

Johda palautumista kriisissä



Jaana Laitinen
Kirsikka Selander
Heli Hannonen
Eveliina Korkiakangas
Heidi Lahti
Nina Nevanperä
Risto Nikunlaakso
Kaisa Reuna
Anna Tienhaara

Johda palautumista kriisissä

Jaana Laitinen, Kirsikka Selander, Heli Hannonen, Eveliina Korhonen, Heidi Lahti,
Nina Nevanperä, Risto Nikunlaakso, Kaisa Reuna, Anna Tienhaara

Työterveyslaitos

PL 40
00251 Helsinki

www.ttl.fi

Toimitus: Jaana Laitinen, Kirsikka Selander, Heli Hannonen, Eveliina Korkiakangas, Heidi Lahti,
Nina Nevanperä, Risto Nikunlaakso, Kaisa Reuna, Anna Tienhaara

© 2024 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-174-1 (PDF)

Tiivistelmä

Viimeisten vuosien useat kriisit ovat vaikuttaneet sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) henkilöstön hyvinvointiin ja työn kuormitukseen. Hyvin työstä palautuvia sote-työntekijöistä oli kaksi viidestä syksyllä 2023.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa johtamisen, työyhteisöjen ja yksilöiden keinoista edistää työstä palautumisesta erityisen kuormittavissa työolosuhteissa. Tutkimusaineistoina olivat Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille - seurantatutkimuksen kyselytiedot vuonna 2022 sekä Mitä kuuluu -tutkimusaineisto vuosilta 2021–2022. Koska sote-uudistuksen valmistelu ja toimeenpano toteutettiin hyvin lyhyessä ajassa, tarkastelimme työtä kriisiajan työnä. Käytimme määrällistä ja laadullista tutkimusotetta sekä koneoppimista. Hankkeen ohjausryhmä osallistui hankkeessa tuotetun oppaan yhteiskehittämiseen.

Keskeiset tulokset: Hyvinvointialuevalmistelijoiden seuranta osoitti, että suuri työmäärä oli keskeinen kuormitustekijä kiireisenä valmisteluvuotena ja työ oli intensiivistynyttä, mikä näkyi erityisesti työtahdin kiristymisenä ja itseohjautuvuuden korostumisena. Kohtuuttomaksi koettu työmäärä vaikutti haitallisesti työstä palautumiseen, psyykkiseen rasittuneisuuteen ja työkykyyn. Epäselvä johtaminen ja lähiesihenkilötyön puutteet hankaloittivat töiden sujumista. Sujuva yhteistyö koettiin tärkeäksi voimavaraksi, jota suuri työmäärä ja keskinäinen kilpailu kuitenkin vesittivät. Työyhteisön innovatiivisuus väheni seurantavuoden aikana. Hyvinvointialuevalmistelijat olivat erittäin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Korkea motivaatio ainutlaatuisen sote-muutoksen valmistelutyöhön ja samanaikainen epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta saattoivat ajaa osan valmistelijoista työskentelemään yli voimavarojensa.

Työpaineet eli kohtuuton työmäärä aikapaineessa oli yhteydessä huonoon työstä palautumiseen. Työn voimavaratekijöiden kuten työstä saatu tunnustus ja arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja taukoihin sekä työntekijän psykologisten palautumisen keinojen käyttö yhdessä terveellisten elintapojen ja psykologisten palautumisen keinojen kanssa suojeli huonolta työstä palautumiselta ja lievensi työpaineiden haitallista yhteyttä työstä palautumiseen.

Useasta lähteestä saatu sosiaalinen tuki edisti työstä palautumista. Esihenkilöiltä saatava sosiaalinen tuki oli oleellisempaa työstä palautumiselle kuin kollegoilta tai yhteistyöverkostoista saatu kannustus ja tuki.

Valmentavaa johtamista ja työn palkitsevuutta kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet pienenevät valmisteluvuoden aikana, etenkin nuorimpien ja niiden

työntekijöiden keskuudessa, jotka valmistelivat sote-uudistusta alueilla, jotka eivät olleet sote-kuntayhtymiä eikä Uudeltamaalta. Lähiesihenkilöllä oli tärkeä rooli palautumisen tukemisessa. Valmentava johtaminen johtamistyylinä edisti hieman työstä palautumista. Valmentava johtaminen tuki työntekijöiden kokemusta työn palkitsevuudesta. Työn palkitsevaksi kokeminen ei riittänyt varmistamaan työstä palautumista.

Työyhteisön palautumisen keinot liittyivät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen. Yksilön palautumisen keinot liittyvät mielekkääseen vapaa-aikaan, sosiaalisiin suhteisiin ja terveellisiin elintapoihin. Kohtuullinen työmäärä ja riittävät resurssit mahdollistivat paremman palautumisen. Ammattiryhmittäin oli eroja palautumisen keinojen käytössä.

Luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmien avulla voitiin nopeuttaa avovastausten analysointia, mutta pelkästään tekoälyn varaan ei voida avovastausten analysoinnissa tukeutua. Tutkijaa tarvitaan tulkitsemaan tuloksia, miten asiat liittyivät toisiinsa.

Johtopäätökset: Työstä palautumista pitää johtaa. Tämä tutkimus laajentaa työstä palautumisen keinovalikoimaa työyhteisön keinoihin, jotka liittyvät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen. Ne tarkoittavat ylemmän johdon ja esihenkilön tuella ja tai työyhteisössä yhteisvoimin käyttöön otettavia keinoja, jotka joko parantavat työkuormituksen hallintaa, lisäävät työn voimavaroja tai mahdollistavat ja tukevat palautumisen keinojen käyttöä työssä kuten työn tauotusta.

Johtamisen merkitys korostuu ainakin kahdesta näkökulmasta: 1) johtamisen ja esihenkilötyön pitää varmistaa toimivat rakenteet työn tekemiselle, työyhteisön vuorovaikutukselle, yhteistyölle ja innovatiivisuudelle, ja työyhteisön palautumisen keinojen käytölle, ja 2) esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä tehtävien priorisoinnissa ja rajaamisessa, sekä kannustaa työstä palautumisesta huolehtimiseen, etenkin kun työmäärä on kohtuuton tai työntekijän työstä palautuminen, terveys, työkyky tai työssä suoriutuminen heikkenevät.

Esitämme raportissa toimenpidesuosituksia ylemmälle johdolle ja esihenkilöille (taulukot 4 ja 5). Hankkeen tuottama opas ohjaa esihenkilöitä pitämään huolta omasta työstä palautumisestaan ja toimimaan yhdessä työyhteisön kanssa työstä palautumisen varmistamiseksi ennen muutosmyllerrystä, sen aikana ja muutosmyllerrysten jälkeen. Mitä enemmän on työkuormitusta, sitä tärkeämpää on hallita työkuormitusta, myös työyhteisöjen ja yksilöiden käyttöä monipuolisesti työstä palautumista edistäviä keinoja.

Työstä palautumisen keinoja voidaan kehittää. Palautuminen työssä ja vapaalla käsittää taitoja, joiden kehittämiseen organisaatioiden kannattaa panostaa, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta.

Abstract

Several crises in recent years have affected the well-being and workload of health and social service personnel. Two out of five health and social services employees recovered well from work in autumn 2023.

The purpose of this study was to produce information about ways of promoting recovery from work in particularly demanding work conditions for management, work communities, and individuals. The research data consisted of survey data from wellbeing services county preparers follow-up survey in 2022 and the Mitä kuuluu? HSS research data from 2021–2022. As the preparation and implementation of the health and social services reform was carried out in a very short time, we considered their work as work during the crisis. We used a quantitative and qualitative research approach as well as machine learning. The project steering group participated in the co-creation of the guide produced in the project.

Key results: The monitoring of the wellbeing service county preparers showed that a high workload was a key stress factor during the busy preparation year and the work was intensified, which was shown by the high pace of work and emphasis on self-managing one's work. The unreasonable workload had an adverse effect on recovery from work and work ability. Unclear leadership and a lack of supervision in immediate management impeded the smooth progress of work. Effective collaboration was considered an important asset, but the high workload and internal competition undermined it. The work community's innovativeness decreased during the monitoring year. Wellbeing service county preparers were highly motivated and committed to their work. The high motivation for the unique social and health care reform preparation work, combined with uncertainty about the continuity of employment, may have driven some preparers to work beyond their capabilities.

Work pressure, i.e., unreasonable workload under time pressure, was independently associated with poor recovery from work. Work resources such as recognition and appreciation, the opportunity to influence working hours and breaks, and the use of psychological recovery experiences together with healthy lifestyles, independently protected against poor recovery from work and mitigated the detrimental association between work pressure and recovery from work.

Social support from multiple sources promoted recovery from work. Social support from supervisors was more essential for recovery from work than encouragement and support from colleagues or collaborative networks.

The proportions of wellbeing service county preparers who experienced engaging leadership and rewarding work decreased during the preparation year, especially among the youngest employees and those working in wellbeing service county with no prior experience in social and health county networks. Immediate supervisors played an important role in supporting recovery. Engaging leadership as a management style slightly promoted recovery from work and supported employees' experience of rewarding work. However, perceiving work as rewarding was not sufficient to ensure recovery from work.

The strategies for work community recovery were related to work organization, the functionality of the work community, and taking breaks from work. Individual recovery strategies were related to meaningful leisure time, social relationships, and healthy lifestyles. A reasonable workload and adequate resources enabled better recovery.

Natural language processing systems were able to speed up the analysis of open-ended responses, but relying solely on artificial intelligence is not enough for the analysis of open-ended responses. A researcher is needed to interpret the results and how things are related to each other.

Conclusions: This study expands the range of strategies for recovery from work to include work community strategies. These involve actions that can be implemented with the support of upper management and supervisors, either collectively or within the work community, to either improve the management of workload, increase work resources, or enable and support the use of recovery strategies at work, such as taking breaks.

Recovery from work needs to be led. The significance of leadership is emphasized from at least two perspectives: 1) leadership and immediate supervision must ensure functional structures for task completion, work community interaction, collaboration, and innovation, as well as the use of recovery strategies within the work community, and 2) the immediate supervisor's role is to support employees in setting priorities and boundaries for tasks, and to encourage attention to recovery from work, especially when the workload is unreasonable or when an employee's recovery, health, work ability, or performance at work is declining.

We present recommendations for action in the report for upper management and immediate supervisors. The guide produced by the project directs immediate supervisors not only to take care of their own recovery from work but also to work together with the work community to ensure recovery from work before, during, and after periods of change. The greater the workload, the more important it is not only to

manage the workload but also for work communities and individuals to use a variety of strategies that promote recovery from work.

Ways to recover from work can be developed. Recovery at work and during free time involves skills that organizations should invest in developing, for example, by offering training.

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Sisällys.....	8
1 Johdanto.....	10
1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö on kulkenut muutosmyllerryksestä toiseen.....	10
1.2 Esihenkilötyön haasteet muutosmyllerryksessä.....	11
1.3 Työstä palautuminen keinona työn pitovoiman parantamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen.....	12
2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	15
3 Aineistot ja menetelmät	16
3.1 Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille -aineisto	16
3.2 Mitä kuuluu? -tutkimuksen aineistot.....	17
4 Tulokset: Työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät sekä yksilön keinot edistävät työstä palautumista.....	18
4.1 Kriisiaikana tehtävän työn kuormitus- ja voimavaratekijät.....	20
4.2 Voidaanko työpainoiden haitallista vaikutusta työstä palautumiseen lieventää panostamalla työn voimavaroihin ja työstä palautumisen keinoihin?	29
4.3 Yhteisölliset keinot työstä palautumisen tukena: sosiaalinen tuki.....	31
4.4 Yhteisölliset keinot työstä palautumisen tukena: valmentava johtaminen	38
4.5 Työyhteisön ja yksilön keinot edistävät työstä palautumista	44
4.6 Koneoppimisen hyödyllisyys avovastausten analyysin tukena	47
5 Tutkimuksesta käytäntöön: Johda palautumista sotien muutosmyllerryksessä -opas.....	50
6 Pohdinta.....	53
6.1 Intensiivistynyttä työtä	53

6.2	Sosiaalinen tuki on tärkeää	54
6.3	Esihenkilötyö on tärkeää	55
6.4	Työyhteisön ja yksilön keinot	56
6.5	Koneoppiminen tutkimuksen apuna	57
6.6	Tulosten hyödynnettävyys	57
7	Toimenpidesuositukset.....	59
8	Johda palautumista kriisissä -hankkeessa tuotokset	61
	Lähteet	63

1 Johdanto

1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö on kulkenut muutosmyllerryksestä toiseen

Viimeisten vuosien useat kriisit ovat vaikuttaneet sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) henkilöstön hyvinvointiin ja työn kuormitukseen. Pitkään kestänyt sote-uudistuksen valmistelu loi epävarmuutta. Koronapandemia vaikutti soten toimintaan eri tavalla kuin muihin toimialoihin, koska potilaiden hoitoa ei voi tehdä etänä. Reilu puolet joutui käyttämään suojavarusteita ja noin puolet pelkäsi terveytensä puolesta (Selander ym. 2021). Lisäksi kolmannes vastaajista ilmoitti työmääränsä kasvaneen ja joutuneensa oppimaan uusia tietoja ja taitoja.

Sote-uudistusta valmisteltiin pitkään, mutta hyvinvointialueuudistus toteutettiin lopulta hyvin nopean valmistelutyön tuloksena, mikä tarkoitti kiivastahtista valmistelua ja työpaineita hyvinvointialuevalmistelijoille (Laitinen ym. 2023a). Osa hyvinvointialueista oli valmistautunut sote-uudistukseen jo pitemmän aikaa ja muutos kuntayhtymäpohjaisesta organisaatiosta hyvinvointialueeksi tapahtui vähäisin toiminnan muutoksin ja olemassa olevat toimintaohjeet olivat jo käytössä ja tuttuja. Sen sijaan osalla alueista yhdistettiin monia organisaatioita yhdeksi uudeksi hyvinvointialueeksi, mikä tarkoitti uuden organisaation uusien rakenteiden, toimintaperiaatteiden, -mallien ja ohjeiden luomista. Vain joka toinen työntekijä oli kokenut vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssä ja vain 16 prosenttia oli kokenut muutokset työssä myönteisiksi syksyllä 2023 (Laitinen ym. 2024).

Uudet hyvinvointialueet painivat talousvaikeuksissa. Vuosien varrella taloussyistä johtuvat muutosneuvottelut ovat toistuneet ja luoneet työntekijöille epävarmuutta oman työn suhteen. Työmäärä muutostilanteissa voi myös lisääntyä ja muutos nostaa erilaisia tunteita pintaan, joista ei ole kovin tavallista puhua työyhteisössä yhdessä. Vuonna 2022 vain 38 % Mitä kuuluu? -tutkimukseen osallistuneista koki, että työyhteisössä käsitellään säännöllisesti työhön liittyviä mahdollisia kielteisiä tunteita.

Osin pandemian, talouden ja työelämän muutoksen seurauksena työvoiman saatavuuden niukkuus ja iäkkäiden hoidettavien kasvava määrä sekä hoitovelka ovat pahentuneet. Muutokset haastavat sekä työntekijöiden, esihenkilöiden että päälliköiden ja johdon työkykyä ja työstä palautumista. Tässä tilanteessa jokaisen sotessa työskentelevän työntekijän panosta tarvitaan.

1.2 Esihenkilötyön haasteet muutosmyllerryksessä

Hyvä johtaminen ja lähiesihenkilötyö on tärkeää organisaation muutosten onnistuneessa toteuttamisessa. Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työkuormitukseen sekä hoitotyön laatuun.

Sosiaali- ja terveysala on kohdannut 2020-luvulla monia suuria muutoksia ja haasteita, mikä on kuormittanut alan esihenkilöitä (Toivanen ym. 2024). Hoitotyön esihenkilöiden työnkuvat ovat laajentuneet ja käyneet epäselviksi. Vuonna 2022 erään sairaanhoitopiirin organisaatiomuutoksen keskellä tehty hoitotyön esihenkilöiden (n=20, osastonhoitajia, apulaisosastonhoitajia, palveluesihenkilöitä ja vastuuyksikönpäälliköitä) haastattelututkimus kuvasi, että työtä oli liikaa käytettävissä olleeseen aikaan nähden (Toivanen ym. 2024). Moni esihenkilö koki, että omat mahdollisuudet vaikuttaa työn määrään ja laatuun olivat vähäiset, koska määräykset ja toimeksiannot tulivat ylhäältä päin ja niihin oli sopeuduttava. Toisaalta monet kokivat oman työnkuvansa epäselväksi organisaatiomuutoksen vuoksi. Moni toivoi, että työnkuvat olisi määritelty selkeämmin organisaatiotasolla. Yksiköt olivat usein myös suuria, alaisten määrä oli noin 30–250.

Suuren työmäärän vuoksi haastatellut esihenkilöt joutuivat työssä keskittymään kaikista välttämättöimpiin tehtäviin, jotka turvasivat toiminnan jatkuvuuden (Toivanen ym. 2024). Aika ei riittänyt kaiken tekemiseen. Keskityttiin päivittäisjohtamiseen, riittävän henkilöstön organisointiin osastoille ja tehtäviin, jotka liittyivät siihen, että henkilöstö saa palkan ajallaan. Tällöin oman työn ulkopuolelle oli pakko rajata monet tärkeiksi koetut asiat, kuten kehittämistehtävät, omien alaisten tapaaminen tai kehityskeskustelujen pitäminen. Työtä jouduttiin rajaamaan laatua heikentämällä, mistä seurasi usein riittämättömyyden tunteita tai häpeän ja syyllisyyden kokemuksia. Toisinaan tingittiin kahvitauoista tai lounaasta eli omasta hyvinvoinnista.

Haastatellut kertoivat, että työstä otettiin kollegojen kanssa yhdessä vastuuta (Toivanen ym. 2024). Työtovereiden kanssa keskusteltiin työn rajoista, töitä tasattiin ja etsittiin yhdessä ratkaisuja liiallisen työkuorman hallintaan. Kollegojen kanssa laadittiin esimerkiksi yhteisiä ohjeistuksia, jotka ohjasivat alaisia toimimaan itsenäisemmin, mikä osaltaan rajasi esihenkilöiden työmäärää. Kun työtä oli liikaa, moni venytti työpäivää varsinaisen työajan jälkeen tai tekemällä ylitöitä. Pääsääntöisesti töitä ei haluttu viedä kotiin. Päätettiin lopettaa työpäivä kello 16, suljettiin kone ja puhelin työpäivän päätyttyä ja jätettiin tietokone työpaikalle. Myös työn rajaamiseen liittyi tunteita. Näistä keskeisin oli rohkeus ja siihen liittyen luottamus ja uskallus. Jotta omaa työtä voitiin rajata, piti pystyä luottamaan, että asiat hoituvat ja että on itse tehnyt riittävästi.

Moni haastateltava toi esiin, että työ kantautui mielessä usein vaivihkaa kotiin (Toivanen ym. 2024). Työn ajattelu ei päättynyt työpäivän päättyessä, vaan sekä menneet että tulevat työt olivat mielessä ja alitajunnassa, mikä ärsytti ja harmitti monia. Työasiat saattoivat tulla mieleen yöllä ja tekivät unesta katkonaista tai unen määrä jäi liian lyhyeksi, etenkin aikoina, jolloin työssä oli ollut esimerkiksi erityisen kova paine.

Esihenkilötyöhön kohdistuu siis muutosmyllerryksessä paljon paineita, mikä voi heikentää myös hyvinvointia. Edellä kuvatuissa tutkimustuloksissa nousee esiin työn intensiivistymiseksi (engl. work intensification) kutsutun ilmiön piirteitä. Työn intensiivistymisellä tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta alati kasvavista vaatimuksista, mikä näkyy erityisesti työtahdin kiristymisenä ja itseohjautuvuuden korostumisena (Kubicek ym. 2015). Aiemman tutkimuksen perusteella työn intensiivistyminen on yhteydessä heikompaan hyvinvointiin ja työuupumukseen sekä lisääntyneeseen stressiin ja psyykkiseen rasittuneisuuteen (Bamberger ym. 2015, Mauno ym. 2023, Blanco-Donoso ym. 2023).

Toivasen ym. (2024) haastatteleminen esihenkilöiden kohdalla työn intensiivistyminen ilmeni esimerkiksi siinä, että heidän oli sopeuduttava jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ja pyrittävä hallitsemaan laajentuneita ja epäselviä työnkuvia. Tämä vaikuttaa paitsi siihen, mitä työstä rajataan pois, myös siihen, miten esihenkilö palautuu työn aiheuttamasta kuormituksesta. Tarvitaan siis palautumista tukevia keinoja ja käytäntöjä, jotka auttavat esihenkilöitä selviytymään kasvaneista paineista ja säilyttämään työkykynsä ja hyvinvointinsa myös muutosmyllerryksen keskellä.

1.3 Työstä palautuminen keinona työn pitovoiman parantamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen

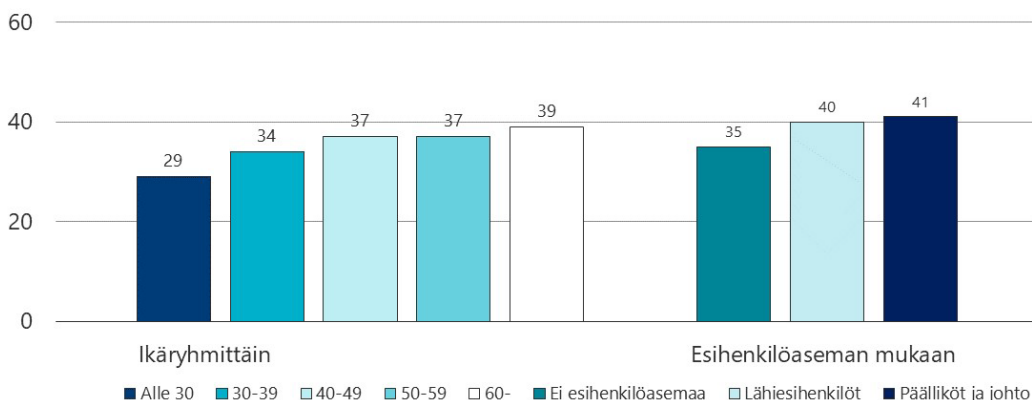
Riittävä palautuminen työstä on työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja tehokkaan työnteon perusehto (Geurts ja Sonnentag 2006). Palautumisella tarkoitamme riittävää fyysisten ja psyykkisten voimavarojen palautumista, mikä ehkäisee terveys- ja työkykyongelmia (de Croon ym. 2003, Sonnentag ym. 2022). Palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana ja vapaa-ajalla.

Sote-alan työssä on monia samanaikaisia työn psykososiaalisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Useisiin työtehtäviin sisältyy fyysisesti raskaita työvaiheita. Työ vaatii myös hyvää kognitiivista toimintakykyä. Lisäksi vuorotyö on yleistä. Jotta työn kuormitustekijät eivät uhkaa terveyttä ja työkykyä, on tärkeää ehkäistä kuormituksen kasautumista ja pitkittymistä sekä varmistaa hyvää palautumista.

Valtaosa aiemmasta työstä palautumiseen liittyneistä tutkimuksista on kohdistunut yksilöiden psykologisiin palautumisen keinoihin vapaa-ajalla (Sonnentag ym. 2022). Työpäivän aikaisista keinoista työn tauotus on tärkeää (Verbeek ym. 2019).

Hyvä esihenkilötyö ja johtaminen ovat tärkeitä työn voimavaratekijöitä. Mitä kuuluu? - tutkimuksen vuosittainen seuranta vuodesta 2018 lähtien kuvaa oikeudenmukaisen esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen (Lähiesihenkilö vahvistaa alaistensa kyvykkyyttä, kannustaa alaisia yhteistyöhön ja itsenäiseen työskentelyyn) yleistyneen tasaisesti. Samanaikaisesti hyvin työstä palaututuneiden osuus ei ole suurentunut, vaan liian harva palautuu työstään hyvin.

Hyvin työstä palautui alle 30-vuotiaista vain 29 % ja yli 60-vuotiaista 39 %. Esihenkilöaseman suhteen oli tilastollisesti merkitseviä eroja: vain 35 % työntekijöistä ja 40 % esihenkilöistä ja 41 % päälliköistä palautui hyvin työstään syksyllä 2023 (Kuva 1). Työstä palautuneiden osuudet ja monien työn kuormitustekijöiden tilannekuva syksyllä 2023 osoitti 11 hyvinvointialueen tilanteesta, että nopeasti useista organisaatioista muodostetuilla hyvinvointialueilla tilanne oli huonompi kuin alueilla, joissa hyvinvointialueelle siirtyminen kuntayhtymäpohjaisesta tai Uudenmaan alueista (Laitinen ym. 2024). Muutosmyllerrys vaikutti siten työhyvinvointiin ja työstä palautumiseen.



Kuva 1 Hyvin työstä palautuneiden osuudet ikäryhmittäin ja esihenkilöaseman mukaan syksyllä 2023. Kuvan lähde Laitinen ym. 2024.

Tarvitaan tarkempaa tietoa tuottaa tietoa johtamisen, työyhteisöjen ja yksilöiden keinoista edistää työstä palautumisesta erityisen kuormittavissa työolosuhteissa.

Tätä tietoa tarvitaan, kun organisaatio haluaa edistää työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvää työstä palautumista muutosmyllerrystä ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Koska työtä tehdään prosesseina ja yhdessä, myös työyhteisöllä on monia keinoja edistää työstä palautumista.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Hankkeen tavoitteena oli tutkia:

- Millaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä hyvinvointialueiden valmistelijat kohtasivat työssään kiireisen valmisteluvuoden aikana ja miten he kuvasivat näiden tekijöiden vaikutuksia työkykyynsä ja -hyvinvointiinsa?
- Missä määrin sosiaalinen tuki edisti työstä palautumista kriisiaikana?
- Miten johtamisen keinoin voitiin tukea työstä palautumista kriisiaikana?
- Miten sotetyöntekijät edistivät omaa ja työyhteisön palautumista kriisitilanteessa? Miten palautumisen keinoja käytettiin eri ammattiryhmissä?
- Tarkastella koneoppimisen hyödyntämistä laajojen kyselyaineistojen avovastausten sisällönanalyysin apuna.
- Tuottaa tutkimukseen perustuvia toimenpidesuosituksia ja opas.

Tässä hankkeessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Lisäksi avovastausten analysoimisessa käytettiin koneoppimista ja Työterveyslaitoksen Chat GPT:tä. Tutkimusaineistoina käytettiin Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille ja Mitä kuuluu? -tutkimusten aineistoja.

Teoreettisena viitekehystenä käytettiin Työkykytalo-mallia (Ilmarinen ym. 2005, Gould ym. 2006), Karasekin ja Siegristin työstressimalleja (Karasek ja Theorell 1990, Siegrist 1996) sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands-Resources, JD-R, Bakker & Demerouti 2007, 2017).

Hankkeen ohjausryhmä seurasi tutkimustyön etenemistä ohjausryhmän kokouksissa esitettyjen tietoa tutkimuksesta -esitysten kautta ja osallistui hankkeessa tuotetun oppaan työstämisprosessiin.

3 Aineistot ja menetelmät

3.1 Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille -aineisto

Mitä kuuluu? hyvinvointialuevalmistelijoille -kyselytutkimus toteutettiin kuukausittain helmikuusta marraskuuhun (ei heinäkuussa) vuonna 2022. Maalis-, kesä-, syys- ja marraskuun pitkät kyselyt kartoittivat laajasti työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä, työyhteisön toimivuutta, sosiaalista tukea, johtamista, työhyvinvointia ja työstä palautumista. Muiden kuukausien kyselyt sisälsivät muutaman keskeisen kysymyksen. Jokaisen kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin lisäksi palautetta ja kommentteja valmistelutyöstä avoimella kysymyksellä: "Avointa palautetta ja kommentteja hyvinvointialueiden valmisteluun liittyen".

Kyselyihin osallistui valmistelijoita 20 hyvinvointialueelta, Helsingin kaupungilta, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä (HUS) sekä ministeriöistä (erityisesti sosiaali- ja terveysministeriöstä). Suurin osa vastaajista osallistui valmisteluun päätyönsä ohella ja työskenteli erityisasiantuntijoina, päälliköinä ja johtajina. Kahden peräkkäisen kuukauden vastaajista keskimäärin puolet oli samoja henkilöitä, ja vain 20 henkilöä vastasi kaikkiin kyselyihin. Lisäksi vastausprosentit vaihtelivat kuukausittain 21 ja 37 prosentin välillä. Aineisto on kuvattu tarkemmin Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille -raportissa (Laitinen ym. 2023a).

Määrällinen aineisto

Loppuraportoinnissa olemme käyttäneet kyselytietoja yksittäisistä kuukausikyselyistä koostuvana paneeliaineistona ja pitkistä kyselyistä koostuvana seuranta-aineistona. Koska kaikkiin pitkiin kyselyihin vastanneiden lukumäärä oli pieni (n=66) yhdistimme alku- ja loppuvuoden kyselyt. Alkumittaus muodostettiin niistä valmistelijoista, jotka vastasivat kyselyyn ensimmäistä kertaa maaliskuussa (n=300) tai kesäkuussa (n=343). Loppumittaukseen sisällytettiin viimeistä kertaa kyselyyn syys- (n=348) tai marraskuussa (n=342) vastanneet. Lopuksi muutosten arvioimista varten seuranta-aineistoon sisällytettiin vain ne vastaajat, jotka olivat osallistuneet alku- ja loppumittaukseen (n=258).

Avovastausaineisto

Avovastauksia kertyi yhteensä 673 kappaletta. Kaikista vastaamaan kutsutuista valmistelijoista kyselyyn vastanneiden osuus vaihteli 21 ja 37 prosentin välillä (231–418 vastausta/kysely). Näistä kyselyyn vastanneista valmistelijoista avokysymykseen vastanneiden osuus vaihteli 15 ja 32 prosentin välillä (53–103 vastausta/kysely).

3.2 Mitä kuuluu? -tutkimuksen aineistot

Mitä kuuluu? -tutkimus aloitettiin pilottitutkimuksella vuonna 2017, jonka jälkeen se on toteutettu vuosittain syys-lokakuun välisenä aikana. Kyselyyn osallistuvat organisaatiot ovat vaihdelleet jonkin verran vuosittain. Mitä kuuluu? -tutkimuksen kyselysisältö on samanlainen kuin Mitä kuuluu? hyvinvointialuevalmistelijoiden kyselyissä.

Tässä raportissa olemme käyttäneet vuosien 2020–2022 kyselyitä poikkileikkauksina. Vuoden 2020 aineistoa hyödynnettiin osiossa 4.2, kun tarkastelimme, voidaanko työpaineiden haitallista yhteyttä työstä palautumiseen lieventää panostamalla työn voimavaroihin ja työstä palautumisen keinoihin. Vuonna 2020 Mitä kuuluu? -tutkimukseen osallistui yhdeksän soteorganisaatiota (vastausprosentti 67). Tässä loppuraportissa hyödynsimme vain niiden vastaajien tietoja, jotka vastasivat palautumisen keinoja kartoittaviin lisäkysymyksiin (n=4 478).

Vuosien 2021 ja 2022 Mitä kuuluu? -tutkimuksen aineistoja on hyödynnetty hyvinvointialue-valmistelijoiden vertailuryhmän muodostamisessa (luku 4.1). Molempina vuosina tutkimukseen osallistui viisi organisaatiota (2021: vastausprosentti 62 %, 2022 vastausprosentti 57 %). Vertailuryhmä muodostettiin vuosien 2021 ja 2022 Mitä kuuluu? -tutkimuksen vastaajista, joiden ammattinimike kuului johtoon tai erityisasiantuntijoihin. Aineistosta raportoitui vastaavat muuttajat, joita kysyttiin Mitä kuuluu? hyvinvointialuevalmistelijoille tutkimuksen kyselyissä. Lisäksi vuoden 2021 kyselystä käytettiin kahta avovastauskysymystä (luvut 4.4–4.6). Ensimmäiseen kysymykseen kertyi 1564 avovastausta ja toiseen 2304 vastausta. Avokysymykseen vastasi 48 prosenttia kaikista kyselyyn osallistuneista.

4 Tulokset: Työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät sekä yksilön keinot edistävät työstä palautumista

Tässä tutkimuksessa lähestymme työkykyä käyttäen teoreettisena viitekehysenä Työkykytalo-mallia (kuva 2), joka kuvaa laaja-alaisesti työkykyyn vaikuttavia eri tekijöitä (Gould ym. 2006, Ilmarinen ym. 2005). Mallissa työkyky muodostuu kolmen yksilön voimavaroja edustavan osa-alueen eli terveyden ja toimintakyvyn (1), osaamisen (2) ja arvojen, asenteiden ja motivaation (3) sekä neljäntenä osa-alueena itse työn pohjalta (4). Näiden neljän osa-alueen lisäksi mallissa tunnistetaan työkykyyn vaikuttavina tekijöinä myös toimintaympäristö (5), lähiyhteisö (6) ja perhe (7). Tässä osiossa esittelemme osatutkimusten tulokset Työkykytalo-mallin kerrosten mukaisessa järjestyksessä edeten ylhäältä alaspäin työolosuhteista sosiaaliseen tukeen ja johtamiseen sekä lopulta yksilöllisiin tekijöihin liittyviin osa-alueisiin.



Kuva 2 Työkykytalo-malli kokoaa yhteen työkykyyn vaikuttavat tekijät.

Työkyvyn osa-alueet muodostavat mallissa kokonaisuuden, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa niin hyvässä kuin pahassakin. Parhaimmillaan osa-alueet tukevat toinen toisiaan, jolloin sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi että työkyky vahvistuvat. Toisaalta johonkin osa-alueeseen liittyvät kuormitustekijät voivat kasautuessaan vaikuttaa haitallisesti muihin työkyvyn osa-alueisiin. Esimerkiksi terveyden ja toimintakyvyn eli talomallin alimman kerroksen ylläpitämisen kannalta merkitykselliset asiat kuten yleinen omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, riittävä

palautuminen ja terveelliset elintavat, mielletään usein yksilön vastuulle kuuluviksi asioiksi. Todellisuudessa työolosuhteet voivat kuitenkin merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yksilö pystyy noudattamaan terveyttä edistäviä elintapoja ja ylläpitämään hyvinvointiaan (Heikkilä ym. 2013). Eryteisesti liiallisen työkuorman on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä monenlaisiin hyvinvoinnin ongelmiin, kuten psyykkiseen rasittuneisuuteen, väsymykseen ja univaikeuksiin, stressisyömiseen ja vähäisempään psykologisen palautumisen keinojen käyttöön (Bamberger ym. 2015, Bennett ym. 2018, Cropley ym. 2020, Park ja Sung 2020).

Työkykytalo-mallin lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin perinteisiä Karasekin ja Siegristin työstressimalleja (Karasek ja Theorell 1990, Siegrist 1996) sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands-Resources, JD-R), jotka tarjoavat lisäjäsennystä työn ja työolosuhteiden piirteiden tarkasteluun (Bakker ja Demerouti 2007, 2017).

Karasekin vaatimukset-hallinta -työstressimallin mukaan työ voi aiheuttaa stressiä ja heikentää terveyttä silloin, kun työn vaatimukset ovat liiallisia suhteessa työntekijän käytettävissä oleviin voimavaroihin. Siegristin panos-tuotos -työstressimalli pohjautuu puolestaan oletukselle, jonka mukaan stressiä syntyy silloin, kun työntekijä panostaa työhönsä enemmän kuin kokee saavansa siitä vastineena palkkioita. Palkkiot voivat olla rahallisia, mutta myös aineettomia kuten työstä saatu tunnustus ja arvostus sekä mahdollisuus osaamisen kehittämiseen.

JD-R mallin mukaan työtehtävät sisältävät vaatimuksia, jotka edellyttävät työntekijältä panostusta ja energian käyttöä, sekä voimavaroja, jotka auttavat työtehtävien suorittamisessa. Liialliset vaatimukset voivat heikentää työstä palautumista ja muodostua hyvinvointia ja motivaatiota heikentäviksi kuormitustekijöiksi. Sen sijaan voimavaratekijät voivat tukea työstä palautumista vahvistaen siten työmotivaatiota. Lisäksi työn voimavaratekijät voivat vaimentaa vaatimusten haitallisia vaikutuksia.

4.1 Kriisiaikana tehtävän työn kuormitus- ja voimavaratekijät

Päätulokset:

- Epäselvä johtaminen ja lähiesihenkilö-työn puutteet hankaloittivat töiden sujumista
- Suuri työmäärä oli keskeinen kuormitustekijä, joka vaikutti haitallisesti työkykyyn
- Sujuva yhteistyö oli tärkeä voimavara, jota suuri työmäärä ja keskinäinen kilpailu kuitenkin vesittivät
- Korkea motivaatio ja epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta saattoivat ajaa työskentelemään yli voimavarojen

Johdanto

Tietointensiivinen haastava asiantuntijatyö edustaa suurta ja kasvavaa osa työelämästä. Tällaisessa työssä korostuvat fyysisten kuormitustekijöiden sijaan työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät psykososiaaliset vaatimukset ja kuormitustekijät.

Työn muuttuessa myös työkuormituksen vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin ovat muuttuneet, ja fyysisten oireiden sijaan korostuvat psykososiaalisen hyvinvoinnin haasteet. Suomessa joka neljäs työntekijä kärsii työuupumusoireista ainakin ajoittain (Suutala ym. 2023), ja työntekijöiden jaksamisen ja työkyvyn tukeminen onkin noussut keskeiseksi teemaksi työelämän laadun ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Usein jo entuudestaan hektisessä työelämässä erilaiset organisaatiomuutokset ovat yleisiä ja aiheuttavat monesti lisäkuormitusta työntekijöille (Dahl 2011). Hyvinvointialueuudistus toi uudistuksen valmistelussa mukana olleiden työntekijöiden arkeen suuria muutoksia ja myllerrystä. Tämän osatutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää laadullisen aineiston pohjalta, millaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä hyvinvointialueiden valmistelijat kertoivat kohdanneensa työssään kiireisen valmisteluvuoden aikana ja miten he kuvasivat näiden tekijöiden vaikutuksia työkykyynsä ja -hyvinvointiinsa. Näitä tuloksia peilataan myös kyselytuloksiin. Toisena tavoitteena oli tutkia määrällistä aineistoa hyödyntäen, miten kohtuuttomaksi koettu työmäärä on yhteydessä erilaisiin hyvinvointia, terveyskäyttäytymistä ja työssä suoriutumista kuvaaviin muuttujiin. Tutkimuksemme tuottaa siis arvokasta tietoa vaativan asiantuntijatyön kuormitustekijöistä ja voimavaroista sekä niiden heijastumisesta työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Näiden teemojen tarkastelu

auttaa syventämään ymmärrystämme siitä, miten työntekijöiden jaksamista ja työkykyä voidaan vaativassa asiantuntijatyössä parhaiten tukea.

Menetelmät

Osatutkimuksen laadullisessa osuudessa aineiston muodostivat Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen avovastaukset. Vastausten (n = 673) pituus vaihteli muutamasta sanasta noin puoleen sivuun (keskimäärin 40 sanaa/vastaus). Yhteensä avovastauksissa oli tekstiä 66 tiivisti asetellun word-sivun verran. Suurin osa vastauksista oli suomenkielisiä, ja muutamat ruotsinkieliset vastaukset käännettiin ennen analyysyä suomeksi.

Analyyssimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä (Braun ja Clarke 2006, Hsieh & Shannon 2005). Analyysin luokitteluyksikkönä olivat kokonaiset vastaukset, eli jokainen vastaus käsiteltiin omana kokonaisuutenaan ja koodattiin jokaisella siihen sopivalla koodilla. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa koko vastausaineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä, jossa luokittelurunkona käytettiin Työkykytalo-mallia. Mallin mukaiset luokat olivat: Terveys ja toimintakyky (1), Osaaminen (2), Arvot, asenteet ja motivaatio (3), Työ (4), Toimintaympäristö (5), Lähiympäristö (6) ja Perhe (7).

Suurin osa vastauksista oli luokiteltavissa Työkykytalo-mallin mukaisiin luokkiin. Mallin ulkopuolelle jäävää sisältöä oli yhteensä 53 vastauksessa (8 % vastauksista). Koska näiden vastausten sisältö ei ollut olennaista tutkimuskysymyksemme kannalta, niitä ei käsitellä tarkemmin tulososiossa.

Analyyysin toisessa vaiheessa ryhmiteltiin Työ-luokan osalta samansisältöisiä vastauksia vielä tarkempiin alaluokkiin aineistolähtöistä lähestymistapaa hyödyntäen. Näin toimittiin, koska Työ-luokkaan koodatuissa vastaussisällöissä käsiteltiin hyvin laajasti erilaisia teemoja ja koska tutkimuskysymyksen kannalta keskeinen sisältö liittyi erityisesti Työ-luokkaan.

Määrällisissä analyyseissä aineistona olivat Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen alku- ja loppukyselyiden vastaukset ja paneeliaineisto.

Tulokset

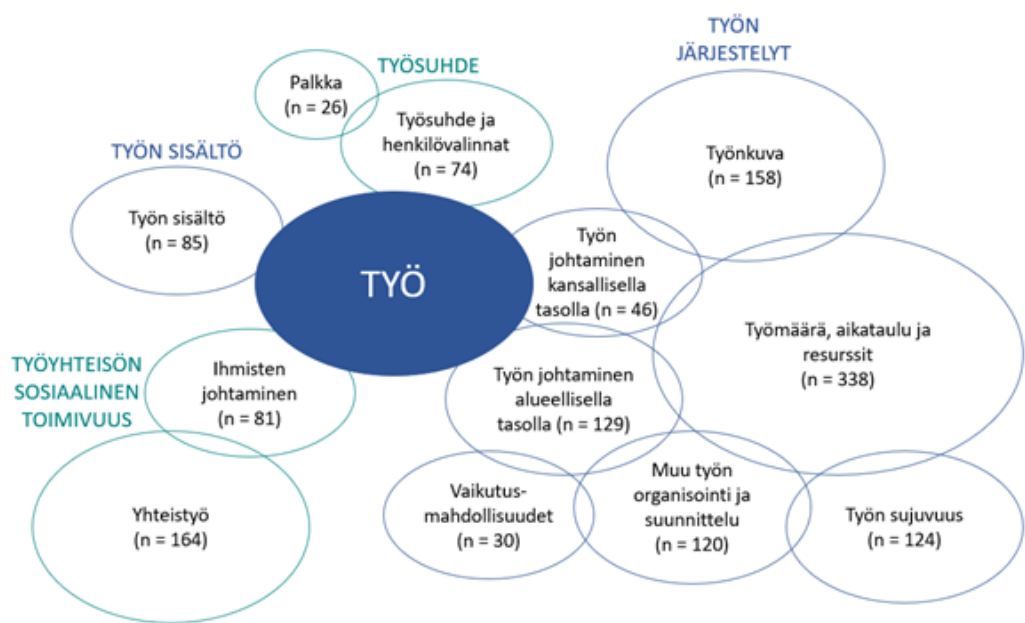
Työkykytalo-mallin mukaisesti jäsennettynä suurin osa vastauksista (89 %) sisälsi mallin 4. kerrokseen eli Työ-luokkaan liittyvää sisältöä. Näitä vastaussisältöjä käsitellään tarkemmin alempana.

Neljännes vastauksista (26 %) sisälsi terveyteen ja toimintakykyyn liittyviä kuvauksia. Suurin osa näistä sisällöistä liittyi psyykkiseen kuormittumiseen ja jaksamisen

ongelmiin, joiden keskeiseksi taustasyiksi vastaajat tunnistivat suuren työmäärän. Noin viidennes vastauksista (18 %) sisälsi arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyvää sisältöä. Näissä vastauksissa korostui toisaalta valmistelutyön koettu mielenkiintoisuus ja innostavuus, mutta toisaalta monissa vastauksissa myös kuvailtiin, kuinka suuri työmäärä ja tiukka aikataulu vaikeuttivat työn laadukasta suorittamista, mikä aiheutti turhautumista ja heikensi motivaatiota työtä kohtaan.

Pienessä osassa vastauksista oli osaamiseen (4 %) ja toimintaympäristöön (5 %) liittyviä vastaussisältöjä. Osaamiseen liittyen vastauksissa nousi esiin toisaalta huolta (substanssi)osaamisen puutteellisuudesta valmistelussa, mutta toisaalta myös huomioita siitä, että valmistelua tehtiin ammattitaitoisen ja osaavan joukon voimin. Toimintaympäristöön liittyvissä vastaussisällöissä kuvattiin pääasiassa koronapandemian, Ukrainassa käytävän sodan sekä lakkouhan aiheuttamaa lisäkuormitusta. Perheeseen liittyviä sisältöjä oli muutamissa yksittäisissä vastauksissa (2 %), joista pääosassa kuvattiin perheen merkitystä tukena ja voimavarana. Lähiyhteisöön liittyviä vastaussisältöjä ei aineistossa ollut lainkaan.

Varsinainen tutkimuskysymyksemme liittyi siihen, millaisia voimavaroja ja toisaalta kuormitustekijöitä haastavissa asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät kuvaavat työssään olevan. Kuvassa 3 on esitetty työhön liittyvät alaluokat neljän laajemman teeman alle jäsennettynä sekä niiden esiintymislukumäärät aineistossa. Hyvin suuri osa vastauksista sisälsi kuvauksia työhön liittyvistä epäkohdista ja muista kuormitustekijöistä, joten tältä osin aineisto vastaa tutkimuskysymykseen varsin kattavasti. Työn myönteisiä voimavarapuolia tuotiin vastauksissa esiin huomattavasti niukemmin, mutta myös tältä osin tutkimuskysymykseen vastaavaa sisältöä oli aineistosta löydettävissä. Esittelemme tulokset seuraavien neljän tason kautta: työsuhde, työn sisältö, työn järjestelyt ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus.



Kuva 3 Työhön liittyvät alaluokat jäsennettynä neljän laajemman teeman alle sekä niiden esiintymislukumäärät aineistossa.

Työsuhde

Epätietoisuus oman työsuhteen jatkumisesta tai omasta roolista tulevassa organisaatiossa nousi vastauksissa esiin keskeisenä kuormitusta aiheuttavana tekijänä. Useissa vastauksissa kuvattiin myös, miten henkilövalintojen viivästyminen ja tähän liittyvä kilpailuasetelma heijastuivat kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin. Kiinnostavana yksityiskohtana muutamissa vastauksissa kuvattiin sitä, miten omaan tulevaan tehtävään liittyvä epävarmuus toimi motivaattorina lisätyön tekemiselle sekä sille, ettei jaksamisen ongelmia otettu puheeksi.

Epäkohtina nousivat vastauksissa esiin myös se, ettei valmistelutyöstä kokonaistyömäärän kasvusta huolimatta maksettu lisäkorvausta, kokemus palkkojen epätasa-arvoisuudesta sekä siitä, että henkilövalintojen taustalla vaikuttivat osaamiseen sijaan pienen joukon muodostamat ”hyvä veli” -verkostot. Työsuhteeseen liittyvät vastaukset kiteytyivät siis epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista aiheutuvaan psyykkiseen kuormitukseen, turhautumiseen ja motivaation heikkenemiseen.

Työn sisältö

Työn sisältö nousi vastauksissa esiin valmistelutyön keskeisenä voimavaratekijänä. Moni vastaaja kuvasi kokevansa työnsä palkitsevaksi, innostavaksi ja merkitykselliseksi. Työn innostavuutta käsiteltiin kuitenkin useissa vastauksissa peilaten suureen työmäärään, jonka kuvattiin nakertavan työn mielekkyyttä ja aiheuttavan turhautumisen tunteita. Lisäksi jotkut vastaajat kokivat uudistuksen sisällön laajemmin kuormitustekijänä esimerkiksi siksi, että uudistuksen taustalla koettiin vaikuttavan liiaksi säästöt hyvän ja laadukkaan hoidon kustannuksella.

Työn järjestelyt

Hyvin suuressa osassa vastauksista kommentoitiin työn järjestelyihin liittyviä seikkoja. Selkeimpänä kuormitusta aiheuttavana tekijänä vastauksissa nousi esiin lyhyelle aikavälille valmistelijoiden tehtäväksi asetettu valtava työmäärä ja sitä kumpuava kiire. Moni vastaaja kertoi tehneensä valmistelua oman työnsä ohella, eikä aikaisempi työ välttämättä ollut vähentynyt lainkaan, joten työnkuvan laajentuminen näyttäytyi suoraan työn lisääntyneenä määränä.

Kuormitustekijöinä nousivat esiin myös puutteet valmistelutyön johtamisessa niin kansallisella kuin paikallisellakin tasolla. Osa vastaajista koki, että valmistelu oli heikosti koordinoitua ja että työn organisoinnissa ja suunnittelussa oli puutteita. Myös tiedottaminen oli vastaajien mukaan puutteellista. Valmistelun heikko koordinaointi ja johtaminen sekä yhteistyön takkuilu eri toimijoiden välillä ilmeni myös työn sujuvuuden ongelmina, kuten valmistelutyön hitaana etenemisenä, päätösten viivästymisenä ja jatkuvina muutoksina aikatauluissa ja sovituisissa asioissa.

Epäkohtana nousi esiin myös kokemus siitä, ettei henkilöstön edustajien tai kaikkien uudistuksessa mukana olevien osapuolten ääni tullut valmistelussa riittävästi kuulluksi. Työn järjestelyihin liittyen vastauksissa kuvattiin siis lähes yksinomaan epäkohtia. Kaiken kaikkiaan työn järjestelyihin liittyvät ongelmat piirtyivät esiin monitahoisena vyyhtinä, jossa keskeisimpänä tekijänä ongelmien taustalla kuvautui kohtuuton työmäärä, joka heijastui monin tavoin valmistelutyön sujumiseen ja työntekijöiden kokemaan kuormitukseen.

Työyhteisön sosiaalinen toimivuus

Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden osalta puutteet lähijohtamisessa ja yhteistyön ongelmat nousivat esiin keskeisinä kuormitustekijöinä. Esihenkilöiden kiire ja kuormittuneisuus nousivat toistuvasti esiin vastauksissa, ja moni vastaaja koki, ettei esihenkilöillä ollut aikaa olla tukena työn tekemisessä. Myös se, ettei sovituisista asioista

pidetty kiinni sekä toistuvasti lyhyellä varoitusajalla tehdyt muutokset aiheuttivat valmistelijoille stressiä ja ylimääräistä työtä.

Yhteistyöhön liittyvissä vastauksissa korostui yhteistyön takkuilu eri toimijoiden välillä. Työryhmien toiminnan yhteensovittamisen puutteet ja tiedonkulun haasteet aiheuttivat päällekkäistä tekemistä ja lisätyötä. Lisäksi moni vastaaja koki, ettei yhteistyölle löytynyt riittävästi aikaa, mikä heijastui negatiivisesti yhteisen työn sujuvuuteen. Myös työilmapiiriin liittyvät ongelmat sekä hyvinvointialueiden tulevista tehtävistä kilpailun aiheuttamat jännitteet nousivat esiin kuormitustekijöinä. Useissa vastauksissa työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvien ongelmien juurisyinä piirtyivät esiin työn järjestelyihin liittyvät tekijät, erityisesti kaikkien suuri työmäärä ja puutteellinen johtaminen.

Toisaalta jotkut vastaajista nostivat hyvin toimivan yhteistyön esiin työn keskeisenä voimavaratekijänä. Hyvä yhteishenki, kollegoiden tuki ja sujuva yhteistyö nähtiin merkityksellisenä jaksamisen kannalta. Hyvin sujuva tiimityö koettiin voimavaraksi, joka auttoi vastaajia selviytymään kiireestä ja paineista.

Paneeliaineiston kyselytulokset yhdenmukaisia laadullisen tutkimuksen tulosten kanssa

Vuoden 2022 maaliskuussa 91 % valmistelijoista ja marraskuussa 85 % heistä (<0.01) uskoi työyhteisön jäsenten ymmärtävän täysin työyhteisön tavoitteet. Niiden osuus, jotka uskoivat työyhteisön tavoitteiden olevan saavutettavissa pieneni 68 %:sta 57 %:iin valmisteluvuoden aikana. Vertailuryhmässä vastaavat osuudet olivat 92 % ja 76 % marraskuussa 2022 (ryhmien vertailu $p < 0.01$ ja $p < 0.001$).

Myös yhteistyön toimivuutta, tiedonkulkua ja psykologista turvallisuutta kokeneiden osuudet kuten myös yhdessä ideointiin aikaa käyttäneiden ja organisaation oikeudenmukaisuutta kokeneiden osuudet pienenevät valmisteluvuoden loppua kohden ja olivat tilastollisesti merkitsevästi pienemmät kuin vertailuryhmässä marraskuussa 2022.

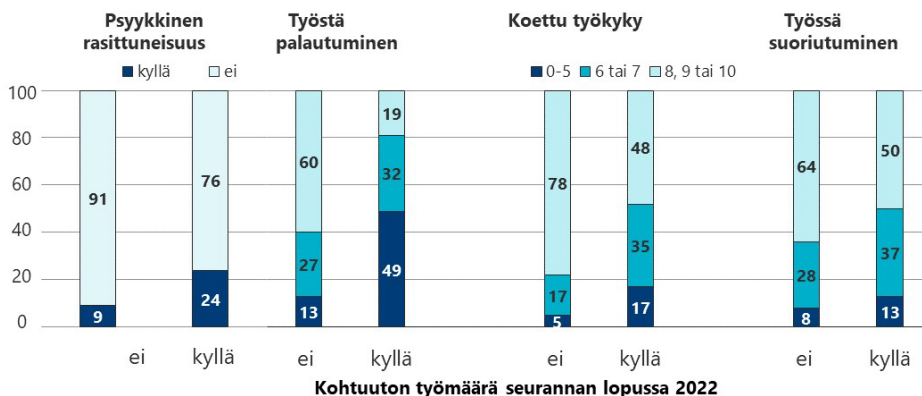
Lähes kaikki (88–94 %) valmistelijat panostivat työhönsä paljon, mutta alle puolet, jopa vain vajaa kolmasosa koki saavansa vastinetta työstään tuloina ja työsuhte-etuina, arvostuksena ja tunnustuksena ja henkilökohtaisena tyydytyksenä.

Kohtuuttoman työmäärän yhteys hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen

Vähän yli puolet (53-55 %) hyvinvointialuevalmistelijoista koki työmääränsä kohtuuttomaksi ja heidän osuutensa oli loppumittauksessa 1,5-kertainen verrattuna vertailuryhmään (35 % $p < 0.001$). Aikapainetta työssään koki 60-63 % valmistelijoista,

kun vertailuryhmän vastaava osuus oli 44 % ($p < 0.001$). Yli 55 tuntia työtä viikossa teki 10 % hyvinvointialuevalmistelijoista ja 4 % vertailuryhmästä ($p = 0.001$).

Ristiintaulukointien perusteella kohtuuttomaksi koettu työmäärä oli yhteydessä korkeampaan psyykkiseen rasittuneisuuteen sekä heikompaan palautumiseen, työkykyyn ja työssä suoriutumiseen loppumittauksessa (kuva 4). Psyykkisesti rasittuneiden osuus oli tilastollisesti merkitsevästi suurempi [$\chi^2(1) = 11,95$, $p < 0,001$] työmääränsä kohtuuttomaksi kokeneissa työntekijöissä verrattuna niihin, jotka eivät kokeneet työmääränsä kohtuuttomaksi. Lisäksi työmääränsä kohtuuttomaksi kokeneissa valmistelijoissa hyvin työstä palautuneita oli pienempi osuus ja heikentyneeksi työkykynsä kokeneita suurempi osuus verrattuna niihin joiden työmäärä ei ollut kohtuuton [$\chi^2(2) = 50,80$, $p < 0,001$ ja $\chi^2(2) = 24,20$, $p < 0,001$]. Työssä suoriutumisessa ei seurannan lopussa ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kohtuuttoman työmäärän suhteen [$\chi^2(2) = 4,68$, $p < 0,096$]

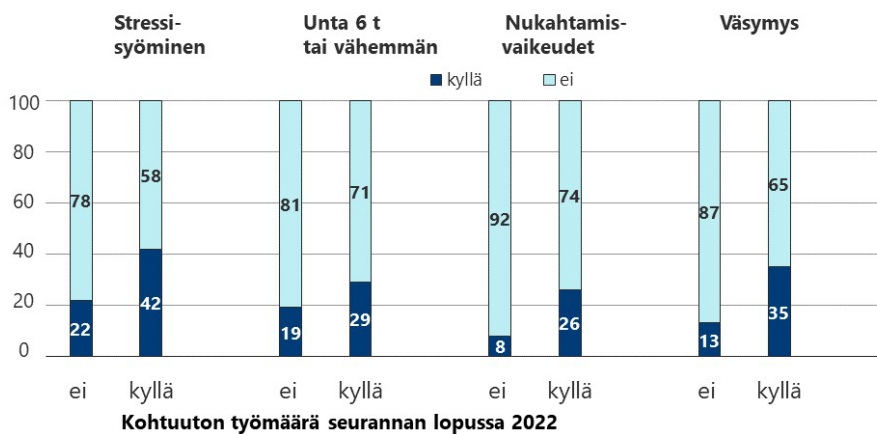


Kuva 4 Kohtuuttoman työmäärän ja psyykkisen rasittuneisuuden, työstä palautumisen, koetun työkyvyn ja työssä suoriutumisen yhteydet hyvinvointialuevalmistelijoiden kiivaan valmisteluvuoden 2022 lopussa.

Ristiintaulukointien perustella kohtuuttomaksi koettu työmäärä oli yhteydessä myös stressisyytymiseen ja nukkumiseen liittyviin ongelmiin (Kuva 5). Stressisyytyminen oli yleisempää työmääränsä kohtuuttomaksi kokeneiden työntekijöiden ryhmässä verrattuna niihin työntekijöihin, jotka eivät kokeneet työmääränsä kohtuuttomaksi. Khiin neliö -testi osoitti, että ero oli tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(1) = 5,68$, $p = 0.017$).

Työmääränsä kohtuuttomaksi kokeneilla oli myös merkittävästi enemmän nukahtamisvaikeuksia ja väsymystä kuin niillä, jotka eivät kokeneet työmääränsä

kohtuuttomaksi. Ero oli tilastollisesti merkitsevä sekä nukahtamisvaikeuksien ($\chi^2(1) = 14,30$, $p < 0.001$) että väsymyksen ($\chi^2(1) = 16,49$, $p < 0.001$) osalta. Unen määrän osalta tulokset viittaavat siihen, että työmääränsä kohtuuttomaksi kokeneista työntekijöistä nukkui hiukan useampi alle 7 tuntia yössä kuin niistä, jotka eivät kokeneet työmääräänsä kohtuuttomaksi. Ero ryhmien välillä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(1) = 3,55$, $p = 0.060$).



Kuva 5 Kohtuuttoman työmäärän yhteys stressisyömiseen, uneen, nukahtamisvaikeuksiin ja väsymykseen hyvinvointialuevalmistelijoiden kiivaan valmisteluvuoden 2022 lopussa.

Pohdinta

Tulokset osoittavat, että hyvinvointialueiden valmistelijat kohtasivat valmisteluvuoden aikana työssään monenlaisia kuormitustekijöitä, jotka heijastuivat heidän työkykynsä ja hyvinvointiinsa. Vaikka tulokset edustavat rajatun valmistelijajoukon kokemuksia eivätkä sellaisenaan ole yleistettävissä vastaajajoukon ulkopuolelle, voidaan niiden perusteella kuitenkin tehdä suuntaa antavia käytännön johtopäätöksiä työntekijöiden jaksamisen ja työkyvyn tukemiseksi haastavassa asiantuntijatyössä. Tulokset korostavat tarvetta kokonaisvaltaiselle lähestymistavalle työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa, jossa huomioidaan sekä työn organisointiin liittyvät että sosiaaliset tekijät.

Avovastausten perusteella valmistelu kuvautui haastavana ja kuormittavana työnä, ja monet vastaajat kuvasivat psyykkistä kuormittumista ja jaksamisen haasteita. Myös määrällisten mittareiden tulokset olivat samankaltaiset. Vaikka valmistelutyön sisältö koettiin usein palkitsevaksi ja merkitykselliseksi, suuri työmäärä ja tiukat aikataulut nakersivat työn mielekkyyttä ja aiheuttivat monille kuormitusta ja jaksamisen haasteita.

Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi resursseja ja aikaa tehtäviensä suorittamiseen. Myös työtehtävien selkeä priorisointi voi auttaa työntekijöitä hallitsemaan työmääräänsä paremmin.

Työn järjestelyihin liittyen myös kokonaisuuden koordinoinnin ja tiedonkulun ongelmat aiheuttivat valmistelijoille kuormitusta ja ylimääräistä työtä. Panostaminen työn hyvään organisointiin sekä riittäviin ja selkeisiin johtamisrakenteisiin voi merkittävästi helpottaa työn arkea haastavissa asiantuntijatehtävissä. Tärkeitä ovat myös vastuualueiden selkeä määrittely sekä säännöllinen ja avoin viestintä.

Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden haasteet, erityisesti lähijohtamisen puutteet ja yhteistyön ongelmat, korostuivat merkittävänä kuormitustekijöinä. Työtä organisoitaessa on tärkeää varmistaa, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa olla läsnä ja tukena työntekijöille. Työaikaa on varattava myös yhteistyön edistämiseen, ja mahdollisiin konflikteihin on pyrittävä löytämään ratkaisuja viipymättä, ennen tilanteen eskaloitumista. Näin voidaan parantaa niin yhteisen työn sujumista kuin työntekijöiden hyvinvointiakin.

Määrällisten analyysien tulokset ovat linjassa niin avovastausaineiston tulosten kuin aiemman tutkimuksenkin kanssa (Bamberger ym. 2015, Bennett ym. 2018, Cropley ym. 2020, Park & Sung, 2020) ja osoittavat, että kohtuuttomaksi koettu työmäärä on yhteydessä heikompaan hyvinvointiin ja työkykyyn myös Suomessa haastavaa asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti havaintomme psyykkisestä rasittuneisuudesta ja heikommasta palautumisesta korostavat työkuormituksen hallinnan tärkeyttä. Työkuormituksen hallinta voi estää negatiivisen kierteen, jossa kohtuuttomaksi koettu työmäärä ja heikentynyt hyvinvointi vahvistavat toisiaan. Organisaatioiden tulee aktiivisesti pyrkiä hallitsemaan työntekijöiden työkuormitusta tarjoamalla riittävät resurssit työntekoon ja mahdollisuuksia palautumiseen, jotta työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet ylläpitää terveyttään ja hyvinvointiaan. Tämä on erityisen tärkeää kriisiaikana tehtävässä työssä, jossa työn vaatimukset voivat olla erityisen korkeat.

4.2 Voidaanko työpaineiden haitallista vaikutusta työstä palautumiseen lieventää panostamalla työn voimavaroihin ja työstä palautumisen keinoihin?

Päätulokset:

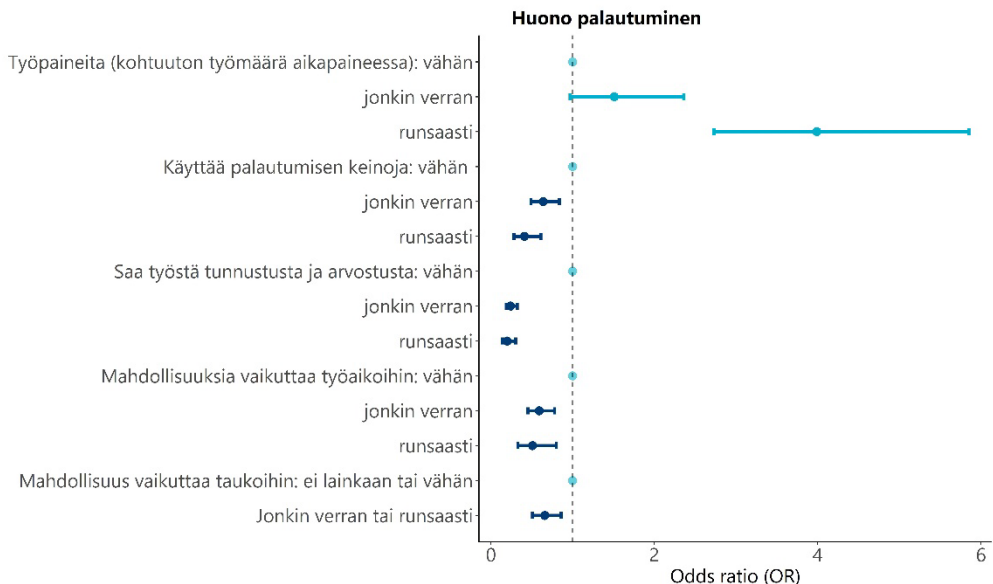
- Työpaineet eli kohtuuton työmäärä aikapaineessa oli itsenäisesti yhteydessä huonoon työstä palautumiseen.
- Työn voimavaratekijöiden kuten työstä saatu tunnustus ja arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja taukoihin sekä työntekijän psykologisten palautumisen keinojen käyttö suojeli itsenäisesti huonolta työstä palautumiselta ja lievensi työpaineiden haitallista yhteyttä työstä palautumiseen yhdessä terveellisten elintapojen ja psykologisten palautumisen keinojen kanssa.
- Kun työpaineita on paljon, on erityisen tärkeää käyttää sekä yksilöiden että työyhteisöjen keinoja edistää työstä palautumista.
- Jo kohtalaiset mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin ja kokemus työstä saadusta tunnuksesta ja arvostuksesta lieventävät huonon palautumisen riskiä.

Hyvinvointialuevalmistelijoiden seuranta kiireisen valmisteluvuoden aikana osoitti kohtuuttoman työmäärän olevan yhteydessä työstä palautumisen heikkenemiseen (edellinen luku). Lisäksi havaitsimme sekä hyvinvointialuevalmistelijoiden seuranta-aineistossa että aiemmissa hyvinvointialueiden seuranta tutkimuksissa erilaisten muutosmyllerrysten ja kriisien lisäävän työn kuormitusta. Koska työssä ja työpaikalla on monia voimavaratekijöitä, herää kysymys, voidaanko työkuormituksen kuten työpaineiden haitallista vaikutusta työstä palautumiseen laimentaa tai jopa poistaa työn voimavaratekijöillä, jolloin voitaisiin keskittyä vahvistamaan näitä voimavaratekijöitä.

Uusimmassa, osin tässä projektissa työstetyssä artikkelissa (Selander ym. 2024) tutkimme Mitä kuuluu? -tutkimusaineistolla, voidaanko työpaineiden haitallista vaikutusta huonoon työstä palautumiseen lievittää terveellisillä elintavoilla, psykologisten palautumisen keinojen käytöllä tai työn voimavaratekijöillä.

Tulokset osoittivat, että työyhteisöillä on monia keinoja ehkäistä huonoa työstä palautumista, vaikka mikään niistä ei yksin tai yhdessä poista kokonaan työpaineiden haitallista vaikutusta työstä palautumiseen. Työstä saatu tunnustus ja arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja taukojen pitämiseen suojasivat huonolta palautumiselta (Kuva 6). Tulostemme perusteella yksilöiden käyttämät psykologisen palautumisen keinot ja se, ettei ollut unihäiriöitä, suojasivat itsenäisesti huonolta palautumiselta. Liikunta-aktiivisuudella ei ollut itsenäistä yhteyttä työstä palautumiseen

tässä tutkimuksessa, kun mallissa huomioitiin ikä, sukupuoli, lasten lukumäärä, ammatti, esihenkilöasema, toimialue sotessa (iäkkäiden palvelujen alaluokat vs. muu sote), vuorotyö ja koettu terveys.



Kuva 6 Logistinen regressiomalli työpaineiden, palautumisen keinojen ja työn voimavarekijöiden yhteydestä huonoon palautumiseen. Mallissa vakioitiin sukupuoli, ikä, lasten lukumäärä, ammatti, esihenkilöasema, toimialue sotessa (iäkkäiden palvelut/muut), vuorotyö, koettu terveys. Lisäksi mallissa olivat mukana unihäiriöt, liikunta ja työn hallinta. Työn hallinnan yhteys huonoon palautumiseen ei ollut tilastollisesti merkitsevä (Selander ym. 2024).

Selitysasteiden perusteella työhön liittyvien voimavarekijöiden merkitys työstä palautumiselle oli yhtä merkittävä kuin psykologisten palautumisen keinojen ja terveellisten elintapojen yhdessä, mikä korostaa, että palautuminen ei ole vain yksilön asia, vaan siihen tulee kiinnittää huomiota koko työyhteisön tasolla. Tilanteen edistämiseksi jo pienetkin teot ovat ratkaisevia, sillä mallin perusteella laskettujen OR-kertoimien ja niiden 95 % luottamusvälien mukaan jo kohtalaiset vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja kokemus työstä saadusta tunnustuksesta ja arvostuksesta vähensi huonon palautumisen todennäköisyyttä yhtä paljon, kuin jos vaikutusmahdollisuuksia ja kannustusta saa runsaasti.

Pohdinta

Tulokset osoittivat, että työyhteisöillä on monia keinoja, joilla voidaan tukea työstä palautumista ja lieventää jonkin verran työpaineiden haittaa. Tulokset osoittavat myös, että koska runsas työkuormitus lisää riskiä huonoon työstä palautumiseen, on työstä palautumiseen tärkeää kiinnittää huomiota etenkin, kun kuormitus on runsasta. Työkuormitusta voi hallita sekä muokkaamalla työtä että vahvistamalla työntekijän voimavaroja (Sallinen ym. 2024).

Parhaimpaan lopputulokseen työstä palautumisen edistämiseksi päästään, kun työyhteisön keinoihin yhdistetään yksilön psykologisten palautumisen keinojen käyttö ja palautumista edistävät elintavat. Tulokset korostavatkin sitä, että palautuminen ei ole vain yksilön henkilökohtainen asia tai vapaa-ajan asia, vaan siihen tulee kiinnittää huomiota myös työyhteisön toiminnassa ja jo työpäivän aikana.

Työyhteisöt ja esihenkilöt voivat edistää työstä palautumista osoittamalla tunnustusta ja arvostusta, mahdollistamalla työvuoron aikaiset tauot, sekä edistämällä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihin. Osallistavan työvuorosuunnittelun on todettu lisäävän hyvinvointia (Karhula ym. 2020). Osallistava työvuorosuunnittelu ja positiivisen palautekulttuurin rakentaminen kriittistä ja rakentavaa palautetta unohtamatta tukevat työstä palautumista jo työssä. Lisäksi on tärkeää mahdollistaa tauot jo työpäivän aikana sekä rohkaista työntekijöitä ylläpitämään terveellisiä elintapoja ja opastaa psykologisten palautumisen keinojen käyttöön.

4.3 Yhteisölliset keinot työstä palautumisen tukena: sosiaalinen tuki

Päätulokset:

- Sosiaalisen tuen määrä säilyi suurimmalla osalla hyvinvointialuevalmistelijoista valmisteluvuoden ajan ennallaan.
- Useasta lähteestä saatu sosiaalinen tuki edisti työstä palautumista.
- Esihenkilöiltä saatava sosiaalinen tuki oli oleellisempaa työstä palautumiselle kuin kollegoilta tai yhteistyöverkostoista saatu kannustus ja tuki.

Johdanto

Työyhteisö – esihenkilöt ja kollegat – ovat keskeisiä voimavaratekijöitä, jotka tukevat työstä palautumista (Laitinen ym. 2023b, Scheel ym. 2017) ja auttavat tasapainottamaan työhön liittyviä kuormitustekijöitä (Karasek ja Theorell 1990). Työyhteisöltä saatava tuki työstä palautumiseen voi olla konkreettista avun tarjoamista, tiedon jakamista tai

arviointitukea, joka auttaa arvioimaan esimerkiksi tekeekö oikeita toimenpiteitä oikean tiedon pohjalta (Langford ym. 1997, Mathieu ym. 2019). Tällainen tuki auttaa erityisesti työmäärän hallinnassa. Toisaalta työyhteisöltä saatava tuki voi olla myös emotionaalista, millä viitataan välittämisen, huolenpidon ja empatian tunteisiin (Karasek ja Theorell 1990).

Positiivinen vuorovaikutus ja kokemus yhteenkuuluvuudesta tukee työstä irrottautumista ja siten palautumista jo työpäivän aikana. Lisäksi positiivinen vuorovaikutus on oleellinen osa työyhteisön psykologisen turvallisuuden syntyminen prosessia (Carmeli ja Gittel 2009). Aiemmissa tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että yhdessä nauraminen (Scheel ym. 2017) ja työyhteisön psykologinen turvallisuus, eli se että uskaltaa tuoda esille omia ajatuksiaan ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumiseksi, tukee työstä palautumista ja lieventää työkuormituksen haitallista yhteyttä työstä palautumiseen (Laitinen ym. 2023b). Työyhteisön psykologinen turvallisuus liittyy myös organisaatioon sitoutumiseen ja uuden oppimiseen (Frazier ym. 2017). Työyhteisön merkityksestä työstä palautumiselle on kuitenkin vain vähän tutkimusta (Laitinen ym. 2023b, Scheel ym. 2017, Pennonen ym. 2011), eikä tietääksemme lainkaan hyvinvointialuevalmistelijoiden kaltaisessa aikapaineisessa työssä. Tietääksemme aiemmissa tutkimuksissa ei ole tarkasteltu myöskään sitä, onko useasta lähteistä koostuva tuki yksittäisiä tahoja hyödyllisempää tai sitä, keneltä tukea tulisi erityisesti saada, jotta työntekijät palautuvat työstään.

Tässä osatutkimuksessa selvitämme perinteisesti työstressimalleissa (esim. Karasek ja Theorell 1990) tarkasteltujen sosiaalisen tuen lähteiden - esihenkilö ja kollegat - lisäksi ministeriön asettamasta yhteistyöverkostosta saatavan sosiaalisen tuen, sekä eri tuen lähteiden kasautumisen merkitystä työstä palautumiselle. Yhteistyöverkoston kautta koordinoitiin alueiden välistä yhteistyötä sekä erilaisia muita kansallisia ja maakunnallisia verkostoja. Vain osa valmistelijoista kuului yhteistyöverkoston.

Yksittäisten sosiaalisen tuen lähteiden ohella kiinnitimme huomion kasautuvaan sosiaaliseen tukeen. Oletimme, että kasautuva sosiaalinen tuki olisi hyödyllisempää kuin yksittäisestä lähteestä peräisin oleva sosiaalinen tuki, koska aiemmissa tutkimuksissa kasautuvan työkuormituksen on havaittu työkyvyn ja psyykkisen rasittuneisuuden näkökulmasta yksittäisiä kuormitustekijöitä haitallisemmaksi (Juvani ym. 2006, Nikunlaakso ym. 2022, Selander ym. 2022).

Aineisto ja mittarit

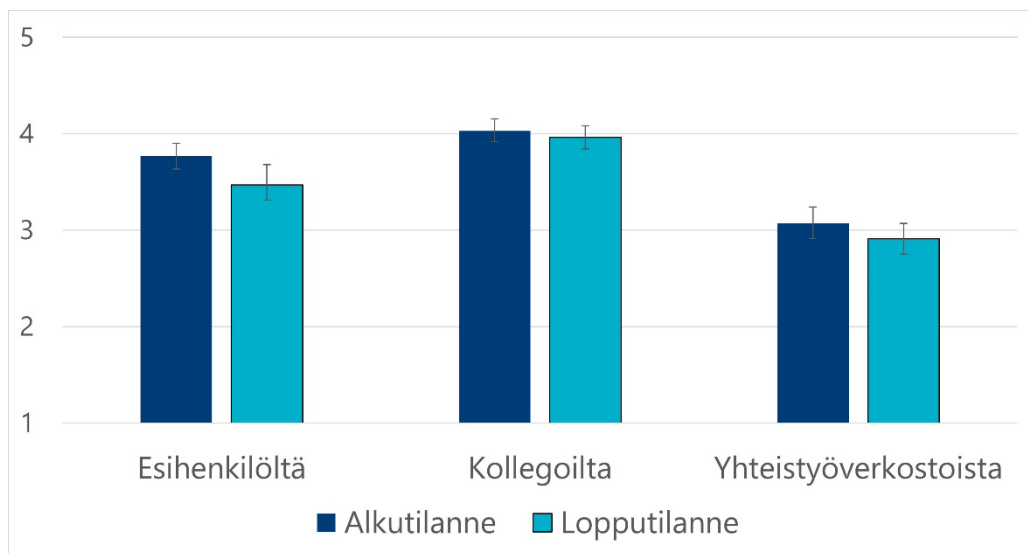
Tässä osatutkimuksessa hyödynsimme Mitä kuuluu? -hyvinvointialuevalmistelijoille seuranta-aineistoa. Palautumista mitattiin yhdellä kysymyksellä: Palaudutko työpäivän aiheuttamasta rasituksesta ennen seuraavaa työpäivää? (0=en ollenkaan – 10=täysin). Lisäksi esitimme hyvinvointialuevalmistelijoille viisi väittämää sosiaaliseen tukeen liittyen. Kaksi kysymystä kollegoilta (alkutilanne ka=4,03; kh=0,84; med=4, lopputilanne ka=3,96, kh=0,87; med=4) ja kaksi kysymystä esihenkilöiltä (alkutilanne ka=3,77; kh=0,97; med=4, lopputilanne ka=3,47, kh=1,11; med=3,5) saatavasta sosiaalisesta tuesta: Saatko tukea ja rohkaisua kollegoiltasi/esihenkilöltäsi, kun työ tuntuu hankalalta ja Koetko kollegoiden/esihenkilön kuuntelevan, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä). Lisäksi yhdellä väittämällä tiedusteltiin kansallisista yhteistyöverkostoista saatavaa sosiaalista tukea: Oletko saanut tukea omaan työhösi kansallisista yhteistyöverkostoista (1=en ole mukana kansallisissa yhteistyöverkostoissa, 2=en lainkaan – 5=kyllä, erittäin paljon, alkutilanne ka=3,09; kh=1,16; med=3, lopputilanne ka=2,96, kh=1,17; med=3).

Analyysejä varten laskimme yksittäisistä lähteistä - esihenkilöltä, kollegoilta ja yhteistyöverkostolta - saatua sosiaalista tukea kuvaavat keskiarvomuuttujat alku- ja lopputilanteessa, sekä näiden kasautumista kuvaavat muuttujat. Kasaumamuuttujaa varten jokainen yksittäinen sosiaalisen tuen mittari katkaistiin käyttäen alkutilanteen mediaania katkaisukohtana. Näistä kaksiluokkaisista muuttujista muodostettu kasaumamuuttuja kertoo siten valmistelijoiden prosenttiosuudet, jotka olivat saaneet vähän sosiaalista tukea kaikilta, olivat saaneet sosiaalista tukea paljon yhdeltä, kahdelta tai kolmelta eri taholta. Analyyseissä kaksi viimeisintä luokkaa on yhdistetty.

Linearisessa regressiomallissa huomioitiin lisäksi työmäärän ja uniongelmiin muutos, sukupuoli (mies/nainen), ikä, sirpalealue (kyllä/ei) sekä vastauskuukausien välinen etäisyys. Työmäärää mitattiin alku- ja lopputilanteessa kysymyksillä: Minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää ja Minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitäni tehdyksi (vastausasteikko 1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä) ja uniongelmiin yleisyyttä seuraavilla kahdella kysymyksellä: Kuinka usein viimeisten kuukausien aikana seuraavat ongelmat ovat vaivanneet sinua: nukahtamis- tai nukkumisvaikeudet tai liiallinen nukkuminen, väsymys tai energian puute (vastausasteikko 1=eivät ollenkaan – 4=lähes joka päivä). Muutosmuuttuja laskettiin vähentämällä alkutilanteen keskiarvosta lopputilanteen keskiarvo, jolloin kasvavat arvot kertovat työmäärän ja uniongelmiin lisääntymisestä.

Tulokset

Hyvinvointialuevalmistelijat kokivat seurantakyselyn aikana saaneensa eniten sosiaalista tukea kollegoiltaan sekä esihenkilöltään (kuva 7.). Vähiten tukea saatiin kansallisista yhteistyöverkostoista. Valmisteluvuoden aikana etenkin esihenkilöltä saatava sosiaalinen heikkeni.



Kuva 7 Esihenkilöltä, kollegoilta ja yhteistyöverkosta saatu sosiaalinen tuki (keskiarvo ja niiden 95 % luottamusväli) valmisteluvuoden alussa ja lopussa.

Yksittäisistä lähteistä saatavan sosiaalisen tuen ohella tarkastelimme eri lähteistä saatavan sosiaalisen tuen kasautumista. Alkutilanteessa 34 % valmistelijoista oli saanut paljon sosiaalista tukea kahdesta tai kolmesta eri lähteestä - esihenkilöltä, kollegoilta ja/tai yhteistyöverkostonilta (Kuva 8). 30 % oli saanut paljon sosiaalista tukea yhdeltä taholta ja 36 % kuului ryhmään, joka ei ollut saanut sosiaalista tukea miltään lähteeltä.

Valtaosa (65 %) hyvinvointialuevalmistelijoista sai sosiaalista tukea saman verran eri lähteistä koko valmisteluvuoden ajan. Noin viidenneksellä (19 %) sosiaalisen tuen lähteet laajenivat siten, että sosiaalista tukea oli saatavilla paljon useammalta eri taholta kuin alkutilanteessa. Toisaalta noin viidenneksen (21 %) sosiaalisen tuen lähteet vähenivät valmisteluvuoden aikana. Ristiintaulukoiden perusteella sukupuoli, ($\chi^2=2,81$, $p=0,591$), ikä ($\chi^2=7,95$, $p=0,439$) tai alue ($\chi^2=15,57$, $p=0,212$) ei ollut yhteydessä sosiaalisen tuen kasaumassa tapahtuneisiin muutoksiin.

		Saanut paljon tukea lopputilanteessa		
		Ei keneltäkään (39 %)	Yhdeltä (29 %)	Vähintään kahdelta (33 %)
Saanut paljon tukea alkutilanteessa	Ei keneltäkään (36 %)	Vähän sosiaalista tukea (24 %)		Sosiaalinen tuki lisääntynyt (19 %)
	Yhdeltä (30 %)		Yhdeltä paljon sosiaalista tukea (19 %)	
	Vähintään kahdelta (34 %)	Sosiaalinen tuki vähentynyt (22 %)		Vähintään kahdelta paljon sosiaalista tukea (22 %)

Kuva 8 Sosiaalisen tuen lähteiden määrä alku- ja lopputilanteessa (%).

Tulosten perusteella eri lähteistä saadulla sosiaalisella tuella oli lievä positiivinen yhteys työstä palautumiseen lopputilanteessa, kun huomioitiin taustamuuttujat, palautuminen alkutilanteessa, uniongelmiin ja työmäärän muutokset (taulukko 1). Valmistelijat, jotka kokivat saaneensa paljon sosiaalista tukea yhdeltä tai kahdelta eri taholta koko seurantajakson ajan, palautuivat seurantavuoden lopussa paremmin kuin ne, joiden sosiaalinen tuki oli vähäistä koko seurantavuoden ajan. Myös se, jos oli saanut sosiaalista tukea paljon edes valmisteluvuoden alussa, mutta tuki oli vähentynyt, edisti työstä palautumista verrattuna niihin, joiden sosiaalinen tuki oli vähäistä koko valmisteluvuoden aikana. Sen sijaan sosiaalisen tuen lähteiden määrän lisääntyminen ($p=0,092$) ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työstä palautumiseen lopputilanteessa.

Tulokset antavat varoista tukea sille, että useammasta lähteestä saatava sosiaalinen tuki voi olla yksittäistä tahoa hyödyllisempää. Emme kuitenkaan saaneet päätelmälle tilastollista tukea, sillä regressiokertoimille lasketut luottamusvälit menevät päällekkäin. Siten aiheesta tarvitaan jatkotutkimusta

Toisaalta tulokset osoittavat myös, että sosiaalisen tuen merkitys työstä palautumiseen on selkeästi vähäisempi kuin lähtötilanteen palautumisen tai työmäärän ja uniongelmiin. Vahvimmin lopputilanteen palautumiseen oli yhteydessä alkutilanteen

palautuminen. Toisin sanoen hyvin palautuvat palautuivat työstään hyvin myös valmisteluvuoden päättyessä, ja vastaavasti huonosti palautuvilla heikko palautuminen pysyy pitkälti ennallaan. Työmäärän ja uniongelmiin lisääntyminen puolestaan ennakoivat heikompaa palautumista seurantavuoden lopussa.

Taulukko 1 Lopputilanteen työstä palautumiseen yhteydessä olevat tekijät. Lineaarisen regressiomallin pohjalta lasketut standardoidut regressiokertoimet ja niiden tilastolliset merkitsevyydet (p-arvot).

	Askel1	Askel2	Askel3
Palautuminen alkutilanteessa	0,67***	0,74***	0,72***
Uniongelmiin muutos		-0,24***	-0,25***
Työmäärän muutos		-0,26***	-0,25***
Sosiaalinen tuki (ref.=pysynyt vähäisenä)			
Sosiaalinen tuki vähentynyt			0,14*
Sosiaalinen tuki lisääntynyt			0,10
Paljon sosiaalista tukea yhdeltä			0,12*
Paljon sosiaalista tukea kahdelta			0,15*
F muutos	31,16***	32,69***	2,27
Adj. R² muutos	0,47	0,14	0,02

p<0,05; **p<0,01; *p<0,001. Mallissa on vakioitu sukupuoli, ikä, sirpalealue, vastauskuukausien välinen etäisyys.*

Pohdinta

Valtaosalla hyvinvointialuevalmistelijoista kokemus sosiaalisen tuen määrästä säilyi likimain samansuuruisena ja muutoksilla oli vain vähäinen yhteys työstä palautumiseen kuormittavassa työympäristössä. Palautumisen kannalta keskeisempää oli alkutilanteen palautuminen, sekä työmäärän ja uniongelmiin lisääntyminen. Siten organisaatioissa on tärkeintä tukea työntekijöiden palautumista jo ennen muutoksia, sekä puuttua liialliseen työkuormitukseen.

Myös sosiaalista tukea tarvitaan, sillä yhteyden heikkoudesta huolimatta se oli tilastollisesti merkitsevä. Valmistelijat, jotka saivat paljon sosiaalista tukea yhdeltä tai useammalta eri taholta - esihenkilöltä, kollegoilta tai valmisteluverkostosta - kokivat palautuvansa työstään paremmin valmisteluvuoden lopussa kuin ne, joiden sosiaalisen tuen määrä pysyi vähäisenä koko valmisteluvuoden ajan. Tulosten perusteella ei voitu kuitenkaan tehdä luotettavaa johtopäätöstä, onko useammasta lähteestä koostuva sosiaalinen tuki hyödyllisempää työstä palautumiselle kuin yksittäisestä lähteestä saatu sosiaalinen tuki.

Koska sosiaalisen tuen kasautuminen ei tässä osatutkimuksessa näyttäytynyt erityisen hyödylliselle työstä palautumisen kannalta, seuraava luonteva kysymys on, keneltä saatava sosiaalinen tuki ja tuen lisääntyminen - esihenkilön, kollegoiden vai yhteistyöverkoston – hyödyttää eniten valmistelijoiden kaltaisessa työssä työstä palautumista.

Toisaalla raportoimienne tulosten perusteella erityisesti esihenkilötuen lisääntyminen tuki valmistelijoiden työstä palautumista (Selander ym. hankkeen käsikirjoitus 2024). Sen sijaan kollegoilta tai yhteistyöverkostoilta saatavan sosiaalisen tuen lisääntyminen ei ollut yhteydessä työstä palautumisen muutoksiin. Siten tulevia uudistuksia ajatellen on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti esihenkilöiden ja johdon rooliin sosiaalisen tuen tarjoajana ja sen mahdollistajana.

Esihenkilöiden ja johdon rooli korostuu erityisesti hyvinvointialuevalmistelun kaltaisessa intensiivisessä työympäristössä, jossa suurin osa valmistelijoiden voimavaroista kului luultavimmin työtehtävistä suoriutumiseen, eikä sosiaalisten verkoston rakentamiseen jäänyt kenties aikaa tai energiaa. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että vain viidenneksellä vastaajista sosiaalisen tuen lähteet lisääntyivät ja kansalliset yhteistyöverkostot olivat vähemmän hyödynnettyjä kuin omasta organisaatiosta saatavat sosiaalisen tuen lähteet koko valmistelun ajan. Sen vuoksi tulevissa uudistuksissa onkin tärkeää varmistaa, että tuen jakamiselle ja vastaanottamiselle on riittävästi aikaa ja kohtaamisille järjestetään aidosti mahdollisuuksia. Rakenteiden, kuten kansallisten yhteistyöverkoston ja organisaation sisäisten kohtaamispaikkojen lisäksi tämä edellyttää organisaation sisäisiä järjestelyjä, kuten työn rajaamista. Lisäksi organisaation sisällä on tärkeää kouluttaa ja valmistella esihenkilöitä johtamaan työntekijöitä läpi muutosmyllerryksen siten, että esihenkilöillä on riittävästi keinoja ja osaamista hallita alaistensa työmäärää, tukea työyhteisön vuorovaikutusta ja työstä palautumista.

4.4 Yhteisölliset keinot työstä palautumisen tukena: valmentava johtaminen

Päätulokset:

- Valmentavaa johtamista ja työn palkitsevuutta kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet pienenevät valmisteluvuoden aikana, etenkin nuorimpien työntekijöiden ja useista eri organisaatioista yhdistyneillä hyvinvointialueilla työskennelleiden keskuudessa.
- Lähiesihenkilöllä oli tärkeä rooli palautumisen tukemisessa.
- Valmentava johtaminen johtamistyylinä edisti hieman työstä palautumista.
- Valmentava johtaminen tuki työntekijöiden kokemusta työn palkitsevuudesta. Työn palkitsevuuden kokemus ei riittänyt edistämään työstä palautumista, kun muut tekijät huomioitiin.

Johdanto

Valmentavan johtamisen tavoitteena on mahdollistaen ja tukien edistää yksilöiden ja koko työyhteisön motivaatiota pyrkiä kohti yhteisesti jaettuja tavoitteita. Valmentava johtaja keskittyy kyselemään, kuuntelemaan ja kannustamaan yksilöitä ja tiimin jäseniä löytämään itse vastauksen käsillä oleviin ongelmiin, sekä kehittämään itseään.

Työyhteisön jäsenten kannustus kertoo oman mielipiteensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssä vahvistaa työntekijöiden osaamista sekä kokemusta autonomiasta ja työn hallinnasta. Rohkaisu kohti yhteisesti jaettuja tavoitteita puolestaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta, sekä luo yhteistä visiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta, jotka ovat kaikki tärkeitä työntekijöiden motivaation (Schaufeli 2015, 2021) ja palautumisen (Newman ym. 2014) näkökulmasta.

Johtamisen ohella perinteisten stressiteorioiden mukaan työkuormitusta voidaan hallita ja siten tukea työssä jaksamista lisäämällä joko työn hallintaa ja kykyjen käyttömahdollisuuksia (Karasek ja Theorell 1990) tai palkkioiden (Siegrist 1996) avulla. Palkkiot voivat olla aineellisia kuten palkka ja työsuhde-edut, henkilökohtaista tyydytystä tai sosioemotionaalisia, kuten työstä saatua tunnustusta ja arvostusta. Keskitymme tässä osatutkimuksessa valmentavan johtamisen rinnalla erityisesti palkkioiden merkitykseen työstä palautumisen tukena.

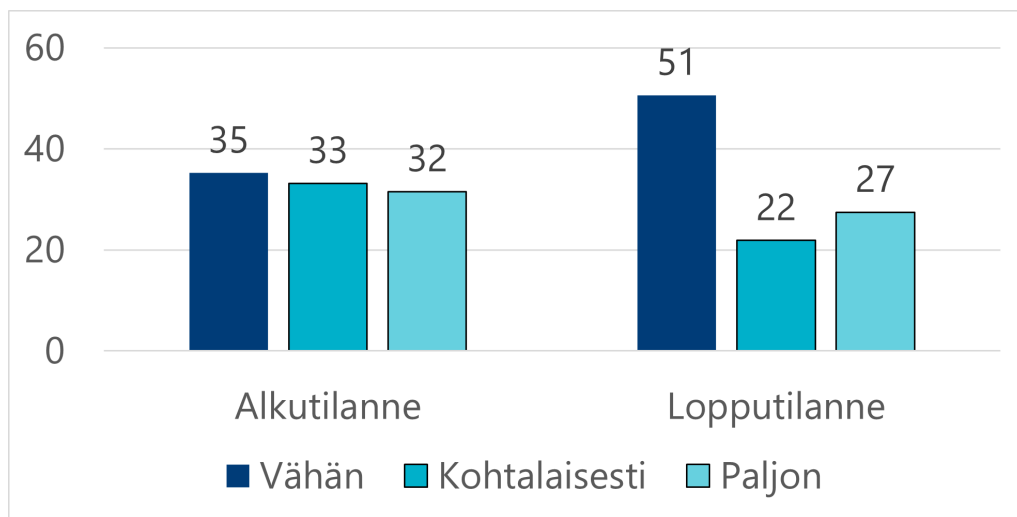
Aineisto ja mittarit

Aineistona käytettiin Mitä kuuluu? -hyvinvointialuevalmistelijoille seuranta-aineistoa, jossa palautumista mitattiin yhdellä kysymyksellä: palaututko työpäivän aiheuttamasta rasituksesta ennen seuraavaa työpäivää? (0=en ollenkaan – 10=täysin). Valmentavaa johtamista mitattiin kolmella väittämällä: 1) Esimieheni kannustaa työyhteisöni jäseniä käyttämään vahvuuksiaan työssä, 2) Esimieheni kannustaa työyhteisöni jäseniä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin ja 3) Esimieheni kannustaa työyhteisöni jäseniä kertomaan oman mielipiteensä (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä). Väittämistä muodostettiin alku- ja lopputilannetta kuvaava valmentavan johtamisen keskiarvomuuttuja. Lisäksi palkkioihin liittyen vastaajia pyydettiin arvioimaan Saavatko he itselleen vastinetta työstä a) tuloina, työsuhde-etuina ym., b) henkilökohtaisena tyydytyksenä tai c) tunnustuksena ja arvostuksena (1=en lainkaan – 5=erittäin paljon). Myös näistä laskettiin alku- ja lopputilannetta kuvaavat keskiarvomuuttujat. Kuvailuvia analyysejä varten valmentavan johtamisen (vähän: 1–3,67, kohtalaisesti 3,68–4,34, paljon 4,35–5) ja palkkioiden (vähän: 1–2,67, kohtalaisesti 2,68–3,34, paljon 3,35–5) keskiarvomuuttujat jaettiin alkutilanteen perusteella kolmeen likimain yhtä suureen ryhmään, minkä jälkeen samoja raja-arvoja käytettiin lopputilanteen luokitteluksi. Regressiomallissa käytettävät muutosmuuttujat laskettiin vähentämällä alkutilanteen keskiarvosta lopputilanteen keskiarvo, jolloin muuttujan kasvavat arvot viittaavat valmentavan johtamisen ja palkkioiden lisääntymiseen.

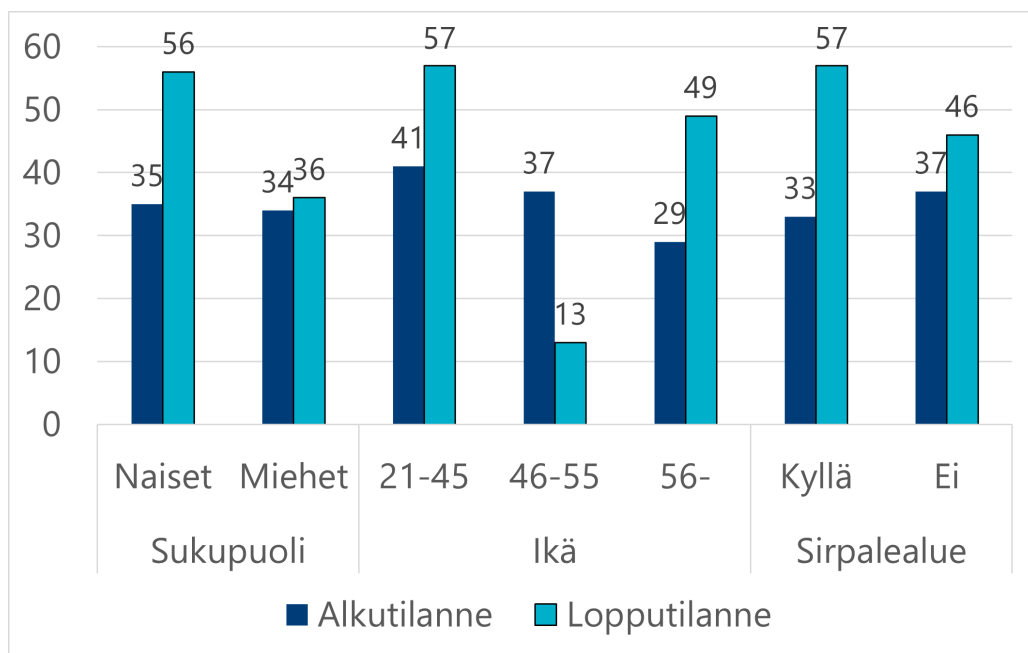
Tulokset

Alkutilanteessa kokemus valmentavasta johtamisesta oli suhteellisen korkealla tasolla. Suurin osa myös vähiten valmentavaa johtamista kokevien luokassa koki, että esihenkilön johtamistyyli oli ainakin jossain määrin valmentavaa. Vain 13 prosenttia vastaajista arvioi valmentavan johtamistyylin alle kolmen asteikolla 1–5.

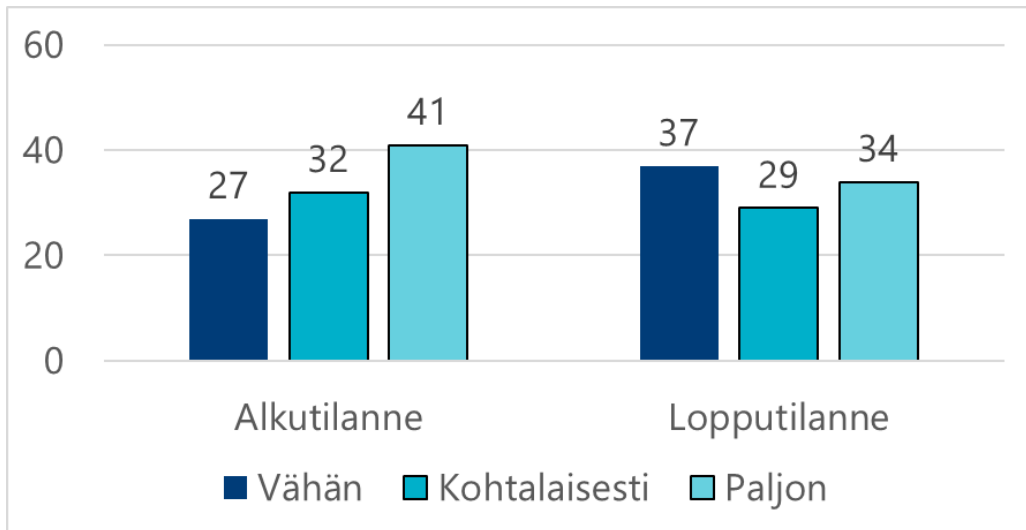
Valmisteluvuoden lopussa kokemus valmentavasta johtamisesta heikkeni. Niiden osuus, jotka kokivat valmentavan johtamisen vähäisenä, nousi valmisteluvuoden aikana 35 prosentista 51 prosenttiin (kuva 9). Samanaikaisesti niiden vastaajien osuus, jotka kokivat, että valmentavaa johtamista oli kohtalaisesti tai paljon pieneni. Suhteellisesti eniten valmentavaa johtamista kokevien osuudet heikkenivät naisilla, keski-ikäisillä sekä vastaajilla, jotka valmistelivat useiden eri organisaatioiden yhdistämistä hyvinvointialueeksi, eli alueilla, joissa valmisteluun lähdettiin ”tyhjältä pöydältä” ja jotka eivät olleet toimineet sote-kuntayhtyminä (kuva 10). Näissä ryhmissä myös hyvin työstä palautuneita oli vähiten.



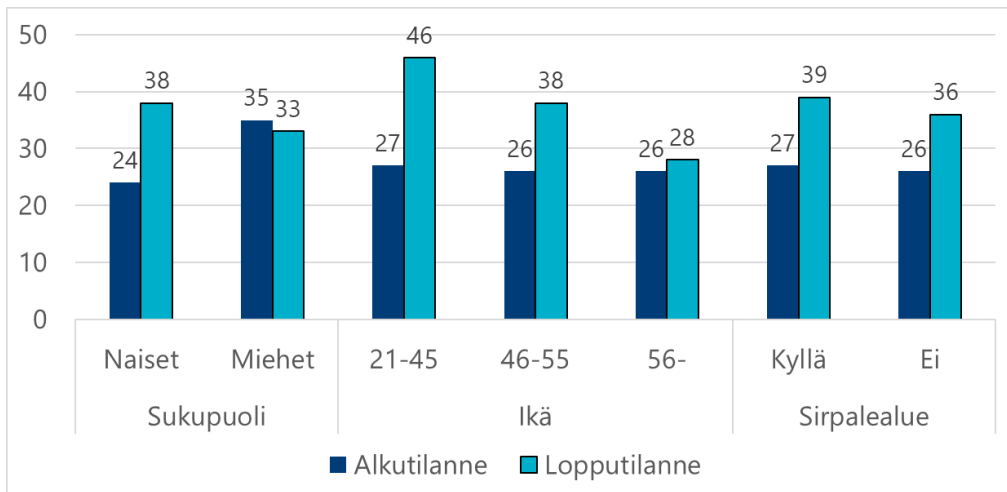
Kuva 9 Valmentavaa johtamista kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) alku- ja lopputilanteessa.



Kuva 10 Vähän valmentavaa johtamista kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) alku- ja lopputilanteessa sukupuolen, iän ja alueen mukaan. Sirpalealue tarkoittaa useista eri organisaatioista yhdistyvää hyvinvointialuetta, jotka eivät olleet toimineet sote-kuntayhtymänä ennen uudistusta.



Kuva 11 Työn palkitsevana kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) alku- ja lopputilanteessa.



Kuva 12 Vähän työstään palkitsevuutta kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet alku- ja lopputilanteessa sukupuolen, iän ja alueen mukaan. Sirpalealue tarkoittaa useista eri organisaatioista yhdistynyttä hyvinvointialuetta, jotka eivät olleet toimineet sote-kuntayhtyminä ennen uudistusta.

Valmentavan johtamisen kokemus oli koko aineistossa suhteellisen korkealla tasolla. Sen sijaan kokemus työn palkitsevuudesta oli selkeästi vähäisempää. Matalimpaan kolmannekseen kuuluvien arviot työn palkitsevuudesta vaihtelivat välillä 1–2,67, kun

valmentavassa matalimpaan kolmannekseen kuuluvien vastaukset vaihtelivat välillä 1–3,67 asteikolla 1–5. Valmisteluvuoden edetessä kokemus työn palkitsevuudesta heikkeni (kuva y). Suurimmat muutokset tapahtuivat naisten, nuorimpien sekä sirpalealueilla työskentelevien osuuksissa (kuva 11).

Työstä saatavien palkkioiden ($r=0,21$, $p<0,001$) ja valmentavan johtamisen ($r=0,14$, $p=0,042$) lisääntyminen korreloi positiivisesti lopputilanteen palautumisen kanssa. Kun mallissa huomioitiin taustatekijät sekä uniongelmiin ja työmäärän muutokset, ainoastaan valmentavan johtamisen muutos oli yhteydessä lopputilanteen palautumiseen (taulukko 2). Valmentavan johtamisen lisääntyminen kykenee siis jossain määrin tukemaan työstä palautumista lopputilanteessa, joskin sen merkitys on heikompi kuin työmäärän ja uniongelmiin muutosten. Siten valmentavan johtamisen rinnalle tarvitaan myös muunlaista johtamista. Palkkioiden merkitys työstä palautumiseen puolestaan välittyy muiden tekijöiden, kuten valmentavan johtamisen kautta, eikä sen lisääminen yksin ole riittävä palautumisen tukemiseksi.

Taulukko 2 Lopputilanteen työstä palautumiseen yhteydessä olevat tekijät. Lineaarisen regressiomalliin pohjautuvat standardoidut regressiokertoimet ja niiden tilastolliset merkitsevyydet (p-arvot).

	Askel1	Askel2	Askel3
Palautuminen alkutilanteessa	0,63***	0,73***	0,74***
Uniongelmiin muutos		-0,26***	-0,24***
Työmäärän muutos		-0,28***	-0,26***
Palkkioiden muutos			0,03
Valmentavan johtamisen muutos			0,14**
F muutos	26,62***	40,45***	5,34**
Adj. R² muutos	0,42	0,18	0,02

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$. Mallissa on vakioitu sukupuoli, ikä, sirpalealue ja vastauskuukausien välinen etäisyys.

Siihen, millaista johtamista valmentavan johtamisen rinnalle tarvitaan palautumisen tueksi, saatiin lisäselvyyttä työhyvinvointikyselyjen avovastausten analyysistä. Tulosten perusteella sotetyöntekijät kokivat, että lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli työntekijöiden palautumisen tukemisessa. Esihenkilön aktiivinen osallistuminen esimerkiksi työaikojen ja työvuorojen suunnitteluun koettiin tärkeäksi, jotta ne ovat ergonomisia ja tukevat yksilöllisiä tarpeita. Vastauksissa nousi esiin se, että lähiesihenkilö tunsi työntekijät ja osasi huomioida yksilölliset tarpeet, joita aiheutui esimerkiksi elämäntilanteesta tai terveydentilasta. Hyvä lähiesihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde oli perusta avoimelle keskustelulle myös vaikeista asioista kuten jaksamisen haasteista. Lähiesihenkilön toiminta palautumisen tukemisessa tarkoitti myös sitä, että esihenkilö

ylläpiti keskustelua palautumisen merkityksestä, järjesti asiaan liittyvää koulutusta, rajasi työntekijöiden työmäärää ja puuttui ylitöiden kertymiseen. Lähiesihenkilön koettiin tukevan palautumista myös osoittamalla arvostusta ja luottamusta, joka tarkoitti esimerkiksi arvostavaa palautetta, työntekijöiden mielipiteiden huomioimista ja luottamusta työntekijöiden suoriutumiseen ja osaamiseen ilman lähiesihenkilön jatkuvaa läsnäoloa.

Pohdinta

Tulosten perusteella hyvinvointialuevalmistelijoiden kokemus valmentavasta johtamisesta ja työstä saatavista palkkioista heikkeni valmisteluvuoden aikana. Suurimmat muutokset tapahtuivat naisten ja sirpalealueilla työskentelevien keskuudessa. Heillä myös työhyvinvoinnin tilannekuva oli monilla eri mittareilla mitattuna huonompi (Laitinen ym. 2023a). Tämä saattoi vaikuttaa myös kokemukseen valmentavasta johtamisesta ja työstä saatavista palkkioista. Siten kriisin johtamisessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti henkilöihin, joihin kohdistuu suurimmat muospaineet ja niihin, joilla on vain vähän aiempaa kokemusta isoista organisaatiomuutoksista.

Lisäksi työkykyä pitää tukea myös ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Tällöin painopiste on työn rakenteiden kehittämisessä riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Työn rakenteista keskustelu on neutraalia ja hyödyttää kaikkia työntekijöitä.

Muutosmyllerryksessä ja sotessa laajemminkin tarvitaan inhimillistä yksilön huomioivaa johtamista, mutta myös tilannesidonnaisuutta muutosmyllerryksen eri vaiheissa (ks. myös Smollan ym. 2015, 2017). Valmentava johtaminen on yksi esimerkki inhimillisestä johtamistyylistä, ja sen havaittiin tukevan työstä palautumista. Valmentavan johtamistyylin tavoitteena on ensi sijassa edistää työyhteisön ja työntekijöiden työn imua, työmotivaatiota ja työhön sitoutumista, eikä niinkään työntekijöiden terveyttä (Schaufeli ym. 2015, 2021). Palautumisen näkökulmasta on tärkeää tukea myös terveyttä, minkä vuoksi muutosmyllerryksen eri vaiheissa tarvitaan myös yksilöllisempää johtamista, joka auttaa erityisesti työmäärän hallinnassa. Kytäkseen tukemaan työntekijöiden työstä palautumista esihenkilön on oltava riittävän lähellä ja hänen on tunnettava työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Tämä mahdollistaa hyvän ja välittävän esihenkilö-työntekijä vuorovaikutussuhteen ja mahdollistaa esihenkilön aktiivisen osallistumisen työn kehittämiseen ja työvuorosunnitteluun.

Inhimillisen johtamisen merkitystä tukee myös se, etteivät palkkiot laajasti ymmärrettyinä - rahallisina palkkioina, tunnustuksena ja arvostuksena sekä työstä saatavana henkilökohtaisena tyydytyksenä - olleet yhteydessä työstä palautumiseen.

Sen sijaan, kun tarkasteltiin vain tunnustuksen ja arvostuksen yhteyttä työstä palautumiseen yhteys havaittiin. Siten tulos korostaa sosioemotionaalisen palkitsemisen merkitystä aineellisten palkkioiden sijaan.

4.5 Työyhteisön ja yksilön keinot edistävät työstä palautumista

Päätulokset:

- Työyhteisön palautumisen keinot liittyivät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen.
- Yksilön palautumisen keinot liittyivät mielekkääseen vapaa-aikaan, sosiaalisiin suhteisiin ja terveellisiin elintapoihin.
- Kohtuullinen työmäärä ja riittävät resurssit mahdollistivat paremman palautumisen.
- Toisaalta liiallinen työkuormitus ja kiire haittasivat palautumista.

Sotetyöntekijät kuvasivat avovastauksissa sekä työyhteisö- että yksilötason palautumisen keinoja. Työyhteisön palautumisen keinot liittyivät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen (kuva 13). Työstä palautumista tuki työn organisointi siten, että työpäivän aikana erilaiset työtehtävät vaihtelevat ja niille on varattu riittävästi aikaa. Myös työyhteisön jäseniltä saatu sosiaalinen tuki koettiin merkitykselliseksi. Kannustus, toisten auttaminen ja vaikeista asioista keskustelu sekä yhteinen ongelmien ratkaiseminen edistivät palautumista. Työyhteisössä oli lisäksi tärkeää varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus työpäivän aikaisiin taukoihin ja rauhalliseen taukotilaan, jonka käytön pelisäännöistä on sovittu.

Mikäli työpäivä sisälsi palautumista edistäviä keinoja, oli myös vapaa-ajalla enemmän voimavaroja työasioista irrottautumista edistävään aktiiviseen ja mukavaan tekemiseen. Vapaa-ajan palautumista edistävät keinot liittyivät harrastuksiin, mielekkääseen vapaa-ajan tekemiseen, sosiaalisiin suhteisiin ja terveellisiin elintapoihin (kuva 13).



Kuva 13 Työyhteisön ja työntekijöiden keinot edistää työstä palautumista (työssä ja vapaalla).

Ammattiryhmien välisiä eroja palautumisen keinoissa

Ammattiryhmillä oli eriäviä keinoja edistää työstä palautumista. Nämä kävivät ilmi, kun palautumista kuvaavien avovastusten klustereita tarkasteltiin ammattiryhmittäin. Klusterit muodostettiin luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmällä, joka on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa. Ammattiryhmien välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja. Analyysiin otettiin mukaan vain ammattiryhmät, joissa oli enemmän kuin 10 avovastausta.

Palautumiseen liittyvät klusterit voitiin jakaa kolmeen ryhmään: klusterit, joissa oli kuvattu 1) vapaa-ajan keinoja palautumiseen, 2) työpäivän aikainen palautuminen ja työyhteisön merkitys ja 3) palautumisessa olleen paljon haasteita tai palautumista ei tapahtunut.

Suurin osa lääkäreiden avovastauksista sijoittui klustereihin, joissa palautumisessa oli paljon haasteita tai sitä ei tapahtunut. Lääkäreillä oli myös vastauksia, joissa painottuivat vapaa-ajan keinot, kuten työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet ja ulkoilu.

Lähi- ja perushoitajilla palautumisen keinot painottuivat eniten klustereihin, joissa oli työpäivän aikaista palautumista ja työyhteisön merkitystä sekä vapaa-ajan keinoja korostavia keinoja. Varsinkin työkavereilta saatava sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys nähtiin tärkeänä palautumisen keinona. Lähihoitajien ammattiryhmässä oli vain yksittäisiä henkilöitä klusterissa, joka kuvasi kiireeseen liittyviä palautumisen haasteita ja ettei töistä palauduta.

Sairaanhoitajien keinot palautumiseen olivat lähellä lähi- ja perushoitajien palautumisen keinoja: sekä työyhteisön merkitys palautumiseen että vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen olivat tärkeitä. Tosin sairaanhoitajilla kiireen ja työaikasuunnittelun luomat paineet haittasivat palautumista, mitä lähihoitajien vastauksissa ei ilmennyt yksittäisiä mainintoja lukuun ottamatta.

Sosiaalityöntekijöillä painottuivat haasteet palautumisessa, mikä usein johtui kiireestä ja taukojen puutteesta. Heillä yleisimmät palautumisen keinot liittyivät vapaa-ajalla tapahtuvaan palautumiseen. Työyhteisön ja taukojen merkitystä oli havaittavissa osassa vastauksissa. Sama trendi oli havaittavissa myös sosiaali- ja muilla ohjaajilla.

Psykologeilla sekä fysio- ja toimintaterapeuteilla palautumisen keinot painottuivat vahvasti vapaa-ajalle, erityisesti ulkoiluun ja liikuntaan. Toisaalta heidän vastauksissaan kuvastui palautumisen esteinä työn kiireellisyys ja työaikasuunnittelun haasteet.

Työssään yksin toimivien ammattiryhmien esimerkiksi lääkärit ja toimintaterapeutit, vastauksissa painottuivat enemmän kiire ja vähemmän työyhteisön merkitys palautumisen tukena. Toisissa ammattiryhmissä, kuten lähihoitajilla painottui vahvemmin työyhteisöltä saatavan sosiaalisen tuen merkitys.

Pohdinta

Sotetyöntekijät kuvasivat monipuolisia palautumisen keinoja niin työssä kuin vapaa-ajalla. Mikäli työn kuormitus oli kohtuullista, palautuminen oli helpompaa ja samalla tunnistettiin se, että kiire ja liiallinen työkuormitus hankaloittivat palautumisen keinojen käyttöä. Kriisien ja muutosten keskellä on tärkeää huolehtia siitä, että palautumisen

keinoja kuten työn tauottamista ja toisilta saatavaa sosiaalista tukea hyödynnetään jo työpäivän aikana. Ammattiryhmien välillä nähtiin joitain eroja palautumisen keinojen välillä. Näihin saattoi vaikuttaa työn luonne ja työympäristö.

Palautumiseen on tärkeää kiinnittää huomiota aina, sillä hyvä työstä palautuminen tukee työkykyä ja jaksamista ja lisää myös joustavuutta tilanteissa, joissa työkuormitus hetkellisesti lisääntyy. Muutosten keskelläkin on tärkeää vahvistaa osaamista käyttäen palautumisen keinoja monipuolisesti ja samalla raivata esteitä niiden toteuttamiselta. Kiireen keskellä esimerkiksi tauoista nipistäminen tai jatkuvat, pitkät työpäivät eivät tehosta työn tekemistä vaan päinvastoin heikentävät keskittymiskykyä ja suoriutumista. Kun työtä tehdään yhdessä, vaikuttavat työn tekemisen tavat ja järjestelyt suuresti siihen, onko palautuminen mahdollista jo työpäivän aikana. Erityisen keskeinen rooli on esihenkilöllä, jonka tehtävänä on mahdollistaa yhteisen työn järjestely ja pelisäännöistä sopiminen siten, että työyhteisön toimintatavat tukevat palautumista.

4.6 Koneoppimisen hyödyllisyys avovastausten analyysin tukena

Päätulokset:

- Luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmien avulla voidaan nopeuttaa avovastausten analysointia.
- Pelkästään tekoälyn varaan ei kuitenkaan voida avovastausten analysoinnissa tukeutua: algoritmi ei pystynyt jakamaan vastauksia eri luokkiin yhtä hyvin kuin tutkijat pystyivät. Tutkijaa tarvitaan tulkitsemaan tuloksia, miten asiat liittyivät toisiinsa.
- Avovastausten tehokkaassa analysoinnissa ja hyödyntämisessä on tärkeää myös huomioida avokysymyksen muotoilu: monitulkintainen ja epäselvä kysymys voi tuottaa myös epäjohdonmukaisia tuloksia.

Henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä ja asiakaspalautteella voidaan kerätä tärkeää tietoa työn olosuhteista sekä palvelun laadusta. Kyselyissä ja palautekanavilla voidaan hyödyntää avoimia kysymyksiä, joiden avulla voidaan kerätä laadullista, tekstipohjaista aineistoa. Sen avulla voidaan syventää kyselyn muuten tuottamaa tietoa. Haasteena avoimissa vastauksissa ja palautteissa on kuitenkin tulosten analysointi: se on usein työlästä ja aikaa vievää, ja siksi avointa palautetta kerätään vähemmän kuin olisi optimaalista sen tuottaman tiedon kannalta. Erityisesti sote-alalla, jossa työ on kiireistä, tehokkailla avoimen palautteen analysointitavoilla voidaan mahdollistaa avoimen

palautteen kerääminen ja arvokkaan laadullisen palautteen hyödyntäminen palvelutuotannossa ja johtamisessa.

Tarkastelimme tässä hankkeessa, kuinka hyvin luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmä voi auttaa avointen kyselyvastausten analysoinnissa, kun tutkitaan sote-työntekijöiden työstä palautumista. Hyödynsimme luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmistä S-BERT-algoritmia, joka analysoi avointen vastausten lauseiden sisällöllistä samankaltaisuutta ja luokittelee vastaukset luokkiin tekstin sisällön perusteella.

Analysoimme hankkeessa S-BERT-algoritmin avulla 1 559 sote-työntekijän avovastausta, jotka kerättiin vuoden 2021 Mitä kuuluu? -tutkimuksessa. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 2 924 työntekijää, joten yli puolet heistä vastasi palautumista koskeneeseen avoimeen kysymykseen. Kysymysmuotoilu oli: "Millä tavoilla sinä itse palaudut tai teidän työyhteisössänne palaudutaan työpäivän aikana?".

Määritimme S-BERT-algoritmin jakamaan avovastaukset niiden sisällön perusteella 7 luokkaan. Tämän jälkeen tiivistimme luokkien sisällön hyödyntäen Työterveyslaitoksen ylläpitämää ChatGPT 4-sovellusta. Luokkien määrä oli yhteneväinen tutkijoiden tekemän sisällönanalyysin kanssa (loppuraportin osio Sotetyöntekijöiden keinot tukea omaa ja työyhteisön työstä palautumista). Arvioimme algoritmin onnistumista avovastausten jaottelussa vertaamalla saatuja luokkia tutkijoiden tekemään jaotteluun. Tämän analyysin pohjalta on tuotettu käsikirjoitus, joka tarjotaan julkaistavaksi vertaisarvioidussa, suomalaisessa tieteellisessä lehdessä.

Analyysissa havaittiin, että S-BERT-algoritmi tunnisti erilaisia palautumisen luokkia melko hyvin: vastausten erilaiset palautumisen teemat erottuivat toisistaan ja ne tavoittivat oleellisia palautumisen mekanismeja samalla tavoin kuin tutkijatkin niitä tavoittivat. Algoritmin kyky tulkita vastausten merkityksiä ja siten jakaa kaikki vastaukset luokkiin siten kuin tutkijat ne ymmärsivät, oli kuitenkin hyvin rajallinen. Lopulta suurin osa avovastauksista meni eri luokkiin kuin mihin tutkijat laittoivat ne.

Tämä tutkimus osoitti, että luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmät voivat nopeuttaa avovastausten käsittelemistä. Analyysi tarjoaa nopeasti mielekkäitä vastausluokkia ja teemoja, ja helpottaa siten aineiston laadullista analysointia merkittävästi. Jos koko vastausaineisto halutaan luokitella kvantitatiivisesti, tarvitaan kuitenkin edelleen merkittävää tutkijoiden panosta kaikkien vastausten onnistuneeseen luokitteluun.

Tutkimus osoitti myös, että jos luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmää halutaan hyödyntää täyspainoisesti, pitää kiinnittää erityistä huomiota avokysymyksen muotoiluun: avokysymyksen tulee olla yksiselitteisesti tulkittava ja sisältää aidosti vain yhden kysymyksen. Tässä tutkimuksessa käytetty kysymys ei ollut optimaalinen, vaan se

oli hieman epäselvä ja monitulkintainen. Koska S-BERT-algoritmi kiinnittää jokaisen vastauksen vain yhteen luokkaan, olisi hyvä, jos avokysymyksessä pyydetäisiin vastauksia vain yhteen asiaan kerrallaan eikä esimerkiksi listaa erilaisista asioista.

Pohdinta

Luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmän hyödyntämistä avovastausten analysoimisessa on tutkittu tähän mennessä vähän, varsinkin suomenkielisellä vastausaineistolla. Aiheen tutkiminen on kuitenkin tärkeää, sillä tekoäly tarjoaa paljon mahdollisuuksia isojen tekstiaineistojen analysointiin tutkimuksessa. Luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmät madaltavat kynnystä ottaa avokysymyksiä käyttöön aiheissa strukturoitujen kysymysten lisäksi. Tämä tutkimus on tässä mielessä uutta luova ja ajankohtainen. Palautuminen on myös tutkimusaiheena tärkeä ja ajankohtainen, ja analyysin avulla saatiin arvokasta tietoa palautumisen keinoista. Tutkimuksen käytännön toteutus jättää kuitenkin vielä parantamisen varaa tulevaisuudessa. Tutkimuksessa käytetty avokysymys ei ollut optimaalinen, eikä tutkimuksen analyyseissa esimerkiksi vertailtu erilaisia luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmiä. Tämä tutkimus oli kuitenkin onnistunut avaus uudenlaiseen tutkimuskenttään, jota tarvitaan jatkossa lisää.

5 Tutkimuksesta käytäntöön: Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -opas

- Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -opas työstettiin yhteistyössä hankkeen ohjausryhmän kanssa
- Ohjausryhmän edustaville organisaatioille tehtiin viestintäsuunnitelma oppaan jalkauttamiseksi hyvinvointialueille
- Oppaan asiat ovat monille tuttuja, mikä helpottaa asioiden toteuttamista käytännössä.
- Opas julkaistiin webinaarissa ja se on julkaistu verkossa oppimateriaalina. Siitä on myös pdf-versio.
- Aiheeseen tutustumisen voi aloittaa Totta vai tarua -testillä.
- Oppaan neljä lukua sisältävät suositukset (Taulukko 4). Oppaassa on runsaasti konkreettisia toimenpide-ehdotuksia käytäntöön.

Johda palautumista kriisissä -hankkeen tavoitteena oli tuottaa tutkimukseen perustuvia, konkreettisia toimenpidesuosituksia ja opas sote-työntekijöiden palautumisen edistämiseen. Suositukset julkaistiin hankkeen tuottamassa oppaassa (Taulukko 3). Oppaan kirjoittamisessa hyödynnettiin hankkeessa tehdyn tutkimustyön tuloksia sekä asiantuntijatietoa muutoksen johtamisesta ja työstä palautumisen edistämisestä.

Tarkoitus oli tuottaa tietoa ja opas johtamisen, työyhteisön ja yksilöiden keinoista edistää työstä palautumista erityisen kuormittavissa muutostilanteissa soten kaikille 220 000 työntekijälle. Suositukset suunnattiin paitsi esihenkilöille, työntekijöille ja työyksiköille, myös johdon ja HR:n käyttöön. Ohjeita voidaan hyödyntää hyvinvointialueilla ja muissa sote-organisaatioissa sekä laajemminkin työelämän nopeissa muutostilanteissa, joissa työkuormitus on runsasta.

Ohjausryhmän työskentelyn tavoitteena oli tukea oppaan tekemistä ja sen levittämistä. Ohjausryhmässä oli edustettuna seitsemän hyvinvointialuetta: Keski-Suomen hyvinvointialue, Satakunnan hyvinvointialue, Pohjois-Savon hyvinvointialue, Etelä-Karjalan hyvinvointialue, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Päijät-Hämeen hyvinvointialue, Keski-Uudenmaan hyvinvointialue sekä Työsuojelurahasto ja Työterveyslaitos. Ohjausryhmän osallistuminen oppaan työprosessiin on kuvattu taulukossa 3. Ohjausryhmän näkökulmia oppaan sisältöön kerättiin kyselyllä ja suosituksiin sekä opastettiin kysymyksillä padlet-alustalla, joissa ohjausryhmäläiset

näivät myös toistensa kommentit. Ohjausryhmätyöskentelyprosessin myötä hankkeen oppaan nimeksi täsmentyi Johda palautumista sotien muutosmyllerryksessä.

Taulukko 3 Ohjausryhmän työskentely Johda palautumista sotien muutosmyllerryksessä -oppaan työstämisessä.

KOKOUS	OPPAAN TYÖSTÄMINEN
ELOKUU 2023	Hankkeen esittely ja tavoitteet, oppaan tavoite, ohjausryhmän työskentelyn tavoite, toimintasuunnitelma ja aikataulu.
JOULUKUU 2023	Ohjausryhmän aikataulu oppaan työstämiseen. Oppaan pääviesti, minkä ongelman se ratkaisee, kenelle opas on tarkoitettu, mikä oppaan tavoite on, oppaan nimi ja sisällysluettelo, julkaisuaikataulu. Tiedot pilottilukijoista. Kyselynä vastausten kerääminen.
HELMIKUU 2024	Yhteenveto edellisenä kokouksessa avatun kyselyn vastauksista. Keskustelua ja tietoa tutkimuksesta taustaksi oppaaseen. Totta vai tarua -kyselyn idean esittely.
MAALISKUU 2024	Totta vai tarua -kyselyyn tutustuminen kokouksen ennakotehtävänä. Kyselystä keskustelu ja ohjausryhmän palaute. Suunnitelma Johda palautumista muutosmyllerryksessä -oppaan aikataulusta: oppaan julkaisu ja julkaisuwebinaari. Keskustelu ohjausryhmän jäsenten viestintäpaketista oppaan levittämiseen omissa organisaatioissa.
TOUKOKUU 2024	Johda palautumista muutosmyllerryksessä –oppaan esittely. Ohjausryhmäläisille opas luettavaksi ja oppaan kommentointi padlet-kyselyllä. Tietoa tutkimuksesta päätettiin jättää pois oppaasta. Hankkeen loppuraportti toimii tietoa tutkimuksesta -osiona ja suunnitelmaksi, että oppaan verkkomateriaaliin lisätään linkki siihen elokuussa 2024.
KESÄKUU 2024	Oppaan levittäminen

Oppaaseen johdattelee Totta vai tarua -testi, jonka tarkoituksena on herättää pohtimaan työstä palautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jokainen väite on totta, jotta testin tekijälle jää mieleen hyvä viesti. Väitteisiin annetut palautteet perustuvat tutkimus- ja asiantuntijatietoon.

Oppaan viitekehiksenä on käytetty konstruktivistista oppimiskäsitystä (Tynjälä 2002), jonka mukaan oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta, uutta tietoa omaksutaan aiemmin opitun pohjalta, ymmärtämisen painottaminen edistää mielekästä tiedon rakentamista ja sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli oppimisessa. Totta vai tarua -väittämien tavoitteena on tehdä aiemmin opittua näkyväksi ja myös herättää tiedollista ristiriitaa. Konstruktivismiin mukaan oppija rakentaa ja muokkaa tietoa

aktiivisesti ja omaehtoisesti omaan elämäänsä sopivaksi. Täten oppimisen edistämiseksi oppaassa on pohtimistehtäviä lukujen alussa ja lopussa sekä paikoin myös tekstin joukossa. Lisäksi tarkoituksena on ollut auttaa viemään tietoa käytäntöön. Siihen ohjataan käyttäen erilaisia käyttäytymisen muutostekniikoita (Knittle ym. 2020, Michie ym. 2013).

Oppaassa annetut suositukset esihenkilölle ja hänen työyhteisölleen on esitetty taulukossa 4.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa johtamisen, työyhteisöjen ja yksilöiden keinoista edistää työstä palautumisesta erityisen kuormittavissa työolosuhteissa. Tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusotetta sekä koneoppimista. Pääasiallisena tutkimusaineistona käytimme Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille -seurantatutkimuksen kyselytietoja vuodelta 2022. Kyselyissä oli määrällisiä mittareita ja avokysymys. Valmisteluvuoden työhyvinvoinnin kehittymisestä on julkaistu jo aiemmin raportti (Laitinen ym. 2023a). Tässä tutkimuksessa keskityimme seuranta-asetelmassa tutkimaan määrällisillä mittareilla asioiden ja mittareiden välisiä yhteyksiä ja seuraussuhteita. Laadullisella tutkimuksella tuotimme tarkentavaa tietoa työhyvinvoinnin tilannekuvasta sekä työyhteisön ja yksilön työstä palautumisen keinoista työssä ja vapaalla. Koneoppimisen käyttöä tutkimme laadullisten avovastausten analyysissä.

Tässä tutkimuksessa käytetty hyvinvointialuevalmistelijoiden seurantatutkimuksen tutkimusaineisto on ainutlaatuinen, koska se kuvaa työhyvinvoinnin kehittymistä kiireisen valmisteluvuoden 2022 aikana. Sote-uudistusta oli suunniteltu reilut 15 vuotta poliittisesti, mutta lopulta Marinin hallituksen toimeenpanona sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen ja rakenteiden uudistus toteutettiin hyvin nopeasti. Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi 21 uudelle hyvinvointialueelle 1.1.2023. Työhyvinvoinnin seurannassa käytetyt mittarit ovat laajasti tutkimuksessa käytetyt ja vertailuaineistona käytimme Mitä kuuluu? -tutkimukseen osallistuneiden johtajien ja asiantuntijoiden tilannekuvaa. Lähes kaikilla mittareilla valmistelijoiden työhyvinvoinnin tilanne oli merkittävästi huonompi seurantavuoden 2022 lopussa kuin vertailuryhmässä vastaavana ajanhetkenä. Kohtuuton työmäärä ja huonontuneet työolot näkyivät myös siinä, että huonosti työstä palautuvien, psyykkisesti rasittuneiden, alentuneen työkyvyn omanneiden ja huonoksi työssään suoriutuneiden osuudet suurenvivat vuoden edetessä ja olivat suuremmat kuin vertailuryhmässä vuoden 2022 lopussa.

6.1 Intensiivistynyttä työtä

Hyvinvointialuevalmistelijoiden seuranta osoitti, että suuri työmäärä oli keskeinen kuormitustekijä kiireisenä valmisteluvuotena. Kohtuuttomaksi koettu työmäärä vaikutti haitallisesti työstä palautumiseen ja työkykyyn. Epäselvä johtaminen ja lähiesihenkilötyön puutteet hankaloittivat töiden sujumista. Sujuva yhteistyö koettiin tärkeäksi voimavaraksi, jota suuri työmäärä ja keskinäinen kilpailu kuitenkin vesittivät.

Työyhteisön innovatiivisuus väheni seurantavuoden aikana. Hyvinvointialuevalmistelijat olivat erittäin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Korkea motivaatio ainutlaatuisen sote-muutoksen valmistelutyöhön ja samanaikainen epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta saattoivat ajaa osan valmistelijoista työskentelemään yli voimavarojensa.

Hyvinvointialuevalmistelijoiden työssä kiireisenä valmisteluvuotena ilmeni työn intensiivistymistä, joka näyttäytyi erityisesti kireänä työtahtina ja itsensä johtamisen vaatimusten korostumisena. Itsensä johtamisen taidot nousivat merkittävään rooliin, sillä työntekijöiden oli itse huolehdittava työn priorisoinnista ja ajanhallinnasta muuttuvissa ja osin epäselvissä olosuhteissa. Organisaatiomuutoksissa ja nykytyöelämälle tyypillisissä taloudellisissa haasteissa esiintyy näiden intensiivistymisen piirteiden lisäksi työn epävarmuutta. Tämä epävarmuus liittyi erityisesti epätietoisuuteen oman työsuhteen jatkuvuudesta sekä omasta roolista muutoksen jälkeen, mikä lisäsi psyykkistä kuormitusta. Nämä piirteet ovat nykytyöelämälle tyypillisiä (Jiang ja Lavaysse 2018, Kubicek ym. 2015) ja vaativat työntekijöiltä huomattavan paljon joustavuutta ja paineensietokykyä.

6.2 Sosiaalinen tuki on tärkeää

Sosiaalinen tuki on tärkeä työn voimavara, jonka merkitystä on paljon tutkittu terveyden ja työkyvyn kannalta (Peters ym. 2018, Vila 2021). Vähäinen sosiaalinen tuki on yhdistetty esimerkiksi heikompaan mielenterveyteen ja työkyvyn (Peters ym. 2018) ja runsas sosiaalinen tuki muun muassa vähäisempiin työn ja perheen välisiin ristiriitoihin (French ym. 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimme sosiaalisen tuen merkitystä hyvinvointialuevalmistelijoiden työstä palautumiseen. Suurin osa hyvinvointialuevalmistelijoista koki sosiaalista tukea samansuuruisesti seurantavuoden ajan. Työstä palautumista edisti useista eri lähteistä (kollegoilta, esihenkilöltä ja tai kansallisista yhteistyöverkostoista) saatu sosiaalinen tuki. Tärkein näistä oli esihenkilöiltä saatava sosiaalinen tuki.

Johtajilla ja erityisesti lähiesihenkilöllä on keskeinen rooli myös työyhteisön psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Hyvä työyhteisön psykologinen turvallisuus edistää työstä palautumista ja laimentaa työpaineiden haitallista vaikutusta työstä palautumiseen (Laitinen ym. 2023b).

Kun työyhteisö koetaan psykologisesti turvallisena, siellä koetaan ja annetaan myös enemmän sosiaalista tukea, mikä tukee työhön sitoutumista (Hirvikallio ym. 2024). Työyhteisön psykologista turvallisuutta ja sosiaalista tukea voidaan puolestaan edistää tukemalla työyhteisön positiivista vuorovaikutusta sekä edistämällä yhteenkuuluvuuden

tunnetta (Carmeli ja Gittel 2009), joka on yksi psykologisista työstä palautumisen keinoista (Newman ym. 2014).

6.3 Esihenkilötyö on tärkeää

Esihenkilötyö vaikuttaa työstä palautumiseen ja työkykyyn. Se sijoitetaan työkykytalo-mallissa sen neljänteen kerrokseen. Sote-organisaatioissa on panostettu viime vuosina valmentavan johtamisen osaamisen kehittämiseen. Valmentava johtaminen tarkoittaa, että esihenkilö tukee työntekijän pätevyyden ja työn merkityksellisyyden tunteita, itsenäistä työskentelyä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöön (Schaufeli 2015). Valmentava johtaminen liittyy työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker ja Demerouti 2007, 2017) mukaan motivaatioprosessiin ja siten ajatellaan lisäävän muun muassa työssä oppimista, työn imua ja työhön sitoutumista. Tässä tutkimuksessa tarkastelimme, edistääkö valmentava johtaminen työstä palautumista.

Tulokset osoittivat, että valmentava johtamistyyli edisti työstä palautumista ja työn palkitsevaksi kokemista. Työn palkitsevaksi kokeminen ei kuitenkaan ollut itsenäisesti yhteydessä työstä palautumiseen. Valmentavaa johtamista ja työn palkitsevuutta kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet pienenevät valmisteluvuoden aikana, etenkin nuorimmissa työntekijöissä ja valmistelijoissa, jotka työstivät sellaisten organisaatioiden yhdistämistä yhdeksi hyvinvointialueeksi, jotka eivät olleet toimineet sote-kuntayhtyminä. Hyvinvointialuevalmistelijat kaipasivat avovastausten perusteella kiireisen valmisteluvuoden aikana esihenkilötyöltä konkreettista tukea työn johtamiseen, työn organisointiin ja liiallisen työmäärän rajaamiseen.

Hyvinvointialuilla esihenkilöiden työyksiköiden koot ovat aiempaa suurempia (Toivanen ym. 2024), mikä vaatii uudenlaista osaamista esihenkilötyössä ja voi luoda ristiriitaa sen suhteen, mitä työssään pitää tärkeänä ja mikä on mahdollista. Isoissa työyksiköissä esihenkilön on tärkeää panostaa työn rakenteiden ja vuosikellotoiminnan kautta työntekijöiden tukemiseen ja hyödyntää etäyhteyksillä työskentelyssä digitaalisia välineitä. Työstä palautumisen ja työkyvyn johtamiseen tarvitaan ammattitaitoa ja aikaa, koska esihenkilön on tärkeää saada työyhteisö toimimaan yhdessä. Esihenkilö on toiminnan mahdollistaja ja toimii itse myös esimerkkinä ja mallina. Työn ja toiminnan rakenteet tukevat valmentavaa johtamista ja ohjaavat työyhteisöjä ja työntekijöitä itseohjautuvuuteen.

6.4 Työyhteisön ja yksilön keinot

Työyhteisön keinot ovat palautumista edistäviä keinoja, joiden käyttöönottoon tarvitaan ylemmän johdon ja esihenkilön tukea sekä työyhteisön yhteistyötä. Johdon ja esihenkilöiden on tärkeää mahdollistaa aika ja tilaisuudet, joissa voidaan keskustella ja kehittää yhdessä työprosesseja ja yhteistyötä siten, että ne vähentävät työn kuormitusta ja tukevat palautumista sekä palautumisen keinojen käyttöä.

Aiempi palautumiseen liittynyt tutkimus on keskittynyt erityisesti yksilöiden psykologisten palautumisen keinojen käyttöön vapaalla (Steed ym. 2021, Sonnentag ym. 2022). Työpaikoilla tehdyistä interventioista vaikuttavimpia työstä palautumisen keinoja ovat olleet tauotus (Verbeek ym. 2019). Lisäksi on tutkittu muun muassa työvuorojen vaikutusta (Blasche ym. 2016) ja kehitetty osallistavaa ja ergonomista työvuorosuunnittelua edistämään hyvinvointia (Karhula ym. 2020, Härmä ym. 2022). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöllä on tärkeä rooli palautumisen edistämässä ja työyhteisöillä ja työntekijöillä on itsellään monia keinoja edistää työstä palautumista jo työpäivän aikana.

Työyhteisön palautumisen keinot liittyivät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen. Täten palautumista työssä voidaan edistää 1) vähentämällä työn kuormitusta kehittämällä työn tekemistä ja sen prosesseja, 2) edistämällä työn voimavaroja, kuten työyhteisön toimivuutta sekä 3) käyttämällä palautumisen keinoja kuten työn tauottamista suunnitellusti tai mikrotaukoina jo työpäivän aikana.

Tässä tutkimuksessa tunnistetut yksilön palautumisen keinot liittyivät sosiaalisiin suhteisiin, terveellisiin elintapoihin ja mielekkäaseen vapaa-aikaan. Sosiaalisissa suhteissa on yhteenkuuluvuutta ja mielekäs vapaa-aika voi sisältää yhteenkuuluvuuden lisäksi useita muita niin sanotun drama-mallin psykologisten palautumisen keinojen käyttöä (Newman ym. 2014, Sonnentag ym. 2022). Mielekäs vapaa-aika voi sisältää merkityksellistä tekemistä ilman aikapaineita tai taitojen kehittämistä, jotka auttavat irrottamaan ajatukset työstä ja rentoutumaan.

Ammattiryhmien välillä oli mahdollisesti työn luonteesta ja työympäristöstä johtuen eroja palautumisen keinojen käytössä. Parhaat työstä palautumisen keinot olivat ammatti- ja työtehtäväkohtaisia. Toisilla korostuivat työyhteisön ja työkavereiden tuki, toisilla taas vapaa-ajan toiminta. Jatkuvasti ihmisten parissa työskentelevä kaipaa mahdollisesti yksinäisyyttä ja hiljaisuutta työtauoilla. fyysisesti raskaista työtehtäviä tekevä taas lepoa ja palauttavaa liikuntaa. Työstä palautumisen keinoja voidaan

kehittää. Palautuminen työssä ja vapaalla käsittää taitoja, joiden kehittämiseen organisaatioiden kannattaa panostaa, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta.

6.5 Koneoppiminen tutkimuksen apuna

Tässä tutkimuksessa kokeiltiin luonnollisen kielen käsittelyjärjestelmää nopeuttamaan avovastausten analyysiä ja todettiin, että sen avulla voitiin nopeuttaa avovastausten analysointia. Pelkästään tekoälyn varaan ei kuitenkaan voida avovastausten analysoinnissa tukeutua: algoritmi ei pystynyt jakamaan vastauksia eri luokkiin yhtä hyvin kuin tutkijat pystyivät. Joten koneoppimista ja tekoälyä käytettäessä tarvitaan tutkijan tai asiantuntijan työtä tulkitsemaan tuloksia. Avovastausten tehokkaassa analysoinnissa ja hyödyntämisessä on tärkeää huomioida avokysymyksen muotoilu. Monitulkintainen ja epäselvä kysymys voi tuottaa myös epä johdonmukaisia tuloksia.

6.6 Tulosten hyödynnettävyys

Tietoa kiireisen hyvinvointialuevalmistelun työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työstä palautumiseen liittyvistä tekijöistä voidaan hyödyntää johdattaessa työstä palautumista. Tarvitaan toimenpiteitä ja interventioita kriisiajan työn kuormituksen hallintaan ja työstä palautumisen varmistamiseen tilanteissa, joissa työkuormitus voi olla kohtuuton. Tulokset osoittivat, että palautumiseen tulee kiinnittää huomiota jo ennen kriisiä, sen aikana ja että kriisin jälkeen pitää olla aikaa työstä palautumiseen.

Työstä palautumista pitää johtaa. Olemme koonneet ylemmälle johdolle ja esihenkilöille tarkoitetut toimenpidesuositukset taulukkoon 4 ja Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -oppaan suositukset taulukkoon 5.

Johtamisen merkitys korostuu ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin johtamisen ja esihenkilötyön avulla pitää varmistaa toimivat rakenteet työn tekemiselle, työyhteisön vuorovaikutukselle, yhteistyölle ja innovatiivisuudelle sekä työyhteisön palautumisen keinoista sopimiselle ja käytölle. Toiseksi esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä tehtävien priorisoinnissa ja rajaamisessa, etenkin kun työmäärä on kohtuuton tai työntekijän työstä palautuminen, terveys, työkyky tai työssä suoriutuminen heikkenevät. Lisäksi on tärkeää tukea niitä, joihin kohdistuu suurimmat muospaineet, joiden työmäärä kasvaa äkillisesti tai joilla on vain vähän aiempaa kokemusta isoista organisaatiomuutoksista. Täten esihenkilötyölle on tärkeää varata resursseja.

Toiminnan rakenteiden kautta voidaan huolehtia töiden sujuvuuden varmistaminen, mahdollistaa työyhteisön innovatiivinen toiminta ja työstä palautumisen yhteisöllisten

keinojen käyttö. Esihenkilöt voivat toteuttaa valmentavaa johtamista rakenteiden kautta ja huolehtia, ettei kukaan jää yksin työssään. Työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen pitää ja kannattaa panostaa, sillä se edistää sosiaalista tukea (Hirvikallio ym. 2024) ja työstä palautumista. Tämä luo myös työyhteisön yhteistoimintaa, joka itsessään tukee työstä palautumista. Myös työsuhteiden jatkuvuudesta huolehtiminen ajoissa muutostilanteissa on tärkeää paitsi yksilöiden hyvinvoinnin, myös alan pitovoiman ylläpitämiseksi.

Tämä tutkimus laajentaa työstä palautumisen keinovalikoimaa työyhteisön keinoihin. Ne tarkoittavat ylemmän johdon ja esihenkilön tuella ja tai työyhteisössä yhteisvoimin käyttöön otettavia keinoja, jotka joko parantavat työkuormituksen hallintaa, lisäävät työn voimavaroja tai mahdollistavat ja tukevat palautumisen keinojen käyttöä työssä kuten työn tautotusta. Mitä enemmän työkuormitusta on, sitä tärkeämpää on paitsi hallita työkuormitusta muokkaamalla työtä ja vahvistamalla työntekijän voimavaroja (Sallinen ym. 2024), myös käyttää monipuolisesti työyhteisöjen ja yksilöiden työstä palautumisen keinoja työssä ja vapaalla.

7 Toimenpidesuosituksset

Seuraavien tutkimuksesta tehtyjen toimenpidesuosituksien toteuttamiseen tarvitaan ylempään johdon ja esihenkilöiden, kuten myös työyhteisöjen ja työntekijöiden toimia yksin ja yhdessä.

Taulukko 4 Suositukset ylempälle johdolle ja esihenkilöille

-
- Työstä palautumista pitää johtaa. Johdon ja esihenkilöiden aktiivisuus on avainasemassa.
 - Varmista riittävä esihenkilötyöresurssi ja osaaminen muutoksessa työyhteisön toiminnan, työn sujuvuuden ja työstä palautumisen johtamiseen. Toteuta esihenkilöiden tehtävänkuvien päivitys toimialueittain.
 - Huolehdi rakenteet kuntoon työyhteisön toimivuuden, yhteistyön ja innovatiivisuuden sekä sosiaalisen tuen varmistamiseksi. Rakenteilla tarkoitetaan työn tavoitteiden, työnjaon ja pelisääntöjen sopimista, säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia, turvallista ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta, jotta työntekijöillä on mahdollisuus ottaa puheeksi työhön ja työstä palautumiseen liittyviä asioita.
 - Valmentavan johtamisen rinnalle tarvitaan myös kuormituksen hallinnan ja työstä palautumisen johtamista muutosmyllerryksen eri vaiheissa.
 - Panosta työkuormituksen hallintaan. Huolehdi riskinarvioinnista ja tehtävänkuvien päivityksestä muutosmyllerryksen eri vaiheissa. Tue työntekijää ja työyhteisöä työn rajaamisessa ja priorisoinnissa.
 - Panosta palautumisen keinojen käyttöön työssä ja vapaalla.
 - Sopikaa yhdessä työyhteisön palautumisen keinoista ja kannustakaa toisianne niiden käyttöön. Mahdollista työyhteisön palautumisen keinojen käyttö. Se tukee myös yksilöiden palautumisen keinojen käyttöä työaikana.
 - Huolehdi, että tarjolla on koulutusta, joka vahvistaa osaamista tukea työstä palautumista ja käyttää palautumisen keinoja. Kehittäkää työstä palautumisen keinoja.
 - Luo työyhteisösi psykologista turvallisuutta.
 - Varmista, että työssäsi on aikaa kysyä työntekijöiden kuulumisia, keskustella työmäärän hallinnasta ja palautumisen tukemisesta. Osoita sosiaalista tukea työntekijöille ja työyhteisölle työn tekemiseen ja anna arvostavaa palautetta ja kiitosta. Tunnista vähän sosiaalista tukea saavat työntekijät ja vahvista sosiaalista tukea heille.
 - Tue erityisesti henkilöitä, joiden työmäärä kasvaa äkillisesti tai joilla on vain vähän aiempaa kokemusta muutosmyllerryksestä, tai joiden terveys tai työkyky ovat heikentyneet.
-

Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -oppaan osiot ja niiden sisältämät suositukset on esitetty taulukossa 4. Opas on tarkoitettu ensisijaisesti lähiesihenkilöille.

Osa suosituksista on suoraan esihenkilölle, osassa ohjataan esihenkilöä työskentelemään ja varmistamaan toiminta yhdessä työyhteisönsä kanssa. Opas löytyy Työterveyslaitoksen verkko-oppimismateriaaleista sähköisenä ja siitä on myös pdf-versio. Tämä tutkimushankkeen loppuraportti toimii oppaan tietoa tutkimuksesta - taustamateriaalina.

Taulukko 5 Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -oppaan osiot ja niiden sisältämät suositukset.

ESIHENKILÖN OMA PALAUTUMINEN

- Suositus 1: Tarkastele työstä palautumistasi ja tunnista tilanteesi
- Suositus 2: Tarkista oman esihenkilösi kanssa tehtävänkuvasi muutostilanteissa tai kun olet huolissasi omasta jaksamisestasi tai kun työmääräsi on kohtuuton
- Suositus 3: Toimi yhdessä kollegojen kanssa työkuormituksen hallitsemiseksi
- Suositus 4: Kehitä taitoja, joilla rajaat työtäsi
- Suositus 5: Harjoittele taitoja, joilla edistät työstä palautumistasi

ENNEN MUUTOSMYLLERRYSTÄ – PALAUTUMISEN PERUSRAKENTEET KUNTOON

- Suositus 1: Varmistakaa yhdessä työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus
- Suositus 2: Kehittäkää yhdessä työtä
- Suositus 3: Kirkasta työn tavoitteet ja vastuut, auta keskittymään olennaiseen
- Suositus 4: Vahvista psykologista turvallisuutta
- Suositus 5: Perehtykää yhdessä organisaationne työkyvyn tuen malleihin
- Suositus 6: Hyödyntäkää työyhteisön keinoja edistää palautumista

MUUTOSMYLLERRYKSEN AIKANA – TYÖKUORMITUKSEN HALLINTA JA PALAUTUMISESTA HUOLEHTIMINEN

- Suositus 1: Varmistakaa työyksikön hyvä toiminta muutosmyllerryksessä
- Suositus 2: Rajatkaa yhdessä työtä ja sen prosesseja
- Suositus 3: Mahdollistakaa ammattitaidon kehittäminen
- Suositus 4: Ottakaa työstä palautumisen keinot osaksi työn arkea

MUUTOKSEN JÄLKEEN – TOIPUMINEN

- Suositus 1: Hyvästelkää muutosvaihe yhdessä ottamalla opiksi, miten hallitsette työkuormitusta ja varmistatte työstä palautumisen seuraavassa muutosmyllerryksessä
 - Suositus 2: Arvioikaa, miten hyvin työn kuormitus on hallinnassa ja toteutetaanko palautumisen keinoja työssä
 - Suositus 3: Varaa säännöllisesti työyksikön kokousten asialistalle aikaa työhyvinvoinnin tarkasteluun ja tunteiden jakamiseen/purkamiseen
 - Suositus 4: Auta eteenpäin kiitoksin ja rakentavalla palautteella
 - Suositus 5: Hae tukea toimintaasi HR:stä ja työterveyshuollosta
-

8 Johda palautumista kriisissä -hankkeessa tuotokset



Tutustu tarkemmin Johda palautumista kriisissä -hankkeen tuotoksiin

- Webinaaritallenne: <https://www.dreambroker.com/channel/p4gr9vzp/r6rujdry>
- 6 väittämää työstä palautumisesta – totta vai tarua? <https://zef.fi/s/4xay6hgj/>
- Johda palautumista sotien muutosmyllerryksessä | Työterveyslaitos (ttl.fi) (<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa>)

Raportissa on kuvattu tiivistetysti tuloksia hankkeessa tehdystä tutkimustyöstä:

- Korkiakangas E, Selander K, Laitinen J. Esihenkilön rooli palautumisen tukemisessa. Käsikirjoitus 2024
- Lahti H, Tienhaara A, Laitinen J. Kokemuksia haastavasta asiantuntijatyöstä suuren työkuorman varjossa – Millaiset kuormitustekijät ja voimavarat intensiivistyneessä työssä korostuvat ja miten ne heijastuvat työkyvyn eri osa-alueisiin? Käsikirjoitus. 2024
- Laitinen J, Selander K, Lahti H, Reuna K, Nikunlaakso R. Employee well-being in the midst of organizational change. Käsikirjoitus 2024
- Nikunlaakso R, Reuna K, Korkiakangas E, Selander K, Laitinen J. Algoritmiavusteinen avovastausten analysointi sote-työntekijöiden työstä palautumisen tutkimuksessa. Käsikirjoitus. 2024
- Selander K, Korkiakangas E, Laitinen J. (2024) What alleviates the harmful effect of strain on recovery from work of 4478 health and social services workers? A cross-sectional study. Journal of Advanced Nursing 00, 1-11. <https://doi.org/10.1111/jan.16215>
- Selander K, Korkiakangas E, Nikunlaakso R, Laitinen J. Hyvinvointialuevalmistelijoiden kokemus valmisteluvuoden aikana saamastaan sosiaalisesta tuesta ja sen yhteydet työstä palautumiseen. Käsikirjoitus. 2024

- Selander K, Nevanperä N, Nikunlaakso R, Korhakangas E, Laitinen J. Engaging leadership and work recovery among key personnel of a large organizational reform. Käsikirjoitus. 2024

Yleistajuiset kirjoitukset:

- Reilu ja valmentava johtaminen ei riitä sote-alalla – lisää huomiota työkykyyn. Työpiste -lehden artikkeli 26.3.2024. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-ja-valmentava-johtaminen-ei-riita-sote-alalla-lisaa-huomiota-tyokykyyn>
- Selkeät merkit kertovat kyllä, kun töistä palautuminen sakkaa, sanoo tutkimusprofessori. HS Tee se näin -juttusarja 16.4.2024. Saatavilla: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000010294371.html>
- Muista kiittää sote-työntekijää. HS mielipidekirjoitus 17.6.2024. Saatavilla: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010497709.html>

Lähteet

- Bakker AB, Demerouti E. (2007) The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–28.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker AB, Demerouti E. (2017) Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3), 273–85.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker AB, deVries J. (2021) Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping* 34(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bamberger SG, Larsen A, Vinding AL, ym. (2015) Assessment of work intensification by managers and psychologically distressed and non-distressed employees: a multilevel comparison. *Industrial Health* 53 (4), 322–31.
<https://doi.org/10.2486/indhealth.2014-0176>
- Bennett AA, Bakker AB, Field JG. (2018) Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 39(3), 262–75.
<https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Blanco-Donoso, LM, Hodzic S, Garrosa E, Carmona-Cobo I, Kubicek B. (2023) Work intensification and its effects on mental health: The role of workplace curiosity. *The Journal of Psychology* 157 (7), 423–50.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2023.2235069>
- Blasche G, Bauböck VM, Haluza D. (2017) Work-related self-assessed fatigue and recovery among nurses. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 90, 197–205. <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1187-6>
- Braun V, Clarke V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carmeli A, Gittell JH. (2009) High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30, 709–29. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Cropley M, Rydstedt L W, Andersen D. (2020) Recovery from work: testing the effects of chronic internal and external workload on health and well-being. *Journal of*

- Epidemiology and Community Health 74(11), 919–24.
<http://dx.doi.org/10.1136/jech-2019-213367>
- Dahl MS. (2011) Organizational change and employee stress. *Management science* 57(2), 240-56. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- de Croon EM, Sluiter JK, Frings-Dresen MH. (2003) Need for recovery after work predicts sickness absence: a 2-year prospective cohort study in truck drivers. *Journal of Psychosomatic Research* 55(4), 331-9. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00630-X](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00630-X)
- Demerouti E, Bakker A, Nachreiner F, Schaufeli W. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Frazier ML, Fainshmidt S, Klinger RL, Pezeshkan A, Vracheva V. (2017) Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- French KA, Dumani S, Allen TD, Shockley KM. (2018) A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin* 144(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Geurts SA, Sonnentag S. (2006) Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scand J Work Environ Health* 32(6), 482-92. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinlahti S. (2006) Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/handle/10024/78368>. Viitattu 24.6.2024.
- Heikkilä K, Fransson EI, Nyberg ST ym. (2013) Job strain and health-related lifestyle: findings from an individual-participant meta-analysis of 118 000 working adults. *American Journal of Public Health* 103(11), 2090–97. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2012.301090>
- Hirvikallio J, Haaranen A, Hult M. (2024) Psychological safety, social support, and commitment among nurse managers: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research* 44. <https://doi.org/10.1177/20571585241238844>
- Hsieh HF, Shannon SE. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–88. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- Härmä M, Shiri R, Ervasti J, ym. (2022) National recommendations for shift scheduling in healthcare: A 5-year prospective cohort study on working hour characteristics. *International Journal of Nursing Studies* 134, 104321. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104321>
- Ilmarinen J, Tuomi K, Seitsamo J. (2005) New Dimensions of Work Ability. *International Congress Series* 1280, 3–7. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>
- Jiang L, Lavaysse LM. (2018) Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management* 44(6), 2307–42. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Juvani A, Oksanen T, Virtanen M, ym. (2018) Clustering of job strain, effort–reward imbalance, and organizational injustice and the risk of work disability: a cohort study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 44(5), 485–95. <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3736>
- Karasek R, Theorell T. (1990) *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York, USA.
- Karhula K, Turunen J, Hakola T, ym. (2020) The effects of using participatory working time scheduling software on working hour characteristics and wellbeing: A quasi-experimental study of irregular shift work. *International Journal of Nursing Studies* 112, 103696. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103696>
- Knittle K, Heino M, Marques MM. ym. (2020) The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v.1.0. *Nature Human Behavior* 4(2), 215–23. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0798-9>
- Kubicek B, Paškvan M, Korunka C. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(6), 898–913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Laitinen J, Selander K, Nikunlaakso R, Reuna K. (2023a) Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? Seurantatutkimuksen työhyvinvoinnin tilannekuva kiireisenä valmisteluvuonna 2022. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/handle/10024/146431>. Viitattu 26.4.2024.
- Laitinen J, Selander K, Toivanen M, Yli-Kaitala K, Nevanperä N, Korkiakangas E. (2023b) Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn

- kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkiva Hoitotyö*, 21(2), 3–10.
- Laitinen J, Selander K, Ervasti J, Kivimäki M. (2024) Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>. Viitattu 24.6.2024.
- Langford CPH, Bowsler J, Maloney JP, Lillis PP. (1997) Social support: a conceptual analysis. *Journal of Advanced Nursing* 25, 95-100. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.1997025095.x>
- Mathieu M, Eschleman K, Cheng D. (2019) Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology* 24(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>
- Mauno S, Herttälampi M, Minkkinen J, Feldt T, Kubicek B. (2023) Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress* 37 (1), 100-25. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- Michie S, Richardson M, Johnston M, ym. (2013) The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *Annals of Behavioral Medicine* 46(1), 81–95. <https://doi.org/10.1007/s12160-013-9486-6>
- Newman D, Tay L, Diener E. (2014) Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal of Happiness Studies* 15, 555-78. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Nikunlaakso R, Selander K, Laitinen J. (2022) Interventions to reduce the risk of mental health problems in health and social care workplaces: A scoping review. *Journal of Psychiatric Research* 152, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2022.06.004>
- Park S, Sung E. (2021) 'You gotta have something to chew on': perceptions of stress-induced eating and weight gain among office workers in South Korea. *Public Health Nutrition* 24(3), 499–511. <https://doi.org/10.1017/S1368980020000890>
- Penonen M. (2011) Recovery from work stress: antecedents, processes and outcomes. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Tampere. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66816/978-951-44-8602-9.pdf>. Viitattu 11.4.2024.

- Peters E, Spanier K, Radoschewski FM, Bethge M. (2018) Influence of social support among employees on mental health and work ability—a prospective cohort study in 2013–15. *European Journal of Public Health* 28(5), 819–23.
<https://doi.org/10.1093/eurpub/cky067>
- Sallinen M, Halonen J, Karhula K ym. (2024) Työkuormituksen hallinta turvallisuuskriittisissä töissä ulkoisessa kriisissä. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-173-4>. Viitattu 24.6.2024.
- Schaufeli W B. (2015) Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International* 20, 446–63. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli W. (2021) Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology* 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Scheel T, Putz D, Kurzawa C. (2017) Give me a break: Laughing with colleagues guards against ego depletion. *European Journal of Humour Research* 5(1), 36–51.
<https://doi.org/10.7592/EJHR2017.5.1.scheel>
- Selander K, Nikunlaakso R, Sipponen J, Niemi M, Olin N, Laitinen J. (2021) Sosiaali- ja terveysalan kasautuva koronakuorma: kyselytutkimus Suomen tilanteesta syksyllä 2020. *Tutkiva hoitotyö* 19(2), 30–37.
- Selander K, Nikunlaakso R, Laitinen J. (2022) Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health* 80(83). <https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2>
- Siegrist J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Smollan RK. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management* 28(2), 301–14.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0055>
- Smollan RK. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International* 20(4), 282–304.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1288028>
- Sonnentag S, Cheng B H, Parker S. (2022) Recovery from work: Advancing the Field Toward the Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9(1), 33–60. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355>

- Steed LB, Swider BW, Keem S, Liu JT. (2021) Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work. *Journal of Management* 47(4), 867-97.
<https://doi.org/10.1177/0149206319864153>
- Suutala S, Kaltiainen J, Hakanen J. (2023) Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Saatavilla:
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankeet/miten-suomi-voi>. Viitattu 14.5.2024.
- Toivanen M, Yli-Kaitala K, Selander K, Laitinen J. (2024) Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus* 22(1), 31-58.
- Tynjälä P. (2002) Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammi, Helsinki
- Verbeek J, Ruotsalainen J, Laitinen J ym. (2019) Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review. *Occupational Medicine* 69(1), 54–63.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqy141>
- Vila J. (2021) Social Support and Longevity: Meta-Analysis-Based Evidence and Psychobiological Mechanisms. *Frontiers in Psychology* 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717164>
- Virtanen A, Van Laethem M, de Bloom J, Kinnunen U. (2021) Drammatic breaks: Break recovery experiences as mediators between job demands and affect in the afternoon and evening. *Stress & Health* 37(4), 801–18.
<https://doi.org/10.1002/smi.3041>

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-174-1 (PDF)

