



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Janica Nyman

# **Työn ominaisuuksien ja vapaa-ajan toimintojen yhteys työstä palautumisessa**

Terveydenhuollon lähiesihenkilöiden kokemuksia julkisella sektorilla

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Janica Nyman		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työn ominaisuuksien ja vapaa-ajan toimintojen yhteys työstä palautumisessa : Terveystuollon lähiesihenkilöiden kokemuksia julkisella sektorilla		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Jalonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	69

---

**TIIVISTELMÄ:**

Julkisen terveydenhuollon lähiesihenkilöt työskentelevät kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa on jatkuvia muutoksia ja haasteita. Haasteita ovat aiheuttaneet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, koronapandemia, työvoiman riittämättömyys ja työ määrän lisääntyminen. Lisäksi ylin johto, keskijohto, työntekijät ja potilaat esittävät lähiesihenkilöille vaatimuksia ja toiveita, jolloin niitä tulee joka suunnasta. Työhyvinvoinnin kannalta työnantajan on tärkeää kiinnittää huomioita lähiesihenkilöiden työn ominaisuuksiin, jotta työn ominaisuudet ovat mahdollisimman optimaaliset ja tukevat työssä jaksamista. Lähiesihenkilön oman hyvinvoinnin kannalta on taas tärkeää kiinnittää huomioita omaan työstä palautumiseen, joka tapahtuu pääosin vapaa-ajalla, mutta parhaimmillaan työstä palautumista voi tapahtua jo työpäivän aikana. Työn ominaisuuksien huomioiminen ja onnistunut työstä palautuminen ovat avaintekijöitä yksilön hyvinvointiin.

Tutkielman kohderyhmä koostui julkisen terveydenhuollon lähiesihenkilöistä. Tutkielman aineisto kerättiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin, joihin osallistui 9 lähiesihenkilöä. Lähiesihenkilöiltä haluttiin selvittää, kokevatko he palautuvansa työstä, minkälaisia keinoja he käyttävät työstä palautumisessa vapaa-ajalla ja minkälaisia työn ominaisuuksia heillä on. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista tarkastelutapaa ja työn ominaisuuksia tarkasteltaessa hydynnettiin Karasekin JDCS-mallia. JDCS-mallissa työn ominaisuudet jaetaan työn vaatimukseen, työn hallintaan ja sosiaaliseen tukeen. Mallin mukaan korkeat työn vaatimukset, alhainen työn hallinta ja heikko sosiaalinen tuki ovat kaikista haitallisinta yksilön hyvinvoinnille. Tulosten kautta, sekä organisaatio että lähiesihenkilöt, voivat muuttaa toimintansa sellaiseksi, joka huomioi entistä paremmin työn ominaisuudet ja onnistuneen työstä palautumisen.

Lähiesihenkilöiden välillä oli eroja työstä palautumisen onnistumisen suhteen. Pääsääntöisesti työstä palaututtiin kuitenkin melko hyvin. Työstä palautumisen osalta palauttavimmiksi vapaa-ajan toiminnoiksi tunnistettiin fyysiset toiminnot ja sosiaaliset toiminnot. Töiden teko kotona vapaa-ajalla oli haitallisinta tekijä, joka esti lähiesihenkilöiden työstä palautumista. Työn ominaisuuksien osalta parhaita ominaisuuksia olivat sosiaalisen tuen saanti ja vaikutusmahdollisuus työtahtiin ja työtapoihin. Työn ominaisuuksien heikoiksi lenkeiksi tunnistettiin liiallinen työ määrä, epäselvä työnkuva ja aikapaineet. Saatujen tulosten perusteella työn ominaisuuksilla ja työstä palautumisella nähtiin olevan yhteyttä toisiinsa. Mitä huonommat työn ominaisuudet lähiesihenkilöillä oli, sitä heikompi heidän työstä palautuminen oli. Vastaavasti työstä palautuminen onnistui paremmin, kun työn ominaisuudet olivat paremmat.

---

**AVAINSANAT:** työn ominaisuudet, työstä palautuminen, lähiesihenkilö, julkinen terveydenhuolto

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Työhyvinvoinnin johtaminen	10
2.1	JDCS-mallin työn ominaisuudet	13
2.1.1	Työn vaatimukset	15
2.1.2	Työn hallinta	16
2.1.3	Sosiaalinen tuki	18
2.2	Yhteenveto	19
3	Työstä palautuminen	21
3.1	Teoreettisia malleja ja näkökulmia	22
3.2	Palautuminen vapaa-ajalla	25
3.2.1	Palautumista tukevat keinot vapaa-ajalla	26
3.2.2	Palautumista estävät tekijät vapaa-ajalla	28
3.3	Palautuminen työpäivän aikaisilla tauoilla	28
4	Julkisen terveydenhuollon tehtävät	30
4.1	Julkisen terveydenhuollon johtamisen eri tasot	30
4.2	Lähiesihenkilötyö julkisessa terveydenhuollossa	31
5	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	33
5.1	Menetelmä ja aineistonkeruu	33
5.2	Aineiston analyysi	35
6	Tulokset	38
6.1	Kokemus työstä palautumisesta	38
6.2	Vapaa-ajan toiminnot	41
6.3	Työn ominaisuudet	44
6.3.1	Työn vaatimukset	44
6.3.2	Työn hallinta	46
6.3.3	Sosiaalinen tuki	49

7	Johtopäätökset	50
7.1	Tutkielman keskeiset tulokset	50
7.2	Optimaalinen työstä palautuminen ja optimaaliset työn ominaisuudet	55
	Lähteet	57
	Liitteet	67
	Liite 1. Saatekirje	67
	Liite 2. Haastattelun teema-alueet	69

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman tarkastelukohteena on vapaa-ajan toimintojen ja työn ominaisuuksien yhteys työstä palautumisessa.	8
<b>Kuvio 2.</b> Työkykytalo.	12
<b>Kuvio 3.</b> Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli.	14

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä ja luokittelusta.	37
<b>Taulukko 2.</b> Työstä palautumista tukevat ja estävät toiminnot vapaa-ajalla.	52
<b>Taulukko 3.</b> Työn ominaisuuksien parhaimmat ja huonoimmat ominaisuudet organisaatiossa.	53

# 1 Johdanto

Julkisen terveydenhuollon lähiesihenkilöt työskentelevät kompleksisessa toimintaympäristössä ja heidän vastuualue on laaja (Nurmeksela, 2021, s. 12). Lähiesihenkilöt ovat kohdanneet ja tulevat kohtaamaan paljon muutoksia ja haasteita, sillä digitalisaatio lisääntyy sekä sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmiä uudistetaan jatkuvasti (Nurmeksela, 2021, s. 24). Valtioneuvosto (2021) toteaa sote-uudistuksen tuovan paljon muutoksia julkiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, sillä vastuu sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä on siirtynyt kunnilta hyvinvointialueille. Sote-uudistukseen siirtyminen aiheuttaa lisätyötä lähiesihenkilöille, jossa julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon sisältöjä ja rakenteita on uudistettu. Jatkuvat muutokset aiheuttavat herkästi organisaatiossa työskenteleville turvattomuuden tunnetta sekä vaikuttavat oppimiskykyyn ja jaksamiseen heikentävästi (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 145).

Työ- ja elinkeinoministeriön syyskuussa 2022 julkaisemasta ammattibarometrista selviää eniten työvoimapulaa olevan lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista. Terveydenhuollon ammattilaisten työvoiman riittävyys on yksi iso tulevaisuuden haaste, sillä väestö vanhenee sekä hoitoalalle hakeutuminen ei houkuttele, josta kertoo hoitoalan hakijamäärien laskusuuntaisuus (Yle, 2020). Sohlmanin (2020) mukaan kymmenen vuoden kuluessa lähes puolet osastonhoitajista on jäänyt eläkkeelle. Näiden lisäksi lähes 90 % Tehyn (2020) kyselytutkimuksen erikoissairaanhoidossa työskentelevistä vastaajista on harkinnut alanvaihtoa. Vastaajien joukossa oli sairaanhoitajia, lähihoitajia, röntgenhoitajia, kätilöitä, fysioterapeutteja, bioanalytikoita, apulaisosastonhoitajia, osastonhoitajia ja lastenhoitajia. Työvoimapula uhkaa terveydenhuollon ammattilaisten työssä jaksamista ja haastaa lähiesihenkilöt johtamaan yksiköitä, joissa saattaa olla puutteita.

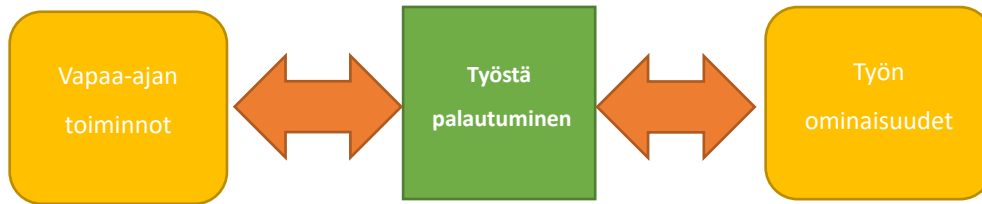
Työterveyslaitoksen (2021) Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn vuoden 2020 tulosten mukaan työmäärä kasvoi koronan myötä eniten ylihoitajilla, osastonhoitajilla, sairaanhoitajilla, laboratoriohoitajilla ja röntgenhoitajilla. Koronapandemia lisäsi sosiaali- ja ter-

veydenhuollon työntekijöiden kuormittuneisuutta entisestään. Samaan aikaan työntekijät vaativat lähiesihenkilöiltä hyvää johtamista ja lähiesihenkilöihin kohdistetut odotukset ovat usein liian suuria (Juuti & Salmi, 2014, s. 151-153). Tehyn (2021) teettämä kysely hoitotyön johtajille osoitti hoitotyön johtajien määrän vähentyneen, joka on johtanut johdettavien henkilöiden määrän lisääntymiseen. Sama tutkimus osoitti lähiesihenkilöiden harkinneen alanvaihtoa aktiivisimmin. Lisäksi lähiesihenkilöiden työmäärä on kasvanut ja vastuualueita on enemmän kuin aikaisemmin (Nurmeksela, 2021, s. 11). Reikon ja muiden (2010, s. 70) tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöiden asema ei ole kadehdittava, sillä lähiesihenkilöt työskentelevät työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä. Vaatimuksia tulee, työntekijöiltä, keskijohdolta ja ylemmältä johdolta sekä vielä potilailta, jolloin lähiesihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan heidän kaikkien vaatimusten ja odotusten välillä.

Edellä mainittujen tekijöiden perusteella lähiesihenkilöiltä vaaditaan paljon, jonka takia on tärkeää kiinnittää jaksaminen kannalta huomiota työn ominaisuuksiin organisaatiossa sekä tarkastella lähiesihenkilöiden työstä palautumista ja palautumisen keinoja. Työn korkeat vaatimukset, vähäinen työn hallinta ja alhainen sosiaalinen tuki eivät tue yksilön hyvinvointia (Häusser ja muut, 2010, s. 3). Kinnusen ja muiden (2016, s. 243) mukaan onnistunut työstä palautuminen vähentää stressiä ja työoloista johtuvaa kuormitusta sekä ylläpitää hyvinvointia. Riittämätön palautuminen taas uhkaa työkykyä ja lisää sairauspoissaoloriskiä (Pursio ja muut, 2021, s. 37).

## **1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita lähiesihenkilöiden vapaa-ajan palautumistoinnoinnista ja työn ominaisuuksista sekä näiden yhteydestä työstä palautumiseen, joka on kuvattuna kuviossa 1. Tutkielman tarkoituksena on selvittää terveydenhuollossa toimivien lähiesihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia työstä palautumisen onnistumisesta, työstä palautumisen keinoista ja työn ominaisuuksista.



**Kuvio 1.** Tutkielman tarkastelukohteena on vapaa-ajan toimintojen ja työn ominaisuuksien yhteys työstä palautumisessa.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksella tarkoitetaan tässä tutkielmassa osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia, jotka työskentelevät julkisella sektorilla. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä organisaation tietoisuutta organisaatiossa vallitsevista työn ominaisuuksista ja lähiesihenkilöiden työstä palautumisen nykytilanteesta sekä keinoista, jotka edesauttavat työstä palautumisessa. Tutkielman myötä organisaatio ja lähiesihenkilöt voivat kehittää toimintaansa sellaiseksi, joka huomioi entistä paremmin työn ominaisuudet ja työstä palautumisen.

Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Kokevatko lähiesihenkilöt palautuvansa työstä?
2. Minkälaisia keinoja lähiesihenkilöt käyttävät työstä palautumisessa vapaa-ajalla?
3. Minkälaisia työn ominaisuuksia lähiesihenkilöillä on organisaatiossa?

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu –tutkielma sisältää seitsemän eri lukua, joita ovat johdanto (1), teoriaoluvut (2-4), tutkielman menetelmät ja aineisto (5), tulokset (6) ja johtopäätökset (7). Johdannossa (1) perustellaan aiheen tärkeys ja sen ajankohtaisuus. Johdantoluvusta käy ilmi tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Ensimmäisessä teorialuvussa (2) määritellään lyhyesti työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja esitellään työkykytalo. Luvun alaluvuissa käsitellään tarkemmin JDCS-mallin mukaisia työn

ominaisuuksia, joita ovat työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki. Toinen teorialuku (3) käsittelee psykologista työstä palautumista, jossa tarkastellaan työstä palautumista tukevia ja estäviä tekijöitä työpäivän jälkeisten iltojen ja viikonloppujen aikana. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti työpäivän aikaisten taukojen merkitystä työstä palautumisessa. Viimeisessä teorialuvussa (4) määritellään julkisen terveydenhuollon tehtävät ja julkisen terveydenhuollon johtamisen eri tasot sekä pohditaan, minkälaisia erityispiirteitä lähiesihenkilötyössä on terveydenhuollon julkisella sektorilla. Luvussa viisi (5) kuvataan tutkielman menetelmä, aineistonkeruu ja aineiston analysointitapa. Tutkielman tulokset esitetään luvussa kuusi (6). Viimeisessä luvussa (7) pohditaan tutkielman keskeisiä tuloksia ja tuloksista nousseita johtopäätöksiä sekä jatkotutkimusideoita.

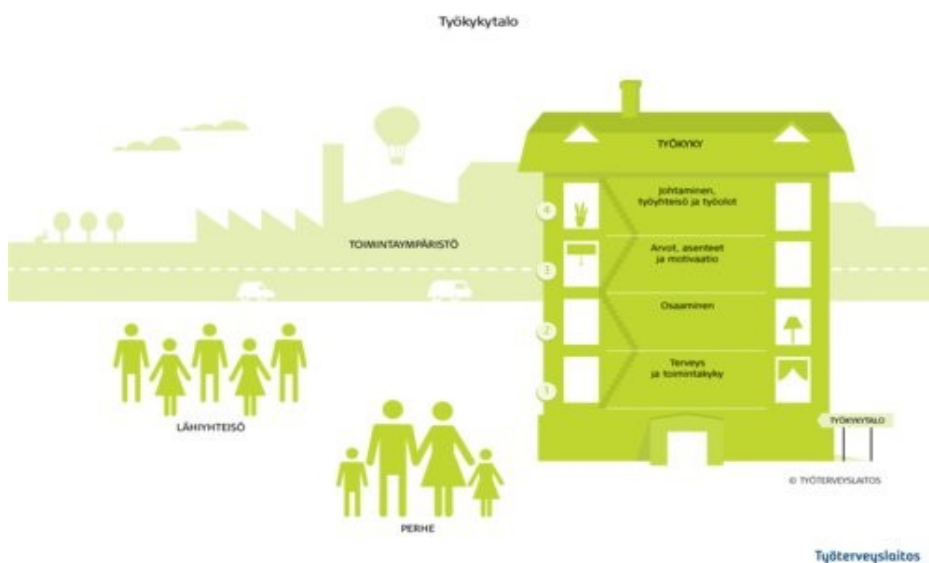
## 2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnille ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Jokainen määrittelee työhyvinvoinnin hieman eri lailla ja arvostaa eri asioita. Sosiaali- ja terveysministeriön (2022a) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työyhteisön hyvä ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito sekä hyvä ja motivoiva johtaminen. Vartiainen (2017, s. 13) määrittelee työhyvinvoinnin subjektiiviseksi tilaksi, johon vaikuttaa yksilön työkyky, terveys, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen, itse työ sekä työympäristö. Aikaisemmat kokemukset, työpaikan toimintaperiaatteet, yksilölliset tekijät sekä yksilölliset voimavarat vaikuttavat työelämän laatuun ja siten työhyvinvoinnin kokemiseen. Auran ja Ahosen (2016, s. 21-22) mukaan työhyvinvointi koostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, jossa on ammattitaitoiset työntekijät sekä organisaation tulee olla hyvin johdettu.

Työturvallisuuskeskuksen (2019, s. 16-18) sekä Mankan ja Mankan (2016, s. 75) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä osa on toimintastrategian laatiminen ja sen tulisi näkyä koko organisaation toiminnassa. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi tulee asettaa tavoitteet ja keinot niiden seuraamiseksi ja saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin tilaa on seurattava, arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. Sosiaali- ja terveysministeriö (2022a) toteaa työhyvinvoinnin vastuun jakautuvan sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja kaikkien työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulle kuuluvat työkyvystä huolehtiminen ja oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin onnistunut johtaminen lisää työn tuloksellisuutta, tuottavuutta, laatua, työhön sitoutumista, henkilöstön saatavuutta ja organisaation mainetta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kuluja (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, 2017; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022a).

Virtanen ja Sinokki (2014, s. 163) toteavat työn selkeän perustehtävän toimivan työyhteisön hyvinvoinnin kivijalkana. Siihen kuuluvia peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Manka ja Manka (2016, s. 76-77) kertovat voimavaralähtöisestä mallista, jonka mukaan hyvinvoinnin perustan muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat. He korostavat myös työn sisältöjen ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä, jotka luokitellaan organisaation rakennepääomaksi. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta monipuoliseen työhön, työssä oppimiseen ja työn tavoitteisiin sekä pelisääntöihin vaikuttamista. Rakennepääoman ohessa on myös sosiaalinen pääoma, joka sisältää johtamisen laadun ja työilmapiirin. Vaikka rakennetekijät ja sosiaalinen pääoma olisivatkin kunnossa organisaatiossa, se ei automaattisesti tarkoita sitä, että yksilö voi hyvin. Yksilön omat asenteet, terveys, henkinen kunto sekä fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen.

Työterveyslaitos (2022a), Ilmarinen ja muut (2006, s. 23) sekä Suutarinen (2010, s. 28) esittelevät työkykytalon, joka kuvaa yksilön omien voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Hyvää työkykyä ennustaa tasapaino voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Työkykytaloissa on neljä eri kerrosta, jotka näkyvät kuviossa 2. Jokainen kerros tukee toinen toisiaan ja niitä tulisi jatkuvasti kehittää, joiden kautta työkyky rakentuu.



**Kuvio 2.** Työkykytalo (Työterveyslaitos 2022a).

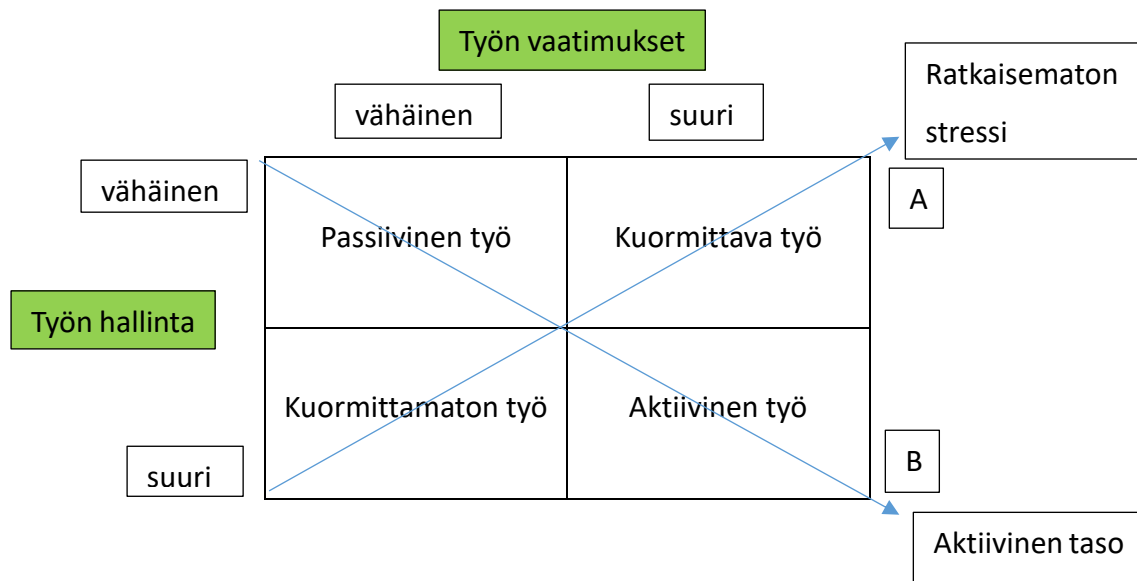
Työkyvyn perustan eli ensimmäisen kerroksen muodostavat yksilön terveys ja toimintakyky, johon kuuluvat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Ensimmäisen kerroksen on oltava kunnossa, jotta voidaan siirtyä seuraavaan kerrokseen. Toinen kerros koostuu yksilön osaamisesta ja elinikäisestä oppimisesta, joihin kuuluvat peruskoulutus sekä ammatillisten tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen. Yksilön arvot, asenteet ja motivaatio kuuluvat työkykytalon kolmanteen kerrokseen. Oma asenne työtä kohtaan vaikuttaa työkyvyn kokemiseen. Työkykyä lisää työn mielekkyys ja työn sopiva haasteellisuus. Tässä kerroksessa korostuu työelämän ja muun elämän yhtensovittaminen. Ylimmän eli neljännen kerroksen muodostavat johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisö, itse työ sekä työolot. Johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on luoda työpaikalle työkykyä ylläpitävää toimintaa. Ylintä kerrosta ei saavuteta niin vain, vaan muiden kerrosten on oltava kunnossa, jotta esimerkiksi työolosuhteilla on merkitystä. Tarkasteltaessa työkykytaloa, nähdään kolmen alimmaisesta kerroksen olevan yhteydessä yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin, joista yksilö on itse vastuussa. Ylimmän kerroksen vastuu työstä, työoloista ja johtamisesta on työnantajalla ja esihenkilöillä. Työkykytalon ympärillä olevat lähiyhteisö, perhe ja toimintaympäristö vaikuttavat myös yksilön työkykyyn, joka on

kuvattuna kuviossa 2. Alaluvussa 2.1 tarkastellaan JDCS-mallin työn ominaisuuksia, jotka lukeutuvat työkykytalon neljänteen kerrokseen.

## **2.1 JDCS-mallin työn ominaisuudet**

Työn ominaisuuksia tarkastellaan Karasekin JDCS-mallin kautta. Karasek (1979, s. 285) kehitti alun perin työstressimallin, joka on nimeltään työn vaatimukset ja työn hallinnan malli, JDC-malli (Job Demands-Control model). Karasekin (1979) ajatuksena on, että korkeat työn vaatimukset ja vähäinen työn hallinta johtavat rasitukseen ja terveyshaittoihin. Työn liialliselta rasitukselta pystyy kuitenkin suojautumaan, kun yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoon. Tätä ajatusta tukee myös työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources, JD-R), jonka mukaan työssä on sekä vaatimuksia että voimavaroja (Demerouti ja muut, 2001, s. 499).

Kuviossa 3 on esitetty neljä Karasekin (2011) määrittelemää työn tyyppiä: passiivinen työ, aktiivinen työ, kuormittamaton työ ja kuormittava työ. B-viiva kuvaa passiivisen ja aktiivisen työn välistä suhdetta. Passiivisesta työstä puhutaan, kun työn vaatimukset ja työn hallinta ovat vähäisiä. Passiivinen työ ei motivoi yksilöä ja oppimista ei pääse tapahtumaan. A-viiva kuvaa puolestaan kuormittavan ja kuormittamattoman työn välistä suhdetta.



**Kuvio 3.** Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (mukaillen Karasek 1979, s. 288).

Karasekin (2011) mukaan ideaalitalanne on, kun työn hallinta ja työn vaatimukset ovat suuret, mutta työ ei ole kuitenkaan liian kuormittavaa. Tässä ideaalitalanteessa yksilö pystyy vastaamaan työn vaatimuksiin oman työn hallinnan kautta ja oppimista pääsee tapahtumaan. Suuret työn vaatimukset ja vähäinen työn hallinta johtavat helposti epäsuotuisaan tilanteeseen, jolloin työ muuttuu liian kuormittavaksi.

Karasekin (1979) työn ja vaatimusten hallinnan mallista on erotettavissa kolme eri hypoteesia, joita ovat kuormitushypoteesi, puskurihypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi. Kuormitushypoteesissa yksilö on eniten kuormittunut psyykkisesti, kun työn vaatimuksia on paljon ja hallintamahdollisuuksia vähän. Puskurihypoteesissa hyvät työn hallintamahdollisuudet vähentävät työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia yksilön terveyteen. Toisin sanoen hyvät työn hallintamahdollisuudet ja suuret työn vaatimukset johtavat aktiiviseen työhön, jolloin yksilö on tyytyväisimmillään työhönsä. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan oppimista ja hyvinvointia edistävät hyvät työn hallintamahdollisuudet ja suuret työn vaatimukset. Kritiikin vuoksi Karasekin JDC-malliin lisättiin vielä myöhemmin 1980-luvulla työn sosiaalisen tuen ulottuvuus, sillä JDC-malli ei huomionnut työn sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnille, jolloin siitä tuli JDCS-malli,

Job Demand-Control-Support model (Karasek & Theorell, 1990; Kinnunen & Feldt, 2005, s. 19-20). Kinnusen ja Feldtin (2005, s. 20) mukaan JDCS-mallissa kuormitushypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi voidaan jakaa kahteen eri tilanteeseen. Kollektiivisesta työstä puhutaan, kun yksilö saa paljon sosiaalista tukea työssään. Eristäytyneitä työtä on taas työ, jossa sosiaalisen tuen määrä on vähäistä. Sosiaalisen tuen merkitys korostuu erityisesti, kun työ on kuormittavaa. Kuormittava työ, ilman hyvää sosiaalista tukea, ei tue yksilön hyvinvointia. JDCS-mallin mukaan aktiivinen ja kollektiivinen työ tukee parhaiten yksilön työmotivaatiota, oppimista, kehittymistä työssä ja työhyvinvointia.

JDCS-malli koostuu siis työn vaatimuksista, työn hallinnasta ja sosiaalisesta tuesta. JDCS-mallin mukaan kaikista haitallisinta yksilön hyvinvoinnille ovat korkeat työn vaatimukset, alhainen työn hallinta ja alhainen sosiaalinen tuki. (Häusser ja muut, 2010, s. 3). JDCS-malli on kuitenkin saanut arvosteluja Hakasen ja muiden (2006, s. 496) mukaan sen yksinkertaisuudesta, sillä mallissa keskitytään vain tiettyihin työn ominaisuuksiin. Malli ei huomioi riittävästi eri ammatteihin sisältyviä työn piirteitä, kuten emotionaalisia vaatimuksia. Kinnunen ja Feldt (2005, s. 24) toteavat JDCS-mallin kolmen psykososiaalisen työn ominaisuuden olevan keskeisiä tekijöitä yksilön hyvinvoinnissa, sillä Karasekin mallia hyödynnetään edelleen tutkimuksissa. JDCS-malli toimii tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä pohdittaessa työn ominaisuuksia. Työn vaatimuksia, työn hallintaa ja sosiaalista tukea tarkastellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### **2.1.1 Työn vaatimukset**

Työn vaatimuksia Karasekin (1979, s. 301) mukaan ovat työn määrällinen ylikuormitus, työn aikapaineet ja rooliristiriita. Myös Demerouti ja muut (2001, s. 501) määrittelevät työn vaatimuksiksi suuren työmäärän ja työn aikapaineen. Heidän mukaan työn vaatimuksilla on aina kuormittava vaikutus yksilöön, sillä yksilöltä vaaditaan jatkuvasti fyysisiä tai henkisiä ponnistuksia. Monien tutkimusten mukaan työntekijöiden työn vaatimukset, kuten pitkät työpäivät, stressi ja työuupumukset, ovat lisääntyneet huomattavasti verrattuna edelliseen sukupolveen (Richardson, 2017, s. 423).

Karasekin (1979, s. 301) mukaan työn määrällinen ylikuormitus viittaa liialliseen työmäärään, jolloin yksilö ei selviydy töistään työajalla. Cropleyn ja muiden (2020, s. 919) tutkimus osoittaa suuren työtaakan pitkään jatkuessaan olevan yhteydessä henkiseen ja fyysiseen väsymykseen sekä uniongelmiin. Suuresta työmäärästä aiheutuu herkästi pitkiä työviikkoja, jotka heikentävät työstä palautumista ja koettua hyvinvointia. Työn aikapaineet taas kertovat kiireen tunteesta, kun tietyt työt on tehtävä tietyn ajan sisällä (Karasek, 1979, s. 301). Puttosen ja muiden (2016, s. 25, 28) mukaan monet tutkimukset ovat osoittaneet liiallisella työmäärällä ja aikapaineilla olevan yhteys stressi- ja väsymysoireisiin, työuupumukseen ja virheisiin töissä. Rooliristiriidan suhteen Nummelin (2008, s. 53) korostaa työn perustehtävän tiedostamisen tärkeyttä. Rooliristiriitaa tai rooliepäselvyyttä syntyy, kun yksilöllä on epäselvyyttä omaa työtehtävää kohtaan, jolloin hän ei tiedä kuinka tulisi toimia tai mitä kaikkia töitä hänen tulisi hoitaa. Organisaation tavoitteet voivat myös olla yksilön omien arvojen vastaisia, joka voi aiheuttaa rooliristiriitaa. Oman työnkuvan tiedostaminen lisää työn hallinnan tunnetta. Oman työnkuvan epäselvyys taas heikentää työn tuloksellisuutta ja on psyykkisesti kuormittavaa. Nummelin (2008, s. 54) tuo ilmi, että organisaatiot jättävät usein työnkuvien yksityiskohtaisen määrittelyn tekemättä, sillä sen määrittely on usein vaikeaa. Tämä johtaa yksilön epävarmuuden tunteeseen ja organisaatio saattaa kohdistaa yksilöön ristiriitaisia odotuksia.

### **2.1.2 Työn hallinta**

Karasek (1979) luokittelee työn hallinnan voimavaroiksi vaikutusmahdollisuudet työoloihin, työn sisältöön, omaa työtä koskevan päätöksentekoon ja työn monipuolisuuteen. Karasekin näkemyksen mukaan mitä enemmän työssä on vaikutusmahdollisuuksia, sitä paremmaksi yksilö kokee hyvinvoinnin työssä. Työn hallinnan tunnetta lisää suuresti oman työn vaikutusmahdollisuudet. Häusser ja muut (2010, s. 2) kuvailevat Karasekin työn hallintaan kuuluvan kaksi eri pääluokkaa, joita ovat oman osaamisen hyödyntäminen työssä ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Demeroutin ja muiden (2001, s. 501) mukaan työn voimavaroja ovat esimerkiksi selkeä työnkuva, työympäristön turval-

lisuus ja palautteen saaminen, jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittuneisuuden tunnetta ja edistävät omaa henkilökohtaista kehittymistä.

Manka ja Manka (2016, s. 107-108) sekä Karasek (1979) kuvaavat vaikutusmahdollisuuksien liittyvän työn hallintaan. Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön lisää työn hallinnan tunnetta ja edistää työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuuden puuttuessa, se saattaa lisätä poissaoloja, kyynisyyttä ja huonoa käyttäytymistä muita kohtaan, mikä heikentää työhyvinvointia. Työstä tulisi myös saada kannustearvoa, jolloin työn sisältö on monipuolista ja mahdollisuus uuden oppimiseen on olemassa. Ulkoiset ja aineettomat palkkiot lisäävät työn hallinnan tunnetta ja siten lisäävät työhyvinvoinnin kokemista. Etenemismahdollisuudet ja rahalliset korvaukset ovat ulkoisia palkkioita, kun taas aineettomia palkkioita ovat kiitokset ja kannustaminen.

Joensuun (2019) mukaan työn vaikutusmahdollisuus tarkoittaa työn monipuolisuutta ja oman työn päätäntävaltaa. Työn monipuolisuudella tarkoitetaan erilaisia työtehtäviä sekä mahdollisuutta kehittyä ja oppia uusia taitoja. Päätäntävalta taas kuvaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa oman työn työtahtiin, tavoitteisiin ja työtapoihin. Etätöiden tekeminen on yksi vaikutusmahdollisuus työtapoihin, mutta sen riskinä on työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen, jolloin yksilön terveys voi vaarantua ja vapaa-aika saattaa kärsiä (Työturvallisuuskeskus, 2017).

Hall (1991, s. 94-96) kuvailee kontrollin olevan vaikutusmahdollisuuksien yksi alatermi. Kontrollin eri ulottuvuuksia ovat Hallin (1991, s. 94-96) mukaan työtehtävät, työtahti, työn aikataulutus ja päätöksenteko. Työtehtävillä tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta suorittaa työtehtävät haluamassaan järjestyksessä. Työtahti kuvaa mahdollisuutta päättää itse tauoista työpäivän aikana sekä määrittämään työtahdin itselleen. Työn aikataulutuksessa on kyse työtuntien määrän päättämisestä itse, jolloin on mahdollisuus tehdä lyhyempiä ja pidempiä päiviä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työaikaan parantavat Puttosen ja muiden (2016, s. 25) mukaan elämän hallintaa, henkilöstön sitoutumista

ja lisää vastavuoroista joustavuutta organisaatiossa. Viimeisenä kontrollin ulottuvuutena on päätöksenteko, joka tarkoittaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa organisaation tavoitteisiin (Hall, 1991, s. 95).

Tilastokeskuksen (2019, s. 113-117) työolotutkimuksen mukaan 60-70 prosenttia palkansaajista kokee voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon työmenetelmiin ja työjärjestykseen eli missä järjestyksessä työnsä tekee. Tilastokeskuksen työolotutkimusten tulosten mukaan Suomessa naiset kokevat vaikutusmahdollisuudet huonommiksi kuin miehet. Kuntasektorilla vaikutusmahdollisuudet ovat tutkimusten mukaan heikommalla verrattuna muihin sektoreihin. Erityisen huonosti kuntasektorin palkansaajat pystyvät vaikuttamaan työaikojen ajoittumiseen, työtahtiin, aikatauluihin, työtehtävien järjestykseen sekä työmäärään. Ylempien toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat paremmat, mutta vaikuttamismahdollisuudet työtahtiin olivat samaa luokkaa muiden palkansaajien kesken. Lisäksi poikkeus nähtiin terveydenhuollon erityisasiantuntijoissa, joiden vaikutusmahdollisuudet olivat heikommalla. Kansallisesti tarkasteltuna Suomen palkansaajien vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kuitenkin melko hyvät verrattuna muihin maihin.

### **2.1.3 Sosiaalinen tuki**

JDCS-mallin kolmas ulottuvuus on sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki tarkoittaa läheistä henkilökohtaista suhdetta työkavereihin ja esihenkilöihin (Karasek & Theorell, 1990). Mikkolan (2009, s. 26-27) mukaan sosiaalinen tuki perustuu vuorovaikutukseen, jonka avulla kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta pystyy paremmin hallitsemaan. Samalla se vahvistaa tunnetta hyväksytyksi tulemisesta ja tukee yksilön elämänhallinnan tunnetta. Sosiaalisella tuella on nähty olevan yhteys työmotivaatioon, työyhteisöön sitoutumisesta ja ehkäisevän työstressiä ja työuupumusta. Salon ja muiden (2016, s. 9) mukaan sosiaalinen tuki lisää hallinnan tunnetta työssä. Sosiaalinen tuki vähentää työuupumuksen riskiä ja vaihtuvuutta organisaatiossa. Työkavereiden sosiaalisella tuella on

nähty myös positiivisia vaikutuksia työstä palautumisessa, kun työkavereilta voi kysyä apua (Kinnunen, 2017, s. 132-133).

Häusserin ja muiden (2010, s. 3) mukaan sosiaalinen tuki lieventää kuormittuneisuuden tunnetta, jos työn vaatimukset ovat korkeat ja työn hallinta on alhaista. Myös Mikkolan (2009, s. 39) tutkimus osoitti sosiaalisella tuella olevan merkitystä siinä, kuinka yksilö hallitsee työn kuormituksen. Johtajalta ja työtovereilta saadussa sosiaalisessa tuessa oli myös eroa. Johtajalta saatu tuki oli tehokkaampaa työuupumuksen ehkäisyssä kuin työtovereilta saatu tuki. Tähän samaan tutkimustulokseen päätyi Böckerman ja muut (2017, s. 3), sillä heidän mukaan esihenkilön tuella on huomattava merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen, riippumatta työn luonteesta. Esihenkilön tuki koetaan tärkeämmäksi kuin työtovereiden tuki. Esihenkilön antama sosiaalinen tuki voidaan luokitella työn yhdeksi voimavaraksi (Manka & Manka, 2016, s. 70).

Nummelin (2008, s. 56-57) korostaa sosiaalisessa tuessa hyvän vuorovaikutuksen tärkeyttä, jolloin yksilöt tulevat kuulluiksi. Tällöin ongelmia ja ratkaisuja voidaan pohtia yhdessä. Onnistuneet vuorovaikutustilanteet auttavat työn hallinnassa ja lisäävät työmotivaatiota. Sosiaalista tukea on myös neuvot ja konkreettisen avun saaminen työn tekemiseen. Sosiaalisella tuella on positiivisia vaikutuksia yksilön itsearvostuksen tunteeseen, hyvinvointiin ja työstä selviytymiseen.

## **2.2 Yhteenveto**

JDCS-mallin mukaan työ, jossa on korkeat vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja heikko sosiaalinen tuki, uhkaa eniten työntekijän hyvinvointia. Optimaalisessa tilanteessa yksilön työmäärä on sopiva, työnkuva on selkeä ja työssä ei ole liiallisia aikapaineita. Yksilö saa sosiaalista tukea kaikilla tasoilla toimivilta organisaation jäseniltä, niin työtovereilta kuin esihenkilöiltä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työtahtiin, työn sisältöön, omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja työn monipuolisuuteen ovat myös tär-

keässä roolissa, sillä ne edistävät hallinnan tunnetta ja hyvinvointia. Palautumista tukevassa organisaatiossa tulisi olla riittävästi työn voimavaroja sekä työn vaatimusten tulisi olla kohtuulliset (Kinnunen & Mauno, 2009, s. 145).

### 3 Työstä palautuminen

Työpäivän aikana yksilö kuormittuu, mutta psykofysiologinen elpymisprosessi mahdollistaa kuormituksesta palautumisen (Siltaloppi & Kinnunen, 2007, s. 30). Siltaloppi ja Kinnunen (2007, s. 31-32) erottavat kaksi eri palautumisprosessia, psykologisen ja fysiologien palautumisen. Onnistuneessa psykologisessa palautumisessa yksilöllä on itsellään tunne palautuneesta olotilasta, jolloin hän on kykenevä jatkamaan toimintaansa ja kohtaamaan uusia haasteita. Fysiologisessa palautumisessa taas yksilön fysiologiset toiminnot palautuvat kuormituksen jälkeen perustasolle, jolloin esimerkiksi syke ja verenpaine laskevat (Geurts & Sonnentag, 2006, s. 483). Kinnunen (2017, s. 128) korostaa kuormittumisen työssä olevan normaalia, mutta on tärkeää palautua työpäivän kuormituksesta. Palautumisprosessi alkaa, kun työn vaatimustekijät eivät ole läsnä. Pursion ja muiden (2021, s. 37) mukaan riittävä psykologinen palautuminen työkuormituksesta on yhteydessä hyvään työkykyyn.

Siltaloppi ja Kinnunen (2007, s. 30) sekä Penttinen ja muut (2022, s. 102) kuvailevat palautumisen onnistuneen, kun yksilö kokee mielialansa positiiviseksi sekä tuntee itsensä energiseksi ja kykeneväksi jatkamaan töitä, jolloin on valmis uusiin haasteisiin. Jos palautumista ei tapahdu, työpäivä täytyy aloittaa palautumattomassa tilassa ja työpäivän aikana on ponnisteltava entistä enemmän. Palautumattomuus nostaa stressihormonitasoa ja lisää väsymystä. Tilanteen pitkittyessä palautumattomuus voi vaarantaa ihmisen hyvinvoinnin ja johtaa haitallisiin terveysvaikutuksiin, kuten uupumusasteiseen väsymykseen, uniongelmiin ja sairauksiin.

Kinnunen ja Feldt (2009, s. 14) toteavat yksilön kokeman riittämättömän palautumisen tunteen olevan ensimmäinen merkki vaarantuneesta hyvinvoinnista. He korostavat yksilön omaa kykyä tunnistaa nämä merkit, jotta välttyttäisiin poissaoloilta, työuupumukselta ja työpaikan vaihdolta. Merkkejä riittämättömästä palautumisesta ovat uupumisasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Uupumisasteisessa väsymyksessä väsymys ei helpota lepäämällä eikä välttämättä edes lomalla. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisessä yksilöllä on tunne, etteivät työt ole hallinnassa ja ettei

selviydy työstään. Kynnistyessään yksilö ei koe työtään enää mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Penttinen ja muut (2022, s. 102) toteavat työstä palautumista tapahtuvan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Palautumista voi tapahtua työpäivän jälkeen, vapaapäivinä ja lomilla, mutta palautuminen on mahdollista myös työpäivän aikana. Seuraavissa alaluissa tarkastellaan työstä palautumisen teoreettisia malleja ja näkökulmia sekä palautumista vapaa-ajalla ja työpäivän aikaisilla tauoilla. Vapaa-ajalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa työpäivän jälkeisiä iltoja ja viikonloppuja. Lomien aikaista palautumista ei sisällytetä tähän tutkielmaan.

### **3.1 Teoreettisia malleja ja näkökulmia**

Palautuminen on psykofysiologinen elpymisprosessi, jolloin ihminen palautuu aikaisemmasta kuormituksesta (Siltaloppi & Kinnunen, 2007, s. 30). Palautumisen aikana fysiologiset ja psykologiset stressioireet vähenevät tai poistuvat kokonaan, jotka työn vaatimukset ja kuormittavuus ovat aiheuttaneet (Meijman & Mulder, 1998). Tämän ajatuksen takana on Meijmanin ja Mulderin (1998) ponnistelujen ja palautumisen malli. Mallissa on kyse tasapainosta työn ponnistelujen ja levon välillä, jolloin yksilön on työpäivän aikana vastattava työn vaatimukseen sen hetkisillä voimavaroillaan. Jos yksilö pystyy palautumaan työn kuormituksesta työpäivän jälkeen, on hänellä tasapaino ponnistelujen ja palautumisen välillä. Mikäli palautumista ei tapahdu toivotusti, puhutaan ponnistelujen ja palautumisen epätasapainosta. Tällöin yksilö kuormittuu päivä päivältä enemmän, kun on ponnisteltava entistä enemmän suoriutuakseen työn vaatimuksista. Tämän seurauksena palautumisen tila jää jatkuvasti vajavaiseksi ja se voi aiheuttaa väsymystä, univaikeuksia, stressiä ja kielteisiä tunteita. Ponnistelujen ja palautumisen mallin lisäksi työn vaatimukset ja voimavarojen malli, osoittaa samaa näkemystä, sillä mallin mukaan työn voimavarat tukevat palautumista (Pursio ja muut, 2021, s. 32).

Voimavarojen säilyttämisteoriaa pidetään myös yhtenä työstä palautumisen mallina, jossa voimavarat ovat jälleen tärkeä tekijä. Kinnuseen ja Feldtiin (2009, s. 10-11) viitaten, voimavarojen säilyttämisteorian ajatuksena on itselleen tärkeiden asioiden eli voimavarojen säilyttäminen. Voimavaroja halutaan ylläpitää ja niiden menettämistä pyritään välttämään, sillä käytössä olevat voimavarat ovat hyvinvoinnin kannalta merkityksellisempiä kuin uusien voimavarojen saavuttaminen. Aineellisia voimavaroja voivat olla koti ja auto, olosuhteellisia voimavaroja taas avioliitto ja työllisyys. Voimavaroja ovat myös henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsensä arvostaminen sekä erilaiset energian muodot, kuten voima ja jaksaminen. Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu uusien voimavarojen hankkimisella, uhattujen voimavarojen turvaamisella ja menetettyjen voimavarojen palauttamisella. Yksilön voimavaroja tulisi lisätä ja suojata menetyksiltä, sillä helposti yhden voimavaran menettäminen johtaa toiseen voimavaran menettämiseen. Esimerkiksi työpaikan irtisanomiset lisäävät muiden työntekijöiden työmäärää ja tämä lisää muiden työntekijöiden työuupumuksen riskiä. Toisin kuin uuden voimavaran hankkiminen saattaa lisätä ja vahvistaa yksilön muita voimavaroja. Hobfollin (1989, s. 519-520) mukaan voimavarat, jotka menetetään, korvataan ihmisen muilla voimavaroilla, jolloin tasapaino syntyy niiden välille. Haavoittuvaisempia ovat ne ihmiset, joilla ei ole korvaavia voimavaroja. Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan hyvät voimavarat motivoivat hankkimaan lisää voimavaroja. Tämän lisäksi hyvät voimavarat suojaavat menetyksiltä.

Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 110) toivat esiin väittämän, jonka mukaan tietty vapaa-ajan toiminto ei suoraan mahdollista palautumista, vaan tärkeämmässä roolissa on psykologiset mekanismit. Sonnentag ja Fritz (2007 s. 204-206) ovat esittäneet psykologisen palautumisen neljä erilaista mekanismia, joita ovat *psykologinen irrottautuminen*, *rentoutuminen*, *taidon hallinta* ja *kontrolli*. Täydellisessä psykologisessa irrottautumisessa ei riitä työpaikalta poistuminen. *Psykologisen irrottautumisen* tavoitteena on työasioiden unohtaminen kokonaan vapaa-ajalla, jolloin työasioista ei mieti lainkaan. Iltaisin tapahtuvalla positiivisella työpäivän reflektoinnilla on nähty olevan kuitenkin vaikutus myönteisempään mielialaan aamulla, kun taas negatiivinen työasioiden reflektointi ennusti

kielteistä mielialaa aamulla (Kinnunen, 2017, s. 136). Sonnentagin ja Fritzin (2007, s. 205-206) mukaan *rentoutumisessa* on kyse toiminnosta, joka vaatii vain vähän fyysisiä, sosiaalisia tai älyllisiä ponnisteluja. Tällaisia toimintoja voivat olla meditaatio, luonnossa kävely tai musiikin kuuntelu, josta seuraa positiivisia vaikutuksia ihmiselle. Työn kuormituksesta aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia voidaan ehkäistä rentoutumisen avulla. Ponnistelujen ja palautumisen malli on yhteydessä psykologisten kokemusten näkökulmasta psykologiseen irrottautumiseen ja rentoutumiseen. Ponnistelujen ja palautumisen tapaino tukee yksilön terveyttä ja hyvinvointia (Meijman & Mulder, 1998; Kinnunen & Feldt, 2009, s. 8-10). Sonnentag ja Fritz (2007, s. 206-207) kuvailevat *taidon hallinnan* työajan ulkopuolella tapahtuvaksi toiminnoksi, joka haastaa yksilön. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi uusi harrastus tai kielikurssille osallistuminen. Taidon hallinta luo yksilölle osaamisen tunteen, joka vaikuttaa positiivisesti mielialaan ja siten vaikuttaa palautumiseen. *Kontrolli* on viimeinen psykologisen palautumisen mekanismi. Kontrolli kuvaa ihmisen kykyä päättää asioista vapaa-ajalla. Tällöin yksilöllä on oikeus päättää, minkälaisia toimintoja vapaa-ajallaan tekee, sekä miten ja milloin. Voimavarojen säilyttämisteoria sisältää psykologisista kokemuksista taidon hallinnan ja kontrollin.

Sonnentagin ja Geurtsin (2009, s. 4-8) mukaan palautumisen tarkastelussa on myös erilaisia näkökulmia, joita ovat *puitteet, prosessit ja seuraukset*. *Puitteet* kuvaavat sitä, milloin palautuminen tapahtuu. Puitteet voidaan jakaa ajallisiin ja ympäristön puitteisiin. Ajallisia puitteita ovat tauot, illat, viikonloput ja lomat. Ympäristön puitteilla tarkoitetaan paikkaa, tilaa tai seuraa. Palautumisen *prosessit* kuvaavat toimintoja ja kokemuksia, jotka eivät ole toisistaan riippumattomia. Esimerkiksi kiinnostava harrastus (toiminto) voi parhaimmillaan saada ajatukset irti työstä (kokemus). *Seurauksilla* tarkoitetaan palautumisprosessin lopputulosta. Palautuminen on onnistunut, kun yksilö kokee olevansa valmis jatkamaan töiden parissa (Virtanen ja muut, 2019, s. 3).

### 3.2 Palautuminen vapaa-ajalla

Vapaa-aika on rajattu tässä tutkielmassa työajan jälkeiseen aikaan, joilla tarkoitetaan iltajoja ja viikonloppuja. Lomat mahdollistavat myös työstä palautumista, mutta lomien palautumisvaikutuksia ei tarkastella tässä tutkielmassa. Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 100) toteavat yksilön työstä palautumisen tapahtuvan pääasiassa vapaa-ajalla, jolloin yksilö on vapautettu työn velvollisuuksista ja on vapaa tekemään mitä haluaa. Kaikki vapaa-ajan toiminnot eivät ole kuitenkaan Sonnentagin (2001, s. 198-199) mukaan palauttavia ja hän jakaa vapaa-ajan toiminnot kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä vapaa-ajan toiminnot ovat pitkälti velvollisuuksia, kuten lastenhoito, kotityöt ja työasioiden hoitaminen vapaa-ajalla. Tämän ryhmän toiminnot eivät edistä Sonnentagin mukaan työstä palautumista. Toisessa ryhmässä työstä palautuminen onnistuu vapaa-ajan muiden toimintojen avulla. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi lukeminen, sosiaalinen vuorovaikutus ystävien kanssa ja mieluinen liikunta. Nämä toiminnot ovat voimavaroja täydentäviä kokemuksia. Oma vaikutusmahdollisuus on kuitenkin molemmissa ryhmissä tärkeässä roolissa, sillä useiden tutkimustulosten mukaan vapaa-ajan toimintojen tulee perustua omaan haluun, jotta ne edistävät palautumista. (Kinnunen, 2017, s. 134). Tätä ajatusta vahvistaa Sonnentagin kontrollin mekanismi, jolloin saa itse päättää mitä, milloin ja miten tekee. Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 100) tutkimus osoitti, että perheellisillä oli kaikista vähiten koettua vapaa-aikaa ja mitä suurempi lapsiluku, sitä vähemmän vapaa-aikaa oli.

Myllymäki ja Kaartinen (2009, s. 135) totesivat, että vapaa-ajan toimintojen laiminlyöminen lisääntyneen työkuormituksen takia on haitallista, sillä se voi johtaa stressin ja huonon palautumisen kierteeseen. Laiminlyödessään jatkuvasti vapaa-ajan toimintoja, olisi hyvä miettiä työn ja vapaa-ajan parempaa yhteensovittamista. Onnistuneella päivittäisellä työstä palautumisella voidaan ennaltaehkäistä muun muassa pitkäaikaisen stressin kertyminen. Onnistuneeseen työstä palautumiseen ei kuitenkaan riitä vain vapaa-ajan palauttavat toiminnot vaan se vaatii myös työpäivän aikaisia palauttavia toimintoja, kuten taukoja (Virtanen, 2021, s. 30; Siltaloppi & Kinnunen, 2009, s. 99).

### 3.2.1 Palautumista tukevat keinot vapaa-ajalla

Työterveyslaitos (2022b) sekä Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 103-104) luokittelevat liikunnan fyysiseksi toiminnoksi, joka edellyttää ponnisteluja. Liikunta on tärkeä osa palautumista, erityisesti kun sitä harrastaa säännöllisesti ja se on itselle mieluisaa liikuntaa. Liikunta parantaa unen aikaista syvää unta, mutta hyvin raskasta liikuntaa tulisi välttää pari tuntia ennen nukkumaanmenoa, ettei se häiritse yöunta. Liikunnan on osoitettu lisäävän myös voimavaroja ja se saa ajatukset pois työasioista, jonka vuoksi se edistää palautumista. Lisäksi liikuntasuorituksen tekeminen luo yksilölle pystyvyyden ja hallinnan tunteen, kun saa liikuntasuorituksen tehtyä loppuun. Sen koetaan tuottavan yksilölle mielihyvää. Liikunnan myötä stressin, työuupumuksen ja psyykkisen kuormituksen riski laskee. Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 107) totesivat liikuntaa harrastavien yksilöiden palautumisen onnistuvan paremmin kuin heidän, jotka eivät harrastaneet liikuntaa. Erityisesti luonnossa ja metsässä liikkumisen on todettu lisäävän koettua työhyvinvointia ja edistävän työstä palautumista (Korpela & Kinnunen, 2010, s. 1).

Sosiaalisilla toiminnoilla on nähty olevan yhteys työstä palautumisessa. Sosiaalisilla toiminnoilla tarkoitetaan sosiaalista kanssakäymistä perheenjäsenten, ystävien tai muiden ihmisten kanssa (Siltaloppi & Kinnunen, 2009, s. 103). Sonnentag (2001, s. 199) näkee sosiaalisten toimintojen vaikuttavan kahdella eri mekanismilla, jotka edistävät palautumista ja hyvinvointia. Ensimmäinen mekanismi on sosiaalisen tuen saaminen ja toisena, se auttaa muiden voimavarojen hankkimisessa. Fritzin ja Sonnentagin (2005, s. 187) tutkimus osoitti vähäisten sosiaalisten toimintojen viikonlopun aikana ennustavan työuupumusta ja huonompaa hyvinvointia viikonlopun jälkeen. Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 107) mukaan palautumisen onnistuminen oli todennäköisempää heillä, jotka viettivät aikaa ystävien ja sukulaisten kanssa verrattuna heihin, joiden vapaa-aikaan ei sisällynyt sosiaalisia toimintoja.

Matalatehoisten toimintojen merkitys työstä palautumisessa on Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 103) mukaan vaihtelevaa ja tutkimukset osoittavat ristiriitaisia näkemyksiä. Ma-

talatehoisia toimintoja ovat heidän mukaan toiminnot, joka vaativat vain vähän ponnisteluja. Television katselu, lukeminen ja musiikin kuuntelu luokitellaan matalatehoiseksi toiminnoksi. Matalatehoiset toiminnot eivät kuormita yksilöä ja hänen voimavarojaan, jolloin niillä voi olla palauttavia vaikutuksia.

Riittävä unimäärä sekä riittävä lepo vapaa-ajalla ovat keskiössä työstä palautumisessa, sillä unen aikana tapahtuu fysiologista ja psykologista palautumista (Kinnunen & Feldt, 2009, s. 16). Myllymäen ja Kaartisen (2009, s. 127) mukaan fysiologisessa palautumisessa elimistön toiminnot ovat lepotilassa, joka palauttaa elimistöä kuormituksesta. Psykologista palautumista on päivän tapahtumien alitajuntainen läpikäynti ja opitun iskosuminen. Riittävä unimäärä on keskimäärin 7-9 tuntia yössä ja syvä uni on palautumisen kannalta tärkeää, kun taas liian vähäinen unimäärä ja unihäiriöt aiheuttavat väsymystä, suoriutumisen alenemista, mielialan vaihtelua sekä työuupumuksen riski kohoaa (Manka & Manka, 2016, s. 181-182). Lisäksi unen puute ja huono unen laatu vaikuttavat Vandekerckhoven ja Cluydtsin (2010, s. 219) mukaan siihen, että yksilö reagoi herkemmin kuormitustekijöihin.

Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 107) päätyivät omien ja aikaisempien tutkimustulosten myötä siihen, että fyysiset toiminnot ja sosiaaliset kanssakäymiset palauttavat parhaiten vapaa-ajalla. Myös matalatehoisilla toiminnoilla on nähty olevan jonkin verran palauttavia vaikutuksia, mutta ne ovat vähäisiä verrattuna fyysisiin ja sosiaalisiin toimintoihin. Joudreyn ja Wallacen (2009, s. 210) mukaan aktiivinen tai sosiaalinen toiminto vapaa-ajalla ennustaa parempaa mielialaa verrattuna heihin, joiden vapaa-aika sisältää enemmän passiivisia toimintoja. Lisäksi Sonnentag ja muut (2017, s. 365-367) osoittavat, että illan palautumiskokemukset ovat yhteydessä seuraavan aamun mielialaan. Vapaa-ajan onnistunut irtautuminen työasioista ennusti parempaa mielialaa illalla ja seuraavana aamuna. Tirkkosen ja Kinnusen (2013, s. 204) mukaan palautumisen tarve vähenee ja koettu työkyky kasvaa, kun työstä irrottautuminen vapaa-ajalla onnistuu.

### 3.2.2 Palautumista estävät tekijät vapaa-ajalla

Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 104-105) määrittelevät kotityöt ja lastenhoidon sekä työhön liittyvien tehtävien jatkamisen vapaa-ajalla työstä palautumisen estäviksi tekijöiksi, sillä ne vaativat ponnisteluja. Kotityöt ja lastenhoito ovat niin sanottuja pakollisia tehtäviä, jolloin ne heikentävät palautumisen mahdollisuutta. Kinnusen ja Maunon näkemyksen mukaan (2009, s. 142) kotityöt ja lastenhoito kuitenkin saattavat saada ajatukset irti töistä ja siten palauttavat työn kuormituksesta. Erityisesti naisten nähdään kuormittuvan näille tekijöille enemmän kuin miesten ja naissukupuolella on nähty olevan vaikutusta huonompaan palautumiseen. Mahdollisia selittäviä tekijöitä ovat naisten suurempi rooli kotitöissä ja lastenhoidossa, jolloin palauttavan vapaa-ajan määrä on vähäisempää. Näiden lisäksi ikääntyminen, pitkä työviikko ja muu työmuoto kuin päivätyö ovat riskitekijöinä työstä palautumisessa (Kinnunen & Feldt, 2009, s. 13).

Töiden jatkaminen vapaa-ajalla on myös yksi Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 104) tunnistama palautumiseen heikentävästi vaikuttava tekijä. Töiden tekeminen vapaa-ajalla kuormittaa ja estää palautumista sekä on yhteydessä huonompaan hyvinvoinnin kokemiseen. Tätä hankaloittaa mahdollinen etätöiden tekeminen kotona, jolloin etätyöpäivän jälkeen työasioita voi olla hankalampi sulkea mielestä, jos tietokone ilmoittaa uusista sähköposteista ja työpuhelin soi. Steedin ja muiden (2021) mukaan työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen vaikuttaa haitallisesti työstä palautumiseen.

### 3.3 Palautuminen työpäivän aikaisilla tauoilla

Kinnunen (2017, s. 128) kertoo yksilön käyttävän omia voimavarojaan töitä tehdessään, jotka ehtyvät työpäivän aikana. Työtä ei voi tehdä loputtomiin, sillä muuten se kuluttaisi voimavarat täysin loppuun. Työpäivän aikaisilla tauoilla on suuri merkitys voimavarojen palautumisessa, sillä palautumista voi tapahtua jo työpäivän aikana erilaisten taukojen aikana. (Kinnunen, 2017, s. 130; Kim ja muut, 2018, s. 774). Työpäivän aikaisten taukojen

tarkoitus on olla sellaisia, joiden aikana työntekijällä ei ole työhön liittyviä tehtäviä (Trogakos & Hideg, 2009, s. 42). Trogakos ja muut (2008, s. 132) määrittelevät virallisiksi tauoiksi lounas- ja kahvitauot. Lyhyitä epävirallisia taukoja ovat esimerkiksi keskustelu työkavereiden kanssa tai välipalan syöminen. Palautumisen onnistumiseksi tauon aikana on lopetettava työnteko ja siirrettävä ajatukset pois työtehtävistä (Hunter & Wu, 2016, s. 302). Virtasen ja muiden (2019, s. 63) mukaan onnistuneella irrottautumisella tauon aikana on yhteys parempaan palautumiseen vapaa-ajalla.

Sianojan ja muiden (2016, s. 1) tutkimuksessa lounastauoilla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työstä palautumiseen, jos lounastauko pidettiin säännöllisesti. Lounastauot lisäsivät tarmokkuuden tunnetta ja vähensivät uupumusta vuoden aikavälillä. Tämän lisäksi lounastauko koettiin virkistäväksi, kun lounastauon sai viettää haluamallaan tavallaan, silloin kun itselle sopii ja kun tauon aikana pystytään irtaantumaan työstä. Myös 15 minuutin pituinen puistokävely tai rentoutusharjoitus lounastauolla edisti työpäivän lopussa keskittymiskykyä ja vähensi väsymyksen tunnetta (Sianoja ja muut, 2018, s. 428; Kim ja muut, 2018, s. 774).

Kinnunen (2017, s. 132-133) kertoo myös lyhyillä, muutaman minuutin tauoilla, olevan positiivisia vaikutuksia jaksamiseen ja työstä palautumiseen. Vaikutusmahdollisuus siihen, mitä tauoillaan tekee, tukee palautumista. Työpäivän aikaiseen palautumiseen vaikuttaa myös työn ominaisuudet. Työ ei saa olla liian vaativaa ja sen tulee sisältää myös voimavaroja, jotta se tukee hyvinvointia ja terveyttä. Työn voimavarat auttavat palautumisessa työpäivän aikana, jolloin henkilöllä on mahdollisuus sovittaa työt oman palautumistarpeensa mukaan. Työn voimavaroja tarkasteltiin tarkemmin luvussa 2. Blashen ja muiden (2017, s. 296-297) tutkimus osoittaa, että pelkkä yksilön aikomus pitää taukoja työpäivän aikana lisää pidettyjen taukojen määrää. Taukojen pitäminen ennaltaehkäisee työpäivän aikana koettua väsymystä ja stressiä sekä lisää hyvinvointia. Tämän tutkimustuloksen perusteella organisaation tulisi kannustaa työntekijöitä taukoihin työpäivän aikana.

## 4 Julkisen terveydenhuollon tehtävät

Sosiaali- ja terveysministeriön (2022b) mukaan julkisen terveydenhuollon tavoitteena on edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä ja sosiaalista turvallisuutta sekä kaventaa terveyseroja. Ehkäisevä terveydenhuolto ja toimivat terveyspalvelut koko väestölle ovat avainasemassa. Suomessa 1.1.2023 lähtien hyvinvointialueet ovat vastuussa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista ja pelastustoimen järjestämisestä (Valtiovarainministeriö, n.d.).

Rissanen ja Lammintakanen (2018, s. 26) kertovat Suomen kuuluvan pohjoismaiseen hyvinvointivaltiomalliin, sillä julkisen sektorin rooli sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä on merkittävä. Suomen perustuslain mukaan jokaiselle on turvattava riittävät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä väestön terveyttä on edistettävä. Julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaa vahvasti lainsäädäntö ja poliittiset päätökset (Markkanen & Tuomisoja, 2014, s. 9). Terveyspalvelujen toimintaa ohjaavia lainsäädäntöjä ovat muun muassa terveydenhuoltolaki, kansanterveyslaki ja erikoissairaanhoidtolaki (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022c).

### 4.1 Julkisen terveydenhuollon johtamisen eri tasot

Terveydenhuollon julkisella sektorilla tunnistetaan Rissanen ja Hujalan (2018, s. 82) sekä Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 11) mukaan kolme eri hierarkkista johtamisen tasoa. Johtamisen eri tasoja ovat ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Ylimmässä johdossa työskenteleviä henkilöitä ovat esimerkiksi hyvinvointialueiden johtajat ja toimialajohtajat. Ylin johto vastaa strategisesta johtamisesta. Strateginen johtaminen sisältää resurssien allokoinnin, vision luomisen, pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisen, toiminnan arvioinnin, johdon toimintasuunnitelman sekä toimintatapojen valinnan.

Keskijohdossa toimivia henkilöitä ovat ylihoitajat ja yksikön johtajat, jotka toimivat nimensä mukaisesti ylimmän johdon ja lähijohdon välissä. Nurkkalan (2018, s. 121-122) ja

Peltoniemen (2018, s. 47) mukaan keskijohdon tehtävänä on ylimmän johdon ja lähijohdon välisen tiedon kulkemisen varmistaminen. Tiedonkulun varmistamisen lisäksi keski-johto muuttaa ylemmän johdon visiot realistisiksi, jotta ne on mahdollista toteuttaa käytännössä. Toisin sanoen keskijohdon yksi tärkeä rooli on päätösten jalkauttaminen, joka auttaa ja ohjaa lähijohtajien työtä. Keskijohdossa työskentelevät ylihoitajat ja hoitotyön johtajat toimivat lähijohtajien esihenkilöinä (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 152).

Alimmalle johtamisen tasolle eli lähijohtoon luokitellaan kuuluvan osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat (Rissanen & Hujala, 2018, s. 82). Seuraavassa alaluvussa (4.2) käsitellään tarkemmin lähijohtamista ja lähiesihenkilötyötä terveydenhuollon julkisella sektorilla, sillä tutkielman kohderyhmän muodostaa lähijohdon tason lähiesihenkilöt.

## **4.2 Lähiesihenkilötyö julkisessa terveydenhuollossa**

Lähiesihenkilötyön luokitellaan kuuluvan lähijohtoon, joka on johtamisen hierarkian alimmalla tasolla (Rissanen & Hujala, 2018, s. 82). Lähiesihenkilön työnkuva vaihtelee paljon, riippuen missä terveydenhuollon yksikössä työskentelee, jolloin yksiselitteistä lähiesihenkilön työnkuvan määritelmää ei ole olemassa (Reikko ja muut, 2010, s. 33). Lähiesihenkilön tehtävä on johtaa yksikköään, jossa kohdataan palveluita käyttävien asiakkaiden tarpeita ja ongelmia (Tuomivaara & Eskelinen, 2012, s. 8). Johdettavien työntekijöiden määrä on usein muutamasta työntekijästä muutamaankymmeneen (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 10). Viime vuosina johdettavien määrä on kuitenkin noussut ja samaan aikaan johtajien määrä on vähentynyt, jolloin lähiesihenkilöillä on yhä suurempia yksiköitä johdettavana (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 10; Tehy 2021). Lähiesihenkilöt ovat Laaksonen ja Ollilan (2017, s. 10; s. 146) mukaan vastuussa oman yksikön lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta. Lähiesihenkilön on ymmärrettävä ja toteutettava ylemmän johdon strategia sekä toimeksiannot. Nämä toimeksiannot on jalkautettava oman yksikön käytännön työhön sekä kerrottava, mikä on yksittäisen työntekijän tehtävä osana strategiaa. Samanaikaisesti lähiesihenkilön tulisi edistää työntekijöiden asioita ja etuja.

Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 140-143) mukaan johtamiseen kuuluu aina vastuuta ja valtaa, mutta johtaminen ei ole enää niin autoritaarista kuin se on joskus ollut. Heidän mukaan lähiesihenkilöltä vaaditaan oman toiminnan hallintaa, kommunikointitaitoja, ihmisten ja tehtävien johtamista, liiketoiminnan johtamista sekä innovatiivisuutta ja muutosten hallintaa. Vallankäyttö on osa johtamista ja lähiesihenkilöllä on lakeihin ja sopimuksiin liittyvää valtaa sekä käskyvaltaa. Lähiesihenkilön vastuualueita ovat delegointi, päätöksenteko, työtehtävien jako, ohjaus, työntekijöiden sijoittaminen, valvontavelvollisuus, työajan seuranta, työn seuranta ja epäkohtiin puuttuminen. Työ- ja virkaehtosopimus on myös tärkeässä roolissa, sillä se ohjaa lähiesihenkilön toimintaa sekä työ- ja virkaehtosopimuksen määräyksiä on noudatettava. Laaksonen ja Ollilla (2017, s. 143) kertovat IsoSaaren tutkimuksesta, jonka mukaan lähiesihenkilöt halusivat osallistua enemmän taloudellisten resurssien allokointiin.

Lähiesihenkilötyön ominaispiirteitä ovat jatkuvat keskeytykset, sillä työympäristö on hyvin kompleksinen ja välittömiä toimenpiteitä tarvitaan yllättäviin tilanteisiin (Reikko ja muut, 2010, s. 34). Jatkuvilla työn keskeytyksillä on negatiivisia vaikutuksia, sillä silloin työt eivät etene, riski virheiden tekoon kasvaa ja yksilön kuormittuneisuus lisääntyy (Työterveyslaitos, 2022c). Orvikin ja muiden (2015, s. 65) tutkimuksen mukaan osastonhoitajilla on myös usein tunne, että he ovat puristuksissa ristiriitaisten arvojen välillä, jotka liittyvät esimerkiksi laadun ja tehokkuuden vaatimuksiin.

## 5 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkielman toteutus. Luvussa 5.1 esitellään tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu. Luku 5.2 sisältää tutkielman aineiston analyysitavan.

### 5.1 Menetelmä ja aineistonkeruu

Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan esille ihmisten tulkintoja ja merkityksiä asioille vuorovaikutuksen kautta sekä etuna on myös sen joustavuus, sillä vastauksia on mahdollista syventää tai niitä voi selventää lisäkysymyksillä tai oikaista väärinkäsityksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009 s. 205; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Edellä mainittujen syiden takia teemahaastattelu koettiin parhaimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haluttiin saada lähiesihenkilöiden subjektiiviset kokemukset esiin. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 206) toivat esiin yhden haastattelun haasteen. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä vastaa täysin rehellisesti kysymyksiin, vaan haluavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tutkielman kohderyhmänä oli X terveydenhuollon yksikössä toimivat lähiesihenkilöt, jotka työskentelivät julkisella sektorilla. Tutkielmaan osallistuvien henkilöiden ja organisaation anonymiteetin turvaamiseksi, organisaation nimeä ei tuoda julki.

Lähestyin haastateltavia sähköpostitse ensimmäisen kerran heinäkuussa 2022. Monet olivat kesälomalla juuri heinäkuussa, jonka takia lähetin uuden sähköpostiviestin elokuussa heille, jotka eivät olleet vastanneet sähköpostiini. Syyskuussa sain vielä yhden haastateltavan lisää, jolloin haastateltavien kokonaismääräksi tuli yhdeksän. Haastattelun teema-alueet lähetettiin tutkielmaan osallistuneille lähiesihenkilöille etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus hieman valmistautua haastatteluun. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 85-86) mukaan on hyvä lähettää aiheet tai haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta itse haastattelussa.

Suoritin koehaastattelun yhdelle lähiesihenkilölle, joka ei osallistunut tutkielmaani. Koin koehaastattelun erittäin hyödylliseksi, jotta sain muokattua haastattelurungon vielä selkeämmäksi. Teemahaastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä elo- ja syyskuussa 2022. Teemahaastattelut etenivät teema-alueittain, mutta teemahaastattelun kysymysten tarkkoja muotoja ja järjestystä ei määritelty ennalta ja teema-alueittain voitiin edetä missä järjestyksessä tahansa, kunhan kaikki teema-alueet käytiin läpi (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47-48). Suurin osa haastattelukysymyksistä oli puolistrukturoituja avoimia kysymyksiä, mutta haastateltaville esitettiin myös muutama strukturoitu kysymys. Itse haastatteluissa huomasin vielä pari epäselvää kysymystä ja muutin hieman kysymysten asetelua pitkin haastatteluita.

Teemahaastattelun teema-alueita muodostui lopulta kuusi kappaletta, joista ensimmäinen oli lähiesihenkilöiden taustatiedot (1). Loput viisi teema-aluetta olivat lähiesihenkilöiden vapaa-ajan toiminnot (2), tauot työpäivän aikana (3), työn vaatimukset (4), työn hallinta (5) ja kokemus työstä palautumisesta (6). Haastattelun alussa kysyttiin haastateltavien taustatietoja. Selvitettäviä taustatietoja oli ammattinimike, työvuosien määrä esihenkilötyössä, työvuosien määrä nykyisessä lähiesihenkilötyössä, alaisten lukumäärä, korkein suoritettu tutkinto, ikä, kotona asuvien lapsien lukumäärä ja heidän iät. Vapaa-ajan toiminnot rajattiin koskemaan iltoja työpäivien jälkeen sekä viikonloppuja, koska kaikki haastateltavat tekivät päivätyötä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä he vapaa-ajallaan tekivät sekä niistä toiminnoista, jotka haastateltavat luokittelivat palauttaviksi tai palautumista estäviksi tekijöiksi. Näiden lisäksi keskusteltiin tarkemmin fyysisistä toiminnoista, sosiaalisista toiminnoista, matalatehoisista toiminnoista ja unesta. Kolmas teema-alue oli tauot työpäivän aikana. Haastateltavia pyydettiin kertomaan minkälaisia taukoja he pitävät työpäivän aikana. Näillä tarkoitettiin virallisia taukoja, kuten lounas-  
taukoja, sekä lyhyitä epävirallisia taukoja. Oltiin myös kiinnostuneita taukojen säännöllisyydestä, työasioiden unohtamisesta tauoilla ja omista vaikutusmahdollisuuksista tauon ajankohdan määrittämisessä, taukopaikasta ja tauon käyttämisestä haluamallaan tavalla.

Neljäs teema-alue oli työn vaatimukset, jossa selvitettiin työn määrää, ylitöiden kertymistä, työn aikapaineita ja työnkuvan selkeyttä. Työn hallinta oli viides teema-alue, jossa vaikutusmahdollisuus omaan työhön oli pääroolissa. Vaikutusmahdollisuuksia selvitettiin työn työtahtiin, työaikaan, työtapoihin ja oman yksikön tavoitteisiin. Näiden lisäksi kysyttiin sosiaalisen tuen saamisesta omalta esihenkilöltä ja kollegoilta. Viimeinen teema-alue käsitteli työstä palautumisen onnistumisen kokemusta, jossa kysymykset olivat pitkälti strukturoituja ja niissä selvitettiin muun muassa mielialaa töihin lähtiessä, viireystilaa töissä, työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä ja töiden hallinnan tunnetta. Haastateltavat arvioivat myös oman työstä palautumisen onnistumista asteikolla 4-10.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teamsin nauhoitustoimintoa hyödyntäen. Haastatteluiden kesto vaihteli 36 minuutin ja 82 minuutin välillä. Yksiselitteistä ohjetta aineiston litterointiin ei ole Hirsjärven ja muiden (2009, s.222) mukaan olemassa. Litteroinnin tarkkuutta ohjaa enemmän aineiston analyysitapa. Useimmiten aineisto kuitenkin kirjoitetaan sanatarkasti. Tämän tutkielman haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta sellaisen tiedon jätin pois, jota en kokenut merkitykselliseksi tutkielman kannalta. Kaikkien haastatteluiden lopullinen litteroitu sivumäärä oli 63 sivua. Haastatteluista saatu tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti heti tutkielman valmistuttua.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 122) mukaan analyysin tarkoituksena on selkeyttää saatua aineistoa, jolloin ilmiöstä on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Ensimmäisenä aineisto hajotetaan osiin ja sen jälkeen se käsitteellistetään. Viimeisessä vaiheessa aineisto kasataan yhteen, uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin aineiston analysoinnissa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysitavat voidaan jakaa aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriaohjaavaan (abduktiivinen) ja teorialähtöiseen (deduktiivinen) analyysitapaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 123-125) kuvailevat induktiivisen sisällönanalyysin ensimmäiseksi vaiheeksi aineiston datan pelkistämisen, jolloin etsitään tutkimukseen liittyviä keskeisiä ilmaisuja ja niistä muodostetaan oma lista. Toinen vaihe on aineiston ryhmittely. Tavoitteena on löytää aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä, ryhmitellään ja yhdistetään omiksi alaluokiksi. Alaluokista yhdistetään yläluokkia ja yläluokista muodostetaan pääluokkia. Viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Tällöin saadun aineiston perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä.

Abduktiivisessa eli teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 133) mukaan yhdistyvät sekä induktiivinen eli aineistolähtöinen että deduktiivinen eli teorialähtöinen lähestymistapa. Abduktiivisessa sisällönanalyysitavassa, tulokset muodostetaan haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen kautta. Aluksi edetään aineiston ehdoilla, kuten induktiivisessa sisällönanalyysissä, mutta abstrahointivaiheessa aineisto liitettiin jo olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin.

Deduktiivisessa sisällönanalyysissä eli teorialähtöisessä analyysissä, analyysi perustuu Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 110;127-128) mukaan johonkin jo olemassa olevaan teoriaan, käsitejärjestelmään tai malliin. Siinä testataan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa, jolloin vahvistetaan tai uudistetaan olemassa olevaa tietoa. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä muodostetaan ensin analyysirunko ja sen sisälle muodostetaan erilaisia kategorioita tai luokituksia. Aineistosta etsitään kuhunkin kategoriaan liittyviä sisältöjä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 131). Tämän tutkielman analyysissä hyödynnettiin eniten teorialähtöistä sisällönanalyysia. Taulukossa 1 on yksi esimerkki teorialähtöisen analyysin rakentumisesta tässä tutkielmassa.

**Taulukko 1.** Esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä ja luokittelusta.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäinen ilmaus
Työn hallinta	Vaikutusmahdollisuus omaan työhön	Vaikutusmahdollisuus omaan työaikaan	Vaikutusmahdollisuus työaikaan	”Jos on parempi draivi joku päivä niin sit voi olla vaikka ylitöissä ja sit lähtee vähä aikasemmin joku muu päivä” ”...tietysti kaikki kokoukset ja tämmöset vaikuttaa, mutta pystyn kyllä vaikuttamaan työaikaan”

Taulukon 1 esimerkin pääluokka on työn hallinta. Sen yläluokkana toimii vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja alaluokkana vaikutusmahdollisuus omaan työaikaan. Saadusta haastatteluaineistosta lähdettiin etsimään analyysirunkoon liittyviä ilmaisuja. Alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, jolloin niitä on helpompi tulkita. Pelkistetyt ilmaukset liitettiin jo olemassa olevaan analyysirunkoon ja näiden perusteella tulokset muodostuivat.

## 6 Tulokset

Tutkielman tuloksissa tulee huomioida se, että haastateltavien työpäivät saattavat olla hyvin erilaisia eri päivinä. Haastatteluissa keskityttiin kuitenkin nykyhetkeen. Jos haastateltavalla on ollut juuri haastattelupäivänä rankempia työpäiviä takana, on se varmasti vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin. Tämän haastateltavat toivat myös itse ilmi.

- (1) Tää voi olla ihan tämmönen niinku päivästä riippuva kokemus, et kun haastattelisit mua toisena päivänä, niin saisit eri vastauksen.

Haastateltavilta selvitettiin muutamia taustatietoja haastattelun alussa. Kaikkia yksittäisiä taustatietoja ei kuitenkaan voida tuoda ilmi haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Haastateltavien ammattinimikkeitä olivat apulaisosastonhoitaja tai osastonhoitaja. Haastateltavien työvuosien määrä esihenkilötyössä vaihteli alle vuodesta kymmeneen vuosiin. Heidän alaistensa lukumäärä vaihteli muutamasta alaisesta useaan kymmeneen alaiseen. Lähes kaikilla haastateltavilla oli yliopistotason opintoja suoritettuna, mutta ei varsinaista tutkintoa yliopistosta. Maisteritutkinto oli kuitenkin korkein suoritettu tutkinto haastateltavien joukossa. Reilu puolella haastateltavista oli kotona asuvia lapsia ja kaikki haastateltavat olivat naisia. Seuraavissa alaluvuissa vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Kokemus työstä palautumisesta

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää kuinka hyvin lähiesihenkilöt kokevat itse palautuvansa työstä. Lähes kaikki haastateltavat lähtivät useimmiten mielellään aamuisin töihin ja kokivat työnsä mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Kinnusen (2017, s. 128-129) mukaan henkilön kokiessa olonsa virkeäksi ja työnsä mielekkääksi sekä merkitykselliseksi, voidaan todeta palautumisen onnistuneen. Kaikki eivät kuitenkaan tunteneet oloaan virkeäksi koko työpäivää, sillä noin puolet haastateltavista väsyi

enemmän loppupäivästä ja loppuviikkoa kohden. Kinnunen (2017, s. 128) kertoo työpäivän aikaisen kuormittumisen olevan kuitenkin normaalia, joten väsyminen loppupäivästä ei ole huolestuttava merkki. Tärkeintä on palautua työn kuormituksesta, jolloin seuraavana työpäivänä jaksaa jatkaa töitä positiivisella mielialalla. Enemmistöllä haastateltavista oli tunne siitä, että työt ovat useimmiten hallinnassa ja selviää töistään. Ajoitaisia tunteita työn hallinnan tunteen kadottamisesta oli.

- (2) Pääsääntöisesti on hallinnassa, mutta toki niitä hetkiä tulee, et tuntuu että nyt on liian paljon niinku monta asiaa yhtä aikaa, että tulee semmonen tunne, että mistähän mä nyt alotan että mä purkaan tätä sumaa.

Pari haastateltavaa oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän työt eivät ole lainkaan hallinnassa. Kinnunen ja Feldt (2009, s. 14) nimeävät töiden hallinnan tunteen menettämisen olevan yksi merkki riittämättömästä palautumisesta. Tällöin yksilön ammatillinen itsetunto on heikentynyt, joka voi johtaa pitkittyessään jopa työuupumukseen. Vapaa-ajalla työasioiden unohtamisen suhteen yli puolet ei saanut työasioita kokonaan pois mielestä.

- (3) Saan viikonloppuna ne paremmin pois mielestä, mutta viikolla mä mietin kyllä joka ilta niitä työjuttuja, että en mä pysty kokonaan niinku irtaantumaan niistä.

Sonnentag ja Fritz (2007 s. 204-206) kuvaavatkin, ettei pelkkä työpaikalta poistuminen riitä irrottautumiseen työasioista, vaan ainoastaan täydellinen psykologinen irrottautuminen. Täydellisessä psykologisessa irrottautumisessa yksilö ei mieti lainkaan työasioita vapaa-ajalla. Kinnunen (2017, s. 136) kuitenkin väittää työpäivän positiivisella reflektoinnilla iltaisin olevan yhteys myönteisempään mielialaan aamulla verrattuna työasioiden negatiiviseen reflektointiin iltaisin.

Esihenkilötyön työkokemuksen määrällä nähtiin olevan vaikutusta töiden hallinnan tunteeseen ja työasioiden unohtamiseen vapaa-ajalla. Onnistuneempi työasioiden unohtaminen vapaa-ajalla ja parempi työn hallinnan tunne oli niillä, joilla oli enemmän työkokemusta esihenkilötyöstä kuin niillä, joilla esihenkilötyön työkokemusta oli vähemmän.

Chuang (2016, s. 11) viittaa samaan näkemykseen, sillä vähäisellä työkokemuksella nähtiin olevan suurempi yhteys työuupumukseen, kuin heillä, joilla työkokemusta oli enemmän.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan työstä palautumisen onnistumisen tunnetta 4-10 välillä. Numero neljä tarkoitti sitä, että haastateltava on jatkuvasti väsynyt, työ ei ole mielekästä sekä vapaa-ajan lepo ja toiminnot eivät auta palautumisessa. Numero kymmenen kuvaa ihannetilannetta, jolloin haastateltava kokee olonsa virkeäksi, työ on mielekästä ja yksilö jaksaa vapaa-ajalla tehdä mieluisia asioita. Työstä palautumisen kokemuksen keskiarvo oli vastaajien kesken 7,8 ja arvot vaihtelivat 6-9 välillä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työstä palautumisessa on eri henkilöiden välillä eroja. Osa kokee palautuvansa melko hyvin, kun taas osalla palautumisessa on haasteita. Haastateltavia pyydettiin vielä lopuksi kertomaan, miten heidän mielestään organisaatio voisi tukea paremmin heidän työstä palautumistaan. Yli puolet toivoi työntekijämitoituksen riittävyyden arviointia kaikilla tasoilla.

- (4) Olisi hyvä, että olisi vielä joku keneltä saisi apua tai joku, jolle vois tätä työmäärää jakaa vielä.

Myös lähes puolet koki organisaation tarjoamat kulttuuri- ja liikuntaedut hyväksi keinoksi, mutta toivoivat niitä enemmän. Tällöin jokaisella on vapaus käyttää edut itselle mieluisaan tai tarpeelliseen asiaan, sillä Kinnusen (2017, s. 134) mukaan vaikutusmahdollisuus omiin vapaa-ajan käyttötapoihin edistää palautumista. Muita toivottuja palautumista tukevia keinoja, joita tuli ilmi, oli työnohjaus ja työnjaon selkeyttäminen. Epäselvän työnkuvan on todettu kuormittavan yksilöä psyykkisesti (Nummelin, 2008, s. 53). Monet nostivat esille myös jokaisen henkilökohtaisen vastuun huolehtia hyvinvoinnistaan, joka tukee sen kautta työstä palautumista.

- (5) Mä kyllä koen et se on paljo itsestä kiinni, että jos nyt aivan heittäytyy sinne sohvan nurkkaan niin kyllähän sinne sit jää, että pitää vähä ite olla aktiivinen.

Myös sosiaali- ja terveysministeriön (2022a) mukaan vastuu yksilön työhyvinvoinnista on sekä työntekijällä että työnantajalla. Työterveyslaitoksen (2022a) työkykytalossa on nähtävillä sama, sillä työkyky rakentuu yksilön omista voimavaroista sekä työn vaatimusten välisestä tasapainosta.

## 6.2 Vapaa-ajan toiminnot

Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksia liittyen toiseen tutkimuskysymykseen, jossa etsittiin vastauksia lähiesihenkilöiden vapaa-ajan toimintoihin, jotka koettiin palauttavaksi ja palautumista estäviksi toiminnoiksi.

Suosituimmat vapaa-ajan palauttavat toiminnot tapahtuivat poissa kotoa. Suosituin työstä palautumista edistävä toiminto oli fyysinen toiminto eli liikunta, sillä yli puolet haastateltavista koki liikunnan palauttavaksi tekijäksi. Liikunnan on todettu aikaisemmiskin tutkimuksissa olevan yksi parhaiten palauttava toiminto (Siltaloppi & Kinnunen, 2009, s. 107). Tässä tutkielmassa erityisesti rauhallinen liikunta, kuten kävely koettiin palauttavaksi toiminnoksi. Liikuntaa harrastettiin mielellään luonnon ääressä ja metsässä liikkuminen koettiin palauttavaksi. Korpelan ja Kinnusen (2010, s. 1) tutkimus osoittaa luonnon ääressä olemisen tehokkaaksi palautumiskeinoksi, joka edistää työhyvinvointia ja työstä palautumista.

(6) Oikeesti ku tonne metsään menee, niin kyllä se vaan on niin totta, että siellä rentoutuu.

Pieni osa haastateltavista koki kuitenkin erittäin fyysisen liikunnan palauttavan parhaiten. Tutkimusten mukaan kuitenkin hyvin raskasta liikuntaa tulisi välttää pari tuntia ennen nukkumaanmenoa, sillä erittäin raskas liikunta saattaa vaikeuttaa nukahtamista ja voi siten heikentää työstä palautumista (Työterveyslaitos, 2022b).

- (7) Fyysinen oikein kunnon hikoilu, niin se on kyllä mun mielestä ehdottomasti sillä lailla paras tapa. Se on selkeästi semmoinen palauttava tai semmoinen, että pää tyhjenee kaikista työasioista.

Toiseksi suosituin palauttava toiminto oli sosiaaliset toiminnot. Haastateltavat viettivät mielellään aikaa erityisesti perheen kanssa ja myös ystävien kanssa vietetty aika koettiin palauttavaksi toiminnoksi. Pieni osa kaipasi kuitenkin omaa aikaa ja koki sen palauttavaksi tekijäksi. Oman ajan tarve korostui erityisesti heillä, joiden työmäärä töissä oli suuri.

Lisäksi pieni osa haastateltavista koki liikunnan ja ystävän kanssa vietetyn ajan samanlaisesti entistä palauttavammaksi toiminnoksi. Sekä fyysisillä että sosiaalisilla toiminnoilla on näyttöä palauttavista vaikutuksista. Sonnentagin (2001, s. 203) mukaan fyysisillä ja sosiaalisilla toiminnoilla on positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnin kokemisessa ja ovat siten yhteydessä parempaan työstä palautumiseen.

Matalatehoisia toimintoja, jotka koettiin palauttavina keinoina, esiintyi vähemmän haastateltavien joukossa. Haastateltavat toivat matalatehoisista toiminnoista esiin muun muassa lukemisen, television katselun, sohvalle olemisen ja makoilun. Edellä mainittujen keinojen lisäksi erityisesti sellainen tekeminen, jossa näki työn tuloksen heti tai nopeasti, koettiin mieluisaksi.

- (8) Mä tykkään laittaa puutarhaa. Tulee nopeasti tulosta ilman että tarvii ajatella niin paljon ja käyttää aivoja, kun työssä joutuu käyttämään aivoja, niin pitää olla joku vastakohta.

Tätä samaa ajatusta tukee Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 104) näkemys siitä, että jokin vapaa-ajan tehtävä, kuten kukkien istuttaminen alusta loppuun, luo pystyvyyden ja hallinnan tunteen yksilölle, jonka kautta hyvinvointi lisääntyy.

Yksi haastateltavista nosti unen tärkeyden esille, joka oli hänen oman palautumisen kannalta tärkeässä roolissa. Unesta keskusteltiin myös haastatteluissa ja haastateltavien unen määrän keskiarvo oli noin 7,5 tuntia yössä. Vähän reilu puolet olivat tyytyväisiä

unimääräänsä, loput kokivat tarvitsevansa enemmän unta. Pienellä osalla haastateltavista esiintyi ajoittaisia uniongelmiä, jotka näkyivät nukahtamisvaikeuksina tai yöllisinä heräilyinä. Uniongelmiä aiheuttivat useimmiten työasiat.

- (9) .....sä unohdat sen työasian, mutta sitte se tulee siellä yöllä yhtäkkiä sun päähän, sit sä heräät sitä murehtimaan ja ku sä et sille mitään voi tehdä.

Sonnentagin ja muiden (2008, s. 676) mukaan riittävä unimäärä on yhteydessä jaksamiseen, kun taas unen riittämättömyys johtaa väsymyksen tunteeseen. Riittämätön unimäärää saattaa aiheuttaa alentunutta mielialaa, väsymystä, vihan tunnetta, mielialan kireyttä ja terveysongelmia. Lisäksi riittämätön unimäärä altistaa yksilön reagoimaan herkemmin kuormitustekijöihin (Vandekerckhove & Cluydts 2010, s. 219).

Reilu puolella haastateltavista oli kotona asuvia lapsia. Lasten harrastukset veivät vapaa-ajasta melko paljon aikaa, jolloin oma vapaa-ajan vietto jäi vähäisemmäksi. Siltalopin ja Kinnusen (2009, s. 100) tutkimus osoitti myös tämän, sillä perheellisillä on kaikista vähiten omaa vapaa-aikaa. Heidän mukaan palautumista estäviä tekijöitä voivat olla kotityöt ja lastenhoito. Lasten harrastuksia tai lastenhoitoa ei kuitenkaan koettu tässä tutkielmassa palautumista estäviksi tekijöiksi, vaikka veivätkin suuren osan vapaa-ajasta. Kotitöitä ei myöskään koettu palautumista estäviksi tekijöiksi, vaan pakollisiksi velvollisuuksiksi, jotka piti vain hoitaa. Sonnentagin (2001, s. 205) tutkimus tukee tätä tulosta, ettei vapaa-ajan kotitöillä ja lastenhoidolla ole sen suurempia vaikutuksia hyvinvoinnin kokemisessa.

Ainut tutkielmassa kunnolla esiin noussut työstä palautumista estävä tekijä oli työhön liittyvien tehtävien jatkaminen kotona, sillä kaikki haastateltavat tekivät tai olivat tehneet vapaa-ajalla töitä enemmän tai vähemmän. Suurin osa vilkaisi työpuhelinta, jos mahdollisia soittoja tai viestejä oli tullut tai luki työsähköpostia vapaa-ajalla.

- (10) Tulee tehtyä valitettavasti töitä kotona ja siitä on perheenjäsenetkin huomauttaneet, että nyt ois syytä lopettaa.

Siltaloppi ja Kinnunen (2009, s. 104) määrittelevät töiden tekemisen kotona yhdeksi palautumista estäväksi tekijäksi, joka näkyi tässä tutkielmassa. Erityisesti etätöiden tekeminen koettiin hankaloittavan työn ja vapaa-ajan selkeää erottamista, kun työkone oli kotona. Vapaa-ajan ja työn rajan hämärtyemisellä on Steedin ja muiden (2021) mukaan negatiivisia vaikutuksia työstä palautumiseen, jolloin töiden tekoa tulisi välttää vapaa-ajalla. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan ajatellut töiden tekoa vapaa-ajalla negatiivisena asiana, sillä esimerkiksi lähiesihenkilöille ilmoitettiin sairaspöissaoloista ja niiden myötä lähiesihenkilöt pystyivät viikonlopun aikana reagoimaan puutoksiin ja muokkaamaan seuraavan viikon työohjelmia sen mukaan.

### **6.3 Työn ominaisuudet**

”Minkälaisia työn ominaisuuksia lähiesihenkilöillä on organisaatiossa?” oli kolmas tutkimuskysymys. Työn ominaisuudet jaettiin työn vaatimukseen, työn hallintaan ja sosiaaliseen tukeen. Näitä kolmea työn ominaisuutta tarkastellaan seuraavaksi omissa alaluvuissaan.

#### **6.3.1 Työn vaatimukset**

Työn vaatimuksista liiallinen työmäärä nousi selkeästi esiin tutkielman aineistosta. Lähes kaikki haastateltavat kokivat työmääränsä suureksi. He kuvailivat työmäärää seuravanlaisesti:

(11) Hirvee työmäärä.

(12) Yläkantissa, että semmonen tunne, ettei oikein ehdi tehdä niinku haluaisi.

Karasekin (1979, s. 301) ajatuksen mukaan työn määrän ollessa liian suuri, johtaa se siihen, ettei töistään selviydy työajalla. Puttosen ja muiden (2016, s. 25, 28) mukaan suuri

työmäärä johtaa helposti pitkiin työpäiviin, jolloin työstä palautumista ei pääse tapahtumaan. Tämä näkyi myös haastatteluaineistossa, sillä suurimmalle osalle haastateltavista kertyi enemmän tai vähemmän ylitöitä. Viikkotasolla ylitöitä kertyi nollostaa tunnista muutamaan tuntiin, riippuen aina sen hetkisestä työtilanteesta. Vaikka ylitöitä kertyi, suurin osa pystyi ottamaan kertyneet saldotunnit vapaina tai tekemään lyhyempiä työpäiviä silloin tällöin. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan työmäärää 4-10 välillä. Kymmenen tarkoitti sitä, että haastateltava oli erittäin tyytyväinen työmääräänsä ja työt olivat hallinnassa. Nelonen tarkoitti sitä, että töitä on aivan liikaa ja työt eivät olleet hallinnassa. Työmäärän arvioinnin keskiarvoksi tuli 6,9, joka kouluarvosana-asteikolla määritellään tyydyttäväksi arvosanaksi. Haastateltavat antoivat arvosanoja 4-9 välillä. Tästä voidaan päätellä, että osalla työmäärä on sopiva ja työt ovat hyvin hallinnassa, kun toisilla taas on aivan liikaa töitä ja suuria vaikeuksia hallita töitään. Sekä suullisen että numeerisen arvioinnin myötä suurin osa koki työmäärän kuitenkin turhan suureksi.

Oman työroolin suhteen noin puolet koki oman työroolin epäselväksi ja puolet melko selväksi. Kaikille ei ollut selvää mitä kaikkea omaan työnkuvaan kuului eikä varsinaista kirjallista versiota työhön liittyvistä tehtävistä ollut edes olemassa. Nummelin (2008, s. 54) väittääkin organisaatioiden jättävän usein työnkuvien tarkan määrittelyn välistä. He, joilla oli epäselvä rooli työnkuvan suhteen, kokivat työmääränsä suuremmaksi kuin he, joiden rooli töissä oli selkeä.

(13) Rooli ei kyllä ole selkeä, valitettavasti siinä on varmaan yks syy kans siihen stressiin.

Oman työnkuvan ollessa epäselvä, se heikentää Nummelinin (2008, s. 53-54) mukaan työn hallinnan tunnetta ja työn tuloksellisuutta. Lisäksi sillä on kuormittava vaikutus ja johtaa helposti epävarmuuden tunteeseen.

Reilu puolet koki työssään esiintyviä aikapaineita. Osa heistä koki työssään olleen vuonna 2022 tavallista enemmän aikapaineita, kun ylimmältä johdolta tuli määräyksiä erilaisista tehtävistä, jotka piti olla tehtynä tietyn ajan sisällä.

- (14) Kyllä, et jopa siinä määrin, et kun yleensä normioloissa koen olevani aika hyvä siinä, et okei tää on nyt pakko hoitaa, tää ei oo niin hätä hoitaa.....niin nyt siis todella vaikee on ollu listata asioita mitä täs vois jättää pois.

Kinnusen ja muiden (2016, s. 255) mukaan jatkuvat aikapaineet estävät työstä irrottautumisen, joka hankaloittaa onnistuneen työstä palautumisen vapaa-ajalla. Tämän seurauksena jatkuvat aikapaineet voivat johtaa ongelmiin hyvinvoinnissa.

### 6.3.2 Työn hallinta

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat työn hallinnan keskiössä, sillä ne lisäävät työn hallinnan tunnetta (Karasek, 1979). Lähes kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiin, eli siihen, missä järjestyksessä työnsä tekee ja kuinka paljon minäkin päivänä tekee töitä. Työtahtiin vaikuttivat kuitenkin tiettyjen asioiden deadlinet ja kokoukset. Työajan suhteen vaikutusmahdollisuus oli hieman huonompi. Työajan vaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisuutta tulla töihin myöhemmin tai lähteä töistä aikaisemmin. Suurin osa pystyi kuitenkin jonkin verran vaikuttamaan omaan työaikaansa, kunhan työt tuli tehtyä. Haastateltavien mielestä iltapäivisin oli helpompaa lähteä aikaisemmin töistä, kuin tulla aamulla hieman myöhemmin töihin.

- (15) Kun vaan tehtävät tulee tehtyä, niin on semmosta vapautta, että saa niinku vähä määrätä. Jos on parempi draivi joku päivä niin sit voi olla vaikka ylitöissä ja sit lähtee vähä aikaisemmin joku muu päivä.

Puttonen ja muut (2016, s. 25) toteavat oman vaikutusmahdollisuuden työaikaan olevan yhteydessä parempaan elämän hallintaan, työhön sitoutumiseen ja vastavuoroiseen joustavuuteen.

Työtapojen suhteen kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus tehdä etätöitä. Ainoastaan yksi haastateltava käytti säännöllisesti etätöimahdollisuutta, kun taas muut tekivät töitä

harvoin kotoa päin. Suurimmalla osalla ei ollut kotona yhtä hyvät ergonomiset ja elektroniset puitteet kuin työpaikalla ja etätöissä oli hankalampi rajata työn ja vapaa-ajan väliä.

- (16) Se on varmaan mullekin helpompaa jotenki erotella sit se työ ja vapaa-aika, et sit ku mä oon kotona, niin helposti se menee siihen, et mä teen enemmän töitä, ehkä pidemmät päivät, koska se kone on siellä vieressä. Saan paremman hallinnan tunteen, kun oon siellä työpaikalla.

Työturvallisuuskeskus (2017) korostaa tämän haastateltavan näkemystä, sillä etätöissä työajan ja vapaa-ajan erottaminen on usein haastavampaa. Tämä voi johtaa jopa yksilön terveyden vaarantumiseen ja vapaa-ajan palautuminen voi kärsiä. Pieni osa haastateltavista koki kuitenkin työnteon tehokkaammaksi kotona, sillä kotona oli parempi työrauha, kun työn keskeytyksiä ei tullut samalla lailla kuin työpaikalla.

- (17) Tietysti se puhelin soi ja viestejä tulee, mutta sulla ei ole sitä, että joku tulee ovesta sisään kysymään jotain, että kotona saa olla rauhassa.

Tämän saman totesivat Reikko ja muut (2010, s. 34), joiden mukaan lähiesihenkilöiden työn yksi erityispiirre on useat työn keskeytykset työpäivän aikana. Työterveyslaitoksen (2022c) mukaan työn keskeytyksiä tulisi välttää, sillä ne altistavat kuormittumiselle ja virheille työssä.

Vaikutusmahdollisuudet oman yksikön tavoitteisiin ja toimintaan oli suurimmalla osalla melko hyvät. Strategiset linjaukset tulivat ylimmältä johdolta ja suurin osa pystyi soveltamaan niitä omassa yksikössään. Pieni osa oli sitä mieltä, että ylin johto määrittäi melko paljon heidän tekemisiään ja joustavuutta ei ollut niin paljoa kuin on joskus aikaisemmin ollut.

- (18) Ne sieltä ylhäältä ei oikein kuuntele meitä, että mikä toimis niinku meillä hyvin ja näin.

Vaikutusmahdollisuutta työpäivän aikaisiin taukoihin käsiteltiin haastatteluissa hieman tarkemmin. Kaikki haastateltavat pyrkivät pitämään aamulla kahvitauon, päivällä lounastauon ja iltapäivällä kahvitauon. Ainoastaan lounastauot onnistuivat kaikilla työpäivän aikana, mutta aamun ja iltapäivän kahvitaukojen pitäminen vaihteli. Monet viettivät aamun kahvitauon ja iltapäivän kahvitauon kahvikupin ääressä työhuoneessa, jolloin he osallistuivat samanaikaisesti kokoukseen tai tekivät töitä. Ainoastaan pari lähiesihenkilöä pystyi pitämään säännöllisesti kaikki kolme taukoa työpäivän aikana ja poistui taukojen ajaksi pois työhuoneesta. Epävirallisia taukoja, niin sanottuja mikrotaukoja, haastateltavat pitivät vähemmän. Irtaantuminen työasioista taukojen aikana vaihteli. Suurin osa ei pystynyt kuitenkaan irtaantumaan täysin työasioista taukojen aikana.

- (19) Helposti menee siihen kans, että joku soittaa silloin ku käy syömässä ja sit ottaa sen puhelun yhtä aikaa ku syö siinä, että harvemmin on sellasia taukoja, ettei niinku kukaan kysy tai niinku ettei oo niitä työjuttuja siinä samalla.

Osa lähiesihenkilöistä koki taukojen olevan sellainen hyvä hetki, jolloin työntekijät voivat kysyä työhön liittyviä asioita lähiesihenkilöltä. Tällöin lähiesihenkilöt hakeutuvat oman yksikkönsä taukotiloihin ja vastasivat työntekijöiden kysymyksiin.

- (20) Ne tauot on myös sitä, et ne on niitä hetkiä, jolloin mun mielestä mun on niinku tosi tärkeä olla kuuntelemassakin niitä työntekijöitä, mikä on sit taas sen oman tauon kannalta vähän kyseenalaista.

Tämä ajatus kuitenkin sotii Hunterin ja Wun (2016, s. 302) näkemystä vastaan, sillä taukojen aikana ei saisi olla työhön liittyviä tehtäviä, jotta työstä irrottautuminen ja mahdollinen palautuminen onnistuisi.

Vaikutusmahdollisuudet tauoissa olivat kuitenkin hyvät. Kaikki lähiesihenkilöt pystyivät jossain määrin määrittämään itse, mihin aikaan päivästä piti tauot. Toki kokousten ajankohdat vaikuttivat kuitenkin siihen, milloin taukoja pystyi pitämään. Haastateltavilla oli jonkin verran vapauksia päättää missä taukonsa viettivät. Tällä tarkoitettiin sitä, että haastateltavat voivat poistua esimerkiksi lounaalle toiselle puolelle kaupunkia tai käydä

halutessaan kävelyllä lounasaikaan. Haastateltavien jaksotyöaika kuitenkin ohjasi sitä jonkin verran, sillä tauot sisältyvät työaikaan, eikä työpaikalta saisi poistua esteettömästi.

### 6.3.3 Sosiaalinen tuki

Sosiaaliseen tukeen liittyen suurin osa oli sitä mieltä, että he saivat riittävästi tukea ja apua heidän omalta esihenkilöltä. Esimies auttoi ja vastasi lähiesihenkilöiden kysymyksiin tai niitä mietittiin yhdessä. Johtajalta saatu tuki on suuressa roolissa, sillä tuella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemisessa ja se ehkäisee työuupumusta (Böckerman ja muut, 2017, s. 3; Mikkola, 2009, s. 39). Kaikki kokivat olevansa arvostettuja henkilöitä esihenkilön silmissä, vaikka aivan kaikki eivät kokeneet saavansa riittävästi apua ja tukea esihenkilöltä.

(21) En saa sitä tukea, mitä mä ehkä haluaisin. Sitä mieltä joskus, että onko tää nyt semmonen kysymys mitä mä kysyn häneltä vai yritäkö mä ratkaista tämän ja sitten mä kysyn kollegoilta ehkä.

He, jotka työskentelivät samoissa työtiloissa muiden kollegoiden kanssa, kokivat kollegatuen useimmiten paremmaksi. Osa haastateltavista vastasi yksiköstään yksin ja heillä ei ollut varsinaisia kollegoja samoissa tiloissa, joiden kanssa voisivat helposti jakaa ajatuksiaan, jolloin kollegatukea ei koettu yhtä hyväksi. Jokaisella lähiesihenkilöllä oli kuitenkin olemassa kontakteja, joilta kysyivät tarvittaessa apua.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkielman keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi koetaan yhteen työstä palautumisen kannalta hyödylliset vapaa-ajan palautumiskeinot ja organisaation näkökulmasta tehdään suositukset työn ominaisuuksista, jotka edistävät työstä palautumista. Lopuksi esitetään pari jatkotutkimusideaa.

Pro gradu –tutkielman tavoitteena oli lisätä organisaation ja lähiesihenkilöiden tietoisuutta työstä palautumisen nykytilanteesta sekä keinoista, jotka edesauttavat työstä palautumisessa. Lisäksi selvitettiin lähiesihenkilöiden työn ominaisuuksia organisaatiossa ja niiden yhteyttä työstä palautumiseen. Haastatteluita tehdessä huomasin, kuinka jo haastatteluiden aikana haastateltavat kyseenalaistivat omaa toimintaansa.

(22) Hyi kamala, tää on oikeen hyvä haastattelu, ku täs joutuu niinku oikeen miettimään näitä asioita.

Tässä tutkielmassa keskityttiin vain tiettyihin työstä palautumisen osatekijöihin ja tutkielma kosketti vain pientä osaa koko organisaatiosta. Haastatteluun osallistuneilla lähiesihenkilöillä ja organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus näiden tulosten perusteella miettiä, kuinka he voisivat entistä paremmin huomioida onnistuneen työstä palautumisen ja työn ominaisuudet.

### 7.1 Tutkielman keskeiset tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli lähiesihenkilöiden omaa kokemusta työstä palautumisen onnistumisesta. Osa lähiesihenkilöistä koki palautuvansa työstä hyvin, kun taas osalla oli enemmän haasteita palautumisen kanssa. Kaikki haastateltavat huomioiden, voidaan todeta lähiesihenkilöiden palautuvan töistä kuitenkin melko hyvin, sillä suurin osa lähiesihenkilöistä lähti aamuisin mielellään töihin ja työ koettiin mieluisaksi ja

merkitykselliseksi. Ajoittain palautuminen oli huonommalla tasolla, mutta usein työtilanteen hellittäessä, palautuminen taas onnistui paremmin. Enemmistö haastateltavista ei kuitenkaan pystynyt irtaantumaan kokonaan työasioista vapaa-ajalla, joka voi johtaa Sonnentagin ja muiden (2008, s. 674) mukaan väsymykseen ja aktiivisuuden vähentymiseen. Lisäksi lähiesihenkilötyön työkokemuksella nähtiin olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvin työasiat pystyi unohtamaan vapaa-ajalla, sillä mitä pidempi työkokemus lähiesihenkilötyöstä oli, sitä paremmin työasioiden unohtaminen vapaa-ajalla onnistui. Kestin (2020, s. 69) tutkimus vahvistaa tätä näkemystä, sillä hänen mukaan stressiä esiintyy vähemmän työntekijöillä, joilla on pidempi työkokemus.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää minkälaisia keinoja lähiesihenkilöt käyttävät työstä palautumisessa. Kaikkia lähiesihenkilöitä eniten yhdistävä vapaa-ajan palauttava toiminto oli sellainen toiminto, joka tapahtui poissa kotoa. Taulukossa 2 on koottuna työstä palautumista eniten tukevat ja estävät vapaa-ajan toiminnot. Suosituin vapaa-ajan palauttava tapahtuma oli jonkin asteinen liikunta eli fyysinen toiminto. Sosiaaliset toiminnot koettiin myös tärkeäksi, joita olivat perheen kanssa vietetty aika ja ystävien tapaaminen. Fyysiset ja sosiaaliset toiminnot ovat myös Sonnentagin (2001, s. 10) mukaan koettu palauttavimmiksi toiminnoiksi. Lisäksi haastateltavien mukaan vapaa-ajalla tapahtuva toiminto, jossa näki työnsä tuloksen nopeasti, koettiin mieluisaksi vastapainoksi töille. Tämä tutkielma kuitenkin osoitti, että mitä kuormittavampi työ, sitä vähemmän lähiesihenkilöt jaksoivat tehdä palautumista tukevia toimintoja vapaa-ajalla, kuten harrastaa liikuntaa, nähdä ystäviä tai viettää aikaa perheen kanssa. Tätä tulosta vahvistaa Sonnentagin (2001, s. 205) näkemys, jonka mukaan suurella työmäärällä on negatiivisia vaikutuksia vapaa-ajan palauttaviin viettotapoihin. Palautumisen kannalta tärkeässä roolissa on itselleen mielekäs tekeminen. Toisilla se on luonnossa kävely, kun taas toiset palaututuvat parhaiten erittäin fyysisen liikunnan avulla.

**Taulukko 2.** Työstä palautumista tukevat ja estävät toiminnot vapaa-ajalla.

	Palauttavat toiminnot	Estävät toiminnot
Vapaa-ajan toiminnot työstä palautumisessa	Fyysiset ja sosiaaliset toiminnot	Töiden teko vapaa-ajalla

Vapaa-ajan toiminto, joka esti eniten työstä palautumista, oli töiden teko vapaa-ajalla. Tämän tutkielman mukaan jokainen haastateltava teki jonkin verran töitä kotona vapaa-ajalla, joka on huolestuttava merkki, vaikka kaikki eivät sitä kokeneet negatiivisena asiana. Sonnentagin (2001, s. 203) mukaan työhön liittyvillä toimilla vapaa-ajalla on negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin, joten töiden tekoa tulisi välttää, jotta palautumisprosessi olisi mahdollinen. Saadut tutkimustulokset palauttavista vapaa-ajan toiminnoista tukevat aikaisempia tutkimuksia. Palautumista estävistä tekijöistä myös töiden teko vapaa-ajalla tuki aikaisempaa tutkimustulosta, mutta kotitöitä ja lastenhoitoa ei tässä tutkielmassa tunnistettu palautumista estäviksi tekijöiksi. Tosin kotitöiden ja lastenhoidon vaikutuksista löytyykin ristiriitaisia tutkimustuloksia.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, minkälaisia työn ominaisuuksia lähiesihenkilöillä on organisaatiossa. Taulukossa 3 on jaoteltuna työn ominaisuuksien parhaimmat ominaisuudet ja huonoimmat ominaisuudet organisaatiossa. Työn ominaisuuksien haitallisina ominaisuuksina oli liiallinen työmäärä, sillä suuri osa haastateltavista koki työmäärän turhan suureksi. Liiallisella työmäärällä oli myös yhteys huonompaan unen laatuun, sillä suuri työmäärä hankaloitti osan nukahtamista ja osa heräsi yöllä miettimään työasioita. Cropley ja muut (2020, s. 919) ovat päätyneet samaan lopputulemaan, työmäärän ollessa pidemmän aikaa suuri. Puolet kokivat myös aikapainetta ja kiireen tuntua töissä. Wong ja muiden (2014, s. 83) mukaan kuormittava työ ja hallitsemattoman aikataulu johtavat usein konfliktiin työn ja muun elämän välillä. Lisäksi Härmä ja Sallinen (2000, s. 2272) viittaavat Kalimon ja Toppisen tulokseen, jonka mukaan kiire, suuri työmäärä ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön lisäävät riskiä univajeeseen, unettoomuuteen ja päiväsaikaiseen väsymykseen. Oman työnkuvan suhteen noin puolet kokivat

oman työnkuvan epäselväksi. Lähiesihenkilöt, jotka kokivat työn roolin epäselväksi, kokivat myös työn määränsä suuremmaksi, kuin he, joiden työnkuva oli selkeä. Tämän perusteella työnantajan on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota työnkuvan selkeyteen. Epäselvä työnkuva voi johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, työn tuloksettomuuteen, yksilön kuormittuneisuuteen ja epävarmuuden tunteeseen (Nummelin, 2008, s. 53-54).

**Taulukko 3.** Työn ominaisuuksien parhaimmat ja huonoimmat ominaisuudet organisaatiossa.

	Parhaimmat ominaisuudet	Huonoimmat ominaisuudet
<b>Työn ominaisuudet</b>	Sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuus työtahtiin ja työtapoihin	Liiallinen työmäärä, aikapaine, epäselvä työnkuva

Parhaimmiksi työn ominaisuuksiksi tunnistettiin sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja työtapoihin, sillä lähiesihenkilöillä oli melko hyvät vapaudet tehdä töitä haluamassaan järjestyksessä ja mahdollisuus etätöihin oli olemassa. Hyvä sosiaalinen tuki on tärkeässä roolissa, sillä se on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja parempaan työn kuormituksen hallintaan (Böckerman ja muut, 2017, s. 3; Mikkola, 2009, s. 39).

Työn ominaisuuksien perusteella kirjoittajan suurin huoli lähiesihenkilöiden osalta on heidän suuri työmäärä. Liiallisella työmäärällä on moninaisia ja kauaskantoisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat paikallisesti ja kansallisesti. Useimmiten myöskään kukaan muu henkilö ei osaa tehdä lähiesihenkilön töitä, jonka takia lähiesihenkilön ollessa pidemmän aikaa sairauslomalla, siitä kärsii niin potilaat kuin yksikön työntekijät sekä koko organisaatio. Kansallisesti tämä lisää terveydenhuollon ja jopa sosiaalihuollon kustannuksia. JDCS-mallin mukaan korkeat työn vaatimukset, alhainen työn hallinta ja alhainen sosiaalinen tuki ovat kaikista haitallisinta yksilön hyvinvoinnille (Häusser ja muut, 2010, s. 3). Tämä tutkielma osoittaa samaa näkemystä JDCS-mallin kanssa, sillä lähiesihenkilöiden työstä

palautuminen oli heikompaa heillä, joilla oli korkeat työn vaatimukset, alhainen työn hallinta ja alhainen sosiaalinen tuki. Kraaijeveldin ja muiden (2014, s. 241) mukaan korkeat työn vaatimukset ja sosiaalisen tuen puute lisäävät palautumisen tarvetta, erityisesti ikäämmillä työntekijöillä. Tässä tutkielmassa ei nähty iällä olevan vaikutusta palautumisen tarpeeseen, vaan suurempi rooli oli työn ominaisuuksilla. Lisäksi työn korkeiden vaatimusten ja alhaisen työn hallinnan yhdistelmä lisää palautumisen tarvetta. Myös korkeiden työn vaatimusten, alhaisen työn hallinnan ja alhaisen sosiaalisen tuen yhdistelmän on nähty lisäävän palautumisen tarvetta. Työn ominaisuuksien ollessa puutteelliset, se ennustaa heikompaa palautumista työstä. Kinnusen ja muiden (2011, s. 805) tutkimus osoitti samaa näkemystä, sillä heidän mukaan psykologisen irrottautuminen on yhteydessä työn vaatimukseen. Myös työn hallinnan ja sosiaalisen tuen puutteella oli yhteyksiä lähiesihenkilöiden huonompaan palautumiseen.

Haastatteluiden yksi teema-alue oli työpäivän aikaiset tauot. Pro gradu –tutkielman edetessä, huomasin että työpäivän aikaiset tauot menevät hieman aiheen rajauksen ulkopuolelle. Palautumisen kannalta kuitenkin työpäivän aikaiset tauot ovat tärkeässä roolissa, sillä taukojen pitäminen työpäivän aikana mahdollistaa paremman työstä palautumisen vapaa-ajalla. Taukojen tärkeyden vuoksi työstä palautumisessa, en lähtenyt enää loppuvaiheessa poistamaan työpäivän aikaisiin taukoihin liittyvää materiaalia. Tutkielman tulosten mukaan työpäivän ainut säännöllinen tauko kaikilla haastateltavilla oli lounastauko. Muita taukoja pidettiin vaihtelevasti ja useimmiten taukojen aikainen irtaantuminen työasioista ei onnistunut. Usein tauot myös vietettiin työhuoneessa työkoneen äärellä, töitä samalla tehden. Organisaatioiden tulisi huolehtia Skurakin ja muiden (2021, s. 116) mukaan työntekijöiden työstä irrottautumisesta, jotta organisaatio saa parhaimman mahdollisen hyödyn työntekijöistä. Tässä tapauksessa taukoja tulisi pitää säännöllisesti, joiden aikana työasioita ei tarvitsisi miettiä.

## 7.2 Optimaalinen työstä palautuminen ja optimaaliset työn ominaisuudet

Tämän tutkielman tuloksien mukaan lähiesihenkilöiden on huomioitava seuraavat asiat, jotta vapaa-ajan työstä palautuminen olisi mahdollisimman onnistunutta. Vapaa-ajan työstä palautumisen ehdoton ykkösasia on itselle mieluisa tekeminen, jolloin saa parhaiten työasiat pois mielestä. Työpaikalta poistuminen ei aina tarkoita sitä, ettei ajattelisi työasioita. Steedin ja muiden (2021) mukaan tietty vapaa-ajan toiminto voi tuottaa toiselle kuormitusta ja toiselle rentoutumista. Tärkeää on oma vaikutusmahdollisuus siihen mitä tekee ja milloin tekee, jolloin toiminnalla on palauttavin vaikutus. Fyysisillä ja sosiaalisilla toiminnoilla on tutkimusten mukaan parhaiten palauttava vaikutus, unohtamatta riittäviä yöunia. Fyysisiä toimintoja ovat erilaiset liikunnan muodot ja sosiaalisilla toiminnoilla tarkoitetaan ystävien ja perheen kanssa vietettävää aikaa. Vapaa-ajalla ei tulisi lukea työsähköposteja tai katsoa työpuhelinta, vaan pyrkiä unohtamaan työasiat. Riittämättömän palautumisen merkkejä ovat Kinnusen ja Feldtin (2009, s. 14) mukaan jatkuva väsymyksen tunne, tunne ettei selviydy töistään ja ettei työt ole hallinnassa sekä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden katoaminen. Myös vapaa-ajan toimintojen, kuten fyysisten toimintojen ja sosiaalisten toimintojen laiminlyöminen, saattaa olla merkki palautumisen riittämättömyydestä (Myllymäki & Kaartinen, 2009, s. 135).

Tämän tutkielman mukaan työnantajan puolelta tulisi kiinnittää huomioita yksilöiden vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä. Erilaisia vaikutusmahdollisuuksia on esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työaikaan, työtahtiin, työtapoihin ja yksikön tavoitteisiin. Työmäärä ei saisi olla liian kuormittava, mutta ei myöskään liian vähäinen. Jatkuvia aikapaineita tulisi välttää, jotta työasioiden unohtaminen vapaa-ajalla onnistuisi ja siten edistäisi työstä palautumista (Kinnunen ja muut, 2016, s. 255). Työnantajan puolelta tulisi kannustaa yksilöitä pitämään työpäivän aikana säännöllisesti taukoja, sillä tutkimusten mukaan työpäivän aikaisilla tauoilla on nähty olevan vaikutus parempaan työstä palautumiseen vapaa-ajalla (Kim ja muut, 2018, s. 774; Kinnunen, 2017, s. 130; Sianoja ja muut, 2018, s. 428). Työnkuvan selkeyteen tulisi panostaa, koska epäselvä työnkuva heikentää

työn tuloksellisuutta ja kuormittaa psyykkisesti (Nummelin, 2008, s. 53). Sosiaalista tukea tulisi saada sekä kollegoilta että omalta esihenkilöltä. Hyvän sosiaalisen tuen kautta yksilön työhyvinvointi lisääntyy ja samalla se ehkäisee työuupumuksen syntymistä (Böckerman ja muut, 2017, s. 3; Mikkola, 2009, s. 39).

Onnistunut työstä palautuminen rakentuu monesta eri osatekijästä. Siihen ei riitä ainoastaan hyvät työn ominaisuudet, vaan myös vapaa-ajan toiminnoilla on merkitystä. Hyvät työstä palautumisen toiminnot yhdistettynä hyviin työn ominaisuuksiin mahdollistavat parhaimman mahdollisen työhyvinvoinnin yksilölle. Sosiaali- ja terveysministeriökin (2022a) vahvistaa tätä päätelmää, sillä yksilön työhyvinvoinnin vastuu kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle.

Tämä tutkielma toteutettiin ainoastaan julkisen sektorin terveydenhuollon lähiesihenkilöille. Tutkielman kohderyhmää voisi muuttaa, jolloin tarkastelun kohteena voisi olla terveydenhuollon yksityinen sektori tai kolmas sektori. Näin saataisiin tutkimustuloksia eri sektoreiden välillä. Tutkimusta voisi myös hyödyntää organisaation eri tasoilla työskenteleville.

Hyvinvointialueille siirtymisen vuoksi monien tehtävänkuvat saattavat olla aivan uusia tai ovat muuttuneet hieman. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka eri hyvinvointialueet tukevat työstä palautumista ja minkälaisia työn ominaisuuksia siellä työskentelevillä henkilöillä on. Tutkimuksien myötä hyvinvointialueet pystyisivät puuttumaan paremmin epäkohtiin ja kehittämään toimintaansa sellaiseksi, joka huomioi entistä paremmin työn ominaisuudet ja työstä palautumisen.

## Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Blasche, G., Pasalic, S., Bauböck, V-M., Haluza, D. & Schoberberger, R. (2017). Effects of rest-break intention on rest-break frequency and work-related. *Human Factors*, 59(2), 289-298. <https://doi.org/10.1177/0018720816671605>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2017). *Esimiehen tuki – olennainen osa-työhyvinvointia*. Noudettu 17.7.2022 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>
- Chuang, C-H., Tseng, P-C., Lin, C-Y., Lin, K-H. & Chen, Y-Y. (2016). Burnout in the intensive care unit professionals: A systematic review. *Medicine (Baltimore)*, 95(50), 1-12. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000005629>
- Cropley, M., Rydstedt, L. & Andersen, D. (2020). Recovery from work: testing the effects of chronic internal and external workload on health and well-being. *J Epidemiol Community Health*, 74, 919-924. <https://doi.org/10.1136/jech-2019-213367>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187-199. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.187>
- Geurts, S.A.E. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Hall, E. (1991). Gender, work control and stress: A theoretical discussion and an empirical test. Teoksessa J. Johnson, B. Gardell & G. Johansson (toim.), *The psychosocial work environment: work organization, democratization and health: essays in memory of Bertil Gardell*. (s. 89-108). <https://doi.org/10.4324/9781315223490>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15-17.painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hunter, E. M. & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 302-311. <https://doi.org/10.1037/apl0000045>
- Härmä, M. & Sallinen, M. (2000). Univaje terveystarvinnä. *Duodecim*, 116(20), 2267-2273. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo91829.pdf>
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, A. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia* (s. 17-34). Hakapaino Oy.
- Joensuu, M. (2019). ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön” – mitä ne tarkoittavat? Noudettu 14.7.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat>
- Joudrey, A. & Wallace, J. (2009). Leisure as a coping resource: A test of the job demand-control-support model. *Human relations*, 62(2), 195-217. <https://doi.org/10.1177/0018726708100357>
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ*. PS-Kustannus.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karasek, R.A. (2011). *Demand/Control model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour*. Noudettu 13.11.2022 osoitteesta <https://www.iloencyclopaedia.org/part-v-77965/psychosocial-and-organizational-factors/theories-of-job-stress/item/12-psychosocial-factors-stress-and-health-2>
- Kesti, P. (2020). *Perusterveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointi, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet*. [pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20201044>
- Kim, S., Park, Y. & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: general work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 772-786. <https://doi.org/10.1037/apl0000308>
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointityössä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 13-37). PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Työkuormituksesta palautuminen. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia* (s. 7-27). Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2009). Yhteenveto ja johtopäätökset. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia* (s. 139-152). Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M. & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805-832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>

- Kinnunen, U., Rantanen, J., Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T. & Korpela, K. (2016). Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 14(3), 243-256. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jjyu-202005143194>
- Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 127-147). PS-kustannus.
- Korpela, K. & Kinnunen, U. (2010). How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple variators. *Leisure Sciences*, 33(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/01490400.2011.533103>
- Kraaijeveld, R.A., Huysmans, M.A., Hoozemans, M.J.M., Van der Beek, A.J. & Spekle, E.M. (2014). The influence of psychosocial work characteristics on the need for recovery from work: a prospective study among computer workers. *International archives of occupational and environmental health*, 87(3), 241-248. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0852-2>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista*. Noudettu 22.7.2022 osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/työhyvinvointi>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum pro.
- Markkanen, K. & Tuomisoja, M. (2014). *Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Noudettu 11.3.2022 osoitteesta [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880\\_johtaminen\\_sosiaali-ja\\_terveydenhuollossa\\_netti\\_id\\_14099.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf)
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa P. J. D.Drenth & H. Thierry (toim.), *Handbook of work and organizational psychology: Vol 2. Work psychology* (s.5-33). Hove, UK: Psychology Press.

- Mikkola, L. (2009). Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. *Puheviestinnän vuosikirja*, 26-47. Noudettu 18.8.2022 osoitteesta [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009\\_26-47\\_Mikkola.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009_26-47_Mikkola.pdf?sequence=1)
- Myllymäki, T. & Kaartinen, J. (2009). Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia* (s. 127-138). Tampereen yliopistopaino.
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Talentum.
- Nurkkala, R. (2018). *Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-045-6>
- Nurmeksela, A. (2021). *Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4263-0>
- Orvik, A., Vågen, S.R., Axelsson, S.B. & Axelsson, R. (2015). Quality, efficiency and integrity: value squeezes in management of hospital wards. *Journal of Nursing Management*, 23(1), 65-74. <https://doi.org/10.1111/jonm.12084>
- Peltoniemi, J. (2018). *Kaiken keskellä – Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>
- Penttinen, V., Pakarinen, E. & Lerkkanen, M-K. (2022). Ohjausvuorovaikutuksen laatu ja esiopettajien työhyvinvointi: kontekstitekijöiden ja työstä palautumisen merkitys. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11(1), 97-122. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202202081445>
- Pursio, H., Siukola, A., Huhtala, H. & Nygård, C-H. (2021). Metsäkoneyrittäjien ja -kuljettajien työkuormituksesta palautuminen ja työkyky työn muutoksessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 58(1), 31-45. <https://doi.org/10.23990/sa.89732>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130787>

- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä: lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Richardson, K. M. (2017). Managing employee stress and wellness in the new millenium. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 423-428. <https://doi.org/10.1037/ocp0000066>
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen näkökulmat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 81-104). Sanoma Pro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 15-38). Sanoma Pro Oy.
- Salo, P., Rantonen O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. (2016). *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-654-8>
- Sianoja, M., Kinnunen, U., De Bloom, J., Korpela, K. & Geurts, S. (2016). Recovery during lunch breaks: testing long-term relations with energy levels at work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 7, 1-12. <https://doi.org/10.16993/sjwop.13>
- Sianoja, M., Syrek, C., De Bloom, J., Korpela, K. & Kinnunen, U. (2018). Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises: Recovery experiences as mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428-442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>
- Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. (2007). Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa A. Leppänen & E-P. Takala (toim.), *Työ ja ihminen* (s. 30-41). Aikakauskirja 21. vuosikerta. Työterveyslaitos.
- Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. (2009). Vapaa-aika ja palautuminen. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia* (s. 99-114). Tampereen yliopistopaino.

- Skurak, H., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J.C. (2021). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work-lift conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 116-141. <https://doi.org/10.1177/0143831X17750473>
- Sohlman, P. (2020). *Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020-2039*. Noudettu 1.2.2023 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva--tiedostot/kunta-alan-ja-valtion-elakoitymisennuste-2020-2039.pdf>
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196-210. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Binnewies C. & Mojza, E. J. (2008). "Did you have nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 674-684. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.674>
- Sonnentag, S. & Geurts, S.A.E. (2009). Methodological issues in recovery research. Teoksessa S. Sonnentag, P.L. Perrewe & D.C Ganster, (toim.) *Current perspectives on job-stress recovery* (s. 1-36). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007004](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007004)
- Sonnentag, S., Venz, L. & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (30), 365-380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022a). *Työhyvinvointi*. Noudettu 26.5.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022b). *Terveyspalvelut*. Noudettu 9.8.2022 osoitteesta <https://stm.fi/terveyspalvelut>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022c). *Lainsäädäntö*. Noudettu 13.8.2022 osoitteesta <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>

- Steed, L., Swider, B. W., Keem, S. & Liu, J. T. (2021). Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*, 47(4), 867-897. <https://doi.org/10.1177%2F0149206319864153>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11-44). Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tehy. (2020). *Tehyn kysely erikoissairaanhoidosta*. Noudettu 20.7.2022 osoitteesta [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehy\\_kysely\\_eri-koissairaanhoidosta\\_-\\_aula\\_reseach\\_id\\_14936.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_kysely_eri-koissairaanhoidosta_-_aula_reseach_id_14936.pdf)
- Tehy. (2021). *Kysely hoitotyön johtajille*. Noudettu 20.3.2022 osoitteesta [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/kysely\\_hoitotyön\\_johtajille\\_id\\_17520.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/kysely_hoitotyön_johtajille_id_17520.pdf)
- Tilastokeskus. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Noudettu 16.7.2022 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisu-luettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisu-luettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. (2013). Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. *Psykologia*, 48(3), 196-210. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1606990>
- Trougakos, J.P., Beal, D. J., Green, S. G. & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131-146. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30764063>
- Trougakos, J.P. & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. Teoksessa S. Sonnentag, P.L. Perrewé, & D.C. Ganster (toim.), *Research in occupational stress and well being. Current perspectives on job-stress recovery*, (s. 37-84). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005)
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuomivaara, S. & Eskelinen, K. (2012). *Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-209-0>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. *Ammattibarometri*. Noudettu 15.1.2023 osoitteesta <https://tem.fi/ammattibarometri>
- Työterveyslaitos. (2022a). *Työkyky*. Noudettu 6.8.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos. (2022b). *Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta*. Noudettu 9.8.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-tarkea-osa-elamantapamuutosta>
- Työterveyslaitos. (2022c). *Keskeytykset*. Noudettu 17.12.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/keskeytykset>
- Työturvallisuuskeskus. (2017). *Etätyössä turvallisesti*. Noudettu 17.12.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>
- Työturvallisuuskeskus. (2019). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Noudettu 12.3.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-johtaminen.pdf>
- Valtioneuvosto. (2021). *Usein kysytyt kysymykset uudistuksesta*. Noudettu 13.11.2021 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/ukk>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita*. Noudettu 23.4.2022 osoitteesta <https://vm.fi/sote-uudistus>
- Vandekerckhove, M. & Cluydts, R. (2010). The emotional brain and sleep: An intimate relationship. *Sleep Medicine Reviews*, 14(4), 219-226. <https://doi.org/10.1016/j.smrv.2010.01.002>
- Vartiainen, M. (2017). Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 11-35). PS-Kustannus.

- Virtanen, A., Perko, K., Törnroos, K., De Bloom, J. & Kinnunen, U. (2019). *Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1065-3>
- Virtanen, A. (2021). *Teachers' recovery processes – investigating the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2189-5>
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä*. Tietosanoma.
- Wong, J.-Y., Lin, J.-H., Liu, S.-H. & Wan, T.-H. (2014). Fireman's job stress: integrating-work/non-work conflict with Job Demand-Control-Support model. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64(2), 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.12.002>
- Yle. (2020). *Hoitajaopintojen hakijamäärät laskevat tuhansilla, kun ala polkee kriisistä toiseen – myös koulutuksen maine on kärsinyt*. Noudettu 20.7.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11195636>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje**

Arvoisa lähiesihenkilö,

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteitä ja työstän parhaillani pro gradu –tutkielmaani. Olen saanut pro gradu –tutkielmaa varten tutkimusluvan organisaatioltasi. Tutkimuksen aiheena on työstä palautuminen osana työhyvinvointia, jossa tarkastellaan julkisen terveydenhuollon lähiesihenkilöiden kokemuksia työstä palautumisessa. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluita. Tutkimuskysymykset ovat: 1. Kokevatko lähiesihenkilöt palautuvansa työstä? 2. Minkälaisia keinoja lähiesihenkilöt käyttävät työstä palautumisessa? 3. Miten organisaatio tukee lähiesihenkilöiden työstä palautumista? Tutkimustulosten tavoitteena on lisätä lähiesihenkilöiden ja organisaation tietoisuutta työstä palautumisen nykytilanteesta sekä keinoista, jotka edesauttavat työstä palautumisessa.

Haastattelut on tarkoitus järjestää elokuun 2022 aikana Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelu kestää noin 30-45 minuuttia ja esihenkilösi on antanut luvan osallistua haastatteluun työajalla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tutkimuksen valmistuttua kaikki haastatteluaineistot hävitetään asianmukaisesti. Haastatteluihin osallistuvien anonymiteetin turvaamiseksi organisaation nimeä ei tuoda julki ja tulokset esitetään niin, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa vastauksien perusteella.

Oma kokemuksesi työstä palautumisesta antaisi erittäin arvokasta tietoa ja täten toivon sinun osallistuvan tutkimukseen. Olethan minuun yhteydessä, jolloin voidaan sopia tarkemmin haastattelun ajankohdasta.

Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Janica Nyman

Pro gradu –tutkielman ohjaaja

xxxxxxx@student.uwasa.fi

0x0 xxx xx73

Harri Jalonen, harri.jalonen@uwasa.fi

Vaasan yliopiston professori

## **Liite 2. Haastattelun teema-alueet**

- 1. TAUSTATIEDOT**
- 2. VAPAA-AIKA**
- 3. TAUOT TYÖPÄIVÄN AIKANA**
- 4. TYÖN VAATIMUKSET**
- 5. TYÖN HALLINTA**
- 6. TYÖSTÄ PALAUTUMISEN KOKEMINEN**