

**TYÖNJOHDON TYÖN KUORMITTAVUUDEN HALLINTA
KORJAUSRAKENTAMINEN-TYÖYKSIKÖSSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät 2023

Jari Mikkola

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Jari Mikkola

Työn nimi Työnjohdon työn kuormittavuuden
hallinta Korjausrakentaminen-työyksikössä

Ohjaaja Pasi Laine

Tiivistelmä

Vuosi 2023

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Stara, Rakennustekniikka-osaston toimesta Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät lisäävät työnjohdon kuormitusta ja kuormittavuuden kokemista sekä mitkä tekijät vähentävät niitä ja lisäävät työn imua.

Korjausrakentaminen-työyksiköllä on vuositasolla yli 5000 työtehtävää, joita työnjohto hoitaa töiden vastaanotosta laskutukseen hyvin laajalla ja rikkonaisella työnkuvalla. Mahdollisuus laajentavaan työn tuunaamiseen aiheuttaa työmäärän lisääntymistä ja kuormittavuuden kasvua. Opinnäytetyössä tutkittiin myös työn tuunaamisen vaikutuksia kuormittavuuteen ja työn imuun. Viimeaikoina lisääntyneet tietojärjestelmien tuomat kuormitustekijät ohjasivat tutkimusta vahvasti.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa ja keinoja vaikuttamiseen. Toisaalta havaittiin myös tekijöitä, joihin ei ole vaikuttamismahdollisuuksia organisaation luonteen ja toimintatavan vuoksi. Tärkeänä tekijänä myös näiden kahden erottaminen toisistaan.

Johtopäätöksenä ensisijaisina kuormitustekijöinä todettiin muun muassa epäselvä työnkuva ja tietojärjestelmien aiheuttama teknostressi. Toimenpide-ehdotuksina päädyttiin muutamaa näihin liittyviin toimenpiteisiin, joiden kehittäminen vähentää kuormitustekijöitä ja lisää työn imua. Tutkimus avaa näkemystä Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon työstä ja toimintatavoista sekä niihin laajasti vaikuttavista tekijöistä.

Avainsanat Kuormitustekijät, teknostressi, työn imu, työnkuva

Sivut 47 sivua

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to chart the factors affecting the work management's workload of the Renovation unit for Construction department of Stara. The purpose was to find out which factors increase the work management's workload and the feeling of workload, and which factors reduce it and increase work engagement.

The Renovation unit has over 5000 assignments annually, which are handled by the management, from receiving the work to invoicing with a very broad and shattered job description. The possibility for expanding work tuning causes an increase in the amount of work and the workload. The thesis also examines the effects of work tuning on workload and work engagement. The recently increased load factors created by information systems strongly guided the research.

The research revealed factors that can be influenced and means of influence were discovered. On the other hand, factors that could not be influenced due to the modus operandi of the organization were also discovered. Distinguishing these two from each other is also an important factor.

Such factors as an unclear job description and technostress caused by information systems were found to be primary causes. As means of improvement, a few measures were settled upon, the development of which decreases work stress factors and increases work engagement. The research opened an insight into the work and operating methods of the work management of the Renovation unit, as well as the factors that widely affect them.

Keywords Load factors, technostress, work engagement, job description

Pages 47 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kohderyhmä	2
1.2	Taustaa	2
1.3	Tavoite	3
1.4	Tutkimuskysymykset	4
1.5	Tutkimuksen teoriapohja	5
1.6	Tutkimusmenetelmä	5
2	Työn kuormitustekijät	7
2.1	Psyykkiset kuormitustekijät	8
2.2	Sosiaaliset kuormitustekijät	10
2.3	Fyysiset kuormitustekijät	12
2.4	Tietotekniset kuormitustekijät eli Teknostressi	14
3	Työn kuormittavuutta vähentävät tekijät	15
3.1	Organisaation tuki	16
3.2	Esihenkilötyö	17
3.3	Vastuu omasta työstä	20
4	Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon työn kuormitustekijät	23
4.1	Psyykkiset kuormitustekijät	23
4.2	Sosiaaliset kuormitustekijät	27
4.3	Fyysiset kuormitustekijät	29
4.4	Tietotekniset kuormitustekijät eli teknostressi	29
5	Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon työn kuormittavuutta vähentävät tekijät	34
5.1	Organisaation tuki	34
5.2	Esihenkilötyö	36
5.3	Vastuu omasta työstä	37
5.4	TYHY-Pilotit	38
6	Johtopäätökset	39
6.1	Merkittävimmät työn kuormittavuutta ja kuormituksen kokemista lisäävät tekijät Korjausrakennus-työyksikön työnjohdossa	40
6.1.1	Selkeän työnkuvan puuttuminen	40

6.1.2	Teknostressi	40
6.1.3	Epäselvät vastuut ja vastuutahot	41
6.1.4	Koulutukset, kehitysprojektit ja kyselyt	41
6.2	Merkittävimmät työn kuormittavuutta ja kuormituksen kokemista vähentävät tekijät Korjausrakennus-työyksikön työnjohdossa	42
6.2.1	Yhteisöllisyys	42
6.2.2	Esihenkilötyö	42
6.2.3	TYHY-Käytännöt.....	42
7	Toimenpide-ehdotukset	42
	Lähteet.....	44

Kuvat

Kuva 1 Stara organisaatiokaavio

Kuva 2 Määrällinen tutkimus, Laadullinen tutkimus (Tutkijan ABC, 2015).

Kuva 3 Tilauskanavat / tilaajat

Kuva 4 Fiilari muutama viikko ennen profion käyttöönottoa

Kuva 5 Fiilari muutama viikko profion käyttöönoton jälkeen

1 Johdanto

Helsingin kaupungin toimitilakanta on n. 2,8 miljoonaa neliometriä. Suoraan omistetun rakennuskannan jälleenhankinta-arvo on 8,0 mrd. euroa ja tekninen arvo 5,2 mrd. euroa. Suoraan omistettuja rakennuksia on 1830 kpl. Kaupungin omistama rakennuskanta on keskimäärin vanhaa, sen valmistusvuoden mediaani on 1960. (Helsingin kaupunki, 2019)

Tämä tarkoittaa sitä, että korjausrakentamista Helsingin kaupungin omistamissa kiinteistöissä on valtavasti, samoin kuin korjausvelkaa. Kaupunki hoitaa korjausvelvoitettaan käyttämällä korjausrakentamiseen omaa sisäistä palveluntuottajaa, Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Staraa sekä kilpailutettuja yksityisen sektorin korjausrakentamiseen erikoistuneita rakennusliikkeitä.

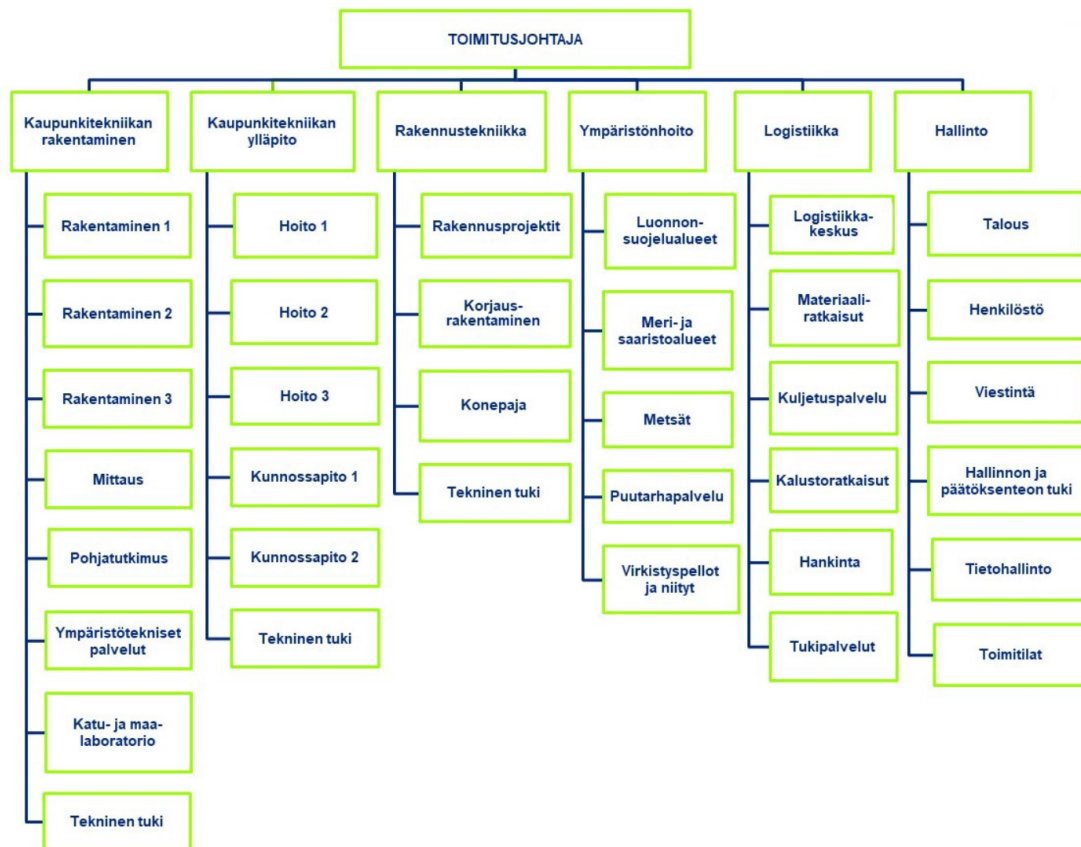
Staran haasteena on jatkuvasti lisääntyvä vertailu ja kilpailu yksityisen sektorin kanssa. Staran toimintaa suhteessa yksityiseen sektoriin verrataan liian usein pelkän huonosti vertailukelpoisen, yksinkertaistetusti lasketun hinnan perusteella, unohtaen yhteinen y-tunnus ja päämäärä palvella helsinkiläisiä veronmaksajia mahdollisimman hyvin. Staran tavoitteena ei ole mahdollisimman suuri voitontavoittelu, toisin kuin yksityisten yritysten osakeyhtiölaista kumpuava vaade tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Lisäksi poiketen yksityisestä sektorista, Staralta edellytetään selkeästi laajempaa toiminnankuvaa ja kokonaisvaltaisempaa rakennusprojektien hallintaa ja hoitamista. Pääsääntöisesti Staran ja tämän opinnäytetyön keskiössä olevan Korjausrakentaminen-työyksikön hoidettavaksi tuleekin ”epämääräiset”, suurta selvitystyötä vaativat, kiireelliset työt, joita on erittäin puutteellisten lähtötietojen ja lopullisen tavoitteen epätietoisuuden takia mahdoton kilpailuttaa yksityisten toimijoiden kesken.

Staran työnjohto pyrkii suoriutumaan mahdollisimman suuresta työmäärästä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, ansaitakseen olemassaolonsa itselleen ja työntekijöilleen. Lisäksi Staran haasteena on Helsingin kaupungin byrokratia, sisäiset ohjeet ja säännöt sekä niin usein toimimattomat tai huonosti toimivat järjestelmät. Näistä ja monista muista tässä opinnäytetyössä ilmenevistä syistä työnjohto on merkittävän kuormittunutta.

1.1 Kohderyhmä

Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Stara on Helsingin kaupungin sisäinen palveluntuottaja. Stara tuottaa kaupunkiympäristön rakentamisen ja hoidon sekä logistiikan palveluja Helsingin tarpeisiin. Vuodesta 2009 Stara on pitänyt Helsingistä huolta itsenäisenä toimijana, mutta juuret ulottuvat jo 1878 perustettuun rakennuskonttoriin. Vuonna 2017 Starasta tuli liikelaitos. Starassa on kuusi osastoa, sen toimintaa säätelee tehtävään nimetty johtokunta ja johtaa toimitusjohtaja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Rakennustekniikka-osaston, Korjausrakentaminen-työyksikköön ja sen työnjohtoon.

Kuva 1 STARA organisaatiokaavio



1.2 Taustaa

Staran Rakennustekniikka-osaston Korjausrakentaminen-työyksiköstä tuli oma toimisto, eli työyksikkö 1.1.2013. Vuoden 2013 liikevaihto oli 25 M€, erilaisia työtehtäviä n.2500kpl. Vuonna 2022 liikevaihto oli 42,5M€, työtehtäviä yksiköllä oli 6638kpl. Työtehtävät

vaihtelevat pienistä, muutaman kymmenen euron asennustöistä, mittaviin kahden-kolmen miljoonan euron kokoihin korjaushankkeisiin. Merkittävä liikevaihdon kasvu kuvastaa merkittävää työmäärän kasvua. Kasvusta huolimatta yksikön rakenne ja toimintatavat ovat pysyneet pienen ja ketterän yksikön mallissa, joka asettaa omat haasteensa työnjohdolle. Työnjohdossa työskentelee rakennuspäällikkö, neljä projektipäällikköä, 10 vastaavaa työnjohtajaa sekä 14 työnjohtajaa. Työyksikössä on 145 vakinaista ammattityöntekijää sekä noin kaksikymmentä määräaikaista työntekijää. Näin ollen työnjohtajilla on suoria alaisia viisi-kahdeksan. Lisäksi suuren osan työtehtävistä hoitaa kilpailutetut sopimuskumppanit, aliurakoitsijat, joiden toimintaa johtaa ja ohjaa työnjohtajat.

Korjausrakentaminen-työyksikkö poikkeaa muista Stara Rakennustekniikka-osaston työyksiköistä siinä suhteessa, että työt ohjautuvat pääsääntöisesti alhaalta ylöspäin eikä muiden yksiköiden tapaan esihenkilön ohjaamana. Työnjohtaja ottaa itse työt vastaan tilaajalta ja määrittelee itse oman työkuormansa. Työnjohto on erittäin sitoutunutta ja tästä syystä myös erittäin kuormittunutta valtavan työmäärän alla. Työyksikön rakennuspäällikkö ja projektipäälliköt koettavat rajata työnjohtajien työmäärää ja kehittää keinoja työkuorman rajaamiseksi sekä työn kuormittavuuden hallinnan parantamiseksi.

1.3 Tavoite

Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohtajat ovat hyvin itseohjautuvia ja jokaisella on yksilökohtaisia keinoja rajata työmäärä realistiseksi suhteessa omaan kapasiteettiinsa sekä hallita oman työnsä kuormittavuutta. Organisaatio, esihenkilöt sekä omat taipumukset ja kyvyt antavat mahdollisuuden, mutta asettavat myös haasteita oman työn ja sen kuormittavuuden hallintaan. Joiltain se onnistuu helposti, joillekin se on erittäin hankalaa ja aiheuttaa uupumusta työstä ja siitä seuraavia terveydellisiä haittoja. Tarkoitus oli tutkia näitä mahdollisuuksia ja rajoitteita, niiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia ja löytää keinoja työnjohdolle sekä heidän esihenkilöilleen rajata työmäärä realistiseksi ja parantaa työn kuormittavuuden hallintaa, jaksamista ja työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä tutkittiin myös tietyiltä osin etätöiden vaikutusta työn kuormittavuuden kokemiseen ja mahdollisuutta soveltaa Helsingin kaupungin monipaikkaisen työn ohjetta

yksilöä ja yksikköä mahdollisimman hyvin tukevana. Lisäksi tarkoitus on kehittää uusia tapoja työhyvinvoinnin parantamiseksi pilottiluoteisin kokeiluin.

Viime aikoina lisääntyneet, julkisuudessakin esillä olleet, merkittävät tietoteknisten järjestelmien mukanaan tuomat kuormitustekijät vaikuttivat osaltaan tutkimukseen ja tarpeeseen hallita mahdollisuuksien mukaan näitäkin tekijöitä. Kunnallisella sektorilla ongelma on mittava. Jatkuva järjestelmien muuttuminen ja päivittyminen vie merkittävästi kapasiteettia eri ammattiryhmien, kuten työnjohtajien, projektipäälliköiden, lääkäreiden, hoitajien ja niin edelleen, ydintyöltä. Vaatimukset ydintyön suhteen eivät vähene, vaikka tietotekniset ongelmat tuovat mukanaan merkittävästi lisätoita. Näin ollen jo valmiiksi kuormittuneilla työntekijöillä on riski työuupumukseen.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa keskityttiin yhteen pääkysymykseen:

Miten hallita työn kuormittavuutta ja kuormittavuuden kokemista?

Jokainen yksilö käsittelee kuormittavuutta ja kuormittavuuden kokemista omalla tavallaan. Lisäksi on yleisiä, tutkittuja, hyväksikoettuja keinoja kuormittavuuden hallintaan ja sen aiheuttaman tunteen käsittelyyn. Vastauksena kysymykseen oli tarkoitus säilyttää ja parantaa olemassa olevia hyviä käytänteitä ja luoda uusia sekä poistaa käytöstä kuormittavuutta lisääviä tekijöitä niissä rajoissa, jotka kunnallinen organisaatio asettaa.

Lisäksi käytettiin kahta apukysymystä:

1. Mitkä asiat lisäävät työn kuormittavuutta ja kuormittavuuden kokemista?

Tarkoituksena oli kartoittaa kuormittavat käytänteet, jotka liittyvät työn organisointiin ja johtamiseen, ajankäytön hallintaan, digaalisiin järjestelmiin, byrokratiaan ja niin edelleen.

2. Mitkä asiat vähentävät työn kuormittavuutta ja kuormittavuuden kokemista?

Tarkoituksena oli selvittää mitkä nykyiset käytänteet, järjestelmät, johtamiseen liittyvät asiat ja työyhteisölliset asiat auttavat työn kuormittavuuden hallinnassa,

parantavat työhyvinvointia ja lisäävät työn imua, mitkä käytänteet säilytetään ja mitä uusia otetaan käyttöön.

1.5 Tutkimuksen teoriapohja

Tämän opinnäytetyön teoriapohja koostuu työn kuormittavuutta ja työn imua käsittelevistä julkaisuista. Perinteisesti työhyvinvointia on käsitelty työn kuormittavuustekijöiden kautta ja työhyvinvointi on koostunut haitallisten tekijöiden minimoimisella. Tätä meillä Suomessa ja Euroopassa edellyttää myös työoloja käsittelevät lait, asetukset ja erinäiset työnantajan velvollisuudet. Nykyään työhyvinvointia parantamaan ja kuvaamaan on entistä enemmän julkaistu teoksia ja tutkimuksia työn imusta, joka käsittelee työoloja voimaannuttavana voimavarana. Tämän opinnäytetyön teoria on kerätty laista ja asetuksista, erilaisista tieteellisistä julkaisuista, opinnäytetöistä, tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Lisäksi teoriaa varten on kuunneltu erinäisiä työhyvinvointiin, teknologiaan ja tulevaisuuden työelämään liittyviä luentoja ja webinaareja. Tällaisia ovat futuristi Elina Hiltusen luento Helsingin kaupungin esihenkilöamussa 16.2.2023, jossa käsiteltiin tulevaisuuden työelämää, jaksamista töissä sekä veto- ja pitovoimaa, sekä 28.2.2023 pidetty webinaari, jossa Aalto-yliopiston lehtori Hertta Vuorenmaa johdatteli pohtimaan työn ja johtamisen muutosta ja mitä se tarkoittaa työyhteisöille.

1.6 Tutkimusmenetelmä

Tieteelliset tutkimusmenetelmät jaetaan usein määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällistä ja laadullista tutkimusta ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan tutkimuskysymykset määrävät sen, kumpaa menetelmää kannattaa käyttää. Usein tutkimuksissa sovelletaan sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.

Määrällisen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistä, yleistettävissä. Tämä vaatimus juontuu empiirisen tietoteorian lähtökohdista. Määrällinen yleinen ja yleistettävissä oleva tieto on kriteereiltään tilastollis-matemaattinen. Siinä käsitellään tietoa tilastollisina yksiköinä, joista monin eri menetelmin häivytetään pois kaikki vähänkään

subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat. Määrällinen tutkimus perustuu käsitteisiin tilastoyksikkö, otos ja näyte. (Proakatemia, 2017)

Laadullinen tutkimus kerää tietoja, jotka pyrkivät ennemminkin kuvailemaan aihetta mittaamisen sijasta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi mielikuvat, mielipiteet ja näkökulmat. Laadullinen tutkimus ei ole yhtä jäsenelty: se pyrkii tutkimaan käsiteltävää aihetta syvällisemmin saadakseen selville tietoja ihmisten motivaatioista, ajattelutavoista ja asenteista. Vaikka tämä auttaa ymmärtämään tutkimuskysymyksiä syvemmin, se myös tekee tuloksista vaikeampia analysoida. (Momentive, 2023)

Määrällinen aineisto voi auttaa näkemään laajemman kuvan. Laadulliset tiedot lisäävät yksityiskohtia ja voivat antaa kyselytutkimuksen tuloksille inhimillisen näkökulman. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa. Itse asiassa ne toimivat paljon paremmin yhdessä. Ison datan maailmassa tilastot ja luvut muodostavat vahvan perustan, jonka pohjalta voi tehdä päätöksiä. Tämä perusta ei kuitenkaan ole täydellinen ilman oikeilta ihmisiltä kerättyjä tietoja, jotka antavat numeroille merkityksen. (Momentive, 2023)

Kuva 2 Määrällinen tutkimus, Laadullinen tutkimus (Tutkijan ABC, 2015).

Määrällinen tutkimus (Quantitative research)	Laadullinen tutkimus (Qualitative research)
Laajat määrälliset aineistot (esim. tilastot)	Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys
Mittaaminen ja testaaminen	Havainnointi ja tulkitseminen
Tutkija aineistostaan ulkopuolinen	Tutkija aineiston tulkitsijana
Vastaa kysymykseen 'kuinka suuri' , 'montako'	Vastaa kysymykseen 'miksi', 'millainen'
Yleistettävyyys	Joustavuus

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytetty monimenetelmällistä tutkimustapaa (mixed methods research). Vaikka monimenetelmällisen tutkimuksen määritelmästä ei ole täyttä yhteisymmärrystä, sen keskeisenä elementtinä on pidetty erilaisten aineistojen -

yleensä laadullisten - ja määrällisten yhdistämistä. Tärkeimpänä monimenetelmällisyyden perusteena pidetään sitä, että määrällisen ja laadullisen lähestymistavan yhdistäminen tuottaa tutkimusongelmasta paremman ymmärryksen kuin lähestymistapojen soveltaminen yksinään. (Seppänen-Järvelä, Åkerblad, Haapakoski, 2019, 332)

Tässä opinnäytetyössä painopiste on laadullisessa tutkimuksessa mutta määrällisen tutkimuksen keinoin on otettu järjestelmistä tarvittaessa talous- ja työmäärien kappaledataa mitattavuuden ja vertailun helpottamiseksi.

2 Työn kuormitustekijät

Kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Sopiva kuormittuminen työssä ylläpitää työkykyisyyttä ja hyvinvointia. Terveydelle haitallinen kuormitus tai ylikuormitus vaikuttaa työkykyyn ja heikentää työn laatua. Toisaalta liian vähäinen kuormitus vähentää motivaatiota ja lisää syrjäytymisen riskiä. Työssä kuormittumiseen vaikuttavat keskeisesti työn määrä, työn sisältö ja laatu. Oma elämäntilanne ja yksilölliset tekijät vaikuttavat myös kuormittumiseen. (OAJ, 2020)

Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite ja vastuu työntekijöidensä työturvallisuudesta ja -terveellisyydestä. Työnantajan edustajan eli esihenkilön on otettava työtä suunniteltaessa ja mitoitettaessa huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (OAJ, 2020)

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 25).

Jos töissä on kaikki hyvin, ihminen pystyy lähtökohtaisesti kohtaamaan yksityiselämän haasteet hyvin. Jos sen sijaan töissä asiat eivät ole kunnossa ja kuormittavia tekijöitä on paljon, ei työntekijä välttämättä kestä enää uutta kuormittavaa tekijää elämäänsä. Yksikään työuupumus ei synny yksityiselämän haasteista mutta useat yksityiselämän haasteet voivat johtua työuupumuksesta. (Kuokkanen, 2023, s. A24)

2.1 Psyykkiset kuormitustekijät

Psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Työturvallisuuskeskuksen määrittelemissä psyykkisissä kuormitustekijöissä on paljon niitä joihin työnantaja voi ja joihin sillä on velvollisuus ja keinot puuttua. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

- jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus
- epäselvät tai kohtuuttomat tavoitteet työssä
- epäselvät tehtäväkuvat tai vastuut sekä epäselvä työnjako
- liikaa työtä, jatkuva kiire, määräaikoja pettäminen, työn huono laatu aikapaineiden takia
- työn valuminen vapaa-ajan puolelle
- liian vähän työtä, ei riittävän haasteellista työtä
- ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen
- jatkuvat keskeytykset tai muut työn sujumista haittaavat asiat
- puutteet työvälineissä työskentelyolosuhteissa
- suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta tai ympäristöstä
- palautteen ja/tai arvostuksen puute.

Ylikuormittavalla työllä tarkoitetaan psyykkisesti vaativaa työtä, jossa työntekijällä ei juurikaan ole vaikuttamismahdollisuuksia. Useimmiten tällaiseen tilanteeseen johtaa liian suuri työmäärä, mikä johtaa hallinnan tunteen kadottamiseen. Ylikuormittumisen kokemusta lisää myös työympäristön, eli esihenkilön ja kollegoiden, tuen puute. Ylikuormittava työ ajaa ennen pitkää stressiin sekä suurentuneisiin terveysriskeihin. Hallinnan menetys työssä johtaa helposti tehottomuuteen ja pirstaleiseen työhön. Myös selkeän työnkuvauksen ja siihen sisältyvän tehtävien tärkeysjärjestyksen puuttuessa, työ pirstaloituu. Pirstaleisella työllä tarkoitetaan usein kiireestä ja epäselvästä tehtävien tärkeysjärjestyksestä johtuvaa tilannetta, jossa työntekijän on vaikea keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Tilanne voi tuntua kaottiselta ja työntekijä ei tunne hallitsevansa työtään ja menettää keskittymiskyvyn. Monen asian hallinta yhtä aikaa ei onnistu, vaan yhtä tehtävää tehdessä pyörii jo seuraava hoidettava asia mielessä. Tällainen epäselvä tilanne johtaa helposti työntekijän voimavarojen ehtymiseen, stressiin ja uupumukseen.

Kohtuuton kiire ja tiukat aikataulut ovat merkittävä, työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä. Noin 43 % eurooppalaisista työssäkävijöistä kokee työssään kiirettä ja

painetta, Suomi kärkimaiden joukossa. Kiire on selvä stressitekijä ja sillä on myös merkittävät fysiologiset vaikutukset: hormonitoiminta, verenpaine ja –kierto, aivojen kemia ja vastustuskyky muuttuvat kielteiseen suuntaan kovassa kiireessä. Kiireisillä ihmisillä on huomattavasti enemmän unettomuutta, ahdistusta, ärtyisyyttä ja väsymystä kuin kiireettömillä ihmisillä. (Tiilikainen, 2016, s.6)

Toisaalta myös alikuormittava työ on psyykkisesti hyvin rasittavaa. Tässäkin tapauksessa työntekijällä on hyvin vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työmääräänsä tai sen sisältöön. Työn saa helposti tehtyä, mutta se ei ole haastavaa tai kehittävää. Työmäärän ollessa vähäinen tai työ liian rutiininomaista, työntekijä tuntee usein turhautuneisuutta ja kyllästymistä. Hän ei pääse hyödyntämään osaamistaan eikä se tue hänen ammatillista kehittymistään. Näiden ominaisuuksien puuttuessa työstä motivaatio on heikko eikä työtään koe palkitsevaksi tai tyydyttäväksi. Jos tämän lisäksi vapaa-aikakin on rutiininomaista ja samankaltaista päivästä toiseen, kasvattaa se turhautumisen tunnetta entisestään ja hyvinvointiriskit kasvavat. Alikuormitus on yksilön voimavaroille yhtä kuormittavaa kuin ylikuormittavakin työ. (Nummelin, 2008, ss. 70-74)

Yksi yleisimmistä psyykkisistä kuormitustekijöistä on epäselvä työnjako, tavoitteet ja tehtäväkuva. Työntekijän on kyettävä hahmottamaan selkeä kuva työstään tunteakseen hallitsevansa työtään. Työn tavoitteiden ollessa epäselvät, aiheuttaa se psyykkisesti kuluttavan, epävarman tilanteen. Perustehtävän epäselvyys heikentää työn tuloksellisuutta eikä tilannetta helpota se, että yhä useammin työnkuvaa ei edes pyritä määrittelemään tarkasti. (Tiilikainen, 2016, s.8).

Psyykkiset kuormitustekijät aiheuttavat merkittävässä määrin esim. unettomuutta, joka jatkuessaan uhkaa terveyttä ja jopa henkeä. THL tutkimusprofessori Timo Partonen mainitsee jopa 12%:n suomalaisista kärsivän kroonisesta unettomuudesta. Unettomuus yleistyy etenkin työikäisten ihmisten keskuudessa. Sen vuoksi voidaan Partosen mukaan ajatella , että juuri työkäiden tai työn sisältöihin liittyy asioita , jotka voivat johtaa unettomuuteen. Mahdollisuudet määrittää itse omaa työntekoa ovat vähentyneet, ja työstä on tullut pakkotahtisempaa. Syyt unettomuuden taustalla liittyvät paitsi ihmisen henkilökohtaiseen elämään, myös mitä suuremmissa määrin laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin. (Partonen, 2022, s. A9)

Partonen (2022, s. A9) ” Työelämässä mukana olevien kohdalla työn merkitys nousee esiin. Jotain muutosta parempaan täytyisi tapahtua työympäristössä, työkuulttuurissa ja työn johtamisessa, että ihmiset eivät uupuisi niin helposti, ja kärsisi erilaisista oireista.”

2.2 Sosiaaliset kuormitustekijät

Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Hyvällä työyhteisöllä voi olla suuri myönteinen merkitys työhyvinvointiin, kun työyhteisön vuorovaikutus toimii ja työtoverit ovat yhteistyökykyisiä ja antavat tukea. Työyhteisössä on kuitenkin monta mahdollista tekijää, jotka voivat aiheuttaa suurta psykososiaalista kuormitusta.

- häiriöt työyhteisön toiminnassa
- yksintyöskentely
- tavoittamisen hankaluudet verkostomaisessa työssä
- haasteelliset asiakastilanteet
- väkivallan uhka työssä
- puutteellinen tiedonkulku
- vastuuton käyttäytyminen työyhteisössä
- häirintä, syrjintä ja muu epäasiallinen kohtelu
- puutteet johtamisessa (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Työskentely yksin voi olla mukavaa ja tehokasta, jos työtehtävä vaatii täyttä keskittymistä ja omaa rauhaa. Yksintyöskentelystä voi kuitenkin muodostua kuormitustekijä, jos sitä joutuu tekemään vastoin tahtoaan tai jos se kestää pitkään. Yksintyöskentelyssä ei ole mahdollisuutta työtovereiden tukeen tarvittaessa ja se voi olosuhteiden johdosta olla jopa pelottavaa. Kaikki eivät myöskään henkilökohtaisten ominaisuuksiensa takia ole soveltuvia tekemään töitä yksin. Epätoivottu yksintyöskentely voi tuoda työntekijälle stressiä ja ahdistusta, kun työyhteisön tukea ei ongelmatilanteissakaan välttämättä ole tarjolla.

Sosiaalinen eristäminen, häirintä ja epäasiallinen kohtelu, joita myös kiusaamiseksi voidaan kutsua, ovat vakava kuormitustekijä. Työpaikoilla esiintyvät henkilöiden väliset ristiriidat ja kiusaaminen voi olla vaikea erottaa toisistaan. Ristiriitojen jäädessä selvittämättä voivat ne johtaa kiusaamiseen. Läheskään aina kiusaamistilanne ei kuitenkaan liity ristiriitatilanteeseen vaan voi syntyä kiusatun provosoimatta tilannetta lainkaan.

Kiusaamisen edetessä pidemmälle alkaa kiusatun käytös muuttua hänelle epätyypilliseksi, sillä hänen on vaikea käsitellä tilannetta. Kiusaaja tai yhteisö alkaa nähdä hänet yhä kielteisemmässä valossa tämän vuoksi, ja kiusaajan mielestä tämä oikeuttaa oman käyttäytymisensä kiusattua kohtaan. Uhri nähdään syyllisenä ja kiusaamiskierre syvenee.

Työpaikan ilmapiiri on väistämättä iso tekijä työssä viihtyvyydessä. Ilmapiiri rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta ja yhteistyössä toimiva työyhteisö saa aikaan korkean motivaation, innovatiivisuutta sekä tuloksellisuutta. Jos työyhteisö taas ei toimi, ovat vaikutukset silloinkin selkeät: yhteisön sisäiset ristiriidat kasvavat, joka johtaa stressin lisääntymiseen, tekemisen innon laskuun sekä sairauspoissaolojen kohoamiseen. (Tiilikainen, 2016, ss. 10-11)

Kuulluksi tuleminen sekä mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen edistävät yksilön työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä. Työyhteisön tuki ei myöskään tarkoita ainoastaan työtovereilta vaan myös esihenkilöltä saatua tukea. Esihenkilön sekä työtovereiden tuki heijastuu myönteisesti itsetuntoon, hyvinvointiin sekä työn viihtyvyyteen ja tuloksellisuuteen. Tuen puuttuessa stressin määrä kasvaa nopeasti eikä töihin ole enää mukavaa mennä.

Työpaikan ilmapiiriin ja esimiestukeen liittyy läheisesti myös työntekijöiden kohtelu tasa-arvoisesti. Työnantajalla on velvollisuus edistää työntekijöidensä yhdenvertaisuutta ja kohdella jokaista työntekijää samanarvoisesti. Syrjinnällä tarkoitetaan esimerkiksi iästä, kansalaisuudesta, uskonnosta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai sukupuolesta johtuvaa kielteistä eriarvoista kohtelua. Tilanteet, joihin työpaikoilla liittyy syrjintää koskevat usein tiedon saantia ja työtovereiden sekä esihenkilöiden asenteita. Suosikkijärjestelmät ovat yleisin syrjinnän taustatekijä. Syrjintä ilmenee useimmiten kielteisenä asenteena, arvostuksen puutteena, palkkauksessa ja uralla etenemisessä. Eurobarometritutkimuksen mukaan yli 55 -vuotiaat kohtaavat eniten syrjintää työelämässä. Tämä koskee erityisesti työhönottoa, jossa muita eniten koettuja syrjintäperusteita olivat ulkonäkö, ihonväri, etninen alkuperä ja vammaisuus. (Oikeusministeriö, 2023)

Esihenkilöltä saatava tuki taas ehkäisee syrjintää. Syrjinnällä voi olla vakavia seuraksia yksilön työhyvinvonnille ja terveydelle: oireita ovat esimerkiksi itsetunnon heikkeneminen, unettomuus, vaikeus huolehtia jokapäiväisistä askareista sekä välinpitämättömyys. Syrjintä

voi pahimmillaan johtaa pitkään sairauslomaan ja työkyvyn menettämiseen. Tällaiset kokemukset voivat olla yksilölle niin traumaattisia, että hän vaihtaa jopa paikkakuntaa pelätessään törmäävänsä syrjijään työpaikan ulkopuolella. Yksilön muuttunut olemus on vaikeaa myös lähipiirille, joten se vaikuttaa myös perhe- ja ystävyys-suhteisiin. Yksilö voi myös pelätä uuden työn hakemista syrjinnän toistumisen pelossa. Sen vaikutukset ovat siis hyvin kokonaisvaltaiset eivätkä poistu yksilön elämästä, vaikka hän pääsisikin pois työpaikasta, jossa syrjintää tapahtui.

Työelämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia, mikä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkiin psykososiaalisten kuormitustekijöiden osa-alueisiin. Käytännössä muutos tarkoittaa vanhoista tutuista toimintatavoista ja tehtävistä luopumista ja uusiin siirtymistä. Tämä heikentää hallinnan tunnetta omassa työssä sekä luo epävarmuutta ja pelkoa. Etenkin tällainen tilanne edellyttää hyvää johtamista, selkeää ohjeistusta työnkuviin liittyen sekä esimiehen tukea. (Tiilikainen, 2016, ss. 10-12)

2.3 Fyysiset kuormitustekijät

Fyysistä kuormitusta aiheuttavat hankalat työasennot, käsin tehtävät painavien esineiden nostot, toistot, näyttöpäätetyö ja varsinkin istumatyö. Fyysistä kuormitusta lisäävät muun muassa melu, ilman epäpuhtaudet, lämpötila ja altistuminen kemiallisille tekijöille.

Miljoonat työntekijät ympäri Eurooppaa kärsivät työperäisistä tuki- ja liikuntaelinsairauksista eli niin kutsutuista tule-sairauksista. Laajan eurooppalaisen tutkimuksen mukaan kolmella viidestä työntekijästä on tuki- ja liikuntaelinongelmia. (European Agency for Safety and Health at Work, 2019).

Työperäiset tule-sairaudet ovat ensisijaisesti työn aiheuttamia tai pahentamia lihasten, nivelten ja jänteiden vaurioita, jotka heikentävät elämänlaatua ja työkykyä. Ne ovat myös yleisimpiä työkyvyttömyyden, sairausloman ja varhaiseläkkeen syitä. Yleisimpiä työperäisiä tule-sairauksia ovat selkä- ja yläraajakivut. Niiden kehittymiseen voivat vaikuttaa fyysiset, organisatoriset, psykososiaaliset ja yksilölliset tekijät.

Euroopan yrityksille vuonna 2019 uusista ja kehittyvistä riskeistä tehdyn kyselytutkimuksen mukaan yleisin riskitekijä on käsien toistoliikkeet (65 %). Toinen yleinen tule-sairauksiin liittyvä riski on pitkään paikallaan istuminen (61 %). Tämä nähtiin usein nousevana riskinä. Muita tule-riskkejä ovat henkilöiden tai raskaiden kuormien nostaminen ja siirtäminen (52 %), aikapaine (45 %) ja väsyttävät tai tukalat asennot (31 %).

EU:ssa iso osa menetetyistä työpäivistä johtuu tule-sairauksien aiheuttamista poissaoloista. Nämä sairauspoissaolot ovat keskimäärin pidempiä kuin työntekijöiden, joilla ei ole terveysongelmia. Työperäiset tule-sairaudet ovat yleisimpiä työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolojen syitä. Ne ovat yleisimmin hyväksytyt ammattitauti eri maissa, kuten Espanjassa, Italiassa, Latviassa ja Ranskassa.

Työperäisillä tule-sairauksilla on suuri taloudellinen vaikutus. Suoria kustannuksia ovat sairauden diagnosointi, hoito, lääkkeet, kuntoutus ja sairauskorvaukset. Epäsuoria kustannuksia tulee työryhmien toiminnan häiriöistä, tuottavuuden laskusta, tuotannon viivästyttämisestä ja sairaana olevien työntekijöiden korvaamisesta, myös sijaisten kouluttamisesta. Kustannuksia aiheutuu myös sairauspoissaoloista ja sairaana työskentelystä. Näiden epäsuorien kustannusten arvioidaan olevan yrityksille monta kertaa suurempia kuin suorat kustannukset.

Tule-sairauksista kärsivien työn tuottavuus on usein heikompaa. Heillä on enemmän sairauslänäoloja eli he työskentelevät muita useammin sairaana. Kolmasosa työntekijöistä, joilla on tule-sairaus tai muu terveysongelma, ei usko pystyvänsä jatkamaan työtään 60 ikävuoteen asti. Vaikka tule-sairaudet ovat ehkäistävissä, ne ovat edelleen yleisin työperäinen terveysongelma Euroopassa. Ne heikentävät työntekijöiden terveyttä, elämänlaatua ja aiheuttavat mittavia kustannuksia yrityksille ja kansantalouksille. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2022)

Fyysiset kuormitustekijät ovat tietyllä lailla helpoimmin hallittavissa, sillä ne on helpoimmin tunnistettavissa. Kuten muissakin kuormitustekijöissä myös fyysisissä on hyviä puolia. Kun kuormitus on hallittua, monipuolisten liikkeiden aiheuttamaa ja kiinnitetään huomiota työasentoihin, nostoergonomiaan ja liikkeisiin, se jopa parantaa ja ylläpitää terveyttä. Kahdeksan tuntia päivässä fyysistä työtä, kiinnittäen huomiota ergonomiaan, pitää huolen fyysisestä kunnosta. Siihen lisätynä venyttely ja lihahuolto tuottaa merkittäviä terveydellisiä

hyötyjä. Esimerkiksi siirtyminen kirvesmiehen töistä työnjohdollisten tehtävien kautta rakennuspäälliköksi, fyysinen kunto romahtaa ellei siihen kiinnitä erityistä huomiota. Vapaa-ajan liikunnalla on haasteellista kompensoida istumatyön haittoja.

2.4 Tietotekniset kuormitustekijät eli Teknostressi

” Siitä on tullut kauhistuttavan selvää, että teknologiamme on ylittänyt ihmisyytemme.”
(Albert Einstein)

Craig Brod määritteli teknostressi-ilmiön ensimmäisen kerran vuonna 1984. Hän sanoi sen olevan ”nykyaikainen sopeutumisen sairaus, jonka aiheuttaa kyvyttömyys selviytyä tietotekniikan kanssa terveellisellä tavalla”. (Mielenihmeet, 2022)

Larry Rosen ja Michele Well popularisoivat tämän termin vuonna 1997 heidän yhteisessä kirjassaan Technostress: Coping with Technology @Work @Home @Play. Tässä kirjassa he selittävät, että teknostressi on yksi teknologian negatiivisista vaikutuksista. Sillä voi olla suora tai epäsuora vaikutus yksilön asenteisiin, ajatuksiin, fysiologiaan tai käyttäytymiseen. Yksi merkittävä teknostressin aiheuttaja on jatkuvat ohjelmistopäivitykset ja -muutokset sekä niiden mukanaan tuoma uudenoppimisen vaatimus. (Mielenihmeet, 2022)

Tietotekniikan kehittyminen on avannut valtavia mahdollisuuksia työn tehostamiseen lähes kaikilla kuviteltavissa olevilla saroilla. Kääntöpuolena myös työn kuormittavuus ja stressi eli teknostressi lisääntyy merkittävästi erityisesti kuntasektorilla. Syynä on toimimattomat järjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään sekä vaadittujen kilpailutusten myötä vaihtuvat järjestelmien toimittajat ja järjestelmät. Uusia järjestelmiä ja päivityksiä tulee jatkuvasti, ennen kuin on ehditty tottua vanhaan. Liian usein, lähes aina, uusien järjestelmien tuomat haasteet ja toimimattomuus havaitaan vasta käyttöönoton jälkeen, jolloin käyttäjistä tulee oman työnsä ohella järjestelmän kehittäjiä.

Lääkäriliiton tutkuspäällikkö Jukka Vänskän mukaan uusien tietojärjestelmien tai ominaisuuksien käyttöönotto saattaa lisätä työtehtäviä ja sitä kautta myös työhön liittyvää stressiä (”Lääkärit stressaantuvat”, 2017). Kokemuksen mukaan ei vaan saata vaan lisää. Uusien järjestelmien ja ominaisuuksien integrointi olemassa oleviin ja omiin vakiintuneisiin toimintatapoihin, lisää aina työtehtäviä, varsinkin, kun muutos on jatkuvaa ja usein huonosti

hallittua. Tästä johtuen esimerkiksi lääkäriiliiton lääkäreiden ja Korjausrakentamisen-työyksikön työnjohdon ydintyöhön käytettävä aika vähenee mutta vaatimukset ei.

3 Työn kuormittavuutta vähentävät tekijät

Työn kuormitustekijöille on tyypillistä, ettei niitä voida aina välttää tai poistaa, vaan ne kuuluvat työhön. Työnantajan tulee kuitenkin tällöin antaa työntekijöille keinoja hallita haitallisia kuormitustekijöitä. Vaarojen arvioinnin perusteella työnantajan tulee tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisia toimia on tarpeen tehdä ja missä aikataulussa. Työnantajan tulee vähentää kuormitustekijöiden aiheuttamaa vaaraa tai haittaa.

Kaikki työpaikat ovat erilaisia, eikä pikaratkaisuja ole. Huolellisesti tehty kuormitustekijöiden tunnistaminen ja arviointi auttaa työnantajaa tunnistamaan ne työn kuormitustekijät, joihin toimet tulee kohdistaa. Nyrkkisääntö on, että ensisijaisesti tulee puuttua niihin työn kuormitustekijöihin, jotka suurin osa työntekijöistä tunnistaa ja jotka aiheuttavat eniten haittaa työntekijöiden terveydelle.

Työnantajan toimet voidaan jakaa sen mukaan, mihin ne kohdistuvat. Työnantaja voi

1. poistaa tai vähentää haitallisia kuormitustekijöitä
2. tarjota työntekijöille hallintakeinoja
3. luoda tukikäytäntöjä haitallisesti kuormittuneille työntekijöille.

Näiden toimien yhdistelmällä työnantaja voi ehkäistä kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta tehokkaasti. Lähtökohta on, että kuormitusta aiheuttavaa tekijää on tavalla tai toisella vähennettävä, jos kuormitustekijöiden aiheuttama vaara on merkittävä. Jos vaara on vähäinen, voi riittää, että työntekijöille tarjotaan hallintakeinoja ja että työpaikalla on toimivat käytännöt siltä varalta, että työntekijä kuormittuu haitallisesti. (Työsuojelu, 2021)

Valtaosa työhyvinvoinnin kehittämisestä keskittyy yhä työpahoinvoinnin ja kuormituksen vähentämiseen. Se on tärkeää, mutta samaan aikaan tarvitaan tekoja, jotka lisäävät työn imua ja työn voimavaroja. (Seppälä, 2022, s.1)

Sellainen työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme, tuottaa myös eudaimonista hyvinvointia. Tällainen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan

ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merlitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen, 2011, s.38)

Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen luo parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä. Työn imu ei kuitenkaan pääty työntekijään, vaan sillä on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen perheelleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Työn imu myönteisenä hyvinvoinnin tilana näkyy siis myös myönteisenä ja energisenä toimintana työssä. Työn imua on mahdollista ylläpitää ja edistää monin keinoin, lisäksi moni työn imun myönteisistä seurauksista on nähtävissä vielä pitkien aikojen, jopa vuosien kuluttua. (Hakanen, 2011, s.41)

3.1 Organisaation tuki

Havaittu organisaation tuki (HOT) tarkoittaa työntekijän käsitystä siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Kun työnantaja on kiinnostunut työntekijän sitoutumisesta organisaatioon, on työntekijä yhtä lailla kiinnostunut organisaation sitoutumisesta häneen. Työntekijä on motivoituneempi ja valmiimpi antamaan parhaansa työlle silloin, kun hän kokee saavansa vastineeksi tunnustusta, välittämistä ja ehkä myös materiaalisia palkkioita. Sellainen työntekijä, joka töihin tullessaan kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työpaikallaan juuri siinä tehtävässä, jota hän tekee, ei voi olla kokematta työn imua eikä todennäköisesti voi myöskään uupua. Tämän viestin välittyminen kaikille eikä vain harvoille ja valituille nostattaa yhteisöllisyyttä, työn imua ja valmiutta antaa parhaansa työlle. (Hakanen, 2011, ss.61-62)

Yhden tutkimuskirjallisuudessa viitatuimmista organisatorisen luottamuksen malleista on luonut Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383–384) mukaan Aneil Mishra (1996). Mallissa tunnistetaan neljä eri organisatorisen luottamuksen ulottuvuutta: (1) kyvykkyys organisaation johtajuudessa ja organisaatiossa kokonaisuutena, (2) avoimuus, rehellisyys ja rehellinen kommunikointi, (3) johtajien ja esimiesten huolehtiminen työntekijöistä sekä (4) luotettavuus eli johdonmukainen ja luotettava käyttäytyminen sanojen ja tekojen ollessa yhteneväisiä. (Vuosmaa, Blomqvist & Vanhala, 2019)

Perhemyönteisissä organisaatioissa on virallisia toimintamalleja ja -käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamiseksi. Muodollisten sopimusten ja mallien lisäksi perhemyönteisyys viestittyy organisaation ja johdon epävirallisissa asenteissa ja toimissa. Organisaatio viestittää työntekijöilleen inhimillisistä arvoistaan ja henkilöstön arvostuksesta myös työn ja perheen yhteensovittamista koskevilla käytännöillään. Niiden avulla on mahdollista kunnioittaa sitä, että työntekijöillä on myös muuta elämää ja että elämäntilanteet vaihtelevat ja ovat erilaisia henkilöstön kesken. Perhemyönteisyys tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja heijastuu siihen, miten henkilöstö arvioi ja sitoutuu työpaikkaansa. (Hakanen, 2011, ss.66-67)

Työn imua vahvistavassa työyhteisössä on mahdollisista kiireistä huolimatta riittävän leppoisa ja vapautunut ilmapiiri. Työntekijät ja esihenkilöt kannustavat ja rohkaisevat toinen toisiaan. Energisoivassa työyhteisössä vallitsee myös uudistushakuinen työkuulttuuri. On innostavaa peilata, mitä voisi tehdä toisin ja miten voisi parantaa työn tekemisen sujuvuutta ja arkisia käytäntöjä, jotta sekä työyhteisö että mahdolliset asiakkaat olisivat entistä tyytyväisempiä. (Hakanen, 2011, s.63)

Monissa organisaatioiden avaintoiminnoissa on mahdollisuus joko välillisesti tai suoraan vahvistaa työn imua. Työntekijän potentiaalinen ja muiden työssä ja työyhteisössä tarvittavien yksilöllisten vahvuuksien ja työn imun tunnistaminen ovat avainhaasteita uusien työntekijöiden valittaessa. Niin uuden kuin pois lähtevänkin työntekijän kuunteleminen ja haastatteleminen tarjoavat organisaatiolle ja johdolle ainutkertaisen peilin ja mahdollisuuden kuulla arvioita työpaikan avainvoimavaroista ja puuttuvista voimavaroista. Kuuntelemalla voi oppia ja sitä kautta parantaa organisaation voimaannuttavia käytäntöjä. (Hakanen, 2011, s.64)

3.2 Esihenkilötyö

Työn imua on mahdollista kokea, kun esihenkilöt ja johto antavat tilaa sekä erillisyydelle että yhteydelle. On hyvä, että esihenkilöt valmentavat ja tukevat tarvittaessa ja osoittavat suunnan. Sen lisäksi on hyvä, että johto osaa vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Tämä on työyhteisöä palvelevaa johtamista.

Johdon tulee pitää kiinni hyvistä yhteistyösuhteista ja yhteisöllisyydestä yli osasto- ja yksikkörajojen vahvistaen me-ajattelua toiminnassa vastakohtana me/he-ajattelulle. Yhteisöllisyys ei tarkoita pakollisia leivontavuoroja kahvitaukoja varten tai alituisia vapaa-ajan rientoja työkavereitten kanssa. Se syntyy ennen kaikkea aidosti yhteisistä tavoitteista, oman työn nivoutumisesta kokonaisuuteen ja porukkaan kuulumisesta. (Hakanen, 2011, s.46)

Inspiroivat johtajat tukevat työntekijöitä organisatorisilla resursseilla terästämällä tavoitteiden ymmärtämistä, yhtenäisillä arvoilla, kasvattamalla luottamusta sekä oikeudenmukaisilla toimilla. Tämän lisäksi arvoihin perustuva, tarkoitukslähtöinen ja positiivisuuteen nojautuva inspiroiva johtaja vähentää organisatorisia vaatimuksia kuten byrokratiaa ja huonoa johtajuutta. Tämän lisäksi edellä mainittu johtaja tukee työntekijöitä tarjoamalla työkohtaisia, kehittymiseen liittyviä sekä sosiaalisia voimavaroja. Tämän tyyppinen johtajuus kasvattaa työn imua. (Schaufeli 2017, ss.121—122.)

Nykyisessä työelämässä, jossa yhä useampi on asiantuntijatehtävissä ja sitäkin useampi oman työnsä paras asiantuntija ja osaaja, voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen on parhaimmillaan oman henkilöstön ja työporukan palvelemista. Palvelevan johtamisen ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa, koska oman työyhteisön palvelemisen voi parhaiten toteuttaa esihenkilönä.

Työyhteisön palvelijana toimiminen ei tarkoita esihenkilön valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien kääntymistä nurin niskoin. Palvelevan esihenkilön valta-asema ei myöskään perustu oman edun tavoitteluun ja aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä ja enemmän kuin tietty tapa tehdä asioita se on tapa olla esihenkilönä tai johtajana.

Palveleva johtaja ja esihenkilö omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi, kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja tarpeisiin vastaamiseen. Hän edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä vahvuuksien esiin nostamiseksi sekä valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen. Palveleva esihenkilö kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen, 2011, ss.76-77)

Työntekijöitään palveleva esihenkilö tai johtaja on rehellinen itselleen ja muille. Hän toimii eettisesti sen mukaan, minkä tietää oikeaksi ja oikeudenmukaiseksi tavaksi toimia erilaisissa tilanteissa. Hän ei käytä asemaansa väärin hyväksi eikä toimi väärin perustein.

Palveleva esihenkilö tai johtaja voi olla persoonallisuudeltaan monenlainen, mutta tärkeää on olla aito. Aitous esihenkilötyössä tarkoittaa sitä, että toimii omana itsenään eli se, miten ilmaisee itseään, vastaa omia sisäisiä tunteita ja ajatuksia. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muutoin on. Aitoutteen kuuluu myös vastuullisuus omasta elämästä ja sen ratkaisuista. (Hakanen, 2011, s.78)

Esihenkilön nöyryys lähtee siitä, että tuntee hyvin vahvuutensa ja puutteensa. Hän osaa suhteuttaa saavutuksensa ja aikaansaannoksensa. Koska hän tunnistaa puutteensa, hän etsii aktiivisesti itseään täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Tästä syystä hän osaa arvostaa ja toimia myös itseään tietävämpien ja taitavampien työntekijöiden johtajana.

Hyvä esihenkilö kykenee empatiaan ja ymmärtämään muiden tunteita ja heidän erilaisia lähtökohtiaan. Tämä ei silti tarkoita, että esimiehestä tulisi terapeutti yhteisössään tai ystävä. Toisaalta esihenkilöstä voi tulla alaisensa kanssa hyväkin ystävä, mutta tämä ei saa häiritä eikä hämärtää työelämärooleja. Hän sallii myös epäonnistumisia ja virheitä ja käsittelee väärin tekemisiä oikeassa yhteydessä yleistämättä niitä kaikkiin tilanteisiin. Esihenkilönä hän kykenee antamaan anteeksi, ei kanna kaunaa eikä ole kostonhimoinen. Anteeksiantaminen ei ole löperryttä vaan se rakentaa luottamusta, jossa jokainen voi tuntea tulevansa hyväksytyksi ja jonka turvin uskaltaa myös ottaa uudistushakuisia riskejä työssään. (Hakanen, 2011, ss.78-79)

Palveleva johtaminen on myös mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista. Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu jokaisen työntekijän kehittymisen tukeminen, tietojen jakaminen kaksisuuntaisesti sekä työntekijöiden rohkaiseminen itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Tavoitteena on työntekijä, joka luottaa itseensä ammattilaisena ja haluaa toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti työssään. (Hakanen, 2011, s.79)

3.3 Vastuu omasta työstä

Johtaminen, edes inhimillinen ja voimaannuttava johtaminen, ei voi ratkaista kaikkia suomalaisen työelämän ja työhyvinvoinnin nykyaasteita. Yhtä lailla merkittävä mahdollisuus työn imun ja ilon säilyttämiseen ja lisäämiseen pitkälläkin aikavälillä on siinä, miten työntekijöinä itse muokkaamme omaa työtämme ja käsityksiämme siitä. (Hakanen, 2011, s.84) Tutkimukset osoittavat, että kun työntekijä itse aktiivisesti kehittää omaa työtänsä, hänen motivaationsa kasvaa ja sitä kautta suorituksetkin paranevat (Työterveyslaitos, n.d.)

Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ mahdollistavat työntekijän taitojen, kokemusten ja potentiaalien monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan tämä näkyy siinä, että voi kokea käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää uskoa omaan pystyvyyteen ja se lisää edelleen työn imua.

Ajatus työn omaehtoisesta muokkaamisesta ja parantelemisesta – tuunaamisesta – perustuu siihen, että käytännössä kaikissa nykyajan töissä on tehtävän rajoissa mahdollista toteuttaa työtä ainakin jossain määrin eri tavoin työntekijästä riippuen. Monissa asiantuntijatehtävissä tähän työn tuunaamiseen on paremmat mahdollisuudet kuin tiukkaan rajatuissa ja valvotuissa tehtävissä. Myös itsenäisissä tehtävissä mahdollisuus oman työn muokkaamiseen on yleensä parempi kuin jos oma työ kytkeytyy hyvin tiiviisti toisten työntekijöiden (tiimin) tekemisiin. Työn tuunaamisen ensisijaisena tavoitteena on vahvistaa työntekijän työhyvinvointia, jonka tiedetään edistävän kestävällä tavalla myös työpaikan yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Työnsä tuunaamisessa työntekijä hyödyntää työssään ja työyhteisössään olevat erilaiset voimavarojen ja vaatimusten rakennuspalikat (ihmisiä, tehtäviä, vastuita, teknisiä välineitä ja muita materiaaleja). Niiden avulla hän tekee työstään innostavamman itselleen.

Pyrkimyksenä voi olla entistä mielekkäämpi kokemus työstä ja vahvempi ammatillinen identiteetti, inhimillisen kanssakäymisen lisääminen työssä, palkitsevan ja myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen asiakastyössä, työtä koskevien tavoitteiden saavuttaminen, ehkä ulottumattomissa olevan unelmatyön piirteiden lisääminen nykytyössä tai työn epäkohtien poistaminen.

Työn yksilöllinen muokkaaminen voidaan ymmärtää myös toimintana, jolla työntekijä oma-aloitteisesti ylläpitää ja lisää työn imuansa. Samalla hän vähentää työhön leipääntymisen ja työssä uupumisen riskiä lisäämällä työssään tarvittavia voimavaroja ja voimaannuttavia vaatimuksia tai vähentämällä työnsä haitallisia vaatimuksia. (Hakanen, 2011, ss.84-86)

Tuoreessa Työterveyslaitoksella tehdyssä pitkittäistutkimuksessa tutkittiin missä määrin 34 suomalaisen kunnan työntekijät pystyivät työn tuunaamisen keinoin muuttamaan työnsä piirteitä ja tätä kautta vaikuttamaan työhyvinvointiinsa. Vaikka näitä vaikutusyhteyksiä on teoretisoitu kirjallisuudessa, niiden empiirinen koettelu on ollut huomattavan vähäistä. Tutkimukseen osallistui lähes 2 500 työntekijää, jotka vastasivat samansisältöiseen tutkimuskyselyyn kahdesti. Seurantakysely toteutettiin 18 kuukautta ensimmäisen kyselyn jälkeen.

Tutkimuksessa työn tuunaamisen keinot jaettiin laajentaviin ja supistaviin. Laajentavalla työn tuunaamisella tarkoitetaan sosiaalisten voimavarojen vahvistamista sekä uusien haasteiden pariin hakeutumista. Näitä voivat olla uudet projektit tai työtehtävät, joissa pääsee käyttämään nykyistä osaamistaan uusilla tavoilla tai oppimaan uutta itseään haastamalla. Sosiaalisia voimavaroja voi puolestaan edistää yleisesti muokkaamalla vuorovaikutuksen laatua tai määrää, esimerkiksi hakemalla uusia ideoita ja pyytämällä palautetta itselleen esihenkilöltä. Supistavalla työn tuunaamisella puolestaan tarkoitetaan pyrkimystä rajata tai poistaa työn kuormittavia piirteitä kuten hankalia vuorovaikutustilanteita tai muuten henkisesti vaativia tekijöitä.

Aiempi tutkimus on tyypillisesti osoittanut, että työn tuunaamisen yhteydet työhyvinvointiin ovat riippuvaisia valitusta työn tuunaamisen tavasta. Laajentava työn tuunaaminen näyttää edistävän työhyvinvointia, kun taas supistava työn tuunaaminen on ollut yhteydessä jopa heikompaan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen keskeisimpänä huomiona oli se, että työn tuunaamisen vaikutukset työhyvinvointiin ovat riippuvaisia siitä, minkälaisiin muutoksiin työn vaatimuksissa työn tuunaaminen johtaa. Tulokset viittaavat siihen, että laajentava työn tuunaaminen lisäsi kokemusta työn monipuolisuudesta (päätöksentekemiseen ja oppimiseen liittyvät työn vaatimukset) ja työn liiallisesta määrästä. Samalla kun työn monipuolisuus oli yhteydessä työn imun kasvuun ja työuupumuksen laskuun (myönteinen vaikutus), työn liiallisen määrän

kasvu oli yhteydessä suurempaan työuupumuksen kasvuun (kielteinen vaikutus). Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, kun taas työuupumus kuvaa työpahoinvointia, jota luonnehtivat uupumusasteinen väsymys ja kynnistyminen työtä kohtaan. Tulosten perusteella voidaan esittää, että laajentavan työn tuunaamisen myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin voivat rapautua ainakin osittain, mikäli työn tuunaaminen johtaa työn määrän liialliseen kasvuun.

Lisäksi havaittiin, että supistavan työn tuunaamisen kielteiset vaikutukset työhyvinvointiin näyttävät selittyvän työn monipuolisuuden vähentymisen kautta. Supistavalla työn tuunaamisella ei myöskään ollut yhteyttä työn estevaatimusten muutoksiin. Työn estevaatimuksilla tarkoitetaan kokemuksia siitä, että eri tahojen ristiriitaiset odotukset sekä sääntöjen ja toimintatapojen kankeus vaikeuttavat työntekemistä. Lisäksi estevaatimuksia kokeva työntekijä joutuu suorittamaan työtään eri tavalla, kuin se tulisi hänen mielestään tehdä, eikä hän saa työhönsä tarvittavia työvälineitä tai tietoa riittävän sujuvasti. Estevaatimukset ovat keskeisiä työpahoinvointia selittäviä tekijöitä, ja tämä havainto sai lisätukea tutkimuksessa.

Näyttää kuitenkin siltä, että yksittäinen työntekijä ei voi omalla yksilöllä työnsä muokkaamisella vaikuttaa työnsä estevaatimukseen. Huomioiden estevaatimusten luonteen, kyse onkin enemmän organisaation rakenteissa olevista työtä estävistä tekijöistä, joihin ymmärrettävästi yksittäisen työntekijän vaikutusvalta on rajallinen. Estevaatimusten purkaminen onkin enemmän johdon vastuulla ja yhteiskehittämisen piiriin kuuluva työn kehittämisen strategia, joka onnistuessaan edistäisi tutkimusten mukaan selkeästi työhyvinvointia.

Tulosten perusteella on tärkeää, että työtään paremmaksi tuunaava työntekijä keskittyy niihin työnsä piirteisiin, joihin hän voi vaikuttaa. Samalla kun työpaikoilla kannustetaan työntekijöitä itseohjautuvuuteen, tästä koituvat hyödyt työhyvinvoinnille ja kestäväälle uudistumiselle menetetään, jos työn määrä ei ole enää kohtuullinen ja työntekijä jää yksin työtaakkansa kanssa. Menestyvillä työpaikoilla onnistutaan yhdistämään työntekijöiden viisaus koskien kunkin omaa työtä ja työhyvinvoinnin lähteitä ylhäältä-alaspäin tapahtuvaan työn kehittämiseen. (Kaltainen, 2021)

4 Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon työn kuormitustekijät

4.1 Psyykkiset kuormitustekijät

Merkittävinä kuormitustekijöinä työnjohdossa koettiin epäselvät tai huonosti johdetut tehtävänkuvat sekä epäselvät tavoitteet työssä, joista usein seuraa myös liikaa työtä, jatkuva kiire ja määräaikojen pettäminen. Tehtävän Vaativuuden Arviointi (TVA) ei anna selkeää työnkuvaa, josta ilmeni työtehtävien tärkeysjärjestys. Toisaalta TVA:n tarkoituskin on määritellä palkkaluokka, ei selkeätä työnkuvaa. Lisäksi TVA on sama, jos nimike on sama. Voit olla työnjohtaja tai vastaava työnjohtaja tai projektipäällikkö korjausrakennus- tai uudisrakennuspuolella niin TVA voi olla sama. Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohtajien, vastaavien työnjohtajien ja projektipäällikköiden työkuva on merkittävän laaja verrattuna muihin Rakennustekniikka-osaston työyksiköihin, puhumattakaan yksityisen sektorin ja/tai puhtaasti uudisrakentamiseen suuntautuneiden yksiköiden tai yritysten työnjohdon toimenkuvasta.

Korjausrakentaminen-työyksikössä työnjohto ottaa tilaajalta vastaan toimeksiannon, josta tilaaja itse ei välttämättä tiedä juuri mitään. Tilaus voi tulla kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla, postilla tai eri järjestelmien kautta. Se voi tulla isännöitsijältä, projektinjohtajalta, konsultilta, käyttäjältä, kiihteistöhoitajalta ja niin edelleen (kuva 3). Ensi vaiheessa työnjohdon tehtävä on selvittää, kuka on varsinainen tilaaja eli työn maksaja. Se voi olla hyvin epäselvää. Työllä voi olla myös useampi maksajataho, jolloin tarjouta ja laskutusta joudutaan pilkkomaan eri instansseille. Työ voi lähtökohtaisesti olla ”pieni” kosteusvaurio tai sisäilman terveyssyyteen liittyvä työ, joka laajenee pienestä rakenteiden avauksesta satojen tuhansien eurojen korjaustyöksi. Selkeät, ennalta suunnitellut, kilpailutettavissa olevat projektit harvemmin päätyvät Staralle vaan kilpailutukseen yksityiselle sektorille.

Päätoteuttajan, työnantajan ja itsenäisen työnsuorittajan on kunkin osaltaan ja yhteistyössä keskenään huolehdittava turvallisuuteen vaikuttavien tietojen antamisesta ja tiedon kulusta yhteisellä rakennustyömaalla. Tärkeimpinä tehtävinä yhteisellä rakennustyömaalla päätoteuttajan on huolehdittava työntekijöiden perehdytyksestä. Päätoteuttajalla on oltava tieto työmaalla työskentelevistä työntekijöistä ja itsenäisistä työnsuorittajista. Yhteisellä rakennustyömaalla päätoteuttajan on huolehdittava viikoittaisista kunnossapitotarkastuksista. Näissä kunnossapitotarkastuksissa on tarkastettava muun muassa työmaan ja työkohteiden yleisjärjestys, putoamissuojaus, valaistus, rakennustyön aikainen sähköistys, nosturit, henkilönostimet ja muut nostolaitteet, nostoapuvälineet, rakennussahat, telineet, kulkutiet sekä maan ja kaivantojen sortumavaaran estäminen. Lisäksi on tarkastettava muutkin turvallisuuden kannalta merkittävät asiat. Päätoteuttajan velvollisuutena on myös huolehtia rakennustyössä käytettävien koneiden, nostureiden ja muiden nostolaitteiden, nostoapuvälineiden, telineiden, siirrettävien muottien, väliaikaisten tukien, henkilönsuojainten ja muiden laitteiden kunnosta, ja ne on rakennustyömaalla todettava käyttötarkoitukseen sopiviksi ja niitä koskevien vaatimusten mukaisiksi. (Työsuojelu, 2023).

Työmaan – oli sitten kyseessä infra- tai rakennustyömaa – johdolta vaaditaan nykypäivänä paljon muutakin kuin rautaista oman alansa ammattitaitoa. On osattava hoitaa myös esimerkiksi henkilöstöhallinto, ihmissuhteet ja motivointi. Työtehtävien pilkkoutuessa yhä pienempiin osiin, on työmailla lisääntynyt erikoisosaajien määrä ja tarve. Tekijöiden määrän kasvaminen aiheuttaa myös työnjohdolle yhä kasvavaa koordinoinnin määrää. Lisämausteensa työmaille tuovat myös kulttuurierot ja kielimuurit. Perustehtävä ei kuitenkaan ole muuttunut – työmaajohdon tehtävänä on motivoida ja ohjata koko tekijäporukkaa kulkemaan samaa päämäärää kohden tehden samalla laadukasta lopputulosta. Nykyään henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat entisestään uusien ammattiryhmien saavuttua rakennustyömaille. Rakennusmiesten lisäksi työmaalla toimivat rakennuksen tilaajan asettamat konsultit, työmaille uutena ammattiryhmänä tulleet kosteudenhallintakoordinaattorit, työmaavalvojat, puhtaudenhallinnasta vastaavat sekä monia muita ammattiryhmiä. Työnjohdon tehtävät ovat nykyaikana pirstaloituneet ja vaikeuttaneet urakan kokonaishallintaa. Urakat tai työkohteet on jaettu moneen eri osa-alueeseen ja jokainen eri osa-alue vaatii oman tekijänsä. (RakentajaPRO, 2022)

Korjausrakentaminen-työyksikössä työnjohtajalla voi olla lukuisia edellä mainitun kaltaisia työmaita vuodessa ja lisäksi satoja pieniä 70€-10 000€ työmaita. Laskennallisesti työnjohtajalla on vuodessa 200-800 eri työtehtävää keskihinnaltaan 7000€. Työmaan koosta riippumatta työnjohtajalla on tiettyjä työturvallisuuteen ja muihin vastuisiin liittyviä töitä, koskien kaikkia työmaita. Projektipäälliköiden alaisuudessa työskentelee viisi-kahdeksan työnjohtajaa jotka ovat heidän vastuullaan töineen ja työntekijöineen sekä käytettävien aliurakoisijoiden ja tavarantoimittajien suhteen.

Osaksi valtavasta työmäärästä johtuen työt valuvat myös vapaa-ajalle. Suurimmat syyt työn valumisesta vapaa-ajalle löytyvät kuitenkin Korjausrakentaminen-työyksikön työkuulttuurista ja korona-pandemian mukanaan tuomista etätyökäytännöistä. Perinteisesti työyksikössä ollaan oltu tavoitettavissa lomalla ja sairauslomalla tuuraajan työn helpottamiseksi. Usein ratkaisu johonkin tiettyyn asiaan löytyy minuutin puhelinsoitolla tuntien tai päivän selvitystyön sijaan. Korona-pandemia toi mukanaan etätyökäytännön myös yksikön työnjohtoon. Etätyökäytännöstä kuitenkin luovuttiin pandemian ja kaupungin monipaikkaisentyön-ohjeen salliessa. Yksikön työnjohto on lähiesihenkilöitä ja lähiesihenkilötyöskentelyn hoitaminen etänä ei toimi. Etätyökäytäntö jätti kuitenkin jälkensä. Kun etätyöstä yksikön työnjohdossa luovuttiin, alkoi muodostumaan sairausloman tai loman ja etätyön sekoituksia. Mikäli työnjohtaja oli sairas ei haettu sairaslomaa vaan ilmoitettiin, että olen kipeä, hain tietokoneen ja puhelimella tai sähköpostilla tavoittaa. Samoin on yksittäisten lomapäivien suhteen. Lomalla mutta puhelimella tai sähköpostilla tavoittaa. Näihin yksittäisiin päiviin ei sovittu tuuraajaa vaan oletusarvoisesti omat hommat hoidettiin.

Myös jatkuvat keskeytykset keskittymistä vaativissa töissä koettiin kuormittavina. Työnjohdon tehtäviin kuuluu esimerkiksi työmaiden talouden seuranta ja kuukausittainen laskutuslistojen teko projektipäälliköille, joiden tehtävänä on laskutuskelpoisten töiden laskutus. Jatkuva sähköpostitulva, puhelut ja työntekijöiden tarpeet oviaukossa keskeyttävät työt jatkuvasti. Sama toistuu mikäli kyseessä on tarjouksen laskeminen, työmaasuunnitelmien teko tai muu sellainen.

Kunnallinen työnantaja, joka myös Stara on, on koettu varmaksi työnantajaksi ja työpaikaksi. Ajatuksen tasolla työpaikka on sinun eläkeikään asti, mikäli niin tahdot etkä omilla toimillasi

pilaa sitä. Tänä päivänä kuitenkin kuntien toimintoja entistä enemmän yhtiöitetään ja tarvittaessa myydään (esimerkiksi Palmia). Yleinen mielikuva, varsinkin päättäjien keskuudessa, tuntuu olevan, että yksityinen sektori hoitaa toiminnot tehokkaammin ja edullisemmin, kuin kunnan tai valtion oma väki. Esimerkkeinä hoivapalvelut, raide- ja bussiliikenne, rakentaminen, infrastruktuuri ja niin edelleen. Näistä johtuen epävarmuus töiden jatkumisesta on lisääntynyt myös Korjausrakentaminen-työyksikössä.

4.2 Sosiaaliset kuormitustekijät

Perinteisesti työyhteisön toimivuus ja yhteishenki on koettu merkittävänä voimavarana Korjausrakentaminen-työyksikössä ja erityisesti sen työnjohdossa. Aina on saanut kollegalta apua tarvittaessa ja apua on annettu. Muutaman viime vuoden aikana tilanne on muuttunut huonompaan suuntaan. Tähän on useampia syitä. Merkittävimpinä koettiin kahden pitkäaikaisen työnjohtajan poistuminen työnjohdosta sekä koronapandemian mukanaan tuoma etätyökäytäntö.

Kyseisten työnjohtajien panos yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä oli ilmeinen. Omalla toiminnallaan he pitivät keskinäistä me-henkeä yllä. Toimet saattoivat vaikuttaa pieniltä ja arkisilta, kuten iltapäiväkahvien keitto ja kaikkien toimiston ovella käynti huikkamassa ” tsufet keitetty perätilassa”. Tai toimet saattoivat olla merkittävämpiä avunantoja kollegalle yksikön kiireisimpänä aikana. Jos kollega oli pulassa, aina irtosi työntekijöitä auttamaan, vaikka omalla kohdalla kiire oli vähintäänkin yhtä kova. Näiden toimien todellinen merkittävyys havaittiin vasta myöhemmin, kun molemmat työnjohtajat olivat poistuneet työyksikön kirjoilta.

Koronapandemian ja siitä seuranneen etätyökäytännön vaikutus yhteisöllisyyteen oli niin ikään merkittävä. Yhteiset kahvihetket, ruokatauot, fyysiset palaverit ja muu kanssakäyminen väheni merkittävästi. Yhteisöllisyys ei pysy, eikä varsinkaan kasva, ellei edes tavata toisia. Digitaaliset kohtaamiset eivät korvaa fyysisiä kohtaamisia. Tästä seurasi tietynasteista erakoitumista ja painopiste työyhteisön hyvinvoinnista siirtyi yksilön hyvinvointiin.

Etätyöskentelyn myötä myös tiedonkulku heikkeni merkittävästi. Uskomattoman paljon tietoa siirtyy kohtaamisissa, käytävällä, kahvilla, syömässä, toimistossa muiden asioiden ohella ja niin edelleen. Etätyöskentelyn aikana pienenkin tiedon takia on otettava yhteys kaikkiin asianosaisiin erikseen varmistaakseen tiedon kulkeminen. Lisäksi Helsingin kaupungin tietojensiirtojärjestelmät eivät olleet millään lailla valmiita massiiviseen etäyhteystarpeeseen. Kun lähes neljäkymmentuhannen työntekijän joukosta suuri osa siirtyy yhtäaikaisesti etäyhteyden varaan, aiheuttaa se merkittävää kuormitusta ja omat vaatimuksensa järjestelmille. Etäpalaverien pidossa käytettävät ohjelmat kuten TEAMS, olivat alkuvaiheessa suurimmalle osalle vieraita ja aiheuttivat työnjohdossa ahdistusta.

Asiakastilanteiksi voidaan laskea kohtaamiset tilaajan, käyttäjän ja kuntalaisen kanssa. Vaikka joidenkin tahojen mukaan, esimerkiksi Mazzucato (2023) ”Kansalainen ei ole mikään asiakas”, niin kansalaisten mielipiteet määrittelevät usein kuntasektorin toiminnan luonteen ja jopa olemassaolon. Valtaosa kohtaamisista asiakkaiden kanssa on rakentavia ja toimintaa tukevia mutta usein kohtaamiset voivat olla hyvinkin haasteellisia asiakastilanteita.

Pitkälle henkilöitynyt tilaaja / työnjohtaja kombinaatio voi aiheuttaa kitkatilanteita pelkästään persoonallisuuksista johtuen. Aina ei osata kohdata asioita asioina ja selvittää niitä, vaan tilanne saattaa personoitua. Koska Korjausrakentaminen-työyksikköä käytetään paljon epämääräisissä, nopeata reagointia vaativissa töissä, ei kaikista toimista ole ehditty selkeästi ja kirjallisesti sopia, joka saattaa aiheuttaa tulkintaepäselvyyksiä tilaajan ja työnjohdon välillä. Nämä tilanteet ratkeavat yleensä viimeistään esihenkilöiden käydessä läpi kyseistä tilannetta ja reilun pelin sääntöjä yhteisen pöydän ääressä.

Hyvinkin vaikeita tilanteita saattaa syntyä kolmannen tahon eli käyttäjän tai kuntalaisten kanssa. Työnjohdossa on tunne, että Staran / kunnan työntekijää voi syyttää lähes mistä tahansa ja hän on syyllinen niin kauan, kunnes todistaa syyttömyytensä. Esimerkiksi työyksikön rakennuspäällikölle on tullut selvitettäväksi lukuisia palautteita, joissa työntekijää syytetään asiattomasta käytöksestä liikenteessä tai muuten. Useissa, suurtakin selvitystyötä vaatineissa tapauksissa on ilmennyt, että vastapuolella on ollut merkillinen käsitys siitä, että kunnan työntekijää voi kohdella millä tavalla hyvänsä, koska tämä on kuntalaisen palveluksessa. Haasteelliseksi nämä tilanteet tekevät se, että ei välttämättä johdon taholta selvitetä asiaa, eikä tarvittaessa uskalleta puolustaa omiaan. Pelko julkisesta mielipiteestä ja

mahdollisesta some-kirjoittelusta on merkittävä. Näin jää työntekijällä tunne häntä kohdanneesta epäoikeudenmukaisuudesta.

4.3 Fyysiset kuormitustekijät

Selkeät, fyysiset kuormitustekijät Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa aiheutuvat lähinnä näytepäätyöskentelystä sekä istumatyöstä. Haitat näytepäätyöskentelystä ja varsinkin istumatyöstä ovat mittavia ja niiden vaikutusten vähentämiseen perehdytään kuormittavuutta vähentävien toimenpiteiden yhteydessä.

Fyysisiksi kuormitustekijöiksi voisi luonnehtia myös muista kuormitustekijöistä johtuvan unettomuuden. Unettomuus pitkälle kehittyneenä aiheuttaa merkittäviä fyysisiä ongelmia ja jopa kuolemaa. THL tutkimusprofessori Timo Partosen aikaisemmin mainitsema jopa 12% unettomuudesta kärsivistä työkäisistä tuntuu pitävän paikkansa myös Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa.

4.4 Tietotekniset kuormitustekijät eli teknostressi

Teknostressi on Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa merkittävä kuormitustekijä, samoin kuin kuntasektorilla yleisestikin. Käytössä on lukemattomia eri tietojärjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään tai keskeneräisiä järjestelmiä, joita kehitetään käytön yhteydessä. Kun joku järjestelmä on saatu kehitettyä ja toimimaan mahdollisesti tuotantoa palvelevana, on riski, että kilpailutusten myötä tai muista syistä johtuen, järjestelmä korvataan uudella. Ei myöskään ole tavatonta, että työntekijä on kuollut, jäänyt eläkkeelle tai vaihtanut työnantajaa kuukausia tai jopa vuotta aiemmin, kun järjestelmä kehoittaa laittamaan työntekijän työturva-, tulityö- tai jollekin muulle kurssille pätevyyden vanhetessa.

Keskeneräisten, kehitteillä olevien tietojärjestelmien käyttöä avaa hiukan artikkeli 15.3.2023 Innovaatiot lehdessä.

Todellinen kokeilu ympäristö, joka kattaa koko kaupungin.

Helsingin kaupunki tarjoaa houkuttelevan ympäristön uusien tuotteiden ja palveluiden testaamiseen. Bussiness Helsingin eli kaupunginkanslian elinkeino-osaston Testbed Helsinki -

toiminnassa hyödynnetään kaupunkiympäristöä, kaupungin palvelupisteitä ja infraa kehitys- ja kokeilu ympäristönä, jossa kaupunki, yritykset ja loppukäyttäjät voivat yhdessä kehittää uusia tarvelähtöisiä ratkaisuja. Testbed Helsingin kokeilualustatoiminnan keskeiset sisältöalueet ovat oppimisteknologia-ala, älyliikenne, rakennettu ympäristö, kiertotalous sekä terveys ja hyvinvointi. Kiertotalousklusteri keskittyy erityisesti rakentamisen kiertotalouden kehittämiseen. (Timonen, 2013, s.4)

Digitalisaation edetessä kiihtyvällä vauhdilla, myös Helsingin kaupunki haluaa pysyä kehityksen mukana. Tämä on tarpeellista ja välttämätöntä digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Artikkelissa mainittu ” voivat yhdessä kehittää uusia tarvelähtöisiä ratkaisuja” tarkoittaa valitettavasti usein sitä, että asianosaisilta ei kysytä haluavatko he osallistua kehittämiseen tai mihin hetkeen se sopisi, vaan se tulee työtehtävänä työtehtävien joukkoon ja vielä korkealla prioriteetilla. Kehittämisiä vetää usein tietotekniikkaan perehtyneet vetäjät, pääsääntöisesti konsultit, ymmärtämättä korjausrakentajien tai lääkäreiden työstä yhtään mitään. Tästä johtuen kehittämistyöhön edellytetään kyseisten ammattien osaajia. Jo artikkelin sanat testaaminen ja kokeiluympäristö kertovat paljon mistä on kyse. Yleensä kyse on siitä, että testataan ja kokeillaan erilaisia innovaatioita. Testaaminen, kokeileminen, innovointi on erinomaisia toimintoja mutta ei silloin, jos vain murto-osa päätyy toimivana järjestelmänä tuotannon tueksi, kun kaikki kokeilu- ja testiasteelle jääneet innovaatiot kuitenkin kuormittavat merkittävästi ei tietotekniikkaa ydintehtävänänsä tekeviä työntekijöitä. Seurauksena on usein väsymys ja vastarinta uusia järjestelmiä, toimiviakin, kohtaan.

Paljon julkisuuttakin saanut palkka- ja henkilöstötietojärjestelmä Sarastia otettiin Helsingin kaupungilla käyttöön 12.4.2022. Järjestelmässä haetaan lomina, ilmoitetaan poissaoloista, katsotaan palkkalaskelmia, päivitetään omia tietoja ja niin edelleen. Sarastian mukanaan tuomat ongelmat olivat merkittäviä, eikä niistä kokonaisuudessaan olla päästy vieläkään, vuosi käyttöönoton jälkeen, vaikka niitä ratkaisemaan on palkattu konsulttitoimisto usealla miljoonalla eurolla.

Uutinen Helsingin sanomista 22.7.2022: Helsingin kaupunki on maaliskuun jälkeen ostanut konsulttiyhtiö Deloitteelta tukea palkanmaksuongelmiin yli kahdella miljoonalla eurolla. (Tuomisto, 2023). Huhtikuussa 2023 tukea on ostettu jo yli neljällä miljoonalla eurolla.

Merkittävimpiä ongelmia järjestelmän käyttöönotossa käyttäjien kannalta oli täysin puutteellinen koulutus ja olematon siirtymäaika vanhasta järjestelmästä. Oletusarvoisesti kaikkien työntekijöiden tuli osata ja pystyä käyttämään Sarastiaa välittömästi käyttöönoton jälkeen. Useiden työntekijöiden puhelimet työyksikössä edellyttivät uusimista, sillä työntekijät käyttävät eri tietojärjestelmiä lähes pelkästään älypuhelimien kautta rakennustyön luonteen takia. Esihenkilöiden tehtävä on tilata työntekijöiden puhelimet ja varmistaa niiden käyttöönotto. Monelle työntekijälle Sarastia-järjestelmän käyttöönotto oli merkittävän haasteellista, osittain puutteellisen koulutuksen takia, jolloin työnjohto kuormittui käytön opettamisessa ja tarvittaessa työntekijän puolesta toimimisesta. Pelkästään palkkalaskelman tulkitseminen pitkälle kesään 2022 oli lähes mahdotonta. Laskelma oli niin haasteellinen, että siitä tehtiin tutkintapyyntö poliisille. Asia korjaantui, vaikkakin kuukausien viiveellä, sillä työsopimuslaki velvoittaa työnantajan toimittamaan selkeän ja luettavissa olevan palkkalaskelman. Moni koki erikoisena sen, että tällaista asiaa ei oltu otettu huomioon järjestelmää käyttöönotettaessa ja että ongelma sai jatkoa kuukausia.

12.4.2023 valmistuneen ulkoisen selvityksen (VALOR Partners Oy) mukaan yksi merkittävä syy oli, että uuden palkkajärjestelmän käyttöönotossa ja muutoksessa ei ollut tahoa, jolla olisi ollut vastuu, tarvittavat välineet ja valta viedä uudistus kokonaisvaltaisesti läpi. Lisäksi käyttöön otettaessa järjestelmä ei ollut valmis, mutta ei myöskään ollut edellytyksiä siirtää käyttöönottoa. Vuosi käyttöönoton jälkeen järjestelmässä on edelleen merkittäviä ongelmia ja virheitä, palkkoja on väärin, virheellisiä verotietoja, maksamattomia työeläkevakuutuksia ja niin edelleen. Esimerkiksi Korjausrakentaminen-työyksikön vuonna 2024 eläkkeelle jäävä työnjohtaja totesi merkittäviä puutteita työeläkemaksujen osalta vuodelta 2022. Erittäin raskaaksi asian tekee se, että ei voi luottaa siihen, että asiat omalta kohdalta korjaantuu, ellei niitä itse huomaa ja puutu niihin.

Sarastia-järjestelmä on selkeä ja räikeä esimerkki siitä mistä teknostressiä muodostuu. Käyttöön otetaan uusi järjestelmä, joka ei ole valmis eikä kokeiltu käytettävässä ympäristössä. Kehittäminen, virheiden korjaus ja sisäänajo vie määrättömästi energiaa ja resursseja käyttöönottovaiheessa, joka järjestelmän laajuudesta johtuen voi kestää jopa vuoden tai ylikin. Kun järjestelmään ja sen käyttöön on totuttu, korjattavissa olevat

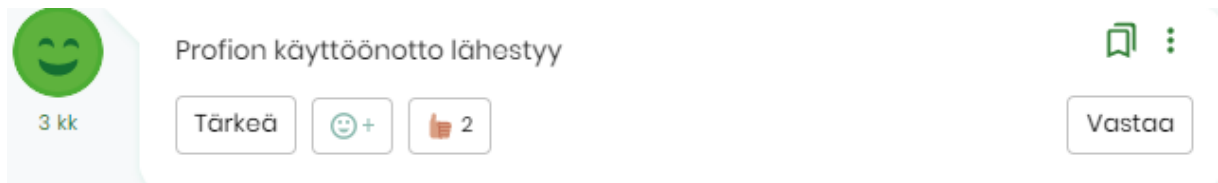
ongelmat korjattu, tulee siihen toimintaa muuttavia päivityksiä tai koko järjestelmä vaihtuu kilpailutusten myötä.

Työyksiköllä on käytössään Mobilenote tuntikirjausjärjestelmä, jonka kautta työntekijät syöttävät tehdyt tunnit kohdennettuna oikealle työlle. Työnjohtaja tarkastaa järjestelmän kautta tunnit ja lisää tarvittaessa työolosuhdelisät, jonka jälkeen projektipäälliköt tai rakennuspäällikkö hyväksyy tunnit. Järjestelmä toimii hyvin, vaikkakaan ei keskustele Sarastia-järjestelmän kanssa. Mikäli työntekijä on vapaalla tai koulutuksessa, tunnit laitetaan sekä Mobilnoteen että Sarastiaan, työnjohto tarkastaa molemmat järjestelmät päivittäin ja tekee vaadittavat toimet. Mobilenoten kehittämiseen siihen pisteeseen missä se on nyt, hyvinkin toimivana, meni alkupisteestä useampi vuosi. Nyt Korjausrakentaminen-työyksikössä on otettu 1.1.2023 alkaen käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä Profio360, jonka myötä Mobilenote poistuu käytöstä.

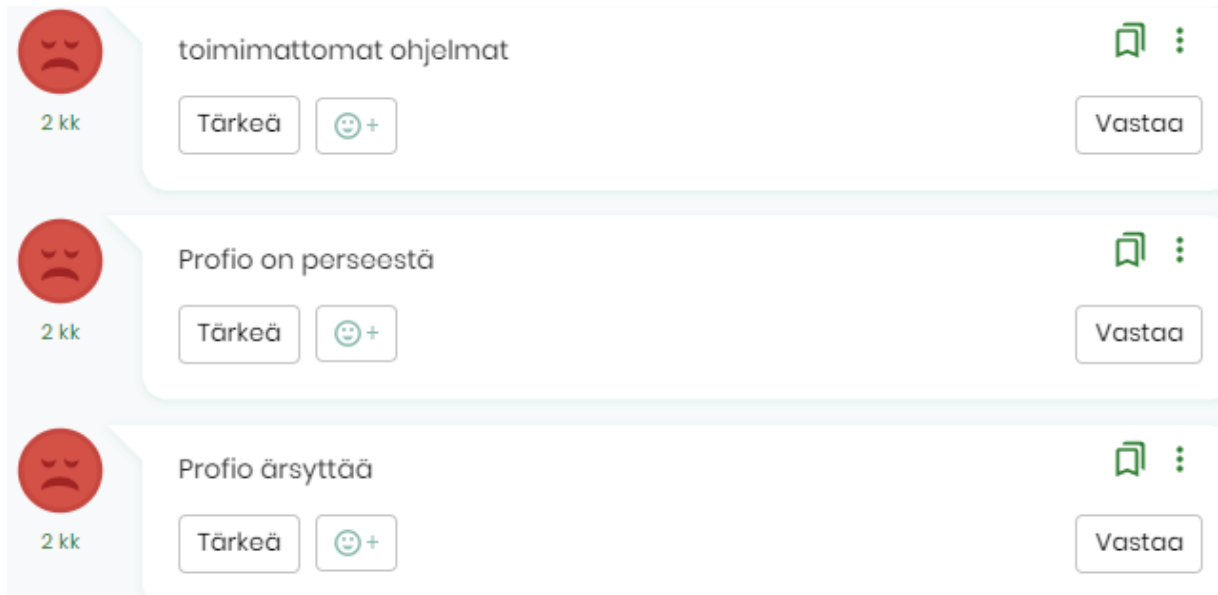
Profio360 toiminnanohjausjärjestelmä tulee käyttöön koko Rakennustekniikka-osastolle ja laajemminkin Starassa. Järjestelmän kehittäminen Korjausrakentaminen-työyksikköä palvelevaksi on kestänyt lähes kaksi vuotta ja vienyt merkittävästi projektipäälliköiden kapasiteettia. Käyttöönottaessa järjestelmä ei suinkaan ollut valmis, vaan merkittävä jatkokehittäminen ja ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen vasta alkoi. Kolme kuukautta käyttöönotosta järjestelmän lomakkeet ja tilaustoiminnot olivat puutteelliset, myyntilaskutus ei ollut vielä toiminnassa, järjestelmä toimi hitaasti, tuntikirjausjärjestelmän käyttöönotto lykkäytyi edelleen, kriittisiä bugeja ilmeni jatkuvasti ja niiden korjausten yhteydessä uusia. Tilanteen haasteellisuutta kuvaa hyvin myös se, että välitilinpäätökseen 30.6 mennessä, tulee olla kaikki työyksikön alkuvuoden työt, joita on noin 2500kpl arvoltaan 20-25M€, laskutettu. 1.4 mennessä ohjelman kautta ei ole pystytty laskuttamaan yhtään työtä ja vanha laskutusohjelma on poistunut käytöstä. Tämä tarkoittaa valtavaa lisäkuormitusta työnjohdolle laskutusten suhteen aikavälille toimiva ohjelma-välitilinpäätös.

STARA ketterä-kyselyn fiilari osuuteen tullut kommentti muutama viikko ennen käyttöönottoa ja kommentit muutama viikko käyttöönoton jälkeen kuvastavat tilannetta, vaikkakin otanta on pieni.

Kuva 4 Fiilari muutama viikko ennen profion käyttöönottoa



Kuva 5 Fiilari muutama viikko profion käyttöönoton jälkeen



Näiden mainittujen järjestelmien ja niiden ongelmien lisäksi työnjohdon käytössä ja kehityksen alla on suuri määrä muita järjestelmiä, joista osa toimii hyvin tuotannon tukena ja osa aiheuttaa merkittävää kuormitusta.

Ekonomisti Mariana Mazzucato peräänkuuluttaa virkamiesten vastuuta maasta riippumatta: Kasvaka a aikuisiksi ja ottakaa vastuu tekemisistänne. Ottakaa riskejä. Kyllä te osaatte. Älkää huutako koko ajan konsultteja apuun. Yhteisten asioiden hoitamiseen ei tarvita kalliita konsulttitoimistoja. Konsultit eivät osaa asioita välttämättä yhtään virkamiehiä paremmin. Hänen mukaansa julkista sektoria vaivaa heikko itsetuottamus. Itsevarmat konsulttiyhtiöt pumpaavat rahakkaita toimeksiantoja aroilta julkisen sektorin päättäjiltä. Konsulttipalvelut tietysti maksavat, mutta samalla ne luovat mielikuvan, että homma on annettu asiantuntijoille. Maineriski pienenee ja oma selusta tuntuu turvatulta. Mazzucaton mielestä julkisen puolen eri toimijoiden pitäisi uskaltaa olla asiantuntijoita omilla aloillaan. Asiantuntijuuteen kuuluu myös uuden kokeilu ja riskinotto. Riski kuitenkin pelottaa. Julkisen sektorin haukkuminen on jo valmiiksi median ja monien poliitikkojen mielipuhua. Siksi

päättäjille on helpompaa huutaa apuun konsulttipalveluita tarjoavia yhtiöitä. (Sipilä, 2023, ss.C14-16)

Tunne Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa on, että ohjelmistokehittäjillä ei ole kiirettä saada järjestelmiä valmiiksi. Syy siihen saattaa olla mahdollisessa tavassa laskuttaa tuntiperustaisesti tai aiemmin esille tulleessa riittävän vahvan vastuutahon puutteessa. Tämän lisäksi työnjohto laittaa työhön merkittävän panoksen, jonka jälkeen ohjelmiston / järjestelmän tarjonneella yhtiöllä on valmis, kehitetty versio, jota voi myydä eteenpäin.

5 Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdon työn kuormittavuutta vähentävät tekijät

Edellä mainittu mahdollinen uskalluksen puute voi vaikuttaa siihen kuinka paljon työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan. Panostuksella on kustannukset, jotka voidaan selkeästi osoittaa numeroilla, mutta hyötyjen euromäärää on vaikea osoittaa, joten panostus näkyy ”exelleissä” pelkkinä kustannuksina. Näin ollen saatetaan sortua vain minimoimaan kuormitustekijöitä ohjesääntöjen puitteissa ja jättää hyvinvoinnin kehittäminen vähemmälle huomiolle.

Valtaosa työhyvinvoinnin kehittämisestä keskittyy yhä työpahoinvoinnin ja kuormituksen vähentämiseen. Se on tärkeää, mutta samaan aikaan tarvitaan tekoja, jotka lisäävät työn imua ja työn voimavaroja. (Seppälä, 2022, s.1)

5.1 Organisaation tuki

Kaupunkiorganisaatioon kuuluva Stara on esimerkillisen hyvin hoitanut kuormituksen vähentämiseen ja niiden vaikutusten ehkäisemiseen tähtäävät toimet. Staralla on erittäin toimiva HR-yksikkö, joka tekee merkittävän tärkeätä työtä Työterveys Helsingin kanssa. Käytössä on muun muassa Varhaisen tuen malli. Varhaisella tuella tarkoitetaan kaikkia niitä työkykyjohtamisen tukitoimia, joilla edistetään työssä onnistumista ja työkykyisyyttä sekä ehkäistään työkyvyn heikkenemistä.

Organisaatio tukee hyvinvointia lukuisilla henkilöstölle suunnatuilla eduilla.

Henkilöstöliikunta tarjoaa monipuolisia liikkumisen mahdollisuuksia edulliseen hintaan, liikuntaneuvontaa, tapahtumia sekä kampanjointia omaehtoiseen liikkumiseen. Henkilöstö saa esimerkiksi 25% alennuksen kaikilta Helsingin liikuntapalveluiden kuntosaleilta. Useat uimahallit antavat alennusta kaupungin työntekijöille joko kertalipuista tai sarja- ja kausikorteista. Kaupunkipyörien kausimaksu on henkilöstöetu kaupungin työntekijöille. Kaikki kaupungin työntekijät, joilla on kaupungilla vähintään kuukauden mittainen työsuhde, voivat ottaa käyttöönsä kaupunkipyörät. Etu on myös kaupungin sijaisten ja kesätyöntekijöiden käytettävissä samoin ehdoin. Kaupunkipyörää voi käyttää sekä työasioiden hoitamiseen että vapaa-ajalla. Useat museot ja teatterit antavat alennusta kaupungin työntekijöille.

Kaupunki tarjoaa myös kertaluonteisen 200 euron liikunta- ja kulttuuriedun työntekijöilleen. Helsingin kaupunki haluaa edistää henkilöstön hyvinvointia ja pyrkii parantamaan kaupungin työnantajakuva tilanteessa, jossa useilla palvelutuotannon aloilla kärsitään työvoimapulasta ja jossa kaupungin maine luotettavana työnantajana on kärsinyt. Etu toteutetaan sähköisesti Epassin palveluna.

Kaupungilla on tarjolla henkilöstölleen kesäinen virkistyspaikka, Iso liluoto. Iso liluoto sijaitsee Vuosaaren edustalla Kallahdinselällä. Saareen voi tulla joko päiväretkelle tai useammaksi vuorokaudeksi vaikka perheen kanssa. Virkistyspaikkaa voivat varata kaikki kaupungilla vakinaisessa tai määräaikaisessa palvelussuhteessa olevat.

Havaittu organisaation tuki (HOT), joka tarkoittaa työntekijän käsitystä siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan, edellyttää virallisten sopimusten lisäksi työntekijää huomioonottavia asenteita ja tarvittaessa epävirallisia toimia työntekijän hyväksi. Kunnallisessa organisaatiossa virallinen puoli on äärettömän hyvin hoidettu. Kaikkeen löytyy sopimukset, ohjeet, ohjelmat ja niin edelleen. Epävirallisille toimille itse organisaatio ei anna juurikaan tilaa. Se edellyttää esihenkilön uskallusta ja itsensä likoon asettamista työntekijöiden hyväksi. Byrokratia on alun perin luotu palvelemaan ihmistä. Säännöt ja ohjeet on luotu, jotta pystytään palvelemaan suurempaa määrää ihmisiä / työntekijöitä tasavertaisesti ja hyvin. Kunnallisessa organisaatiossa säännöistä ja ohjeista tulee usein itsetarkoitus, joita palvellaan, näkemättä ihmistä niiden

takana. Näin ollen itse organisaatio ei taivu tuottamaan tunnetta, että juuri sinun työpanoksesi ja hyvinvointisi on tärkeä.

5.2 Esihenkilötyö

Työn imua on mahdollista kokea, kun esihenkilöt ja johto antavat tilaa sekä erillisyydelle että yhteydelle. On hyvä, että esihenkilöt valmentavat ja tukevat tarvittaessa ja osoittavat suunnan. Sen lisäksi on hyvä, että johto osaa vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Tämä on työyhteisöä palvelevaa johtamista.

Vuonna 2020 tehtiin Rakennustekniikka-osaston yksikönjohtajan päätös valmentavan johtamisen koulutuksesta kaikille Rakennustekniikan esihenkilöille. Lähtötilanteessa pohdittiin ja kirjattiin ylös minkälaista muutosta Rakennustekniikan johtamiskulttuuriin halutaan.

- Johtamisen tulee olla valmentavaa ja kannustavaa
- Lisätään avointa yhteistyötä osaston yksiköiden kesken
 - Yhteistä tekemistä ja tilaisuuksia
 - Osaamisen parempi hyödyntäminen
 - Johdon jalkautuminen enemmän henkilöstön pariin
 - Enemmän ja avoimempaa vuorovaikutusta, viestintää ja tiedonjakoa
- Henkilöstön parempi liikkuvuus
- Selkeät tavoitteet jokaiselle organisaatiotasolle
- Hierarkian minimointi
- Selkeämpää päätöksentekoa
- Sovittujen asioiden käytäntöön vienti / toimeenpano
 - Vastuhenkilö(t), aikataulut, seuranta, reagointi

Seuraavaksi määriteltiin mitä johtamiskulttuurin kehittämällä halutaan saavuttaa

- Toiminnan yhtenäistäminen
- Resurssien yhteiskäytön parantaminen
- Rakennustekniikka puhalttaa enemmän yhteen hiileen
- Tehokkuuden ja tuloksen parantaminen paremman yhteistyön kautta

- Asiakkaalle ja kaupunkilaiselle parempi tuote / palvelu
- Työn kannustavuus ja palkitsevuus
 - Parempi työpaikka jokaiselle
 - Alansa halutuin työnantaja (STARA visio)
 - Maailman toimivin kaupunki (Helsinki visio)

Lopuksi mietittiin miten halutun muutoksen tulee näkyä käytännössä jokaisen esihenkilön työskentelyssä.

- Haluna tehdä yhteistyötä Rakennustekniikan ja Staran sisällä
- Lisääntyneenä kanssakäyntinä ja yhteistyönä muiden osastojen kanssa
- Lisääntyneenä vuorovaikutuksena ja kohtaamisena omien alaisten ja henkilöstön kanssa
- Lisääntyneinä käynteinä työmailla
- Kalentereissa etukäteen varattuina aikoina keskusteluille ja työmaakäynneille
- Yhtenäisempänä johtamiskulttuurina –parempana sitoutumisena
- Esihenkilötyön selkeämpänä ja yhtenäisempänä toimintamallina ja ohjeistuksena
- Esihenkilötyön tehtävien yleiskuvauksena käytännön tasolla
- Omalla esimerkillä johtamisena

Valmentavan johtamisen koulutuksen myötä on luotu uusi perehdytysaineisto uusille esihenkilöille, josta selviää esihenkilötyön yleiskuvaus. Edelleenkin Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa ei ole käytössä selkeää työnkuvaa, joka priorisoi tehtävät.

Valmentavan johtamisen koulutuksen anti on monelta osin hyvä ja parantaa toteutuessaan työnjohdon työhyvinvointia. Keskeinen anti on toimintojen yhtenäistämisen lisäksi kohtaamisten lisääntyminen, joka selkeästi viestii esihenkilön kiinnostuksesta alaistensa hyvinvointiin. Valmentavaa johtamista ei vielä olla saatu kaikilta osin tehokkaasti käytännön tasolle, mutta työ jatkuu ja tulosten suhteen ollaan toiveikkaita.

5.3 Vastuu omasta työstä

Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohtajilla ja projektipäälliköillä on merkittävän laaja työnkuva ja suuri työn määrä. Selkeän työnkuvan puuttuessa on mahdollisuus melko laajasti

tuunata omaa tapaansa tehdä työtä. Hyvin nopeasti työnjohtoon tultaessa vastuut ja vapaus kasvavat. Tämä antaa vahvan mahdollisuuden laajentavaan työn tuunaamiseen, jolla tarkoitetaan sosiaalisten voimavarojen vahvistamista sekä uusien haasteiden pariin hakeutumista. Mahdollisuudet päästä käyttämään osaamistaan uusilla tavoilla ja oppia uutta sekä projektien, että vuorovaikutusten suhteen ovat valtavat, johtuen korjausrakentamisen luonteesta, samanlaisia projekteja ei ole vaan kaikissa on omat erikoispiirteensä. Sosiaalisella puolella on vuorovaikutuskenttä, johon kuuluu lukematon määrä ihmisiä, esihenkilöitä, kolleegoja, alaisia, urakoitsijoita, tilaajia, valvoja, käyttäjiä, kuntalaisia ja niin edelleen. Työnjohdolla on laaja vapaus muokata työtään näillä sektoreilla.

Korjausrakentaminen-työyksikön kulttuuri on laajentavan työn tuunaamisen suhteen hyvin haasteellinen. Perinteenä on ollut, että kaikki työt otetaan vastaan ja tehdään mukisematta. Tämä on toiminut silloin, kun työyksikkö ja työt ovat olleet selkeästi pienempiä ja niitä on ollut selkeästi vähemmän. Laajentava työn tuunaaminen lisää kokemusta työn monipuolisuudesta, mutta valtava työmäärä rapauttaa tuunaamisen myönteisiä vaikutuksia ja altistaa työuupumukselle myös Korjausrakentaminen-työyksikössä. Supistavaa työn tuunaamista ei työnjohdon keskuudessa juurikaan käytetä. Supistava työn tuunaaminen rajaisi pois työn kuormittavia piirteitä. Lisäksi työn tuunaamisen hyötyjä heikentää työn estevaatimukset, joita aiheuttaa eri tahojen ristiriitaiset vaatimukset ja nimenomaan kunnallisen organisaation sääntöjen ja toimintatapojen kankeus, jotka vaikeuttavat työn tekemistä.

Työnjohdolla on kuitenkin mahdollisuus ja velvollisuus rajata työmääränsä itselle sopivaksi. Ne, jotka osaavat sen kohtuudella tehdä ja keskittyvät niihin työnsä tuunaamisen piirteisiin, joihin voivat vaikuttaa, kokevat merkittävääkin työn imua.

5.4 TYHY-Pilotit

Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa oli pilottikokeiluna TYHY-käytäntö 1.1.-30.6.2021. Työnjohto käytti omaa aikaansa työtehtäviin viikonloppuisin ja iltaisin lukemalla sähköposteja, lähettämällä viestejä, valmistelemalla seuraavaa päivää ja niin edelleen. Tästä kompensationsa tarjottiin mahdollisuus käyttää työaika kaksi kertaa kaksi tuntia viikossa liikuntaharrastukseen. Tällöin työnjohtaja / projektipäällikkö ilmoitti työnjohdon

viestikanavalla esimerkiksi ” TYHY-uinti Mäkelänrinteen uimahallissa klo. 10:00-12:00”.

Viestin tarkoitus oli kertoa muulle työnjohdolle, että tänä aikana henkilö ei ole tavoitettavissa. Lisäksi viestissä oleva sijainti ja toiminta kertoi rakennuspäällikölle missä ja mitä TYHY aikana tapahtui. Rakennuspäällikkö teki pistoluonteisia tarkastuksia kohteisiin varmistuen, että mahdollisuutta ei väärinkäytetä. Ehto TYHY: lle oli myös sen liikuntapainotteisuus. Ajatus oli saada katko hetkiä työntekoon ja terveysvaikutteista liikuntaa istumatyön tueksi. Lisäksi tarkoitus oli suoda mahdollisuus liikunnalle ilman, että se olisi pois perheen yhteisestä ajasta. Kokeilu oli menestys ja sai erittäin positiivista palautetta työhyvinvoinnin ja työtehon parantumisesta. Kokeilu päättyi johdon ilmoittaessa käytännön olevan eriarvoistava suhteessa muihin Staran työntekijöihin, joilla ei vastaavaa mahdollisuutta ollut.

Toinen, käynnissä oleva, pilottikokeilu on työnjohdon toimistokäyttöön hankitut kävelymatot. Kokeilu on alussa ja hankittuna on muutama kävelymatto, joita kierrätetään toimistoissa. Kävelymatto mahdollistaa sähköisen, nostettavan työpöydän kanssa näyttöpäätetyöskentelyn kävellen. Pelkkä nostopöytä antaa mahdollisuuden seisomatyöskentelyyn, mutta asento jää usein staattiseksi ja yksipuoliseksi. Kävelymaton kanssa käyttäjät kertovat 10:kin tuhannen askelmääristä päivittäin. Kerrotaan myös pitkäaikaisten selkäkipujen poistuneen ja pysyvän poissa kävelymattoa säännöllisesti käytettäessä. Tilannetta seurataan ja terveysvaikutusten oletetaan olevan suuria.

Kyseiset kokeilut ovat osaltaan lisänneet työnimua ja tunnetta, että työnantaja välittää tekijöistään. Ongelmaksi usein muodostuu kunnallinen organisaatiokulttuuri, jossa edellytetään samaa mahdollisuutta kaikille Helsingin kaupungin työntekijöille. Ja, kun kokeilun kustannukset voidaan laskea mutta ei selkeätä euromääräistä hyötyä, saattavat hyvätkin kokeilut kuivua siihen.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön edetessä alkoivat tutkimuskysymykset ja vastaukset niihin aukeamaan tavalla, jota ei osannut ennakoida työn alussa. Ongelmat pohjautuvat kunnalliseen organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kuormitustekijät ovat hyvin samankaltaisia läpi koko laajan kuntasektorin. Ongelmat muodostuvat ja kasaantuvat

usein epäselvistä vastuista ja – työnkuvista. Lähes kaikkiin toimintoihin löytyy kaupunki-, Stara-, osasto ja yksikkökohtaisia määräyksiä ja ohjeita, jotka on erittäin hankalasti löydettävissä. Toisaalta käytössä on keinoja työn kuormittavuuden vähentämiseen ja työn imun lisäämiseen. Tämä edellyttää usein esihenkilöiden uskallusta ja vastuunottoa alaistensa työhyvinvoinnista.

6.1 Merkittävimmät työn kuormittavuutta ja kuormituksen kokemista lisäävät tekijät Korjausrakennus-työyksikön työnjohdossa

6.1.1 Selkeän työnkuvan puuttuminen

Selkeän työnkuvan puuttuminen jättää liian usein töiden tärkeysjärjestyksestä päättämisen työnjohtajan / projektipäällikön harteille. Omaa työntekemisen tärkeysjärjestystä voi muuttaa oman mielen mukaan. Joku kokee asiakkaan kanssa asioinnin ja aina tavoitettavissa olemisen tärkeäksi, toinen alaisten kanssa asioinnin, joku suunnitelmien ja muiden dokumenttien tuottamisen ja niin edelleen. Kaikki työt, joita on lukematon määrä, kuuluu työtehtäviin. Jokainen pyrkii tekemään omien mieltymystensä ja ymmärryksensä mukaan aikataulun päivälle, viikolle ja niin edelleen. Lisäkuormitusta aiheuttaa valtavan organisaation eri tahojen ja esihenkilöiden mahdollisesti äkillisestikin ilmaantuvat ristiriitaiset vaatimukset, jotka laittavat aikataulut uusiksi. Vaatimusten liitteenä on usein sanat ”tämä tehtävä on tärkeä, täytyy priorisoida.” Priorisointi kuitenkin jää työntekijälle ja usein tulee palautetta, tai muodostuu kiire tehtävistä, jotka ovat jääneet tekemättä. Kukaan tai mikään taho ei ota vastuuta siitä mitä aiheutuu priorisoitavan tehtävän takia tekemättömiksi jääneistä töistä. Tunnollisuuden tasosta riippuen pyritään tekemään mahdollisimman paljon sirpaleisen työnkuvan töistä, priorisoitavat tehtävät mukaan lukien. Kuormitus kasvaa riittämättömydentunteen lisääntyessä. Voimavaraksi tarkoitettu mahdollisuus työn tuunaamiseen kasvattaa vastuita ja tehtäväkenttää lisäten kuormitusta.

6.1.2 Teknostressi

Teknostressi ja varsinkin tutkimusajankohtana profio360 toiminnaohjausjärjestelmän käyttöönotto 1.1.2023 aiheutti merkittävää kuormitusta Korjausrakentaminen-työyksikön työnjohdossa. Järjestelmä oli 1.4 toiminnoiltaan vielä täysin vajaa ja edellytti jatkuvaa

kehittämistä ja kokeilua sekä hankaloitti päivittäisten toimintojen suorittamista. Järjestelmää kehittävän yrityksen toiminta ja panostus kehitystyöhön koettiin täysin riittämättömäksi. Tämän lisäksi kuormitusta aiheuttaa useat muut suuremmat ja pienemmät tietojärjestelmiin liittyvät haasteet kuten lukuisten eri järjestelmien välinen tiedonsiirron toimimattomuus, joka lisää merkittävästi manuaalisen työn määrää.

6.1.3 Epäselvät vastuut ja vastuutahot

Sarastia palkkajärjestelmän käyttöönoton vaikeuksien yksi merkittävimmistä syistä, selkeän vastuutahon puuttuminen, on laaja ongelma kunnallisella sektorilla. Tärkeille toiminnoille on harvoin selkeät vastuutahot, henkilöt, joiden puoleen voisi kääntyä ja jotka kantavat vastuun ongelmien ilmetessä. Tuotannon toiminnan kannalta tärkeä asia voi seistä hallinnossa, talouspalvelukeskuksessa, ICT:ssä ja niin edelleen. Ainoa tapa asioida kyseisen tahon kanssa saattaa olla järjestelmä, joka ei anna mahdollisuutta asioida ihmisen kanssa. Selkeiden vastuutusten puuttuminen heijastuu laajasti eri toimintoihin. Kuten Helsingin kaupungin apulaispormestari Nasima Razmayar mainitsee Helsingin sanomien 20.4.2023 artikkelissa: ”Helsingissä kukaan ei lopulta kannata vastuuta”.

6.1.4 Koulutukset, kehitysprojektit ja kyselyt

Jatkuvat eri tahojen järjestämät koulutukset, kehitysprojektit ja kyselyt koettiin osaltaan kuormittaviksi. Näiden tuottama ähky nostattaa vastarintaa hyviä ja toimiviakin kohtaan. Kaikki kyselyt ja koulutukset tulevat annettuina ja annettuina ajankohtina, aiheuttaen edellämäinittua priorisointikuormitusta. Yksi mainittava ja merkittävä koulutus on valmentavan johtamisen koulutus. Koulutus on tärkeä ja tähtää toivottuun esihenkilötyöskentelyn yhtenäistämiseen, mutta sen hyödyllisyyden markkinointi edellytti vahvaa panostusta ylemmiltä esihenkilöiltä ja kaikkien esihenkilöiden ottamista mukaan koulutuksen valmisteluun. Mikäli koulutus tulee vain annettuna, pakollisena ilman positiivista markkinointia, jää sen anti mitättömäksi tai kääntyy jopa itseään vastaan. Kehitysprojekteja on useita ja ongelmaksi muodostuu projektit, joita ei saateta loppuun. Tällöin kuormitusta syntyy ilman tarkoituksen mukaista lopputulosta. Kyselyitä tulee lukuisilta eri tahoilta ja usein niiden tärkeyden arviointi jää, kuten niin monen muunkin

toiminnon kohdalla, työnjohdon vastuulle. Jälkikäteen saattaa tulla työyksikölle moitetta alhaisesta vastausprosentista.

6.2 Merkittävimmät työn kuormittavuutta ja kuormituksen kokemista vähentävät tekijät Korjausrakennus-työyksikön työnjohdossa

6.2.1 Yhteisöllisyys

Etätyökäytännön poistuttua ja yhteisten tapaamisten lisääntyttyä, yhteisöllisyys on alkanut elpyä. Kokemus avunsaannista ja tukiverkoston olemassaolosta helpottaa kuormittavuuden kokemista ja antaa luottamusta ongelmien ratkaisuun.

6.2.2 Esihenkilötyö

Esihenkilötyöskentely koettiin kannustavaksi työyhteisöä palvelevaksi johtamiseksi, joka antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Valmentavan johtamisen koulutukselta odotetaan esihenkilötyöskentelyn yhtenäistämistä ja selkeämpää vastuunkantoa. Mahdollisuus oman työn tuunaamiseen motivoi mutta toisaalta laajentavaan, työmäärää lisäävään tuunaamiseen toivottiin esihenkilön vastuullista puuttumista.

6.2.3 TYHY-Käytännöt

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen lisäämiseen tähtäävät TYHY-pilotit, sekä niiden yhteinen suunnittelu, koettiin tukena ja välittämisenä, joka lisää työn imua. Kokeilujen toivottiin jatkuvan ja toimivien toivottiin päätyvän käytännöiksi.

7 Toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen perusteella merkittävimäksi toimenpiteeksi nousee mahdollisimman tarkan työnkuvan määrittäminen. Onnistuessaan tämä ratkaisee useita kuormitusta lisääviä ongelmia. Työnkuvauksen tulisi olla matriisimainen, josta selviää eri tehtävät, niiden tärkeys, toistuvuus ja vastuut. Jos noudattaa annettua järjestelmää, työnjohdolla tulee olla tunne,

että ilmaantuneista vaikeuksista vastaa myös joku nimetty henkilö hänen itsensä lisäksi. Työyksikön vetäjän, rakennuspäällikön, tulee varmistaa, seurata ja kantaa vastuu toimenpiteiden onnistumisesta.

Valmentavan johtamisen koulutusta tulee jatkaa ja toimenpiteiden seurannan tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. Tämä parantaa esihenkilön toimintavalmiuksia ja poistaa eriarvoisuutta ja sen kokemista. Ihmisten ja osaamisen johtamiselle täytyy löytyä riittävä arvo ja aika työnkuvauksessa. Jokaisella työntekijällä kaikilla tasoilla tulisi olla tieto ja tunne, että hänen edustamansa organisaatio arvostaa häntä ja hänen panostaan.

Hyväksi koettuja työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä kokeiluja tulee jatkaa organisaation asettamissa rajoissa. Ajatuksia ja ideoita kokeiltavista keinoista on hyvä kerätä järjestelmällisesti ja keskustella niistä yhteisesti esimerkiksi kerran kuukaudessa pidettävässä työyksikön TUKO-kokouksessa. Toteutuskelpoiset, kannatusta saaneet ideat testataan ja päätetään jatkotoimenpiteistä.

Kaikille toimenpiteiksi muodostuville ehdotuksille tulee asettaa vastuuhenkilöt, aikataulut ja seurantasuunnitelma. Kaikissa tapauksissa täytyy löytyä vastuuhenkilö, ihminen, jonka puoleen kääntyä ja joka kantaa vastuun. Vastuutaho ei voi olla organisaatio, järjestelmä tai joku muu.

Lähteet

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. (2022). *Terveellinen työ – työn keventämisen keinot käyttöön! 2020-2022* [Tietoa aiheesta].

[Miksi tärkeää? | Healthy Workplaces LIGHTEN THE LOAD 2020-22 \(healthy-workplaces.eu\)](https://www.healthy-workplaces.eu/)

European Agency for Safety and Health at Work. (2019). *Work-related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU*.

[Work-related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](https://osha.europa.eu/en/work-related-musculoskeletal-disorders-prevalence-costs-and-demographics-in-the-eu)

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

[9789522618276-TTL tyonimu.pdf \(julkari.fi\)](https://www.tyoterveyslaitos.fi/tyonimu)

Helsingin kaupunki. (2019). 2. *Toimitilakanta*. Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia.

<https://www.hel.fi/static/helsinki/valtuustoseminaari-2019/kiinteistostrategia.pdf>

Kaltainen, J. (2021). Työtä tuunaamalla työstä entistä enemmän hyvinvointia-miten varmistaa tuunauksen hyvät vaikutukset. *Vaikutuksessa-media*.

[9789522618276-TTL tyonimu.pdf \(julkari.fi\)Työtä tuunaamalla työstä entistä enemmän hyvinvointia – miten varmistaa tuunauksen hyvät vaikutukset? - Suomen sosiaalipsykologit ry.](https://www.tyoterveyslaitos.fi/tyota-tuunaamalla-tyosta-entista-enemmän-hyvinvointia-miten-varmistaa-tuunauksen-hyvät-vaikutukset)

Kuokkanen, V. (27.2.2023). Nuorten työuupumus uhkaa jo. *Helsingin sanomat*, A24.

Lääkärit stressaantuvat toimimattomien tietojärjestelmien takia. (24.10.2017). *Aamuset*.

[Lääkärit stressaantuvat toimimattomien tietojärjestelmien takia - Uutiset - Aamuset](https://www.aamuset.fi/laakarit-stressaantuvat-toimimattomien-tietojarjestelmien-takia)

Mielenihmeet. (22.12.2022). *Mitä teknostressi on ?*

[Teknostressi: teknologian väärinkäytön seuraukset - Mielen Ihmeet](https://www.mielenihmeet.fi/teknostressi)

Momentive. (2023). *Mikä on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero ?*

[Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ymmärtäminen | SurveyMonkey](https://www.surveymonkey.com/laadullisen-ja-maaraallisen-tutkimuksen-ymmartaminen)

Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn*. WSOYpro.

OAJ. (2020). *Työkuormitus*. Työelämäopas

<https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyohyvinvointi/tyokuormitus/>

Oikeusministeriö. (2023). *Työolot ja työsyRJintä*.

[TyösyRJintä - Yhdenvertaisuus](#)

Partonen, T. (6.7.2022). Unettomuudesta kärsivien määrä kasvoi. *Helsingin sanomat*, A9.

Proakatemia. (2017). *Tutkimusmenetelmät / Soluessee*.

[Tutkimusmenetelmät / soluessee – Proakatemian esseepankki](#)

Rakentaja PRO. (2022). *Mitä nykypäivän työmaan johtamiselta vaaditaan ja miten vastata tulevaisuuden tarpeisiin ? Kaupallinen yhteistyö TTS Työtehoseura Julkaistu 13.10.2020 Päivitetty 4.8.2022.*

[Rakennustyömaiden päälliköiden muuttuvat vaatimukset \(rakentaja.pro\)](#)

Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. Tutkimus julkaisu.

Organizational Dynamics 46, s.120—132.

[Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout \(wilmarschaufeli.nl\)](#)

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., Haapakoski, K. (2019). *Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat, YHTEISKUNTAPOLITIIKKA 84 (2019):3*

[YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf \(julkari.fi\)](#)

Sipilä, A (2023). Turhaan konsulttien pauloissa. *HS VISIO, 2 vuosikerta*, C14-16.

Tiilikainen, A. (2019). *Psykososiaalinen kuormitus ja sen ilmeneminen [opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu]*.

[Tiilikainen Anni.pdf \(theseus.fi\)](#)

Timonen, V (2013). Todellinen kokeiluympäristö, joka kattaa koko kaupungin. *Innovaatiot, Content House*. S.4

Tuomisto, S (2023). Helsinki yrittää ratkoa palkkasotkuaan: konsulttiyhtiölle yli kaksi miljoonaa euroa. *Helsingin sanomat, digilehti*.

[Helsinki yrittää ratkoa palkkasotkuaan: konsulttiyhtiölle yli kaksi miljoonaa euroa - Kaupunki | HS.fi](#)

Tutkijan ABC. (2015). *Määrällinen tutkimus, Laadullinen tutkimus* [kuva]

[Tutkijan ABC | RajatOn-oppimateriaali \(wordpress.com\)](#)

Työn imu on työpaikalla kuin kultakimpale-työssä on mahdollista voida hyvin. (6.9.2022).

Verkkolehti työpiste. Työterveyslaitos.

[Työn imu on työpaikalla kuin kultakimpale – työssä on mahdollista voida hyvin | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työsuojelu. (15.10.2021). *Haitallisen työkuormituksen vähentäminen*. Työsuojeluhallinto.

[Haitallisen työkuormituksen vähentäminen - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto](#)

Työsuojelu. (2023). *Päätoteuttajan vastuut*.

[Rakennushanke - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto](#)

Työterveyslaitos. (n.d.). *Työn imua työtä tuunaamalla*. Verkkovalmennus.

[Työn imua työtä tuunaamalla -verkkovalmennus | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät*.

[Psykososiaalinen kuormitus - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

https://ttk.fi/tyoturvaluus ja tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#73d5fda3

Työturvallisuuslaki 738/2002

[Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

[Henkinen kuormitus | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä*. PS-KUSTANNUS.

Vuosmaa, S., Blomqvist, K. & Vanhala, M. (2019). Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa.

Journal, Artikkelit 2 / 2019.

[97991-Artikkelin teksti-166649-1-10-20200908.pdf](#)

Liite 1: Liitteen otsikko

Liite 2: Liitteen otsikko