Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), SOTE- palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2023

Anniina Saarinen

ESIHENKILÖIDEN KOKEMA PSYKOSOSIAALINEN TYÖN KUORMITTAVUUS SOTE-PALVELUISSA

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), SOTE- palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2023 | 85 sivua, 19 liitesivua

Anniina Saarinen

Esihenkilöiden kokema psykososiaalinen työn kuormittavuus sote-palveluissa

Monipuolistuvan työelämän jatkuvat muutokset, kuten pitkittynyt koronapandemia, hyvinvointialueuudistus ja työvoiman saatavuuden haasteet ovat lisänneet psykososiaalista työn kuormittavuutta työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysalan kuormittavuuden on todettu lisääntyneen ja esihenkilötyön kuormitustekijöiden tunnistamisessa on havaittu puutteita. Sosiaali- ja terveydenhuollossa esihenkilön työmäärä on suuri, työssä ilmaantuu jatkuvasti keskeytyksiä ja esimiehelle kohdistuu velvoitetta tai odotuksia olla aina tavoitettavissa. Esihenkilötyön kuormituksen hallintaan panostamalla pystytään vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin.

Tässä opinnäytetyössä kerättiin tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin aluehallintoviraston (AVI) työsuojelun kehittämällä ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” –kyselylomakkeella. Lomakkeelle lisättiin avoin kysymys, jonka avulla kartoitettiin esihenkilöiden kokemusta siitä, miten työnantaja voisi keventää työn psykososiaalista kuormittavuutta työssä jaksamisen tukemiseksi.

Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt kokevat keskimäärin melko usein haitallista työn psykososiaalista kuormitusta usean eri asian tekemisestä samanaikaisesti, työn tekemisen jatkuvasta keskeytymisestä ja työn suuresta vastuullisuudesta. Lisäksi erityisesti keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt kokevat melko usein kuormitusta liiallisesta tietomäärästä tai hallitsemattomasta tietotulvasta sekä liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden, kun taas lähiesihenkilöt kokevat kuormittuneisuutta ongelmista työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Esihenkilöiden työssä jaksamista voidaan tukea paremmalla työnhallinnalla sekä oman esihenkilön ja kollegojen antamalla sosiaalisella tuella. Työmäärän ja jatkuvan tietotulvan tulisi olla hallittavissa olevaa, työn- ja tehtävänkuvien selkeitä ja viestinnän onnistunutta. Kollegiaaliselle vertaistuelle ja keskusteluille tulisi osoittaa riittävästi aikaa. Esihenkilöiden työssäjaksamista voidaan tukea säännöllisellä tyhy- ja tykytoiminnalla, työnohjauksella sekä koulutuksilla. Myös palkkauksen tulisi olla kohtuullinen suhteessa työn vaativuuteen ja henkilöstöresurssien saatavuus ja osaaminen riittävää. Selkeillä etätyöpäivillä ja kokouksettomilla päivillä mahdollistetaan esihenkilöiden keskittymistä vaativien työtehtävien suorittaminen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan kohdeorganisaatiossa toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työssä jaksamista tukevia toimia. Lisäksi opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja voidaan hyödyntää laajemmalla alueella, kun suunnitellaan esihenkilöiden työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointi- ja seurantamenetelmien käyttöönottoa.

Asiasanat: Esihenkilötyö, psykososiaalinen työkuormitus, työssä jaksaminen, työuupumus

Bachelor’s / Master’s Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of health and social services and business

2023| 85 pages, 19 appendices

Anniina Saarinen

Psychosocial stress at work experienced by managers in health and social services

The constant changes of an increasingly versatile working life, including the prolonged coronavirus pandemic, the health and social services reform and challenges related to the availability of workforce have increased psychosocial stress at work in workplaces. Stress has been found to have increased in the social and healthcare sector and shortcomings have been observed in the identification of stress factors related to managerial work. In health and social services, managers’ workloads are high, interruptions are constant and managers are obligated or expected to be always available. Investing in the management of stress associated with managerial work can affect the well-being of the entire work community.

In this study, data were collected on psychosocial stress at work experienced by managers in health and social services in Uusikaupunki, Finland. The study was carried out as a qualitative case study and the data were collected using the “Psychosocial stress factors at work” questionnaire developed by the Regional State Administrative Agency’s Occupational Health and Safety Services. An open question was added to the survey to examine the managers’ experience of how their employer could alleviate the psychosocial stress to support coping at work.

Based on the results of this study, on average, managers are somewhat often exposed to harmful psychosocial stress at work due to multitasking, constant interruptions of work and a high level of responsibility at work. Moreover, the managers working in middle and upper management in particular somewhat often experience stress caused by excessive information or unmanageable information flood as well as the excessive workload in relation to their working hours; meanwhile, immediate managers experience stress related to problems occurring in cooperation and interactions between employees.

Managers’ coping at work can be supported with better work management and social support provided by the manager’s superior and colleagues. Workloads and the constant flood of information should be manageable, job and task descriptions should be clear, and communication should be successful. Enough time should be allocated to collegial peer support and discussions. Managers’ coping at work can be supported by regular activities that support well-being and coping at work, work supervision and training. Salaries should also correspond to the level of difficulty of work and the availability of human resources and employee competence should be at a sufficient level. Clearly indicated remote work days and days without meetings allow managers to focus on performing their tasks that require a high level of concentration.

The results of the study can be utilised in planning measures that support the coping at work of health and social services managers working in the client organisation. The observations made in this study can also be applied more broadly when planning the implementation of methods for the assessment and monitoring of the psychosocial stress factors in the work of managers.

Keywords: Managerial work, psychosocial stress at work, coping at work, job burnout

Sisältö

1 Johdanto **7**

2 Opinnäytetyön lähtökohdat **9**

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet 11

2.2 Tutkimuskysymykset 11

3 Esihenkilötyö sosiaali- ja terveyspalveluissa **12**

3.1 Esihenkilön johtamisosaaminen 14

3.2 Esihenkilön johtamisosaamisen kehittäminen 16

4 Psykososiaalinen työkuormitus **18**

4.1 Työssä jaksaminen 21

4.1.1 Terveyttä heikentävä työkuormitus altistaa työuupumukselle 22

4.1.2 Työssä jaksamista tukevat voimavaratekijät 23

4.2 Psykososiaalinen työkuormitus sote- palveluiden esihenkilötyössä 26

4.2.1 Ajankohtaiset haasteet sote-palveluiden esihenkilötyössä 29

4.2.2 Sote-palveluiden esihenkilön alttius työuupumukselle 30

4.2.3 Resilienssi ja työssä jatkamisen aikeet 32

5 Tutkimusmenetelmä **33**

5.1 Tutkimuksen kohdejoukko 34

5.2 Tutkimuksen rajaaminen 35

5.3 Kyselytutkimus 36

5.4 Webropol -kyselyn toteuttaminen 37

5.5 Aineiston analysointi 39

6 Empiiriset tulokset ja tulosten analysointi **41**

6.1 Työn järjestelyihin liittyvä kuormittuneisuus 42

6.2 Työn sisältöön liittyvä kuormittuneisuus 44

6.3 Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormittuneisuus 47

6.4 Esihenkilöiden terveyttä heikentävä työkuormitus 50

6.5 Esihenkilöiden työssä jaksamisen tukeminen 53

6.6 Lyhyt yhteenveto tuloksista 56

7 Tulosten laadullinen analyysi 59

8 Johtopäätökset 64
8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 68
8.2 Jatkokehittämisideat 70
8.3 Lopuksi 72

Lähteet 75

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkimuksesta (saatekirje)
Liite 2. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely esihenkilöille
Liite 3. Valintakysymysten (1-24) vastaukset kuvioina

Kuvat

Kuva 1. Johtamisosaamisen osa-alueet (Zitting ym. 2019, 382). 14
Kuva 2. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Riikonen 2018, 3; Työsuojeluhallinto 2019a, 6). 20

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien esihenkilöasema organisaatiossa. 41
Kuvio 2. Esihenkilöiden kokema työn järjestelyihin liittyvä kuormittuneisuus. 42
Kuvio 3. Esihenkilöiden kokema työn sisältöön liittyvä kuormittuneisuus. 45
Kuvio 4. Esihenkilöiden kokema työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormittuneisuus. 48
Kuvio 5. Esihenkilöiden kokemus terveyttä heikentävän kuormituksen esiintymisestä. 50

Kuvio 6.Esihenkilöiden tarkentamia tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormitusta työssä. 52
Kuvio 7. Esimerkki luokittelusta. 53
Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemus työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämisestä työssä jaksamisen tukemiseksi. 56

1 Johdanto

Työelämä monipuolistuu, osaamisen merkitys kasvaa ja etätyö yleistyy (Koivuniemi 2020, 10-11). Työelämässä tapahtuneet jatkuvat muutokset (Juuti & Salmi 2014, 43), kuten pitkittynyt koronapandemia (Työsuojeluhallinto 2022a, 13), maakuntauudistus (Työsuojeluhallinto 2017b, 21) ja työvoiman saatavuuden haasteet (Tevameri 2021, 89) ovat lisänneet psykososiaalista työn kuormittavuutta työpaikoilla. Ammattiasemalla ja psykososiaalisten työolojen välisellä yhteydellä on todettu olevan merkitystä (Maakannas 2022, 28) ja esihenkilönä toimimisen on todettu lisäävän työn henkistä kuormittavuutta (Lehto ym. 2015, 7, 20). Sosiaali- ja terveydenhuollossa esihenkilön työmäärä on suuri, työssä ilmaantuu jatkuvasti keskeytyksiä ja esimiehelle kohdistuu velvoitetta tai odotuksia olla aina tavoitettavissa. Vaatimukset johtavat usein ylitöihin ja työskentelyyn työajan ulkopuolella. (Työsuojeluhallinto 2018.) Jatkuvasti kasvava informaatiomäärä, tehokkuusvaatimukset, aikapaine (Akila & Nybo 2020) sekä henkilöstön keskuudessa syntyvien konfliktien selvittäminen vaativat ponnisteluja esihenkilöltä (Membrive-Jiménez ym. 2020, 7).

Esihenkilötyön vaatimukset ja työtehtävät ovat nopeasti muuttuvia, joten työnantajan tulisi jatkuvasti arvioida ja reagoida esihenkilötyön muutoksiin (Kivinen & Lindeberg 2020, 31). Useissa tutkimuksissa ja systemaattisissa katsauksissa on todettu, että työhön liittyvät psykososiaaliset riskitekijät aiheuttavat lisääntyneen riskin stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden esiintymiselle. Esihenkilötyön kuormituksen hallintaan panostamalla pystytään vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin (Työsuojeluhallinto 2022a, 13).

Tässä opinnäytetyössä kerätään tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta. Tavoitteena on kuvata Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemaa psykososiaalisen työn kuormittavuuden nykytilaa ja kartoittaa esihenkilöiden kokemusta siitä, miten työnantaja voisi keventää työn psykososiaalista kuormittavuutta työssä jaksamisen tukemiseksi. Vastausten perusteella

työnantaja voi kohdistaa tukea niihin asioihin, jotka kuormittavat esihenkilöitä erityisen usein.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Aineisto kerättiin aluehallintoviraston (AVI) työsuojelun kehittämällä ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” -kyselylomakkeella, jossa psykososiaaliset kuormitustekijät oli jaettu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat työn järjestelyihin liittyvät, työn sisältöön liittyvät sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineiston analysointia ohjasi valmis, aikaisemman tiedon perusteella laadittu käsitejärjestelmä, jossa nämä psykososiaalisen työn kuormittavuuden kolme eri osa-aluetta toimivat yläluokkina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Avoimien kysymysten aineiston analyysivaiheessa edettiin aluksi aineistolähtöisesti, jonka jälkeen tuloksia verrattiin, tarkasteltiin ja luokiteltiin lopuksi teoreettisen viitekehyksen mukaisiin osa-alueisiin. Lisäksi muodostettiin omat luokat ”Muut työssä kuormittavat tekijät” ja ”Muut työssä jaksamista tukevat toimet”. Opinnäytetyön lopputuloksena laadittiin kuvaus esihenkilöiden työn psykososiaalisen kuormittavuuden nykytilasta sekä annettiin toimintaehdotukset työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämiseksi heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilötyöhön sekä johtamisosaamisen vaatimuksiin ja kehittämiseen. Erityisesti syvennytään työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Työssä jaksamista tarkastellaan terveyttä heikentävän työkuormituksen ja työssä jaksamista tukevien voimavaratekijöiden näkökulmasta. Tarkasteltaessa sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilötyön psykososiaalista työn kuormittavuutta, syvennytään sote- palveluiden esihenkilötyön ajankohtaisiin haasteisiin, esihenkilöiden alttiuteen työuupumukselle sekä resilienssin vaikutukseen työssä jatkamisen aikeisiin. Seuraavassa luvussa kuvataan opinnäytetyön lähtökohdat eli tutkimuksen tausta, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Nopean kehityksen aikana tulee pystyä ennakoimaan tulevia työelämän muutoksia. Työelämä monipuolistuu, osaamisen merkitys kasvaa ja etätyö yleistyy. Nykyisin työskennellään yhä enemmän henkisissä ja sosiaalisissa tehtävissä, jonka vuoksi myös näiden osa-alueiden kuormittavuus on lisääntynyt. (Koivuniemi 2020, 9-11; Juuti & Salmi 2014, 43.) Työelämässä tapahtuneet jatkuvat muutokset, kuten pitkittynyt koronapandemia ja maakuntauudistus, ovat lisänneet psykososiaalista työn kuormittavuutta työpaikoilla (Työsuojeluhallinto 2022a, 13; Työsuojeluhallinto 2017b, 21). Yleistynyt digitaalisuus auttaa työssä, mutta jatkuva vuorovaikutus myös rasittaa. Työn häiriötekijät ovat lisääntyneet ja keskittyminen on vaikeutunut työtilojen melun ja levottomuuden vuoksi. Ohjeistukset koetaan puutteellisiksi tai epämääräisiksi ja aikataulupaineet ovat kasvaneet. Myös työn ja vapaa-ajan raja on käynyt yhä häilyvämmäksi. (Karjalainen 2020, 31.)

Jo vuoden 2015 Sosiaali- ja terveysministeriön Tilastokeskukselta tilaamasta selvityksestä käy ilmi, että sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoista yli 60% kokee työnsä henkisesti joko erittäin raskaaksi tai melko raskaaksi. Ihmissuhdetyö lisää työn henkistä kuormittavuutta. Erityisesti kuntasektorilla työskentelevät naiset, jotka tekevät paljon ihmissuhdetyötä kokevat työnsä henkisesti raskaaksi. (Lehto ym. 2015, 7.) Sote- ala on naisten suurin työllistäjä ja vuonna 2017 sote-alan työntekijöistä 87% oli naisia (Tevameri 2021, 33). Myös Paavo Maakannaksen (2022, 26) tutkimustulokset osoittavat, että naiset kokevat työn vaatimukset keskimäärin suurempina kuin miehet.

Ammattiasemalla ja psykososiaalisten työolojen välisellä yhteydellä on todettu olevan merkitystä. Eniten vaatimuksia työssään kokevat ylimmät toimihenkilöt ja johtajat. (Maakannas 2022, 28.) Lisäksi henkinen kuormittavuus on yleisempää korkeammin koulutettujen, ylempien toimihenkilöiden työssä. Työtänsä henkisesti raskaana pitävien ylempien toimihenkilöiden osuus alasta riippumatta oli 66%, kun taas työntekijöiden keskuudessa osuus oli 27%. Esihenkilönä toiminen lisää työn henkistä kuormittavuutta selvityksen mukaan noin 1,5 kertaiseksi.

(Lehto ym. 2015, 7, 20.) Psychosocial risks in Europe (2014) tutkimuksessa psykososiaaliset riskit koettiin erityisen suuriksi sosiaali- ja terveysalalla toimivien johtajien keskuudessa. Johtajat ja asiantuntijat raportoivat erityisen kuormittavaksi monimutkaisten tehtävien suorittamisen. Kaikkiaan 25 prosenttia eurooppalaisista työntekijöistä sanoi kokeneensa työperäistä stressiä aina tai suurimman osan työajastaan ja vastaava osuus ilmoitti työn vaikuttavan heidän terveyteensä negatiivisesti. Siitä huolimatta, että esihenkilöistä lähes 80% ilmaisi huolensa työperäisen stressin ilmenemisestä työpaikallaan, niin alle kolmanneksella organisaatioista oli käytössään menettelytavat näiden psykososiaalisten riskien käsittelemiseen. (Psychosocial risks in Europe 2014, 86.)

Vuonna 2021 työsuojeluhallinto kohdisti laajasti valvontaa eri toimialueiden esihenkilöiden psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen ja hallintaan. Työsuojeluhallinnon vuosikertomuksen 2021 mukaan esihenkilöiden työn kuormitustekijöiden tunnistamisessa havaittiin puutteita. Lisäksi työsuojeluviranomaiset olivat saaneet paljon psykososiaaliseen kuormitukseen liittyviä yhteydenottoja, ja muun muassa sosiaali- ja terveysalan kuormittavuuden oli todettu lisääntyneen. (Työsuojeluhallinto 2022a, 13.) Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen mukaan esihenkilöihin kohdistuva työsuojelu ja turvallisuusjohtaminen ovat monissa työpaikoissa jääneet kokonaan huomioimatta (Työsuojeluhallinto 2019b, 16). Esihenkilötyön valvonnalle on siis selkeä tarve ja sitä tullaan jatkossa kohdistamaan enemmän heihin. Kun valvonta suunnataan esihenkilötyön psykososiaalisen kuormituksen hallintaan, on tavoitteena, että työnantaja tunnistaa esihenkilöiden ja tulosvastuullisten johtajien psykososiaaliset kuormitustekijät ja osaisi ennaltaehkäistä ja hallita niitä. (Lindeberg 2021.)

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta. Vastausten perusteella työnantaja voi kohdistaa tukea niihin asioihin, jotka kuormittavat esihenkilöitä erityisen usein.

Tavoitteena on kuvata Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemaa psykososiaalisen työn kuormittavuuden nykytilaa. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden kokemusta siitä, miten työnantaja voisi keventää työn psykososiaalista kuormittavuutta työssä jaksamisen tukemiseksi.

2.2 Tutkimuskysymykset

1. Kokevatko sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöt työssään psykososiaalista kuormittavuutta?

1.1 Kuinka usein esihenkilöt kokevat haitallista työn järjestelyihin liittyvää kuormitusta?

1.2 Kuinka usein esihenkilöt kokevat haitallista työn sisältöön liittyvää kuormitusta?

1.3 Kuinka usein esihenkilöt kokevat haitallista työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvää kuormitusta?

1.4 Kuinka usein esihenkilöt kokevat terveyttä heikentävää työkuormitusta?

2. Miten esihenkilöiden psykososiaalista työn kuormittavuutta voidaan keventää työssä jaksamisen tukemiseksi?

Seuraavaksi luvussa kolme (3) käsitellään sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilötyötä, jonka jälkeen luvussa (4) syvennytään psykososiaaliseen työkuormitukseen erityisesti sote- palveluiden esihenkilötyön näkökulmasta.

3 Esihenkilötyö sosiaali- ja terveyspalveluissa

Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön ydintehtävänä on luoda edellytykset hoitotyön tekemiselle siten, että työ on vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista. Esihenkilön tehtävänä on osallistua toiminnan strategiseen suunnitteluun ja laatimiseen sekä ohjata oman vastuualueensa toimintaa sen suuntaisesti. Esihenkilö vastaa vastuualueensa toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä, taloudesta ja henkilöstöhallinnosta. Esihenkilö huolehtii vastuualueensa riittävistä aineellisista ja aineettomista voimavaroista perustehtävän toteuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38.)

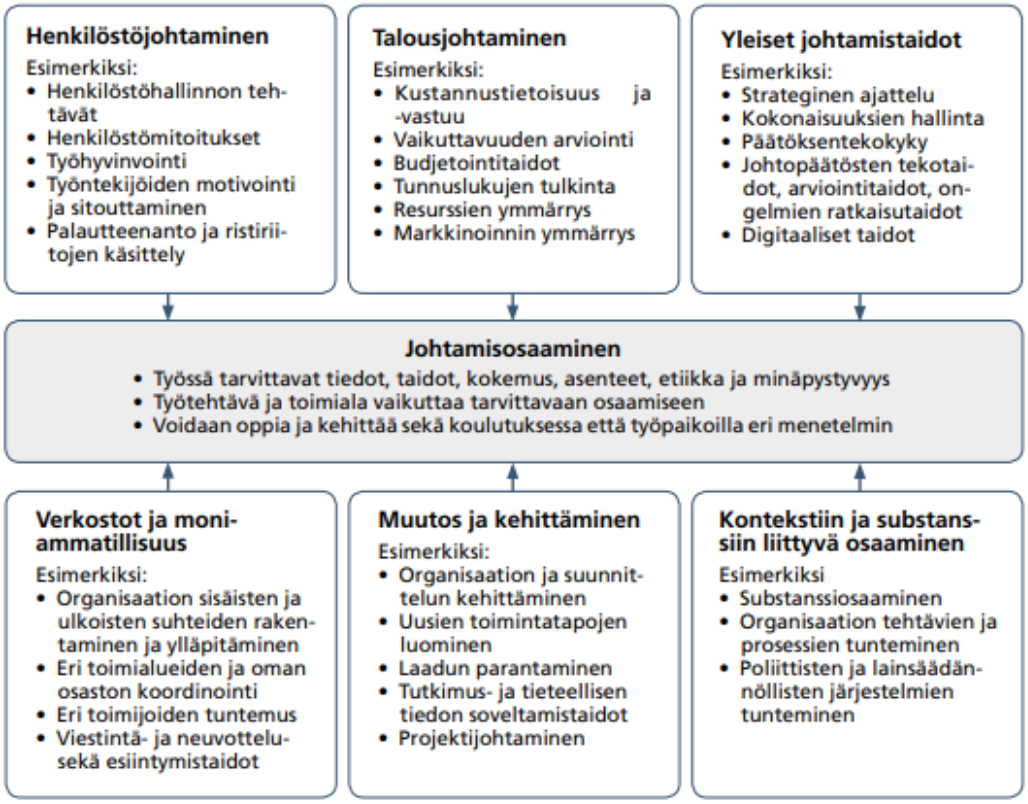
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat toimivat eri nimikkeillä strategisessa johdossa, keskijohdossa ja esihenkilötyössä. Johtamisosaamisen vaatimukset painottuvat eri tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä ja organisaatiotasoilla. Mitä lähempänä asiakas- tai potilastyötä esihenkilö toimii, sitä enemmän korostuvat substanssiosaamien ja näyttöön perustuvat käytännöt. (Kantanen 2017, 85; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39.) Lisäksi lähiesimiesten työssä painottuvat taloushallinnon ja erityisesti henkilöstöhallinnon rutiinitehtävät, kun taas keski- ja ylimmän strategisen johdon tehtävissä painottuvat kokonaisvastuu taloudesta ja hoitotyön johtamisesta (Markkanen & Tuomisoja 2014, 4).

Esihenkilöltä edellytetään johtamis- ja asiantuntijaosaamista, alan tutkimusten tuntemusta, käytännön kokemusta sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemusta. Työn johdollisen aseman vuoksi esihenkilöltä edellytetään sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön tuntemusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39.) Nykypäivänä etenkin lähi- ja keskijohdon tehtäväkenttä on laajentunut. Heidän tehtävänään on toimeenpanna strategisen johdon asettamia integraatioon liittyviä tavoitteita ja osallistua organisaation kehittämistoimintaan. Heiltä edellytetään kokonaisuuksien hallintaa, organisaation eri toimijoiden ja toimialojen tuntemusta sekä verkostoitumis- ja viestintäosaamista. (Laulainen ym. 2020, 165.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön työaika jakaantuu tyypillisesti hallinnollisiin työtehtäviin, johtamiseen ja kehittämiseen, kliiniseen työhön sekä muihin tehtäviin, kuten turvallisuusjohtamiseen (Markkanen & Tuomisoja 2014, 20). Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön tehtävä on haasteellinen. Työmäärä on suuri, työssä ilmaantuu jatkuvasti keskeytyksiä ja esimiehelle kohdistuu velvoitetta tai odotuksia olla aina tavoitettavissa. Vaatimukset johtavat usein ylitöihin ja työskentelyyn työajan ulkopuolella. (Työsuojeluhallinto 2018.)

Nykypäivän organisaatiot ovat usein hajautettuja, jonka vuoksi esihenkilötyö ja viestintä ovat oleellisesti muuttuneet aiemmin totutuista organisaatiokulttuureista. Jatkuvasti kasvavan informaatiomäärän keskellä ja digitalisoituneen työelämän murroksessa hoitotyö tulee vaatimaan yhä enemmän aivotyöskentelyä. Esihenkilön on kyettävä erottamaan tietotulvasta olennaisin, yhdistelemään uutta ja vanhaa tietoa sekä tekemään oivalluksia ja johtopäätöksiä. Jatkuva informaatiotulva, tehokkuusvaatimukset ja aikapaine haastavat tekijäänsä, jolloin työssä vaaditaan älyllistä joustavuutta, muutosvalmiutta sekä hyvää stressinsietokykyä. Lisäksi vaaditaan ongelmanratkaisukykyä, hyvää muistia ja keskittymiskykyä. (Akila & Nybo 2020; Kalakoski ym. 2018, 29.)

Järvinen (2018, 76) toteaa teoksessaan, että esihenkilötehtävässä korostuu ammatillinen käyttäytyminen enemmän kuin missään muussa tehtävässä. Esihenkilön rooli ja sen ammatillisuuden perusta kaikkine oikeuksineen ja velvollisuuksineen on määritelty laissa ja työehtosopimuksissa. Esihenkilö toimii työsopimuslain mukaan työnantajan edustajana. Esihenkilöroolissa monet omat henkilökohtaiset tarpeet tai tunteet siirretään sivuun ja toimitaan organisaation edun mukaisesti. Esihenkilöroolissa tasapainoillaan usein vastakkaisten odotusten välissä. Alaiset odottavat esihenkilön turvaavan heidän työssä viihtyvyytensä ja olosuhteensa, kun taas työnantaja ja johto odottavat organisaation edun ja päätösten eteenpäin viemistä mahdollisesta muutosvastarinnasta huolimatta. (Järvinen 2018, 76, 80-81.)



Kuva 1. Johtamisosaamisen osa-alueet (Zitting ym. 2019, 382).

3.1 Esihenkilön johtamisosaaminen

Se, miten työ ymmärretään, vaikuttaa siihen kuvaan, millaista johtamisosaamista tarvitaan (Seeck 2019, 41). Johtajan työnä ja vastuuna on huolehtia siitä, että organisaatio tuottaa sellaisia hyödykkeitä, jotka vastaavat sen perimmäistä tarkoitustaan. Johtaja suunnittelee ja valvoo toiminnan sujuvuutta sekä omistajien etua. Johtamisessa tasapainoillaan pysyvyyden ja muutosten välillä. Johtaja on avainroolissa informaation välittämisessä. Johtajalta vaaditaan kognitiivisia taitoja, ihmissuhdetaitoja, liiketoimintataitoja ja strategisia taitoja. Menestynyt johtaja on empaattinen, johdonmukainen, mukautuva, innostunut ja eettisesti toimiva. (Viitala & Jylhä 2019, 13, 27, 29.) Akilan & Nybon (2020) mukaan nykypäivän työssä korostuvat ajattelu, luovuus, tunneälykkyys ja vuorovaikutustaidot.

Yhä enemmän on odotuksia innovatiivisuuden ja luovuuden edistämisestä työelämässä. Samanaikaisesti organisaatioilta odotetaan myös joustavuutta ja tehokkuutta. Oleellisena osana nähdään kulttuuriset kysymykset ja arvokeskustelut. Tiimien väliset suhteet ja ilmapiiriasiat vaikuttavat innovatiivisuuteen. Esimerkiksi laatukäsitys on kehittynyt perinteisistä laatukäsikirjoista ja prosessikuvauksista kohti aktiivista laadunhallintaa ja prosessien jatkuvaa parantamista. (Apilo ym. 2007, 15; Seeck 2019, 293.)

Nykyaikaisen johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen. Ihminen nähdään itseohjautuvana, luovana, tavoitteellisena ja kehityshaluisena työyhteisön jäsenenä. Perinteisen valvomisen sijaan hyvän johtajuuden avulla parannetaan olosuhteita työntekijöiden motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle sekä luovuudelle ja jatkuvalle kehittymiselle. (Viitala & Jylhä 2019, 14-15.) Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat innostuneita ja kiinnostuneita ja lisäksi he toimivat itseohjautuvammin kuin muut. Toimiva tapa vahvistaa ihmisten motivaatiota, on lisätä heille mielekkäitä työtehtäviä, antaa lisää päätösvaltaa työskentelytapoihin ja sisältöjen määrittelyyn. (Launonen 2021, 18-19; Vilkman 2016, 72-73; Virolainen 2017, 21.) Esihenkilön on tärkeää tunnistaa ihmisten potentiaali ja vahvuudet, arvostaa yksilöllisyyttä ja vahvistaa yhteistä arvopohjaa. Esihenkilön tehtävänä on sitouttaa ja osallistaa työntekijöitään kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kun henkilöstö kokee organisaation tavoitteen myös itse merkitykselliseksi ja tärkeäksi, sitoutuminen työhön kasvaa. Tällöin asiakkaille pystytään tuottamaan jopa lisäarvoa. Henkilökohtaisen merkityksellisyyden lähtökohtana on oma arvomaailmamme. (Viitala & Jylhä 2019, 15, 52; Parppei 2018, 114-115.)

Johtamisessa korostuu erityisesti vuorovaikutuksellisuus johtajan ja johdettavien välillä. Kun yksilöiden väliset suhteet ja toiminta on moniulotteista, vuorovaikutuksen laadun merkitys kasvaa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys, sillä sen onnistuminen kasvattaa luottamusta ja avoimuus lisääntyy. Johtajan tulee hallita niin kirjallinen kuin suullinenkin viestintä, mutta myös asioiden näyttäminen ja läsnäolo eri tilanteissa. Tunteiden ilmaisulla vahvistetaan myös inhimillistä ja ihmis-

läheistä ilmapiiriä. Luottamusta herättävä ilmapiiri luo edellytykset hyvälle yhteistyölle. Luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Henkilöstö kokee olonsa turvalliseksi, kun työyhteisössä on luottamusta. (Vesterinen 2011, 110; Vilkman 2016, 65, 77.) Laineen (2010, 72-73) mukaan myös alaisten osoittama ymmärrys esihenkilötyön vaatimuksille lujittaa esimies- alaissuhteen luottamusta. Esihenkilöt toivovatkin tunnetasolla työntekijöiden ymmärtävän oman, toisinaan vaikeankin roolinsa työnantajan edustajana.

Esihenkilöiltä vaaditaan herkkyyttä tunnistaa eettisiä jännitteitä työelämän arjessa. Heiltä odotetaan eettisen toimintakulttuurin ylläpitämistä ja oikeudenmukaisia menettelytapoja. He käyvät reflektiivistä keskustelua eettisistä kysymyksistä ja työyhteisön yhteisistä arvopäämääristä. Esihenkilön tulee osata perustella tekemänsä päätökset eettisesti kestävällä tavalla. (Juujärvi ym. 2019, 5-6.) Myötätuntoisen johtamisen avulla työntekijöitä voimaannutetaan ja luodaan hyvinvointia. Tämä lisää mielekkyyttä työssä ja kaikessa elämässä. Palveleva johtaja jakaa vastuuta ja on rohkea suunnan näyttäjä. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö huolehtii kokonaisuudesta ja auttaa työntekijöitään menestymään. Palveleva johtaminen vahvistaa luottamusta, luovuutta, työhön sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Lisäksi se parantaa tehokkuutta ja tiimien innovatiivisuutta. Palveleva johtaminen on yhteydessä työn imuun ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääntymiseen. (Hakanen ym. 2017, 290, 293-294, 300-301; Hakanen 2016.)

3.2 Esihenkilön johtamisosaamisen kehittäminen

Vanha sanonta ”Johtajaksi synnytään”, ei nykytiedon mukaan pidä paikkaansa. Nykyään johtaminen nähdään tehtävänä, jossa siihen tarvittavia tietoja ja taitoja voi opetella ja niissä voi kehittyä. Johtajan tietoja ja taitoja voi kehittää koulutusten avulla, kun taas esimerkiksi johtajan asenteet muovautuvat kokemusten kautta. Ominaisuudet ovat synnynnäisiä, mutta niitäkin voi tietoisesti muovata. Johtamisen kompetenssien ytimessä on taidot. Pelkkä tieto ei riitä, vaan sitä pitää osata soveltaa. Asenteet ja ominaisuudet heijastuvat aina johtajan taitavaan toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, 26.)

Johtajuuden identiteetin omaksuminen on edellytys sille, että voi kehittää johtajuuden taitojaan. Johtaja saattaa joutua ottamaan isoja askeleita, jotta ymmärtää oman roolinsa. Nykypäivänä kehittäminen ja motivointi kohti organisaation päämääriä on keskeistä. Hyvä johtaja tunnistaa ja hyväksyy alaistensa erilaisuuden. Alaiset saattavat vaatia erilaista johtamistyyliä. Johtajan tulee uskoa alaisiinsa, opettaa heidät luottamaan itseensä ja unelmiinsa. Positiivinen ilmapiiri ja luottamus ovat avain menestykseen. (Aaltio 2008, 248.)

Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaa johtajan itsetietoisuus. Itsetietoisuuden lisääntymisen kautta johtaja tulee tietoisemmaksi omasta käyttäytymisestään ja siitä, miten se vaikuttaa muihin. Lisäksi johtajan on hyvä tunnistaa omat tunteensa, ajatusmallinsa, sekä niiden vaikutuksista omaan toimintaansa ja päätöksentekoonsa. Oleellista oman johtamistyylinsä tunnistamiseen on palautteen saaminen henkilöstöltä. Myös johtajan valmennus tai työnohjaus ovat keinoja tulla tietoisemmaksi omasta toiminnastaan. Esimerkiksi heikkoon konfliktien käsittelykyyn saattaa vaikuttaa johtajan kokema tarve miellyttää henkilöstöä. (Virolainen 2017, 17-19.) Pietikäisen (2021, 189-190) mukaan myös psykologista joustavuutta ja itsensä hyväksymistä voi kehittää, jolloin itsemyötätunnon vahvistuminen saa aikaan tunteiden hyväksyntää, arvopohjaista käyttäytymistä ja toisaalta negatiivisten ajatusten vähenemistä.

Työelämän perustavanlaatuisena arvona ei tule olla keskinäinen kilpailu, vaan yhteistyö. Johtajan kuuntelemisen taitoa voi kehittää pohtimalla omia ajattelutapojaan, uskomuksiaan sekä keskittymällä täysin tilanteeseen, jossa kuuntelu tapahtuu. Johtajan ei tarvitse olla aina oikeassa tai hänellä ei tarvitse olla valmista vastausta. Sen tunnistaminen auttaa johtajaa kuuntelemaan henkilöstöään ja edistämään hyvää yhteistyötä. Aktiivinen kuuntelemisen taito on tärkeä osa tunneälykkyyttä. Tunneälykkyyden kehittämisellä edistetään hedelmällistä vuorovaikutusta. (Aaltio 2008, 223; Launonen 2021, 88; Virolainen 2017, 19-20.)

4 Psykososiaalinen työkuormitus

Psykososiaalisella työkuormituksella tarkoitetaan sekä psyykkistä, että sosiaalista työkuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät liittyvät työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Psyykkiset kuormitustekijät liittyvät ristiriitoihin työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, kun taas sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin (Työturvallisuuskeskus 2022). Kun psykososiaalisia kuormitustekijöitä hallitaan puutteellisesti, ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa tai ne on mitoitettu väärin, ne voivat aiheuttaa terveydelle haitallista kuormitusta. Hyvin voimakkaana tai pitkään jatkuvana kuormitus voi johtaa kielteisiin seuraamuksiin, kuten sairauspoissaoloihin tai irtisanoutumisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 20; Työsuojeluhallinto 2017a, 2-3.)

Psykososiaalinen kuormitus voi olla sekä määrällistä, että laadullista. Kun työtä on liikaa ja siihen liittyy aikapainetta, se on määrällistä. Kun työ kuormittaa muistia esimerkiksi jatkuvasti kasvavalla informaatiomäärällä tai se vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamisia, sitä kutsutaan laadulliseksi. Henkisen ylikuormituksen lisäksi on hyvä muistaa, että liian helppo tai kevyt työ voidaan kokea myös alikuormittavana. Työn liiallinen sitovuus, vastuu, palautteet ja jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa kuormitusta. Epäselvät ja ristiriitaiset työn tavoitteet ja odotukset vaarantavat työnhallinnan tunnetta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6; Valtionvarainministeriö 2013, 4.)

Tietointensiivisessä työssä vaativien työtehtävien suorittaminen kuormittaa työmuistia. Järjestelmät voivat olla toimimattomia, käytettävissä olevia sovelluksia voi olla paljon ja toiminnot voivat olla päällekkäisiä. (Työturvallisuuskeskus 2019, 56.) Myös toistuvat työnteon keskeytykset ja katkokset aiheuttavat ylimääräistä kognitiivista lisäponnistelua (Kalliomäki-Levanto 2009, 154).

Työpaikan sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät negatiiviset piirteet, kuten työn organisoinnin puutteet ja vähäinen sosiaalinen tuki aiheuttavat kuormittuneisuutta. Lisäksi ylikuormittuneisuutta aiheuttavat työpaikan huonot ihmissuhteet,

työssä koettu epäoikeudenmukaisuus ja työpaikkakiusaaminen. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6.) Myös yksintyöskentely, liian vähäinen tiedonsaanti ja heikko johtaminen voivat aiheuttaa kuormittuneisuutta (Valtionvarainministeriö 2013, 5). Kuormituksen ja stressin ei tarvitse kuitenkaan aina olla negatiivinen asia, joten olennaisinta on pohtia, onko kuormituksen määrä kohtuullista, kauanko kuormitusta kestää ja onko työntekijällä riittävä mahdollisuus palautumiseen. Lyhytaikainen stressi jopa parantaa suoritusta ja auttaa ihmistä selviämään vaativista tilanteista. (Ahola ym. 2015, 8; Juuti & Pontus 2014, 51, 55; Kivekäs 2018, 20; Valtiovarainministeriö 2013, 4.)

Työperäistä stressiä ja haitallista kuormitusta ilmenee kaikissa työpaikoissa ja se voi vaikuttaa keneen tahansa. Oireet voivat näkyä yksilöissä ja toisaalta heijastua koko työyhteisöön. Kuormittuneisuuden kokemukseen vaikuttavat työntekijän oma terveydentila ja tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Työnantajien tulisi yhdessä henkilöstönsä kanssa tunnistaa, ennaltaehkäistä ja hallita terveydelle haitallista työkuormitusta. (Työsuojeluhallinto 2022b; Valtionvarainministeriö 2013, 4-7.)

Niin Euroopan Unionin puitedirektiivin (89/291/ETY) kuin myös vuonna 2003 voimaan astuneen työturvallisuuslainkin (738/2002) tarkoituksina on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä torjua työntekijöiden fyysisiä ja henkisiä terveyshaittoja. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Vaara ja haittatekijöiden ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi tai lieventämiseksi tulee työnantajan tarkkailla työympäristöään, arvioida työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 738/2022; Neuvoston direktiivi 89/391/ETY.) Rintala (2018, 142) korostaa, että työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee systemaattisesti ennaltaehkäistä haitallista työn psykososiaalista kuormitusta, eikä siten pelkästään niiden kielteisiin seurauksiin reagoiminen ole riittävää.

Kuva 2. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Riikonen 2018, 3; Työsuojeluhallinto 2019a, 6).

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät koskevat työn ja työtehtävien suunnittelua, niiden jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista. Tässä osa-alueessa psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat muun muassa epäselvyydet tehtävänkuvissa ja vastuualueissa, epärealistiset tavoitteet ja liian suuri työn määrä työaikaan nähden, työn tekeminen työajan ulkopuolella, työajan epäsäännöllisyys sekä työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät epäkohdat ja häiriötekijät. (Riikonen 2018, 3; Työsuojeluhallinto 2019a, 6, 11-13.)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä kuormitustekijöitä. Näitä ovat muun muassa työn yksitoikkoisuus, toiminnan epäselvät ohjeet ja liiallinen tietomäärä, usean asian samanaikainen tekeminen ja jatkuvat työnteon keskeytykset. Myös työn suuri vastuulli-

suus ja haastavat tai vaikeat työtehtävät sekä väkivallan uhka aiheuttavat psykososiaalista kuormittuneisuutta. (Riikonen 2018, 3; Työsuojeluhallinto 2019a, 14-17.)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteistyökykyyn liittyviä tekijöitä. Tähän osa-alueeseen lukeutuvat ongelmat työntekijöiden välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, työtovereiden liian vähäinen tuki työn tekemiseen, ongelmat esimiehen kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sekä esimieheltä saama liian vähäinen tuki. Lisäksi työpaikalla tapahtuva epäasiallinen kohtelu, häirintä tai minkälainen syrjintä tahansa ovat merkittäviä psykososiaalisia kuormitustekijöitä. (Riikonen 2018, 3; Työsuojeluhallinto 2019a, 18-20.)

4.1 Työssä jaksaminen

Työuupumus ja työn imu ovat koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä. Nämä vaikuttavat työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen. (Hakanen 2004, 15.) Erityisen riskin työhyvinvoinnille aiheuttaa tilanne, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta käytettävissä olevat voimavarat vähäiset, kuten esimerkiksi silloin, kun työntekijän omat arvot, työn vaatimukset ja paineet eivät kohtaa työntekijän kykyjen tai osaamisen kanssa tai työntekijällä ei ole mahdollisuuksia harjaantua tehtävässä tai työyhteisöltä saama tuki on vähäistä. Toisaalta kuormitustekijät voivat käänteisinä, kunnossa ollessaan, olla myös voimavaratekijöitä. Esimerkiksi huonosti toimivat sosiaaliset suhteet tavallisesti kuormittavat, kun taas hyvin toimivana ne voivat lisätä voimavaroja. (Koivuniemi 2020, 29; Mäkiniemi ym. 2014, 9.)

4.1.1 Terveyttä heikentävä työkuormitus altistaa työuupumukselle

Useissa tutkimuksissa ja systemaattisissa katsauksissa on todettu, että työhön liittyvät psykososiaaliset riskitekijät aiheuttavat lisääntyneen riskin stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden esiintymiselle. Huomattaviksi riskitekijöiksi on nostettu työkuorman tai ponnistelujen epätasapaino palkkioihin, koettu epäoikeudenmukaisuus ja korkeat työn vaatimukset (van der Molen ym. 2022, 10; Aronsson 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285). Lisäksi alhainen työnhallinta sekä sosiaalisen tuen, kuten esihenkilön tai työtoverien tuen puute lisäävät riskiä stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden kehittymiselle (Aronsson ym. 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285). Aronsson ym. (2017, 11) tutkimuksen mukaan myös työn epävarmuustekijät lisäävät uupumuksen kehittymisen riskiä.

Katajaisen ym. (2008, 56) mukaan liiallinen työmäärä, korkeat laatuvaatimukset, työyhteisön toimimattomat työtavat, sosiaalisen tuen puute ja työtyytymättömyys ovat merkittäviä riskitekijöitä työuupumukselle. Myös jatkuva tietotulva, multitasking, taukojen pitämättä jättäminen ja levon puute lisäävät stressiä. (Koivuniemi 2020, 31.)

Haitallinen, jatkuva psykososiaalinen työkuormitus eli työperäinen stressi alkaa näyttäytymään erilaisina työkykypulmina. Työn tekeminen hidastuu, työn tulokset heikentyvät ja ihmisen käytös saattaa muuttua. (Työturvallisuuskeskus 2016, 6.) Kun työn vaatimukset ja paineet kasvavat liian suuriksi, ihminen kokee tyytymättömyyttä ja voi tuntea esimerkiksi pelkoa, vihaa, jännittyneisyyttä, levottomuutta tai ahdistuneisuutta. (Koivuniemi 2020, 27; Pietikäinen 2010, 37). Stress in America 2021 tutkimuksen mukaan stressin seurauksena koetaan myös päänsärkyä, ylikuormituksen tunnetta, väsymystä tai univaikeuksia (American Psychological Association 2021, 6). Kuormituksen jatkuessa pidempään, saattaa ilmaantua muistivaikeuksia, hajamielisyyttä ja virheitä. Myös riski sydän- ja verisuonisairauksille ja mielenterveysongelmille kasvaa. (Työturvallisuuskeskus 2016, 6.) Myös Hakasen ja Perhoniemen (2007, 45) tutkimuksen mukaan työn liialliset vaatimukset ennustavat työuupumusta, mikä taas lisää riskiä masennusoireilulle.

Työikäisten mielenterveyden häiriöiden todennäköisyyttä voivat lisätä työntekijöiden kielteiset arviot työnsä sisällöstä ja organisoinnista sekä ongelmat työpaikan sosiaalisissa suhteissa ja johtamisessa. Karasekin työstressimallin mukaan työperäistä stressiä aiheuttavat työn suuret vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalisen tuen puutteet, kun taas Siegristin mallin mukaan terveyden kannalta haitallisin epätasapaino syntyy kovan työssä ponnistelun yhteydestä liian vähäiseen palkitsemiseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu johtamistapa altistaa terveysongelmille, kuten myös ylipitkät työpäivät, huono työilmapiiri ja pitkään jatkunut kokemus työpaikkakiusaamisesta. (Honkonen ym. 2003; Kivekäs 2018, 120-121.) Epäasiallinen kohtelu ja häirintä aiheuttavat vakavimmillaan työstä syrjäytymistä ja pitkäkestoista työkyvyttömyyttä (Työturvallisuuskeskus 2016, 8).

Työuran epävakaus, työn epävarmuus ja heikko taloudellinen tilanne ovat yhteydessä työuupumukseen. Vaikka työuran epävakaus heikentää hyvinvointia, niin toisaalta satunnaisella katkoksella, kuten työpaikan vaihdoksella, on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille. Erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret, myös velvollisuudentunnon on todettu aiheuttavan riskitekijän työuupumukselle. Työoloilla on persoonallisuustekijöitä merkittävämpi selitys työuupumuksen syntymiseen. Työn imu on positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen, kun taas sen puute aiheuttaa stressiä ja työstä poisjäämisen ajatuksia. (Hakanen 2004, 13-14.)

4.1.2 Työssä jaksamista tukevat voimavaratekijät

Stevan Hobfollin (1989, 516) kehittämän teorian mukaan voimavarat voivat olla aineellisia objekteja, erilaisia olosuhteita, kuten hyvät työolosuhteet ja sosiaaliset verkostot, tai ne voivat olla henkilökohtaisia ominaisuuksia tai energian muotoja, kuten tietoa tai rahaa. Stressikokemuksen ja mahdollisen työuupumuksen saa aikaan olosuhteet, joissa edellä mainitut itselle tärkeät voimavarat tulevat uhatuiksi, ne menetetään tai ihminen sijoittaa voimavarojaan saamatta odottamaansa vastinetta. (Hakanen 2004, 170, 286.) Työuupumuksesta selviytymistä tarkasteltaessa, nousee työyhteisön tuen merkitys esille vahvana positiivisena

voimavarana. Työuupumuksen avoin käsittely työyhteisössä saattaa voimaannuttaa ja helpottaa töihin paluuta. Summasen ym. (2021, 156) tutkimuksen mukaan parhaiten työuupumuksesta toipuivatkin ne, jotka olivat voineet jakaa kokemuksensa työkavereiden ja esimiestensä kanssa. (Summanen ym. 2021, 156.)

Työn imulla tarkoitetaan sellaista tilaa, jossa työntekijä voi käyttää omia vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostumisen ja kehittymisen kokemuksen (Viitala 2021, 44). Työn imua voidaan pitää aitona työhyvinvoinnin tilana. On myönteistä, kun voi nauttia työstään ja olla energinen. Työn voimavarat energisoivat työntekijöitä ja virittävät pitkälläkin aikavälillä työn imua, jolla on myönteinen vaikutus työntekijän hyvään suoriutumiseen, aloitteellisuuteen, muutosmyönteisyyteen sekä sitoutuneisuuteen. Lisäksi työn imu edistää myönteisesti koko työyhteisön innovatiivisuutta sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijän työuralla jatkamisen aikomuksiin. (Hakanen & Perhoniemi 2007, 44-45.) Hyvän mielenterveyden tunnusmerkkeinä voidaan pitää kykyä ihmissuhteisiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen, toisista välittämiseen ja riittävään itsearvostukseen sekä kykyä työn tekemiseen tai opiskeluun (Kivekäs 2018, 118). Erityisesti työn ja perhe-elämän tasapainon edistäminen lisää työntekijöiden hyvinvointia (Psychosocial risks in Europe 2014, 87).

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä selviytyä koettelemuksista säilyttäen toimintakykyisyytensä. Resilienssi viittaa siten joustavuuteen, kestävyyteen ja kykyyn palautua ennalleen. Resilienssi on voimavara, joka vaihtelee eri elämänalueilla, elämänvaiheissa ja sosiaalisissa verkostoissa. Se ilmenee kykynä ylläpitää henkilökohtaista ammatillista hyvinvointia vastuullisen työn kuormittavuudesta huolimatta. (Joutsenniemi & Lipponen 2015, 2515-2519.) Hudginsin (2016) ja Bernardin (2021,106) tutkimusten mukaan resilienssin, työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihdosten välillä on todettu olevan merkittäviä suhteita.

Palkitseva työ on motivoivaa. Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön omista tarpeista, asemasta ja palkan suuruudesta. Mitä suurempi palkka tai mitä antoisampi työ, niin sitä vähemmän palkalla on merkitystä motivoijana. Ihminen voi myös kokea myyvänsä omaa aikaansa, osaamistaan ja voimavarojaan, jolloin

palkkaa saatetaan verrannollistaa oman työnsä arvostukseen. Vaikka palkka motivoisikin tekijäänsä, niin siitä huolimatta useammin työn sisällöllinen kehittäminen on tehokkaampi keino lisätä pysyvästi työmotivaatiota. Työhyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin, kuten kehittämällä työnkuvia, työmenetelmiä, työolosuhteita tai osaamista. Työkykyä ylläpitävä toiminta, kuten liikuntamahdollisuudet ja työnohjaus lisäävät työhyvinvointia, kuten myös työyhteisön ilmapiiriin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyvät tekijät. Myös johtamisen ja esimerkiksi viestinnän kehittäminen on oleellinen työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Viitala 2021, 119-121, 160-161.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi psykososiaalisia riskejä tulee ennaltaehkäistä. Työmäärän ja työtahdin tulee olla kohtuullinen, työtehtävien, tehtävänkuvien ja vastuualueiden tulee olla selkeitä ja työt tulee suunnitella siten, että ne vastaavat työntekijän valmiuksia ja osaamista. (European Commission 2018, 16-17.) Lisäksi työhyvinvointia voidaan tukea antamalla keskeneräisten töiden loppuunsaattamiselle riittävästi aikaa ja huolehtimalla älyllisesti haastavien töiden tauottamisesta (Viitala 2021, 161). Keskittymistä tukevaan, rauhalliseen ja hyvin valaistuun työympäristöön tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen toisistaan esimerkiksi etätyötä tekevien kohdalla ja työnantajan asettamat selkeät rajat työntekijöiden tavoitettavuudelle edesauttavat työntekijöiden palautumista. (European Commission 2018, 16-17.)

Työn organisointiin ja hallintaan liittyvistä tekijöistä voidaan esimerkiksi suunnitella työ uudelleen, kierrättää vaikeita tai haasteellisia työtehtäviä, priorisoida työtehtäviä, varmistaa riittävät henkilöstöresurssit ja niiden oikeanlainen kohdentaminen sekä varmistaa riittävä palautumisaika (European Commission 2018, 16). Myös Viitalan (2021, 161) mukaan työnhallinnan tunnetta voidaan lisätä järkevöittämällä työkokonaisuuksia, selkiyttämällä tavoitteita sekä tukemalla vaikutusmahdollisuuksia niin omaan työhönsä kuin työpaikankin asioihin. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on työntekijöiden osallistaminen, tukeminen ja kuunteleminen. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja oman työnsä kehittämiseen. (European Commission 2018, 16; Viitala 2021,161-162.)

On tärkeää huomioida työn rytmittäminen. Työn määrän ja vaativuuden tulisi vaihdella sopivassa suhteessa. Raskaampien työjaksojen jälkeen kevyemmillä jaksoilla tuetaan palautumista. Nykypäivän informaatiotulva ja jatkuvasti muuttuvat toimintatavat aiheuttavat haasteensa uuden oppimiselle. Työn ilon ja motivaation ylläpitämiseksi onkin oleellista, että osaamisen kehittämiselle annetaan riittävästi tukea ja mahdollisuuksia. (Viitala 2021, 161-162.)

Työpaikoilla, joissa on korkea riski väkivallalle, tulee olla menettelytapaohjeet väkivallan ehkäisemiseksi ja sen hallintaa varten. Väkivallan uhka tulisikin huomioida jo työympäristön ja työkäytäntöjen suunnittelussa sekä turvalaitteiden hankinnassa. Yksintyöskentelyä tulisi välttää erityisesti yöaikaan. Kaikki väkivaltatilanteet kirjataan, analysoidaan ja raportoidaan. Myös kiusaamista ja häirintää vastaan tulee olla toiminta- ja menettelytapaohjeet. Työntekijöitä rohkaistaan ilmoittamaan kaikenlaisesta epäasiallisesta käytöksestä ja kiusaamisesta. Häirintään ja kiusaamiseen puututaan välittömästi sellaisen ilmaannuttua. Kiusaamisen kohteeksi joutunutta tuetaan ja ongelmaa tulee pitää ennemmin työympäristöongelmana eikä ainoastaan yksilöiden välisenä henkilökohtaisena ongelmana. (European Commission 2018, 16.)

4.2 Psykososiaalinen työkuormitus sote- palveluiden esihenkilötyössä

Haitallisen työkuormituksen ja työperäisen stressin kannalta keskeiset toimintaa säätävät lait ovat työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. Työsuojelutoimintaan ohjaa laki työsuojeluntoiminnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. (Valtiovarainministeriö 2013, 4-5.) On muistettava, että myös esihenkilötyöhön sovelletaan näitä lakeja. Esihenkilötyön vaatimukset ja työtehtävät ovat nopeasti muuttuvia, joten työnantajan tulisi jatkuvasti arvioida ja reagoida esihenkilötyön muutoksiin. (Kivinen & Lindeberg 2020, 31.) Myös Dellven ja Wikströmin (2009) mukaan terveydenhuollon monimutkainen psykososiaalinen luonne ja lisääntynyt stressi aiheuttavat merkittäviä haasteita nykypäivän esihenkilöille. Eettistä stressiä voidaan lieventää selkeillä päätöksentekoprosesseilla ja toimintaohjeilla, lujilla ja vakailla verkostoilla sekä paremmalla viestinnällä. (Dellve & Wikström

2009.) Esihenkilötyön kuormituksen hallintaan panostamalla pystytään vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin. Silloin kun esihenkilö voi hyvin, vaikuttaa se positiivisesti niin työntekijöihin kuin asiakkaisiinkin. (Lindeberg 2021; Membrive-Jiménez ym. 2020, 8; Työsuojeluhallinto 2022a, 13.)

Hoitotyössä koetaan työnteon jatkuvaa keskeytymistä, ristiriitaisten ohjeiden varassa toimimista sekä usean asian samanaikaista silmällä pitämistä tai muistamista. (Akila & Nybo 2020; Kalakoski ym. 2018, 29.) Keskeytykset hankaloittavat työn sujuvuutta ja aiheuttavat kognitiivista lisäponnistelua uudelleen työn äärelle palatessa. Työnteon keskeytyksillä on vaikutusta työaikojen venymiseen, ja työssään usein keskeytyksiä kohtaavat käyttävät työajan ulkopuolista aikaa työntekoon enemmän kuin harvoin keskeytyksiä kohtaavat. (Kalliomäki-Levanto 2009, 154; Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 4.)

Esihenkilö saattaa kohdata työssään myös epäasiallista kohtelua tai jopa työpaikkakiusaamista. Esihenkilöön kohdistuva epäasiallinen käyttäytyminen voi näkyä esimerkiksi siten, että esihenkilön mainetta tai asemaa voidaan loukata vääristelemällä sanoja, puhumalla pahaa selän takana, juoruamalla, pilkkaamalla tai mustamaalaamalla. Myös tiedonkulkua voidaan vaikeuttaa tai asioita jättää tarkoituksellisesti hoitamatta. Esihenkilöä voidaan moittia äänekkäästi ja kyseenalaistaa hänen arviointikykyään. Esihenkilöt voivat kohdata työssään jopa aggressiivista palaverikäyttäytymistä tai työpaikalta ulos savustamista. Huono käytös vaarantaa terveyttä ja työturvallisuutta muuttaen koko työyhteisön tunnelmaa kireäksi ja jännittyneeksi. (Työturvallisuuskeskus 2013, 12-13.) Sen lisäksi, että epäasiallista kohtelua voidaan pitää yleisesti hyvien tapojen tai omien työvelvollisuuksien vastaiseksi käyttäytymiseksi (Paanetoja 2018, 129), niin on myös huomioitava, että terveydelle ja turvallisuudelle haitallinen häirintä tai epäasiallinen kohtelu työpaikalla on työturvallisuuslain nojalla kielletty (vrt. Työturvallisuuslaki 738/2022, 18§).

Lampisen väitöskirjassa (2019) todetaankin, että sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokeman yhteisöllisyyden tunteen avulla voidaan vaikuttaa esimiesten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä palvelun laatuun. Yhteisöllisyyden tunteen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat avoin

vuorovaikutus ja keskustelukulttuurin toimivuus, organisaatiorakenne ja yhteiset käytännöt, onnistunut tiedonkulku ja omalta esihenkilöltä saatu arvostus. Myös kollegiaalinen tuki, kannustus sekä heidän välillään tapahtuvan vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat esihenkilöyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työssä kohdattu epäluottamus, kilpailu, kateus ja puutteellinen arvostus heikentävät yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lampinen 2019, 5-6, 58-59.)

Työsuojeluhallinnon valvonta- ja viestintä YKSOTE- kuormitus 2017-18 hankkeessa tehtiin havaintoja terveyttä vaarantavista kuormitustekijöistä yksityisissä Sote- palveluissa. Hankkeessa tehtyjen havaintojen mukaan Sote-palveluissa kuormittavat muun muassa kohtuuton aikapaine, jatkuva sijaispula, toistuvat keskeytykset, yksin työskentely ja väkivallan uhka. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus ja jatkuva uusien työntekijöiden, sijaisten ja tilapäisen henkilöstön perehdyttäminen koettiin kuormittavaksi. Haastavat vuorovaikutustilanteet ja tulehtunut ilmapiiri sekä johdon ja henkilöstön väliset kommunikointihaasteet aiheuttivat kuormitusta. Hankkeessa havaittiin lisäksi, ettei esihenkilöillä ollut riittävästi aikaa esimerkiksi hallinnollisten töiden tekemiseen. Toimialakohtaisia eroavaisuuksia koetuista kuormitustekijöistä oli jonkin verran, sillä terveydenhuollossa koettiin enemmän aikapainetta, kun taas sosiaalihuollon asumispalveluissa äkillisten poissaolojen aiheuttamat muutostilanteet koettiin kuormittaviksi. Lastensuojelussa koettiin enemmän haasteellisten vuorovaikutustilanteiden aiheuttamaa kuormitusta. (Työsuojeluhallinto 2019b, 14-16.)

Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelussa toteutettiin vuosina 2016-2019 valvontahanke, joka kohdentui esihenkilötyön kuormituksen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan erityisesti sote- alan työpaikoilla. Psykososiaalisina kuormitustekijöinä nousivat esille esimerkiksi perehdytyksen puute esihenkilötehtävään, esihenkilölle kohdistetun esihenkilötuen puute, työajan riittämättömyys ja työn sirpaleisuus, liian suuri työmäärä ja työajan käyttäminen sijaisten hankintaan. Esihenkilöiden todettiin työskentelevän varsinaisen työajan ulkopuolella, eivätkä he pystyneet pitämään liukumasaldotuntejaan tai lomapäiviään suunnitellussa aikataulussa. (Kivinen & Lindeberg 2020, 31.)

4.2.1 Ajankohtaiset haasteet sote-palveluiden esihenkilötyössä

COVID-19 pandemia on ollut osaltaan vaikuttamassa terveydenhuollon ammattilaisten lisääntyneeseen kuormittuneisuuteen. Vastaavien kriisitilanteiden hallinnassa terveydenhuollon henkilöstön työ- ja toimintakyvyn yläpitäminen on keskeistä. Pandemiakuormitus on koskenut kaikkia yli ammatti- ja erikoisalojen, ja etulinjassa, kuten tehohoidossa toimivien ammattilaisten lisäksi kuormitus on kohdistunut muun muassa esihenkilöihin. (Laukkala ym. 2020.) ”Miten Suomi voi?”- tutkimushankkeessa on tutkittu väestön työhyvinvointia ja työasenteita ennen korona-aikaa ja koronavuosien aikana. Myös tässä tutkimuksessa on todettu, että korona-aika on ollut vaativaa johtajille ja ensihenkilöille. Vuoden 2022 tuloksissa erityistä huomioitavaa oli, että johtoasemassa olevien työn imu, työtyytyväisyys ja arviot omasta työkyvystään ovat laskeneet edeltävään vuoteen verrattuna. Lisäksi johtajien työuupumusoireilu on lisääntynyt ja heillä on aiempaa enemmän eroaikeita työstään. Johtajien kyynisyys on myös lisääntynyt. Työntekijöihin verrattuna johtajat kokevat kroonista työväsymystä enemmän ja kokevat matalampaa työtyytyväisyyttä. Sen sijaan johto kokee työntekijöitä enemmän työn imua ja vähemmän työssä tylsistymistä. Lisäksi johto arvioi oman esimiehensä tuen ja luottamuksen sekä reilun kohtelun vähäisemmäksi kuin työntekijät. (Mäkiniemi ym. 2022.)

Sote-alalla jatkuvasti kasvava työvoimapula aiheuttaa kuormitusta. Esimerkiksi vuonna 2019 jäi saatavuusongelmien vuoksi palkkaamatta 25 000 työntekijää. Koronapandemian aikana alanvaihtoaikeet hoitajilla ovat yleistyneet. Kuormitus on aiheuttanut jaksamisongelmia, ja näin ollen sairauspoissaoloille ja työkyvyttömyydelle on oma riskinsä. Lainsäädännölliset ja rakenteelliset uudistukset, kuten esimerkiksi hoitohenkilöstömitoitus vaikuttavat henkilöstön riittävyyteen, esimerkiksi hoivakotien mitoituksen noustessa, saattaa resurssipula heijastua väliaikaisesti kotihoitoon. Ammattitaitoisen henkilöstön riittävyys joutuu entisestään koetukselle, kun sote-alan työntekijöitä eläköityy ja palveluntarpeet kasvavat väestön ikääntymisen myötä. Vuoteen 2035 mennessä tarvitaan alalle yli 200 000 uutta työntekijää. (Tevameri 2021, 83-84.)

Jatkuvat muutokset nykypäivän työelämässä kuormittavat ja asettavat paineita sopeutumis- ja oppimiskyvylle sekä epävarmuuden sietämiselle (Karjalainen 2020, 31). Epävarmuudessa eläminen lisää kuormittavuutta. Epävarmuus voi liittyä omaan asemaan työyhteisössä, osaamiseen tai työn jatkumiseen. (Työturvallisuuskeskus 2019, 55.) Tulevaan maakuntauudistukseen liittyvä epätietoisuus on lisännyt erityisesti julkisella sektorilla työntekijöiden kuormitusta (Työsuojeluhallinto 2017b, 21). Työtehtävien määrään, asemaan ja palvelussuhteisiin voi tulla muutoksia. Vaikka on arvioitavissa, että sote- maakuntauudistuksen myötä tulevat erityisesti hallinnolliset- ja esihenkilötehtävät vähenemään, niin siitä huolimatta tullaan tarvitsemaan vahvaa muutosjohtamista ja henkilöstön osallistamista. Sote-ala tarvitsee vetovoimaisuutta sekä yhtenäiset käytänteet ja toimintakulttuurin. (Tevameri 2021, 26)

4.2.2 Sote-palveluiden esihenkilön alttius työuupumukselle

Työhyvinvointia heikentää, mikäli asetetut vaatimukset ylittävät yksilön kyvyn selviytyä niistä. Membrive-Jiménezin ym. (2020, 6-8) meta-analyysin mukaan hoitotyön johtajien erityinen alttius emotonaaliselle uupumukselle johtuu usein työn ylikuormituksesta ja suuresta vastuusta. Henkilöstöpula vaikeuttaa hoidon vaatimuksiin vastaamista. Myös alhainen itsevarmuus ja tuen puute aiheuttavat tyytymättömyyttä ja korkeaa stressitasoa. Kollegoilta, alaisilta ja omalta esimieheltä saama heikko tuki, tai jopa työpaikkakiusaaminen, pahentavat työuupumusta ja ennustavat esimiestyöstä poisjäämiseen. Myös henkilöstön keskuudessa syntyvien ristiriitojen jatkuva selvittäminen ja konfliktien ratkaiseminen vaativat ponnisteluja esihenkilöltä. (Membrive-Jiménez ym. 2020, 6-8.)

Myös Abramson (2022) toteaa, että tietyn ammattiryhmän edustajat, kuten terveydenhuollon toimijat, ovat erityisen alttiita työuupumukselle. Vaikka työuupumus liittyy läheisesti ammattiin (Rivera-Torres 2013, 377), niin on myös todettu, että naiset ovat alttiimpia psykososiaalisille riskitekijöille, epävarmoihin työsuhteisiin (Riveron ym. 2021) ja kokevat työperäistä stressiä useammin kuin miehet (Anders 2021; Cox 2021). Myös Beauregard ym. (2018, 426) mukaan naiset ovat alttiimpia työuupumukselle kuin miehet, johon Membrive-Jiménez ym. (2020, 8)

täsmentävät, että riski uupumiselle on suurempi erityisesti 40-50- vuotiailla naisilla, jotka ovat naimisissa ja joilla on lapsia. Kokoaikaiset työntekijät kärsivät todennäköisemmin työuupumuksesta kuin osa-aikaisesti työskentelevät. (Membrive-Jiménez ym. 2020, 8.) Myös Stress in America 2021 tutkimuksen mukaan koronapandemia-aikainen stressi näkyi enemmän aikuisissa, joilla on lapsia, verrattuna lapsettomiin aikuisiin. Jatkuvat muutokset ja epävarmuus olivat vaikeuttaneet esimerkiksi päätöksentekokokykyä arkisissakin asioissa. (American Psychological Association 2021, 4.)

Naiset kärsivät enemmän mielenterveyshäiriöistä, kuten masennuksesta, ahdistuksesta ja psykosomaattisista sairauksista, kun taas miehillä esiintyy enemmän sydän- ja verisuonisairauksia. Miehillä työssä esiintyvät määrälliset vaatimukset ovat merkittäviä stressikokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kun taas naisten keskuudessa laadulliset vaatimukset, eli älylliset ja emotionaaliset vaatimukset, ovat määrällisten tekijöiden lisäksi oleellisia stressikokemusta määrittäviä tekijöitä. Naiset saattavat esimerkiksi kokea, että heidän on ponnisteltava enemmän todistaakseen oma arvonsa. (Rivera-Torres ym. 2013, 377, 383-384.)

Shahidin ym. (2022) tutkimuksen mukaan korkeat työn vaatimustekijät, työn epävarmuustekijät, heikko työnhallinta ja organisaation epäoikeudenmukaisuus ennustavat ajan myötä työuupumukselle. Lisäksi Rivero ym. (2021) nostavat tutkimuksessaan alhaisen sosiaalisen tuen yhdeksi tärkeäksi stressikokemusta aiheuttavaksi tekijäksi. Labrague ym. (2017) tutkimuksen mukaan hoitotyön esihenkilöt kokevat kohtalaista stressiä pääasiassa raskaasta työtaakasta, resurssien puutteesta ja taloudellisista vastuista.

Labrague ym. (2017), Rivera-Torres ym. (2013, 384) ja Gadinger ym. (2010, 531) ovat yhtä mieltä siitä, että korkealla työnhallinnalla ja sosiaalisella tuella voidaan kompensoida korkeiden työvaatimusten ja työstressin aiheuttamia terveydellisiä haittoja. Erityisesti naiset (Rivera-Torres ym. 2013, 384) ja naisjohtajat hyötyisivät sosiaalisen tuen lisäämisestä, vaikka toisaalta myös miehetkin hyötyisivät siitä (Gadingerin ym. 2010, 531).

4.2.3 Resilienssi ja työssä jatkamisen aikeet

Corinin ym. (2016) tutkimuksen mukaan psykososiaalisilla työoloilla on huomattavasti vaikutusta esihenkilöiden työpaikan vaihtoaikeisiin, mutta ei lopulta kuitenkaan todelliseen työpaikan vaihtamiseen. Sen sijaan huonot työolot vaikuttavat kielteisesti esihenkilöiden sitoutumiseen, suorituskykyyn ja terveyteen. (Corin ym. 2016.) Bernardin (2021, 104) tutkimuksessa havaittiin, että hoitotyön johtajilla oli keskimääräistä parempi joustavuus, hieman keskimääräistä korkeampi työtyytyväisyys ja kohtalainen aikomus työpaikan vaihtoon. Suuremman resilienssin ansiosta hoitotyön johtajat pysyvät todennäköisemmin johtamistehtävissään (Hudgins 2016).

Cregårdin ja Corinin (2019) tutkimuksessa todetaan, että ajanpuute saa useat esihenkilöt tuntemaan itsensä riittämättömäksi ja ylikuormittuneeksi. Esihenkilöiden johtamat liian suuret yksiköt, monien erilaisten asioiden yhtäaikainen hoitaminen sekä tuen puute lisäävät työkuormitusta. Useat esihenkilöt kokevat, ettei heillä ole riittävästi aikaa ydinpalvelujen kehittämiseen, koska heillä on hoidettavanaan liian paljon aikaa vieviä hallinnollisia tehtäviä, tilastojen valmistelua ja raporttien kirjoittamista. Lukuisten IT-sovelluksen hallinta on erityisen aikaa vievää. Lisäksi esihenkilöille asetettuja tavoitteita saatetaan pitää epärealistisina, esimerkiksi hoitokodilla on paineita pysyä budjetissa ja pätevän hoitohenkilöstön palkkaaminen on vaikeaa, mutta samalla asukkaille tulisi tarjota vaativatasoista hoitoa. Esihenkilön työssä pysymiseen vaikuttavat muun muassa kokemus työnhallinnasta, työtehtävien sisällöstä, saamastaan tuesta sekä arvostuksesta ja luottamuksesta. (Cregård & Corin 2019.)

5 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan rajattua kokonaisuutta, Uudenkaupungin sote- palveluissa työskentelevien esihenkilöiden psykososiaalista työn kuormittavuutta. Aihetta tutkimalla ja kuvaamalla halutaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Arvioinnissa tullaan kuitenkin pohtimaan tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi ”Miten saatuja tutkimustuloksia voitaisiin soveltaa niin Uudessakaupungissa kuin muuallakin?” (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Vallin (2018c, 261) mukaan helpoin tapa kerätä tutkimusaineistoa on hyödyntää valmista kyselylomaketta, jota on ehditty jo kehittämään ja testaamaan vastaavassa ympäristössä. Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin aluehallintoviraston (AVI) työsuojelun kehittämällä ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” -kyselylomakkeella. Kysely on kehitetty Aluehallintoviraston ja Työterveyslaitoksen yhteistyönä vuosina 2018-2019. Kuten Vilkkakin (2014) on teoksessaan todennut, myös tämän kyselylomakkeen teoreettiset käsitteet ovat muodostuneet järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena. Teoreettiset käsitteet on kuvattu esihenkilötyötä koskevalla arkikielellä ja kysymysten määrä on kohtuullinen. (vrt. Vilkka 2014, 26, 150.)

Vaikka arviointimenetelmän ensisijaisena tarkoituksena on toimia apuvälineenä työsuojeluviranomaisen tekemässä valvontatyössä, voivat myös työpaikat käyttää arviointimenetelmää psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja psykososiaalisen työympäristön tarkkailussa. (Työsuojeluhallinto 2019a, 9.) Heikkilä (2014) toteaakin teoksessaan, että hyvä tutkimus on tehokas ja taloudellinen. Kyselyn toteuttamisen hyöty ja kustannukset tulisivat olla oikeassa suhteessa. Oletettavasti tämä tutkimus tulee olemaan hyödyllinen ja käyttökelpoinen vahvistaen työnantajan ajatusta siitä, mihin kehittämiskohteisiin jatkossa olisi tarpeen panostaa. (vrt. Heikkilä 2014, 29-30.)

5.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Kyselytutkimuksen kohdejoukoksi valittiin Uudenkaupungin kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivat esihenkilöt (N=28).

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluissa esihenkilö vastaa oman yksikkönsä tai palvelualueensa johtamisesta ja toiminnasta. Tehtävänkuvauksen mukaan esihenkilö organisoi toimintaa, tekee jatkuvaa arviointia ja suunnitelmallista kehittämistä niin, että asiakkaat saavat tarvitsemansa laadukkaat ja turvalliset palvelut. Esihenkilö tekee yhteistyötä eri toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi esihenkilö mahdollistaa työn sujumisen taloudellisesti, turvallisesti ja laadukkaasti asianmukaisessa ympäristössä ja riittävällä ammattitaitoisella henkilöstöllä. (Uusikaupunki 2021.)

Esihenkilön työssä keskeistä on toiminnan organisointi, suunnittelu, arviointi ja kehittäminen toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilö osallistuu talouden suunnitteluun ja toteuman seurantaan sekä käsittelee ja raportoi poikkeamat. Lähiesihenkilö vastaa oman yksikkönsä henkilöstöhallinnollisista asioista, kuten työvuorosuunnittelusta, keskeytysten hyväksymisestä ja sijaisrekrytoinnista. Hän vastaa omalle henkilöstölleen tiedottamisesta ja järjestää oman yksikkönsä työpaikkakokoukset. Esihenkilö huolehtii osaltaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, järjestää kehityskeskustelut ja varmistaa osaamisen. Esihenkilö vastaa varhaisesta tuesta ja puuttumisesta ”Aktiivisen tuen” -toimintamallin mukaisesti. Esihenkilö vastaa koulutussuunnitelman laadinnasta ja sen toteutumisen seurannasta. Esihenkilö toteuttaa laatutyötä ja osallistuu omavalvonta- ja prosessityöskentelyyn. Esihenkilö vastaa oman yksikkönsä pelastus- ja turvallisuusasiakirjojen ajantasaisuudesta. (Uusikaupunki 2021.)

Työssä edellytetään sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaavien lakien, säännösten ja suositusten sekä kunnallisen päätöksenteon tuntemusta. Lisäksi työssä edellytetään innostuneisuutta, kehittämismyönteisyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Työ vaatii positiivista asennetta, tunneälykkyyttä ja rohkeutta muun muassa muutosten läpivientiin ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Muutostyö vaatii valmen-

tavaa johtajuutta ja luottamussuhdetta niin henkilöstön kuin johdonkin välillä. Palvelujen sujuvuus edellyttää tiivistä sidosryhmätyöskentelyä ja palvelukentän laajaa tuntemusta. (Uusikaupunki 2021.)

5.2 Tutkimuksen rajaaminen

Vilkan (2021, 108) mukaan vastaajalla pitää olla tietoa asiasta, jotta hän voi vastata kyselyyn. Tutkimus haluttiin rajata esihenkilötehtävän vaativuuden näkökulmasta hyvin samankaltaista työtä tekevään ryhmään. Kuten Hakanen ja Perhoniemikin (2007, 49) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, voidaan yhteen ammattiryhmään keskittymällä vakioida sellaisia tekijöitä, joita heterogeenisemmissä tutkimusaineistoissa voisi jäädä tunnistamatta.

Vaikka monissa lähteissä onkin todettu, että sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilötehtävissä toimiminen on henkisesti kuormittavaa, niin yllättävää on, että alaisten suuri määrä lisää esimiesten henkistä rasitusta vasta alaisten määrän ollessa yli 50 (Lehto ym. 2015, 20). Esihenkilöt toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja organisaatiotasoilla. Työtehtävien vaatimukset ja erilaisiin työtehtäviin käytetty aika vaihtelevat työtehtävästä riippuen ja sitä kautta myös psykososiaalinen työn kuormittavuus voi kohdentua erilaisiin tekijöihin. (Markkanen & Tuomisoja 2014, 4.) Ainoana taustakysymyksenä esitettiinkin, kuuluuko vastaaja lähijohtoon eli lähiesihenkilöihin vai keski- tai ylimpään johtoon. Näiden kahden luokittelun avulla päästiin vertaamaan sote- palveluissa eri organisaatiotasoilla toimivien esihenkilöiden psykososiaalista työn kuormittavuutta.

Tarkoituksena oli kerätä tietoa esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta, jotta vastausten perusteella työnantaja voisi kohdistaa tukea juuri niihin asioihin, jotka kuormittavat esihenkilöitä erityisen usein. On huomioitavaa, että valmiin AVI:n kyselyn avulla ei saada vastauksia esihenkilöiden työn voimavaratekijöistä, jotka tavallisesti vähentäisivät työn kuormituksen haitallisia vaikutuksia. Tämän vuoksi ei voida tehdä johtopäätöksiä työn terveydellisistä vaikutuksista tai tarvittavista toimenpiteistä. Kokonaistilanteen arvioimiseksi kyselyn loppuun lisättiin yksi avoin kysymys kartoittamaan esihenkilöiden kokemusta

siitä, miten psykososiaalista työn kuormittavuutta voitaisiin keventää heidän työssäjaksamisensa tukemiseksi. (vrt. Työsuojeluhallinto 2019a, 9.)

5.3 Kyselytutkimus

Kyselyä tehdessä tulee miettiä tarkasti, mitä halutaan mitata. Samassa kysymyksessä ei saa olla ristiriitaisesti edes kahta mitattavaa asiaa. Kysymykset tulee olla selkeästi esitetty, eikä vastaajalle saa jäädä tulkinnanvaraa, mitä mitattavaa asiaa hän arvioi kussakin kysymyksessä. Kysymykset eivät saa myöskään olla johdattelevia. (Valli 2018a, 93; Vehkalahti 2014, 23, 33; Vilkka 2021, 107.)

Vilkan (2014, 64) mukaan tutkijan on varmistettava etukäteen, että kaikilla vastaajilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Kun kysely toteutetaan sähköisesti, voidaan linkki lähettää samanaikaisesti kohderyhmään kuuluvien työsähköpostiin. Aineistonkeruumenetelmänä sähköisesti toteutettu kyselytutkimus on tehokas keino kerätä tietoa kohtalaisen nopeasti ja kustannustehokkaasti (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Valli & Perkkilä 2018, 118). Lisäksi sähköisen lomakkeen etuna on se, etteivät lomakkeet palaudu epäselvästi tai puutteellisesti täytettyinä ja näin ollen kaikki palautuneet lomakkeet saadaan otettua tutkimukseen mukaan. (vrt. Vilkka 2014, 60.) Aineisto on luotettavampi, kun tutkijan mahdollisesti aineiston syöttövaiheessa tekemät tulkinta- tai lyöntivirheet jäävät kokonaan pois (Valli & Perkkilä 2018, 118).

Kyselyssä kysymysten muoto oli vakioitu ja kaikilta kyselyyn vastaajilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä. Kyselyssä vastaajan tuli itse lukea kysymys, ja vastata siihen. Sähköisessä kyselyssä kysymykset koodattiin siten, että jokaiseen vakioituun kysymykseen tuli vastata. (Vilkka 2014, 28.) Kyselyssä oli yksi taustatietokysymys, yhteensä 23 valintakysymystä, ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyssä käytettiin viisiportaista vastausasteikkoa, jossa laadulliset vastaukset saivat numeeriset arvot 1–5 (1= Ei ole kuormittanut lainkaan, 2= Kuormittanut harvoin, 3= Kuormittanut silloin tällöin, 4= Kuormittanut melko usein, 5=

Kuormittanut erittäin usein). Lisäksi vastaaja pystyi tarvittaessa valitsemaan asteikosta vaihtoehdon 6= Ei koske työtäni. (vrt. Työsuojeluhallinto 2019a, 10; Vehkalahti 2014, 27, 30-33.)

5.4 Webropol -kyselyn toteuttaminen

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajalle lyhyesti kyselyn tarkoitus ja alkuperäisen kyselyn lähde. Kysely on kopioitu kokonaisuudessaan Työsuojeluhallinnolta (2019a), lukuun ottamatta kysymyksen 25. muokkausta (ks. edempänä). Lisäksi ensimmäinen taustatietokysymys (1.) ja viimeinen avoin kysymys (26.) ovat opinnäytetyöntekijän itse lisäämät kysymykset. Kyselylomakkeen kysymyksen 25 muokkaamiseen ja oman kysymyksen lisäämiseen saatiin lupa AVI:n lomaketta kehittämässä olleelta STM:n eritysasiantuntijalta (J. Rintala, henkilökohtainen tiedonanto 31.8.2022).

Ensimmäiseksi, ns. taustatietokysymyksenä, pyydettiin valitsemaan, toimiiko vastaaja työssään lähijohtajan eli lähiesihenkilön tehtävässä vai keskijohdon tai ylimmän johdon tehtävässä. Seuraavaksi ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät”- kyselyn kysymykset vietiin niiden alkuperäisessä muodossaan Webropol-ohjelmaan. Lomakkeessa työn psykososiaaliset kuormitustekijät on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat työn järjestelyihin liittyvät, työn sisältöön liittyvät sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Kuten Heikkiläkin (2014, 47) teoksessaan suosittelee, vietiin samaa asiasisältöä koskevat kysymykset eli ”kuormitustekijöiden osa-alueet” aina yhdelle sivulle, jonka jälkeen vastaaja eteni seuraavalle sivulle uuteen osa-alueeseen.

Kysymyksillä 2-8 kartoitettiin ”Työn järjestelyihin liittyviä kuormitustekijöitä”. Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät koskevat työn ja työtehtävien suunnittelua, jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista.

Kysymyksillä 9-17 kartoitettiin ”Työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä”. Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä.

Kysymyksillä 18-23 kartoitettiin ”Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä”. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

Kysymyksiin 2-23 oli tarkoitus vastata sen perusteella, kuinka usein kuvatut asiat olivat kuormittaneet vastaajaa haitallisesti edeltävän 6 kk:n aikana. (Työsuojeluhallinto 2019a.)

Kysymyksellä 24 kartoitettiin, kuinka usein työ aiheuttaa sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai henkistä terveyttä (Työsuojeluhallinto 2019a). Kaikki valintakysymykset asetettiin ns. pakolliseksi vastata, eikä niitä päässyt ohittamaan. Näin poissuljettiin vastaajilta epähuomiossa tyhjäksi jäävät vastaukset.

Kysymykset 25 ja 26 olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyksessä 25 pyydettiin vastaajaa tarkentamaan halutessaan, mikä häntä kuormittaa haitallisesti työssään. Tätä kysymyksenasettelua muokattiin sen alkuperäisestä muodostaan ottamalla sana ”työsuojelutarkastajalle” pois. *”Tarkenna halutessasi ~~työsuojelutarkastajalle~~, mikä sinua kuormittaa haitallisesti työssäsi”.*

Kysymys 26 oli opinnäytetyöntekijän itse lisäämä kysymys, jolla haluttiin kartoittaa lähiesimiesten kokemusta siitä, miten psykososiaalista työn kuormittavuutta voitaisiin keventää työssä jaksamisen tukemiseksi. Kysymyksissä 25 ja 26 tekstikenttä oli rajallinen vastaustilan ollessa molemmissa maksimissaan 250 merkkiä. Tällä haluttiin pitää vastaukset ytimekkäinä ja aineisto kooltaan helpommin hallittavissa.

Niin Heikkilän (2014, 58) kuin Vilkankin (2021, 108) mukaan kyselylomake tulisi aina testata ennen varsinaista mittausta. Kun kyselylomake oli laadittu Webropol -ohjelmaan, siitä tehtiin kopioversio testausta varten. Testiversio kyselystä lähetettiin kahdeksalle eri alan asiantuntijalle, jotka eivät kuuluneet tulevaan tutkimusjoukkoon. Seitsemän henkilöä vastasi testikyselyyn. Testiryhmältä pyydettiin palautetta kyselyn toimivuudesta, ulkoasusta ja vastaamiseen käytetystä ajasta. Lisäksi opinnäytetyöntekijä pystyi testaamaan kyselyn lähettämistä, analysoimista ja arvioimaan anonymiteetin toteutumista.

Tutkimuksen saatekirjeeksi laadittiin tutkimustiedote. Tiedote ja varsinaisen kyselytutkimuksen linkki lähetettiin 28:lle esihenkilölle samanaikaisesti työsähköpostiin 26.9.2022 (Liite 1-2). Niin Vehkalahden (2014, 47-48) kuin Vilkankin (2021, 189) mukaan saatekirjeen merkitystä ei tulisi aliarvioida, koska sen avulla pystytään herättämään vastaajan kiinnostus aiheeseen ja motivoimaan osallistumaan kyselyyn. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja muistutusviestejä lähetettiin tuona aikana kaksi kertaa. Saman linkin kautta pystyi vastaamaan ainoastaan kerran.

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaation lisääminen tutkittavasta ilmiöstä eli esimiesten psykososiaalisesta työn kuormittavuuden nykytilasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Analyysimalli nojaa vahvasti jo aiemmin muodostettuun teoriatietoon. Tutkimuksen kohteena olevat käsiteet olivat jo valmiiksi määritelty ja muun muassa kyselylomake oli valtakunnallisesti käyttöön otettu. Aineiston analysointia ohjasi valmis, aikaisemman tiedon perusteella laadittu käsitejärjestelmä, jossa psykososiaalisen työn kuormittavuuden kolme eri osa-aluetta toimivat yläluokkina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston taustamuuttujat koodattiin luvuilla 1 (=lähijohto/lähiesihenkilö) ja 2 (keskijohto ja ylin johto), jolloin voitiin verrata, erosivatko näiden kahden ryhmän väliset kokemukset psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta toisistaan. Aineisto esitetään lukijalle taustakysymyksen osalta ympyrädiagrammin avulla, ja kysymysten 2-24 osalta palkki- ja pylväskuvioin. Pylväskuvion avulla aineisto pystytään kuvaamaan visuaalisesti ja selkeästi. Kuviosta käy ilmi tietyllä tavalla vastanneiden prosentuaalinen osuus sekä lukumäärä verrattuna kokonaisaineistoon. (Valli 2018b, 251-253.) (Liite 3.)

Laadulliset vastaukset saivat myös numeeriset arvot 1–5 (1= Ei ole kuormittanut lainkaan, 2= Kuormittanut harvoin, 3= Kuormittanut silloin tällöin, 4= Kuormittanut melko usein, 5= Kuormittanut erittäin usein), jolloin voitiin tulosten perusteella

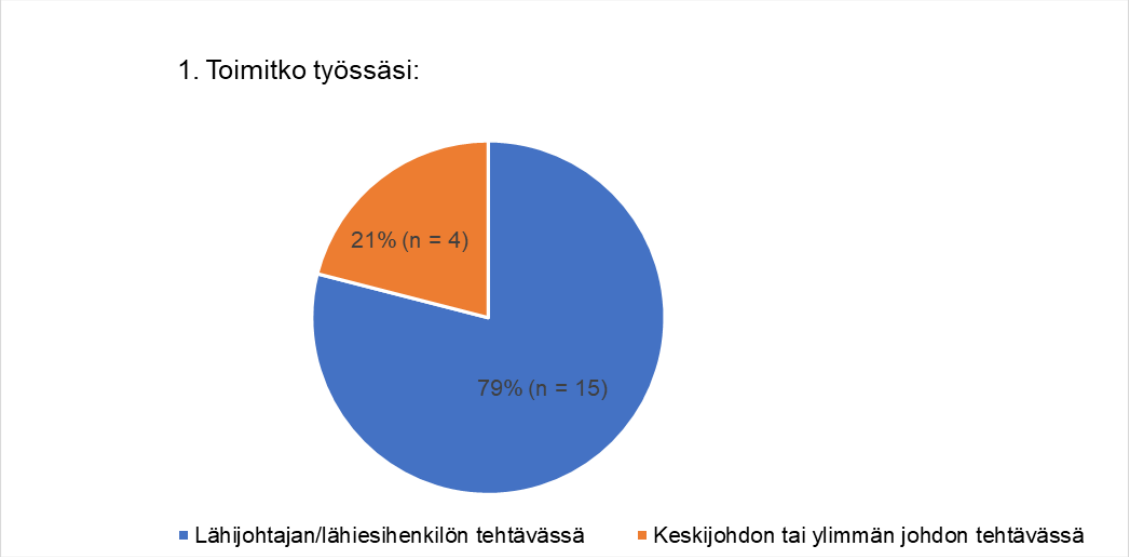
laskea myös vastausten keskiarvot. Näin pystyttiin tekemään vertailua ja saatiin kokonaiskäsitys esihenkilöitä kuormittavista tekijöistä. Mitä suurempi vastauksen keskiarvo on, sitä useammin siitä koetaan kuormitusta. Analyysivaiheessa keskiarvon laskemiseen ei otettu mukaan asteikon vaihtoehtoa 6= Ei koske työtäni.

Avoimien kysymyksien vastaukset pelkistettiin, luokiteltiin ja kategorioitiin, jonka jälkeen aineisto myös kvantifioitiin. Kvantifioinnilla oli tarkoitus ilmaista, monestiko jokin sama asia esiintyi aineistossa tai kuinka moni vastaaja ilmaisi saman asian. Kvantifioinnin avulla pyrittiin saamaan laadullisen aineiston tulkintaan lisäarvoa. Avoimien kysymysten aineiston analyysivaiheessa edettiin aluksi aineistolähtöisesti, mutta tuloksia verrattiin ja tarkasteltiin lopuksi suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Teorian oli tarkoitus toimia apuna, mutta itse analyysi ei pohjautunut suoraan teoriaan, eikä tarkoituksena ollut aiemman tiedon vahvistaminen tai yleistäminen, vaan nimenomaisesti tämänhetkisen nykytilan kuvaaminen. (Puusa 2020, 148-149, 151; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Avoimien kysymysten vastaukset esitellään lukijalle kuvioiden, mutta osin myös lainausten avulla.

6 Empiiriset tulokset ja tulosten analysointi

Kysely lähetettiin sähköisesti yhteensä 28 esihenkilölle. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 19, jolloin vastausprosentiksi muodostui 68%.

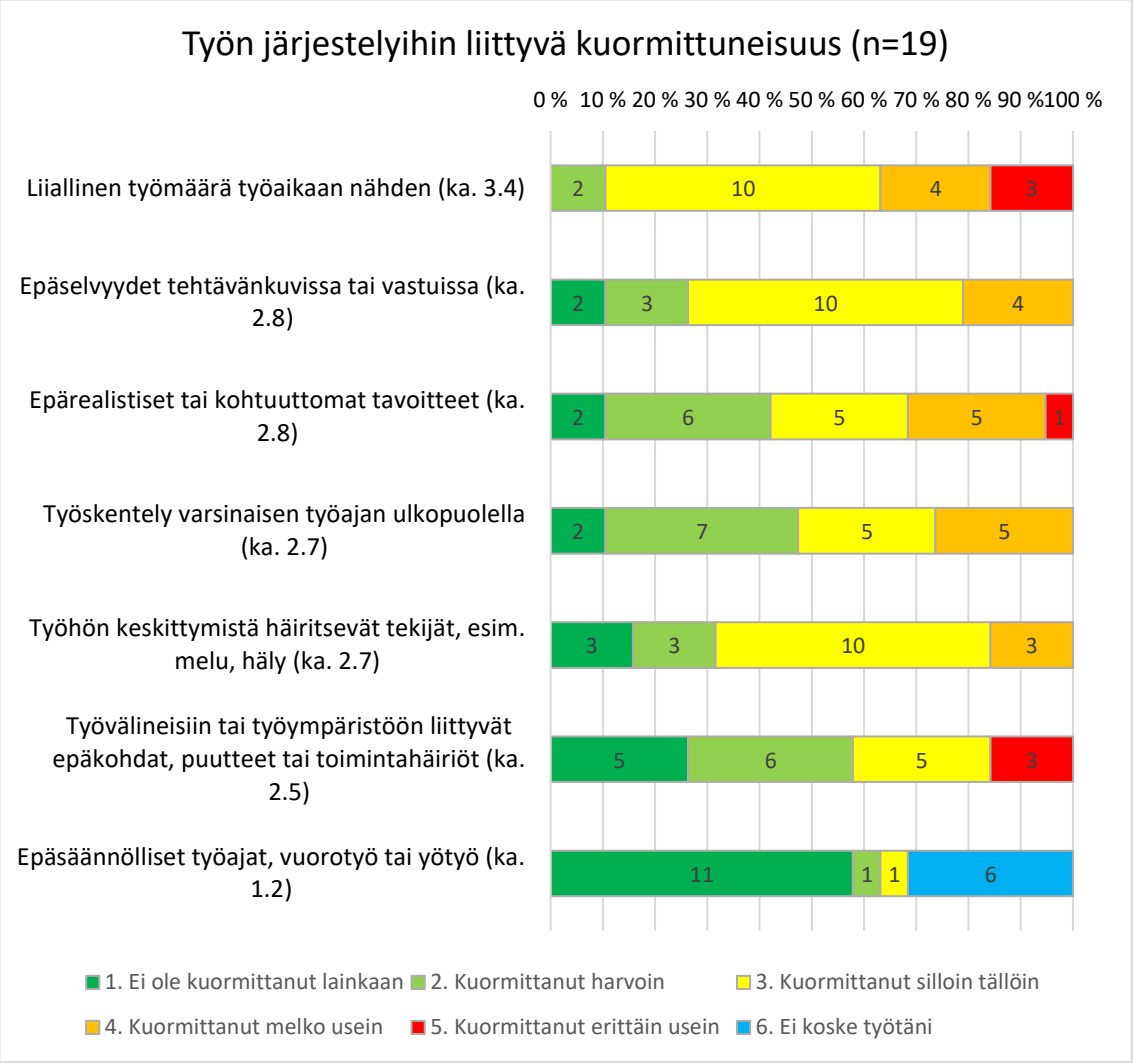
Taustakysymyksenä kysyttiin, toimiiko vastaaja työssään lähijohtajan/ lähiesihenkilön tehtävässä vai keskijohdon tai ylimmän johdon tehtävässä. Kaikista vastaajista (N=19) lähijohtoon kuuluvia oli 79% (n= 15) ja keski- tai ylimpään johtoon kuuluvia oli 21% (n=4). Keski- tai ylimpään johtoon kuuluvien matalan vastaajamäärän vuoksi ryhmien välisiä tuloksia ei kuvata tässä opinnäytetyössä erikseen, vaan tulokset esitellään kokonaisuutena. Sen sijaan havaintoja tullaan esittämään.



Kuvio 1. Vastaajien esihenkilöasema organisaatiossa.

6.1 Työn järjestelyihin liittyvä kuormittuneisuus

Esihenkilöitä pyydettiin vastaamaan viisiportaisella asteikolla, kuinka usein esitetyt asiat olivat kuormittaneet haitallisesti heitä työssään edeltävän 6 kk:n aikana. Kysymyksillä 2-8 kartoitettiin työn järjestelyihin liittyviä kuormitustekijöitä, jotka koskivat työn ja työtehtävien suunnittelua, jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista.



Kuvio 2. Esihenkilöiden kokema työn järjestelyihin liittyvä kuormittuneisuus.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt (n=19) kokivat useimmiten kuormittuvansa liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden (ka. 3,4). Lähes kaikki (90%, n=17) vastaajat olivat sitä mieltä, että liiallinen työmäärä työaikaan nähden on kuormittanut

vähintäänkin silloin tällöin. Vastaajista yli kolmasosa (37%, n=7) koki liiallisen työmäärän työaikaan nähden kuormittavan joko melko usein (21%, n=4) tai erittäin usein (16%, n=3). Vastaajista noin puolet (53%, n= 10) koki liiallisen työmäärän työaikaan nähden kuormittaneen silloin tällöin ja kahta (10%) vastaajaa liiallinen työmäärä oli kuormittanut vain harvoin. Yksikään ei vastannut siten, ettei olisi kokenut kuormitusta lainkaan. Lisäksi erityistä huomioitavaa on, että keski- ja ylin johto koki liiallisen työmäärän kuormittavan keskimäärin useammin kuin lähijohto, vaikka toisaalta lähijohtokin koki tämän eniten kuormittavimmaksi tässä osa-alueessa.

Harvimmin vastaajat kokivat kuormitusta epäsäännöllisistä työajoista, vuorotyöstä tai yötyöstä (ka. 1,2). 90% (n=17) vastasi, ettei kysymys joko koske heidän työtään tai se ei ole kuormittanut lainkaan. Kaksi vastaajista koki kuormitusta joko harvoin (5%, n=1) tai silloin tällöin (5%, n=1).

74% (n=14) vastaajista koki epäselvyyksien tehtävänkuvissa tai vastuissa kuormittavan joko silloin tällöin (53%, n=10) tai melko usein (21%, n=4). Yhteensä 26% (n=5) vastaajista koki kuormitusta joko harvoin (16%, n=3) tai ei ollenkaan (10%, n=2). Vastausten keskiarvo oli 2,8, ja molempien ryhmien väliset vastaukset olivat saman suuntaisia.

Epärealistiset ja kohtuuttomat tavoitteet ovat kuormittaneet lähes kolmasosaa (31%, n= 6) esihenkilöistä joko melko usein (26%, n=5) tai erittäin usein (5%, n=1), mutta toisaalta myös lähes tai täsmälleen saman kokoista joukkoa joko silloin tällöin (26%, n=5) tai harvoin (32%, n=6). Kaksi (11%) vastaajista oli sitä mieltä, etteivät epärealistiset ja kohtuuttomat tavoitteet ole kuormittaneet heitä lainkaan. Keski- ja ylin johto kokivat epärealistisista ja kohtuuttomista tavoitteista kuormittuneisuutta keskimäärin vähän useammin kuin lähiesimiehet, kaikkien vastausten keskiarvon ollessa kuitenkin maltillinen 2,8.

Esihenkilöistä lähes 90% (n=17) vastasi kokeneensa kuormitusta varsinaisen työajan ulkopuolella työskentelystä. Yli puolet vastaajista (52%, n= 10) koki kuor-

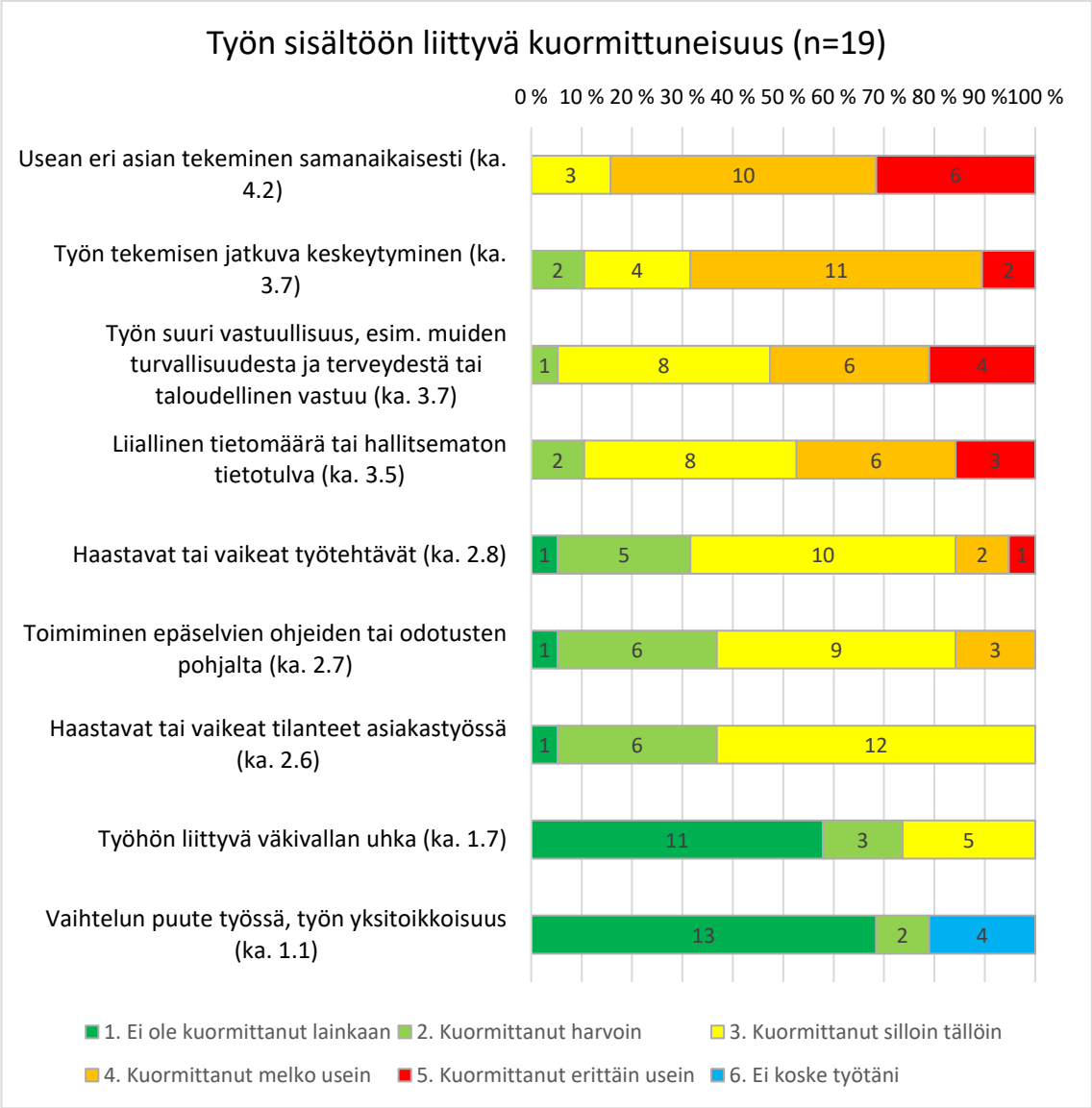
mitusta joko silloin tällöin (26%, n=5) tai jopa melko usein (26%, n=5). Esihenkilöistä 37% (n=7) oli sitä mieltä, että työskentely työajan ulkopuolella oli kuormittanut harvoin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,7.

Yli puolet esihenkilöistä (52%, n=10) vastasi kokeneensa työhön keskittymistä häiritsevistä tekijöistä kuormitusta silloin tällöin. Noin kolmasosa (32%, n=6) esihenkilöistä vastasi, ettei ole kokenut keskittymistä häiritsevistä tekijöistä, kuten melusta tai hälystä, kuormitusta joko lainkaan (16%, n=3) tai sitten vain harvoin (16%, n=3). Melko usein kuormitusta vastasi kokeneensa 16% (n=3) vastaajista. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,7.

Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvien epäkohtien, puutteiden tai toimintahäiriöiden koettiin aiheuttavan keskimäärin melko harvoin kuormitusta (ka. 2,5). On huomioitavaa, että vaikka esihenkilöistä 58% (n=11) koki, ettei työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt ole kuormittaneet heitä joko ollenkaan (26%, n=5) tai vain harvoin (32%, n=6), niin esihenkilöistä 16% (n=3) vastasi kokeneensa kuormitusta näistä johtuen jopa erittäin usein. Noin neljäsosa (26%, n=5) vastasi kokeneensa kuormitusta silloin tällöin. Lähijohtoon kuuluvat esihenkilöt kokivat keskimäärin useammin kuormittuneisuutta työvälineisiin tai työympäristöön liittyvistä ongelmista kuin keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt.

6.2 Työn sisältöön liittyvä kuormittuneisuus

Kysymyksissä 9-17 esihenkilöiden tuli arvioida, kuinka usein työn sisältöön eli työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyvät kuormitustekijät olivat kuormittaneet haitallisesti heitä työssään edeltävän 6 kk:n aikana.



Kuvio 3. Esihenkilöiden kokema työn sisältöön liittyvä kuormittuneisuus.

Useimmiten vastaajat (N=19) kokivat kuormittuvansa usean eri asian tekemisestä samanaikaisesti (ka. 4,2), työn tekemisen jatkuvasta keskeytymisestä (ka. 3,7) ja työn suuresta vastuullisuudesta (ka. 3,7). Lisäksi liiallisesta tietomäärästä tai hallitsemattomasta tietotulvasta koettiin kuormitusta (ka. 3,5). Harvimmin kuormitusta koettiin vaihtelun puutteesta työssä eli työn yksitoikkoisuudesta (ka. 1,1) ja työhön liittyvästä väkivallan uhasta (ka. 1,7).

Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että usean eri asian tekeminen samanaikaisesti kuormitti heitä vähintäänkin silloin tällöin, ja jopa 84% (n=16) esihenkilöistä

tämä kuormitti joko melko usein (53%, n=10) tai erittäin usein (31%, n=6). Kolme vastaajaa (16%) oli sitä mieltä, että usean eri asian tekeminen samanaikaisesti kuormitti heitä silloin tällöin. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 4,2, mikä oli korkein keskiarvo kyselyn kuormitustekijöitä tarkasteltaessa. Molempien ryhmien vastaukset olivat keskenään samansuuntaiset ja molemmilla ryhmillä tämä oli useimmiten kuormittavuutta aiheuttava tekijä.

Esihenkilöistä 69% (n=13) oli sitä mieltä, että työn tekemisen jatkuva keskeytyminen oli kuormittanut joko melko usein (58%, n=11) tai erittäin usein (11%, n=2). Noin kolmasosa vastaajista (31%, n=6) oli sitä mieltä, että työn tekemisen jatkuva keskeytyminen kuormittaa joko harvoin (10%, n=2) tai silloin tällöin (21%, n=4). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,7, eikä ryhmien välillä ollut merkittävästi eroavaisuutta.

Työn suuri vastuullisuus, esimerkiksi muiden turvallisuudesta, terveydestä tai taloudellisuudesta, oli aiheuttanut yli puolelle (53%, n=10) vastaajista joko melko usein (32%, n=6) tai erittäin usein (21%, n=4) kuormitusta. Lähes puolet (47%, n=9) esihenkilöistä koki, että työn suuri vastuullisuus oli kuormittanut heitä vain silloin tällöin (42%, n=8) tai harvoin (5%, n=1). Myös tässä kysymyksessä kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,7, eikä ryhmien välillä ollut merkittävästi eroavaisuutta.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä lähes puolet (48%, n=9) koki, että liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva oli kuormittanut heitä joko melko usein (32%, n=6) tai erittäin usein (16%, n=3). 42% (n=8) koki tämän kuormittavan silloin tällöin ja 10% (n=2) vain harvoin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,5. Huomioitavaa on, että keski- ja ylin johto kokivat liiallisen tietomäärän tai hallitsemattoman tietotulvan keskimäärin useammin kuormittavammaksi kuin lähijohto, vaikka kuormittuneisuutta koettiin myös lähijohdon keskuudessa.

Vain pieni osa vastaajista (16%, n=3) koki haastavien tai vaikeiden työtehtävien aiheuttaneen kuormitusta joko melko usein (11%, n=2) tai erittäin usein (5%, n=1). Yli puolet esihenkilöistä (53%, n=10) sen sijaan koki haastavien ja vaikeiden työtehtävien kuormittavan silloin tällöin, ja noin neljäsosa (26%, n=5) koki

niiden kuormittavan vain harvoin. Yksi vastaajista (5%) ei ollut lainkaan kokenut haastavista tai vaikeista työtehtävistä johtuvaa kuormitusta. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,8, ja keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt kokivat hieman enemmän kuormittavuutta haastavista tai vaikeista työtehtävistä kuin lähiesihenkilöt.

Toimiminen epäselvien ohjeiden ja odotusten pohjalta koettiin kuormittaneen esihenkilöitä pääasiassa joko melko harvoin (32%, n=6) tai silloin tällöin (47%, n=9). Esihenkilöistä kolme (16%) oli sitä mieltä, että epäselvien ohjeiden ja odotusten pohjalta toimiminen oli kuormittanut heitä melko useinkin, kun taas yksi (5%) vastaajista ei ollut kokenut tällaista kuormitusta lainkaan. Vastaukset molempien ryhmien välillä olivat samansuuntaiset (ka. 2,7).

Kaikki esihenkilöt (n=19) olivat sitä mieltä, etteivät haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä olleet kuormittaneet heitä kovinkaan usein (ka. 2,6). 95% (n=18) vastaajista oli sitä mieltä, että nämä olivat kuormittaneet heitä joko silloin tällöin (63%, n=12) tai harvoin (32%, n=6). Yksi (5%) vastaajista ei ollut kokenut lainkaan kuormitusta haastavista tai vaikeista tilanteista asiakastyössä.

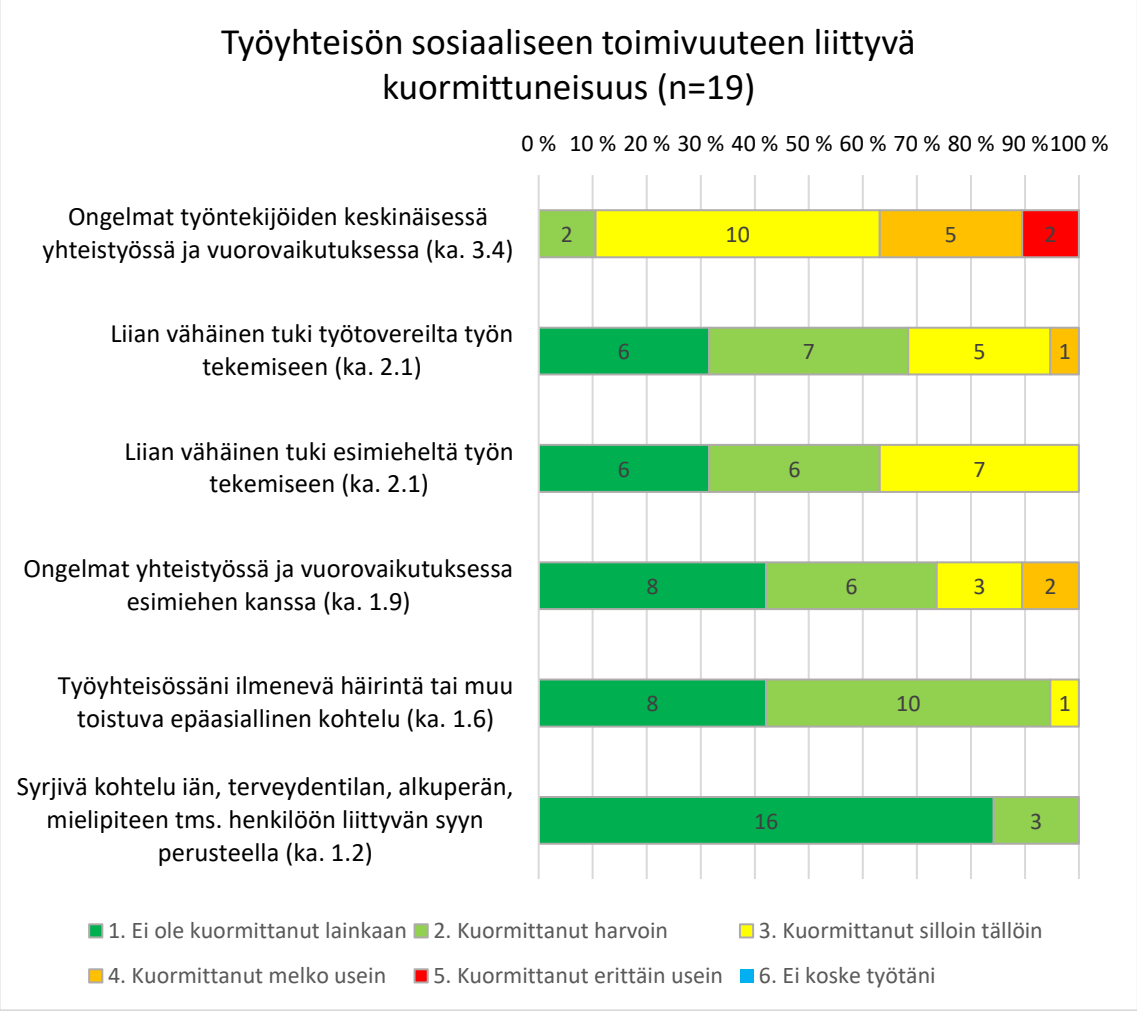
Yli puolet vastanneista (58%, n=11) esihenkilöistä ei ollut kokenut väkivallan uhasta johtuvaa haitallista työkuormitusta lainkaan (ka. 1,7). Esihenkilöistä noin neljännes (26%, n=5) vastasi kokeneensa kuormitusta työhön liittyvästä väkivallan uhasta silloin tällöin ja kolme (16%) vastasi kokeneensa kuormitusta harvoin. Lähijohtoon kuuluvat esihenkilöt vastasivat työhön liittyvän väkivallan uhan kuormittaneen keskimäärin useammin kuin keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt.

Lähes kaikki (89%, n=17) esihenkilöt olivat sitä mieltä, että vaihtelun puute työssä eli työn yksitoikkoisuus ei joko koskenut heidän työtään (21%, n=4) tai se ei ollut kuormittanut lainkaan (68%, n= 13). Vain kaksi (11%) vastaajista koki sen kuormittaneen harvoin. Vastausten keskiarvo oli 1,1.

6.3 Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormittuneisuus

Kysymyksissä 18-23 esihenkilöiden tuli arvioida, kuinka usein työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät eli työyhteisön yhteistyöhön ja

vuorovaikutukseen liittyvät tekijät olivat kuormittaneet haitallisesti heitä työssään edeltävän 6 kk:n aikana.



Kuvio 4. Esihenkilöiden kokema työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormittuneisuus.

Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa oli tässä osa-alueessa useimmiten kuormitusta aiheuttava tekijä (ka. 3,4), kun taas syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn perusteella (ka. 1,2) ja työyhteisössä ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu (ka. 1,6) koettiin harvimmin kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 37% (n=7) koki työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esiintyvien ongelmien kuormittaneen

heitä joko melko usein (26%, n=5) tai jopa erittäin usein (11%, n=2). Noin puolet vastaajista (53%, n=10) oli sitä mieltä, että nämä ongelmat olivat kuormittaneet heitä silloin tällöin ja kaksi (n=2) vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat kokeneet näistä johtuvaa kuormitusta vain harvoin. Huomioitavaa on, että lähiesihenkilöt olivat kokeneet keskimäärin useammin haitallista kuormitusta työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista kuin keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt.

Ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa (ka. 1,9), liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen (ka. 2,1) ja liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen (ka. 2,1) eivät aineiston perusteella näyttäneet kuormittaneen esihenkilöitä erityisen usein. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 26% (n=5) koki, että ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa oli kuormittanut heitä joko silloin tällöin (16%, n=3) tai melko usein (10%, n=2), kun taas suurin osa (74%, n=14) vastaajista koki tämän kuormittaneen joko harvoin (32%, n=6) tai ei lainkaan (42%, n=8). Yksikään vastaajista (n=19) ei kokenut, että liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen olisi kuormittanut heitä kovinkaan usein. Esihenkilöistä 37% (n=7) vastasi kokeneensa tästä johtuvaa kuormitusta silloin tällöin, kun taas 32% (n=6) vastaajista oli kokenut kuormitusta vain harvoin. 31% (n=6) vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he olleet kokeneet esimiehen tuen puutteesta johtuvaa haitallista kuormitusta lainkaan.

Esihenkilöistä 26% (n=5) oli sitä mieltä, että liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen oli aiheuttanut kuormitusta silloin tällöin, kun taas yksi vastaaja (5%) koki sen kuormittaneen melko usein. Suurin osa vastaajista (69%, n=13) kuitenkin koki, että liian vähäinen tuki työtovereilta oli kuormittanut heitä vain harvoin (37%, n=7) tai se ei ollut kuormittanut lainkaan (32%, n=6).

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 95% (n=18) koki, että työyhteisössä ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu oli kuormittanut heitä joko harvoin (53%, n=10) tai se ei ollut kuormittanut heitä lainkaan (42%, n=8). Yksi (5%) vastasi kokeneensa kuormittavuutta silloin tällöin. Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn perusteella oli

kuormittanut esihenkilöitä joko harvoin (16%, n=3) tai kuormittavuutta ei ollut koettu lainkaan (84%, n=16).

6.4 Esihenkilöiden terveyttä heikentävä työkuormitus

Kyselyn loppupuolella, kysymyksessä 24, esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan, aiheuttaako työ sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai henkistä terveyttä. Esihenkilöistä 42% (n=8) vastasi terveyttä heikentävää kuormitusta esiintyneen silloin tällöin, kun taas 16%:n (n=3) mielestä sitä oli esiintynyt jopa melko usein. Kolmasosan (32%, n=6) mielestä terveyttä heikentävää kuormitusta oli esiintynyt vain harvoin ja 10%:n (n=2) mielestä sellaista ei ollut esiintynyt lainkaan. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,6.

Kuvio 5. Esihenkilöiden kokemus terveyttä heikentävän kuormituksen esiintymisestä.

Avoimessa kysymyksessä 25, esihenkilöitä pyydettiin halutessaan tarkentamaan, mikä heitä kuormittaa haitallisesti työssään. Yhteensä 47% (n=9) esihenkilöistä vastasi tähän kysymykseen.

Suurin osa ilmaisuista koski **työn sisältöön liittyviä tekijöitä (10),** joista valtaosa liittyi jonkin tyyppiseen työn pirstaleisuuteen, kuten monen asian yhtäaikaiseen tekemiseen (3), työn hektisyyteen (1) ja jatkuvaan työn keskeytymiseen (1).

> *”Jatkuva työn keskeytyminen, monen asian yhtäaikainen tekeminen, työn pirstaleisuus.”*

> *”Tuntuu, että ei millään pysty repeämään joka paikkaan ja asiaan jota pitäisi hoitaa samanaikaisesti.”*

Lisäksi todettiin, että keskeneräiset, epäselvät ja kasautuvat asiat tai tehtävät (2) aiheuttavat haitallista kuormitusta.

Liiallisen ja hallitsemattoman tietomäärän (1) aiheuttamaa kuormitusta kuvattiin seuraavalla tavalla:

> *”Välillä aivot ovat ns. täynnä ja tuntuu että uutta muistettavaa tai opittavaa ei enää millään mahdu.”*

Työn suuri vastuullisuus mainittiin avoimissa vastauksissa kaksi (2) kertaa, joista toinen ilmaisu (ks. alla) tulkittiin sekä suureen vastuullisuuteen liittyväksi, että myös kohtuuttomiin vaatimuksiin tai odotuksiin liittyväksi kuormitukseksi.

> *”Työajan ulkopuolellakin vastuu henkilökunnasta/ töiden sujumisesta, vaikket varsinaisesti olekaan vastuussa.”*

Työn järjestelyihin liittyvästä kuormituksesta (6) useimmiten esihenkilöiden vastauksissa toistui ilmaisu liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden (4).

> *”Kaikkia töitä ei ehdi hoitaa varsinaisella työajalla ja toisinaan töitä joutuu tekemään työajan ulkopuolella.”*

> *”Työtä on paljon. Iso yksikkö.”*

Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä kuormitus (3) liittyi lähinnä esihenkilön kokemaan sosiaalisen tuen puutteeseen. Tällöin esihenkilöltä (1) tai varaesihenkilöltä (1) saamaa tukea kuvattiin puutteelliseksi. Esihenkilö koki olleensa *”yksin vastuussa kaikesta”*, mikä sittemmin kokemansa mukaan korjaantunut. Myös muut henkilöstöön liittyvät asiat (1) aiheuttivat haitallista kuormitusta.

Muut työssä kuormittavat tekijät (3) liittyivät henkilöstöpulaan (1), työtaistelutoimiin (1) ja palkkaukseen (1). Jatkuvasti kasvavan, työtaistelutoimienkin myötä

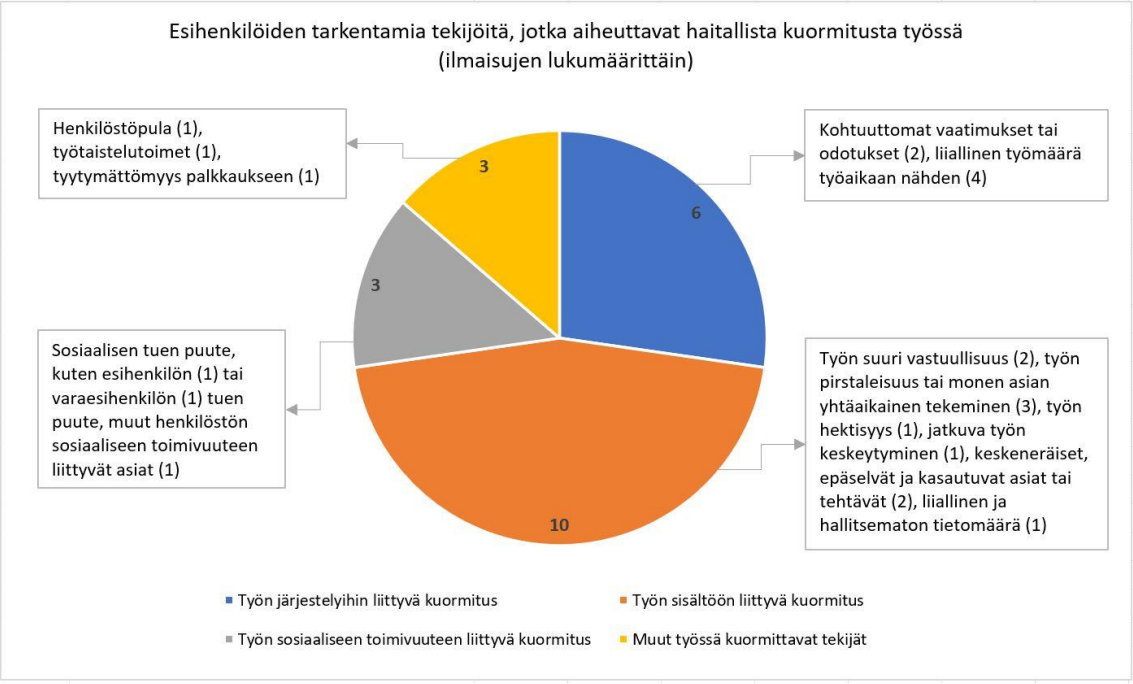
heikentyneen henkilöstöpulan koettiin aiheuttavan haitallista työkuormitusta ja liiallista työtä työaikaan nähden.

> *”Henkilökunnan riittävyys koko ajan haastavampaa ja työtaistelut heikentäneet tilannetta. Sinun oletetaan paikkaavan vajeet omien töiden ohella.”*

Olettamus, että esihenkilö paikkaisi henkilöstövajeet omien töidensä ohella, tulkittiin myös kohtuuttomaksi vaatimukseksi tai odotukseksi.

Tyytymättömyys palkkauksen suhteesta työn vaativuuteen ilmaistiin myös aiheuttavan haitallista kuormitusta työssä.

> *”Huono palkkaus suhteessa työn vaativuuteen.”*



Kuvio 6.Esihenkilöiden tarkentamia tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormitusta työssä.

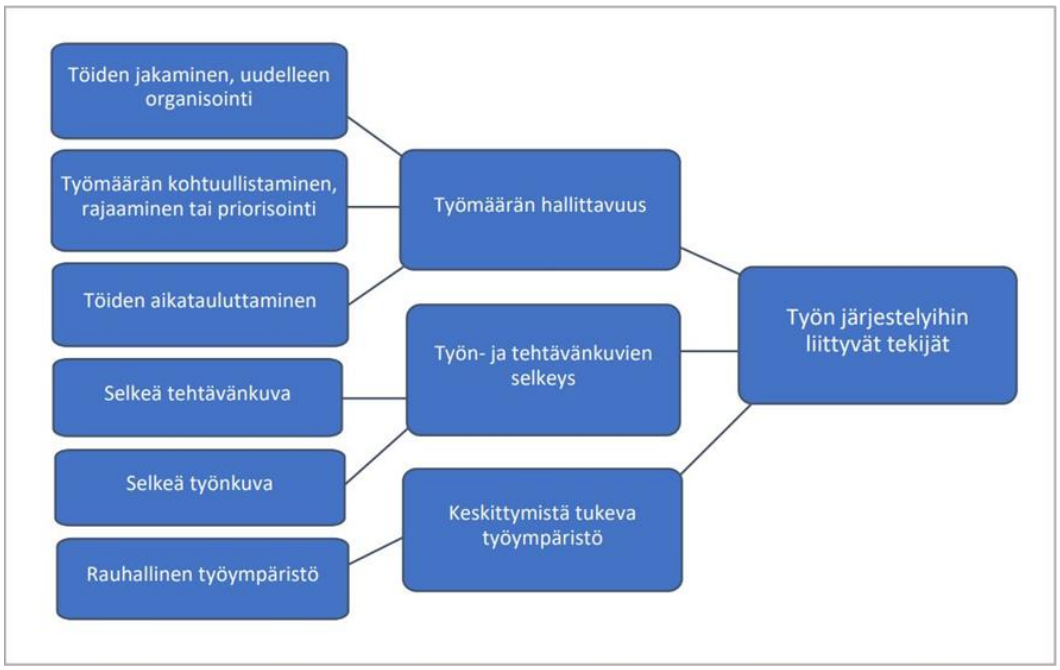
Kuormitustekijöiden lisäksi avoimista vastauksista kävi ilmi, että esihenkilön työ on ajoittain henkisesti raskasta (1) ja haitalliseksi koettu kuormitus heikentää palautumista (1), aiheuttaa stressiä (2) ja unihäiriöitä (2).

> *”Työ on aika ajoin henkisesti raskasta.”*
>
> *”Työ on hektistä ja ajanpuute aiheuttaa stressiä.”*
>
> *”Keskeneräiset asiat/tehtävät, erityisesti henkilöstöön liittyvät, tulevat vapaa-ajalle, vaikuttavat palautumiseen ja nukkumiseen.”*

6.5 Esihenkilöiden työssä jaksamisen tukeminen

Avoimessa kysymyksessä 26 kysyttiin esihenkilöiltä, miten työn psykososiaalista kuormittavuutta voitaisiin keventää heidän työssä jakamisensa tukemiseksi. Yhteensä 68% (n=13) esihenkilöistä vastasi tähän kysymykseen.

Suurin osa ilmaisuista koski **työn uudelleen järjestelyihin liittyviä (12)** tekijöitä, kuten työmäärän hallittavuuden parantamista (9), työn- ja tehtävänkuvien selkiyttämistä (2) ja keskittymistä tukevan työympäristön rauhallisuutta (1).



Kuvio 7. Esimerkki luokittelusta.

Työmäärän hallittavuuden parantamiseksi (9) tulkittiin ilmaisut, jotka liittyivät töiden jakamiseen tai udelleen organisointiin (4), työmäärän kohtuullistamiseen, tehtävien rajaamiseen tai priorisointiin (4) tai aikatauluttamiseen (1).

> *”Työyksiköt ovat eri kokoisia. Työtä voisi jakaa isommissa yksiköissä.”*
>
> *”Sijaisten rekrytoinnin keskittäminen, esihenkilöillä menee kaikki aika sijaisten hankintaan.”*
>
> *”Palvelusihteereille virka, jotta voisivat tehdä esimerkiksi asiakasmaksupäätöksiä.”*
>
> *”Kohtuullinen työmäärä.”*
>
> *”Töiden rajaaminen, vähentäminen.”*

Lisäksi työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä tärkeinä pidettiin työn- ja tehtävänkuvien selkeyttä (2) sekä keskittymistä tukevaa rauhallista työympäristöä (1).

Työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämiskesi **työn sisältöön liittyviin (6)** tekijöihin luokiteltiin jatkuvan tietotulvan hallinta (1), onnistunut viestintä (2), johtamisen selkeys (1) sekä työnteon keskeytymättömyys (2). Onnistunut viestintä muodostettiin ilmaisuista, jotka liittyivät sekä liian monikanavaiseen viestintään, että liian rajatun ja suppean tiedottamisen aiheuttamaan epätietoisuuteen hyvinvointialueelle siirtymisestä.

> *”Säännöt jatkuvaan tietotulvaan.”*
>
> *”Selkeämpi johtaminen.”*

Työnteon keskeytymättömyyden parantamiseksi toivottiin etätyöpäivien ja kokouksettomien päivien mahdollistamista.

> *”Selkeästi etäpäiviä, jolloin voisi keskittyä keskittymistä vaativien töiden tekemiseen.”*

”Kokouksettomia päiviä säännöllisesti, että jää riittävästi aikaa keskittyä työhön.”

Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä (6) tekijöistä tärkeiksi koettiin esihenkilön (2) ja kollegojen (2) tuki sekä varaesihenkilön (1) tuki ja ammattitaito. Myös huomioimisen (1) tarve ilmaistiin.

”Oman lähiesimiehen tuki on tärkeää!”

”Mahdollisuus keskusteluun kollegojen kanssa.”

Muita työssä jaksamista tukeviksi toimiksi (10) ilmaistiin tyhy- ja tykytoiminta (3), työnohjaus (3), koulutukset (1), riittävät henkilöstöresurssit (1) ja palkkaus (2). Tyhy- ja tykytoiminnasta esille nostetiin erityisesti liikuntasetelit ja esimiehille suunnatut tyhy- päivät.

”Tyhy- ja tyky-toiminta. Liikuntasetelit.”

”Yhteisiä tyhypäiviä esihenkilöille.”

Mahdollisuutta työnohjaukseen ja jopa sen säännöllisyyteen pidettiin tärkeänä. Koulutuksia toivottiin erityisesti työn hallintaan liittyvistä asioista.

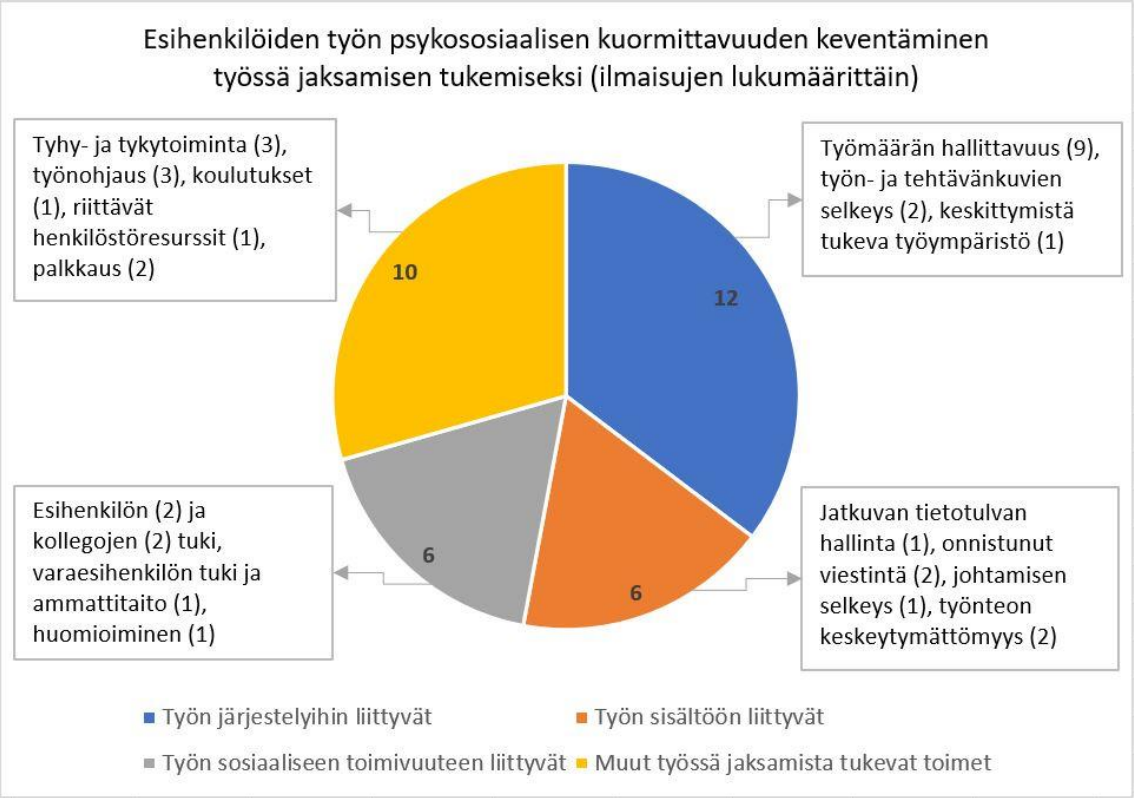
”Säännöllinen työnohjaus.”

”Koulutusta liittyen töiden jakamiseen, priorisointiin, aikatauluttamiseen ym.”

Lisäksi muiksi jaksamista tukeviksi asioiksi nostettiin henkilöstöresurssien riittävyys sekä työn vaativuuden ja vastuun oikea suhde palkkaukseen.

”Työntekijöiden saatavuuden parantaminen.”

”Työn vaativuuden/vastuun näkyminen palkassa.”



Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemus työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämisestä työssä jaksamisen tukemiseksi.

6.6 Lyhyt yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen perusteella useimmiten esihenkilöt kokivat haitallista **työn sisältöön liittyvää** kuormittuneisuutta. Useimmiten esihenkilöt kokivat kuormitusta usean eri asian tekemisestä samanaikaisesti, työn jatkuvasta keskeytymisestä, työn suuresta vastuullisuudesta sekä liiallisesta tietomäärästä tai hallitsemattomasta tietotulvasta. Tulokset olivat saman suuntaiset sekä valintakysymysten, että avoimen kysymyksen osalta, jossa pyydettiin esihenkilöitä tarkentamaan, mikä heitä kuormittaa haitallisesti työssään. Avoimen kysymyksen vastaukset vahvistivat käsitystä valintakysymysten tuloksista ja samalla syvennettiin käsitystä esihenkilöiden kokemista työn kuormitustekijöistä. Esihenkilöt ilmaisivat avoimissa vastauksissaan haitallista työn kuormitusta aiheutuvan työn pirstaleisuudesta, kuten monen asian yhtäaikaisesta tekemisestä, työn suuresta vastuul-

lisuudesta sekä keskeneräisistä, epäselvistä ja kasautuvista asioista tai tehtävistä. Myös työn hektisyys, jatkuva työn keskeytyminen sekä liiallinen ja hallitsematon tietomäärä mainittiin aiheuttavan haitallista kuormitusta.

Työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä useimmiten haitallista kuormitusta koettiin liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden. Myös tämä tulos oli yhdenmukainen sekä valintakysymysten tulosten, että avoimen kysymyksen ilmaisujen perusteella. Lisäksi työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä esille nousi avoimien vastausten perusteella esihenkilöihin kohdistuvat kohtuuttomat vaatimukset ja odotukset. Kolmesta osa-alueesta vähiten haitallista kuormitusta koettiin **työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä** kuormitustekijöistä. Valintakysymyksissä useimmiten tässä osa-alueessa haitallista kuormitusta aiheutti ongelmat työyhteisön keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, kun taas avoimissa vastauksissa kuormitusta ilmaistiin ilmenneen lähinnä esihenkilön kokemasta sosiaalisen tuen puutteesta. Henkilöstöön liittyvien asioiden lisäksi oli koettu kuormitusta esihenkilöltä tai varaesihenkilöltä saadun tuen puutteesta. Avoimien vastausten analyysin ja luokittelujen perusteella muodostettiin lisäksi neljäs osa-alue **”Muut työssä kuormittavat tekijät”**, johon luokiteltiin henkilöstöpulan, työtaistelutoimien ja palkkaukseen liittyvät kuormitustekijät.

Vaikka haitallista työn psykososiaalista kuormittavuutta koettiin useimmiten työn sisältöön liittyvistä tekijöistä, niin siitä huolimatta määrällisesti eniten kehitysehdotuksia esihenkilöiden työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämiseksi ja heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi annettiin **työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä**. Eniten toivottiin työmäärän parempaa halittavuutta, kuten töiden jakamista tai udelleen organisointia, työmäärän kohtuullistamista, tehtävien rajaamista tai priorisointia sekä aikatauluttamista. Myös selkeillä työn- ja tehtävänkuvauksilla ja rauhallisella työympäristöllä todettiin tuettavan työssä jaksamista. Myös tässä avoimessa kysymyksessä muodostettiin uusi osa-alue **”Muut työssä jaksamista tukevat toimet”**, johon saatiinkin luokittelujen avulla seuraavaksi eniten työssä jaksamista tukevia kehittämisideoita. Näitä olivat tyhy- ja tykytoiminta, joista mainittiin eritoten liikuntasetelit ja esihenkilöille suunnatut tyhy-päi-

vät, sekä työnohjaus, koulutukset, riittävät henkilöstöresurssit ja palkkauksen oikea suhde työn vaativuuteen. **Työn sisältöön liittyviksi** ehdotuksiksi työssä jaksamisen tukemiseksi mainittiin jatkuvan tietotulvan parempi hallinta, onnistunut viestintä, selkeä johtaminen sekä työnteon keskeytymättömyyden tukeminen esimerkiksi mahdollistamalla välillä niin kokouksettomia kuin etätyöpäiviäkin. **Työn sosiaalista toimivuutta** toivottiin tuettavan esihenkilön ja kollegojen tuella sekä varaesihenkilön tuella ja riittävällä ammattitaidolla. Lisäksi mainittiin yleisellä tasolla huomioiminen.

7 Tulosten laadullinen analyysi

Kuten Kantasen (2017, 85) ja Sosiaali- ja terveysministeriönkin (2009, 39) mukaan johtamisosaamisen vaatimukset painottuvat eri tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä ja organisaation tasoilla, niin myös työn psykososiaalisissa kuormitustekijöissä (Markkanen & Tuomisoja 2014, 4) voi olla eroavaisuuksia työtehtävistä tai -asemasta riippuen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että eniten vaatimuksia (Maakannas 2022, 28) ja henkistä kuormittavuutta (Lehto ym. 2015, 7) työssään kokevat ylimmät toimihenkilöt ja johtajat. Tämän opinnäytetyön kokonaisaineistoa tarkasteltaessa keski- ja ylimpään johtoon kuuluvat kokivat hieman useammin kuormittavuutta työn sisältöön liittyvistä tekijöistä, kun taas lähijohtoon kuuluvat kokivat keski- ja ylintä johtoa hieman useammin kuormittavuutta työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä tekijöistä. Työn järjestelyihin liittyvissä kuormitustekijöissä ei kokonaisuutta tarkasteltaessa ollut eroavaisuutta.

Aineiston perusteella useimmiten esihenkilöt kokivat psykososiaalista työn kuormitusta työn sisältöön liittyvistä tekijöistä, joista useimmiten kuormittivat usean eri asian tekeminen samanaikaisesti, työn tekemisen jatkuva keskeytyminen ja työn suuri vastuullisuus. Tulokset ovat samansuuntaiset aiempiin tutkimuksiin verrattuna, sillä on todettu, että työn sirpaleisuus (Kivinen & Lindeberg 2020, 31) eli usean asian yhtäaikainen tekeminen (Cregård & Corin 2019) sekä työnteon jatkuva keskeytyminen (Akila & Nybo 2020; Kalakoski ym. 2018, 29), raskas työtaakka ja taloudelliset vastuut (Labrague ym. 2017) ovat sosiaali- ja terveysalan esihenkilötyössä keskeisiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Membrive-Jiménez ym. (2020, 7-8) mukaan hoitotyön johtajien erityinen alttius työuupumukselle jopa johtuisi työn ylikuormituksesta ja työn suuresta vastuullisuudesta.

Aiemmin mainittujen kuormitustekijöiden lisäksi esihenkilöt, ja erityisesti keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt, kokivat kuormitusta liiallisesta tietomäärästä tai hallitsemattomasta tietotulvasta sekä liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden. Akilan & Nybon (2020) ja Kalakosken ym. (2018, 29) mukaan jatkuvasti kasvavan informaatiomäärän keskellä ja digitalisoituneen työelämän murroksessa hoitotyö

tulee vaatimaan yhä enemmän aivotyöskentelyä ja esihenkilöiltä vaaditaan muun muassa hyvää stressinsietokykyä ja kykyä erottaa jatkuvasta tietotulvasta olennaisin. Tässä opinnäytetyössä selkeän johtamisen ja onnistuneen viestinnän lisäksi toivottiinkin muun muassa sääntöjä jatkuvan tietotulvan hallitsemiseksi. Lisäksi työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä esihenkilöiden työssä jaksamisen tukemiseksi ehdotettiin työmäärän hallittavuuden parantamista, kuten töiden jakamista tai udelleen organisointia, työmäärän kohtuullistamista, tehtävien rajaamista ja priorisointia sekä aikatauluttamista. Tärkeinä pidettiin myös työn- ja tehtävänkuvien selkeyttä sekä keskittymistä tukevaa työympäristöä.

Kivisen ja Lindeberginkin (2020, 31) mukaan sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on liian paljon työtä työaikaan nähden ja työaikaa kuluu paljon sijaisten hankintaan. Myös tässä opinnäytetyön tutkimuksessa jatkuvasti kasvavan ja entisestään työtaistelutoimienkin myötä heikentyneen henkilöstöpulan koettiin aiheuttavan haitallista työkuormitusta. Myös Tevameren (2021, 83-84) mukaan sotealalla jatkuvasti kasvava työvoimapula on aiheuttanut kuormitusta ja jaksamisongelmia, ja muun muassa koronapandemian aikana alanvaihtoaikeet hoitajilla ovat yleistyneet. Työsuojeluhallinto (2018) on nostanut esille, että sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työtehtävä on haasteellinen työmäärän ollessa suuri, ja jatkuvien keskeytysten ja velvoitteiden aiheuttaessa ylitöitä ja työajan ulkopuolista työskentelyä. Esihenkilöihin kohdistuu erilaisia kohtuuttomiakin odotuksia, kuten olla aina tavoitettavissa (Työsuojeluhallinto 2018) tai tässäkin tutkimuksessa esille noussut olettamus, että esihenkilö paikkaisi henkilöstövajeet omien töidensä ohella. Sijaisten rekrytointia toivottiin keskitettäväksi ja työntekijöiden saatavuuden toivottiin kasvavan.

Kalliomäki- Levanto (2016, 4) korostaa, että toistuvat työnteon keskeytykset ja katkokset aiheuttavat aina ylimääräistä kognitiivista lisäponnistelua ja niillä on yhteys työaikojen venymiseen ja työajan ulkopuoliseen työskentelyyn. Tämänkin opinnäytetyön tutkimusaineiston mukaan keskeneräisten, epäselvien ja kasautuvien asioiden tai tehtävien koettiin aiheuttavan jonkin verran haitallista kuormitusta. Työnteon keskeytymättömyyden parantamiseksi toivottiin etätyöpäivien ja kokouksettomien päivien mahdollistamista. Myös Viitalan (2021, 161) mukaan

työhyvinvointia voidaan tukea antamalla keskeneräisten töiden loppuun saattamiselle riittävästi aikaa ja huolehtimalla älyllisesti haastavien töiden riittävällä tauottamisella.

Kuten Membrive-Jiménezin ym. (2020, 7-8) tutkimuksen mukaan henkilöstön keskuudessa syntyvien ristiriitojen jatkuva selvittäminen ja konfliktien ratkaiseminen kuormittavat esihenkilöitä, niin myös tämän opinnäytetyön aineiston perusteella erityisesti lähiesihenkilöt kokivat kuormittuneisuutta ongelmista työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Harvimmin koettiin kuormitusta vaihtelun puutteesta työssä, työn yksitoikkoisuudesta, epäsäännöllisistä työajoista, syrjivästä kohtelusta, häirinnästä tai muusta toistuvasta epäasiallisesta kohtelusta sekä työhön liittyvästä väkivallan uhasta. Vaikka epäasiallista kohtelua tai häirintää koettiin keskimäärin vain harvoin tai sellaista ei koettu lainkaan, niin tulee muistaa, että kaikenlainen epäasiallinen käyttäytyminen tai häirintä työpaikalla ovat harvemminkin koettuna erityisen vakavasti otettavia asioita. Kuten Työturvallisuuskeskuskin (2013, 12-13) on nostanut esille, saattavat esihenkilöt kokea työssään monenlaista epäasiallista käyttäytymistä. Membrive-Jiménez ym. (2020, 6) korostavatkin, että heikko sosiaalinen tuki työssä, tai jopa työpaikkakiusaaminen, pahentavat työuupumusta ja ennustavat esihenkilötyöstä poisjäämiseen. Epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä voi vakavimmillaan seurata työstä syrjäytymistä ja pitkäkestoista työkyvyttömyyttä (Työturvallisuuskeskus 2016, 8).

Lampinen (2019, 5-6) toteaa tutkimuksessaan, että yhteisöllisyyden avulla voidaan vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointiin, jonka vuoksi keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa omalta esihenkilöltä saatu arvostus, kollegiaalinen tuki ja avoin vuorovaikutus. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston perusteella sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöt kokivat keskimäärin varsin harvoin työyhteisöltä tai esihenkilöltä saamaa sosiaalisen tuen puutetta. Tulos oli poikkeava YKSOTE- kuormitus 2017-18 hankkeen tuloksiin nähden, sillä yksityisissä Sotepalveluissa terveyttä vaarantaviksi kuormitustekijöiksi oli nostettu haastavat vuorovaikutustilanteet ja tulehtunut ilmapiiri sekä johdon ja henkilöstön väliset kommunikointihaasteet. Myös Etelä-Suomen aluehallintoviraston esihenkilötyötä

koskevassa valvontahankkeessa (2016-2019) esihenkilöille kohdistetun esihenkilötyön puute oli nostettu yhdeksi psykososiaaliseksi kuormitustekijäksi.

Tämän tutkimuksen mukaan vähän yli puolet esihenkilöistä koki heidän työnsä aiheuttavan terveyttä heikentävää kuormitusta vähintään silloin tällöin, mutta vain muutaman mielestä sitä esiintyi melko usein. Psychosocial risks in Europe (2014, 86) tutkimuksen mukaan neljännes eurooppalaisista työntekijöistä ilmoitti työn vaikuttavan heidän terveyteensä negatiivisesti. Kyseisessä eurooppalaisessa tutkimuksessa psykososiaaliset riskit koettiin erityisen suuriksi sosiaali- ja terveysalalla toimivien johtajien keskuudessa, ja erityisen kuormittavaksi raportoitiin monimutkaisten tehtävien suorittaminen. (Psychosocial risks in Europe 2014, 86.) Myös tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella valtaosa esihenkilöistä koki haastavista tai vaikeista työtehtävistä kuormittavuutta vähintäänkin silloin tällöin, mutta kuitenkin heistä vain muutama koki kuormittavuutta esiintyvän melko tai erittäin usein.

Työturvallisuuskeskuksen (2016, 6) mukaan on huomioitavaa, että jatkuva psykososiaalinen työkuormitus eli työperäinen stressi alkaa näyttäytymään erilaisina työkykypulmina. Katajaisen ym. (2008, 56) mukaan liiallinen työmäärä, korkeat laatuvaatimukset, työyhteisön toimimattomat työtavat, sosiaalisen tuen puute ja työtyytymättömyys ovat merkittävä riski työuupumukselle. Koivuniemi (2020, 31) sen sijaan toteaa, että myös jatkuva tietotulva, multitasking, taukojen pitämättä jättäminen sekä levon puute lisäävät stressiä. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen satunnaisista ilmaisuista kävi ilmi, että esihenkilötyö koetaan ajoittain henkisesti raskaaksi ja haitalliseksi koetun kuormituksen koetaan heikentävän palautumista, aiheuttaen stressiä ja unihäiriöitä. Myös Stess in America (2021, 6) tutkimuksen mukaan stressin seurauksena koettiin päänsäryn ja ylikuormittuneisuus tuntemusten lisäksi nimenomaan väsymystä ja unihäiriöitä.

Tässä tutkimuksessa tuotiin esille, että liian rajattu ja suppea tiedottaminen oli aiheuttanut epätietoisuutta hyvinvointialueelle siirtymisestä. Myös Työsuojeluhallinnon (2017b, 21) mukaan tulevaan maakuntauudistukseen liittyvä epätietoisuus

on lisännyt erityisesti julkisen sektorin työntekijöiden kuormittuneisuutta. Huomioitavana seikkana todettakoon, että Aronssonin ym. (2017, 11) tutkimuksen mukaan työn epävarmuustekijät lisäävät myös työuupumuksen riskiä.

Aivan kuten Viitalakin (2021, 160) on todennut, työssä jaksamista toivottiin tuettavan myös tyhy- ja tykytoiminnalla, työnohjauksella ja koulutuksilla. Tyhy- ja tykytoiminnasta esille nostetiin erityisesti liikuntasetelit ja esimiehille suunnatut tyhy- päivät. Myös palkkauksen suhteesta työn vaativuuteen ilmaistiin aiheutuvan haitallista kuormitusta työssä. Viitala (2021, 119-120) toteaa teoksessaan, että palkitseva työ on motivoivaa ja ihminen saattaa kokea myyvänsä omaa aikaansa, osaamistaan ja voimavarojaan, jolloin palkkaa saatetaan verrannollistaa oman työnsä arvostukseen. Huomattaviksi stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden riskitekijöiksi onkin useissa tutkimuksissa todettu työkuorman tai ponnistelujen epätasapaino palkkioihin, koettu epäoikeudenmukaisuus ja korkeat työn vaatimukset (van der Molen ym. 2022, 10; Aronsson 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285). Lisäksi alhainen työnhallinta sekä sosiaalisen tuen puute lisäävät riskiä stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden kehittymiselle (Aronsson ym. 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285). Myös tässä opinnäytetyössä tärkeiksi työssä jaksamisen kannalta koettiin esihenkilön ja kollegojen tuki sekä varaesihenkilön tuki ja ammattitaito. Myös useissa muissakin tutkimuksissa, kuten Labrague ym. (2017), Rivera-Torres ym. (2013, 384) ja Gadinger ym. (2010, 531) on nostettu esille, että korkealla työnhallinnalla ja sosiaalisella tuella voidaan kompensoida korkeiden työvaatimusten ja työstressin aiheuttamia terveydellisiä haittoja.

8 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden psykososiaalisia työn kuormitustekijöitä ja kyselytutkimuksen avulla kerättiin tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta.

Johtamisosaamisen vaatimukset, kuten myös työn psykososiaalinen kuormituskin, painottuu erilaisiin asioihin riippuen siitä, millaisessa ammattiasemassa (Maakannas 2022, 28), toimintaympäristössä tai organisaatiotasolla (Kantanen 2017, 85) on toimijana. Ellei työnantaja saa riittävän yksityiskohtaista tietoa esihenkilöiden työn haitallista kuormitustekijöistä, tuen spesifi kohdentaminen oikeanlaisiin asioihin olisi mahdotonta tai vähintäänkin sattumanvaraista. Erityisen tärkeänä opinnäytetyöntekijä pitikin, että kyselyyn vastanneiden määrä otoskokoon nähden oli varsin kattava. Vastausprosentin ollessa 68%, saatiin tutkimustulosten perusteella muodostettua kokonaiskäsitys sote- palveluiden esihenkilöiden kuormittavuuden nykytilasta ja siitä, miten työnantaja voisi keventää esihenkilöiden työn psykososiaalista kuormittavuutta heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä kysyttiin, kokevatko sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöt työssään psykososiaalista kuormittavuutta? Tähän tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia apukysymysten avulla, mitkä muodostettiin Aluehallintoviraston (AVI) työsuojelun kehittämän ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” -kyselylomakkeen osa-alueiden perusteella. Apukysymysten avulla saatiin tietoa, kuinka usein esihenkilöt kokevat haitallista työn järjestelyihin liittyvää, työn sisältöön liittyvää ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvää kuormitusta sekä kuinka usein esihenkilöt kokevat terveyttä heikentävää työkuormitusta.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa valtaosa esihenkilöistä kokee työssään esiintyvän terveyttä heikentävää kuormitusta joko silloin tällöin tai harvoin, joten keskimäärin kovin usein sellaista ei koeta esiintyvän. Kokonaisaineistoa tarkasteltaessa esihenkilöt kokevat kuormittuneisuutta useimmiten työn sisältöön liittyvistä

tekijöistä. Tulosten perusteella esihenkilöt kokevat keskimäärin melko usein haitallista työn psykososiaalista kuormitusta usean eri asian tekemisestä samanaikaisesti (vrt. Cregård & Corin 2019; Kivinen & Lindeberg 2020, 31), työn tekemisen jatkuvasta keskeytymisestä (vrt. Akila & Nybo 2020; Kalakoski ym. 2018, 29) ja työn suuresta vastuullisuudesta (vrt. Labrague ym. 2007; Membrive-Jiménez ym. 2020, 7-8). Lisäksi erityisesti keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt kokevat melko usein kuormitusta liiallisesta tietomäärästä tai hallitsemattomasta tietotulvasta (vrt. Akila & Nybo 2020) sekä liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden (vrt. Kivinen & Lindeberg 2020, 31), kun taas lähiesihenkilöt kokevat kuormittuneisuutta ongelmista työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa (vrt. Membrive-Jiménezin ym. 2020, 7-8).

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haettiin vastauksia siihen, miten esihenkilöiden psykososiaalista työn kuormittavuutta voitaisiin keventää heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi. Tähän tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia opinnäytetyöntekijän itse lisäämällä avoimella kysymyksellä.

Määrällisesti eniten kehitysehdotuksia esihenkilöiden työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämiseksi ja heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi annettiin työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä. Eniten toivottiin työmäärän parempaa halittavuutta, kuten töiden jakamista tai udelleen organisointia, työmäärän kohtuullistamista, tehtävien rajaamista tai priorisointia sekä aikatauluttamista (vrt. European Commission 2018, 16-17). Tässä tutkimuksessa nousi esille esimerkiksi se, että työyksiköt ovat eri kokoisia ja esihenkilöiden työkuormaa voitaisiin keventää jakamalla töitä isommissa yksiköissä (vrt. Cregård & Corin 2019). Euroopan Komission (2018, 16-17) ehdottaa työmäärän ja työtahdin kohtuullistamista ja työnhallinnan parantamista muun muassa suunnittelemalla työ uudelleen, kierrättämällä vaikeita tai haasteellisia työtehtäviä sekä priorisoimalla työtehtäviä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan myös selkeillä työn- ja tehtävänkuvauksilla ja rauhallisella työympäristöllä todettiin tuettavan työssä jaksamista (vrt. European Commission 2018, 16-17). Myös Viitala (2021, 161) on sa-

maa mieltä siitä, että työnhallinnan tunnetta voidaan lisätä järkevöittämällä työkokonaisuuksia, selkiyttämällä tavoitteita sekä tukemalla vaikutusmahdollisuuksia.

Työssä jaksamista tukeviksi toimiksi mainittiin työhyvinvointia- ja työkykyä ylläpitävä toiminta, eritoten liikuntasetelit ja esihenkilöille suunnatut tyhy-päivät (vrt. Viitala 2021, 162) sekä työnohjaus ja koulutukset (vrt. European Commission 2018, 16; Viitala 2021, 160; Virolainen 2017, 17-18). Ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria kehittävät työyhteisövalmennukset tukevat myös Viitalan (2021, 161) mukaan työhyvinvointia. Ja vielä valmennuksista puheenollen, Virolainenkin (2017, 17-19) toteaa teoksessaan, että esihenkilön itsetietoisuus vaikuttaa hänen johtamiskäyttäytymiseensä, jonka vuoksi johtajan olisikin hyvä tunnistaa omat tunteensa, ajatusmallinsa sekä niiden vaikutukset omaan toimintaansa ja päätöksentekoonsa. Johtajan valmennus ja työnohjaus ovat keinoja tulla tietoisemmaksi omasta toiminnastaan. (Virolainen 2017, 17-19.)

Myös tässä opinnäytetyön tutkimuksessa jatkuvasti kasvavan ja entisestään työtaistelutoimienkin myötä heikentyneen henkilöstöpulan koettiin aiheuttavan haitallista työkuormitusta (vrt. Kivinen & Lindeberg 2020, 31; Tevameri 2021, 83-84). Esihenkilöihin kohdistuu erilaisia kohtuuttomiakin odotuksia, kuten olla aina tavoitettavissa (Työsuojeluhallinto 2018) tai tässäkin tutkimuksessa esille noussut olettamus, että esihenkilö paikkaisi henkilöstövajeet omien töidensä ohella. Sijaisten rekrytointia toivottiinkin keskitettäväksi ja työntekijöiden saatavuuden toivottiin kasvavan. Työsuojeluhallinto (2018) korostaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työtehtävä on haasteellinen työmäärän ollessa suuri, ja jatkuvien keskeytysten ja velvoitteiden aiheuttaessa ylitöitä ja työajan ulkopuolista työskentelyä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisikin varmistaa riittävät henkilöstöresurssit (vrt. European Commission 2018, 16) ja niiden kohdentaminen oikealla tavalla (vrt. Viitala 2021, 161). Riittävästä palautumisajasta tulisi huolehtia, jota työnantaja voi edesauttaa asettamalla selkeät rajat työntekijöiden [tässä yhteydessä esihenkilöiden] tavoitettavuudelle. (European Commission 2018, 16.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa työssä jaksamista tukevaksi tekijäksi esitettiin palkkauksen oikeaa suhdetta työn vaativuuteen. Viitalan (2021, 119) mukaan

palkitseva työ on motivoivaa, ja tämän lisäksi useissa tutkimuksissa (van der Molen ym. 2022, 10; Aronsson 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285) on tultu siihen johtopäätökseen, että stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden yksi riskitekijä onkin työkuorman tai ponnistelujen epätasapaino palkkioihin. Itseasiassa Siegristin mallin mukaan terveyden kannalta haitallisin epätasapaino syntyykin kovan työssä ponnistelun yhteydestä liian vähäiseen palkitsemiseen (Honkonen ym. 2003; Kivekäs 2018, 121), jonka vuoksi esihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin ja palkitsemiskäytäntöihin tulisikin kiinnittää huomiota. Kuten Viitalakin (2021, 161) toteaa, niin lisäksi työn määrän ja vaativuuden tulisi vaihdella sopivassa suhteessa siten, että raskaampien työjaksojen jälkeen kevyemmillä jaksoilla tuetaan palautumista.

Jatkuvasti kasvava informaatiomäärä, tehokkuusvaatimukset ja aikapaine (Akila & Nybo 2020) ovat nykypäivän haasteita työelämässä. Jatkuva tietotulva, multitasking, taukojen pitämättä jättäminen ja levon puute lisäävät stressiä (Koivuniemi 2020, 31). Myös tämän tutkimuksen mukaan viestintä on liian monikanavaista ja esihenkilöiltä odotetaan nopeaa reagointia. Työssä jaksamista voitaisiin tukea jatkuvan tietotulvan paremmalla hallinnalla. Monikanavaiseen viestintään toivottiin sääntöjä, viestinnän toivottiin olevan selkeää ja tiedottamisen avointa. Myös johtamiseen toivottiin selkeyttä (vrt. Viitala 2021, 161-162). Työnteon keskeytyksillä on vaikutusta työaikojen venymiseen, ja työssään usein keskeytyksiä kohtaavat käyttävät työajan ulkopuolista aikaa työntekoon enemmän kuin harvoin keskeytyksiä kohtaavat (Kalliomäki-Levanto 2009, 154; Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 4). Kuten Viitalakin (2021, 161) on todennut, voidaan työhyvinvointia tukea antamalla riittävästi aikaa keskeneräisten töiden loppuunsaattamiselle. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan työnteon keskeytymättömyyttä voitaisiin tukea mahdollistamalla niin kokouksettomia kuin etätyöpäiviäkin.

Alhainen työnhallinta sekä sosiaalisen tuen, kuten esihenkilön tai työtoverien tuen puute lisäävät riskiä stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden kehittymiselle (Aronsson ym. 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285). Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa työn sosiaalista toimivuutta toivottiin tuettavan esihenkilön ja kollegojen tuella sekä varaesihenkilön tuella ja riittävällä ammattitaidolla. Lisäksi

mainittiin yleisellä tasolla huomioiminen. Lampisen (2019) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokeman yhteisöllisyyden tunteen avulla voidaan vaikuttaa esimiesten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä palvelun laatuun. Yhteisöllisyyden tunteen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuurin toimivuus, organisaatiorakenne ja yhteiset käytännöt, onnistunut tiedonkulku ja omalta esihenkilöltä saatu arvostus. Myös kollegiaalinen tuki, kannustus sekä heidän välillään tapahtuvan vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat esihenkilöyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Lampinen 2019, 5-6, 58-59.)

Tämän opinnäytetyön avulla saatiin ensinnäkin muodostettua kokonaiskuva kohdeorganisaation esihenkilöiden työn kuormittavuuden nykytilasta ja toiseksi kehitysehdotuksia esihenkilöiden tärkeäksi kokemista toimista heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi. Käytännön merkitys opinnäytetyöntekijän itse lisäämällä avoimella kysymyksellä ”Työn psykososiaalisen kuormittavuuden keventämiseksi ja esihenkilöiden työssä jaksamisen tukemiseksi” oli oleellinen. Samalla kun esihenkilöt tulivat kuulluksi, niin myös työnantaja sai kattavasti käytännön toimintaehdotuksia (Valtionvarainministeriö 2013, 6-7). Kuten Koivuniemi (2020, 29) ja Mäkiniemi ym. (2014, 9) ovat todenneet, voivat kuormitustekijät yhtä lailla käänteisinä, kunnossa ollessaan, toimia myös voimavaratekijöinä. Myös tässä tutkimuksessa mielenkiintoista oli havaita yhtäläisyyksiä niissä tekijöissä, jotka esihenkilöt ilmaisivat aiheuttavan terveyttä heikentävää kuormitusta ja toisaalta millä tavoin heidän työnsä psykososiaalista kuormittavuutta voitaisiin keventää. Avoimien kysymysten vastaukset olivat linjassa keskenään, mikä osaltaan tukee tutkimustulosten luotettavuutta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan syvemmin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oman alansa oppineisuutta. Aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytetyössä kovin merkittävänä kriteerinä, vaan merkityksellisem-

pää on tulkintojen kestävyys ja syvyys. Aineiston koko oli pieni, ja siten tilastollisesti merkityksetön. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tärkeämpää työssä kuitenkin oli tutkittavan ilmiön, esimiesten psykososiaalisen työn kuormittavuuden, tunnistaminen ja kuvaaminen sekä teoreettiseen viitekehykseen peilaaminen. Tutkimustulosten analyysin ja päätelmien avulla työnantaja pystyy suunnittelemaan esihenkilöilleen tukitoimia psykososiaalisen työkuorman keventämiseksi ja heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi.

Tieteellisen tiedon hyödyntämistä ja soveltamista opinnäytetyöhön käytettiin harkiten ja perustellen, mutta toisaalta kattavasti (vrt. Kuula 2011). Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa käytettiin valmista Aluehallintoviraston kehittämää ja valtakunnallisesti jo käyttöönotettua mittaria. Kyselylomakkeen hyödyntämiseen ja sen vähäiseen muokkaamiseen opinnäytetyön tutkimustarkoitukseen kysyttiin lupa. Kyselylomakkeen lähteen alkuperä mainittiin työssä asianmukaisesti.

Tutkimukseen osallistettiin koko Uudenkaupungin kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöstö. Jokaisella kohdejoukkoon kuuluvalla jäsenellä oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Saatekirjeenä käytetyn tutkimustiedotteen avulla kohdejoukolle kerrottiin mahdollisimman kuvaavasti tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä aineiston keruusta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tutkimuksesta informointi muodosti käytännössä suostumuksen sisällön, johon nojautuen yksilö teki päätöksen osallistumisestaan. (vrt. Kuula 2011.)

Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaamisen pystyi keskeyttämään missä tahansa kyselyn vaiheessa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, eikä kyselyyn vastanneista jäänyt tunnistetietoja. Tutkimukseen osallistuneita ei siten pystynyt tunnistamaan. (vrt. Kuula 2011.) Keski- ja ylimmän johdon osallistujamäärä jäi vähäiseksi suhteessa lähijohdon osallistujien määrään. Kuten tutkimustuloksetkin osoittavat, tämä antoi lisäaihetta pohtia, paljonko keski- ja ylimmän johdon esihenkilöt kokivat kyselyn vastaamisen aikaan haitallista työkuormitusta liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden, työn jatkuvasta keskeytymisestä, hallitsemattomasta tietotulvasta tai usean eri asian tekemisestä samanaikaisesti ja heikensikö tämä vastaajamäärää? Toisaalta mahdollinen ja hyvin looginenkin ky-

symys olisi se, osasiko vastaaja sittenkään mieltää itseänsä oikeaan organisaatiotasoon, sillä osa keski- ja ylimmän johdon esihenkilöistä toimivat myös itse lähiesihenkilön roolissa esimerkiksi asiantuntijoille tai esihenkilöille. Tämä mahdollisesti luotettavuutta heikentävä ilmiö tulee huomioida erityisesti, kun tarkastellaan ja vertaillaan eri organisaatiotasolla toimivien esihenkilöiden vastauksia.

Tutkimusaineisto kerättiin asianmukaisesti ja luotettavasti. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimusetiikan noudattaminen koettiin velvollisuudeksi. (vrt. Kuula 2011; Vilkka 2014, 91.) Sellaisia avoimien vastausten suoria lainauksia ei nostettu työssä esille, mikäli ilmaisun perusteella vastaajan henkilöllisyys olisi voinut olla tunnistettavissa. Opinnäytetyöntekijä on itse vastuussa omassa tutkimuksessaan tekemistä valinnoista ja niihin liittyvistä perusteluista (vrt. Vilkka 2014, 90). Opinnäytetyöntekijä tutkijana on parhaan kykynsä ja osaamisensa mukaan noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen rehellisyyttä, avoimuutta ja kriittisyyttä sekä välttäen plagiointia ja tutkimusaineiston virheellisiä tulkintoja. (vrt. Kuula 2011.)

Opinnäytetyöntekijällä on ollut aito kiinnostus tutkimuksen aiheeseen. Toisten kunnioittamista ja arvostusta on pidetty kantavana periaatteena koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kokonaisaineistoa tarkasteltaessa, opinnäytetyöntekijä pitää tutkimustuloksia luotettavina, aineiston analysoinnissa ja käsitteellistämisessä koettiin onnistuvan hyvin ja tulokset ovat saman suuntaisia aiemmin aiheesta saatujen tutkimustulosten kanssa. (vrt. Kuula 2011.) Tutkimustulokset esiteltiin avoimesti Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöstölle ja opinnäytetyö on luettavissa Theseus tietokannasta.

8.2 Jatkokehittämisideat

Tämän opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä esihenkilötyön valvonnalle on valtakunnallisestikin todettu olevan tarvetta (Lindeberg 2021). Sosiaali- ja terveysalan työn psykososiaalisen kuormittavuuden on todettu lisääntyneen (Työsuojeluhallinto 2022a, 13) ja esihenkilötyöstä on tullut

entistäkin vaativampaa. Euroopan Komissionkin (2018, 16-17) mukaan työhyvinvoinnin edistämiseksi psykososiaalisia riskejä tulee ennaltaehkäistä. Työelämässä tapahtuneet jatkuvat muutokset (Juuti & Salmi 2014, 43), kuten pitkittynyt koronapandemia (Työsuojeluhallinto 2022a, 13), maakuntauudistus (Työsuojeluhallinto 2017b, 21) ja työvoiman saatavuuden haasteet (Tevameri 2021, 89) ovat lisänneet psykososiaalista työn kuormittavuutta työpaikoilla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa esihenkilön työmäärä on suuri, työssä ilmaantuu jatkuvasti keskeytyksiä ja esimiehelle kohdistuu velvoitetta tai odotuksia olla aina tavoitettavissa. Vaatimukset johtavat usein ylitöihin ja työskentelyyn työajan ulkopuolella. (Työsuojeluhallinto 2018.) Vaikka esihenkilönä toimimisen on todettu lisäävän työn henkistä kuormittavuutta (Lehto ym. 2015, 20), niin siitä huolimatta esihenkilötyöhön kohdistuva työsuojelu ja turvallisuusjohtaminen ovat Työsuojeluhallinnon (2019b, 26) mukaan monissa työpaikoissa jääneet kokonaan huomioimatta. Jatkokehittämistoimina suositellaan Rintalankin (2018, 142) korostamaa psykososiaalisen työn kuormittavuuden systemaattista ennaltaehkäisyä. Ainoastaan kielteisiin seurauksiin reagoiminen ei ole riittävää, joten kyselyn toistaminen tarpeeksi usein, esimerkiksi vuosittain, olisikin säännöllisen arvioinnin ja seurannan kannalta täysin perusteltua.

”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” -kyselylomake todettiin tässä tutkimuksessa käyttökelpoiseksi välineeksi silloin, kun on tarkoituksena kartoittaa esihenkilöiden, tai muidenkin ammattiryhmien, kokemaa työn psykososiaalisen kuormittavuuden nykytilaa. Lomakkeen kattavuuden parantamiseksi opinnäytetyöntekijä suosittelee lisäämään vielä loppuun kysymyksen ”Miten työn psykososiaalista kuormittavuutta voitaisiin keventää työssä jakamisen tukemiseksi?” Tällä kysymyksellä työnantaja voi saada jopa paremman kokonaiskuvan työntekijöiden toivomista kehittämistoimista heidän työssä jaksamisensa tukemiseksi.

Koska avoimien vastausten perusteella haitallista työn kuormittavuutta aiheuttaviksi tekijöiksi ilmaistiin myös ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” kyselylomakkeen ulkopuolisia tekijöitä, kuten henkilöstöresurssit, työtaistelutoimet ja palkkaus, olisi jatkossa tarpeen saada lisätietoa myös siitä, kuinka usein nämä tekijät kuormittavat esihenkilöitä haitallisesti heidän työssään.

Vaikka työnantajan tulisikin ennaltaehkäistä systemaattisesti psykososiaalisia riskitekijöitä, niin jatkotutkimusaiheena olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää myös sote-palveluiden esihenkilötyöstä poisjääneiden kokemuksia heidän psykososiaalisesta työn kuormittavuudestaan ja mikä lopulta vaikutti heidän päätökseensä esihenkilötyöstä tai jopa kokonaan alalta poistumiseen. Minkälaisilla työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä oli mahdollisesti vaikutusta heidän päätökseensä ja kuinka usein he kokivat sitä työssään? Tällä tiedolla voitaisiin päästä ennaltaehkäisemään ja puuttumaan tehokkaasti erityisesti niihin riskitekijöihin, jotka vakavimmillaan pahentavat entisestäänkin sote- alalla kasvavaa työvoimapulaa.

Esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin, kuten kehittämällä työnkuvia, työmenetelmiä, työolosuhteita, osaamista tai työkykyä (Viitala 2021, 160). Esihenkilöiden jaksamisen tukemisessa tulisi huomioida jatkuvasti muuttuva yhteiskunta ja siten myös muuttuvat työn vaatimustekijät. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan kohdeorganisaatiossa toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työssä jaksamista tukevien toimien järjestämistä. Vaikka työtehtävät olisivat hyvin samankaltaisia työpaikoilla, niin tulee huomioida, että työyhteisöt, asiakkaat ja toimitilat ovat erilaisia, jolloin kuormitustekijätkin vaihtelevat tai painottuvat erilaisiin asioihin työpaikoilla. Jokaisella työpaikalla tulisikin tehdä psykososiaalisten vaarojen selvitys ja arviointi. Sen sijaan tässä opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja voidaan hyödyntää laajemmallakin alueella, esimerkiksi koko hyvinvointialueella, kun suunnitellaan esihenkilöiden työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointi- ja seurantamenetelmien käyttöönottoa.

8.3 Lopuksi

Ajanpuute saa useat esihenkilöt tuntemaan itsensä riittämättömäksi ja ylikuormittuneeksi (Cregård & Corin 2019), mutta suuremman resilienssin ansiosta hoitotyön johtajat pysyvät kuitenkin todennäköisemmin johtamistehtävissään (Hudgins 2016). Sote- palvelujen esihenkilöiden työssä jaksamisen tukemisessa tulee erityisesti huomioida alttius uupumiselle, sillä ihmissuhdetyö lisää työn henkistä

kuormittavuutta. On todettu, että kuntasektorilla työskentelevät naiset, jotka tekevät paljon ihmissuhdetyötä kokevat työnsä henkisesti raskaaksi (Lehto ym. 2015, 7) ja erityisen suuriksi psykososiaaliset riskit koetaan nimenomaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien johtajien keskuudessa (Psychosocial risks in Europe 2014, 86). Huomioitavaa on, että pitkään jatkuessaan haitallinen psykososiaalinen työkuormitus altistaa sairauspoissaoloille, irtisanoutumisille (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 20; Työsuojeluhallinto 2017a, 2-3) sekä stressiin liittyvien mielenterveyshäiriöiden, kuten työuupumuksen kehittymiselle (esim. van der Molen ym. 2022, 10; Aronsson 2017, 11; Nieuwenhuijsen ym. 2010, 285; Katajainen 2008, 56; Hakanen & Perhoniemi 2007, 45). Erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret, myös velvollisuudentunnon on todettu aiheuttavan riskitekijän työuupumukselle. Työoloilla on persoonallisuustekijöitä merkittävämpi selitys työuupumuksen syntymiseen. (Hakanen 2004, 13-14.)

Esihenkilöiden uupumista tulisi välttää kaikin mahdollisin keinoin. Esihenkilötyön kuormituksen hallintaan panostamalla pystytään vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin. Silloin kun esihenkilö voi hyvin, vaikuttaa se positiivisesti niin työntekijöihin kuin asiakkaisiinkin. (Lindeberg 2021; Membrive-Jiménez ym. 2020, 8; Työsuojeluhallinto 2022a, 13.) Esihenkilön työssä pysymiseen vaikuttavat muun muassa kokemus työnhallinnasta, työtehtävien sisällöstä, saamastaan tuesta sekä arvostuksesta ja luottamuksesta (Cregård & Corin 2019). Esihenkilöiden työssäjaksamista voidaan tukea tämän, kuten aikaisempienkin tutkimusten, perusteella paremmalla työnhallinnalla ja sosiaalisella tuella (vrt. Labrague ym. 2017; Rivera-Torres ym. 2013, 384; Gadinger ym. 2010, 531). Työmäärän tulisi olla hallittavissa oleva, työn- ja tehtävänkuvien selkeitä ja viestinnän onnistunutta. Työmäärän hallittavuutta voidaan parantaa kohtuullistamalla työmäärää, kuten uudelleen organisoimalla tai priorisoimalla työtehtäviä. Selkeillä päätöksentekoprosesseilla ja toimintaohjeilla tuetaan esihenkilöiden työssäjaksamista (vrt. Dellve & Wikström 2009). Kollegiaaliselle vertaistuelle ja keskustelulle tulisi osoittaa riittävästi aikaa (vrt. Lampinen 2019, 58-59). Lisäksi esihenkilöiden työssäjaksamista suositellaan tuettavan säännöllisellä tyhy- ja tykytoiminnalla, työnohjauksella sekä koulutuksilla (vrt. Viitala 2021, 160). Myös palkkauksen tulisi olla

kohtuullinen suhteessa työn vaativuuteen (vrt. Viitala 2021, 119-120) ja henkilöstöresurssien saatavuus ja osaaminen riittävät perustehtävän vaatimuksiin nähden (vrt. European Commission 2018, 16; Viitala 2021, 161; Cregård & Corin 2019). Selkeillä etätyöpäivillä ja kokouksettomilla päivillä mahdollistetaan esihenkilöiden keskittymistä vaativien työtehtävien suorittaminen (vrt. Viitala 2021, 161). Ja lisäksi, vaikkei tässä tutkimuksessa noussut esille, niin myös osa-aikatyöjärjestelyillä (vrt. Membrive-Jiménez ym. 2020, 8) sekä työn ja perhe-elämän paremmalla yhteensovittamisella voitaisiin mahdollisesti tukea esihenkilöiden työssä jaksamista (vrt. Psychosocial risks in Europe 2014, 87).

Esihenkilöt tekevät yhteiskunnallisesti merkittävää ja arvokasta työtä. Tärkeintä on, että esihenkilö voi työssään hyvin, hän kokee työn imua ja hän voi hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan. On myönteistä, mikäli esihenkilö nauttii työstään, hän kokee olevansa innostunut ja hän on kehittämismyönteinen. Esihenkilön työmäärän tulee olla hallittavissa olevaa ja sosiaalisen tuen kannustavaa. Esihenkilön on yhtä lailla tärkeää saada riittävästi mentoroinnin omaista ohjausta kuin myös alaisten osoittamaa ymmärrystä esihenkilötyön vaatimuksia kohtaan. Esihenkilön oman itsetietoisuuden ja itsemyötätunnon vahvistamista ei sovi myöskään unohtaa.

Lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Abramson, A. 2022. Burnout and stress are everywhere. 2022 Trends-report. American Psychological Association. Viitattu 10.10.2022 https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress

Ahola, K.; Aminoff, M.; Elo, A-L.; Hannonen, H.; Hopsu, L.; Härmä, M.; Kandolin, I.; Ketola, R.; Lehtelä, J.; Leppänen, A.; Lindström, K.; Mukala, K.; Pehkonen, I.; Rasa, P-L.; Ropponen, A. & Sallinen, M. 2015. Työkuormituksen arviointimenetelmä Tikka. 3. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Akila, R. & Nybo, T. 2020. Kognitiivinen ja psykososiaalinen kuormittuminen työelämässä. Oppiportti. Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 6.9.2022. https://www.oppiportti.fi/op/npg02902/do

American Psychological Association 2021. Stress in America. Stress and Decision-Making During the Pandemic. American Psychological Association. Viitattu 11.10.2022. https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2021/decision-making-october-2021.pdf

Anders, G. 2021. So stressed! Women report bigger burdens but see a lot more escapes. Viitattu 10.10.2022. https://www.linkedin.com/pulse/so-stressed-women-report-bigger-burdens-see-lot-more-escapes-anders/

Apilo, T.; Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Aronsson, G.; Theorell, T.; Grape, T.; Hammarström, A.; Hogstedt, C.; Marteinsdottir, I.; Skoog, I.; Träskman-Bendz,L. & Hall, C. 2017. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. BMC Public Health 2017; 17, 264. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7

Beauregard, N.; Marchand, A.; Bilodeau, J.; Durand, P.; Demers, A. & Haines, VY. 2018. Gendered Pathways to Burnout: Results from the SALVEO Study. Annals of Work Exposures and Health, 2018, 62 (4), 426–437. https://doi.org/10.1093/annweh/wxx114

Bernard, N. 2021. The Relationships Between Resilience, Job Satisfaction, and Anticipated Turnover in CNOs. Nurse Leader 2021, 19 (1), 101-107. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.10.006

Corin, L.; Berntson, E. & Härenstam, A. 2016. Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions. International Journal of Public Administration, 39 (10), 790-802. https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786

Cox, J. 2021. Why women are more burned out than men. Blog/Opinion. Global Development Commons. Unicef. Viitattu 10.10.2022. https://gdc.unicef.org/resource/why-women-are-more-burned-out-men

Cregård, A. & Corin, L. 2019. Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. Human Resource Development International 2019, 22:2, 158-176. https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749

Dellve, L. & Wikström, E. 2009. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts. Journal of Nursing Management 17 (8), 934-935. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00996.x

European Commission 2018. Opas psykososiaalisten riskien ehkäisemistä koskevien riskinarviointien ja riskinhallintatoimenpiteiden laadun arvioimiseen. Ohjeellinen julkaisu EU:n työsuojelutarkastajille. European Commission:Työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasioiden pääosasto. Johtavien työsuojelutarkastajien komitea. Työryhmä: Uudet ja kehittyvät riskit (EMEX). Annettu 8.10.2018. Saatavilla: https://circabc.europa.eu/ui/group/fea534f4-2590-4490-bca6-504782b47c79/library/a2e37f05-7411-4d97-be49-7f24f769b537/details

Gadinger, M.C.; Fischer, J.E.; Schneider, S.; Terris, D.D.; Krückeberg, K.; Yamamoto, S.; Frank, G. & Kromm, W. 2010. Gender moderates the health-effects of job strain in managers. International Archives of Occupational and Environmental Health 2010 vol 83, 531–541. https://doi.org/10.1007/s00420-009-0477-7

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 25.8.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153

Hakanen, J. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Verkkolehti Työpiste. Työterveyslaitos. Viitattu 21.9.2022. https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin

Hakanen, J. & Perhoniemi R. 2007. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmen vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti Työsuojelurahaston hanke numero 1015325. Työterveyslaitos, Työyhteisöt ja -organisaatiot. Viitattu 25.8.2022. https://docplayer.fi/2911506-Tyohyvinvoinnin-myonteiset-voimavarakehat-kolmen-vuoden-seurantatutkimus.html

Hakanen, J.; Kuusela, S. & Pessi, A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A.; Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS- kustannus. 281-303.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44 (3), 513–524. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Honkonen, T.; Lindström, K. & Kivimäki, M. 2003. Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. 2003; 119 (14): 1327-1333. https://www.duodecimlehti.fi/duo93679

Hudgins, T.A. 2016. Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. Journal of Nursing Management, 1 (24), 62-69. https://doi.org/10.1111/jonm.12289

Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. 2015. Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu. Suomen lääkärilehti, 70(39), 2515-2519. Suomen lääkäriliitto.

Juujärvi, S.; Sinervo, T.; Laulainen, S.; Niiranen, V.; Kujala, S.; Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE). THL – Päätösten tueksi 3/2019. Viitattu 21.9.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kalakoski, V.; Käpykangas, S.; Valtonen, T.; Selinheimo, S.; Koivisto, T.; Paajanen, T. & Louhimo, R. 2018. Kognitiivisen ergonomian parantaminen hoitotyössä. Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishanke. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 6.9.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-810-8

Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 36. Työterveyslaitos.

Kalliomäki-Levanto, T.; Ukkonen, A. & Kalakoski, V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Keskeyttävien työolomuutosten ennakointimalli tietointensiivisen työskentelyn parantamiseksi. Julkari. Työterveyslaitos. Viitattu 8.9.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-684-5

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tempere: Tampereen yliopisto. Viitattu 20.9.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9

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

Katajainen, A.; Lipponen, K. & Litovaara, A. 2008. Voimaa! Oman tarinani mahdollisuudet. Helsinki: Duodecim.

Kivekäs, T. 2018. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Martimo, K-P; Uitti, J. & Antti-Poika, M. (toim.) 2018. Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim. 118-131.

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä. Työterveyshoitajalehti 2/2020, 30-31. Työterveyshoitajaliitto. Viitattu 26.8.2022. https://issuu.com/suomenuusiokuorioy/docs/tth-220-painoon_web

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

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. e- kirja: ISBN 978-951-768-513-9 EPUB. Julkaistu myös painettuna. Tampere: Vastapaino.

Labrague, L.J.; McEnroe-Petitte, D.M.; Leocadio, M.C.; Van Bogaert, P. & Cummings, G.G. 2017. Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. Journal of Clinical Nursing. The International Voice of Nursing Research, Theory and Practice. 2018, 27 (7-8), 1346-1359. https://doi.org/10.1111/jocn.14165

Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Tarus Media.

Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 2.9.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1202-2

Laukkala, T.; Tuisku, K.; Junttila, K.; Haravuori, H.; Kujala, A.; Haapa, T. & Jylhä, P. 2020. COVID-19-pandemian aiheuttama psyykkinen kuormitus terveydenhuollossa – seuranta on perusteltua. Kirjallisuuskatsaus. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2020;136(18):2005–12. https://www.duodecim-lehti.fi/duo15778

Laulainen, S.; Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press. 151-178.

Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.

Lehto, A-M.; Sutela, H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. STM:n tilaama selvitys Tilastokeskukselta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:33. Viitattu 14.9.2022. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3595-2

Lindeberg, M. 2021. Työsuojeluviranomaisten valvontahavaintoja esihenkilöiden kuormituksesta työssä. Etelä-Suomen aluehallintovirasto, työsuojelun vastuualue. Valtiokonttori, webinaari 17.9.2021. Viitattu 25.8.2022. https://vkazprod-wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/sites/8/2021/09/Valtiokonttori_Esihenkilotyon-kuormituksen-hallinta_Lindeberg.pdf

Maakannas, P. 2022. Psykososiaalisten työolojen yhteys eläkeaikomuksiin ja työssä jatkamiseen kunta-alan palkansaajilla. Maisterintutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 6.10.2022. http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202206293078

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. ISBN 978-951-810-573-5 (pdf). Viitattu 18.8.2022. https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Tehyn julkaisusarja 1/14. ISBN 978-951-9172-89-7 (pdf). Viitattu 6.9.2022. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-_ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf

Membrive-Jiménez, M.J.; Pradas-Hernández, L.; Suleiman-Martos, N.; Vargas-Román, K.; Cañadas-De la Fuente, G.A.; Gomez-Urquiza, J.L. & De la Fuente-Solana, E.I. 2020. Burnout in Nursing Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis of Related Factors, Levels and Prevalence. Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17(11), 3983. https://doi.org/10.3390/ijerph17113983

Mäkiniemi, J-P.; Bordi, L.; Heikkilä-Tammi, K.; Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Viitattu 2.9.2022. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3491-7

Mäkiniemi, J-P.; Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi? –Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työsuojelulaitos. Viitattu 12.9.2022. https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf

Neuvoston direktiivi 89/391/ETY. Annettu 12.6.1989. Toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä. Euroopan yhteisöjen virallinen lehti. 29.6.89 N:o L 183/ 1. Saatavilla: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391

Nieuwenhuijsen, K.; Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. 2010. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. Occupational Medicine 2010; 60 (4): 277–286. https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081

Paanetoja, J. 2018. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Teoksessa Havula, J.; Jarmas, T.; Koskinen, S.; Lehto, A-T.; Meincke, N.; Paanetoja, J.; Pehrman, T.; Rintala, J.; Schug, J.; Sortti, T.; Tikkanen, H.; Ullakonoja, V. & Vänskä, A. 2018. Työturvallisuusoikeus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 128-139.

Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Pietikäinen, A. 2010. Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta. Helsinki: Duodecim.

Pietikäinen, A. 2021. Joustava mieli ja hyvän itsetunnon ABC. Tallinna: Duodecim.

Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention 2014. A joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. ISBN 978-92-897-1218-7.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. 145-156.

Riikonen, U. 2018. Miten tunnistan työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Työpaikalla ”hässäkkä” päällä. Turku 6.2.2018. Viitattu 12.9.2022. https://slideplayer.fi/slide/17103003/

Rintala, J. 2018. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät työturvallisuuslaissa. Teoksessa Havula, J.; Jarmas, T.; Koskinen, S.; Lehto, A-T.; Meincke, N.; Paanetoja, J.; Pehrman, T.; Rintala, J.; Schug, J.; Sortti, T.; Tikkanen, H.; Ullakonoja, V. & Vänskä, A. 2018. Työturvallisuusoikeus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 140-187.

Rivera-Torres, P.; Araque-Padilla, RA. & Montero-Simó, MJ. 2013. Job Stress across Gender: The Importance of Emotional and Intellectual Demands and Social Support in Women. Int J Environ Res Public Health. 2013, 10(1): 375–389. https://doi.org/10.3390%2Fijerph10010375

Rivero, F.M.; Padrosa, E.; Utzet, M.; Benach, J. & Julià, M. 2021. Precarious employment, psychosocial risk factors and poor mental health: A cross-sectional

mediation analysis. Safety Science, 143, 105439. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105439

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.9.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Seeck, H. 2012. Johtamisopit suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Shahidi, F.V.; Smith, P.M.; Oudyk, J.M. & Gignac, M.A.M. 2022. Longitudinal Reciprocal Relationships Between the Psychosocial Work Environment and Burnout. Journal of Occupational and Environmental Medicine 2022, 64 (3). 226-235. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002396

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Viitattu 6.9.2022. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta. Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018. Viitattu 18.8.2022. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_tyokuormituksen_valvonta-ohje/

Summanen, A.; Sintonen, T. & Takala, T. 2021. Kuntien johtoryhmien kertomuksia työuupumuksesta. Hallinnon Tutkimus 40 (2), 145–158. https://doi.org/10.37450/ht.110880

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Viitattu 6.10.2022 http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. e- kirja: ISBN 978-952-04-0011-8 EPUB. Julkaistu myös painettuna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojeluhallinto 2017a. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 2/2017. Viitattu 18.8.2022. https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1

Työsuojeluhallinto 2017b. Työsuojeluvalvonta Etelä-Suomessa 2016. Raportti Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen toiminnasta ja valvontahavainnoista. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 8/2017. Viitattu 29.9.2022. https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/tyosuojeluvalvonta_etela_suomessa_2016/#/article/1/page/1

Työsuojeluhallinto 2018. Esimiestehtävän kuormituksen tunnistaminen ja hallinta vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä koko työyhteisön toimivuuteen. Viitattu 6.9.2022. https://www.tyosuojelu.fi/-/esimiestehtavan-kuormituksen-tunnistaminen-ja-hallinta-vaikuttaa-sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyossa-koko-tyoyhteison-toimivuuteen

Työsuojeluhallinto 2019a. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 10/2019. ISBN: 978-952-479-349-0 (pdf). Viitattu 24.8.2022. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/

Työsuojeluhallinto 2019b. Työsuojeluhallinnon valvonta- ja viestintähanke YKSOTE-kuormitus 2017-18. Loppuraportti. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 9/2019. Viitattu 25.8.2022. https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/raportti_yksote/#/article/1/page/1

Työsuojeluhallinto 2022a. Työsuojeluhallinnon vuosikertomus 2021. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 2/2022. Viitattu 25.8.2022. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/385001/TSH_vuosikertomus2021/

Työsuojeluhallinto 2022b. Työnantajan on tunnistettava psykososiaaliset kuormitustekijät. YouTube -video 7.2.2022. Viitattu 12.9.2022. https://www.youtube.com/watch?v=o_JbNxbzqqQ

Työturvallisuuskeskus 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK: Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus 2016. Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta työssä. 4. painos. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työturvallisuus ja työsuojelu. 1. painos. Helsinki: Pekan Offset Oy.

Työturvallisuuskeskus 2022. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 18.8.2022. https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/#f2398ca1

Työturvallisuuslaki 738/2022. Annettu Helsingissä 23.8.2022. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Uusikaupunki 2021. Palveluesimiehen tehtäväkuvaus, päivitetty 26.11.2021. Viitattu 6.9.2022.

Valtiovarainministeriö 2013. Keveyttä työhön. Työstressi ja kuormitus haltuun. Viitattu 26.8.2022. https://vm.fi/documents/10623/1121917/Keveytt%C3%A4+ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf/0e06bc89-5b4e-42fb-a53f-672e6043a41b/Keveytt%C3%A4+ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf

Valli, R. 2018a. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 92-116.

Valli, R. 2018b. Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 248-260.

Valli, R. 2018c. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 261-275.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 117-128.

van der Molen, H.F.; Nieuwenhuijsen, K.; Frings-Dresen, M.H.W. & de Groene, G. 2020. Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. BMJ Open 2020; 10. http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034849

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint. 110-122.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Viitattu 5.9.2022. http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Zitting, J.; Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4.

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiedote tutkimuksesta
26.9.2022

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

ESIHENKILÖIDEN KOKEMA PSYKOSOSIAALINEN TYÖN KUORMITTAVUUS SOTE- PALVELUISSA

Pyydän Teitä osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta.

Tutkimus on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilöiden kokemaa psykososiaalisen työn kuormittavuuden nykytilaa. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden kokemusta siitä, miten työnantaja voisi keventää työn psykososiaalista kuormittavuutta työssä jaksamisen tukemiseksi.

Opinnäytetyön aineisto kerätään aluehallintoviraston (AVI) työsuojelun kehittämällä ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät” -kyselylomakkeella. Kyselytutkimus toteutetaan sähköisesti Webropol- ohjelmalla, **ajalla 26.9.-9.10.2022.** Tutkimus toteutetaan anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn annatte samalla suostumuksen osallistumisestanne ja kysyttyjen tietojen hyödyntämisestä opinnäytetyön tutkimuskäyttöön.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyssä esitetään kysymyksiä, joihin vastataan viisiportaisella asteikolla, kuinka usein esitetyt asiat ovat kuormittaneet haitallisesti työssä **edeltävän 6 kk:n aikana**. Lisäksi kyselyn lopussa on kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen on vapaaehtoista.

Jokaisen esihenkilön osallistuminen olisi tärkeää ja merkityksellistä. Tutkimustulosten perusteella työnantaja voi kohdistaa tukea niihin asioihin, jotka kuormittavat esihenkilöitä erityisen usein. Tutkimustulokset tullaan esittämään avoimesti työnantajalle ja koko Soten esihenkilöstölle. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja: Uudenkaupungin kaupunki
Opinnäytetyön ohjaus: Turun ammattikorkeakoulun Master School

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Osallistumisestanne kiittäen;

Anniina Saarinen
Tradenomi YAMK-opiskelija, SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen
Sähköposti: anniina.m.saarinen@edu.turkuamk.fi

TYÖN PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden **esihenkilöiden kokemasta** psykososiaalisesta työn kuormittavuudesta. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden kokemusta siitä, miten työnantaja voisi keventää työn psykososiaalista kuormittavuutta työssä jaksamisen tukemiseksi.

Kyselyn lähde Työsuojeluhallinto (lukuun ottamatta taustatietokysymystä 1 ja kysymystä 26).

1. Toimitko työssäsi: *

- ◯ Lähijohtajan/lähiesihenkilön tehtävässä
- ◯ Keskijohdon tai ylimmän johdon tehtävässä

TYÖN JÄRJESTELYIHIN LIITTYVÄT KUORMITUSTEKIJÄT

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät koskevat työn ja työtehtävien suunnittelua, jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista.

Kuinka usein seuraavat asiat ovat kuormittaneet haitallisesti sinua työssäsi **edeltävän 6 kk:n aikana**?

2. Epäselvyydet tehtävänkuvissa tai vastuissa *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

3. Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

4. Liiallinen työmäärä työaikaan nähden *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

5. Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

6. Epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

7. Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

8. Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät (esim. melu, häly) *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

TYÖN SISÄLTÖÖN LIITTYVÄT KUORMITUSTEKIJÄT

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä.

Kuinka usein seuraavat asiat ovat kuormittaneet haitallisesti sinua työssäsi **edeltävän 6 kk:n aikana**?

9. Vaihtelun puute työssä, työn yksitoikkoisuus *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

10. Toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

11. Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

12. Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin

- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

13. Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

14. Työn suuri vastuullisuus (esim. muiden turvallisuudesta ja terveydestä tai taloudellinen vastuu) *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein
- ◯ 6. Ei koske työtäni

15. Haastavat tai vaikeat työtehtävät *

- ◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan
- ◯ 2. Kuormittanut harvoin
- ◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin
- ◯ 4. Kuormittanut melko usein
- ◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

16. Haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

17. Työhön liittyvä väkivallan uhka *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

TYÖYHTEISÖN SOSIAALISEEN TOIMIVUUTEEN LIITTYVÄT KUORMITUSTEKIJÄT

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

Kuinka usein seuraavat asiat ovat kuormittaneet haitallisesti sinua työssäsi **edeltävän 6 kk:n aikana**?

18. Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

19. Liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

20. Ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

21. Liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

22. Työyhteisössäni ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

23. Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn perusteella *

◯ 1. Ei ole kuormittanut lainkaan

◯ 2. Kuormittanut harvoin

◯ 3. Kuormittanut silloin tällöin

◯ 4. Kuormittanut melko usein

◯ 5. Kuormittanut erittäin usein

◯ 6. Ei koske työtäni

TERVEYTTÄ HEIKENTÄVÄ TYÖKUORMITUS

24. Aiheuttaako työsi sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai henkistä terveyttäsi? *

◯ Ei lainkaan ◯ Harvoin ◯ Silloin tällöin ◯ Melko usein ◯ Erittäin usein

25. Tarkenna halutessasi, mikä sinua kuormittaa haitallisesti työssäsi.

(tekstikenttä on rajallinen, max 250 merkkiä)

_____

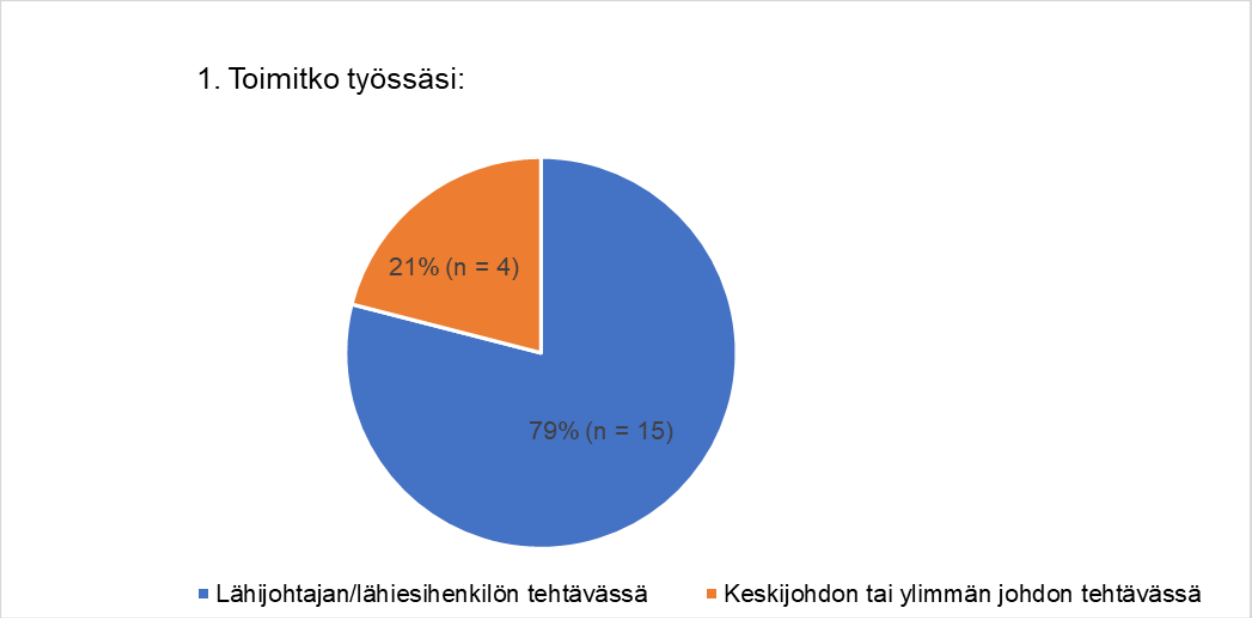
_____

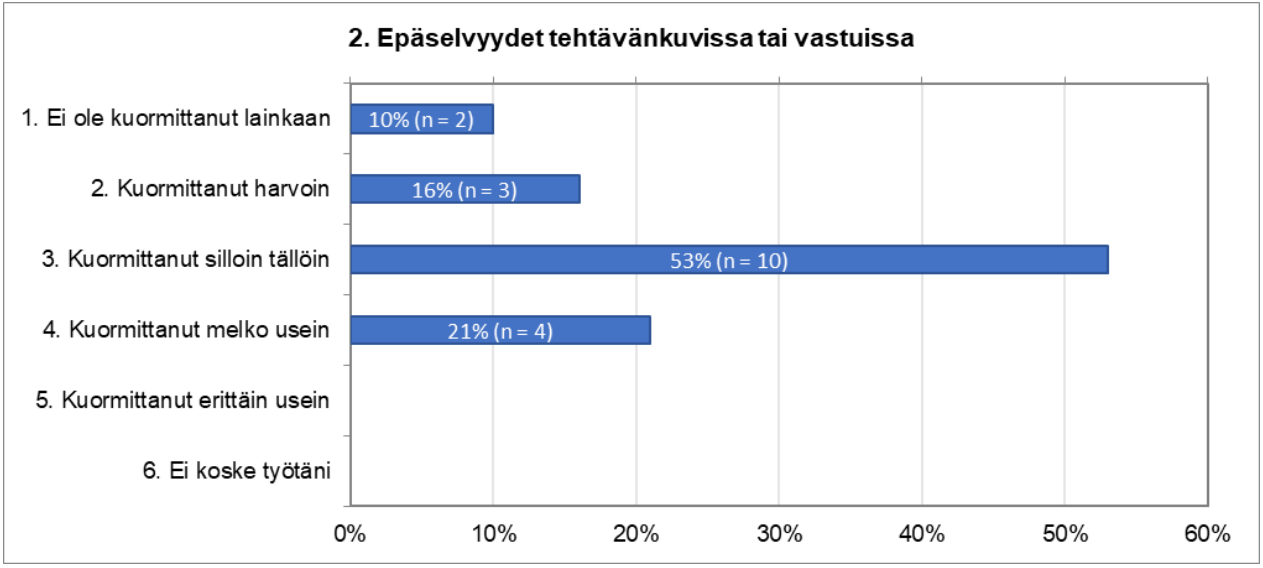
TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKEMINEN

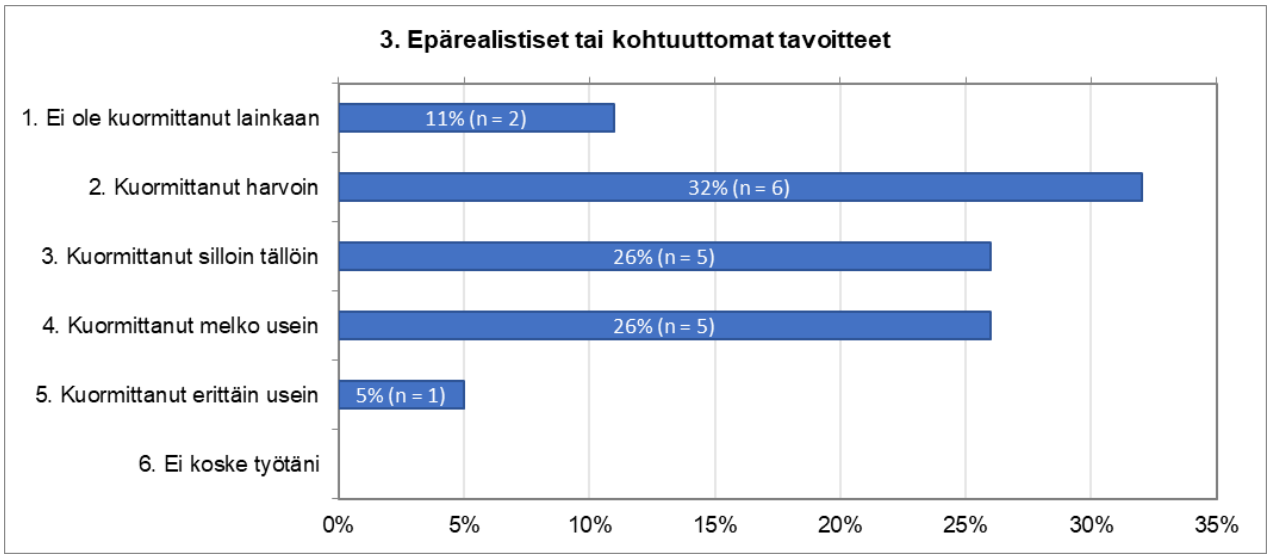
26. Miten esihenkilön psykososiaalista työn kuormittavuutta voitaisiin keventää työssä jaksamisen tukemiseksi? *(tekstikenttä on rajallinen, max 250 merkkiä)*

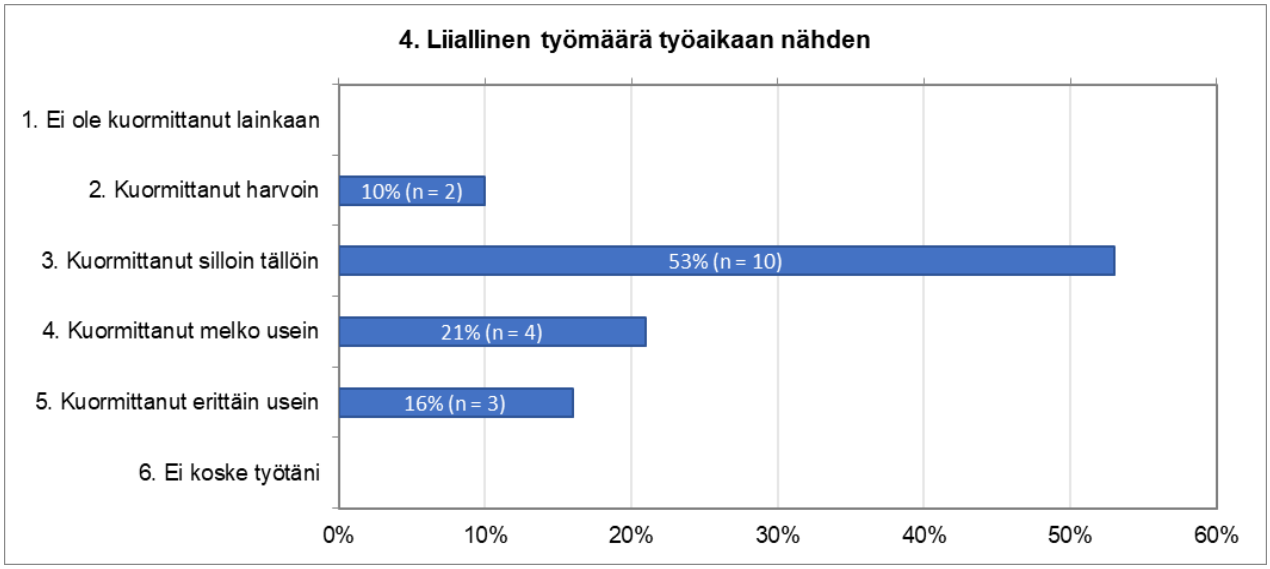
Opinnäytetyöntekijän lisäämä kysymys.

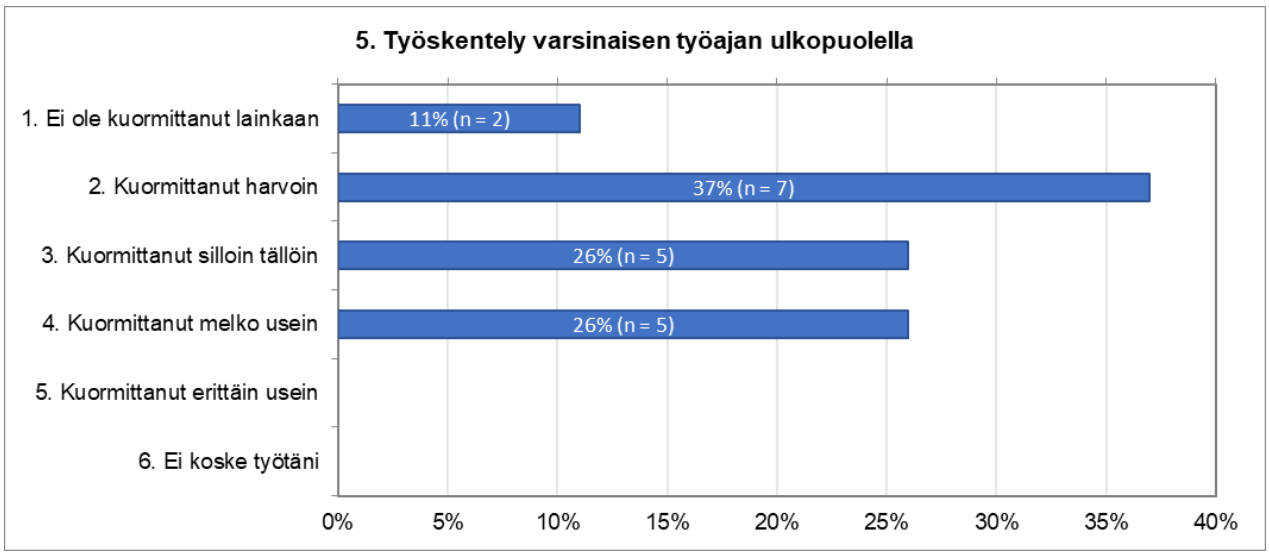
Valintakysymysten (1-24) vastaukset kuvioina

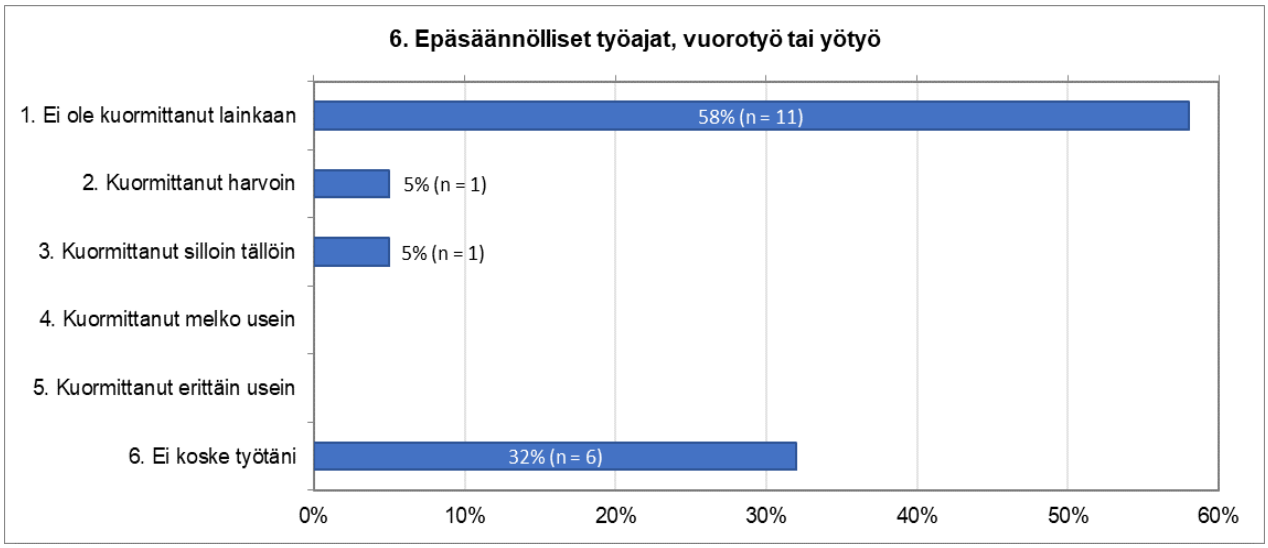


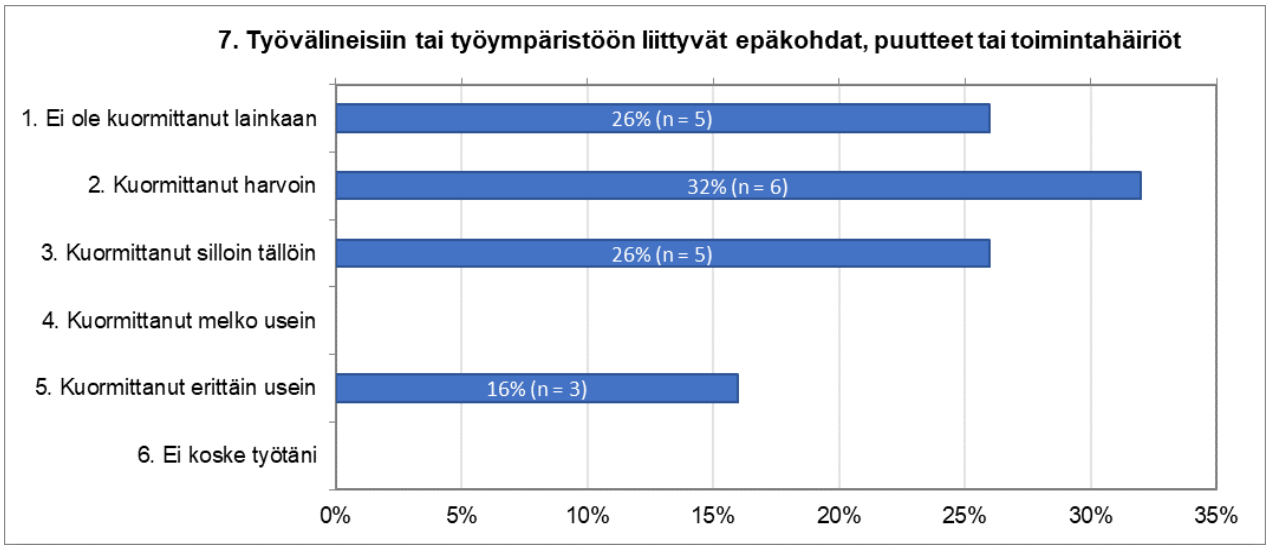


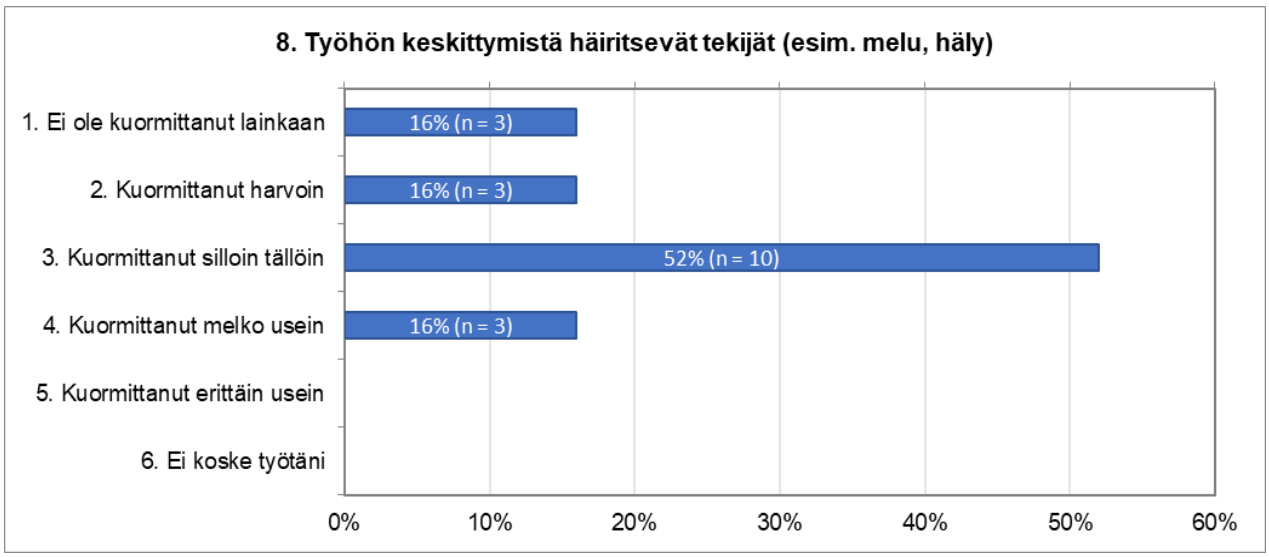

3. Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
11% (n = 2)
32% (n = 6)
26% (n = 5)
26% (n = 5)
5% (n = 1)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%

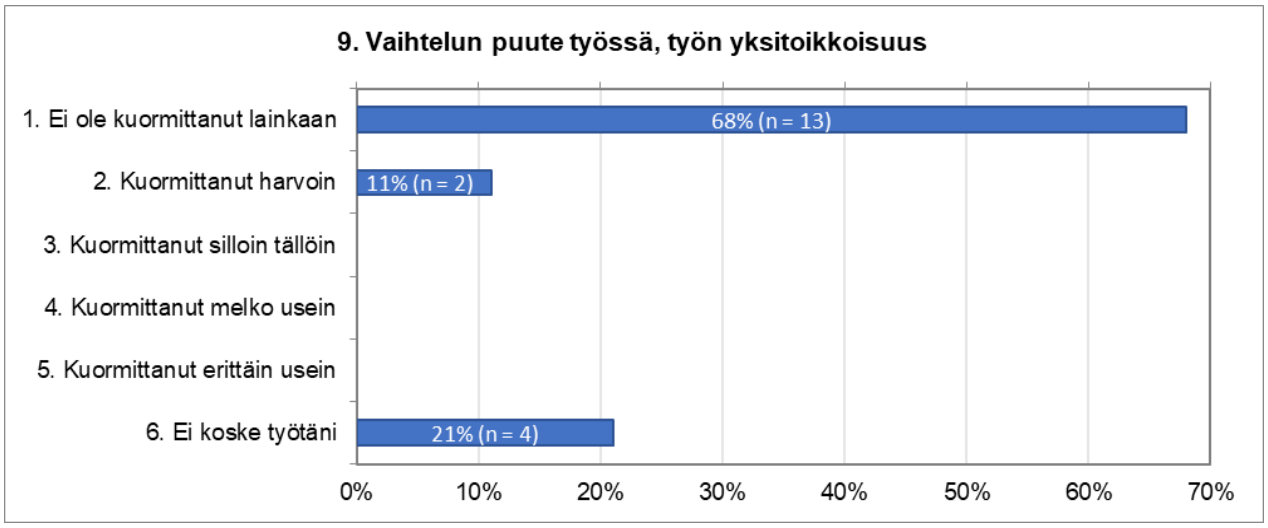

4. Liiallinen työmäärä työaikaan nähden
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
10% (n = 2)
53% (n = 10)
21% (n = 4)
16% (n = 3)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

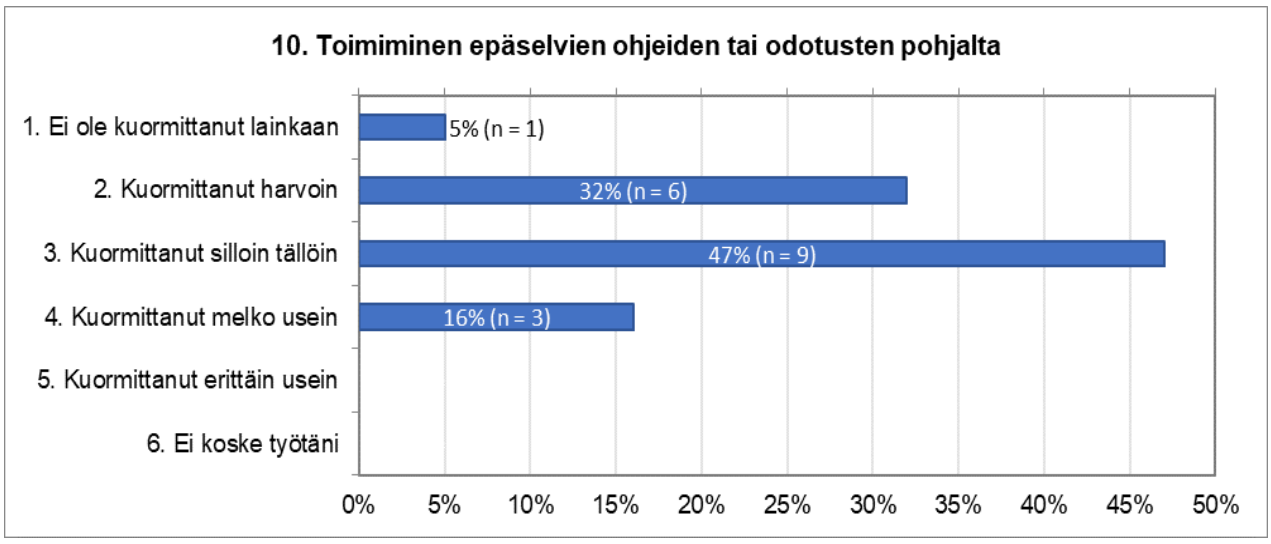

5. Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
11% (n = 2)
37% (n = 7)
26% (n = 5)
26% (n = 5)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%

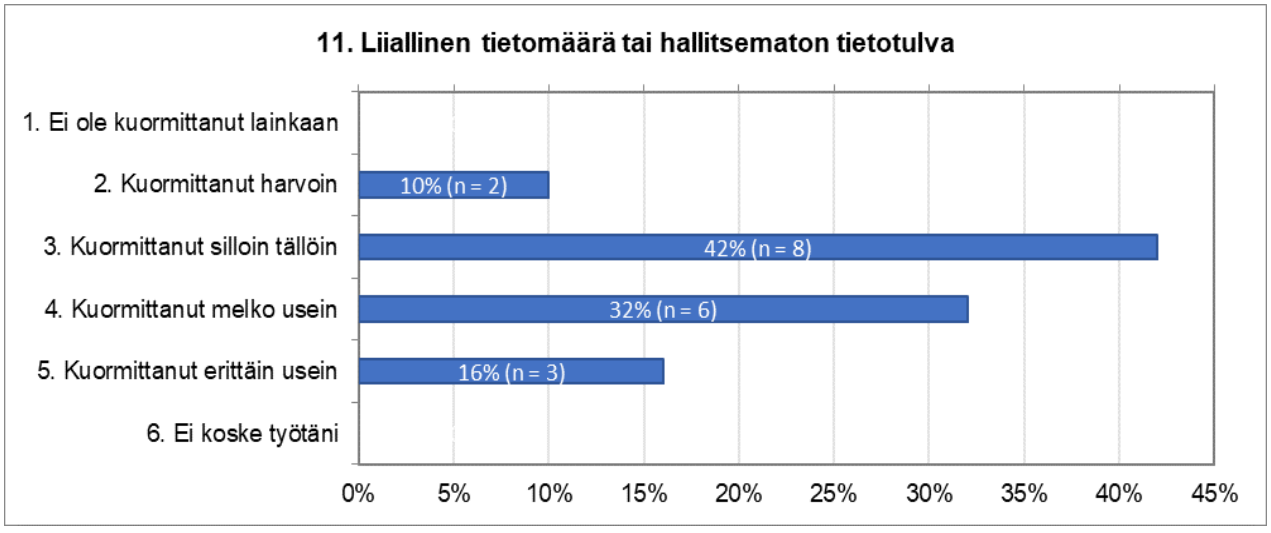

6. Epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
58% (n = 11)
5% (n = 1)
5% (n = 1)
32% (n = 6)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

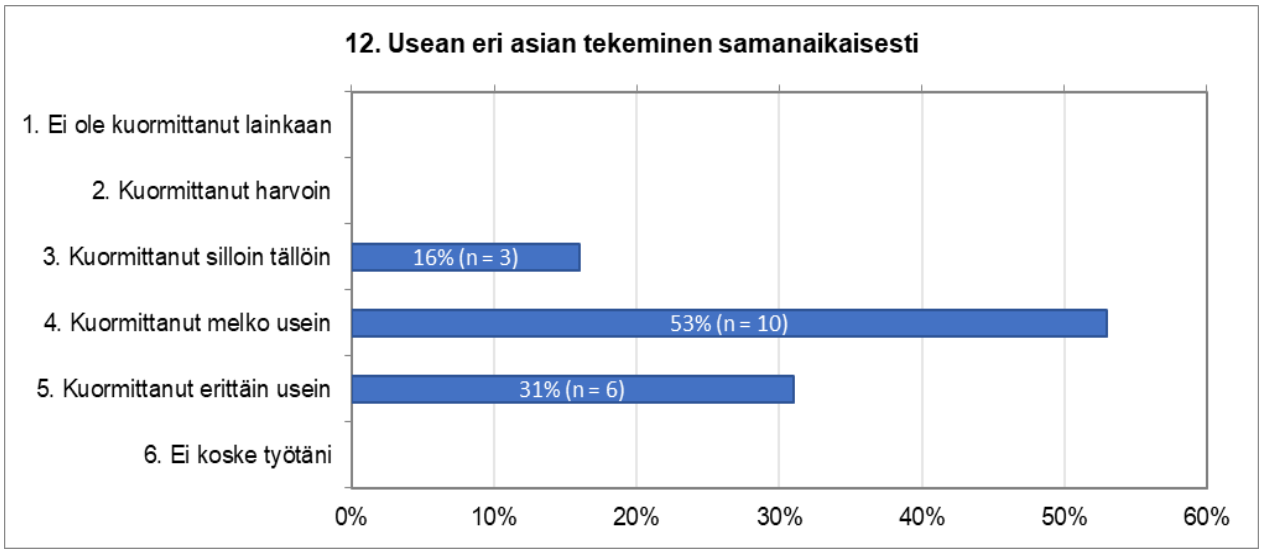

7. Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
26% (n = 5)
32% (n = 6)
26% (n = 5)
16% (n = 3)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%

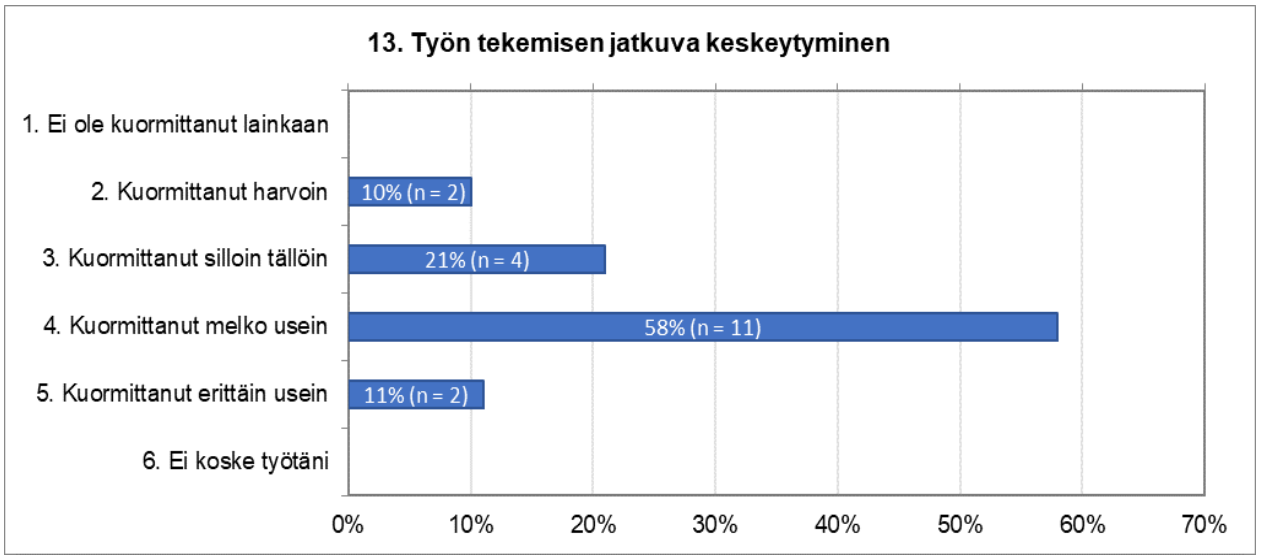

8. Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät (esim. melu, häly)
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
16% (n = 3)
16% (n = 3)
52% (n = 10)
16% (n = 3)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

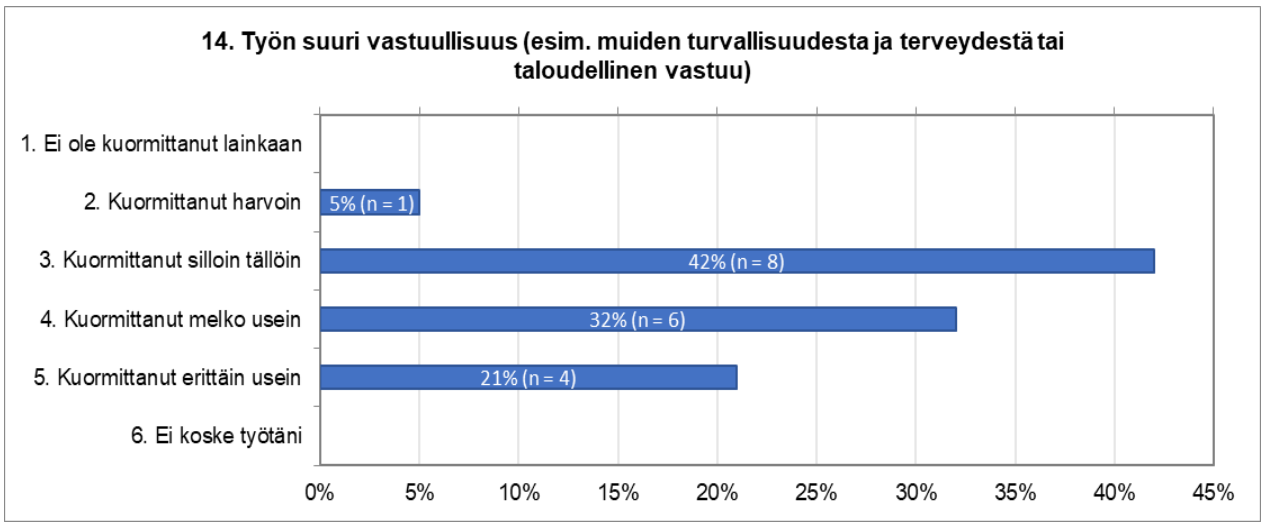

9. Vaihtelun puute työssä, työn yksitoikkoisuus
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
68% (n = 13)
11% (n = 2)
21% (n = 4)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

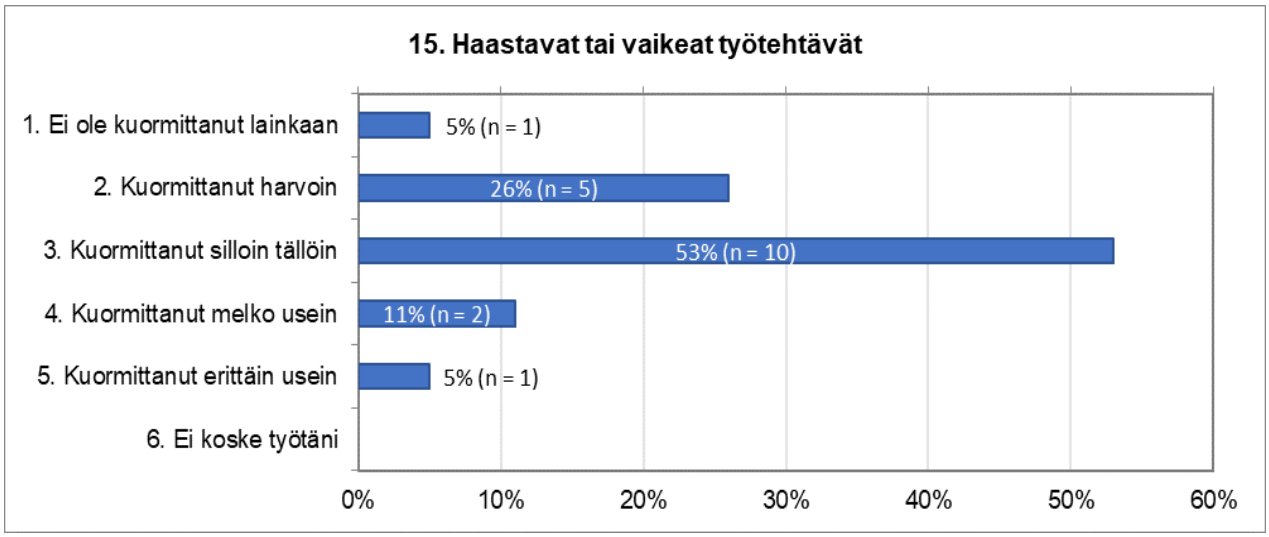

10. Toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
5% (n = 1)
32% (n = 6)
47% (n = 9)
16% (n = 3)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%

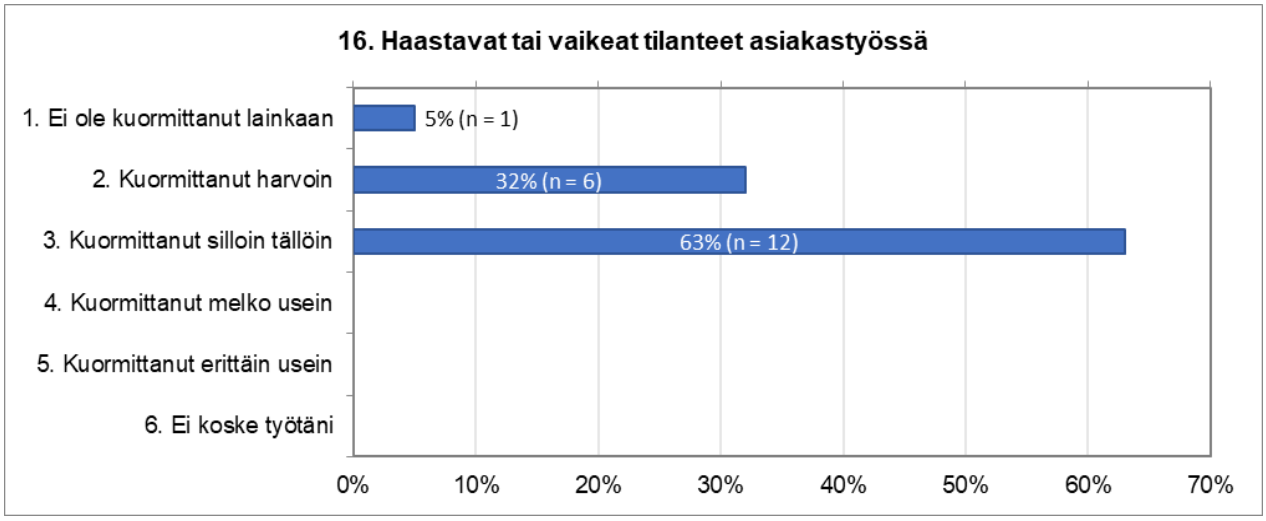

11. Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
10% (n = 2)
42% (n = 8)
32% (n = 6)
16% (n = 3)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%

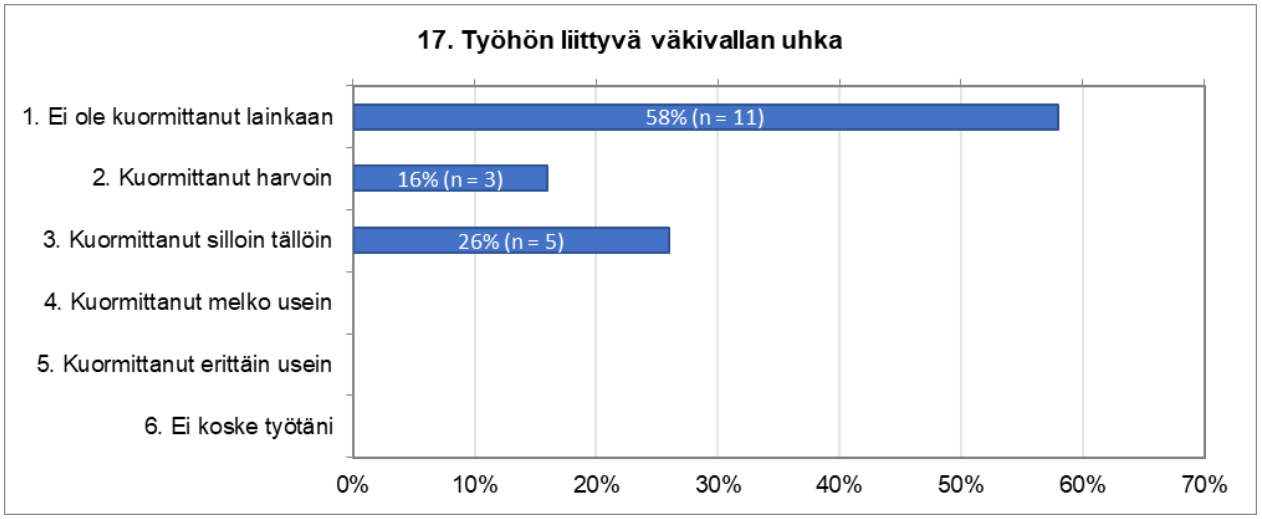

12. Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
16% (n = 3)
53% (n = 10)
31% (n = 6)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

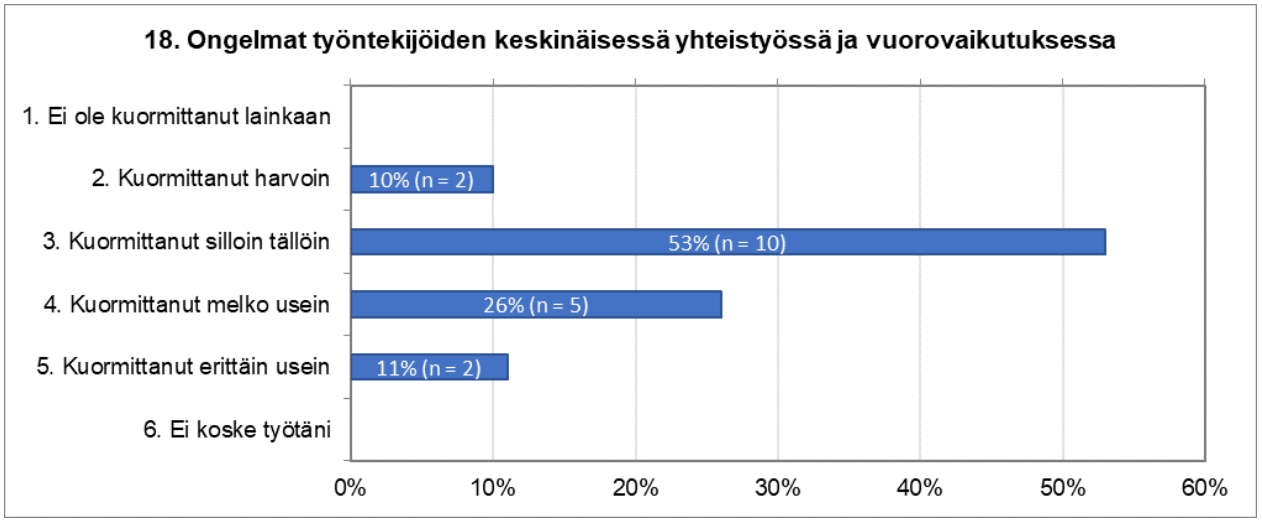

13. Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
10% (n = 2)
21% (n = 4)
58% (n = 11)
11% (n = 2)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

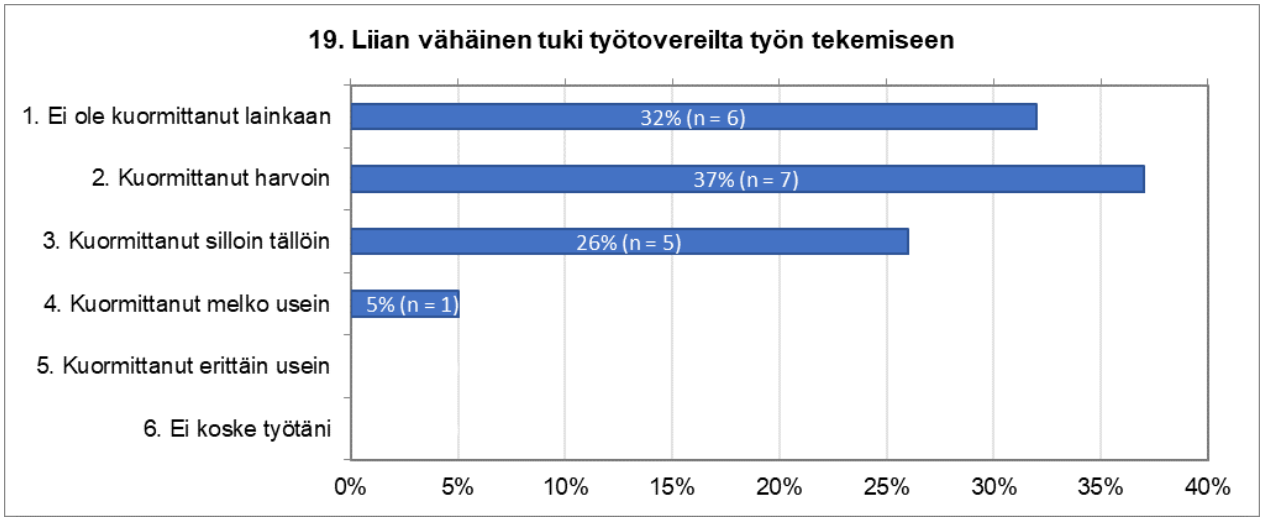

14. Työn suuri vastuullisuus (esim. muiden turvallisuudesta ja terveydestä tai taloudellinen vastuu)
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
5% (n = 1)
42% (n = 8)
32% (n = 6)
21% (n = 4)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%

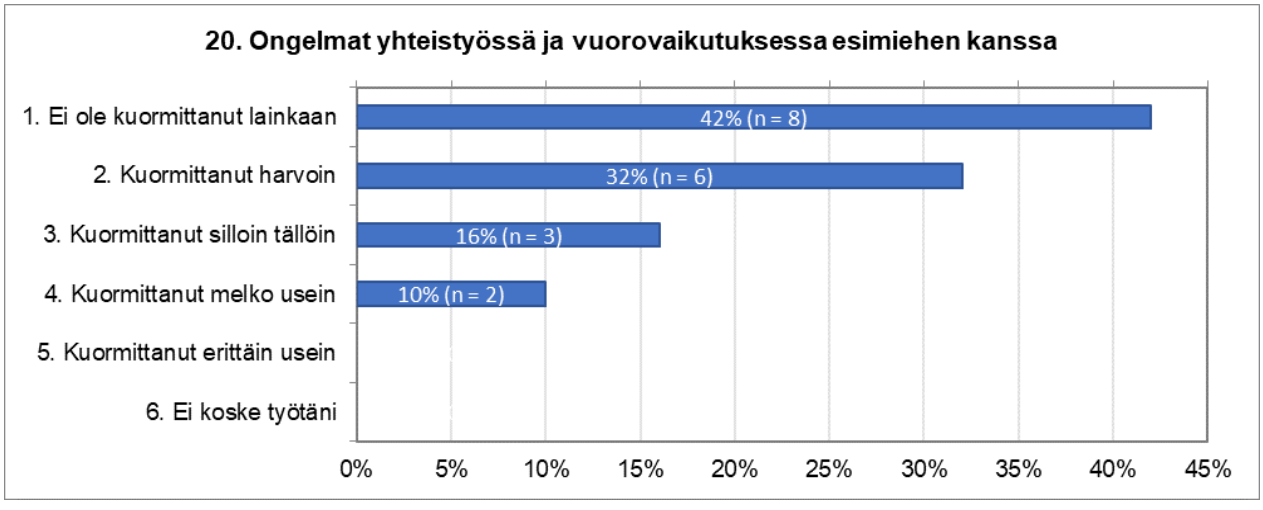

15. Haastavat tai vaikeat työtehtävät
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
5% (n = 1)
26% (n = 5)
53% (n = 10)
11% (n = 2)
5% (n = 1)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

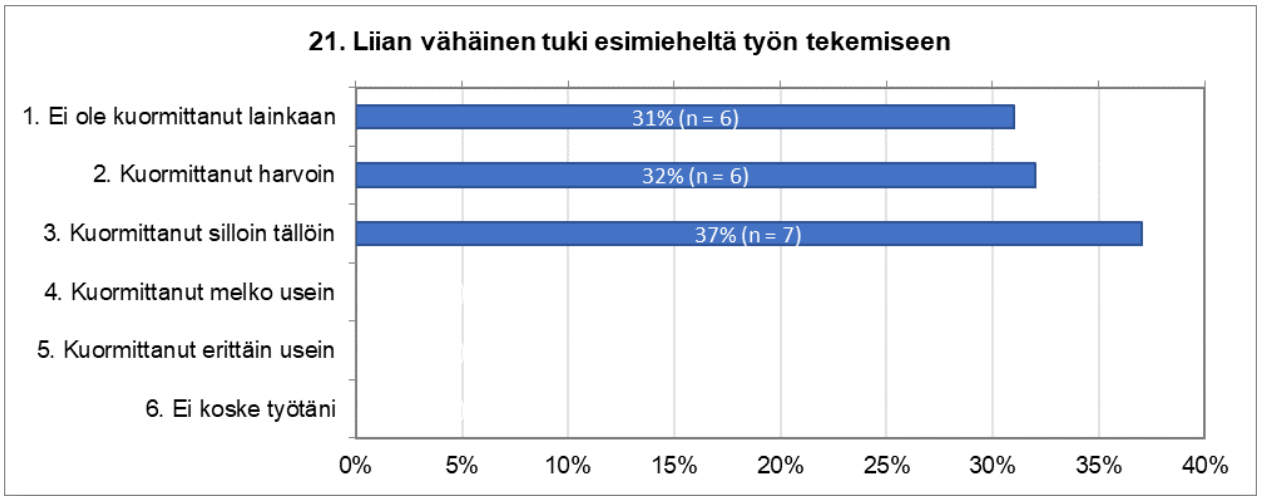

16. Haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
5% (n = 1)
32% (n = 6)
63% (n = 12)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

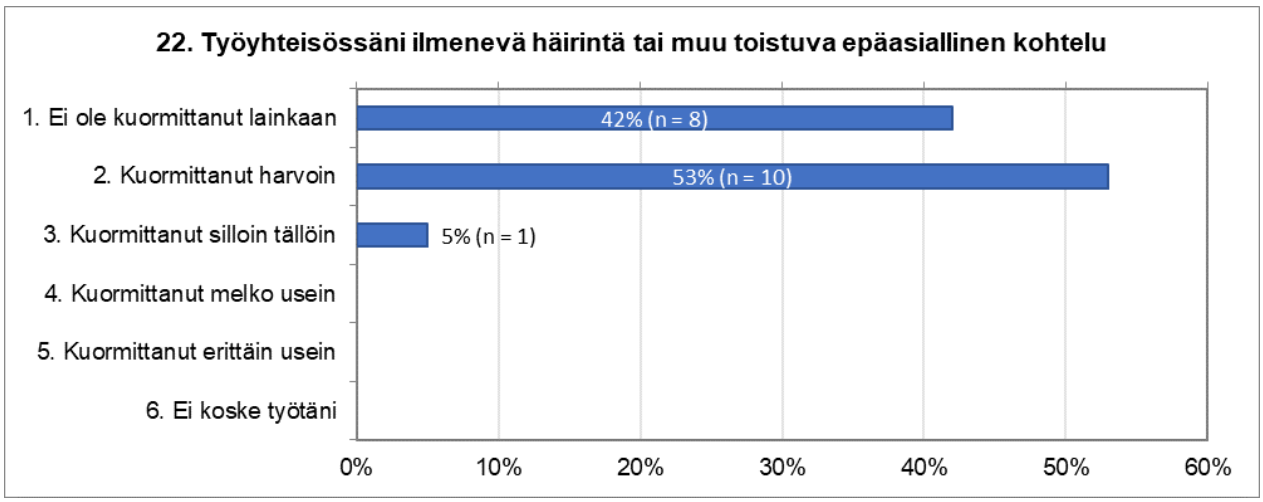

17. Työhön liittyvä väkivallan uhka
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
58% (n = 11)
16% (n = 3)
26% (n = 5)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

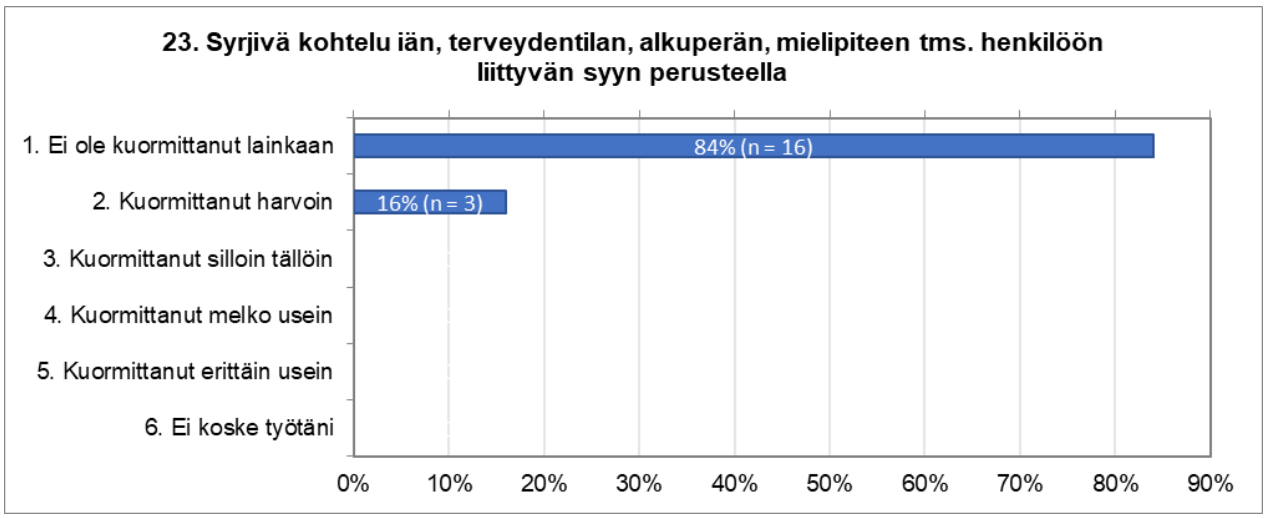

18. Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
10% (n = 2)
53% (n = 10)
26% (n = 5)
11% (n = 2)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


19. Liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
32% (n = 6)
37% (n = 7)
26% (n = 5)
5% (n = 1)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%


20. Ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
42% (n = 8)
32% (n = 6)
16% (n = 3)
10% (n = 2)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


21. Liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
31% (n = 6)
32% (n = 6)
37% (n = 7)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%


22. Työyhteisössäni ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
42% (n = 8)
53% (n = 10)
5% (n = 1)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


23. Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn perusteella
1. Ei ole kuormittanut lainkaan
2. Kuormittanut harvoin
3. Kuormittanut silloin tällöin
4. Kuormittanut melko usein
5. Kuormittanut erittäin usein
6. Ei koske työtäni
84% (n = 16)
16% (n = 3)
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%

24. Aiheuttaako työsi sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai henkistä terveyttäsi?
Ei lainkaan
Harvoin
Silloin tällöin
Melko usein
Erittäin usein
10% (n = 2)
32% (n = 6)
42% (n = 8)
16% (n = 3)
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%