



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

JAKSAMISEN HAASTEET TERVEYDENHUOLLOSSA

- opas esimiehille työssä jaksamisen tueksi

TEKIJÄ: Arja Tikkanen
TKJY14S

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tikkanen Arja	
Työn nimi Jaksamisen haasteet terveydenhuollossa – opas esimiehille työssä jaksamisen tueksi	
Päiväys 6.2.2017	Sivumäärä/Liitteet 56/40
Ohjaaja(t) Tuomikorpi Sinikka	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja laatia opas esimiehille sekä oman että koko työyhteisön työssä jaksamisen tukemiseksi. Työelämässä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana valtaisesti muutoksia. Teknistymisen myötä työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt, mutta kiire ja henkinen paine sensijaan ovat lisääntyneet. Eniten työperäistä stressiä aiheuttavat organisatiomuutokset ja yleinen epävarmuus. Sen lisäksi jaksamiseen vaikuttaa kiire, työn määrä, roolien epäselvyys, kiusaaminen sekä esimiehen ja työkavereiden antaman tuen puute. Työssä jaksamattomuus on lisääntynyt ja sen seurauksena sairauspoissaolot ja varhainen eläköityminen ovat lisääntyneet aiheuttaen niin kansantaloudellisten kustannusten nousua yhteiskunnalle kuin kärsimystä yksilölle.</p> <p>Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa voimavaratekijöihin ja kuormitustekijöihin. Kuormitustekijät on jaettu edelleen fyysisiin, psykososiaalisiin, kognitiivisiin tekijöihin sekä stressiin ja työuupumukseen. Eniten työtä kuormittaviksi tekijöiksi koettiin kiire, työn vaatimusten ja osaamisen väliset ristiriidat, työmäärä sekä rooliristiriidat. Työn voimavaratekijöinä nähdään työn sosiaalinen yhteisöllisyys ja tuki, organisaation tuki, myönteinen ilmapiiri, työn merkityksellisyys ja monipuolisuus sekä mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen ja päätöksentekoon.</p> <p>Hoitotyön esimiesten johtamistyö on hyvin moninaista, heidän tehtävänä on huolehtia palveluiden saatavuuden ja toimivuuden, kustannustehokkuuden ja toiminnan asiakaskeskeisyyden parantamisesta, toiminnallisten prosessien kehittämisestä sekä hoitotyön kehittämisen ja tutkimuksen edellytysten luomisesta. Lähijohtajajien työhön kuuluu olennaisesti myös tukea henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja osaamista. Esimiestyön voidaan nähdä rakentuva useasta erilaisesta ulottuvuudesta ja roolista, jotka tuovat haasteensa esimiehen työhön. Perinteisesti johtajuus on jaettu management- eli asiojohtamiseen ja leadership- eli ihmisten johtamiseen. Näiden osa-alueiden lisäksi nyt puhutaan myös coaching- eli vuorovaikutteisesta johtamisesta sekä valmentavasta johtamisesta.</p> <p>Työhyvinvoinnilla ja jaksamisella työyhteisössä on parhaat onnistumisen edellytykset mikäli sitä tuetaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. Työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, työ itsessään sekä työntekijän omat voimavarat. Työssä jaksaminen perustana on siten fyysisen ja psyykkisen kunnan lisäksi työolojen, työturvallisuuden ja työskentelyympäristön kehittäminen sekä työyhteisön ilmapiiristä, osaamisesta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Olennaista on myös kiinnittää huomiota työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.</p>	
Avainsanat	
työhyvinvointi, työssä jaksaminen, esimies, johtaminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Arja Tikkanen			
Title of Thesis Coping challenges in health care- a guide for managers to cope with work			
Date	6.2.2017	Pages/Appendices	56/40
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study is to examine factors witch influencing wellbeing at work and to draw up a guide for managers to support the coping of their own and also whole working community. In working life, there has been a massive change in the last few decades. Technicization the physical workload has been reduced, but busy and mental stress, instead, have increased. Most workrelated stress caused by organizational changes and economic uncertainty. In addition to endurance, affect a hurry, the amount of work, the lack of clarity of roles, bullying and the lack of support given by the supervisor and co-workers. Tiredness at work has increased and as a result, sick leave and early retirement have increased, resulting in increase of the macro-economic costs to society than the suffering of the individual.</p> <p>Factors affecting coping at work can be divided into resource factors and load factors. Load factors are further divided into physical, psychosocial, cognitive factors, as well as stress and burnout. Most work in stressful factors were considered in a hurry, the contradictions, the amount of work and the role of conflicts between the requirements of work and know-how. Work resource factors is seen as a social community and support the work of the organization support positive sentiment, the relevance of work and versatility as well as the opportunity to participate in the development and decision-making work.</p> <p>Nursing supervisors' management work is very diverse, their task is to ensure better availability and operability, cost-effectiveness and functioning of services, customer orientation, the development of functional pro-cesses, as well as the creation of conditions for the development of nursing and research. One of the most important mission of "nearleaders" is also support employee wellbeing, coping and competence. Supervisory work can be seen as built on a number of different dimension and the role that bring challenges to the work of the manager. Traditionally, leadership is shared, ie Management Case management and leadership- or people management. In addition to realign them with the areas we are talking about the coaching or an interactive management and leadership coaching.</p> <p>Job satisfaction and furthering well working community has the best conditions for success if it is supported by individual, workplace and organization level. Occupational wellbeing factors that would affect are practises, leadership, the atmosphere, the work itself, as well as the employee's own resources. Coping at work is based on the way in addition to the physical and mental condition of the development of working conditions, occupational safety and the working environment and the workplace atmosphere, the competence and professionalism of taking care of. It is also essential to pay attention to the reconciliation of work, family and leisure.</p>			
Keywords			
wellbeing at work, coping at work, leader, leadership, management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA OPPAAN LAADINNAN MENETELMÄT	8
3	TYÖSSÄ JAKSAMINEN SUOMESSA JA KANSAINVÄLISESTI.....	10
	3.1 Sairauspoissaolot	10
	3.2 Varhainen eläköityminen	13
4	TYÖSSÄ JAKSAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	14
	4.1 Työn voimavaratekijät.....	16
	4.2 Työn kuormitustekijät.....	19
5	ESIMIEHEN JAKSAMISEN HAASTEET TERVEYDENHUOLLOSSA	21
	5.1 Henkilöstöhallinto ja strategia.....	25
	5.2 Taloushallinto ja suunnittelu	27
	5.3 Yhteistyö ja kehittämistehtävät	27
	5.4 Asiantuntijuus ja sen kehittäminen	28
6	JAKSAMISEN TUKEMINEN	30
	6.1 Työntekijän omat keinot jaksamisen tukemiseksi	33
	6.1.1 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	33
	6.1.2 Sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi.....	37
	6.1.3 Ammatillinen hyvinvointi	38
	6.2 Työyhteisön keinot jaksamisen tukemiseksi.....	39
	6.3 Työnantajan keinot jaksamisen tukemiseksi	42
7	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	48
1.	MISTÄ TYÖSSÄ JAKSAMISESSA JA TYÖHYVINVOINNISSA OIKEIN ON KYSYMYS?.....	61
2.	OMAT KEINOT JAKSAMISEN YLLÄPITÄMISEKSI JA PARANTAMISEKSI.....	63
	2.1 Liikunta	63
	2.2 Ravitseminen.....	65
	2.3 Ergonomia	66
	2.4 Nukkuminen ja lepo.....	68
	2.5 Psyykinen jaksaminen	71
	2.6 Ajan hallinta	77
	2.7 Työ ja itsensä johtaminen.....	81

2.8 Työelämän ulkopuoliset asiat (perhe, ystävät, harrastukset)	86
3. TYÖYHTEISÖN KEINOT HYVINVOINNIN JA TYÖSSÄ JAKSAMISEN PARANTAMISEKSI JA YLLÄPITÄMISEKSI	87
3.1 Työnilo ja yhteistyö.....	87
4. TYÖNANTAJAN KEINOT JAKSAMISEN TUKEMISEKSI	90
LÄHTEET	93

1 JOHDANTO

Kirjailija Maksim Gorki on sanonut: "Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on velvollisuus, elämä on orjuutta." Työssäjaksaminen on merkittävä asia sekä yksilölle itselleen että koko yhteiskunnalle. Jaksamattomuus heijastuu sairauspoissaoloina ja varhaisina eläköitymisinä, joten sen vaikutukset ovat suuret myös kansantaloudellisesti. Esimiestyö on erityisen haasteellista, koska esimiehellä on vastuu organisaation toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Esimiehen omalla jaksamisella on merkittävä vaikutus koko työyhteisön toimivuuteen, perustehtävän toteutumiseen sekä yhteisön hyvinvointiin. Usein johtaminen on yksinäistä, sillä esimiehellä on rajalliset mahdollisuudet purkaa työpaineitaan työyhteisössä muiden työntekijöiden tavoin, niinpä esimies tarvitsee osaamista omasta ja myös koko työyhteisön jaksamisesta huolehtimiseen.

Työolosuhteet ovat olleet viime vuosikymmeninä valtaisten muutosten kourissa Suomessa ja koko Länsi-Euroopassa. Työelämän fyysinen kuormittavuus on vähentynyt muun muassa koneellistumisen lisääntyessä ja maa- ja metsätaloustöiden vähentyessä, sen sijaan informaatioteknologia on lisääntynyt lisäten työn psyykkistä kuormittavuutta ja tuoden mukanaan myös ergonomiaan liittyviä ongelmia (Väänänen, 2004,67, Waris, 2001, 7-10). Myös arvomaailmassa on tapahtunut muutoksia, työn tuottavuutta ja tehokkuutta on korostettu inhimillisten arvojen kustannuksella. Työolojen muuttuessa on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota myös jaksamiseen. 1970-luvulla huomioitiin erityisesti ergonomiaa ja henkistä työsuojelua. 1980-luvulla puhuttiin työkyvystä ja burn out käsitteenä sai huomiota. 1990-luvulla alettiin puhua työuupumuksesta ja työssä jaksamisen käsitettä alettiin myös käyttää. Suomessa alettiin valtakunnan tasolla kiinnittää huomiota työssä jaksamiseen ja 2000-luvun alkupuolella hallitusohjelmaan liittyen käynnistettiin ns. työssä jaksamis-ohjelma. (Waris, 2001, 7-10.)

Työssä jaksaminen määriteltiin kyseisessä ohjelmassa laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Siihen katsottiin kuuluvan mm. fyysinen ja psyykinen jaksaminen ja terveys, työyhteisön toiminta ja sen kehittäminen, työympäristö, työolot, työn hallinta ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä työaika- ja työjärjestelyt.

(http://vanha.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_1999/5.marraskuu/tyoj4499.htm)

Työssä jaksamista on vaikea määritellä yksi selitteisesti ja työssä jaksaminen ja työhyvinvointi rinnastetaan usein toisiinsa. Esimerkiksi englanninkielessä ei työssä jaksamiselle ole olemassa erillistä termiä, vaan englanninkielisestä termistä "well-being at work" voidaan kääntää molemmat suomenkieliset termit työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Jaksamiseen liittyy hyvin pitkälti itsensä johtamisen taito. Itsensä johtamisessa on kysymys oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä, ajanhallinnasta, omista tavoitteista ja niiden tiedostamisesta, vuorovaikutuksesta muiden kanssa, itse-tuntemuksesta sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka, 2006, 29.)

Kun esimies voi hyvin, hän kykenee antamaan työntekijöilleen heidän tarvitsemaansa tukea, stressaantunut esimies voi vaikeuttaa päivittäisjohtamista ja tulevaisuuteen suuntautumista. Esimiehen jaksamisella on siten merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja hyvinvoinnille. (Nummelin 2008, 26–27.) Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä hyvää tapaa olla hyvä esimies. Jokainen esimies joutuu rakentamaan omasta esimiestyöstään oman näköistä. Tärkeintä on, että tiedostaa omat rajansa ja vahvuutensa löytäen tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä. Täytyy hahmottaa mitä elämältä haluaa, tunnistaa tarpeitaan ja arvojaan. Se vaatii kykyä pysähtyä kuuntelemaan itseään, sillä hyvinvointi rakentuu useasta eri tekijästä, se on yhdistelmä kehon ja mielen jaksamista ja hyvinvointia. Hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyy myös olennaisesti osaamisen ja työnvaativuuden tasapaino. (Aarnikoivu, 2010, 99–101.)

Tässä työssä työssä jaksamista on käsitelty sekä fyysisen, psyykkisen että sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Työssä kuvataan työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä käyttäen apuna Maslowin motivaatioteoriaa ja Hakasen työhyvinvoinnin jaksamis- ja motivaatiopolku mallia ja siihen liittyviä työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Jaksamisen tukemiseen liittyviä keinojen hahmottamisessa on käytetty apuna erilaisia työkykymalleja soveltaen siten, että jaksamiseen liittyvät asiat tulisivat huomioituiksi mahdollisimman monesta näkökulmasta. Teoriatiedon pohjalta on laadittu opas esimiehille tukemaan sekä omaa että koko työyhteisön hyvinvointia ja jaksamista.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA OPPAAN LAADINNAN MENETELMÄT

Kehittämistyön tavoitteena on kuvata työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä laatia ohjekirja esimiestyössä oleville henkilöille työssä jaksamisen tueksi. Työssä jaksamista on paljonkin tutkittu ja erilaisia oppaita työhyvinvointtiin liittyen on olemassa, mutta sellaista opasta, jossa olisi koottu yhteen sekä omat mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin, että työyhteisön ja organisaation mahdollisuudet vaikuttaa siihen ei löytynyt. Tässä työssä on tavoitteena koota ne kaikki samojen kansien väliin. Kehittämistyöhön liittyvää teoreettista tietoa kerättiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tutkimuksista, selvityksistä sekä artikkeleista. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin sähköisiä tiedohakuportaaleja (Cinahl, PubMed, Linda ja Nelli) sekä Savonia-ammattikorkeakoulun, Siilinjärven kunnan ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kirjastoja. Laadittu opas on liitetty opinnäytetyön loppuun (tuotetut aineistot osioon).

Tiedonhaun avulla kerätystä teoreettisesta aineistosta muodostettiin työn viitekehys eli teoreettinen tieto siitä, mitä asioita aiheeseen liittyy. Viitekehysten muotoutumisen jälkeen alettiin pohtia, mitä asioita esimiehille laadittavan oppaan tulisi sisältää. Vaiheen aikana käytiin lävitse erilaisia työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä oppaita ja kirjasia. Teoriaosan laatimisen jälkeen perehdyttiin oppaan laatimisen ja graafisen suunnittelun peruseriaatteisiin. Keskeisenä tietolähteenä käytettiin Loirin ja Juholinin (2002) tekemää Visuaalisen viestinnän käsikirjaa ja Pesosen ja Tarvaisen (2003) tekemää Julkaisun tekeminen teosta. Suunnittelussa kiinnitettiin huomiota oppaan rakenteeseen, kuvien käyttöön sekä typografiaan. Kuvien käytössä huomioitiin tekijänoikeudet ja niihin liittyvät kuvien käyttöoikeudet, joten kuvat on haettu creative commons sivujen kautta, jota kautta voi hakea yleiseen käyttöön jaettuja kuvia.

Visuaalinen suunnittelu on oppaan perusta ja sen tavoitteena on tukea viestin perillemeno. Suunnittelussa tulee kiinnittää huomioita seuraaviin seikkoihin:

- Kuka on viestin lähettäjä ja mitä hän haluaa viestinnällä välittää?
- Kenelle julkaisu on tarkoitettu?
- Mitä ja miksi julkaisu tehdään, mitä sillä halutaan saavuttaa?
- Mikä on tehokkain, toimivin, taloudellisin tapa viestin välittämiseen?
- Ajoituksen optimaalisuus?

Sen jälkeen mietitään julkaisun formaatti (muoto, sivukoko ja paperi), asettelumalli (taitto), typografia eli graafinen ulkoasu (tekstin asettelu ja kirjaimien ulkoasu), kuvitus ja värytys. (Pesonen ja Tarvainen, 2003, 2-4.)

Typografialla on paljon merkitystä riippumatta tekstin määrästä. Typografialla tarkoitetaan painotuotteen graafista ulkoasua, jonka avulla pystytään vaikuttamaan tekstin kiinnostavuuteen ja luettavuuteen. Typografialla vaikutetaan siten merkittävästi tekstin visuaaliseen näköön ja se muodostuu tekstityypistä ja kirjainmuodoista, joiden avulla voidaan tukea tekstin ja siinä olevien kuvien vuorovaikutusta sekä vaikuttaa ilmaisuun myös ilman kuvia. Onnistunut typografia helpottaen lukemista ja

tukee tavoitellun viestin perillemenemistä. Typografian keinoilla voidaan luoda vahvoja visuaalisia tunnelmia ja mielikuvia. Julkaisua laadittaessa on pidettävä mielessä myös kohderyhmä ja julkaisun tavoite, sillä julkaisun perusteella vastaanottaja tekee päätelmiä sekä julkaisun että julkaiseva organisaatio laadusta. (Loiri ja Juholin, 2002, 32–33.)

Korosteiden mm. (lihavointi, kursivointi) avulla voidaan myös tuoda jotakin asiaa paremmin esille muusta tekstistä. Korosteet tulee kuitenkin valita tarkoin, sillä liiallinen korosteiden käyttö saattaa syödä tehon ja lopputulokseksi saattaa jäädä epämääräisen näköinen ladelma. (Loiri ja Juholin, 2002,43.) Myös kuva on tehokas ilmaisun väline ja sen tehtävänä on helpottaa julkaisun sisältämän viestin ymmärtämistä ja muistamista. Kuvan avulla voidaan auttaa lukijaa orientoitumaan asiaan ja se toimii myös huomion kiinnittäjänä. Kuvaa kannattaa käyttää silloin kun se sisältää tarpeellisen viestin tai tuo tekstiin lisäarvoa tai uuden, kiinnostavan näkökulman. Kuvan käyttö on perusteltua kun se esittää asian selkeämmin ja ytimekkäämmin kuin teksti. (Pesonen ja Tarvainen 2003, 46–47.)

Väreillä voidaan myös vaikuttaa voimakkaastikin ilmaisuun. Sillä voidaan järjestellä, erottaa, korostaa ja osoittaa erilaisia asioita. Väreillä on myös vakiintuneita ja värin ominaisuuksiin perustuvia symbolisia merkityksiä. Esimerkiksi sinistä pidetään, viileänä ja rauhoittavana värinä. Punainen koetaan kiihdyttävänä ja dynaamisena värinä Keltainen koetaan iloiseksi ja piristäväksi ja oranssi koetaan lämpimänä ja vihreä rauhoittavana. Toisaalta jokin väri ja sen sävy saatetaan yhdistää vaikkapa johonkin yritykseen tai toimintaan. (Pesonen ja Tarvainen, 2003, 54.)

Tässä työssä liitteenä oleva opas on laadittu Microsoft World tekstinkäsittelyohjelmalla. Valmis teos julkaistaan sekä sähköisenä julkaisuna PDF-muodossa että paperiversiona. Oppaan toteuttamisen suunnittelussa on pyritty hyödyntämään typografiaa, korostamista sekä kuvallista ilmaisua. Oppaan tavoitteena on olla selkeä, riittävän informatiivinen, kevyt ja helppolukuinen. Kuvia käytettiin selkeyttämään tekstiä sekä luomaan tunnelmaa ja keventämään oppaan rakennetta. Tekijänoikeudelliset seikat vaikuttivat olennaisesti kuvien valintaan. Tekstin luettavuutta ja jäsentelyä pyrittiin lisäämään ydinasioista muodostettujen erilaisten luetteloiden ja korostusten avulla. Julkaisumuoto on sekä sähköinen että monistusmenetelmällä valmistettu paperinen julkaisu.

3 TYÖSSÄ JAKSAMINEN SUOMESSA JA KANSAINVÄLISESTI

Useat sairaudet ja vammat vaikuttavat monella tapaa yksilön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Sen lisäksi, että työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen ongelmat aiheuttavat yksilölle inhimillistä kärsimystä ja töistä poissaoloa ne aiheuttavat myös työnantajalle ja koko yhteiskunnalle taloudellista haittaa mm. sairauslomien ja varhaisen eläköitymisen vuoksi. (Väänänen, 2004, 65, Kivioja, 2004, 87.)

Työhyvinvoinnin tutkija, tohtori Marja-Liisa Mankan mukaan Euroopassa eniten työperäistä stressiä aiheuttavat organisaatiomuutokset ja yleinen epävarmuus. Sen lisäksi jaksamiseen vaikuttaa kiire, työn määrä, roolien epäselvyys, kiusaaminen sekä esimiehen ja työkavereiden antaman tuen puute. (Marja-Liisa Manka, Savon Sanomat 7.4.2016.)

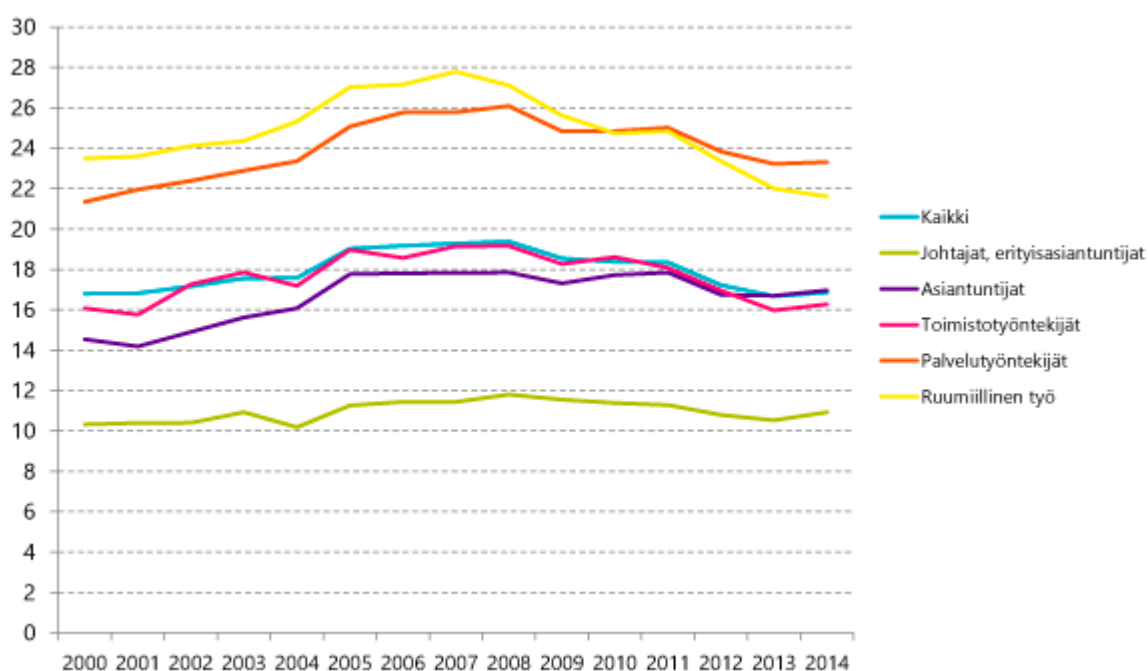
Työhyvinvointiin vaikuttaminen on tärkeää sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna, sillä siitä aiheutuu sosiaali- ja terveysministeriön laskelmien mukaan, vuosittain noin 24 miljardin kustannukset (Marja-Liisa Manka, Savon Sanomat 7.4.2016). Työterveyslaitoksen mukaan, työhyvinvointiin liittyvät kustannukset voivat olla myös huomattavasti suuremmat, riippuen siitä mitä asioita huomioidaan kustannuksia laskettaessa. Jos laskelmissa huomioidaan sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien, presenteismin (työntekijä tulee töihin sairaana tai muutoin huonokuntoisena) ja sairaanhoitokustannusten määrään, niin vuonna 2010 puutteelliseen työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat noin 41 miljardia euroa. Kansantaloudellisesti ajateltuna asia on merkittävä ja siten työssä jaksamiseen vaikuttaminen on taloudellisesti kannattavaa. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uusulainen, Viluksela ja Virtanen, 2013, 12.) Kevassa on laskettu konkreettisia esimerkkejä kustannuksista: mm. vajaan 4000 työntekijän kunnassa aiheutuu vuodessa 10 miljoonan euron kustannukset työntekijöidensä työkyvyttömyydestä. Kyseinen raha määrä vastaa yli puolta kyseisen kunnan päiväkotien henkilöstömenoista. Toisena esimerkkinä on sairaanhoitopiiri, jossa työskentelee 4 300 työntekijää, maksaa työkyvyttömyyden kustannuksia vuosittain 14 miljoonaa euroa. Se on yhtä paljon kuin 18 000 asukkaan kunta maksaa vuosittain sairaanhoitopiirille erikoissairanhoidosta. (Kuntien eläkevakuutus 2016.)

3.1 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot eivät kerro koko totuutta työssä jaksamisesta, mutta niiden avulla voidaan hahmottaa osittain työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Suomessa ja myös Englannissa yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveydenhäiriöt (työterveyslaitos 2016, Steadman, Wood & Silvester, 2015, 28). Sekä kansainvälisissä että suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu korkeampien sairauspoissaolojen olevan yhteydessä muun muassa työuupumuksen ja masennukseen, työn hallinnan puutteisiin sekä kroonisiin sairauksiin, työtytymättömyyteen, työpaikkakiusaamiseen ja epäoikeudenmukaiseen kohteluun sekä muihin työpaikan psykososiaalisiin tekijöihin. Etenkin huono työn hallinta nähdään merkittävänä riskitekijänä mm. työuupumukselle, sydäntaudeille, tuki- ja liikuntaelinsairauksille ja mielenterveys-

ongelmille. (Suonsivu, 2014, 18.) Myös taloudellisilla suhdanteilla on nähtävissä vaikutusta sairauspoissaoloihin; sairauspoissaolojen määrä laskee taloudellisen suhdanteen laskiessa ja päinvastoin kasvaa suhdanteiden noustessa. (Kauppinen ym. 2013, 13, Thorsen, Friborg, Lundstrøm ym. 2015, 13). Sairauspoissaolot vaihtelevat myös sukupuolen, ammatin ja toimialan mukaan (Kauppinen ym. 2013, 13, Steadman, Wood & Silvester, 2015, 33–35, Thorsen ym. 2015, 12–13). Sairauspoissaoloja ei voi siten selittää pelkästään yksilöön liittyvillä tekijöillä, vaan niihin vaikuttaa myös olennaisesti organisaatio, työskentelyolosuhteet ja työhyvinvointiin liittyvät toimet (Tarkkonen, 2012, 69).

Jokaisella sairauslomapäivällä on vaikutuksensa tuottavuuteen, taloudellisuuteen, palvelukykyyn ja vaikuttavuuteen, joten niiden minimointi on joka suhteessa kannattavaa. Sairauspoissaoloilta ei kuitenkaan voi täysin välttyä, ja onkin laskettu, että realistinen sairauspoissaolo määrä henkilöä kohden voi olla 6-9 päivää vuodessa. Hyvin organisoiduissa ja työhyvinvointia aktiivisesti huomioituissa yrityksissä voidaan päästä jopa 4-8 sairauspäivään vuodessa, vaikka ikärakenne olisi ollut sama kuin kunnissa keskimäärin. (Tarkkonen, 2012, 70.)



Kuva 1. Sairauslomapäivät ammattiryhmittäin 2000–2014. (Työterveyslaitos 2015)

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu kunta-alan työntekijöiden sairauspoissaolojen kehitystä Suomessa vuosina 2000–2014, tiedot on saatu työterveyslaitoksen Kunta10-selvityksestä. Sairauspoissaolojen määrässä on havaittavissa laskua kunta-alalla vuosina 2009–2013, mutta vuonna 2014 lasku näyttää pysähtyneen ja osittain kääntyneen nousuun. Ainoastaan raskasta ruumiillista työtä tekeville sairauspoissaolojen lasku näyttäisi kyseisen tutkimuksen mukaan jatkuvan, kaikissa muissa ammattiryhmissä lasku on pysähtynyt tai jopa kääntynyt nousuun. Eniten sairastavat palveluammateissa työskentelevät ja ruumiillista työtä tekevät, vähiten esimiesasemassa olevat, vaikkakin heidänkin sairauspoissaolot ovat noususuhdanteiset. (Työterveyslaitos, 2015.)

Myös YLE uutisoi 2.4.2015 sairauspoissaolojen vähenemisestä viime vuosina. Tieto perustuu KELAn ja Työterveyslaitoksen tilastoihin vuodelta 2012. Työterveyslaitoksen johtava ylilääkäri Kari-Pekka Martimo arvioi yhdeksi sairauspoissaolojen vähenemisen syyksi, että työpaikoilla on kiinnitetty enemmän huomiota sairauksien ennaltaehkäisyyn. Hyvässä organisaatiossa sairastetaan vähän ja sairastumisen oireisiin osataan puuttua hyvissä ajoin ja pyritään vaikuttamaan muun muassa työn vaatimuksiin ja työmäärään, siten että yksilön työkyky pystytään ottamaan huomioon ja pystytään ehkäisemään sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos, 2015.)

Työpaikkojen välillä on suuria eroja sairauspoissaoloissa. Eriarvoisuutta ei luo vain se, missä ammatissa kukin työskentelee vaan johtamisella on huomattu olevan merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen. Työkykyjohtamisen taso vaihtelee paljon, hyvin organisoiduissa ja johdetuissa yrityksessä poissaoloihin menee vain pari prosenttia vuosittaisesta työajasta ja heikoimmin organisoiduissa yrityksissä sairastamiseen saattaa kulu jopa yli 10 prosenttia työajasta. Hyvin johdetuissa yrityksissä, jopa raskasta fyysistä työtä tekevien, sairauslomat ovat vähentyneet selkeästi. Työkykyjohtamisen asiantuntija Parvisen mukaan sairauspoissaolot eivät ole ala- tai työtehtäväkohtaisia, vaan enemmänkin yrityskohtaisia koska niihin vaikuttaa työn vaatimukset, työn kiireisyys, mahdollisuudet työn erilaisille järjestelyille ja ennen kaikkea se miten kyseisiin haasteisiin pystytään vastaamaan. (Yle.fi/Uutiset 2.4.2015)

Myös sairauspoissaoloihin liittyvillä etuuksilla on havaittu olevan yhteyttä sairauspoissaolojen määrään. Gimeno ym. 2000-luvun alussa tekemän haastattelututkimuksen mukaan sairauspoissaoloissa eri Euroopan maissa on huomattaviakin eroja. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että Etelä-Euroopan maissa sairauspoissaoloja on huomattavasti vähemmän kuin Keski- ja Pohjois-Euroopassa. Keskimääräinen sairauspoissaolo prosentti oli kyseisen tutkimukseen osallistuneilla tutkittavilla 14.5 % vaihdellen Kreikan 6.7 %:sta Suomen 24 %:iin. Kyseisessä tutkimuksessa ei ollut huomioitu eri työtehtäviä ja niiden vaikutusta sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolo korvausten maksamisella näyttäisi kuitenkin kyseisen tutkimuksen mukaan olevan havaittavissa yhteyttä. Niissä maissa, joissa sairauspoissaoloihin liittyvät etuudet olivat paremmat mm. Suomi, Alankomaat, Luxemburg ja Itävalta, sairauspoissaolojen määrät olivat suuremmat. (Gimeno, Benavides, Benach, Amick III, 2004, 867–869.)

Sairauspoissaolot vaihtelevuus saattaa olla hyvinkin suurta eri maissa. Myös pohjoismaiden välillä poissaoloissa on havaittavissa suuriakin eroja. Vuonna 2015 laaditussa julkaisussa vertaillaan sairauspoissaoloja ja niiden mahdollisia syitä pohjoismaissa. Kyseisen selvityksen mukaan norjalaiset ja ruotsalaiset ovat eniten sairauslomilla ja tanskalaiset ja islantilaiset vähiten. Suomalaiset sijoittuvat vertailussa keski tasolle. (Thorsen ym. 2015, 8-19.)

3.2 Varhainen eläköityminen

Toisena työssä jaksamisen ”mittarina” voidaan pitää varhaista eläköitymistä. Mm. Akavalaisille työntekijöille vuonna 2010 tehdyssä kyselytutkimuksessa käy ilmi, että mitä tyytyväisempi työntekijä oli työhönsä, sitä halukkaampi hän oli jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään (Heinonen, Hytti, Kautonen ja Bögenhold, 2011, 134–137).

Eläketurvakeskuksen tutkimusosastolla yhteistyössä Työterveyslaitoksen ja Tilastokeskuksen kanssa tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin eläkeikää ja eläkkeelle siirtymistä huomioiden sellaisia työelämän piirteitä, joilla oletettiin olevan vaikutusta ikääntyvien halukkuudelle pysytellä työssä varhaisen eläkkeelle siirtymisen sijasta. Tutkimusaineistoina ko.tutkimuksessa on käytetty Työterveyslaitoksen, metalliteollisuuden ja kaupan tutkimuksessa sekä Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa 1997 kerätyjä aineistoja. Tutkimusaineistoina olivat kaikkia 15–64-vuotiaita palkansaajia koskeva vuoden 1997 työolotutkimus (haastattelututkimus, n = 2 979) ja otos vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden toimipaikkojen (postikysely, n = 116) henkilöstöistä (postikysely, n = 2 599) vuodelta 1998. Vähittäiskaupassa työn suurten psyykkisten vaatimusten havaittiin liittyivät varhaiseläkeajatusten yleisyyteen. Metalliteollisuudessa sitä vastoin pienillä vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön oli yhteys varhaiseläkeajatusten yleisyyteen. Kaikkien palkansaajien aineistossa sekä koetun stressin määrä että huonoksi arvioitu työkyky liittyivät varhaiseläkeajatusten yleisyyteen. Tutkimuksissa havaittiin, että työkykyä ylläpitävään toimintaan ja etenkin työn motivaatiotekijöihin kannattaa panostaa, jota voitaisiin ehkäistä liian varhaista eläköitymistä. (Forss, Karisalmi ja Tuuli, 2001, 80–82.)

Normaalisti vanhuuseläkkeelle voidaan siirtyä 63–68 vuoden ikäisenä. Julkisella sektorilla on mahdollista siirtyä eläkkeelle myös aiemmin sovitun mukaisesti ns.henkilökohtaisessa tai ammatillisessa eläkeiässä ja merimieseläkelain mukaan ns.ansaitussa eläkeiässä. Kansaneläkejärjestelmässä vanhuuseläkkeen ikäraja on 65 vuotta. Vuonna 2016 tehty eläkejärjestelmän uudistus nostaa eläkeikää erillisen järjestelmän mukaan ikäluokittain. Tulevaisuudessa vanhuuseläkkeen alaraja sopeutetaan eliniän pitenemiseen. (Työeläke.fi.)

Työkyvyttömyyseläke myönnetään Suomen työeläkejärjestelmässä 18–62-vuotiaalle ja kansaneläkejärjestelmässä 16–64-vuotiaalle henkilölle, jolla on työkykyä alentava sairaus. Työkyvyttömyyseläkettä harkittaessa terveydentilan lisäksi huomioidaan työntekijän mahdollisuus tehdä työtä, johon hänen kohtuudella odotetaan kykenevän, huomioiden hänen koulutuksensa, ikänsä, aikaisempi toimintansa, asumisolosuhteensa ja muut näihin verrattavat seikat. Työeläkejärjestelmässä edellytetään lisäksi, että työkyvyttömyyden voidaan arvioida kestävän vähintään vuoden. Kansaneläkejärjestelmässä eläkettä ei myönnetä 16–19-vuotiaalle henkilölle ennen kuin hänen kuntoutumismahdollisuutensa on selvitetty. Pysyvästi sokea tai liikuntakyvytön katsotaan kansaneläkejärjestelmässä aina työkyvyttömäksi. Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää joko toistaiseksi tai määräaikaisena kuntoutustukena. Kuntoutustuki myönnetään, jos voidaan olettaa, että työkyky pystytään hoidolla tai kuntoutuksella ainakin osittain palauttamaan. Kuntoutustuen myöntäminen edellyttää aina hoito- tai kuntoutussuunnitelmaa. (2014 Tilasto Suomen eläkkeensaajista, 2015, 20.)

Pitkäaikaisesta sairaudesta ja kuormituksesta saattaa seurauksena olla myös ennenaikainen eläköityminen. Ennenaikainen eläköityminen tulee aina kalliiksi työnantajalle, joten niiden välttäminen on myös taloudellisessa mielessä kannattavaa. Pohjoismaissa mm. Suomen ja Ruotsin välillä on havaittu eroja sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen suhteen. Ruotsalaiset ovat enemmän sairauslomilla, mutta siirtyvät harvemmin ennenaikaiselle eläkkeelle, Suomessa asiat ovat päinvastoin. (Tarkkonen, 2012, 71.)

Suomen Eläketurvakeskuksen yhteistyössä Kansaneläkelaitoksen kanssa julkaisemasta Tilasto Suomen Eläkkeensaajista vuodelta 2014 ilmenee, että vuonna 2014 työkyvyttömyyseläkkeellä oli 15,2 % kaikista Suomen eläkkeensaajista. Diagnostisesti noin 48 % heistä oli eläkkeellä mielenterveysongelmien ja noin 22 % tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi (2014 Tilasto Suomen eläkkeensaajista, 2015,80–91.)

4 TYÖSSÄ JAKSAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

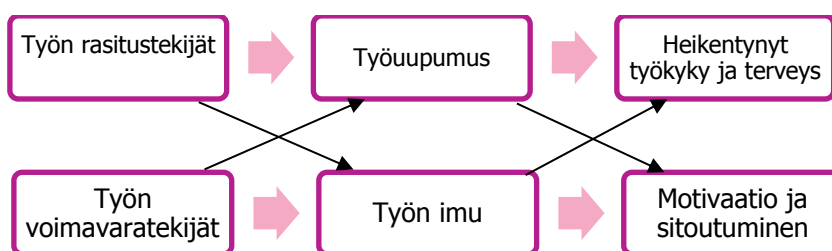
Työssä jaksaminen on usean tekijän summa, johon vaikuttavat työntekijän yksilölliset voimavarat, työn ominaisuudet sekä yksilön kognitiiviset tekijät. Työn kuormitustekijöiden tasainen jakautuminen on työssä jaksamisen kannalta olennaista samoin kuin se kuinka paljon työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Työssäjaksamisen kannalta onkin olennaista kiinnittää huomiota kaikkiin eri osa-alueisiin, ja siten parantaa työssä jaksamista. (Niskanen, Murto ja Haapamäki, 1998, 13–17.)

Työssä jaksamisen perusedellytykset rakentuvat turvallisista työoloista, työssä tarvittavasta osaamisesta, mielekkästä työstä sekä työntekijän työkyvystä ja yksityiselämän tasapainosta. Kyse on työn ja työntekijän yhteensopivuudesta; työolosuhteet ovat kunnossa, työn määrä on sopiva ja työn järjestelyt ovat kunnossa. Työn vaativuus, vaihtelevuus ja uuden oppimisen mahdollisuus ovat myös yhteydessä hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Riittävän haasteellinen ja uuden oppimista edistävä työ on palkitsevaa ja tuottaa siten mielihyvää ja jaksamista. (Luukkala, 2011, 19–22.) Hyvin toimivassa ja terveessä organisaatioon on huomioitu henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi (Simola ja Kinnunen, 2005,119).

Kiviojan (2004) tekemässä tutkimuksessa analysoitiin työssä jaksamista selvittämällä työn ominaisuuksien vaikutusta työntekijöiden kokemaan työuupumukseen. Samassa tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös työn vaatimusten ja työn hallinnan yhteyttä uupumukseen. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että työn henkisellä ja fyysisellä raskaudella, työn vaatimuksilla, työn hallinnalla sekä työn vaatimusten ja hallinnan yhdistelmällä (Karasekin malli) oli havaittavissa vaikutusta työntekijöiden uupumukseen ja sitä kautta työssä jaksamiseen. (Kivioja, 2004, 87–106.) Karasekin mallin mukaan positiivinen tai negatiivinen hyvinvointi työssä ei johdu mistään yksittäisestä tekijästä, vaan sekä työn psyykkisten vaatimusten että työn hallintamahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta. Karasek

jakoi mallissaan työn vaatimukset työmääräksi, aikapaineeksi tai ristiriitaisiksi tavoitteiksi. Työn hallinnan hän määritteli vaikutusmahdollisuuksiksi omaan työhön sekä kehittymismahdollisuuksiksi. Työn hallinta muodostuu näiden kahden tekijän yhdistelmänä. (Suonsivu, 2014, 24–25.)

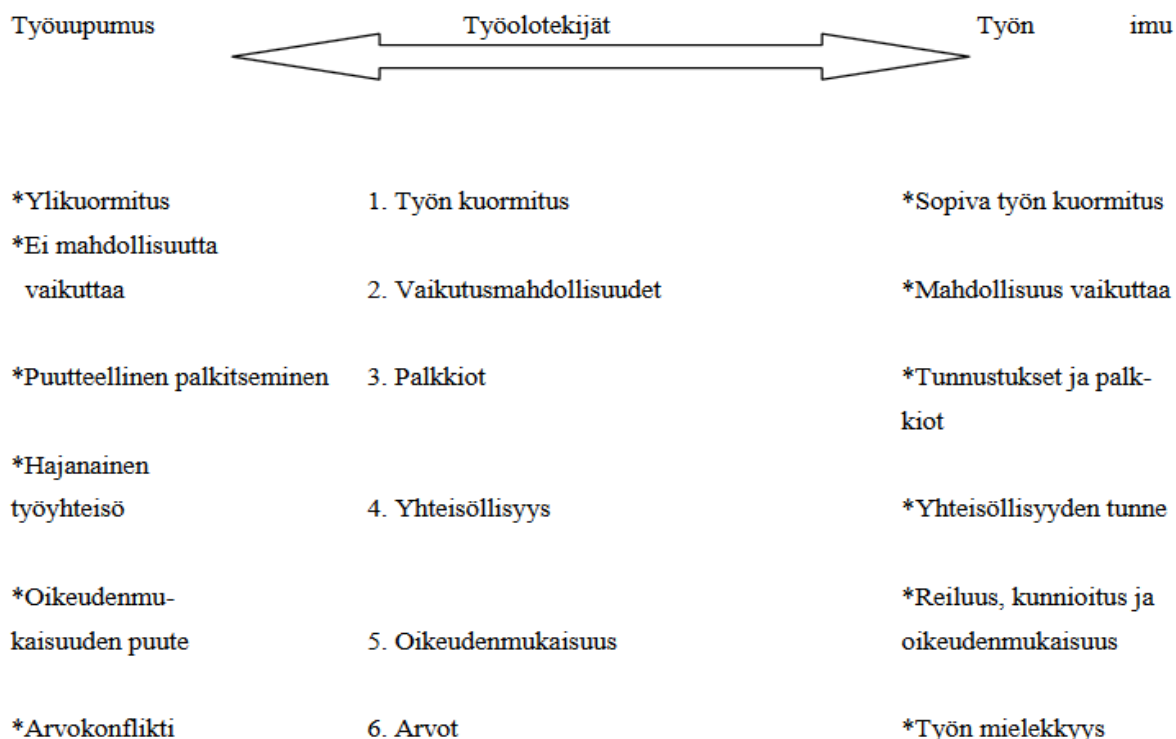
Työssä jaksamisen lähikäsitteenä voidaan pitää työhyvinvointia, johon vaikuttavista tekijöistä Jari Hakanen on määritellyt seuraavanlaiset jaksamis- ja motivaatiopolut. Kyseiset polut hahmottavat hyvin, miten monisäikeisestä ja ristikkäisesti vaikuttavista asioista työssä jaksamisessa on kysymys. Työn rasitustekijöinä Hakanen kuvaa mm. työn vaatimuksia, työn kuormittavuutta, aikapaineita sekä työympäristön tuottamia fyysisiä ongelmia. Työn voimavaratekijöinä puolestaan on nähtävissä mm. vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, hyvä tiedonkulku sekä ilmapiirin kannustavuus ja avoimuus. (Blom ja Hautaniemi, 2009, 28.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin jaksamispolku ja motivaatiopolku Hakanen 2002 (Blom ja Hautaniemi, 2009, 28).

Työhyvinvoinnin jaksamispolulla ja motivaatiopolulla on havaittavissa negatiivisia/ehkäiseviä vaikutuksia toisiinsa (mustat nuolet). Siten esimerkiksi voimavaratekijöillä voidaan ehkäistä työuupumusta ja toisaalta rasitustekijät saattavat vaikuttaa negatiivisesti työn imuun. (Blom ja Hautaniemi, 2009, 28.) Faragherin, Cassin ja Cooperin (2003) tekemässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa analysoitiin 485 tutkimusta. Tutkimukset käsitelivät työtyytyväisyyden ja terveyden yhteyttä. Työtyytyväisyyden sekä fyysisen että erityisesti psyykkisen terveyden välillä ilmeni merkittävä yhteys. Tutkimuksessa havaittiin, että työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä mm. työmäärään, työn kuormittavuuteen, stressiin, työn ohjaukseen ja autonomiaan sekä esimiestyöhön vaikuttaminen parantaa olennaisesti terveyttä. (Fragher, Cass & Cooper, 2005, 105–112.)

Samoin kuin Hakasen jaksamispolku/motivaatiopolku mallissa niin myös Leiter ja Maslach (Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen 2005, 68- 69) luomassa mallissa työuupumuksen yhteydestä työolotekijöihin on havaittavissa samanlaisten asioiden yhteyksiä. Leiter ja Maslach ovat määrittäneet kuusi kohtaa työoloista ja yksilön voimavaroista (Kuvio 2), joiden väliset epäsuhdut aiheuttavat työssä uupumista ja työssä jaksamisen heikkoutta. Hyvä yhteensopivuus ja tasapaino puolestaan johtavat positiiviseen vaikutukseen, jota kutsutaan työn imuksi, lisäten yksilön työssä jaksamista.



Kuvio 2. Leiterin ja Maslachin 2000 laatima malli Työuupumuksen yhteydet työolotekijöihin (Kinnunen ja Hättinen 2005, 51.)

Työn imun, työmotivaation ja hyvän tuottavuuden saavuttamiseksi ihminen tarvitsee työssään kuitenkin riittävää kuormitusta. Työn tulee olla sellaista, että ajoittain työntekijä joutuu työskentelemään myös tieto-taitojensa ylärajoilla, tulisi olla ajoittain mahdollisuus testa omia rajojaan. Työn tulosten mitattavuus auttaa myös näkemään tulokset, jolloin työ on helpommin motivoivaa. Palaute, varsinkin ulkoapäin tuleva positiivinen palaute lisää työmotivaatiota ja myös työhön sitoutumista ja jaksamista. Motivoiva työ tarjoaa tekijälleen myös riittävästi vastuuta ja on edellytys kehittymiselle ja työssä edistymiselle. (Niskanen ym. 1998, 23–24.)

4.1 Työn voimavaratekijät

Motivation on siis todettu olevan yksi merkityksellisimmistä tekijöistä ihmisen toiminnoissa eri tilanteissa. Abraham Maslow`n 1940-luvulla kehittämä tarveteoria on motivaatioteoriassaan määrittänyt ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Malli muodostuu viidestä erilaisesta tarpeesta: fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Malli on hierarkinen siten, että alemman tason tarpeiden tulee olla jokseenkin tyydytettynä ennen kuin seuraavan tason tarpeiden merkitys korostuu, tarpeet ovat siten toisistaan riippuvaisia. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä ja motivoitumista. (Rauramo, 2012, 8-13, Hyppänen, 2007, 128–129.) Terveystutkimuksessa kerättiin tietoa suomalaisen aikuisväestön sairauksista, työ- ja toimintakyvystä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että hyvään työkykyyn liittyi olennaisesti positiivinen suhtautuminen työhön. Merkittäviä asioita olivat työtyytyväisyys, motivaatio, kiinnostuneisuus ja innostuneisuus.

suus.(Gould ja Polvine, 2006, 169–175.) Amerikkalainen tutkija William James on tutkinut motivaation vaikutusta suorituksiin. Hänen mukaansa ilman motivaatiota ihminen pystyy hyödyntämään vain noin 20–30 prosenttia kyvyistään, hyvin motivoitunut ihminen saattaa käyttää jopa 80–90 prosenttia kyvyistään suorituksiin. Motivaatitekijöiden osuus voi siis olla jopa 60 prosenttia suorituksesta. (Hyppänen, 2007, 130.) Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että ymmärrämme motivaation merkityksen ja pystymme hahmottamaan mistä motivaatiossa kaiken kaikkiaan on kysymys. Daniel H. Pink on määritellyt kolmeksi merkittävimmäksi motivaatitekijäksi itsenäisyyden (tehdä asioita omalla tavallamme), asiantuntemuksen (tulla paremmaksi asioissa jotka koemme tärkeiksi) ja tarkoituksen (tarve tehdä asioita, joilla on merkitystä). (Ilmarisen työhyvinvointiopas, 6.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy Maslovin motivaatioteoriassa ylimpien asteiden tarpeiden tyydyttämiseen, kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoinen motivaatio taas liittyy olennaisesti alemman asteen tarpeisiin, kuten turvallisuus ja yhteenkuuluvuus. Työn ominaisuudet mm. työn riittävä vaativuus, työtehtävien mielekkyys, työn merkityksellisyys, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä palaute vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja siten työn mielekkyyteen. Työn ominaisuuksien lisäksi myös työympäristö; palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely, turvallisuus, esimiestyö, sosiaaliset palkkiot, työryhmä ja ilmapiiri sekä työntekijän yksilölliset ominaisuudet; asenteet, mielenkiinnon kohteet, harrastukset, kasvu- ja liittymistarpeet sekä toimeentulotarpeet. (Ruohotie ja Honka, 1999, 13–17, 144–145). Motivaatio ja kokemus työn mielekkyydestä ei kuitenkaan ole jatkuva tila, vaan se vaihtelee ja niihin vaikuttaa hyvin olennaisesti muun muassa työpaikalla vaikuttava luottamus, oikeudenmukaiseksi koettu esimiestyö sekä kokemus työn arvostuksesta. Työpaikan hyvät ja toimivat henkilösuhteet ja hyvä vuorovaikutus tukevat työssä jaksamista. Ihminen on kuitenkin huomioitava kokonaisuutena ja tiedostettava, että pelkästään oma työkyky ja terveys, hyvät työolosuhteet, osaaminen ja työn mielekkyys eivät riitä tuottamaan työssä jaksamista, vaan myös yksiselämän asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto, 2015.)

Työn voimavaratekijöinä on nähtävissä myös omaa työtä koskevat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet, työyhteisön ja esimiehen arvostus ja tuki, palautteen antaminen ja saaminen, mahdollisuus innovatiivisuuteen, erilaisuutta arvostava työilmapiiri, työn kokeminen merkitykselliseksi, työn mielekkyys ja palkitsevuus, työyhteisön avoin tiedonkulku sekä selkeät roolit ja vastuut. Kyseiset tekijät, eivät ole vain yksittäisestä työntekijästä riippuvaisia, vaan kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa niihin alais- eli yhteistyötaitoilla ja ammatillisella työkäyttäytymisellä. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

Voimavarakeskeinen yhteistyö rakentuu pitkälti sillä, että henkilöstö tuntee hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, roolit ja vastuut. Henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa toisiaan ja jokaisen työtä pidetään arvokkaana ja tärkeänä ja työyhteisössä on yhteisymmärrys siitä, miten jokaisen työtehtävät ovat sidoksissa kokonaisuuteen. On tärkeää myös, että jokainen työyhteisön jäsen haluaa vilpittö-

mästi onnistua yhdessä toisten kanssa ja auttaa työkavereita. Tietoa ja osaamista jaetaan ymmärtäen, ettei se ole itseltä pois vaan päinvastoin hyödyttää kaikkia. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

Jari Hakanen (2011) on jakanut työssään voimavaratekijät fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka motivoivat ja edistävät työn tavoitteiden saavuttamisessa. Kuviossa 3 on lueteltu tyypillisimpiä voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti työn sujuvuuteen ja työn imuun ja siten parantavat jaksamista ja hyvinvointia työelämässä. (Ilmarisen työhyvinvointiopas, 7-8.)

<p>Työtehtäviä koskevat voimavaratekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehtävien monipuolisuus ja kehittävyys • sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia • välitön palaute • työn merkityksellisyys • työn palkitsevuus 	<p>Työjärjestelyjä koskevat voimavaratekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet • mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen • mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon • joustavuus
<p>Työn sosiaaliset voimavarat</p> <ul style="list-style-type: none"> • työyhteisön tuki • esimiehen tuki • oikeudenmukaisuus • luottamus • palaute • arvostus • työn imun tarttuvuus • hyvä työilmapiiri • yhteisöllisyys 	<p>Organisatoriset voimavarat</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisaation tuki • myönteinen ilmapiiri • rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt • kehityskeskustelut • palkitseminen • perhemyönteisyys • työn varmuus, psykologinen turvallisuus • toimiva teknologia • yhteistyö organisaation sisällä, myös eri toimijoiden välillä

Kuvio 3. Työn voimavaratekijät (mukaillen Hakanen, 2011, Ilmarisen työhyvinvointiopas)

Tarvaisen ym. (2005) mukaan monissa eri tutkimuksissa on todettu, että johtamistyössä on monia voimavaratekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia ja jaksamista. Voimavaratekijöinä ovat mm. hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työpaikan sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri, hyvät fyysiset olosuhteet, monipuolinen työ, työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki sekä työpaikan varmuus. Myös Tarvaisen ym. tekemässä kyselytutkimuksessa vastaajat kokivat työnhallinnan, työpaikan ilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeisiin päätöksiin merkittäviksi työn voimavara tekijöiksi. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno ja Mäkikangas, 2005, 443, 447–451.)

Salon (2008) tekemässä esimiesten työssä jaksemiseen liittyvässä tutkimuksessa esimiehet kokivat, että työhön liittyvät voimavarat ja myös vaatimukset olivat suurimmalta osin ihmisiin ja heidän

kanssaan toimimiseen liittyviä asioita. Esimiehen omalla käsityksellä itsestään esimiehenä ja suhtautumistavalla omaan työhönsä oli myös vaikutusta työssä jaksamiseen. Tämä tarkoitti voimavaroina kokemuksen merkitystä esimiestyössä, alaisiin luottamista, kohtuullista työhön sitoutumista ja esimiehen tunnetta oman elämän hallinnasta. Toiseksi merkittäväksi voimavaraksi osoittautui sosiaalinen tuki; esimieheltä tai organisaation ylemmältä johdolta saatu tuki, esimieskollegoilta saatu tuki ja työstä saatu palaute. Ja kuten monissa muissakin tutkimuksissa, niin vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön (ajankäyttö, oman työskentelyn järjestäminen ja omien näkemysten esittäminen) vaikuttivat myös esimiesten jaksamiseen. Työn haasteellisuus, onnistumisia ongelmallisten tilanteiden ratkaisemisessa, koettiin myös voimavarana. Myös työyhteisö koettiin voimavaraksi silloin, kun alaiset olivat päteviä ja luotettavia ja työyhteisön vuorovaikutus koettiin toimivaksi. (Salo, 2008, 15–17, 27–28.)

4.2 Työn kuormitustekijät

Kukin meistä kokee työn kuormituksen hyvin yksilöllisesti. Leitern ja Maslachn mukaan työn kuormitustekijöitä on mm. ylikuormitus, puutteelliset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oikeudenmukaisuuden ja palkitsemisen puute, hajanainen työyhteisö sekä erilaiset arvoriidat (Kinnunen ja Hätinen 2005, 51). Kuormitustekijöitä arvioitaessa on huomioitava, että ihminen on kokonaisuus ja siten myös kuormittuneisuuteen vaikuttaa hyvin monet tekijät. Perimällä, kasvuolosuhteilla, elämäntilanteella ja elämän hallintatavoilla on merkitystä mm. elämän ja työn aiheuttamista paineista selviytymiselle. Samoin fyysiseen ja sosiaaliseen työympäristöön sekä itse työ vaikuttavat kuormittuneisuuteen ja sen kokemiseen. (Waris, 2001, 14–17.)

Rauramon mukaan kuormitustekijät voidaan jakaa neljään eri osaalueeseen; fyysiseen kuormitukseen, psykososiaaliseen kuormitukseen, kognitiiviseen kuormitukseen sekä stressiin ja työuupumukseen (Rauramo 2008,39–60).

<p>Fyysinen kuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • työolosuhteet • työasennot • työliikkeet • siirrot, nostot • toistuvat yksipuoliset liikkeet • paikallaan istuminen 	<p>Psykososiaalinen kuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • työn johtaminen • työn organisointi • yhteistyö • viestintä ja vuorovaikutus • yksilöllinen käyttäytyminen työyhteisössä
<p>Kognitiivinen kuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • tietotyö • kokoaikainen uuden oppiminen • vastuullisuus • työn haastavuus • suurien kokonaisuuksien hallinta • yhteistyötaidot • itsenäisyys 	<p>Stressi ja työuupumus</p> <ul style="list-style-type: none"> • tietotulva • kiire • työn vaatimukset ja kuormitus • yksityiselämän ja työn yhteen sovittaminen • kompetenssin ja unen riittämättömyys

Kuvio 4. Työn kormitustekijöitä (mukaellen Rauramo, 2008, 39–60.)

Eino Nykäsen (2006) tekemässä kyselytutkimuksessa haastateltavat kuvasivat merkittävimmiksi työhyvinvoinnin esteiksi osaamattomuuden, epäselvän johtamisen, kohtuuttomat vaatimukset, uhrautumisen/työn kiertämisen, pitkät työpäivät, univajeen, turvallisuusriskit, muutokset, väkivallan uhan, työpaikan tilojen puutteet, uuden omaksumisen paine, perehdyttämisen heikkous, ergonomia ongelmat, asiakassuhteet sekä kiusaamisen (Nykänen, 2007, 26).

Esimiestyössä työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet laajemmiksi ja vaativimmiksi. Tietoa tulee omaksua yhä nopeammassa tahdissa. Kun työntekijöiden poissaoloja korvaamaan ei oteta sijaisia, se lisää esimiehen työpaineita. Tulostavoitteet kasvavat ja työn kuormitusta lisäävät myös työn pirstaleisuus ja pitkät työpäivät. Kiire ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavien ongelmien lisääntyminen kuormittavat esimiehiä. Yhä useampi esimies kokee, että heidän on vaikea suunnitella työtään, eikä töitä ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. (Nummelin 2008, 26.) Toisaalta johtotehtävissä työskentelevillä ylemmillä toimihenkilöillä on havaittu vähemmän vakavaa työuupumusta kuin alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijätasolla toimivilla. Työnjohtotehtävissä toimivilla alemmilla toimihenkilöillä vakavan työuupumuksen esiintymisen on todettu olevan samalla tasolla kuin yleensä työikäisellä väestöllä. (Ahola, Honkonen, Kalimo, Nykyri, Aromaa ja Lönnqvist 2004, 4109–4113.)

Esimiesten merkittävimmiksi työn kuormitustekijöiksi on useissa tutkimuksissa määritelty suuri työmäärä ja pitkät työpäivät, usein esimiehet myös vievät töitä kotiin ja siten kuormittavat itsensä lisäksi myös perhettään ja sosiaalista elämäänsä. Työn vastuullisuus koetaan myös kuormitustekijänä, samoin kuin esimiestyöhön liittyvien erilaisten roolien (henkilösuhderooli, päätöksentekorooli ja informaatirooli) aiheuttamat paineet. Sosiaaliset suhteet kuormittavat myös johtajia samoin kuin työn erilaiset kriisitilanteet, muutospaineet ja kilpailu. Tarvainen ym. 2004–2005 tekemässä kyselytutkimuksessa johtajat määrittivät merkittävimmiksi kuormitustekijöiksi esimiestyön rooliepäselvyydet, työn määrän, henkilökohtaisen vastuun sekä työpaikan ihmishuonon ongelmat, jonka erityisesti alimman tason naisjohtajat kokivat haasteelliseksi. (Tarvainen ym. 2005, 442, 447–451.)

Esimies kokemuksen vähäisyys ja liiallinen sitoutuminen työhön samoin kuin sosiaalisen tuen puute koettiin merkittävänä kuormitustekijänä, etenkin silloin, kun oma esimies koetaan etäiseksi tai näkemykset hänen kanssaan ovat ristiriitaisia. Myös työstä saatu vähäinen palaute ja puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään liittyivät sosiaalisen tuen puutteeseen jaksamishaasteena. Työhyteistö koettiin kuormittavana erilaisissa haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa. Muun muassa palautteen antaminen, suora työn johtaminen ja ohjeiden antaminen sekä erilaisten henkilöstön ristiriitojen selvittäminen koettiin hankalana ja kuormittavana. Kuormitusta lisäsi myös työn määrä ja erilaiset työn keskeytykset. (Salo, 2008, 18–20, 28.)

Hoitotyön suoritustason työnjohtotehtävä on itsenäinen mutta erityisen vaativa, mikä edellyttää terveydenhuollon organisaatioiden keskijohdolta aktiivista roolia ja tukea operatiivisen tason johtamistyöhön. Narisen (2000) mukaan lähes puolet osastonhoitajista kokee esimieheltään saadun tuen riittämättömäksi ja kaksi kolmannesta saa mielestään heikosti työsuoritukseensa liittyvää palautetta. Kansten vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että nuorilla hoitotyön esimiestehtävissä

toimivilla ilmeni työuupumusta enemmän kuin iäkkäämillä johtajilla ja perustyötä tekevillä hoitajilla. Terveystieteiden jatkokutinnan suorittaminen oli yhteydessä esimiestehtävissä toimivien työuupumukseen, kun taas suoritusasolla se näytti suojelevan työuupumukselta. Myös osallistuminen asiakas- ja potilastyöhön näytti kyseisen tutkimuksen mukaan lisäävän esimiesten työtyytyväisyyttä ja jaksamista työssä. (Kanste, 2005, 157–158.)

Usein esimiesten jaksamista kuormittavissa tekijöissä on ennen kaikkea kysymys työn hallinnasta ja siihen olennaisesti liittyvistä tekijöistä. Esimiehen työhyvinvointi kuormittuu erityisesti, jos esimiehellä on vaikeuksia sekä työajan hallinnassa että ihmisten johtamisessa. Esimiestyössä on lisäksi sellaisia kuormitustekijöitä, joita ei löydy muista tehtävistä samassa määrin; esimiehet kokevat vastuuta laajemmasta tuloksesta ei pelkästään omasta työstä, ristiriita esimiesroolin ja yksityisminän välillä, korkeammat tavoitteet itselle, useat esimiehet toimivat välillä alaistensa kollegana ja välillä esimiehenä, jolloin tulee herkästi ristiriitaa ja väsymistä johtamisen ja kollega-työskentelyn tasapainoilussa. Esimiehen vastuulla on myös saada työyhteisön yhteistyö sujuvaksi ja ilmapiiri hyväksi, jolloin työyhteisöjen sisäiset ristiriidat sekä esimiehen ja alaisten välillä että työntekijöiden kesken kuormittavat esimiehiä. (Rehnbäck ja Keskinen, 2005, 10–11.)

5 ESIMIEHEN JAKSAMISEN HAASTEET TERVEYDENHUOLLOSSA

Työelämässä ja siten myös esimiestyössä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimiesten rooli on muuttunut hierarkisesta johtamisesta osallistuvaan, ohjaavaan ja neuvottelevaan johtamiseen. Työvälineet ja työtekniikat ovat kehittyneet ja muuttuneet tietotekniikan lisääntymisen myötä. Kehitys on ollut nopeaa ja haasteita saattaa tuoda myös se, että esimies, alaiset ja työtoverit ovat eri sukupolvea erilaisine taitoineen ja – kulttuureineen. Muutoksista on myös tullut pysyviä ja muutosten vauhti on huomattavasti nopeampi kuin aiemmin. (Järvensivu, Kervinen ja Syrjä, 2011, 5-8.)

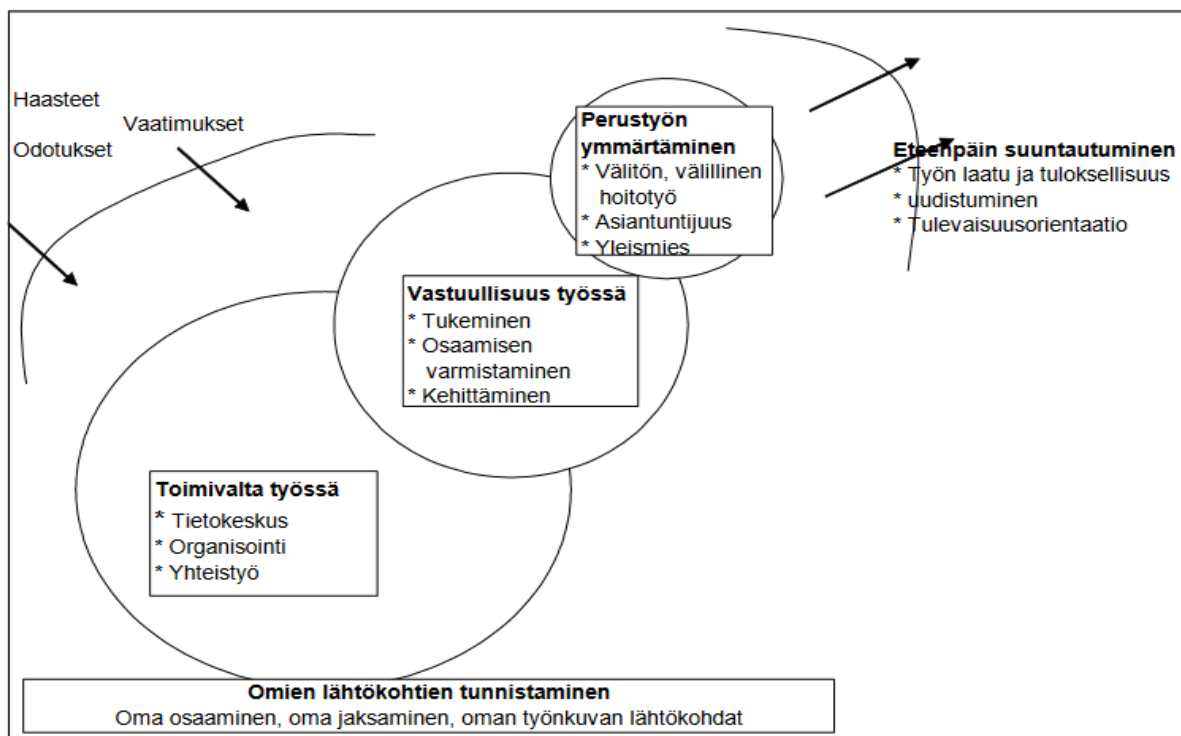
Hoitotyön johtaminen poikkeaa muusta johtamisesta siten, että toiminnan keskeisenä kohteena on ihminen ja hänen hyvinvointinsa sekä terveyden edistämiseen liittyvät tarpeet. Esimiestyö jakautuu usealle eri alueelle ja johtamisessa on otettava huomioon henkilökunnan lisäksi myös potilasturvallisuus, potilaiden oikeudet sekä hoitotyön laatu. Toiminnan tulokset ovat vaikeammin mitattavissa ja se lisää myös omalta osaltaan työn haasteellisuutta. (Opetusministeriö 2004, 11.) Vuonna 2011 voimaan tullut terveydenhuoltolaki velvoittaa, että terveydenhuollon toimintojen on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Toiminnan tulee olla turvallista, laadukasta ja asianmukaisesti toteutettua. Toimintayksikön johtamisessa on huomioitava moniammatillinen asiantuntemus, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. (THL, 2010.) Terveystieteiden esimiehiltä vaaditaan siten laaja-alaista osaamista ja kykyä kehittää hoitotyön toimintoja yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa.

Sosiaali ja terveystieteiden ministeriön määrätelmän mukaan hoitotyön lähijohdon (osastonhoitajat) tehtävänä on huolehtia työssään palveluiden saatavuuden ja toimivuuden, kustannustehokkuuden ja toiminnan asiakaskeskeisyyden parantamisesta, toiminnallisten prosessien kehittämisestä sekä hoitotyön kehittämisen ja tutkimuksen edellytysten luomisesta. Lähijohtajien työhön kuuluu olennaisesti myös tukea henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja osaamista. (STM 2003b, 73–74.) Esimiestyön voidaankin nähdä rakentuva useasta erilaisesta ulottuvuudesta ja roolista. Downey on jakanut roolit kolmeen alueeseen: manager, leader ja coach. Perinteisesti johtajuus on jaettu management- eli asijahtamiseen ja leadership- eli ihmisten johtamiseen. Näiden osa-alueiden lisäksi nyt puhutaan siis myös coaching- eli vuorovaikutteisesta johtamisesta. Manager-roolissa esimies organisoii toimintoja muuntaen strategiaa arjen toiminnoiksi ja tavoitteiksi. Työn organisointi, rakenteet, säännöt, ohjeet sekä valvonta ja ohjaus kuuluvat olennaisesti manager-johtajan toimenkuvaan. Leader-johtaminen on työntekijöiden toiminnan auttamista ja siinä korostuu työntekijän kuuleminen ja hänen huomioiminen sekä tavoitteellisuus ja hyvä viestintä. Valmentavassa johtajuudessa pääpaino on työntekijän itseohjautuvuudessa ja hänen osaamisensa yksilöllisessä hyödyntämisessä. Tavoitteena on saada työntekijät oivaltamaan omassa toiminnassaan uusia näkökulmia ja kehittämään siten toimintaa. Valmentavassa johtamisessa keskitytään yksilön ja yhteisön vahvuuksiin. (Suonsivu, 2014, 140–163, Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 26–27.) Johtamisessa on siten pitkälti kysymys motivaatiosta, jaksamisesta ja osaamisesta huolehtimisesta (Piili, 2006, 19).

Esimiestyötä ohjaavat myös useat lait (mm. työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki, yhteistoimintalaki, työehtosopimuslaki, työterveyshuoltolaki, työeläkelaki, tasa-arvolaki,) sekä alan työehtosopimukset. Esimiehen tulee tuntea nämä lait ja siten ymmärtää omat juridiset oikeutensa ja velvollisuutensa. Työsopimuslakiin (2001/55) sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta myös siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös toiminnan, tehtävien tai työmenetelmien muuttuessa. Työturvallisuuslain (2002/38) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn turvaaminen sekä työtapaturmien ja muiden työstä aiheutuvien haittojen ennaltaehkäisy. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Jos työntekijän todetaan työssään joko psyykkistä tai fyysistä kuormitusta, joka uhkaa hänen terveyttään, niin työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi. Työsuojelun valvontalain (2006/44) tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoimintalakia (2007/334) toteutetaan yrityksen työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken. Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä

sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet. Työterveyshuoltolain (2001/1388) tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. Työeläkelain (2002/242) mukaan työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijällä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta tai varhennetulle vanhuuseläkkeelle 62 vuotta. Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan. Tasa-arvolaki (2005/232) ohjaa myös toimintaa ja sen arkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Finlex.)

Johtaminen on siten taitolaji, joka vaatii esimieheltä monipuolista osaamista. Esimiehen tulee hallita oma toimintansa, omata hyvät kommunikaatiotaidot, ymmärtää ihmisten ja asioiden johtaminen, hallita taloudelliset ja strategiset näkökohdat ja sen lisäksi hänen on oltava luova ja muutosten johtamiskykyinen. Työhön kuuluu valtaa ja vastuuta, suunnittelua, henkilöstöasioita, organisointia ja valvontaa, taloushallintoa, delegointia, koordinoitua ja päätöksentekoa. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila, 2012, 111–112.) Hyvä johtaminen edellyttää siten työn hallintaa, joustavuutta ja kykyä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Näiden asioiden yhteisvaikutuksena saadaan hyvinvoiva ja tulokellinen työpaikka, jossa luottamus ja oikeudenmukaisuus, työtyytyväisyys, motivaatio ja työhön sitoutuneisuus toteutuu, stressi on hallittua ja terveysvaikutukset huomioidaan. (Suonsivu, 2014, 136.)



Kuvio 5. Lähijohtajan työn kuvausmalli (Surakka 2006, 137)

Surakan (2006) väitöskirja tutkimuksessa luoma malli (kuviokuva 5) terveydenhuollossa työskentelevän lähijohtajan työstä kuvaa hyvin havainnollisesti hoitotyön esimiehen työn laaja-alaisuutta sekä eri osa-alueiden määrällisiä suhteita. Surakan mukaan osastonhoitajan työ muodostuu toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista, sekä perustyon osaamisesta ja sen ymmärtämisestä. Lähijohtajan toimivallan tulee olla selkeästi määritelty, vastuullisuus tarkoittaa kehittämisen ja osaamisen varmistamista sekä henkilökunnan kaikenlaista tukemista. Asiantuntijuus on nähtävissä työn kokonaisvaltaisena ymmärtämisena ja pystyvyytenä osallistumaan perustyöhön välittömästi ja välillisesti toimien työn asiantuntijana tai "yleismiehenä". Mallissa olevien ympyröiden koko on suhteessa tutkimuksen määrällisiin tuloksiin, toimivallan osuus osastonhoitajien työn kuvauksissa on suurin, yli 50 %, vastuullisuus noin 24 % ja hoitotyön tekeminen 14 %. (Surakka, 2006, 137–138, Surakka, 2008, 60–61.)

Myös Narisen (2000) tekemässä väitöskirjatutkimuksessa ilmenee osastonhoitajien työn moninaisuus ja keskeisimmiksi osastonhoitajan tehtäviksi määrittyvät useat eri alueet, muun muassa henkilöstöhallinto, taloushallinto, työnjohtotehtävät, yhteistyö- ja kehittämistehtävät sekä kliininen työ (Narinen, 2000, 138), Suonsivun tutkimuksessa hoitotyön esimiehet kuvailivat edellä mainittujen tehtävien lisäksi keskeisimmiksi tehtäviksiin turvallisuudesta ja työsuojelusta huolehtimisen (Suonsivu, 2004, 4). Aarvan (2009) tekemän tutkimuksen mukaan keskeisimpiä hoitotyön johtamisen osa-alueita ovat henkilöstöhallinto, suunnittelu ja seuranta, työn johtaminen ja ohjaaminen (Aarva, 2009, 193). Lähiesimiehen tehtävänä on myös toimia organisaation ylempään johdon ja työntekijöiden välissä tiedonvälittäjänä (Surakka, 2009, 116). Kanste jakaa hoitotyön johtamisen haasteet kuuteen eri osa-alueeseen: Perustehtävän visiointiin ja selkiyttämiseen, inhimillisten voimavarojen hal-

lintaan, terveyspalveluiden kehittämiseen, eettisyyden ja talouden hallintaan, verkostoitumiseen ja yhteiskuntasuhteiden johtamiseen. (Wilskman, 2014).

Monilla yhteiskunnallisilla muutoksilla on vaikutusta sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten johtamisympäristöön. Terveyspalveluissa työskentelevien esimiesten toimintayhteisö koostuu hyvin erilaisista ja eritasoisista asioista. Osa esimiehen työstä on hyvin konkreettista esimerkiksi budjetin laadinta, organisaatiokartta, esimiestason kirjalliset ohjeistukset, alaisten lukumäärä tai fyysiset toimitilat. Organisaation oma strategia ja johtamisjärjestelmä ovat myös osa johtajan toiminta aluetta ja vaikuttavat hänen johtamiseensa, mutta eivät ole niin konkreettisia. Ei niin konkreettisia asioita johtamisessa ovat myös organisaatiossa vallitsevat ilmiöt kuten henkilöstön arvoperusta, ammattikulttuurit, professionaalisuus, epäviralliset organisaatiot ja valtarakenteet. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen, ja Lehto, 2007, 11–12.)

Johtajilta odotetaan asiantuntija-, henkilöstö-, laatu- ja talousjohtamiseen sekä verkostojohtamiseen liittyvää osaamista. Toimintojen kehittäminen vaatii tutkimus- ja kehittämistoiminta- ja arviointitaitoja. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa odotetaan johtajilta myös taitoja johtaa taloudellisesti ja tehokkaasti, ohjaten moniammatillista henkilöstöä ja soveltaen alan uusinta tietoa. (Viitanen ym., 13, Chane 2010, 8-10, 120.)

Esimiestyöllä on siis tavoitteena saada aikaan toimiva ja hyvinvoiva terveydenhuollon organisaatio. Simola ja Kinnunen (2005) määrittelevät hyvin toimivan organisaation tunnuspiirtiksi kuusi eri tekijää: 1) tavoitteiden selkeys, 2) myönteinen suhtautuminen organisaatioon, 3) hyvät vaikutusmahdollisuudet työoloihin, 4) hyvä johtaminen, 5) tiedonkulun tehokkuus sekä 6) työryhmän kiinteys ja hyvä ilmapiiri. Sen lisäksi yhteisöllä tulee olla yhteiset arvot ja visio sekä toimiva strategia. Esimiehen tehtävänä on jalkauttaa strategia käytäntöön ja välittää visio ja arvot koko yhteisön toimintaa ohjauviksi käytännöiksi. (Simola ja Kinnunen, 2005, 129–133.) Esimies toimii suunnan näyttäjänä, viestin välittäjänä, päätösten tekijänä, motivation ja yhteisöllisyyden edistäjänä sekä työn tuottavuudesta huolehtijana (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju, 2010, 29).

5.1 Henkilöstöhallinto ja strategia

Osastonhoitajien työn painopistealueet ovat muuttuneet potilastyötä tekevästä hoitotyön asiantuntijasta hoitotyöntekijöiden toimintaedellytyksiä luoviksi ja mahdollistavaksi lähijohtajaksi (Surakka, 2006, 139–148). Esimies toimii omassa yksikössään osaamisen johtajana muuntaen erilaiset toimintaa ohjaavat strategiat konkreettisiksi toiminnoiksi ja tavoitteiksi (Suurnäkki, 2006, 102-103, Laaksonen ym. 2012, 92). Jotta strategiat voidaan siirtää käytännöiksi, esimiesten tulee olla tietoisia terveyspoliittisista tavoitteista ja tehtävistä, hahmottaen terveysalan kehittymistä myös maailmanlaajuisesti, huomioiden valtakunnalliset säännöt ja ohjeistukset (Laaksonen ym. 2012, 91, 117). Esimiehen on huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila ja toiminnassa on tilaa myös luoville näkemyksille sekä avoimille keskusteluille, jossa painopiste on tulevaisuuteen suuntautunut (Suonsivu 2011, 134–135).

Vaikka osastonhoitajilla on todettu olevan vähän itsenäistä päätösvaltaa, silti hoitotyön johtajan asema lähiesimiehenä on keskeinen, sillä hän vaikuttaa työyksikössään suoraan perustehtävän toteuttamiseen. Hoitotyön lähijohtajalla on merkittävä osuus organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, sillä hän vastaa työyksikön palvelujen laadusta ja tehokkaasta johtamisesta. Hoitotyön lähijohtajan tärkein tehtävä on työnjohtotehtävä, jossa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen. Konkreettisia osastonhoitajien henkilöstöhallinnollisia töitä on mm. perehdyttäminen, työvuorosuunnittelu, työntekijöiden koulutus- ja urasuunnittelu, kehityskeskutelut, sijaisten palkkaaminen sairauspoissaoloihin ja muihin lyhyisiin poissaoloihin, virkojen ja toimien täyttäminen, osittain myös palkkauksesta päättäminen. (Narinen, 2000, 60–69.) Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia henkilöstön oikeanlaisesta mitoituksista, henkilöstövoimavarojen oikeanlaisesta kohdentamisesta sekä henkilöstön palkitsemisesta ja työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 136.) Hallinnolliset työt ovat kuitenkin riippuvaisia organisaatiosta ja mahdollisesti tehdyistä delegointipäätöksistä

Osastonhoitaja toimii työyksikkönsä hoitotyön lähijohtajana vastaten toiminnan operatiivisesta johtamisesta. Hän vastaa henkilökuntaresurssien tehokkaasta käytöstä varmistuen samalla laadukkaan hoitotyön ja huolehtien samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Osastonhoitajan vastuulla on myös seurata ja arvioida yksikön tavoitteiden toteutumista ja tarvittaessa muuttaa ja kehittää toimintaa moniammatillisesti yhteistyössä hoitohenkilökunnan ja muiden yhteisön toimintaan liittyvien ammattiryhmien kanssa. (Vuorinen 2008, 19.) Osastonhoitajat pyrkivät työssään lähijohtajina huomioimaan henkilöstönsä vastuullisesta työskentelystä, pitämällä säännöllisesti osastokouksia ja antamalla palautetta (Narinen, 2000, 87–90).

Kansteen (2010) mukaan yksi henkilöstöjohtamisen ydinasioista on myös työhyvinvoinnin johtaminen ja se korostuu keskeisenä työyksiköiden menestystekijänä. Se on merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä ja tarkoittaa, että työhyvinvointi huomioidaan kaikessa päätöksenteossa. Alaisten työssä jaksaminen heijastuu esimiehen hyvinvointiin ja pain vastoin, joten jaetun johtajuuden merkitys korostuu. Jaetun johtajuuden perustana on toimiva, avoin yhteistyö ja delegointi, esimiehen vastuu se ei kuitenkaan poista. Tämän päivän johtajuudessa korostuu vuorovaikutus ja jakaminen. Työyhteisöissä erilaisia sisäisiä paineita aiheuttaa muun muassa henkilöstön väkivallan uhka, huono ja kireä työilmapiiri, kiireinen työtahti ja niukoista resursseista johtuva turvattomuuden tunne. (Wilskman, 2014.)

Esimiehen tulee pystyä myös toteuttamaan yksilöllistä henkilöstöpolitiikkaa, joka tarkoittaa yhteisten sääntöjen johdonmukaista toteuttamista ja jokaisen työntekijän mahdollisuutta tulla kuulluksi tasapuolisesti. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä ratkaista ja hallita työyhteisön ristiriitoja ja henkilöstökonflikteja. Muutosvastarinnan käsittely, tiedonkulun ja yhteistoiminnallisuuden edistäminen ovat myös esimiehen arkipäivää. Hyvä rekrytointi on myös osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja sen avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön positiiviseen julkisuuskuvaan ja osaavan henkilöstön ja pätevän henkilöstön pysyvyyteen. (Wilskman, 2014.) Arkipäivän työssä esimiehet kohtaavat myös usein lukuisia eettisiä kysymyksiä. Eettistä herkkyyttä tarvitaan hyvin monissa erilaisissa päivittäisissä tilanteissa, jotka liittyvät henkilöstöhallintaa tai konkreettiseen potilastyön ohjaukseen. Esimiestyö edellyttää

johtamisen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Esimiehen tehtävänä on myös valvoa, että hoito toteutuu eettisesti potilasta ja hänen oikeuksiaan kunnioittaen. (Laaksonen ym. 2012, 123–132.)

5.2 Taloushallinto ja suunnittelu

Taloudellisten seikkojen huomioiminen ja hallinta on merkittävä osa esimiestyötä. Henkilöstömitoitus on osa taloudellista osaamista ja niukkojen resurssien tarkoituksenmukaisella kohdentamisella voidaan vaikuttaa myös palvelujen laatuun. Tulosvastuu, kustannustietoisuus, tuotteistaminen, hinnoittelu ja kilpailuttaminen ovat näkyvillä myös terveydenhuollon esimiesten työssä. Palvelujen vaikuttavuutta arvioidaan erilaisten tulosmittareiden avulla ja niitä käytetään strategisen johtamisen työkaluina. (Wilskman, 2014.)

Osastonhoitajien tehtäviin kuuluu olennaisesti myös muihin kuin henkilöstömitoituksiin liittyviin taloushallinnon tehtäviin osallistuminen. Samoin kuin henkilöstöhallinnonkin osuus osastonhoitajan työstä niin myös taloushallinnon tehtävät ovat hyvinkin erilaisia vaihdellen eri organisaatioissa hyvinkin paljon. Pääsääntöisesti kuitenkin taloushallinto on osa osastonhoitajan arkea. Narisen (2000) tutkimuksen mukaan suurin osa osastonhoitajista osallistuu budjetin laadintaan, budjetin seurantaan ja vastaavat omalta osaltaan sen toteutumisesta. Osastonhoitajat osallistuivat myös yksikkönsä toimintasuunnitelman tekemiseen, hankintojen tekemiseen, laskujen käsittelyyn ja jonkin verran myös kustannuslaskentaa. (Narinen, 2000, 72–87.)

Taloudellisten seikkojen huomioiminen ja hyvinvointi saattavat aiheuttaa esimiestyössä eettisiä paineita ja vaatimuksia. Avoin keskustelu ja mahdollisten arvoristiriitojen käsittely on tärkeää ja osa koko työyhteisökulttuurin ohjaamista, päätöksenteon tulee olla perusteltua, läpinäkyvää ja avointa. (Wilskman, 2014.)

5.3 Yhteistyö ja kehittämistehtävät

Hoitotyön perustehtävän selkeyttäminen edellyttää, että väestön terveystarpeet ja niiden muutokset kyetään tunnistamaan ja ennakoimaan. Hoitotyön perustehtävän tulisi vastata väestön tarpeisiin, mutta haasteeseen vastaaminen on käytännössä vaikeaa. Osastonhoitajalta kuitenkin edellytetään hoitotyön tulevaisuuden määrittelyä. Pääsääntöisesti tulevaisuuden haasteisiin liittyvä suunnittelutyö painottuu ylimmälle johdolle, mutta osastonhoitajan haasteena on strategioiden tuominen päivittäiselle perustyön tasolle. Verkostoitumiseen ja yhteiskuntasuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen liittyviä haasteita ovat verkosto- ja projektilähtöiset toimintatavat, jotka tarkoittavat sektori- ja organisaatorajat ylittäviä yhteistyömuotoja. Osastonhoitajan työssä korostuu myös kehitystyö, kyky sovittaa yhteen erilaisia palveluita ja kehittää toiminnan asiakaslähtöisyyttä. (Wilskman 2014.) Hoitotyön kehittäminen, laadunvarmistus, hoitolinjojen ja hoitoketjusen kehittäminen sekä tiimien ja ryhmätyön kehittäminen ovat keskeisiä osastonhoitajan työhön kuuluvia tehtäviä (Narinen, 2000, 97).

Hoitotyön kehittäminen edellyttää esimieheltä perustyön ymmärtämistä, substanssiosaamista. Sen lisäksi hänen tulee kyetä suuntaamaan hoitotyön kehitystä eteenpäin ja johtamaan muutoksia. Muu-

tosjohtamisessa esimiehen rooli on keskeinen muun muassa muutostarpeen havainnoitsijana, kannustajana, tiedonvälittäjänä, kuuntelijana, asenteiden muokkaajana, resurssojana ja innovatiivisuuden mahdollistajana. (Surakka, 2008, 61, Lahti, 2008, 94–100.) Muutosjohtamisessa esimies auttaa henkilökuntaa siirtymäkauden hallinnassa selkeyttämällä tavoitteet, keskustelee, kuuntelee ja kannustaa. Hänen tehtävänä on myös motivoida ottaen henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun, palkiten sekä antaen aikaa ja luoda edellytyksiä muutoksen syntymiselle. (Laaksonen ym. 2012, 86.)

Esimiehellä on hyvät mahdollisuudet arvioida sekä potilaan tai hänen läheisensä saamaa kohtelua ja hoitoa että työntekijöiden ja koko työyksikön työskentelytapoja. Tätä arviointia voidaan sitten hyödyntää toiminnan kehittämisessä vaikka resurssien tai työjärjestysten uudelleen organisoinnissa. Osastonhoitaja voi vaikuttaa kehittämistoimintaan tukemalla henkilökuntaa, järjestämällä työjärjestyksiä ja resursseja. (Surakka 2006, 160.)

Esimiestyön keskeisiä toimintoja on koordinointi eri organisaation sidosryhmien kanssa. Yhteistyö ja sen kehittäminen ovat merkittävä osa moniammatillisen työskentelyn mahdollistamista ja potilaiden kokonaisvaltaisen hoitotyön kehittämistä. (Suonsivu, 2011, 137.) Narisen (2000) tekemästä väitöskirjatutkimuksesta käy selville, että lähes 80 % kyseiseen tutkimukseen osallistuneista hoitotyön esimiehistä kertoi tekevänsä paljon yhteistyötä oman organisaationsa sisällä. Yhteistyötä tehtiin paljon myös omaisten ja oppilaitosten kanssa. Organisaatioiden ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävä yhteistyö oli kuitenkin vähäisempää. (Narinen, 2000, 94–97.) Esimiehen asema on usein ristiriitainen johtuen siitä, että hänen tulee edustaa monia eri tahoja toiminnassaan. Hän on samanaikaisesti sekä oman yksikkönsä työntekijöiden edustaja että työnantajan edustaja. Toiminta eri sidosryhmien kanssa vaatii esimieheltä taitoa yhdistää toiminnassaan eri puolten näkemyksiä parhaalla mahdollisella tavalla ja ohjaamaan oman yksikkönsä toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti ja Salmi, 2014, 151–153.)

5.4 Asiantuntijuus ja sen kehittäminen

Narisen tekemän tutkimuksen mukaan lähes osastonhoitajat käyttivät vuonna 2000 lähes 50 % työajastaan kliiniseen työhön. Toki kliinisen työn määrä vaihteli organisaatioittain, mutta pääsääntöisesti perustyöhön käytetty aika oli suhteellisen suuri. Tulevaisuudessa kuitenkin nähtiin painopisteen siirtyvän yhä enemmän hoitajien ammatillista kasvua tukevaksi valmentajaksi ja ohjaajaksi. (Narinen, 2000, 104.)

Moni osastonhoitaja ei vältty rooloristiriidalta, sillä johtajan roolin ottaminen ei aina ole itsestään selvyyttä. Varsinkin työyhteisöissä, joissa esimies tekee paljon hoitotyötä ammatilliset hoitajaroolin ja esimiesroolin väliset ristiriidat saattavat olla väistämättömiä. Tulevaisuuden johtamistyö on yhä haasteellisempää, esimiehiltä edellytetään yhä enemmän innovatiivisuutta, luovuutta, muutosten hallintaa, tunneälyä ja sosiaalista kyvykkyyttä. Esimies ei pysty olemaan samanaikaisesti hoitotyön sisällön huippuasiantuntija, vaan on osattava ottaa esimiehen rooli ja luopua kokonaisvaltaisesta perushoitotyön osaamisesta. (Wilskman, 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtaiset muutokset luovat paineita myös hoitotyön johtamiselle. Asiakaiden hoitopaikan valinnavapaus tuo mukanaan terveydenhuoltoon kilpailutilanteita, jolloin näyttöön perustuvaan toimintaan perustuva hoito on organisaatiolle tärkeää. Näytöllä tarkoitetaan parasta mahdollista saatavilla olevaa tietoa ja sen käyttämistä potilaan hoidon ja palvelujen järjestämiseen. Hoitotyön esimiesten rooli toimintamallien uudistamisessa korostuu, sillä esimiehen tekemillä toimintaa koskevilla päätöksillä luodaan kehittymismahdollisuuksia näyttöön perustuvalla toiminnalla. (Holopainen, Junntila, Jylhä, Korhonen ja Seppänen, 2013, 10–15, 51–53.) Osaaminen, sen johtaminen ja kehittäminen, on tärkeä osa esimiehen työtä. Esimiehen tehtävänä on luoda oppimista tukeva ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Hänen tehtävänä on toimia suunnittelijana, järjestelijänä, mahdollisesti myös opettajana, kantaen vastuuta yksikön kehittymisestä. (Laaksonen ym. 2012, 144–155.) Henkilöstön osaamisen kehittämisessä osastonhoitaja on siten avainasamassa mm. mahdollistamalla ja kannustamalla täydennyskoulutuksiin osallistumista. Sen lisäksi työkierto ja sen systemaattinen kehittäminen auttaa henkilöstöä laajentamaan osaamistaan ja sen avulla työyhteisön kulttuuri myös kehittyy ja yhteistoiminnallisuus eri työyksiköiden välillä paranee ja kehittyy. (Wilskman, 2014.)

Toiminnan kehittämisessä tarvitaan erilaisia asiantuntijoita ja osaamista. Toiminnan johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä jatkuvaan osaamisen arviointiin, vahvistamiseen ja tarvittavan osaamisen arviointiin. Hänen tulee pystyä näkemään millaista osaamista yksikössä on, millaista osaamista sinne tarvitaan ja miten osaamista kehitetään. Esimies toimii henkilöstönsä resurssien ohjaajana, jolloin kaikkien työntekijöiden ei tarvitse hallita kaikkea osaamista ja eri osaajien osaaminen osataan hyödyntää koko yhteisön käyttöön. (Holopainen ym. 2013, 57–59.) Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa uuden oppiminen, innovatiivisuus, moniammatillinen yhteistyö, joka tukee yhteisön uudistamista ja kehittymistä (Lahti, 2008, 92). Esimieheltä vaaditaan kykyä ohjata, kannustaa, antaa palautetta toimia valmentajana ei asiantuntijana. Kyetäkseen kehittämään yhteisön asiantuntijuutta esimies ei saa asettaa yhteisön työntekijöitä kilpailuasemaan itsensä kanssa, vaan hänen on tuettava työntekijöiden asiantuntijuutta ja tiedostettava oma roolinsa ei asiantuntijana vaan esimiehenä. (Juuti ja Salmi, 2014, 154–156.)

Yhteenvedon voidaan sanoa, että esimiestyö on vaativaa sekä laaja-alaista, koostuen niin management- kuin leadership- osaamisesta. Osaaminen rakentuu tiedosta, taidosta ja tahdosta. Onnistuakseen esimiehenä täytyy osata yhdistellä kyseisiä asioita ja saada ne toimimaan käytännössä. Esimiehenä toimimisen onnistumisen edellytyksenä on siten tahto toimia esimiehenä, tieto toiminnasta, tavoitteista sekä vastuusta ja velvollisuuksista. Näiden lisäksi on omattava taidollisia valmiuksia, jotta vuorovaikutus ja viestintä onnistuu. (Hyppänen, 2007, 25–37.) Esimies toimii valmentajana, kehittäjänä ja kyselijänä sietäen epävarmuutta, stressiä ja arvostelua, huomioi tunteet ja ohjaa toimintaa strategian tavoitteiden suuntaisesti (Juuti ja Salmi, 2014, 164).



Kuvio 6. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen, 2007, 25)

6 JAKSAMISEN TUKEMINEN

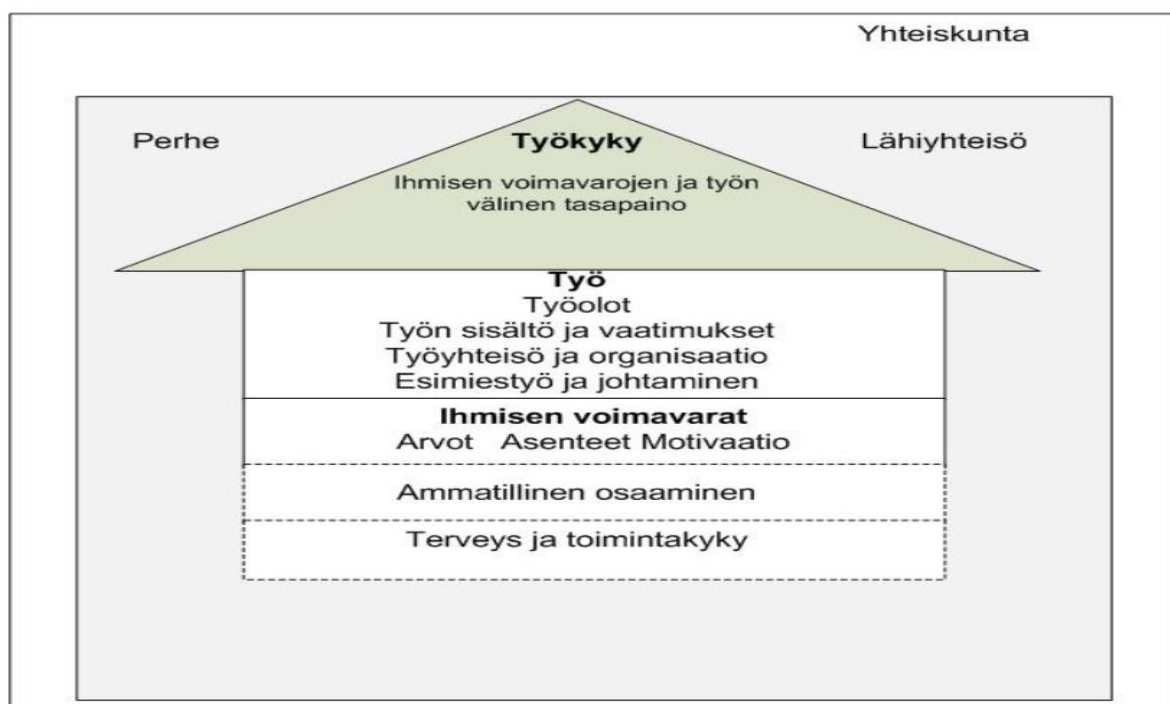
Työhyvinvoinnilla ja jaksamisella työyhteisössä on parhaat onnistumisen edellytykset mikäli sitä tuetaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla (Piili, 2006,163). Manka (2016) on määritellyt työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttaviksi tekijöiksi työyhteisön toimintatapojen, johtamisen, ilmapiirin, työn itsessään sekä työntekijän, (kuvio 7) (Manka ja Manka, 2016, 75). Työssä jaksaminen perustana on fyysisen ja psyykkisen kunnon lisäksi työolojen, työturvallisuuden ja työskentelyympäristön kehittäminen sekä työyhteisön ilmapiiristä, osaamisesta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Olennaista on myös kiinnittää huomiota työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Surakka, 2009, 101–102.)



Kuvio 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ja Manka, 2016, 76)

Esimiesten työkuormitusta voidaan ennaltaehkäistä monilla erilaisilla keinoilla, kuten oman esimiehen tuella, kollegoiden tuella, koulutuksella, työnohjauksella ja mentoroinnilla. Kun esimies voi hyvin, hän kykenee antamaan työntekijöilleen heidän tarvitsemaansa tukea, stressaantunut esimies voi vaikeuttaa päivittäisjohtamista ja tulevaisuuteen suuntautumista. Esimiehen jaksamisella on siten merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja hyvinvoinnille. (Nummelin 2008, 26–27.)

Jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu myös erilaisten työkykymallien avulla, jotka kuvaavat itse työkykyä, siihen vaikuttavia tekijöitä ja niitä seikkoja miten työkykyä voidaan edistää ja työssä jaksamista tukea. Yksi malleista on Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo (kuvio 8), joka kuvaa kokonaisvaltaisesti työkykyä. Malli perustuu moniin 1900-luvun tutkimuksiin sekä erilaisiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämishankkeisiin eri ikäryhmissä ja eri toimialoilla. Mallissa työkyky rakentuu yksilön omista voimavaroista, työstä ja siihen liittyvistä tekijöistä sekä työyhteisön ulkopuolisista tekijöistä. Yksilön voimavarat muodostavat mallin alimman tason jakaantuen kolmeen eri tasoon. Alimmainen kerros koostuu terveydestä ja toimintakyvystä muodostaen pohjan työhyvinvoinnille. Toinen taso muodostuu tiedoista ja taidoista ja siinä korostuu oppiminen. Kolmannen tason muodostaa arvomaailma, asenteet ja motivaatio. Seuraavan kokonaisuuden työkykytalossa muodostaa työ ja työhön liittyvät tekijät ja työkyvyn ulkopuoliset tekijät, joihin kuuluu muun muassa perhe, yhteiskunta ja lähiyhteisö. Eri kerrokset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään vaikuttaen sekä positiivisesti että negatiivisesti toisiinsa. (Ilmarinen, Gould, Järviskoski ja Järvisalo, 2006, 22–24.) Terveys 2000-tutkimuksen tulosten mukaan on erittäin tärkeää, että pyrittäessä edistämään työkykyä ja jaksamista tulee asiaan kiinnittää monipuolisesti huomiota. Yksilö tulee nähdä yksilöllisenä kokonaisuutena ja pyrkiä huolehtimaan osaamisen, arvojen, terveyden, toimintakyvyn, asenteiden, motivaation sekä työn tasapainosta, unohtamatta perhettä ja lähiyhteisöä. Työkyvyn ylläpitämiselle on myöskin tärkeää, että työn henkinen ja fyysinen kuormitus on tasapainossa ja esimieheltä saa riittävästi tukea. (Tuomi, Seistamo ja Ilmarinen, 2006, 221–222.)



Kuvio 8: Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2006, 23)

Toinen paljon käytetyistä työkykymalleista on Kuntoutussäätiössä vuonna 2001 kehitetty moniulotteinen työkykymalli, jossa työkyky kuvataan kolmen työkykyyn olennaisesti liittyvän asian kautta: työssä jaksaminen, työn hallinta ja osallisuus työyhteisöön. Mallissa edellä mainitut työkyvyn kolme tekijää vaikuttavat toisiinsa ja yksittäistä työkyvyn ulottuvuutta tarkastellaan työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien, työn ja työolosuhteiden välisessä suhteessa. (Ilmarinen ym. 2006, 26.)

TYÖNTEKIJÄ		TYÖNTEKIJÄN TYÖ	TYÖORGANISAATION TEHTÄVÄT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky, kestävyys	TYÖSSÄ JAKSAMINEN ↔	Työprosessin ja työolosuhteiden fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus	Toiminta-ajatus, työnjaolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit organisaatiossa
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssit	TYÖN HALLINTA ↔	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset sekä vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset, työn välineet, henkilöstön vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot, työnhakutaidot, intressit	TYÖYHTEISÖÖN OSALLISUUS ↔	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset, sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet, sosiaalinen tuki, työroolien vaihtelevuus	Organisaation arvot ja asenteet (mm. erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen), työyhteisön ilmapiiri, rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Kuvio 9. Moniulotteinen työkykymalli: jaksaminen, hallinta, osallisuus (Ilmarinen ym. 2006, 26)

Moniulotteisessa työkykymallissa työkyky on jaettu työntekijän näkökulmasta kolmeen eri osaluokkaan: fyysiset ja psyykkiset voimavarat, osaaminen ja sosiaaliset taidot ja työelämätaidot. Työkyky ja jaksaminen eivät kuitenkaan riipu pelkästään näistä tekijöistä, vaan siihen vaikuttaa työ ja sen vaatimukset ja organisaatio, missä työskennellään. Yllä olevasta taulukosta on nähtävissä miten työssä jaksaminen, työn hallinta sekä työyhteisön osallisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi työssä jaksamisen ongelmat voivat näkyä ulospäin työntekijän fysiologisina oireina, työn hallinnan ongelmina tai heijastella sosiaalisen elämän alueella. Vastaavasti työn hallinnan ongelmat ja työyhteisöön osallistumisen ongelmat voivat vaikuttaa työssä jaksamiseen ja näkyä työntekijän fysiologisina oireina. Vaarana on, että työssä jaksamisen ongelmat tulkitaan pelkästään esimerkiksi lääketieteellisistä syistä johtuviksi ja työssä jaksamisen ongelmaa käsitellään siksi varsin yksipuoleisesti. (Ilmarinen ym. 2006, 27.) Bogaertin, Adriaenssensin, Dillesin ym. (2014) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että useat eri tekijät vaikuttavat terveydenhuollossa työskentelevien esimiehen työssäjaksamiseen, erityisesti rooliristiriidat kuormittavat jaksamista. Tärkeitä työtyytyväisyyttä ja jaksamista

lisäviä tekijöitä sen sijaan ovat kollegoiden ja esimiehen antama tuki ja yhteistyö. (Bogaert, Adriaenssens, Dilles, Martens, Van Rompaey & Timmermans, 2014, 2622–2630.) Siksi onkin tärkeää, että jaksamiseen liittyviä asioita katsotaan hyvin laaja-alaisesti ja pyritään huomioimaan ne kokonaisvaltaisesti, jolloin myös mahdolliset piilossa vaikuttavat ”altisteet” tulee huomioiduiksi.

Suonsivu (2015) on käsitellyt jaksamista myös riittävyyden näkökulmasta. Riittävyys lisää työhyvinvointia ja siten jaksamista työssä. Yksilön voimavarojen vahvistaminen ja riittävyyden tukeminen on hänen mukaansa olennaista terveyden ja jaksamisen kannalta. Voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat mm. ammatillinen osaaminen, kehittämiskykyisyys, työssä suoriutuminen, myönteinen asenne ja motivaatio. Terveys, energisyys, myönteisyys, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ovat voimavaroja, jotka suojaavat stressiltä ja siten parantavat yksilön jaksamista. Työhyvinvointia lisää myös kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, työpaikanilmapiiri, toimivat ihmissuhteet, lähiesimiehiltä ja työkavereilta saatu tuki, mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja päätösvalta oman työn suhteen, kehittymismahdollisuudet ja kiinnostavat työtehtävät. Onnellisuudella, myönteisyydellä ja tyytyväisyydellä itseensä on voimaannuttava vaikutus ja etenkin kriisitilanteissa ne auttavat selviytymisessä. (Suonsivu, 2015, 76–79.)

6.1 Työntekijän omat keinot jaksamisen tukemiseksi

Työ on ihmiselle merkittävä keino ilmaista ja toteuttaa tarpeitaan ja sosiaalisuuttaan, edellyttäen, että perusasiat ovat kunnossa. Hyvinvoinnin ja jaksamisen perustana on terveys ja turvallisuus. Hyvinvointiin vaikuttaa omat persoonallisuustekijät, arvot ja tarpeet.(Rauramo, 2012, 8-10.)Työntekijän omat keinot hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseksi löytyvät pääsääntöisesti Maslowin tarvehierarkian ensimmäiseltä askelmalta, eli psykofysiologisista perustarpeista, jolloin painopiste on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja kognitiivisen kuormituksen tasapainosta ja niihin vaikuttavien asioiden tasapainosta.(Rauramo, 2008, 37–38). Esimiehen näkökulmasta katsoen kyse on pitkälti itsensä johtamisesta, jonka tavoittena on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Sydänmaanlakan (2006) mukaan älykästä itsensä johtamista on oman hyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen. Se on kokonaisyhyvinvoinnista huolehtimista siten, että huomioidaan fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka, 2006, 5-7.) Siihen liittyy työtehtävien oikeanlainen mitoitus ja organisointi, riittävästä vapaa-ajasta ja sosiaalisista verkostoista huolehtiminen sekä levosta, liikunnasta ja ravitsemuksesta huolehtiminen (Nykänen, 2007, 51).

6.1.1 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi koostuu monesta hyvinkin konkreettisesta asiasta työpaikalla. Siihen vaikuttaa fyysiset työolosuhteet, työn kuormittavuus ja työergonomia. Olennaista on myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälaineet. Psyykkiseen työhyvinvointiin sitä vastoin vaikuttaa työn stressaavuus, työpainen sekä työpaikan ilmapiiri.(Virolainen, 2012,17–18.)Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan terveyteensä terveellisten elintapojen kautta. Liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuullisuus alkoholin käytössä sekä riittävä uni ja lepo ovat terveyden peruspilareita.(Rauramo, 2008, 60.) Sekä fyysinen että psyykinen stressi näkyy elimistössämme monenlaisina

erilaisina oireina. Tyypillisesti ne nostavat verenpainetta ja sykettä, muuttavat hormoonitasapainoa ja aiheuttavat lihasjännitystä. Lihasjännitys saattaa muuttua jopa pitkäksi jännitystilaksi aiheuttaen kestojännityksen tuomaa sydämen ja verenkierron kuormitusta. (Nykänen, 2007, 41.) Stressi saa koko kehon hälytystilaan ja keho alkaa taistella säilyttääkseen tasapainon. Pitkittynyt stressi on sekä fyysiselle että psyykkiselle terveydelle voimakas riski. (Nykänen, 2007, 44–45.) Siksi siihen reagointi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennen kaikkea sen ennalta ehkäisy on sekä yhteisön että yksilön kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kuoppalan, Lamminpään ja Husmanin (2008) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan työterveyden edistäminen on erittäin merkittävää työn tuottavuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn sekä sairauspoissaolojen vähentämisen kannalta. Erityisen merkittäviä ovat satsaukset liikuntaan, elämäntapoihin ja ergonomiaan (Kuoppala, Lamminpää ja Husman, 2008, 1216–1224.) erityisesti liikunnalla, lihavuudella ja tupakoinnilla on havaittavissa yhteys työhyvinvointiin (Koskinen, Martelin, Sainio ja Gould, 2006, 152–161).

Työn fyysisellä kuormituksella on olennainen merkitys työhyvinvoinnille. Fyysisiin kuormitustekijöihin kuuluu muun muassa työasennot, -liikkeet, liikkuminen sekä fyysisen voimankäytön tarve ja se on yhteydessä erityisesti tuki- ja liikuntaelinoireisiin. Fyysiseen kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa hyvällä ergonomialla, työn hyvällä organisoinnilla sekä tarvittavien apuvälineiden käytöllä. Toisaalta myös hyvin yksipuolinen ja vähän elimistöä kuormittava työ vaikuttaa jaksamiseen. Istumatyötä tekevien tulisikin huomioida, ettei istu koko työpäivää vaan välillä on hyvä työskennellä seisoen ja sovitella työpäivään myös liikkumista ja taukoja. Hyvä ergonomia on myös tärkeää näyttöpäätte- ja istumatyötä tehtäessä. (Rauramo, 2008, 42–54.)

Liikunta on yksi tehokkaimmista keinoista edistää terveyttä ja toimintakykyä. Sitä voidaan pitää ”yleislääkkeenä”, jolla voidaan vaikuttaa edullisesti lähes kaikkiin elimistön toimintoihin. Hyvää liikuntaa on varsinaisen urheilun lisäksi harrastuksiin tai työhön liittyvä liikkuminen. Liikunta suorituksen on kuitenkin toistuttava riittävän usein ja pitkään ja sen tulee aiheuttaa elimistölle kohtalaista kuormitusta. Liikunta vaikuttaa monella eri tavalla jaksamiseen ja hyvinvointiin. Sen on todettu muun muassa parantavan heikentyneitä sokeriaineenvaihduntaa, vahvistavan luustoa, parantavan stressinhallintaa, alentavan kohonnutta verenpainetta ja korkeaa kolesterolia sekä vähentävän ylipainoa. Se vaikuttaa ehkäisevästi sydän- ja verisunisairauksiin, aikuisiän diabetekseen sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin. Kohtuullisesti kuormittavalla liikunnalla on todettu olevan myös positiivinen vaikutusta elimistön puolustuskykyyn ja siten kohtuullinen liikunta saattaa ehkäistä virustauteja mm. flunssia. Säännöllisellä liikunnalla on positiivinen vaikutus henkiseen jaksamiseen ja mielenterveydelle, se parantaa mielen vireyttä ja ehkäisee masennusta. Vähäisellä liikunnalla on todettu olevan yhteyksiä unettomuuteen ja päiväväsyykseen. (Huttunen, 2015.)

Mikä on sitten liikunnan salaisuus? Mihin sen hyvinvointia lisääviä vaikutukset perustuu? Liikunnan monipuolista hyvinvointivaikutusta voidaan selittää sen sekä psykologisilla että fysiologisilla mekanismeilla. Psykologiset vaikutukset näkyvät mm. siten, että liikunta vie pois kielteisistä ajatuksista, uusien liikuntataitojen oppiminen ja hallinta tuo mielihyvää, usein liikunta parantaa myös sosiaalisia kontakteja (erityisesti ryhmäliikunnassa). Liikunnalla on vaikutusta myös minäkuvaan, itsearvos-

tukseen ja pystyvyyden tunteeseen. Fysiologisista vaikutuksista keskeisimpiä ovat aivojen endorfiinien ja monoamiinien (dopamiini, serotoniini, noradrenaliini) pitoisuuksien suureneminen, sekä kortisolin erityksen väheneminen. (Kukkonen-Harjula, 2014.)

Huttusen (2015) mukaa terveyteen positiivisesti vaikuttavaa liikuntaa ei tarvitse suorittaa päivittäin yhtäjaksoisesti, vaan sen voi koota pienemmistä palasista. Esimerkiksi kolme kertaa 10 minuuttia päivässä vaikuttaa terveyteen samalla tavalla kuin kerran 30 minuuttia. Terveysliikunnan energiakulutuksen tulisi olla noin 1 000 kilokaloria (4, 2 MJ) viikossa: noin puoli tunnin kohtuullisesti kuormittavaa liikuntaa (esim. reipasta kävelyä) 5–7 päivänä viikossa tai kuormittavaa liikuntaa (esim. hölkää) 20–60 minuuttia kolmasti viikossa. Terveystyön ylläpitämiseksi liikunnan on oltava säännöllisesti toistuvaa, jatkuva elämäntapa. Eri liikuntamuodot vaikuttavat elimistöön jonkin verran eri tavalla, mutta erot ovat kuitenkin pieniä ja useimpien liikuntamuotojen avulla on helppo saavuttaa riittävä terveyskuunto. Tärkeintä oman lajin valinnassa on, että se tuntuu hyvältä ja tuottaa mielihyvää, silloin liikunnan harrastaminen on mielekästä ja siitä muodostuu tapa. Liikunnankin suhteen täytyy myös huomioida, että siihen saattaa liittyä myös haittavaikutuksia. Liikuntatapaturmat ovat suurin tapaturmaluokka Suomessa. Liikuntaa aloittaessa tulee liikunnan kuormittavuutta lisätä asteittain jotta vältetään rasitusvammoilta. (Huttunen, 2015.)

Liikunta, ravinto ja lihavuus kietoutuvat monella tavalla toisiinsa. On sanottu, että liikunta on osa ravitsemusta ja ravitsemus on osa liikuntaa. Liikapainosta pääsee eroon tehokkaimmin, kun liikkuu enemmän ja syö vähemmän. Jos laihduttaminen ei syystä tai toisesta onnistu, voidaan lihavuuden aiheuttamia terveyshaittoja vähentää liikkumalla riittävästi. Vaihtokauppaakin voi käydä: runsaasti liikkuva voi syödä vapaammin lihomatta, syömisen ja kuluttamisen suhde on tärkeä. (Huttunen, 2015, Rauramo, 2008, 64–65.) Terveellinen ravinto koostuu monipuolisista ruoka-aineista ja siinä on huomioitu kuidut, hiilihydraatit, valkuaisaineet, rasvat, vitamiinit ja kivennäisaineet oikeassa suhteessa (Rauramo, 2008, 64–65). Terveellisellä ja monipuolisella ravinnolla on merkittävä osuus kokonaisvaltaisen jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Perusohjeena terveelliselle ruokavaliolle voidaan pitää Valtion ravitsemusneuvottelukunnan ravitsemussuosituksia, joiden mukaan ruokavaliossa on oltava riittävästi välttämättömiä suojaravintoaineita (vitamiineja ja hivenaineita) sekä sopivasti energiaa elimistön tarpeita varten. Kova rasva tulee korvata pehmeillä ja juoksevilla rasvoilla, nopeasti imeytyviä hiilihydraatteja tulee välttää, kasviksia ja vihanneksia syödä runsaasti ja liiallista suolan ja alkoholin käyttöä tulee välttää. (Huttunen, 2015.)

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden määrä ja merkitys työelämässä on lisääntynyt. Työn ja etenkin kiireen hallinta on merkittävässä roolissa työssä jaksamisen näkökulmasta katsottuna. (Rauramo, 2008, 54–55.) Työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on merkittävää, että stressin vaikutusta pystytään hallitsemaan. Toisaalta stressillä on tiettyyn pisteeseen saakka myös työsuoritusta parantava vaikutus, mutta liiallisena ja pitkäkestoisena se saattaa aiheuttaa sekä fysiologisia että psyykkisiä oireita ja pahimmillaan johtaa työuupumukseen eli burnoutiin. Stressinsietokyky on hyvin yksilöllinen ja siihen vaikuttavat sekä yksilön elämäntilanne ja yksilölliset ominaisuudet että työkokemus ja sosiaalinen verkosto. (Hyppänen, 2007, 160–161.) Stressiä voi hallita pyrkimällä huomioimaan tasapai-

non eri elämän osa-alueiden välillä. On siis kiinnitettävä huomiota työelämän ulkopuolisiin ihmissuhteisiin, vapaa-ajan virikkeisiin, toimintoihin, jotka tuottavat mielihyvää. (Piili, 2006, 164.)

Persoonallisuuspiirteillä on myös merkitystä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Persoonallisuus on erittäin monisäikeinen käsite ja esimerkiksi McAdams on kuvannut persoonallisuuden koostuvan kolmesta eri tasosta. Ensimmäisellä tasolla on kohtuullisen pysyvät, ympäristöstä riippumattomat, peruspiirteet, kuten temperamentti, persoonallisuuden piirteet ja taipumukset, jotka ovat havaittavissa jo lapsuudesta lähtien. Toisella tasolla on nähtävissä sellaiset ominaisuudet, jotka ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja rooliin. Kyseisiä piirteitä on mm. motivaatio, henkilökohtaiset tavoitteet sekä stressinkäsittelykeinot. Kolmatta tasoa McAdams kuvaa tarinamuotoiseksi identiteettitasoksi ja se kuvaa ihmisen näkemystä itsestään, miten ihminen tulkitsee elämäänsä, vastaten kysymykseen Kuka minä olen? Persoonallisuuspiirteiden merkitys onkin erittäin suuri, jokainen meistä on erilainen omaten erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia, siksi persoonallisuustekijöiden huomioiminen on erittäin tärkeää jaksamisen kannalta. (Feldt, Mäkikangas ja Kokko, 2005, 75–92.)

Persoonallisuuspiirteiden lisäksi jaksamiseen vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuden tunne, liiallinen killteys, taipumus murehtimiseen sekä työlle omistautumisen aste (Nurmi, 2016, 34–37). Tunnetaidot on siten yksi osa-alue työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tunnetaitoihin kuuluu kyky tunnistaa omia tunteita ja ilmaista niitä rakentavasti, myös taito rentoutua kuuluu osaksi hyviä tunnetaitoja. Tunteet eivät ole irrallisia, vaan ne liittyvät tilanteisiin, tavoitteisiin, tarpeisiin ja arvoihin. Siksi on tärkeää, että pystymme tunnistamaan tunteita ja käsittelemään niitä. Kyse on tunneälykkyydestä. Tunneäly koostuu neljästä osa-alueesta: itsetuntemuksesta, kyvystä käsitellä tunteita, itsekontrollista sekä empatiakyvystä. Kyky rentoutua on myös olennainen osa tunnetaitoja. On olemassa monenlaisia rentousmuotoja, joiden avulla voidaan parantaa jaksamista ja hyvinvointia. Rentoutusmuotoja on muun muassa hengitys- ja lihasrentous, mielenrentous, itsetunto- ja meditaatiorentous. (Luukkala, 2011, 75–79, 96–100.) Esimiestyöhön kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia, jaksamisen kannalta onkin tärkeää tuntea omat vahvuutensa, heikkoutensa, arvonsa, motivaationsa, tarpeensa ja persoonalliset reagointiominaisuutensa.

Uni on yksi merkittävimmistä asioista elämässä, laadukas ja riittävä uni lisää työssäjaksamista. Uneen ja sen tarpeeseen vaikuttaa monet eri tekijät ja se on hyvin yksilöllistä, mutta keskimääräinen unen tarve on 7-8 tuntia vuorokaudessa. Uneen ja sen tarpeeseen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa ikä, terveys, elämäntavat, stressi sekä nukkumisolosuhteet. Iän vaikutus uneen näkyy unen määrässä ja sen laadussa, lapset tarvitsevat unta enemmän kuin iäkkäämmät ja heidän unen laadunsa on syvempää kuin ikääntyvien, joiden uni on herkemmin häiriintyvää. Kivut ja säryt huonontavat unen laatua samoin kuin stressi. Hyvillä nukkumisolosuhteilla, muun muassa hyvä sänky, patja, tyyny, valo-olosuhteet, rahallinen tila ja lämpö, sen sijaan voimme parantaa unen laatua. (Luukkala, 2011, 100–107.) Univaje tai unenpuute altistaa elimistöä terveyshaitoille ja siksi riittävästä ja laadukkaasta unesta on syytä huolehtia. Riittävän yöunen on todettu estävän dementiaa ja se on tärkeää hyvälle aivotoiminnalle. Unenpuutteen on todettu huonontavan vastustuskykyä, olevan diabetesriski, altistavan sydän- ja verisuonitaudeille sekä vaikuttavan erityisesti pitkäaikaiseen muistiin.

Univaje aiheuttaa myös ärtymystä, keskittymisvaikeuksia lisäten myös tapaturma-alttiutta.(Rauramo, 2008, 68–70.)

Ajan hallinta on myös merkittävä tekijä jaksamisen tunteeseen liittyen. Tilastokeskuksen 2011 julkaisemassa Ajankäytön muutokset 2000-luvulla raportissa ilmenee, että ajankäytön hallinta on enenevässä määrin lisääntyvä ongelma. Yli 40 % kyseiseen tutkimukseen osallistuneista koki, että aikaa ei ole riittävästi. (Pääkkönen ja Hanifi, 2011, 32.) Myös työ ja terveys Suomessa 2006- tutkimukseen osallistuneista koki kiireen tuomaa painetta työssä. Jatkuvat työn keskeytykset kuormittivat ennen kaikkea ylempiä toimihenkilöitä ja tieto- ja palvelutyötä tekeviä. Eniten kiirettä koettiin sosiaali- ja terveysalan töissä.(Elo ja Ervasti, 2007, 92.)

Kuinka aikaa sitten voi hallita, kun se nykyajassa tahtoo hallita meitä. Ajankäytön hallinta ei ole helppoa ja rutiineista ja opituista tavoista ei ole helppoa luopua. Onkin tärkeää, että opimme tunnistamaan oman suhteemme aikaan. Olisi löydettävä oma toiminnan kannalta optimaalinen taso, sopiva ”kiire”, jossa toimintamme on tehokasta, mutta se ei kuitenkaan kuormita jaksamista. Tehokkaan ajankäytön vastapainoksi pitäisi oppia myös ”tuhlaamaan” aikaa, istumaan hetkeksi alas, nauttimaan hetkestä ilman syyllisyyttä siitä ettei mitään tapahdu. Sanonta ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, on yksi avain kiireen ja ajan hallintaa. Aikaa ei voi pysäyttää, mutta sen käyttöä voi suunnitella huomioiden asioiden tärkeysjärjestys. Joskus myös lykkäämme asioiden hoitamista, ei niin mieluisia töitä siirrämme huomaamattamme eteenpäin. Onkin mielekästä selvittää itsellen miksi siirtää tehtäviä, koska tekemättömät työt kasaantuvat ja aiheuttavat kuormitusta ajankäytölle. Omien tunteiden ymmärtäminen ja oikeenlaisiin mittasuhteisiin laittaminen auttaa myös ajanhallinnassa. Yksi merkittävä syy ajan hallitsemattomuuteen voi olla myös ns. aikavarkaat. Aikavarkaita voi olla muun muassa työn tavoitteiden puutteellisuus, tärkeysjärjestyksen puute, osaamisvaje, välinpitämättömyys, vaikeus sanoa ei ja delekointikyvyttömyys, täydellisyyden tavoittelu tai töiden jääminen vaiheeseen. Aikavarkaat voi selättää selkeyttämällä tavoitteita, luopumalla täydellisyyden pyrkimykseltä sekä pyrkimyksellä erottaa tärkeät ja kiireelliset asiat, ei tärkeistä tai ei kiireellisistä asioista. (Luukkala, 2011, 129–140.)

6.1.2 Sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi

Työn lisäksi ihmisen elämään kuuluu työn ulkopuolista elämää ja sen ja työn tasapainoinen vuorovaikutus on hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta erittäin merkityksellistä. Yksityiselämän ja työn tasapainoisuus vaikuttaa myönteisesti sekä töissä että työn ulkopuolella. Epätasapaino työn ja yksityiselämän välillä aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa sekä työssä että vapaa-ajalla suoriutumiseen. Työterveyslaitoksen vuonna 2005 tekemässä työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla kyselyssä vastaajat tinkivät työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeuksien vuoksi useimmiten ihmissuhteisiin, perheeseen ja harrastuksiin käytetystä ajasta. (Suomala, 2014, 76–83.) Terveys 2000-tutkimukseen osallistuneiden ryhmässä oli myös havaittavissa sosiaalisen elämän vaikuttavan positiivisesti työkykyyn ja työssä jaksamiseen (Pensola ja Järvikoski, 2006, 190–195).

Sen lisäksi, että työelämän ulkopuoliset ihmissuhteet mahdollistuvat, on myös tärkeää, että työssä on mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Mahdollisuus yhteisiin kahvi- ja lounastaukoihin lisää yhteisöllisyyttä ja siten jaksamista. (Virolainen, 2012, 24.) Parhaimmillaan työyhteisön sosiaaliset suhteet tukevat kuormittavassakin työssä ja lisäävät hyvinvointia ja jaksamista, huonoimmillaan ne muodostuvat kilpailuareenaksi, jolloin työssä viihtyminen kärsii ja suhteet muodostuvat työn kuormitustekijöiksi. Työyhteisössä onkin kiinnitettävä huomiota sosiaalisen verkoston rakenteeseen ja koetettava vähentää kilpailua. (Juuti ja Salmi, 2014, 93–96.)

Jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyy olennaisesti myös mahdollisuudet erilaisiin vapaa-ajan toimintoihin ja harrastuksiin. Useat työyhteisöt tukevatkin työntekijöidensä mahdollisuuksia työajan ulkopuolisiin harrastuksiin, järjestämällä muun muassa liikunta-, taide- ja erilaista kerhotoimintaa. On todettu, että yhteisen toiminnan järjestäminen työajan ulkopuolella parantaa työyhteisön yhteishenkeä ja yhteistoimintaa. (Hyppänen, 2007, 154–155.)

6.1.3 Ammatillinen hyvinvointi

Työn rasittavuuden kokemukseen vaikuttaa olennaisesti sekä työn laatu että määrä. Kyse on työn hallinnasta. Hallinnan tunteen kannalta on merkittävää, että työ on sopivan haasteellista ja sitä on sopivasti. Laadun ja määrän kohtaaminen on tärkeää jaksamisen kannalta, ei ole hyvä jos työtä on liikaa tai liian vähän, jos se on liian vaativaa tai liian yksinkertaista. Tällaisissa tilanteissa tulee kiinnittää huomiota työn muotoiluun, työn rikastamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Waris, 2001, 19–20.)

Ammatilliseen hyvinvointiin kuuluu, että kokee työn mielekkäänä ja hyvänä. Laaksonen ym. (2012) on koonnut kirjaansa erikoissairaanhoidon lähiesimiesten määritelmiä hyvän työn sisällöstä ja esimiehet määrittelivät hyvän työn koostuvan mm. seuraavista tekijöistä.

Hyvään työhön kuuluvia elementtejä:

- tyytyväiset asiakkaat
- tulokset nähtävissä heti
- hyvät työtilat ja työvälineet
- riittävä oma osaaminen
- haastavaa, saa kokeilla rajojaan
- monipuolista
- toimiva tiimi ja yhteistyö myös tiimin ulkopuolelle
- palkitsevuus
- palkka vastaa työtä
- voi vaikuttaa työhön
- laatu ja moraalit (Laaksonen ym. 2012, 241–242.)

Roe ja Meijerin (1990) mukaan hyvän työn ominaisuuksiin kuuluu myös:

- mahdollisuus kehittää uusia toimintatapoja
- saa apua ja palautetta

- yksilöllisyys
- oman työn järjeistäminen
- joustavuus ja mahdollisuus johtaa omaa työtään (Elo ja Feldt, 2005, 312).

Oman osaamisen kehittäminen, ammattitaidon syventäminen ja mahdollisuus hyödyntää omia taitojaan ja erityisosaamistaan on palkitsevaa ja lisää työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan oman tahtotilan ja kiinnostuksen lisäksi myös esimiehen ja työyhteisön tukea ja kannustusta. (Jokiniemi, Pietilä, Kangasniemi, Haatainen ja Meretoja, 2014, 41–42.) Sitä vastoin epätasapaino työn vaatimusten ja oman osaamisen välillä huonontaa työssä jaksamista ja saattaa aiheuttaa jopa terveyden heikkenemistä (Gould ja Polvinen, 2006, 162). Osaamiseen liittyy kolme erilaista näkökulmaa, osaamista voidaan tarkastella organisaation osaamisena, yksilön tai ryhmän osaamisena sekä organisaatiokulttuurisena tekijänä. Organisaatiotasolla kyse on organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta, yksilön osaamista pohdittaessa kiinnitetään huomiota hänen ammattitaitoonsa ja osaamistarpeisiinsa. (Lammintakanen, 2011,250.) Oman työn hallintaa ja sitä kautta jaksamista voidaan hyvin lisätä erilaisilla oppimismahdollisuuksilla. Koulutustarpeen arviointi perustuu ammatillisen osaamisen arviointiin ja työntekijän omiin kehitystarpeisiin. Osaamisen kehittäminen on nähtävä monitasoisena kehittämisenä, johon liittyy teoretiedon, käytännön, kokemuksen, hiljaisen tiedon sekä koulutuksen mukanaan tuomat osaamisen eri alueet (Lammintakanen, 2011, 250–251). Osaamista voidaan työpajan sisällä kehittää muun muassa työkierron avulla, vastuullisilla erityistehtävillä, sisäisellä koulutuksella sekä mentoroinnin avulla. Työpajan ulkopuolisina kehittämismenetelminä voi käyttää opintokäyntejä, benchmarkingia, itseopiskelua, kirjallisuutta ja erilaisiin seminaareihin osallistumista. (Surakka ym. 2008, 111.)

Ammatillisen osaamiseen kuuluu myös, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemiseen. On tärkeää että voi vaikuttaa työtahtiin, työskentelymenetelmiin, työjärjestykseen, työtä koskeviin hankintoihin, työn jakoon ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Kyseiset asiat lisäävät motivaatiota ja työn mielekkyyttä. (Laakkonen, 2012, 243.) Omaan perustehtävään keskittyminen auttaa myös jaksamisessa, on tärkeää että huomioi omat resurssit, työn vaatimukset ja laatuvaatimukset ja pyrkii saattamaan ne tasapainoon. Tavoitteena on saada työ sujumaan mahdollisimman sujuvasti ja siihen tarvitaan myös kykyä omien rajojen vetämiseen ja jämäkkyyttä. (Nurmi, 2016, 70–73.)

6.2 Työyhteisön keinot jaksamisen tukemiseksi

Yhteisöt ja yhteisöllisyys on yksi Maslowin tarvehierarkian perustarpeista. Kuuluminen erilaisiin ryhmiin on ihmiselle tärkeää ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä lisää motivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Työyhteisö tarjoaa myös sosiaalista tukea, joka omalta osaltaan edistää terveyttä ja työssä jaksamista. (Rauramo, 2008,122–124.) Työyhteisö koostuu työn fyysisestä ympäristöstä ja siinä toimivista henkilöistä ja mahdollisesti asiakkaista. Fyysisen toimintaympäristön lisäksi työyhteisön kulttuuri, toimintatavat, esimiestyö sekä työtehtävät vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden elämänlaatuun, työhyvinvointiin ja terveyteen. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että sisäinen vuorovaikutus on toimivaa ja toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Selkeästi määritellyt

tavoitteet, tarvittavan osaamisen hallinta, selkeät pelisäännöt, hyvin järjestellyt työt ja toimintaa tukeva johtaminen ovat myös hyvinvointia ja siten myös jaksamista lisääviä tekijöitä. Selkeästi määritellyt tavoitteet ja niiden seuranta lisäävät motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (Laaksonen, 2012, 237–240, Piili, 2006, 163.)

Oksasen (2009) tekemässä väitöskirjatutkimuksessa havaittiin, että työpaikan sosiaalisen pääoman eri tekijöillä, muun muassa työntekijöiden ja esimiesten välisellä luottamuksella, vastavuoroisuudella, jaetuilla arvoilla ja normeilla, työntekijöiden välisissä suhteilla, luottamuksella ja vastavuoroisuudella oli vaikutusta masennusriskiin ja työntekijöiden terveyteen. Terveyden edistämisen kannalta työyhteisöissä on merkityksellistä kannustaa yhteisöjä sellaiseen toimintaan, jotka lisäävät suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden että työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Oksanen, 2009, 68–81.) Työpaikalle syntyvän me-hengen perustana on luottamus, reiluus, tunnustus ja arvonnanto. Me-henki on merkittävä tekijä koko yhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Hyypää, 2005, 33–44.) Myös sosiaalisella työympäristöllä on suuri merkitys jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Sosiaalinen työympäristö muodostuu rakenteista ja prosesseista, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Virallisiin rakenteisiin kuuluu toimintayksiköt/osastot, työryhmät, tiimit tai projektiryhmät. Sosiaalisiin rakenteisiin katsotaan kuuluvan myös työyksikön viralliset säännöt (johto- ja ohjesäännöt, työjärjestyssäännöt), toiminta- ja muut ohjeet ja toimintamallit. Näiden tulee olla selkeitä ja tarkoituksenmukaisia. (Waris, 2001, 22–24.)

Työyhteisön sosiaalisiin rakenteisiin kuuluu myös vaikutusmahdollisuus työyksikössä. Työyhteisössä tulee olla yhteisiä palaverieita ja kokouksia, joissa mahdollistetaan kaikkien osallistuminen. Osastokokoukset, keskustelutilaisuudet ja ”kehittämispäivät” ovat sekä osaamisen että jaksamisen kannalta merkittäviä. (Surakka, 2009, 104–105.) Toimiva vuorovaikutus on siten merkittävässä roolissa hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta katsottuna ja se edistää henkistä hyvinvointia. Työstressitutkimusten mukaan työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä rooli työperäisen stressin säätelyssä. Yksilölliset luonteenpiirteet, erilaiset ryhmäilmiöt, työpaikan sosiaaliset ja fyysiset rakenteet vaikuttavat ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. Hyvät suhteet työyhteisössä vaikuttavat työstressiä hillitsevästi; sosiaalinen arvostus, avunsaantimahdollisuus, hyväksytyksi tuleminen ja yhteisöön kuulumisen tunne auttavat jaksamaan, sitä vastoin huonot ihmissuhteet lisäävät stressikuormaa. Myös toimiva suhde esimiehen kanssa on olennainen osa jaksamista. Esimiehen odotetaan olevan tavoitettavissa, kuuntelevan toiveita ja huolia, ottavan vastuuta ja puolustavan sekä kannustavan alaisiaan. (Waris, 2001, 24–26.) Kehityskeskustelut on yksi esimiehen keinoista luoda hyvän vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskusteluja voidaankin pitää yhtenä työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisen keinona. Kyseinen tilaisuus mahdollistaa esimiehelle tilaisuuden motivoida ja kannustaa työntekijää ja samalla kartoittaa hänen osaamistaan, jaksamistaan, elämäntilannettaan ja mahdollisia työyhteisöön ja jaksamiseen liittyviä ongelmia. (Häggman-Laitila, 2014, 150–151.) Hyvä työporukka, esimies ja hyvät johtamiskäytännöt ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta (Laine, 2014, 12).

Työyhteisössä tarvitaan myös keinoja, joiden avulla voidaan lisätä innostuneisuutta, motivaatiota ja jaksamista. Yksi keinoista voi olla valmentava esimiestyö, jonka avulla voidaan parantaa koko yhteisön jaksamista ja hyvinvointia ja lisätä me-henkeä, tehdä yhdessä. Valmentavalla esimiehyöllä saadaan vaikutusta myös potilastyytyväisyyteen, sillä henkilökunnan työtyytyväisyys lisää myös työn laatua ja vaikuttaa siten potilaan saamaan hoitoon. Valmentava esimiestyö tukee myös esimiehen jaksamista, koska kaikkea ei tarvitse tehdä yksin, vaan yhdessä kollegoiden ja koko työyhteisön kanssa. Organisaatiolla ja esimiehen esimiehellä on velvollisuus huomioida, että tarjolla on riittävästi tukea, apua, sparrausta tai mentorointia. (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 14–23.) Valta ja vastuu ja niiden delegointi liittyy olennaisesti työn hallinnan tunteeseen, työn hallinta lisää jaksamista ja hyvinvointia (Surakka, 2009, 106).

Esimiehen merkitys korostuu etenkin konfliktitilanteissa, jolloin esimiehen tehtävänä on myös auttaa ristiriitojen ja konfliktien hallinnassa ja niiden ratkaisemisessa. Ongelmat pitää pyrkiä ottamaan ajoissa esille, jolloin ne ei vikuta työmotivaatioon ja jaksamiseen. Ristiriitojen hallintaan vaikuttaa myös työn hyvä suunnittelu ja työnjako. Keskusteluun kannustava, palkitseva, kuunteleva ja tukea antava esimies auttaa yhteisöä kehittymään ja lisää yhteisön hyvinvointia. Esimiehen toiminnassa on tärkeää myös johdonmukaisuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. On kuitenkin huomioitava, että työssä jaksaminen ja työyhteisön hyvinvointi on koko yhteisön asia ja kaikkien tulee omalta osaltaan siihen vaikuttaa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vaikutuksensa ilmapiiriin, työskentelyyn, sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja luottamukselliseen toimintaan. Työyhteisötaitojen kehittäminen on kaikkien organisaation jäsenten velvollisuus. Jokaisen on tarkasteltava omia arvojaan ja asenteitaan, sitouduttava organisaation tavoitteisiin ja tehtävään, kohdeltava kaikkia työyhteisön jäseniä kunnioittavasti ja hyvin, annettava palautetta ja myöskin kyettävä sitä vastaanottamaan sekä pyrittävä kehittämään omaa työtään. (Laaksonen ym. 2012, 241,245–246, 250–252.)

Arvoilla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Usein on kuitenkin niin, että arvojen lista annetaan valmiina pakettina työyhteisölle ja niiden ymmärtäminen käytännön tasolla jää hyvin ohueksi. Onkin tärkeää, että työyhteisöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa arvoihin ja pohtia myöskin jo valmiiden arvojen sisältöä, arvot pitää pystyä kääntämään henkilöstön omalle kielelle arjen toimintojen tueksi ja ohjeeksi. Psykologian professori Markku Ojanen on määrittänyt keskeisiksi arvoiksi tasa-arvon, demokratian, toisen ihmisen arvostamisen, oikeudenmukaisuuden, rakkauden, totuuden, rehellisyyden, armahtavaisuuden, lempeyden, kohtuullisuuden, kohteliaisuuden ja yhteisöllisyyden. Arvot tulevat näkyville etenkin ristiriita- ja muutostilanteissa, onkin tärkeää, että arvot on käsitelty yhteisesti ja niistä on kaikilla yhtenevät näkemykset ja toiminta ja tavoitteet ovat sopusoinnussa arvojen kanssa. Arvot ohjaavat ja selkeyttävät toimintaa etenkin haasteellisissa, konfliktierkissä tilanteissa.

(Jabe, 2010, 169–174.)

Työyhteisöissä pitää olla myös tilaa käsitellä tunteita ja ilmaista niitä. Esimiehen esimerkillä ja toiminnalla on merkitystä sille millainen tunteiden ilmaisu yhteisössä on sallittua ja suotavaa. Edellytyksenä tälle on, että esimies on tietoinen tunteistaan ja reagointitavoistaan, jolloin muillakin yhteisössä

on tilaa tunteiden ilmaisulle ja tukea tunteiden hallintaan. Kati Vilkin mukaan olisi tärkeää, että esimerkiksi johtoryhmissä käsiteltäisiin johtamisen tavoitteita, tapoja, ihmisten kohtaamista ja kulttuurilla millä voitaisiin saada yhteisöihin iloa. Hyvään työelämään Kati Vilkan mukaan kuuluu toimiva vuorovaikutus, selkeät rakenteet ja prosessit, työn mielekkyys, onnistumisen kokemukset sekä turvallisuus. Esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä vaikutus näihin asioihin. (Jabe, 2010, 230–231.)

Yhteisössä vaikuttavalla organisaatiokulttuurilla on myös merkittävä vaikutus työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. Organisaatiokulttuuri muotoutuu kuhunkin yhteisöön sosiaalisen oppimisen ja yhteisen toiminnan kautta muodostaen toiminta- ja ajattelumalleja, jotka näkyvät muun muassa arvoina, rituaaleina, pukeutumistyyleinä tai symbooleina. Varsinkin muutostilanteissa ja toimintojen yhdistämistilanteissa on erittäin tärkeää paneutua organisaatiokulttuuriin ja pyrkiä rakentamaan uutta toimintaa vuorovaikutteisuuden avulla. (Juuti ja Salmi, 2014, 135–139.) Hyvä, avoin ja vuorovaikutuksellinen organisaatiokulttuuri luo pohjan hyvinvoinnille ja jaksamiselle. On tärkeää, että toiminta on ihmisläheistä ja oikeudenmukaista ja käytännöt ovat selkeitä ja yhtenäisiä. Hyvin voivassa työyhteisössä hyvinvoinnista huolehditaan ja yhteisössä toimii yhteinen välittämisen kulttuuri, jossa ongelmiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tehden tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Hyvä keskustelukulttuuri ja säännölliset yhteiset palaverit rakentavat yhteishenkeä ja tukevat osaamista ja jaksamista. (Nummelin, 2008, 125–144.)

Mentoroinnilla ja työnohjauksella voidaan myös olennaisesti parantaa yksilön työssä jaksamista. Mentoroinnissa on kyse toisen samassa asemassa olevan ammatillisen kasvun tukevasta vuorovaikutuksesta (mestari-oppipoika tai kisälli-asetelma). Tavoitteena on toisen kehityksen ja ammatillisen kasvun tukeminen, ohjaaminen omien voimavarojen käytössä ja myöskin ihmisenä kasvamisen tukeminen. Toiminta on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista. Mentorointisuhteeseen kuuluu rakentava palaute, ohjaus, rohkaisu, kuuntelu ja kannustus, oman tiedon ja taidon toisen käyttöön antaminen. Mentoroinnin avulla voidaan parantaa motivaatiota, kykyä reflektointiin sekä parantaa itsetuntoa ja osaamista. Myös työnohjauksella voidaan parantaa jaksamista ja sen avulla voidaan parantaa ammatillista toimintaa ja taitoa käsitellä painetta ja hankalia työelämän tilanteita. (Piili, 2006, 169–172.)

6.3 Työnantajan keinot jaksamisen tukemiseksi

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työpaikan turvallisuudesta. Turvallisella työyhteisöllä vaikutetaan paljon hyvinvointiin ja jaksamiseen. Olennainen osa turvallista työyhteisöä on työn fyysinen ympäristö, jonka avulla määrittyy työn rakenteelliset seikat. On tärkeää, että työtilat ovat asianmukaiset, työssä käytettävien laitteiden, työvälineiden sekä kulkureittien tulisi myös olla sellaisia, että ne luovat turvalliset, terveyttä ylläpitävät työskentelymahdollisuudet. Ergonomia, valaistus, äänitaso, siisteys, työilman puhtaus sekä työskentelytilojen lämpötila tulee olla myös sellaisella tasolla, etteivät ne aiheuta työssä jaksamiseen häiriöitä. (Waris, 2001, 20–22, Laaksonen ym. 2012, 238, 240–241.) Työpaikkaruokailun mahdollistaminen ja työterveyshuolto ovat myös organisaation keinoja tukea jaksamista (Surakka, 2009, 104), työterveyshuollon vuosittain yhdessä työsuojelun

kanssa tekemät työpaikan turvallisuus kartoitukset, joissa arvioidaan työpaikan mahdollisia terveysriskejä edesauttavat pitämään työturvallisuutta yllä. (Laaksonen ym. 2012, 241.)

Yksittäisellä kerran vuodessa tapahtuvalla TYKY-päivällä ei ole kovinkaan suurta merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, merkityksellisempää on pyrkiä parantamaan ja kehittämään työprosesseja ja kiinnittää huomiota kuormitusten hallintaan. Työhyvinvoinnin parantamisessa on kysymys työelämän laadun kehittämisestä. Onnistuakseen se vaatii osallistumista ja yhteistyötä kaikilta organisaation tasoilta. (Laine, 2014, 25–26.) TYKY-toiminta (Työkykyä ylläpitävä toiminta) tulisivin nähdä laajemmin kuin vain yksittäisenä kerran vuodessa tapahtuvana yhteisön virkistyspäivänä.. Siinä on pohjimmiltaan kysymys kaikesta toiminnasta, jolla työnantaja pyrkii edistämään ja parantamaan työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia. Kysymys on työn ja työntekijöiden voimavarojen tasapainosta, (Hyppänen, 2007, 153–154.) johon sisältyy työkykyyn, terveyteen, hyvinvointiin, osaamiseen sekä työn laatuun ja tuottavuuteen vaikuttavia asioita. TYHY-toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä työpaikalla voidaan hyödyntää myös työpaikan ulkopuolisia toimioita muun muassa työterveyshuoltoa, työsuojeluhenkilöstöä, luottamushenkilöitä sekä työvoimaviranomaisia. (Rauramo, 2008, 24–26).

Suomen sairaanhoitajaliitossa on kehitetty Hyvän työpaikan kriteerit työolojen parantamisen avuksi terveydenhuollon organisaatioille. Niiden pohjana on aikaisemmin laaditut hyvien työpaikkojen kriteeristöt, suomalaisia työhyvinvointitutkimuksia sekä amerikkalaisen magneettisairaalaan liittyvät periaatteet. Tavoitteena on saada työpaikat kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Hyvän työpaikan kriteerit koostuivat kuudesta eri kohdasta. 1) toimivat käytännöt, 2) osallistuva johtaminen, 3) työn palkitsevuus, 4) asiantuntijuuden kehittyminen, 5) korkeatasoinen hoidon laatu ja 6) työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Hahtela, 2014, 28–31.)

Työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen on merkityksellistä sekä työyksikön, yhteiskunnan, yksilön ja hänen perheensä näkökulmasta. Työnantaja voi edesauttaa työntekijän työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen työaikajoustoilla sekä huolehtimalla että työmäärä ja työtahti ei tuota liikaa työpainetta ja tarvetta esimerkiksi ylityölle ei tule. Myös henkisen kuormituksen ja esimiestyön parantamisen koetaan merkityksellisinä tekijöinä työn ja yksityiselämän sovittamisen kannalta. (Suomala, 2014, 76–86.) Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen on henkilökunnan työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta erittäin merkittävää. On tärkeää, että kiinnitetään huomiota sekä rakenteellisiin (esim. henkilöstöstrategia) että asenteellisiin (hyväksyntä, kannustus) toimintoihin ja niiden kehittämiseen ja edistämiseen. (Mauno ja Kinnunen, 2005, 278–283, Rauramo, 2008, 21–23.) Vuonna 2010 kahdessakymmenessäseitsemässä Euroopan maassa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin työtasapainon, terveyden ja hyvinvoinnin suhteita. Tutkimuksessa huomioitiin, että työn ja muun sosiaalisen elämän yhteensovittaminen on usein haasteellista ja heikentää helposti hyvinvointia ja jaksamista. On tärkeää, että työntekijöiden työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan mm. osa-aikajärjestelyillä, jolloin jaksaminen ja hyvinvointi paranevat. (Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel & Dragano, 2014, 422–426.) Huomiota tulee kiinnittää siihen, että perhemyönteisyys ei koske vain perheen ns. pikkulapsivaihetta, vaan strategioissa on huomioitava myös muihin

elämän haastaviin tilanteisiin (mm. ikääntyvät vanhemmat, vakavat sairastumiset) liittyvät tarpeet (Rantanen ja Kinnunen, 2005, 260).

Palkitsemisella voidaan myös lisätä työhyvinvointia ja jaksamista. Usein kuitenkin palkitseminen nähdään kapeasti vain rahallisena. Palkitseminen koostuu kuitenkin monista erilaisista keinoista. Palkitsemiskeinoja on rahan ja palkkioiden lisäksi muun muassa kiitos, arvostuksen osoittaminen, luovuuden ja itsensä kehittämisen mahdollistaminen, joustavuus, lisähaasteet ja – vastuut. Myöskin koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ovat palkitsemisen muotoja. Olennaista olisi löytää ne tekijät palkitsemisessa, jotka motivoivat parhaiten, sillä oikeanlainen palkitsevuus tuottaa motivaatiota ja työssä jaksamista. (Lammintakanen, 2011, 253–255.) Oikeanlaisen rakentavan palautteen, palkan ja palkitsemisen saaminen on merkittävää jaksamisen näkökulmasta. Abraham Maslow onkin sanonut, että ”onnellisimpia ihmisiä työelämässä ovat ne, jotka tekevät hyvin sen minkä kokevat tärkeäksi”. (Rauramo, 2008, 152–156.)

Työterveyshuolto on myös yksi työnantajan keino tukea henkilöstön työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus perustuu alun perin vuodelta 1978 olevaan työterveyshuoltolakiin ja sen tavoitteena on työstä aiheutuvien haittojen ennalta ehkäisy, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä työyhteisön toimivuuden parantaminen. Esimiehen, työterveyshuollon ja työntekijän yhteistyö on tärkeää selviteltäessä jaksamiseen liittyviä asioita ja suunniteltaessa keinoja jaksamisen parantamiseksi ja uupumisen ennaltaehkäisemiseksi. (Rantala, 2005, 332–341.) Työterveyshuollon keinoja on muun muassa: työpaikkaselvitykset, työterveystarkastukset, TYKY-toiminta, neuvonta ja ohjaus, työyhteistyö, tapaturmien ennaltaehkäisy, ensiapuvalmiudesta huolehtiminen ja työsuojeluun liittyvä yhteistyö (Rauramo, 2008, 76).

Työnantajalla on siis monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisön työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Terveyttä edistävät toimenpiteet ovat sen suhteen avainasemassa. On tärkeää että yksikön johto kiinnittää huomiota mm. seuraaviin seikkoihin jaksamisen lisäämiseksi:

- ennakoiva terveydenhuolto (työterveyshuolto)
 - terveysneuvonta; mm. tupakointi, liikunta, ravitsemus, stressi, uni
 - liikunta- ja muiden työkykyä tukevien harrastemahdollisuuksien järjestäminen
 - taukovoimistelun mahdollistaminen
 - terveyden näkyminen yrityksen arvoissa ja strategiassa
- (Jabe, 2010, 186–188.)

7 POHDINTA

Kiinnostukseni työssäjaksamista kohtaan heräsi oman jaksamattomuus kokemukseni myötä. Minulle työ on ollut aina erittäin merkityksellistä ja olen uppoutunut siihen aina täysillä. Elämä ei kuitenkaan kohtele aina "silkkihansikkain" ja omien henkilökohtaiseen elämään liittyvien murheiden vuoksi lisäsin työtehoani entisestään, ajatukselle, että voin "hoitaa" itseäni tekemällä yhä enemmän töitä, jolloin töissä ei jää aikaa murehtia omia yksityiselämän murheita. Jonkin aikaa sitä sellaisessa oravanpyörässä jaksaa, mutta lopulta "pää tulee vetävän käteen" ja on aika katsoa itseään "peilistä". Toisaalta aina ei tarvitse mitään elämän tuomia paineita, työ vaan saattaa imaista mukaansa niin voimakkaasti, että kuin huomaamattaan alkaa juosta kuormituksen kehässä. Emme kuitenkaan ole robotteja, jotka vain jaksaa ja jaksaa, vaan tarvitsemme sekä fyysistä että psyykkistä huolenpitoa. Niinpä omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota silloinkin kun varsinaisia jaksamisen ongelmia ei ole vielä havaittavissakaan. Ennakointi on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin huomioimisessa.

Työhyvinvointi ja siihen liittyvä jaksaminen on monisäikeinen ja laaja käsite ja kaikilla työyhteisöön kuuluvilla jäsenillä on oikeuksia ja velvollisuuksia sen suhteen. Kaikkien vastuulla on huolehtia omasta fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä sekä ammatillisesta hyvinvoinnistaan ja samalla tukea koko työyhteisöä ja sen muita jäseniä. Kuitenkin vaikka vastuu hyvinvoinnista ja jaksamisesta on jokaisella työntekijällä, niin esimiehen vastuu on korostunut hänen vastuuasemansa vuoksi, hänen odotetaan pystyvän paremmin hahmottamaan työhön liittyviä kokonaisuuksia ja siten myös työhön liittyviä hyvinvointitekijöitä.

Samoin kuin useimman meidän työ, niin myös työhyvinvointi ja jaksaminen koostuu hyvin monesta eri tekijästä ja noiden tekijöiden yhteisvaikutuksista. Jaksaminen ja hyvinvointi samoin kuin jaksamattomuus ja pahoinvointi ovat usein seurausta monen eri asian yhteisvaikutuksesta. Toisinaan on hyvinkin vaikeaa saada selville niitä tekijöitä joiden vaikutuksesta voimme hyvin tai huonosti. Työyhteisöt saattavat ulospäin näyttää hyvinkin samankaltaisilta, mutta niissä voidaan voida hyvinkin eritasoisesti. Kuinka tämä on siis mahdollista? Jari Hakasen jaksamis- ja motivaatiopolkumalli sekä Leiterin ja Maslachin malli työuupumuksen yhteyksistä työolotekijöihin kuvaavat hyvin mistä työssä jaksamisessa kaiken kaikkiaan on kysymys. Työhyvinvointi ei koostu työn helppoudesta, vaan voidaksemme hyvin me tarvitsemme riittävän haasteellisen työn, vaikutusmahdollisuuksia, tunteen oikeudenmukaisuudesta ja yhteisöllisyydestä ja henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, jotka ovat hyvinkin yksilöllisiä ja erilaisia.

Motivaatio on yksi merkittävimmistä ja kantavimmista voimista jaksamiseen liittyen. Abraham Maslow`n 1940-luvulla kehittämä tarveteoria määrittää ihmisten perustarpeita suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Motivaatio rakentuu sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta rakentuen yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja tarpeista sekä työn ominaisuuksista. Jaksamisemme parantamiseksi tarvitsemme siten ymmärrystä omista tarpeistamme ja itsetuntemusta, jonka avulla voimme hahmottaa myös asiat jotka motivoivat ja siten lisäävät työhyvinvointia ja jak-

samista. myös esimiehen on tunnettava työntekijänsä riittävän hyvin, jotta hän pystyy kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitään oikein, huomioimalla heidät yksilöinä. On erittäin vaativaa huomioida kaikki yksilöllisesti niin, että mahdollistaa vahvuuksien hyödyntämisen ja tukien riittävästi sellaisissa asioissa missä työntekijä kaipaa kannustusta ja tukea.

Hoitotyön esimiehen tehtävät ovat moninaiset, STM:n määritelmän mukaan hoitotyön lähijohdon (osastonhoitajat) tehtävänä on huolehtia työssään palveluiden saatavuuden ja toimivuuden, kustannustehokkuuden ja toiminnan asiakaskeskeisyyden parantamisesta, toiminnallisten prosessien kehittämisestä sekä hoitotyön kehittämisen ja tutkimuksen edellytysten luomisesta. Lähijohtajajien työhön kuuluu olennaisesti myös tukea henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja osaamista. (STM 2003b, 73–74.) Toiminta on siten ajoittain hyvinkin pirstoutunutta ja vaativaa. Kaiken kiireen keskellä on hyvin tyypillistä että työn kuormittavuus kasvaa kuin huomaamatta ja jaksamisen/jaksamattomuuden oravanpyörä on valmis. Eväitä ja selviytymiskeinoja työn kuormittavuuden hillitsemiseksi ja oman ja koko työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi tarvitaan.

Johtaminen on taitolaji ja siihen kuuluu olennaisesti myös kyky johtaa itseään. Itsensäjohtaminen on osa esimiesosaamista ja siihen kuuluu ymmärrys itsestä fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena. Vanhan mummoni neuvo kaukaa lapsuudesta on edelleen hyvä perusta kaikelle jaksamiselle. Hän nimittäin sanoi, että ”syyvä ja nukkuva pittää, muuten ee elämästä tule mittää”. Tuossa lauseessa kiteytyy hyvin osa fyysisen ja psyykkisen jaksamisen perustasta. Sen lisäksi on olennaista, että pidämme huolta fyysisestä kunnostamme liikkumalla ja kiinnitämme huomiota psyykkiseen hyvinvointiimme huomioimalla riittävän levon lisäksi sosiaalisuuden tarpeet, ystävät ja sukulaiset. Eri-tyisesti työhyvinvoinnissa ja jaksamisessa korostuu mielestäni omien persoonallisuuden piirteiden ja rakenteiden ymmärtäminen, tunnetaidot ja ymmärrys omista reaktioista eri asioihin ja tapahtumiin. Kyky tunnistaa omat tunteensa ja niiden vaikutukset auttavat hahmottamaan omaa toimintaa ja hahmotus omasta toiminnasta ja toimintojen perusteista antaa mahdollisuuden kehittää ja vahvistaa omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan. On erittäin tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa, heikkoutensa, arvonsa, motivaationsa, tarpeensa ja reagoititapansa. Niiden avulla myös toimintatapamme esimiehinä hahmottuu ja voimme siten myös kehittää omia johtamisen taitojamme.

Aika ja varsinkin sen hallinta on myös ratkaisevassa roolissa kun puhutaan työssä jaksamisesta. Thomas Edisonin sanoja lainatakseni ”aika on jokaisen ihmisen ainut pääoma ja se asia, jota on vähiten vara hukata tai hävittää”. Ajasta onkin paljon sananlaskuja, joiden avulla meille luodaan käsitystä ajan merkityksestä. Mutta toisaalta sitä on meillä kaikilla tässä samassa ajassa elävillä käytössämme aina yhtä paljon. Ajan suhteen olemme siten hyvinkin tasa-arvoisia. Kyse on siis ajan hallinnasta, siitä mihin me itse kukin aikamme käytämme. On siis tärkeää tunnistaa oma suhde aikaan ja opeteltava käyttämään sitä tehokkaasti mutta kiireettömästi, niin että aikaa säästyy päivittäin myös pysähtymiseen, tekemättömyyteen ja pelkästään vain siinä hetkessä olemiseen. Tämä saattaa olla, varsinkin meille suomalaisille haasteellista, sillä useimmat meistä ovat jo äidinmaidossa imeneet käsityksen tehokkuudesta: tee ollessas, vie mennessäs ja tuo tullessas. Tässä on mielestäni sekä yksi-

lölle että työyhteisöille opettelemista, että opimme arvostamaan hetkellisen joutilaisuuden merkitystä ja näkemään sen voimaannuttavana tekijänä nykyisessä kiireisessä maailmassa.

Vaikka työssä jaksaminen pääsääntöisesti ymmärretään yksilön omiin resursseihin ja toimintoihin liittyväksi asiaksi, on työyhteisöllä merkittävä rooli jaksamiseen liittyen. Työyhteisössä hyvinvointiin vaikuttaa sekä fyysiset olosuhteet, että yhteisöllisyys ja työyhteisön toimintakulttuuri ja toimintatavat. Työnantajalla on osittain myös lakisääteisiä velvoitteita huolehtia työpaikkojen hyvinvoinnista ja jaksamisesta työpaikoilla. Sellaisia velvoitteita on muun muassa velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus. Sen lisäksi työnantaja pystyy tukemaan työntekijöiden jaksamista kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työntekijän työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittamiseen, työaikajärjestelyihin ja tyhy-toimintaan.

Me-henki on merkittävässä roolissa kun puhutaan jaksamisesta. Työyhteisöissä tulisikin yhä enemmän kiinnittää huomiota me-hengen luomiseen ja edistämiseen. Esimiesrooli on onneksi vuosikymmenten saatossa muuttunut autoritäärisestä johtajuudesta yhä enemmän valmentavaan esimiestyöhön. Valtaa ja vastuuta osataan ja voidaan paremmin jakaa ja keskittyä yksilöiden erilaisten vahvuuksien etsimiseen, löytämiseen ja niiden huomioimiseen työyhteisöissä. Erilaisuus koetaan työnteon rikastuttavana asiana ja eri työntekijöiden erilaisia vahvuuksia osataan paremmin hyödyntää ja niiden avulla vahvistaa työyhteisön toiminnallisuutta ja osaamista. Delegointi auttaa sekä esimiestä että työntekijöitä liittyen olennaisesti työn hallintaan ja sen avulla jaksamiseen ja hyvinvointiin. Me-hengen rakentamisen apuvälineiksi on työyhteisöissä löytynyt muun muassa mentorointi ja työnohjaus, toivottavasti ne tulevaisuudessa kuuluvat automaattisesti jokaisen työyhteisön toimintamalleihin, sillä niiden on todettu parantavan työssä jaksamista.

Tämän työn tekeminen oli hyvin antoisaa ja osittain myös haasteellista. Oppaan laatiminen oli vaativaa, mutta myös mielenkiintoista, miten tehdä siitä napakka, selkeä, luettava ja kuitenkin sellainen, että se sisältää kaiken tarvittavan. Monet asiat ovat hyvinkin tuttuja, mutta niiden soveltaminen ja ajatteleminen osaksi omaa työntekemistä eivät aina ole niin selkeää. Sitä huomaa edelleenkin toimivansa vanhoilla opituilla työtavoillaan, muun muassa ohjeet oman työajan käytön suunnittelusta ovat vaikeita, sähköpostia tulee luettua pitkin päivää ja se todella häiritsee ajoittain keskittymistä. Olisikin helpompaa, jos alun alkaen olisi oppinut oikeanlaista työajan käyttöä, sillä vanhoista tavoista poisoppiminen on vaativaa. Toivottavasti nykyiset peruskoulutukset ammatissa kuin ammatissa sisältävät erilaisia työhyvinvointiin liittyviä kursseja, jolloin itse kukin tulee sitä kautta tietoisiksi omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työssä jaksamiseen. Tässä voisikin olla tutkimusaihetta jollekin työhyvinvoinnista kiinnostuneelle opiskelijalle; millaista työhyvinvointiin liittyvää koulutusta ammatillisissa oppilaitoksissa ja yliopistoissa tarjotaan?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämätaidot- menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- AARVA, Kim. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy. [viitattu 2016-06-09] Saatavissa: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1>
- AHOLA, Kirsi, KIVIMÄKI, Mika, HONKONEN, Teija, VIRTANEN, Marianne, KOSKINEN, Seppo, VAHTERA Jussi, ja LÖNNQVIST, Jouko. 2007b. Työuupumuksen yhteys pitkiin sairauspoissaoloihin. Työ ja ihminen, 21(lisännumero 1), 559–571. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-28] Saatavilla: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/35636124/tyo-ja-ihminen-tyoterveyslaitos/71>
- AHOLA, Kirsi, HONKONEN, Teija, KALIMO, Raija, NYKYRI, Erkki, AROMAA, Arpo ja LÖNNQVIST, Jouko. Työuupumus Suomessa Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. SUOMEN LÄÄKÄRILEHTI43/2004 VSK 59. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-28] Saatavissa: http://www.forumartis.fi/tervetaiteilija/PDF/Ahola,%20Honkonen,%20Kalimo,%20Nykyri,%20Aroma,%20Lonnqvist_Työuupumus%20Suomessa%202004.pdf
- BLOM, Raimo ja HAUTANIEMI, Ari. 2009. Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Helsinki:Hakapaino.
- BOGAERT, Peter, ADRIAENSSANS, Jef, DILLES, Tinne, MARTENS, Daisy, VAN ROMPAEY, Bart & TIMMERMANS Olaf. 2014. Impact of role-, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers` work related stress and well-being. Journal of Advanced Nursing 70(11), 2622–2633. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-13] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=57f4dab3-f046-4e22-934a-808aff997363%40sessionmgr4009&vid=8&hid=4112>
- CHANE, Linda Kay. 2010. Nurce manager competencies. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-06-09] Saatavissa: <http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2762&context=etd>
- ELO, Anna-Liisa ja FELDT, Taru. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu:Otavan kirjapaino Oy. 311–329
- ELO, Anna-Liisa ja ERVASTI, Jenni. 2007. Työstressi sekä palkansaajien ja yrittäjien mahdollisuudet hallita sitä. Teoksessa: KAUPPINEN, Timo, HANHELA, Rauno, HEIKKILÄ, Pirjo, KASVIO, Antti, LEHTINEN, Suvi, LINDSTRÖM, Kari, TOIKKANEN, Jouni ja TOSSAVAINEN, Antti. TYÖ JA TERVEYS Suomessa 2006. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-

14]

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/06_tyo_ja_terveys_3_luku.pdf

FARAGHER, E B, CASS, M & COOPER, C L. 2005. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med* 2005;62:105–112. doi: 10.1136/oem.2002.006734 [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-10-11]

Saatavissa: <http://oem.bmj.com/content/62/2/105.full.pdf+html>

FELDT, Taru, MÄKIKANGAS, Anne ja KOKKO, Katja. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 75–94

FORSS, Simo, KARISALMI, Seppo ja TUULI, Pirjo. 2001. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksat. Eläketurvakeskus. Helsinki: Hakapaino. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-06-01] Saatavissa: <http://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/raportti%2026.pdf>

GIMENO, D., BENAVIDES, F. G., AMICK, B. C., BENASCH, J., & MARTINEZ, J. M. (2004). Psychosocial factors and work related sickness absence among permanent and nonpermanent employees. *Journal of Epidemiology Community Health*, 58,870–876. [verkkojulkaisu] [2016-01-29] Saatavissa: <http://jech.bmj.com/content/58/10/870.full.pdf+html>

GIMENO, D., BENAVIDES, F. G., BENASCH, J., AMICK, B.C. III. Distribution of sickness absence in the European Union countries *Occup Environ Med* 2004; 61:867–869. doi: 10.1136/oem.2003.010074.[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-04-17] Saatavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740673/pdf/v061p00867.pdf>

GOULD, Raija ja POLVINEN, Anu. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Osaaminen. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki:Hakapaino Oy. 162–168

GOULD, Raija ja POLVINEN, Anu. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Työasenteet. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki:Hakapaino Oy. 169–175

HAHTELA, Nina. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.). 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy.

HEINONEN, Jarna, HYTTI, Ulla, KAUTONEN, Teemu ja BÖGENHOLD, Dieter. 2011. Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa PIETIKÄINEN, Petteri (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. 133–140

HOLOPAINEN, Arja, JUNTILA, Kristiina, JYLHÄ, Virpi, KORHONEN, Anne ja SEPPÄNEN, Salla. 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Fioca Oy. Porvoo: Bookwell Oy.

HUTTUNEN, Jussi. 2015. Terveysliikunta- Kuntoa, terveyttä ja elämänlaatua. Duodecim. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-10-24] Saatavilla: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00934

HUTTUNEN, Jussi. 2015. Terveellinen ruoka. Duodecim. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-12-05] Saatavilla: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00934

HYPPÄ, Markku T. 2005. Me-hengen mahti. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

HYPPÄNEN, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

HÄGGMAN-LAITILA, Arja. 2014. sairaanhoitajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: RANTA, Iiri ja TILLANDER, Eva (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki. Fioca Oy.

ILMARINEN, Juhani, GOULD, Raija, JÄRVIKOSKI, Aila ja JÄRVISALO, Jorma. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki: Hakapaino Oy. 17–34

JABE, Marjatta. 2010. Voitko hyvin työssä? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

JOKINIEMI, Krista, PIETILÄ, Anna-Maija, KANGASNIEMI, Mari, HAATAINEN, Kaisa ja MERETOJA, Riitta. 2014. Työhyvinvointi ja kliininen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa RANTA, Iiri ja TILLANDER, Eva (toim.). 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy. 37–44

JUUTI, Pauli ja SALMI, Pontus, 2014. Tunteet ja työ. uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

JÄRVENSIVU, Anu, KERVINEN, Heidi ja SYRJÄ, Anu. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto: työelämän tutkimuskeskus. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-10-13] Saatavissa: http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

KANSTE, Outi. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnonlaitos. Oulu:Oulun yliopiston paino. [viitattu 2016-06-06] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>

KAUPPINEN, Timo, MATTILA-HOLAPPA, Pauliina, PERKIÖ-MÄKELÄ, Merja, SAALO, Anja, TOIKKANEN, Jouni, TUOMIVAARA, Seppo, UUKSULAINEN, Sanni, VILUKSELA, Marja ja VIRTANEN, Simo. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-02-18] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

KINNUNEN, Ulla. ja HÄTINEN, Marja. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu:Otavan kirjapaino Oy. 38–55

KIVIOJA, Kirsi. 2004. Työn ominaisuuksien vaikutus uupumukseen alle ja yli 45-vuotiailla kuntatyöntekijöillä. Teoksessa FORMA, Pauli ja VÄÄNÄNEN, Janne (toim.): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Kuntien eläkevakuutus. 87–113

KOSKINEN, Seppo, MARTELIN, Tuija, SAINIO, Päivi ja GOULD Raija. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Elintavat. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki:Hakapaino Oy. 151–161

KUKKONEN-HARJULA KATRIINA, 2014. Liikunta- masennuksen käypää hoitoa. UKK-instituutti. Tampere. Artikkel. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-10-24] Saatavissa: http://www.mielenterveysseura.fi/sites/default/files/inline/valmis_liikuntaa-laakkeeksi_depressio.pdf

KUOPPALA, Jaana, LAMMINPÄÄ, Anne & HUSMAN, Päivi. 2008. Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences – A Systematic Review and Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2008. 50(11), 1216–1227. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-11-13] Saatavissa: <http://ovidsp.uk.ovid.com/sp-3.22.1b/ovidweb.cgi>

LAAKSONEN, Hannele, NISKANEN, Jouni ja OLLILA, Seija. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita PrimaOy.

LAHTI, Tuula. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa SURAKKA, Tiina, KIIKKALA, Irma, LAHTI, Tuula, LAITINEN, Heleena ja RANTALA, Tuula. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi. 68–102

LAINEN, Pertti. 2014, Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.). 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy.9-27

LAMMINTAKANEN, Johanna. 2011. Henkilöstö voimavarana- osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: RISSANEN, Sari ja LAMMINTAKANEN, Johanna (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

LOIRI, Pekka ja JUHOLIN, Elisa. Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja. 2002. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

LUNAU, Thorsten, BAMBRA, Clare, EIKEMO, Terje A., VAN DER WEL, Kjetil DRAGANO, Nico. 2014. A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. European Journal of public health, Vol. 24, No. 3, 422–427. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-13.] Saatavissa: <http://eurpub.oxfordjournals.org/content/eurpub/24/3/422.full.pdf>

LUUKKALA, Jouni. 2011. Jaksaa, Jaksaa, Jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

MANKA, Marja-Liisa, HAKALA, Liisa, NUUTINEN, Sanna ja HARJU, Riitta. 2010. Työn iloa ja imua. – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere:Tammerprint Oy.

MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki:Talentum Pro.

MAUNO, Saija ja KINNUNEN, Ulla. 2005. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 265–286

MÄKIKANGAS, Anne, FELDT, Taru ja KINNUNEN, Ulla. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 56–74

NARINEN, Arja. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Väitöskirjat 1:2000. Helsinki:Helsingin yliopisto. [viitattu 2016-04-07].

Saatavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/narinen/terveyde.pdf>

NISKANEN, Mauno, MURTO, Kari ja HAAPAMÄKI, Jouko. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino.

NUMMELIN, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva:WS Bookwell Oy.

NURMI, Heli. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. Tallinna. Kustannus Oy Duodecim.

NYKÄNEN, Eino. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä:WSOYpro.

OKSANEN, Tuula. 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Painosalama Oy.

PENSOLA, Tiina ja JÄRVIKOSKI, Aila. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Sosiaalinen tuki ja osallistuminen. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki:Hakapaino Oy. 190–195

PESONEN, Soili ja TARVAINEN, Juha. 2003. Julkaisun tekeminen. Porvoo: WS Bookwell.

PIILI, Marjut. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy.

PÄÄKKÖNEN, Hannu ja HANIFI, Riitta. 2011. Ajankäytön muutokset 2000-luvulla. Tilastokeskus. Helsinki.Edita Prima Oy. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-11-14] Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-331-1.pdf

RANTALA, Anne. 2005. Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteessa. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 332–345

RANTANEN, Johanne ja KINNUNEN, Ulla. 2005. Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 229–264

RAURAMO, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki:Edita Prima Oy.

RAURAMO, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo:Bookwell Oy.

REHNBÄCK, Katariina ja KESKINEN, Soili. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki:Kuntien eläkevakuutus.[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-10-17] Saatavissa: <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUM, Leni. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum Media Oy.

RUOHOTIE, Pekka ja HONKA, Juhani. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Oy Ab.

RÄISÄNEN, Kirsi ja KARILA, Irma. 2007. Miten työstressiä voi hallita? Duodecim 6: 743–750. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-10-19] Saatavissa: <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo96358.pdf>

SALO, Mari. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaattitutkimus, Tampereen yliopisto, Psykologian laitos. [viitattu 2016-05-06] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

SIMOLA, Ahti ja KINNUNEN, Ulla. 2005. Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu:Otavan kirjapaino Oy. 119–141

STEADMAN, K. WOOD M. & SILVESTER, H. 2015. Health and wellbeing at work: a survey of employees, 2014. Research Report No 901 A report of research carried out by NatCen Social Research on behalf of the Department for Work and Pensions. London.[verkkojulkaisu] [2016-01-28] Saatavissa: http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/387_Health%20and%20wellbeing%20at%20work.pdf

STM 2003b. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toiminta ohjelma 2004 – 2007. Helsinki.

SUOMALA, Tiina. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen- voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.). 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy. 76–88

SUONSIVU, Kaija. 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoitotyönjohtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A: Tutkimuksia 1/2004. Multiprint Oy.[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-06-15] Saatavissa: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2004/2004_a1_puun_ja_kuoren_valissa_hoitotyon_johtajan_tehtavat_ja_asema_id_7.pdf

SUONSIVU, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

SUONSIVU, Kaija. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. EU:UNIpress.

SURAKKA, Tiina. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. [viitattu 2016-05-18] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67642/951-44-6716-7.pdf?sequence=1>

SURAKKA, Tiina. 2008. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa SURAKKA, Tiina, KIIKKALA, Irma, LAHTI, Tuula, LAITINEN, Heleena ja RANTALA, Tuula. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi. 53–67

SURAKKA, Tuula. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

SUURNÄKKI, Timo (toim.). 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki:Työturvallisuuskeskus, kuntayhtymä.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki:Talentum.

TARKKONEN, Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

TARVAINEN, Tiina, KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru, MAUNO, Saija ja MÄKIKANGAS, Anne. 2005. Vaahtimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Työ ja Ihminen 19(2005)4: 440–456.[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-05-27] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_4_2005.pdf

THORSEN, Sannie Vester, FRIBORG, Claus, LUNDSTRØM, Birgitte, KAUSTO, Johanna, ÖRNELIUS, Kristian, SUNDELL, Therese, KALSTØ, Åshild Male, THUNE, Ola, GROSS, Bent-Ole, PETERSEN, Heri & HARAM, Øystein. 2015. Sickness Absence in the Nordic Countries. Nordic Social Statistical Committee 59:2015. Copenhagen. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-02-26] Saatavissa: <http://norden.diptal.org/smash/get/diva2:811504/FULLTEXT06.pdf>

TUOMI, Kaija, SEITSAMO, Jorma ja ILMARINEN, Juhani. 2006. Työkyvyn moninaisuus ja työkykyindeksi. Teoksessa GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma ja KOSKINEN, Seppo (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL. Helsinki:Hakapaino Oy.197–222

VIITANEN, Elina, KOKKINEN, Lauri, KONU, Anne, SIMONEN, Outi, VIRTANEN, Juha V ja LEHTO, Juhani. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjul-

kaisut, nro 59. Vammala. [verkkajulkaisu] [viitattu2016-06-01] Saatavissa:
<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>

VIROLAINEN, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. BoD-Books on Demand.

VÄÄNÄNEN, Janne. 2004. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien vaikutukset työhön ja työkykyyn. Teoksessa FORMO, Pauli ja VÄÄNÄNEN, Janne (toim.): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä:Kuntien eläkevakuutus.65–86

VUORINEN, Riitta. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja; Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos. [viitattu 2016-06-01] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>

WARIS, Kyösti. 2001. Näköala työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki. Työterveyslaitos.

WILSKMAN, Kaarina. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. 2014. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-11-12] Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

Ilmarisen työhyvinvointiopas. Johda itseäsi- jaksu työssä. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-06-06] Saatavissa: <http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2015. Työssä jaksaminen.[verkkajulkaisu] [viitattu 2016-06-06] Saatavissa:
http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyossa_jaksaminen/

2014 Tilasto Suomen eläkkeensaajista. Suomen virallinen tilasto.2015. Helsinki:Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-01-28] Saatavissa: http://www.etk.fi/wp-content/uploads/Tilasto_suomen_elakkeensaajista_2014.pdf

Työelämään liittyvä lainsäädäntö. Finlex. Lainsäädäntö. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-10-13] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/>

Terveystieteiden laitos 1.5.2011/ (1326/2010) Finlex. Saatavilla:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Kuntien eläkevakuutus, 2016. [verkkajulkaisu] [viitattu: 2016-01-29] Saatavissa:
https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyokyvyttomyyskustannusten_hallinnan_tuki/tyokyvyttomyys_maksaa/Sivut/Default.aspx

Kuntien eläkevakuutus, 2016. [verkkojulkaisu] [viitattu: 2016-01-29.] Saatavissa: https://www.keva.fi/fi/elakkeet/elake_tyokyvyn_alentumisen_perusteella/tyokyvyttomyyselake/Sivut/Default.asp

Opetusministeriö. 2004. Sosiaali-ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-04-07]

Saatavissa

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_216_tr30.pdf?lang

Työeläke.fi 6.10.2016. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-12] Saatavissa: <https://www.tyoelake.fi/fi/Sivut/Etusivu.aspx>

Työturvallisuuskeskus, 2015. Työelämän kehittäminen [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-29] Saatavissa: http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia

Työterveyslaitos. 7.10.2015. Kuntapomojen sairauslomamat kääntyneet laskuun - säästöpainet ras-
saavat.[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-28] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Sairauspoissaolojen_lasku_kunnissa_on_pysahtynyt.aspx

Työterveyslaitos. 4.4.2015. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet viime vuosina. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-28] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Sairauspoissaolotovatvahentyneet.aspx>

Työterveyslaitos, tilastoja. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/Sivut/sairauslomapaivarahapaivat_tautiryhmittain_ja_vuosittain.aspx

Yle.fi/ Uutiset. 2.4.2015. Työntekijä jää saikulle yhä harvemmin. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-01-29] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/tyontekija_jaa_saikulle_yha_harvemmin/7901412

2014 Tilasto Suomen eläkkeensaajista. Suomen virallinen tilasto. 2015. Helsinki [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-12] Saatavissa: http://www.etk.fi/wp-content/uploads/Tilasto_suomen_elakkeensaajista_2014.pdf



JAKSAMISEN EVÄÄT

Opas esimiehelle työssäjaksamisen tueksi

JAKSAMISEN EVÄÄT

Opas esimiehille työssäjaksamisen tueksi

Teksti: Arja Tikkanen

Kuvat: Creative commons

Paino KYS Monistamo

2017

SISÄLLYS

1. MISTÄ TYÖSSÄ JAKSAMISESSA JA TYÖHYVINVOINNISSA OIKEIN ON KYSYMYS?.....	61
2. OMAT KEINOT JAKSAMISEN YLLÄPITÄMISEKSI JA PARANTAMISEKSI.....	63
2.1 Liikunta	63
2.2 Ravitseminen.....	65
2.3 Ergonomia	66
2.4 Nukkuminen ja lepo	68
2.5 Psyykinen jaksaminen	71
2.6 Ajan hallinta	77
2.7 Työ ja itsensä johtaminen.....	81
2.8 Työelämän ulkopuoliset asiat (perhe, ystävät, harrastukset)	86
3. TYÖYHTEISÖN KEINOT HYVINVOINNIN JA TYÖSSÄ JAKSAMISEN PARANTAMISEKSI JA YLLÄPITÄMISEKSI	87
3.1 Työnilo ja yhteistyö.....	87
4. TYÖNANTAJAN KEINOT JAKSAMISEN TUKEMISEKSI	90
LÄHTEET	93

1. MISTÄ TYÖSSÄ JAKSAMISESSA JA TYÖHYVINVOINNISSA OIKEIN ON KYSYMYS?

Työelämässä ja siten myös esimiestyössä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimiesten rooli on muuttunut hierarkkisesta johtamisesta osallistuvaan, ohjaavaan ja neuvottelevaan johtamiseen. Esimiestyö on vaativaa sekä laaja-alaista, koostuen niin management- kuin leadership- osaamisesta. Osaaminen rakentuu tiedosta, taidosta ja tahdosta. Onnistuakseen esimiehenä täytyy osata yhdistellä kyseisiä asioita ja saada ne toimimaan käytännössä. Esimiehenä toimimisen onnistumisen edellytyksenä on siten tahto toimia esimiehenä, tieto toiminnasta, tavoitteista sekä vastuusta ja velvollisuuksista. Näiden lisäksi on omattava taidollisia valmiuksia, jotta vuorovaikutus ja viestintä onnistuu. (Hyppänen, 2007, 25–37.) Esimies toimii valmentajana, kehittäjänä ja kyselijänä sietäen epävarmuutta, stressiä ja arvostelua, huomioi tunteet ja ohjaa toimintaa strategian tavoitteiden suuntaisesti (Juuti ja Salmi, 2014, 164).

Työssä jaksaminen on usean tekijän summa, johon vaikuttavat työntekijän yksilölliset voimavarat, työn ominaisuudet sekä yksilön kognitiiviset tekijät. Työn kuormitustekijöiden tasainen jakautuminen on työssä jaksamisen kannalta olennaista samoin kuin se kuinka paljon työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Työssä jaksamisen kannalta onkin olennaista kiinnittää huomiota kaikkiin eri osa-alueisiin, ja siten pyrkiä parantamaan työssä jaksamista. (Niskanen, Murto ja Haapamäki, 1998, 13–17.) Työhyvinvoinnilla ja jaksamisella työyhteisössä on parhaat onnistumisen edellytykset mikäli sitä tuetaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla (Piili, 2006, 163). Työssä jaksaminen perustana on fyysisen ja psyykkisen kunnon lisäksi työolojen, työturvallisuuden ja työskentely ympäristön kehittäminen sekä työyhteisön ilmapiiristä, osaamisesta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Olennaista on myös kiinnittää huomiota työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Surakka, 2009, 101–102.)

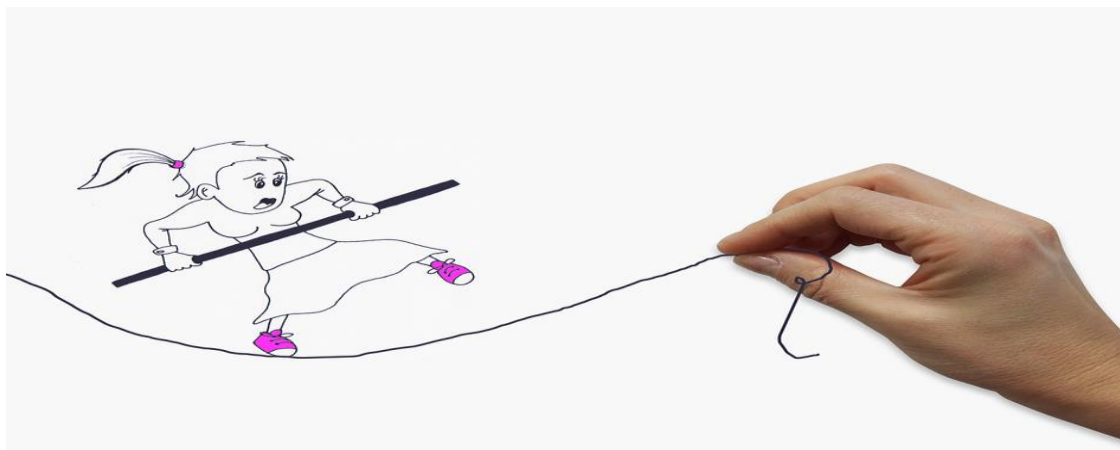
Manka (2016) on määritellyt työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttaviksi tekijöiksi työyhteisön toimintatapojen, johtamisen, ilmapiirin, työn itsessään sekä työntekijän, (kuvio 1) (Manka ja Manka, 2016, 75).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ja Manka, 2016, 76)

Kun esimies voi hyvin, hän kykenee antamaan työntekijöilleen heidän tarvitsemaansa tukea, stressaantunut esimies voi vaikeuttaa päivittäisjohtamista ja tulevaisuuteen suuntautumista. Esimiehen jaksamisella on siten merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja hyvinvoinnille. (Nummelin 2008, 26–27.) Jaksamiseen liittyy hyvin pitkälti itsensä johtamisen taito. Itsensä johtamisessa on kysymys oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä, ajanhallinnasta, omista tavoitteista ja niiden tiedostamisesta, vuorovaikutuksesta muiden kanssa, itsetuntemuksesta, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka, 2006, 29.) Ei ole olemassa yhtä hyvää tapaa olla hyvä esimies. Tärkeintä on, että on tiedostaa omat rajansa ja vahvuutensa löytäen tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä. Täytyy hahmottaa mitä elämältä haluaa, tunnistaa tarpeitaan ja arvojaan. Se vaatii kykyä pysähtyä kuuntelemaan itseään, sillä hyvinvointi rakentuu useasta eri tekijästä, se on yhdistelmä kehon ja mielen jaksamista ja hyvinvointia. Hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyy myös olennaisesti osaamisen ja työnvaativuuden tasapaino. (Aarnikoivu, 2010, 99–101.)

Tässä oppaassa on koottu yhteen työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä niin yksilön itsensä, työyhteisön sekä työnantajan näkökulmasta. Oppaan tavoitteena on auttaa esimiestä löytämään omat voimavaransa ja siten vaikuttamaan omaan sekä työyhteisön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Vanha sanonta sanoo, että ” Ei työ tapa, vaan työtapa”, joten on siis syytä kiinnittää huomiota omaan työhönsä, työtapaansa sekä jaksamiseensa työssä ja sen ulkopuolella.



Työssä jaksaminen on taiteilua työn sekä itsensä asettamien vaatimusten, osaamisen, tietojen ja taitojen välillä. Se on kuin nuorallatanssia ja vaatii paljon harjoittelua, mutta on kuitenkin hallittavissa oleva taito. Taitavuus tuo mukanaan nautinnon ja ilon tekemisestä. Terapeutti Tommy Hellsten on sanonut, että ”Oleminen on sitä, että ollaan kokonaisena ihmisenä läsnä siinä mitä tehdään. Silloin se, mitä tehdään, saa sävynsä siitä mitä ihminen on. Tämä ja juuri tämä on luovuutta. Luovuudesta seuraa työnilo ja jopa tuo paljon puhuttu tehokkuus. Mutta sellainen tehokkuus ei synny ihmisen kustannuksella vaan innovatiivisuudesta, luovuudesta ja työnilosta”.

2. OMAT KEINOT JAKSAMISEN YLLÄPITÄMISEKSI JA PARANTAMISEKSI

2.1 Liikunta

Jaksamisen perustava voidaan pitää hyvää fyysistä kuntoa. Liikunta on yksi tehokkaimmista keinoista edistää terveyttä ja toimintakykyä. Sitä voidaan pitää "yleislääkkeenä", jolla voidaan vaikuttaa edullisesti lähes kaikkiin elimistön toimintoihin. Hyvää liikuntaa on varsinaisen urheilun lisäksi harrastuksiin tai työhön liittyvä liikuminen. Liikunta suorituksen on kuitenkin toistuttava riittävän usein ja pitkään ja sen tulee aiheuttaa elimistölle kohtalaista kuormitusta. Liikunta vaikuttaa monella eri tavalla jaksamiseen ja hyvinvointiin. Sen on todettu muun muassa parantavan heikentyneitä sokeriaineenvaihduntaa, vahvistavan luustoa, parantavan stressinhallintaa, alentavan kohonnutta verenpainetta ja korkeaa kolesterolia sekä vähentävän ylipainoa. Se vaikuttaa ehkäisevästi sydän- ja verisunaisairauksiin, aikuisiän diabetekseen sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin. Kohtuullisesti kuormittavalla liikunnalla on todettu olevan myös positiivinen vaikutusta elimistön puolustuskykyyn ja siten kohtuullinen liikunta saattaa ehkäistä virustauteja mm. flunssaa. **Säännöllisellä liikunnalla** on positiivinen vaikutus henkiseen jaksamiseen ja mielenterveydelle, se parantaa mielen vireyttä ja ehkäisee masennusta. Vähäisellä liikunnalla on todettu olevan yhteyksiä unettomuuteen ja päiväväsymykseen. (Huttunen, 2015.) Kiireisen työelämän vastapainoksi tarvitaan mahdollisuutta rentoutua ja etenkin psyykkisesti kuormittavan työn vastapainoksi tarvitaan fyysistä kuormitusta, jossa voi purkaa henkisiä paineita.



Kuvio 2. UKK-instituutin liikuntapiirakka, aikuisten liikuntasuosituksien mukaan (<http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka>)

Liikuntapiirakan mukaisesti voit parantaa kestävyyskuntoa liikkumalla viikon aikana yhteensä vähintään kaksi ja puoli tuntia (reippaasti) tai tunti viisitoista minuuttia (rasittavasti). Liikkumista on hyvä harrastaa useampana päivänä vähintään kymmenen minuuttia kerrallaan. Lihaskunnan ja liikkeenhallinnan parantamiseksi tulisi sinun harrastaa niihin vaikuttavaa liikuntaa vähintään kaksi kertaa viikossa. Aloittaessasi liikuntaharrastuksen huomioi peruskuntosi ja valitse itsellesi sopiva liikuntamuoto. Aloittelijalle ja terveysliikujalle riittää reipas liikkuminen vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa. Sopivia liikkumismuotoja ovat kävely ja pyöräily, esimerkiksi työ- ja asiointimatkoilla, sauvakävely tai raskaat koti- ja pihatyöt.

Kunnon kohetessa kukin tarvitsee kuntonsa kohentamiseksi rasittavampaa liikkumista, mutta puolet vähemmän eli vähintään tunnin ja 15 minuuttia viikossa. Lajeja voivat olla esimerkiksi ylämäki- ja porraskävely, juoksu, maastohiihto, nopea pyöräily, kuntouinti ja vesijuoksu. Nopeat maila- ja juoksupallopelit sekä aerobicjumpat ovat kestävyyttä parantavia ryhmäliikuntalajeja. (<http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka-2-2>) Vähintään kaksi kertaa viikossa olisi syytä harrastaa myös lihaskuntoa kohentavaa, liikehallintaa ja tasapainoa kehittävää liikuntaa.. Kuntosaliharjoittelussa lihasryhmiä vahvistavia liikkeitä suositellaan tehtäväksi 8–10 kutakin liikettä, toistaen sarjoja 8–12 kertaa. Pallopelit, luistelu ja tanssiliikunta kehittävät liikehallintaa ja tasapainoa. Muistathan venyttelyn kaikenlaisen liikunnan jälkeen. (<http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka-2-2>)



Liikuntamuodolla ei ole suurta väliä, kunhan se tuottaa sinulle mielihyvää ja koet sen omaksesi. Harrasta yksin tai yhdessä, sisällä tai ulkona. Kun liikunnan aikana syke nousee ja verenkierto vilkastuu, aivolisäke tuottaa luontaista morfiinin kaltaista mielihyvähormonia eli endorfiinia. Erityisesti rytmisen liikunnan, kuten tanssin on todettu stimuloivan aivojen mielihyvakeskusta. Liikunnan on todettu vaikuttavan myös älyiseen toimintaan. Liikkumisen ajoituksella on kuitenkin olennainen merkitys liikunnan hyötyyn. Se tulisi ajoittaa mieluiten aikaan, jolloin ihminen on virkeimmillään ja sitä tulisi välttää välittömästi heräämisen jälkeen tai juuri ennen nukkumaan menoa. **Liikunnassa, niin kuin kaikessa muussakin, kohtuus** on aina paikalla, koska runsaan liikunnan on todettu voimistavan stressiä. Aivot hyötyvät muutoinkin liikunnasta, sillä liikunnan on todettu ehkäisevän Alzheimerin tautia ja dementiaa. (Müller, 2007, 26–28.)



2.2 Ravitseminen

Liikunnan lisäksi hyvällä terveellisellä ruokavaliolla on hyvinvointia ja jaksamista lisäävä vaikutus. Huolehdi siis siitä, että **syöt säännöllisesti** (aamupala, lounas, välipala, päivällinen ja iltapala) **ja terveellisesti, älä napostele!** Muistathan pitää myös **työpäivän aikana huolta ruokatauoista**. Säännöllinen ateriarytmi pitää veren glukoosipitoisuuden tasaisena ja hillitsee nälän tunnetta vähentäen houkutusta napostella tai ahmia ruokaa. Säännöllisellä ateriarytmillä on vaikutusta myös painonhallintaa.



Kuvio 3. Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014)

Valtion ravitsemusneuvottelukunnan vuonna 2014 laatima ruokavaliio on koostumukseltaan monipuolinen ja vaihteleva. Seuraavassa suositusten mukaiset eri ruoka-aineiden päivittäiset määrät:

- Juureksia, vihanneksia, marjoja ja hedelmiä sekä sieniä tulisi nauttia vähintään 500 g päivässä eli noin 5–6 annosta. Tästä määrästä marjoja ja hedelmiä tulisi olla noin puolet ja loput juureksia ja vihanneksia. Osa olisi hyvä nauttia kypsentämättöminä ja osa käyttää ruokien raaka-aineina. Annos tarkoittaa yhtä keskikokoista hedelmää, 1 dl: aa marjoja tai 1,5 dl: aa salaattia tai raastetta.
- Viljavalmisteiden suositeltava päivittäinen käyttömäärä on noin 6 annosta naisille ja noin 9 annosta miehille. Vähintään puolet käytetystä määrästä tulisi olla täysjyväviljaa.
- Maitovalmisteet ovat hyviä proteiinin, kalsiumin, jodin ja monien vitamiinien, erityisesti D-vitamiinin lähteitä. 5–6 dl nestemäisiä maitovalmisteita ja 2–3 viipaletta juustoa päivittäin kattaa elimistön kalsiumin tarpeen.
- Kalaa kannattaa nauttia eri kalalajeja vaihdellen 2–3 kertaa viikossa. Lihavalmisteita ja punaista lihaa ei tulisi käyttää enempää kuin 500 g viikossa.
- Kananmunien sopiva käyttömäärä on 2–3 kpl viikossa. Kala, liha ja kananmuna ovat hyviä proteiinin lähteitä. Kala on lisäksi myös hyvä monityydyttymättömien rasvojen ja D-vitamiinin lähde. Siipikarjan liha on vähärasvaista ja sen rasva laadultaan parempaa kuin naudan ja lampaan lihan rasva. Lihassa on erityisen runsaasti hyvin imeytyvää rautaa.
- Leipärasvana tulisi käyttää vähintään 60 % rasvaa sisältävää kasviöljypohjaista rasvaveitettä. Salaattinastikkeen tulisi olla kasviöljypohjainen.
- Nesteen tarve on yksilöllistä. Siihen vaikuttavat mm. fyysinen aktiivisuus, ikä ja ympäristön lämpötila. Useimmilla ihmisillä nesteen tarve tulee tyydytetyksi, jos juodaan jano mukaisesti. Ohjeellinen kaikkien juomien määrä päivässä on 1–1,5 litraa ruoan sisältämän nesteen lisäksi. Vesijohtovesi on paras janojuoma. (Suomalaiset ravitsemussuositukset2014.)

Ei hevonen kärryjä vedä, vaan kaura. (Venäläinen sananlasku)

2.3 Ergonomia

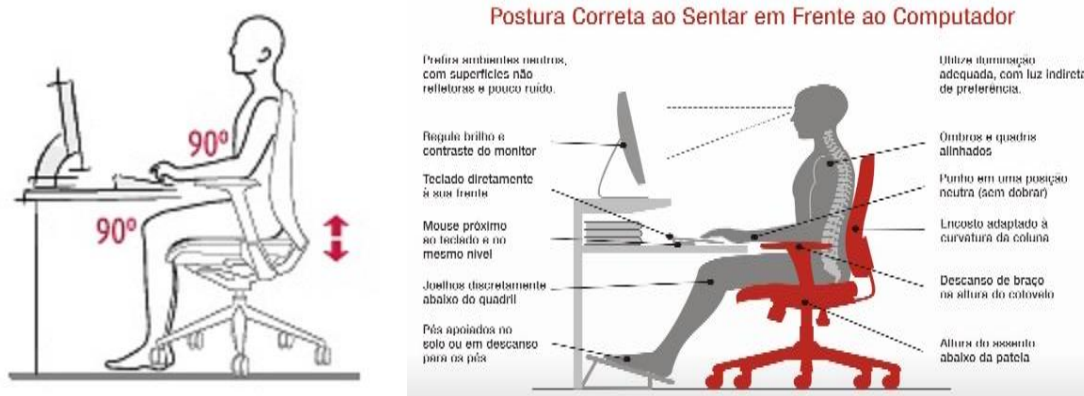
Sana ergonomia tulee kreikan kielen sanoista ergo (työ) ja nomos (luonnonlait). Ergonomiaan alettiin kiinnittää huomiota toisessa maailmansodassa, kun huomattiin eri taistelukoneiden käyttäjien suoritusten parantuvan, kun heidän ei tarvitse olla epä mukavasti ohjaamossa. Lisää huomiota ergonomiaan heräsi, kun huomattiin, että yhden vivun paikan vaihtaminen aiheutti uusia onnettomuuksia. (Wikipedia)

Usein ajatellaan, että ergonomia liittyy vain fyysisiin olosuhteisiin, mutta siinä on siis kysymys monen tasoisesta työhyvinvoinnista ja siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota sekä fyysisen että psyykkisen jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.



Ergonomiassa on kyse ihmisen ja tekniikan välisen vuorovaikutuksen kehittämistä, jonka tavoitteena turvallisuus, terveys sekä järjestelmien häiriötön ja tehokas toiminta. Ergonomia voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen:

1. **Fyysinen ergonomia**, joka liittyy fyysisiin, fysiologisiin kuormiin. mm. käsin tehtävä työ, työpisteen tilat, työvaatimukset ja erilaiset työntekoon liittyvät riskitekijät, kuten toisto, tärinä, voima ja epämiellyttävät tai staattiset asennot.
 - Huomioithan siis, että työpisteesi fyysinen ympäristö on suunniteltu niin, että siinä on huomioitu sinun yksilölliset anatomiset ja fysiologiset ominaisuutesi. Työpöytien sähköiset säädöt, oikein mitoitettut työtuolit, rannetuet, ergonomiset hiiret, näyttöjen oikeanlaiset säädöt, työtilan esteettömyys ja fyysinen turvallisuus ovat olennaisia asioita fyysisen ergonomian kannalta. Huomioi myös riittävä valaistus sekä lämpöolot ja ilmastointi.
 - Muista, ettet istu koko päivää, vaan vuorottelet istumista ja seisomista ja suosii myös hyötyliikuntaa (myös palaveritakin voi joskus pitää seisten)



2. **Kognitiivinen ergonomia**, tutkii ihmisen vuorovaikutusta erilaisten toimintajärjestelmien kanssa, kuten havaitsemista, tarkkaavaisuutta, havainto-, muisti- ja ajattelukykyä sekä niiden vaikutusta ihmisten väliin suhteisiin. Kyse on psyykkisistä toiminnoista ja psyykkisestä kuormituksesta, päätöksenteosta ja työstressistä. Tavoitteena on tehostaa toimintaa, tehdä siitä sujuvaa ja turvallista. Muisti on olennaisessa osassa kognitiivista ergonomiaa pohdittaessa ja etenkin työmuistin liialliseen kuormittumiseen on syytä kiinnittää huomiota. Työmuistia tarvitaan kun luetaan, lasketaan, tehdään päätöksiä, ajatellaan, ratkaistaan ongelmia ja opitaan uutta. Mitä siis voi tehdä?
- Pyri vähentämään työympäristön häiriötekijöitä:
 - pyri suunnittelemaan työpäiväsi rakenne niin, että olet varannut erillisen ajan mm. sähköpostin lukemiselle ja niihin vastaamisille, hoida sähköpostit, silloin kun se ei häiritse muuta työtä, varaa siihen oma aikansa
 - kytke uuden viestin hälytys sähköpostista
 - pyri järjestämään työsi niin, että saat hoitaa yhden asian kerrallaan ilman ennakoimattomia keskeytyksiä
 - huomioi, että työpisteesi on rauhallinen, ei ylimääräistä meteliä, vilkkuvia valoja tms. fysiologisia ärsykeitä
 - sovi työyhteisön kanssa ”rauhoitettua tunnista/tunneista”, jolloin sinua saa häiritä vain erittäin painavasta syystä (varattu valo, ei saa häiritä kyltti tms. oveen)
 - Myös unella, stressillä ja terveydellä on vaikutusta työmuistin toimintaa, joten fyysisestä terveydestä huolehtiminen, riittävä lepo sekä stressin hallinta vaikuttavat kognitiiviseen toimintakykyyn.
 - Erilaisilla tiedon jäsentämisen keinoilla voit myös helpottaa ja parantaa muistia:
 - ryhmittele asioita esimerkiksi sarjoiksi (esim. numerosarja 135769221 on helpompi muistaa, kun ryhmittelee numerot 135 769 221)
 - visualisointi voi myös auttaa (+värit, grafiikka yms.)
 - pyri kytkemään uusia asioita aikaisempaan tietoon
 - pelkistä, niin että kokonaishahmotusta voisi tehdä yhdellä silmäyksellä
3. **Organisatorinen ergonomia** käsittelee organisaatorakenteiden, käytäntöjen ja prosessien optimointia. Se keskittyy teknisen järjestelmän ja sosiaalisen järjestelmän yhteensovittamiseen. Organisatorinen ergonomia korostuu mm. henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työaikajärjestelyjen suunnittelussa, ja se liittyy myös tuotannon ja palveluiden kehittämiseen sekä henkilöstön yhteistyön kehittämiseen. Kyse on siis henkilöstöhallinnosta, työaikajärjestelyistä, johtamistavoista ja viestinnästä. (Työterveyslaitos)

2.4 Nukkuminen ja lepo



Uni on yksi merkittävimmistä asioista elämässä, laadukas ja riittävä uni lisää työssäjaksamista. Uneen ja sen tarpeeseen vaikuttaa monet eri tekijät ja se on hyvin yksilöllistä, mutta keskimääräinen unen tarve on 7-8 tuntia vuorokaudessa. Uneen ja sen tarpeeseen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa ikä, terveys, elämäntavat, stressi sekä nukkumisolosuhteet. Iän vaikutus uneen näkyy unen määrässä ja sen laadussa, lapset tarvitsevat unta enemmän kuin iäkkäämmät ja heidän unen laatunsa on syvempää kuin ikääntyvien, joiden uni on herkemmin häiriintyvää. Kivut ja säryt huonontavat unen laatua samoin kuin stressi. Hyvillä nukkumisolosuhteilla, muun muassa hyvä sänky, patja, tyynty, valo-olosuhteet, rahallinen tila ja lämpö, sen sijaan voimme parantaa unen laatua. (Luukkala, 2011, 100–107.) Univaje tai unenpuute altistaa elimistöä terveyshaitoille, tarvitsemme unta pysyäksemme hengissä ja siksi riittävästä ja laadukkaasta unesta on syytä huolehtia. Riittävän yönunen on todettu estävän dementiaa ja se on tärkeää hyvälle aivotoiminnalle. Varsinkin noin 90 minuutin mittaiset REM-unijaksot ovat elintärkeitä, sillä silloin aivomme käsittelevät opittuja tietoja, järjestelivät päivän tapahtumia ja tallentavat tietoja muistiin. Unenpuutteen on todettu huonontavan vastustuskykyä, olevan diabetesriski, altistavan sydän- ja verisuonitauksille sekä vaikuttavan erityisesti pitkäaikaiseen muistiin. Univaje aiheuttaa myös ärtymistä, keskittymisvaikeuksia lisäten myös tapaturma-alttiutta. (Rauramo, 2008, 68–70.) Pidä siis huolta, että nukut riittävästi, jotta voit hyvin ja jaksat paremmin.

Ohjeita hyvään uneen:

- Pyri rauhoittamaan ilmapiiri ennen nukkumaan menemistä, luo itsellesi rauhoittavat iltarituaalit (lukeminen, rentoutusharjoitukset, rauhoittava musiikki yms.), jotka auttavat kehoasi ja mieltäsi rauhoittamaan.
- Tee jotain rentouttavaa (kylpy, saunominen, rentoutusharjoitukset, pieni iltapala).
- Mene nukkumaan vasta kun olet väsynyt.
- Älä nukahda television tai videon ääreen.
- Jos uni ei tule noin 20 minuutin kuluessa, kun olet mennyt vuoteeseen, nouse ylös ja palaa takaisin vasta kun tunnet itsesi väsyneeksi. Älä nukahda muualle kuin makuuhuoneeseen.
- Käytä makuuhuonetta vain nukkumiseen ja seksielämään.
- Vältä pitkiä päiväunia, mikäli sellaiseen on tarvetta (ihanne 20–80 minuuttia).
- Vältä kirkkaita valoja iltapäivällä ja illalla. Aamu olisi hyvä aloittaa valolla.
- Liiku säännöllisesti, mutta huomioi, että raskas liikunta tulisi ajoittaa niin, että se on loppu 3-4 tuntia ennen nukkumaan menoa. Kevyt liikunta (iltakävely) auttaa nukahtamisessa.
- Säännöllinen päivärhythmi pitää sisäisen kellon ajoissa
- ”Unesi on sitä mitä syöt”. Vältä raskasta ruokailua, kofeiinipitoisia tuotteita (kahvi, suklaa, kaakao) ja virvoitusjuomia sekä alkoholia ennen nukkumaan menoa. Ravitsemusasiantuntijat suosittelevat myös tryptofaania (ihmiselle välttämätön aminohappo) sisältäviä ruoka-aineita iltasyömiseksi: pähkinöitä, palkokasveja, täysjyväviljaa, hedelmiä, vihanneksia ja jogurtia.
- Pyri heräämään samaan aikaan sekä arkisin että vapaa päivisin. Viikonloppuisinkin heräämisen pitäisi tapahtua viimeistään kahden tunnin sisällä arkaamujen heräämisestä.
- Pyri löytämään oma unirytmisi, tarkkaile illalla mihin aikaan olet väsynyt ja pyri menemään siihen aikaan nukkumaan.
- Huomioi, että patja ja tyynty ovat sinulle sopivia ja että makuuhuoneen ilma on raikas ja hieman viileä. (Partinen, 2013,3, Virkkunen.)



Nykyajan kiireinen elämänrytmi vaatii meitä olemaan tehokkaita kaiken aikaa. Meidän on vaikeaa antaa itsemme vaan olla tekemättä mitään. Siksi onkin syytä opetella joutilaisuutta. Kirjailija-filosofi Tommy Hellsten on sanonut, että "mitä vähemmän teet, sitä enemmän saat aikaiseksi. Levollisuus on tehokkuuden tapahtumapaikka. Joutilaisuus on aktiivista luonteeltaan ja se valmistee meitä tehokkaaseen toimintaan".

Hyvä keino opetella joutilaisuutta on erilaiset rentoutusharjoitukset. Rentoutuminen auttaa palautumaan sekä fyysisestä että psyykkisestä rasituksesta. Kun keho rentoutuu, ääreisverenkierto lisääntyy, verisuonet laajenevat, hengitystiheys, verenpaine ja sydämen lyöntitiheys laskevat. Rentoutuminen auttaa voimavarojen palautumisessa ja siten suorituskyky paranee, ja samalla se auttaa myös unen saamisessa.

Rentoutumisen hyötyjä:

- Autonominen ja ääreishermosto rauhoittuu
- Ääreisverenkierto paranee ja verisuonet laajenevat
- Kudokset saavat paremmin ravinteita ja happea
- Verenpaine ja sydämen lyöntitiheys laskevat
- Stressihormonien kuten kortisolin erityys vähenee
- Mielihyvähormonien kuten beetaendorfiinin ja oksitosiinin erityys lisääntyy
- Vastustuskyky paranee
- Itsensä havainnointi ja itsetuntemus kehittyvät
- Lisää voimavaroja säädellä itseä, omia tunteita, mielihaluja ja impulsseja
- Auttaa toimimaan paremmin nykyhetkessä, auttaa huomaamaan olennaisen
- Keskittymiskyky parantuu auttaen kehittämään kykyämme käsitellä ulkopuolelta tulevaa tietoa
- Tehostaa luovuutta, mielikuvitusta ja kykyä oppia lisäämällä eri aivojen osien välistä vuorovaikutusta (Mielenterveysseura.)

2.5 Psykkinen jaksaminen

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on merkittävää, että stressin vaikutusta pystytään hallitsemaan. Toisaalta stressillä on tiettyyn pisteeseen saakka myös työsuoritusta parantava vaikutus ja se voi siten toimia myös positiivisena voimana, kun työn vaatimukset ja työn hallinta ovat balanssissa, mutta liiallisena ja pitkäkestoisena se saattaa aiheuttaa sekä fysiologisia että psyykkisiä oireita ja pahimmillaan johtaa työuupumukseen eli burnoutiin. Stressinsietokyky on hyvin yksilöllinen ja siihen vaikuttavat sekä yksilön elämäntilanne ja yksilölliset ominaisuudet että työkokemus ja sosiaalinen verkosto. (Hyppänen, 2007, 160–161.) Pitkään jatkuessaan stressi kuluttaa voimavaroja ja onkin tärkeää, että pystyy tunnistamaan stressin haitalliset oireet ajoissa, jotta niihin voi puuttua. Pitkittyneen stressin oireet tuntuvat usein kokonaisvaltaisesti koko kehossa, kehossa alkaa erittyä stressihormoneja (adrenaliini ja noradrenaliini), jonka seurauksena sydämen syke nousee, lihakset jännittyvät ja aineenvaihdunta kiihtyy (Sydänmaanlakka, 2006, 121). Nukahtamisvaikeuksia alkaa ilmetä ja uni on katkonaista tai lyhyttä. Seuraa yleistä väsymystä ja levottomuutta, voimavarat menevät selviytymiseen ja muuhun toimintaan ei jää energiaa. Usein oireitaan on vaikea itse tunnistaa, koska energia menee selviämiseen. (Mielenterveysseura.)

Stressin hallintakeinoja:

- Syö ja liiku säännöllisesti.
 - Käytä nautintoaineita vain kohtuullisesti.
 - Nuku ja lepää riittävästi.
 - Rentoudu ja ole jouten.
 - Hemmottele itseäsi.
 - Virkistäydy, hulluttele, käytä luovuuttasi.
 - Pyydä apua perheenjäseniltä, ystäviltä, tuttavilta, työtovereilta tai harrastuskavereilta.
 - Vaali itsellesi merkityksellisiä asioita.
-
- Puhu tunteistasi.
 - Pidä yllä rakentavaa ajattelua, vastusta kielteistä ajattelua.
 - Näe vastaiskut oppimiskokemuksina.
 - Vältä mustavalkoista ajattelua.
 - Hahmota stressin syyt, kirjaa ne ylös ja pohdi mihin niistä voit vaikuttaa itse ja mihin toiset voivat vaikuttaa, opettele delegoimaan, luo sitten aikataulu ja työjärjestys.
 - Pidä pieniä taukoja päivän mittaan, vaihda asentoa ja liiku.
 - Pidä huoli rajoistasi, ole jämäkkä, opettele sanomaan myös EI.
 - Huolehdi, että tavoitteet ovat realistisia ja johdonmukaisia, priorisoi (Mielenterveysseura).

Myös työn mitoituksella ja kuormittavuudella on merkitystä psyykkiseen jaksamiseen. Oikein mitoitettuna työ edistää niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalista hyvinvointia. Ihminen tarvitsee työssään riittävää kuormitusta, työn tulee olla sellaista, että ajoittain työntekijä joutuu työskentelemään myös tieto- tai taitojensa ylärajoilla. (Niskanen ym. 1998, 23–24.) Myös psykoanalyysin isä Sigmund Freud määritteli ihmisen psyykkisen terveyden paitsi kyvyksi rakastaa myös kyvyksi tehdä työtä. Selvä ja jatkuva ylikuormittuminen työssä heikentää tätä kokemusta. Hyvinvointimme kannalta perustavanlaatuista on siis työmäärän mitoittaminen sopivaksi ja ajan osoittaminen uusien asioiden oppimiseen niin, että koemme selviytyvämmä työstämme. (Sallinen, Kandolin ja Purola, 2007.)

Psyykkiseen jaksamiseen liittyy olennaisesti myös kyky nauttia. Aito nautinto niin vapaalla kuin työssä syntyy usein silloin, kun keskitymme käsillä olevaan hetkeen. Työssä yksi suurimmista nautinnoista on ns. flow-kokemus eli uppoutumisilmiö. Sillä tarkoitetaan haastavan tehtävän tekemistä

äärimmäisen keskittyneisyyden tilassa, jossa tehtävän tekeminen itsessään on palkitsevaa, ihminen toimii helposti, ikään kuin ilman suorittamista. Tyypillistä tälle kokemukselle on tarkan keskittymisen lisäksi mm. epäonnistumisen pelon häviäminen ja ajantajun hämartyminen. Kiireinen ilmapiiri vaikeuttaa huomattavasti asiaan uppoutumista. Tämän vuoksi olisi tärkeää kyetä aika ajoin rauhoittamaan työtilanne ja sallia itselleen uppoutuminen sellaiseen tehtävään, jossa kokee olevansa parhaimmillaan. Nautinto on tietysti paljon muutakin kuin flow:n kaltainen uppoutuminen. Sen voi kokea myös silloin, kun voi rauhassa tehdä jonkin tehtävän itseä tyydyttävällä tavalla tai kun on varaa poimia päivässä yllättäen vastaantulevat pienet ilot. Nautinto liittyy usein siihen, että on mahdollisuus monipuoliseen itsensä toteuttamiseen. (Sallinen, Kandolin ja Purola, 2007.)

Flow-kokemus syntyy, kun

- tehtävä tai suoritus on riittävän haasteellinen
- voimavarat ovat riittävät
- suorituksessa ja tekemisessä on jatkuva hallinnan tunne
- keskittyminen kohdistuu itse toimintaan
- ajan tunne katoaa
- lopputulos ei enää merkitse niin paljoa, tärkeämpää on tekemisen ilo

Flow-tila syntyy kun voimme tehdä asioita, jotka ovat meille tärkeitä, kiinnostavia ja joihin meillä on tarvittavat taidot. Nautinto syntyy siitä hetkestä ja tehtävästä, joka meillä on käsillä. (Mielenterveysseura.) Flow:n tunnetta voi lisätä työpaikalla oppimismahdollisuuksien lisäämisellä, työn toimintavapaudella, työkierrolla, työn rytmittämisen mahdollistamisella, koulutuksella ja hyvällä perehdytyksellä sekä uusilla haasteilla (Virolainen, 2012, 88–89).

Itsetuntemus liittyy olennaisesti psyykkiseen jaksamiseen. Itsetuntemus on avain hyvinvointiin, se on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja sen avulla voi löytää avaimia itsensä kehittämiseen. Itsetuntemus koostuu monesta eri osa-alueesta ja siihen kuuluu muun muassa **arvot, identiteetti, itsetunto, persoonallisuus, luovuus, motivaatio, tunnetaidot sekä tunteet**, se on kykyä nähdä itsensä suhteessa toisiin ja itseensä, hahmottaa omia toimintatapojaan ja reaktioitaan ja ymmärtää omia toimintamallejaan. (Mielenterveysseura.) Itsetuntemusta voidaan kuvata ns. Joharin ikkunan avulla. Siinä itsetuntemus on jaettu neljään eri osa-alueeseen, joiden koot voivat vaihdella. Nelikentän vasemmassa yläkulmassa on alue, joka muodostuu asioista ja piirteistä, jotka sinä itse ja muut tunnistavat sinun ominaisuuksiesi ns. avoin alue. Sen vieressä on ns. sokea alue, jonka muut näkevät sinun ominaisuuksiesi, mutta jota itse ei hahmota. Vasemman alakulman alue on ns. salattu alue, piirteet, joista itse olet tietoinen, mutta et halua sitä muille näyttää ja sitten on vielä oikean alakulman alue, tuntematon alue, josta ei itse eikä myöskään muut ole tietoisia, sinne on vuosien saatossa kerääntynyt kaikenlaista asiaa, jota huomaamattasi kannat mukana. Joharin ikkunan avulla voit kehittää omaa itsetuntemusta, mutta se vaatii sinulta kykyä vastaanottaa palautetta ja toisaalta olla avoimempi vuorovaikutuksessasi muiden kanssa. Kun kerrot avoimemmin itsestäsi, toiset tuntevat sinut paremmin ja silloin sekä avoin että sokea ikkuna suurenevat. Toisilta saatu palaute laajentaa avointa aluetta ja auttaa vahvistamaan hyviä piirteitä. (Hyppänen, 2007, 262–263.)



Joharin ikkuna

Arvot ovat uskomuksia ja käsityksiä arvokkaista, hyvinä ja tärkeinä pidetyistä asioista ja keskeinen osa minäkuva. Ymmärrystä omista arvoista auttaa ymmärtämään ka luomaan pohjaa omalle toiminnalle. Tietoisuus itselle tärkeistä asioista ja toimintatavoista auttaa suunnittelemaan omia tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Aina ei kuitenkaan ole helppoa tunnistaa omaa toimintaa ohjaavia arvoja ja toisaalta arvot saattavat muuttua elämän aikana. Onkin syytä aika ajoin pohtia miettimään omaa toimintaansa ja miettiä onko se oman arvoperustan mukaista ja mitkä arvot minulle ovat tärkeitä. (Mielenterveysseura.)

Toisaalta arvot ovat myös yhteisöllisiä. Niitä omaksutaan niin kasvatuksessa, vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja yhteiskunnan välityksellä, mutta itsekukin lopulta valitsee itse omat arvonsa. Arvot ohjaavat toimintaamme siten, että niiden perusteella valitsemme esimerkiksi poliittisia puolueita, erilaisia järjestöjä ja toisaalta myös työyhteisöjä, arvot yhdistävät samanhenkisiä ihmisiä. Arvojen muutokset voivat lähteä liikkeelle niin arvoista itsestään kuin elämämuutoksista. Kun arvot muuttuvat, arvomaailmaan ilmestyy uusia asioita ja aiemmin tärkeinä pidetyt asiat voivat kadota. Yleensä arvojen muutos muuttaa pidemmällä aikavälillä myös tapoja ja tottumuksia. Jos esimerkiksi on pitänyt aiemmin rahaa tärkeänä, se on ohjannut tekemään ympäröiväisiä päiviä. Arvomutoksen myötä ajankäyttö voi muuttua niin, että käytämmekin enemmän aikaa ihmisuhteisiin. (Mielenterveysseura.)

Identiteetillä tarkoitetaan ihmisen käsitystä itsestään. Identiteettiin kuuluu olennaisena osana kokemus omasta arvosta. Siten se voi olla joko voimavara tai uhka hyvinvoinnille, riippuen siitä rakentuuko se positiiviseksi vai negatiiviseksi koettujen ominaisuuksien ympärille. Käsityksemme siitä, millaisia olemme, vaikuttaa myös toimintaamme ja käyttäytymiseemme. Tämän vuoksi onkin tärkeää pyrkiä kehittämään itsetuntemustaan läpi elämän. Identiteetti on siis vastaus kysymykseen 'kuka minä olen'. Identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se muuttuu omien ominaisuuksien ja arvojen muovaamana sekä ympäröivän yhteisön vaikutuksesta. Tutkimuksissa on havaittu, että yksilön hyvinvointiin ja onnellisuuden kokemukseen liittyy olennaisesti se, kuinka hyvin hänen identiteettinsä on kehittynyt: kuinka hyvin hän tuntee itsensä. Miten identiteetikokemustaan voisi sitten kehittää? Voidaan ajatella, että identiteetin kehittyminen alkaa oman temperamentin ja persoonallisuuspiirteiden tiedostamisesta, fyysisten ominaisuuksien kokemisesta ja kehittyä vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisön kanssa. Tärkeää on, että suostuu pohtimaan ja pysähtymään, pohtien omia arvojaan ja toimintojaan ja niiden vaikutusta omaan ja muiden elämään. (Mielenterveysseura.)

Hyvä **itsetunto** on identiteetin ja oman persoonallisuuden perusominaisuuksia. Se tarkoittaa myönteistä, mutta totuudenmukaista käsitystä omista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Itsetunnon pohja kehittyy lapsuudessa ja nuoruudessa, myönteisten kasvukokemusten avulla. Myöhemminkin itsetuntoa voi vahvistaa, ja itsetunto voi myös vaihdella eri elämän vaiheissa. Realistiseen omakuvaan ja hyvään itsearvostukseen liittyy pyrkimys kehittyä ja tehdä parhaansa. Itsetunnolla on tärkeä merkitys elämässämme tekemiimme ratkaisuihin ja toisaalta taasen tekemämme valinnat ja ratkaisut vaikuttavat itsetuntoomme. Hyvä itsetunto on tunnetta siitä, että on hyvä monissa asioissa: ihminen luottaa ja arvostaa itseään ja kokee oman elämänsä tärkeänä ja ainutkertaisena, mutta kuitenkin samalla tiedostaa ja hyväksyy heikkoutensa. Hyvään itsetuntoon liittyy myös kyky arvostaa muita ihmisiä. Vahva itsetunto tuo myös tunteen elämänhallinnasta ja itsenäisyydestä. (Mielenterveysseura.)

Itsetuntoa kehittääkseen on järkevää tutustua itseensä hyvin, sillä hyvä itsetuntemus on vahvan itsetunnon perusta. Voit esimerkiksi kirjoittaa ylös asioita, joissa olet hyvä ja joissa haluaisit vielä kehittyä. Listauksen jälkeen voit pohtia, milloin kehittämistä vaativasta ominaisuudesta voisikin olla hyötyä. Itsetunnon kannalta on myös hyödyllistä pohtia sitä, onko oma käsityksesi itsestäsi totuudenmukainen. Oletko todella sellainen kuin itsellesi uskottelet? Millaisia ajatuksia ja uskomuksia sinulla on itsestäsi? Ajatteletko ja puhutko itsestäsi usein kielteiseen sävyyn "en osaa, en pysty, olen huono"? Ajatuksillasi helposti joko lannistat tai rohkaiset itseäsi. Myötätuntoinen suhtautuminen myös toisiin ihmisiin auttaa suhtautumaan myötätuntoisesti myös itseesi. Toisaalta itsetunnon vahvistamisen kannalta on myös tärkeää hakeutua sellaiseen seuraan, jossa saa hyväksyntää ja kannustusta muilta. Antavatko ympärillä olevat ihmiset sinulle energiaa vai pikemminkin syövät sitä? Uskalla kuitenkin pitää puoliasi ja ilmaisemaan omaa tahtoasi, välttää liiallista kiltteyttä ja uskalla sanoa myös ei. (Mielenterveysseura.)

Branden (1997) on määrittänyt tutkimuksissaan kuusi käytäntöä, joista itsetunto rakentuu. Hänen mukaansa työyhteisöjen toimivuutta ja työntekijöiden jaksamista voidaan parantaa kiinnittämällä kyseisiin tekijöihin paremmin huomiota. Kyseiset osa-alueet ovat: tiedostettu eläminen, itsensä hyväksyminen, vastuullisuus, itseensä luottaminen, päämäärä- ja tavoitetietoisuus sekä persoonallinen rehellisyys ja niihin voidaan vaikuttaa ja vahvistaa monella eri tapaa myös työyhteisöissä. Ohessa muutamia keinoja itsetunnon vahvistamiseksi työyhteisössä. (Heikkilä ja Heikkilä, 2005, 131–135.)



Tiedostettu eläminen; tosiasioden kunnioittamista, läsnä olemista ja avoimuutta kaikelle tiedolle ja palautteelle.

- mahdollisimman laaja informaatio kaikille työyhteisön jäsenille
- mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen
- onnistumisista oppiminen (jaettu osaaminen)
- liiallisten määräysten ja valvonnan välttäminen
- resurssien innovatiivinen käyttö
- venymismahdollisuudet
- jaettu vastuu (vastuuta kaikille)

Itsensä hyväksyminen; oma tahto, vastuu tunteista, ajatuksista ja teoista.

- ole läsnä
- puhu kunnioittavasti
- puhu asioista, älä ihmisistä
- kuvaile epätoivottava käyttäytyminen ilman moitetta
- ole rehellinen

Vastuullisuus; tietoisuus valinnoista ja tekemisistä.

- älä etsi syyllisiä, pohtikaa yhdessä mitä asioille pitää tehdä
- mahdollista oma-aloitteisuus
- selvät tavoitteet
- tietoisuus vastuualueista
- palkitseminen

Itseluottamus; omaa itseä ja arvostuksia ei kielletä, vaan pystytään seisomaan selkäsuorana kaikissa tilanteissa.

- kaikesta voi oppia
- virheitä saa tehdä
- saa olla eri mieltä
- tehtävät taipumusten ja mielenkiinnon mukaan

Päämäärä- ja tavoitetietoisuus; tavoitteet ja tarkoitukset tunnistetaan ja toimitaan niiden mukaisesti.

- enemmän vastuuta sitä haluaville
- lisää valtaa
- laaja käsitys kokonaisuudesta missä toimitaan
- omien tulosten arviointi mahdollisuus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

Persoonallinen rehellisyys; elämä on yhdenmukaista omien tietojen, sanojen ja tekojen kanssa.

- toimi esimerkillisesti, pidä lupauksesi ja puhu totta
 - myönnä virheesi
 - pyydä anteeksi
 - pyydä palautetta
 - vahvista muiden moraalista ja eettistä selkärankaa
- (Heikkilä ja Heikkilä, 2005, 131–135.)

Persoonallisuus tarkoittaa jokaiselle ihmiselle ominaista, tuntemisen, toimimisen ja käyttäytymisen tapaa, joka kehittyy jo lapsuudessa. Persoonallisuuden perustan muodostaa temperamentti suhteellisen pysyvine piirteineen ja taipumuksineen. Persoonallisuus on siis tapa hahmottaa ja tulkita ympäristöä, sekä toimia näiden tulkintojen mukaan. Persoonallisuutta voi kuvata muutaman keskeisen ulottuvuuden kautta, joiden kautta voimme tarkastella itseämme. Näitä ulottuvuuksia ovat:

- Ulospäin suuntautuneisuus – Sisäänpäin kääntyneisyys
- Sovittelevuus – Omapäisyys
- Huolellisuus – Huolettomuus
- Tunteiden vähäeleisyys – Ailahtelevuus
- Avoimuus – Varautuneisuus (Mielenterveysseura.)

Vaikka persoonallisuutta pidetään suhteellisen pysyvänä kokonaisuutena, sekin voi muuttua eri elämänvaiheiden ja -tapahtumien myötä. Esimerkiksi äkkipikaisuus, ujous tai reagoitiherkkyys ovat piirteitä, joihin on mahdollista jossain määrin vaikuttaa vielä aikuisenakin, esimerkiksi lisäämällä itsetuntemusta sekä työstämällä tunteita ja käyttäytymistä. Toisaalta taas pitkään jatkunut stressi, huolestuneisuus ja haastavat elämäntilanteet voi saada rauhallisen henkilönkin muuttumaan äkkipikaiseksi ja arvaamattomaksi. Tietoisemmat ja hallitummat reagoimisen ja käyttäytymisen tavat ovat tunteita, joita voi opiskella ja oppia. Persoonallisuus on siis myös joustava ja elävä kokonaisuus.(Mielenterveysseura.)

Motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa, joka määrittää millä aktiivisuudella toiminta tapahtuu ja mihin ihminen mielenkiintonsa suuntaa (Ruohotie ja Honka, 1999, 13). **Motivaatio** on myös osa itsetuntemusta. Ulkoinen motivaatio perustuu palautteeseen ja palkintoihin ympäristöstä, tällaisia ovat esimerkiksi arvosanat, raha, kehu, joilla on lähinnä välinearvo. Ulkoisen motivaation tarve liittyy yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeisiin. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö kokee toiminnan itsensä palkitsevana ja saa siitä sisäistä mielihyvää. Sisäiseen motivaatioon liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytystä, se perustuu ihmisen tarpeeseen itsensä toteuttamisesta ja itsenäisyydestä. (Mielenterveysseura, Ruohotie ja Honka, 1999, 14–15.) Työyhteisöissä onkin tärkeää, että pyritään löytämään itse kunkin työntekijän kohdalta ne tekijät, jotka tuottavat mielihyvää ja onnistumisen iloa, jolloin sisäinen motivaatio vahvistuu.

Myönteiset **tunteet** ovat tärkeitä. Ne antavat voimaa tehdä työtä päämäärän hyväksi. Tunteet tuovat väriä elämään ja ne ovat mukana sanattomassa ja sanallisessa vuorovaikutuksessa sekä kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Tunteet ovat sekä tiedostamattomia että tietoisia. Tunteet ovat kuin tuli, hyvä renki mutta huono isäntä, sillä ne eivät ole erehtymättömiä, vaan usein ne voivat johtaa virhetulkintoihin ja ohjata harhaan. Parhaimmillaan tunteet ovat kuitenkin voimavara, joka ohjaa toimintaa eteenpäin. On tärkeää, että pystyy tiedostamaan omia tunnereaktioitaan (syitä ja seurauksia) ja tunteitaan, siihen perustuu myös osaltaan hyvä itsetuntemus. Omien tunteiden hahmottaminen auttaa myös muiden tunteiden hyväksymisessä ja hahmottamisessa. Tunneilmaisuus on usein taitolaji, joka perustuu omien tunteidensa ymmärtämiseen. Se tarkoittaa että kykenee näyttämään myönteisiä tunteita ja toisaalta pystyy hallitsemaan hankalia tunteita niin, että ne eivät aiheuta vahinkoa. Tunneilmaisuun liittyy olennaisesti kyky tunteiden säätelyyn. Kyse on tunteiden hallinnasta ja itsehallinnasta. Jos tunneilmaisuus ei ole hallinnassa, seurauksena voi olla hallitsemattomia tunteenpurkauksia, ajautumista tunteiden vietäväksi ja vellomista turhan pitkään hankalissa tuntemuksissa. (Mielenterveysseura.)

Tunteiden ja terveyden välillä on todettu olevan monimutkaisiakin yhteyksiä. Elimistön tilalla on vaikutusta tunteisiin ja toisaalta tunteet vaikuttavat elimistöön.. Esimerkiksi stressi, väsymys, nälkäisyys, ylipainisuus ja sairaus aiheuttavat kielteisiä tunteita ja toisaalta tunteet vaikuttavat elimistön fysiologisiin toimintoihin vaikuttaen muun muassa hormonien tuotantoa, jännittyneisyyteen tai rentouteen. Tunteilla on todettu olevan vaikutusta myös vastustuskykyyn. Tunteiden kohtaaminen ja käsittely on siten ensi arvoisen tärkeää oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta, tunteiden tukahduttaminen on terveysriski. (Virolainen ja Virolainen, 2016, 219–223.)Tunteet voidaan jaotella ensisijaisiin ja toissijaisiin tunteisiin. Ensisijainen tunne on normaali, looginen reaktio tilanteeseen ja se häviää, kun tilanne on ohi. Ensisijaisia tunteita ovat ilo, viha, suru, pelko, inho ja hämmennys. Toissijaiset tunteet syntyvät reaktioina ensisijaisiin tunteisiin, muun muassa syyllisyys, häpeä, mielistelyn halu tai kiukku. Toissijaiset tunteet saattavat vääristää alkuperäisen tunteen, jos esimerkiksi suru ilmenee kiukkuna tai inho saa aikaan syyllisyyttä. Niinpä onkin tärkeää, että pyrkii itse tietoisesti hyväksymään tunteensa ja kohtaamaan ne siinä hetkessä kun ne tulevat. Tunteita pitää kuitenkin opetella ilmaisemaan rakentavasti ja muut ihmiset huomioiden. (Nurmi, 2016, 231–247.) Miten sitten kohdata ja käsitellä tunteita?

Seuraavilla asioilla voit vaikuttaa positiivisesti omiin tunteitaitoihisi:

- huolehdi itsestäsi ja perustarpeiden tyydyttämisestä
- kunnioita ja rakasta itseäsi
- usko omiin kykyihisi ja mahdollisuuksiin
- määritä omat rajasi mm. jaksamiselle, ole jämäkkä
- älä torju tunteita, vaan pyri antamaan niille tilaa
- pyri havainnoimaan ja tunteiden herättämät tuntemukset kehossa
- mieti mikä on tämän tunteen merkitys? mikä tunne on kysymyksessä?
- pyri nimeämään kokemasi tunteet ja miettimään niihin ratkaisuja
- ilmaise tunteitasi, myös negatiivisia (puhu, itke, hymyile, naura, huuda...)
- jos tunteiden ilmaiseminen sanallisesti on vaikeaa, voit kokeilla vaikka kirjoittamista tai piirtämistä
- naura ja pyri olemaan kiitollinen

(Mielenterveysseura, Virolainen ja Virolainen, 2016, 219–251.)



Riisun hiljaa kaiken pois,
eilisen, tämän päivän, tulevat hetket.

Mitään ei jää lopulta jäljelle,
olen kuin lehdetön puu, lähes oksaton,
silti minun on äärettömän hyvä olla.

Kasvatan juuriani, perustaani,
sitä kautta kurkotan ylemmäs, laajemmalle.
Avaan silmiäni enemmän, enemmän
nähdäkseni oman itseni, kuvajaiseni
maailman peilissä selvemmin.

Tässä minä olen alastomana
aivan kuin tänne saapuessani.

Ei minulla ole mitään
enkä minä mitään tarvitse lisää,
minulla on jo aivan kaikki
tarpeellinen annettuna mukaani.

Alan ymmärtää oman suuruuteni,
oman ihmeellisyyteni.

Minä olen, hengitän.

Minä elän, teen omaa kudelmaani,
joka on tässä nyt.

Vain se on arvokasta ja merkityksellistä.

2.6 Ajan hallinta

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden määrä ja merkitys työelämässä on lisääntynyt. Työn ja etenkin kiireen hallinta on merkittävässä roolissa työssä jaksamisen näkökulmasta katsottuna. (Rauramo, 2008, 54–55.)



Thomas Edison on sanonut, että aika on lopulta jokaisen ihmisen ainut pääoma ja se asia, jota on vähiten varaa hukata tai hävittää, aika tulisi siten pyrkiä käyttämään hyvin.

Psykoanalyytikko Riitta Tähtkän mukaan ajan käsite syntyy jo varhaisessa lapsuudessa siitä jännitteestä, joka on lapsen kokeman tarpeen ja hänen saamansa tyydytyksen välillä. Kun lapsi kokee esimerkiksi ruoan odottamisen ja ruokailun välisen ajan riittävän usein, hän alkaa ymmärtää ajan "keston". Jos voimme määrittää tarpeidemme tyydyttämisen ajan, nukkua silloin kun nukuttaa, syödä kun on nälkä ja niin edelleen, syntyy tunne ajan hallinnasta, joka puolestaan synnyttää tunteen oman elämän herruudesta. (Heiske, 1997, 13–14.)

Ajankäyttöön ja ajan hahmottamiseen vaikuttaa osin persoonamme. Erot ajankäytössä ja aika-ajattelussa selitty tutkija Barbara Prashnigin mukaan sillä, kumpi aivopuolisko on hallitseva. Analyttisellä henkilöllä on vasen aivopuolisko hallitseva ja holistisella henkilöllä oikea. Analyttinen ihminen on tarkka ja hyvä organisoija. Holistinen ihminen on huoleton ja suurpiirteinen. On myös mahdollista olla näiden "yhdistelmä", jolloin pystyy tarpeen ja tilanteen mukaan toimimaan kummankin ajattelumallin mukaisesti. On tärkeää tuntea oma tyyppinsä ja käyttää sen mukaisesti sopivia ajankäytön menetelmiä ja strategioita. Molemmilla tyypeillä on omat vahvuutensa ja kehittämisaalueet. Tyypittelystä on apua erilaisuuden oivaltamisessa ja suvaitsemisessa. Olosuhteet ja vaatimukset olisi hyvä muokata oman tyylin mukaiseksi. Stressiä aiheuttaa se, jos oma tyyli on kovin ristiriitainen vaatimusten ja olosuhteiden kanssa. (Lampikoski, 2009, 45–47.)

Kiire ja kiireen tunne liittyy olennaisesti aikaan ja ajan hallintaan. Kiire on moniulotteinen ilmiö ja sillä on monia selittäviä tekijöitä. Joskus kiire on "todellinen" siksi, että töitä on liikaa voimavaroihin nähden. Usein kuitenkin luomme kiireen itse. Timo Lampikoski kuvaa kirjassaan "Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä", keskeisimpiä kiireen syitä. Eräs kiireen syy on omaksumamme ajatusmalli. Tekemättömien töiden taakka ei hellitä kotonakaan. Kiire saa myös tuntemaan itsemme tarpeellisiksi. "Olen tärkeä, koska minua tarvitaan". Ympäristön paineella on vaikutusta ajatusmalliin. Jos muutkin ovat kiireisiä ja menevät lujaa, minunkin täytyy. (Lampikoski, 2009, 27–30.)

Toisena syynä ovat yhteiskunnalliset painetekijät. Maailma on muuttunut todella nopeasti ja muutos kiihtyy edelleen. Teknologian huima kehitys pakottaa ihmiset omaksumaan nopealla tahdilla uutta, jotta pysyy ajan hermolla. Myös kilpailu työpaikoista on kiihtynyt ja ammattilaisten on entistä enemmän kehitettävä itseään, jotta pysytään kilpailukykyisinä työmarkkinoilla. Sähköposti ja kännykkä painostavat jatkuvaan tavoitettavuuteen ja viestintävalmiuteen. Kolmas syy on tarkasti aikataulutettu aika. Jos kalenterissa ei ole lainkaan "hengitystilaa", aiheuttaa se takuuvarmasti kiirettä. Nykyajan ihmisillä on paljon sitoumuksia liittyen työhön, perheeseen, jatko-opiskeluun, ystäviin ja järjestötoimintaan. On jopa väitetty, että nykyään ihmisen tekee vuodessa enemmän sitoumuksia kuin hänen isovanhempansa koko elämänsä aikana. (Lampikoski, 2009, 27–30.)

Neljäs syy ovat organisaatiosta johtuvat painetekijät. Organisaatiossa voi olla liian vähän työntekijöitä ja tavoitteet on saatettu asettaa liian korkealle. Paineita tuottavat myös työn huono ja epätasainen organisointi. Työaika voi mennä isojen ja pienten ”tulipalojen sammuttamiseen”. Jatkuvat keskeytykset ovat arkipäivää. On arvioitu, että Suomessa työpaikalla yhtenäistä työaika on päivän aikana enimmillään 11 min ennen kuin joku tai jokin keskeyttää. (Lampikoski, 2009, 27–30.)

Viides syy on näköalaton tulevaisuus. Ihmiset voivat olla niin kiinni arjen työntouhussa ja vauhdissa, että heiltä puuttuu selvä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja miksi. Selkeät visiot ja tavoitteet puuttuvat. Viktor Franklin mielestä jatkuva kiire voi olla eräänlainen puolustusmekanismi: ”Mitä heikommin ihminen on selvillä elämänsä suunnasta, sitä nopeammin hän kiittää eteenpäin”. (Lampikoski 2009, 27–30.)

Kuudes syy on tehon ajankäyttö eli hötkyily. Useimmat ihmiset eivät osaa suunnitella hyvin ajankäyttöään. Työpäivän alussa ei välttämättä ole selkeää kuvaa, mitkä ovat päivän tärkeimmät tavoitteet. Seitsemäs syy on protestanttisen työetiikan puristus. Protestanttisen etiikan mukaan oma ihmisarvo on hankittava päivittäin suorittamalla. (Lampikoski, 2009, 27–30.)

Onneksi aikaa voi kuitenkin jotenkin hallita ja sen tehokasta ja järkevää käyttöä opetella. Ajanhallintaan löytyy monta erilaista menetelmää mm. delegointi, priorisointi (tärkeimmät tehtävät ensin), tehtävälistat, kalenterin käyttö, opi sanomaan ei, ajankäytön suunnitelmallisuus, tunnista milloin olet tehokkaimmillasi, ”hallitse sähköpostia”, kooste työviikosta viikon lopuksi ja viikkosuunnitelma seuraavalle viikolle. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää edelleen paikkaansa. Oma ajankäyttöä voi ja kannattaa suunnitella systemaattisesti. Huolehtimisen ja murehtimisen sijaan mietitään, suunnitellaan ja organisoidaan. Kaikki keskeneräiset, päättämättömät ja organisoimattomat asiat kuormittavat mieltä ja aivokapasiteetti menee niiden muistissa pitämiseen eikä kapasiteettia jää asioiden käsittelyyn, ideointiin, luovuuteen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Rytikangas, 2008, 64–67.)

Kalenterin käyttö on varmasti ajanhallinnan eniten käytetty väline. Kalenterin tulisi olla myös työn suunnittelun väline, ei ainoastaan paikka, johon merkitään tapaamiset. **Kalenterin optimaalisen käytön tärkeitä asioita:**

- Käytä vain yhtä kalenteria
- Merkitse kaikki menosi – tapaamiset, palaverit sekä kokoukset- samoin kun myös kaikki tärkeimmät työasiat ja tehtäväsi kalenteriin
- Varaa kalenteriin aikaa pakollisiin, säännöllisesti toistuviin asioihin
- Merkitse kalenteriin myös kaikki yksityiselämän menot, jotka ovat sinulle tärkeitä
- Jätä mahdollisuuksien mukaan yksi päivä tai viikko kokonaan tyhjäksi tapaamisista
- Suunnittele esim. perjantaisin valmiiksi seuraavan viikon työtehtävät
- Älä ylibuukkaa

(Rytikangas, 2008, 64–67.)

Ihmisten luontainen tehokas työaika vaihtelee biologiasta ja fysiologiasta johtuen. On tärkeää tunnistaa oma luontainen tehokas työaika. Mahdollisuuksien mukaan tulisi itselle antaa omana luontaisena tehokkaana työaikana keskeytyksetöntä aikaa: sulje ovi, laita puhelin äänettömälle, älä ota puheluita, älä katso sähköposteja ja tee silloin ne kaikkein tärkeimmät työtehtäväsi. On tutkittu, että keskeytyksen jälkeen kestää 25 minuuttia päästä samaan intensiiviseen tilaan, missä oli ennen keskeytystä. Mikäli organisaatiossa on mahdollista tehdä etätöitä, kannattaa sitä kokeilla omana luontaisena tehokkaana työaikana. Pienessä ajassa saa paljon aikaan, kun keskeytyksiä on vähemmän ja työrauha parempi. (Rytikangas, 2008, 80–82.)

Sähköposti on tuonut paljon lisää kiireen tuntua ja sen äärellä menee huomaamatta paljon aikaa. Posteihin odotetaan saavan pikaiset vastaukset, mielellään heti. Nämä osaltaan saattaa hämärtää käsitystä asioiden todellisesta painoarvosta ja tärkeysjärjestyksestä. Toki sähköpostissa on paljon hyväkin: Asiat saa eteenpäin riippumatta siitä onko toinen paikalla, viesteistä jää aina mustaa valkoiselle eli dokumentti, vastaanottaja voi vastata viestiin silloin kun hänelle sopii, samalla voi viestittää useille henkilöille jne. Joskus on kuitenkin hyvä pohtia, voiko jotkut asiat hoitaa kasvotusten tai puhelimitse. Asioilla on taipumus jalostua keskusteluisa. Kaiken kaikkiaan sähköposti on hyvä renki mutta huono isäntä. (Rytikangas, 2008, 88–89.)

Vinkkejä sähköpostitulvan hallitsemiseksi:

- Pyri lukemaan postit vain 2-3 kertaa päivässä
 - Avaa sähköposti ensimmäisen kerran vasta esim. klo 11 jälkeen (muut tärkeät työt ensin alta pois)
 - Poista uuden postin hälytys
 - Pyri lukemaan kukin viesti vain kerran
 - Arkistoi tärkeät viestit
 - Poista turhat viestit
 - Käytä automaattista poissaolovastausta
 - Harkitse kenelle ja miksi lähetät, kuinka monelle lähetät. Kunnioita vastaanottajan ajankäyttöä
 - Älä käytä turhaan "vastaa kaikille" toimintoa
 - Ilmaise viestissäsi selkeästi, onko viesti tiedoksi vai toimenpiteitä varten
 - Laita viestiisi mahdollisimman hyvin sisältöä kuvaava otsikko
 - Älä oleta, että vastaanottajan pitäisi vastata viestiisi välittömästi, jos asiasi on todella kiireellinen, soita!
 - Tarkista teksti aina ennen lähettämistä
 - Älä ikinä anna palautetta sähköpostitse
- (Rytikangas, 2008, 88–89.)

Tänä päivänä työtä tehdään ärsyketulvassa ja kiireessä paineiden alla. Välttämättä ei ole helppoa erottaa tärkeimpiä töitä. Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys auttavat selvittämään, mitkä tehtävät kunakin työpäivänä ovat tärkeimmät. On olemassa myös priorisointikeinoja, joiden avulla voi pohtia, mitkä tehtävät ovat niitä tärkeimpiä. Niitä ovat mm. 80/20-sääntö eli pareto-periaate, ABC-työt sekä nelikenttä: tärkeä/ei tärkeä, kiireellinen/ei kiireellinen. (Rytikangas, 2008, 53.)

80/20 sääntö eli pareto-periaate on yhteiskuntatieteilijä Vilfredo Paretonin 1800-luvulla kehittämä sääntö. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että valtaosa seurauksia johtuu vain pienestä osasta syitä. Esimerkiksi pieni osa rikollisista tekee valtaosan rikoksista. Työelämässä tätä sääntöä voidaan soveltaa esim. siten, että 20 % asiakkaista tuo 80 % liikevaihdosta. Voiko olla myös niin, että 20 % työtehtävistä tuo 80 % työn tuloksesta? On syytä pohtia, mitkä tehtävät ovat työn avaintehtäviä (omassa työssä, tiimissä, osastolla ja koko organisaatiossa). Kannattaa miettiä mihin käyttää aikaansa tuloksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeisiin vai vähemmän tärkeisiin töihin? (Rytikangas, 2008, 53–54.)

Eräs priorisointikeino on jaotella asioita *ABC-luokittelun* mukaan. A-tehtävät ovat tuloksen, tavoitteiden saavuttamisen ja tulevaisuuden menestyksen kannalta kaikkein tärkeimmät tehtävät. Näiden tehtävien tekemiseen kannattaa panostaa aikaa ja energiaa. B-tehtävät ovat välttämättömiä töitä, usein rutiineja. Näihin käytetään aikaa kohtuullisesti aikaa ja energiaa. C-tehtävät ovat tuloksen kannalta vähäpätöiset asiat. Kannattaa pohtia tekeekö näitä töitä ollenkaan vai voiko niitä esim. delegoida. Syytä on kuitenkin tiedostaa, minkä verran aikaa käyttää näiden hoitamiseen. (Rytikangas, 2008, 54–55.)

Yksi merkittävä syy ajan hallitsemattomuuteen voi olla myös ns. aikavarkaat. Aikavarkaita voi olla muun muassa työn tavoitteiden puutteellisuus, tärkeysjärjestyksen puute, osaamisvaje, välinpitämättömyys, vaikeus sanoa ei ja delegointikyvyttömyys, täydellisyys tavoittelu tai töiden jääminen vaiheeseen. Aikavarkaat voi selättää selkeyttämällä tavoitteita, luopumalla täydellisyyspyrkimyksestä sekä pyrkimyksellä erottaa tärkeät ja kiireelliset asiat, ei tärkeitä tai ei kiireellisistä asioista. (Luukkala, 2011, 129–140.)

Ajankäytön rationalisointiin kuuluvat mm. töiden hyvä organisointi, työn ja vastualueiden selkeyttäminen. Kuka vastaa mistäkin? Kuka tekee mitäkin? Myös säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Oma ajankäyttöä voi myös rationalisoida delegoimalla tehokkaasti. Rooliryhtiin kuuluu "normaali työaika", eli kahdeksan tunnin työpäivä riittää. Ylitöitä voi tehdä satunnaisesti. Sopivan mittainen päivittäinen työskentely tuo pitkällä aikavälillä lisää tehokkuutta ja parempia tuloksia ja työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä. (Lampikoski, 2009, 170–177.)

KOMTTINEN: AFRIKKALAINEN AIKAKÄSITYS PELASTAA!



Oman ajankäytön hallintaan voi Wiskarin (2014) mukaan soveltaa myös jotakin seuraavista toimintatavoista:

1. Varaa ja organisoi enintään 60 % päivittäisestä ajastasi.
2. Listaa tehtävät työt ja merkitse niihin tärkeysaste.
3. Tee tehtävä loppuun tai välitavoitteeseen saakka.
4. Suunnittele, sopivan kokoinen osatehtävä ja hoida se varaamassasi ajassa.
5. Ole realistinen suunnittelussa (jalat maassa)
6. Suunnittele joustavasti, mutta säilytä takaraja.
7. Jos kiire yllättää, niin yritä korvata menettämäsi aika mahdollisimman pikaisesti.
8. Kirjoita asiat muistiin (käytä vain yhtä kalenteria)
9. Kesken jääneet tehtävät; varaa kalenterista niille aikaa tulevaisuudesta, muista roskakori ja delete-näppäin.
10. Varaa tehtäville alkamis- loppumisaika.
11. Ota etukäteen huomioon kriittiset ajankohdat.
12. Tärkeysjärjestys, opettele sanomaan EI
13. Delegoi
14. Huomioi omat ajanhaaskaajat ja pyri eliminoimaan ne.
15. Varaa aikaa myös vapaalle
16. Hoida pakolliset rutiinit ajallaan
17. Huomioi vaihtelu- asioita voi tehdä monella eri tavalla
18. Työaikasi on työelämäsi- vertaa tekemisiäsi tavoitteisiin ja muista että työaika on laatuaikaa. (Wiskari, 2014, 163–166.)

2.7 Työ ja itsensä johtaminen

Difference between a BOSS and a LEADER :**BOSS** says :*Go***LEADER** says :*Let's go*

Esimieheltä odotetaan asiantuntija-, henkilöstö-, laatu- ja talousjohtamiseen sekä verkostojohtamiseen liittyvää osaamista. Toimintojen kehittäminen vaatii tutkimus- ja kehittämistoiminta- ja arviointitaitoja. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa odotetaan esimiehiltä myös taitoja johtaa taloudellisesti ja tehokkaasti, ohjaten moniammatillista henkilöstöä ja soveltaen alan uusinta tietoa. (Viitanen ym., 13, Chane 2010, 8-10, 120.) Kansteen (2010) mukaan yksi henkilöstöjohtamisen ydinasioista on myös työhyvinvoinnin johtaminen ja se korostuu keskeisenä työyksiköiden menestystekijänä. Se on merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä ja tarkoittaa, että työhyvinvointi huomioidaan kaikessa päätöksenteossa. Alaisten työssä jaksaminen heijastuu esimiehen hyvinvointiin ja päinvastoin, joten jaetun johtajuuden merkitys korostuu. Jaetun johtajuuden perustana on toimiva, avoin yhteistyö ja delegointi, esimiehen vastuuta se ei kuitenkaan poista. **Tämän päivän johtajuudessa korostuu vuorovaikutus ja jakaminen.** (Wilskman, 2014.)

Johtaminen on siten taitolaji, joka vaatii esimieheltä monipuolista osaamista. Esimiehen tulee hallita oma toimintansa, omata hyvät kommunikaatiotaidot, ymmärtää ihmisten ja asioiden johtaminen, hallita taloudelliset ja strategiset näkökohdat ja sen lisäksi hänen on oltava luova ja muutosten johtamiskykyinen. Työhön kuuluu valtaa ja vastuuta, suunnittelua, henkilöstöasioita, organisointia ja valvontaa, taloushallintoa, delegointia, koordinoitua ja päätöksentekoa. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila, 2012, 111–112.) Sydänmaanlaakan(2004) mukaan esimieheltä odotetaan ammattiosaamista, vuorovaikutusosaamista (jämykyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus ja verkostoituminen), hyvinvointiosaamista (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen jaksaminen, stressinhallinta sekä nöyryys), tehokkuusosaamista (havaitseminen, analysointi, päätöksenteko, toimintatarmo, ajanhallinta ja kyky uudistua) sekä johtamisosaamista (visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen ja valmentaminen sekä muutoksen johtaminen)(Hyppänen, 2007, 23).

Hyppäsen (2007) mukaan esimiestaidot koostuu kolmesta eri osa-alueesta: **tahdosta, taidosta ja tiedosta**. Tärkeää on näiden alueiden yhdistämisenosaaminen, sillä hyvää esimiestyötä ei voi rakentaa minkään yksittäisen osa-alueen tai taidon varaan. (Hyppänen, 2007, 22–24.) Hyvään esimiesosaamiseen liittyy olennaisesti **hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kyky delegoida, hyvät päätöksentekotaidot, ristiriitojen hallinta, itsensä johtaminen sekä hyvin sisäistynyt esimiesrooli ja kyky herättää luottamusta** (Aarnikoivu, 2010, 71–88). Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen uskaltamalla tehdä myös vaikeita päätöksiä, huolehtien siitä, että koko henkilökunnalla on selkeä ja yhteinen päämäärä. Hyvä johtaminen on joustavaa, oikeudenmukaista sekä luottamusta herättävää. Hyvä esimies huolehtii myös vaatimusten ja osaamisen tasapainosta luoden edellytyksiä henkilöstön jatkuvalla kehitymiselle, pitäen huolta myös omasta ammattitaidostaan ja kehitymisestään. Kaiken kaikkiaan se on henkilöstön mahdollisimman hyvän työnteon mahdollistamista. Johtajalle on määritelty paljon erilaisia ominaisuuksia, hänen odotetaan olevan muun muassa jämykä, empaattinen, vaikuttava, avoin, tuloksellinen, tarmokas, fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti ja henkisesti hyvä kuntoinen ja nöyrä. Hänen pitää myöskin osata kommunikoida, rakentaa verkostoja, valtuuttaa, johtaa tiimiä ja muutosta, toimia valmentajana, havainnoida, analysoida, tehdä päätöksiä, hallita aikaa ja stressiä sekä uudistua. Johtamiselta ja johtajalta odotetaan siten paljon.(Suonsivu, 2014, 134–138.) Toiminnan kenttä on siis laaja ja siihen sisältyy erilaisten roolien sisäistämistä ja osaamista riippuen aina tilanteesta. Esimies parhaimmillaan pystyy soveltamaan roolejaan tilanteen mukaan ollen **manageri** (huolehtien asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta ja lakisäätöisten velvollisuuksien toteuttamisesta), **leaderi** (osoittaen suunnan ja varmistaen, että kaikilla on yhteiset tavoitteet selvänä, toimien esimerkkinä, huolehtien viestinnästä ja vahvistaen yhteishenkeä) ja **coach** (kannustaen toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti, auttaen löytämään omat voimavarat ja vahvuudet, on kiinnostunut ja kuunteleva).(Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 26–27.)

Onnistuakseen esimiestyössä esimies tarvitsee monenlaisia taitoja. Tärkeintä on pyrkiä keskittymään vahvuuksiin ja saamaan itse kunkin taidot ja luontaiset vahvuudet esille. Myös esimiehenä sinun tulee olla **tietoinen omista vahvuuksistasi ja heikkouksistasi**, joten kysy palautetta, hyödynnä työyhteisötutkimusten tuloksia, tarkkaile tekemisiäsi ja puhumisia, sillä puhumme ja teemme mielellämme asioita, jotka ovat meidän vahvuuksia; tutustu siis itseesi. (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 30–34.) Ristikangas ja Grünbaum(2014, 35–65.) ovat määritelleet esimiehen ydintaidot seuraavasti:

YDINTAIDOT		
<p>Vaali potentiaalia</p> <ul style="list-style-type: none"> erilaisuus on rikkaus näe mahdollisuuksia älä uhkia muista, että kaikissa on vahvuuksia, jokainen on potentiaalinen osaaja 	<p>Kiinnostu</p> <ul style="list-style-type: none"> on tahdon asia, opettele kiinnostumaan tavallisista arkisista asioista kysy(small talk): mitä kuuluu? mitä sinulla on mielessä? jne. tee myös merkityksellisiä asiakysymyksiä: mikä on tärkeää? mitä pidät mahdollisena? mikä on olennaista? jne. anna muiden mielipiteiden vaikuttaa ja rakenna toisten ehdotuksille ja ajatuksille kysy, kerro ettet tiedä anna tilaa ja vapautta viesti uusista asioista ja mahdollista osallistuminen istu alas, anna aikaasi (jota tietenkin voit ja tuleekin joskus) rajata 	<p>Kuuntele</p> <ul style="list-style-type: none"> on kyky keskittyä toisen ihmisen ymmärtämiseen yksi merkittävimmistä esimiehen taidoista on polku, joka johtaa yhteisymmärrykseen, ratkaisuihin ja sopimuksiin rakentaa yhteistyötä kuuntele sisäiltöä ja tapaa puhua muista, että kuuntelu tapahtuu myös kehollisesti (katsominen, asennot, nyökyttely yms.) oman ymmärryksen testaaminen; toistaen, tiivistäen tai ottaen esille pääkohdat)

Haasta	Kysy	Innosta
<ul style="list-style-type: none"> • mene epämuokavuusalueelle • katso asioita eri puolilta, laajemmin • haasta sekä itseäsi, että koko työyhteisöä • älä tyydy helppoihin ja nopeisiin vastauksiin haasteellisissa tilanteissa • malta odottaa oppimista ja kehittymistä • siedä tuskastumista, älä esitä asioihin ratkaisuja, vaan tee kannustavia kysymyksiä; mitä, miten, mitä ehdotatte jne. • vastuuta • opettele sanomaan ei ja kyllä • opettele havainnoimaan tunteitasi (harjoittele tietoista läsnäoloa ja tunteiden hallintaa) 	<ul style="list-style-type: none"> • vaatii läsnäolevaa kuuntelua ja aikaa • vuorovaikutuksen perustekijä • kysyminen palvelee yhteisön voimaantumista ja uuden tietoisuuden luomista • auttaa sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelmia • lisää tietoisuutta itsestä ja muista • vahvistaa luottamusta • vähentää painetta olla oikeassa • auttaa kehittymisessä ja kehittämisessä • on muutoksen työkalu • parantaa yhteishenkeä • herättää motivaatiota • harjoittele erilaisia kysymystyyppisiä (avoimia, suljettuja, henkilökohtaisia, tunnekysymyksiä, voimallisia kysymyksiä, miksi-kysymyksiä, valintakysymyksiä, vaimentavia kysymyksiä sekä johdattelevia kysymyksiä.) 	<ul style="list-style-type: none"> • on tuloksellisuuden lähde • auttaa ihmistä tekemään parhaansa • katsekontakti, nyökyttely, hymyily ja positiivinen asioiden ilmaisu auttaa innostuksen luomisessa • "Vähän hienoa, Vau, Mahtava, Loistavaa, No, jopas jotakin" • positiivisuuskin tarttuu; kehu, kannusta • ota selvää toisten vahvuuksista ja intohimoista ja hyödynnä niitä kannustaen • iloitkaa onnistumisista • anna positiivista palautetta • kannusta uusien asioiden oppimiseen • osoita kiinnostusta • huomioi myös työskentelytilojen viihtyisyys, sillä visuaalisuus ja viihtyisyys vaikuttavat myös tunnetiloihin

Valmentavan esimiehen tehtäviin kuuluu kolme erilaista aluetta. Hänen tulee toimia **edessä suunnan näyttäjänä, rinnalla yhdessä toimijana, osana ryhmää sekä taustalla vaikuttavana mahdollistajana. Suunnan näyttäjänä** esimiehen tehtävä on käydä kaikkien kanssa läpi organisaation tarkoitus, tavoitteet sekä päivittäistä toimintaa ohjaavat arvot. Hänen tehtävänsä on selkeyttää perustehtävä ja pukea strategia toiminnaksi, tehdä siitä konkreettista ja käsitettävää niin, että kaikilla on yhteinen samansuuntainen käsitys toiminnasta ja sen tavoitteista. Samalla esimiehen tulee huolehtia toiminnan rajoista, niin että yhteinen suunta säilyy. Tämä ei tarkoita toiminnan jäykkää muuttumattomuutta, vaan toiminnan muuttamista ja kehittämistä arvioinnin kautta. Turhia ja jäykkiä toimintamalleja pyritään muuttamaan, kunhan tavoitteiden mukaisuus säilyy. Esimies vastaa myös aikataulujen noudattamisesta ja antaa ohjaavaa, korjaavaa palautetta tarpeen mukaan. Myös viestinnän merkitys korostuu ja esimiehellä on erityisvastuita viestinnän suhteen. Kaikkea ei aina voi kertoa, mutta pitää pystyä olemaan rehellinen. "tästä asiasta en voi vielä kertoa" tai jos ei tiedä, niin sekin pitää pystyä sanomaan rehellisesti. Avoin viestintä on toiminnan kannalta erittäin merkityksellistä. (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 70–78.)

Toisena tehtävänä on olla **työyhteisön rinnalla toimivana jäsenenä**. On erittäin tärkeää olla osa työyhteisöä, tietoinen mitä työyhteisössä tapahtuu, kyetäkseen toimimaan esimiehenä. Esimiehen on tärkeää nähdä työyhteisö kokonaisuutena erilaisine osaajineen. Yhteistyön rakentuminen perustuu monen laisiin eri taitoihin muun muassa palautteen vastaanottamisen ja antamisen taitoon, tunteiden käsittely kykyyn sekä vuorovaikutukseen. Esimiehen tehtävänä on myös tehdä päätöksiä, vaikka ne eivät aina kaikkia yhteisön jäseniä miellyttäisikään. Esimies tarvitsee päätöksien tekemiseen avuksi koko yhteisöä, päätöksien tulee olla vastuullisia ja niiden avulla esimies varmistaa ja tukee tavoitteiden saavuttamista. Usein päätökset ovat vuoropuhelun tulos, perustuen yhteiseen sopimukseen, vaikeivat kaikki olekaan samaa mieltä. Päätöksenteko on esimiehen perustehtäviä. Työyhteisön viestintään on myös syytä kiinnittää huomiota. Esimiehen on syytä puuttua, jos viestintä esimerkiksi palavereissa on taistelemista, syyttelyä, juoruilua tai vähättelyä. Keskustelu kulttuurin pitäisi olla toista kuuntelevaa ja kunnioittavaa. Keskustelut voi virittyä lämpimällä, hyväntahtoisella huumorilla, ollen asiallista, kannustavaa ja ratkaisuhakuista. Palaute on myös merkittävä työvälinen hyvinvoinnin ja jaksamisen lisääjänä työyhteisössä mikäli sitä osataan antaa ja ottaa oikein. Ilman positiivista palautetta ihminen ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Jokainen meistä tarvitsee palautetta.

Positiivisen palautteen antaminen:

1. Anna positiivinen palaute heti
2. Kehu arjessa
3. Täsmällistä kehu (Hienoa, miten sinä..., Kiva, että sinä olet täsmällinen, sinulla on hyvä asenne...)
4. Käytä esimerkkejä
5. Kehu yksilöä ja ryhmää
6. Sovi palautteelle yhteiset säännöt (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 78–98.)

Rakentavan palautteen antaminen on aina haasteellista ja vaatii onnistuakseen ymmärrystä palautteen vastaanottajan toimintatyylistä. Ihmiskeskeiselle palautteen saajalle on tärkeää korostaa asian ja tilanteen positiivisia puolia ja henkilön vahvuuksia. Palaute tulisi pyrkiä rakentamaan esimerkiksi vinkeiksi miten toimintaa muuttamalla voi vaikuttaa asian paranemiseen ja koko yhteisön hyvinvointiin. Asiakeskeiselle palautteen saajalle asiat voi kertoa suorempaa faktoina antaen mahdollisuus suorituksen parantamiseen.

Rakentavan palautteen antaminen:

1. Mieti mitä haluat sanoa, mitä muutosta haluat saada aikaan
2. Nuku tarvittaessa yön yli tai odota viikonlopun yli, älä kuitenkaan vitkuttele kauan
3. Älä kohdistaa palautetta persoonaan, vaan käyttäytymiseen
4. Ole suora
5. Kerro käyttäytymisen vaikutukset työhön, työyhteisöön, prosesseihin tai itseesi
6. Pyydä palautteen saajaa toistamaan palaute, jolloin varmistat, että hän on ymmärtänyt palautteen oikein
7. Anna palautetta vain niistä asioista, jotka olet havainnoinut itse, tai olet vakuuttunut toisten havaintojen perusteella
8. Vältä syyllistämistä
9. Anna palaute asioista joihin voi vaikuttaa

Palautteen vastaanottaminen on myös yhtä tärkeää kuin sen antaminen. Palaute on tarkoitettu tutkittavaksi ja jokainen ratkaisee itsenäisesti, miten se vaikuttaa toimintaan. Palaute tarjoaa kuitenkin kasvun ja kehittymisen mahdollisuuden.

Rakentavan palautteen vastaanottaminen:

1. Kuuntele, älä keskeytä
2. Osoita myötätuntoa ja ole pahoillasi tapahtuneesta (Voi, ei kamalaa. Ymmärrän sinua. Onpa kurjaa, että käsitit niin, nyt ymmärrän....)
3. Kiitä, että hän otti asian puheeksi
4. Pyydä lupaa kertoa oma näkemyksesi tapahtuneesta
5. Mitä voimme tehdä asian korjaamiseksi, voinko auttaa?
6. Ehdota sopimusta, miten toimitaan

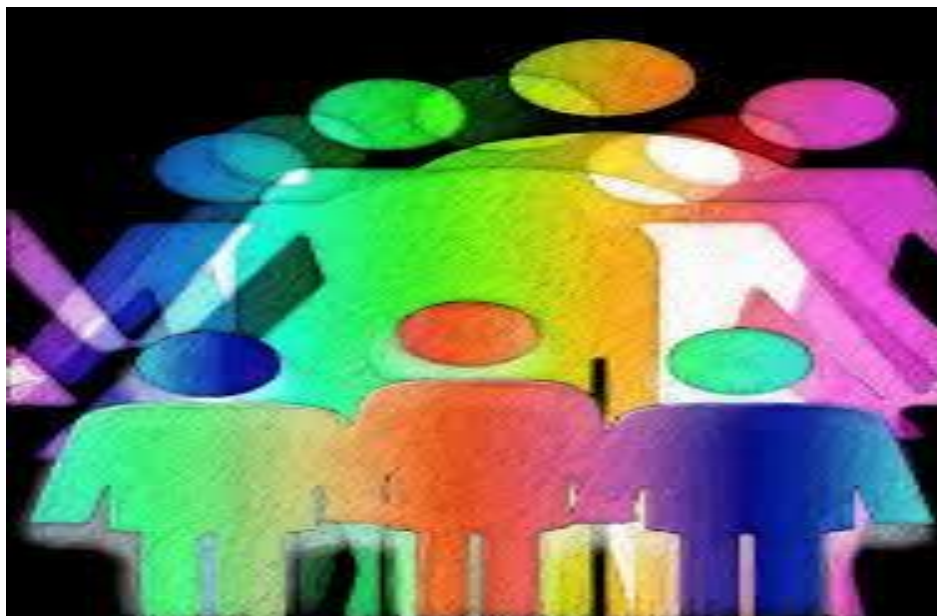
Positiivisen palautteen vastaanottaminen:

1. Kuuntele palaute, älä keskeytä, kiitä palautteesta
 2. Ilmaise tunteita, joita positiivinen palaute herätti
 3. Älä vähättele itseäsi tai toimintaasi
 4. Älä mitätöi tai vähättele toisen kehuja
 5. Älä kritisoi palautteen antajaa
 6. Älä ole omahyväinen
- (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 98–111.)

Kolmantena tehtävänä esimiehellä on toimia **taustalla mahdollistajana**. Tavoitteena on saada yhteisö toimimaan yhteen mahdollisimman hyvin, mahdollistaen kaikkien osallistuminen ja kuulluksi tuleminen. Eri-laisia vahvuuksia hyödyntäen kaikki yhteisön voimavarat tulevat käyttöön. Yhteisöt rakentuvat eritasoisin toimijoihin: huiput, perustyöntekijät ja heikot/haastavat. Esimiehen tehtävänä on huolehtia kaikkien sitoutumisesta ja tuloksellisuudesta huomioiden kaikkia yhtä paljon. Kaikki tarvitsevat kehua, kannustusta ja kiitosta, sen lisäksi huiput tarvitsevat lisä haasteita ja myös perusosaajat tarvitsevat lisä haasteita. Heikommilla tarvitsevat ohjausta, sparrausta ja työparin tukea. Onnistuakseen tässä esimiehen pitää pystyä hahmottamaan kokonaisuuksia. Kyetäkseen havainnoimaan kokonaisuuksia esimiehen tulee havainnoida yhteisön sisäistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tavoitesuuntausta. Havainnoimalla yhteisön toimintaa esimies voi vaikuttaa siihen muun muassa muuttamalla tiimien rakenteita siten, että osaaminen jakautuu paremmin ja kannustamalla. Osallistaminen on myös tärkeää työyhteisön toiminnan kannalta. Osallistaminen on ryhmämuotoista ongelmanratkaisua, osaamisen jakamista. Esimiehen tulee myös olla saatavilla työntekijöitä varten tarjoten mahdollisuutta keskusteluhetkiin. (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 115–128.)

Sinulla on lupa olla tavallinen ja keskeneräinen ihminen
 Tunne vahvuutesi ja rajoituksesi
 Kasva ja kehity — täydelliseksi et tule koskaan
 Ylläpidä hyvinvointiasi ja sosiaalisia suhteitasi
 Järjestä aikaa ajattelemiselle ja olemiselle
 Huolehdi, että esimiestyösi ja tehtäväsi tuntuvat mielekkäiltä
 Onnistumalla autat toisia onnistumaan
 Menestys alkaa sanalla ME
 (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 131.)

2.8 Työelämän ulkopuoliset asiat (perhe, ystävät, harrastukset)



Esimiesten merkittävimiksi työn kuormitustekijöiksi on useissa tutkimuksissa määritelty suuri työmäärä ja pitkät työpäivät, joidenka seurauksena esimiehet myös usein vievät töitä kotiin ja siten kuormittavat itsensä lisäksi myös perhettään ja sosiaalista elämäänsä (Tarvainen ym. 2005, 442).

On syytä muistaa, että vuorokaudessa on vain 24 tuntia, ja ajankäytössä tulee huomioida **tekemisen ja olemisen sopiva suhde**. On siis huolehdittava siitä, että on riittävästi aikaa myös työn ulkopuoliseen elämään; perheelle, ystäville, harrastuksille ja itselle. Työajan ulkopuolinen aika on merkityksellistä käyttää juuri niihin asioihin, jotka ovat itselle merkityksellisiä, tärkeitä ja lisäävät jaksamista ja hyvinvointia. Vapaalla olisi hyvä tehdä sellaisia asioita, jotka ovat tavallaan vastakkaisia roolillisesti suhteessa työhön. Fyysisen työn vastapainoksi voi kaivata ”henkisempiä” harrastuksia esimerkiksi lukemista ja toisaalta henkisesti kuormittavan työn vastapaino saattaa hyvin löytyä vaikka aktiivisesta liikunnasta. Jos sinulla on taipumusta suorittamiseen ja tuntuu siltä, ettet millään tahdo ehtiä tehdä kaikkea mitä haluaisit, niin sinua voi auttaa väljästi suunniteltu viikkokalenteri, jossa olet määrittelyt viikonpäiville eri ”tehtäviä”. Esim. maanantaina harrastetaan, tiistaina vietetään aikaa perheen kanssa, keskiviikkona harrastetaan joutilaisuutta, torstaina siivoillaan jne. **Kalenterista tulee kuitenkin tehdä väljä ja sellainen, että sitä on mahdollisuus muovata ilman syyllisyyttä.** (Nurmi, 2016, 166–174.)

3. TYÖYHTEISÖN KEINOT HYVINVOINNIN JA TYÖSSÄ JAKSAMISEN PARANTAMISEKSI JA YLLÄPITÄMISEKSI

Olet itse osa työyhteisöä ja siten voit myös työyhteisön kautta vaikuttaa sekä omaan että koko yhteisön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Toisaalta on hyvä myös tietää mitä yhteisöltä voi odottaa ja miten työyhteisön vaikutus osana jaksamista ja hyvinvointia näkyy.



3.1 Työnilo ja yhteistyö

”Useilla työpaikoilla on enemmän valittajia kuin ilon suurlähettiläitä.
Jokaisen velvollisuus on huolehtia siitä, että hän itse ei ole ilonpilaaja.”
(Riitta Uosukainen)

Työstään innostuneet ja kekseliäät työntekijät ovat työyhteisössä merkittävässä roolissa. He tuovat työyhteisöön työniloa ja luovat ympärilleen hyvinvointia, joka auttaa jaksamaan tiukoissakin paikoissa. Työnilo on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus ja voimavara, johon itsekukin voi vaikuttaa. Mistä työnilo sitten syntyy? Työnilo syntyy myönteisistä tunteista, joiden avulla voidaan nähdä työtä ja sen tekemistä uusin silmin. Se on osa positiivista psykologiaa, joka korostaa työn voimavarojen merkitystä, myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. Sen sijaan, että kiinnitetään huomiota vain työssä oleviin epäkohtiin, aletaankin etsiä työn vahvuuksia ja sitä mikä on hyvin, vahvistaen niihin liittyviä toimintoja. Psykologinen pääoma liittyy siis myönteisiin ominaisuuksiin ja tunteisiin, joilla on merkitystä käyttäytymisessä ja myöskin työssä suoriutumisessa. Psykologista pääomaa voidaan kuvata itseluottamuksena, toiveikkuutena, optimismina ja sitkeytenä. Tärkeimmiksi kyseisiin asioihin vaikuttaviksi tekijöiksi nousee hyvä työilmapiiri, esimiehen tuki, mielekkäät työtehtävät sekä palaute ja kannustus. (Manka, 2014, 89–103.) Työniloon tarvitaan rakennusaineiksi myös hyvinvoiva organisaatio, jolla on selkeä strategia ja visio. Jokaisen tietoisuus omasta perustehtävästä ja sääntöjen ja ohjeiden tulee olla selkeitä, johdonmukaisia ja yhteisiä. Myöskin mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, työyhteisön joustavuus sekä työympäristön toimivuus lisäävät työniloa. Osallistavalla ja kannustavalla johtamisella on myös työniloa lisäävä vaikutussamoin kuin työyhteisön avoimella vuorovaikutuksella. (Manka, 2011, 78–146.) Kyse on pitkälti sekä esimiehen esimiestäidoista että alaisten alaistaidoista eli kokonaisuudessa voidaan puhua työyhteisötaidoista.

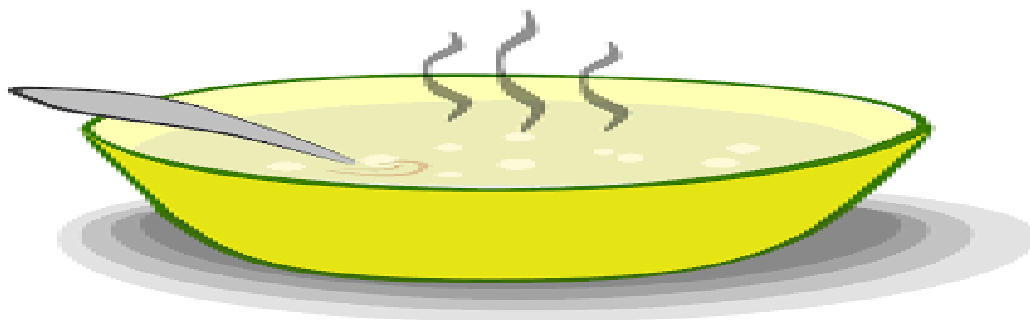
Miten voit esimiehenä auttaa itseäsi ja työyhteisöä kehittymään ja kokemaan työniloa:

- innosta
- kannusta
- arvosta
- luota
- luo mahdollisuuksia kehittää omaa työtä ja kehittyä
- luo mahdollisuuksia vaikuttaa, osallistua
- ole läsnä arjessa, kysele kuulumisia
- anna sekä myönteistä että rakentavaa palautetta
- ota vastaan palautetta ja kiitä siitä
- tartu jämäkästi epäkohtiin
- ole reilu ja oikeudenmukainen
- keskustele ja kuuntele
- selkiytä työn perustehtävä ja tavoitteet
- huolehdi hyvästä perehdytyksestä
- kerro odotuksistasi
- palkitse
- opettele nauttimaan vaikeuksien voittamisesta, kerro onnistumisista ääneen
- pyydä tukea omalta esimieheltäsi
- kehu
- keskustele kollegoitten kanssa (vertaistuki)
-

Miten työntekijä voi kehittää työyhteisötaitojaan:

- keskity perustehtäväsi laadukkaaseen toteuttamiseen
- kuuntele ja ole läsnä
- toimi yhteistyöhalukkaasti
- pyri ajattelemaan myönteisesti
- opettele tunnistamaan omia vahvuuksiasi ja kehittämiskohteitasi
- ole avoin uusille asioille ja ole valmis muuttamaan toimintatapoja
- ole täsmällinen ja luotettava sekä avoin ja rehellinen
- huolehdi omasta hyvinvoinnista myös työn ulkopuolella
- arvosta esimiestäsi ja työkavereitasi
- tue ja auta esimiestäsi ja työkavereitasi heidän tehtävissään
- ota vastaan palautetta ja kiitä siitä, anna toisille palautetta rakentavasti
- viesti selkeästi
- arvioi omaa toimintaasi ja sen vaikutuksia työyhteisössä
- ole aloitteellinen, mutta älä loukkaannu jos kaikkia ideoitasi ei voida toteuttaa, kerro esimiehellesi työn ja työolosuhteiden keskeisistä asioista ja kehittämiskohteista sekä omista tavoitteistasi ja tarpeistasi
- perehdy esimiehen tehtäväkenttään äläkä vaadi häneltä kohtuuttomia

Jaettu ilo on kaksinkertainen, joten keskittykää yhdessä työyhteisön kanssa toimiviin hyviin asioihin ja miettikää miten niitä voidaan edelleen vahvistaa, keskittykää myönteisiin asioihin, toisaalta kuitenkin niin, ettei ongelmia lakaista piiloon, vaan myös ne käsitellään rakentavasti ja ratkaisuja etsien. Miettikää yhdessä mitkä asiat yhteisössä tuottaa työniloa ja lisäävät jaksamista, mitä pitää tehdä asioiden saavuttamiseksi. Iloitkaa onnistumisista. Laatikaa yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. (Manka, 2014, 89–103, työturvallisuuskeskus.)

**Työnilon keitto:**

- kannan oman korteni yhteiseen kekkoon
- laitan mausteeksi arvostusta työtovereiden mielipiteitä kohtaan
- olen luotettava ja luotan siihen, että muutkin osaavat
- arvostan omaa ja muiden työtä ja osaamista
- viljelen huumoria keittoa hämmentäessäni
- otan ongelmat käsittelyyn, mutta en jää vatkamaan niitä
- olen valmis auttamaan muita
- kehitän osaamistani
- nautimme yhdessä yhteisen keiton syömisestä, kertoen samalla mikä on elämän suolaa
- annan positiivista palautetta hyvästä sopasta
- odotan innolla seuraavaa päivää, uuden keiton keittämistä ja työkavereideni tapaamista (mukaillen Leena Markkanen.)

4. TYÖNANTAJAN KEINOT JAKSAMISEN TUKEMISEKSI

Vaikkaet voikaan itse näihin asioihin juurikaan vaikuttaa, on sinun hyvä olla tietoinen siitä mitä voit työnantajaltasi edellyttää työssä jaksamisen edistämiseksi.

Työn tekemistä ohjaa ja säätelee monet lait, jotka velvoittavat työnantajaa järjestämään toimintaa niiden pohjalta. Tällaisia lakeja ovat muun muassa: **työturvallisuuslaki** (2002/38), jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Jos työntekijän todetaan työssä joko psyykkistä tai fyysistä kuormitusta, joka uhkaa hänen terveyttään, niin työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi. **Työterveyshuoltolain** (2001/1388) tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. **Työsopimuslakiin** (2001/55) sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta myös siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös toiminnan, tehtävien tai työmenetelmien muuttuessa. **Työsuojelun valvontalain** (2006/44) tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. **Yhteistoimintalaki** (2007/334) toteutetaan yrityksen työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken. Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet. Myös monet muut lait, asetukset ja alan työehtosopimukset ohjaavat toimintaa ja ovat kaiken perustana.

Työterveyshuollon järjestäminen on siis yksi työnantajan perusvelvoitteista. Sen tavoitteena on edistää terveyttä ja huolehtia työympäristön turvallisuudesta yhdessä työnantajan kanssa. Työterveyshuolto tarjoaa työterveyslääkärin ja – hoitajan palveluja ja sieltä on mahdollisuus saada myös työfysioterapeutin ja – psykologin asiantuntemusta. Työterveyshuolto toimii työntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen apuna yhdessä työturvallisuusasiantuntijoiden, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon kanssa. Ulkoisia yhteistyökumppaneita ovat muun muassa kuntoutuslaitokset ja vakuutusyhtiöt. Työterveyshuolto järjestää työpaikan turvallisuuskartoituksia, työterveys- ja turvallisuusriskien arviointia, terveystarkastuksia, terveysneuvontaa sekä seuraa sairauspoissaoloja ja hoitaa työhön liittyviä sairaanhoitopalveluja. (Rauramo, 2012, 37–38.)

Työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen on merkityksellistä sekä työyksikön, yhteiskunnan, yksilön ja hänen perheensä näkökulmasta. Työnantaja voi edesauttaa työntekijän työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen työaikajoustoilla sekä huolehtimalla että työmäärä ja työtahti ei tuota liikaa työpainetta ja tarvetta esimerkiksi ylityölle ei tule. Myös henkisen kuormituksen ja esimiestyön parantamisen koetaan merkityksellisinä tekijöinä työn ja yksityiselämän sovittamisen kannalta. (Suomala, 2014, 76–86.) Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen on henkilökunnan työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta erittäin merkittävää. On tärkeää, että kiinnitetään huomiota sekä rakenteellisiin (esim. henkilöstöstrategia) että asenteellisiin (hyväksyntä, kannustus) toimintoihin ja niiden kehittämiseen ja edistämiseen. (Mauno ja Kinnunen, 2005, 278–283, Rauramo, 2008, 21–23.) On tärkeää, että työntekijöiden työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan mm. osa-aikajärjestelyillä, jolloin jaksaminen ja hyvinvointi paranevat (Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel & Dragano, 2014, 422–426). Huomiota tulee kiinnittää siihen, että perhemyönteisyys ei koske vain perheen ns. pikkulapsivaihetta, vaan strategioissa on huomioitava myös muihin elämän haastaviin tilanteisiin (mm. ikääntyvät vanhemmat, vakavat sairastumiset) liittyvät tarpeet (Rantanen ja Kinnunen, 2005, 260).

Palkitsemisella voidaan myös lisätä työhyvinvointia ja jaksamista. Usein kuitenkin palkitseminen nähdään kapeasti vain rahallisena. Palkitseminen koostuu kuitenkin monista erilaisista keinoista. Palkitsemiskeinoja on rahan ja palkkioiden lisäksi muun muassa kiitos, arvostuksen osoittaminen, luovuuden ja itsensä kehittämisen mahdollistaminen, joustavuus, lisähaasteet ja – vastuut. Myöskin koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ovat palkitsemisen muotoja. Olennaista olisi löytää ne tekijät palkitsemisessa, jotka motivoivat parhaiten, sillä oikeanlainen palkitsevuus tuottaa motivaatiota ja työssä jaksamista. (Lammintakanen, 2011, 253–255.) Oikeanlaisen rakentavan palautteen, palkan ja palkit-

semisen saaminen on merkittävää jaksamisen näkökulmasta. Abraham Maslow onkin sanonut, että ”onnelisimpia ihmisiä työelämässä ovat ne, jotka tekevät hyvin sen minkä kokevat tärkeäksi”. (Rauramo, 2008, 152–156.)

Mentoroinnilla ja työnohjauksella voidaan myös olennaisesti parantaa yksilön työssä jaksamista. Mentoroinnissa on kyse toisen samassa asemassa olevan ammatillisen kasvun tukevasta vuorovaikutuksesta (mentori-oppipoika tai kisälli-asetelma). Tavoitteena on toisen kehityksen ja ammatillisen kasvun tukeminen, ohjaaminen omien voimavarojen käytössä ja myöskin ihmisenä kasvamisen tukeminen. Toiminta on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista. Mentorointisuhteeseen kuuluu rakentava palaute, ohjaus, rohkaisu, kuuntelu ja kannustus, oman tiedon ja taidon toisen käyttöön antaminen. Mentoroinnin avulla voidaan parantaa motivaatiota, kykyä reflektointiin sekä parantaa itsetuntoa ja osaamista. (Piili, 2006, 169–172.)

Myös työnohjauksella voidaan parantaa jaksamista ja sen avulla voidaan parantaa ammatillista toimintaa ja taitoa käsitellä painetta ja hankalia työelämän tilanteita. Työnohjaus vuorovaikutteista toimintaa, jonka tavoitteena on tukea ammatillisuutta, auttaa käsittelemään työssä ilmeneviä tunteita, haasteellisia työtilanteita sekä auttaa löytämään omia voimavaroja. Sille on määritelty ajallinen kesto ja sen toteuttamisesta vastaa työnohjauskoulutuksen saanut henkilö. (Ristikangas, 2008, 5-8.)

"Kun työ on nautinto, elämä on ilo. Kun työ on velvollisuus, elämä on orjuutta." — Kirjailija Maksim Gorki (1868–1936)



Valmentavan esimiehen huoneentaulu:

- **Sinulla on yksilönä oikeus ja velvollisuus tehdä omasta työelämästäsi juuri sinulle paras mahdollinen.**
- **Ole rohkea ja lähde rakentamaan hyvinvoivaa tulevaisuutta ottamalla vastuu omasta hyvinvoinnistasi.**
- **Aikuisesta vastuusta hyötyvät oma tiimisi ja perheesi sekä sinä itse.**

(Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 25.)

LÄHTEET

- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämätaidot- menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- CHANE, Linda Kay. 2010. Nurce manager competenciens. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-06-09] Saatavissa: <http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2762&context=etd>
- HEISKE, Pirkko 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor.
- HEIKKILÄ, Jorma ja HEIKKILÄ, Kristiina. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.
- HUTTUNEN, Jussi. 2015. Terveellinen ruoka. Duodecim. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-12-05] Saatavilla: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00934
- HYPPÄNEN, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- JUUTI, Pauli ja SALMI, Pontus, 2014. Tunteet ja työ. uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KAISTILA, Maijaliisa. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä ja Kuntien eläkevakuutuskeskus
- KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja-Liisa ja OLLIKAINEN, Marja. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Publishing Oy.
- LAAKSONEN, Hannele, NISKANEN, Jouni ja OLLILA, Seija. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita PrimaOy.
- LAMMINTAKANEN, Johanna. 2011. Henkilöstö voimavarana- osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: RISSANEN, Sari ja LAMMINTAKANEN, Johanna (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- LAMPIKOSKI, Timo 2009. Hidasta! ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- LUNAU, Thorsten, BAMBRA, Clare, EIKEMO, Terje A., VAN DER WEL, Kjetil DRAGANO, Nico. 2014. A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. European Journal of public health, Vol. 24, No. 3, 422–427. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-13.] Saatavissa: <http://eurpub.oxfordjournals.org/content/eurpub/24/3/422.full.pdf>
- LUUKKALA, Jouni. 2011. Jaksaa, Jaksaa, Jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- MANKA, Marja-Liisa. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- MANKA, Marja-Liisa. 2013. Työnilo voimavarana. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-12-12] Saatavissa: https://www.mtk.fi/reppu/tyohyvinvointi/fi_FI/materiaalit/_files/90258680649810648/default/Manka_Ty%C3%B6nilo%20voimavarana.pdf
- MANKA, Marja-Liisa. 2014. Työnilo- pää(n)asia. Kirjassa. RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.). Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidtajaliitto. Porvoo: Bookwell Oy.89–107
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- MARKKANEN, Leena. 2010. Kirjassa JABE, Marjatta. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.102
- MÜLLER, Kiti. Aivot ja liikunta. 2007. Työterveyslääkäri 2007;25(2):26–28. [viitattu 2016-12-08] [verkkojulkaisu] Saatavissa: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00427
- NISKANEN, Mauno, MURTO, Kari ja HAAPAMÄKI, Jouko. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

- NUMMELIN, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy.
- NURMI, Heli. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrät karikot. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- PARTINEN, Markku. 2013. Unen huolto. Nuku hyvin. Lehdessä: Hyvä Uni. Uniutiset 2/2013. Helsinki. Uniliitto ry. [viitattu 2016-12-12] [verkkojulkaisu] Saatavissa: http://www.uniliitto.fi/File/uniutiset_2-2013_LOW.pdf
- PIILI, Marjut. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- RANTANEN, Johanne ja KINNUNEN, Ulla. 2005. Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru ja MAUNO, Saija. (toim.). Kustannustoimittajan kirja. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 229–264
- RAURAMO, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- RAURAMO, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- RISTIKANGAS, Vesa, AALTONEN, Tapio ja PITKÄNEN, Eeva. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta. 2008. Työnohjaus ja coaching- samaa ohjausperhettä. [viitattu 2016-12-19] [verkkojulkaisu] Saatavissa: http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2012/01/Coaching_ja_tyonohjaus_2008_01.pdf
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUM, Leni. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- RYTIKANGAS, Iina 2008. Tehokas ajankäyttö- vähemmän stressiä enemmän tuloksia. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- SALLINEN, Mikael, KANDOLIN, Irja ja PUROLA, Mari. 2007. Psykykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Duodecim terveyskirjasto. [viitattu 2016-12-12] [verkkojulkaisu] Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00004
- SUOMALA, Tiina. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen- voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.). 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy. 76–88
- SURAKKA, Tuula. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- TARVAINEN, Tiina, KINNUNEN, Ulla, FELDT, Taru, MAUNO, Saija ja MÄKIKANGAS, Anne. 2005. Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Työ ja Ihminen 19(2005)4: 440–456. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-05-27] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_4_2005.pdf
- VIITANEN, Elina, KOKKINEN, Lauri, KONU, Anne, SIMONEN, Outi, VIRTANEN, Juha V ja LEHTO, Juhani. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala. [verkkojulkaisu] [viitattu 2016-06-01] Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>
- VIRKKUNEN, Kirsi. 2007. Hyvä Uni. [viitattu 2016-12-12] [verkkojulkaisu] Saatavissa: <http://www.kilpirauhasliitto.fi/index.php/kilpirauhas sairaudet/asiantuntijoiden-kirjoituksia/137-hyva-uni-kirsi-virkkunen-1612007.html>
- VIROLAINEN, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

VIROLAINEN, Harri ja VIROLAINEN, Ilkka. 2016. Mielen voima. Mielen vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

WILSKMAN, Kaarina. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. 2014. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-11-12] Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

WISKARI, Juha 2014. Kiireentappose. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Liikuntapiirakka aikuisille. UKK-instituutti. Osaamista terveystiikunnan edistämiseen. [viitattu 2016-12-08] [verkkajulkaisu] Saatavissa: <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka-2-2>

Suomen Mielenterveysseura. Rentoutuminen palauttaa voimia. [viitattu 2016-12-12] [verkkajulkaisu] Saatavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/rentoutuminen-palauttaa-voimia>

Suomen Mielenterveysseura. Stressi kuuluu elämään. [viitattu 2016-12-12] [verkkajulkaisu] Saatavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/stressi-kuuluu-elamaan>

Suomen Mielenterveysseura. Metsäkävely yhdisti metsän ja mielen terveyden. [viitattu 2016-12-12] [verkkajulkaisu] Saatavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/kehittamistoiminta/paattyneet-hankkeet/metsakavely-yhdisti-metsan-ja-mielen-terveyden>

Terveyttä ruoasta- Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [viitattu 2016-12-8] [verkkajulkaisu] Saatavissa: http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.3_es.pdf

Työterveyslaitos, 2016. Ergonomia ja kognitiivinen ergonomia. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-12-8] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/?s=ergonomia>

Työturvallisuuskeskus (ttk). Alaistaitojen kehittäminen. [verkkajulkaisu] [viitattu 2016-12-13] Saatavissa: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen)

Lisälukemista

BATTISON, Toni. 2001. Voita stressi : tietoa miehelle terveydestä ja hyvinvoinnista. Mattina.

FADJUKOFF, Päivi. 2009. *Identiteetti persoonallisuuden kokoavana rakenteena*. Teoksessa METSÄPELTO, Riitta-Leena ja FELDT, Taru. (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset piirteet. Juva: PS-kustannus, 179–193.

HÄMÄLÄINEN, Pekka. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

JUUTI, Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

KOIVISTO, Kari. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KELTIKANGAS-JÄRVINEN, Liisa. 1994. *Hyvä itsetunto*. Porvoo: Werner-Söderström.

KELTIKANGAS-JÄRVINEN, Liisa. 2008. *Tunne itsesi suomalainen*. Helsinki: WSOY.

LUNDBERG, Tom. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.

SUONSIVU, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

SUONSIVU, Kaija. 2015. Kohti riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa.

TOIVAKKA, Sari ja MAASALO, Miina. 2011. *Itsetunto kohdalleen! Harjoituksia itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.