



Työhyvinvointi lähiesihenkilöiden kokemana -Kuormitustekijät ja tuen saatavuus

Lumme Teresa & Olkinuora Piia

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

LUMME, TERESA & OLKINUORA, PIIA:
Työhyvinvointi lähiesihenkilöiden kokemana
-Kuormitustekijät ja tuen saatavuus

Opinnäytetyö 92 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Marraskuu 2024

Työhyvinvoinnista on puhuttu jo Antiikin Kreikassa, ja nykyään ymmärretään hyvinvoinnin henkilöstön merkitys muun muassa yritysten tuottavuudelle. Työhyvinvoinnin tutkimuksissa esihenkilön näkökulma jää usein ulkopuolelle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahden Suomessa sosiaali- ja terveystieteiden alalla toimivan yrityksen lähiesihenkilöiden kokemaa työhyvinvointia, työn kuormittavuutta sekä tuen saamista. Työn tarkoituksena oli saada selville, millaisena esihenkilöt kokivat oman työhyvinvointinsa ja mitkä tekijät koettiin kuormittavina. Lisäksi selvitettiin, mitä toiveita heillä olisi työnantajalle, jotta työhyvinvointi kasvaisi. Työn tavoitteena on saada tietoa esihenkilöistä kuormittavista tekijöistä sekä tarvittavasta tuen muodosta ja saatavuudesta.

Tutkimus toteutettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin sähköisenä FORMS-lomakekyselynä. Formativilla lomakkeella kysyttiin taustatietojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä teemoittain. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla käyttäen Spearmanin korrelaatiota.

Keskeisimmät tulokset osoittivat työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Suuri osa vastaajista tuli mielellään töihin ja koki saavansa riittävästi tukea työnantajalta ja esihenkilöltä. Esihenkilöt toivoivat saavansa enemmän arvostusta ja palautetta työstään. Kolmantena esiin nousi toive työnohjauksen saatavuuden parantamisesta.

Palautteen antaminen työntekijöille voisi olla säännöllistä ja suunniteltua osaksi arkea. Positiivisen palautteen saaminen luo arvostuksen tunteen ja kannustaa heitä. Säännöllinen johdon työnohjaus loisi turvallisen tavan saada kollegoiden tukea ja auttaa jaksamisessa.

Asiasanat: työhyvinvointi, esihenkilö, työn kuormitustekijät, sosiaali- ja terveystieteet

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services
Leadership in Social and Health Care

LUMME, TERESA & OLKINUORA, PIIA:
Work Well-Being as Experienced by Supervisors
-Load Factors and Availability of Support

Master's thesis 92 pages, appendices 12 pages
November 2024

Studies about wellbeing at work have been made for a long time but usually from employees' point of view. The objective of this study was to gather information about how supervisors evaluated their wellbeing at work. The purpose of this thesis was also to collect information on the support that was provided for the supervisors.

This was a quantitative evaluation study. The data from two participating care companies were gathered through an electronic questionnaire that was filled out by supervisors who had a maximum of 20 employees. The questionnaire consisted of a background survey and seven categories about wellbeing at work and the support that is available. The data were statistically analyzed using SPSS and Spearman correlation test.

The findings indicate that most of the supervisors were content with the support they received from their employer and their managers. Over 80% of the supervisors liked their jobs and experienced no exhaustion etc. However, it was common that supervisors hoped for more feedback about their work. Supervisors also felt underappreciated.

It is important that supervisors get feedback from their work at regular intervals. Positive feedback also gives a sense of appreciation.

Key words: wellbeing, supervisor, stress, load factor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSY- MYKSET	9
4	TYÖHYVINVOINTI, TYÖN KUORMITTAVUUS JA TUKIMUODOT	10
	4.1 Kirjallisuuskatsaus	10
	4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen	10
	4.3 Hyvinvointi	14
	4.3.1 Työhyvinvointi käsitteenä	16
	4.3.2 Työhyvinvointia lisäävät tekijät	18
	4.3.3 Työhyvinvointia vähentävät tekijät.....	22
	4.3.4 Työntekijän oma hyvinvointi	25
	4.3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen	28
	4.4 Työn kuormittavuus.....	31
	4.4.1 Työn luonne	34
	4.4.2 Työmäärä ja työolosuhteet	38
	4.4.3 Resurssit ja yhteistyö	39
	4.5 Tuen tarve ja saatavuus.....	40
	4.5.1 Tuen tarve	40
	4.5.2 Tuen saatavuus.....	41
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	43
	5.1 Kvantitatiivinen tutkimus	43
	5.2 Kohderyhmä	45
	5.3 Aineiston hankinta.....	46
	5.4 Aineiston analysointi	47
6	Tulokset	49
	6.1 Vastaajien taustatiedot.....	49
	6.2 Esihenkilöiden työhyvinvointi hyvällä tasolla	50
	6.3 Työn kuormittavuuden tarkastelu	51
	6.3.1 Työ on vaihtelevaa ja monipuolista	51
	6.3.2 Työmäärässä ja työolosuhteissa on jonkin verran kuormituste- kijöitä.....	52
	6.3.3 Yhteistyö sujuu – resursseissa puutteita	53
	6.3.4 Työnantajalta saadaan tukea	54
	6.3.5 Esihenkilöltä saadaan tukea.....	55

6.3.7 Tukimuotoja on tarjolla	56
6.3.8 Minkälaista tukea esihenkilöt tarvitsevat työnantajalta?	57
6.3.9 Yhteenveto työhyvinvoinnin, työn kuormittavuuden ja tuen saatavuuden keskinäisistä yhteyksistä	58
7 POHDINTA	61
7.1 Eettisyys ja luotettavuus	61
7.2 Keskeisten tulosten tarkastelu	64
7.2.1 Esihenkilöiden kokema työhyvinvointi	65
7.2.2 Työn kuormitustekijät esihenkilöiden kokemana	65
7.2.3 Työnantajalta saatu tuki	67
7.2.4 Toiveet työnantajille tuen tarpeista	68
7.3 Kehittämis ehdotukset.....	70
7.4 Jatkotutkimukset	70
LÄHTEET	72
LIITTEET	79
Liite 1. Tiedonhankinnan kaavio1(4)	79
Liite 2. Flow -kaaviot1(3).....	83
Liite 3. Tutkimuksen saate / tiedote1(2)	86
Liite 4 Tietosuojailmoitus.....	88
Liite 5 Kyselylomake	89

1 JOHDANTO

Työsuojelun lähtökohta on, että työ ei saa sairastuttaa henkisesti eikä fyysisesti. Työlainsäädännössä on määritelty, miten suojataan työntekijöiden terveyttä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työolosuhteita ja ennaltaehkäistä työympäristöstä johtuvia haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Masennuksesta johtuvasta syystä työkyvyttömyyseläkkeelle joutui vuonna 2022 kymmenen ihmistä joka päivä. Sosiaali- ja terveysalalla valtaosa työntekijöistä on naisia, ja naisten osuus masennuksesta johtuvaan työkyvyttömyyseläkkeeseen on 67 %. (Eläketurvakeskus 2023.) Suomessa työuupumusta ei virallisesti pidetä sairautena. Työuupumus voi kuitenkin viedä työntekijän terveyden ja työkyvyn. Työuupumus onkin yksi ylikuormituksen ilmenemismuoto ja se saattaa johtaa masennukseen. (Karjalainen 2022, 2 %.) Työuupumuksen tietyt piirteet, kuten uupumusasteinen väsymys ja heikko ammatillinen itsetunto lisäävät tuen tarvetta, sillä työuupunut ei välttämättä ole motivoitunut kuntoutumaan ja palaamaan työkykyiseksi. Työuupumukseen liittyvät liitännäissairaudet kuten masennus, mielenterveyshäiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet, heikentävät terveyttä ja työkykyä. Nämä sairaudet ovat usein perusteena sairauspoissaoloille sekä pysyvän työkyvyttömyyden eläkepäätöksille. (Kärkkäinen, Saaranen, Sallinen & Räsänen 2021.)

Työnantajalle yksi työntekijän sairauspäivä maksaa noin 400 € (Eläkevakuutusyhtiö If 2023). Työntekijän tuottavuus laskee jo ennen sairauslomalle jäämistä, eikä tuottavuus palaudu normaaliksi heti sairauslomalta palatessa (Karjalainen 2022, 5 %). Tästä syystä yritysten olisi hyvä kiinnittää työntekijöiden hyvinvointiin enemmän huomiota ja pyrkiä parantamaan heidän jaksamistaan.

Työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä yhteiskunnallisista teemoista puhutaan nykyään paljon niin työelämässä kuin mediassakin. Aiheen tärkeys näkyy myös henkilöstötyytyväisyyskyselyissä, joissa keskitytään työntekijöiden hyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen. Esihenkilöiden kokemukset jäävät kuitenkin usein näiden kyselyiden ulkopuolelle, ja tästä syystä tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää työhyvinvointia ja työn kuormittavuutta esihenkilöiden näkökulmasta. Esihenkilöt työskentelevät työnantajan ja työntekijöiden rajapinnassa, jolloin heihin

kohdistuu painetta molemmilta puolilta. Näin ollen esihenkilöiden kuormitustekijät eroavat työntekijöiden kuormitustekijöistä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuu kaksi Suomessa toimivaa sosiaali- ja terveysalan palvelua tuottavaa yksityistä yritystä. Molemmat yritykset toimivat valtakunnallisesti ja toimintayksiköiden koko vaihtelee kymmenen hengen yksiköstä noin sadan työntekijän yksiköihin. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät tai ovat työskennelleet näissä yrityksissä, ja ovat omassa työssään kohdanneet aiheita, joita opinnäytetyössä käsitellään.

Yrityksessä A työskentelevät esihenkilöt toimivat sairaanhoitajien, röntgenhoitajien ja bioanalytikkojen esihenkilöinä. Esihenkilön tiimin jäsenet saattavat työskennellä useammassa eri toimipisteessä. Tiimit työskentelevät vuoden jokaisena päivänä aamu- ja iltavuoroissa.

Yrityksessä B esihenkilötehtävissä toimii joko sairaanhoitaja tai sosionomi. Yksikön työntekijät ovat tyypillisesti lähihoitajia, hoiva-avustajia sekä sairaanhoitajia ja sosionomeja. Lähes kaikki toimintayksiköt tuottavat ympärivuorokautista palvelua ja työntekijät tekevät työtä vain yhdessä yksikössä.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kahden sosiaali- ja terveystyöalalla toimivan yrityksen lähiesihenkilöiden kokemaa työhyvinvointia ja työn kuormittavuutta sekä tuen saamista. Työn tavoitteena on saada tietoa esihenkilöitä kuormittavista tekijöistä sekä tarvittavasta tuen muodosta ja saatavuudesta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaiseksi esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa?
2. Mitkä tekijät työssä kuormittavat esihenkilöitä?
3. Minkälaista tukea esihenkilöt saavat työnantajalta?
4. Minkälaista tukea esihenkilöt toivovat työnantajalta?

4 TYÖHYVINVOINTI, TYÖN KUORMITTAVUUS JA TUKIMUODOT

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsausta tehdessä työhyvinvoinnista ja sitä edistävästä tekijöistä löytyi paljon tutkittua tietoa, mutta tieto oli pääosin työntekijöiden näkökulmasta. Se, miten esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin ja työn kuormittavuuden, oli vähemmän tutkittu aihe. Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti sekä työhön liittyvät kuormitustekijät, että vapaa-ajan hyvinvointi. Tässä tutkimuksessa keskitytään työhön liittyviin kuormitustekijöihin.

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat olivat Medic, Andor, Cinahl, PubMed, Finna ja Medline. Tiedonhaun metodina käytettiin helmenkasvatusta ja vapaata sanahakua. Kirjallisuuskatsauksen hakusanat muodostettiin käyttäen PICO-menetelmää (LIITE 1). Tuloksia läpikäydessä suljettiin pois AMK, YAMK ja Pro Gradu-tasoiset työt. Ulkopuolelle jätettiin myös artikkelit, jotka eivät olleet vertaisarvioituja tai ne olivat yli 15 vuotta vanhoja. Tietokantahakujen (Andor, Cinahl ja Medic) tuloksena sisäänotettiin yksitoista aineistoa (LIITE 2). PICO-menetelmän hakusanoilla ei PubMedista, Finnasta tai MedLinesta löytynyt kriteerejä täyttäviä tutkimuksia. Löydettyjen tutkimusten tietoja käytetään teoreettisessa viitekehyksessä muulla tavalla hankittujen lähteiden kanssa.

4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Ihmisten johtaminen (leadership) on hyvin vanha tieteenala ja siitä on merkintöjä jo Platonin ja Aristoteleen ajoilta. Asioiden johtaminen (management) puolestaan muotoutui vasta 1900-luvun alussa teollisuusyhteiskunnan alkuvaiheessa. (Sydänmaanlakka 2022.) Perinteisen johtamisen rinnalle on noussut myös valmentajan rooli (Kuusipalo, Poussu & Zaburchik 2015). Tämän päivän työelämässä esihenkilöä tarvitaan sparraamaan ja innostamaan, ja siitä syystä valmentamisen rooli on kasvanut. Johtaminen on prosessi, ei sarja yksittäisiä tapahtumia. Johtajuus sisältää aina vaikutusvaltaa, sitä toteutetaan jonkinlaisessa ryhmässä ja siihen liittyy selkeä päämäärä, tavoite. (Pirttilä, Hiltunen, Huhtala & Feldt 2019.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa henkilöstöresurssien määrä ja laatu sekä edistää työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista (Suonsivu 2014, 135). Toivasen ym. (2024) mukaan esihenkilöiden rooli resurssien hallinnassa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on viime vuosina korostunut ja tulee korostumaan jatkossakin, erityisesti sosiaali- ja terveysalan uudistuksissa. Hyvinvoivat esihenkilöt ovat avainasemassa toiminnan sujuvuuden varmistamisessa. Työn kuormittavuus on lisääntynyt erityisesti esihenkilöillä, joiden työnkuva on laaja ja sisältää rekrytointia, päivittäisjohtamista, strategista suunnittelua ja taloushallintoa. Työ on usein reaktiivista, ja strateginen ennakkointi jää vähäiseksi. Tämä voi johtaa epäselviin rooleihin ja tehtävien päällekkäisyyksiin, mikä heikentää työn laatua ja tehokkuutta. (Toivanen, Yli-Kaitala, Selander & Laitinen 2024.) Terveysthuollon johtajien rekrytointi on haastavaa, sillä työn houkuttelevuus on heikentynyt kasvaneiden vaatimusten, vastuiden ja epärealististen odotusten vuoksi (Herttuala 2023,16).

Jotta pystyy johtamaan onnistuneesti muita, pitää johtaminen aloittaa aina itsestä. Johtamisen ytimenä voidaan pitää taitoa johtaa itseään. Suonsivun mukaan keskeisimmät tavoitteet itsensä johtamisessa ovat kuunteleminen, toteuttaminen ja hyvinvointi. Työssä onnistuminen ja kyky vastata nykyajan haasteisiin lisää hyvinvointia. (Suonsivu 2014.)

Nykypäivänä terveydenhuollossa ja sosiaalihuollossa lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöään, jossa on tavallisesti korkeintaan muutama kymmenen työntekijää. Lähijohtaja ei yleensä suunnittele suuria strategisia linjoja, vaan toteuttaa organisaation määrittelemiä linjauksia. Lähijohtaja muuttaa strategiset linjaukset päivittäisiksi toimintamalleiksi ja osallistaa sekä sitouttaa työntekijät näihin malleihin. Osaava lähijohtaja tuntee toimintaa ohjaavat lait ja terveydenhuollon järjestelmän. Hän on hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja sekä pitää yllä korkeaa moraalia ja eettistä arvopohjaa. Hyvä lähijohtaja hallitsee myös talousjohtamisen. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Johtaminen voidaan nähdä yleisenä prosessina, ja se voidaan jakaa eri sektoreihin, kuten vision hahmottaminen, strategioiden suunnittelu ja toimeenpano tai innovaatioiden vaaliminen. Ihmiset ovat kuitenkin lopulta tulosten tekijöitä, ja tämän

päivän työelämässä korostuukin muun muassa yhteistyötaitojen, vuorovaikutuksen ja ryhmädynamiikan johtaminen. (Cloud 2014, 7–8.) Nykyään organisaatioiden kilpailukykyä mitattaessa oleellista on laadukkaan johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. (Fischer & Vainio 2014) Työelämän kehitys mahdollistaa myös johtamisen kehittymisen. Johtajilta odotetaan kykyä vastata muuttuneisiin työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin työn monipuolisuudesta ja oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksista. (Larjo-vuori & Heikkilä-Tammi 2024, 137.)

Työhyvinvointiosaaminen on olennainen osa johtamistaitoa, erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Se kattaa johtajan arvomaailman, käsityksen ihmisistä ja maailmasta, luottamuksen itseensä ja tiimiinsä, kunnioituksen itseään ja muita kohtaan, vahvan tunneällyn ja viisauden sekä kyvyn johtaa itseään. Lisäksi se sisältää ymmärryksen siitä, että myös johtajat tarvitsevat tukea toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yksilöllisten ja työyhteisön ammatillisten kehityssuunnitelmien toteuttaminen. Muutostilanteissa työhyvinvointia tukevia toimia ovat esihenkilöiden läsnä oleva johtaminen, kyky sitoutua, rohkeus kohdata ongelmat, luottamuksen rakentaminen sekä valmentava johtamistapa. Esihenkilöiden tulee huolehtia, että työntekijät eivät koe kuormitusta jatkuvasti. (Suonsivu 2014, 165–167.)

Johtajuus on vuorovaikutusprosessi, jonka avulla johtaja vaikuttaa johdettaviin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2022). Yksi hyvän johtamisen tunnusmerkki on se, että työntekijöillä on selkeä ja yhteinen tavoite (Suonsivu 2014, 135). Reilulla johtamisella tarkoitetaan osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Tämä johtamistapa korostaa jaettua vastuuta, yhteistä tekemistä, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. (Kehusmaa 2011, 118.) Esihenkilöön luottaminen on isossa roolissa, kun puhutaan työntekijöiden arvostuksesta ja sitoutuneisuudesta organisaatioon. Luottamusta rakennetaan avoimuudella, johdonmukaisella käyttäytymisellä sekä olemalla sanansa mittainen. Tällä on myös yhteyttä työmotivaatioon sekä työviihtyvyyteen. Myös muutosprosessien läpivieminen edellyttää vahvaa luottamusta. Luottamuksen rakentaminen on vuorovaikutustilanne, ja siihen vaikuttavat sekä esihenkilö että työntekijä. (Keskinen 2005, 81–83, Kehusmaa 2011, 118). Kun esihenkilö uskoo työntekijän

kyvykkyyteen enemmän kuin työntekijä ajattelee, mahdollistaa se työntekijän parhaiden puolien esiintulon, voimistumisen tunteen ja kokemuksen ainutkertaisuudesta. (Fischer & Vainio 2014, Laaksonen & Ollila 2017.)

Eri sukupolvet ovat eläneet hyvin erilaisissa ympäristöissä, ja nämä vaikuttavat heidän tapaansa ajatella työstä ja työn tekemisestä. Työyhteisöissä saattaa työskennellä samaan aikaan henkilöitä neljältä eri sukupolvelta: suuret ikäluokat (s. 1946–1964), X-sukupolvi (s. 1965–1976), Y-sukupolvi (s. 1977–1990-luku) ja Z-sukupolvi (s. 2000-luvulla syntyneet). (Savolainen 2022, 140.)

Työntekijöiden ikääntyminen tuo omat haasteet johtamiselle. Yksilöllisten ratkaisujen mahdollistaminen, kuten työnkierto, työajan lyhentäminen, työn muokkaaminen tai työpaikan fyysisten puitteiden muokkaus voi ehkäistä ennenaikaisen eläköitymisen. Uudelleenkouluttautuminen ja osaamisen ylläpitäminen on niin ikään tärkeää. On tärkeää mahdollistaa ikääntyneiden työskentely, jotta esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen nuoremmalle ikäpolvelle mahdollistuisi. (Kurashvili, Reinhold & Jarvis 2022.) Työajan ja tehtävien joustojen avulla voidaan ottaa huomioon yksilön elämäntilanne ja uran eri vaiheet. Heikentynyt työkyky ei automaattisesti tarkoita sairauslomaa, vaan työtä ja työolosuhteita voidaan pyrkiä muokattamaan niin, että työskentely on mahdollista myös osittaisella työkyvyllä. (Kehusmaa 2011, 193.)

Esihenkilötyöhön sisältyy monia erilaisia tehtäviä, joissa esihenkilö joutuu ottamaan kyseiseen tehtävään sopivan roolin. Esihenkilön rooli voi olla päätöksentekijä, resurssien kohdentamisesta päättäjä tai työn fasilitaattori. Esihenkilö on työyhteisön kehittäjä, edustaja sekä tiedottaja. Hyvä esihenkilö pystyy joustavasti siirtymään roolista toiseen. Esihenkilötyössä toimitaan muutosjohtajana, tulevaisuuden suunnan näyttäjänä, onnistumisista muistuttajana, työntekijöiden kannustajana ja kontrolloijana. Esihenkilön pitää pystyä vetämään rajoja ja antamaan vapauksia. (Laukka, Pölkki & Kanste 2022.) Vahva itsetuntemus on hyvän johtajuuden ydin. Tämän avulla johtaja tunnistaa vahvuutensa, kehitystarpeensa ja henkilökohtaiset motiivinsa. Hän pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa objektiivisesti ja kehittymään saamiensa palautteiden avulla. Esihenkilön hyvä itse-

tuntemus mahdollistaa organisaation kulttuurin ja arvojen rakentumisen sekä ymmärtää niiden merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. (Kehusmaa 2011, 119.)

Esihenkilö, joka pyrkii rakentamaan menestyvän tiimin, luo henkisesti tasavertaisten aikuisten organisaation. Hän hallitsee omat tunteensa ja saa työntekijänsä loistamaan ja heidän parhaat kykynsä esille. Tällaisella johtajalla on kyky synnyttää positiivista ilmapiiriä, hän välittää työntekijöiden hyvinvoinnista, auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä merkityksellisyyden ja hänen vuorovaikutustapansa on myönteinen. Hän kulkee työntekijöiden rinnalla ja on läsnä heille. (Fischer & Vainio 2014.)

Esihenkilötyöhön kohdistuu monenlaisia vaatimuksia, mikä koetaan tänä päivänä haasteellisena. Jos esihenkilötyöhön kohdistuu liiallisia vaatimuksia pitkän aikaa, ne voivat muuttua haitalliseksi kuormitukseksi. Työn tekemiseen pitää kiinnittää huomiota ja kuormitustekijät tulee tunnistaa. Esihenkilötyötä tulisi valvoa ja huomioida työhön kohdistuva työsuojelu- ja turvallisuusjohtaminen. (Kivinen & Lindberg 2020.)

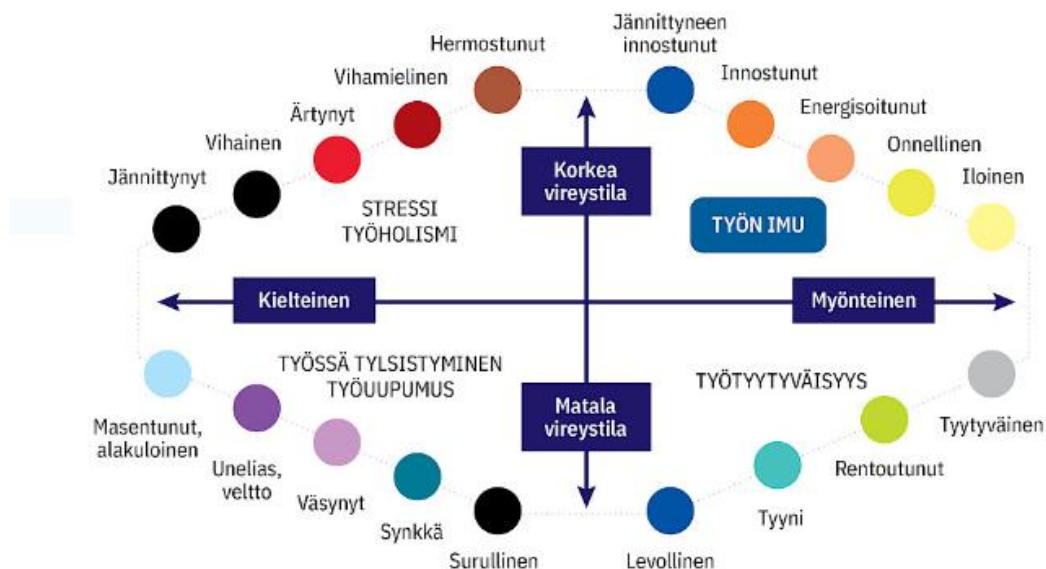
Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan tuottavuuteen, ja sen edistämiseen tähtäävät toimenpiteet tuottavat sekä suoria että epäsuoria taloudellisia hyötyjä, mikä parantaa kannattavuutta. Osa työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä näkyy vasta pidemmällä aikavälillä. Sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat ja tämä johtaa parantuneeseen tuottavuuteen. (Kehusmaa 2011, 81.)

4.3 Hyvinvointi

Ihmisten hyvinvointia ja sen käsitettä on pohdittu jo antiikin Kreikassa. Aristoteles jakoi hyvinvoinnin kolmeen osaan: aistillisiin nautintoihin, kunniaan ja todelliseen onneen. (Vella, Valzon & Azzopardi 2019.) Hyvinvoinnin voi jakaa myös THL:n mukaan kolmeen osaan: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun. Hyvinvoinnin käsite voidaan ajatella koskevan niin yksilön kuin yhteisönkin hyvinvointia. Yksilön hyvinvointiin luetaan muun muassa

sosiaaliset suhteet, onnellisuus ja itsensä toteuttaminen. Yhteisöissä hyvinvointi voidaan ajatella koostuvan työllisyydestä ja työoloista sekä toimeentuloturvasta. (THL 2024.)

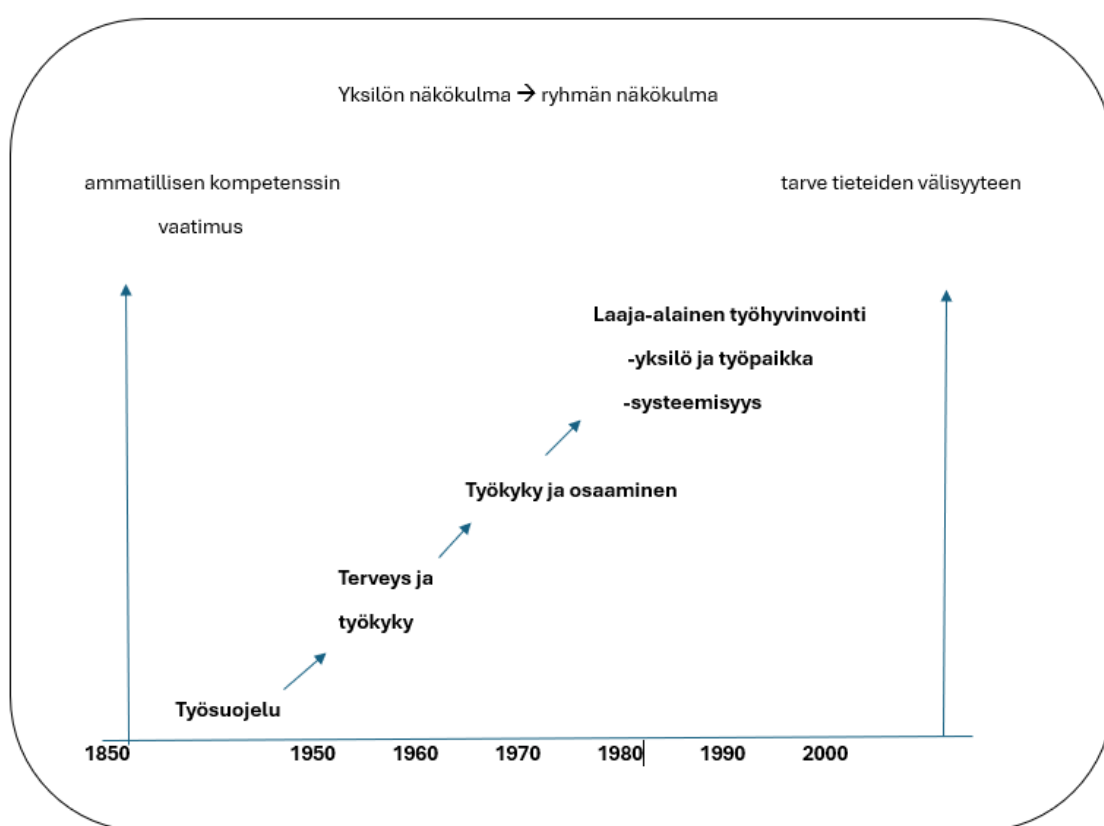
Ihmisen hyvinvointi on monitahoinen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät. Uusi versio Amartya Senin ja Martha Nussbaumin (2000) ”ihmiselle ominaiset kyvyt” –teoriasta jakaa onnellisuuden ja hyvinvoinnin yksinkertaistettuna kymmeneen osaan: terveys, täysimittainen elämä, fyysinen koskemattomuus, itsensä toteuttaminen, viisaus, toisista huolehtiminen, leikkisyys, kontrolli ympäristöön nähden, hyvä ja turvallinen tunne-elämä sekä yhteys toisiin ihmisiin (Duodecim 2024). Marjala (2009) kuvaa väitöskirjassaan työhyvinvoinnin yksilöllisenä ja kokonaisvaltaisesti koettuna hyvinvoinnin tilana, johon sisältyvät työhön liittyvät tekijät sekä työntekijän koko elämän hyvinvointi. Tällöin työhyvinvointia ei voi rajata koskemaan pelkästään työhön liittyviin tekijöihin. (Marjala 2009). Tarkasteltaessa esihenkilöiden työhyvinvointia pitää ottaa huomioon monia näkökulmia ja ulottaa ne myös varsinaisen työn ulkopuolelle, kuten lepoon ja palautumiseen. Työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan kuvata kahden ulottuvuuden avulla: koetun tunteen myönteisyys–kielteisyys ja tunteen herättämä korkea–matala vireystila. Työhyvinvoinnin tilaa kuvaavat monet tutut työhyvinvoinnin käsitteet. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Työtyytyväisyyden nelikenttä (Hakanen 2024).

4.3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista on puhuttu jo reilut sata vuotta, mutta ajan myötä sen sisältö on muuttunut. 1920 –luvulla keskityttiin yksilön hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin ulkoisiin stressitekijöihin kuten meluun. Myöhemmin huomattiin, että myös psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät asiat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Aiempi teoria laajennettiin yksilön lisäksi myös ympäristöön ja kuormitus – termi tuli käyttöön. Työhyvinvoinnin kokonaisuus käsittää nykyään yksilön ja ympäristön lisäksi ennaltaehkäisyä ja työtoiminnan. (Manka & Manka 2023.) (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin käsitteen kehitys (Manka ym. 2023).

Työhyvinvointi voidaan käsittää monella tapaa. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ koetaan mielekkäänä, työn tekeminen on sujuvaa ja työympäristö on turvallinen sekä terveyttä edistävä (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016). Puhekielessä työhyvinvointi mielletään työssä viihtymistä ja työssä jaksamista tarkoittavaksi asiaksi. Tämä perustuu yleensä työntekijän omaan kokemukseen työilmapiiristä, työergonomiasta ja terveysongelmista. Lainsäädäntö mää-

rittelee työhyvinvoinnin turvallisena työn tekemisenä asianmukaisessa työympäristössä. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 104.) Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024) mukaan työhyvinvointi yksilön näkökulmasta näkyy työhön liittyvänä kokemuksena ja tunteena. Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus, johtaminen, organisaation rakenne ja toimintakulttuuri sekä vaikutusmahdollisuudet ja työn monipuolisuus liittyvät keskeisesti kokemukseen työhyvinvoinnista. (Larjovuori ym. 2024.)

Aiemmin työkykyä (tyky) pidettiin yleisesti ottaen työntekijän fyysisenä kykynä selviytyä työelämässä. Laajemmin tarkasteltuna työkyky käsittää kuitenkin yksilön fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset sekä muut, kuten osaamiseen ja ikään liittyvät edellytykset suhteessa työn kuormittavuuteen. Työn kuormittavuuden osalta on otettava huomioon sekä fyysinen ja psyykkinen rasitus, että tiedolliset ja taidolliset osaamisvaatimukset. (Kehusmaa 2011, 27–28.) Kuormittumiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi työntekijän henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet. Tietoisuus työhyvinvoinnin osatekijöistä mahdollistaa tilanteen tarkastelun ja asioihin vaikuttamisen. (Järvensivu ym. 2011.)

Työntekijän työkyky ei itsessään riitä takaamaan työhyvinvointia (tyhy), minkä vuoksi työhyvinvointi on käsitteenä laajempi kuin työkyky. Nykyisissä työkyvyn määritelmässä on kuitenkin piirteitä, jotka muistuttavat työhyvinvoinnin määritelmiä. Kirjallisuudessa, seminaareissa ja työpaikoilla korostetaan usein, että tyky-toiminnasta tulisi siirtyä tyhy-toimintaan. Tällä viitataan yleensä siihen, että työntekijän (fyysisen) toimintakyvyn ylläpitoon ja parantamiseen keskittyvistä toimenpiteistä tulisi siirtyä kohti laajempaa työhyvinvoinnin edistämistä sekä työntekijän että koko työyhteisön tasolla. (Kehusmaa 2011, 27–28.)

Henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, johto, esihenkilöt, työyhteisö ja työsuojeluorganisaatio muodostavat yhteistyössä yrityksen työhyvinvointiverkoston, jossa jokaisella toimijalla on velvollisuus edistää työhyvinvointia. Painopisteen tulisi olla ehkäisevässä toiminnassa. Työnantajan, johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien on yhteistyössä työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa arvioitava tarpeet, tehtävä johtopäätökset ja laadittava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminnalle asetetaan tavoitteet, joita seurataan säännöllisesti. (Suonsivu 2014, 168, 171.)

4.3.2 Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Työn itsessään on todettu lisäävän hyvinvointia, ja olevan yleisesti ottaen hyväksi työntekijöiden mielenterveydelle (Kallankari 2019, 245, Tamminen & Solin 2014). Arvostuksen tunne, kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta sekä tunne työyhteisöön kuulumisesta lisäävät työhyvinvointia (Suonsivu 2014).

Työllisyys kohottaa yksikön itsetuntoa ja tarjoaa palkkatuloja. Palkkatulo puolestaan luo turvallisuuden tunnetta, joka niin ikään vahvistaa itsetuntoa. Työ voi lisätä yhteisöllisyyttä työkavereiden muodossa ja työyhteisöstä voi saada sosiaalista tukea. Työ auttaa myös yksilön kehittymistä. (Tamminen & Solin 2014.) Työntekijän tyytyväisyys omaan työhönsä heijastuu hänen kokemukseensa omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi nähdään subjektiivisena kokemuksena, johon vaikuttavat erilaiset tekijät kuten osallisuus, vaikutusmahdollisuudet ja autonomian kokemus. (Laine & Rinne 2015, Puttonen ym. 2016, Pekkarinen 2021, Suonsivu 2014.)

Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, ja jokaisella on työhyvinvointiin omanlainen, henkilökohtainen suhde ja kuormitumme eri asioista. Tutkimusten mukaan kokemusten taustalta voidaan kuitenkin määritellä työhyvinvoinnin keskeiset tekijät: tasapuolinen kohtelu, voimavarat suhteessa vaatimustasoon, henkilökohtainen hyvinvointi, työpaikan pysyvyys, kannustavuus, innostus sekä keskinäinen luottamus. (Kallankari 2019, 245.) Maunon, Minkkisen, Feldtin ja Herttalammen (2022) tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden kokevan työn imua vahvimmillaan silloin, kun oppimisvaatimukset ovat kohtalaiset (Mauno & Minkkinen & Feldt & Herttalampi 2022). Työn merkityksellisyys luo positiivisia tunteita kuten iloa, kiitollisuutta ja toivoa. Tämä myös synnyttää mielihyvää, joka lisää työntekijän hyvinvointia ja kasvattaa henkistä voimavaraa. On jokaisen omalla vastuulla tehdä työelämässä valintoja, jotka vahvistavat merkityksellisyyden kokemusta. Työntekijä, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, saa työssään enemmän hyvää aikaa ja on tuottavampi. (Fischer ym. 2014.) Työntekijät ovat itse vastuussa ammatillisesta kehittymisestään ja itsensä kehittämisestä. Oman tunnetilansa tunnistami-

nen ja voimavarojen riittävyyden arviointi parantavat työn ja arjen hallintaa. Ottamalla vastuun omasta työstään työntekijällä on mahdollisuus johtaa itseään tehokkaammin, mikä lisää vaikutusmahdollisuuksia työn suorittamiseen ja kasvat-
taa samalla motivaatiota sekä positiivista asennetta työtä kohtaan. (Suonsivu 2014, 47.)

Työhön sitoutunut työntekijä haluaa pysyä ammatissaan. Sitoutumiseen vaikuttavat urakehityksen mahdollisuus sekä organisaatiossa vallitsevat olosuhteet. Myös se, että työntekijä itse pitää työtään merkityksellisenä, vaikuttaa sitoutumiseen. Työhyvinvointiin, terveyteen, poissaolojen määrään, vähäiseen vaihtuvuuteen ja parempiin työsuorituksiin on myös sitoutumisella positiivista vaikutusta. Huono työilmapiiri, vähäinen urakehitys, huonot työolot, työn merkityksen puuttuminen ja johtamisen puutteet vähentävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Paulasuo 2021.)

Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa esimerkiksi pitämällä huolta omasta työkyvystä ja osaamisesta, työn tuunaamisella ja hyvillä työyhteisötaidoilla (Larjovuori ym. 2024, Suonsivu 2014). Lisäksi työhyvinvointia voi edistää työnohjauksella. Torppa määrittää väitöskirjassaan (2017) työnohjauksen olevan oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä. Työnohjauksessa käydään läpi kysymyksiä omaan rooliin, työhön ja työyhteisöön liittyvissä asioissa sekä jäsenellään ja tulkitaan omia kokemuksia sekä tunnetiloja. Sen avulla lisätään voimavaroja ja työntekijöiden luovuutta työssä. Työnohjauksen tavoitteena on edistää ohjattavan ammatillisia taitoja, parantaa keskustelevaa työilmapiiriä ja valvoa työn laatua. (Suonsivu 2014, Torppa 2017.)

Työnohjaus on pitkäkestoinen prosessi, jonka tavoitteena on saada henkilöstölle uutta perspektiiviä, ymmärrystä, ammatillista kasvua ja toimivaa vuorovaikutusta sekä hyvinvointia työprosessien kehittämiseksi. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- tai yhteisötasolla. Ohjauksessa yhdistyy kohtaaminen ja voimaantuminen sekä oman tai yhteisön työn tutkiminen ja kehittäminen. Prosessiin kuuluu onnistumiset ja ongelmakohtien käsittely. Työnohjauksessa keskitytään löytämään yhdessä keinoja päästä parempaan tulokseen ja hyvinvointiin. Ohjauksella on mahdollisuus parantaa työhyvinvointia, kehittää johtamista ja osaamista sekä lisätä sosiaalista pääomaa. (Niemelä 2020.)

Sosiaalinen pääoma koostuu yhteisön ja yksilöiden välisestä luottamuksesta, yhteistyöstä ja verkostoista sekä sosiaalisista normeista (SPR 2024). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden tunne kehittävät sosiaalista pääomaa ja tämä koetaan voimavarana, joka mahdollistaa tavoitteisiin pääsemistä. Työntekijöiden terveyteen vaikuttavat sosiaalisen pääoman laatu sekä määrä ja sen vähyys työyhteisössä on terveysriski, sillä masennusoireiden riski kasvaa 30–50 %. Terveiden näkökulmasta työpaikan sosiaalisen pääoman määrällä on merkitystä, sillä työpaikalla vietetään valveillaoloajasta iso osa. (Manka & Manka 2016, 54 %.)

Vuorovaikutustaidot ovat yksi keskeinen osa-alue työyhteisön hyvinvoinnissa. Kun työyhteisössä on luottamuksen ilmapiiri, jokainen uskaltaa tuoda omat mielipiteet esille. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla varustettu työyhteisö kykenee sujuvaan yhteistyöhön toistensa kanssa ja pystyy ratkomaan ristiriitatilanteet ennen kuin ne muodostuvat ylitsepääsemättömiksi ongelmiksi. Keskeisin vuorovaikutustaito on työkavereiden hyväksyvä ja kunnioittava kohtelu. Haastavat tilanteet vaikuttavat työviihtyvyyteen, jonka takia on oleellista, miten nämä tilanteet ratkaistaan. (Fischer & Vainio 2014, Membrive-Jimenez ym. 2020.) Jännittynyt ilmapiiri, kiireen tuntu sekä kuormittuneisuus lisäävät sairastumisriskiä ja työntekijöiden asettumista puolustuskannalle. Tiedon pimittäminen toisilta lisää muiden työntekijöiden kuvitelmien ja oletusten syntymistä. (Manka ym. 2016, 35 %.) Työyhteisössä sattuneissa ristiriitatilanteissa jokaisella työntekijällä on vastuu puhua asioista heti ja suoraan, ja keskustelun tulee olla avointa. Kahden henkilön ristiriitatilanteet tulisi käsitellä asianosaisten kesken, mutta joissakin tilanteissa kolmas osapuoli on hyvä olla läsnä todistajana. On myös tilanteita, joissa tarvitaan esimerkiksi ulkopuolisen työyhteisösovittelijan apua. Yhteistä ristiriitojen ja haastavien tilanteiden hoitamisessa on selvittää asia nopeasti, sillä epäselvät asiat luovat huhupuheita, klikkiytymistä ja selän takana puhumista. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Ihmisille on luontaista kuulua ryhmään. Ryhmään kuulumisen tarpeeseen liittyy kaksi piirrettä: hyvinvoiva ihminen tarvitsee jatkuvaa, pitkäkestoista vuorovaikutusta sekä välittämisen tunnetta ja kokemusta siitä, että muut haluavat hänen parastaan. Sosiaaliset suhteet lisäävät hyvinvointia ja tuottavat iloa. (Cloud 2014,

177; Fischer & Vainio 2014.) Luottamus saa tiimit toimimaan ja siihen tuleekin kiinnittää huomiota. Pitää järjestää aikaa ja tilaa tutustumiselle, jotta ymmärrämme toisiamme ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä. (Cloud 2014, 179.)

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat erilaiset roolit. Muiden käyttäytymiseen emme pysty vaikuttamaan, mutta omaan käyttäytymiseen sekä vastuunottoon pystymme. Työyhteisön jäsenenä pitää arvostaa itseään, mutta myös muita. Hyvä itsetuntemus auttaa ottamaan vastuun omasta käyttäytymisestään sekä omista tunteistaan. Selkeä kuva työyhteisön perustehtävästä ja omasta työnkuvasta selkeyttää työtä. On tärkeä erottaa, mitkä asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä eivät. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on jokaisen hyvä kiinnittää huomiota, jotta työyhteisön palautekäytännöstä tulisi luontevaa, ja se kehittäisi työyhteisöä. Tämä vaatii työntekijöiltä rohkeutta ja kykyä puhua rehellisesti vaikeistakin asioista. (Fischer & Vainio 2014.)

Työyhteisön hyvinvointiin pystyy jokainen omalta osaltaan vaikuttamaan. Kuitenkin esihenkilöllä on suurempi vastuu omista tunteistaan ja niiden välittymisestä tiimilleen. Vaikka esihenkilöltä ei edellytetä aina positiivista ”hymyssä suin” vuorovaikutusta, esihenkilörooli velvoittaa huonoinakin päivinä toimimaan niin, että ei vahingoita työyhteisön ilmapiiriä omalla käytöksellään. Työntekijöiden henkilökohtainen kyky hallita omia tunteitaan vaikuttaa suoraan siihen, kuinka paljon kollegoiden positiivisuus/negatiivisuus vaikuttaa itseän. (Fischer & Vainio 2014.)

Suonsivun mukaan työntekijöille tulee antaa tukea ja välineitä ristiriitatilanteiden hallintaan. Alaistaitojen hallintaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä jokaisella on velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä sekä yhteistyöstä työkavereiden ja esihenkilön kanssa. Hyvin omaksutut alaistaidot mahdollistavat työntekijän johdettavana olemisen ja perustehtävän suorittamisen. Näin toimien työntekijän kokemus oman työn hallinnasta paranee. Tämän toteutuminen liittyy oleellisesti esihenkilön johtamistapaan. Esihenkilöiden on luotava puitteet, jossa työntekijöiden on mahdollisuus kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan. Johtajuus, joka on palkitsevaa ja innostavaa, yksilöllistä osaamista hyödyntävää, muutosmyönteistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta, suojaa työntekijöitä työuupumukselta. (Suonsivu 2014, 45–46, 164).

Työn voimavarat ovat työn ominaisuuksia, jotka mahdollistavat työn tavoitteiden saavuttamisen ja tukevat henkilökohtaista kehittymistä. Työssä koetut voimavarat motivoivat työntekijää sisäsyntyisesti, ja suojaavat työn kielteisiltä vaikutuksilta ja stressiltä sekä puskuroivat työn vaatimuksilta. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi työtovereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki, hyvä johtaminen ja työn organisointi sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Työn varmuus ja jatkuvuus, työnkuvan selkeys ja työstä saatu positiivinen palaute sekä työn merkityksellisyys tunne tukevat työssä suoriutumista ja työkykyä. (Pursio 2021.) Työntekijöillä, joilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihinsa, on 24 % pienempi riski siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Kun käytössä on työaikajoustot, niin myös mielenterveyssyistä johtuvia eläköitymisiä on vähemmän. (Suonsivu 2014, 94.)

Hyvinvoiva työpaikka vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen ja stressinhallintaan sekä terveyteen. Hyvinvointi työpaikalla vaikuttaa siihen, miten luottamus työyhteisössä rakentuu ja miten tyytyväisiä työhön ollaan. Nämä tekijät mahdollistavat paremmat työsuoritukset ja lisäävät halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. Kun työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä ja tuloksellista työtä, työ koetaan mielekkäämmäksi ja myös elämänlaatu työssä paranee. On myös todettu, että tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen tukevat vahvasti toisiaan. (Suonsivu 2014, 68.) Työn mielekkyyteen vaikuttaa työntekijän kokemus omasta roolistaan työyhteisössä. Omien tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi työntekijälle oman roolin merkitystä kokonaisuudessa. (Kehusmaa 2011, 114).

4.3.3 Työhyvinvointia vähentävät tekijät

Työpaikkaostrakismi eli työyhteisön ulkopuolelle jättäminen aiheuttaa työtehon alentumista, tyytyväisyyden laskua sekä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Mannisen ym. mukaan johtamisen näkökulmasta työpaikkaostrakismin tunnistaminen ja ehkäiseminen työyhteisössä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja kyynistymistä, sekä lisää työpaikan turvallista ilmapiiriä. Työyhteisön ulkopuo-

lälle jättämistä voidaan ehkäistä kiinnittämällä huomiota työkavereiden tukemiseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja työyhteisön ilmapiiriin. (Manninen & Koponen & Sinervo & Kouvo & Laulainen 2023.) Vuorovaikutussuhteiden ongelmat ja työntekijöiden väliset riidat vaikuttavat siihen, kokeeko työntekijä itsensä arvostetuksi vai ei (Suonsivu 2014, 171). Mannisen (2024) tutkimuksessa todettiin työpaikkaostrakismin vähentävän työssä viihtymistä ja lisäävän stressiä. Tutkimuksesta selvisi myös, että työpaikkaostrakismi on melko yleistä työpaikoilla. Jopa 85 % vastaajista oli havainnut tällaista käytöstä omassa työyhteisössään. (Manninen 2024, 124.) Työyhteisön pahoinvointia aiheuttavat myös työntekijöiden välinen kilpailu, nokittelu sekä yleisesti heikot yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot (Kehusmaa 2011, 179).

Erton (STTK:n toimihenkilöliitto) vuonna 2011 julkaisemassa tutkimuksessa melkein kaikki suomalaiset toimihenkilöt kertoivat hyväksyvänsä erilaisuuden työelämässä. Kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi olevansa ennakkoluulottomia. Melkein kaikki kertoivat erilaisuuden olevan voimavara, mutta silti noin puolet totesivat erilaisuuden lisäävän ristiriitoja työntekijöiden välillä. 70 % toimihenkilöistä kertoi havainneensa syrjintää, ja 43 % on itse ollut syrjinnän kohteena. Tämä tutkimus osoittaa, että erilaisuus työelämässä ja sen tuomat hyödyt ovat vielä ”lapsenkengissä”. Erilaisuuteen kohdistuva ennakkoluulo voi aiheuttaa työpaikkakiusaamista. (Kehusmaa 2011, 62.)

Työntekijöiden kokema kiire ja henkinen stressi ovat kasvaneet. Fyysistä turvallisuutta uhkaavat tilanteet ovat vähentyneet, mutta henkinen kuormitus on lisääntynyt. Työntekijät itse saattavat ruokkia kiireen tuntua, sillä täten he voivat osoittaa omaa tärkeyttään. Kiire muodostuu työntekijän itsensä tekemänä sekä muiden aiheuttamana. Esihenkilöiden kalenterit täyttyvät palaverista ja tekemättömät työt kuormittavat. Esihenkilöt saattavat kokea työn merkityksellisyyttä kiireen ja suorituspainneiden vuoksi. Näin toimimalla he aiheuttavat ympärilleen kiireaal-
lon, joka voi levitä muihin työntekijöihin. (Kehusmaa 2011, 57–58.)

Esihenkilöiden työtyytyväisyyteen liittyy myös vaikutusmahdollisuuksien riittämättömyys. Aikataulupaineet ovat kovat, työpäivät katkonaisia, informaatiotulva on valtava sekä työ- sekä vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt. Tämä johtaa

siihen, että esihenkilöt eivät kerkeä huolehtia omien työntekijöidensä jaksamisesta. Mitä suurempi tiimi esihenkilöllä on, sitä raskaampana he kokevat työnsä. (Kehusmaa 2011, 87.) Henkilöstömuutokset organisaatiossa, kuten lomautukset, osa-aikaisuudet, avoimien työpaikkojen täyttämättä jättäminen ja työntekijäsupistukset, ovat tunnistettu merkittäviksi terveysriskeiksi (Suonsivu 2014, 172).

Pirttilä, Hiltunen, Huhtala ja Feldt tekivät tutkimuksen (2019), jossa selvitettiin suomalaisten johtajien kokemuksia työhön liittyvistä huolista ja kuormituksesta. Osa esihenkilöistä koki, että he tekivät taidoilleen liian yksinkertaista ja turhaa työtä, eikä aikaa alaisten tukemiseen jäänyt tarpeeksi. Kokemuksia riittämättömyyden tunteesta ja oman osaamisen sekä koulutuksen vajeesta tuli vuorovai-
kutustilanteissa, joissa olisi pitänyt ratkoa muun muassa alaisten ihmissuhdevai-
keuksia. Palauteen antaminen koettiin vaikeana. Esihenkilöiden työhön liittyvät
huolet, vastuun kantaminen ja riskienhallinta koettiin tutkimuksen mukaan haas-
tavana. Autonomian tunnetta vähensivät riittämättömät resurssit ja tilanteet,
joissa pitää toimia oman arvomaailman vastaisesti. (Pirttilä ym. 2019.)

Työhyvinvoinnin heikkeneminen voidaan ajatella prosessina, jossa työn vaati-
mukset ylittävät työntekijän voimavarat ja voivat johtaa työntekijän voimavarojen
ehtymiseen ja terveys- sekä työkykyongelmiin. Työn vaatimuksia ovat mm fyysi-
nen tai henkinen ponnistelu, työssä koettu aikapaine ja työn määrä. Työn vaateita
ovat myös vaativuustaso ja vastuut. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn ai-
kapaine, työn määrällinen ylikuormitus, työn vaativuus ja vastuut, jotka edellyttä-
vät fyysistä tai henkistä ponnistelua työn suorittamiseksi. Riittämätön palautumi-
nen voi johtaa työssä kuormittumiseen. Kun työt vaatimukset ovat sopivia, ne
voivat olla motivoivia. Jos työn toteutus vaatii jatkuvasti ponnistelua ilman riittä-
vää palautumista, työ muuttuu kuormittavaksi. (Pursio 2021.)

Työterveyslaitoksen "Miten Suomi voi?" -seurantatutkimus osoittaa, että työhy-
vinvointi on heikentynyt lähes kaikilla mittareilla, erityisesti koronapandemian ai-
kana. Työn imu on vähentynyt, ja erityisesti esihenkilö- ja johtotehtävissä toimi-
villa todennäköinen työuupumus on kolminkertaistunut verrattuna pandemiaa
edeltävään aikaan. Samalla johtajien toiveikkuus työnsä tulevaisuudesta on hei-
kentynyt. Myös etätöitä tekevien yksinäisyyden kokemukset ovat lisääntyneet.

Työn epävarmuus, byrokratiavaatimukset ja tunnetyön kasvu ovat yleisiä kuormitustekijöitä, ja näitä haasteita voidaan osin lievittää työpaikoilla tukemalla yhteisöllisyyttä. (Hakanen & Kaltiainen 2024.) Työolobarometrin mukaan vuonna 2023 kiire on työssä yleistä, ja 37 % työntekijöistä on kertonut työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen mukaan. Alle 35-vuotiailla on havaittu olevan keskimääräistä enemmän työuupumuksen oireita. (Työolobarometri 2023.)

4.3.4 Työntekijän oma hyvinvointi

Organisaatioiden ja väestörakenteiden muutosten, työyhteisöjen globalisoitumisen sekä työn digitalisoitumisen myötä työ ja sen tekeminen muuttuu. Jotta voidaan vastata työelämän muutoksiin sekä tarpeisiin, työuria tulee pidentää ja työntekijöiden pitovoimaa parantaa. Jotta tämä on mahdollista, tulee edistää työhyvinvointia sekä työturvallisuutta ja tunnistaa työhyvinvointia heikentävät tekijät. (Lindholm 2021, Herttuala 2023.)

Ihmisen hyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin voi jakaa viiteen osaan. Terveelliset elämäntavat ja fyysisistä tarpeista huolehtiminen vastaa psykofysiologisiin perustarpeisiin. (Kuvio 3, s 27.) Työpaikalla tätä osa-aluetta voidaan tukea sopivalla työn kuormituksella, jolloin vapaa-aikaa riittää palautumiseen. Muita tapoja tukea kyseistä osa-aluetta ovat muun muassa työpaikkaruokailun mahdollisuus ja hyvä työterveyshuolto. Työpaikkaruokailulla voidaan edistää terveellistä ja monipuolista ravitsemusta. Hyvä työterveyshuolto taas takaa tarpeen mukaisen tutkimuksen ja hoidon, jos työntekijä sairastuu. Myös työntekijä itse voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa esimerkiksi terveellisillä elämäntavoilla, alkoholin kohtuukäytöllä ja tupakoimattomuudella. (Rauramo 2009.)

Ihmisen toinen perustarve on turvallisuuden kokeminen niin työsuhteen pysyvyytenä kuin riittävänä ansiona toimeentulon turvaamiseksi. Esimerkiksi hyvä työergonomia ja turvallinen työympäristö takaavat fyysisen turvallisuuden, mutta yhtä tärkeää on huolehtia psyykkisestä työturvallisuudesta, kuten tasa-arvoisesta työympäristöstä. Omaan turvallisuuteen voi itse vaikuttaa esimerkiksi uskaltamalla tarttua epäkohtiin. (Rauramo 2009.) Toivasen ym. tutkimuksessa (2024) tuli esiin, että luottamus muihin, kuten johtoon, antoi hyvän perustan haastavien asioiden

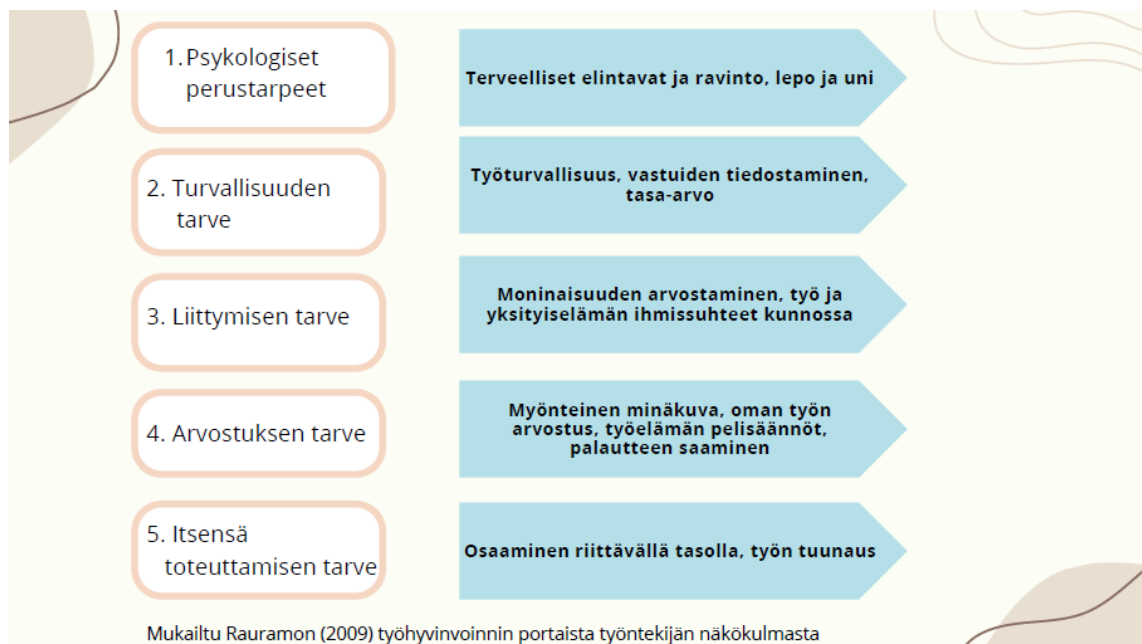
esille tuomiselle. Kun luottamussuhde oli olemassa, ongelmien esiintuominen ja avuntarpeiden pyytäminen oli vaivatonta. Esihenkilöt korostivat, että muutosta ei synny, ellei uskalla tuoda asioita esiin. Työn rajaaminen vaatii rohkeutta – rohkeutta puhua avoimesti, jättää vastaamatta puhelimeen, kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä, sanoa ei, pyytää apua ja luottaa omaan harkintakykyyn. Toivanen ym. 2024, 42.)

Liittymisen tarpeen tyydyttää työyhteisöön kuuluminen, verkostoituminen ja hyvä työilmapiiri. Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö ja henkilöstöstä huolehtiminen tukevat liittymisen tarvetta. Työyhteisön jäsenenä tulisi olla joustava ja erilaisuuden hyväksyvä. Ihmissuhteista niin töissä kuin siviilielämässä tulee pitää huolta. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen vastaa mielekäs työ, jossa voi olla luova ja vapaa sekä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan sekä ylläpitää sitä. (Rauramo 2009.)

Arvot, työstä saatu palaute ja aktiivinen rooli työpaikan arjessa ja kehittämisessä luovat arvostuksen tunteen. Arvostuksen saaminen on niin ikään yksi perustarpeistamme, ja sitä tukee muun muassa eettisesti kestävät toimintamallit ja missio. (Rauramo 2009, Kehusmaa 2011.) Työntekijän on tärkeää kokea, että hänen panostaan ja työtään arvostetaan. Motivaation lähde on työntekijän sisäinen kokemus, ja kun hänen arvonsa ja mielipiteensä saavat kunnioitusta työyhteisössä, motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät. Tämä puolestaan parantaa työhyvinvointia. (Suonsivu 2014, 111.) Sitoutuminen työhön edellyttää luottamusta ja vastavuoroisuutta työnantajan ja työntekijän välillä (Paulasuo 2021). Luottamuksen lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemukseen omasta hyvinvoinnistaan.

Hyvän palautekäytännön arvoa aliarvioidaan usein, vaikka toimiva palautekäytäntö koetaan erittäin tärkeäksi ja keskeiseksi osaksi työntekijöiden motivointia ja työssä kehittymistä. Ilman palautetta työntekijä ei voi korjata toimintaansa. Palaute on tärkeää yksittäiselle työntekijälle, esihenkilölle, tiimille ja koko organisaatiolle. (Kuusipalo ym. 2015.)

Työntekijältä vaaditaan tänä päivänä sopeutumiskykyä sekä itseohjautuvuutta. Pitää pystyä vaikuttamaan omaan ja lähityöyhteisön työhön. Psykologiseen pääomaan kuuluu itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Jokaisen on mahdollista kasvattaa näitä ominaisuuksia ja olisikin hyvä, että työnantaja pystyisi tukemaan työntekijän kasvua. Tällöin työntekijällä on mielenrauha ja tunne asioiden olevan omissa käsissä. Tämä lisää työntekijän sitoutumista ja vähentää lähtöaikeita. (Manka ym. 2016, 64 %.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat työntekijän näkökulmasta (Kuva: Piia Olkinuora, Kehusmaa 2011)

Palkitseminen on yksi tapa, jolla arvostusta työntekijälle ja hänen työlleen voidaan osoittaa. Ihmisen kannattaa arvostaa myös itse itseänsä ja omaa työtään. (Rauramo 2009, Kehusmaa 2011.) Palkitseminen on monimuotoinen kokonaisuus, johon sisältyy paljon muutakin kuin pelkkä rahallinen korvaus. Organisaatioissa keskitytään usein kehittämään erityisesti aineellisia palkitsemiskeinoja, jolloin aineettomat palkitsemistavat jäävät helposti vähemmälle huomiolle. Aineettoman palkitsemisen merkitys on usein suurempi kuin ajatellaan. Monet näistä tekijöistä, kuten palautteen antaminen, arvostuksen osoittaminen, työn merkityksen korostaminen ja osallistumismahdollisuuksien luominen, ovat asioita, joihin esihenkilö voi vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan. Vaikka organisaation johtamismalli

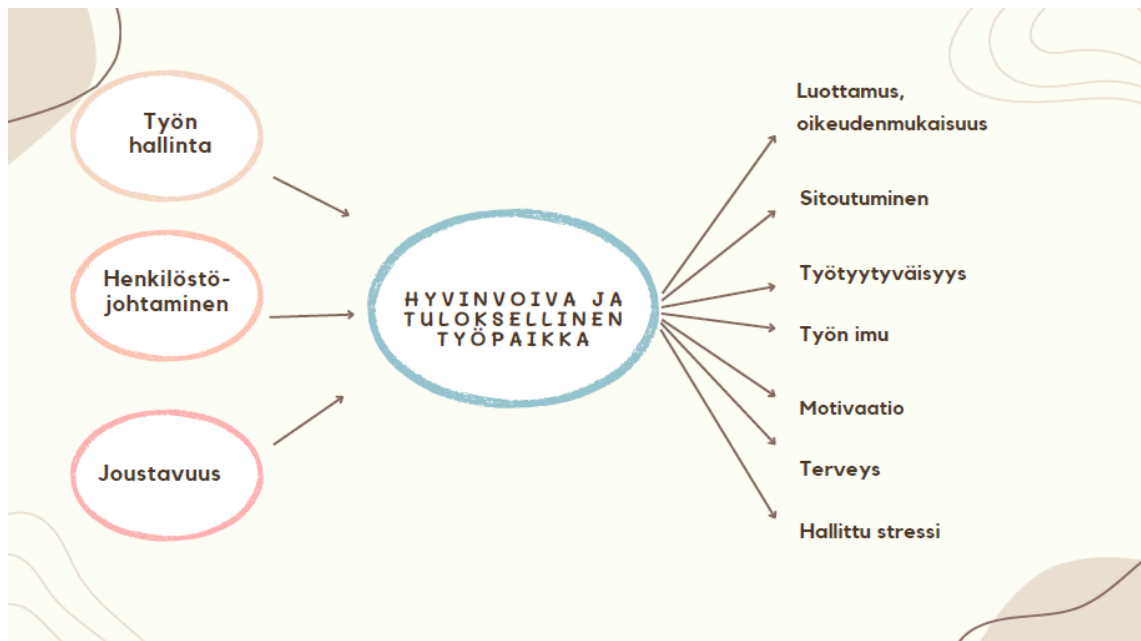
vaikuttaisi esimerkiksi tavoiteasetantaan, nämä aineettoman palkitsemisen keinot eivät yleensä ole riippuvaisia ylemmästä johtamismallista. (Kuvio 4)



KUVIO 4. Aineeton palkitseminen (Kuva: Piia Olkinuora, mukailen Kehusmaa 2011)

4.3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kun halutaan kehittää työyhteisöä, huomiota tulee kiinnittää niihin asioihin, mitkä lisäävät työntekijöiden innostusta ja työniloa. Tällöin johtajan tulee löytää työntekijöiden vahvuudet ja voimistaa niitä. Työntekijän on tärkeää kokea, että hänen panostaan ja työtään arvostetaan. Motivaation lähde on työntekijän sisäinen kokemus, ja kun hänen arvonsa ja mielipiteensä saavat kunnioitusta työyhteisössä, motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät. Tämä puolestaan parantaa työhyvinvointia. Hyvän kehityksen kehä muodostuu siitä, että työntekijät kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, mikä puolestaan parantaa työn mielekkyyttä ja työelämän laatua. Kuviossa 5 esitetyt tekijät luovat edellytykset työsuorituksen parantumiselle, työssä jatkamiselle ja pitkäkestoiselle jaksamiselle. (Suonsivu 2014, 60, 113–114, 136.) Työhyvinvointia edistämällä pystytään vaikuttamaan sairauslomien vähenemiseen, ehkäisemään ennenaikaista eläköitymistä, vähentämään ammatinvaihtoaikkeitä ja pidentämään työntekijöiden työuria (Selander & Nikunlaakso & Laitinen 2023, Herttuala 2023).



KUVIO 5. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. (Kuva: Piia Olkinuora, Suonsivu 2014.)

Hyvinvoivat lähiesihenkilöt pystyvät tukemaan omien tiimiensä hyvinvointia ja luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät pystyvät onnistumaan työssään. Mitä paremmin työntekijät voivat, sitä tuottavampaa työ on. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yritysten tuottavuuteen. (Kallankari 2019, 250.) Bjerregård Madsenin ym. (2020) tutkimuksessa todettiin, että hoitotyön johtamisella on vaikutusta myös palvelujen laatuun, potilasturvallisuuteen, hoitoajan pituuksiin sekä hoidon tuloksiin (Bjerregård Madsen, Kaila, Vehviläinen-Julkunen, Miettinen 2020). Huonolla johtamisella on negatiivista vaikutusta työntekijöiden kokemaan turvallisuuteen, ja sen on todettu vähentävän työmotivaatiota ja lisäävän työuupumusta (Paulasuo 2021).

Vaikka johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen yhteys on tiedossa, johtajien johtamiskäyttäytymisen ja heidän oman hyvinvointinsa välisestä suhteesta tiedetään vähemmän (Kaluza, Boer, Buengeler & van Dick 2019.) Esihenkilön oma hyvinvointi vaikuttaa hänen johtamiskäyttäytymiseensä, ja täten heijastuu työyhteisöön ja vaikuttaa sitä kautta henkilöstön työhyvinvointiin. Tämä tekee johtajien hyvinvoinnista tärkeän organisaation terveyden määrittäjän. Kiinnostus johtajien hyvinvointiin ja sen tutkimiseen onkin kasvanut (Ahmadi, Lundqvist, Bergström & Magacca 2023).

Nykyään puhutaan paljon työhyvinvoinnista, ja myös yrityksissä on alettu panostaa siihen. Muutosten hallinnan sekä toteuttamisen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille on merkittävää. Koska nykypäivänä työpaikoilla muutostahti on kovaa, tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Muutosneuvotteluista uutisoidaan lähes päivittäin ja organisaatiomuutokset aiheuttavat useimmiten tehtäväkuvamuutoksia. Vaikka muutoksista syntyy usein positiivista vaikutusta, täytyisi kiinnittää huomiota myös muutosten mahdollisista negatiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin. Mölsän ym. tutkimus (2023) osoitti, että työntekijöiden kyky sopeutua muutoksiin vaikuttaa terveydenhuollon henkilöstön hyvinvointiin sekä heidän aikeisiinsa vaihtaa työpaikkaa tai alaa organisaatiomuutosten yhteydessä. (Mölsä, Salmirinne, Herttalampi & Feldt 2023).

Useat työhyvinvointiin yhdistettävät asiat ovat yhteydessä työntekijöiden asenteisiin sekä uskomuksiin, ja nämä ovat sidoksissa organisaation arvoihin. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää sekä yksilön että työyhteisön näkökulman huomioimista. Työyhteisön tasolla on tärkeää vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas työntekijän tasolla on tarpeen huomioida henkilökohalliset ja tilannekohtaiset tarpeet. (Kehusmaa 2011, 121–122.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä, pois-saoloja on vähemmän ja henkilöstön vaihtuvuus vähäistä. Muutoksiin löytyy valmiuksia ja työyhteisöllä on käytössä ongelmanratkaisuvälineitä. Hyvinvoiva työyhteisö suuntautuu tulevaisuuteen, toimii suunnitelmallisesti ja pyrkii jatkuvaan kehitykseen. Uudistuksissa otetaan huomioon työntekijöiden vahvuudet, muutokset toteutetaan yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa sekä siirrytään pois-päin ongelmapainotteisesta kehittämistyöstä. Tutkimukset osoittavat, että hyvällä muutosjohtamisella on selvä yhteys työhyvinvointiin, erityisesti organisaatioiden muutosvaiheissa. Muutosten hallinnassa ennakointikyky on keskeistä ja johtamisen merkitys korostuu. Työhyvinvointia ja -pahoinvointia voi esiintyä samanaikaisesti, ja monet työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt nousevatkin esiin muutosten aikana. Hyvä johtajuus perustuu kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, mutta kiireisessä arjessa esihenkilöiltä voi puuttua aikaa johtamiseen. Toimiva johtaminen koostuu kuitenkin pienistä päivittäisistä teoista, joilla työntekijöitä motivoidaan. (Suonsivu 2014.)

4.4 Työn kuormittavuus

Nykypäivän työelämässä nopea muutostahti korostaa muutosten hallinnan ja onnistuneen muutosjohtamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin sekä yrityksen menestymiseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa selvisi, että kahden viime vuoden aikana 45 % yrityksissä ja noin 60 % julkisen puolen organisaatioissa on tapahtunut organisaatiomuutos. Yleisimmin muutokset ovat koskeneet vastuiden uudistamista ja työnjaon muutoksia. Työntekijät kokivat muutosten aiheuttavan eniten henkistä ja fyysistä kuormittavuutta. Työterveyslaitoksen vuonna 2015 toteuttamassa työolobarometrissa noin puolet työntekijöistä ovat arvioineet, että heidän työpaikallaan on työntekijöitä vähemmän kuin töitä. Noin 30 % kokee, että työskentelee liian tiukan aikataulun mukaan tai työtahti on liian nopea. (Puttonen ym. 2016.)

Toivasen ym. tutkimuksessa (2024) suurin osa haastatelluista kertoi, että työtä olevan liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden, työpaikoilla oli työvoimapulaa, sijaisia oli vaikea löytää ja osaamisesta oli vajetta. Esihenkilöt kokivat, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa työn määrään ja laatuun olivat vähäiset, sillä määräkset tulivat ylhäältä ja niiden mukaan oli toimittava. Työnkuva oli usein epäselvä organisaatiomuutosten takia, mikä vaikeutti keskittymistä olennaisiin asioihin. Suuren työmäärän vuoksi esihenkilöt joutuivat keskittymään välttämättömiin tehtäviin, kuten päivittäisjohtamiseen, henkilöstön organisointiin ja palkanmaksuun. Tämä pakotti jättämään kehittämistehtävät ja työntekijöiden tapaamiset vähemmälle, ja usein myös omasta hyvinvoinnista, kuten tauoista jouduttiin tinkimään. (Toivanen ym. 2024, 39.)

Työkyky muodostuu psyykkisestä, fyysisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystä ja terveydestä. Työntekijän arvot, motivaatio, osaaminen sekä asenteet muokkaavat työkykyä. Johtamisella, työoloihin panostamisella ja työyhteisön sosiaalisella toimintaympäristöllä pystytään vaikuttamaan työkykyyn. Ansiotyön, vapaaajan ja harrastusten sekä työelämän yhteensovittamisen myötä pitää muuttaa myös työkykyajatusta niin, että se käsittää ihmisen kokonaisuutena eikä vain työelämää. Kodin ja perhe-elämän merkitys kasvaa jatkuvasti ja elämän eri osa-alueet pitää sovittaa toisiinsa. (Kokkinen 2020.) Nuoremmat ikäryhmät arvostavat

vapaa-aikaa erityisen paljon, ja työ merkitsee heille kokonaisuudessaan vähemmän kuin vanhemmille sukupolville (Kehusmaa 2011, 9). Nykyihminen tekee työuran lisäksi myös muita ”uria”, kuten perhe, sosiaaliset suhteet ja hyvinvointi. Työelämässä on jatkuva kehittymisen tarve ja perinteisen koulutuksen rinnalle on tullut työelämän arjessa jatkuva kouluttautuminen. Psykologinen turvallisuus on koetuksella, kun työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat alati. (Kokkinen 2020.) Ammatillinen kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa peruskoulutuksen jälkeen taitoja päivitetään ja kehitetään koko elämän ajan. Nykyään työntekijöiltä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista. Vahva ammattitaito tukee itsetuntoa, mikä puolestaan parantaa ajanhallintaa ja resurssien tehokasta käyttöä. Sopivan työmäärän löytäminen itselle auttaa erottamaan työn ja vapaa-ajan selkeämmin. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee hallitsevansa työtehtävänsä. (Suonsivu 2014, 48.) Kärkkäisen ym. tekemässä tutkimuksessa selvisi, että työnantajien tulisi järjestää koulutusta esihenkilöille heidän johtamiskäytäntöjen parantamiseksi. Esihenkilöille tulisi tarjota välineitä pitkiltä sairauslomilta palaavien työntekijöiden paluun tukemiseen sekä sairauspoissaolojen hallintaan. Näiden prosessien viestimiseen tulisi myös saada tukea organisaatiosta. (Kärkkäinen, Kinni, Saaranen & Räsänen 2018.)

Työelämän epävarmuus ja vaatimusten lisääntyminen heijastuu siihen, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin. Organisaatioiden menestyksen kannalta on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään. Tutkimustiedon perusteella työn imulla on oleellista merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Tätä kannattaakin jokaisessa organisaatiossa tavoitella, sillä mitä energisempiä ja uusiutumiskykyisiä työntekijät ovat, sitä tuottavampia sekä omistautuneempia he ovat. (Mäkikangas ym. 2017, 120, Aronsson ym. 2017.)

Lindholmin väitöskirjassa tunnistettuja psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat riittämätön johtamisjärjestelmä, työn organisoinnin vaikeus sekä asiakkaisiin liittyvät ongelmat (Lindholm 2021, 53). Stressi, liiallinen työmäärä, konfliktit lisäävät työn kuormittavuutta. (Laine & Rinne 2015 & Pekkarinen 2021.) Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan naiset kokevat henkistä kuormitusta enemmän kuin miehet. (Työolobarometri 2023.)

Työn psykososiaaliseen kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat työn passiivisuus tai aktiivisuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (Kuvio 6, s. 34). Passiivinen työ, jossa on vähän vaikutusmahdollisuuksia ja vähän vaatimuksia, tarkoittaa työtä, joka perustuu valmiiden menettelytapojen noudattamiseen. Passiivisessa työssä kaikki sujuu luontevasti ja työntekijät pääsevät tavoitteeseen vähäisillä vaatimuksilla. Passiivisissa tehtävissä työskentelevillä on kuitenkin muita todennäköisemmin motivaatio-ongelmia. Aktiivisessa työssä, jossa on paljon vaikutusmahdollisuuksia, työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja työntekijään kohdistuu myös paljon vaatimuksia. Usein kuitenkin aktiivista työtä pidetään vähemmän stressaavana, koska siihen hakeutuneet työntekijät pitävät aktiivista työtä itselleen parempana. Kuormitus on tällöin odotettu osa työtä. (Tamminen & Solin 2014.)

Vähän kuormittava työ on työtä, johon kohdistuu vähän vaatimuksia mutta työntekijällä on paljon vaikutusmahdollisuuksia (Tamminen & Solin 2014). Erittäin kuormittavassa työssä työntekijällä on paljon työtä, mutta vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työn määrään tai työtahtiin. Työn kuormittavuus nousee ja siitä voi seurata muun muassa ahdistuneisuutta, masennusta ja fyysisiä sairauksia. (Tamminen & Solin 2014.)

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voi olla työn huono organisointi tai tapa, jolla työtä johdetaan. Huono johtaminen voi johtaa työntekijöihin kohdistuviin kohtuuttomiin vaatimuksiin ja paineeseen. Työn huono organisointi voi johtaa myös siihen, että työntekijä kokee, ettei saa vaikuttaa työhönsä, tai ettei hän saa vertaistukea. Stressaavimmat työt ovat niitä, joissa vaatimukset ja paine ovat kohtuuttomat työntekijöiden osaamiseen tai kykyihin nähden, joissa on vähän vaikutusmahdollisuuksia ja muilta saatava tuki on vähäistä. (Tamminen & Solin 2014.)



KUVIO 6. Työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien vaikutus psykologiseen kuormitukseen (Tamminen & Solin 2014).

4.4.1 Työn luonne

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät, kuten kohtuuton vastuu, jatkuvat keskeytykset ja vaikeat vuorovaikutustilanteet aiheuttavat haitallista kuormitusta. Yksin työskentely, huono tiedonkulku ja toimimaton yhteistyö ovat kuormitustekijöitä työyhteisön sosiaalisessa toiminnassa. Esihenkilön puutteellinen tuki, syrjintä tai häirintä ovat niin ikään kuormitustekijöitä. (Työsuojelu.fi n.d., Karjalainen 2022, 14 %, Kivinen & Lindeberg 2020, Labraque & McEnroe-Petitte & Leocadio, Van Bogaert & Cummings 2017, Membrive-Jimenez ym. 2020.)

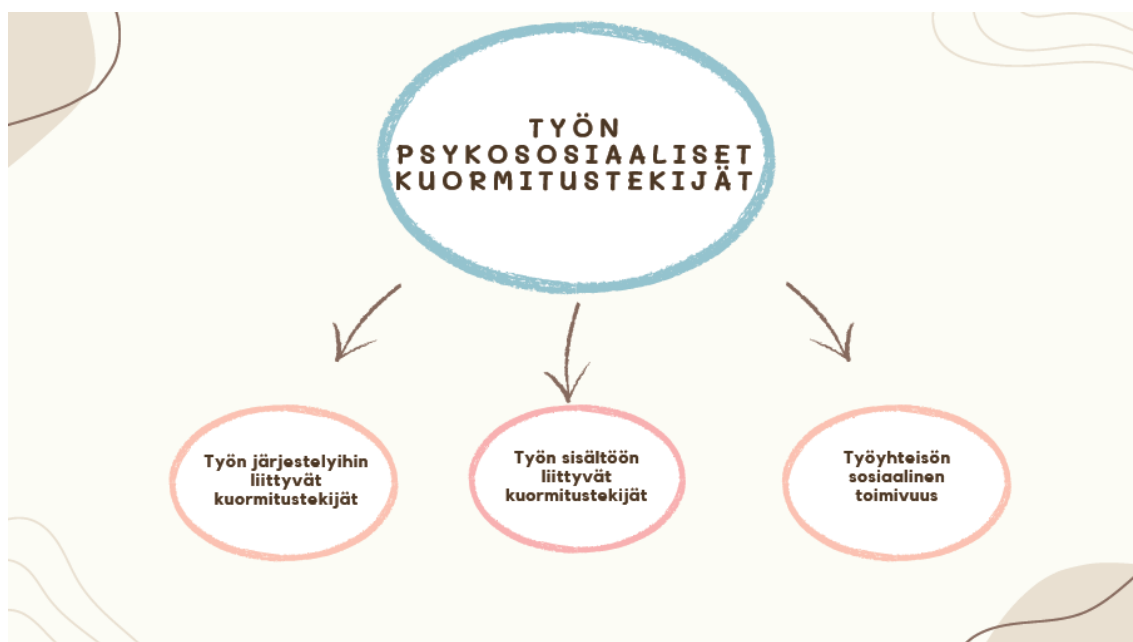
Terveysalalla työn kuormitustekijöiden on nähty pysyneen ennallaan, mutta työntekijöiden henkinen työkyky on heikentynyt. Tämä kokemus heikentyneestä työkyvystä voi liittyä vaikutusmahdollisuuksien vähenemiseen. Vain noin puolet terveysalalla työskentelevistä kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. (Pekkarinen 2021, 20.) Samalla tavalla kuormittava asia koetaan eri elämänvaiheessa eri tavalla, ja ihmiset reagoivat stressiin eri tavalla, vaikka olisivatkin samassa elämäntilanteessa toisten kanssa. Tämä on hyvä ottaa huomioon, kun viestitään esimerkiksi muutoksista.

Hoitotyön johtajien sekä lähiesihenkilöiden työn sisältö jakaantuu useaan osa-alueeseen. Päivien sisältö jakaantuu muun muassa henkilöstöjohtamiseen, talouden ja toiminnan johtamiseen, itsensä johtamiseen sekä kliiniseen hoitotyöhön osallistumiseen. Työpäivät koetaan pirstaleisena ja keskeytyksiä tulee usein. Työn painopisteiden epäsuhta tuo haastetta työn hallinnan kokemukseen. (Bjerrgård Madsen ym. 2020.) Työntekijät joutuvat työssään käsittelemään suuren määrän tietoa ja tästä tietomäärästä on kyettävä poimimaan olennaiset asiat. Työntekijän pitää osata yhdistellä uutta ja vanhaa tietoa sekä tehdä oivalluksia ja päätelmiä. Kun kiire, tehokkuusvaatimukset sekä informaation suuri määrä eli tietotulva lisääntyy, työntekijä kuormittuu. (Akila & Nybo 2020.) Kuormitusta lisää tilanteet, joissa henkilöltä vaaditaan enemmän kuin mihin hän on kykeneväinen. Tällainen tilanne saattaa tulla eteen, kun esihenkilön on käytettävä sellaisia taitoja, joihin hänellä ei ole kykyä. (Membrive-Jimenez ym. 2020.)

Työelämän muutokset näkyvät kaikkialla. Olemme siirtynyt tietoyhteiskuntaan, jossa tietoa on saatavilla monista lähteistä. Teknologian kehitys mahdollistaa työskentelyn muualta kuin perinteiseltä työpaikalta. Työ ei ole enää paikkasidonnaista ja sitä voi tehdä mihin aikaan tahansa. Teknologinen kehitys ja muuttuvat työmenetelmät lisäävät työntekijöiden jatkuvan osaamisen kehittämistä. Saatu ammattitutkinto ei enää riitä vuosien päähän, vaan osaamista tulee päivittää. Väestö sekä työntekijät ikääntyvät, ja uutta pitäisi pystyä omaksumaan eläkkeelle jäämiseen saakka. (Kehusmaa 2011, 55.)

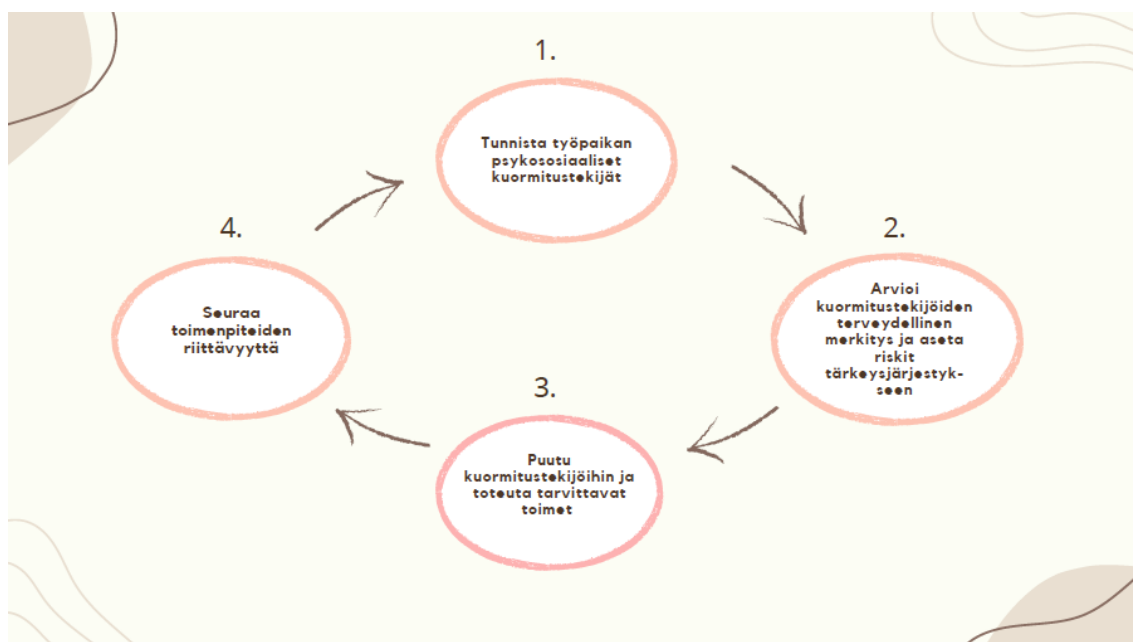
Työperäinen stressi aiheuttaa työntekijöille monenlaisia hyvinvointi- ja terveysongelmia. Työstä suoriutuminen on heikompaa, tuloksellisuus laskee ja tästä aiheutuu taloudellisia menetyksiä yrityksille. (Mäkikangas ym. 2017.) Työn kuormittavuus voidaan jaotella siihen, miten työ on järjestetty, mikä on sen sisältö ja millainen on työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Näitä tekijöitä kutsutaan psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi (Kuvio 7, s.36). Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat kaikkia työntekijöitä ja ne voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta. Työnantajan tulee kiinnittää näihin kuormitustekijöihin huomiota ja ehkäistä haitallista työkuormaa. Työntekijöiden terveyttä ja työkykyä edistää kuitenkin sopiva kuormitus. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan arvioida ja selvittää mahdolliset epäkohdat. (Hartikainen ym. 2021, 89, Työsuojelu.fi n.d.) Aivokuormitus on

yksi psykososiaalinen kuormitustekijä, joka näkyy työterveyshuollon sekä neurologien vastaanotoilla monenlaisena oireiluna, muun muassa työkyvyn heikkene-
misenä ja työuupumuksena (Hartikainen ym. 2021, 89).



KUVIO 7. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Kuva: Piia Olkinuora, Työsuojelu.fi).

Haitallista työkuormitusta on ehkäistävä ennalta, eikä vain puututtava sen seurauksiin. Työnantajan on oma-aloitteisesti pyrittävä estämään tai vähentämään työn kuormitustekijöiden aiheuttamia terveysriskejä työntekijöille. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan hallita samalla systemaattisuudella kuin fyysisen työympäristön puutteita. Keskeinen työkalu tässä on työn vaarojen kartoitus ja arviointi (Kuvio 8, s.37). Jos tämä prosessi jää puutteelliseksi tai sitä ei tehdä lainkaan, ennaltaehkäiseviä toimia ei ehkä tunnisteta tai toteuteta. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja arviointiin työnantaja voi käyttää apunaan ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten työterveyshuoltoa. Työterveyshuollolla on tietoa työpaikan kuormitustekijöistä sekä työntekijöiden terveydestä, ja tiivis yhteistyö heidän kanssaan auttaa puuttumaan ajoissa terveyttä uhkaaviin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. (Työsuojelu.fi n.d.) Työturvallisuuslaissa korostetaan vaarojen suunnitelmallista ja järjestelmällistä tunnistamista. Arvioinnin tulee sisältää kaikentyyppiset vaarat, kuten tapaturma- ja terveysriskit sekä työntekijöiden henkistä kuormittuneisuutta sisältävät vaarat (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25, 68.)



KUVIO 8. Psykososiaalisten vaarojen arviointiprosessi (Kuva: Piia Olkinuora, muokailen Työsuojelu.fi)

Vaarojen arvioinnissa työnantajan on aluksi kartoitettava työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Tavoitteena on tunnistaa nämä kuormitustekijät, ei yksittäisiä kuormittuneita työntekijöitä. Arvioinnin on oltava työpaikkakohtainen ja siihen voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluja ja asiakirjoja, kuten työterveyshuollon raportteja. Tarvittaessa kuormitustekijät voidaan kartoittaa osastoittain tai ammattiryhmittäin. Tällöin työntekijöiden osallistuminen on tärkeää, koska he tuntevat työnsä parhaiten. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25, 68, Työsuojelu.fi, n.d.)

Toisessa vaiheessa arvioidaan, mitkä psykososiaaliset kuormitustekijät aiheuttavat terveysriskejä, millaisia haittoja ne voivat aiheuttaa työntekijöille ja kuinka todennäköisesti. Näiden tietojen perusteella työnantaja priorisoi toimenpiteet riskien vähentämiseksi tai tarkistaa, ovatko nykyiset toimenpiteet riittäviä. Riskin arviointi on haasteellista, koska vaikutukset voivat ilmetä pitkällä aikavälillä ja vaihdella yksilöittäin. Arvioinnissa hyödynnetään muun muassa sairauspoissaolo- ja työterveystietoja. Työterveyshuolto voi auttaa arvioimaan kuormitustekijöiden terveysvaikutuksia. (Työsuojelu.fi, n.d.)

Työnantajan toimet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: haitallisten kuormitustekijöiden poistaminen tai vähentäminen, työntekijöiden tukeminen hallintakeinojen avulla ja tukikäytäntöjen luominen kuormittuneille. Näitä toimia yhdistelmällä voidaan tehokkaasti vähentää psykososiaalisten kuormitustekijöiden haittoja. Merkittävien riskien kohdalla keskiössä on kuormituksen syiden vähentäminen tai poistaminen. Tarvittavat toimenpiteet voivat sisältää henkilöstöresurssien varmistamisen, työprosessien ja suunnittelun kehittämisen sekä esihenkilötyön ja tiedonkulun parantamisen. Vaarojen arviointi on jatkuvaa ja edellyttää toimenpiteiden seurannan varmistamista, jotta voidaan tarkistaa työkuormituksen väheneminen ja tarve lisätoimille. Työnantajan on myös päivitettävä arviointi merkittävien olosuhteiden muutosten myötä. (Työsuojelu.fi, n.d.)

4.4.2 Työmäärä ja työolosuhteet

Kun työntekijä arvostaa omaa työtään ja saa arvostusta työyhteisöstä, työn tekeminen koetaan tarkoituksenmukaisena. Liian kuormittava tai liian vähän kuormittava työ ei ole mielekäästä, ja työntekijä ei tällöin koe työn tekemistä merkitykselliseksi. Jos työn fyysinen ja psyykkinen kuormitus on sopivalla tasolla, työntekijä pystyy onnistumaan työssään. Kun työolosuhteet ovat kunnossa, työn tekeminen on sujuvaa ja turvallista, eikä se uhkaa terveyttä. Epämiellyttävä työympäristö, huonot työvälineet ja työntekijöiden välinen kilpailu sekä kyräily vähentävät työn sujuvuutta ja työnteon mielekkyyttä. (Kehusmaa 2011, 113, 120.)

Puutteelliset työvälineet, työturvallisuus ja työskentelyolosuhteet liittyvät työn järjestelyistä johtuviin kuormitustekijöihin. Myös tiukka aikapaine tehtävien annossa, liiallinen työmäärä, epäselvät vastuut tai työnjako aiheuttavat työn kuormitusta. (Työsuojelu.fi n.d., Karjalainen 2022, 14 %, Järvensivu ym. 2011, Puttonen ym. 2016.) Nykyinen työelämä on pirstoutunutta, vaativaa ja henkisesti kuormittavaa. Nopeasti tapahtuvat ennakoimattomat muutokset työn sisällössä tai organisaatiossa kuormittavat työntekijöitä. Vaikka työelämä koetaan joustavana, tällä on varjopuolensa. Työntekijät ovat aina saatavilla kännykän ja työ sähköpostin avulla. Työhön sitoutumista ja vahvaa motivaatiota odotetaan työnantajan taholta. Haasteena on se, että työntekijät eivät aina tiedä, millainen organisaatio

on, mihin heidän tulisi motivoitua. Työntekijä saattaa olla pätkätyössä tai työskennellä yrityksessä, jossa muutokset tapahtuvat niin nopeasti, että hän ei tiedä, mihin sitoutua. Tämä voi vähentää sitoutumista organisaatioon tai yritykseen. Petymysten välttämiseksi työntekijä voi välttää vahvaa sitoutumista. Motivaatio voi olla vaikeaa, kun työntekijä ei tiedä, mitä vaatimuksia työ tai työympäristö saattaa lähitulevaisuudessa asettaa. (Suonsivu 2014, 118–119.)

Työn keskeytymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa joku muu keskeyttää työntekijän työnteon ja hän ei itse pysty tähän vaikuttamaan. Työn keskeytykset hankaloittavat käsillä olleen tehtävän prosessointia, hidastavat tehtävän etenemistä ja lisäävät virheiden mahdollisuutta. Tällöin työntekijä joutuu ponnistelemaan asian äärellä enemmän ja tämä koetaan kuormittavana. (Kalliomäki-Levanto, Ukonen & Kalakoski 2016.)

4.4.3 Resurssit ja yhteistyö

Yhteisten pelisääntöjen, palaverikäytänteiden ja yhteisten kehittämispäivien puute vähentää työhyvinvointia (Laaksonen & Ollila. 2022, 71). Hyvän työyhteisön ilmapiiri on avoin, rehellinen ja luottamuksellinen. Mielipiteet saavat olla erilaisia ja näkemyserot hyväksytään. Luottamusta ja avoimuutta edesauttavat selkeät toimintamallit. Sanojen ja tekojen on kohdattava toisensa, jotta luottamuksellinen yhteisö voi syntyä. Etenkin esihenkilön on oltava luottamuksen arvoinen, sillä hän toimii esimerkkinä ja työpaikan toimintakulttuurin luoja. Luottamuksellisessa työympäristössä työtovereilta ja tukea ja arvostusta. Vaikeatkin asiat uskalletaan ottaa puheeksi ja pystytään selvittämään toisia loukkaamatta tai väheksymättä. (Laaksonen & Ollila 2017, 265–267.)

Työyhteisössä tarvitaan yhteisiä työelämän pelisääntöjä, joita voidaan kutsua myös työyhteisötaidoksi. Näitä taitoja tarvitaan kaikilta työntekijöiltä asemasta riippumatta. Yhteistyöhön kannustava työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden saavuttamiseksi. Työyhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus ja he tietävät saavansa apua tarvittaessa. Ilmapiiri on avoin ja keskustelevalle, jossa vaikeatkin asiat voidaan nostaa esille. Ongelmiin etsitään ratkaisuja yhdessä, ja jokaisen työtä arvostetaan. Erilaiset roolit ja tehtävät nähdään tärkeinä

osina kokonaisuudessa, ja eri työntekijöiden asiantuntemusta sekä taitoja hyödynnetään laajasti. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa niin oman työnsä sisältöön kuin myös prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin. Työyhteisö uudistuu ja kehittää itseään yhdessä jaettujen kokemusten kautta. Yhteiset kokemukset vahvistavat yhteisöllisyyttä. Myös epäonnistumisia käsitellään yhdessä ja niistä opitaan ilman syyllisten etsimistä. Yhteishenki kasvaa niin yhteisten onnistumisten kuin epäonnistumistenkin myötä. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

4.5 Tuen tarve ja saatavuus

4.5.1 Tuen tarve

Työhyvinvoinnin perusta rakentuu laadukkaaseen esihenkilötyöhön ja hyvään johtamisen perustalle. Tämä on kuitenkin koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa johdon antama tuki ja työhyvinvointiin panostaminen ovat merkittävässä roolissa. (Puttonen ym. 2016.) Esihenkilön tärkeitä tukimuotoja ovat muun muassa oman esihenkilön tuki, vertaistuki sekä työnohjaus (Nelson 2017, Suonsivu 2014, Kivinen & Lindeberg 2020). Labraguen ym. mukaan sosiaalisen tuen lisääminen ja työn hallinnan edistäminen vähentää työstressiä (Labraque ym. 2017).

Työaikojen ennakoimattomuus, työmatkan pituus ja pitkät työviikot heikentävät työstä palautumista. Joustot ja liukumat parantavat työhyvinvointia ja yksilölliset työaikatratkaisut saattavat pidentää osatyökykyisen työuraa. (Puttonen ym. 2016.) Ajankäytön hallintaan tulisi kiinnittää huomiota. Kiireen tuntu lisää stressiä ja heikentää tuottavuutta. Kiireen syyt tulisi selvittää ja löytää keinot sen vähentämiseen. Esihenkilön kanssa tulisi keskustella ja kehittää yhdessä mahdollisuus häiriöttömään työskentelyyn ja töiden organisointiin. (Puttonen ym. 2016.) Toivanen ym. tutkimuksessa (2024) havaittiin, että silloin kun työtä oli liikaa, moni esihenkilö ratkaisi tilanteen pidentämällä työpäivää virallisen työajan jälkeen tai tekemällä ylitöitä. Ylitöitä saattoi kertyä merkittäviä määriä, jopa 10 tuntia viikossa. Tällä tavoin työn sijaan rajattiin omaa vapaa-aikaa tai perhe-elämää. (Toivanen ym. 2024, 42.) Esihenkilönä on tärkeää hallita ajankäyttöä asettamalla työlle rajat suhteessa vapaa-aikaan (Järvensivu ym. 2011). Palautuminen työstressistä on

merkityksellistä, sillä kasautunut stressi vaarantaa työntekijän hyvinvoinnin ja aiheuttaa haitallisia terveysvaikutuksia. Palautumisen lähtökohta on, että työntekijä pääsee irtautumaan työn vaatimustekijöistä. Palautumista tapahtuu työpäivän aikana tauoilla, työstä vapaina iltoina ja viikonloppuina. Lomillakin palautumista tapahtuu, mutta tämän on todettu olevan lyhytaikaista. (Mäkikangas ym. 2017, 130.)

Jokainen ihminen on erilainen ja kokee asiat omasta näkökulmastaan. Olisikin tärkeää, että esihenkilöt ottaisivat huomioon ihmisten erilaisuuden ja pyrkisivät tukemaan työntekijöitä yksilöllisesti. Psykologisen turvallisuuden luominen työpaikalle lisää työntekijöille tunnetta, että erilaisuus on hyväksyttyä ja se koetaan rikkautena. Esimerkiksi erityisherkkien ihmisten alttius kokea olonsa epämiellyttäväksi ristiriitatilanteissa voi aiheuttaa sen, että ristiriitatilanteita vältetään ja asiat jäävät selvittämättä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä ja pystyy tukemaan sekä kannustamaan heitä epämiellyttävien asioiden käsittelyssä. (Karjalainen 2022, Kallankari 2019, Lindholm 2021.)

4.5.2 Tuen saatavuus

Työn tuunaamisella on työntekijälähtöisesti merkittävää vaikutusta työhyvinvoinnille. Tämä voi lisätä sekä itselle että työkavereille työn voimavarojen karttumista sekä hyvän mielen tekemistä toisille. Työn tuunaaminen voi olla esimerkiksi sitä, että siistijä kyselee työn lomassa potilaiden kuulumisia tai lääkäri pitää useampia mikrotaukoja jaksamisen tukemiseksi. Kannustus, auttaminen ja toisten työn arvostus lisää työhyvinvointia. Työn tuunaamisen tavoitteena voidaan nähdä työn merkityksellisyyden lisääminen ja työidentiteetin edistäminen tai työn vaatimusten sovittaminen voimavaroihin (Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala & Feldt 2021). Työn tuunaaminen nähdään tulevaisuuteen panostavana, työntekijälähtöisenä toimintana, joka rikastuttaa työntekijän ja työn välistä suhdetta. (Mäkikangas ym. 2017, 153–155.)

Työhyvinvointia edistämään on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten mentorointi ja työnohjaustoiminta. Nämä edistävät työntekijöiden jaksamista ja työuran jatkuvuutta. Organisaatioissa tulisikin perehtyä eri malleihin ja sopia yhteisesti, mitkä otetaan käyttöön. Valtakunnallisia työhyvinvoinnin kehittämismalleja on saatavilla. Ne sisältävät tietoja, ohjeita ja suosituksia, joita organisaatiot voivat työstää omiin tarpeisiin sopiviksi. (Suonsivu 2014, 66.)

Johdon työnohjauksella on havaittu olevan paljon hyötyjä esihenkilön työssä jaksamisen kannalta. Vaikka työnohjauksessa käsitellään johtamista ilmiönä, käsitellään siellä myös usein monimutkaisia johtamisen ongelmatilanteita ja luodaan ratkaisumalleja. Ryhmätyönohjaus koetaan tärkeänä foorumina saada vertaistukea ja se on turvallinen ja luotettava paikka jakaa hankaliakin asioita. Ryhmätyönohjauksessa opitaan toisilta ja sen on todettu tukevan ammatti-identiteetin kehittymistä ja antavan mahdollisuuden itsereflektioon. Työnohjaus on prosessi, joten työnohjauksen tulisi olla riittävän pitkäkestoista ja säännöllistä. (Roth 2017, Suonsivu 2014, Ollila 2022.)

Mentorointi on kokeneen seniorin tarjoamaa ohjausta ja tukea nuoremmalle kollegalle. Se on syvällinen, kaksisuuntainen prosessi, josta myös mentori hyötyy kehittyen itse. Tavoitteena on jakaa hiljaista tietoa, säilyttää olemassa oleva työkokemus ja tutustuttaa eri työkalualueisiin. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutukseen, jossa mentori tukee ja valmentaa. Tämän tuloksena voi syntyä uusia työkaluja työn tekemiseen. (Suonsivu 2014, 95–96.)

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää tarjoamalla erilaisia organisaation palveluita, kuten työpaikkaruokailua, fyysistä kuntoa tukevia ohjelmia, päihteettömän ja savuttoman työympäristön, tapaturmien ehkäisyä, avokuntoutusta, kuntoutuspalveluita sekä työperäisten sairauksien ja ammattitautien ennaltaehkäisyä. Työntekijän hyvinvointi sekä jaksaminen vaikuttaa hänen koko elämäntilanteeseensa ja työnantaja voi tukea sitä monin tavoin. Jaksamista voi parantaa esimerkiksi virka- ja työvapailla, vuorotteluvapaalla, osa-aikalisällä ja -eläkkeellä, joustavilla työaikaratkaisuilla tai osasairauslomalla. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä on keskeistä tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa. (Suonsivu 2014, 67–68.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu mittaamiseen, jolla saadaan luotettavaa ja yleistettävää tietoa, ja se perustuu positivismiin. Positivismilla pyritään absoluuttiseen sekä objektiiviseen totuuteen, ja siihen pyritään tässä tutkimuksessa strukturoidulla kyselylomakkeella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015) Kvantitatiivisia menetelmiä käytetään kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita tai sitä, kuinka yleisestä ilmiöstä on kyse. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 159, Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020.)

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa kysymyksiä voidaan luokitella sekä ryhmitellä monin eri tavoin. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa joko pitkittäis- tai poikittaistutkimuksena. (Kankkunen ym. 2013, 56) Kvantitatiivisen poikkileikkaustutkimuksen avulla pystytään selvittämään, millaisena esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa, ja kuinka moni vastaajista tunnistaa väitetyt kuormitustekijät. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan myös sitä, kuinka laajasti esitettyjä tukimuotoja on saatavilla. (Hirsjärvi ym. 2002, Kananen 2011, Kankkunen ym. 2015, Vilkkä 2021.) Tutkimusaineistomme on primaariaineisto eli se on kerätty tätä nimenomaista tutkimusta varten (Kankkunen ym. 2015, 113).

Kvantitatiivista lähestymistapaa suositellaan, kun halutaan selvittää, kuinka paljon tiettyä ominaisuutta esiintyy tutkittavassa joukossa tai esiintyykö riippuvuutta kahden eri ilmiön välillä. Tilastollista merkitsevyyttä voidaan arvioida, kun tarkastellaan tutkittavien taustatietojen yhteyttä selitettäviin ilmiöihin. P-arvo (probability) kertoo tilastollisen merkitsevyyden ja arvon tulee olla alle 0,05. Tällöin voidaan tulkita niin, että tuloksessa on alle viiden prosentin virhemahdollisuus, kun tulosta yleistetään perusjoukkoon. Tilastollinen merkitsevyys kuvaa muuttujien välistä yhteyttä, ei muuttujien vaikutusta toisiinsa. Yleisesti alle 0,05 (5 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa siitä, että tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Arvo 0,01 on tilastollisesti merkittävä ja korrelaatiokerroin 0,001 on tilastollisesti erittäin merkittävä tulos. (Kankkunen ym. 2013, 60–61, 136.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat perusjoukon määrittely, numeerinen mittaaminen, tilastollisten menetelmien käyttö, muuttujien välisten yhteyksien tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen perustuen aikaisempiin tutkimuksiin (Kankkunen ym. 2013).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa käytetään, kun selvitetään kahden muuttujan välistä yhteyttä. Tällöin muuttujat on luokiteltu välimatka-asteikolliseksi. Pieni r -kirjain on korrelaatiokertoimen lyhenne. Tuloksissa verrataan kahden muuttujan välistä tilastollista merkitsevyyttä (p -arvoa) ja korrelaatiokertoimen arvoa (r). Korrelaatiokerroin voi olla lukujen -1 ja $+1$ välillä. Jos korrelaatiokerroin on positiivinen, niin molempien muuttujien arvo kasvaa samaan suuntaan. (Kankkunen ym. 2013.)

Määrällisen tutkimuksen kysymyksiä laadittaessa pitää ottaa huomioon vastaajien anonymiteetti. Kysymyksiä laadittaessa ei kysytä sellaista, millä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Lomakeaineiston taustamuuttujista otetaan mukaan vain oleellinen, eikä esimerkiksi aluemuuttujia tässä tutkimuksessa kysytä. (Kuula 2011.)

Cronbachin α –reliabiliteettitestissä verrataan mittarin muodostavien kohtien välisen jaetun muuttujan kokonaismuuttujan määrään eli mittarin yhtenäisyyttä. Cronbachin α lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi α on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan. Lukuarvoa $0,6$ – $0,7$ voidaan pitää jo suhteellisen luotettavana. (Tähtinen ym. 2020.)

Korrelaatiokerroin voi vaihdella arvovälin -1 ja $+1$ välillä (Taulukko 1, s. 46). Mitä suurempi on korrelaatiokertoimen itseisarvo, sitä vahvempi on muuttujien välinen riippuvuus. Korrelaatiokertoimen arvo lähellä nollaa viittaa heikkoon riippuvuuteen. Korrelaatiokertoimen etumerkki kertoo riippuvuuden suunnan. Korrelaatiokerrointa esitellään usein yhdessä p -arvon kanssa, joka kertoo, onko korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä (Taulukko 2). On tärkeää huomata, että p -arvo

testaa vain sen, onko korrelaatiokerroin tilastollisesti poikkeava nollasta, ei korrelaation voimakkuutta. Pieni p-arvo ei aina tarkoita, että muuttujilla olisi voimakas riippuvuus; heikko korrelaatiokerroin voi olla tilastollisesti merkitsevä, jos havaintoja on paljon. (Tutkijaportti n.d.)

TAULUKKO 1. Spearmanin korrelaatiokertoimen raja-arvot

heikko korrelaatio	<0,40
kohtalainen korrelaatio	0,40–0,60
voimakas korrelaatio	0,60–0,80
erittäin voimakas korrelaatio	> 0,80

TAULUKKO 2. Tilastollisen merkitsevyyden taso (p-arvo) (Kankkunen ym. 2013)

melkein merkitsevä tulos	p-arvo alle 0,05
merkitsevä tulos	p-arvo alle 0,01
erittäin merkitsevä tulos	p-arvo alle 0,001

Tutkimuslomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa. Asteikossa väittämät ovat loogiset ja samansuuntaiset, esimerkiksi 1 tarkoittaa täysi eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä kuvastaen ilmiön olemassaoloa. Likertin asteikolla voidaan käyttää myös vaihtoehtoa “ei eri mieltä eikä samaa mieltä” tai erillisenä “en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, ellei vastaaja tunnista kysyttyä ilmiötä lainkaan. Erillinen “en osaa sanoa” -vaihtoehto voi olla hyvä, sillä sitä ei huomioida esimerkiksi mediaania laskettaessa. Usein kuvattu Likert -asteikko luokitellaan välimatka -asteikoksi. (Tähtinen ym. 2020, Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004.)

5.2 Kohderyhmä

Perusjoukolla viitataan siihen väestöryhmään, johon tulokset halutaan yleistää (Kankkunen ym. 2015, 104.). Tämä tutkimus on toteutettu harkinnanvaraisella otantamenetelmällä. Kohderyhmäksi (N=153) valikoitui kahden yrityksen esihenkilöt, joiden alaisuudessa työskentelee alle 20 vakituista työntekijää. Näin rajaten pystytään havainnoimaan samankokoisten yksiköiden esihenkilöiden kokemuk-

sia työhyvinvoinnista, kuormituksesta sekä työnantajan antamasta tuesta. Kohderyhmän kaikilla henkilöillä on teknisesti yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn.

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa käytettiin standardoitua tutkimuslomaketta, joka sisälsi valmiita vastausvaihtoehtoja (Heikkilä 2014, 15). Kyselylomake muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja hyväksytettiin toisessa organisaatiossa ennen lähettämistä kohderyhmälle. Lomakkeen laatiminen oli tutkimuksen kriittisin vaihe. Kysymysten tuli olla sisällöltään täsmällisiä ja riittävän kattavia sekä vastata tutkimuskysymyksiin. (Kankkunen ym. 2015) Kyselylomake laadittiin e-lomake Editor -ohjelmalla, joka on Tamkin opiskelijoiden käytössä. Ohjelmaan pääsi kirjautumalla henkilökohtaisella tunnuksella Tamkin sivuille. Tuloksia käsiteltiin tilastotieteellisin menetelmin IBM SPSS Statistic Viewer -ohjelmalla, ja tulosten tulkinat tehtiin sääntöjen mukaan. (Kananen 2011 & Vilka 2021.) Tutkimuksessa käytettiin mitta-asteikkoina luokittelu- eli nominaaliasteikkoa sekä järjestys- eli ordinaaliasteikkoa. Näin voitiin mitata muun muassa tutkittavien mielipidettä. (Kankkunen ym. 2015, 129–135.)

Yrityksistä selvitettiin kohderyhmään kuuluvien yhteystiedot, ja tutkijat lähettivät heille sähköpostitse tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta sekä linkin kyselylomakkeeseen. Vastausaikaa kyselytutkimuksen vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Noin viikkoa ennen vastausajan päättymistä lähetettiin vielä muistutus kyselytutkimukseen vastaamisesta. Kaikki vastaukset tallentuivat e-lomake Editor -ohjelmaan, josta ne siirrettiin SPSS-ohjelmaan e-lomake Editor -ohjelmassa olevalla painikkeella. Sähköinen tiedonsiirto ohjelmien välillä poisti manuaalisen näppäilyvirheen.

Kysymykset 1–8 olivat taustatietokysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajien ikä, koulutus, ammattinimike, esihenkilötyövuodet, onko oma esihenkilö vaihtunut lähiaikoina sekä onko saanut johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta perusopintojensa lisäksi.

Seuraavaksi lomakkeella oli väittämiä, joilla haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia. Väittämät oli jaoteltu kokonaisuuksiksi, joissa käsiteltiin eri teemoja. Ensimmäisessä osiossa (nro 9) arvioitiin oman työhyvinvoinnin kokemusta kymmenellä väittämällä. Osiot nro 10–12 käsittelivät työn kuormittavuutta. Kuormittavuuden teemoihin kuuluivat työn luonteen arviointia, työmäärän ja työolosuhteiden arviointia sekä resurssien ja yhteistyön arviointia. Toisessa osiossa (nrot 13–14) selvitettiin, miten vastaajat kokivat saavansa tukea työnantajalta sekä omalta esimenhenkilöltä. Väittämiä oli yhteensä 15 kpl. Kolmannessa osiossa (nrot 15–16) selvitettiin tuen tarvetta, ja onko tukimuotoja tarjolla riittävästi tai liian vähän. Tuen tarvetta selvitettiin myös väittämillä, joissa vastaaja arvioi, onko tukimuodoille tarvetta, ja minkä verran vastaaja kokee sitä tarvitsevänsä. Halusimme antaa vastaajille mahdollisuuden kertoa, millaista tukea he haluaisivat, joten viimeinen kysymys oli avoin.

5.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä luokittelimme osion 12 väittämät uudelleen, sillä neljässä väittämässä vastausvaihtoehdot olivat negatiivisessa muodossa. Käänsimme näiden arvot siten, että mitä isompi luku, sitä myönteisempi vastaajan näkökulma vastaukseen oli. Vastauksien analysointi aloitettiin ja tutkimusmenetelmä ohjasi prosessin etenemistä.

Tuloksia käsiteltiin tilastotieteellisin menetelmin IBM SPSS Statistic Viewer -ohjelmalla, ja tulosten tulkinnat tehtiin sääntöjen mukaan. (Kananen 2011 & Vilka 2021). Korrelaatioiden tekemiseen käytettiin Spearmanin korrelaatiotestiä, sillä se on soveltuva, kun muuttujat on mitattu järjestysasteikon tasolla. Ristiintaulukointi oli poissuljettu, sillä aineiston N-luku ei ollut siihen riittävä. (Tähtinen ym. 2020.) Aineisto esitettiin taulukoiden avulla ja tulokset esitettiin prosenttilukuina. Jos muuttujassa oli puuttuvia arvoja, niin merkitsimme vastausten lukumäärän (n-arvo) jokaisen muuttujan kohdalle. Mikäli muuttujissa ei ollut puuttuvia arvoja, niin n-arvo kuvataan taulukon otsikossa. (Kankkunen ym. 2013, 161.)

Cronbachin alfa -reliabiliteettikertoimella tarkastellaan useamman tunnusluvun (=indikaattori) summamuuttujan luotettavuutta (=reliabiliteetti). Indikaattoreiden

välisten korrelaatioiden ollessa vahvoja, alpfa saa korkeita arvoja. Jos mittari on yhdenmukainen, indikaattorit tuottavat samansuuntaisia mittaustuloksia. (Keto-kivi 2015, 29 %.) Taulukossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen Cronbachin Alphan tulokset teemoittain.

TAULUKKO 3. Cronbachin alpha –arvot teemoittain.

Teemat	Cronbachin Alpha	kysymyksiä kpl
Työhyvinvoinnin arviointi	0,886	10
Työn luonne	0,620	6
Työmäärä ja olosuhteet	0,660	6
Resurssit ja yhteistyö	0,664	5
Työnantajalta saatu tuki	0,839	9
Esihenkilöltä saatu tuki	0,867	6
Tukimuotojen saatavuus	0,840	10
Millaista tukea tarvitaan	0,915	10

6 Tulokset

6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen saatiin määräajassa 60 vastausta. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää. Tähän kysymykseen vastasi 47 henkilöä ja heidän keski-ikänsä oli 42 vuotta (n=47) nuorimman vastaajan ollessa 28 vuotta ja vanhimman 60 vuotta. 13 vastaajaa ei ilmoittanut ikäänsä. Yleisin taustakoulutus oli AMK-tutkinto ja toiseksi yleisin YAMK-tutkinto. Neljällä vastaajista oli opistotason koulutus (Taulukko 4). Ammattinimikkeistä suurin ryhmä olivat sairaanhoitajat (60 % vastaajista) (Taulukko 5).

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta (n=60)

Koulutustaso	n	%
AMK	37	62
Ylempi korkeakoulututkinto	19	32
Opistotaso	4	6

TAULUKKO 5. Vastaajien ammattinimikkeet (n=60)

Ammattinimike	n	%
Sairaanhoitaja	36	60
Sosionomi	13	22
Bioanalyttikko/laboratoriohoitaja	8	13
Röntgenhoitaja	3	5
Lähihoitaja	0	0

Taulukossa 6 (s. 51) esitetään vastaajien työvuodet esihenkilötyössä. Vastaajat olivat työskennelleet esihenkilönä keskimäärin 6,5 vuotta. 80 % vastaajista on työskennellyt esihenkilönä kymmenen vuotta tai vähemmän.

TAULUKKO 6. Vastaajien työvuodet esihenkilönä (n=60)

Työvuodet esihenkilönä	n	%
0–5 vuotta	37	62
6–10 vuotta	11	18
11–15 vuotta	7	12
yli 16 vuotta	5	8

80 % tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä oli saanut johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta perusopintojensa lisäksi. Organisaatioiden sisäistä esihenkilökoulutusta oli saanut 16 vastaajaa ja lähiesimiehen ammattitutkinnon oli suorittanut 8 vastaajista (n=48). Lisäksi usealla vastaajalla oli erilaisia täydennyskoulutuksia kuten YAMK –koulutusta johtamisesta. Nämä tulokset esitetään taulukossa 7. Alle 5 vuotta esihenkilönä työskennelleistä 27 % on saanut johtamisen lisäkoulutusta ammattiopintojen lisäksi.

TAULUKKO 7. Vastaajien ilmoittamat henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutukset (n=48)

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TÄYDENNYSKOULUTUS	f
Organisaation sisäistä johtamiskoulutusta	16
YAMK	8
Lähiesimiehen ammattitutkinto	8
Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto	7
AMK-tutkintoon liittyviä johtamisopintoja	2
Yliopisto-opinnot mm. johtamisesta, hoitotyöstä, kasvatustieteestä	2
Johtamisen ja esimiestyön koulutusohjelma 30 op	1
Yhteensä	44

6.2 Esihenkilöiden työhyvinvointi hyvällä tasolla

Esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista selvitettiin kyselylomakkeella, joka sisälsi kymmenen erilaista väittämää. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa työhyvinvointiaan seuraavalla asteikolla: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, neutraali, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä.

Taulukossa 8 esitetään vastaajien arvioita omasta työhyvinvoinnistaan. 85 % vastaajista tulee mielellään töihin, 82 % ei koe masentuneisuutta, 77 % kokee hallitsevansa työtehtävänsä, 76 % ei koe kyynisyyttä työtään kohtaan ja 69 % pystyy keskittymään työtehtäviinsä. Heikoimmat samanmielisyydet löytyvät muuttujissa ”koen olevani pirteä ja tehokas”, ”nukun hyvin”, ”minulla ei ole muistiongelmia”, ja ”vapaa-aikani riittää palautumiseen”. 66 % vastaajista jaksaa ponnistaa harrastuksiin vielä työpäivän jälkeen. Noin kolmanneksella on vastausten mukaan haasteita muistin kanssa ja nukkumisessa. Neljäsosalle vastaajista ei vapaa-aika riitä palautumiseen.

TAULUKKO 8. Oman työhyvinvoinnin arviointi (n=60)

MUUTTUMAT	Jokseenkin ja täysin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin ja täysin samaa mieltä
	%	%	%
Tulen mielelläni töihin	10	5	85
En koe masentuneisuutta	13	5	82
Koen hallitsevani työtehtäväni	7	16	77
En koe kyynisyyttä työtä kohtaan	17	7	76
Pystyn keskittymään työtehtäviini	21	10	69
Jaksan harrastaa työpäivän jälkeen	22	12	66
Nukun hyvin	27	12	62
Koen olevani pirteä ja tarmokas	22	16	62
Minulla ei ole muistiongelmia	27	11	62
Vapaa-aikani riittää palautumiseen	25	13	62

6.3 Työn kuormittavuuden tarkastelu

6.3.1 Työ on vaihtelevaa ja monipuolista

Työn luonteen suurin osa vastaajista koki hyvin samankaltaisena. 95 % esihenkilöistä koki, että työhön kuuluu suuri vastuu ja suuria tietomääriä. 93 %:n mielestä työ sisältää korkeita laatuvaatimuksia. 88 %:n mielestä työ keskeytyy jatkuvasti ja 80 % koki työn myös sirpaleiseksi. 41 %:n mielestä tietotulva on hallitsematonta ja 19 %:n mielestä työ on yksitoikkoista. (Taulukko 9, s. 53)

TAULUKKO 9. Työn luonne (n=60)

MUUTTUJAT	Erittäin harvoin ja harvoin %	Neutraali %	Usein ja todella usein %
Työhöni kuuluu suuri vastuu	0	5	95
Työhöni sisältyy suuria tietomääriä	0	5	95
Työni sisältää korkeita laatuvaatimuksia	0	7	93
Työni keskeytyy jatkuvasti	2	10	88
Työni on sirpaleista	10	10	80
Työhöni sisältävä tietotulva on hallitsematonta	36	23	41
Työ on yksitoikkoista ja yksipuolista	88	7	19

Oman hyvinvoinnin kokeminen ja työn luonteen summamuuttuja korreloivat negatiivisesti ($r=-0.534$ ja $p<0.001$) eli mitä enemmän kysyttyjä negatiiviseksi koettuja ominaisuuksia työssä koettiin olevan, sitä huonommaksi arvioitiin oma työhyvinvointi.

6.3.2 Työmäärässä ja työolosuhteissa on jonkin verran kuormitustekijöitä

Vastaajien kokemusta työmäärästä ja työolosuhteista selvitettiin kuudella väittämällä. Tutkimukseen vastanneista (n=60) 82 % ei kokenut yksin työskentelyä kuormittavana tekijänä, ja joka viides vastaaja kertoi työskentelyolosuhteiden olevan puutteelliset. 30 % koki, että työmäärä on liian iso työaikaan nähden. Tuloksista käy ilmi, että esihenkilöistä joka neljäs teki töitä jatkuvasti työajan ulkopuolella. Päätösten tekeminen (75 %) sekä työvälineiden ja ohjelmistojen käyttö (78 %) koettiin harvoin ja erittäin harvoin kuormittavaksi. (Taulukko 10, s. 54)

TAULUKKO 10. Työmäärä ja työolosuhteet (n=60)

MUUTTUJAT	Erittäin harvoin ja harvoin %	Neutraali %	Usein ja todella usein %
Koen yksin työskentelyn kuormittavana	82	8	10
Työvälineiden- ja ohjelmistojen käyttö on haastavaa	78	13	9
Koen päätösten tekemisen kuormittavaksi	75	15	10
Työskentelyolosuhteet ovat puutteelliset	67	12	21
Teen työtä jatkuvasti työajan ulkopuolella	60	15	25
Työmääräni on liiallinen työaikaan nähden	47	23	30

Voimakas negatiivinen korrelaatio ($r=-0,668$, $p<0.01$) oli oman hyvinvoinnin kokemuksella ja Työmäärä ja työolosuhteet -summamuuttujan välillä. Kun työolosuhteet koettiin puutteellisena ja päätöksenteko kuormittavana, arvioitiin oma hyvinvointi huonommaksi. Jatkuva työajan ylittyminen ja työajan kokeminen työmäärään nähden riittämättömänä, huononsi myös työtyytyväisyyden arviota.

6.3.3 Yhteistyö sujuu – resursseissa puutteita

Vastaajista 95 % oli sitä mieltä, että työyhteisössä yhteistyö sujuu hyvin usein tai todella usein. Esihenkilöistä 83 % luottaa siihen, että työntekijät hoitavat sovitut asiat. Samaa mieltä oltiin vähiten siitä, onko osaavaa henkilöstöä saatavilla: 40 % esihenkilöistä oli sitä mieltä, että saatavuus on heikkoa usein tai todella usein. Yksikön taloudellinen tilanne kuormitti myös epätasaisesti, sillä 34 % esihenkilöistä ($n=60$) koki kuormitusta talousasioista. Vastaajista 26 % kertoi, että heidän työnsä sisältää useasti vaikeita vuorovaikutustilanteita työntekijöiden kanssa, ja 13 % kertoo, että henkilöstön vaihtuvuus on suurta erittäin harvoin ja harvoin. (Taulukko 11, s. 55)

TAULUKKO 11. Resurssit ja yhteistyö ($n=59-60$)

MUUTTUJAT	Erittäin harvoin ja harvoin %	Neutraali %	Usein ja todella usein %
Yhteistyö työyhteisössä sujuu (n=59)	0	5	95
Luotan siihen, että työntekijät tekevät sovitut asiat (n=60)	7	10	83
Osaavan henkilöstön saatavuus on heikkoa (n=60)	38	22	40
Yksikön taloudellinen tilanne kuormittaa (n=60)	43	23	34
Työni sisältää vaikeita vuorovaikutustilanteita työntekijöiden kanssa (n=60)	49	25	26
Henkilöstön suuri vaihtuvuus (n=60)	59	28	13

Mitä parempaa oli yhteistyö ja luottamus sekä osaavan henkilöstön saatavuus, sitä paremmaksi vastaajat arvioivat oman työhyvinvointinsa ($r=0,485$, $p<0,001$).

6.3.4 Työnantajalta saadaan tukea

Tutkimuksessa selvitettiin saatavilla olevia työnantajan tarjoamia työhyvinvoinnin tukimuotoja. Suurin osa vastaajista sai tukea kollegalta ja tukitoiminnoista (HR, palkat), ja heillä oli säännölliset palaverit oman esihenkilönsä kanssa sekä he saivat sparraustukea kaverilta. 82 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä pidetään tyhy-päiviä. 75 % vastaajista (n=60) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työnohjausta oli saatavilla, mutta vain 66 % arvioi, että työnohjausta oli saatavilla säännöllisesti. Ylityötunteja pystyi pitämään pois säännöllisesti 73 % esihenkilöistä. (Taulukko 12, s. 56)

TAULUKKO 12. Vastaajien arvio työnantajalta saatuun tukeen (n=59–60)

MUUTTUJAT	Jokseen- kin ja täysin eri mieltä	Neut- raali	Jokseen- kin ja täy- sin samaa mieltä
	%	%	%
Saan tukea kollegalta (n=59)	2	3	97
Minulla on säännölliset palaverit esihenkilöni kanssa (n=60)	0	5	95
Saan tukitoiminnoista apua esim. Hr, palkat (n=60)	7	5	88
Minulla on sparrauskaveri (n=60)	7	8	85
Meillä pidetään tyhy-päiviä (n=60)	7	12	81
Työterveyshuolto auttaa tarvittaessa (n=60)	10	12	78
Työnohjausta on saatavilla (n=60)	17	8	75
Pystyn pitämään ylityötuntejani pois säännöllisesti (n=60)	17	10	73
Työnohjaus on säännöllistä (n=59)	29	5	66

Vastaajat kokivat oman hyvinvointinsa parempana, kun tukea oli tarjolla riittävästi ($r=0.598$, $p<0,001$).

6.3.5 Esihenkilöltä saadaan tukea

90 % vastaajista koki, että oma esihenkilö luottaa heidän päätöksentekoonsa, ja 88 % mielestä heidän ehdotuksensa otetaan huomioon. Vastaajista 83 % kokivat, että heidän oma esihenkilönsä oli kykeneväinen tekemään päätöksiä, ja 82 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän oma esihenkilönsä tuki ja kannusti heitä. Eniten hajontaa oli siinä, miten oma esihenkilö oli päivittäin tavoitettavissa, ja 49 % kokee, ettei esihenkilö auttanut priorisoimaan töitä. (Taulukko 13, s. 57)

TAULUKKO 13. Vastaajien arvio esihenkilöltä saatuun tukeen

MUUTTUJAT	Jokseen- kin ja täysin eri mieltä	Neut- raali	Jokseen- kin ja täy- sin samaa mieltä %
	%	%	
Esihenkilöni luottaa päätöksenteko- kykyyni (n=60)	3	7	90
Esihenkilöni ottaa huomioon ehdo- tukseni (n=60)	5	7	88
Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä (n=60)	7	10	83
Esihenkilöni tukee ja kannustaa mi- nua (n=60)	6	12	82
Oma esihenkilö on tavoitettavissa päivittäin (n=60)	22	17	61
Esihenkilöni auttaa priorisoimaan töitäni (n=59)	24	27	49

Kokemus omalta esihenkilöltä saatuun tukeen oli hyvin samankaltainen kuin työnantajankin saatuun tukeen. Mitä enemmän vastaajat kokivat saavansa tukea esihenkilöltä, niin sitä paremmaksi he myös arvioivat oman työhyvinvointinsa ($r=0.618$, $p<0,001$). Hyvin vahva negatiivinen korrelaatio ($r=-0,833$) nousi esiin, kun tarkasteltiin esihenkilöltä saadun tuen ja resurssien sekä yhteistyön välistä suhdetta. Mitä paremmin esihenkilö oli tavoitettavissa, luotti alaisen päätöksentekokykyyn sekä teki itse tarvittaessa päätöksiä, sitä vähemmän resurssi- ja yhteistyötekijät yksikössä kuormittivat.

6.3.7 Tukimuotoja on tarjolla

Työnantajalta saadusta tuen riittävydestä 92 % vastaajista nostaa esiin työn riittävän joustavuuden. Vertaistukea ja selkeitä toimintaohjeita saa 90 % vastaajista, 80 %:n esihenkilö huomioi yksilöllisyyden ja 77 % saa palautetta työstään. Esihenkilö tukee tiedollisesti ja henkisesti 75 %:a vastaajista, riittävää arvostusta saa 73 % sekä riittävästi täydennyskoulutusta 70 %. (Taulukko 14, s. 58)

TAULUKKO 14. Vastaajien arvio tukimuotojen riittävydestä

MUTTUJAT	Riittävästi %	Liian vähän %
Työssäni on joustavuutta (n=60)	92	8
Työnantajan toimintaohjeita on saatavilla (n=60)	90	10
Saan vertaistukea (n=60)	90	10
Esihenkilöni huomioi yksilöllisyyden (n=59)	80	20
Saan esihenkilöltä palautetta työstäni (n=59)	77	23
Oman esihenkilön tuki tiedollisissa asioissa (n=60)	75	25
Oman esihenkilön tuki henkisesti (n=60)	75	25
Tunnen, että työtäni arvostetaan (n=60)	73	27
Saan tarvittavaa täydennyskoulutusta (n=60)	70	30

6.3.8 Minkälaista tukea esihenkilöt tarvitsevat työnantajalta?

Tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä 20 % tarvitsee jonkin verran, paljon tai erittäin paljon enemmän vertaistukea, ja saman verran vastaajista koki, että tarvitsee enemmän joustavuutta työhön. 32 % toivoi esihenkilön huomioivan enemmän yksilöllisyyden, 37 % koki saavansa enemmän henkistä tukea ja 38 % tiedollista tukea. Palautetta kaipasi jonkin verran, paljon tai erittäin paljon enemmän 39 % vastaajista ja työn arvostusta 42 % vastaajista. Esihenkilöiden työnohjausta tai ammatillista täydennyskoulutusta koki tarvitsevansa 48 % vastaajista. (Taulukko 15, s. 59)

TAULUKKO 15. Vastaajien arvio omasta tuen tarpeestaan

MUUTTUJAT	Ei tar- vetta %	Saan riittä- västi %	Tarvit- sen jonkin verran %	Tarvit- sen paljon %	Tarvit- sen erittäin paljon %
Vertaistukea (n=60)	0	80	12	8	0
Joustavuutta työhön (n=60)	0	80	10	5	5
Esihenkilöni huomioisi yksilöllisyyden (n=60)	0	68	19	10	3
Oman esihenkilön tuki henki- sesti (n=60)	0	63	25	12	0
Oman esihenkilön tukea tiedollisissa asioissa (n=60)	2	62	23	13	0
Esihenkilöltäni palautetta työs- täni (n=59)	0	61	27	10	2
Työlleni arvostusta (n=60)	0	58	25	15	2
Johdon/esihenkilöiden työnoh- jaus (n=60)	10	52	32	5	1
Ammatillista täydennyskoulu- tusta (n=60)	5	52	33	7	3

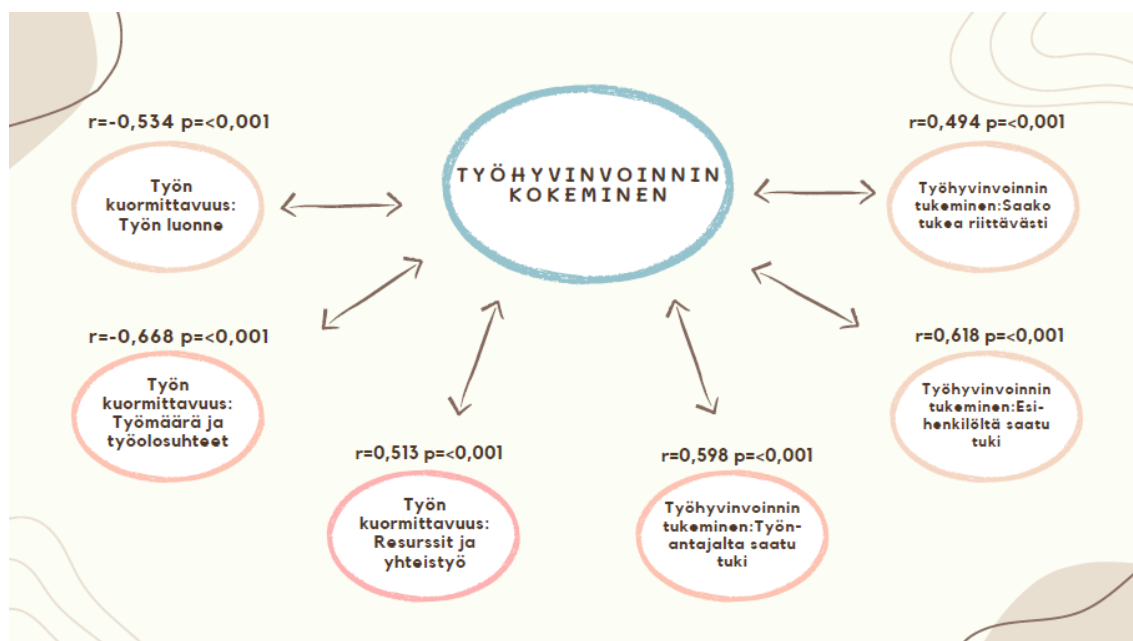
Avoimissa kommentteissa vain kolme vastaajaa kertoi tuen tarpeestaan omin sa-
noin. Yksi vastaajista mainitsi tarvitsevansa työrauhaa ja aikaa. Yksi kertoi toivo-
vansa yksilöllisempiä koulutus- ja uramahdollisuuksia ja yksi kaipasi vielä selke-
ämpiä toimintaohjeita työnsä tueksi.

6.3.9 Yhteenveto työhyvinvoinnin, työn kuormittavuuden ja tuen saatavuus- den keskinäisistä yhteyksistä

Testasimme vastaajien oman työhyvinvoinnin kokemusta ja miten se korreloi
työn kuormittavuuden ja työhyvinvoinnin tukemisen summamuuttujien kanssa
(Kuvio 9, s. 60). Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin koke-
minen korreloi vastaajien kokemukseen työn kuormittavuudesta ja työhyvinvoin-
nin tukemisesta. Kun selvitettiin työn kuormittavuutta, havaittiin, että työn luon-
teeseen liittyvien summamuuttujien kasvaessa työntekijöiden kokemus työhyvin-
voinnista heikkeni. Työn kuormittavuutta selvitetessä havaittiin, että työmäärää
ja työolosuhteita koskevien summamuuttujien kasvaessa työntekijöiden kokemus

työhyvinvoinnista heikkeni. Kun tutkittiin työn kuormittavuutta, havaittiin, että resursseja ja yhteistyötä koskevien summamuuttujien kasvaessa työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista heikkeni.

Työhyvinvoinnin tukemista tutkittaessa havaittiin, että esihenkilön saamasta tuesta kysytyjen summamuuttujien kasvaessa työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista parani. Kun tutkittiin työhyvinvoinnin tukemista, huomattiin, että esihenkilön antama tuki vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin: mitä enemmän tukea omalta esihenkilöltä saatiin, sitä paremmaksi esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa. Työhyvinvoinnin tukemista tutkittaessa huomattiin, että työnantajan tarjoama tuki paransi työhyvinvointia: mitä enemmän tukea työnantajalta saatiin, sitä paremmin työntekijät kokivat voivansa.

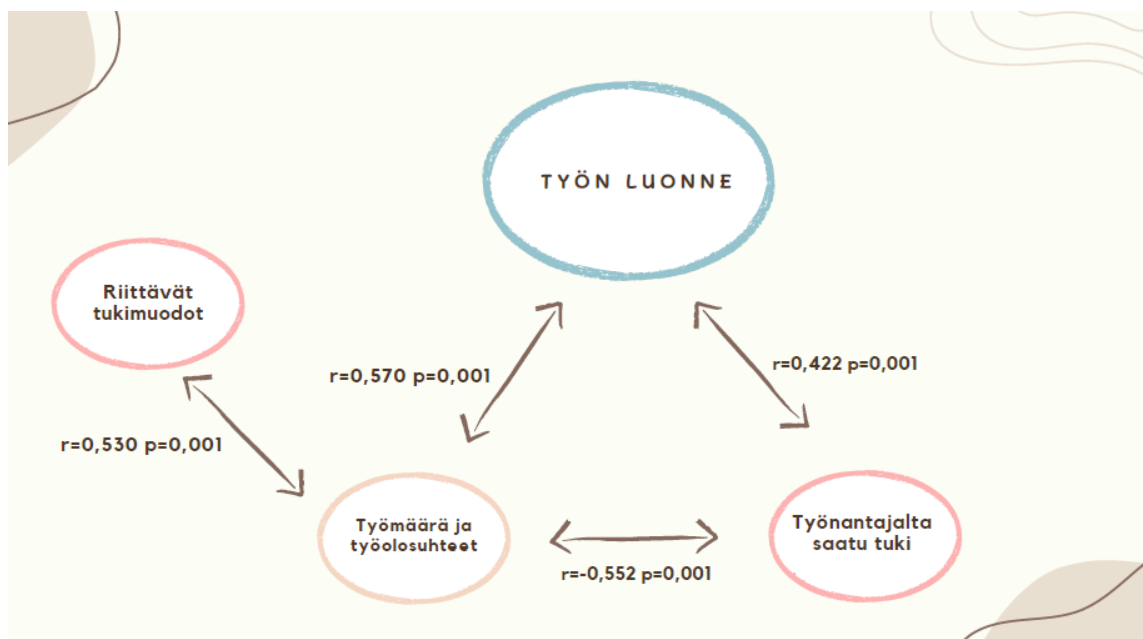


KUVIO 9. Työhyvinvoinnin kokeminen ja tukeminen sekä niiden korrelaatiot (Kuva: Piia Olkinuora)

Työn kuormittavuutta arvioitaessa tuloksista selvisi, että työmäärällä ja -olosuhteilla on riippuvuutta vastaajien kokemukseen työnantajalta saatuun tuen määrään ja siihen, onko olemassa olevia tukimuotoja riittävästi (Kuvio 10, s. 60). Kun työnohjausta on saatavilla säännöllisesti ja sitä on riittävästi, vastaajat kokivat, että päätösten tekeminen ei kuormita ja työmäärä ei ole liiallinen työaikaan nähden. Kollegalta saatu tuki sekä sparrauskaveri ovat yhteydessä siihen, että yk-

sintyöskentelyä ei koeta kuormittavana. Työterveyshuolto pystyy auttamaan esihenkilöitä ja työskentelyolosuhteiden puutteisiin pystytään vaikuttamaan. Kun työssä on joustavuutta, niin työtä ei tarvitse tehdä jatkuvasti työajan ulkopuolella.

Työn luonteesta johtuvat kuormitustekijät korreloivat työmäärän ja työolosuhteiden sekä työnantajalta saadun tuen kanssa. Kun työ on sirpaleista ja se keskeytyy jatkuvasti, niin vastaajien työaika ei riitä tehtävien tekemiseen. Kun työhön liittyy suuri vastuu ja suuret laatuvaatimukset, esihenkilöt kokevat päätösten tekemisen kuormittavaksi. Esihenkilöiden työmäärä on liiallinen työaikaan nähden ja työhön liittyvä tietotulva on hallitsematon. Säännölliset palaverit oman esihenkilön kanssa auttavat jäsentämään suuria tietomääriä. Kollegatuki sekä työnohjaus vähentävät työn yksitoikkoisuutta.



KUVIO 10. Työn luonteen korrelaatio suhteessa työnantajalta saatuun tukeen ja työmäärän sekä työolosuhteiden. Riittävien tukimuotojen korrelaatio suhteessa työmäärään ja työolosuhteisiin. (Kuva: Piia Olkinuora)

7 POHDINTA

Viime vuosikymmeninä työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja ammatilliseen terveyteen. Näitä muutoksia ovat muun muassa informaatioteknologian kehitys, globalisaatio, organisaatioiden rakenneuudistukset sekä muutokset työ sopimuksissa ja -ajoissa. Työvoima on monimuotoistumassa, mukaan on tullut enemmän vanhempia sekä monikulttuurisia työntekijöitä. Ikääntyvän työväestön työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen sekä kroonisten sairauksien ehkäisyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvavat ja väestön ikääntymisen myötä hoiva- ja turvallisuustehtävien tarve kasvaa. Globalisaatio, tuottavuusvaatimukset sekä kiire ovat levinneet kaikille toimialoille, mikä korostaa tarvetta työsuojelulle ja työterveydelle. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota tietotyön terveellisyyden ja turvallisuuden varmistamiseen työntekijöiden ja tekniikan välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvällä työn ja työelämän laadulla pyritään tekemään työstä houkutteleva vaihtoehto kaikille Suomessa asuville. Kehittämällä ja sopeuttamalla työolosuhteita yksilöllisiin tarpeisiin voidaan vähentää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää, sairauksista ja tapaturmista johtuvia poissaoloja sekä parantaa yleisesti työhyvinvointia. Tulevaisuudessa työelämän keskeinen tekijä on osaava, motivoitunut työntekijä. (Suonsivu 2014, 184–185.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii resursseja. Miten yritykset aikovat panostaa tähän, ja onko heillä riittävästi/tarvittavaa osaamista? Pelkät työhyvinvointia ja työkykyä tukevat toimenpiteet eivät riitä, vaan niiden tulee olla osa päivittäistä toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy läheisesti työn kehittämiseen, eikä sitä tulisi tarkastella erillään työprosesseista tai -tehtävistä. Tulisi ottaa huomioon työntekijöiden halu kehittää omaa työtään.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys on kaiken perusta, kun tehdään tieteellistä tutkimusta (Kankkunen ym. 2015, 211). Ennen tutkimusaineiston keruuta huolehditaan tarvittavista luvista, suostumuksista ja eettisestä ennakkoarvioinnista. Opinnäytetyö toteutetaan noudattaen HTK-ohjetta ja huolehditaan, ettei tutkittavien eikä tutkijoiden terveys ja

turvallisuus vaarannu. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään neljä perusperiaatetta; luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimus toteutetaan noudattaen oman tieteenalan sääntöjä ja osoitetaan arvostusta kollegoita sekä tutkittavia henkilöitä kohtaan. (Tenk.fi.)

Tutkimuksen korkean luotettavuuden saavuttamiseksi tutkimuskysymysten pitää olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Satunnaisvirheitä voi syntyä, jos samassa kysymyksessä kysytään kahta asiaa tai tutkittava ymmärtää kysymyksen muutoin väärin. Satunnaisvirhe voi sattua myös tallennusvaiheessa. Satunnaisvirheellä ei välttämättä ole suurta merkitystä tuloksen kannalta, mutta se pitää ottaa huomioon. Tutkimuksen otoksen tulee edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin, jolloin luotettavuus on hyvä. (Vilkka 2021.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen laatua tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta. Seuraavia kriteerejä on hyvä käyttää arvioidessa tuloksia: onko aiemmista tutkimuksista saatu samansuuntaisia tuloksia, onko kirjallisuuskatsaus ollut riittävä, onko aineisto riittävä tilastollisen merkittävyyden arvioimiseksi, tulosten yleistettävyys, onko tuloksista ainesta jatkotutkimuksille. (Kankkunen ym. 2013.)

Tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse kysely, jonka yhteydessä kerrottiin tutkittaville, mitä opinnäytetyön aihe koskee ja mikä on tutkimuksen tavoite (LIITE 2). Sähköpostissa kerrottiin, että vastaamalla tutkimukseen haastateltava antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Osallistuminen on vapaaehtoista ja opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. *“Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita ovat eurooppalaisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto”* (Tenk.fi).

Kyselytutkimus tehtiin Tampereen ammattikorkeakoulun tarjoamalla E-lomake Editor –ohjelmalla. Ohjelmaan laadittiin tutkimusta varten lomake, jonka tietoihin oli pääsy opinnäytetyön tekijöillä. Lomake tietoineen oli suojattu salasanalla. Tietojen käsittely ja säilytys tapahtui TUNI Groups –Teams –alustalla. Pääsy tietoihin varmistettiin kaksivaiheisella tunnistautumisella ja käyttö oli lokivalvottua. Opinnäytetyön tekemiseen käytettyjen kannettavien tietokoneiden tietoturva oli ajantasainen. Opinnäytetyöstä tehtiin tietosuojailmoitus (LIITE 3). Tutkimusluvut

haettiin molemmista yrityksistä luvista vastaavilta henkilöiltä. Opinnäytetyön tekijät vastasivat aineiston käsittelystä ja turvallisesta säilyttämisestä. Aineistoa käsiteltiin opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaisilla tietokoneilla, joissa oli käytössä salasana, henkilökohtainen tunnistautumisvarmenne ja automaattinen lukitusjärjestelmä.

Tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia tarkasteltaessa koko tutkimusprosessi tulee arvioida. Tutkimuksen tekemiseen sisältyy päätöksentekoa ja valintoja. Tutkimuksen uskottavuus perustuu valintojen mielekkyyteen, ja tutkijoiden tulee perustella ja pohtia tekemänsä valinnat. Reflektoinnin tarkoituksena on kertoa, mitä on tehty ja miksi. (Eskola 2003 & Kankkunen ym. 2015.)

Tutkimuksessa käytimme teoriapohjaista tietoa mittareiden rakentamisessa. Kirjallisuuden pohjalta tunnistimme mitattavat asiat ja muodostimme niistä eri kokonaisuuksia teemoittain. Tulokset osoittivat, että saimme mittareillemme hyvät Cronbachin alfa -kertoimet. Korkeimmat kertoimet saivat seuraavat teemat: millaista tukea tarvitaan (0,915) ja työhyvinvoinnin arviointi (0,886). Näihin teemoihin sisältyvät mittarit olivat sisäisesti johdonmukaisia. Mittarin sisäinen johdonmukaisuus tarkoittaa, että sen osamittareiden muuttujat mittaavat samaa ilmiötä ja ovat keskenään vahvasti korreloituneita. Sisäistä johdonmukaisuutta voidaan arvioida esimerkiksi Cronbachin alfa -kertoimen avulla. (Kankkunen ym. 2013, 194.)

Virhetulkintojen välttämiseksi tutkimuskysymykset oli laadittu huolellisesti. Tulosten luotettavuuteen eli reliabiliteettiin vaikuttavat vastaajien rehellisyys sekä kysymysten oikeinymmärrys. Lomake esiteltiin valikoidulla joukolla mahdollisten virheiden tai epäselvien kysymysten havainnoimiseksi (Tähtinen ym. 2020, 29–30.)

Mittarin sisältövaliditeetti on tutkimuksen luotettavuuden ydin. Jos mittari on valittu väärin, eikä se mittaa juuri haluttua ilmiötä, luotettavia tuloksia ei voida saavuttaa, vaikka kaikki muut luotettavuuden osa-alueet olisivat kunnossa. (Kankkunen ym. 2013, 190F.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijoista johtuvaksi virheeksi voidaan laskea kysymys 5, jossa ei määritelty tarkemmin, mitä

tarkoitetaan aikamääreellä "lähiaikoina". Esihenkilön vaihtumiseen lähiaikoina liittyvää kysymyksen vastauksia ei voitu pitää luotettavana ja kysymys vastauksiin suljettiin analysoinnin ulkopuolelle.

Vastaajasta johtuva virhe on aina mahdollinen, mikäli kyselyyn vastataan kiireessä tai vastentahtoisesti. Tutkimuksessa ei kysytty sensitiivisiä asioita, jotka saattavat vaikuttaa vastausten rehellisyyteen. (Holopainen ym. 2004.) Korkea vastausprosentti 39,2 % nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

7.2 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kahden sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksen lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin, työn kuormittavuuden ja saamansa tuen. Teoriaosuudessa käsiteltiin esihenkilötyötä, johtamista, työhyvinvointia, työnkuormittavuutta sekä tuen tarvetta ja saatavuutta. Näiden aiheiden havaittiin liittyvän selkeästi toisiinsa ja vaikuttavan toistensa kautta.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa hyväksi. Työtä pidettiin vaihtelevana ja monipuolisena, mutta siihen liittyi myös suuri vastuu. Kuormitustekijöistä merkittävimmäksi nousi työajan riittämättömyys, ja esihenkilöt kaipasivat lisää täydennyskoulutusta. Myös työstä saatua palautetta kaivattiin enemmän.

Johtamalla tarkoituksenmukaisesti ja käyttämällä erilaisia menetelmiä voidaan vaikuttaa psykososiaaliseen kuormitukseen sekä ennaltaehkäisevästi että korjaavasti. Tutkimustulokset vahvistivat käsitystä siitä, että johtamisella on merkittävä vaikutus koko organisaation toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. Lisäksi tuloksista voi päätellä, että työnohjaus voi parantaa esihenkilöiden työhyvinvointia.

Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teemoittain.

7.2.1 Esihenkilöiden kokema työhyvinvointi

Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä suurin osa tulee mielellään töihin eivätkä he koe masentuneisuutta. Yli puolet jaksaa harrastaa työpäivän jälkeen, ja he kokevat olevansa pirteitä ja tarmokkaita. Työ- ja elinkeinoministeriö tuottaa vuosittain työolobarometrin (Työolobarometri 2023), josta nähdään, että mielen-terveysperusteiset sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuosi vuodelta. Vuodesta 2000 lähtien suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja on ollut mielenterveyden häiriöt. Vuonna 2017 jopa 60 % työntekijöistä koki työn olevan henkisesti raskasta. Osittain tämä selittyy työelämän kiristyneillä vaatimuksilla. (Akila & Nybo 2020, Työolobarometri 2023.)

7.2.2 Työn kuormitustekijät esihenkilöiden kokemana

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt kokivat psykososiaalista kuormitusta työn sisältöön liittyvissä tekijöissä. Näistä eniten kuormittavuutta aiheuttivat työhön liittyvä suuri vastuu, korkeat laatuvaatimukset, suuret tietomäärät ja työn jatkuva keskeytyminen. Membrive-Jimenez ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin yhteys työuupumuksen ja työn suuren vastuullisuuden välillä. Tämän todettiin lisäävän keskittymisvaikeuksia ja vaikeutta vaadittujen tehtävien suorittamiseen. (Membrive-Jimenez 2020.) Työn korkeat vaatimukset ja heikko sosiaalinen tuki on todettu ennustavan henkistä pahoinvointia. Rajoitetut mahdollisuudet vaikuttaa työn tahtiin lisäävät masennusoireita. Stressiongelmat ovat yleisiä tehtävissä, jotka kuormittavat sekä fyysisesti että henkisesti, kuten terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden alalla. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25, 72)

Etelä-Suomen aluehallintoviraston tekemän selvityksen mukaan esihenkilötyön haitallisina psykososiaalisina kuormitustekijöinä nousi esille esihenkilölle kohdistettu oman esihenkilön tuen puute, työajan riittämättömyys, työn sirpaleisuus,

suuri työmäärä ja työajan käyttäminen sijaisten hankintaan. Työajan riittämättömyys näkyi siinä, että esihenkilöt työskentelivät varsinaisen työajan ulkopuolella ja liukumalasaldotunteja ei pystytty ottamaan pois. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että 30 % esihenkilöistä kokee työajan riittämättömäksi ja joka neljäs työskentelee työajan ulkopuolella. Kivisen ja Lindebergin tutkimustuloksista selvisi, että jopa 80 % vastaajista kertoi työn olevan sirpaleista (Kivinen & Lindeberg 2020). Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että työ koetaan sirpaleiseksi (80 %). Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä 82 % kertoivat saavansa hyvin tukea ja kannustusta omalta esihenkilöltään. Saatua tukea suojaa työntekijöitä uupumukselta (Aronsson ym. 2017).

Kalliomäki-Levanto ym. (2016) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijät, joiden työ keskeytyy useasti, joutuvat tekemään pidempää viikkotyöaika, ja heidän normaalin työaikansa ulkopuoliseen työhön kuluu enemmän aikaa kuin niillä henkilöillä, joiden työ ei keskeydy (Kalliomäki-Levanto ym. 2016). Tässä tutkimuksessa esihenkilöistä melkein kaikki vastasivat, että heidän työnsä keskeytyy usein tai todella usein. Kuitenkin vain joka neljäs vastaaja kertoi tekevänsä työtä työajan ulkopuolella. Tämä ei ole linjassa Kalliomäki-Levannon ym. (2016) tutkimuksen tuloksiin. Työhyvinvointia voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota työn keskeytyksiin. Työntekijöille tulisi mahdollistaa keskeytymätöntä työaika. Työpaikoilla olisi hyvä keskustella asiasta ja luoda oma malli, jolla keskeytyksiä voidaan vähentää. (Kalliomäki-Levanto ym. 2016).

Yllä olevien kuormitustekijöiden lisäksi tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat kuormitusta hallitsemattomasta tietotulvasta. Akilan & Nybomin (2020) mukaan nykypäivän työelämä vaatii aivotyöskentelyä ja kykyä erottaa oleelliset asiat tietotulvan sisältä (Akila ym. 2020).

Työn sujuvuus lisää työhyvinvointia ja mahdollisuus itsenäiseen työhön sekä päätöstentekoon koetaan työhyvinvointia tukevana. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät luottamusta ja arvostusta työntekijöiden ja organisaatioiden välillä. (Larjo-vuori ym. 2024, 147–148.) Tähän tutkimukseen vastanneet esihenkilöt eivät kokeneet päätösten tekemisen kuormittavan heitä. Rutiinit mahdollistavat uusien

ideoiden synnyn, sillä innovatiivisuus ja uudistuminen ovat yhteydessä rutinoitumiseen (Ohly, Sonnentag & Stelzer 2006). Joka viides vastaaja kokee työn olevan yksitoikkoista ja yksipuolista. Olisiko työnohjauksella mahdollisuus ohjata työntekijää kehittymään ja löytämään uusia tapoja tehdä työtä ja välttää tylsistymiseltä? Työssä tylsistyminen ei kuitenkaan automaattisesti liity yksipuoliseen työhön (Tsai 2016).

7.2.3 Työnantajalta saatu tuki

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan tukea eri tavoin. Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024) tutkimuksessa tukimuotoja olivat mentorointi, keskusteluapu sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät palvelut. Työpaikalla työhyvinvoinnin ”ydin” muodostui tiimin ja työn tekemisen ympärille. Keskeiseksi nousi oman lähitiimin tuki, jossa voidaan ratkoa pulmia ja keskustella haastavista tilanteista. Kollegalta saatua tukea arvostetaan, mutta tähän saattaa liittyä myös haasteita. Vertaispohjalta annettu kollegatuki saattaa kuormittaa tuen antajaa, sillä osaamisessa voi olla puutteita, tai ajanpuutetta sekä ratkaisuvaihtoehtojen puutetta voidaan kokea. Myös oman roolin muutoksella ja kyvyllä omaksua uusia rooleja koettiin olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Larjovuori ym. 2024, 147–148.)

Kyselyyn vastanneista suurin osa kertoi, että kollegalta saadaan hyvin tukea. Omalta esihenkilöltä saatua henkistä tukea sekä tukea tiedollisissa asioissa arvioi 75 % vastaajista saavansa riittävästi. Tutkimuksen mukaan vain puolet esihenkilöistä (50 %) saivat tukea työn priorisointiin omalta esihenkilöltään. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien keski-ikä oli 42 vuotta, ja nuorin vastaaja oli 28-vuotias. Lisäksi 62 % vastaajista oli toiminut esihenkilönä alle viisi vuotta. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko työn priorisoinnin tarve korostuneempi uran alkuvaiheessa, kun kokemusta johtotehtävistä on vielä suhteellisen vähän. Huomionarvoista on, että 38 % vastaajista on toiminut esihenkilönä jo useita vuosia, mutta he kokevat silti tarvitsevansa tukea työn priorisointiin. Syitä voivat olla johtamistyön muuttuvat vaatimukset, tehtävien monimutkaisuus ja organisatiomuutokset, jotka tuovat uusia haasteita. Myös kokeneet esihenkilöt voivat kaivata tukea, erityisesti tilanteissa, joissa resurssit ovat rajalliset tai strategiat muuttuvat nopeasti.

Larjovuoren ym. (2024) mukaan lähiesihenkilöt pystyvät vaikuttamaan työntekijöidensä työhyvinvointiin oman johtamiskäyttäytymisen kautta. Heidän kuuluu varmistaa riittävät resurssit, organisoida ja ohjata työntekijöitä. (Larjovuori ym. 2024.) Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen tutkimuksessa työhyvinvointia lisäsi mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien omaa työtään. Vaikutusmahdollisuuksien koettiin tuovan arvostusta ja luottamusta työntekijän ja organisaation välille. (Larjovuori ym. 2024.) Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä melkein kaikki vastasivat, että heidän oma esihenkilönsä luottaa heidän päätöksentekokykyynsä ja ottaa huomioon esihenkilöiden ehdotuksia. Kuitenkin 27 % kokee, että ei saa arvostusta työlleen.

Moilasan ja Virtasen tutkimuksessa (2010) havaittiin, että työn merkitys kytkeytyy vahvasti myös muihin elämäalueisiin. Perhe on yleensä arvioitu tärkeimmäksi, työn tullessa toisena ja vapaa-ajan jäädessä vähemmälle. Työn mielekkyyden heikkeneminen puolestaan liittyi työsuhteen epävarmuuteen, esimiehen tuen puutteeseen sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyteen. Työn arvon lasku johtuu monista eri tekijöistä. Julkisen sektorin yksityistämiset ja supistukset, pätäkä- ja vuokratyön lisääntyminen, irtisanomiset hyvässä taloustilanteessa, fuusiot ja ulkoistamiset ovat kaikki kasvattaneet yleistä epävarmuutta. (Moilanen & Virtanen 2010.)

Melkein kaikki vastaajat arvioivat työssään olevan riittävästi joustavuutta. Työhyvinvointia tukee mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön esimerkiksi ajoittamalla ja rytmittämällä tehtäviä, työaikojen (liukumat) ja työnteon paikkojen (etätyömahdollisuus) valitsemisella (Larjovuori ym. 2024).

Tuen tarvetta arvioitiin väittämillä, onko esitettyjä tukimuotoja tarjolla riittävästi vai liian vähän. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään, millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat ja mitä toiveita heillä on tuen saamiseksi.

7.2.4 Toiveet työnantajille tuen tarpeista

Vastaajista 30 % oli sitä mieltä, että työnohjausta on liian vähän. Torpan väitöskirjassa (2017) todettiin, että työnohjauksella pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä, lisäämään työntekijän itseluottamusta ja sen on todettu ehkäisevän työuupumusta (Torppa 2017). Niemelän väitöstutkimuksen (2020) tulokset ovat vahvistaneet, että työnohjaus on edelleen pitkälti työnohjaajan näköistä. Mitä paremmin työnohjaaja ymmärtää ja hahmottaa käsiteltävän aihealueen, sitä avoimemmin ja tehokkaammin siihen liittyviä kysymyksiä voidaan käsitellä työnohjauksessa. Tämän kautta voidaan päästä toimivampiin ratkaisuihin työpaikoilla. (Niemelä 2020.)

Työyhteisöjen monimuotoisuuden nopea lisääntyminen tuo kulttuurien ja niiden eroavaisuuksien kysymykset esiin, joko selkeästi tai hienovaraisesti. Tämä muutos haastaa henkilöstön kehittämistä ja työelämätaitoja koskevan keskustelun. Onnistuessaan yhteisöllinen työskentely voi vaikuttaa myös laajemmin yhteiskunnassa – se voi vahvistaa integraatiota ja edistää paremman työelämän tavoitteita. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa työssä oppimista tukeviin ohjausmenetelmiin, sekä ohjattuihin että itseohjautuviin, ja kehittää niitä jatkuvasti. (Niemelä 2020.)

Noin 40 % vastaajista toivoo lisää palautetta esihenkilöltään. Reilu puolet (61 %) vastaajista kertoi oman esihenkilön olevan tavoitettavissa päivittäin. Larjovuoren ym. tutkimuksessa löydettiin yhteys esihenkilöiden läsnäolon ja palautteen saamisen välillä. Työsuoritus, josta työntekijä on suoriutunut hyvin, voi jäädä huomaamatta, kun esihenkilö ei ole paikalla toteamassa tapahtumaa. (Larjovuori ym. 2024, 152.) Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työn tekemisen puitteet ovat muuttuneet muun muassa organisaatiomuutosten myötä, ja esihenkilöt eivät välttämättä työskentele samassa paikassa kuin työntekijät (Puttonen ym. 2016).

Ammatillista täydennyskoulutusta lisää haluaisi noin puolet tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä. Puttosen ym. (2016) mukaan työnantajan tulisi kannustaa työntekijöitä uusien toimintatapojen oppimiseen ja osaaminen tulisi tunnistaa ja saada näkyväksi. Työnantajan olisikin mahdollistaa työn ohessa kouluttautuminen, esimerkiksi järjestämällä työpaikoilla lyhytaikaisia koulutuksia, joilla pystytään vastaamaan työelämän tarpeisiin. (Puttonen ym. 2016.) Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan työnantajan tarjoamiin koulutuksiin on osallistunut noin 40 % työntekijöistä. Koulutuksiin osallistuminen on vähentynyt korona-ajan jälkeen

ja osallistuminen on ollut laskusuunnassa jo kolme vuotta. Itsenäinen opiskelu on myös vähentynyt viime vuoden aikana. (Työolobarometri 2023.)

7.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että palautetta omasta työstä kaivattiin paljon saatua enemmän. Vastaajista 39 % kaipaa enemmän palautetta ja 40 % koki, ettei saa arvostusta työlleen. Esihenkilöiden tulisi näiden tutkimustulosten valossa kiinnittää huomiota vieläkin enemmän siihen, että muistavat antaa johdettavilleen palautetta ja kiitosta. Viimeisten vuosien aikana palautteenantokulttuuriin on kyllä kiinnitetty huomiota, mutta ilmeisesti tämä ei näy vielä riittävästi esihenkilöiden arjessa. Palautteen antaminen voisi olla kiinteä osa esimerkiksi one to one –tapaamisia. Mikäli yrityksessä ei ole tätä käytäntöä, voisi esihenkilö ottaa itselleen tietoiseksi seurattavaksi tavoitteeksi antaa palaute työntekijöilleen vaikkapa kerran kuukaudessa. Koko henkilöstön kuukausipalaverissa voisi pyytää, että jokainen antaa vertaispalautteen kollegalleen. Vertaispalautteen antamisessa vaikkapa kokoustilanteessa tapahtuu myös toisten huomioon ottamista, joka edesauttaa tiimihengen ylläpysymistä.

Johdon työnohjausta kertoi saavansa riittävästi vain 52 % tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä. Hyvinvoiva esihenkilö on merkittävässä asemassa työyhteisön hyvinvoinnin tekijänä. Olisikin tärkeää, että yritykset nostaisivat myös loput 48 % vastanneista esihenkilöistä säännöllisen työnohjauksen piiriin. Työnohjaus voidaan toteuttaa esimerkiksi pienryhmässä, jolloin esihenkilöt saavat myös vertaistukea toisiltaan.

7.4 Jatkotutkimukset

Tutkimusaineistoa käsiteltäessä heräsi tarve ymmärtää syvällisemmin esimerkiksi säännöllisen työnohjauksen merkitystä esihenkilön hyvinvoinnille. Jaksavatko säännöllistä ulkopuolista työnohjausta saavat esihenkilöt paremmin kuin ei ohjausta saavat kollegansa? Tutkimuksen arvoinen asia olisi myös se, millaista tukea työnantajalta ja omalta esihenkilöltä kaivattaisiin uran alkuvaiheessa sekä

onko ensimmäisinä vuosina enemmän hyötyä esimerkiksi mentorointityyppisestä tuesta kuin vaikkapa tarkoista työhjeista. Myöskin voidaan pohtia, olisiko merkitystä sillä, onko mentori oma esihenkilö vai vertaistukija.

Työyhteisöissä on eri-ikäisiä työntekijöitä ja heillä on erilaiset tarpeet. Esihenkilötyössä pitäisi pystyä tukemaan jokaista yksilöä, ja tästä syystä esihenkilötyössä vaaditaan nykypäivänä monenlaista osaamista. Nuorten aikuisten työhyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Heidän työhyvinvointiaan pystyisi parantamaan kiinnittämällä huomiota arvostukseen, onnistumisten huomioimisen ja työyhteisön yhteisöllisyyteen. (Larjovuori ym. 2024,137, 147–148.)

LÄHTEET

Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G & Magacca, G. 2023. Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. *Work* 75 (2023) 97–112. DOI:10.3233/WOR-220159

Akila, R. & Nybo, T. 2020. Kognitiivinen ja psykososiaalinen kuormittuminen työelämässä. Oppiportti. Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 18.8.2024 <https://www.oppoportti.fi/op/npg02902/do>

Bjerregård Madsen, J., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 2020, 32 (2), 75–85.

Cloud, H. 2014. Rajanvetoa johtajille. Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Duodecim terveyskirjasto. 2024. Verkkosivu. Hyvinvoinnin teoriat. Viitattu 15.8.2024. www.duodecim.fi

Eläketurvakeskus, Eläketurvakeskuksen verkkosivut. 22.4.2021. Viitattu 9.11.2023. www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtyneiden-maara-kaantyi-laskuun-koronavuonna/

Eläketurvakeskus. n.d. Eläketurvakeskuksen verkkosivut. Viitattu 11.2.2024. www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/

Eläkevakuutusyhtiö If. n.d. Verkkosivut. Viitattu 9.11.2023. www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/if-terveys-terveysvakuutus-yrityksille/yrityksen-sairauslomakustannus

Eskola, J., Pihlström, S. (toim.) 2003. Ihmistä tutkimassa. Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä. Kuopion yliopisto. Kopijyvä.

Fischer, M., Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisneksen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki. Talentum.

Hakanen, J. 2024. Työn imu ja voimavarat tukevat jaksamista. *Suomalainen Lääkärilehti* 2024. 79. www.laakarilehti.fi/e40170

Hakanen, J., Kaltiainen, J. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Työterveyslaitos. Viitattu 3.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K., Kolonen, M. Työuupumus - onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. Vol 58 Nro1(2021) Viitattu 7.2.24. DOI: <https://doi.org/10.23990/sa.102208>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Herttuala, N. 2023. Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 8. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hoitotieteen tutkimussäätiö HOTUS. n.d. 2023. Tutkimustiedon hakeminen. Verkkosivut. Viitattu 30.10.2023. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen Yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.

Kaluza, A., Boer, D., Buengeler, C & van Dick, R. 2019. Johtamiskäyttäytymisen ja johtajan itse raportoima hyvinvointi: katsaus, integraatio ja meta-analyytinen tutkimus. *Työ ja stressi*, 34(1), 34–56. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/02678373.2019.1617369>

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa, opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tallinna: Kustannus Oy Duodecim.

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön: Keskeyttävien työolomuutosten ennakointimalli tietointensiivisen työskentelyn parantamiseksi. Julkkari. Työterveyslaitos. Viitattu 18.8.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-684-5>

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Taitto & paino. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karjalainen, M. 2022. Jaksamisen rajat, psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. E-kirja. Besam Books Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi -toinen laitos. E-Kirja. Gaudeamus.

Kivinen, L., & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä. *Työterveyshoitajalehti* 2/2020, 30–31. Työterveyshoitajaliitto. Viitattu 18.8.2024. https://issuu.com/suomenuusiokuorioy/docs/tth-220-painoon_web

Kokkinen, L. (toim). 2020. Hyvinvointia työstä 2030 –luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Kurashvili, M., Reinhold, K & Jarvis, M. 2022. Managing an ageing healthcare workforce: a systematic literature review. *Journal of health organization and management*. 2022 Oct 11: 116-132. DOI 10.1108/JHOM-11-2021-0411

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Vastapaino.

Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, 2015. Valmentava esimies on tulosten tekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098>

Kärkkäinen, R., Kinni, R-L., Saaranen, T., Räsänen, K. 2018. Supervisors managing sickness absence and supporting return to work of employees with burn-out: A membership categorization analysis. *Cogent psychology*, 5 (1), 1–18. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2018.1551472>

Kärkkäinen, R. Saaranen, T., Sallinen, M., Räsänen, k. 2021. Biopsykososiaalinen lähestymistapa työuupuneiden työntekijöiden työkyvyn tuessa työpaikoilla ja työterveyshuolloissa. Viitattu 18.9.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/103362/65399> 19(3)2021

Laaksonen, H & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Labraque, L.J., McEnroe-Petitte, D., Leocadio, M., Van Bogaert, P., Cummings, G. 2017. Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing. The International Voice of Nursing Research, Theory and Practice*. Viitattu 19.8.2024. <https://doi.org/10.1111/jocn.14165>

Laine, P. & Rinne, R. 2015. Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*. 5(2) 91–108. Viitattu 6.11.2023 <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/359>

Larjovuori, R-L., Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Vertaisarvioitu artikkeli. Viitattu 23.8.2024. *Työelämän tutkimus* 22(2) 2024.

Laukka, E., Pölkki, T. & Kanste, O. (2022). Leadership in the context of digital health services. *Journal of Nursing Management*, 30 (7), 2763-2780. doi: 10.1111/jonm.13763.

- Lindholm, M. 2021. Insights into undesired load factors at work now and tomorrow: findings from different professions and working conditions. Teknillinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.5.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526229140>
- Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, a., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus: 19 (2), 2021 s. 197–221
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Manninen, S., Koponen, S., Sinervo, T., Kouvo, A-J. Laulainen, S. 2023. Työpaikkaostrakismiin yhteydessä olevat tekijät sairaalaorganisaatioissa. Vertaisarvioitu artikkeli. Viitattu 28.5.2024. Työelämän tutkimus 21(1) 2023.
- Manninen, S.M. 2024. "Olin muuttunut persona non grataksi." Monimetelmäinen tutkimus työpaikkaostrakismista terveydenhuollossa. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 328. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.8.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5232-5>
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – Narratiivinen arviointitutkimus. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 9.9.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:9789514290244>
- Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttalampi, M. 2022. Lisääkö työn intensivistyminen työn imua? Tuloksia intensivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. Vertaisarvioitu artikkeli. Viitattu 16.6.2024. Työelämän tutkimus 20(1)2022.
- Membrive-Jimenez, M.J., Pradas-Hernandez, L., Suleiman-Martos, N., Vargas-Roman, K., Canadas-De la Fuente, G.A., Gomez-Urquiza, J.L., De la Fuente-Solana, E.I. 2020. Burnout in Nursing Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis of Related Factors, Levels and Prevalence. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(11), 3983. Viitattu 19.8.2024 <https://doi.org/10.3390/ijerph17113983>
- Moilanen, L., Virtanen, S. 2010. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus (verkkoaineisto), 2010–3, Vol.8(1). Viitattu 25.8.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87421/46324>
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M., Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveydenhuollon organisaation muutosprosessissa. Viitattu 18.9.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/120953/80052>

- Nelson, K. 2017. Nurse Manager Perceptions of Work Overload and Strategies to Address It. n.d. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.11.2023. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S1541461217302641?via%3Dihub>
- Niemelä, A. 2020. Moninaisuudelle tilaa – työnohjaus kulttuurienvälisen osaamisen edistäjänä. Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto) 2020–12, Vol. 18 (4), p. 360–364. Vertaisarvioitu artikkeli. Viitattu 24.8.2024
- Ohly, S., Sonnentag, S., Stelzer, F. 2006. Routinization, Work Characteristics and their Relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 27(3). Viitattu 23.8.2024. DOI:10.1002/job.376
- Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja. In: Laaksonen, H. & Ollila, S. (eds.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua, 143–152. Helsinki: Oppian.
- Paulasuo, E. 2021. Huonon johtamisen ilmenemismuodot ja vaikutus terveystyöalan työntekijöiden työhön sitoutumiseen – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Oulun yliopisto, Pro gradu –tutkielma. Viitattu 11.2.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202104137534>
- Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. n.d. Kevan tutkimuksia 1/2021. Viitattu 7.11.2023. <https://www.keva.fi/tyoelamapalvelut>
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Mikä johtamisessa huolettaa? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (1). 2019.
- Pursio, H. 2021. Työkyky ja työnkuormituksesta palautuminen - Työn vaatimukset ja voimavarat muuttuneessa metsänhakuu-työssä. Tampereen Yliopisto. Joensuu 2021: Punamusta Oy – Yliopistopaino.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 7.11.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>
- Rauramo, P. 2009. Työturvallisuuskeskus: Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Edita Prima Oy.
- Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus 15 (2) s 134–147.
- Selander, K, Nikunlaakso, R & Laitinen, J. 2023. Työn kuormitus- ja voimavara-tekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? Työelämän tutkimus 21(2), 239–266.
- Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki 2005. Viitattu 8.9.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. Painos. UNI-press.

Tamminen, N. & Solin, P (toim). 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.

Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Verkkosivu. Hyvinvoinnin johtaminen - keskeisiä käsitteitä. Viitattu 15.8.2024. www.thl.fi

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K., Laitinen, J. 2024. Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. Viitattu 18.9.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/130174/92188>

Torppa, M. 2017. Clinical supervision among medical students and general practitioners. Department of General Practice and Primary Health Care, Faculty of Medicine. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.8.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3880-4>

Tsai, C-J. 2016. Boredom at work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector. Human Resource Development Quarterly 27(2). Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21249>

Tutkijaportti. n.d. 12.5.2021. Viitattu 19.9.2024. <https://www.tutkijaportti.fi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Tenk) 17.10.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023 (PDF)

Työolobarometri 2023: tukea jatkuvaan oppimiseen tarvittaisiin työpaikoilla enemmän. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 18.4.2024. Viitattu 29.8.2024. <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2023-tukea-jatkuvaan-oppimiseen-tarvittaisiin-tyopaikoilla-enemman>

Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16 Viitattu 2.9.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>

Työsuojelu.fi. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Viitattu 20.11.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitustekijat> Psykososiaaliset kuormitustekijät - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto

Työsuojelu.fi. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 20.8.2024. Työsuojelun verkkosivut. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1§. Viitattu 9.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. painos. Turku: Painosalama Oy.

Vella, S., Falzon, R. & Azzopardi, A. 2019. E-kirja. Perspectives of wellbeing. Boston: Leiden.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Keuruu: PS-Kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhankinnan kaavio

1(4)

PICO -menetelmän mukaan (Hotus 2023):

kysymys ”Millaiseksi lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa?”

- Potilaat: Esihenkilöt
- Interventio: Työhyvinvointi
- Vertailumenetelmä: -
- Outcome: Sosiaali- ja terveysalalla

Kysymys ”Mikä tekijät työssä kuormittavat esihenkilöä?”

- Potilaat: Esihenkilöt
- Interventio: Kuormitus
- Vertailumenetelmä: -
- Outcome: Sosiaali- ja terveysalalla

Kysymys: ”Mitä tukea lähiesihenkilöllä on saatavilla?”

- Potilaat: Esihenkilöt
- Interventio: Tuki, tuen saatavuus
- Vertailumenetelmä: -
- Outcome: Sosiaali- ja terveysalalla

jatkuu

2(4)

PICOn osat	P	I	O
	Esihenkilöt	Työhyvinvointi	Sosiaali- ja terveysalalla
	foreman forewoman foreperson manager team leader superior boss head at work in leading in management supervisory duty managerial duties	wellbeing	in social services in heathcare

jatkuu

3(4)

PICOn osat	P	I	O
	Esihenkilöt	Työn kuormitus	Sosiaali- ja terveysalalla
	foreman forewoman foreperson manager team leader superior boss head at work in leading in management supervisory duty managerial duties	work load mental load stress experience pressure	in social services in healthcare

jatkuu

4(4)

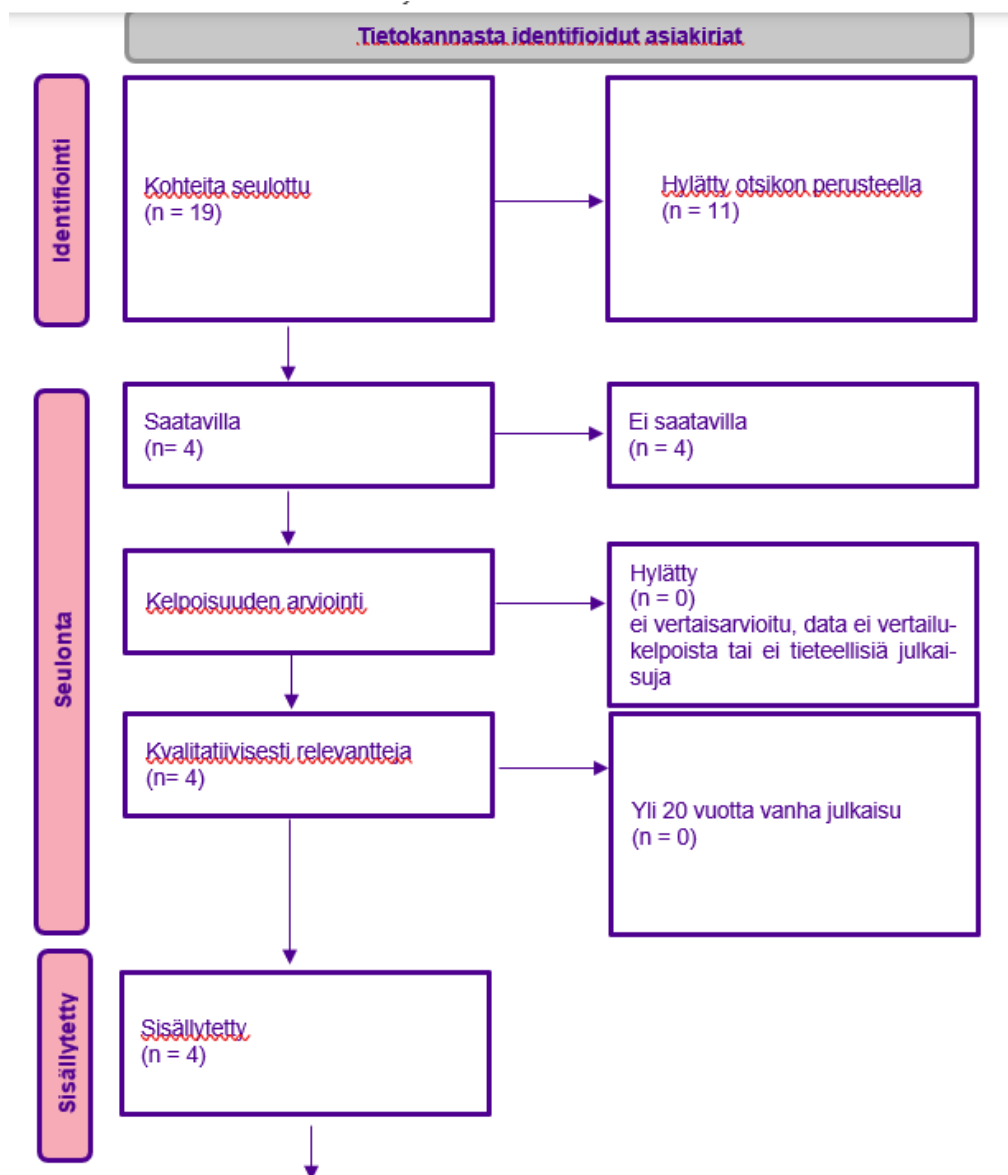
PICOn osat	P	I	O
	Esihenkilöt	Tuen saatavuus	Sosiaali- ja terveysalalla
	foreman forewoman foreperson manager team leader superior boss head at work in leading in management supervisory duty managerial duties	support help counseling well -being	in social services in heathcare

Liite 2. Flow -kaaviot

1(3)

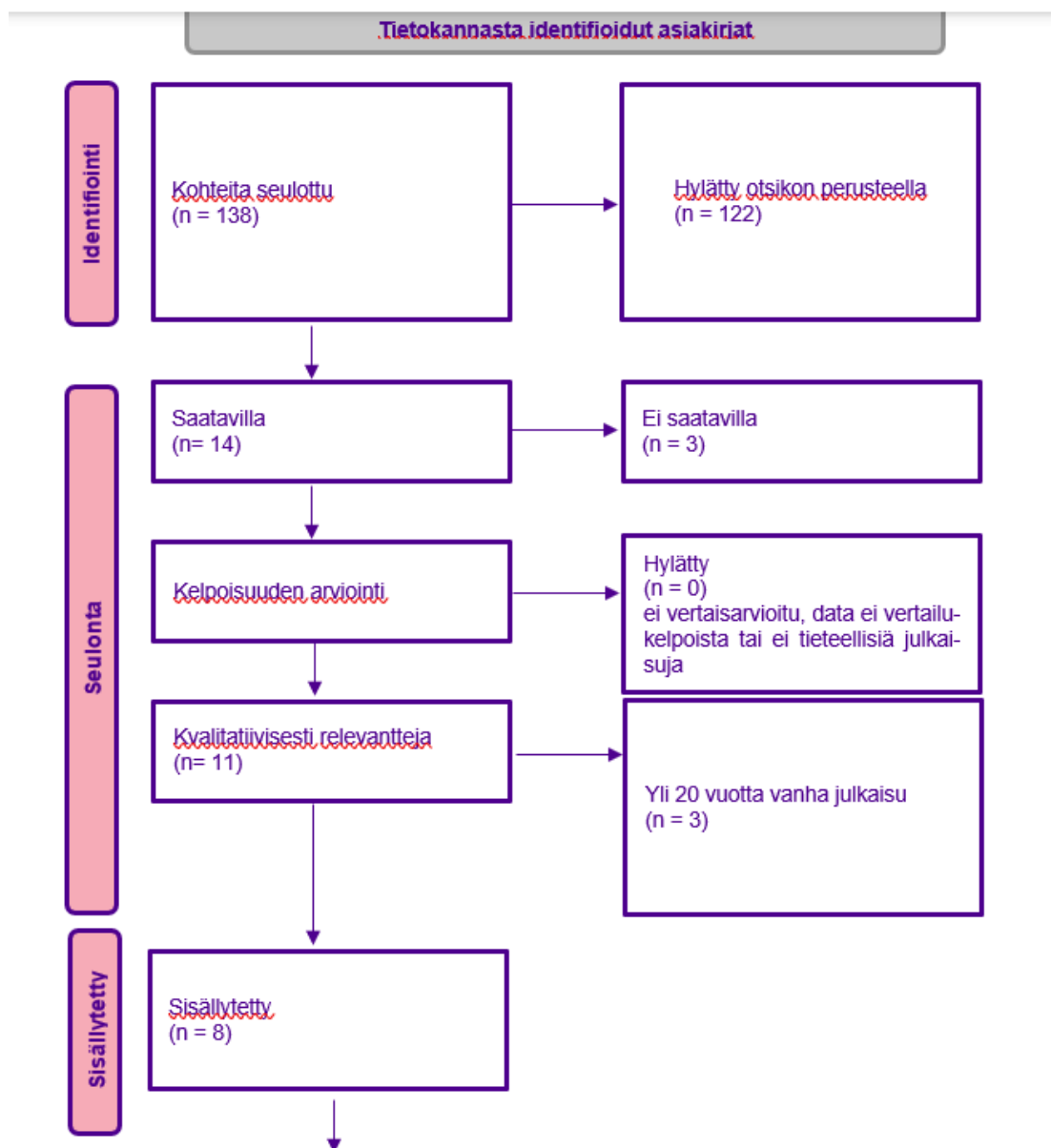
Andor

esihen* AND kuor* AND so*



jatkuu

head* OR leader* OR manag* OR fore*
stre* OR "work load" OR "mental load"



jatkuu

Cinahl

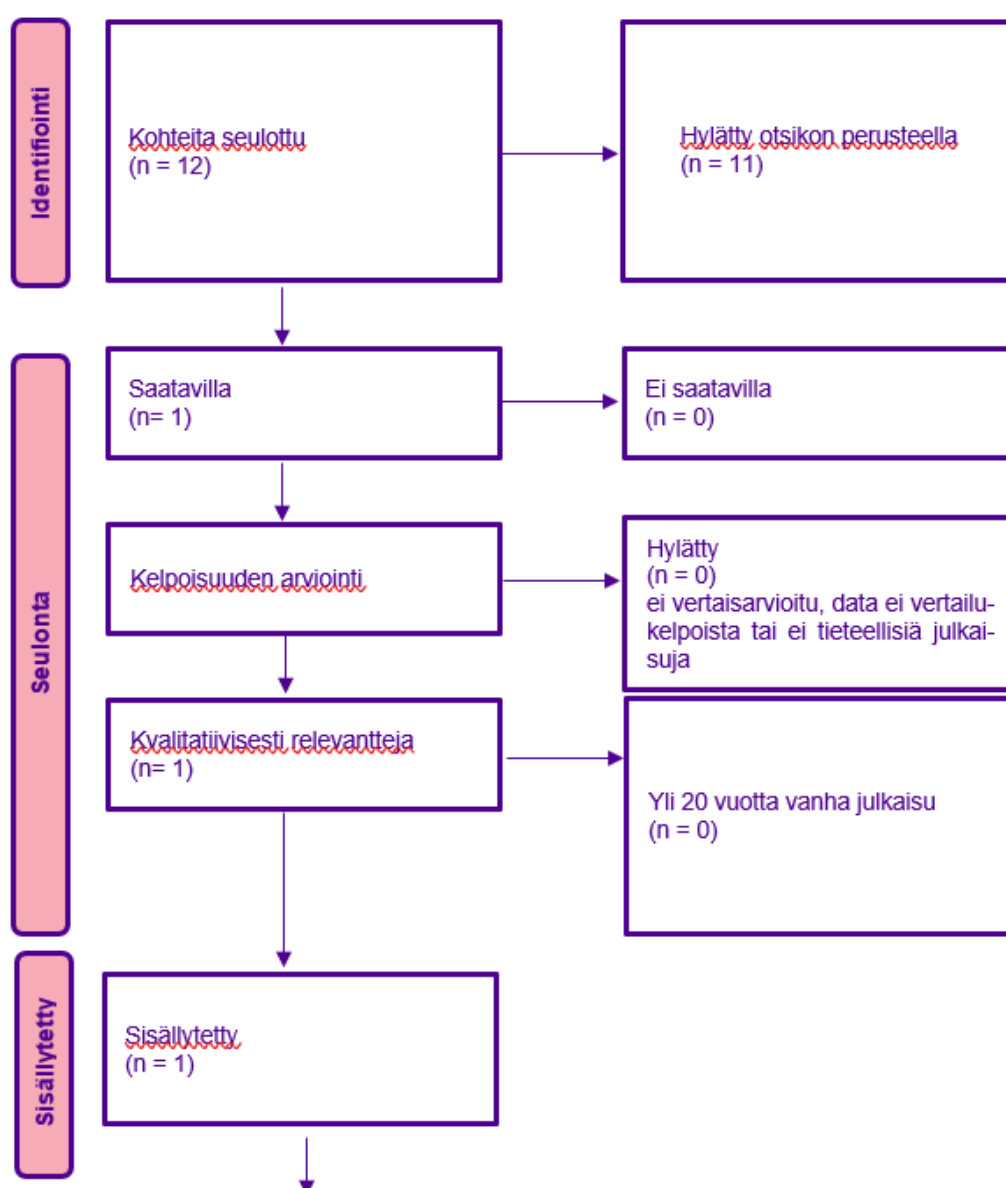
3(3)

"Foreman or foremans or manager or site manager" AND

"work load and stress" AND

"social services or human services or community services or social work" OR

"health care"





Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia kuormittavat tekijät ja tuen saaminen

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan esihenkilöiden työhyvinvointia, työn kuormittavuutta ja tuen saatavuutta.

Vastaamalla Teille lähettyyn sähköiseen kyselyyn annatte suostumuksenne tutkimukseen. Lisätietoja voitte halutessanne kysyä tutkijoita.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kokemuksia lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnista, työn kuormittavuudesta sekä tuen saatavuudesta.

Tutkimuksen kulku

Tutkimukseen osallistuville lähetetään sähköpostitse kyselylomake ja sen täyttämiseen menee noin kymmenen minuuttia.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?

Tutkimus toteutetaan määrällisenä kyselytutkimuksena.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole teille välitöntä hyötyä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdentamalla tukea paremmin esihenkilöiden kokemaan tarpeeseen. Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä, sosiaalisia riskejä, taloudellisia riskejä eikä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

jatkuu

2(2)

Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja turvataan tieteellisissä julkaisuissa/tutkimusjulkaisuissa

Tutkimustiedostoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä aineistoja säilytetään opinnäytetyön tekijöiden suljetussa Teams-ryhmän kansiossa, jonka jälkeen ne hävitetään.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen tahansa koska tahansa. Lisäksi voitte väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen. Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen

Tutkittavien henkilöllisyyttä ei voida loppuraportista tunnistaa.

Tulokset raportoidaan ja opinnäytetyö on luettavissa Theseuksesta.

Tutkijoiden yhteystiedot

Teresa Hernberg

teresa.hernberg@tuni.fi

0400 703 775

Piia Olkinuora

piia.olkinuora@tuni.fi

041 547 9291

Tutkimuksen ohjaajan yhteystiedot

Hannele Laaksonen

Hannele.laaksonen@tuni.fi

Liite 4 Tietosuojailmoitus

Rekisterin nimi	Työhyvinvointi lähiesihenkilöiden kokemana -kuormitustekijät ja tuen saatavuus
Päiväys	11.11.2023
Rekisterinpitäjä(t)	Teresa Hernberg ja Piia Olkinuora
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Hannele Laaksonen Tampereen ammattikorkeakoulu / Pääkampus Kuntokatu 3 33520 Tampere hannele.laaksonen@tuni.fi Puhelin +358 40 661 3450
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksessa kartoitetaan esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja siihen liittyvästä saatavilla olevasta tuesta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
Henkilötietojen säilytysaika	Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	- ikä - Työkokemus esihenkilötyöstä - Toimiala (mt, vanhus, vastaanotto) - Koulutustaso (opisto, amk, yamk) Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@com.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella. Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Aineistoa käsitellään huolellisesti ja vain rekisterin omistajilla on pääsy tiedostoihin. Tietokoneet, joilla tietoja käsitellään, ovat varustettu salasanalla ja henkilökohtaisella ID-tunnisteella.

Liite 5 Kyselylomake

1. Vastaajan ikä? **ohje**

2. Mikä on koulutuksesi?

- ☐ Opistoaste
☐ AMK
☐ Ylempi korkeakoulu
☐ Muu

3. Mikä on ammattinimikkeesi?

Sosionomi ▼

4. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä? **ohje**

5. Onko sinun esihenkilösi vaihtunut lähiaikoina?

Kyllä ▼

6. Jos esihenkilösi on vaihtunut lähiaikoina, niin vastaa seuraavaan kysymykseen. Koska esihenkilösi on vaihtunut?

- ☐ alle vuosi sitten
☐ 1-2 vuotta sitten
☐ 3-4 vuotta sitten
☐ yli 4 vuotta sitten

7. Oletko saanut henkilöstöjohtamisen koulutusta ammattiopintojesi lisäksi?

- ☐ Kyllä
☐ En

8. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin mistä henkilöstöjohtamisen alueesta olet saanut täydennyskoulutusta?

9. Oman työhyvinvoinnin arviointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tulen mielelläni töihin	☐	☐	☐	☐	☐
Jaksan harrastaa työpäivän jälkeen	☐	☐	☐	☐	☐
Nukun hyvin	☐	☐	☐	☐	☐
Koen olevani pirteä ja tarmokas	☐	☐	☐	☐	☐
Koen hallitsevani työtehtäväni	☐	☐	☐	☐	☐
Pystyn keskittymään työtehtäviini	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla ei ole muistiongelmia	☐	☐	☐	☐	☐
En koe masentuneisuutta	☐	☐	☐	☐	☐
En koe kyynisyyttä työtäni kohtaan	☐	☐	☐	☐	☐
Vapaa-aikani riittää palautumiseen	☐	☐	☐	☐	☐

10. Työn luonne **ohje**

	Erittäin harvoin	Harvoin	Neutraali	Usein	Todella usein
Työ on yksitoikkoista ja yksipuolista	☐	☐	☐	☐	☐
Työni keskeytyy jatkuvasti	☐	☐	☐	☐	☐
Työni on sirpaleista	☐	☐	☐	☐	☐
Työhöni kuuluu suuri vastuu	☐	☐	☐	☐	☐
Työni sisältää korkeita laatuvaatimuksia	☐	☐	☐	☐	☐
Työhöni sisältyy suuria tietomääriä	☐	☐	☐	☐	☐
Työhöni sisältävä tietotulva on hallitsematon	☐	☐	☐	☐	☐

11. Työmäärä ja työolosuhteet **ohje**

	Erittäin harvoin	Harvoin	Neutraali	Usein	Todella usein
Koen yksin työskentelyn kuormittavana	☐	☐	☐	☐	☐
Koen päätösten tekemisen kuormittavaksi	☐	☐	☐	☐	☐
Työmääräni on liiallinen työaikaan nähden	☐	☐	☐	☐	☐
Teen työtä jatkuvasti työajan ulkopuolella	☐	☐	☐	☐	☐
Työskentelyolosuhteet ovat puutteelliset	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineiden- ja ohjelmistojen käyttö on haastavaa	☐	☐	☐	☐	☐

12. Resurssit ja yhteistyö **ohje**

	Erittäin harvoin	Harvoin	Neutraali	Usein	Todella usein
Yhteistyö työyhteisössä sujuu	☐	☐	☐	☐	☐
Yksikön taloudellinen tilanne kuormittaa	☐	☐	☐	☐	☐
Työni sisältää vaikeita vuorovaikutustilanteita työntekijöiden kanssa	☐	☐	☐	☐	☐
Luotan siihen, että työntekijät tekevät sovitut asiat	☐	☐	☐	☐	☐
Osaavan henkilöstön saatavuus on heikkoa	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilöstön suuri vaihtuvuus	☐	☐	☐	☐	☐

13. Vastaa seuraaviin väittämiin koskien työnantajaltasi saatua tukea

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Neutraali	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työnohjausta on saatavilla	☐	☐	☐	☐	☐
Työnohjaus on säännöllistä	☐	☐	☐	☐	☐
Saan tukea kollegalta	☐	☐	☐	☐	☐
Työterveyshuolto auttaa tarvittaessa	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on sparrauskaveri	☐	☐	☐	☐	☐
Saan tukitoiminnoista apua esim. Hr, palkat	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on säännölliset palaverit esihenkilöni kanssa	☐	☐	☐	☐	☐
Pystyn pitämään ylityötuntejani pois säännöllisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Meillä pidetään tyhy-päiviä	☐	☐	☐	☐	☐

14. Vastaa seuraaviin väittämiin koskien esihenkilöltä saatua tukea

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Neutraali	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Oma esihenkilö on tavoitettavissa päivittäin	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni auttaa priorisoimaan töitäni	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni ottaa huomioon ehdotukseni	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni luottaa päätöksentekokykyyni	☐	☐	☐	☐	☐

15. Onko väittämien tukimuotoja tarjolla riittävästi / liian vähän?

	Riittävästi	Liian vähän
Johdon / esihenkilöiden työnohjaus	☐	☐
Oman esihenkilön tuki tiedollisissa asioissa	☐	☐
Oman esihenkilön tuki henkisesti	☐	☐
Saan tarvittavaa täydennyskoulutusta	☐	☐
Työnantajan toimintaohjeita on saatavilla	☐	☐
Saan vertaistukea	☐	☐
Saan esihenkilöltä palautetta työstäni	☐	☐
Työssäni on joustavuutta	☐	☐
Tunnen, että työtäni arvostetaan	☐	☐
Esihenkilöni huomioi yksilöllisyyden	☐	☐

16. Minkälaista tukea tarvitset?

	Ei tarvetta	Saan riittävästi	Tarvitsen jonkin verran	Tarvitsen paljon	Tarvitsen erittäin paljon
Johdon / esihenkilöiden työnohjaus	☐	☐	☐	☐	☐
Selkeät toimintaohjeet työnantajalta	☐	☐	☐	☐	☐
Vertaistukea	☐	☐	☐	☐	☐
Joustavuutta työhön	☐	☐	☐	☐	☐
Työlleni arvostusta	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni huomioisi yksilöllisyyden	☐	☐	☐	☐	☐
Oman esihenkilön tukea tiedollisissa asioissa	☐	☐	☐	☐	☐
Oman esihenkilöni tuki henkisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöltäni palautetta työstäni	☐	☐	☐	☐	☐
Ammatillista täydennyskoulutusta	☐	☐	☐	☐	☐

Mitä muuta tukea tarvitset?

