyvinvointia suojaavana tekijänä, joka voi tasapainottaa sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvää kuormitusta. Sosiaalisiin suhteisiin liittyy siten työhyvinvointia tukevia voimavaroja sekä kuormittavia tekijöitä, joiden vaikutukset vaihtelevat toimialoittain ja joiden hallinnassa omalta esihenkilöltä saatu tuki on erityisen merkityksellistä. (Herttuala 2023, 50.)

Työelämän yhteisöllisyys vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin positiivisesti. Oman esihenkilön arvostus esihenkilön johtamistaitoja kohtaan ja työyhteisössä läheiset ihmissuhteet antavat esihenkilöille turvallisuuden tunnetta ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Oman mielipiteen esittäminen esihenkilöyhteisössä ja työn kokeminen merkitykselliseksi lisäsi esihenkilön työtyytyväisyyttä. (Lampinen 2019, 43.)

3.6.4 Organisaatioon liittyvät tekijät

Organisaation toimintamalleihin sidoksissa olevat toimintatavat tai puuttuvat ohjeistukset, informaation kulku ja epäselvät vastuualueet vaikuttivat työhyvinvointiin. Herttualan (2023, 50) väitöskirjassa ei voitu kuitenkaan todeta oliko joku tietty muuttuja organisaatiossa, joka erityisesti vaikutti työhyvinvointiin.

Hännisen ym. (2023, 465) tutkimuksen mukaan digitalisaation hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta rakenteellista ja kulttuurista tukea, kuten selkeitä toimintamalleja, riittäviä resursseja ja oppimista edistävää ilmapiiriä. Organisaation luomat edellytykset vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten digitaalisia ratkaisuja otetaan käyttöön ja hyödynnetään arjen työssä, ja esihenkilön rooli toteutuu osana tätä laajempaa organisatorista kokonaisuutta.

Digitalisaatiota tukevaa ilmapiiriä rakennetaan organisaatiossa yhtenäisillä käytännöillä, kuten sopimalla yhteisistä pelisäännöistä digitaalisten ratkaisujen käytössä ja toimintatavoissa eri yksiköiden välillä. Digitalisaatio voi merkittävästi edistää työhyvinvointia tukemalla työn sujuvuutta, parantamalla tehokkuutta ja vahvistamalla työn kokemuksellista mielekkyyttä. (Hänninen ym. 2023, 465.)

Kun terveydenhuollossa otetaan käyttöön digitaalisia ratkaisuja, työhyvinvoinnin edistäminen on nostettava keskiöön jo suunnitteluvaiheessa. Digitaalisilla ratkaisuilla kuten esimerkiksi hyvinvointia seuraavat digitaaliset ratkaisut ja palveluilla voidaan edistää työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävien digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät, jotka haastavat erityisesti organisaation johtoa ja johtamistyötä, kuten muutoksen johtamista. Esihenkilöllä on ratkaiseva rooli muutoksen mahdollistajana ja sen onnistumisessa. (Hänninen ym. 2023, 465–466.)

3.6.5 Työhön liittyvät tekijät

Herttulan (2023, 54) väitöskirjan tuloksista osa-alueesta työhön liittyvät tekijät tulokset näkyivät pääosin muilla osa-alueilla. Herttuala kirjoittaa, että työhön liittyvistä tekijöistä olisi tarpeellista tehdä jatkotutkimus ja tarkastella sitä omana osa-alueena. (Herttuala 2023, 54.)

Hoitotyön johtajien johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Hoitotyön johtajat ja sairaanhoitajat raportoivat pääasiassa hyvästä työhyvinvoinnista, ja arvioivat oman johtajansa transformationaalisen johtamistyylin olevan hyvällä tasolla. (Niinihuhta 2024, 13; Nurmeksela 2021, 45.) Niinihuhdan väitöskirjan tulokset kertoivat, että tutkimukseen osallistuneista hoitotyön johtajista lähes puolet oli kokenut stressiä usein tai jatkuvasti, ja sillä oli suora yhteys alentuneeseen työhyvinvointiin ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneilla hoitotyön johtajilla esiintyi johtamistaitoja, jotka esitivät stressin negatiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa. Niinihuhdan mukaan työhyvinvointia ei tule arvioida liian suppeasta näkökulmasta. (Niinihuhta 2024, 102–103.)

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt ja johtajat kokevat työssään stressiä alaisien välisen selvittelystä, resurssien puutteesta, tuen puutteesta, taloudellisista vastuualueista, ylityöstä ja kiireestä sekä henkisestä kuormittavuudesta. Esihenkilöiden psyykkisellä ja henkisellä stressillä on heikentävää vaikutusta johtamistyöhön ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Jäppinen ym. 2022, 109, 113.) Jäppisen ym. (2022, 112) tutkimuksessa todetaan, että esihenkilöt eivät välttämättä pitäneet stressiä haitallisena. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista

kokivat stressin kohtalaiseksi tai alhaiseksi ja esihenkilöt pitivät tärkeänä löytää keinoja, jolla voi vähentää stressiä työssä.

3.6.6 Esihenkilön itsensä johtaminen

Esihenkilön työhyvinvoinnin tärkeänä osana on itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen ydinasia on kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen. Uudistuminen rakentuu kolmesta toisistaan täydentävästä osa-alueesta, jotka yhdessä mahdollistavat muutoksen. Ne ovat hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus ja reflektointitaito. Itsensä johtamisen lähtökohdat lähtevät liikkeelle tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. (Sydänmaanlakka 2021, Luku 1.)

Esihenkilön työssä korostuu itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus tarkoittaa tavoitteiden priorisointia, itsetuntemusta, oman osaamisen realistista arviointia sekä valmiutta toimia epä mukavuusalueella. Itsetuntemus ja tunneälykkyys ovat kiinteä osa itsensä johtamista. (Hietaniemi ym. 2022, Luku 3.) Itseohjautuvuus on voimavara, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, ilman ulkopuolista kontrollia. Itseohjautuvuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja alhaisempaan työpaikanvaihtohalukkuuteen. (Airila 2023, 36.)

Itsejohtajuus on keskeinen johtamisosaamisen osa-alue. Itsejohtajuus näkyy esihenkilön työssä monipuolisena pohdintana ja reflektointina oman itsejohtajuutensa tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Yhteistyö ja arjen asioiden sujuvuus ovat parhaimmillaan silloin kun esihenkilön oma elämäntilanne ja asenne työhön on tasapainossa hänen oman johtajuutensa kanssa. Tämä tarkoittaa omien tunnetilojen ja vahvuuksien tunnistamista sekä oman toiminnan kyseenalaistamista. (Kallio 2021, 162.)

3.7 Esihenkilötyön haasteet sosiaali- ja terveysalalla

Esihenkilötyön haasteet sosiaali- ja terveysalalla liittyvät muun muassa kasvaaviin palvelutarpeisiin, työvoimapulaan, kustannuspaineisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Esihenkilöiden on tasapainotettava tehokkuuden ja laadun kanssa, samalla huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista. Lisäksi heidän täytyy johtaa monialaisia tiimejä, vastata nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja kehittää

osaamista. Haasteena on erityisesti esihenkilöiden riittävä koulutus sekä organisaation tarjoama tuki johtamiseen. (Elinkeino-, ympäristö- ja liikennekeskus 2024.)

Esihenkilöiden haasteina Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin Jaana Laitisen mukaan on, että valmentava ja oikeudenmukainen johtaminen ei enää riitä sosiaali- ja terveysalalla. Ne eivät yksinään riitä ratkaisemaan työhyvinvointia ja työkykyyn kohdistuvia haasteita, jotka heikentävät sosiaali- ja terveysalan työssä viihtymistä ja alalla pysymistä. (Työterveyslaitos 2025.)

Herttulan (2023, 52) mukaan haasteita työhyvinvointiin tuovat sosiaali- ja tervehuollon poliittiseen ohjausjärjestelmään liittyvät tekijät. Lisäksi erityisesti lyhytjännitteinen suunnittelu organisaatioissa ja poliittisissa asioissa heikentää työhyvinvointia ja hankaloittaa esihenkilöiden ja johtajien työtä ja tulevaisuuden suunnittelua. Sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvointiin vaikuttivat negatiivisesti poliittisten päättäjien taholta koettu kriittinen asenne sosiaali- ja terveysalaa kohtaan.

Erilaiset muutostilanteet haastavat esihenkilöiden työtä. Monet esihenkilöt kokivat oman työnkuvan epäselväksi organisaatiomuutosten takia. Muutostilanteissa työaika ei riitä kaikkien tehtävien hoitoon. Muutostilanteissa esihenkilöt kokivat, etteivät he voi vaikuttaa työn määrään tai epäselviin työnkuviin. Esihenkilötyöhön kohdistuu muutoksissa paljon paineita. Usealla esihenkilöllä työt olivat mielessä kotona ja alitajunnassa sekä työasiat saattavat tulla yöllä mieleen. (Laitinen ym. 2024, 11–12.)

Anu Nurmekselan (2021, 39) väitöskirjassa tunnistettiin useita esihenkilötyön haasteita, jotka vaikuttavat hoitotyön johtamiseen ja tuloksiin. Esihenkilötyön monimuotoisuus ja vaatimusten kasautuminen koettiin keskeisenä haasteena. Esihenkilöiden koettiin kohtaavan haasteita vastatessaan useista eri vastuualueista, mikä voi heijastua ylikuormittumisena ja ajanhallinnan vaikeuksina.

3.8 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen näyttäytyy laaja-alaisena prosessina, jossa määritellään työhyvinvoinnin linjaukset, asetetaan tavoitteet ja organisoidaan työhyvinvointia edistävä toiminta. Se sisältää myös työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston rakentamisen, kehittämistoiminnan resursoinnin, päivittäisjohtamisen työhyvinvointia vahvistavat käytännöt sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arvioinnin ja johtamiskäytäntöjen jatkuvan kehittämisen. Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisenä päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Suunnitelmallinen ja aktiivinen työhyvinvoinnin johtaminen on organisaatiolle sekä taloudellisesti kannattavaa että eettisesti kestävää. (Naumanen ym. 2023, 24.)

Strategisen työkykyjohtamisen tavoitteena on kehittää työkykyä ja työhyvinvointia yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Muutostilanteissa työkykyjohtamisen merkitys korostuu. Hyvinvoiva henkilöstö hallitsee muutoksia ja kykenee uusiutumaan muutoksien myötä. Työkykyjohtaminen kytkeytyy osaksi arjen johtamista ja rakentuu organisaation arvojen ja vision varaan. (Haukka ym. 2022, 18.)

Tietoon perustuva työhyvinvoinnin johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tällöin pystytään kohdistamaan oikeita toimia oikeisiin asioihin vaikuttavasti. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan syksyllä 2023 valtaosa sosiaali- ja terveysalan päälliköistä, johdosta ja esihenkilöistä panostivat työhönsä paljon voimavaroja ja kyvykkyyttään. Esihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn muutokseen. Muutoksessa onnistuminen edellyttää määrätietoista muutosjohtamista, joka linkittyy työhyvinvointiin. (Laitinen ym. 2024, 43.)

Herttulan (2023, 49) mukaan sote-johtajien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden systemaattinen tunnistaminen on keskeistä, sillä niiden tunnistamisen kautta voidaan kohdentaa kehittämistoimia tarkoituksenmukaisesti, edistää työhyvinvointia suunnitelmallisesti organisaatiotasolla sekä parantaa työhyvinvoinnin johtamista.

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YAMK-KOULUTUS: OSAAMISTA, PEDAGOGIIKKA JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen keskeisenä tavoitteena on tuottaa osaamista, joka mahdollistaa vaikuttavan työelämän kehittämisen vastuullisissa asiantuntija ja johtotason tehtävissä. Opinnot rakentavat kokonaiskuvan omasta ammattialasta, sen työelämäkytkennöistä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä ohjaavat opiskelijaa seuraamaan ja analysoimaan alan tutkimustiedon ja ammattikäytäntöjen kehitystä. Pedagoginen painotus tukee elinikäisen oppimisen taitojen, jatkuvan ammatillisen kehittymisen, viestintä ja kieliosaamisen sekä kansainvälisen yhteistyön valmiuksien vahvistumista. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 5 §.)

Vuonna 2020 perustettiin kansallinen sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen YAMK-koulutuksen verkosto. Verkoston tärkein tavoite on sosiaali- ja terveysalan YAMK- tutkinnon johtamiskoulutuksen sisällöllinen kehittäminen verkostotyönä. Verkostossa on viisi erilaista teemaryhmää. Teemaryhmien tavoitteiden avulla pyritään varmistamaan työelämän muutoksissa osaamistarpeita, kuten johtamisosaamista, kehittää koulutuksen pedagogiikkaa ja vahvistaa TKI-yhteistyötä sekä kansainvälistä yhteistyötä. YAMK-tutkinnon suorittaneelta edellytetään osaamista työyhteisöjen johtamiseen ja kehittämiseen sekä kykyä edistää työelämän jatkuvaa uudistumista ja vaikuttavuutta. Esihenkilön käytännön työssä tämä konkretisoituu monimuotoisen työyhteisön johtamisena, työyhteisön hyvinvoinnin edistämisenä sekä digitalisaation hyödyntämisenä. (Mattila ym. 2020, 3–4.)

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutusten osaamisvaatimukset perustuvat kansallisten tutkintojen viitekehyksen mukaisiin osaamistasokuvauksiin ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Auvinen ym. 2022, 5) suosituksiin. Näiden suositusten tarkoituksena on, että koulutus vastaa työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. (Mattila ym. 2020, 3.) Suositus YAMK-tutkintojen yhteisistä kompetensseista ovat: 1. oppimaan oppiminen, 2. työelämässä oppiminen, 3. eettisyys, 4. kestävä kehitys, 5. kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ja 6. ennakkoiva kehittäminen. (Auvinen ym. 2022, 5.)

Suomessa tutkinnot ja laaja-alaiset osaamiskokonaisuudet on jäsennetty kahdeksalle vaativuustasolle niiden edellyttämän osaamisen mukaisesti. Jokaiselle tasolle kuuluva osaaminen on määritelty valtioneuvoston asetuksessa. Tasokuvaukset on laadittu vastaamaan eurooppalaisen tutkintojen viitekehyyksen vaativuustasoja, mikä mahdollistaa tutkintojen vertailtavuuden kansainvälisesti. Suomen tutkintojen viitekehys pohjautuu Euroopan parlamentin ja neuvoston suositukseen eurooppalaisen tutkintojen viitekehyyksen (European Qualifications Framework, EQF) käyttöönotosta, ja sen tavoitteena on tukea elinikäistä oppimista sekä helpottaa osaamisen tunnistamista ja vertailua yli kansallisten rajojen. EQF on oppimistuloksiin pohjautuva eurooppalainen viitekehys, joka kattaa kaikenlaiset tutkinnot ja mahdollistaa niiden vertailtavuuden eri maiden välillä. (Opetushallitus 2025.) Eurooppalainen tutkintojen viitekehys EQF perustuu oppimistuloksiin ja kattaa kaikenlaiset tutkinnot. Viitekehys parantaa tutkintojen läpinäkyvyyttä eri maiden välillä. (Euroopan unioni 2025.) Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyyksen mukaan ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot (YAMK) sijoittuvat tasolle 7 yhdessä yliopistojen maisteritutkintojen kanssa (Opetushallitus 2025).

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutuksessa EQF7-taso tulee esille kahdella eri tavalla. Tutkinnon suorittaneella on valmiudet johtaa ja hallita asioita ja ihmisiä sekä kehittää strategisia lähestymistapoja ennakoimattomissa, monimutkaisissa tilanteissa. (Mattila ym. 2020, 3.)

Ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja suoritetaan pääosin aikuisiällä, mikä edellyttää aikuispedagogiikan periaatteiden huomioimista. Aikuispedagogiikassa korostuvat joustavat opetusmenetelmät, työelämälähtöisyys ja opiskelijan itseohjautuvuus, jotka tukevat oppimista työn ohessa. YAMK-koulutus tarjoaa mahdollisuuden syventää ammatillista osaamista ja saavuttaa ylempi ammattikorkeakoulututkinto. (TAMK 2025.)

Aikuiskasvatustiede käsittää kasvatustieteiden lisäksi näkökulmia usein myös sosiologiasta, psykologiasta ja liiketoiminnasta, jolloin vahvuudeksi nousee monitieteisyys. Työelämän haasteelliset asiat ja ratkaisut vaativat monipuolista näkemystä ja ymmärrystä ja tähän aikuiskasvatustiede voi antaa merkittäviä näkemyksiä. (Lemmetty ym. 2022, 12–13.)

Ammattikorkeakoulutuksen työelämänyhteistyö toteutuu työelämälähtöisinä oppimistehtävinä, projekteina, opinnäytetöinä ja monipuolisena työelämän tutkimus- ja kehittämistyönä (Töytäri ym. 2019, 11). Korkeakoulupedagogiikka pyrkii luomaan kestävästä osaamisesta. Tämä tarkoittaa jatkuvan oppimisen tarpeeseen vastaamista. Osaaminen on päivitettävissä ja se voidaan yhdistää uuteen osaamiseen. Muuttuvassa työelämässä siirtyminen työtehtävistä uusiin tai toisiin työtehtäviin on nopeaa ja tavallista, tällöin joustava ja monipuolinen osaaminen vastaa työelämän tarpeita. (Konst 2022, 101.)

Case-oppiminen ja verkkopedagogiikka

Case-oppiminen tarkoittaa tapauskohtaista oppimista, joka perustuu autenttisiin ja realistisiin tilanteisiin. Oppimisessa teoreettista tietoa tarkastellaan tapauskuvausten eli case-esimerkkien avulla, joita analysoidaan ja työstetään käytännön sovelluksiksi. Case-oppimiselle on ominaista, että oppimista edistävät prosessit, kuten ongelmanratkaisu, vertailu, luokittelu, analysointi sekä ylempien abstraktiotasojen tarkastelu ja näkökulmien muodostaminen (Tampereen yliopisto, 2025). Case-pohjainen oppiminen soveltuu erityisen hyvin oppimisprosesseihin, joissa tavoitteena on ankkuroida opittavat tiedot ja taidot todellisiin tilanteisiin (Silander ym. 2003, 166).

Case-oppimista käytetään työelämälähtöisten ongelmien ratkaisussa. Opetus on opiskelijakeskeistä, vuorovaikutteista ja perustuu todellisiin tapahtumiin ja tilanteisiin. Käytännössä opetustilanteissa opiskelijat käsittelevät jotakin esimerkkitapausta. Esimerkkitapausta käsitellään aiempien kokemusten ja koulutuksessa opittujen taitojen ja tietojen avulla. Tapausperusteisuuden tavoitteena on uuden tiedon rakentaminen ja analyttisen tiedon kehittäminen, päätely ja viestintätaitojen, yhteistyötaitojen, luovuuden ja soveltamiskyvyn kehittyminen. (Tampereen yliopisto, 2025.)

Case-oppimisprosessi voi toteutua esimerkiksi seuraavasti: Jokainen opiskelija tai opiskelijaryhmä saa käsiteltäväkseen oman casen. He havainnoivat, tulkitsevat ja analysoivat sitä opettajan antamien ohjeiden mukaisesti. Tämän jälkeen jokainen tuo oman casensa yhteiseen tarkasteluun ja analysointiin. Caseista tuotettua tietoa vertaillaan, niistä tehdään synteesi, etsitään eroavai-

suuksia, luokitellaan tietoa ja laaditaan yhteenveto. Opiskelijat pyrkivät kehittämään yleisemmän selityksen, mallin tai käsityksen asiasta tai ilmiöstä. Tavoitteena on tuottaa yhteinen, laajempi selitys käsiteltävästä aiheesta. Opitun siirtovaikutus voi ulottua yksittäistä casea laajemmalle. (Koli 2003.)

Verkkopedagogiikka on verkossa tapahtuvaa opiskelua. Verkossa tapahtuvassa opetuksessa hyödynnetään monipuolisesti tieto- ja viestintätekniiikkaa. Verkko-opintoja voi suorittaa joustavasti, esimerkiksi työn ohessa. Verkko-opinnoissa tarvitaan erilaisia järjestelmiä, kanavia ja välineitä, opiskelijat saavat samalla työelämässä tarvittavia digitaatioita. Verkko-opetuksessa lähiope- tuksen tapaan tarvitaan asiantuntevia opettajia, verkossa tapahtuva opetuksen suunnittelu vaatii monen eri näkökulman huomioimista kuten esimerkiksi aikataulutusta, oppimisen ohjausta, opintojaksojen suunnittelua ja teknisiä ratkaisuja. (Kultavirta & Saarnio 2019, 8–9.)

Casejen käyttökohteet verkko-opetuksessa voivat olla moninaiset. Caseja voidaan käyttää oppimisprosessin alkuvaiheessa kontekstin luontiin, johdatuk- sena opiskeltaviin asioihin. Tällöin case liittyy käsiteltävän asian tai ilmiön laa- jempaan kokonaisuuteen. Casen avulla voidaan autenttista tilannetta tai mate- riaalia ottaa oppimisprosessin lähtökohdaksi. Caseja voidaan käyttää myös oppijan tiedonrakentamisessa tietolähteenä. Tapauskuvausten avulla opiske- lija voi tunnistaa yhtäläisyyksiä sekä muodostaa omia tulkintoja ilmiöistä ja nii- hin liittyvistä tekijöistä. Case voi olla esimerkiksi video- tai tekstimuotoinen. (Silander ym. 2003, 163–165.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYK- SET

Opinnäytetyössä selvitettiin sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden nä- kemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työhyvinvoin- nin haasteista. Lisäksi tuotettiin case-oppimiseen työelämälähtöiset tapausesi- merkit johtajuus ja henkilöstövoimavarojen opintojaksolle. Opinnäytetyö toteu- tetaan palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia käyttäen, ja sen kohderyhmänä ovat opiskelijat, jotka työskentelevät tai aikovat työskennellä esihenkilötehtä- vissä sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on tuottaa ajankohtaista tietoa esi-

henkilön työhyvinvoinnin edistämisestä ja työhyvinvoinnin haasteista esihenkilötyössä sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opetukseen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun.

Tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastausta, ovat:

1. Mitä tiedetään aikaisempien tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista?
2. Millaisia opetusmenetelmiä opintojaksolla käytetään ja millaisia opetusvälineitä työhyvinvoinnissa käsitellään?
3. Millaisia haasteita esihenkilön työhyvinvoinnin edistämisessä on ja miten esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää?
4. Millaiset tapausesimerkit (caset) sopivat opintojaksolle tukemaan opiskelijan oppimista?
5. Millaista palautetta tapausesimerkkien (casejen) testauksessa saadaan?

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opetuksessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyömme pohjalta laaditut case-esimerkit soveltuvat erityisesti johtajuus ja henkilöstövoimavarat opintojakson opetusmateriaaliksi, tukien opiskelijoiden ammatillista kehittymistä, reflektiota sekä käytännöntyön ja teorian yhdistämistä. -esimerkit soveltuvat erityisesti -opintojakson opetusmateriaaliksi, tukien opiskelijoiden ammatillista

6 PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN KUVAUS, TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Palvelumuotoilussa yhdistyvät analyyttinen tarkastelu ja luova kehittäminen, kun asiakkaiden ja käyttäjien tarpeita tutkitaan ja niihin vastataan ratkaisuja kehittämällä (Koivisto ym. 2019, 42). Palvelumuotoilun avulla voidaan määrittellä palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilu tarjoaa rakenteen palveluiden kehittämisen määrittelylle ja toteuttamiselle. Se etenee vaiheittaisena prosessina, joka koostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: kartoita ja kuva, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile sekä testaa ja toteuta. Tunnetuin ja laajimmin hyödynnetty palvelumuotoilun malli on tuplatimantti. Tuplatimantti kuvaa palvelumuotoiluprosessin kahden timantin muodossa. (Innanen, 2019.)

Ensimmäinen timantti keskittyy tunnistamaan, mikä on keskeinen haaste. Tämä prosessin vaihe painottuu tutkimukselliseen ja analyttiseen tarkasteluun. Koiviston ym. 2019 mukaan tämän prosessin mottona voidaan pitää ”ratkaise oikea ongelma”. Tuplatimanttiprosessin toinen timantti painottuu ratkaisujen kehittämiseen, ja sitä kuvataan kehittämistimanttina. Tässä vaiheessa keskitytään tunnistamaan ongelmaan sopivin ratkaisu. Prosessissa tämä vaihe on luonteeltaan luova, ja sitä ohjaa ajatus ”ratkaisen ongelman oikein”. (Koivisto ym. 2019, 43.)

Opinnäytetyömme prosessi on kuvattu taulukossa 1. Seuraavissa luvuissa käsitellään opinnäytetyömme etenemistä tuplatimanttiprosessin mukaisesti.

Taulukko 1. Tuplatimanttimallin toteutus

Tupla-timanttimallin vaiheet	Tutkimuskysymys	Aineiston keruu	Kohderyhmä	Aineiston analyysi	Tulos	Aikataulu
Kartoita ja kuvaa	1. Mitä tiedetään aikaisempien tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista? 2. Millaisia opetusmenetelmiä opintojaksolla käytetään ja millaisia opetusmateriaaleja työhyvinvoinnissa käsitellään?	Tiedon haku Teams-avoriihi	Aikaisemmat tutkimukset Opintojakson opettajat	 Aivoriihen tulos analysoidaan teemoitellen.	Nykytilan kuvaus.	 Aivoriihi vko 34
Tutki ja kiteytä	Millaisia haasteita esihenkilön työhyvinvoinnin edistämiseksi on ja miten esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää?	Avoin kysely	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelijat	Aineisto analysoidaan teemoitellen.		18-31.8.25 Lomakkeen testaus 11-12.6.25
Ideoi ja kekeile	Millaisia tapausesimerkkejä (caseja) rakennetaan?	Padletseinälle kommentointi	Opintojakson opettajat & esihenkilön kommentit	Teemoittelu		22-26.9.25
Testaa ja toteuta	Tapausesimerkkien (Casejen) testaus ja palaute testauksesta?	NPS kysely	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelijat	Analysointi		13.10.25

Opinnäyteprosessi etenee vaiheittain. Ensin kuvataan kartoita ja kuvaa vaihe, jossa käsitellään tiedonhakua, aivoriihiä sekä niiden tuottamia tuloksia kokonaiskuvan muodostamiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan tutki ja kiteytä vaihetta, jossa opinnäytetyössä toteutettu tutkimus ja sen keskeiset tulokset esitellään YAMK-opiskelijoille. Tämän jälkeen käsitellään ideoi ja kokeile vaihe, jossa tutkimustulosten pohjalta rakennetaan case-esimerkit tukemaan teorian ja käytännön yhdistämistä. Lopuksi kuvataan testaa ja toteuta vaihe, jossa kehitettyjä ratkaisuja ja case-esimerkkejä arvioidaan ja hyödynnetään opetuksessa YAMK pedagogiikan mukaisesti.

6.1 Kartoita ja kuvaa

Tavoitteena on kartoittaa ja kuvata aiheen nykytilannetta, jossa tunnistetaan haasteet ja mahdollisuudet. Tiedon keräämisen tarkoituksena on saada selville kokonaisvaltainen kuva palvelun nykytilanteesta. Tämän vaiheen aikana kerätystä tiedosta valitaan tärkeät näkökohdat. (Innanen 2019.)

6.1.1 Tiedonhaku

Tiedonhaku tehtiin Xamkin hakupalvelu Kaakkurissa. Tiedonhaussa käytimme eri hakujärjestelmiä, kuten Journal, PubMed, Scopus, Finna, Cinahl ja Google Scholar. Hakupalvelussa käytimme hakusanoina opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Keskeiset käsitteet suomenkielisinä hakusanoina tietokantoihin olivat esihenkilötyö, työhyvinvointi, psyykinen työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi. Englanninkielisinä hakusanoja olivat nurse manager, leadership, well-being, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work. Hakusanojen yhdistämisessä käytettiin AND-, OR-, NOT toimintoja. Hakusanat on koottu opinnäytetyön liitteeseen 1.

Opinnäytetyön lähdemateriaaliksi valitsimme vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleita tai väitöskirjoja. Liitteessä 2 on koottuna tiedonhakataulukossa opinnäytetyössämme käyttämät tutkimukset ja väitöskirjat. Rajasimme julkaisuvuodet siten, että emme käytä yli 10 vuotta vanhoja tutkimuksia, koska halusimme saada ajankohtaista tietoa aiheesta. Ajankohtaisen

tiedon lähteinä hyödynnämme kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, kokoelmateoksia ja lakeja. Osa artikkeleista oli maksullisia, jotka jouduimme jättämään pois.

6.1.2 Aivorihi ja aineiston analysointi

Tiedonhaun lisäksi toteutimme virtuaalisen aivoriihen, jossa haimme vastausta tutkimuskysymykseen, millaisia opetusmenetelmiä opintojaksolla käytetään ja millaisia opetussisältöjä työhyvinvoinnissa käsitellään.

Aivorihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Aivoriihikokouksessa ryhmä ideoi vetäjän johdolla uusia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmiin. Aivoriihikokous etenee esivaiheesta ideointivaiheeseen. Esivaiheessa määritellään ja rajataan tavoitteet, minkä jälkeen ideointi käynnistyy vapaamuotoisesti ilman ideoiden arviointia tai perusteluja. Kaikki osallistujat saavat osallistua keskusteluun tasavertaisesti. Aivoriihen vetäjä ohjaa työskentelyn etenemistä ja huolehtii, että sääntöjä noudatetaan. Ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli, jotta ryhmän toiminta on tuloksellista. (Ojasalo ym. 2015, 161–162.)

Valmistauduimme aivoriiehen laatimalla kysymyspatteriston, jonka avulla saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Aivoriihen kesto oli 60 minuuttia. Toteutimme aivoriihen Microsoft Teams -kokoustyökalun avulla. Aivoriiehen kutsuttiin johtamisen ja henkilöstövoimavarojen opintojakson opettajat. Aivoriihen aiheena olivat: millaisia opetusmenetelmiä opintojaksolla käytetään, millaisia opetussisältöjä työhyvinvoinnissa käsitellään sekä millä tavoin esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan edistää sosiaali- ja terveysalalla. Aivoriihi toteutettiin 19.8.2025.

Ennen aivoriiehtä lähetettiin Teamsin kalenterikutsu opintojakson opettajille. Kutsun liitteenä lähetettiin saatekirje (liite 5), opinnäytetyön tiedote, suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumisesta sekä tietosuojaseloste. Saatekirjeessä kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Aivoriihen alussa esittelimme opinnäytetyömme tarkoituksen ja tavoitteen PowerPoint esityksen avulla. Aivoriihi eteni keskustellen. Toinen aivoriihen vetäjä johdatteli kysymyksien avulla keskustelua teenpäin. Toinen vetäjä kirjasi ylös kes-

kusteltuja asioita. Lisäksi käytimme apuna virtuaalista Padlet seinää, johon toinen opinnäytetyöntekijä kirjoitti keskustelussa esille nousseita ajatuksia opetusmenetelmistä ja millä tavoin esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää.

Aivoriihen tulokset analysoimme teemoitellen. Teema-analyysi on aineistolähtöinen menetelmä. Aineistoa tiivistetään ennalta määrätyillä teemoilla ja näin alkaa muodostua säännönmukaisuuksia ja rakenteita. (Vilkkä 2021, 154.)

Teema-analyysin tarkoituksena on syventää teemoittelua vuoropuhelussa ja toistetaan tarvittava määrä syklejä niin, että voidaan palata aineistoteemoilla syventämään teoriasta luotuja teemoja ja vuorostaan niillä syvennyttään aineistosta löytyvien teemojen pariin.

Teema-analyysi on aineisto lähtöinen menetelmä, jolla aineistoa tiivistetään ennalta määrätyillä teemoilla niin, että tutkija alkaa löytämään aineistosta säännönmukaisuuksia ja rakenteita. Teemoittelujen tuloksia verrataan toisiinsa, jolloin voidaan muodostaa alkuperäistä tiiviimpi teemoittelu aineistosta. Aineiston analyysissä tarkastellaan esimerkiksi, puuttuuko aineistosta jokin ennalta odotettu teema, ilmeneekö yllättäviä, epäselviä tai yhdistelmäteemoja. (Vilkkä 2021, 154–156.)

Analyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon lukemalla se useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuskykyyn liittyvät merkitykselliset tekstiyksiköt. Poimittuja tekstiyksiköitä tarkastelimme vertailemalla niiden sisältöjä keskenään, minkä perusteella samankaltaisia ilmiöitä ryhmiteltiin alustaviksi alateemoiksi.

Alateemojen muodostaminen osoittautui analyysin haastavimmaksi vaiheeksi, sillä keskeisten merkitysten tiivistäminen ja rajaaminen vaati huolellista harkintaa ja pohdintaa. Alustavia alateemoja tarkastelimme kokonaisuutena ja niistä etsittiin yhdistäviä piirteitä. Analyysiprosessin aikana palasimme useasti alkuperäiseen aineistoon teemojen osuvuuden ja aineistolähtöisyyden varmistamiseksi.

Seuraavaksi alateemat yhdistettiin yläteemoiksi, joita arvioimme kriittisesti niiden sisäisen johdonmukaisuuden näkökulmasta. Lopuksi yläteemoista muo-

dostettiin pääteemat. Pääteemat tarkistettiin vielä suhteessa alkuperäiseen aineistoon sekä suhteessa toisiinsa, jotta voitiin varmistaa analyysin johdonmukaisuus, luotettavuus ja perusteltu aineistolähtöisyys.

6.1.3 Aivoriihen tulokset

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen sosiaali- ja terveysalalla taulukossa 2 jakautui kahdeksi pääteemaksi: itsensä johtamiseen ja organisaation tukeen esihenkilölle. Itsensä johtaminen -pääteema muodostui kahdesta yläteemasta, jotka olivat omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työn odotusten kohtaaminen. Organisaation tuki esihenkilölle -pääteema muodostui kolmesta yläteemasta, jotka olivat kollegiaalinen tuki, oman esihenkilön tuki esihenkilölle sekä esihenkilön osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen.

Yläteemat muodostuivat taulukossa 2 yhteensä 14 alateeman kautta. Omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen rakentui alateemoista oma jaksaminen ja itsestä huolehtiminen. Työn odotusten kohtaaminen koostui alateemoista omat odotukset työtä kohtaan sekä organisaation odotukset esihenkilöä kohtaan. Kollegiaalinen tuki muodostui työnkuvan selkeydestä ja esihenkilön psykososiaalisesta tuesta. Oman esihenkilön tuki esihenkilölle rakentui alateemoista työnohjaus, vertaistuki, työn selkeät tavoitteet ja matala konsultaatiomahdollisuus. Esihenkilön osaamisen kehittäminen muodostui jatkuvasta osaamisen kehittämisestä. Verkostoituminen rakentui reflektiosta oman osaamisen suhteen, täydennyskoulutuksista sekä työterveyshuollon palveluista.

Taulukko 2. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen

Alateema	Yläteema	Pääteema
Oma jaksaminen	Omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen	Itsensä johtaminen
Itsestä huolehtiminen		
Omat odotukset työtä kohtaan	Työn odotusten kohtaaminen	
Organisaation odotukset esihenkilöä kohtaan		
Työnkuvan selkeys	Kollegiaalinen tuki	
Esihenkilön psykososiaalinen tuki	Oman esihenkilön tuki esihenkilölle	
Työnohjaus		
Vertaistuki		
Työn selkeät tavoitteet		

Matala konsultaatio mahdollisuus		
Jatkuva osaamisen kehittäminen	Esihenkilön osaamisen kehittäminen	
Reflektio oman osaamisen suhteen	Verkostoituminen	
Täydennyskoulutukset		
Työterveyshuollonpalvelut		

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen sosiaali- ja terveysalalla rakentuu sekä yksilöllisistä että organisatorisista tekijöistä. Keskeistä on esihenkilöiden oma jaksaminen, itsestä huolehtiminen sekä työn ja siihen kohdistuvien odotusten hallinta. Lisäksi työhyvinvointia tukevat selkeä työnkuva, kollegiaalinen ja esihenkilöltä saatu tuki, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen sekä ammatillinen verkostoituminen. Nämä tekijät muodostavat kokonaisuuden, joka vahvistaa esihenkilöiden työssä jaksamista ja ammatillista osaamista.

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat käytettävät opetusmenetelmät

Johtajuus- ja henkilöstövoimavarat -opintojaksolla käytettävät opetusmenetelmät taulukossa 3 jakautuvat kahteen pääteemaan. Ensimmäinen pääteema keskittyy työelämätaitoja edistäviin opetusmenetelmiin, kun taas toinen painottuu laajaan teoreettiseen ja käytännönläheiseen tietopohjaan.

Työelämätaitoja edistävät menetelmät rakentuvat kolmesta yläteemasta. Ensimmäinen yläteema taulukossa 3 on työelämän todellisuuteen perustuvat harjoitukset, joihin kuuluvat erityisesti case-tyyppiset oppimistehtävät. Toinen yläteema on oppiminen yhdessä ryhmässä keskustellen työelämän todellisista tilanteista. Tämä sisältää monipuolisia menetelmiä, kuten keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen oppiminen, paineistetut tilanneharjoitukset, simulaatiot, väittelyt ja dialogit sekä kalamalja-keskustelut. Kolmas yläteema on verkko-oppiminen, joka koostuu oppimispäiväkirjoista, oman työskentelyn reflektoinnista sekä videoiden ja podcastien hyödyntämisestä.

Laaja teoreettinen ja käytännönläheinen tietopohja muodostuu niin ikään kolmesta yläteemasta taulukossa 3. Ensimmäinen näistä on työelämän edustajat, johon sisältyvät työelämän asiantuntijat, työnohjaajat ja työterveyden asiantuntijat. Toinen yläteema on käytännössä oman itsensä tunteminen, joka sisältää stressinhallinnan, hengitysharjoitukset sekä oman kehon fyysisen toi-

minnan mittaamisen ja palautumisen. Kolmas yläteema on psyykkinen ja fyysinen työhyvinvointi, joka rakentuu palautumisesta työstä ja riittävästä levosta sekä oman itsensä johtamisesta.

Taulukko 3. Johtajuus ja henkilöstövoimavarat käytettävät opetusmenetelmät

Alateema	Yläteema	Pääteema
Case tyyppiset oppimistehtävät	Työelämän todellisuuteen perustuvat harjoitukset	Työelämäntaitoja edistävät opetusmenetelmät
Keskustelevat/vuorovaikutukselliset oppimistehtävät		
Todelliset paineistetut tilanne harjoitukset	Oppiminen yhdessä ryhmässä keskustellen työelämän todellisista tilanteista	
Simulaatio tehtävät		
Väittelyt ja dialogit		
Kalamalja keskustelut		
Oppimispäiväkirjat	Verkko-oppiminen	
Oman työskentelyn reflektointi		
Videot, podcastit		
Työelämän asiantuntijat, työnohjaajat, työterveyden asiantuntijat	Työelämän edustajat	
Stressin hallinta	Käytännössä oman itsensä tunteminen	
Hengitysharjoitukset		
Oman kehon fyysisen toiminnan mittaaminen/palautuminen		
Palautuminen työstä, riittävä lepo	Psyykkinen ja fyysinen työhyvinvointi	
Oman itsensä johtaminen		

Näiden menetelmien avulla opintojakso tarjoaa opiskelijoille vahvan teoreettisen perustan. Lisäksi opintojakso kehittää käytännönläheisiä taitoja, joita opiskelijat voivat soveltaa erilaisissa työelämän tilanteissa. Kokonaisuutena opintojakso tukee ammatillista kehittymistä, työelämässä menestymistä sekä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämistä.

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat opintojaksolla hyödynnettävät sisällöt

Työhyvinvointiin liittyvät sisällöt Johtajuus- ja henkilöstövoimavarat -opintojaksolla rakentuvat taulukossa 4 kahden pääteeman ympärille: esihenkilön työn sisältö ja esihenkilön työkalupakki. Molemmat pääteemat jakautuvat kolmeen yläteemaan, jotka yhdessä muodostavat monipuolisen kokonaisuuden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näistä yläteemoista syntyy yhteensä 19 alateemaa.

Ensimmäinen pääteema taulukossa 4, esihenkilön työn sisältö, koostuu kolmesta yläteemasta. Ensimmäinen yläteema on työhyvinvoinnin laaja-alaisuus, joka korostaa työhyvinvoinnin keskeistä merkitystä organisaatiossa. Toinen yläteema, työhyvinvointiin liittyvät tekijät, sisältää työhyvinvoinnin kysymykset, työhyvinvoinnin ohjelmat sekä psykologisen turvallisuuden. Kolmas yläteema, esihenkilön osaamisen laajuus, rakentuu valmentavasta johtamisesta, muutostohtamisesta, itseohjautuvuuden tukemisesta ja lainsäädännön tuntemuksesta.

Toinen pääteema, esihenkilön työkalupakki, tarjoaa konkreettisia keinoja ja näkökulmia esihenkilön arkeen. Yksi sen yläteemoista on henkilöstön hyödyntäminen – esihenkilön pelisilmä, joka sisältää monikulttuurisuuden, monimuotoisuuden, ikäjohtamisen, eettisen johtamisen sekä henkilöstön veto- ja pito-voimaisuuden. Toinen yläteema, esihenkilön tuki työyhteisöön, käsittelee työyhteisön konflikteja ja erityistilanteita, moniammatillisuutta sekä digitaalisuuden hyödyntämistä. Kolmas yläteema, käytännön tieto erilaisista tilanteista, tarjoaa konkreettisia toimintamalleja uusien työtapojen omaksumiseen, kuorimitustekijöiden hallintaan ja palautumiskeinojen käyttöön.

Taulukko 4. Johtajuus ja henkilöstövoimavarat opintojaksolla hyödynnettävät sisällöt

Alateema	Yläteema	Pääteema
Työhyvinvoinnin keskeisyys organisaatioissa	Työhyvinvoinnin laaja-alaisuus	Esihenkilön työnkuvan sisältö
Työhyvinvoinnin kysymykset	Työhyvinvointiin liittyvät tekijät	
Työhyvinvoinnin ohjelmat		
Psykologinen turvallisuus		
Valmentava johtaminen	Esihenkilön osaamisen laajuus	Esihenkilön työkalupakki
Muutosjohtaminen		
Itseohjautuvuuden tukeminen		
Lainsäädäntö		
Monikulttuurisuus	Henkilöstön hyödyntäminen "esihenkilön pelisilmä"	
Monimuotoisuus		
Ikäjohtaminen		
Eettinen johtaminen		
Henkilöstön veto- ja pitovoima		
Työyhteisön konfliktit ja erityistilanteet	Esihenkilön tuki työyhteisöön	
Moniammatillisuus		
Digitaalisuus		

Uudet työtavat	Käytännön tieto, miten toimitaan	
Kuormitustekijät	erilaisissa tilanteissa käytännön	
Palautumiskeinot	työssä	

Näiden sisältöjen avulla opintojakso antaa opiskelijoille sekä strategisen ymmärryksen työhyvinvoinnin merkityksestä että käytännön työkaluja esihenkilön arjen haasteisiin. Kokonaisuus tukee johtajuuden kehittymistä ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamista.

6.2 Tutki ja kiteytä

Tässä vaiheessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen, jossa tarkasteltiin esihenkilön työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä haasteita sekä keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelijoilta.

Tutki ja kiteytä vaiheessa syvennetään ymmärrystä palvelun todellisista tarpeista. Menetelminä voidaan käyttää laadullisia tai luovia keinoja. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta ja löytää haasteen ratkaisemiseen vaikuttavat asiat. (Innanen 2019.)

6.2.1 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja perehtyy kirjallisesti esitettyihin kysymyksiin ja antaa niihin vastauksensa kirjallisesti. Menetelmän etuna on vastaajan anonymiteetin säilyminen. Haittapuolena puolestaan on riski matalasta vastausprosentista. (Vilkkä 2015, 94.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa tulee olla jo päätettynä teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen tavoite. Kyselylomakkeen suunnittelun perusta on tutkimussuunnitelmassa. Kyselylomakkeessa tulee kysyä vain asioita, joita tutkimussuunnitelmassa on. Kyselylomake voi sisältää monivalinta-, avoimia tai näiden yhdistelmäkysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan vastaajilta mahdollisimman spontaaneja ja laajoja näkemyksiä, sillä vastaamista rajataan vain vähäisesti. Kysymykset muotoillaan vastaajille

ymmärrettävällä ja tutulla tavalla. Sanoja tulee käyttää yksiselitteisesti. Kysymyksiä muotoillessa kannattaa tarkasti pohtia, onko kysymys olennainen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2015, 101–107.)

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa olemme perehtyneet aiheen teoriaan ja tutkimuksiin. Opinnäytetyön kysely toteutetaan Webropol-verkkosovelluksella. Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset ovat avoimia kysymyksiä ja kysymyksiä on kuusi kappaletta (liite 3). Kyselylomakkeessa on yksi taustatietokysymys. Kysymykset hahmoteltiin tutkimusongelmien näkökulmasta. Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaista kyselyn alkua kesäkuun 2025 aikana.

Kyselylomaketta testasi kolme eri henkilöä. Esitestaajilla oli kokemusta sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Saimme palautetta testaajilta saatekirjeestä ja lomakkeesta. Esitestaajien mukaan saatekirje oli selkeä ja ymmärrettävä. Kaksi testaajaa antoi palautetta, että kyselylomakkeen vastausohjeessa oli hieman toistoa. Kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi he kokivat hyväksi asiaksi sen, että kysymykseen voi kertoa omakohtaisen kokemuksen. Testauksen pohjalta muokkasimme vielä kyselylomakkeen vastausohjetta.

Kysely lähetettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen kolmelle YAMK-opiskelijaryhmälle. Ryhmissä on opiskelijoita yhteensä 74.

Kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje (liite 5), jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Saatekirjeessä oli linkit tutkimustiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen.

6.2.2 Aineiston analyysi

Avoimet kysymykset analysoidaan teemoittelun avulla. Teemat muodostuvat aineiston johtoajatuksesta tai asioista, josta kerrotaan aineistossa. Aineistoa tulkitsemalla kootaan teemoista rakenne, joka muodostaa tutkimuskohteesta merkityksellisen. (Vilkkä 2021, 154.) Teemoittelu on kuvattu luvussa 6.1.2.

Aineistoon perustuen rakensimme neljä erilaista case-esimerkkiä esihenkilön työhyvinvoinnin edistämisestä ja haasteista.

6.2.3 Kyselyn tulokset

Kysely oli avoinna kolmen viikon ajan elokuussa 2025. Vastauksia kyselyyn tuli 9 kappaletta. Kyselyyn vastanneista kahdella vastaajalla ei ollut esihenkilötyöstä työkokemusta ja 7 vastaajalla oli esihenkilötyöstä kokemusta. Kysely rakentui kuudesta kysymyksestä. Kysymykset koostuivat seuraavista aihealueista:

- Miten esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää ja tukea organisaation toimesta?
- Millaiset asiat eivät edistä työhyvinvointiasi esihenkilönä?
- Millaisia haasteita koet esihenkilönä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten esihenkilön omalta esihenkilöltä saatu tuki vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millaiset työyhteisön sosiaaliset tekijät edistävät esihenkilön työhyvinvointia?
- Kuinka esihenkilö voi itse vaikuttaa oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen?

Organisaation keinot tukea ja edistää esihenkilöiden työhyvinvointia

Vastauksista muodostui kaksi pääteemaa, jotka olivat tuki esihenkilötyöhön ja itsensä johtaminen. Tuki esihenkilötyöhön muodostui yläteemasta organisaation tuki esihenkilötyölle ja oman esihenkilön tuki esihenkilölle. Organisaation tuki rakentui kuudesta alateemasta. Oman esihenkilön tuki esihenkilölle rakentui viidestä alateemasta. Kolmas yläteema, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, rakentui kolmesta alateemasta.

Organisaation tuki muodostui alateemoista työnohjaus, lisäkoulutus, E-passi/hyvinvointipalvelut, etätönn mahdollisuus, selkeät työnkuvat, työterveys ja toimivat työvälineet.

”Esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää ja tukea esimerkiksi mahdollistamalla säännöllinen työnohjaus, lisäkoulutuksen tarjoaminen ja toimiva työterveyshuolto.”

”Kattavat henkilöstö edut ja työterveys.”

”Toimivat työvälineet ja ohjelmat helpottavat.”

”Organisaation toimesta esihenkilön työhyvinvointia työssä voidaan tukea mm. koulutuksilla, työnohjaus, etätyö ja organisaatio tasolta tulevat selkeät työnkuvat.”

Esihenkilön kokemus omasta esihenkilöstään rakentui neljän keskeiseen alateemaan. Vertaistuki oli merkittävä voimavara, sillä se tarjosi mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja saada ymmärrystä arjen haasteisiin. Toiseksi kohtuullinen työmäärä nousi esiin hyvinvoinnin kannalta olennaisena tekijänä, sillä realistiset odotukset loivat tilaa jaksamiselle. Kolmantena yhteiset kokoukset oman esihenkilön kanssa vahvistivat vuorovaikutusta ja loivat tilaisuuksia avoimelle keskustelulle. Lopuksi matalan kynnyksen mahdollisuus pyytää apua ja saada tukea lisäsi turvallisuuden tunnetta ja helpotti arjen päätöksentekoa.

”Oman esihenkilön tuki on ehdottomasti tärkeää ja hyvät positiivisessa hengessä käydyt kehittämis-/palauttekeskustelut.”

”Kohtuullinen työmäärä: henkilöstön määrä, asiakkaiden määrä, yksiköiden määrä.”

Hyvinvoinnista huolehtiminen perustuu kolmeen keskeiseen alateemaan, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Ensimmäinen teema liittyy omien rajojen tunnistamiseen – siihen, että ihminen oppii kuuntelemaan itseään ja ymmärtämään, milloin kuormitus on liiallista. Toinen teema korostaa aktiivista huolenpitoa omasta hyvinvoinnista, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi riittävää lepoa, terveellisiä elämäntapoja ja palautumisen mahdollistamista arjessa. Kolmas teema painottaa selkeiden rajojen asettamista työn ja vapaa-ajan välille, jotta työ ei vie kaikkea energiaa ja aikaa, vaan tilaa jää myös palautumiselle ja omille tärkeille asioille.

”Keskeytymätön vapaa-aika ja työtä vastapainottavat harrastukset, esimerkiksi sellaiset urheilulajit, jossa ajatukset on pakko kääntää muualle kuin työhön (judo, tanssi).”

”Muistaa levätä ja ei tee kotona töitä.”

”Itsensä tunteminen ja johtaminen ovat vitaleja, jotta kykenee toimimaan hyvinvoivana esihenkilönä ja asioiden priorisoiminen.”

Millaiset asiat eivät edistä esihenkilön työhyvinvointia

Kyselyn vastauksista nousi useita alateemoja, jotka eivät tue esihenkilön työhyvinvointia. Näistä alateemoista muodostui kaksi yläteemaa esihenkilön työnkuvan epäselvyydet ja oman esihenkilön tuen puute esihenkilölle. Pääteemaksi nousi esihenkilön työn tukemisen puute organisaatiotasolla.

Esihenkilön työnkuvan epäselvyydet koostuivat seuraavista alateemoista.

Alateemojen tarkastelu alla:

Liian paljon työtä

Vastauksista ilmeni, että työmäärät koettiin sekä liian suuriksi että epäselvästi määritellyiksi, mikä aiheuttaa kuormitusta, epävarmuutta ja vaikeuttaa työn hallintaa.

”Tällä hetkellä erittäin epäselvät työnkuvat, jotka aiheuttavat ristiriita tilanteita.”

”Epäselvät tehtävänannot.”

”Liiallinen vastuu asioista, joista ei ole kunnolla perillä.”

Liian vähän aikaa

Vastauksista kävi ilmi, että työtehtäviä kertyy ajoittain runsaasti, eikä niiden suorittamiseen ole riittävästi aikaa, mikä lisää kiirettä, kuormitusta ja voi heikentää työn laatua.

”Kokouksia liian paljon, ei mitään mahdollisuutta osallistua niihin kaikkiin.”

”Kireät aikataulut tehtävänannoille.”

”Muutoksiin liian vähän aikaa.”

Epäselvä työnkuva

Vastauksista nousi esiin epäselvyys esihenkilöntyönkuvissa. Epäselvät työnkuvat aiheuttavat ristiriita tilanteita työyhteisössä sekä kollegoiden kesken. Epäselvyyttä koetaan uuden henkilön perehdytyksessä, eikä organisaatiossa ole selkeitä linjauksia siitä mitä ovat esihenkilön pääasialliset työtehtävät.

”Ei tiedetä kuka perehdyttää uutta esihenkilöä, kollegaa.”

”Osa saattaa tehdä erityyppisiä töitä, joita mieltää omaan työnkuvaan kuuluvaksi, mutta eivät ole esihenkilötyötä.”

”Organisaatio tasolla ei ole linjattu mitkä ovat esihenkilön pääasialliset työtehtävät.”

Liikaa vastuuta

Vastauksista ilmeni, että esihenkilöillä on liiallinen vastuu monista asioista, mikä lisää kuormitusta ja stressiä. Lisäksi epäselvyys vastuunjaossa – eli tilanteet, joissa ei tiedetä, kuka on vastuussa mistäkin – aiheuttaa hämmennystä ja vaikeuttaa työn sujuvuutta.

”Liiallinen vastuu asioista, joista ei ole kunnolla perillä.”

”Jätetään selviytymään jostain asioista itsekseen ja ei ole selvillä kuka on vastuussa mistäkin asiasta.”

”Vastuuta aivan liikaa.”

”Epäselvät vastuukysymykset”

Toinen pääteema tuen puute esihenkilötyöhön muodostui seuraavista alateemoista:

Negatiivinen palaute

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilötyötä tekevät kokevat saavansa negatiivista palautetta ilman riittävää tukea sen käsittelyyn. Tämä tilanne lisää kuormitusta ja voi heikentää työhyvinvointia sekä luottamusta organisaation tukeen.

”Jatkuva negatiivinen palaute.”

”Ei saa tukea omalta esihenkilöltä, jos pitää antaa työntekijälle negatiivista palautetta.”

”Syyllistävä työkuultuuri eli negatiivista palautetta tulee jatkuvasti.”

Arvot eivät kohtaa

Vastausten perusteella nousi esiin kokemus siitä, että organisaation ja henkilöstön arvot eivät kohtaa, mikä aiheuttaa ristiriitoja, heikentää luottamusta ja voi vaikuttaa sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.

”Arvot eivät ole linjassa omassa yksikössä ja organisaatiotasolla.”

”Arvot ja teot eivät kohtaa.”

”Arvot eivät linjassa. Johto ei puutu.”

Epätasa-arvoinen kohtelu

Vastauksista nousi esiin kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta omalta esihenkilöltä, mikä heikentää merkittävästi esihenkilön työhyvinvointia, lisää epä-

oikeudenmukaisuuden tunnetta ja voi johtaa motivaation laskuun sekä luottamuksen rapautumiseen.

”Oman esihenkilön epätasa-arvoinen kohtelu.”

”Joka kovimmin huutaa niin eniten saa.”

”Ristiriitatilanteissa ei päästä sopuun ja eriarvoista kohtelua joutuu kokemaan.”

”Korostetaan omaa työtä ja kaikki muut jäävät varjoon.”

Ei saa tukea omalta esihenkilöltä

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilön tuen puute heikentää merkittävästi työhyvinvointia, lisäten kuormitusta ja epävarmuutta sekä heikentäen sitoutumista ja jaksamista.

”Esihenkilö jättää oman onnensa nojaan.”

”Ei tiedä mistä saa apua tai keneltä kysyä apua.”

”Toiset saavat apua enemmän omalta esihenkilöltä kuin toiset.”

”Esihenkilön taholta ei tule tukea lisäkoulutuksiin/täydennyskoulutuksiin.”

”Esihenkilö ei tue missään asiassa, yksin saa tahkota.”

Esihenkilötyöhön liittyvät haasteet, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin

Kyselyn vastauksista nousi kaksi pääteemaa. Pääteemoiksi nousi organisaatiotason tuen puute esihenkilölle ja itsensä johtaminen. Organisaatio tuen puute esihenkilölle muodostui yläteemasta organisaatio tasolla esihenkilön päällekkäiset tehtävät ja oman esihenkilön ammatillisen tuen puute. Itsensä johtaminen muodostui yläteemasta oman työn organisointi.

Organisaatiotasolla esihenkilön päällekkäiset tehtävät muodostavat merkittävän kuormitustekijän. Yläteeman alle nousivat alateemat, kuten erilaisten tilastojen laatiminen, päällekkäiset työtehtävät, lisätyöt (esimerkiksi laskutus ja sihteerin tehtävät) sekä se, että työaika kuluu epäolennaisiin tehtäviin, mikä vie fokuksen varsinaisesta esihenkilötyöstä.

”Työt kasaantuvat, ei johdu itsestä.”

”Paljon päällekkäisiä töitä, mutta osasta ei mitään hyötyä käytännössä.”

”Erilaiset lisätehtävät, tilastoinnit.”

Organisaation tuen puute esihenkilöille näyttäytyi useina haasteina. Alateemat olivat kv-työntekijöihin liittyvät tehtävät, riittämättömyyden tunne, työyhteisön

haastavat ja riitaiset tilanteet sekä se, ettei esihenkilö saa riittävää tukea henkilöstön tukemiseen. Nämä tekijät lisäävät kuormitusta ja vaikeuttavat esihenkilön mahdollisuuksia hoitaa perustehtävänsä tehokkaasti.

”Tehtävien kasaantuminen muista kuin itsestä johtuvista syistä, esim. HR-palveluiden hitaus tai heitä ei saa kiinni tai vastaukset ovat epäammattillisia.”

”Esihenkilö ei saa tukea omalta esihenkilöltä henkilöstöjohtamisessa.”

”Riitaisa työyhteisö kannustaa enemmän tekemään ihan omassa rauhassa töitä kuin että tehtäisiin yhdessä omaa työtämme näkyväksi.”

”Kv-työntekijöihin liittyvät asiat, huonosti toimiva kouluuyhteistyö, yhteisen kielen puute, itseohjautuvuuden puute.”

”Talous ja henkilöstöhallinnon lisätehtävät, tilastoinnit.”

Oman työn organisoinnin haasteet nousivat esiin seuraavina alateemoina: työn jatkuvat keskeytykset, vaikeudet töiden priorisoinnissa, tehtävien unohtuminen, työtehtävien kasaantuminen sekä suuri määrä erilaisia tehtäviä. Nämä tekijät kuormittavat esihenkilöä ja vaikeuttavat työn hallintaa.

”Paljon erilaisia työtehtäviä, ei ole aikaa kunnolla työntekijöille.”

”Asiat tapahtuvat ryppäinä, jolloin asioiden priorisointi hankalaa.”

”Työ keskeytyy liian usein. Työn keskeytyminen hidastaa työtä ja aiheuttaa unohduksia.”

”Priorisointi on hankalaa, jos on paljon akuutteja asioita hoidettavana.”

Esihenkilön omalta esihenkilöltä saama tuki vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin

Vastauksista nousi pääteemaksi esihenkilön ammatillinen tuki. Yläteemaksi nousivat avoin työilmapiiri sekä selkeät käytännöt esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä välillä. Avoin työilmapiiri rakentuu neljästä alateemasta: hankalista asioista voidaan keskustella avoimesti, kuulumisten vaihtaminen koetaan tärkeäksi, luottamus ja arvostus ovat olennaisia, ja negatiivisten kysymysten esittäminen on sallittua ja tärkeää. Nämä tekijät luovat perustan toimivalle vuorovaikutukselle ja tukevat esihenkilön työhyvinvointia.

”On erittäin tärkeää saada tukea omalta esihenkilöltä ja keskustelu on avointa.”

”Helpompi kohdata vaikeita asioita, kun tietää saavansa tukea ja voi luottaa omaan esihenkilöön.”

”Erlaiset kuulumisien vaihdot tärkeitä.”

”Voidaan keskustella niin negatiivisista kuin positiivisista asioista.”

Selkeät käytännöt esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä välillä korostuivat vastauksissa. Alateemat olivat tuen merkitys, säännölliset yhteiset kokoukset, tiedottamisen ja ohjaamisen tärkeys, selkeät toimintamallit sekä varmuus siitä, miten ja millä kanavilla (puhelin, sähköposti, Teams) oma esihenkilö on tavoitettavissa. Nämä käytännöt luovat ennakoitavuutta ja vahvistavat esihenkilön kokemusta tuesta ja yhteistyöstä.

”Esihenkilö tarvitsee esihenkilöä.”

”Selkeästi oma esihenkilö tuo esille mitä odottaa ja miten toimitaan.”

”Oman esihenkilön tuki tärkeää!”

Työyhteisön sosiaaliset tekijät työhyvinvoinnin edistäjinä

Kysymyksen pääteemaksi nousi esihenkilön tuki. Yläteemaksi muodostui työyhteisön positiivinen ilmapiiri ja rohkeus puuttua epäkohtiin. Positiivinen ilmapiiri rakentuu useista tekijöistä: luottamuksesta, avoimesta keskustelukulttuurista, työyksikön myönteisestä asenteesta työhön ja asiakkaisiin, selkeistä kokouskäytännöistä, yhteisistä kahvihetkistä sekä avoimesta vuorovaikutuksesta. Nämä elementit vahvistavat yhteisöllisyyttä ja tukevat esihenkilön työhyvinvointia.

”Avoin ja luottamuksellinen kontakti työntekijöihin.”

”Työyhteisön kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa.”

”Säännölliset palaverit ja pienet kahvihetket/kahvipöytäkeskustelut.”

”Avoin vuorovaikutus, kaikesta voidaan puhua, myös erilaisista näkökulmista.”

Uskallus puuttua epäkohtiin rakentuu kolmesta alateemasta: epäkohtiin puututaan aktiivisesti, esihenkilö uskaltaa ottaa vaikeat asiat puheeksi ja keskustelu käydään rakentavassa hengessä. Nämä tekijät luovat avoimen ja turvallisen ilmapiirin, jossa ongelmat ratkaistaan yhteistyössä.

”Annetaan palautetta, myös rakentavaa.”

”Sitoudutaan yhteisiin toimintatapoihin työyhteisössä.”

”Epäasiallista käytöstä ei hyväksytä.”

Esihenkilö voi omilla valinnoillaan ja toimintatavoillaan vaikuttaa työhyvinvointinsa ylläpitämiseen

Kysymyksen vastauksista muodostui useita alateemoja. Alateemoista muodostui kaksi yläteemaa ”yksilölliset tekijät” ja ”oman työn organisointi”. Pääteemaksi muodostui itsensä johtaminen.

Yläteema yksilölliset tekijät rakentuivat, kolmesta alateemasta: vapaa-ajan ja työn rajaaminen, omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä palautumisen ja unen merkitys. Nämä tekijät korostavat esihenkilön omaa vastuuta jaksamisesta ja tasapainon ylläpitämisestä arjessa.

”Hyvin vahvaa rajaamista, esim. työaika, lounastauko. Riittävä lepo ja tavoite pieniin palautumishetkiin työpäivän aikana.”

”Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.”

”Omia rajoja opittava tuntemaan.”

”Fyysisen kunnon ylläpito, sillä usein esihenkilötyö on hyvin haastavaa ja fyysisestikin yksitoikkoista.”

”Säännöllinen elämänrytmi ja ylipäänsä terveelliset elämäntavat ovat avainasemassa.”

Oman työn organisointi rakentuu seitsemästä alateemasta: koulutukseen osallistuminen, ratkaisukeskeinen asenne työhön, ylitöiden välttäminen, avun pyytäminen, tehtävien priorisointi, aikataulutusta ja delegointi sekä selkeä rajaus siitä, ettei esihenkilö ole tavoitettavissa ympäri vuorokauden. Nämä tekijät tukevat työn hallintaa ja edistävät esihenkilön jaksamista.

”Olemalla kehitysmuotoinen ja halu kehittyä.”

”Asioiden priorisointi ja kaikkea ei tarvitse tehdä itse.”

”Esihenkilötyö on jatkuvaa oppimista.”

”Itsensä johtajuutta on harjoitettava.”

”Ylitöiden välttäminen ensiarvoisen tärkeää.”

”Rajat on tärkeitä, milloin vapaalla ja milloin työssä.”

6.3 Ideoi ja kokeile

Tämän vaiheen aikana ideat jalostuvat toteutuskelpoiseksi palvelukonseptiksi. Tätä vaihetta kutsutaan myös kehittä-vaiheeksi. Tässä vaiheessa tuotetaan erilaisia ratkaisu- ja konseptivaihtoehtoja tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen. Ideointimenetelmien monipuolinen hyödyntäminen tukee asiakasymmärryksen kehittymistä.

Erilaisia ratkaisuja voidaan yhteiskehittää työpajoissa asiakkaiden, henkilöstön tai muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa ja niissä hyödynnetään osallistujien esittämään palautetta tai parannusehdotuksia. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Tässä vaiheessa halusimme saada vastauksen tutkimuskysymykseen, millaiset tapausesimerkit (caset) sopivat opintojaksolle tukemaan opiskelijan oppimista. Opintojakson opettajat antoivat palautetta kirjallisessa muodossa Padlet-alustalle esihenkilön työhyvinvoinnin haasteet ja edistäminen case-esimerkkitapauksista. Työhyvinvoinnin asiantuntija antaa myös palautetta case-esimerkkitapauksista. Työhyvinvoinnin asiantuntija on toisen opinnäytetyön tekijän ystävä harrastuksen kautta. Ystävä toimii esihenkilötyössä sosiaali- ja terveysalalla. Tämän menetelmän kautta meidän on tarkoitus saada uusia ajatuksia ja näkökulmaan vahvistusta ja ratkaisuja työelämän tapausesimerkki casehin. Vastaukset analysoidaan teemoitellen. Teemoittelua on kuvattu luvussa 6.1.2. Analysoinnin jälkeen tapausesimerkki caset valmistellaan ja saatetaan sellaiseen kuntoon, että ne voidaan testata.

Valmistelimme neljä erilaista case-esimerkkitapausta. Ensimmäisessä esimerkkitapauksessa käsiteltiin kansainvälisiä työntekijöitä ja niiden mahdollisia haasteita esihenkilötyössä. Toisessa esimerkissä pohdittiin esihenkilötuen puuttumista ja sen vaikutuksia esihenkilön työhyvinvointiin. Kolmannessa case-esimerkkitapauksessa käsiteltiin muutosta ja sitä, kuinka muutosjohtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin. Neljännessä case-esimerkkitapauksessa käsiteltiin etäjohtamista ja sen tuomia mahdollisia haasteita esihenkilön työhyvinvointiin.

Opettajat ja toisen opinnäytetyöntekijän ystävä kommentoivat case-tapausesimerkkejä Padlet-alustalle. Saimme kahteen case-tapausesimerkkiin palautetta. Kansainväliset työntekijät case: liian pitkä tapausselostus. Yt-neuvottelut: valitettavasti muutosneuvottelut ovat arkipäivää, hyvä esimerkki. Ja olisi siko hyvä tarkastella myös muutosneuvottelujen vaikutuksia esihenkilöön? Muotoilimme case-tapausesimerkkejä uudelleen, jonka jälkeen lähetimme ne johtajuus ja henkilöstövoimavarojen opintojakson opettajalle. Case-tapausesimerkit löytyvät liitteistä (liite 7).

6.4 Testaa ja toteuta

Tässä vaiheessa syntyneistä ideoista tunnistetaan ja rajataan ne vaihtoehdot, jotka ovat toimivia ja vastaavat asetettuja tavoitteita. Vaiheen aikana erilaisia vaihtoehtoja arvioidaan ja kokeillaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. Prosessin tavoitteena on kiteyttää palvelu selkeäksi ja toteuttamiskelpoiseksi ideaksi tai konseptiksi, jonka avulla kehitetyn ratkaisun käyttöönottoa voidaan systemaattisesti arvioida. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Opinnäytetyön kyselyn perusteella tuotetut työelämälähtöiset tapausesimerkit (caset) testattiin johtajuus ja henkilöstövoimavarat -opintojaksolla lokakuussa 2025. Case-tapausesimerkit perustuivat tutkimusaineistosta nousseisiin keskeisiin havaintoihin ja ne laadittiin tukemaan opiskelijoiden oppimista. Testausvaiheessa caseja hyödynnettiin opetuksessa käytännönläheisinä oppimistehtävinä, jotka mahdollistivat teorian ja työelämän kokemusten yhdistämisen.

Tämän vaiheen aikana selvitimme vastausta tutkimuskysymykseen, millaista palautetta tapausesimerkkien (Casejen) testauksessa saadaan. Testauksen jälkeen opiskelijat vastaavat NPS-kyselyyn. Ennen NPS-kyselyä opiskelijat saivat saatekirjeen, jos kerrottiin opinnäytetyöstämme ja palauteenannon tärkeydestä (liite 6). NPS (Net Promoter Score) -mittaria käytetään asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakkaat luokitellaan valitsemansa numeron perusteella suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Näiden perusteella lasketaan suositteluprosentti. (NPS-laskelma 1999–2022.)

Testauksen jälkeen arvioidaan tapausesimerkkien soveltuvuus opetuskäyttöön. Arvioinnissa tarkastellaan niiden pedagogista toimivuutta ja oppimistavoitteiden tukemista. Arvioinnin perusteella päätetään, voidaanko tapausesimerkkejä hyödyntää jatkossa johtajuus ja henkilöstövoimavarat -opintojaksolla.

6.5 Tulokset

Net Promoter Score (NPS) -tuloksen perusteella opiskelijat suhtautuivat myönteisesti esihenkilön työhyvinvointiin liittyvien case-esimerkkien käyttöön johtamisen ja henkilöstön voimavarojen opintojaksolla. Vastaajia oli yhteensä

15, ja NPS-luku oli +33, mikä viittaa hyvään suositteluasteeseen. Tuloksista 40 % vastaajista oli suosittelijoita, 53 % passiivisia ja vain 7 % arvostelijoita. Keskimääräinen arvosana oli 8,3, mikä kertoo yleisesti positiivisesta kokemuksesta. Tämä osoittaa, että suurin osa opiskelijoista piti case-menetelmää hyödyllisenä ja suosittelisi sen käyttöä myös tulevilla opintojaksoilla.

Avoimissa vastauksissa opiskelijat kuvasivat case-esimerkkien olevan käytännönläheisiä, ajankohtaisia ja todellisuutta heijastavia. Niiden avulla oli helppompaa hahmottaa johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tilanteita sekä soveltaa opittua käytäntöön. Useat vastaajat kokivat, että opettajan ohjaama purkutuuki oppimista ja auttoi jäsentämään ratkaisuvaihtoehtoja.

Caset koettiin monipuolisiksi ja herätteleviksi, ja ne sisälsivät monia työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia ja haasteita. Opiskelijat toivat esiin, että tehtävien kautta pystyi pohtimaan erilaisia tilanteita ennakoivasti ja kehittämään omaa esihenkilöosaamistaan. Myös ryhmäkeskustelut ja yhteinen pohdinta koettiin merkityksellisiksi oppimisen ja kokemusten jakamisen kannalta.

Useampi vastaaja nosti esiin kehittämissuhteita, kuten case-kuvausten tarkentamisen, tehtävien laajuuden rajaamisen sekä käytettävissä olevan ajan lisäämisen käsittelylle ja reflektoinnille. Yksittäiset kommentit toivat esiin myös sen, että osassa tapauksista oli runsaasti ongelmia, jolloin vähemmälläkin olisi saatu aikaan hedelmällistä keskustelua.

Kokonaisuutena palaute oli erittäin positiivista. Case-menetelmä koettiin osallistavana, ajatuksia herättävänä ja käytännönläheisenä tapana oppia johtamista ja työhyvinvoinnin edistämistä. Sen katsottiin tukevan opiskelijoiden reflektiivistä oppimista, analyyttistä ajattelua sekä valmiutta kohdata todellisia esihenkilötyön tilanteita. NPS-tulos ja laadullinen palaute yhdessä osoittavat, että case-menetelmä on toimiva ja motivoiva oppimisen väline, joka vahvistaa opiskelijoiden johtamisosaamista ja kykyä soveltaa opittua työelämän käytäntöihin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijästä

ja työhyvinvoinnin haasteista. Opinnäytetyömme keskeisenä tuloksena muodostui palvelumuotoilun tuplatimanttiamallia hyödyntäen neljä työelämän case tapausesimerkkiä johtajuus ja henkilöstövoimavarat opintojaksolle. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli myös tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista. Opinnäytetyössä tuotettua tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnin käytännön haasteiden tunnistamiseen ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

7.1 Tulosten ja tuotoksen tarkastelu

Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilöiden työhyvinvointi on ajankohtainen ja merkittävä teema, sillä se on tiiviisti yhteydessä sekä organisaatioiden toimivuuteen että henkilöstön jaksamiseen. Esihenkilöillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä, ja työnantajaa velvoittavat tätä tukemaan myös työturvallisuus- ja työterveyshuoltolainsäädäntö. Työhyvinvointi on siten sekä yksilöllinen että rakenteellinen kysymys.

Herttulan (2023, 50–51) esittämä työhyvinvoinnin viitekehys kuvaa ilmiön moniulotteisuutta yksilöllisten, sosiaalisten, esihenkilötuen, organisaation ja työn ominaisuuksien näkökulmista. Tämä moniulotteinen tarkastelu tukee myös tämän opinnäytetyön tuloksia, joiden perusteella esihenkilöiden työhyvinvointi rakentuu erityisesti organisaation tarjoaman tuen sekä esihenkilön omien itsejohtamisen taitojen varaan.

Esihenkilön työhyvinvoinnin keskeinen osa-alue on itsensä johtaminen, jonka ytimessä ovat kehittyminen, kasvu ja jatkuva uudistuminen. Sydänmaanlakan (2021, luku 1) mukaan uudistuminen rakentuu kolmesta peruspilarista: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä reflektointitaidosta. Itsensä johtamisen lähtökohtana ovat selkeät tavoitteet, joiden saavuttamiseen pyritään systemaattisesti. Opinnäytetyömme tuloksissa esihenkilöiden oma vastuu työhyvinvoinnistaan korostui erityisesti itsejohtamisen näkökulmasta. Delegointikyky, ajanhallinta ja avun pyytäminen nähtiin keskeisinä tekijöinä jaksamisen tukemisessa, kun taas työn rajaamisen vaikeudet ja tuen hakemisen kynnykset lisäsivät kuormituksen kasautumista. Tämä havainnollistaa, kuinka yksilölliset taidot ja valmiudet täydentävät rakenteellista tukea,

muodostaen kokonaisuuden, joka vaikuttaa suoraan esihenkilön työhyvinvointiin ja johtamiskykyyn.

Nurmeksela (2021, 39) tunnisti väitöskirjassaan useita esihenkilötyön haasteita, joilla on merkittävä vaikutus hoitotyön johtamiseen ja sen tuloksellisuuteen. Keskeisiksi haasteiksi nousivat esihenkilötyön monimuotoisuus sekä vaatimusten kasautuminen. Lisäksi esihenkilöiden laaja vastuualueiden kirjo nähtiin kuormittavana, mikä voi johtaa ylikuormittumiseen ja ajanhallinnan ongelmiin. Tämä ilmiö heijastui myös opinnäytetyömme kyselyaineiston vastauksissa. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä korostuivat erityisesti työnkuvan epäselvyys, riittämätön organisatorinen tuki sekä muutostilanteisiin liittyvä kuormitus.

Herttulan (2023, 52) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon poliittiseen ohjausjärjestelmään liittyvät tekijät muodostavat merkittäviä haasteita työhyvinvoinnille. Lyhytjänteinen suunnittelu niin organisaatioissa kuin poliittisessa päätöksenteossa heikentää työhyvinvointia ja vaikeuttaa esihenkilöiden sekä johtajien työtä ja tulevaisuuden suunnittelua. Johtajien työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi negatiivisesti poliittisten päättäjien kriittinen asenne sosiaali- ja terveysalaa kohtaan. Esihenkilötyöhön kohdistuu samanaikaisesti lukuisia vaatimuksia, ja ohjausjärjestelmän epäjohtonmukaisuus lisää epävarmuutta sekä jatkuvaa sopeutumistarvetta. Erityisen kuormittaviksi koettiin henkilöstömitoituksiin liittyvät nopeat linjanmuutokset, sillä ne heijastuvat suoraan työn organisointiin ja johtamisen käytäntöihin.

Kyselyn vastauksissa omalta esihenkilöltä saatu tuki nousi systemaattisesti keskeiseksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Herttulan (2021, 50–51) väitöskirjassa todetaan, että esihenkilön työhyvinvoinnin kannalta omalta esihenkilöltä saatu tuki on erityisen tärkeää. Ammatillinen tuki, arvostus ja johtajan läsnäolo vahvistavat turvallisuuden tunnetta, sitoutumista sekä esihenkilön kokemusta omasta pärjäämisestään. Myös vertaistuki ja yhteisöllisyys organisaation sisällä koettiin tärkeiksi voimavaroiksi.

Opinnäytetyön kehittämisvaiheessa hyödynnettiin tuplatimanttimallia. Kartoita ja kuvaa -vaiheessa kerätty aineisto sekä kyselyn tulokset ohjasivat käytännön kehittämistyötä, jossa tuotettiin neljä case-esimerkkiä Padlet-oppimisympäris-

töön. Caset käsittelivät esihenkilötyön keskeisiä kuormitustekijöitä: kansainvälisiä työntekijöitä, esihenkilötuen puuttumista, yt-neuvotteluja ja etäjohtamista. Tapausesimerkkien tavoitteena oli tukea opiskelijoiden työelämälähtöistä oppimista ja reflektiota.

Case-tapausesimerkit testattiin johtajuus ja henkilöstön voimavarat -opintojaksoilla verkko-opetuksessa pienryhmätyöskentelyn avulla. Opiskelijat käsittelivät tapauksia keskustellen, mikä tuki sekä teoreettisen tiedon soveltamista että työelämässä tarvittavien digitaalisten taitojen kehittymistä. Opintojakson jälkeen kerätty NPS-palaute osoitti, että case-työskentelyn koettiin tukevan hyvin oppimista ja vastaavan esihenkilötyön todellisia haasteita.

Esihenkilön työhyvinvointi rakentuu organisaation tarjoaman rakenteellisen tuen ja esihenkilön itsejohtamisen taitojen vuorovaikutuksesta. Muutos- ja epävarmuustilanteet lisäävät kuormitusta, mikä korostaa ennakoivan, tietoon perustuvan työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä. Työhyvinvointia edistetään tehokkaimmin silloin, kun organisaation rakenteet, esihenkilötuki ja yksilölliset voimavarat kehittyvät samanaikaisesti.

7.2 Menetelmien tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä käytetty palvelumuotoilun tuplatimanttimalli toimi kokonaisuutena ja tarkoituksen mukaisena menetelmänä, mutta sen soveltamisessa ilmeni sekä vahvuuksia että haasteita. Mallin selkeä vaiheistus – 1. kartoita ja kuvaa, 2. tutki ja kiteytä, 3. ideoi ja kokeile, 4. testaa ja toteuta – auttoi jäsentämään opinnäytetyön prosessia ja varmistamaan, että kaikki tutkimuskysymykset käsiteltiin systemaattisesti. Erityisesti kartoita ja kuvaa -vaihe tuki teoreettisen viitekehyksen muodostumista ja auttoi hahmottamaan tutkimuksen lähtökohdat sekä rajaamaan aihetta. Aivoriihi osoittautui hyödylliseksi menetelmäksi tiedonkeruussa opintojakson opetussisällöistä, sillä se mahdollisti kaikkien osallistujien tasavertaisen osallistumisen ja antoi monipuolista näkökulmaa aiheeseen.

Tutki ja kiteytä -vaiheessa kyselylomake tarjosi arvokasta tietoa opiskelijoiden näkemyksistä esihenkilöiden työhyvinvoinnin haasteista ja edistämiskeinoista. Kyselylomakkeen testaus ennen varsinaista tiedonkeruuta oli tärkeä, sillä se mahdollisti kysymysten tarkentamisen ja vastauksien yhdenmukaisuuden.

Teemaattinen analyysi auttoi jäsentämään aineistoa ja vertaamaan sitä teoreettiseen viitekehykseen. Toisaalta teemoittaminen koettiin alkuvaiheessa haastavaksi, mikä korostaa aineistolähtöisen analyysin vaativuutta ja sitä, että menetelmä vaatii aikaa ja systemaattista perehtymistä aineistoon (Vilkkä 2021, 156.)

Ideoi ja kokeile -vaiheessa case-esimerkkien rakentaminen osoittautui hyvin toimivaksi tavaksi yhdistää teoria ja käytäntö. Case-pohjainen oppiminen konkretisoi kyselyn tuloksia ja teki niistä helposti ymmärrettäviä opiskelijoille. Menetelmän vahvuutena oli sen autenttisuus ja mahdollisuus tukea opiskelijoiden reflektointia sekä ongelmanratkaisutaitoja. Heikkoutena voidaan kuitenkin nähdä, että case-esimerkkien laajuus oli rajallinen, eikä kaikkia mahdollisia työhyvinvoinnin haasteita voitu käsitellä.

Testaa ja toteuta -vaiheessa caset koettiin opiskelijoiden keskuudessa pääosin hyödyllisiksi ja todellisuutta vastaaviksi. Opettajan ohjaama purku tuki oppimista ja ratkaisujen jäsentämistä. Tämä vaihe vahvisti käsitystä siitä, että käytännönläheinen opetus tukee teorian soveltamista ja auttaa hahmottamaan monimutkaisia johtamisen ja työhyvinvoinnin ilmiöitä. Heikkoutena voidaan nostaa esiin, että pilotointi tehtiin yhdellä opintojaksolla, mikä rajaa tulosten yleistettävyyttä.

Pohdittaessa vaihtoehtoisia menetelmiä, esimerkiksi syvähaastattelut tai fokusryhmät olisivat voineet täydentää kyselyaineistoa ja tuoda syvällisempiä näkemyksiä esihenkilöiden kokemuksista. Toisaalta tuplatimanttimalli sopi hyvin kokonaisvaltaiseen kehittämistyöhön, jossa yhdistettiin tiedonkeruu, analyysi, ideointi ja käytännön testaus. Menetelmä mahdollisti systemaattisen etenemisen ja vahvisti opinnäytetyön luotettavuutta.

Kaiken kaikkiaan tuplatimanttimalli osoittautui toimivaksi ja joustavaksi työvälineeksi. Sen vahvuuksia olivat selkeä prosessi, vaiheiden looginen eteneminen, aineiston monipuolinen hyödyntäminen sekä teorian ja käytännön yhdistäminen. (Koivisto ym. 2019, 48–49.) Haasteita aiheutti aineiston analysoinnin vaativuus ja joissain vaiheissa rajalliset resurssit. Näiden kokemusten pohjalta voidaan todeta, että menetelmää voidaan suositella myös vastaavan tyyppisissä kehittämishankkeissa, mutta analyysin ja pilotoinnin suunnitteluun on hyvä varata riittävästi aikaa.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyömme toteutuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeen mukaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 10–13). Opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa on huolehdittu, että tieteellinen toiminta ei vaaranna osallistujien terveyttä ja turvallisuutta. Olemme varmistaneet, että kaikki tarvittavat luvat, suostumukset ja eettiset ennakoarvioinnit on hoidettu ennen aineiston keruuta. Opinnäytetyön tekijöillä on ollut henkilökohtainen vastuu ohjeiden noudattamisesta koko tutkimusprosessin ajan.

Tiedonhankinta on toteutettu luotettavista tietokannoista (Journal, PubMed, Scopus, Finna, Cinahl, Google Scholar), ja pyrimme käyttämään alkuperäisiä lähteitä. Opinnäytetyö tarkistettiin plagioinnintarkistusohjelmalla, ja viittauksissa sekä lähdeluettelossa noudatettiin Xamkin ohjeita. Teoreettisen viitekehysten muodostamiseen kerätty aineisto on kuvattu avoimesti, ja tutkimuslupa myönnettiin kesäkuussa 2025.

Ennen aineiston keruuta keskustelimme opettajien kanssa aiheen rajauksesta ja toteutuksesta. Toimeksiantaja oli XAMK, ja opettajien kanssa sovittiin, että case-esimerkkitapaukset jäävät opettajien käyttöön. Aineiston käsittelyssä on noudatettu tietosuojalainsäädäntöä (1050/2018) ja salassapitoa. Kyselyyn osallistujille lähetettiin saatekirje, suostumuslomake ja tietosuojailmoitus, ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymiä. Myös aivoriihen osallistujille toimitettiin vastaavat tiedot ja suostumukset. Näin varmistettiin, että kaikki osapuolet ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen ja oikeutensa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kytkeytyy tutkijan rehellisyyteen ja reflektointiin (Vilkkä 2015, 196–197). Tässä tutkimuksessa olemme aktiivisesti pohjineet omien valintojemme vaikutusta tuloksiin ja pyrkineet perustelemaan jokaisen tehdyn ratkaisun. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja toteutus kulkevat rinnakkain, ja tutkijan vastuulla on arvioida prosessin jokaisen vaiheen vaikutus tuloksiin.

Prosessin luotettavuutta on vahvistettu kuvaamalla toteutusvaiheet yksityiskohtaisesti. Menetelmät ja niiden valinta suhteessa tutkimuskysymyksiin on perusteltu, ja kyselylomakkeen toimivuus varmistettiin esitestauksella. Tämä

mahdollisti sen, että kysely tuotti yhdenmukaisia vastauksia ja että kaikki vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 202–204). Aivoriin valmistelussa hyödynnettiin valmiiksi suunniteltua kysymyspatteristoa, mikä selkeytti keskustelua ja varmistaa aineiston käyttökelpoisuuden analyysissa.

Reflektoimme jatkuvasti omaa rooliamme opinnäytetyön prosessissa. Esimerkiksi teemoittelun alkuvaiheessa koimme haasteita, mutta aineiston uudelleenlukeminen ja pohdinta auttoivat meitä tekemään tietoisia ja perusteltuja valintoja. Luotettavuutta paransi myös se, että kaksi opinnäytetyöntekijää on yhdessä tehnyt analyysia. Tulokset on esitetty suhteessa aiempaan tutkimukseen, mikä lisää niiden uskottavuutta ja mahdollistaa osittaisen siirrettävyyden muihin opintojaksoihin. Tulokset perustuvat aineistoon, eivät tekijöiden ennako-oletuksiin, ja tätä on tuotu näkyväksi osoittamalla aineiston ja tulosten välinen yhteys.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus rakentuvat systemaattisen suunnittelun, avoimen tiedonhankinnan ja oman toiminnan jatkuvan reflektoinnin varaan. Tämä lähestymistapa on vahvistanut opinnäytetyömme läpinäkyvyyttä ja varmistanut, että tutkimustulokset heijastavat todellista aineistoa eikä tekijöiden subjektiivisia oletuksia.

7.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointi on keskeinen aihealue johtamistyössä. Esihenkilötyö on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa hyvinvoinnin merkitys korostuu. Sen edistäminen ja haasteiden tiedostaminen auttavat johtajia huolehtimaan omasta jaksamisestaan. Ammatillinen tuki omalta esihenkilöltä nousi merkittävään asemaan esihenkilön työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi itsensä johtaminen ja työhyvinvoinnin teoreettisen tiedon sisäistäminen sekä sen käytännön soveltaminen ovat olennaisia tekijöitä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Case-tapausesimerkit koettiin monipuolisiksi ja herätteleviksi, ja ne sisälsivät monia työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia ja haasteita. Opiskelijat toivat esiin, että tehtävien kautta pystyi pohtimaan erilaisia tilanteita ennakoivasti ja kehittämään omaa esihenkilöosaamistaan. Myös ryhmäkeskustelut ja yhteinen

pohdinta koettiin merkityksellisiksi oppimisen ja kokemusten jakamisen kannalta.

Jatkokehittämissuhteuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten hyvinvointialueiden muutokset vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin. Lisäksi voitaisiin pohtia, kuinka esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan tukea muutospaineiden alla. Toinen mielenkiintoinen jatkokehittämissuhteus aihe on johtamisen koulutuksen puolella. Sosiaali- ja terveysalalla johtamisosaamisen tarve kasvaa ja korostuu erityisesti digitalisaation, asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuusvaatimusten myötä, mikä vaikuttaa merkittävästi esihenkilön työnkuvaan ja työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230786?sid=4924691085> [viitattu 22.3.2025].
- Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivo-kuorman hallintaan. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Raportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf> [viitattu 4.2.2025].
- Airila, A. & Savinainen, M. 2023. Sosiaali- ja terveysalalla – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2023. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-työkyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf> [viitattu 8.1.2025].
- Alahautala, T. & Huhta, H.-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223964?sid=5054274168> [viitattu 2.2.2025].
- Alanko, M. & Behm, M.-M. 2024. Lähiesihenkilöiden työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. LAB Pro. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.labopen.fi/lab-pro/lahiesihenkiloiden-työhyvinvointi-organisaation-menestystekijana/> [viitattu 7.2.2025].
- Alasoini, T. 2025. Työhyvinvointi on lisääntynyt. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyviä uutisia Suomesta: menestyvän yhteiskunnan tilannekuva. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.231926?sid=5054285448> [viitattu 2.2.2025].
- Auvinen, P., Asikainen, E., Hakonen, A., Marjanen, P., Risku, P. & Silvennoinen, S. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Arene. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?t=1642539572> [viitattu 30.3.2025].
- Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/> [viitattu 31.1.2025].
- Elinkeino-, ympäristö- ja liikennekeskus. 2024. Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista. Erillisjulkaisu. Saatavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/86897> [viitattu 7.2.2025].

Euroopan unioni. 2024. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF). WWW-sivusto. Saatavissa: <https://europass.europa.eu/fi/europass-tyokalut/eurooppalainen-tutkintojen-viitekehys> [viitattu 1.4.2025].

Haukka, E., Horppu, R., Pehkonen, I., Anttilainen, J., Juvonen-Posti, P., Bergbom, B. & Savinainen, M. 2022. Strateginen tykyjohtaminen sote-muutoksessa – kehittämishankkeen arviointia. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145326/TTL-978-952-391-033-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.3.2025].

Herttuala, N. 2023. Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/151693/978-952-03-3084-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 8.1.2025].

Hietaniemi, J. & Niemi, A. 2022. Itsensä johtajat, just sopivasti menestystä. Helsinki: Art House.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänninen, H., Hammaren, M. & Kanste, O. 2023. Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 15(4), 457–469. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/journalfi.article131382?sid=5054354325> [viitattu 3.3.2025].

Innanen, P. 2019. Kasvua liiketoimintaan palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksellä. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/> [viitattu 1.4.2025].

Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P. & Suominen, T. 2022. Connection between nurse managers' stress form workload and overall job stress, job satisfaction and practice environment in central hospital: Across-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*. 42(2), 109–116. Verkkolehti Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20571585211018607> [viitattu 30.3.2025].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2025a. Tietoa Xamkista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tietoa-xamkista/> [viitattu 30.1.2025].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2025b. Johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Opinto-opas. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://opinto-opas.xamk.fi/2676/fi/54/2640/1959/0/58713> [viitattu 8.3.2025].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2025c. Xamkin strategia. WWW-sivusto. Saatavissa: https://www.xamk.fi/xamkin-strategia/?utm_source=chatgpt.com#accordion-2 [viitattu 8.3.2025].

Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. 2021. Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa.

Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 58, 158–169. Verkkolehti.
Saataavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/86077/63114> [viitattu 20.3.2025].

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki. Kauppakamari. E-kirja. Saataavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219582?sid=5054356773> [viitattu 28.2.2025].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirje. 2. painos. Liettua: Alma Talent.

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saataavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 31.1.2025].

Koli, H. 2003. Case-pohjainen oppiminen: Oppimisprosessin suunnittelu. Digipedagogiikka. PDF-dokumentti. Saataavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/aoe.12?sid=5054358387> [viitattu 11.5.2025].

Konst, T. 2022. Kestävää tulevaisuutta rakentava korkeakoulupedagogiikka. Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.) Korkeakoulupedagogiikka – Ajat, paikat ja tulkinat. Hämeenlinna: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saataavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-08/Korkeakoulupedagogiikka_screen.pdf [viitattu 12.4.2025].

Kultavirta, A. & Saarnio T. 2019. Pedagogiset helmet sosiaalialan koulutuksessa. Laurea-julkaisut 130. Laurea ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saataavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266129/Laurea%20Julkaisut%20130.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 11.5.2025].

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 4, 287–303. Verkkolehti. Saataavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287> [viitattu 9.3.2025].

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. Raportti. PDF-dokumentti. Saataavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y [viitattu 9.2.2025].

Laitinen, J., Selander, K., Hannonen, H., Korkiakangas, E., Lahti, H., Nevanperä, N., Nikunkaakso, R., Reuna, K. & Tienhaara, A. 2024. Johda palautumista kriisissä. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saataavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149382/TTL_978-952-391-174-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y [viitattu 9.2.2025].

Laki työsuojeluhallinnosta 167/1993.

Lampinen, M.-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116818> [viitattu 3.3.2025].

Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 31.1.2025].

Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_84074 [viitattu 13.4.2025].

Manka, M. & Manka, M.-L. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229790?sid=5054374581> [viitattu 10.2.2025].

Mattila, O., Hipp, K., Koivunen, K., Kukkola, A., Moisanen, K., Niemistö, R., Päätaalo, K., Rouhelo, A., Sinkkonen, M. & Tikkanen, P. 2023. Kohti uudistuvia sote-johdamisen ydinkompetensseja. Oamk Journal. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/804907/Oamk_Journal_102_2023.pdf?sequence=1 [viitattu 13.4.2025].

Neumanen, P. 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen: arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasan yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15182/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 31.1.2025].

Niinihuhta, M. 2024. Nursing leadership in a healthy work environment. University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/serializer/api/core/bitstreams/926d73e3-f781-4c22-85d2-df588260958a/content> [viitattu 15.3.2025].

NPS-laskelma. 1999-2022. Net Promoter Score laskelma. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/> [viitattu 8.6.2025].

Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitaja: päivittäisestä johtamisesta kohti vetovoimaisuuden johtamista. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/items/544a3d72-817e-4b66-af8d-9b1ecf49343f> [viitattu 15.3.2025].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://store.ellibs.com/fi/book/9789526350844/kehitt-misty-n-menetelm-t> [viitattu 15.5.2025].

Opetushallitus. 2025. Tutkintojen viitekehykset. WWW-sivusto. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehykset> Saatavissa: [viitattu 11.4.2025].

Peltomäki, H., Kuha, S. & Kanste, O. 2023. Hoitotyön johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatiossa. *Hoitotiede*, 35(3), 224–239. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137291/85380> [viitattu 3.3.2025].

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 2.2.2025].

Silander, P. & Koli, H. 2003. Verkko-opetuksen työkalupakki - oppimisaihiosta oppimisprosessiin. Helsinki: Finn Lectura.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut> [viitattu 30.3.2025].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2025a. Hyvinvointialueet. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://stm.fi/hyvinvointialueet> [viitattu 30.3.2025].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2025b. Työhyvinvointi. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 31.1.2025].

Sydänmaanlakka, P. 2021. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 5. painos. Turenki: Alma Talent.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2025. Ylemmät AMK-tutkinnot. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/tamk-koulutustarjonta/yamk-tutkinnot> [viitattu 8.6.2025].

Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu. 2025. Teaching and Learning Centre. Pedagoginen suunnittelu. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/tlc/suunnittelu/pedagoginen-suunnittelu/#opetusmenetelmat> [viitattu 13.4.2025].

Toivanen, M. 2018. Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua. Ei legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16(1), 19–32. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85265/44250?acceptCookies=1> [viitattu 2.2.2025].

Toivonen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K. & Laitinen, J. 2024. Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 22(1). 31–50. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/130174/92188> [viitattu 2.2.2025].

Tietosuojalaki 1050/2018.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu. 2/2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu 11.6.2025].

Työaikalaki 872/2019.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos. 2025. Työkykytalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 2.2.2025],

Työturvallisuuskeskus. 2025. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/> [viitattu 1.2.2025].

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Töytäri, A., Vanhanen-Nuutinen, L., Piirainen, A., Tynjälä, P & Virtanen, A. 2019. Työelämänyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226458/ToytariTTynjalaPVanhenn_NuutinenLVirtanenAPIirainenATyoelamayhteistyoammattikorkeakouluopettajanhaasteena.pdf?sequence=1 [viitattu 10.4.2025].

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014.

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 8.1.2025].

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Tiedonhakupöytäkirja

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulokset	Valittujen lukumäärä
Journal	nurse manager and leadership, well-being, well-being, mental well-being at work or physical well-being at work, esihenkilötyö, työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi	vertaisarvioitu, maksuton 2015-2025	150	5
Finna	esihenkilötyö, työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi	väitöskirja, maksuton, 2020–2025	362	4
Google Scholar	nurse manager and leadership, well-being, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work, esihenkilötyö, työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvoin	väitöskirja, vertaisarvioitu, maksuton 2015-2025	18000	
Cinahl	nurse manager and leadership, well-being, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work	vertaisarvioitu, maksuton 2015-2025	32	1
Scopus	nurse manager and leadership, well-being, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work	vertaisarvioitu, maksuton 2015-2025	20	1
Pubmed	nurse manager and leadership, well-being, well-being, mental well-being at work, physical well-being at work	vertaisarvioitu, maksuton 2015-2025	17	

Koostetaulukko käytetyistä tutkimuksista

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Herttualla, N. 2023. Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/151693/978-952-03-3084-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y</p>	<p>Tutkimuksessa selvettiin sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.</p>	<p>Aineistona käytettiin kysely- ja/tai haastattelutietoja, joita saatiin sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille suunnatussa kyselyssä.</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin työhyvinvointiin liittyviä taustatekijöitä, joita oli yksilölliset tekijät, työpaikan sosiaaliset tekijät, omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki, organisaatioon liittyvät tekijät, työhön liittyvät tekijät. Työhyvinvointi oli yhteydessä johtamiskokemuksen pituuteen, asemaan organisaatiossa ja ammattiryhmään. Esim. ylimmässä johdossa työskentelevillä ja yli 26 vuotta johtamiskokemusta omaavilla oli parempi työhyvinvointi. Sen sijaan 6–25 vuoden johtamiskokemuksen omaavilla tai hoitotyön johtajilla oli suurempi riski kokea heikompaa työhyvinvointia.</p>
<p>Hänninen, H., Hammaren, M & Kanste, O, 2023. Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille. Oulun yliopisto. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2023;15(4) 457-469. PDF-dokumentti. Saatavissa: file:///C:/Users/Omis-taja/Downloads/131382-Article%20Text-319113-1-10-20231223.pdf</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata johtajien ja ammattilaisten näkemyksiä digitalisaation mahdollisuuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa.</p>	<p>Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla fokusryhmä- ja yksilöhaastatteluilta. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p>	<p>Tulosten mukaan digitalisaatio tarjoaa yliopistosairaalassa merkittäviä mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen lisäämällä työn mielekkyyttä, parantamalla työn tehokkuutta, hyödyntämällä työhyvinvointia tukevia digitaalisia ratkaisuja ja palveluita, edistämällä osaamista sekä luomalla mahdollistavan toimintaympäristön.</p>
<p>Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P & Suominen, T. 2022. Connection between nurse managers' stress form workload and overall job stress, job satisfaction and practice environment in central hospital: Across-sectional study. Nordic Journal of Nursing Research. 2022;42(2):109-116. Saatavissa: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20571585211018607</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia hoitotyön johtajien työtaakasta johtuvaa stressiä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista poikkileikkaustutkimusta. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin kuvaavan tilaston avulla (SPSS statistics 26).</p>	<p>Hoitotyön johtajien kuormituksesta johtuva stressi raportoitiin yleisesti kohtalaiseksi. Viidennes kyselyyn vastanneista hoitotyön johtajista koki suurta stressiä työmäärästä. Kuormituksen aiheuttama korkea stressitaso liittyi alhaisempaan yleiseen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Kuitenkin tulosten mukaan hoitotyön johtajien päivittäinen työ on monipuolista, ja he pitävät vaihtelevasta työn kuvasta.</p>

<p>Kallio H., Suhonen, M & Wiik, H. 2021. Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021: 58: 158–169. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/sla/article/view/86077/63114</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla moniammatilliseen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutukseen osallistuneiden johtajien johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymistä heidän omasta näkökulmastaan.</p>	<p>Tutkimusaineisto koostui koulutukseen osallistuvien koulutuksen aikana tuottamista kirjallisista portfolioista, joissa kuvattiin johtajuuden kehittymistä. Aineiston analyysissä hyödynnettiin narratiivista menetelmää sekä temaattista sisällönanalyysiä.</p>	<p>Analyysin tuloksena muodostui kolme johtajuuden kehittymistä kuvaavaa kokonaisuutta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. itsejohtajuuden kehittymisen kuvaus, 2. inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittymisen kuvaus sekä 3. muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden kehittymisen kuvaus.
<p>Laine, P., Lindberg, M & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seuranta-tietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus 4/2016, 287–303. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287</p>	<p>Artikkeli tarkastelee työhyvinvointi- ja työkykykäsitteiden operationalisointia työolobarometri 2013-aineiston avulla.</p>	<p>Työolobarometrin tietojen perusteella muodostetaan työhyvinvoinnin korvike- eli proxy-mittari, jota verrataan työkykyindeksiin.</p>	<p>Tulokset tukevat käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin mittarit voivat tarjota työelämän tilasta olennaisesti erilaisen kuvan kuin usein käytetyt työkykymittarit, joita ei ole kytketty työhyvinvoinnin käsitteeseen. Lisäksi tulokset kannustivat jatkamaan työhyvinvoinnin käsiteanalyysiä sekä käsitteen operationaalistamista työelämän väestötason seuranta-aineistoissa.</p>
<p>Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116818</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää ja tarkastella, millaisena sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevät keski- ja lähijohdon esimiehet kokevat keskinäisen yhteisöllisyytensä.</p>	<p>Tutkimuksen toteutus eteni kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä tehtiin kirjallisuuskatsaus, ja toisessa vaiheessa kehitettiin tutkimuksessa käytetty kyselylomake. Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi kyse-</p>	<p>Tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyyttä selittävästä tekijästä työn kokeminen merkitykselliseksi, avoin tiedonkulku organisaatiossa sekä omalta esimiehiltä saatu arvostus ovat yhteydessä esimiesten kokemaan työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja palvelun laatuun. Lisäksi tulokset korostavat, että avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja arvostukseen perustuva vuorovai-</p>

		lylomakkeen avoimilla kysymyksillä selvitettiin esimiesten kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäviä ja estäviä tekijöitä esimiesyhteisössä.	kutus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee yhteisöllisyyden rakentumista esimies-työssä.
Niinihuhta M. 2024. Nursing leadership in a healthy work environment. University of Eastern Finland. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/926d73e3-f781-4c22-85d2-df588260958a/content	Väitöskirjan tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia, terveyttä, tyytyväisyyttä, rakenteellisen voimaantumisen kokemusta, oman työn arvostuksen kokeminen, terveydenhoitoalaan ja työpaikkaan sitoutumista, hoitotyön johtajien johtamistyyliä sekä näiden välisiä yhteyksiä.	Väitöskirja koostui kolmesta eri osatutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksesta ja kahdesta kyselytutkimuksesta. Väitöskirjan ensimmäinen osatutkimus oli kirjallisuuskatsaus, jossa aineisto koostui 13 poikkileikkaustutkimuksesta ja neljästä seurantalutkimuksesta. Toisessa osatutkimuksessa 155 hoitotyön johtajaa vastasi kyselyyn. Aineisto analysoitiin kuvailevan tilastoanalyysin avulla. Kolmannen osatutkimuksen kohderyhmänä olivat hoitotyöntekijät ympärivuorokautista pitkäaikais- tai lyhytaikaishoitoa tarjoavissa vanhusten hoidon yksiköissä. Aineisto analysoitiin kuvailevan tilastoanalyysin avulla.	Tutkimus tuotti laaja-alaisesti uutta tietoa hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnista ja tekijöistä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Tuloksissa nousevat keskiöön hoitotyön johtamisen vaikutus ja rakenteellisen voimaantumisen keskeinen merkitys terveiden työympäristöjen kehittämisessä. Hoitotyön johtajien käyttämät johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi sairaanhoitajien työhyvinvointiin suorasti ja epäsuorasti. hoitotyön johtajat raportoivat hyvästä työhyvinvoinnista.
Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitaja: päivittäisestä johtamisesta kohti vetovoimaisuuden johtamista. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saata- vissa: https://erepo.uef.fi/items/544a3d72-817e-4b66-af8d-9b1ecf49343f	Tutkimuksessa kehitettiin ja testattiin Osastonhoitajan johtamistoinnin sisältö mittari. Johtamistoimintaa kuvaava mittari tutki osastonhoitajien johtamistoiminnan vaikutuksia hoitotyön tuloksiin sekä osastonhoitajien käsityksiä työnsä tulevaisuuden kehityksestä.	Mittarin kehittäminen perustui kirjallisuuskatsaukseen ja sitä testattiin kahdella eri aineistolla. Tuloksena on luotettava mittari, joka sisältää 75 väittämää.	Mittari koostuu useista osa-alueista, jotka kuvaavat osastonhoitajan johtamistoiminnan laajuutta ja monipuolisuutta. Näitä ovat uuteen työntekijään liittyvät velvollisuudet, päivittäinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, päätöksenteko, kliininen hoitotyö, kehittäminen, prosessien suunnittelu ja arviointi, yhteistyö, osaamisen varmistaminen, näyttöön perustuva johtaminen, laadun varmistaminen sekä talousjohtaminen. Tutkimuksen perusteella osastonhoitajan johtamistoiminta painottui erityisesti yhteistyöhön, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäiseen johtamiseen. Tulokset osoittavat, että osastonhoitajan

			työ on luonteeltaan monimuotoista ja kompleksista, ja siihen vaikuttavat useat taustatekijät sekä organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin liittyvät tekijät.
Peltomäki, H., Kuha, S & Kanste, O. 2023. Hoitotyön johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatioissa. <i>Hoitotiede</i> 2023, 35 (3), 224–239. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137291/85380	Tutkimus kuvasi hoitotyö johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatioissa.	Tutkimus suoritettiin laadullisena kuvailevana haastattelututkimuksena. Aineisto kerättiin etäyhteydellä puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna yhden keskussairaalan hoitotyön lähi- ja keskijohdossa työskenteleviltä johtajilta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä induktiivisesti.	Tulosten mukaan hoitotyönjohtajien kokemukset sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatioissa muodostuivat sairaalaorganisaatiosta saadusta tuesta, sairaalaorganisaation ulkopuolisesta tuesta, työyhteisöltä saadun sosiaalisen tuen merkityksestä, tuen tarpeen yksilöllisestä ja subjektiivisesta kokemuksesta sekä sosiaalisen tuen tietoisesta ylläpitämisestä ja kehittämisen välttämättömyydestä. Johtajat tarvitsevat sosiaalista tukea johtamistyön tueksi vaativissa ja kompleksissa toimintaympäristöissä.
Toivanen, M. 2018. Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua. Ei legitimiä työtä ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. <i>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning</i> 16 (1) – 2018. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85265/44250?acceptCookies=1	Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida sellaisten työtehtävien esiintyvyyttä ja luonnetta asiantuntijatyössä ja työpaikoilla, joita työntekijät eivät koe osaksi omaa työnkuvaansa.	Tutkimuksessa käytettiin 2015 kerättyä aikajärjestyskyselyaineistoa.	Tulosten mukaan 12 prosenttia asiantuntijoista arvioi, että heidän työnsä sisältyi vähintään melko paljon ei-legitiimeiksi koettuja työtehtäviä. Näihin työtehtäviin olivat yhteydessä riittämätön henkilöstömitoitus, työn puutteellinen organisointi sekä vähäinen vuoropuhelu esihenkilön kanssa työn tavoitteista, sisällöistä ja aikatauluista.
Toivonen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K. & Laitinen, J. 2024. Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. <i>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning</i> 22 (1) 2024. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/130174/92188	Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää millaiset edellytykset esihenkilöllä on rajata ja hallita omaa työtään. Hoitotyön esihenkilöiden työnkuvat ovat laajentuneet ja käyneet epäselviksi.	Tutkimusaineisto kerättiin vuonna 2022 hoitotyön esihenkilöitä haastatteleamalla. Haastettujen pohjalta tarkasteltiin, millaiset edellytykset esihenkilöllä on rajoittaa ja säädellä omaa työtään. Tutkijat tarkastelivat rajojen hallintaa vaikutusvallan käsitteen pohjalta sisällönanalyysia käyttäen.	Tulokset antoivat viiteitä siitä, miten organisaatiossa voidaan tukea esihenkilöiden työn rajaamista ja vähentää kohtuutonta kuormitusta. Organisaatiossa edellytetään kriittistä tarkastelua siitä, mitä esihenkilötyö kokonaisuudessaan sisältää, miten tehtävät suhteutuvat käytettävissä oleviin resursseihin ja mitä työtehtäviä olisi perusteltua vähentää. Esihenkilöiden on osallistuttava työnkuvien selkiyttämiseen.

Liite 3

Kyselylomake

Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja anonyymia. Vastauksianne käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa opinnäytetyön tuloksista ja tapausesimerkeistä. Vaikka sinulla ei olisi työkokemusta esihenkilötyöstä, vastaa sillä näkemyksellä, joka herää sinulle kysymyksestä.

Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietojeni käsittelystä siten, että henkilötietojani tai epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa, ei käsitellä. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Laita ruksi suostumuksen merkiksi.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja haluan osallistua tutkimukseen.

Onko sinulla kokemusta esihenkilötyöstä?

Kyllä:

Ei:

1. Miten esihenkilön työhyvinvointia voidaan edistää ja tukea organisaation toimesta? Voit kuvailla myös omakohtaisen kokemuksen tai esimerkin.
2. Millaiset asiat eivät edistä työhyvinvointiasi esihenkilönä? Voit kuvailla omakohtaisen kokemuksen tai esimerkin.
3. Millaisia haasteita koet esihenkilönä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi? Voit kuvailla omakohtaisen kokemuksen tai esimerkin.
4. Miten esihenkilön omalta esihenkilöltä saatu tuki vaikuttaa työhyvinvointiin? Voit kuvailla omakohtaisen kokemuksen tai esimerkin.
5. Millaiset työyhteisön sosiaaliset tekijät edistävät esihenkilön työhyvinvointia? Voit kuvailla omakohtaisen kokemuksen tai esimerkin.
6. Kuinka esihenkilö voi itse vaikuttaa oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen? Voit kuvailla omakohtaisen esimerkin.

Liitteenä: Tietosuojailmoitus

Kyselyn saatekirje

Hyvä YAMK-opiskelija,

Olemme sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työhyvinvoinnin haasteista. Tavoitteena on tuottaa ajankohtaista tietoa esihenkilön työhyvinvoinnin edistämisestä ja työhyvinvoinnin haasteista esihenkilötyössä sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opetukseen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun.

Kyselyn tulosten pohjalta laadimme työelämälähtöisiä tapausesimerkkejä case-oppimisen tueksi "Johtajuus ja henkilöstövoimavarat" -opintojaksolle Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoon.

Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja anonyymia. Vastauksianne käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa opinnäytetyön tuloksista ja tapausesimerkeistä. Kyselyn alussa vastaaja vahvistaa tietoon perustuvan suostumuksen osallistua tutkimukseen. Kaikki kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyöprosessissa kehitetyt tapausesimerkit luovutetaan opintojakson opettajien käyttöön.

Liitteenä

Tutkimustiedote

Tietosuojailmoitus

Kysely on avoinna ajalla 18.8. – 31.8.2025

Linkki kyselyyn: [\[lisää linkki tähän\]](#)

Lämmin kiitos ajastanne ja osallistumisestanne – se on meille erittäin arvokasta. Mikäli teillä herää kysymyksiä opinnäytetyöhömmme tai kyselyyn liittyen, voitte ottaa meihin yhteyttä:

Minna Helansuo

Osmo Tolonen

YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK) YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Kutsu aivoriiheen

Hei,

Haluamme kutsua Teidät osallistumaan aivoriiheen, joka pidetään Microsoft Teams kokoustyökalun avulla 19.8.2025 klo:8.00–9.00.

Työskentelemme opinnäytetyön parissa, jonka aiheena on esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistäminen ja siihen liittyvät haasteet sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyömme perustuu kyselytutkimukseen, jonka kohderyhmänä ovat ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opiskelijat. Menetelmänä käytämme palvelumuotoilua. Kyselyllä kartoitamme esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Aivoriihen tarkoituksena on saada näkökulmia työhyvinvoinnin opetuksesta.

Tutkimuksen tulosten pohjalta tuotamme työelämälähtöisiä tapausesimerkkejä caseoppimisen tueksi "Johtajuus ja henkilöstön voimavarat" -opintojaksolle.

Opinnäytetyömme on nyt edennyt vaiheeseen, jossa toivomme teidän – työhyvinvoinnin opettajien – osallistuvan yhteiseen ideointiin. Haluamme pohtia yhdessä:

- Millä tavoin esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan edistää sosiaali- ja terveysalalla?
- Millaisia opetusmenetelmiä ja -sisältöjä työhyvinvointiin liittyen opintojaksolla voitaisiin hyödyntää?

Lämpimästi tervetuloa mukaan – arvokas näkemyksenne on tärkeä osa kehittämistyötämme. Mikäli Teille herää kysymyksiä, olkaa yhteydessä:

Minna Helansuo

Osmo Tolonen

YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK) YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Liitteenä:

suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumisesta

tutkimustiedote

tietosuojaseloste

Saatekirje NPS-kyselyyn

Hyvä YAMK-opiskelija.

Olemme sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä esihenkilöiden työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työhyvinvoinnin haasteista. Tavoitteena on tuottaa ajankohtaista tietoa esihenkilön työhyvinvoinnin edistämisestä ja työhyvinvoinnin haasteista esihenkilötyössä sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opetukseen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun.

Kyselyn tulosten pohjalta laadimme työelämälähtöisiä tapausesimerkkejä case-opinmisen tueksi "Johtajuus ja henkilöstövoimavarat" -opintojaksolle Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoon.

Tänään olet käynyt lävitse Johtajuus ja henkilöstövoimavarat -opintojaksolla case-työelämälähtöiset tapausesimerkit. Toivomme, että vastaat NPS-kyselyyn ja kerrot mielipiteesi tapausesimerkeistä. Meidän on tärkeää saada palautetta tapausesimerkeistä, jotta tapausesimerkkejä voidaan jatkokehittää.

NPS-kyselyyn voi vastata 13-15.10.2025

Liitteenä:
Tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus

Linkki kyselyyn:

Kiitos!

Minna Helansuo

Osmo Tolonen

YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK) YAMK-opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

1. Kansainväliset työntekijät

Toimit yksikössä esihenkilönä. Työyhteisöön on organisaation rekrytointiyksikön toimesta palkattu neljä kansainvälistä työntekijää ulkomailta. Kotimaassaan he ovat sairaanhoitajakoulutuksen käyneitä, mutta suomessa työskentelevät lähihoitajina/ohjaajina. Työyhteisölle on vakuuteltu, että heillä on riittävä kielitaito ja osaaminen.

Ensimmäisten perehdytysviikkojen jälkeen työyhteisö on huomannut, että kielitaito ja osaaminen ei ole sitä mitä sen on pitänyt olla. Perehdytystä on tehostettu ja jatkettu vielä viikolla, mutta kehitystä ei ole kansainvälisten työntekijöiden parissa tapahtunut.

On torstai-iltapäivä. Työpaikan osastokokouksessa työntekijät tuovat ilmi, ettei uusilla työntekijöillä ole 3 viikon perehdytyksen jälkeen vieläkään riittävää osaamista ja kielitaitoa työskennellä omatoimisesti yksikössä asiakkaiden/potilaiden parissa, vaan tarvitsevat jatkuvasti ohjausta ja neuvontaa. Työyhteisö tuo ilmi, etteivät uudet kesätyöntekijät ymmärrä mitä eroa on verenpaineella ja verensokerilla. Työyhteisö on todella kuormittunut ja huolissaan.

Yksikön kesälomat ovat käynnistymässä ensiviikon maanantaina ja kansainvälisesti rekrytoitujen pitäisi alkaa sijaistamaan lomalle jääviä kollegoita.

Toimit esihenkilönä ja olet jäämässä työpäivän jälkeen tasoitusvapaille ja palaat töihin vasta tiistaina.

Kuinka ratkaiset tilanteen?

Miten tämä vaikuttaa esihenkilön omaan jaksamiseen? Miten tämä vaikuttaa esihenkilön psyykkiseen kuormitukseen?

2. Esihenkilötuen puuttuminen

Olet aloittanut uudessa yksikössä esihenkilönä. On maanantaiaamu ja aloitat ensimmäistä työpäivää perehtyen työyksikköön.

Saat viestin, että esihenkilösi on sairaana kotona ja on delegoinut perehdytyksen yksikön vastaavalle sairaanhoitajalle/ohjaajalle, joka toimii yksikössä esihenkilön oikeana kätenä.

Vastaava sairaanhoitaja/ohjaaja ilmoittaa kuitenkin heti aamusta jäävänsä 2 viikon sairauslomalle.

Työpaikalla esittädyt työyhteisölle ja saat nihkeän vastaanoton. Uudet työvuorolistat täytyy julkaista kuluvan viikon perjantaihin mennessä, viikolle on myös useampia sairauspoissaoloja, jotka täytyy selvittää. Tietokoneiden ja ohjelmien tunnukset eivät toimi. Toisen paikkakunnan kollegaa yrittää tukea sinua puhelimitse, mutta tuki jää vähäiseksi.

Miten lähdet toimimaan?

3. Yt-neuvottelut

Toimit esihenkilönä. Työyhteisössä on alkamassa viidennet YT neuvottelut kahden vuoden sisään. Organisaatio on kertonut, että yksikön profiilia aijotaan muokata täysin niin, että yksikön spesiifi osaaminen siirretään toiseen kaupunkiin. Vastaavasti tilalle on tarjottu jalkautuvaa palvelua. Sairaanhoitajan tehtäviä ollaan muokkaamassa lähihoitajan tehtäviksi. Myös yövuoroista ollaan luopumassa. Organisaatio on tarkastelemassa myös esihenkilöiden määrää ja yhdistämässä esihenkilön tehtävää toisten työyksikön kanssa yhteiseksi.

Jatkuva muutos näkyy työyhteisössä henkilöstön kesken sekä sairauslomissa. Myös oman tehtäväsi mahdollinen lakkautuminen aiheuttaa stressiä.

Mitä sinun pitää ottaa huomioon oman työhyvinvointisi kannalta?

4. Etäjohtaminen

Työskentelet esihenkilönä, jossa työntekijät ovat liikkeellä koko työvuoron ajan ja eri paikkakunnilla. Toimit esihenkilönä etänä. Nyt työyhteisössä on ilmennyt haasteita, ettei kaikki organisaation uudet ohjeistukset ole kaikkien työntekijöiden tiedossa. Lisäksi muutama työntekijä soittaa sinulle ja kertoo, että kaikki työntekijät eivät noudata uusia ohjeistuksia. Lisäksi työntekijä kertoo sinulle, että hänellä on tullut riitaa työkaverin kanssa asiasta. Riita on äitynyt pahaksi, toinen työntekijä on nimitellyt toista työntekijää. Lisäksi saat tiedoksi omalta

esihenkilöltäsi, että asiakkaan omainen on tehnyt Aviin kantelun työntekijän hoitovirheen takia. Alat tutkia työntekijän kirjauksia ja huomaat, että ne ovat puutteelliset.

Mitä toimenpiteitä sinun tulee tehdä? Miten alat selvittämään tukalaa tilannetta?

NPS-kysely ja avoin kysymys YAMK-opiskelijoille.

NPS-kysely

NPS



1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit esihenkilön työhyvinvointiin liittyviä case esimerkkien käyttöä johtamisen ja henkilöstön voimavarojen opintojaksolla?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan todennäköisesti Erittäin todennäköisesti



Avoin kysymys



2. Mikä oli tärkein syy antamaasi arvioon?



+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

3. Mitä ajatuksia tai oivalluksia case esimerkit herättivät sinussa?

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

4. Minkälaista palautetta haluat antaa case esimerkeistä?