



Esihenkilön työkalut psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi

Heidi Turunen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen

Turunen, Heidi

Esihenkilön työkalut psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 92 sivua + liitteet

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työelämä on muuttumassa, pula osaajista on todellista. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kilpailutekijänä. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen ja töissä täytyy voida hyvin. Työnantajan on oltava selvillä henkisistä eli psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja ryhdyttävä toimiin, jos niistä aiheutuu haittaa tai vaaraa työntekijöiden terveydelle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ne keinot ja työkalut esihenkilön työssä, joilla hän voi tunnistaa ja vähentää niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista psykososiaalista kuormitusta. Tavoitteena oli myös lisätä esihenkilöiden tietoa psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myös, mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta työnjohtajien keskuudessa. Työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden lähtökohtana on työsuojeluhallinnon laatima vaarojen arviointiprosessi. Siihen kuuluu, että haitallinen kuormitustekijä pitää ensin tunnistaa ennen kuin se voidaan poistaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä. Empiirinen aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastatteluja. Tutkimuksen kohteena oli toimeksiantajaorganisaatio NCC Suomi Oy:n työnjohtajat. Haastatteluun osallistui 7 henkilöä ja ne toteutettiin verkkotapaamisina joulukuun 2022 – tammikuun 2023 aikana. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin kolmen aihepiirin kautta: työnjohtajien kuormitustekijät, työntekijöiden kuormitustekijät ja työn voimavaratekijät. Eniten kuormitusta aiheuttivat sekä työnjohtajilla, että työntekijöillä työnjärjestelyihin liittyvät kuormitustekijät kohtuuton aikapaine ja liiallinen työmäärä. Työnjohtajia kuormitti myös työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät epäselvä työnjako sekä jatkuvat keskeytykset. Kuormitusta syntyi myös työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä kuormitustekijöistä, joita ovat toimimaton yhteistyö ja huono tiedonkulku. Oman työn ja työyhteisön suurimpia voimavaratekijöitä olivat kollegat, keskusteluyhteys ja vuorovaikutus.

Hyvällä johtamisella voidaan vähentää psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Avointa keskustelukulttuuria ylläpitämällä pystytään tunnistamaan henkilöiden kuormittuneisuus. Oman työn suunnittelulla ja ennakoimisella pystytään työtä hallinnoimaan sekä vähentämään kuormitusta. Vahvistamalla työn voimavaratekijöitä synnytetään työn imua, joka vähentää työuupumusta.

Avainsanat (asiasanat)

Psykososiaalinen kuormitus, työhyvinvointi, työn imu, työn voimavaratekijät

Turunen, Heidi

Manager's tools to reduce psychosocial workload factors

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 92 pages + attachments

Business Administration. Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Working life is changing, the shortage of skilled workers is real. Well-being at work is of great importance as a competitive factor. Every employee has the right to good management and must feel good at work. The employer must be aware of the psychosocial burden and take action if they cause harm or danger to the employees' health.

The aim of the thesis was to find out what are the means and tools in the supervisor's work that he can use to identify the load and reduce those that cause harmful psychosocial workload factors. The aim was also to increase the knowledge of supervisors about psychosocial burden factors. The purpose of the study was to find out what causes psychosocial workload factors among foremen. The starting point for the health and safety of employees is the hazard assessment process prepared by the Occupational Safety and Health Administration. This means that the harmful load factor must first be identified before it can be removed.

The research was carried out using a qualitative method. Empirical data was collected using thematic interviews. The subject of the study was the foremen of the commissioning organization NCC Suomi Oy. Seven people participated in the interviews, and they were conducted as online meetings between December 2022 and January 2023. Content analysis was used in the analysis of the sample.

The results of the study were discussed through three topics: load factors for supervisors, load factors for employees, and work resource factors. The load factors related to work arrangements, unreasonably tight deadlines and too high workload, caused the most stress for both foremen and workers. Foremen were also burdened by load factors related to the content of work, unclear division of responsibilities and constant interruptions. Load also arose from load factors related to the social functionality of the work community, such as inefficient teamwork and poor communication. Colleagues and interaction were the greatest resources for work and the work community.

With good management, it is possible to reduce psychosocial burden factors. By maintaining an open discussion culture, it is possible to identify the burden of individuals. By planning and anticipating one's own work, one can manage the work and reduce the load. By strengthening work resource factors, work engagement is created, which reduces work burnout.

Keywords/tags (subjects)

Psychosocial workload factors, well-being at work, work engagement, work resource factors

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet.....	6
2.1	Työn tavoitteet.....	6
2.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
3	Tutkimuksen toteutus.....	8
3.1	Tutkimusympäristö	9
3.2	NCC Palvelut.....	10
3.3	Työnjohtajat	11
3.4	Tutkimusaineisto laadullinen menetelmä.....	12
3.5	Aineiston keruumenetelmä teemahaastattelu.....	14
3.6	Tutkimusaineiston analyysi	21
3.7	Eettiset ratkaisut	24
4	Psykososiaalinen kuormitus.....	27
4.1	Työn kuormittavuus ja työkyky	28
4.2	Työn psykososiaalinen kuormitus	30
4.3	Työn voimavaratekijät.....	37
4.3.1	Palautuminen.....	39
4.3.2	Resilienssi.....	41
4.3.3	Työn imu ja työn ilo	42
4.4	Johtaminen osana työhyvinvointia	46
5	Tulokset.....	52
5.1	Työnjohtajien työn kuormitustekijät	52
5.2	Työntekijöiden kuormittuneisuus	60
5.3	Tunnistettavuus.....	61
5.4	Työkaluja	64
5.5	Voimavaratekijät	65
6	Pohdinta.....	67
6.1	Johtopäätökset.....	67
6.2	Luotettavuus yms.....	75
6.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet.....	79

Lähteet	83
Liitteet	93
Liite 1. Sähköpostiviesti.....	93
Liite 2. Haastattelukutsu	94
Liite 3. Suostumuslomake opinnäytetyöhön	95
 Kuviot	
 Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	8
Kuvio 2. Haastattelussa käytetyt teemat	16
Kuvio 3. Esimerkki tarkentavista kysymyksistä	17
Kuvio 4. Vaarojen arviointiprosessi.....	32
Kuvio 5. Psykososiaaliset kuormitustekijät	33
Kuvio 6. Voimavaramalli	37
Kuvio 7. Työn vaatimusten ja hallinnan malli	39
Kuvio 8. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat	44
Kuvio 9. Työnjohtajien psykososiaaliset kuormitustekijät.....	59
Kuvio 10. Työnjohtajien psykososiaaliset kuormitustekijät ja ratkaisuehdotukset	82

1 Johdanto

Suomessa on käynnissä suurin työelämän muutos aikoihin. Muutokseen ovat vaikuttaneet kriisit: koronapandemia, Ukrainan sota ja energiakriisi, sekä myös megatrendit, kuten hybridityön tekeminen osana työelämää. Nämä ovat tuoneet epävarmuutta ja massiivista työvoimapulaa, työelämän täytyy kehittyä. (Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin 2023.) Se miltä työ ja työyhteisöt näyttävät, ovat hyvin erilaisia kuin aikaisemmin. Pula osaajista on todellista, tämän takia organisaatioiden tuleekin kiinnittää enemmän huomiota siihen, minkälaisia työnantajia he ovat. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kilpailutekijänä. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen ja töissä täytyy voida hyvin. Muutokset työelämässä vaikuttavat jaksamiseen sekä suoraan että välillisesti. (Koivuniemi 2020, 11–12.) Työllä on myös mahdollisuus edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä (Vesterinen 2006, 9).

Työsuojeluhallinto määrittelee, että ”työnantajan on oltava selvillä työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä, sekä ryhdyttävä toimiin, jos niistä aiheutuu haittaa tai vaaraa työntekijöiden terveydelle” (Psykososiaalinen kuormitus n.d.). Työolobarometrin 2021 mukaan keskimmäiset ikäryhmät eli 35–44-vuotiaat toimihenkilöt sekä julkisella sektorilla työskentelevät arvioivat työnsä henkisesti raskaaksi. Lisäksi heillä todetaan myös muita enemmän työuupumuksen oireita ja stressiä. Koronapandemia on muokannut työkuulttuuria, ja se on tuonut uusia piirteitä niin lähi- kuin etätööhön. Nämä piirteet kuormittavat ja haastavat jaksamista. Fyysinen ja henkinen palautuminen ovat heikentyneet koronapandemian jälkeen. (Lyly-Yrjänäinen 2022.)

Pitkittyneellä koronapandemialla ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet psykososiaalisen kuormituksen lisääntymiseen. Terveysongelmat ja jaksamisen haasteet ovat tutkimusten mukaan yhteydessä psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, ja tämän takia niiden tunnistaminen ja hallinta on tärkeää. (Työsuojeluhallinnon vuosikertomus 2021.) Aluehallintovirasto on saanut vuoden 2021 aikana lähes 2400 yhteydenottoa koskien häirintää ja psykososiaalista kuormitusta. Työssä kuormittumiseen liittyvät yhteydenotot ovat kasvaneet, vaikka kokonaismäärä onkin pysynyt viime vuosina suunnilleen samana. Työsuojeluviranomainen valvoo työnantajan toimintaa sekä työturvallisuuslain säännöksiä mm. häirinnästä ja siitä minkälaisia kuormitustekijöitä työssä on. (Häirintään ja työssä kuormittumiseen liittyviä yhteydenottoja tuli työsuojeluviranomaiselle vuoden 2021 aikana lähes 2400.) Työnantajan tulee huolehtia siitä, että

työ ei kuormita tekijäänsä, mutta ei myöskään esihenkilöä. Kuormittuminen on vuorovaikutustilanne, joka syntyy työstä ja työntekijästä. Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa kahteen osaan: psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Työhyvinvointiin ja psykososiaalisen kuormituksen kokemiseen vaikuttavat organisaation johtamiskäytännöt ja esihenkilötoiminta. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.)

Psykososiaalisesta kuormituksesta voidaan käyttää myös nimitystä henkinen kuormitus. Viimeisten vuosien aikana sitä on tutkittu hyvin paljon Suomessa sekä muualla Euroopassa. Tutkimuksissa on havaittu, että psykososiaalisilla kuormitustekijöillä on yhteyksiä huonoon työlaatuun, työntekijöiden sairastumiseen pitkällä aikavälillä sekä puutoksiin työtyytyväisyydessä. Hyvällä johtamisella pystytään kuitenkin vähentämään psykososiaalisia kuormitustekijöitä. (Goetz, Berger, Gavartina, Zaroti & Szecsenyi 2015, 3–6.)

Työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä ovat työuupumus ja työn imu. Niillä molemmilla on vaikutusta siihen, miten töissä jaksetaan, ja miten sitä jatketaan. Työn imulla on tutkitusti vaikutusta positiivisella tavalla terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen, ja käänteisellä tavalla stressiin ja eroamisajatuksiin. (Hakanen 2004, 13.) Työn voimavaratekijät, joita ovat muun muassa työn kehittävyys, tuki esihenkilöltä ja arvostuksen tunne, luovat positiivisia vaikutuksia työn imuun. (Hakanen 2004, 28.) Manka (2007) kirjoittaa, että monet tutkijat ovat sitä mieltä, että keskityttäisiin enemmän siihen, mikä työelämässä on positiivista ja vahvaa. Esihenkilöllä on suuri rooli työpaikan työhyvinvoinnin toteutumisessa, mutta jokainen on itse vastuussa omasta jaksamisestaan. Fyysinen työympäristö, jossa voidaan hyvin, on työn tekemisen perusedellytys. Kun sen puutteet on hoidettu, voidaan keskittyä henkiseen hyvinvointiin. (Manka 2007, 161–162.)

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa toimi NCC Suomi Oy. Tehtävänä oli tutkia haitallisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä työnjohtajien kokemuksena. Näkökulma tässä on ennaltaehkäisevä ja haitallisen kuormituksen tunnistaminen, koska haitallista kuormitusta ei voida poistaa ennen kuin se on tunnistettu. Aihe on ajankohtainen, koska työturvallisuuslakiin 10 § työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin on tulossa muutos 1.6.2023, jossa työn kuormitustekijöihin sekä työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät tulee ottaa huomioon. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ne keinot ja työkalut esihenkilön

työssä, joilla hän voi tunnistaa haitallista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Ja miten tätä kautta pystytään kuormitusta vähentämään.

Työpaikoilla täytyy kiinnittää huomiota yhä enemmän työkyvyn varhaiseen tukeen. Tällä saavutetaan entistä pidempiä työuria ja se takaa työvoiman riittävyyden. (Bergholm, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020, 57.) Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa koko ajan sekä työntekijöiden, että työnantajien keskuudessa. Se on summaarinen käsite, joka sisältää työelämän laadun, mukaan lukien työturvallisuus- ja työterveysnäkökulman. Sillä on katsottu olevan merkitystä tuottavuudelle, yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. (Buffet, Gervais, Liddle & Eeckelaert 2013, 9.) Työhyvinvointi on jokaisen työpaikan keskeinen tavoite yhteiskunnassamme. Yrityksen menestyminen riippuu myös siitä, millä tavalla se pystyy vastaamaan muutuvaan työelämään ja työhyvinvoinnin tarpeisiin. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.) Johtajien täytyy reagoida suuriin muutoksiin työelämässä, sillä työelämä on muuttumassa kovaa vauhtia. Sen toimintaympäristö on muuttunut teknologian kehityksen, globalisaation ja kovan kilpailun myötä. (Maltbia, Marsick & Gosh 2014, 161.)

2 Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

2.1 Työn tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia psykososiaalisia kuormitustekijöitä toimeksiantajaorganisaatiossa NCC Suomi Oy:ssä. Tarkoituksena on haitallisen psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen esihenkilön näkökulmasta. Tarkoituksena on myös lisätä esihenkilöiden tietoisuutta psykososiaalisesta kuormituksesta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat ne keinot ja työkalut esihenkilön työssä, joilla hän voi tunnistaa haitallisen kuormituksen syntymisen. Sekä miten näitä kuormittavia tekijöitä pystytään vähentämään tai hallitsemaan. Tavoitteena on myös tuoda esihenkilöiden tietoon psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Puusa ja Juuti (2011, 114) kirjoittavat, että koska laadullisen tutkimuksen aineisto on varsin rikas, tulee tutkijan kyetä valitsemaan tutkittavaksi joku rajattu kapea ilmiö, tämä mahdollistaa sen, että ilmiöstä kerrotaan mahdollisimman perusteellisesti.

Tutkimus antaa myös lisää tietoa koko organisaatiolle psykososiaalisesta kuormituksesta, koska myös työntekijät itse voivat puuttua siihen. Se ei ole yksinomaan työpaikan työsuojeluvaltuutetun tehtävä, vaan jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Tietämyksen lisäämisen tavoitteena on tuoda myös organisaation johtoon tietämystä psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja haitallisen kuormituksen vaaroista. Rakennusalalla fyysiseen työturvallisuuteen kiinnitetään erittäin paljon huomiota ja siinä on nolla toleranssi. Henkiseen puoleen tulee jatkossa kiinnittää myös huomiota. Toimeksiantajaorganisaatiossa järjestetään joka vuosi työturvallisuusviikko, jossa vuonna 2022 yhden 1,5 h webinaarin aiheena oli psykososiaalinen kuormitus. Se keräsi yli 200 osallistujaa. Tästä voidaan päätellä, että aihe on kiinnostava.

Tutkimuskysymykseksi muodostui tässä tutkimuksessa haitallisen psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen ja arviointi. Ongelma on, että emme tiedä mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: Mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta? Miten esihenkilö tunnistaa haitallisen psykososiaalisen kuormituksen? Mitä organisaatio voisi tehdä vähentääkseen psykososiaalisia kuormitustekijöitä? Kuormitusta on sekä hyvää, että huonoa. Haitallista kuormitusta ei voi poistaa, mikäli sitä ei tunnisteta. Tämän takia tutkimuskysymykseksi muodostui haitallisen psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen.

Tarve tälle tutkimukselle lähti toimeksiantajaorganisaatiolta, koska siellä on havaittu tarve tutkia ennaltaehkäisevästä näkökulmasta psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Aluehallintoviraston (AVI) työsuojelutarkastajat valvovat sitä, noudattaako työnantaja psykososiaaliseen kuormitukseen liittyviä säännöksiä. Työturvallisuuslakiin 10 § työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin on tulossa muutos, joka astuu voimaan 1.6.2023. Se velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon psykososiaaliset kuormitustekijät.

2.2 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 käy selville tämän tutkimuksen rakenne. Tutkimus lähtee siitä, että esitellään tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Tarkoitus ilmenee tutkimuskysymyksistä. Psykososiaalista kuormitusta on tutkittu paljon varsinkin sosiaali- ja terveysalalla. Siitä löytyy niin kansainvälisiä kuin kotimaisiakin lähteitä, kirjallisuutta ja erilaisia tutkimuksia.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

3 Tutkimuksen toteutus

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuskonteksti, jossa kerrotaan kohdeyrityksen kuvaus ja tutkimuksen tarkoitus ja tavoite organisaation näkökulmasta ja työelämän kehittämisessä. Sen jälkeen käsitellään tutkimuksen aineisto, millä tavalla se on kerätty ja analysoitu. Eettisiä ratkaisuja käsitellään tämän kappaleen lopuksi, samalla arvioidaan tutkimustyön luotettavuutta.

Tutkimusongelma on esitetty tutkimuskysymysten muodossa:

- 1) Pääkysymys: Mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta?
- 2) Alakysymykset: Miten esihenkilö tunnistaa haitallisen psykososiaalisen kuormituksen? Mitä organisaatio voisi tehdä vähentääkseen psykososiaalisia kuormitustekijöitä?

3.1 Tutkimusympäristö

Toimeksiantajaorganisaationa toimii NCC Suomi Oy. NCC on yksi johtavista pohjoismaisista rakennus- ja infrastruktuurihankkeiden urakoinnissa, liikekiinteistökehityksessä sekä asfaltti- ja kivimateriaalien tuotannossa toimivista yrityksistä, jonka emoyhtiö on Ruotsissa. NCC on listattu Ruotsin pörssiin. NCC vaikuttaa yhteiskuntaan tukemalla sen kestävästä myönteistä muutosta. NCC on myös voimaannuttava kumppani, joka yhteistyöllä ja vuoropuhelulla asiakkaiden, eri yhteiskunnan toimijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa mahdollistaa terveellisen ja turvallisen ympäristön rakentamisen. Konsernin päätöksiä ohjaavat vastuullisuustavoitteet. NCC:n sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita ohjaavat terveys ja turvallisuus sekä ilmasto ja energia. (Our core is construction 2021.)

NCC:n tarkoituksena on hyödyntää osaamistaan auttamalla asiakasta toteuttamaan rakennusprosessi onnistuneesti, jotta lopputulos olisi positiivinen kaikille sidosryhmille. Jokaisella sukupolvella on velvollisuus ylläpitää, sekä myös kehittää yhteistä sosiaalista infrastruktuuriaan luodakseen mahdollisuuksia tähän hetkeen, että tulevaisuutta varten. (Our core is construction 2021.) NCC:n toiminta on osaamisvaltaista ja jotta yhtiö voi menestyä jatkossa, yhtiö haluaa houkuttaa ja kehittää alan parhaita työntekijöitä. NCC:n tehtävänä on rakentaa yhdessä oppivaa organisaatiota, NCC:n kokemus yhdistettynä työntekijöiden yksilölliseen osaamiseen muodostavat perustan hyvälle kilpailukyvyllä. (Our core is construction 2021.)

Toimeksiantajalla on tarve tarkentaa omia työturvallisuuteen liittyviä velvoitteita, koska työturvallisuuslakiin on tulossa muutos 1.6.2023. Näillä työturvallisuuslain muutoksilla on tarkoitus tarkentaa työnantajan työturvallisuusvelvoitteita. Lakimuutoksella täsmennetään minkälaisia kuormitustekijöitä työ pitää sisällään, työnantajan tulee huomioida sekä työn psykososiaaliset kuormitustekijät että työn fyysiset kuormitustekijät. Näin ollen tutkimusta tehdään myös työelämän kehittämisen näkökulmasta. (Työnantajan työturvallisuusvelvoitteita tarkennetaan 2023)

Työtapaturmien suhteen NCC noudattaa nollatoleranssia. NCC:llä on yhteinen työturvallisuusviikko, se on koko organisaation yhteinen teemaviikko, johon osallistuvat sekä tuotannon että toimiston henkilökunta. Awareness Day pidetään kerran vuodessa NCC:n työpaikoilla kaikille samaan aikaan. Työt keskeytetään ja keskustellaan yhdessä työturvallisuudesta ja -terveydestä. Päivän tarkoituksena on lisätä tietoisuutta työturvallisuuteen liittyvistä asenteista niin, että ne ovat luonnollinen osa työskentelyä. (Työturvallisuus n.d.)

Tutkimuksen luonne on kartoittava. Siitä syystä, että aihetta ei ole aikaisemmin organisaatiossa tutkittu. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) esittävät, että kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja sillä on mahdollisuus löytää uusia ilmiöitä. Tutkimukseen voi myös sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus, näitä ovat selittävä, kuvaileva ja ennustava tutkimus. Tarkoituksella on myös mahdollisuus muuttua tutkimuksen edetessä. Kartoittavaa tutkimusta tutkitaan yleensä laadullisella menetelmällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134.)

3.2 NCC Palvelut

NCC rakentaa kaikenlaisia kohteita, kuten kouluja, toimistoja, sairaaloita sekä liike- ja asuinkerrostaloja. NCC rakentaa turvallisia ja terveellisiä koteja, se rakentaa yhteistyökumppaneilleen erimuotoisia asuntotuotantoa, niin omistusasuntoja kuin asumisoikeus- ja vuokratoteja. NCC:llä on pitkä kokemus toimitilarakentamisesta, tässä asiakkaita ovat toimitilojen rakennuttajat ja sijoittajat. Korjausrakentamisessa keskitytään toimitilan tai asuinkerrostalon kaipaamaan saneeraukseen tai uuteen käyttötarkoitukseen. Kohteita on paljon, koska nykyisen rakennuskannan korjausvelka kasvaa koko ajan sekä tilojen toiminnalliset vaatimukset ja rakennusten edellytyksenä ovat vähähiilisyys ja hiilineutraalisuus. (NCC tarjontamme n.d.)

Tutkija itse työskentelee tällä hetkellä NCC Industryn palveluksessa. Se tuottaa kalliokiviainesta kaikkeen rakentamiseen, kuten esimerkiksi rakennusten ja teiden pohjatöihin sekä asfaltin tai betonin raaka-aineeksi. Kiviaineksen tuottaminen on määritelty erittäin tarkasti ja vaatii pitkän lupaprosessin. Luonnonsora, jonka häviäminen on ympäristön kannalta katsottu haitalliseksi, säästyy kalliota murskaamalla. Kalliosta murskattu kiviaines on kestävä ratkaisu, sitä voi myös kierrättää ja sen käyttö ei rasita ympäristöä. (Kiviainekset kaikkeen rakentamiseen ja maa-ainesten vastaanottoon n.d.)

3.3 Työnjohtajat

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla NCC Suomi Oy:n työnjohtajia. Puusa ja Juuti (2020) että Patton (2015) esittävät, että haastateltavaksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin kyseessä on harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta näytteestä. (Puusa & Juuti 2020, laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä; Patton 2015, 264.) Aluehallintovirasto on antanut huomautuksen yhdelle yksikölle toimeksiantajaorganisaatiossa, että työnjohtajien työn kuormittavuutta ei ollut arvioitu riittävästi. Tämä oli toinen syy, minkä takia kohderyhmäksi muodostui työnjohtajat.

Työnjohtajat edustavat organisaatiossa alinta johtoa. Työnjohtajien työn tarkoituksena on johtaa, koordinoita ja valvoa sellaisia tehtäviä, jotka on asetettu heidän vastuulleen työmaalla tai työmaan osa-alueella. He johtavat NCC:n omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden sekä aliurakoitsijoiden työsuoritusta, sekä valvovat aliurakoitsijoiden työn sopimuksia. He suunnittelevat työjärjestyksen ja yhteensovituksen vastuutettujen työlajien osalta. Heidän vastuullaan on tarkastusasiakirjassa kuvattujen laadunvarmistustoimenpiteiden toteuttaminen ja niiden dokumentointi. He vastaavat työn sujuvuudesta ja turvallisesta suorittamisesta. Työnjohtajat työskentelevät työmaalla, eivätkä he pysty työskentelemään etänä. He työskentelevät yhdellä työmaalla ja siirtyvät sitten toiseen, kun kohde on valmis. Työyhteisö vaihtuu ja esihenkilöt vaihtuvat. (Työnjohtajat toimenkuva, n.d.)

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää mitä kuormitustekijöitä työnjohtajien työstä löytyy, ja tunnistavatko he kuormituksen synnyn. Työnjohtajat toimivat myös esihenkilöinä, ja esihenkilön tehtävänä on myös valvoa alaiensa kuormituksen syntymistä. Tutkimusten mukaan on havaittu, että työn vaatimustekijät ovat yhteydessä esihenkilöasemaan. Ylin johto kuormittui vähiten, kun taas

alimmassa johdossa vaatimustekijöiden kuormittuneisuus korostui. (Ahtilinna, Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2007.)

NCC:llä työskentelevillä on oltava voimassa oleva työturvallisuuskortti. Työturvallisuuskeskus (TTK) järjestää työntekijöille työturvallisuuskoulutuksen, jossa käsitellään työturvallisuuteen liittyviä asioita. Eräänä teemana on mm. vaarojen tunnistaminen. Yhtenä kohtana vaarojen tunnistamiseksi on noussut psykososiaaliset kuormitustekijät. Koulutuksessa ne oli jaettu kolmeen osioon: työn sisältö, organisointi ja toimintatavat ja työyhteisön toimivuus. (Työturvallisuuskortti työturvallisuus yhteisellä työpaikalla – kohti ennakoivaa turvallisuutta, n.d.) Joten voidaankin todeta, että työnjohtajat ovat käsitelleet aihetta työturvallisuuskorttikoulutuksessa ja saaneet tietoon sen, että ne ovat osa vaarojen tunnistamista. Täten heillä on jonkinlaista kosketuspintaa aiheeseen.

3.4 Tutkimusaineisto laadullinen menetelmä

Tutkimuskirjallisuudessa menetelmiä on kahdenlaisia, määrälliset (kvantitatiiviset) ja laadulliset (kvalitatiiviset) menetelmät. Keskeistä kehittämistyössä on menetelmien moninaisuus. Käyttämällä erilaisia menetelmiä saadaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Kehittämistyön rikkaus on, että siinä käytetään hyväksi monenlaisia menetelmiä. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot eivät nouse enää niin tärkeäksi, kun käytetään erilaisia menetelmiä tukeakseen toisia. Menetelmän valinnassa on keskeisintä miettiä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä on tarkoitus käyttää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.) Samaa mieltä ovat myös Syrjäläinen, Eronen ja Värri (2007, 7) todetessaan, että tutkimustehtävä määrittelee menetelmän, jolla tutkimuskysymys ratkeaa.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ongelman eli vastaamaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Tutkimuksen tehtävä on selvittää ilmiö, jonka vaikuttavia tekijöitä ei tunneta. Määrällinen tutkimus taas pyrkii yleistämään ja tämän takia ilmiö määrällisessä tutkimuksessa pitää tietää. Oikeita kysymyksiä kyselyn avulla ei voida esittää, mikäli ilmiötä ei tunneta. (Kananen 2017, 25; Puusa & Juuti 2020, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan.) Koska tutkimuksen ilmiötä ei tunneta ja tutkimuskysymyksenkin nousi haitallisen kuormituksen tunnistaminen, pyrittiin tässä tutkimuksessa tutkimuskysymystä ratkaisemaan laadullisella menetelmällä.

Eskola ja Suoranta (1998, 18) ilmaisevat, että laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pienen määrään tapauksia. Samaa mieltä ovat myös Ojasalo ym. (2014) todetessaan, että laadullisissa menetelmissä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä menetelmässä, mutta analysoitavaa materiaalia taas syntyy paljon enemmän. Olemassa olevat teoriat eivät ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisessä menetelmässä. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa uutta tietoa. Laadulliset ja määrälliset menetelmät poikkeavat kyllä toisistaan, ja näiden peruserot ovat tärkeä muistaa, tämä luo ymmärryksen siihen, että eri menetelmien lähtökohtia osataan käyttää oikein. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle, siitä mikä kuormittaa työnjohtajia heidän itsensä kertomana.

Määrällisen tutkimuksen empiirisen mittauksen kohteita kutsutaan nimeltä havaintoyksikkö, joka määräytyy tutkimusongelman perusteella. Esimerkkinä, jos tutkimuksella halutaan tietoa mistä tahansa kohderyhmästä, havaintoyksikkö muodostuu siihen kuuluvien henkilöiden perusteella. (Otos ja otantamenetelmät n.d.) Tässä tapauksessa kohderyhmänä olevien henkilöiden lukumäärä on kokonaisuudessaan 139 henkilöä. Tutkimuksen täytyy perustua vapaaehtoisuuteen, ei voida tietää kuinka moni henkilö todellisuudessa vastaisi, jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi kyselylomakkeella ja tähän tarkoitukseen soveltuvalla webropol-kyselytyökalulla. Vilka (2021b) kirjoittaa, että kyselylomake on yleisin tapa kerätä aineistoa määrällisessä tutkimuksessa, mutta sen haittapuolena on riski, että vastausprosentti on alhainen. (Vilka 2021b, 94.) Jos tutkimusta olisi tehty määrällisellä menetelmällä, olisi havaintoyksikkönä oltava koko henkilöstön lukumäärä 811 henkilöä. Näin ollen tutkimuksen tavoite olisi ollut koko organisaation kuormitustekijöiden tunnistaminen. Tarve tutkimukselle lähti nimenomaan työnjohtajien kuormituksen tunnistamisesta.

Olemme kiinnostuneita asioista, joita ei voi määrällisesti mitata. Tämä aukeaa paremmin, kun esittää kysymyksiä. Oliko ruoka maistuvaa? Näyttääkö nämä housut hyvältä minun päälläni? Oliko kirja mielenkiintoinen? Oliko hyvä radio-ohjelma? Laadullisella tutkimuksella kuvataan todellista elämää, ja sillä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineiston hankkiminen kvalitatiivisella menetelmällä tuo esiin tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.) Patton (2015, 52) lisää, että tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle on mahdollisimman yksityiskohtaisen ja rikkaan tiedon tuottaminen ilmiöstä. Puusa

ja Juuti (2020, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?) jatkavat, että tämän tiedon saamiseksi on mahdollista kysyä sellaisilta henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössä. Myös tämän takia haastattelun kohderyhmäksi valikoitui organisaation ammattiryhmä työnjohtajat.

Tutkijan tulkitseminen ja ymmärtäminen ihmisten toiminnasta riippuu siitä, kuinka hyvin tutkija pääsee sisälle maailmaan, jossa toiminta tapahtuu (Puusa & Juuti 2020, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?). Tämän takia tutkija kävi tutustumassa informanttien kohteeseen haastattelujen jälkeen, jotta ymmärrystä syntyisi enemmän. Puusa ja Juuti (2020, Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä) esittävät, että vaikka tutkija kontrolloikin tutkimusta ja sen toteuttamista, tulee hänen olla nöyrä, koska tutkija ei ymmärrä sosiaalista todellisuutta, jota tutkimuksen kohteena olevat henkilöt elävät. Tästäkin näkökulmasta käynti työnjohtajien tontilla oli mielenkiintoinen, päästiin sisälle siihen todellisuuteen, josta haastatteluissa on ollut kyse.

Laadullisen menetelmän hyviä puolia ovat mm. sen joustavuus, sen eri vaiheiden välillä voi olla paljonkin päällekkäisyyksiä. Tutkijan tieto lisääntyy tutkimuksen edetessä, ja hän voi melko joustavalla tyyliä palata aikaisempiin valintoihin ja jopa muuttaa niitä. (Puusa & Juuti 2020, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?) Tutkimuskysymyksen voi muuttua matkan varrella. Tutkimuskysymykset olisivat kuitenkin hyvä olla lopullisessa muodossa ennen aineiston hankintaa. Tämä johtuu siitä, että havaitaan herkemmin asioita, joiden sisällä itse eletään. (Günther & Hasanen, n.d.)

3.5 Aineiston keruumenetelmä teemahaastattelu

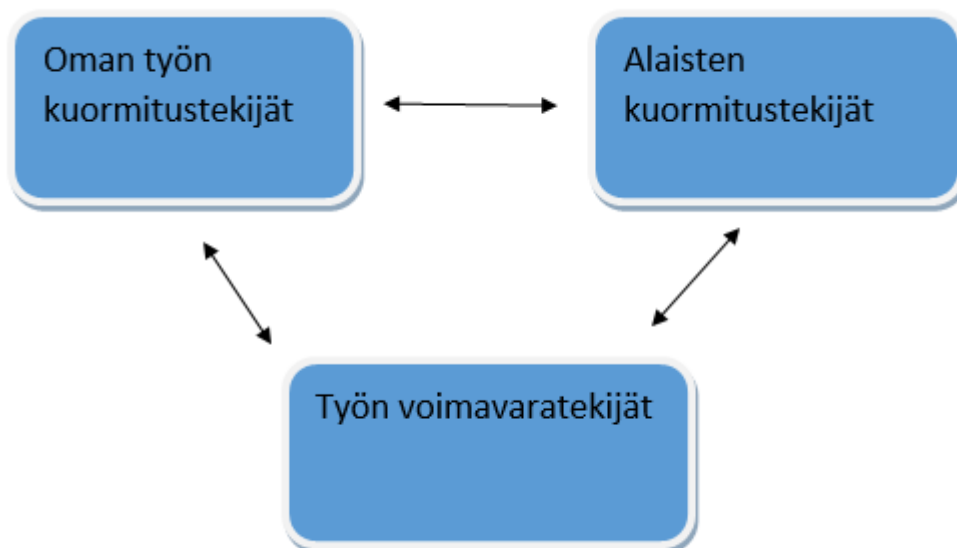
Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (n.d.) toteavat: miksi et kysyisi, kun haluat tietoa toisten ihmisten toiminnasta, käsityksistä ja kokemuksista. Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusainestoa. Haastattelut ovatkin laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä (Eskola & Suoranta 2008, 85; Kananen 2014, 70; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200; Puusa & Juuti 2011, 73). Haastattelun joustavuuden takia se sopii hyvin moniin erilaisiin tutkimusmenetelmiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41; Tuomi & Sajajärvi 2009, 73; Juuti & Puusa 2020, haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet). Joustavuus näkyy muun muassa sillä tavalla, että tutkijalla on itse haastattelutilanteessa mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta oikeaan suuntaan. (Puusa & Juuti 2020, haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Sen etuna on

muun muassa se, että siinä käydään keskustelua tiedonantajan kanssa, samalla voi oikaista tai tarkentaa kysymyksiä. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 73.) Samaa mieltä ovat myös Puusa ja Juuti (2020, haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet) ja mainitsevat myös, että haastattelu on keskustelua, jonka aloittajana toimii tutkija, ja näin ollen on hänen johdattelemaansa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 201) lisäävät, että henkilöt on helppo saada mukaan haastattelemalla tehtyyn tutkimukseen, ja heidät tavoittaa myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa.

Haastattelulla on myös heikkouksia ja haittapuolia: Haastattelun onnistumiseen voivat vaikuttaa monet virhelähteet, ne voivat olla lähtöisin joko tutkijasta itsestään tai haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. Reaktiivisuuskysymys ja tulkintavirhekysymys nousee esille, kun mietitään haastattelun onnistumista ja luotettavuutta. Reaktiivisuudella viitataan siihen, kuinka tutkija on vaikuttanut saatuihin vastauksiin, näitä keinoja ovat muun muassa kysymysten asettelu tai haastattelijan johdatteleminen. (Puusa & Juuti 2020, haastattelumenetelmän rajoitteita.) Hirsjärvi ja Hurme (2000) mainitsevat haastattelun haittapuoliksi muun muassa, että se on aikaa vievää, litteroinnin purkaminen on varsin hidasta puuhaa, haastattelusta voi syntyä matkakuluja ja matkustamiseen voi mennä aikaa. Haastattelijan rooli ei ole helppo, siihen pitäisi kouluttautua ja siltä vaaditaan taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, haastattelun edut ja haitat.)

Tuomi ja Sajajärvi (2009) käyttävät teemahaastattelusta nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Siinä edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan ja kysymyksiä on mahdollista tarkentaa. Metodologisesti siinä korostuu ihmisten tulkinta ja merkitys asioille. Myös merkityksien syntyminen vuorovaikutustilanteessa korostuu. Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan nimenomaan siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen ongelmaan. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 75.) Samaa kirjoittaa myös Vilka (2015, 124) että tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat, jotta tutkimusongelma saataisiin ratkaistua. Eskola ja Suoranta (2008, 86) kuten myös Puusa ja Juuti (2020, haastattelun lajeista) puolestaan ovat sitä mieltä, että teemahaastattelu ei ole sama kuin strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu, koska siitä puuttuu edellä mainituille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa on se hyvä puoli, että siinä käytetyt teemat takaavat sen, että informanttien kanssa on puhuttu samoista asioista. Teemat muodostavat kehyksen, jota on helppo lähteä jäsentämään. (Eskola & Suoranta 2008, 87.)

Puusa ja Juuti (2020, haastattelun lajeista) muistuttavat, että tutkijan täytyy rakentaa kysymykset, sillä tavalla, että haastateltava osaa vastata niihin ilman samaa taustatietoa, jota tutkijalla on. Kysymyksiä ei ole myöskään välttämätöntä järjestää teorian mukaisesti. Haastattelussa käytettiin kuvion 2. mukaisia teemoja. Kysymykset esitettiin teemoittain, jossa käsiteltiin yhtä teemaa ja siitä mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä. Teemoina olivat, työn kuormittavuus esihenkilö itse, työn kuormittavuus alaiset ja työn voimavaratekijät. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että teemat perustuvat pääasiallisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Aina ei toki ole näin. Teemat myös ohjaavat tutkijaa tulkitsemaan aineistoa teorian avulla. (Puusa & Juuti 2020, 195–196.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, analyysin yleisiä piirteitä) ovat sitä mieltä, että analyysi alkaa usein jo haastattelun aikana.



Kuvio 2. Haastattelussa käytetyt teemat

Puusa ja Juuti (2020, teemahaastattelu) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2000, joustavuuden periaate) esittävät, että teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen varassa ja samalla esittää tarkentavia kysymyksiä. Kuviossa 3 havainnollistetaan teemahaastattelussa esitettyjä tarkentavia kysymyksiä.



Kuvio 3. Esimerkki tarkentavista kysymyksistä

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina joulukuun 2022 – tammikuun 2023 aikana. Johtuen joulun pyhistä ja lomista haastattelut sijoittuivat neljän viikon sisälle, muutama haastattelu viikossa. Tämä tahti olikin loppujen lopuksi aika otollinen. Eskola ja Suoranta (1998, 95) toteavat, että ei ole mitään ohjetta missä ajassa haastattelut tulisivat pitää. Joulukuussa 2022 lähestyttiin toimialajohdajia sähköpostilla, jotta he olisivat tietoisia siitä, että aihetta toimeksiantajaorganisaatiossa tutkitaan. Heiltä pyydettiin kohderyhmän työnjohtajien nimiä, ketä tällä tutkimuksella voitaisiin lähestyä. Saman viikon aikana saatiin ehdotus henkilöistä. Kutsut lähetettiin sähköpostilla, jossa kerrottiin, kuka tutkii ja mitä tutkii (Liite 1.) Samassa s-postissa oli haastattelukutsu, joka sisälsi tietosuojauslausekkeen (liite 2.) ja suostumus opinnäytetyöhön (liite 3.). Eskola ja Suoranta (1998, 92) esittävät, että haastattelun täytyy olla vapaaehtoista ja hyvin perusteltua. Mikäli informanteja joudutaan suostuttelemaan, ei tämä ole kovin eettistä toimintaa. Esikontaktissa olisi hyvä olla perusteluja sille miksi juuri kyseinen henkilö on valittu haastateltavaksi, tämä tuli ilmi lähetetyllä sähköpostilla. (ks. liite 1.)

Tuomi ja Sajajärvi (2009, 73) sanovat, että haastattelun onnistumisen kannalta olisi hyvä, että haastateltavat saisivat tutustua aiheeseen etukäteen. Käytännön tasolla tämä toteutuu, kun haastattelun ajankohdasta sovitaan. Tässä täytyy myös eettinen näkökulma, kun tiedonantajalle kerrotaan mitä haastattelu koskee. Kutsu lähetettiin yhteensä kymmenelle henkilölle, joista seitsemän suostui haastatteluun. Yksi kutsun saaneista totesi aiheen olevan kyllä mielenkiintoinen, mutta on tällä hetkellä sen verran ylityöllistetty, että ei pystynyt priorisoimaan aikaa tälle tutkimukselle. Yksi henkilö kieltäytyi ja yhden kanssa ei saatu sovittua sopivaa ajankohtaa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta) mainitsevat, että 10–15 henkilöä on pie-nehkö määrä informantteja, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän.

Haastattelutilanne muistutti enemmän keskustelua kuin haastattelua, tutkija toi ilmi muutaman haastattelun jälkeen, että hänen tehtävänsä on toimia kuunteluoppilana, vaikka tämä aloittavalle tutkijalle on haasteellista. Tämä selvensi paremmin tilannetta, että haastattelu ei ole kovin vuorovaikutuksellinen, vaan tutkijan mielipiteiden ja kommenttien tuominen julki ei ole eettisesti sallittua. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2020, haastattelua ohjaavat säännöt) esittävät, haastattelijan tulisi pidättäytyä liiallisista omista kommentteistaan. Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että tutkija voi toimia aktiivisena kuuntelijana, kannustajana ja huomioiden esittäjänä. Välillä vaaditaan aktiivista suorien kysymysten esittämistä. On myös tärkeää tunnistaa, että koska haastattelu on vuorovai-kutteista, sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Tämänkin takia kommentointi on hyvä olla vähäistä. (Puusa & Juuti 2020, haastattelun lajeista.) Tutkija oli kiinnostunut kokonaisuudessaan haastateltavasta, ja esitti tarkentaviakin kysymyksiä niistäkin aiheista, jotka ei varsinaisen ongelman ratkaisuun ollut avain asemassa.

Haastattelukutsussa tuotiin jo ilmi se, että haastattelut pidetään anonyymeinä. Informanteista käytetään tunnistekoodoja H1 = Haastateltava nro. 1, H2 = haastateltava nro 2 jne. Vaikka haastattelussa kysyttiin taustatietoja, joista henkilöt voidaan tunnistaa, ei niitä tässä työssä tuoda ilmi. Taustatiedoilla tarkoitetaan työmaata, jossa työskentelee, työvuosia toimeksiantajaorganisaatiossa, koulutustaustaa, nimeä, ikää sekä organisaation yksikköä. Tunnistetietoja kysyttiin vain ja ainoastaan sen takia, että haastattelu saatiin luontevasti käyntiin yleisistä asioista juttelemalla. Tutkija ei tuntenut haastateltavia etukäteen, eikä ole koskaan ollut missään tekemisissä haastateltavien kanssa.

Kaikki haastateltavat edustivat samaa sukupuolta, otanta perustuu siihen, että ala on miesvaltainen. NCC:llä työnjohtajia kaiken kaikkiaan on 139 henkilöä, joista miehiä on 129. Haastattelut toteutettiin microsoft teamsin välityksellä, siitä syystä, että tämä säästi aikaa ja vaivaa. Haluttiin myös aiheuttaa mahdollisimman vähän haittaa työnjohtajien työpäivään ja teams kokouksen nopea siirtäminenkin on mahdollista. Haastattelussa pidettiin kamerat päällä ja se tallennettiin. Eskola ja Suoranta (1998, 65) tuovat esille, että haastatteluista täytyy pyytää lupa tallentamiseen. Läpinäkyvyyttä haastatteluun toi myös se, että tallennuksen alkamisesta ja lopettamisesta kerrottiin haastateltaville. Tallennus mahdollisti sen, että pystyttiin jälkikäteen katsomaan haastatteluita ja tulkitsemaan mahdollisia ilmeitä ja eleitä, joita haastattelutilanteessa ei tullut huomioineeksi. Puusa ja Juuti (2020, haastattelun metodisista ominaisuuksista) kirjoittavat, että haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden kiinnittää huomiota ilmeisiin ja eleisiin, tällä tavalla voidaan saada vihteitä niistä seikoista, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

Microsoft teamsin tallennus säilyy tietyn aikaa, ja sitä voi katsoa ja kuunnella uudelleen. Teams myös litteroi haastattelun valmiiksi, joka nopeutti huomattavasti prosessia. Litterointi ei ollut sanaan täydellistä, vaan teksti tuli käydä uudelleen läpi ja korjata virheet. Haastattelujen kestoiksi laitettiin 90 minuuttia, sen takia että kalenterista on varattu ainakin tämä aika, mutta haastattelussa tuotiin ilmi, että kesto on viitteellinen ja aikaa menee sen verran kuin on tarve. Keskimääräinen kesto haastatteluille oli tunnin verran. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 206) toteavatkin että teemahaastattelut kestävätkin tavallisimmin tunnista kahteen tuntiin. Hirsjärvi ja Hurme (2000) esittävät, että tallennuksen jälkeen tutkijalla on kaksi vaihtoehtoista tapaa purkaa aineisto. Se voidaan joko tehdä koko haastatteludialogista tai valikoidusti teema-alueittain tai toinen vaihtoehto on, että aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta materiaalista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, aineiston purkaminen.) Litteroituja Word sivuja syntyi keskimäärin 50 kappaletta haastattelua kohden. Heti haastattelun jälkeen saman päivän aikana haastattelu kuunneltiin uudelleen ja haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi, eli valmis litterointi korjattiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineen saattamista tekstimuotoon. (Vuori, n.d.; Metsämuuronen 2006, 122.)

Teams ei tunnistanut kaikkia sanoja tai litteroinut oikein, tämän takia puhtaaksi kirjoittaminen oli hyvä tehdä. Tämän jälkeen haastattelut tulostettiin paperille, ja yliviivattiin sieltä teemoittain kysy-

mykset ja vastaukset. Samalla haastattelut kuunneltiin uudelleen yleensä 1,5 x nopeudella ja tarkistettiin että litterointi vastaa varmasti sitä mitä on puhuttu. Tämän jälkeen teemat vietiin Exceliin omien kohtiensa alle, jotta kaikkien vastaukset ovat samojen teemojen alla kirjoitettuna eri väreillä. Näin ollen analysoinnin kimppuun päästään helpommin. Hirsjärvi ja Hurme (2000, analyysin yleisiä piirteitä) toteavat, että analyysi alkaa jo usein jo haastattelun aikana.

Ennen varsinaisia haastatteluja oli haastattelua tekniikkana, sekä kysymysten toimivuutta testattu laadullisen tutkimuksen kurssilla oppimistehtävän muodossa. Esihaastattelu tehtiin puolistrukturoidulla menetelmällä, haastattelun jälkeen todettiin, että varsinaisessa opinnäytetyössä teema-haastattelu olisi toimivampi menetelmä. Esihaastattelussa kysymykset annettiin informantille etukäteen. Eskola ja Suoranta (2008, 88) toteavat, että haastattelukäytäntöjä kannattaa testata etukäteen ja muutaman esihaastattelun tekeminen on suositeltavaa. Samaa toteaa myös Vilka (2021b, 109) kehottaessaan, että kysymykset kannattaa testata ennen varsinaisen aineiston koostamista. Puusa ja Juuti (2020, haastattelumenetelmän rajoitteita) korostavat, että haastattelun kulkua on hyvä pohtia etukäteen. Kysymysten asettelu vaikuttaa ratkaisevasti aineiston sisältöön, asettelussa kannattaa ottaa huomioon se, että suljettuja kysymyksiä kannattaa välttää. Esihaastattelussa tutkija huomasi sen, että koska informantti ja työ oli haastattelijalle tuttu, pystyi hän ohjaamaan ja muistuttamaan asioista. Tämän takia organisaation oma yksikkö tutkimuksen kohteena olisi ollut tutkijalle liian läheinen.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, kysymystyytit) toteavat, että haastattelut on hyvä aloittaa laajoilla ja selkälaisilla kysymyksillä, joihin on helppo vastata. Teema kuormitustekijä on aika laaja kokonaisuus, ja mikäli haastattelu alkaa isolla kysymyksellä tultiin siihen johtopäätökseen, että informanttia helpottaisi se, että hän kuvailee mahdollisimman tarkasti oman työpäivän kulkua koko 8 h ajalta. Haastattelijaa helpottaa se, että antaa asialle ajalliset kehykset (Mts. kysymystyytit). Tämän jälkeen teemana oli työn kuormitustekijät, siihen oli helppo päästä käsiksi työpäivän kuvailun jälkeen. Aluksi suunniteltiin, että näytettäisiin kuvaa psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja sitä kautta lähdetään keskustelemaan aiheista. Mutta haluttiin, että informantit itse pääsevät kertomaan ilman yhtään ohjailua siitä, mikä heitä kuormittaa ja miten se näkyy. Haastattelussa tuotiin ilmi, että haastattelijan tehtävä on toimia kuuntelijana ja antaa informantin itse kertoa tapahtumista. Tämän takia osa haastatteluista eivät olleet kovin vuorovaikutteisia.

Haastatteluista jäi tutkijalle tunne, että luottamus saavutettiin hyvin ja informantit pystyivät kertomaan myös henkilökohtaisia asioita tutkijalle. Välillä aiheet rönsyilivät pois teemoista, mutta tämä kertoo tutkijan mielestä siitä, että tilanne tutkijan ja haastateltavan välillä oli rento. Haastattelujen jälkeen tutkija totesi, että olisi mielenkiintoista päästä käymään työnjohtajien työmaalla, jotta ymmärrys tästä työympäristöstä konkretisoituisi. Kutsu otettiin mielellään vastaan. Eskola ja Suoranta (2008, 93) toteavat, että luottamus on tutkimushaastattelun tärkein prioriteetti, tuloksessa näkyy luottamus. Tutkija peilasi omakohtaisia kokemuksia työmaan sijaintiin. Tällainen alku määrittelee haastattelun tyylin epäviralliseksi ja vilpittömäksi. Haastateltavat pystyivät kertomaan hyvin avoimesti kuormittavista tekijöistä omassa työssään. Johtuuko tämä siitä, että miehet helpommin kertovat tietynlaisia asioita naiselle, sitä ei voi tietää. (Eskola ja suoranta 1998, 94).

Tutkijan asema tulee olla haastattelutilanteissa neutraali, hänen tulisi esiintyä luotettavana yhteistyökumppanina, ja saada haastateltavat henkilöt puhumaan mahdollisesti luottamuksellisia asioita. (Puusa & Juuti 2020, millaisia vaiheita laadulliseen tutkimukseen sisältyy?) Haastatteluissa painotettiin, että se mitä haastatteluissa sanottiin, pysyy tutkijan ja informanttien välisenä ja tietoja käsitellään hienovaraisesti. Tutkijan myös tulisi antaa haastattelijan kertoa se mitä hänellä on sanottavaa. Lopuksi vielä oli vapaa sana, jossa haastateltavat pääsivät täydentämään vastauksiaan tai jos heillä oli jotain sanottavaa haastattelun aikoina käsitellyistä teemoista. Melkein kaikissa haastatteluissa käytetyt puheenvuorot olivat sen verran tyhjentäviä, että kovin paljon lisättävää ei syntynyt.

Tuomi ja Sajajärvi (2009) tuovat esille, että aineiston analyysiä on hyvä ajatella ennen kuin haastattelut ovat ohi. Analyysin ennalta harkittu tapa toimii ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 69–70.) Aineiston analyysiä onkin pidetty laadullisen tutkimuksen suurimpina haasteina (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8). Tästäkin syystä analyysiä olisi hyvä miettiä etukäteen.

3.6 Tutkimusaineiston analyysi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 216) esittävät, että aineiston käsittely ja tulkinta alkavat jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehdyistä valinnoista. Tutkimusongelmalla voi olla vaikutusta siihen, mitä menetelmiä ja analyysiä käytetään. Puusa (2011, 54) jatkaa, että se millä tavalla analyysiä

tehdään ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta ja mikään ei ole toistaan parempi. Laadullisen aineiston analyysissä on monia vaiheita, keskeisiltä osin se sisältää sekä analyysiä että synteesiä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 324). Laadullisen aineiston analyysin tehtävänä on tiivistämällä selkeyttää aineistoa ja tällä tavalla tuottaa sellaista tietoa, mitä ei vielä tiedetä tutkittavasta ilmiöstä. Informaatio ei kuitenkaan saa kadota tässä prosessissa. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) ilmaisevat, että sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, ja se soveltuu käytettäväksi kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. He toteavat myös, että useat analyysimenetelmät, joista käytetään eri nimitystä perustuvat periaatteessa tavalla taikka toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysissä keskitytään siihen mistä aineisto kertoo, tämä menetelmä sopii erinomaisesti kirjoitettujen tekstien, haastattelujen sekä myös ääntä että kuvaa sisältävien aineistojen analyysiin. (Vuori n.d.) Sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto tiiviiseen sekä selkeään muotoon, ilman että se menettää tiedonkulun merkitystä (Puusa & Juuti 2011, 117).

Laadullista aineistoa tutkitaan sillä tavalla, että aineisto koodataan sisältöä koskeviksi luokiksi, ja näiden välistä suhdetta tarkastellaan. Koodaus voi olla aineistolähtöistä tai sitten teorialähtöistä. Teorian ohjaamassa koodauksessa tutkija valitsee ne seikat, jotka hänen mielestään teoreettisen ymmärryksen pohjalta kiinnostavat. (Vuori n.d.) Tutkimuksen analyysiprosessi alkoi microsoft teamsin litteroiman tekstin läpi käymisellä, ja tämän jälkeen maalattiin sieltä kysytyt kysymykset, jotta ne erottuvat muusta tekstistä. Tämän jälkeen vastaukset maalattiin omilla väreillä, mitkä sopivat mihinkin teemaan. Tutkijalla oli apuna haastattelurunko, jota hyödyntämällä varmistettiin, että samat teemat ja niiden sisällä olevat kysymykset kysyttiin kaikilta informanteilta. Teemojen aiheiden paikat saattoivat vaihdella haastattelusta toiseen, mutta sillä ei lopputuloksen kannalta ole merkitystä. Kysymykset perustuivat teoriaan, joita oli tutkittu etukäteen. Koodaaminen oli aineistolähtöistä. Tämän jälkeen haastattelu kuunneltiin läpi moneen kertaan, ja kirjoitettiin vielä puhtaaksi. Microsoft teams ei sanatarkkaan puhetta litteroi, myös täytesanat jätettiin kokonaan pois, jotta teksti olisi eheämpi. Vastaukset vietiin Exceliin, omien teemojen alle. Tämä koodaaminen selkeyttää tekstiä, ja tästä on hyvä lähteä varsinaisen analyysin pariin. Näin saadaan hyvä käsitys aineistosta. Kuten Vuori (n.d.) toteaa, koodaus on vasta yksi työvaihe analyysille, eikä tämän tuloksena tehty aineiston kuvaus ole valmis analyysi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat perinteistä analyysimallia teorialähtöiseksi. Analyysi nojaa johonkin tiettyyn malliin tai teoriaan. Tutkittava ilmiö kuvaillaan tutkimuksessa ja käsitteet määräytyvät sen mukaan. Toisin sanoen aineiston analyysia ohjaa valmis teoria. Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee analyysirungon muodostamisesta, rungon ei tarvitse olla tiivis. Runkoon muodostetaan luokituksia tai kategorioita, jotta aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka analyysirunkoon kuuluvat, ja jätetään ulkopuolelle ne mitkä eivät sinne kuulu. Niistä asioista, jotka eivät mahdu analyysirunkoon, voidaan muodostaa uusia luokkia ja käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tätä kautta voidaan testata aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, Teorialähteinen sisällönanalyysi). Tehtäessä teorialähtöistä analyysia, on teoriolla ensisijainen ja ohjaava rooli aineiston tarkastelussa (Puusa & Juuti 2020, Aineistoanalyysin lähestymistavat).

Sisällönanalyysi aloitettiin sillä tavalla, että poimittiin kuormitustekijöihin liittyvät osa-alueet, joiden avulla aineiston luokittelu tuli mahdolliseksi. Aineisto oli litteroinnista viety Excelliin, haastattelussa olevien esitettyjen kysymysten ja teemojen alle värikoodein. Itse haastattelussa oli kolme erilaista kategoriaa; Omat kuormitustekijät, alaisen kuormitustekijät, työn voimavaratekijät.

Menetelmä, jota usein laadulliselle tutkimukselle tehdään, on havaintojen luokittelu, aineiston tulkitseminen alkaa siitä. Tätä vaihetta kutsutaan toiselta nimeltä teemoitteluksi. Menetelmänä tämä viittaa siihen, että tarkastellaan niitä piirteitä, jotka analyysivaiheessa ovat yhteisiä usealle informantille. Tällöin aineistoa yhdistelemällä pyritään siihen, että löydettäisiin eri luokkien väliltä yhteneväisyyksiä. (Puusa & Juuti 2020, analyysin eteneminen ja analyysimenetelmät.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 3.4.1 Saturaatio) käyttävät tästä nimitystä homogeenisyys, eli aineiston yhteneväisyys. Tälle menetelmälle ei ole yhtä ja ainutta oikeaa tapaa, ja täytyy muistaa, että tämä prosessi vaatii aikaa. Vaikka aineisto oli jo koodattu omaan Excelliin, havaittiin että ongelman selvittämisen kannalta kannattaa se vielä teemoitella. Teemoittelu auttaa tutkijaa löytämään yhteisiä piirteitä aineistolle. (Puusa & Juuti 2020, analyysin eteneminen ja analyysimenetelmät) Juhila (n.d.) tiivistää hyvin, mistä teemoittelussa on kyse, siitä paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet. Analyysin faktanäkökulman hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, joita informantit välittävät siitä asiasta, josta he ovat kertoneet. Tässä näkökulmassa tutkijaa kiinnostaa nimenomaan tosiasiat ja informantti on siinä roolissa, jolla on hallussa se tieto, jota tutkitaan. Tutkija ei saisi johdatella kysymysten asettelulla informantteja. (Jokinen n.d.)

Aineistoa analysoitaessa fakthanäkökulmasta, edellytetään että informantit ovat puhuneet avoimesti ja rehellisesti. (Puusa & Juuti 2020, luku 9) Metsämuuronen taas (2006, 127–128.) tuo ilmi, että vaikka monet tutkimukset lähtevät siitä, että informantti on ollut rehellinen, on kuitenkin mielekästä kysyä, mistä tämä päättely johtuu. Eettisyyttä ja luotettavuutta pohditaan seuraavassa luvussa.

3.7 Eettiset ratkaisut

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2002) että Kuula (2011) toteavat, tutkimuksen eettiset ratkaisut eivät koske vain tiettyjä vaiheita tutkimuksessa, vaan niitä tulee tarkastella pitkin matkaa (Hirsjärvi & Hurme 2002, Tutkimuksen eettisiä näkökohtia; Kuula 2011, 11; Günther & Hasanen, n.d.). Tuomi ja Sarajärvi (2018, millaista on hyvä tutkimus?) jatkavat, että eettisyys koskee myös laadullisen tutkimuksen laatua. Laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta tutkimusta. Kaikki lähtee tutkimussuunnitelman tekemisestä. Eettiset kriteerit eivät saa olla tutkijalle pelkästään tarkastuslistoja, tällöin liikutaan moraalisesti arveluttavilla vesillä. Eskola ja Suoranta (1998) ovat sitä mieltä, että tutkijan etiikka on koetuksella koko tutkimusprosessin ajan johtuen erilaisista päätöksistä matkan varrella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu ottamaan yhtä aikaa kantaa, siihen, kuinka kattava analyysi on ja miten luotettavana työtä pidetään. (Eskola & Suoranta 1998, 52, 209.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150) kirjoittavat, että ohjenuorana hyvään tutkimukseen toimii eettinen sitoutuneisuus.

Puusa ja Juuti (2020) puolestaan kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat kolmen käsitteen avulla; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, miten esimerkiksi tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tulokset oikeiksi. Sillä viitataan myös siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan miten tutkija vakuuttaa lukijan, että on valinnut oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, jolla tutkimusongelma ratkeaa. Tutkijan on kuvattava tutkimuksen eteneminen mahdollisimman tarkasti, jotta luotettavuus voidaan todeta. Eettisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. (Puusa & Juuti 2020, luku V.)

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui työnjohtajat, koska heidän työnsä kuormittavuutta ei ollut arvioitu riittävän tarkasti. Toimialajohtajat nimesivät henkilöt, joita tutkija voisi lähestyä. Ojasalo yms. (2009, 48) painottavat, että tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä ja kuka

tutkii ja mikä on tutkimuksen tavoite. Informanteille lähetettiin haastattelukutsu (liite 2.), jossa tuotiin ilmi työn tarkoitus sekä tutkimuksen tavoite. Haastattelukutsussa kerrottiin avoimesti, kenen kanssa työtä organisaatiossa on suunniteltu ja keneltä yhteystiedot on saatu. Informanteilta on pyydetty suostumus kirjallisesti (liite 3.), ja kerrottu että he voivat kieltäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa. Kuten Kuula (2011, 87) painottaa, on vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumiseen ehdotonta. Informantit allekirjoittivat suostumuksen opinnäytetyöhön ja myös tietosuojalauseke käsiteltiin suostumuksessa. Heillä oli myös mahdollisuus kieltää missä vaiheessa tahansa aineiston käyttämistä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä. Kutsu lähetettiin yhteensä 10 henkilölle, joista kolme henkilöä ei osallistunut haastatteluun. Yksi sen takia että hänen työmääränsä on liian iso, yhden kanssa ei saatu sovittua aikataulua ja yksi kieltäytyi. Tutkija kunnioitti näitä päätöksiä, kiitti ilmoituksesta ja tuhosi lähetetyt sähköpostit.

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. Tutkimuksessa ei saa kirjoittaa sillä tavalla, että yksittäiset ihmiset olisivat tunnistettavissa. (Kuula 2011, 64.) Puusa ja Juuti (2020, laadun arviointi) painottavat, että haastateltavien anonyymius tulee suojata, mikäli he haluavat. Haastattelukutsussa (liite 2.) on tuotu ilmi, että yksilöhaastattelut tehdään anonyymisti, jonka tarkoituksena on, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa työtä. Kutsussa tuotiin ilmi myös, että valmiissa työssä tullaan käyttämään suoria lainauksia, mutta kuitenkin sillä tavalla, että haastateltavaa ei voida tästä tunnistaa. Suorissa lainauksissa käytettiin tunnistekoodoja H1, H2 jne., jotta haastateltavien anonyymiteetti säilyisi. Haastattelukutsussa käsiteltiin tietosuojalauseketta. Tietosuojalla turvataan tutkittavien yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista. Tarkoitus on noudattaa oikeudellisia säännöksiä ja toimintakäytäntöjä. (Kuula 2011, 64.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) lausuvat, että oleellinen osa tutkittavien suoja on se, että osallistuvien hyvinvointi ja oikeudet tulee turvata. Heille ei saa aiheutua tutkimuksesta mitään vahinkoa, ja heidän hyvinvointinsa on asetettava suurimmaksi prioriteetiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, tutkimuksen eettisiä pulmia.) Tämä on tuotu ilmi haastatteluissa, tutkija totesi muun muassa, että ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastateltaville on annettu rauhassa tutustua haastattelukutsuun ja opinnäytetyön suostumuslomakkeeseen, sekä annettu yhteystiedot, mikäli aiheesta herää mitä tahansa kysymyksiä.

Eettisyyteen vaikuttaa myös se, mitkä ovat tutkittavien ja tutkijan välinen suhde. Heidän välillensä ei saa vallita riippuvuussuhdetta, jolla voisi olla merkitystä annetaanko tiedot vapaaehtoisesti vai

ei. (Eskola & Suoranta 1998, 55.) Samaa kirjoittavat Ojasalo yms. (2009, 49) todetessaan, että työyhteisössä tutkija joutuu miettimään tarkasti, mikä on suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Vaikka tutkija työskentelee samassa organisaatiossa tutkittavien kanssa, he eivät kuitenkaan ole keskenään missään tekemisissä, ja heidän asemansa ovat sellaisia, että riippuvuussuhdetta ei synny. Myöskään suostuttelua ei tapahtunut, tästä kertoi hyvin se, että kaikki eivät tutkimukseen suostuneet.

Tutkimuksessa kerrottiin avoimesti koska tallennus alkaa ja koska se lopetetaan. Tämä lisää haastattelun läpinäkyvyyttä. Eskola ja Suoranta (1998, 52) toteavatkin, että tutkimuksen aineistoa ei saa nauhoittaa salaa. Muutamassa haastattelussa keskustelu jatkoi tallennuksen jälkeen, mutta näitä tietoja ei käytetty tutkimuksessa, koska varmaa muistikuvaa jälkikäteen aiheesta ei ole, vaikka tutkija yrittikin kirjoittaa avainsanoja ylös. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kuitenkin sen, että informantteja voisi lähestyä jälkikäteen täydentämään vastauksia. Mutta aineiston katsottiin olevan sen verran riittävä, että tätä ei tarvinnut tehdä.

Tutkimuksen toteutus on kerrottu mahdollisimman tarkasti, jotta ulkopuolisen on mahdollista arvioida vastaako se totuutta. Muiden tutkijoiden työt on otettu huomioon, ja viitattu lähteisiin, ei esitetty omina teksteinä, tutkijan ääni tuli esiin vain metatekstissä. (Hyvä tieteellinen käytäntö, n.d.; Vilka 2015, 42.) Vuori (n.d.) tuo esille, että tutkijan on kerrottava avoimesti ratkaisuisistaan. Tutkimuksessa on perusteltu monesta eri näkökulmasta laadullisen tutkimuksen valinta, ja millä tavalla siihen on päädytty. Myös kohderyhmän valinta on perusteltu monelta eri näkökannalta, miksi juuri työnjohtajat edustavat tätä otantaa. Riippumatta siitä miten aineistoa analysoidaan ja millä apuvälinein ja menetelmin, on olennaisinta se, että tehtävänä on perustella tutkijan tekemät valinnat, sekä selittää miksi mitään on missäkin vaiheessa tehty. (Günther, Hasanen & Juhila n.d.)

Tutkija pyrki mahdollisimman objektiivisesti tutkimaan ilmiötä, mutta kuten Eskola ja Suoranta (1998, 17) kirjoittavat, tarkoittaa tämä sitä, että kohdetta pitäisi katsoa mahdollisimman ulkoapäin. Vaikka objektivistinen ohje sanoo, että haastateltavista pitäisi pysyä mahdollisimman kaukana, eikä itsestään saisi kertoa, tutkija katsoi, että kertomalla itsestään ei tutkimuksen luonne vaarantuisi vaan pikemminkin edesauttaisi haastattelutilannetta tekemällä siitä vuorovaikutuksellisemman.

Tutkija koki, että informanttien ja tutkijan välillä syntyi luottamus, koska haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan myös arkaluontoisia asioita. Keskustelun aikana syntyi vuorovaikutusta, vaikka tutkija toi ilmi, että hänen tehtävänsä on toimia kuuntelijana. Tällä tavalla varmistettiin se, että tutkija ei omilla mielipiteillään johdattele haastateltavaa. Tutkija ei ollut läheinen haastateltavien kanssa, vaikka he työskentelevät samassa organisaatiossa eivät he työskentele yhdessä. Esihaastattelussa huomattiin, että liian läheinen suhde haastateltavaan saattaa vääristää lopputuloksia. Tutkimuskysymysten muoto oli mahdollisimman neutraali, ei johdatteleva, mutta ei myöskään suljettu kysymys. Tarkentavilla kysymyksillä pystyttiin täsmentämään vastauksia, ja myös informanteilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja mikäli mitään vastattavaa ei ollut oli tämäkin hyväksyttävä vastaus.

Aineiston hallinnassa noudatettiin myös eettisiä periaatteita. Litteroidut paperit tutkija säilytti omassa kassakaapissa, ja tutkimuksen jälkeen nämä vietiin tietoturvasäiliöön tuhottavaksi. Tietoturvateknisesti aineistoa säilytettiin tutkijan tietokoneella, jonne pääsy on salasanan takana. Tiedostot säilytettiin pilvessä, joka on sekin suojattu salasanalla. Tutkimuksen jälkeen tiedostot poistettiin koneelta. Kuten Vilkkä (2015, 47) toteaa, tutkijan on varmistettava, että tutkimusaineistot eivät saa päätyä väriin käsiin missään vaiheessa tutkimusta.

4 Psykososiaalinen kuormitus

Laadullisessa tutkimuksessa teorialla on suuri merkitys (Tuomi & Sarajärvi 2018,22). Vilkkä (2015) kirjoittaa, että Eskolan ja Suorannan (2000, 79–81) mukaan teoria toimii ajatuspohjana ja mahdollisuutena tieteellisessä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen teoriaosuus on kerätty avoimesti verkossa olevista tietokannoista, kuten journal.fi joka sisältää suomalaisia tiedelehtiä ja artikkeleita. Doaj.org, joka on tiedeyhteisön toimittama hakemisto, tiedejatutkimus.fi sivustolta, sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastosta janet.finna.fi. Hakusanoina on käytetty mm. ”psychosocial workload factors”, ”well-being at work”, ”work and stress”, Tiedonhakuun on käytetty myös kaupungin ja eri ammattikorkeakoulujen kirjastoja. Artikkelihaussa on käytetty pääsääntöisesti vertaisarvioituja artikkeleita.

4.1 Työn kuormittavuus ja työkyky

Työkyvyn perusta muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkykyä muovaavat yksilön osaaminen, asenteet, arvot ja motivaatio sekä sosiaalinen toimintaympäristö. Työpaikkatasolla työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työyhteisö sekä työolot. (Lyly-Yrjänäinen 2021, 63.) Yleisimpiä ja toimialariippumattomia ei-toivottuja työn kuormitustekijöitä ovat työn organisoimisessa johtuvat haasteet, puutteet johdosta aiheutuvasta toiminnasta, fyysisestä työympäristöstä ja työtehtävistä johtuvista fyysisestä kuormituksesta. (Lindholm 2022, 142.) Bergholm ym. (2020, 58) jatkavat, että työntekijät voivat kokea kuormitusta puutteellisesta osaamisesta, tällä on katsottu olevan hidastavia vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja estävän hakeutumasta uusiin (haastavampiin) työtehtäviin. Saarelainen (2021) toteaa, että ihmisellä on vain yksi voimavara-äiliö. Voimat yksinkertaisesti loppuvat, mikäli yksilö kokee sekä fyysistä että psyykkistä kuormitusta. (Saarelainen 2021, 32.) Vahvistamalla työn voimavaroja ja rajaamalla taas työn vaatimuksia tuetaan työntekijöiden työn imua, ja näin voidaan torjua työuupumusta. (Virtanen, Kaltiainen & Hakala 2022, 3.)

Eläkeiät ovat jatkuvasti nousemassa, tämä aiheuttaa myös sen, että työurat pitenevät (Karjalainen 2020, 10). Kun puhutaan työkuormituksesta, on kyseessä ihmisen fyysisten ja psyykkisten toimintojen käyttöä työprosessin aikana, se voi näännyttää työntekijää tai kehittää häntä. Työturvallisuuslaissa kiinnitetään huomiota kielteisen työkuormituksen aiheuttamiin haittojen ehkäisyyn. (Leppänen 2008.) Työ rasittaa sekä fyysisesti että henkisesti. Fyysistä rasitusta koetaan niin nuorimmissa kuin vanhimmissa ikäryhmissä. Keskimmäiset ikäryhmät, eli 35–44-vuotiaat arvioivat muita useammin työnsä henkisesti raskaaksi. He myös raportoivat muita enemmän työuupumuksen oireita ja sellaisia tuntemuksia, jotka luokitellaan stressiksi. (Lyly-Yrjänäinen 2021, 3.) Työolo-barometri (2021) määrittelee stressin seuraavalla tavalla: ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee olonsa jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä”. (Lyly-Yrjänäinen 2021, 73.) Samaa toteaa myös Manka (2011, 16) että, stressin käydessä liian suureksi syntyy negatiivisia seurauksia, joita ovat mm. kyynisyys, unihäiriöt, masentuneisuus, sairastuminen sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Juuti (2006) puolestaan esittää, että 2000-luvulla on enemmän alettu puhua työuupumuksesta stressin sijaan. Tämä teeman muutos kertoo siitä, että ilmiö, joka liittyy työssä jaksamiseen, on syventynyt. (Juuti 2006, 81.)

Sekä Manka (2011) että Nummelin (2008) kirjoittavat, että kiire synnyttää stressiä. Sopiva stressi parantaa työsuorituksia, mutta työstressillä on kohtalokkaita vaikutuksia terveyteen. Se aiheuttaa riskiä sairastua sydän- ja verisuonitauteihin. Työstressiä syntyy, kun työ koetaan sekä vaativaksi että vähän palkitsevaksi. Tällöin työn vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin vähäiset. (Manka 2011, 17; Nummelin 2008, 22.) Myös Peltomaa (2015, 49) ilmaisee, että stressi ei ole ainoastaan negatiivinen asia, jota täytyy välttää, vaan sopiva stressin määrä nostaa ihmisen toimintavalmiutta ja auttaa suoriutumaan asetetuista tavoitteista sekä haasteista paremmin. Stressi ei ole ainoastaan yksilön asia, se voi koskettaa koko työyhteisöä. Stressiä lievittävät parhaiten sekä työn että omat voimavarat, näitä käyttämällä vapautuu energiaa myös ongelmien ratkaisemisen. (Manka 2016, 187.) Hakanen (2011) on sitä mieltä, että stressaantunut työntekijä tai työholisti voi saada lyhkäisellä aikavälillä paljonkin aikaan, mutta uurastus kuormittuneena ei tunnu enää palkitsevalta. Pitkällä aikavälillä tällainen toiminta johtaa madaltuneeseen suoriutumiseen ja työntekijä tylsistyy. (Hakanen 2011, 22.)

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa (Lyly-Yrjänäinen 2021, 66). Ihminen tarvitsee riittävästi palautumista, uudet haasteet ja erilaisiin tilanteisiin sopeutuminen stressaavat. Stressin jatkuessa pitkään lisää se kuormitusta elimistöömme, tämä näkyy oireiluna ja kestää oman aikansa. Ylikuormitus aiheuttaa sen, että ihminen sairastuu eikä ole enää työkykyinen. (Karjalainen 2020, 11.) Tätä myöden voidaankin todeta, että stressillä on vaikutusta työkykyyn.

Välineet työuupumuksen ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen ovat olemassa, ne ovat yhteistoimintaa, vastuullista asennetta, välittämisen kulttuuria, käytännön toimintatapoja ja valvontaa. Näillä välineillä työturvallisuutta on kehitetty vuosikymmeniä. Työsuojelussa ja työturvallisuudessa on kysymys siitä, että minkäänlainen työ ei saa vaarantaa tekijänsä fyysistä eikä psyykkistä terveyttä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1. luku § 1.) Työuupumusta vastaan voi taistella, mm. luopumalla ammattiinsa itse asettamistaan ihanteista ilman kynnistymistä, toinen keskeinen keino on omien voimavarojen lisääminen. Tutkimusten mukaan keskeinen voimavara työuupumuksen selättämiseen on esihenkilön ja muun työyhteisön tuki. Ei riitä, että työuupumuksen oireet poistetaan, vaan tavoitteena on päästä sellaiseen tilaan, jolle on tyyppillistä aktiivisuus ja mielihyvän saaminen tehdystä työstä. Tätä tilaa kutsutaan nimellä työn imu. (Juuti 2006, 82–83.)

Työn tuottavuus paranee, jos työolot ovat kunnossa, tämä koskee työn fyysisten ja psykososiaalisten kuormitusten hallintaa. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta töissä. (Työolot, n.d.) Samaa kirjoittaa myös Koivuniemi (2020), kuormitus voi olla myös myönteistä, joka aiheuttaa työn sujuvuutta. Pitkäkestoisella myönteisellä kuormituksella ominaista on tunne, että työssäoppiminen lisääntyy ja samalla kehittyy. Näin ollen työntekijän itsearvostus lisääntyy. (Koivuniemi 2020, 18.)

On olemassa erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla työn kuormitustekijöitä ja sitä miten työ kuormittaa voidaan mitata. Ne perustuvat kyselyihin, havainnointiin ja haastatteluihin. Suurin osa niistä on kyselyitä, jotka perustuvat tutkittavien omaan arviointiin. Kyselyt ovat helppokäyttöisiä, jos vertaa niitä ulkopuolisten tekemiin havaintoihin. (Honkonen, Lindström & Kivimäki 2003.) Haasteena tässä on se, että jokainen on yksilö ja kuormittuneisuus voidaan kokea eri tavalla. (Rauramo 2012, 10.)

4.2 Työn psykososiaalinen kuormitus

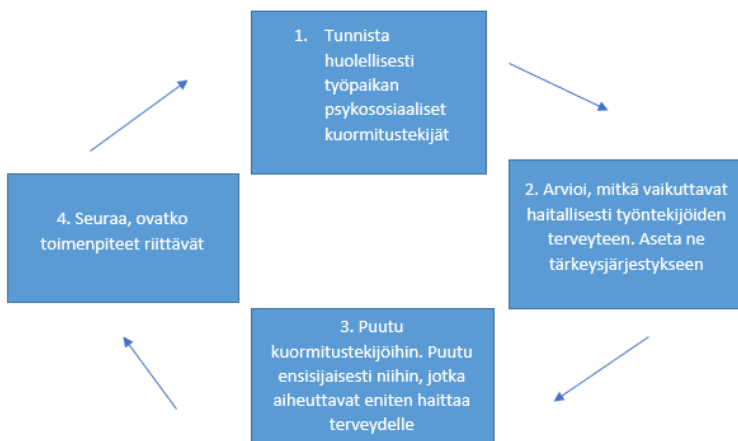
Riippumatta työsuhteemme laadusta psykososiaalinen ympäristö käsittää työn johtamisen, organisoimisen, viestinnän, vuorovaikutuksen, henkilöhistorian ja jokaisen yksilöllisen käytöksen. Siihen vaikuttaa sosiaaliset kontaktit, työilmapiiri, arvot, normit, miten vastuu on jaettu, minkälainen on organisaation ja työyhteisön kulttuuri sekä työn sisältö. Näistä kaikista tekijöistä väistämättä syntyy kuormitusta. Pahimmillaan tämä aiheuttaa stressiä ja ilman riittävää palautumista lopulta sairastumme fyysisesti tai psyykkisesti. (Karjalainen 2020, 37.) Psykososiaalinen kuormitus on lisääntynyt työelämässä tapahtuneiden muutoksien takia. Pitkittyneellä koronapandemialla on oma osuutensa. (Työsuojelu 2021, 13.) Tiedonkäsittelyn ja tiedolla työskentelyn vaatimukset eli kognitiiviset taidot ovat lisääntyneet työelämässä. Kognitiivinen kuormitus on tunnistettu merkittäväksi psykososiaalisen kuormituksen osa-alueeksi. (Kalakoski, Lahti, Paajanen, Valtonen, Ahtinen, Kauppi, Turunen, Ojajärvi & Luukkala 2022, 9.)

Asiantuntijatyössä kiire on arkipäivää. Kiire voi myös muodostua stressitekijäksi, joka voi taas johdattaa työuupumukseen. Vaikka asiantuntijatyössä pystytään vaikuttamaan sekä työaikoihin, että missä työtä tehdään, työpäivät ovat intensiivisiä ja saattavat venyä. Tilastokeskuksen teettämän työolotutkimuksen mukaan hieman alle kolmannes suomalaisista kokee kiireen haittaavan työtä. (Saari 2016, 232.) Ylikuormitus töissä aiheuttaa työuupumusta. Työn määrällinen tai laadullinen

ylikuormitus on hyvin yleistä työuupumusta, määrällistä ylikuormitusta ovat muun muassa kiire ja aikapaine. Laadullista ylikuormitusta aiheuttavat esimerkiksi jatkuva tiedon omaksumisen tarve sekä työtehtävien vaativuus. (Peltomaa 2015, 71–72; Moilanen & Varis 2001, 14.) Kalakoski ym. (2022, 35) esittävät, että työolosuhteisiin sisältyvät vaatimukset, joita ovat mm. häiriöt, puutteelliset ohjeet ja aikapaine altistavat uupumukselle. Virolainen (2012, 55) toteaa, että työn pirstaleisuus, työn kuormittavuus sekä venyminen liittyvät tyypillisesti kiireeseen.

Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat kuormittaa työntekijöitä haitallisesti. Sopivalla tavalla kuormittava työ edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Haitallista kuormitusta tulee ehkäistä eikä vain reagoida seurauksiin, sitä voi esiintyä missä tahansa ja vaikuttaa keneen tahansa työntekijään. Työnantajan tehtävänä on oma-aloitteisesti välttää tai vähentää sellaisia kuormitustekijöitä, jotka aiheuttavat vaaraa tai haittaa työntekijän terveydelle. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.; Koivuniemi 2020, 18.) Työyhteisön toimintatavat ja työyhteisön vuorovaikutus vaikuttavat psykososiaaliseen kuormitukseen, myös fyysiset kuormitustekijät vaikuttavat niihin. (Koivuniemi 2020, 19). Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä on yhteyksiä työtyytyväisyyteen, riskiin sairastua stressiin ja loppuun palamiseen. (Goetz, Berger, Gavartina, Zaroti & Szecsenyi 2015, 7.) Parantamalla psykososiaalisia työolosuhteita pystytään edistämään työntekijöiden terveyttä. Tämä tapahtuu kannustavalla johtamisella ja vähentämällä sosiaalisia konflikteja työpaikalla. (Ljungblad, Granström, Dellve & Åkerlind 2014, 100.)

Työnantajan tehtävänä on oma-aloitteisesti välttää tai vähentää sellaista vaaraa, joka aiheutuu työn kuormitustekijöistä. Ei riitä, että reagoidaan vain seurauksiin, vaan haitallista työkuormitusta täytyy ehkäistä. Työn vaarojen arviointi ja selvittäminen on keskeinen väline. Vaarojen arviointiprosessissa tunnistetaan ensiksi työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät. Tämän jälkeen arvioidaan ne kuormitustekijät, jotka vaikuttavat haitallisesti työntekijöihin, puututaan kuormitustekijöihin siinä järjestyksessä, joista on eniten haittaa työterveydelle. Tämän jälkeen seurataan toimenpiteiden vaikutuksia. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.) Kuviossa 4. havainnollistetaan, miten vaarojen arviointiprosessi syntyy.



Kuvio 4. Vaarojen arviointiprosessi

Työpaikan työterveyshuolto on luonnollinen asiantuntijataho, jolta löytyy tarvittavaa osaamista tunnistaa psykososiaalisia kuormitustekijöitä, mikäli työnantajalla ei ole riittävää asiantuntemusta. Työpaikan ja työterveyshuollon täytyy tehdä yhteistyötä, jotta työterveyshuolto on tietoinen työpaikan kuormitustekijöistä. Työpaikkaselvityksen avulla työnantaja antaa työterveyshuollolle tietoa riittävästi työstä, sen sisällöstä, työjärjestelyistä sekä olosuhteista. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.) Ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla huolehtia työntekijöiden työn haitallisesta kuormittuvuudesta. Työntekijä ei voi itse odottaa, että tilanne korjaantuu. Työnantajaan tulee mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ottaa yhteyttä, ja etsiä ratkaisuja, jotka ovat johtaneet kuormituksen syntymiseen. Täytyy myös muistaa, että kuormittuneisuus ei pakosti johdu työstä, myös työpaikan ulkopuolisilla tekijöillä voi olla osuutta asiaan. Työterveyshuolto voi auttaa asian selvittämisessä. (Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla n.d.)

Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Kuvio 5. havainnollistaa miten psykososiaaliset kuormitustekijät ovat jaoteltu eri kategorioihin.



Kuvio 5. Psykososiaaliset kuormitustekijät

Työn sisältöön ja tehtäviin liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan seuraavia tekijöitä:

- Työ on yksitoikkoista ja yksipuolista
- Työ on sirpaleista ja tai ennakoimatonta
- Työ keskeytyy jatkuvasti
- Työ edellyttää jatkuvaa valppautta
- Työhön liittyy korkeita laatuvaatimuksia
- Liiallinen tietotulva
- Suuri vastuuntunto

Työn ennakoimattomuus lisää koettua kuormaa ja sillä on tutkittu olevan yhteyksiä sydänkohtauksiin. Työn ennustettavuudella on suuri merkitys työn hallinnan kannalta. (Väänänen, Koskinen, Jonsuu, Kivimäki, Vahtera, Kouvonen & Jäppinen 2008.) Työn keskeytymiselle on tutkitusti tarvittava enemmän aikaa, tämä taas johtaa siihen, että työntekijöillä on taipumus tehdä keskeytyneet työt tavallista nopeammin, ja tämän myötä stressikuorma nousee. (Mark, Gudith & Klocke 2008.)

Työn järjestelyihin liittyviä kuormitustekijöitä ovat muun muassa:

- Työn määrä ei ole tasapainossa, sitä on liikaa tai liian vähän
- Aikapaine ja kiire
- Työajoista riippuvat tekijät kuten; vuorotyö, yötyö tai sellainen työ, joka vaatii runsaasti matkustamista
- Työvälineet tai työskentelyolosuhteet ovat puutteellisia
- Puutteita tehtävänkuvissa, tavoitteet tai vastuut eivät ole selvillä, sekä epäselvä työnjako

Liiallisen työmäärän on katsottu olevan yhteydessä mielenterveyshäiriöihin (Honkonen, Lindström & Kivimäki 2003). Liiallinen työmäärä aikaan nähden nostaa työtapaturmien riskiä (Salminen, Perttula, Hirvonen, Perkiö-Mäkelä & Vartia 2017). Yksi suurin aivotyötä kuormittava tekijä oli työskenteleminen kiireessä (Valtonen 2022, 17). Eräässä tutkimuksessa on havaittu, että vähentämällä työmäärää pystytään paremmin yhdistämään työn ja työn ulkopuoliset vastuut (Beham, Präg, Drobnic 2012). Voidaankin todeta, että vähentämällä työmäärää on monia hyviä vaikutuksia, niin työ- kuin yksityiselämässä. Kiireen tuntu myös helpottuu, silloin kun työtä on vähemmän.

Haitallisia kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen:

- Työskenteleminen yksin
- Esihenkilön tai työyhteisön puutteellinen tuki
- Puutteellinen tiedonkulku ja vuorovaikutus
- Esiintyy syrjintää tai muuta epäasiallista kohtelua

Esihenkilön ja työkavereiden alhainen tuki on tutkitusti yhteydessä stressiin liittyvien häiriöiden esiintymiseen (Nieuwenhuijsen, Bruinvels & Frings-Dresen 2010).

Työolosuhteet voivat kuormittaa. Kuormitustekijöitä ovat:

- Työn fyysisyys
- Tapaturman tai loukkaantumisen riski, joka voi aiheuttaa turvattomuuden tunnetta tai pelkoa
- Melu häiritsee, jos työ vaatii keskittymistä tai kommunikointia.

Melulla on tutkitusti myös psyykkisiä vaikutuksia (Lehtelä & Launis 2011). Melun aiheuttamaa vaurioita pystytään mittaamaan. Asetuksella on säädetty mitkä luvut ovat kuulolle vaarallisia. (Melun raja-arvot, n.d.)

(Karjalainen 2020, 37–39; Koivuniemi 2020, 18–19; Psykososiaalinen kuormitus n.d.)

Karjalainen (2020) toteaa, että on vaikea uskoa, että kukaan uupuisi töissä täysin huomaamatta. Jos tarkastellaan asiaa jaksamisen näkökulmasta, aina kun tapahtuu jotain muutoksia ja olosuhteet muuttuvat rajusti, niin hälytyskellojen pitäisi soida. Myös tuttu työ voi muuttua raskaammaksi. Töissä voidaan ottaa käyttöön uusia tietojärjestelmiä, asiakasmäärien kasvu ja tehtävien lisääntyminen on myös tällainen tekijä. Kuormittumisen kierre on valmis, unen määrä ja laatu ei riitä palauttamaan elimistöä takaisin normaalitilaan. (Karjalainen 2020, 40.)

Mikäli tarkastellaan juridiikan kannalta psykososiaalista työsuojelua, on se huomattavasti uudempi asia kuin fyysinen työsuojelu. Vuonna 1987 on tehty osittaisuudistus, jolloin puolet lain säännöksistä on kirjoitettu uudelleen. Lakiin on tällöin lisätty työntekijöiden henkisten edellytysten huomiointia koskeva velvoite. Lainvastaista psykososiaalista kuormitusta on haastava tunnistaa, koska sen tunnistaminen on paljon moninaisempaa kuin fyysisen turvallisuuden laiminlyönnit. Monta kertaa kyseessä on sana sanaan vastaan -tilanne. Tilannetta ei helpota se, että yksityiskohtiin menevää sääntelyä ei juurikaan ole, näin ollen on olennaisen tärkeää tietää oikeat lain tulkinnot. Työturvallisuuslainsäädäntö säätelee velvoitteita lähinnä työnantajalle. Täytyy kuitenkin muistaa, että työturvallisuuslain esitöissä on mainittu hyvän työilmapiirin olevan koko työyhteisön yhteinen asia. (Sortti 2019, 2–3.) Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akava on ehdottanut muutoksia työturvallisuuslakiin. Sitä tulisi uudistaa niin, että psykososiaalista kuormitusta ennaltaehkäistäisiin täsmällisemmin ja näin ollen työhyvinvointi paranisi. Psykososiaalinen kuormitus ja uupumisen riski on kasvanut merkittävästi. Työturvallisuuslain lähtökohdat on säädetty työn fyysisistä lähtökohdista, uudistusta kaivattaisiin, jossa otetaan huomioon työn henkinen kuormittuminen. (Liiten 2021.) Työturvallisuuslakiin on tulossa muutos 1.6.2023 jossa nämä tekijät otetaan huomioon.

Työturvallisuuslaissa sanotaan, että on työnantajan velvollisuus seurata työn kuormittuvuutta ja työntekijöiden jaksamista. Heidän tehtävä on tarvittaessa myös puuttua niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat ylikuormitusta ja löytää niihin ratkaisuja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1. luku § 1 Karjalainen 2020, 14.) Työsuojeluviranomaisen tehtävänä on valvoa työsuojelua koskevien säädösten noudattamista. Sen tärkein valvontakeino on työsuojelutarkastus. Työsuojeluvalvontaa voidaan tehdä viranomaisen suunnitelman perusteella tai asiakkaan omasta aloitteesta. Työsuojeluviranomaisten tekemissä tarkastuksissa havaittiin vuonna 2021, että esihenkilöitä kuormittavien töiden tunnistamisessa oli paljon puutteita. (Työsuojelu vuosikertomus 2021, 5, 14.)

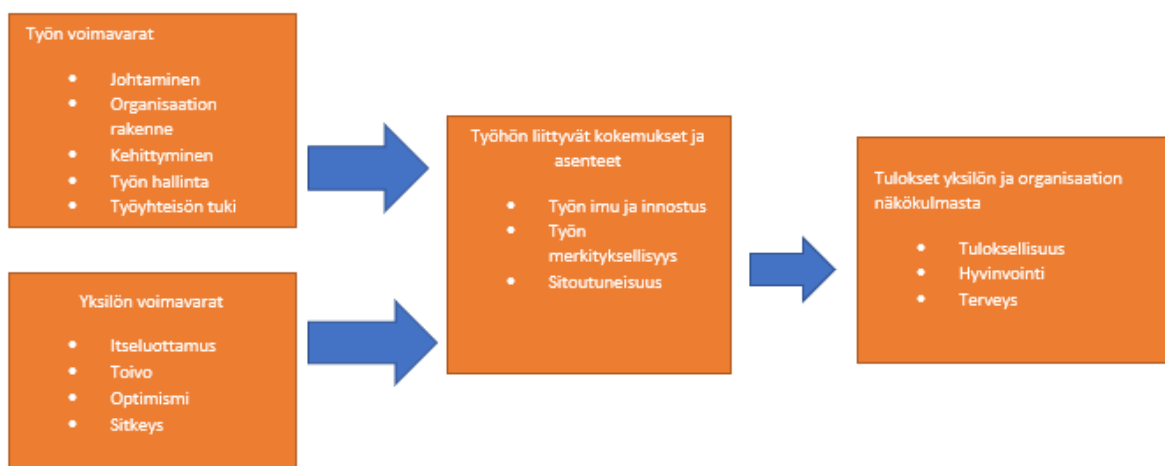
Esihenkilön tulee tunnistaa työhön liittyvät paineet, mikäli ylikuormitustilanne jatkuu pitkään, voi se johtaa uupumis- ja masennusoireisiin ja tätä myöden työkyvyn heikkenemiseen. Haitallinen työkuormitus tuleekin pystyä ennaltaehkäisemään ja tunnistamaan ajoissa, jotta työntekijöiden työkyky pystytään turvaamaan. (Nummelin 2008, 16.) Työturvallisuuskeskuksen opas esihenkilön perehdyttämisestä määrittelee esihenkilön osaamisen seuraavalla tavalla. Työnantajalla on päävastuu siitä, että työolot ovat turvalliset, terveelliset ja henkilöstö voi hyvin. Esihenkilön perustehtävä on johtaa sekä asioita että ihmisiä. Jotta työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, vastuut ja veloitteet, jotka siihen liittyvät, tulee hänet perehdyttää. Perehdytys ja työnopastus ovat työnantajan vastuulla. Jotta psykososiaalista kuormitusta voidaan havaita ja hallita, perusasioiden tulee olla selvillä. (Esihenkilön perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi; Karjalainen 2020, 114.) Sortti (2019, 158) kirjoittaa, että perehdyttämisen puute voidaan luokitella epäasialliseksi kohteluksi, joka on haitallista psykososiaalista kuormitusta. Juuti (2006, 85) jatkaa, että perehdytyksellä luodaan hyvä perusta myöhemmälle työmenestykselle ja se myös edesauttaa ihmissuhteiden syntyä työpaikalla.

Työturvallisuuskeskuksesta saadaan tietoa, se järjestää koulutuksia ja välineitä, jolla pystytään kehittämään työpaikalla turvallisia ja terveellisiä työoloja. (Parasta työturvallisuutta yhteistyöllä, n.d.) Fyysisiä turvallisuusasioita on helpompi mitata kuin henkisiä. Työsuojeluhallinto on kehittänyt erilaisia työolosuhdemittareita, joilla voidaan arvioida työpaikan työoloja ja turvallisuusjohtamisen tilaa. Rakennustyömaan turvallisuustasoa mitataan TR-mittarilla. TTS eli työn turvallisuus seuranta ottaa huomioon eri työvaiheiden turvallisuusasiat. Työn henkisiä kuormitustekijöitä on vaikeampi mitata kuin fyysisiä. Työturvallisuuskeskus on lanseerannut kuormitusvaakamittarin, se tuottaa tietoa työntekijän psykososiaalisen kuormituksen kokonaistilanteesta. Työsuojeluhallinto on kehittänyt työn psykososiaaliset kuormitustekijät kyselyn, se on ensisijaisesti tarkoitettu työsuojelutarkastuksen apuvälineeksi, sillä on tarkoitus selvittää nimenomaan työntekijöiden kokemuksia haitallisista kuormitustekijöistä. Kyselyä voidaan käyttää myös työn kuormittamisen selvittämiseen. Työkalu on käytössä kaikille vapaasti.

4.3 Työn voimavaratekijät

Työ on keskeinen hyvinvoinnin lähde, se on myös oleellinen osa elämää. Työllä on monta tehtävää, se mahdollistaa toimeentulon, tuo rytmiä ja ryhtiä elämään, sitä kautta syntyy sosiaalisia suhteita ja se on mielekästä tekemistä. Yksityiselämällä on vaikutusta työhön, joten on siis vaikea erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista, jota tapahtuu työajan ulkopuolella, hyvinvointi on kokonaisuus. (Rauramo 2012, 10; Deery & Jaago 2015, 453) Työturvallisuuskeskus (2022) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla. ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi.) Hyvinvoiva työntekijä on tuottava, on järkevää tehdä niitä toimenpiteitä, jotka edesauttavat hyvinvointia, se näkyy myös eettisenä ja inhimillisesti arvokkaana toimintana. (Rauramo 2012, 16.) Kolikon käänttöpuolena työlle ja sen kuormittavuudelle ovat sen myönteiset piirteet eli voimavarat. Tunnistamalla työn voimavaroja voidaan vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.)

Työn voimavaratekijöitä lisäämällä on mahdollisuus edistää työhyvinvointia, pahoinvointia voidaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisena. Mistä voimavarat sitten koostuvat? Ne ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä eli vuorovaikutuksellisia sekä rakenteellisia tekijöitä. Kuviossa 6. tarkastellaan voimavaramallia.

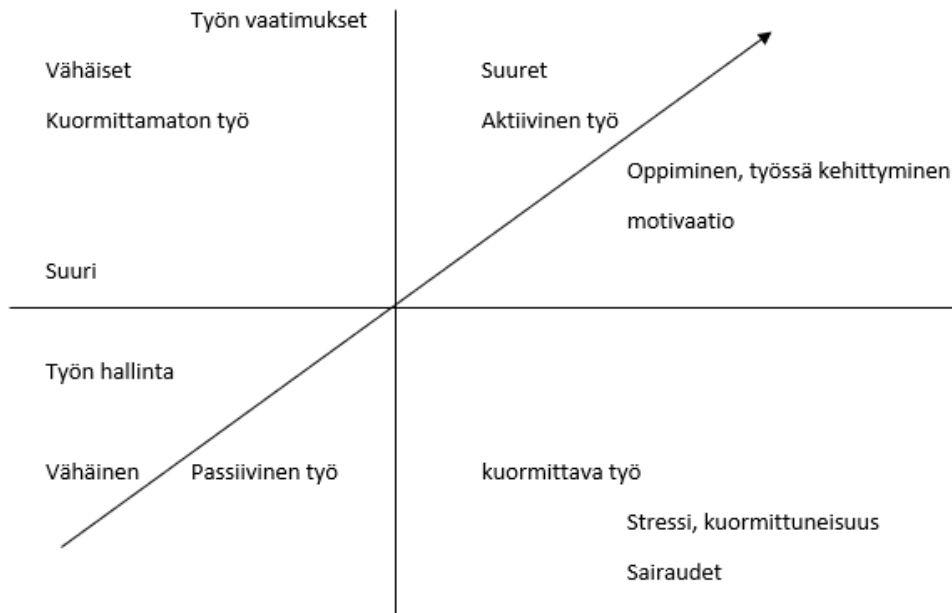


Kuvio 6. Voimavaramalli (Manka 2016)

Manka (2016, 77) toteaa, että työn voimavaroissa nousivat esille, esihenkilön antama tuki erilaisissa tilanteissa, työn hallittavuus ja työn vaikutusmahdollisuudet, kehittymisen mahdollisuus, enustettavuus ja roolien selkeys. Työn voimavaroilla on positiivisia vaikutuksia haitallisen kuormituksen vähentämisessä. Voimavaroja työssä ovat mm. työtehtävistä palkitseminen, työtehtäviä pystyy kehittämään ja ne ovat merkityksellisiä. Voimavaroja ovat myös työssä koetut onnistumiset ja työn tulokset, työhön ja työaikoihin pystyy vaikuttamaan, roolit ja työn tavoitteet ovat selkeät. Työyhteisöllä on myös omat voimavaratekijät. Näitä ovat mm. arvostuksen tunne, vuorovaikutus, selkeä johtaminen, tuki koko työyhteisössä, oikeudenmukaisuus ja palautteen saaminen ja pyytäminen. (Psykososiaalinen kuormitus. n.d.) Työn tuottavuus nousee korkeammaksi, mitä suurempi tuki työyhteisöllä on (Kalakoski yms. 2022, 3).

Hakanen (2011, 49) mainitsee, että työn voimavaroiksi kutsutaan työn fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia tai organisatorisia piirteitä, jotka edesauttavat saavuttamaan työn tavoitteet sekä auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia. Vesterinen (2006) on myös samaa mieltä, ja jatkaa että voimavaratekijät ovat sisäisesti palkitsevia ja edistävät näin ollen myös työn imua. Työn voimavaratekijöitä voivat olla myös vaikutusmahdollisuudet työssä, työsuhteen varmuus, sosiaalinen tuki ja palautteen saaminen. Jokaisessa työssä on omat voimavaratekijät ja nämä pitäisi osata tunnistaa, jotta niitä pystytään hyödyntämään. (Vesterinen 2006, 8–9, 37.) Moilanen ja Varis (2001) tuovat ilmi, että henkilökohtaisilla tavoitteilla voidaan hahmottaa, millaisia mahdollisuuksia työntekijällä itsellään on vaikuttaa työnsä kuormittavuuteen ja mielekkyyteen. Tämä malli olisi hyvä olla organisaation tulostavoitemallin rinnalla, koska henkilökohtaisessa tavoitemallissa johto mahdollistaa näiden tavoitteiden saavuttamisen ja henkilö toteuttaa sitä. (Moilanen & Varis 2001, 5–6.)

On oletus, että työn vaatimustekijät käynnistävät ns. kuormituspolun, kun lisääntyneet työssä jaksamisen ongelmat johtavat heikentyneeseen terveyteen ja tätä kautta alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijät puolestaan oletuksena käynnistävät ns. motivaatiopolun, jonka on katsottu edistävän työntekijöiden sitoutumista omaan työtehtäväänsä, joka lisää sitoutumista organisaatioon. Tämä ei kuitenkaan ole aivan selkeätä, työn vaatimustekijät voivat vähentää työhön sitoutumista ja lisätä vaihtuvuutta, mikäli ne ovat hallitseva elementti. Näihin jokaiseen vaikuttaa yksilöllinen tulkinta. Motivaatiopolulla olevia asioita kannattaa työyhteisössä kehittää, ja kuormituspolulla oleviin asioihin kannattaa reagoida ja eliminoida nopealla aikataululla. (Vesterinen 2006, 37–41.)



Kuvio 7. Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek 1979)

Kuviossa 7. Tarkastellaan Karasekin luomaa mallia työn vaatimusten suhteessa työn hallintaan. Työn vaatimusten ollessa vähäiset ja työtä pystytään hallinnoimaan, työ ei myöskään kuormita. Tämä johtaa lopulta työntekijän kyllästymiseen. (Virolainen 2012, 83–84.) Tutkimuksessa on löydetty, että korkeat työn vaatimukset ovat yhteydessä huonoon terveyteen, resurssien puutteella on vaikutuksia työhön sitoutumiseen sekä työhön sitoutuminen välitti työresurssien vaikutuksia organisaation sitoutumiseen. (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006)

4.3.1 Palautuminen

Nykypäivän vaativassa ja kiireisessä työelämässä on hyvin todennäköistä, että työ seuraa työntekijää myös kotiin. Työ ei pakosti ole psykologisesti jäänyt taakseen, vaikka ei fyysisesti ollakaan työpaikalla. Työtä tehdään enemmän kotona ja moni haluaa olla tavoitettavissa ympäri vuorokauden sähköpostilla tai puhelimitse. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30.) Koronapandemian myötä lisääntynyt etätyöskentely on varmasti myös lisännyt kodin ja työn rajaa häilyvämmäksi. Siltaloppi ja Kinnunen (2007,32) esittävät, että vaikka työnantajat arvostavat jatkuvaa käytettävissä oloa, voidaan olettaa, että mikäli työntekijä ei palaudu töistään hyvinvointi voi vaarantua. Juuti (2006) jatkaa,

että asiantuntijoiden työt kulkevat heidän mukanaan kotiin ja tämä aiheuttaa työssä kuormittumista. Tämä on myös organisaation luomaa kulttuuria, että työasioita hoidetaan ajasta ja paikasta riippumatta. Vaikka tämä lisää joustavuutta ja parantaa toiminnan laatua, se myös verottaa asiantuntijoiden voimavaroja. Kun työasiat tulevat kotiin raja työn ja perhe-elämän välillä hämärtyy, se aiheuttaa myös kuormitusta perheen jäsenten välisissä ihmissuhteissa. Tämä synnyttää uupumuksesta johtuvan noidankehän. (Juuti 2006, 80–81.)

Peltomaan (2015, 82) mukaan stressitilasta elpymistä tarkoitetaan palautumisella, se on rasituksen ja stressin vastavoima. Ihminen kuormittuu automaattisesti, mutta palautumismekanismien avulla työssä menetetyt voimat palautuvat. Välillä ei haittaa, vaikka olisi kovassakin paineessa, kunhan huolehtii palautumisesta. Energiavarojen palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepoa öisin, vapaa-ajalla ja viikonloppuisin. Esihenkilöllä ja koko työyhteisöllä on tärkeä rooli siinä, miten töistä palaututaan. Työkuormituksesta palautumisen näkökulmasta olennaisia ovat energia ja myönteinen mieliala. Palautumisongelmat lisäävät työuupumuksen riskiä. (Manka 2010, 191.) Palautumisen merkitys kasvaa, kun työ on kuormittavaa, mikäli työssään kokee jatkuvasti tarvetta palautua, keinot palautumiseen ovat riittämättömiä. Tämä on merkki siitä, että väsymys on pitkittynyt. (Hakala 2011, 98.)

Terveys ja hyvinvointi heikkenevät, jos palautuminen epäonnistuu, palautumisen onkin todettu olevan yhteydessä terveyteen ja hyvinvointiin. Mikäli ihminen ei lepää ja palautu tarpeeksi, nostaa se suurempaa terveysriskiä kuin stressi, joka sisältyy työhön ja vapaa-aikaan. (Peltomaa 2015, 82.) Samaa mieltä ovat myös Siltaloppi ja Kinnunen (2007, 30) todetessaan, että palautumisen estyessä tai sen ollessa vaillinaista näkyy se hyvinvoinnissa ja synnyttää työuupumusta. Henkilöt, jotka kokevat palautuvansa riittävästi vapaa-ajalla, kokevat korkeampaa sitoutumista työhön seuraavan päivän aikana (Sonntag 2003, 528). Näin ollen voidaankin todeta, että palautumisella on suuri merkitys työkykyyn ja siitä on hyötyä koko organisaatiolle.

Vapaa-aikana voi elpyä neljän psykologisen mekanismin avulla.

- Kyvyllä sulkea työasiat mielestä
- olotila, joka on rentoutunut
- taidon hallintakokemukset, eli vapaa-ajan kokemukset, jotka tuovat pätevyyden tunnetta
- oman ajan kontrolloiminen.

Palautuminen on kokonaisuus. Palautumisen laatuun vaikuttavia tekijöitä on sekä työssä että vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Seuraavat asiat voivat vaikuttaa siihen, että palautumisen tarve korostuu työpäivän jälkeen. Töissä voi olla rakenteellisia ominaisuuksia kuten vuorotyö ja pitkä työviikko. Työssä voi olla erilaisia vaatimuksia, kuten fyysinen kuormittavuus, aikapaineet ja kiire sekä vastuu ja päätöksenteko. Työn erilaisten voimavarojen puute vaikuttaa, kuten esihenkilön epäoikeudenmukaisuus, työn jatkuvuus on epävarmaa sekä sosiaalinen tuki on puutteellista. Vähäinen työn imu vähentää työhön sitoutuneisuutta. Työn ulkopuolella vaikuttavia tekijöitä ovat: Demograafiset tekijät, kuten ikääntyminen sekä sukupuoli. Perhetilanne, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, vapaa-ajan määrä ja laatu sekä uni määrällisesti, että laadullisesti. (Manka & Manka 2016, 35.) Tutkimukset osoittavat, että viikonloppuisin tehtävät aktiviteetit lisäävät hyvinvointia ja niillä on vaikutuksia työstressin vähenemiseen. (Jeong, Kang & Choi, 2020.) Työnantajan olisikin hyvä pitää kiinni siitä, että työtä ei tehdä viikonloppuisin. Työ ei saa myöskään kuormittaa niin paljon, että koko viikonloppu menee pelkästään levätessä.

4.3.2 Resilienssi

Resilienssi toiselta nimeltään palautumiskyky, sitkeys, sopeutumis- tai sietokyky, joustokestävyys on joustavuutta ja sopeutumiskykyä stressaavissa tilanteissa, sillä tarkoitetaan myös kykyä oppia niistä. Se on myös yksi työntekijöiden sekä organisaatioiden voimavara, jolla selviydytään niin toiminnan, että työn haasteista. Tutkimuksen mukaan resilienssissä yhdistyvät sekä reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Sellainen henkilö, joka on reaktiivisesti resilientti tunnistaa vahingollisuuden tai stressaavuuden ja niistä johtuvan tarpeen reagoida siten, että tilanteesta selvitään. Henkilöt, joilla on resilienttiä käyttävät stressaavissa tilanteissa positiivisia tunteita. Resilienssillä tarkoitetaan myös sitä, että yksilö sopeutuu ja oppii uusista tilanteista. (Saari 2016, 232, 235) Tutkimuksen mukaan resilienssiin liittyy emotionaalinen kestävyys, henkilöiden on katsottu selviävän takaiskuista paremmin, toipuvan nopeammin ja saavuttaa menestystä ollessaan resilientti. (Berg & Karlsen 2013)

Elämäkokemuksella, geneettisellä perimällä ja ympäristöllä on vaikutusta resilienssin syntyymiseen. Resilienssillä tarkoitetaan voimavaroja tai vahvuuksia, jolla voidaan pitää hyvinvointia yllä haastavissa tilanteissa. Haastavampi tilanne vaatii enemmän resilienssiä. Resilienssi voi vahvistua vastoinkäymisten kautta, mutta se vaatii sen, että vastoinkäymiset on selätetty ja niistä on palaututtu. Kestäminen ja palautuminen ovat resilienssin keskeisiä avainsanoja. Vaikeudet otetaan

haasteina vastaan, mutta tämä edellyttää hyvää stressin sietokykyä ja palautumiskykyä. Organisaation resilienssiin vaikuttaa paljon se, että oikea ihminen on oikeassa roolissa. Kriisitilanteesta selviämisen työkaluja ovat joustavuus, soveltuvuus ja ennakointi. (Saarelainen 2021, 34, 43, 54.) Poijula (2018) toteaa, että resilienssiä voi oppia ja kehittää. Kyseessä ei ole ominaisuus, joka ihmisellä joko on tai ei ole. (Pojula 2018, 21.)

Organisaatio voi myös olla resilientti, sen ominaispiirteitä ovat suunnitelmallisuus ja varautuminen ennakkoon sekä toimintaympäristön muutoskyky (Ala-Laurinaho, Kangas, Mänttari, Sirola, Teperi, Turunen, Tähtinen & Viitanen 2020, 81). Lipponen (2020) on sitä mieltä, että organisaatio voi vahvistaa omalla toimintakulttuurilla työntekijöiden resilienssiä, tässä johtamisen tärkeys nousee merkityksellisemmäksi toiminnoksi. Resilienssillä ei tarkoiteta sitä, että se ilmenee vain silloin kun kohdataan kriisejä, se liittyy ihan arkipäiväisiin haasteisiin työelämässäkin. Työssä vaaditaan luovia ratkaisuja, mielen joustavuutta ja vastoinkäymisistä johtuvaa selviytymiskykyä. (Lipponen, 2020, 272.) Resilienssin on katsottu liittyvän onnellisuuteen töissä (Ayoko 2021).

Työyhteisön resilienssi rakentuu hyvän vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden varaan. Näistä käytetään myös nimitystä korkealaatuiset ihmissuhteet, ne ovat lyhytaikaisia kahdenvälisiä suhteita, jossa koetaan energisoivaa vuorovaikutusta. Tällainen ihmissuhde tekee olon paremmaksi rankan työvuoron jälkeen ja se auttaa myös kestävästi työssä ilmeneviä vastoinkäymisiä. Tämän takana on Barbara Fredricksonin myönteisten tunteiden teoria. Työntekijät kokevat molemminpuolista myönteistä tunnetta kohtaamisessa, ajattelu laajentuu, ongelmanratkaisukyky ja luovuus paranevat sekä kestävä ihmissuhde rakentuu. Näiden lisäksi tämä sisältää myös toiminnallisen puolen, joita ovat 1) toisen arvostaminen 2) auttaminen ja 3) leikkisyyttä. Organisaatiossa näihin pitäisi antaa tukea ja esihenkilöiden sekä johdon tulisi kannustaa ja antaa tilaa näille. Kiire ja monen asian samaan aikaan tekeminen vaikeuttavat arvostuksen syntymistä, se on kuitenkin mahdollista aidoissa kontakteissa. Organisaation tulisi mahdollistaa tämän syntyminen ja antaa arvoa tälle. (Lipponen 2020, 278–280.)

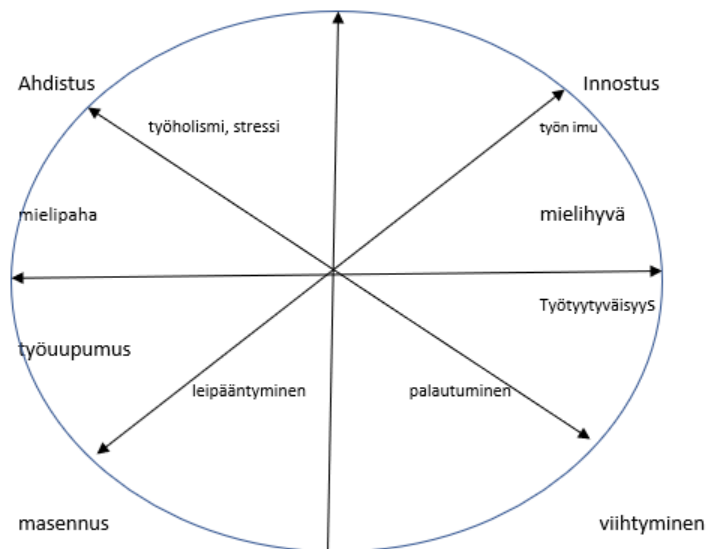
4.3.3 Työn imu ja työn ilo

”Engagement” jonka Jari Hakanen (2002) on suomentanut työn imuksi, on uusi jo tunnetuksi tullut käsite, joka kuvaa työhyvinvointia (Vesterinen 2006, 8). Työn imuksi kuvataan aitoa hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tilaa töissä, se ei synny pelkästään yksilöllisistä lähtökohdista ja kokemuksista,

vaan se lisää innostusta töihin. (Hakanen 2011, 4; Työterveyslaitos n.d.) Työn imuun liitetään kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Työn imulla ei tarkoiteta, että työnteko olisi pelkästään kivaa. (Hakanen 2011, 39.) Työn imu on myönteinen voimavara, ja sillä on tutkittu olevan vaikutusta sitoutumiseen (Manka 2011, 72). Huhtala, Lähteenkorva ja Feldt (2011, 139) toteavat, että työn imu korreloi negatiivisesti työuupumuksen kanssa ja se on positiivinen työhyvinvoinnin kuvaaja. Kokiessaan työn imua, työntekijät ovat tarmokkaita ja sillä on myös vaikutuksia kaikille ympärillä oleville ihmisille.

Työn imun myönteisiä vaikutuksia on nähtävissä pitkälle tulevaisuudessa. Työn imua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia, auttavaisia, tuottavia, he myös herättävät asiakastyytyväisyyttä- ja uskollisuutta, ovat sitoutuvia työhön ja työpaikkaansa ja tekevät pidemmän työuran. Kokemus työn imusta on yhteydessä työntekijän terveyteen ja tätä kautta hyvään työsuoritukseen, joka taas korreloi yritystä parempaan taloudelliseen tulokseen. Työn imuun liittyy paljon myönteisiä tunteita, jotka vahvistavat työntekijöiden niin sosiaalisia kuin fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. (Hakanen 2011, 40–42.; Schaufeli & Bakker 2004, 297.) Juuti (2006) puolestaan toteaa, että työn imua ei luoda poistamalla häirintää ja epäasiallista kohtelua. Työssä pitää olla selkeä vastuunjako sekä yhteiset pelisäännöt. Nämä luovat maaperän hyvälle työskentelylle. (Juuti 2006, 84.)

Työn imun syntymisen mahdollistaa se, että työntekijä tulee kuulluksi, hänen mielipiteitään arvostetaan, työn tehtävien rajat pitävät olla selkeät – ilman tietoisuutta omista vastuista ja valtuuksista ei työn imulle ole mahdollisuuksia (Hakanen 2011, 44). Työyhteisöllä on suuri merkitys työn imun syntymiseen, työkavereiden sosiaalinen tuki kasvattaa työn imua (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, kuten tehtäväkuvien epäselvyys on yksi psykososiaalisen kuormituksen tekijä (Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? N.d.). Esihenkilöillä ja johdolla on suuri rooli työn imun kokemisen syntymiseen. Heidän tulee valmentaa ja tukea työntekijöitä, mutta myös vetäytyä ja antaa tilaa työntekijöille. Tämän mahdollistaa työyhteisöä palveleva johtaminen. (Hakanen 2011, 46.) Näin ollen voidaankin todeta, että johtamisella on suuri merkitys työn imun syntymiseen ja kokemiseen.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat. (Virolainen 2012)

Mikä saa työntekijän jaksamaan töissä? Organisaation menestys piilee hyvinvoivissa ja innostuneissa työntekijöissä. Työhyvinvointi on keskeinen tekijä työssä jatkamiselle, kun taas työn henkinen rasittavuus on kolikon kääntöpuoli ja yksi epävarmuustekijä hakeutua eläkkeelle. (Manka 2011, 47). Kuviossa 8. oikea puoli kuvaa työntekijöiden viihtyvyyttä työssään, kun taas vasen puoli niitä tunteita, jotka johtavat työn tehokkuuden laskemiseen ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan alkaa vähentyä. (Virolainen 2012, 14.) Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa koko ajan sekä työntekijöiden, että työnantajien keskuudessa. Se on summaarinen käsite, joka sisältää työelämän laadun, mukaan lukien työturvallisuus- ja työterveysnäkökulman. Sillä on katsottu olevan merkitystä tuotavuudelle, niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnan tasolla. (Buffet, Gervais, Liddle & Eckelaert 2013, 9.)

Työn iloon vaikuttavat tekijät koostuvat 5 eri kategoriasta. Organisaatiosta, joka on tavoitteellinen, joustava rakenteeltaan, siellä pystyy kehittymään ja työympäristö on toimiva. Johtamisen tulee olla kannustavaa ja osallistuvaa. Työyhteisössä on avoin vuorovaikutus, pelisäännöt selkeät, ryhmädynamiikka toimii ja työyhteisötaitoihin kiinnitetään huomiota. Työssä pystyy vaikuttamaan ja kannustearvo on oppiminen. Kaiken tämän keskellä on yksilö ja hänen psykologinen pääomansa, terveys ja fyysinen kunto. (Manka 2011, 76.) Täytyy muistaa se, että työntekijä itse tulkitsee työhy-

vinvointia omien asenteidensa kautta. Tulkintaan vaikuttaa myös työntekijän psykologinen pääoma. Tämän takia samassa työyhteisössä työskentelevien työhyvinvointi voi vaihdella suuresti. Mikäli työajoissa pystytään joustamaan edistää se työhyvinvointia, työntekijä joustaa helpommin, mikäli työajoissa on joustovaraa, täytyy kuitenkin muistaa, että kaikissa työtehtävissä työaikajoustojen järjestäminen ei ole yhtä helppoa kuin esimerkiksi toimistotehtävissä. (Virolainen 2012, 56–57.)

Työhön liittyvät voimavarat edistävät työn imua. Työntekijät kokevat onnistumisen tunnetta niiden avulla ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka kokevat palautuvansa riittävästi työpäivän jälkeen, kokevat seuraavana työpäivänä enemmän työn imua ja tämä synnyttää uusia oppimistavoitteita työpäivän aikana. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 33.)

Työn tuunaaminen on työn muokkaamista, sillä tavalla, että se on itselleen mielekkäämpää. Sillä ravistetaan rutiineja, toteutetaan unelmia ja se on arjen innovatiivisuutta. Perinteisessä ajattelutavassa työn kehittäminen on ainoastaan työnantajan vastuulla, työn tuunaaminen haastaa tämän. Tuunaaja on itse aktiivisessa roolissa innostuksen synnyttämisessä ja säilyttämisessä. (Työn tuunaaminen, n.d.) Työn tuunaamisen avulla työntekijä voi säädellä oman mielensä mukaan työolosuhteiden tasapainoa, työn voimavaroja ja vaatimuksia, ja tällä tavalla edistää työhyvinvointia, työn imua (Seppälä, Rivinoja, Virkkala, Punakallio, Velin, Lapveteläinen, Hirvonen & Hakanen 2021, 3).

William Kahn on 1990-luvulla ollut ensimmäinen tutkija, joka on puhunut engagementista, eli työn imusta. Hän on yhdysvaltalainen organisaatiotoiminnan professori, jonka mukaan työntekijä tekee näyttelijöiden tapaan valintoja, miten he tuovat itseään (työ)rooliinsa, kyse on siitä, miten työtä tehdään. Kahnin mukaan täysi läsnäolo töissä ja rooliin heittäytyminen edellyttää kuitenkin, että organisaatiossa ja johdon toimesta sitä on mahdollista kokea. Hänen mukaansa työn imua voidaan kokea, kun työntekijöitä arvostetaan ja he kokevat tulevansa kuulluksi. Tehtävät ja niiden rajat ovat selkeitä, mikä on kenenkin vastuulla. Työn imua koetaan turvallisesti, kun vaikeita asioita sekä vastoinkäymisiä käsitellään avoimesti ja yhdessä. Jokainen saa ilmaista oman mielipiteensä ja näyttää mitä tietää tai ei tiedä asiasta. Mahdollisuus kokea työn imua on, kun esihenkilöt valmentavat, tukevat ja tarvittaessa näyttävät suunnan. Johdon täytyy myös osata vetäytyä sekä antaa tilaa jo-

kaisen ottaa vastuu omasta tekemisestään. Esihenkilöt haluavat jatkuvasti oppia työympäristöstään, he ovat roolimalleja ja esimerkkejä koko työyhteisölle. (Hakanen 2011, 44–46.) Yhteenve-tona voidaan todeta, että valmentavan johtajuuden tunnusmerkkejä näkyy selkeästi työn imun syntymiseen.

4.4 Johtaminen osana työhyvinvointia

Ei ole yhtä ja ainuttakaan tapaa johtaa, on erilaisia toimintatapoja ja niiden taustalla erilaisia uskomuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että ei voida tarkasti määritellä oikeanlaista johtamista. Yleistettynä on kyse siitä, että johtaminen on tilanne- ja kontekstisidonnaista. Huono johtaminen syntyy huomattomasti, sen syntyyn vaikuttavat niin yksilölliset kuin yhteisöllisetkin tekijät. Myös organisaatiolla on oma vastuu huonon johtamisen syntymiseen, vastuu on näin ollen koko organisaatiolla, esihenkilöillä mutta myös henkilöstöllä. (Juuti 2018, 26.) Kurttila ja Aalto (2021) tuovat esille, että johtamistehtävä on vaativa ammatti ja johtajan tehtävänä on saada aikaan tuloksia. Karismaattiseksi ja hyväksi johtajaksi ei tarvitse syntyä vaan hyväksi johtajaksi voi oppia. Onnistumisen edellytyksenä on kiinnostus ihmisten johtamista kohtaan. Tulokset syntyvät ymmärtämällä, että aikaansaannos tehdään ihmisten päivittäisellä työllä. (Kurttila & Aalto 2021, 12.)

Johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys, hyvä johtaminen, joka voidaan nimetä monella eri tavalla, liittyy työhyvinvointiin. Sen sijaan välinpitämätön tai kylmäkiskoinen tai autoritääriinen johtamisote aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 12.) Tutkimusten mukaan keskeinen voimavara, joka aiheuttaa työuupumusta on esimiehen ja muun työyhteisön puuttumaton tuki. On myös tutkittu, että johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti 2006, 82–83.) Arvioidessa esihenkilön onnistumista, nousee eräänlainen ikuisuusky-symys esille, kumpi on tärkeämpää kova vai pehmeä johtaminen. Mikäli asiaa tarkastellaan tulostavoitteiden ja esihenkilön itsensä näkökulmasta, kysymyksessä ei ole epäselvyyttä. Työt täytyy tehdä valmiiksi aikataulussa, nopeammin, laadukkaammin ja halvemmalla kuin kilpailijat tekevät. Mitkään tutkimukset eivät osoita sitä, etteikö henkinen hyvinvointi lisäisi tuottavuutta ja pahoinvoiva työntekijä ei jaksa tehdä työtä kunnolla. (Karppanen 2006, 156.) Kognitiiviset tekijät vaikuttavat työn tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen, siihen tarvitaan organisaation johtoa, koska harvoin työntekijä itse voi niihin vaikuttaa. (Kalakoski yms. 2022, 3.)

Työkulttuuria on ravistellut koronapandemia, tekoäly kehittyä vauhtia, tietomäärä kasvaa räjähdysmäisesti ja virtuaalisuus valtaa eri aloja. Edellä mainitut muutokset edellyttävät uuden oppimista. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys kasvaa ja kaivataan itsensä johtamisen kykyä. Johtamiskäytäntöjen on uudistuttava. Yksilön asiantuntemus ei pelkästään riitä vaan jokaisesta työntekijästä täytyy saada maksimaalinen potentiaali käyttöön. Johtaminen, joka vaikuttaa ylhäältä alas ei ole kovin kustannustehokasta, saati sitten järkevää. Kommunikaatiota täytyy lisätä ja vaikuttamista niin alhaalta ylös kuin horisontaalisesti. Johtajuus kuuluu kaikille, ja se koskettaa koko työyhteisöä. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 14.)

Työn toimintaympäristö on muutoksessa, muutosta tapahtuu samaan aikaan monella eri tasolla. Työelämän keskeisten toimintatapojen on pysyttävä perässä ja muututtava samalla. Tarvitaan uudenlaista työelämäajattelua, muutosten myötä myös johtajien ja esihenkilöiden toimintatapojen ja työmenetelmien pitää muuttua. Esihenkilön työ korostuu työelämän ja vaatimusten keskellä. Aikaisemmin esihenkilö oli työntekijää osaavampi, ja hänen tehtävänä oli käskyttäjänä toimiminen ja ohjeiden antaminen. (Uutela 2019, 12). Y-sukupolvi, eli 1980- ja 2000-luvun välissä syntyneet arvottavat elämää ja työntekoa eri lailla kuin aikaisemmat sukupolvet. Töistä saadaan rahaa, jotta pystytään elämään, elämää ei eletä työtä varten. Arkeen pitää mahtua muutakin kuin työtä. Stresstitön työ on tärkeää ja se on väline työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19.)

Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 12; Manka 2016, 6, Koivuniemi 2020, 41). Henkilöstön hyvinvointi on avainasemassa, jos ajatellaan tuottavuusnäkökulmaa ja yritys haluaa olla kilpailukykyinen. Koivuniemi (2020, 11) toteaa, että työnantajien täytyy kiinnittää huomiota siihen minkälaisia työnantajia he ovat. Soback (2021) esittää, että toimintaympäristön muuttuessa jokaiselta edellytetään kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja monitahoiseen ajatteluun. Ei riitä, että nämä taidot ovat vain johtajilla. Työntekijät toivovat, että johtajat kohtaisivat heidät kokonaisvaltaisina ihmisinä, ilman pomottamisen kulttuuria. Tällaisessa uudessa maailmassa työtä tehdään asiakkaalle, ei esihenkilölle. (Soback 2021, 4–5.) Manka (2016, 6) ilmaisee, että viimeisimmän tutkimustiedon mukaan työhyvinvoinnin johtamisella on vaikutusta koko organisaation tuloksellisuuteen. Nummelin (2008, 15) esittää, että työelämän vaatimukset näkyvät esimiestyössä. On pystyttävä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja huolehdit-

tava sekä omasta että työntekijöiden hyvinvoinnista. Hyvinvoiva henkilöstö on Mönkkösen ja Roosin (2009, 225) mukaan keskeinen tulostekijä toimivan työyhteisön ja organisaation kannalta. Voidaankin todeta, että henkilöstön hyvinvoinnilla on merkitystä tuottavuuteen ja esihenkilö on avainasemassa tämän toteutukseen.

Moilanen ja Varis (2001) esittävät, että hyvä johtaminen perustuu piilossa olevan motivaation herättämiseen, he vertaavat hyvää esihenkilöä valmentajaan, joka saa urheilijan uskomaan itseensä ja toimimaan siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Kaiken tämän edellytyksenä on, että esihenkilö tuntee työntekijöiden toiveet ja tavoitteet. Esihenkilöllä täytyy olla kauaskatseista visiointi- ja priorisointikykyä. Kiireellä ja stressillä on negatiivinen vaikutus näihin kykyihin. Esihenkilöiden uupumuksen ehkäisy sekä stressinhallinta ovat avainasemassa työntekijöiden hyvinvointia tarkastellessa. Esihenkilöiden toiminta säteilee koko työyhteisön toimintakykyyn. (Moilanen ja Varis 2001, 24.)

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden havaitseminen organisaatioissa lähtee perusasioiden ymmärtämisestä ja toteuttamisesta. Työoloista vastaa työnantaja. Sen tehtävänä on huolehtia siitä, että se perehdyttää esihenkilöt johtamistehtäviinsä. Esihenkilön perustehtävä on johtaa, hänen on kyettävä johtamaan niin ihmisiä kuin asioita. (Karjalainen 2020, 114; Kurttila & Aalto 2021, 12.) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 9) ovat sitä mieltä, että Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta, uusien johtamisotteiden omaksumisella on kiire, koska vanha tapa ei enää riitä, ja uutta ei vielä hallita. Valmentava johtajuus on äärimmäisen ajankohtainen teema. Sobackin (2021, 60) mukaan, valmentava johtajuus on vastaus toimintaympäristön muutokseen, kun työn luonne ja työntekijöiden arvomaailmat ovat muuttumassa. Ristikangas ym. (2021) toteavat että muutos talouselämässä kaikkine ennalta-arvaamattomuuksineen tarvitsee rinnalleen uskoa paremmasta huomisesta. Organisaation tiimien voimavarat tekevät töitä yhteisen päämäärän hyväksi, se nostaa koko työyhteisön tuloksentelekykyä. (Ristikangas ym. 2021, 261.)

Valmentavalla otteella johdetut työntekijät asettavat itselleen enemmän tavoitteita, suoriutuvat työstään paremmin ja kehittyvät todennäköisemmin kuin työntekijät, joita on johdettu muulla tavoin. He myös voivat paremmin ja työn tuloksellisuus paranee. Tämä näkyy siten, että työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja kynnisyttä ja puolestaan enemmän työn imua. (Kurttila & Aalto 2021, 14.) Valmentavaan johtamiseen painottuu kyselemisen, kuuntelemisen ja kannustamisen

taito. Nämä keinot auttavat työntekijää pääsemään uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin. (Mitä on valmentava johtaminen n.d.)

Valmentavan johtajuuden keskeisimpiä asioita ovat vuorovaikutuksen eri muodot; Kyseleminen, kuunteleminen, palaute (Ellinger & Bostrom 1999). Positiivisella ajattelulla ja puhumisella itselleen positiiviseen sävyyn voidaan vähentää stressiä. Keskinäinen luottamus esihenkilön ja työntekijöiden kesken on yksi valmentavan johtajuuden työkaluja. Nämä kaikki taidot ovat sellaisia, joita voi kehittää. (Berg & Karlsen 2012.) Valmentava johtaminen vähentää vaihtuvuutta ja nostaa sitoutumista työpaikkaan (Lee, Idris & Tuckey 2019, 257–282). Työntekijöiden työtyytyväisyys on lisääntynyt ja työsuorite on parantunut valmentavalla otteella johtamisessa. (Ellinger, Ellinger & Keller 2005.)

Koronapandemia on aiheuttanut ainakin Yhdysvalloissa ennennäkemättömän irtisanoutumisten aallon, myös Yleisen työttömyyskassan (YTK) teettämän kyselyn mukaan alan vaihtamista on harkinnut joka kolmas vastaaja. Puhutaan ilmiöstä, joka tunnetaan nimeltä ”The Great Resignation, suuri irtisanoutumisaalto” Suomen työmarkkinoilla on edessä vaihe, jossa testataan miten omat arvomaailmat sopivan yhteen työnantajan arvomaailman kanssa. (Tiirikainen, 2021.) Etätyöskentely on mahdollistanut sen, että vapaus on lisääntynyt, sekä vahvistanut luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Työn merkityksellisyys ja vapaus ovat nousseet tärkeimmäksi kokemukseksi. (Isacsson, 2022.)

Empatia, eli kyky ymmärtää ihmisiä on yksi valmentavan johtajuuden tärkeimmistä työkaluista. Hyvä johtaja voi onnistua toisen ihmisen kautta, joten hänen on tiedettävä mikä ihmisiä motivoi, mitkä ovat heidän pelkonsa ja toiveensa. Hänen on oltava kiinnostunut ihmisistä ihmisinä eikä vain työntekijöinä, jotka tekevät tulosta. (Saarikoski 2015, 203.) Johtajien pitää todella ymmärtää työntekijöitä, se vaatii suurempaa empatiakykyä mitä työntekijät käyvät läpi. Päätäväisellä asenteella muutetaan toimintatapoja ja lisätään työntekijöiden kaipaamaa joustavuutta ja työn teon tarkoitusta. (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger 2021.) Saaren (2016, 241) teettämän tutkimuksen mukaan resilienssiin vaikuttavat sellaiset vahvuudet kuten empatiakyky ja optimismi. Voidaan siis todeta, että nämä tukevat teoriaa, että valmentavalla johtajuudella saadaan aikaan sellaisia muutoksia, jolla työntekijät saavat kokemaansa vapautta, koska valmentavan johtajuuden ominaisuuksia ovat muun muassa empatiakyky ja luottamus.

Suomalainen johtamiskulttuuri on murroksessa, osaajista tulee olemaan huutava pula. Yritykset, jotka saavat houkuteltua ja sitoutettua todelliset osaajat, menestyvät. 1900-luvun johtamisopit ovat vanhanaikaisia, ja niillä ei rakenneta uusia menestystarinoita. Nykyiset johtajat ovat pääsääntöisesti päässeet asemiinsa vahvan management-osaamisensa turvin, inhimilliset tekijät tulevat näkymään tulevaisuuden johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13.) Konsulttiyhtiö Un/knownin toimitusjohtaja Liisa Holma toteaa NCC:n teettämässä tutkimuksessa Työn uudet kasvot, että ollaan monossa kohti aikaa, jossa korostuu yksilöllinen johtaminen. Johtamiseen täytyy käyttää aikaa. Johtajaa täytyy kiinnostaa johtaminen, ja hänellä tulee olla siihen myös osaamista. Se ei saa olla palkinto hyvästä työstä, jolloin edetään hierarkian tikapuilla. Johtaminen on palvelutehtävä, ja siihen auttaa valmentavan johtamistyylin omaksuminen. Hän on myös haastatellut monia työntekijöitä, jotka ovat vaihtaneet työpaikkaa, vaihdon syyksi korostuu yllättäen huono johtaminen, ilmapiiri ja arvot. (Axelsson, Holma, Jaatinen, Monikainen, Rytönen, Savaspuro, Totro & Tuomisto 2022.) Kepillä johtaminen eli käskyttävä johtaminen ei sovellu nykypäivän työntekoon. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät hallitsevat substanssiosaamisen esihenkilöitä paremmin. Esihenkilöiden tehtävänä onkin johtaa ihmisiä. (Ellinger & Bostrom 1999, 753.) On tutkittu, että valmentavan johtajuuden avulla on lisätty henkilöstön työtyytyväisyyttä, ja sen on katsottu vähentävän irtisanoutumisia (Romão, Ribeiro, Gomes & Singh 2022).

Työelämä asettaa esihenkilöille erilaisia vaatimuksia ja ihannekuvia, usein ne ovat kuitenkin hyvin epärealistisia. Erilaisilla johtamistaidon kursseilla ja oppaissa korostetaan hyvin vaihtelevia ominaisuuksia, joita esihenkilöllä täytyy olla. Keskijohto on monta kertaa kovassa ristitulella. Alaiset asettavat korkeita vaatimuksia esihenkilön moraalille ja tasapuolisuudelle, ylemmältä tasolta tulee tuotosodotukset ja alaisten suunnasta tulee taas palkkojen korotusvaatimuksia. (Moilanen & Varis 2001, 26.)

Palvelevan johtamisen ydin on halu palvella ja tämän kautta syntyy halu johtaa tietoisesti. Sen on katsottu edistävän työntekijöiden kehittymistä ja halua tehdä parhaansa. Johtamisen täytyy uudistua, jotta työpaikat menestyvät ja koko työelämä pelastuu. Työkalut tähän ovat inhimillinen ja innostava johtaminen, jota palveleva johtajuus edustaa. (Hakanen 2011, 76.) Kuunteleminen, empatiakyky, kokonaisesta hyvinvoinnista kiinnostuminen ja yhteisön rakentaminen ovat palvelevan johtamisen ominaispiirteitä (Northouse 2016, 227–228). Palvelevaa johtamista on myös kritisoitu,

sen nimi vaikuttaa ristiriitaiselta, palveleva johtaja tarkoittaa seuraamista ja sitä pidetään johtamisen vastakohtana. Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen yhteisestä määritelmästä tai teoreettisesta viitekehuksesta. (Northouse 2016, 240–241.)

Tutkimukset osoittavat, että organisaation optimistisella, aktiivisella ja osaamistaan esiin nostavalla johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden resilienssiin. Työntekijöiden kasvua ja osallisuutta tuetaan, kaikilla on selvät tavoitteet ja odotukset. Organisaation tuella niin työ- ja yksityiselämän haasteissa, on merkitystä resilienssin ilmenemiselle. Organisaation täytyy kuitenkin ymmärtää johdon ja esihenkilötyön merkitys työntekijän resilienssille. (Lipponen 2020, 273.)

Oikeudenmukaisella johtamisella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työpaikkaan sitoutumisella, se parantaa yhteistoimintaa ja vähentää erimielisyyksiä eri henkilöstöryhmien kesken. Oikeudenmukaisella johtamisella on katsottu olevan vaikutuksia terveyteen. Oikeudenmukaisessa johtamisessa työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi, kohtelu on tasapuolista ja päätöksenteot ovat avoimia, luotettavia, puolueettomia ja korvaavia. (Honkonen, Lindström & Kivimäki 2003.) Selkeä johtaminen sekä toimintamalli vaikuttavat työtyytyväisyyteen positiivisella tavalla. (McGlynn, Griffin, Donahue & Fitzpatrick 2012, 260–265.)

Jabe (2017) toteaa, että esihenkilöiltä vaaditaan monia taitoja. ”Tunneäly on johtajan ratkaisevin taito”, se koostuu monesta eri taidosta. Sillä on suora yhteys siihen, miten menestyä työelämässä henkilökohtaisesti, että tuloslaskelman viimeiselle riville eli liikevoittoon. Tunneälyään voidaan kehittää ja harjaannuttaa taitavammaksi läpi elämän, toisin kuin älykkyydosamäärän ja persoonallisuuden on katsottu pysyvän vakiona. Tunneälyn osatekijät koostuvat erilaisista taidoista, joita ovat muun muassa intra- ja interpersoonalliset taidot, joustava luonne, hyvä paineen- ja stressinsietokyky sekä yleinen hyvinvointi. (Jabe 2017, 235–236.) Aivoystävällinen esihenkilö osaa hyödyntää tunneäly taitojaan työssään ja vuorovaikutustilanteissa, tällaisen esihenkilön ote on valmentava. (Koivuniemi 2020, 47.)

Tavoitteellinen ja tulevaisuuteen päin katsova esihenkilö on ratkaisukeskeinen. Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään ongelmien tunnistamiseen, ja tavoitteiden ja ratkaisujen löytämiseen, ilman että niitä analysoidaan ja vellotaan ongelmassa. Ratkaisukeskeinen ote säästää kallista aikaa. Vaikka

ongelmat ja haasteet ovat osa elämää, niiden avulla muutamme maailmaa ja ne saavat meidät parantamaan asioita. Ratkaisukeskeisyys luo positiivista ilmapiiriä. (Kurttila & Aalto 2021, 23–24.)

5 Tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli esihenkilöiden työkalujen ja keinojen selvittäminen psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseksi. Tarkoituksena oli selvittää mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta. Alakysymyksiä olivat miten esihenkilö tunnistaa haitallisen psykososiaalisen kuormituksen ja miten organisaatio voisi tehdä vähentääkseen psykososiaalista kuormitustekijöitä. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja niiden vastauksien avulla yritettiin löytää vastaus tutkimuskysymykseen. Haastatteluissa käsiteltiin kolmea erilaista teemaa: Oman työn kuormitustekijät, työntekijöiden kuormitustekijät ja työn voimavaratekijät. Tulokset esitellään näiden teemojen kautta. Näkökulma tässä oli toimia ennaltaehkäisevästi, koska haitallista kuormitusta ei voida poistaa, ellei sitä tunnisteta.

5.1 Työnjohtajien työn kuormitustekijät

Tässä kappaleessa käydään läpi työnjohtajien työn kuormitustekijöitä. Aineisto oli varsin runsas tämän kysymyksen osalta. Haastateltavat osasivat hyvin tunnistaa omia kuormitustekijöitä omassa työssään, ilman sen suurempaa avaamista mitä kuormitustekijöillä tarkoitetaan. Psykososiaaliset kuormitustekijät jaetaan kolmeen eri kategoriaan.

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät nousivat selkeästi suurimmaksi kuormittavaksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat nostivat esille näitä kuormitustekijöitä, jotka kuuluvat tähän kategoriaan. Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät liittyvät siihen, miten työtä ja työtehtäviä suunnitellaan ja järjestellään. Kohtuuton aikapaine töissä nousi eniten esille haastateltavien toimesta.

-toinen on ehkä paineensietokyky mikä tulee ensimmäisenä, että meillä on koko ajan vähän niinku pieni kiire työmaalla, koko ajan kiristetään aikatauluja ja pitäisi pysyä aikataulussa. Ja suunnitella monta kk etukäteen ja nytkin suunnitellaan viimeistelyvaiheen töitä. -- (H1)

-Tämmöinen tavallaan pieni pullonkaula, että siitä kun yleensä selviää ensimmäiset parissa tunnissa, niin sitten ollaan kuivilla vesillä. Yleensä pari ensimmäistä tuntia on tosi kiireisiä, että kun tavaraa tulee ja pitäisi saada hommat käyntiin sen päivän osalta. - - (H2)

-Sitten varmaan tota niinku aikatauluepävarmuudet ovat kanssa semmoinen yksi mutta siinä on aina semmoista, pientä epävarmuutta että pysytäänkö aikataulussa. - - (H2)

-urakat aiheuttavat kiirettä, että ei joudu seisoskelemaan turhaa. - - (H4)

-semmoinen kiire päivä, alkaa useampi työvaihe tai asiat tarvitsevat enemmän meikäläiseltä panostusta. - - (H5)

-No ehkä ensimmäisenä tulee mieleen toi aikataulu, aikataulun luomat paineet, että täytyy vaan saada asioita eteenpäin, niin sitten joitain asioita joutuu sivuuttaan, et saa asioita eteenpäin niin se on varmaan semmoinen kuormittavatekijä. Että, niinku kun ajattelee sitä, että mitkä on parempi hoitaa nyt alta pois, että saadaan muut hommat eteenpäin. - - (H6)

-Aikataulun luomat paineet aiheuttaa ruuhkaa meille ja on työmaasta riippuva tekijä, miten on edelliset työvaiheet menneet, että miten se niinku aiheuttaa ruuhkaa meille tai kiirettä sitten myöhemmässä vaiheessa. - - (H6)

-lattiavalut, jotka ehdollistaa tosi paljon että kun koko kerrosalan lattiat täytyy olla. Voit kuvitella, että sinulla on monen 1000 neliön halli, mikä on täynnä teräsverkkoa ja missä on todella vaikea liikkua ja kävellä että kaikki tietysti odottaa ja toivoo että lattiat saadaan valettua, että tulee tasainen betonialusta missä on mukava sitten kävellä turvallisesti ja työskennellä. Siihen liittyy semmoinen tietty aikataulupaine aika kova, sanotaan että semmoinen iso alaotsikko olisi niinku aikataulu. - - (H3)

-ehkä sitten tossa logistiikassa se on vielä enemmän se aikataulupaine siinä, että meillä on tavallaan tosi haastava paikka, kaikkien täytyy päästä eteenpäin ja nyt meillä logistiikan urakoitsija vastaa pääasiassa urakoitsijan materiaalien siirrosta niin että ne saadaan aikataulussa sinne oikeaan paikkaan oikealle asennuspaikalle oikeat määrät niin kyllä varmaan se aikataulupaine se on niinku ainakin tällä hetkellä se ehdottomasti suurin ja se on semmoinen mikä vaikuttaa kuormittavasti molemmissa mun työvaiheissa. - - (H3)

-jos työmaan on päässyt rakentamaan tarpeeksi ajoissa, niin sanotaanko näin, että silloin homma on hallussa ei ehkä semmoisia stressitekijöitä tule niin helposti. Ei saa olla liian mukavaa mutta ei liian kiire. - - (H7)

-kuitenkin se lumipalloefekti on ihan todellinen, että jos pikku asia menee niinku pieleen, niin sitten yhtäkkiä vaikutus on koko työmaassa ja tämä koko aikataulussa. Ollaankin sitten seuraavassa palaverissa, että nyt tämä asia menee pieleen niin meillä jotkut asiat saattaa siirtyä viikkoja eteenpäin. Se on ehkä semmoinen mikä niinku stressaavalla tasolla saattaa olla, että aiheuttaa niinku semmoista suurinta kuormitusta. - - (H1)

Talviolosuhteet nousivat esille monessa haastattelussa. Se luo tietynlaista epävarmuutta ja näkyy aikatauluissa, toisaalta tämä liittyy noihin aikataulupaineisiin. Talvi on sellainen tekijä mihin itse ei voida vaikuttaa, mutta se on selkeästi sellainen asia, joka aiheuttaa kuormitusta. Se että tätä haastattelua tehtiin talvella, voi myös näkyä näissä haastatteluissa.

-No joo että nyt talvella olosuhteet on semmoinen kuormittava tekijä, että kyllä se on niinku tavallaan se tietynlainen epävarmuus. - - (H2)

-Talviaika on vähän semmoista, kun ei tiedä mitä sieltä taivaalta tulee ja millainen sää nyt oikein onkaan. Aiheuttaa sitten muutoksia suunnitelmiin. Miten olet suunnitellut työt tehtäväksi ja aikataulut menee uusiksi. Olet jo kertaalleen suunnitellut kaikki työt ja aikataulut ovat ne jotka tökkää ja kaikki menee uusiksi. Sit se soittelu rumba riippuen töistä, et nyt ei päästäkään etenee et siirretään tuota ja tuota. - - (H5)

-Talviolosuhteet kun on lunta. - - (H3)

Toinen työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä on liiallinen tai liian vähäinen työn määrä. Kaikki haastateltavat toivat ilmi, että liiallinen työmäärä kuormittaa. Vaikka työtä ei tälle hetkellä ole kaikilla liikaa, on sitä kuitenkin ollut jossain vaiheessa uraa. Joissakin haastatteluissa täsmennettiin, että kuormitustekijät eivät koske pelkästään kyseistä työmaata, vaan yleisesti ottaen koko työnjohtajan tehtäviä riippuen kohteesta. Näin saatiin paremmin huomioitua työnkuvan kuormitustekijät, eikä pelkästään kyseisen kohteen, jonka aikana haastattelut tehtiin. Jokainen työmaa on erilainen. Työtä tuntuu olevan paljon ja työnjohtajien täytyy ratkoa monia ongelmia päivän aikana. Työtä ei pakosti määrällisesti ole liikaa, vaan voi olla myös liian monta työvaihetta samaan aikaan käynnissä, joka aiheuttaa tätä kuormitusta.

-mä keskityn nyt tällä hetkellä toiseen hommaan ja sitten tulee se ongelma niin sitten se jotenkin keskittyy kahteen hommaan yhtä aikaa, että sun pitää ratkaista sitä hommaa että tekee päätöksiä koko ajan samalla kun sä koitat hoitaa sitä toista hommaa

samalla että saisi sitäkin eteenpäin niinku pallottelua monen asian tuota välillä koko ajan. - - (H1)

-kasaantuvat aina tietenkin samalla päivälle ja tuntuu siltä 3 paikassa yhtä aikaa niin vielä en ole onnistunut jakautumaan useammaksi henkilöksi, niin silloin on kyllä vähän silleen, että kun ei tiedä mihin keskittyä ja pitää tarkkaan mieltä mikä näistä on se kiireisin ja tärkein homma että saadaan tavalla se suma siitä purettua hallitusti ja hommat tietenkin pidettyä käynnissä. - - (H5)

-Nyt on paljon koronasyistä järjestetty palavereja etänä ja muutenkin alkaa tuntua, että joka asiasta järjestetään palaveri ja katselmus ja ihmetellään kaikkea, että välillä tuntuu, ettei kerkeä työmaalla olee ollenkaan ja siellä ne ongelmat yleensä on. - - (H4)

-No sitten toki nää palavereiden määrät on kasvanut niin että tuntuu että toi 8 h päivässä ei riitä siihen työpäivään mitenkään työajallisesti. Toki voi aina mieltä omaakin tekemistä, onko se aina niin tehokasta mutta ei ole sellainen mikä omaa itseäni painaisi mieltä. - - (H6).

-oon ollut projekteissa missä ehdottomasti on ollut se, että on aivan liikaa töitä. Mutta tällä hetkellä se, tai liialla töitä tarkoitan, että on liian monta työvaihetta käynnissä yhdellä ihmisellä siis. Mä en usko, että meidän projekteissamme on aikaakaan tässä vaiheessa semmoista ongelmaa. - - (H3)

Epäselvä työnjako tai epäselvät tehtävänkuvat kuormittavat myös. Haastatteluissa tuli ilmi se, että työnjaossa varsinkin aliurakoitsijoiden kanssa on epäselvyyksiä, myös se, että kenen kuuluu tehdä mitään. On paljon sellaista työtä, mitä ei yksinkertaisesti ole osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa.

-niin meillä tulee hyvin paljon, sanotaanko tämmöisiä urakkarajojen kanssa hankaluuksia tai semmoisia että ei kuulu heille, että tämä kuuluisi hänelle tai tämä kuuluisi toiselle urakoitsijalle tämmöistä vähän niinku puljaamista ja yhteensovittamista koko ajan ja varsinkin kun tulee ongelmia. - - (H1)

-Sopimustekniset asiat kun on aliurakoita, toisen urakka alkaa tästä ja loppuu tuohon ja väliin jää harmaita alueita, mitkä eivät sitten ole suoraan kenenkään urakoissa ja sittenhän ne NCC harteille jää ne harmaat alueet tehdä alta pois. Ei osata huomioida, että miten paljon sinne harmaalle alueelle saattaa jäädä asioita mitkä jonkun on pakko hoitaa, että toi seuraava vaihe pääsee alkamaan. - - (H5)

-Ihan liikaa joutuu työnjohtajat tekemään niitä urakoitsijan asioita. Me ostetaan heiltä se ammattitaito ja työnjohtoa siihen ja valvontaa. Eli mä osaan ehkä hoitaa

sen työvaiheen, mutta enhän mä voi vaikka mitenkään ottaa kaikkea sen työvaiheen niin vaikka riskejä tai jotain tämmösiä potentiaalisia vaaroja niinku täysin 100 % huomioon. Mutta jostain syystä sekin niinku muotoillaan silleen, että työturvallisuus. Ja aliurakoitsijoiden niinku vaikka työturvallisuuden ja määräysten noudattaminen on henkilökohtaisesti minun vastuulla. Kyllä meidän pitäisi pitää kiinni siitä, että aliurakoitsijat niinku vastaa omista työntekijöistään ja me valvotaan sitä että näitä määryksiä noudatetaan meidän työmaalla. Mutta se on iso iso iso ylimääräinen kuorma. - - (H3)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka liittyvät työn luonteeseen ja työtehtäviin. Jatkuvat keskeytykset nousivat esille monissa haastatteluissa. Turhat keskeytykset tutkimusten mukaan lisäävät mm. aivokuormaa ja heikentävät työn sujumista. Keskeytykset vaatii huomion siirtämistä toiseen tehtävään ja muistia pitää päivittää. Puhutaan ennakoimattomasta tehtävästä toiseen siirtymisestä, tämä lisää aikapainetta työssä ja altistaa virheiden syntymiselle ja myös kuormittumiselle. Voi käydä myös niin, että osa keskeytyneistä työtehtävistä voi jäädä kokonaan hoitamatta. Haastatteluissa tuli ilmi työn hektisyys, ja työnjohtajia rasitetaan monelta taholta. Palaverit ja puhelut kuormittavat. Haastattelijat toivat ilmi myös sen, että keskeytyneet asiat saattoivat tulla mieleen yöllä. Tätä teemaa käsitellään kappaleessa 5.3.

-Keskeytyksetön työaika tapahtuu ehkä päivän päätteeksi, silloin niinku kolmen jälkeen alkaa se että kukaan ei enää soittele. - - (H4)

-puhelin soi taukoamatta ja tuntuu että ei kerkeä tekemään kaikkea mitä pitäisi ainaakaan niin hyvin kuin se olisi mahdollista. - - (H5)

-puhelut katkaisee hommat saman tien kun ei pysty laskemaan tai keskittymään muihin asioihin samaan aikaan kun joku puhuu sulle. - - (H6)

-ajatus katkeaa monesti kun tulee useampi puhelu peräkkäin niin sit sä et enää muista mitä sä olit tekemässä. - - (H6).

Työn sirpaleisuus tuli monessa haastattelussa esille. Paljon on töitä, joita ei saa kerralla tehtyä loppuun. Monta kertaa tilalle tulee jotain niin sanotusti tärkeämpää ja kiireellisempää, joka täytyy

hoitaa alta pois. Kyseessä on usein nämä arvaamattomat tekijät, joita ilmestyy kesken työpäivän ja muuttavat suunnitelmia.

-joo no siis lähinnä nyt mikä silleen mun mielestä jossain määrin kuormittaa on se että hommat ei suju niin kuin se on suunniteltu, sit sun pitää sovitella, että mihin mennään seuraavaksi ja keksiä kaikkia uusia paikkoja missä urakoitsija pääsee tekemään, että sen työ olisi jollain tavalla jatkuvaa ja että se olisi myös urakatyötä niin kuin se on ostettu. Että se kaikki ei mene sitten tuntitöiksi. - - (H4)

-mutta sitten tulee nää niin sanotusti arvaamattomat tekijät eli sitten jos ja kun kaikki menee päin honkia, elikkä sä olet suunnitellut jotain hommaa, että ok klo 9 tulee koneet tähän tekemään nostoja, siihen on jätvät varattuna, siihen on alue varattuna ja sinulla on siihen jätehuolto hoidettuna, sinulla on materiaalit tilattu tuntia aikaisemmin. Sitten käykin niin että okei kone tuli mutta materiaalit ei. - - (H1)

-palaverit katkaisee monesti just sen työn mikä on käynnissä ja sitten palaverin jälkeen uudestaan käynnistäminen on aina haastavampaa. - - (H6)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormittava tekijä.

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan toimimatonta yhteistyötä ja huonoa tiedonkulkua. Suurimpia haasteita olivat nimenomaan työskentely aliurakoitsijoiden kanssa, jotka ovat siis omia toimijoitaan, mutta tekevät urakkaa toimeksiantajalle. Rakentaminen on keskinäisriippuvaista ja monen asian täytyy onnistua, että seuraava vaihe pääsee etenemään. Huonolla tiedonkululla on suuri merkitys seuraavan vaiheen onnistumiseen.

-joka kerta kun avaa suunsa niinku aloittaa lauseen tai muun vastaavan sitten mennään negatiivisen kautta niin kyllä sen huomaa kuinka raskasta hänen kanssaan on tehdä töitä. Sen sijaan näitä positiivisemmän kautta kun tekee hommia niin se tuota helpottaa kyllä kaikkien tekemistä sinällään. - - (H2)

-edellinen kohde oli tosi helppo ja mukava, ja nyt tällä työmaalla äh, vielä kaksi viikkoa tämän naamaa pitäisi katsoa. - - (H4)

-yhteispeli ei suju kaikkien kanssa niin helposti ja aina siellä on paljon, jotka ajattelee niin kuin omaa työtään että oma työ pääsee etenemään. - - (H4)

-joskus suunnittelun hitaus tavallaan liittyy aikatauluun, mutta se on iso kuormittava tekijä on myös se että aikatauluissa täytyisi pitää, mutta sitten aikataulun oleelliset

ja ehdollistavat tekijät kuten suunnittelu valitettavasti hyvin usein on myöhässä. Eli se aika paine on semmoinen, että tavallaan odotetaan että asioita tapahtuu, mutta sitten siihen liittyvät semmoiset pakolliset tarvittavat, että esimerkiksi suunnittelijan nimenomaan suunnittelu, niin se on semmoinen että kun se laahaa perässä niin se on tavallaan ihan älytöntä, että joutuu itse hoputtaa, että voitteko nyt suunnitella meille lattia, että sellainen saataisiin tehtyä. Se on yksi iso kuormittava tekijä ja sen mä uskon että se on meidän projektissa iso. Meidän projektissa on tosi isoja ongelmia erityisesti rakennussuunnittelun hitauden kanssa. - - (H3)

-meillä tasote porukka niin ne puhuu suurin osa Venäjää. Itse en osaa sanaakaan, niin sitten niitten kanssa ei ole yhteistä kieltä. - - (H4)

-Se saattaa mennä ihan silleen, kun niillä on jotain vierasmaalaisia työntekijöitä, että tuota heillä on firmassa joku tekninen henkilö joka tekee ne perehdytykset heille, että tavallaan se ei mee perehdytyksessä niinku silleen et se työntekijä itse tekisi sen. Vaikka sen pitäisi mennä niin, mutta koska se kielimuuri on olemassa ja muuta vastaavaa niin sieltä me ei päästä niinku meidän puolesta kontrolloimaan sitä niin hyvin että kuinka ne turvallisuusasiat on mennyt perille niille työntekijöille. - - (H2)

-tiedonkulussa on iso merkitys. Alun perin ollaan sovittu että meillä on rakennussuunnittelija joka päivä meidän toimistolla tai työmaalla, mutta nythän se on päivän tai korkeintaan kaksi viikossa ja sit tämmöiset sähköpostilla esitetyt kysymykset ja nää niin ne etenee tosi takkuillen monesti, että kun kaivataan oikeasti pikaista vastausta tai päivitettyä suunnitelmia, niin se täytyy melkein painottaa ton suunnitteluohjauksen kautta painottaa sen asian tärkeyttä eteenpäin, että se on niinku ihan todella turhauttavaa välillä, että sinulla on kenttä, mitä olisi ihan kiva lähteä tekemään, mutta ei ole suunnitelmia kuinka se tehdään niin lähinnä. Piirrustukset on tosi puutteellisia se on ehdottomasti se on iso iso kuormittava tekijä. - - (H3)

-semmoiset että suunnitelmat on vaikka puutteelliset tai silleen että oleellinen asia puuttuu. - - (H7)

Työmaalla kiinnitetään paljon huomiota työturvallisuuteen. Haastatteluissa tuli ilmi, että on joitakin asioita, jotka kuormittavat turhaan. Työturvallisuuteen liittyviä sovelluksia on käytössä, jotka osittain ovat päällekkäisiä. Monet ymmärsivät kyllä sovelluksen tärkeyden, mutta osa niistä oli selkeästi aikaa vievää ja ei ehkä oltu varmoja siitä, että tehdäänkö niillä tiedoilla jotain vai ei. Vai tehdäänkö ilmoituksia vain ilmoitusten ilosta.

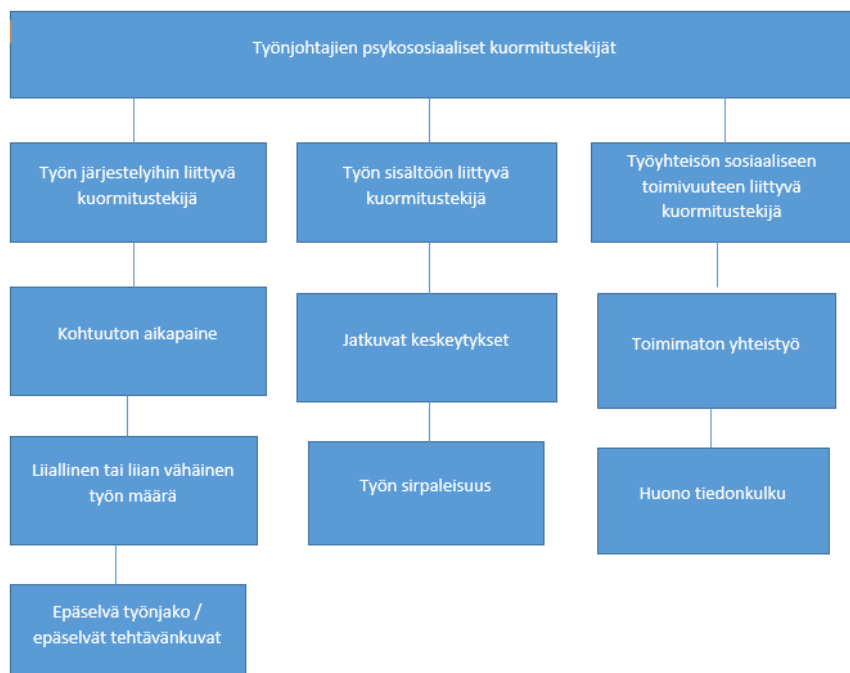
-En nyt tiedä onko tämä turha, mutta tiedän silleen, että on niinku monia päällekkäisiä järjestelmiä tavallaan, että tehdään TR-mittausta ja sitten tehdään synergy havaintoja ja sitten molempia pitää tehdä. Synergy havaintoja pitää tehdä 40 per kuukausi, mutta kukaan ei katso, että mikä se havainnon taso on, onko se, että roskat on

siivoamatta vai onko se että tie on liukas ja niitä voi olla 10 kumpaakin että jos se 40 tulee täyteen että kukaan ei katso sitä että mitä se koskee se asia. Se vaan menee syötettynä järjestelmään. Mä oon käsittänyt, että ei niitä käydä läpi missään vaiheessa paljoko tulee havaintoja kultakin urakoitsijalta työmaan aikana, verrattuna että katsoisi sitten vaikka, kun seuraavaa kohdetta tarjotaan, että onko heistä, kuinka paljon näitä ilmoituksia kun tehdään valintoja. -- (H4)

-Vaaratilanne raportit pyydetään työmailta niin niitä jos me tehdään niin se on pitkälti heti tunti menee siihen vaaratilanne raportointiin ja ne työllistää tosi paljon työntekijöiden aikaa kanssa, että siihen täytyisi saada joku nopeampi keino saada se asia käsiteltyä ja lähetettyä eteenpäin. -- (H6)

-jonkin verran paperitöitä tai nykyisin tää tulityökäytäntö et enää pysty niinku 2 viikkoa kirjoittaa tulityölupaa ja nyt se pitää päivittäin kirjoittaa, niin se tulee nyt mieleen ensimmäiseksi sitten ehkä toi tietyllä tapaa toi 5miksi ncc:llä. -- (H7)

Kuviolla 9. havainnollistetaan tuloksista ilmenneitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä kategorioitain.



Kuvio 9. Työnjohtajien psykososiaaliset kuormitustekijät

5.2 Työntekijöiden kuormittuneisuus

Haastatteluissa käsiteltiin myös työntekijöiden työn kuormittuneisuutta, ja sitä miten esihenkilöt tunnistavat sen ja miten kuormittuneisuus työntekijöissä näkyy. Kaikki haastateltavat toivat joitakin kuormitustekijöitä ilmi työntekijöillä. Kaikki kuormitusta aiheuttaneet tekijät liittyivät työn järjestelyihin. Selkeästi kaksi kategoriaa nousivat eniten esille, ne olivat samat mitkä työnjohtajilla itsellään eli liiallinen työn määrä ja kohtuuton aikapaine töissä. Kaikki työnjohtajat toivat ilmi sen, että työmaalla on kiire, työntekijöiden täytyy venyä moneen suuntaan ja kuormitusta saattaa tulla muiltakin työnjohtajilta.

Liiallinen työ määrä – Työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä

-koska meillä käy niin tulee paljon tällöisiä yllätyksellisiä asioita niin heillä tulee se että niitä vähän revitään kaikkialle. Sanotaanko että niille 3 työnjohtajaa saattaa käydä antamassa saman päivän aikana hommia, jotka voisi hoitaa heti ja niillä on vielä yleensä sitten joku homma vielä annettu viikkoja aikaisemmin, joka pitäisi saada hoidettua niin päälle elikkä todella paljon töitä ja liian vähän ukkoja niinku tuntuu aina oleva. - - (H1)

-että sitten joku luotto työntekijä työmaalla, joka tiedetään hyväksi luotettavaksi työntekijäksi niin se olisi helposti niin käy sitten, että kaikki vähän niinku lainaa sitä, saanko lainata ja sitten henkilöt on niinku vähän jokaisella töissä, ja sitten taas kaikki ei ole niin haluttua niin joutuu vähän vähemmälle rasiukselle, mutta kyllä sitäkin pyritään jatkuvasti seuraamaan ettei joku rasitu liikaa. - - (H2)

-No aikataulu tietysti mä sanon et meil on sit niinku 2 päivän päästä valu. Et tän on pakko onnistua niin totta kai se säteilee se niin kun aikataulu ja kiire hektisyys niinku säteilee sinne kentälle ja työntekijöille ja sitten semmoinen, että kun meitä käskyttäjiä kun on useampi ja kaikilla niinku kiire niin sitten työntekijälle saattaa huomauttaa tai jopa yksittäisen työnjohtajan tiedostamatta kertyy semmoinen aikamoinen tehtävälisiä. - - (H3)

-ihan sama juttu, kun resurssit on riittävät niin pystyy jakamaan sitä työkuormaa useammalle henkilölle, ettei yhden tai kahden tarvitse tehdä kaikkea. Sanoin suoraan että tehdään mitä pystytään ja jos et ihan kaikkea kerkeä tekemään niin sitten tehdään ne tärkeimmät ja keskitytään noihin sitten kun on parempi aika. - - (H4)

Kohtuuton aikapaine töissä – Työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä

-Että kyllähän nekin palaa loppuun ja sitten varsinkin se että kun tulee kiire niin sitten aina pyytää jäämään ylitöihin, mutta jos kiire on koko ajan päällä niin sitten me pyydetäänkin jäämään ylitöihin, niin eihän se niinku mitenkään terveellistä ole ihmisille koko aika painaa fyysisesti raskasta työtä niinku pitkää päivää. Niin sitten me ollaan karsittu sillä, että otetaan lisää työukkoja tekemään niitä hommia että ei se siitä jää kiinni että meillä miehet palaa loppuun kentällä. - - (H1)

-uskoisin että semmoinen epä tietoisuus ja semmoinen aikataulupaine on varmaan aika keskeisiä kuormitustekijöitä meidän työntekijöillä. - - (H3)

-voisin kuvitella että niihin liittyy pitkälti juuri se meidän luomaan aikataulupaineeseen ja jos siellä ei ole niin sanotusti paikat kunnossa niitten työtä varten, niin se aiheuttaa semmoista murheenkryyniä että rupee ärsyttää tosi paljon. - - (H6)

-Osittain tiedän silleen, että jollakin tahdistaa se hänen työ niinku että se on sidottu silleen että sen pitäis saada tehtyä oikaisu töitä ennen kuin tasote porukka tulee paikalle tuntuu että ne puskee aika kovaa vauhtia niinku eteenpäin että tasote porukka on tulossa se aiheuttaa semmoista paniikkia. - - (H5)

5.3 Tunnistettavuus

Miten kuormitus sitten näkyy? Työnjohtajat tunnistivat omassa, sekä työntekijöiden käyttäytymisessä kyllä kuormittuneisuutta. Mikäli töitä mietitään vapaa-ajalla, on se psyykkinen kuormitustekijä. Monelle tuli illalla ennen nukkumaan menoa ja yöllä työasiat mieleen, he ymmärtävät kyllä vapaa-ajan ja levon sekä palautumisen tärkeyden. Mikäli uni häiriintyy, palautuminen heikentyy.

-Sanotaan, että se on ihan totta, kun sanotaan että nää hommat tulee uniin välillä, niin se on ihan totta. Kiireellisenä ja stressaavana ajanjaksona kun työmaalla on hektistä yleensä lähempänä luovutusta. On paljon asioita hoidettavana, niin siellä taas sitten välillä, kun illalla meni nukkumaan tuli sitten työasiat mieleen. Ai niin tämä piti hoitaa ja tuo asia heti aamusta. Kyllä huomaa, jos että tuota on liikaa pyörinyt niin sanotusti työelämän ympärillä tai on keskittynyt liikaa siihen, että vapaa-aika on jäänyt niin sanotusti miinuspuolelle. - - (H1)

-Tulee paljonkin ja yleensä siis sanotaan, että jos mä otan pekkaspäivän niin sitten soi 7 tai vähän ennen 7 puhelin ensimmäisiä kertoja ja sitten siellä on joku tuomassa jotain tavaraa. Tai joku kysymässä, että mihin et tule katsomaan tänne tätä ja niinku ei tietysti kaikille tarvitse vastata. Että kyllähän sen näkee kuka soittaa, mutta yleensä se on helpompi vastata. - - (H4)

-No ehkä ensimmäisenä tulee mieleen, että käy ylikierroksilla, ja sit ei oikein osaa rauhoittua, vaikka olisikin jo kotona vapaa-aikaa viettämässä. Toinen on semmoinen,

että ehkä vähän niinku into voi laskea. Tää vähän semmoinen olo, että tämä on nyt taas tämmöinen, että tuota kyllä me viimeksi selvittiin kyllä me nytkin selvittäään. Se ehkä tulee vähän semmoiseksi välinpitämättömäksi, pikkuasiat ei kiinnosta enää samalla tavalla, vaikka pikkuasioiden pitäisi kiinnostaa. - - (H5)

-kyllä mä varmaan tai pystyn havaitsemaan sitä ajoittain, mutta sitten jossain määrin itse olen luonteeltaan vaan semmoinen, että luo itselleen niitä paineita enemmän ja näin poispäin ja miettii niitä asioita vapaa-ajallakin. Työ murheet ei aiheuta nukkumisen vaikeuksia ainakaan toistaiseksi. Okei ehkä sitten huomaa välillä joskus öisin tulee tehtyä sitä, että kun on päivän aikana unohtanut hoitaa jonkun homman, vaikka se on kirjoitettu lapulle ylös mutta sitten se unohtuu niin sitten, jos on yöllä herännyt siihen, niin sitten sen kirjoittaa kännykkään ylös että hoida tämä asia aamulla, jonka jälkeen sitten pystyy jatkamaan nukkumista ihan hyvin. - - (H6)

-no kyllä puoliso on joskus sanonut, että tuota tai silleen jälkeinpäin, että tuolla työmaalla tai niinku edellisessä firmassa, että taisi olla aika rasittunut tai tälleen että. - - (H7)

Palautumisen tärkeys tiedostettiin hyvin. Palautumiseen on monia erilaisia keinoja ja kaikilla haastateltavilla oli omat keinot palautumiseen. Vapaa-aika ja perhe-elämä toivat hyvää vastapainoa työlle. Oli myös ilo huomata, että palautuminen ei aina ollut jotain suorittamista. Monet haastateltavista olivat löytäneet myös keinoja päästä irti työpäivästä jäämällä esimerkiksi työpäivän jälkeen hetkeksi miettimään päivän kulkua.

- Arvostan vapaa aikaa ja vähän semmoinen laiskottelu aina lähellä lähellä sydäntä ollut niin en mä mitään hirveitä aktiviteetteja. Kyllä töitten jälkeen mä ihan tykkään, tuota esimerkiksi, katsellaan vai jotain sarjoja tai vastaavaa kotona rauhakseen. Rauhakseen ja sitten viikonloppuisin enempi kavereita. Kavereita tulee nähtyä viikolla vähän harvemmin silleen on aika, että tuota kivempi vaan sitten ihan rauhassa kotona viettää sitä vapaa aikaa. - - (H5)

-On siinä, että osaa katkaista sen pois, että ei ole, kun koko työn on ympärillä ja se minkä mä älysin tuossa nyt varmaan pari vuotta itsekin sitte sen on se lepäämisen tärkeys, että viikonloppuna ei tarvitse koko aikaa olla urheilemassa tai juhlimassa tai jotain muuta, jolloin sitten maanantaina ollaankin ihan väsyneenä taas parin tunnin yönillä menossa. Jotain on sitten on sitten muuten niinku vaan loppu kun ei ole saanut palaututtua millään tavalla työviikosta ja näin että kuinka tärkeitä se on että. - - (H1)

-No kyllä mä koitan niin ettei kauheasti koittaisi saada silleen, että jos nyt menee sanotaan että mä hetken aikaa istun oman työpöydän ääressä täällä töissä ja niinku

lähtee ja tekee pakolliset viimeiset jutut niin sitten niitä ei ehkä niin paljoa mieti illalla kotona. - - (H5)

No joo jos joskus on ihan vaan niinku olemista rentoutumista sitten taas niinku no joo urheilun kautta sitä palautuu kanssa jonkun verran vielä jaksaa harrastaakin jotain, niin tuota tekemisen kautta palautuu kanssa että tuota. Sitten annan no tietenkkin se vaan, että mä yleensä pystynyt kuitenkin aika hyvin nopeasti ja saattaa olla vaan poissa työmaalta niin tuota silloin unohtaa asian ja. - - (H2)

-mulla on jotenkin ihan se vaan että mun pitää vaan käyttää se aika mitä mä tarviin, että mä tavallaan niinku olen omassa päässä silleen henkisesti tehnyt rauhan tämän päivän osalta, että okei huomenna sitten. Jatketaan tästä, että ei tämä auta niinku enää mitään ja saada sitten jotain muuta ajateltavaa, että mä olen yrittänyt kanssa itse asiassa. - - (H3)

Monet haastateltavat toivat ilmi sen, että NCC:n omat miehet ovat rautaisia ammattilaisia ja tottuneet työntekoon, heistä ei kyllä näy mitenkään kuormittuneisuus. Mutta mikäli kuormittumista oli, niin sen huomasi käytöksessä. Työnjohtajien vastuulla on omia työntekijöitä, sekä aliurakoitsijoita että vuokratyöntekijöitä. Työmaa vaihtuu aina kohteen valmistuttua, tätä myöden myös työyhteisö vaihtuu. Suurimmat muutokset näkyvät työntekijöiden käytöksessä. Avoimella keskusteluyhteydellä työntekijöiden jaksamista pystytään seuraamaan. Oli ilo huomata, että avoin kulttuuri valitsee ylipäänsä NCC:n työmailla.

-No mun korviin et ole ainakaan tullut mitään silleen tai käytöksessä havainnut palamisen merkkejä. -- (H4)

-No siis meidän omista työntekijöistä niin niissä ei kyllä näy, on kaikki näköjään tämmöisiä vankkoja ammattilaisia tottunut tähän että tuota niissä ei näy et ne on kyllä joka kerta vaikka on kiire päällä niin ne on jotenkin letkeän oloisia ja muuta sanovat että joo kyllä me hoidetaan. - - (H1)

-pinnat kiristyy, henkilöillä työtaakka käy vähän isoksi. - - (H2)

-No kyllä se silleen tuntuu että on ikään kun vihaisen oloista porukkaa välillä ja niinku valittaa että ei kerkeä tekemään omaa työtä ajallaan ja siitä keskustellaan sitten yleensä lähes päivittäin aika pitkiäkin pätkiä. - - (H5)

-

5.4 Työkaluja

Työkalut siihen miten kuormittunutta työntekijää voisi työnjohtajat tukea, tuli kaikilla yhteisesti ilmi, että keskustelun kautta. Keskustelemalla kerrotaan mahdollisista muutoksista, ja pyritään tällä tavalla ennakoimaan kuormitusta. Kysellään mitä vaatii, että murheet poistetaan, jos selkeästi huomataan, että joku painaa mieltä, tai mitä voisi tehdä. Haastatteluissa tuli ilmi, että työnjohtajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden työhyvinvoinnista ja seuraamalla ihan normaalia työntoimintaa, pystyvät he tunnistamaan niitä tekijöitä, joista käy ilmi, että onko työntekijä kuormittunut vai ei. Avoimella kulttuurilla päästään pitkälle ja saadaan tuloksia aikaan. Haasteena tässä tietenkin on se, että työmaat vaihtuvat ja sitä myöten myös työtoverit. Pitkiä suhteita ei kerkeä syntyään.

-keskustelun kautta pääsee aikapitkälle, mutta sitten etukäteen yrittää varautua niihin epävarmuustekijöihin. - - (H2)

-heidän kanssaan päivittäin jutellaan ja käydään läpi juttuja, ja myös ilmaistaan se, että tämä on tärkeä saada tehtyä, keskitytään tähän, että hommaa kyllä riittää mutta valitaan sieltä ne tärkeimmät, kun on kiire ja liian vähän resursseja tehdään ne, eikä yritetäkään tavallaan ihan kaikkea tehdä. - - (H4)

-kyllä mä itse yritän pitää semmoisen ja kannustaa semmoiseen avoimeen keskustelupohjaiseen lähestymistapaan, että kaikesta voi puhua, että en ole herra norsunluutornissa, joka käskee. Vaan voi jutella niitä näitä. - - (H4)

-No kyllä se lähtee siitä, että keskustellaan työntekijöiden kanssa, että mitä se vaatii, että saadaan poistettua ne murheet, jonka jälkeen sitten itse rupee työstämään aisia eteenpäin että jos siinä on muiden työnjohtajien työvaiheita tai muita urakoitsijoita tarvitsee sinne, että koska ne pääsee hoitamaan ne pois alta. Sitten jos itsellä ei ole vastausta niin sitten tukeutuu muihin vastaaviin mestareihin ja hakee sieltä vastausta. - - (H6)

-niin kauan kun on tommoinen puheyhteys ja työntekijät on oma-aloitteisia ja niitä oikeasti kiinnostaa se työn laatu ja tekeminen, niin silloin voi niinku ajatella että no uskoisin että meillä on asiat aika hyvin... mutta jos aika menee ympäröyryyksiin ajan kuluttamiseen, niin sitten siinä vaiheessa se on mun mielestä semmoinen iso merkki, että nyt on jotain pahasti pielessä. Joko liikaa kuormitusta tai sitten työympäristössä on jotain pielessä. - - (H3)

Oman työn suunnittelulla ja ennakoinnilla pystytään omaa työtä hallinnoimaan ja vähentämään kuormitusta. Tiedonjaolla pystytään myös ennakoimaan omaa työtä, se on eri asia, että onko sitä

sisäistetty. Informaatiota tulee monesta eri suunnasta. Aikataulutekijät ovat suuri kuormittava tekijä, haastateltavat toivat ilmi, että aikatauluihin pitäisi lisätä hieman löysää ja resurssien pitäisi olla kunnossa. Tarpeeksi kun on resursseja niin työtaakka ei käy liian suureksi.

-Meitä on työnjohtoo ihan liian vähän ja oikein alallakin yleisesti tuntuu olevat se, että vähän hankala saada mistään työnjohtajia. Joka vuosi tuntuu olevan työnjohtajien vaihtoviikot edessä. Että tuota porukka vaihtaa firmaa ja näin pois päin että se mikä rasittaa pahiten koko ajan on se että yhdellä miehellä on niinku 2 työnjohtajan roolit ja vastuut. Että siitä kärsii koko työmaa ja siitä kärsii työnlaatu ja tämmöinen. Mutta juuri se että saatais vahvuutta tähän jolla saatais vähennettyä työkuormaa jokaiselta. - - (H1)

-No siis täytyisi vaan miettiä että etukäteen kun lähdetään jotain työmaata tekemään että paljonko siellä tarvitsee niin kuin henkilöitä aina tietyissä vaiheissa. Eikä jäädä odottelemaan että nyt tuolta vapautuu parin kuukauden kuluttua että kyllä se varmaan kuukauden yksin pärjää ihan hyvin että on sen verran pätevä tyyppi. Täytyisi heti alkumetreiltä miettiä sitä että on ne resurssit selvillä että mitä tietty vaihe tai paljonko vaaditaan tietyissä kohtaa miehistöä. - - (H2)

-Kyllä siihen niinku semmoinen korjaus on minkälainen tälläkin työmaalla huomannut, että meillä on riittävästi työnjohtoresursseja täällä niin saatu se työkuorma jaetua riittävän monelle henkilölle, niin tavallaan tämän työmaan aikaan ei ole ollut semmoisia pitkäjaksoisia kiire jaksoja ainakaan omalla osalla että olisi niinku enemmän kuormittamaan, mutta aina se ei ole niin että resursseja olisi tarpeeksi. - - (H5)

5.5 Voimavaratekijät

Haastatteluissa käsiteltiin työn voimavaratekijöitä, miten työnjohtajat itse kokevat mitkä ovat oman työn voimavaratekijät, ja mitkä ovat koko työyhteisön voimavaratekijät. Sekä oman työn että työyhteisön voimavaratekijöiksi nousi suurimpana kollegat, keskusteluyhteys ja vuorovaikutus. Voimavaratekijöitä käsiteltiin työnjohtajien itsensä kokemina. Aiheesta olisi voinut saada enemmän irti, mikäli asiaa olisi avannut laajemmin.

-työilmapiiri ja tullaan toimeen hyvin kaikkien kanssa, tai matalalla kynnyksellä pystyy lähtee puhumaan niin ku ihan mistä vaan ja tutustumaan ja tämmöisiä että sillä me pystytään ratkomaan ongelmat, että ei meillä niinku mikään hierarkia näy. - - (H1)

-hyvä porukka niinku toimistolla ja duunaripuolella myös. Kun saa itsensä sängystä ylös niin tietää että siellä on hyvä porukka ja jos on vähän vaikeeta niin sitten voi pikusen kahvin lomassa valitella omia ongelmia ja avautua ja huomata että niiden samojen ongelmien kanssa me täällä painitaan. - - (H5)

-No siis kyllä niinku se täytyy sanoa, että paljon on työkavereista kiinni kenen kanssa toimin päivittäin ja sitten huomaa että ei ole ongelmien kanssa yksin että vastaavanlaisia ongelmia on ollut muilla tai on muilla. Ja sitten ratkotaan miten jossain muualla on suoriuduttu tällaisesta samanlaisesta tilanteesta. Tukiverkko on lähellä. - - (H4)

Muutammat nostivat esille myös muita voimavaratekijöitä, joita olivat töissä onnistuminen, mielenkiintoiset työtehtävät, sekä mielenkiintoinen kohde rakentaa motivoivat. Työn arvostus, palkitseminen ja asioihin vaikuttaminen nousivat myös esille.

-että tavallaan sitä sun työtä arvostetaan, huomioidaan ja sinä pääset vaikuttamaan asioihin, niin ne on semmoista henkistä valuuttaa ja motivaatiota mikä sit et jos tavallaan sun ponnistelut sivuutetaan ja sä joudut jatkuvasti todistaa sun ajankäyttöä, että se on ollut varsin tehokasta vaikka se ei näy esimerkiksi valmiina lattiana tuolla kerroksessa. Itse koen sen jotenkin tosi merkitykselliseksi. - - (H3)

-mielenkiintoiset työtehtävät, mielenkiintoinen kohde tietenkin tuo myös voimavaroja. - - (H7)

-ollaan innostuneita tai no en mä tiedä sanoa innostunut, mutta kuitenkin energisesti tekee sitä hommaa ei tee sitä pakotetun tuntuisesti. Tehdään hommia, tiedetään mikä se oma vastuu on että saadaan homma pyörimään ja pyritään niinku tekemään positiivisessa mielessä se homma ettei kaikki ole sellaista miks mun pitäis ja menee niinku innostuneesti eteenpäin. - - (H2).

Lopuksi muutamia hyviä esimerkkejä työyhteisön toimivuudesta ja jaksamisesta, jotka tulivat ilmi haastatteluissa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työmailla on kiva tehdä töitä. Tukea saa tarvittaessa ja kaveria ei niin sanotusti jätetä pulaan. Keskustelukulttuuria niin ylös kuin alaspäinkin pidetään yllä. Jokainen saa olla juuri sellainen kuin on, voi polttaa päreet ja siitä ei tuomita. Tukea saa aina kun on tarvis, ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Vertaistuki on saatavilla.

-Entinen vastaava oli siinä mielessä oli silloin hyvät sanat. Se itse asiassa muistuttaa myöskin siitä, että yhdessähän me tätä rakennetaan. Meillä on yhteinen päämäärä aina tällä kohteella. Että sen pitäisi olla niinku minusta iskettyä takaraivoon. - - (H1)

-palaute on ollut hyvin usein NCC projekteissa on kiva olla. - - (H3)

-me on otettu tällöinen halailu kulttuuri toimistolla, se on niinku että siis meillä on lähinnä silleen että mun mielestä toimiva työyhteisö on semmoinen, missä kaikilla on tilaa tehdä virheitä ja polttaa päreet. - - (H3)

-Voishan sitä kysyä ihan muuten vaan onko kuormitusta. - - (H7)

-NCC on ainakin tähän mennessä ollut semmoinen avoin kulttuuri työmaalla missä mä oon ollut, keskustelua pystyy käymään. - - (H6)

Työnjohtajat kokevat paljon kuormitusta, mutta kukaan haastateltavista ei tuonut ilmi sitä, että eivät pärjäisi sen kanssa. Paljon voimia antaa se, että asioista pystytään keskustelemaan ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Organisaatio järjestää yhteisiä kokoontumisia kesäjuhlien ja pikkujoulujen merkeissä. Näillä oli positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Joukkuepäivät tuotiin myös ilmi, sekä muut tapahtumat työajan ulkopuolella. Jotkut työmaat kisailevat keskenään urheilun merkeissä hyvässä hengessä. Samalla pääsee tapaamaan kollegoita ja vaihtamaan kuulumisia.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tätä tutkimusta tehtiin ennaltaehkäisevästä näkökulmasta. Työturvallisuuslakiin on tulossa muutos 1.6.2023, jossa työn psykososiaaliset kuormitustekijät tulee huomioida paremmin. Tämä on osa työn vaarojen arviointiprosessia. Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat pääkysymys: 1) Mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta? Alakysymykset: 2) Miten esihenkilö tunnistaa haitallisen psykososiaalisen kuormituksen? 3) Mitä organisaatio voisi tehdä vähentääkseen psykososiaalisia kuormitustekijöitä? Tällä tutkimuksella saatiin vastaukset kysymyksiin ja tämä työ antoi työkaluja organisaatiolle tehdä tarvittavia muutoksia, jotta psykososiaalinen kuormitus vähenisi.

Tuloksissa ensimmäisenä käsiteltiin työnjohtajien psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työnjohtajia selkeästi eniten kuormitusta aiheutti työn järjestelyistä johtuvat kuormitustekijät, joita olivat kohutun aikapaine töissä sekä liiallinen tai liian vähäinen työmäärä. Aikataulupaineet synnyttävät kiireen ja haastattelijat toivat ilmi, että töissä on kiire. Vaikka kiire saattaa olla itse luotua ja vain

käsite, kuitenkin työpaikalla syntyvät aikataulupaineet synnyttävät kiirettä. Kuten Kalakoski ym. (2022) toteavat, aikapaine altistaa uupumukselle.

Liian vähäinen tai liiallinen työmäärä on toinen työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työtä on jossain vaiheessa ollut liikaa, kun miettii heidän rooliaan yleisesti eikä pelkästään kyseisellä työmaalla. Liiallisen työmäärän vastakohtana on liian vähäinen työmäärä, jonka on tutkitusti katsottu kuormittavan myös. Haastatteluista tuli ilmi, että työtä on paljon ja aina ei 8 h riitä sen tekemiseen. Osa on helpottanut se, että työtä on pystynyt jakamaan myös toisille työnjohtajille. Salminen ym. (2017) tuovat ilmi, että liiallinen työmäärä työaikaan nähden nostaa myös työtaturmien riskiä. NCC:llä on työtaturmien suhteen nollatoleranssi. Pahimmassa tapauksessa työtaturma voi johtaa kuolemaan. Pidemmällä aikavälillä liiallinen työmäärä käy mielenterveyden päälle ja on katsottu olevan yhteydessä mielenterveyshäiriöihin. (Honkonen ym. 2003.) Myös vapaa-ajalla koettu vastuu helpottuu työmäärää vähentämällä (Beham yms. 2012).

Koko rakentamisala on keskinäisriippuvaista työtä. Työmaalla työskentelee paljon aliurakoitsijoita, ja työnjohtavat valvovat heidän työskentelyään. Haastatteluissa tuli ilmi, että paljon työtä on sellaisella alueella mikä ei varsinaisesti kuulu kenellekään. Ongelmatilanteissa nämä epäselvyydet nousevat varsinkin esille. Kuten Hakanen (2011) on todennut, mikäli työn tehtävien rajat ovat epäselvät, ei ole mahdollisuutta työn imun syntymiselle. Epäselvät tehtävänkuvat kuuluvat työn järjestelyihin liittyviin kuormitustekijöihin. Välillä yhteistä kieltä ei ole, ja tämä aiheuttaa kuormitusta, tästä voi syntyä uutta kuormitusta, kun ketjutus tiedonjakamisen kanssa ei suju kunnolla. Aliurakoitsijoiden on noudatettava työmaalla samoja työturvallisuussääntöjä kuin kaikkien muidenkin. Kuormitusta syntyy myös siitä, että ei olla varmoja onko esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät toimintaohjeet varmasti menneet perille johtuen kielimuurista, tai siitä että tieto viedään toisen käden kautta työntekijöille. Tästä voi aiheutua kohtuutonta vastuuntuntoa, joka taas on työn sisältöön liittyvä kuormitustekijä.

Hektisyys työssä paistoi jokaisessa haastattelussa. Monella soi puhelin kesken haastattelun, ja asioita täytyi hoitaa eteenpäin. Työt keskeytyvät jatkuvasti, ja keskeytys vaatii huomion siirtämistä tehtävästä toiseen ja muistia täytyy päivittää. Keskeytyksetöntä työaikaa ei juurikaan ole. Osa haastateltavista jää työpäivän jälkeen purkamaan päivää ja vetämään happea ennen kuin lähtevät

kotimatikalle. Työn keskeytymiselle tarvitaan enemmän aikaa, täytyy palauttaa mieleen se missä on ollut, ennen kuin pystyy jatkamaan. Mark ym. (2008) ovat tutkineet, että keskeytyneet työt tehdään tavallista nopeammin, ja tämä lisää kuormitusta. Päivästä olisi hyvä pyhittää hetkiä keskeytyksettömälle työlle. Asiasta on haastatteluiden mukaan keskusteltu esihenkilöiden kanssa. Käytännön tasolla tämä voi olla helpommin sanottu kuin tehty.

Sillä millä tavalla työtä pystyy ennakoimaan, on suuri merkitys työn hallinnan kannalta. Työnjohtajien työ vaikuttaa siltä, että mikään ei mene kerralla maaliin. Rakentamisessa on paljon muuttuvia tekijöitä. Ennalta-arvaamattomat tekijät muuttavat suunnitelmia. Työ on sirpaleista. Työn ennakoimattomuus lisää koettua kuormaa ja tutkimusten mukaan sillä on yhteyksiä sydänkohtauksiin. (Väänänen yms. 2008.) Kaikkea ei pysty ennakoimaan ja yllättäviä muutoksia varmasti tapahtuu. Aikatauluihin pitäisi laskea hieman löysää, jotta kaikki suunnitelmat eivät mene uusiksi siltä varalta, että jotain odottamatonta tapahtuu. Haastatteluissa tuli ilmi, että täydellisyyteen on turha pyrkiä. Kunhan laatu ja kriteerit täyttyvät niin niillä pelataan. Näkisin, että kokemus tuo ymmärrystä ja mutkia pitää välillä suoristaa. Työn ennustettavuus on myös yksi työnvoimavara (Manka 2016).

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja huono tiedonkulku ovat työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä. Nähtävästi rakennussuunnittelussa eli kuvissa on paljon puutteita. Työtä on erittäin vaikea tehdä, jos kuvat, jonka mukaan sitä tehdään puuttuvat. Ajatellaan palapelin tekoa ilman mallia. Tästä saa hyvin käsityksen kuinka vaikeaa sen tekeminen on. Sopimuksista täytyisi pitää kiinni ja jos ei se toteudu niin sanktiot käyttöön. Nähtävästi monet asiat, jotka työnjohtajia kuormittavat, johtuvat ulkopuolisista tekijöistä. Suunnittelun hitaus liittyy taas aikatauluun, josta jo aikaisemmin kirjoitettiin. Monet näistä kuormitustekijöistä vaikuttavat toisiinsa. Aliurakoitsijat kuitenkin ovat samaa työyhteisöä. Kuten Nieuwenhuijisen ym. (2010) on huomannut esihenkilöiden ja työkavereiden alhainen tuki on tutkitusti yhteydessä stressiin liittyvien häiriöiden esiintymiseen. Esihenkilöiden, tässä tapauksessa vastaavien mestareiden, tehtävänä on valvoa, että työnteko onnistuu. Kalakosken ym. (2022) mukaan työn tuottavuus nousee korkeammaksi mitä suurempi tuki työyhteisellä on.

Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa työhön liittyviä painetilanteita. (Nummelin 2008.) Hyvin työnjohtajat kuvailivat, miten mahdollinen kuormitus näkyy työntekijöissä. Tuntemalla työntekijät,

keskustelemalla ja seuraamalla heidän työntekoaan pystytään tunnistamaan niitä oireita mahdolliseen kuormittuneisuuteen. Keskustelun kulttuuria toivat kaikki haastateltavat esille. NCC työmailla on avoin ilmapiiri, ja kaikki saavat purkaa mieltä, ketään ei tuomita. Yhdessä pyritään keksimään ratkaisuja ongelmiin. Haasteena tässäkin on se, että työyhteisö vaihtuu työmaittain. Samojen henkilöiden kanssa ei välttämättä työskennellä kovin pitkään. Työnjohtajien alaisuuteen kuuluu myös vuokratyöntekijöitä, jotka saattavat olla työmaalla päivän tai pari. Työyhteisö on kovin rikas.

Alaistensa työn kuormitustekijöitä olivat liiallinen työmäärä sekä kohtuuton aikapaine töissä. Eli samat kuormitustekijät, jotka työnjohtajilla itsellään nousivat suurimmiksi kategorioiksi. Liialliseen työmäärään voi vaikuttaa se, että työtä työntekijälle saattaa tulla monelta työnjohtajalta. Selkeästi oli havaittavissa myös sitä, mitä työnjohtajat itsekin toivat ilmi, että hyvät työntekijät ovat haluttuja. Heitä saatetaan kuormittaa liikaa, ilman tahallista tarkoitusta. Selkeällä kommunikoinnilla työn priorisoimisesta, pystytään tasapainottamaan työn määrää. Työnjohtajat pyrkivät seuraamaan, sitä miten töissä jaketaan ja jakamaan vastuita muillekin. Koronan tuomat epävarmuudet, kuten poissaolot näkyivät myös osittain kuormituksen syntymisessä. Hyvin työnjohtajat tiedostivat, että jatkuvalla pitkällä työpäivillä voi helposti polttaa työntekijän loppuun. Ja kenenkään tarkoitus ei ole tahallisesti aiheuttaa kenellekään kuormitusta.

Työturvallisuuslakiin on kirjattu, että työnantajan velvollisuus on seurata työntekijöiden jaksamista. Lakiin on tulossa myös muutos. Työnantajalla on vastuu siitä, että työolot ovat turvalliset. Esihenkilön perustehtävä on johtaa ja uusi työntekijä tulee perehdyttää hyvin uuteen tehtäväänsä. Ei olisi pahitteeksi, jos vanhojenkin työntekijöiden kanssa käytäisiin näitä asioita läpi. Informaation määrä aloittavalla työntekijällä on suuri, varmasti osa tästä menee ohi. Sortti (2019) esittää, että perehdyttämisen puute voidaan taas luetella epäasialliseksi kohteluksi, joka on myös yksi psykososiaalisen kuormituksen osa-alue.

Työnjohtajien työ on paljon tiedonkäsittelyä ja tiedolla työskentelyä vaativaa. Monia asioita täytyy pitää samaan aikaan mielessä ja osata yhdistää eri asioita toisiinsa. Tutkimusten mukaan kognitiivinen kuormitus, eli henkinen kuormitus aiheuttaa paljon psykososiaalista kuormitusta. Organisaation johtoa tarvitaan tähän, koska harvoin työntekijä voi niihin itse vaikuttaa. (Kalakoski ym. 2022). Johdon tulisi järjestellä asiat, sillä tavalla, että kognitiivinen kuormitus ei aiheuta psykososiaalista kuormitusta.

Kiire taas synnyttää stressiä, sopivalla stressillä on katsottu olevan työsuorituksia parantavia vaikutuksia, joten stressi ei ole pelkästään negatiivinen asia. Stressiä taas lievittää parhaiten sekä omat, että työyhteisön voimavaratekijät. Valtosen (2022) mukaan, merkittävin aivotyön kuormittavaa tekijää ovat muun muassa työskentely kiireessä.

Työ on osittain myös fyysistä, kuten Saarelainen (2021) esittää, ihmisillä on vain yksi voimavarareservi. Voimat loppuvat, jos samanaikaisesti koetaan sekä fyysistä että psyykkistä kuormitusta. Fyysiseen työturvallisuuteen kiinnitetään paljon huomiota, on monia eri järjestelmiä tukemassa fyysisten tapaturmien ehkäisyä. Näiden rinnalle olisi myös hyvä saada jokin henkistä kuormitusta mittaava järjestelmä, joka oikeasti ottaisi huomioon kuormituksen. Osa fyysisistä turvallisuutta mittaavista järjestelmistä kuormittavat taas henkisesti, kun ne ovat osittain päällekkäisiä ja vievät paljon aikaa. Haastateltavat toivat ilmi muutamia epäkohtia näiden käytöstä, että tehdäänkö ilmoituksia vain ilmoittamisen pakosta vai johtaako ne oikeasti johonkin. Tästä on keskusteltu organisaatiossa yleisesti, että ilmoitusten määrää pitäisi järkevöittää, ehkä enemmän laatu kuin määrä edellä. Talvella on liukasta, joka voi johtaa kaatumiseen. Mutta jos päivän aikana tehdään monta ilmoitusta samasta asiasta, jotta määrät saadaan täyteen, palveleeko se ketään.

Talviolosuhteet nousivat selkeästi esille. Ne kuormittavat koska säiden vaihtelu vaikeuttaa työn tekoa. Onko suunnitelmavaiheessa aikataulua laskettaessa otettu huomioon talven olosuhteet. Olettaisin, että rakennusprojekti kestää ainakin vuoden, joten kaikki vuodenaajat tulevat esille. Nämä ehdottomasti tulisi huomioida suunnitelmaa tehtäessä. Tai ainakin konsultoida heitä, jotka sitten todellisuudessa siellä on sitä rakennusta pystyttämässä. Johtuuko talven esille tulo ja kuormitus siitä, että haastattelu tehtiin keskellä talvea. Olisiko eri vuodenaikana noussut esille muita tekijöitä, kesällä helle on sellainen tekijä, joka voi vaikuttaa jaksamiseen ja aiheuttaa omalla tavalla kuormitusta.

Loppujen lopuksi moni asia lähtee johtamisesta. Ratkaisukeskeinen esihenkilö pystyy tekemään nopeita päätöksiä ja tunnistamaan ongelmat. Selkeästi rakennusala kokonaisuudessaan on sellainen, että täytyy pystyä tunnistamaan ongelmat ilman että asiaa vatvotaan ja vellotaan kovinkaan pitkään. Kurttila & Aalto (2021) esittävät että johtaminen lähtee kiinnostuksesta ihmisiä kohtaan, tuloksia syntyy, kun ymmärretään että aikaansaannos tehdään ihmisten päivittäisellä työllä. Nykypäivänä johtamispesti ei saisi olla palkinto hyvästä työstä. Kaikista ei vain ole esihenkilöiksi, tämä

täytyisi ymmärtää. Johtamisella ja työhyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys. Karppasen (2006) mukaan mikään tutkimus ei osoita sitä, etteikö henkinen hyvinvointi lisäisi tuottavuutta ja pahoinvoiva työntekijä ei jaksakaan tehdä töitä kunnolla. Ollaan kiinnostuneita ihmisistä ja välitetään. Jokainen voi omalla toiminnallaan tehdä parhaansa. Valmentava johtajuuden tunnusmerkkejä ovat kuuntelemisen, kyselemisen ja kannustamisen taito, näitä voi jokainen omassa työnteossään harjoittaa. Olit sitten johtaja tai et.

Työnjohtajien työ on sen verran hektistä ja stressaavaa ja ilmeisesti monien ongelmien ratkomista, että resilienssiä kannattaa vahvistaa. Työnjohtajien työ vaatii hyvää paineensietokykyä. Resilienssi on työntekijöiden ja organisaatioiden voimavara, jolla on mahdollisuus selviytyä toiminnan ja työn haasteista. (Saari 2016.) Vastoinkäymiset, joita tuntuu rakennusalalla olevan paljonkin, vahvistavat resilienssiä. Tämä kuitenkin vaatii myös palautumista. Organisaation resilienssiin vaikuttaa se, että oikea ihminen on oikeassa roolissa. (Saarelainen 2021.) Työnjohtajat toivat ilmi haastatteluissa, että vastoinkäymiset vahvistavat ja ne ovat myös yksi voimavaroista. Organisaation kannattaa panostaa resilienssin vahvistamiseen, kyse on kuitenkin sellaisesta ominaisuudesta, jota voi oppia ja kehittää.

Työn imua kokevat työntekijät ovat paljon sitä mitä työntekijöiltä halutaan. Tämä on sellainen piirre, johon työnantajien ehdottomasti tulisi panostaa. Työn imu vähentää työuupumusta ja se on positiivinen työhyvinvoinnin kuvaaja. (Huhtala ym. 2011) Työnjohtajien työssä moni koki itse työn imua, vaikka he eivät sitä itse tunnistanneetkaan tai eivät tuoneet sitä ilmi. Voi olla, että käsite on vieras, eikä sitä haastattelussa erikseen tutkijan toimesta tuotu esiin. Moni kertoi, että työssä onnistuminen motivoi. Töissä on kivaa ja sinne on kiva mennä. Eräskin haastateltava toi ilmi, että ei nyt ehkä sano, että on innostunut mutta energisesti tehdään töitä, omat vastuut tiedetään ja saadaan työtä edistettyä eteenpäin. Nauru raikaa työmailla ja vitsiä väännetään. Työn imuun liittyy paljon positiivisia tunteita, nämä taas vahvistavat työntekijöiden niin sosiaalisia kuin fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Hakanen (2011) muistuttaa, että esihenkilöillä ja johtamisella on suuri rooli työn imun kokemisen syntymiseen. Tähän sopii mainiosti erään vastaavan johtajan sanat ”Yhdessä me tätä rakennetaan, meillä on aina yhteinen päämäärä tällä kohteella.”

Ilman riittävää palautumista sairastumme fyysisesti tai psyykkisesti (Karjalainen 2020). Työnjohtajat hyvin ymmärsivät palautumisen tärkeyden ja sen, että vastapainoa työnteemiselle ei ole suorittaminen jossain toisessa muodossa, esimerkiksi urheileminen. Jokainen tiesi ne keinot millä itse palautuu parhaiten työpäivästä. Työasiat tulevat monesti mieleen vapaa-ajalla, ja saattavat jopa häiritä yöunta. Työasioiden vaivaaminen vapaa-ajalla hämärtää rajaa työ- ja perhe-elämän välillä, tämä taas saattaa aiheuttaa kuormitusta perheen jäsenten välisissä ihmissuhteissa ja uupumuksesta syntyvä noidankehä on valmis. (Juuti 2006.) Palautumisella on suuri merkitys, kun työ kuormittaa. Väsymyksen pitkittyessä, keinot palautumiseen ei riitä. (Hakala 2011.) Työn ei kuitenkaan pitäisi olla sellaista, että jatkuvasti on tarvetta palautua. Mikäli kuormitusta on sekä fyysistä että psyykkistä, voimavarat yksinkertaisesti loppuvat. Ihminen kuormittuu automaattisesti, voit olla kovassakin paineessa, kunhan palautumisesta huolehditaan. Palautusmekanismin avulla työssä menetettyt voimat palautuvat. (Manka 2010.) Sonnentag (2003) korostaa, että palautuminen kasvattaa myös sitoutumista työhön.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että suurimmat voimavaratekijät olivat työyhteisö, keskusteluyhteys sekä vuorovaikutus. Näitä koettiin sekä omassa työssä, että koko työyhteisössä. Karasekin (1979) luoma työn vaatimusten ja hallinnan malli esittää, miten työn vaatimukset ja miten työtä hallinnoidaan vaikuttavat siihen, miten kuormitutaan töissä. Työn voimavaratekijät ovat käsitteenä aika laaja, aiheesta olisi saanut varmasti paljon enemmän irti, mikäli aihetta olisi avannut enemmän. Jokainen kuitenkin osasi kuvailla oman työnsä voimavaratekijöitä. Moni toi ilmi, että hierarkiaa työmaalla ei näy. Kaikki ovat samalla viivalla oli titteli mikä tahansa. Voimavaratekijät olisi hyvä tunnistaa, jotta niitä pystyy hyödyntämään (Vesterinen 2006.) Organisaatiossa olisikin hyvä luoda käytäntöjä, jossa pohdittaisiin omia ja työyhteisön työn voimavaratekijöitä ja miten näitä voisi vahvistaa. Lisäämällä työn voimavaroja on mahdollista taistella työuupumusta vastaan. Avoin vuorovaikutus paistoi selkeästi haastatteluista, jokainen pystyy kertomaan oman mielipiteensä ja saamaan vertaistukea. Manka (2016) tuokin esille, että avoin vuorovaikutus on myös työn iloon vaikuttava tekijä.

Maailmalla vallitsevat kriisit ja megatrendit muuttavat työkuultuuria. Koronapandemian aiheuttamat muutokset toimistotyön tekemisessä ovat aiheuttaneet sen, että paluuta vanhaan ei ole, pikemminkin täytyy keskittyä siihen miksi toimistolle kannattaa palata. Työnjohtajat eivät pysty työskentelemään etänä. Organisaatioiden kuitenkin täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten saada

rakentamisen vetovoima pysymään kiinnostavana niin, että uusia työntekijöitä saadaan palkattua. Työ on fyysistä ja sitä tehdään säässä kuin säässä. Työn voimavaratekijöillä pystytään sitouttamaan työntekijöitä, mutta liialliset vaatimustekijät puolestaan vähentävät sitoutumista. Työn imulla on myös tutkittu olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Ristikankaat (2017) esittävät että yritykset, jotka saavat sitoutettua todelliset osaajat menestyvät. Honkosen ym. (2003) mukaan oikeudenmukaisella johtamisella on tutkitusti vaikutusta työpaikkaan sitoutumiseen. Jotta organisaatio voi menestyä jatkossa, haluaa se kehittää alan parhaita työntekijöitä. Kaikilla tulee olla hyvä olla töissä. Tämä luo myös kilpailuedun, että organisaatiossa on keskitytty myös henkisen puolen kuormiin.

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä on muitakin kuin mitä tuloksissa tuli ilmi. Syrjintä ja epäasiallinen kohtelu liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Ei voida tietenkään sanoa, etteikö näitä esiintyisi työnjohtajia kuormittavina tekijöinä. Ne eivät vaan haastatteluissa tulleet ilmi. Voiko olla niin, että miehet eivät ehkä koe näitä kuormittaviksi tekijöiksi tai eivät ota niitä samalla tavalla kuin naiset. Organisaatiossa tällä hetkellä työskennellään näiden asioiden parissa, jotta häirintä ja epäasiallinen kohtelu vähenisi. Joten tämä selkeästi on organisaatiossa aihe, joka on tapetilla ja sitä esiintyy. Kaikista tärkeintä on, että asiaan on puututtu ja sen eteen tehdään töitä. Melussa ja hälyssä työskentely ovat sellaisia tekijöitä, jotka kuormittavat, eräs haastateltava sivusi hieman, että toimistolla ei oikein saa rauhaa, kun koko ajan joku kulkee ja on hälinää. Muuten aihe ei noussut esille. Yleisesti ottaen on tiedossa, että rakennustyömaalla on melkein aina jatkuva meteli ja hälinä.

Tätä tutkimusta tehtiin ennaltaehkäisevästä näkökulmasta. Työturvallisuuslakiin on tulossa muutos 1.6.2023 alkaen. Lainmuutoksella tarkennetaan mitä kuormittavia tekijöitä tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan työn vaarojen selvittämistä ja arviointia. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät otetaan tässä arvioinnissa huomioon. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ei pystytä poistamaan, ennen kuin ne tunnistetaan. Työnantajan vastuulla on luoda sellaiset työolot, jossa työntekijät eivät kuormitu liikaa. Vaarojen arviointiprosessissa työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät tunnistetaan, tämän jälkeen arvioidaan mitkä niistä vaikuttavat haitallisesti työntekijöiden terveyteen ja nämä asetetaan tärkeys järjestykseen. Eniten haittaa aiheuttaviin kuormitustekijöihin tulee puuttua ensisijaisesti. Prosessi on valmis vasta korjaavien toimenpiteiden seuraamisen

jälkeen ja kun ne ovat tarpeeksi riittävät. Lopulta jokainen on itse vastuussaan omasta jaksamisesta. Työn vaarojen arvioiminen on keskeinen väline, jolla haitallista kuormitusta pystytään poistamaan. Luvussa 6.3 käsitellään jatkoehdotuksia mitä organisaatio voi tehdä psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen, hallintaan ja poistamiseen. Tätä ennen käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta.

6.2 Luotettavuus

Työelämälähtöistä kehittämistyötä koskee samat eettiset säännöt kuin yhteiskuntaa ja ihmisten normaalia vuorovaikutusta. Kyse on inhimillisestä toiminnasta, jolloin vajaavaisuus ja rajoitukset tulee ottaa huomioon. Mikään ei ole täydellistä. Ihmisten, joita tutkimus koskee, on tiedettävä mikä on heidän roolinsa kyseisessä tutkimuksessa, mikä on haastattelun tarkoitus ja mitä tutkimuksen tuloksilla organisaatiossa tehdään. Vastajien anonymiteetti mahdollistaa sen, että vastaukset ovat todellisia ja rehellisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2008, 48.) Tutkimus täytti nämä piirteet jo siinä vaiheessa, kun haastatteluun liittyvä sähköposti lähetettiin, informaatio oli selkeää ja läpinäkyvää, ensimmäisestä kontaktista lähtien. Näitä eettisiä ratkaisuja käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 3.

Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. ”Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä.” Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei pystytä mittaamaan samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sitä tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheissa, millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin tarkastellaan sisäistä johdonmukaisuutta. Ei riitä, että tietyt kriteerit täyttyvät, vaan niiden täytyy muodostaa kokonaisuus ja olla suhteessa toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, laadullisen tutkimuksen erityisluonne; Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3 Hyvä muistaa luotettavuuden arvioinnissa.) Eskola & Suoranta (1998, 211) painottavat, että tutkija on laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittari koko prosessin ajan ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Luotettavuutta on tuotu ilmi koko tutkimusprosessin ajan kuvailemalla mahdollisimman tarkasti jokainen työn vaihe. Menetelmät ovat perusteltu monelta eri näkökannalta. Teoreettinen osuus

on kasattu käyttämällä monipuolisesti kirjallisuutta, myös kansainvälisiä lähteitä on käytetty. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta haastatteleamalla niitä henkilöitä, kenellä on tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kappaleessa 5 esitettiin tutkimustuloksia ja käytyä vuoropuhelua suorien lainausten avulla, jolla haluttiin tuoda esille mitä haastateltavat ovat sanoneet ja millä tavoin tutkimustuloksiin päädyttiin.

Keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa ovat validius ja reliabelius. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti taas tarkoittaa pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehdään toisen kerran päästään samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Kananen 2017, 175; Puusa & Juuti 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus.) Puusa & Juuti (2020), sekä Hirsjärvi ja Hurme (2000) tuovat esille, että kyseiset käsitteet eivät sovellu laadullisen tutkimuksen arvioinnin perusteiksi, niitä kyllä pystytään soveltamaan laadullisessa tutkimuksessa. Mutta se edellyttää tutkijalta laadullisen tutkimuksen luonteen sisäistämistä. (Puusa & Juuti 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus; Hirsjärvi & Hurme 2000, Ovatko reliabelius ja validius yhä käyttökelpoisia käsitteitä?) Hirsjärvi ja Hurme (2000) esittävät, että tutkijan täytyy pyrkiä tutkimuksellaan siihen, että hän paljastaa tutkittavien käsityksiä ja millä tavalla he käsittävät ilmiön niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan täytyy pystyä dokumentoimaan koko tutkimusta parhaalla mahdollisella tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, mitä perinteisen reliabeliuden ja valiuden tilalle.) Luotettavuutta lisää se, että tutkija tarkkaan selittää mitä on tehty missäkin vaiheessa (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Analyysivaiheessa luotettavuutta lisää luokittelujen tekeminen. Lukijan täytyisi tietää miten luokittelu on tapahtunut. Tulosten tulkinnessa tutkimusselosteita rikastutetaan suorilla lainauksilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Tutkimuksen analyysi kuvailtiin mahdollisimman tarkasti ja kerrottiin millä tavalla siihen on ryhdytty. Kuten Puusa ja Juuti (2020) esittävät, on normaalia sisällyttää paljon lainauksia aineistosta, jotta lukija pääsee näiden lainauksien kautta seuraamaan päättelyketjua. Kokematon tutkija saattaa joskus unohtaa analyysin, kun tutkimusosio on pelkästään lainauksien varassa. (Puusa & Juuti 2020, millaisia vaiheita laadulliseen tutkimukseen sisältyy.) Vaikka tutkimuksen tulososio sisälsi paljon suoria lainauksia, ei se tarkoita sitä, että tulkinta on jäänyt kokonaan lukijalle.

Saturaatio on Kanasen (2017, 179) mukaan käyttökelpoinen luotettavuuden mittari. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia haastateltavia otetaan niin paljon kuin saadaan uutta tietoa. Saturaatio on saavutettu, kun aineisto alkaa toistamaan itseään. (Tuomi & Sajajärvi 2018, Saturaatio) Viimeisimmissä haastatteluissa huomattiin, että tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään. Ehkä toisen sukupuolen edustajia olisi voitu haastatella, jolloin olisi mahdollisesti saatu erilaisia vastauksia. Tietynlainen epävarmuus seurasi mukana koko tutkimuksen ajan riittääkö aineisto. Mutta tässä tutkimuksessa kysymykseen saatiin vastaus tällä aineistolla. Mikäli tutkimustuloksista ei olisi saatu mitään irti, olisi aineistoa vielä voitu hankkia lisää. Aikataulu antoi siinä myöden. Tutkija myös selkeästi itse huomasi, että tietynlainen kyllästyminen oli läsnä viimeisessä haastattelussa, koska samat asiat oli käsitelty jo niin moneen kertaan. Mutta tämä ei vaikuttanut haastattelun kulkuun eikä tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään mikä työnjohtajia kuormittaa. Yksilöhaastattelut olivat hyvä valinta, näin ollen jokainen pääsi kertomaan omia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Vaihtoehtona olisi voinut olla ryhmähaastattelu, mutta sen järjestäminen ja tutkijan osaamattomuus ryhmähaastattelun vetäjänä, olisivat tuoneet haasteita tälle vaihtoehdolle. Ryhmähaastattelun haasteita ovat myös hiljaisten äänten kuulumaan saaminen. Teemahaastattelu oli hyvä valinta, se antoi vapauden kysymysten esittämiseen eri teemojen välillä, sekä myös mahdollisuuden kertoa sellaisia asioita, joita ei etukäteen osannut edes ajatella. Puusa ja Juuti (2020, laadullisen aineiston analyysi työvaiheena) tähdentävät, että laadullisen tutkimuksen aineisto on varsin rikas, ja siitä on mahdollista löytää sellaisia seikkoja, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ennakoita.

Eettinen näkökulma huomioitiin tutkimuksessa, asiaa on tarkasteltu jo aikaisemmassa kappaleessa 3.7 eettiset ratkaisut. Tutkittavien anonymiteettiä pyrittiin muun muassa suojaamaan laittamalla kalenterivarauksiin yksityinen tapahtuma, jotta informanttien henkilöllisyys ei paljastuisi. Vaikka haastateltavien anonymiteetti pyrittiin suojaamaan, ei se poista sitä, että joistakin suorista lainauksista joku voidaan tunnistaa, lähinnä niistä mitä ja miten hän on kertonut. Kuitenkaan tämä tieto ei vahingoita tutkimustuloksia, koska ne ovat hyvin yleisluonteisia.

Vilka (2015, 49) tuo esiin, että haastatteluferoinnit voitaisiin näyttää haastateltaville ennen kuin niitä käytetään. Mutta tutkija katsoi tämän tarpeettomaksi, koska asiasta on keskusteltu haastat-

telutilanteessa, että suoria lainauksia tullaan käyttämään ja tämä tuotiin ilmi myös haastattelukutsussa. Aiheesta toki olisi voinut kysyä, haluavatko informantit lukea nämä lainaukset ennen niiden käyttöä. Mutta tämä asia ei tullut tutkijalle mieleen. Referoinneissa ei kuitenkaan tullut ilmi mitään arkaluontoista. Mikäli haastatteluissa olisi tullut ilmi jotain sellaista, joka olisi loukannut jotain henkilöä niin tätä materiaalia ei olisi käytetty. Tämä linja tehtiin selväksi toimeksiantajan kanssa ensimmäisessä palaverissa.

Aineisto oli varsin runsas. Osa aiheista saattoi jäädä suppeammaksi kuin toiset, mutta tutkija koki, että lisää aineistoa ei tarvinnut hankkia, eikä myöskään palata täydentämään jo annettuja vastauksia. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa mahdollista. Teema työn voimavaratekijät, oli hieman suppea. Aineistoa olisi voitu saada runsaammaksi, mikäli informanteille olisi esitellyt kuvaa, jossa työn voimavaratekijöitä näytetään. Jokainen kokee voimavarat kuitenkin omalla tavallaan. Työn voimavaratekijät eivät kuitenkaan ollut tutkimuksen varsinainen aihe. Mutta kuitenkin siitäkin teemasta nousi tutkimustuloksia.

Olisiko tutkimusta jollakin tapaa muuttanut se, että olisi enemmän keskusteltu toimeksiantajan kanssa asiasta ja kysytty mielipiteitä tutkimuksen vaiheista. Aloituspalaverissa kuitenkin todettiin, että tämä on tutkijan opinnäytetyö, jota hän itsenäisesti työstää. Vastaus tutkimuskysymykseen saatiin, jonka perusteella tutkija tekee toimeksiantajalle korjaus ehdotuksia. Aluksi olisi voinut tietenkin suunnitella joitakin mittareita, joilla kuormitusta mitataan, ja lopuksi myös käyttää näitä ja nähdä että onko tulos muuttunut parempaan suuntaan. Tämä olisi muuttanut työtä toiminnallisemmaksi, ja olisi luultavasti vaatinut enemmän aikaa koko prosessille. Nyt tutkimusta tehtiin täysipäiväisen työn ohella, joten yksinkertaisesti resurssit ja aika ei tutkijalla riittänyt.

Haastattelun luotettavuutta tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Se kuinka luotettava haastatteluaineistoa pidetään, riippuu sen laadusta. Laadullisuutta lisää se, että haastattelurunko on mietitty etukäteen, tekniset välineet ovat kunnossa, haastattelupäiväkirjan pitäminen parantaa myös laatua sekä haastatteluaineiston litterointi mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, laatu ja luotettavuus.) Tutkija testasi haastattelua esihaastattelun avulla, ja teki korjaavia toimenpiteitä tämän jälkeen. Puolistrukturoitu haastattelu muutettiin teemahaastatteluksi, joka mahdollisti vapaamman liikkumisen kysymyksissä. Suljetut kysymykset poistettiin kokonaan. Esihaastattelun avulla pystyttiin myös testaamaan teknisiä välineitä kuten tallennusta ja mikrofonien

toimivuutta. Tutkija teki hyviä muistiinpanoja haastattelujen aikana, joka samalla toimi haastattelupäiväkirjana. Nämä muistiinpanot auttoivat kehittämään haastatteluja parempaan suuntaan.

Tutkimuksessa haastateltiin 7 työnjohtajaa, joista kaikki edustivat samaa sukupuolta. Prosentuaalisesti tämä on 5 % koko työnjohtajien lukumäärästä. Työnjohtajia on organisaatiossa 139 henkilöä joista 10 henkilöä on naisia. Olisiko tutkimustulokset olleet erilaiset, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu naisia. Naiset kokevat kuormituksen eri tavalla. Tämä perustuu ihan tutkijan omaan kokemukseen ja keskusteluun yleisesti miesten ja naisten välisistä eroista.

Tutkija itse koki, että haastattelutilanne oli luotettava, koska haastateltavat pystyivät kertomaan rehellisesti mikä heitä kuormittaa ja puhuivat asiasta erittäin avoimesti. Osa haastateltavista toi ilmi sen, että tämä on luottamuksellista niin voin sanoa tällä tavalla. Pohdittavaksi jää, että heikentävä luottamusta ja avoimuutta se, että haastattelut pidettiin etänä. Mutta koska koronapandemian myötä suurin osa palavereista pidetään teamsin kautta, on tähän järjestelyyn jo totuttu. Kameroiden päällä pitäminen ja tallentaminen kuitenkin mahdollisti sen, että ilmeitä ja eleitäkin päästiin tulkitsemaan, vaikka fyysisesti ei oltukaan läsnä samassa tilassa.

Tutkija pyrki tarkalla kertomisella organisaatiosta ja työnjohtajien toimenkuvasta maalata sitä mielikuvaa, minkälaista työtä työnjohtajat tekevät ja minkälaisessa ympäristössä he työskentelevät. Tutkijaa itseään helpotti se, että hän kävi työmaalla ja konkreettisesti näki sen työympäristön, jossa he työskentelevät. Tämä oli hyvä, että se tehtiin vasta haastattelujen jälkeen. Tutkijan ”silmälasit” tietenkin huomasivat paljon sellaisia tekijöitä, joita olisi voinut mainita kuormittaviksi tekijöiksi. Puusa ja Juuti (2020, laadullisen aineiston analyysi työvaiheena) esittävät, että tutkijalla on aina tietyt ”silmälasit” päässään tehdessään tutkimusta.

6.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tässä kappaleessa käsitellään ehdotuksia psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseen sekä työkaluihin organisaatiossa. Toivon, että tämä tutkimus toisi tietämystä koko organisaatiossa psykososiaalisesta kuormituksesta. Tunnistamisen kautta kuormitusta pystytään poistamaan. Vaarojen arviointiprosessi määrittelee, että kuormitustekijät täytyy ensin tunnistaa, jotta niille voidaan jostain tehdä. Tutkimuksen tulokset kertoivat mikä työnjohtajien työssä kuormittaa. Organisaatiossa on monia eri osastoja, joita saattavat koskea erilaiset psykososiaaliset kuormitustekijät. Tärkeintä

on saada välitettyä koko organisaatioon tietoa psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Organisaation ja esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia työoloista, niin että kenenkään työssä jaksaminen ei saa vaarantua. Jokaisella työntekijällä loppujen lopuksi on omat vastuunsa huolehtia omasta jaksamisesta.

Työsuojeluviranomainen on tehnyt valmiin kyselylomakkeen psykososiaalisia kuormitustekijöitä varten. Toimeksiantajaorganisaatiossa on jo suunniteltu lomakkeita, jotka on räätälöity erilaiseen työhön soveltuvaksi. Tällä lomakkeella pystytään mittaamaan, mitkä asiat kuormittavat työntekijöitä. Perehdyttämisessä olisi hyvä olla erikseen osio psykososiaalisista kuormitustekijöistä, tämä koskee niin uusia työntekijöitä kuin esihenkilöitä. Työturvallisuuskeskus on tehnyt valmiin aineiston ”esihenkilön perehdyttäminen rooliinsa psykososiaalisen työkuormituksen hallinnassa”, jota pystytään hyödyntämään. Organisaatio voi hakea työsuojelurahastolta avustusta työyhteisön kehittämiseen. Organisaatiossa on työturvallisuusviikko sekä Awareness Day, yhtenä teemana voisi olla psykososiaaliset kuormitustekijät, ja konkreettisia ehdotuksia niiden vähentämiseksi.

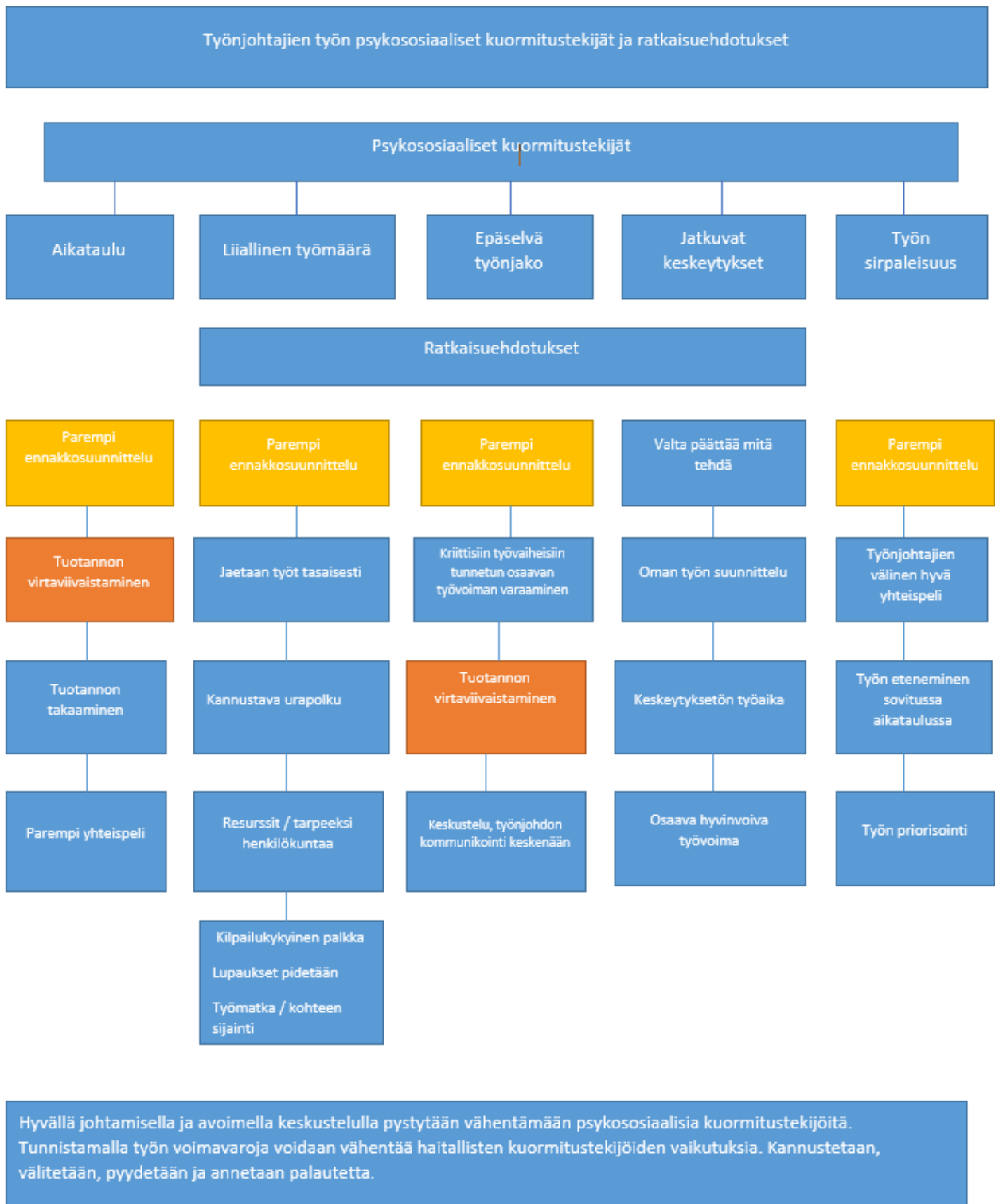
Moni asia lähtee johtamisesta ja siitä, että on kiinnostuttu ihmisistä. Ei tarvita mittareita mittaamaan sitä, että kysytään miten toinen jaksaa. Välittämisen kulttuurin olisi hyvä vallita koko organisaatiossa. Toimihenkilöt täyttävät tunti- ja puututustilanteisiin, jos työtunnit jatkuvasti venyvät ja järjestetään asiat niin, että joustotunteja voi myös pitää pois. Aidolla läsnäololla saadaan paljon näkyviä tuloksia. Moni ihminen haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Kannustetaan, annetaan ja pyydetään palautetta työstä. Johtamiskäytännöillä ja esihenkilön toiminnalla pystytään paljon vaikuttamaan työhyvinvointiin ja psykososiaalisen kuormituksen kokemiseen.

Tämän tutkimuksen saadun tiedon pohjalta on mahdollisuus tehdä jatkotutkimuksia koko organisaatiolle tai eri osastoille määrällisen kyselyn muodossa. Näin ollen saataisiin selkeästi tietoa siitä, mitkä kuormitustekijät nousevat eri yksiköissä esille, jotta niille voidaan konkreettisesti tehdä jotain. Jatkotutkimuksessa myös naisten ääni tulisi kuuluviin, jotka voivat kokea kuormitustekijöitä eri tavalla kuin miehet. Kysely voitaisiin toistaa uudelleen, jotta nähtäisiin että onko korjaavilla toimenpiteillä saatu jotain aikaiseksi.

Erilaisia kyselyitä on jo saatavilla tämän asian korjaamiseksi. Työturvallisuuskeskuksen ja työsuojelun internetsivuilta löytyy paljon tietoa, sekä erilaisia työkaluja kuormituksen mittaamiseksi. Asioihin on hyvä tutustua etukäteen, ennen kuin on liian myöhäistä. Välitetään toisistamme, ennen kaikkea omasta jaksamisesta.

Sivulla 82 olevassa kuviossa 10. esitellään ratkaisuehdotuksia työnjohtajien suurimpien psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentämiseksi. Parempi ennakkosuunnittelu on avain asemassa vähentämään kuormitustekijöitä. Tuotannon virtaviivaistamisella, eli prosessien kehittämisellä tai selkeyttämisellä on mahdollisuus vaikuttaa työn järjestelyihin liittyviin kuormitustekijöihin. Hyvällä yhteispelillä ja takaamalla tuotannon eteneminen pystytään vaikuttamaan aikatauluun. Joustetaan tarvittaessa ja tehdään ylitöitä kunnollista korvausta vastaan. Liialliseen työmäärään voidaan vaikuttaa jakamalla töitä tasaisesti työnjohtajien kesken, tämäkin vaatii kommunikaatiota. Liialliseen työmäärään vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuus. Urapolku kannattaa miettiä alusta loppuun, pidetään kiinni lupauksista, jotka on annettu työntekijälle, palkan tulee olla kilpailukykyinen ja mahdollisuus vaikuttaa työkohteen sijaintiin. Pitkät työmatkat vaikuttavat työpäivän pituuteen ja vähentävät vapaa-aikaa.

Epäselvään työnjakoon voidaan vaikuttaa varaamalla kriittisiin vaiheisiin tunnettu osaava työvoima. Hyvät aliurakoitsijat ovat tässä avainasemassa, kenen kanssa tiedetään homma toimivan. Työnjohtajien pitäisi pystyä itse päättämään mikä on tärkeintä ja antaa heille se valta suunnitella omaa työtään. Varaamalla kalenterista keskeytyksetöntä työaikaa varmistetaan keskittymistä vaativien töiden tekeminen alusta loppuun. Kentällä pitäisi olla esimerkiksi päivystävä työnjohtaja keneltä voi kysyä neuvoa, jotta kaikkia ei koko ajan häiritä. Ongelmat kuitenkin ovat siellä työmaalla, ja avun pyytäminenkin on helpompaa, jos siellä on henkilö läsnä. Itsensä johtamisella, eli oman työn suunnittelulla pystytään ennakoimaan jatkuvia keskeytyksiä. Työn sirpaleisuutta pystyttäisiin vähentämään työnjohtajien hyvällä yhteispelillä, tässäkin on hyvä muistaa, että kaikilla on yhteinen päämäärä. Työn sirpaleisuus vähenee, jos vuotavaa ämpäriä ei täytetä pienillä kivillä, vaan kokonaiskuva on hallussa. Tähän auttaa se, että oppii tunnistamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Todella tärkeät asiat eivät saa olla niitä kaikista kiireellisimpiä.



Kuvio 10. Työnjohtajien psykososiaaliset kuormitustekijät ja ratkaisuehdotukset

Lähteet

- Ahtilinna, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas A. 2007. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Aikakauskirja 21. vuosikirja. 3/2007. työ ja ihminen 21 (2007) 3: 230–249 Viitattu 21.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018050419394>.
- Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen A-K. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. Kokkinen Lauri. Työterveyslaitos. Viitattu 4.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.
- Axelsson, S., Holma, U., Jaatinen, U., Monikainen, M., Rytönen, E., Savaspuro, M., Totto, M., Tuomisto, F. 2022. Työn uudet kasvot. Viitattu 28.12.2022. <https://www.ncc.fi/media/pressrelease-container/f584a5ed92ed6f52/nccn-tutkimus-viisi-trendi%C3%A4-muokkaa-ty%C3%B6t%C3%A4-tulevaisuudessa/>.
- Ayoko, O. 2021, Resiliency and leadership in Organizations. Journal of Management & Organization (2021), 27, 417-421. Viitattu 4.2.2023. <https://www.proquest.com/docview/2566217157/fulltextPDF/6E04CC7ED2554D6FPQ/1?accountid=11773> <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Beham, B., Präg, P. & Drobnic, S. 2012. Who's got the balance? A study of satisfaction with the work-family balance among part-time service sector employees in five western European countries. The international Journal of human resource management. Vol. 23, 2012. Viitattu 11.4.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.654808>.
- Berg, M. E. & Karlsen J. T. 2013. Managing stress in projects using coaching leadership tools. Engineering management journal. Vol. 25 No. 4. December 2013. Viitattu 10.4.2023. https://www.researchgate.net/publication/262698382_Managing_Stress_in_Projects_Using_Coaching_Leadership_Tools.
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Armans, P., Ruokolainen, M., Tarvanainen, K. & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. Kokkinen Lauri. Työterveyslaitos. Viitattu 4.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.
- Buffet M-A, Gervais RL, Liddle M, Eeckelaert L. Well-being at work: creating a positive work environment. Literature Review. European Agency for Safety and Health at Work, 2013. Viitattu 9.4.2023. Available from: https://osha.europa.eu/en/toolsand-publications/publications/literature_reviews/well-being-at-workcreating-a-positivework-environment. Accessed 13 Oct 2015.

De Smet, A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger Bill. 2021. "Great Attrition" or "Great Attraction"? The choice is yours. Viitattu 16.10.2022 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Deery, M. & Jago, L. 2015. Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management* 27(3): 453-472. April 2015. <https://www.researchgate.net/publication/281751260> Revisiting talent management work-life balance and retention strategies. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The journal of management development*. Bradford. Vol. 18. Iss. 9. 1999. 752-771. Viitattu 11.4.2023. <https://www.proquest.com/docview/216377599>. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. 2005. Supervisory coaching in a logistics context. *International journal of physical distribution & logistics management*. Bradford. Vol. 35. Iss. 9/10. 2005. 620-636. Viitattu 11.4.2023. <https://www.proquest.com/docview/232591969>.

Esihenkilöiden perehdyttäminen – Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 2022. 4. uud. pain. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Viitattu 19.10.2022. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Esihenkilo%CC%88iden-perehdyttaminen.pdf>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. uud. pain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Goetz, K., Berger, S., Gavartina, A., Zaroti, S. & Szecsenyi, J. 2015. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? -a questionnaire survey. *BMC Family Practice*, 16, 1-7. Viitattu 9.4.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. *Tutkimuksen suunnittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. *Johdanto: Analyysi ja tulkinta*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 28.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hakanen, J. 2004. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Viitattu 27.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>.

Hakanen, J. 2009. Työn imu arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) Viitattu 4.12.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos: Helsinki Viitattu 17.10.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>.

Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. Viitattu 10.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>. <https://janet.finna.fi> ProQuest Central.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja Nextory.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Keuruu: Tammi.

Honkonen, T., Lindström, K. & Kivimäki, M. 2003. Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. Viitattu 11.3.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo93679>.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. 9, 2, 2011. 136–152. Viitattu 17.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87342/46266>.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 9.3.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Häirintään ja työssä kuormittumiseen liittyviä yhteydenottoja tuli työsuojeluviranomaiselle vuoden 2021 aikana lähes 2400. 6.6.2022. Aluehallintaviraston tiedote. Viitattu 7.1.2023. <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69943407>.

Isacsson, A. 1.4.2022. Pandemia toi työntekijälle vapauksia – seuraako siitä irtisanoutuminen? Viitattu 16.10.2022 <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/pandemia-toi-tyontekijalle-vapauksia-seuraako-siita-irtisanoutuminen/#89fa30ac>.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Kauppakamari.

Jeong, J-G., Kang, S-W. & Choi S. B. 2020. Employees' Weekend Activities and Psychological Well-Being Via Job Stress: A Moderated Mediation Role Of Recovery Experience. International journal of environmental research and public health, 17 (5). 1642. Julkaistu 3.3.2020. Viitattu 16.4.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32138361/>.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 11.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi A., Luokkala, K. 2022. Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-044-7>.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat: psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books Oy.

Karppanen, 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.

Koivuniemi, T. 2020. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä. Seinäjoki: Bookcover Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 2. uud. pain. Viro: Kauppakamari.

Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin 2023. Työterveyslaitos. Tiedote 13.1.2023. Viitattu 20.1.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>.

Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos, Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-059-1>.

Lee, M., Idris, M. & Tuckey, M. 2019. Human resource development international 2019, Vol.22 (3), p. 257-282. Viitattu 11.4.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2018.1530170>. <https://janet.finna.fi/EBSCHOhost/BusinessSourceElite>.

Leppänen, A. 2007. Työ ja ihminen. Viitattu 4.12.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihminen_1_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Liiten, M. 2021. Akava: Työturvallisuuslaki uudistettava ehkäisemään henkistä kuormitusta. 18.10.2021. Helsingin sanomat. Viitattu 6.1.2023. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008335301.html>.

Lindholm, M. 2022. Muutokset työssä edellyttävät työnhyvinvoinnin kehittämistä. Työelämän tutkimus, 14.3.2022, 20, 1, 140–146. Viitattu 17.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112325>.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Tallinna: Printon.

Ljungblad, C., Granström, F., Dellve, L. & Åkerlind, I. 2014. Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. International Journal of Workplace Health Management, 7, 2, 89-104. Viitattu 9.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021: Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. 24.3.2022. Viitattu 22.1.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9>.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Maltbia, T., Marsick, V. & Ghosh, R. 2014. Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. Advances in developing human resources. Vol. 16. Iss. 2. May 2014. 161-183. Sage journals. Viitattu 11.4.2023. [janet.finna.fi https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/epub/10.1177/1523422313520474](https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/epub/10.1177/1523422313520474).

Mark, G., Gudith, D. & Klocke U. 2008. The cost of interrupted work: more speed and stress. Viitattu 11.3.2023. <https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf> <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

McGlynn, K., Griffin, M-Q., Donahue, M. & Fitzpatrick, J-J. 2012. Registered nurse job satisfaction and satisfaction with the professional practise model. Journal on Nursing Management (20) 260–265. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1111/j.1365-2834.2011.01351>. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate.

Melun raja-arvot, n.d. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 7.2.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fysikaaliset-tekijat/melu/raja-arvot>.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? N.d. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 17.12.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>.

Mitä on valmentava johtaminen n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 4.1.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>.

Moilanen, L. & Varis, L. 2001. Omat tavoitteet työvireen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila T-P. 2013. Läike. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopisto. Viitattu 13.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009 Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress.

NCC Tarjontamme. N.d. NCC Suomi Oy verkkosivusto. Viitattu 10.12.2022. <https://www.ncc.fi/tarjontamme/>.

NCC Kiviainekset kaikkeen rakentamiseen ja maa-ainesten vastaanottoon. NCC Suomi oy verkkosivusto. Viitattu 10.12.2022. <https://www.ncc.fi/tarjontamme/kiviainekset/>.

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. 2010. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. Occupational Medicine, Volume 60, Issue 4 June 2010, Pages 277-286. Viitattu 11.3.2023. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>. <https://janet.finna.fi>.

Northouse, P. 2016. Leadership. Theory and Practice. Sage Publications.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otos ja Otantamenetelmät. N.d. Kvantitatiivinen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. Viitattu 21.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>.

Our core is construction 2021. Annual report. Viitattu 12.12.2022. <https://www.ncc.com/contentassets/341791baae7846ae81d3379eb74a9d81/ncc-annual-report-2021.pdf>.

Parasta työturvallisuutta yhteistyöllä. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.10.2022. <https://ttk.fi/>.

Patton, M. Q. 2015. Qualitative Research & Evaluation Methods. 4. edition. Thousand Oaks: Sage.

Peltomaa, H. 2015. Stressi palautuminen ja hyvinvointi. Ihmisen mahdollisuudet vaikuttaa kehoon ja mielentilaan. Vantaa: Hansaprint.

Poijula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Psykososiaalinen kuormitus. N.d. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 14.11.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>.

Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. N.d. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 6.1.2023. https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 30.3.2023. [https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4(PDF)).

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.1.2023. E-kirja Nextory.fi

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Oy.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Liettua: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D R, Singh, S. 2022. The Impact of Leader's Coaching Skills and Turnover Intention. Viitattu 20.10.2022. <https://ideas.repec.org/a/gam/jadmsc/v12y2022i3p84-d865478.html> <https://janet.finna.fi>. ProQuest Central.

Saarelainen, E. 2021. Resilienssi. Organisaation selviytymistaidot. Helsinki: Books on Demand.

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden varassa. Hallinnon tutkimus. Vol 35 Nro 3, 232-242, (2016). Viitattu 24.9.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509>.

Saarikoski, S. 2015. Dettman ja johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.

Salminen, S., Perttula, P., Hirvonen, M., Perkiö-Mäkelä, M. & Vartia, M. 2017. Link between hasta and occupational injury. Work 56, 119-124. Viitattu 11.3.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28128783/>.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of organizational behavior. 25, 293-315. Viitattu 11.4.2023. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A. Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M. & Hakanen, J. 2021. Työn imua työn tuunaamalla. Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempia työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä? Työterveyslaitos. Viitattu 16.12.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619631>.

Siltaloppi, M., & Kinnunen, U. 2007 Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Viitattu 4.12.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihminen_1_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. Journal of applied psychology 88(3): 518-528. Viitattu 11.4.2023. https://www.researchgate.net/publication/10702141_Recovery_work_engagement_and_proactive_behavior_A_new_look_at_the_interface_between_nonwork_and_work. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Sortti, T. 2019. Työturvallisuusrikokset. Henkinen työsuojelu. Helsinki: Edita Oy.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tiirikainen, V. 30.11.2021. Yhdysvaltoja ravisuttaa ennennäkemätön irtisanoutumisten aalto – kymmenet miljoonat työntekijät jättäneet aiemman työnsä. Viitattu 16.10.2022. Yle Uutiset. Talouselämä. <https://yle.fi/uutiset/3-12209986>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 6. uud. pain. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työnantajan työturvallisuusvelvoitteita tarkennetaan, 2023. Valtioneuvosto. Tiedote 16.2.2023. Viitattu 30.3.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>.

Työnjohtajien toimenkuva, 2023. NCC Suomi Oy:n intra. Osaamisen ja kehittämisen malli ja tehtävänkuvat – MyNCC.

Työsuojeluhallinnon vuosikertomukset 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 2/2022. Viitattu 6.1.2023. https://www.tyosuoja.fi/documents/14660/385001/TSH_vuosikertomus2021/.

Työolot, n.d. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 17.10.2022. <https://www.tyosuoja.fi/tyoolot>.

Työturvallisuuskortti työturvallisuus yhteisellä työpaikalla – kohti ennakoivaa turvallisuutta. 2023. Ensiapukoulutuksen järjestämä työturvallisuuskoulutuksen materiaali.

Työn tuunaaminen, n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 16.12.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinyvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>.

Työturvallisuus. N,d. MyNCC. Viitattu 19.3.2023. <https://www.ncc.fi/myncc/tyoturvallisuus-ja-terveys/>.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Laki työturvallisuudesta. Annettu 23.8.2002. Viitattu 16.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus. Viitattu 16.12.2022. Lapin yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.

- Valtonen, T. 2022. Aivotyö rakennusalan asiantuntija-, toimihenkilö- ja johtotehtävissä 2021. Työterveyslaitoksen kyselytutkimus 2021. Viitattu 18.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-029-4>.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: PS-Kustannus.
- Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päiv. pain. Keuruu: PS-Kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. pain. Juva: PS-Kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakala, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 16.12.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>.
- Vuori, J. N.d. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.
- Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.3.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.
- Väänänen, A., Koskinen, A., Joensuu, M., Kivimäki, M., Vahtera., Kouvonen, A., & Jäppinen, P. 2008. Lack of Predictability at Work and Risk of Acute Myocardial Infarction: An 18-Year Prospective study of industrial employees. American journal of public health. December; 98 (12) 2264-2271. Viitattu 11.3.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2636525/> . <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostiviesti

Lähettäjä: Turunen Heidi

Lähetetty: 15. joulukuuta 2022 13.27

Vastaanottaja: ab8427@student.jamk.fi; Turunen Heidi <heidi.turunen@ncc.fi>

Aihe: Kutsu opinnäytetyön haastatteluun

Moikka,

Sain yhteystietosi toimialajohtaja Kati Tauriaiselta. Olen tekemässä opinnäytetyötä NCC:lle aiheena psykososiaalinen kuormitus ja tutkin tässä työnjohtajien kokemuksia. Ohessa on haastattelukutsu, jossa kerron enemmän kuka olen ja mikä työn tarkoitus on, sekä suostumuslomake opinnäytetyöhön. Lue haastattelukutsu ja suostumuslomake opinnäytetyöhön rauhassa, ja jos herää mitä tahansa kysyttävää niin ole yhteydessä. Toivoisin vasta viimeistään ensi viikon vko (51) aikana, mikäli suostut haastatteluun, allekirjoita haastattelukutsu ja suostumuslomake ja skannaa minulle, niin katsotaan ajankohta haastattelulle teamsin välityksellä. Huomaa, että lomakkeessa pitää raksita kohtia, tietosuojalauseke luettu ja suostun haastatteluun.

Ilmoita minulle myös, mikäli et suostu haastatteluun, niin yritän etsiä tilalle toisen henkilön. Kokonaisuudessaan tulen haastattelemaan 6–10 työnjohtajaa.

Tarkoituksena on pitää haastattelutilanne mahdollisimman rentona ja antaa sinun kertoa kokemuksia kuormittavista tekijöistä omassa työssäsi.

Yhteistyöterveisin

Heidi

Heidi Turunen
Myyntikoordinaattori
Kiviaines | Etelä- ja Itä-Suomi
NCC Industry Oy
Puh. +358 50 336 8140

NCC Industry Oy
PL 13 00281 HKI
Mannerheimintie 103a
00280 Helsinki
Y-tunnus [1765515-0](https://www.y-tunnus.fi/1765515-0)

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ylemmässä ammattikorkeakoulussa organisaation ja talouden johtamisen linjalla. Teen opinnäytetyötä NCC:lle aiheena Esihenkilön työkalut psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen. Opinnäytteeseen sisältyy työnantajaorganisaatiossa toteuttava teemahaastattelututkimus, johon toivon, että sinä voisit osallistua. Olen saanut yhteystietosi toimialajohtajalta. Työtä on ollut suunnittelemassa NCC:ltä HR partneri Mauno Kytönen ja Työkykypäällikkö Taina Tuhkanen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on työnjohtajien kokemusten avulla pyrkiä ymmärtämään työn kuormitustekijöitä ja mitä organisaatio voisi tehdä niiden poistamiseksi. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa seuraamaan työn kuormittuvuutta ja työntekijöiden jaksamista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä keinoja ja työkaluja esihenkilöillä on työssä tunnistaa psykososiaalista kuormitusta. Tutkimuksen tavoitteena on myös antaa lisätietoa koko organisaatiolle psykososiaalisesta kuormituksesta.

Haastattelujen ajankohta on joulukuu 2022 – tammikuu 2023. Haastatteluun menisi aikaa n. 1–1,5 h. Toteutan haastattelut yksilöhaastatteluina microsoft teamsin välityksellä ja ne tallennetaan litterointia varten. Haastattelujen tallennetta käytän vain tähän opinnäytetyön tutkimukseen, niitä ei luovuteta eteenpäin, ja ne tuhoetaan heti kun opinnäytetyö on valmis. Yksilöhaastattelu tehdään anonyymisti, tämän tarkoitus on, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa työtä. Todennäköisesti opinnäytetyössä tullaan käyttämään suoria tekstilainauksia, mutta kuitenkin niin että haastateltavaa ei voida tästä tunnistaa. Valmis opinnäytetyö julkaistaan internet osoitteessa: www.theseus.fi. Osa tutkimustuloksista voidaan salata. Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2023.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sinulla on täysi oikeus kieltäytyä siitä koska tahansa. Pyydän että voisit ilmoittaa suostumuksesi, osallistutko haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin viimeistään vko 51. Olen sinuun yhteydessä sopivasta ajankohdasta haastattelua varten.

Tietosuojalauseke:

Tämä opinnäytetyö kerää tietoa työnjohtajien kokemuksia työn kuormittavista tekijöistä ja työkaluja niiden tunnistamiseen. Tarkoituksena on tutkia ilmiötä haitallisesta psykososiaalisesta kuormituksesta. Tietoja kerää opinnäytetyön tekijä Heidi Turunen, joka työskentelee NCC Industryn puolella myyntikoordinaattorina ja opiskelee Jyväskylän ammattikorkeakoulussa (JAMK) organisaation ja talouden johtamisen linjalla. Haastattelun tietoja säilytetään koulun ja organisaation pilvipalvelussa (onedrive) niin kauan kunnes opinnäytetyö on valmis. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkija itse eli opinnäytetyön tekijä Heidi Turunen. Tietoja ei siirretä eteenpäin. Tässä on linkki Jamkin tietosuojasivustolle <https://www.jamk.fi/fi/jamk/tietosuoja-jamkissa>

Olen lukenut tietosuojalausekkeen ja hyväksyn että henkilötietoja käsitellään

KYLLÄ

Aika paikka

Allekirjoitus

Liite 3. Suostumuslomake opinnäytetyöhön

Suostumuslomake opinnäytetyöhön

Minua on pyydetty osallistumaan haastateltavaksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaation ja talouden johtamisen linjan (YAMK) opinnäytetyön tutkimusta varten. Tutkimuksella on työnantajamme NCC suostumus. Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen tai peruuttaa antamani suostumuksen. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä, joten olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn,

- että minulta kerätään tietoa tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen ja
- että minulta kerättyjä henkilötietoja kerätään, käytetään ja käsitellään tietosuojailmoituksessa kuvatun mukaisesti.
- että haastattelu tallennetaan ja kamerat pidetään päällä
- haluan osallistua tutkimukseen.
- Kyllä Ei

Allekirjoittamalla tämän suostumuslomakkeen hyväksyn sen, että haastattelussa muodostunut aineistoa käytetään tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen. Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkimuksen tekijän haltuun. Tätä suostumusta säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan, ja tuhoaan sen jälkeen, kun työ on valmistunut.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Tutkijan yhteystiedot:

Heidi Turunen
heidi.turunen@ncc.fi
 050 336 8140

- Paperista tai taltioitua suostumusta säilytetään tietoturvasyistä, kuten muutakin henkilötietoa.