Esihenkilötyön psykososiaaliset kuormitustekijät työhyvinvoinnissa

Jenni Suni

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilötyön psykososiaaliset kuormitustekijät työhyvinvoinnissa

Jenni Suni

Strateginen johtaminen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**

Strateginen johtaminen

Tradenomi (YAMK)

Jenni Suni

Esihenkilötyön psykososiaaliset kuormitustekijät työhyvinvoinnissa

Vuosi 2023 Sivumäärä 79

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilötyön psykososiaalisia kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta ja löytää keinoja niiden vaikutuksen vähentämiseksi. Tarkoituksena oli kehittää yrityksen kykyä tunnistaa kuormitustekijät, jotta yrityksen esihenkilöiden työhyvinvointi parantuisi. Kehittämistehtävän tuloksena on neljä kehitysehdotusta, joista esihenkilön oman työhyvinvoinnin tukeminen nousi keskeisimmäksi. Monesti johto- ja organisaatiotasoiset muutokset voivat viedä pitkään, mutta yksilön toimintaan pystyy vaikuttamaan kevyin ja nopein toimin.

Tietoperusta koostui työhyvinvoinnin määrittelystä yleiskäsitteenä. Työkyky ja erityisesti työkykyjohtaminen sekä muut työkykyyn vaikuttamisen keinot ovat oleellinen osa työhyvinvointia. Teoriapohjassa käsiteltiin myös työturvallisuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta, jossa keskityttiin työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Opinnäytetyön keskiössä on esihenkilönäkökulma ja esihenkilötyön kuormittavuus sekä sen voimavaratekijät.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä esihenkilöille, koska tavoitteena oli saada yleistettävää ja vertailukelpoista tietoa. Lisäksi vertailuaineistona käytettiin aikaisemmin teetetyn koko henkilöstön kyselyn tuloksia. Kyselyllä selvitettiin toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden psykososiaaliset kuormitustekijät ja niiden eroja koko henkilöstön kuormitustekijöihin verrattuna. Suurimmiksi psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi nousivat: monen asian samanaikainen tekeminen, kohtuuttomat tavoitteet ja liiallinen työmäärä. Tuloksena saadut kuormitustekijät vastaavat tietoperustan kuvausta mahdollisista esihenkilötyön haasteista ja kuormitustekijöistä.

Tietoperustan ja tutkimusmenetelmän tuloksien perusteella nousi tarve neljän tasoiselle kehitykselle. Siitä syntyi yritystasoinen, organisaatiotasoinen, tiimitasoinen ja yksilötasoinen kehitysehdotus. Yksilötasolla vaikutukset voivat olla nopeitakin ja niillä on yksilön hyvinvointiin suuri vaikutus. Emme välttämättä pysty vaikuttamaan ympäristöömme tai asioihin, jotka tapahtuvat, mutta voimme vaikuttaa miten siihen reagoimme. Tuotoksena oli esihenkilön huoneentaulu, johon on kerätty tärkeimmät työhyvinvoinnin muistutukset esihenkilölle.

Opinnäytetyö vastasi tavoitteeseen ja tarkoitukseen löytäen konkreettisia keinoja kehittää esihenkilöiden työhyvinvointia. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää toimeksiantajayrityksen ulkopuolelle, koska esihenkilöiden kuormitustekijät ovat erilaisia eri yrityksissä ja tilanteissa. Se mikä tekijä korostuu missäkin ja milloinkin, on paikkaan ja aikaan sidonnaista. Opinnäytetyö vastaa työelämän tarpeeseen ja on aidosti hyödyksi toimeksiantajalle. Yrityksen näkökulmasta jatkokehittämisessä tulisi kehitysehdotusten toteuttamisten jälkeen toistaa kysely vaikutusten selvittämiseksi ja jatkuvan kehityksen turvaamiseksi. Lisäksi tulisi selvittää esihenkilöiden voimavaratekijät, jotta niitä voidaan vahvistaa. Yleisellä tasolla kyselyn teettäminen useammissa yrityksissä ja huomattavasti laajemmalla otannalla antaisi yleistettävämmän tuloksen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, psykososiaalinen kuormitus, esihenkilötyön kuormitus

Laurea University of Applied Sciences **Abstract**

Strategic Management

Master of Business Administration (YAMK)

Jenni Suni

The Psychosocial Strain Factors of Supervisory Work's in Work Well-Being

Year 2023 Pages 79

The aim of the thesis was to explore psychosocial strain factors in supervisory work from the perspective of well-being at work and identify ways to diminish their effects. The objective was to develop the organization's ability to recognize strain factors, ultimately improving the well-being of supervisory staff. As a result of the development task, four proposals emerged, with a focus on supporting the well-being of supervisors themselves as the central theme. Often, changes at the management and organizational levels may take time, but individual actions can have a swift impact.

The theoretical foundation is based on defining "well-being at work" as a general concept. Work ability, and particularly the management of it, in addition to other ways of influencing work ability, play a crucial role in the context of well-being. The theoretical framework also touches upon work safety from the perspective of well-being, with a specific focus on the psychosocial strain factors in work. The thesis centers on the viewpoint of supervisors and the burdens and resources associated with supervisory work.

The research methodology involved a survey for supervisors, aiming to gather generalized and comparable information. Additionally, the results were compared with a previous survey conducted among the entire staff. The survey examined the psychosocial strain factors for supervisors in the client company and their differences compared to the strain factors of the entire staff. The most significant psychosocial strain factors identified were multitasking, unreasonable goals, and excessive workload. These findings aligned with the theoretical description of potential challenges and strain factors in supervisory work.

Based on the theoretical foundation and research methodology results, a need for four-level development emerged: organizational, company-wide, team and individual. At the individual level, impacts can be swift and have a significant effect on personal well-being While it is not always possible to control the environment or external events, the reactions to them can be influenced. The outcome was a supervisor's guide, which included key reminders for well-being in supervisory roles.

The thesis successfully addressed its objectives by providing concrete ways to enhance the well-being of supervisors. However, the results cannot be generalized beyond the client company, as strain factors for supervisors vary across different organizations and situations. The emphasis on specific factors depends on the context and timeframe. The thesis meets the needs of the working environment and provides genuine benefits to the client. For further development, it is recommended to repeat the survey after implementing the proposed measures to assess their impact and ensure continuous improvement. Additionally, exploring the resources of supervisors would be beneficial for reinforcement. Conducting the survey in multiple companies with a more extensive sample would yield more generalizable results.

Keywords: well-being, work ability, psychosocial strain, supervisory strain

Sisällys

1 Johdanto 6
2 Tarkoitus ja tavoitteet 6
3 Työhyvinvointi ja työkyky 7
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä 8
3.2 Työkyky ja työkykyjohtaminen 13
3.3 Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttaminen 17
3.4 Voimavarat 19
4 Työturvallisuus osana työhyvinvointia 22
4.1 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät 23
4.2 Vaikuttamisen keinot 27
4.3 Esihenkilötyön kuormittavuus ja siihen vaikuttaminen 28
5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus 32
5.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät kysely 34
5.2 Aineiston analyysi, tulokset ja tulkinta 35
5.3 Yhteenveto tuloksista 42
6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset 45
6.1 Kehitysehdotus 1: Strategian kirkastaminen 50
6.2 Kehitysehdotus 2: Työhyvinvointisuunnitelma 51
6.3 Kehitysehdotus 3: Esihenkilöiden koulutus ja vertaistuki 52
6.4 Kehitysehdotus 4: Esihenkilön oma työhyvinvointi 52
6.5 Eettisyys ja luotettavuus 54
6.6 Aiheita jatkotutkimukselle 55
Lähteet 57
Kuviot 61
Kuvat 61
Taulukot 61
Liitteet 62

1 Johdanto

Maailma muuttuu nopeammin ja ennalta-arvaamattomammin, jolloin työhyvinvointi on vielä entistä tärkeämpää organisaation menestykselle. Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa työhyvinvoinnin johtaminen ja erityisesti ennaltaehkäisyyn keskittyminen. Työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisuutena. Vastuu siitä jakautuu niin yritykselle, johdolle, esihenkilöille kuin työntekijöille. Työturvallisuuslaki (738/ 2002) velvoittaa yrityksen sekä esihenkilöt huolehtimaan fyysisestä ja psyykkisestä turvallisuudesta sekä kuormituksen pysymisestä kohtuullisena. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteutus on käytännössä esihenkilön vastuulla ja myös tunneosaaminen on tarpeen, jotta vuorovaikutus on sujuvaa. Työntekijä taas vastaa itsensä johtamisesta sekä osaltaan työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 7-10.)

Työkyvyn kannalta tutkimukset osoittavat tämän hetken haasteiksi henkisen kuormituksen ja oireilun lisääntymisen. Organisaation strategiatyön kannalta työkyky ja sen johtaminen ovat tärkeä näkökulma. On hyvä miettiä mitä henkilöstön kannalta merkitsee yrityksen strategian toteuttaminen. Siihen tarvitaan konkretiaa ja aitoja keinoja arvioida sitä. (Forma 2023, 66, 72-73.) Kansallisesti ja kansainvälisesti on tutkittu ja todettu, että työpaikan tuloksellisuuden, tuottavuuden ja innovatiivisuuden kasvattajana on erityisesti osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Suomessa on havaittu, että yritykset, jotka panostavat henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen ovat menestyneimpiä. Tiedonkulku on niissä avointa ja työntekijöillä on enemmän autonomiaa työhönsä ja tapaan tehdä se. Hyvinvointiin ja osaamiseen panostamisesta onkin tullut kilpailutekijä. (Blom & Hautaniemi 2009, 220-221.)

Opiskelen strategista johtamista, jonka tärkeä osa-alue ovat työntekijät sekä heidän hyvinvointinsa. Työhyvinvoinnista on puhuttu jo pitkään ja tiedostettu myös henkisen kuormittavuuden vaikutus siihen. Viime aikoina on nostettu enemmän esiin psykososiaalisia kuormitustukijöitä, mutta edelleen esihenkilöiden psykososiaalinen kuormitus jää vähälle huomiolle. Halusin lähteä tarkemmin perehtymään aiheeseen ja selvittämään mitkä tekijät kuormittavat esihenkilöitä sekä mitä asialle voitaisiin tehdä.

2 Tarkoitus ja tavoitteet

Tavoitteena oli selvittää mitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä esihenkilötyössä on työhyvinvoinnin näkökulmasta ja löytää keinoja niiden vaikutuksen vähentämiseksi. Tarkoituksena oli kehittää yrityksen kykyä tunnistaa kuormitustekijät, jotta esihenkilöiden työhyvinvointi parantuisi. Lähdettiin selvittämään, millaisia eroja on esihenkilötyön

psykososiaalisissa kuormitustekijöissä verrattuna työntekijöiden kuormitustekijöihin. Pyrittiin löytämään osa-alueet, jotka on hyvä huomioida esihenkilöiden kuormituksen vähentämisessä. Toimeksiantajana toimi Yritys X, jonka toimiala on kaupan ala. Yrityksessä oli äskettäin tehty Aluehallintaviraston työsuojelutarkastus, jonka yhteydessä oli teetetty koko henkilöstölle psykososiaaliset kuormitustekijät kysely. Yritys sai tarkastuksen yhteydessä tulosten koonnin itselleen. Kyselyssä ei kuitenkaan eroteltu esihenkilöitä ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen oli tullut ajankohtaiseksi yrityksessä, joten ajatus kyselyn kohdistamisesta esihenkilöihin nousi yrityksen tarpeesta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus, koska tavoitteena oli saada määrällisiä ja vertailtavia tuloksia. Yhdessä toimeksiantajan kanssa todettiin, että Aluehallintaviraston kysely kohdistettuna esihenkilöille antaa parhaiten vertailukelpoisen datan. Puolivuotta sitten teetetyn kyselyn data oli vielä relevanttia ja näin voitiin aidosti verrata yrityksen henkilöstön ja esihenkilöiden kuormitusta. Kyselyn toteuttamisen jälkeen aineistot analysointiin ja niitä verrattiin. Niistä on tehty tulokset ja kehitysehdotukset. Lopussa on vielä koottu johtopäätökset.

Tutkimusongelmia ovat:

1. Eroaako esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus henkilöstön kuormituksesta?
2. Mitkä haitallista kuormitusta aiheuttavat asiat korostuvat esihenkilökyselyssä?
3. Onko esihenkilöillä vähemmän kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, joita voitaisiin katsoa voimavaroina?
4. Miten haitalliseen kuormitukseen voidaan vaikuttaa?

Opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle työhyvinvoinnista ja sen nykytilasta. Työkyky on sidoksissa työhyvinvointiin, jonka yhtenä osatekijänä on psykososiaalinen kuormitus. Näkökulmana opinnäytetyössä on esihenkilötyö ja sen vaikutukset kuormitukseen. Voimavaratekijöillä voidaan vaikuttaa psykososiaaliseen kuormitukseen, työkykyyn, työhyvinvointiin sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

3 Työhyvinvointi ja työkyky

Suomessa on lähdetty työkyky ajattelusta ja laajennettu siihen mukaan työn mielekkyys, joista myöhemmin 2000-luvulla on muodostunut työhyvinvointi (Alahautala & Huhta 2018, 18). Työn- ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman TYÖ2030 tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomessa on paras hyvinvointi maailmassa. Tuottavuus ja hyvinvointi paranevat, kun kehitetään hyvää työelämää ja hyvää johtamista. Johtaminen on kehittämisohjelman yksi viidestä osa-alueesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a.) Johtamisbarometri 2022 mukaan

alle 40-vuotiaista 93% on kokenut huonoa johtamista, joista 64% heistä kokee sillä olleen negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b).

On arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyönnit aiheuttavat 24 miljardin euron vuosikustannukset. Yrityksen kannalta kustannusten lisäksi työhyvinvoinnissa on kyse strategiasta ja kilpailukyvystä. Se vaatiikin niin strategista suunnittelua kuin toimenpiteitä lisäämään henkilöstön voimavaroja sekä jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointi ja sen eteen tehtävä toiminta tulee olla tavoitteellista ja sen arviointi tulee olla osa strategiatyötä. Selkeät tavoitteet tekevät organisaatiosta joustavan ja itseään kehittävän, jolloin siinä on myös turvallista toimia. Tärkeää on laatia tavoitteet henkilöstön kanssa, koska muuten ne helposti jäävät vain johtotason puheeksi. Ennalta ehkäisevä toiminta ja yrityksen sisäiset ohjeistukset ja suunnitelmat, kuten varhaisen välittämisen malli, helpottavat puuttumaan ongelmiin ajoissa ja niillä saadaan myös aikaan kustannussäästöjä. (Manka & Manka 2016, 7-10, 80-81, 91, 94.)

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnilla on yhtä monta määritelmää, kuin mitä on kirjojen kirjoittajia ja tutkijoita. Blom ja Hautaniemi (2009, 21) toteavatkin, että työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa muun muassa: työturvallisuutta ja fyysistä työympäristöä, palkkauksen tasoa, fyysistä terveyttä ja työkykyä, stressin ja työuupumuksen välttämistä, tyytyväisyyttä työhön ja työpaikkaan, työpaikan ihmissuhteita ja työilmapiiriä, innostusta omasta työstä, työstä saatavaa henkistä tyydytystä tai tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Jotta työhyvinvointia voidaan edistää, tarvitaan jonkintasoinen yksimielisyys siitä mitä se on, mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät sekä näiden tekijöiden välinen suhde toisiinsa. Taulukossa 1 on kootusti työhyvinvoinnin määritelmiä keskeisimmistä lähteistä.

Lähde	Määritelmä
Sosiaali- ja terveysministeriö (Alahautala & Huhta 2018, 16)	Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Motivoiva johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia.
Työterveyslaitos (Alahautala & Huhta 2018, 16)	Työhyvinvointi on hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitosten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Työ koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi.
Manka, työhyvinvoinnin professori (Alahautala & Huhta 2018, 16-17)	Työhyvinvointi on voimavaralähtöinen rakennelma, jossa perustan hyvinvoinnille muodostavat organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Rakennetekijöihin liittyvät myös työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet, joista muodostuu organisaation rakennepääoma. Sosiaalinen pääoma eli yhteisön henkinen tila muodostuu johtamisen laadusta ja työilmapiiristä. Myös yksilön asenteilla on vaikutuksensa oman työyhteisön tulkintaan ja kaiken keskiössä on yksilö itse.
EU Progress-rahoitusohjelma hanke, eurooppalainen konsensusmääritelmä (Kehusmaa 2011, 14)	Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemänä, hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ on mielekästä ja palkitsevaa sekä elämänhallintaa tukevaa.
Laitinen, Vuorinen & Simola (2021, 256)	Työhyvinvointi on jatkuvaa ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, missä jokainen voi olla mukana kokemassa onnistumisia ja työn iloa.
Hakanen, vanhempi tutkija työhyvinvoinnin ja positiivisen työn psykologian alueella TTL:lla ja sosiaalipsykologian dosentti HY (2011, 38)	Työn tulee tyydyttää psykologiset perustarpeet ja luoda eudaimoninen työhyvinvoinnin tila eli työn imu. Työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden työpanoksen vastineeksi merkityksellisyyden kokemuksesta ja työympäristön mielekkyydestä.

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin määritelmät

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023c) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen. Se muodostuu terveydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja työstä sekä sen mielekkyydestä. Työterveyslaitos määrittää työhyvinvoinnin olevan hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitosten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Työ koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka taas määrittää sen voimavaralähtöiseksi rakennelmaksi. Hyvinvoinnin perustana toimivat organisaation kulttuuri ja toimintatavat, jonka päälle rakennetekijöinä tulevat itse työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Tärkeää on, että työ on monipuolista, siinä voi oppia ja työntekijä pääsee vaikuttamaan työn tavoitteisiin sekä pelisääntöihin. Edellä mainitut Manka katsoo organisaation rakennepääomaksi ja toinen puoli taas on sosiaalinen pääoma, jolla viitataan henkiseen tilaan yhteisössä. Siihen kuuluvat johtamisen laatu ja työilmapiiri. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan työelämän laadun muodostavat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus, keskeinen luottamus sekä voimavarat suhteessa vaatimustasoon (Kehusmaa 2011, 15). Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2021, 256) määritelmän mukaan työhyvinvointi on jatkuvaa ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, missä jokainen voi olla mukana kokemassa onnistumisia ja työn iloa. Hakanen (2011, 38) taas painottaa psykologisia perustarpeita ja työn imun tärkeyttä työnhyvinvoinnissa.

Jotta voidaan ymmärtää työhyvinvointia, on hyvä tarkastella asiaa määritelmien lisäksi eri teorioiden pohjalta. Taulukossa 2 on koottu 5 keskeisintä työhyvinvoinnin teoriaa. Mashlown (1943) tarvehierarkian pohjalta Rauramo on luonut työhyvinvoinnin portaat (Kehusmaa 2011, 16-18). Schaufeli ja Bakker olivat pioneereja työn imun tutkimuksessa (Hakanen 2011). Positiivisen psykologian näkökulmasta työhyvinvointi pohjautuu onnellisuuteen ja siinä Seligman ja Csikszentmihalyi ovat kehittäneet PERMA- teorian sekä Flow- teorian. Ryan ja Deci taas kehittivät itseohjaamisteorian, joka perustuu ihmisen omaan aktiivisuuteen. (Uusitalo 2023.) Siitä jatkoivat vielä Martela ja Jarenko (2014) sisäiseen motivaatioon ja innostukseen.

Lähde	Teoria
Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Kehusmaa 2011, 16-18)	Perustuu Mashlow'n tarvehierarkiaan (Mashlow 1943), huomioi yksilön, että yhteisön hyvinvoinnin. 1. Psykologiset perustarpeet 2. Turvallisuuden tarve 3. Liittymisen tarve 4. Arvostuksen tarve 5. Itsensä toteuttamisen tarve
Schaufeli & Bakker (Hakanen 2011, 38-43)	Työ- ja organisaatiopsykologia, työn imu.
Seligman & Csikszentmihalyi (Uusitalo 2023)	Positiivinen psykologia, Seligman kehitti PERMA-teoria 2011 ja Csikszentmihalyi Flow-teoria 1991
Ryan & Deci (Uusitalo 2023)	Self-determanation theory 2000, itseohjautuvuusteoria. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.
Martela (Martela & Jarenko 2014)	Itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio ja innostus

Taulukko 2: Työhyvinvoinnin teoriaperusta

Rauramon (2008, 34) Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu ihmisen perustarpeisiin ja niiden vaikutukseen motivaatiossa. Sen pohjana on Mashlow'n tarvehierarkia ja tarkoituksena on kehittää niin yksilön työyhteisön kuin organisaation työhyvinvointia askeleittain. Kehusmaan (2011, 17) mukaan porrasmallin etuna on kiinnittää huomiota erilaisiin ja monipuolisiin työhyvinvoinnin malleihin ja menetelmiin ja se toimiikin hyvänä kokonaiskuvana työhyvinvointiin. Hänen mukaansa malli toimii vielä paremmin, kun huomioidaan Mashlow'n myöhemmin tekemä täydennys, ettei alemman portaan tarpeiden tarvitse täyttyä, jotta ylempi porras korostuu.

Työhyvinvointiin vahvasti liitoksissa olevan Work engagement eli työn imu tutkimuksen ovat aloittaneet Schaufeli ja Bakker, jotka tutkivat työ- ja organisaationpsykologiaa. Työn imua kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Töihin on mukava lähteä, työ on mielekästä ja siitä saa nautintoa. Työn imu on paras työhyvinvoinnin tila ja kun sitä edistetään, lisätään hyvää laatua sekä menestystä työelämässä. Jos verrataan työn imua Flow tilaan, on Flow tilapäinen tilanteeseen sidottu kokemus, kun taas työn imu on pysyvämpää ja laajemmalle levittäytyvää. (Hakanen 2011, 38-43, 49.) Schaufeli ja Bakker (2004) totesivat

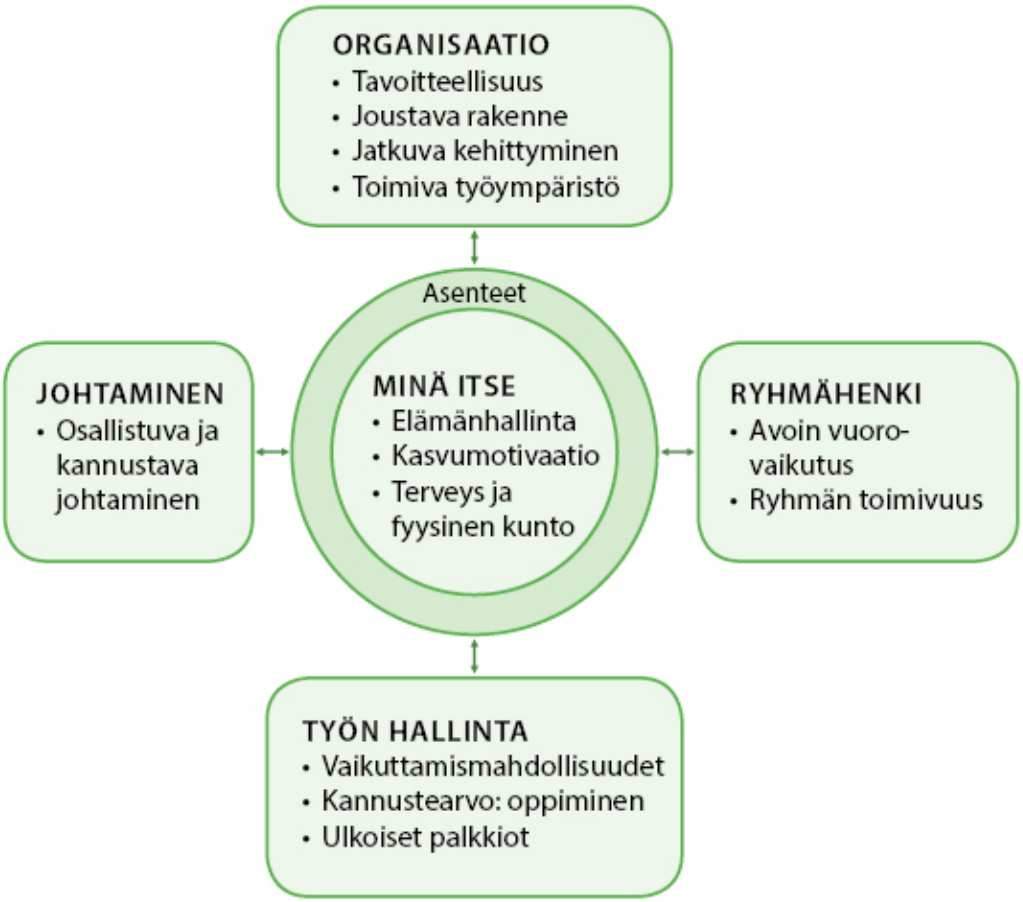
työn imun olevan vastakohta loppuun palamiselle. Hakasen (2011) työhyvinvoinvoinnin määritelmä pohjaa paljon Schaufelin ja Bakkerin tutkimukseen.

Kun katsotaan työhyvinvointia onnellisuuden näkökulmasta, on sen pioneerina toiminut Martin Seligman. Seligman (2002) esitti olevan kolmen laatuista onnellisuutta: Positive emotion eli tunnepohjaista nautintojen ja tuskien välistä tasapainoilua (Uusitalo 2023). Toiseksi Engagement eli tekemiseen uppoutumista, jossa innostava tekeminen vie mukanaan ja siihen koko tarmollaan uppoutuu. Kolmanneksi Meaning eli merkityksellisyyden kokeminen, joka erityisesti ilmenee itseään suuremman palvelemisesta. Vuonna 2011 hän lisäsi teoriaan vielä Accomplishment eli aikaansaamisen ja Positive relationships eli hyvät ihmissuhteet. Oleellista on, että jokaisessa niitä tavoitellaan itseisarvollisesti eikä vain välineenä saavuttaa muita muotoja onnellisuudesta. (Uusitalo 2023.)

Uusitalon (2023) mukaan Ryan ja Deci (2000 & 2017) kehittivät Self-dermination theory eli itsemääräämisteorian. Siinä lähtökohtana on, että ihminen on aktiivinen perusluonteeltaan ja hakeutuu kohti itseä kiinnostavia asioita. Lähtökohtaisesti ihminen on itseohjautuva, elinvoimainen ja proaktiivinen, joskin ympäristötekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti. (Uusitalo 2023.) Martela ja Jarenko (2014, 14) jatkavat, että motivaatiota on olemassa sekä sisäistä eli proaktiivista että ulkoista eli reaktiivista. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on väline saavuttaa ulkoinen päämäärä ja se on vain pakollinen asia hoitaa. Sisäinen motivaatio taas lähtee ihmisestä itsestään, jossa hän hakeutuu tekemään itseään innostavia asioita. Ihminen haluaa tehdä asian eikä siihen tarvitse pakottautua. Sisäisessä motivaatiossa ihminen aktiivisesti hakeutuu tekemään mielekkäitä ja innostavia asioita, jolloin motivaatio tulee sisäisesti yksilöstä itsestään. Työ voi olla kumpaa tahansa ja yleensä siitä löytyy hetkittäin niin sisäistä kuin ulkoista motivaatiota, mutta useimmilla toinen on dominoivampi motivaatio. Ulkoisena motivaationa voi kokea työstä saatavan palkkion, jos työ on pakollinen velvollisuus tai keino saada palkkaa ja menestystä, mutta sisäiseksi se kääntyy, jos ihminen on innostunut työtehtävistä itsessään. Työnantajan kannalta motivaation laatu on oleellista, koska sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut ja tuottavampi sekä tehokkuus on varmemmalla pohjalla. Lisäksi sisäinen motivaatio tukee työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2014, 14-16.)

Näiden edellä kuvailtujen määritelmien ja teorioiden perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointia voidaan katsoa hyvin monesta lähtökohdasta ja näkökulmasta. Opinnäytetyössä käytetään työhyvinvoinnissa määritelmänä Mankan mallia (kuva 1), jonka mukaan työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä itse (Alahautala & Huhta 2018, 17). Opinnäyteyön määritelmässä; työhyvinvoinnin näkökulmasta työn tulee olla mielekästä, terveyttä ja hyvinvointia edistävää sekä turvallista, jolloin se on myös tuottavaa. Työntekijä itse on työhyvinvoinnin keskiössä ja johtamisella sekä työyhteisöllä on siihen roolinsa. Alahautalan ja Huhdan (2018, 17) mukaan ihmiselle tärkeää on terveys, oma tekeminen,

asenne sekä motivaatio ja työhyvinvoinnista on vastuu myös ryhmänä työntekijöillä eikä vain työnantajalla.



Kuva 1: Marja-Liisa Mankan malli työhyvinvointiin (Alahautala & Huhta 2018, 17)

Hyvinvointia ei mitata enää vain rahassa vaan sen merkitys on muuttunut vähemmän toimeentulokeskeiseksi. Hyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset suhteet, merkityksellisyys ja sen kokeminen, kestävät elämäntavat sekä yhteiseksi hyväksi toimiminen. Myös jatkuva oppiminen tulee korostumaan tulevaisuudessa erityisesti työurien pidentyessä. (Sitra 2023a.)

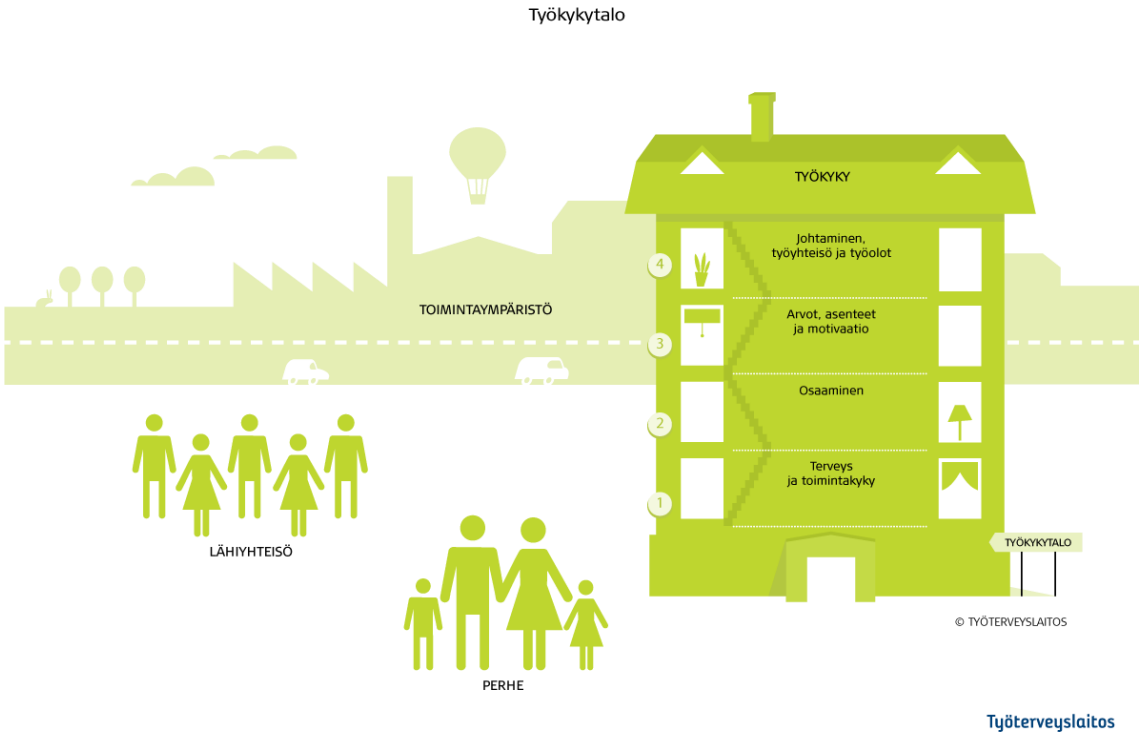
3.2 Työkyky ja työkykyjohtaminen

Yrityksen kannalta työkykyjohtaminen on tärkeää, koska työkyvyttömyys aiheuttaa häiriötä tuotannossa, lisää kustannuksia sekä aiheuttaa asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen laskua. Kustannusnäkökulma on yrityksille tutumpi, mutta nykyään myös työvoiman saatavuuden kannalta työkykyisyys voi olla tärkeä menestys tekijä yritykselle. Työkykyjohtaminen on työkykyongelmien ehkäisemistä ja niiden hallinnoimista. Johtamisella on tärkeä suhde työkykyyn ja työkykyjohtamiseen. Huono ihmisten johtaminen on työkyvyn

kannalta psykososiaalinen kuormitustekijä. Työkykyä voidaan katsoa yksilön, yhteisön, yrityksen tai yhteiskunnan näkökulmasta ja näistä jokaisella on myös vastuunsa siinä. Yksilö vastaa omasta työkyvystään ja oleellista hänen kannaltaan on ansaita toimeentulo sekä osallistua työelämään. Yhteisö voi olla työpaikka tai tiimi, jolloin ilmapiirillä on iso merkitys. Yritykset taas vastaavat jo lainsäädännöllisesti ja siihen kuuluvat ylin johto, HR ja esihenkilöt. Yhteiskunta taas vastaa säätelystä ja sen noudattamisesta. Oleellisinta työkyvyssä on työn vaatimusten ja työntekijän resurssien suhde. (Forma 2023, 46-52.)

Työkyvyn perustan muodostavat terveys ja toimintakyky niin fyysisillä, psyykkisillä sekä sosiaalisilla osa-alueilla. Työkykyyn vaikuttavat työpaikalla johtaminen, työolot ja työyhteisö kuin yksilötasolla motivaatio, asenteet, arvot ja osaaminen. Myös sosiaalinen toimintaympäristö on oleellinen osatekijä. Vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan henkisesti raskaaksi kokevat työnsä 74% ylemmistä toimihenkilöistä, 67% alemmista toimihenkilöistä ja 51% työntekijöistä. Yksityisellä puolella koettiin vähemmän kuormitusta kuin julkisella sektorilla ja esimerkiksi yksityisillä palveluilla kuormitusta koki 64% kun kunnalla jopa 77%. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 61, 64-65.) Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa esihenkilöiden kokevan työnsä henkisesti raskaammaksi kuin työtekijän.

Hyvää työkykyä voidaan ylläpitää monella eri tavalla ja on myös erilaisia keinoja havaita työkyvyn heikkeneminen sekä tukea jo heikentynyttä työkykyä (Työterveyslaitos 2023a). Työterveyslaitos on kuvannut työkykyä talon muodossa (kuva 2), jossa on neljä kerrosta. Mallin on kehittänyt Työterveyslaitokselle Juhani Ilmarinen ja siinä tuodaan esiin, kuinka eri osatekijöistä muodostuu työkyky. Työkykytalon perusta ja sen kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros taas kuvaa työtä itsessään, työoloja ja johtamista. Tärkeää on koko työelämän ajan kehittää jokaista neljää kerrosta sekä pitää tasapainossa voimavarat ja työn kuormitus. (Työterveyslaitos 2023b; Alahautala & Huhta 2018, 18).



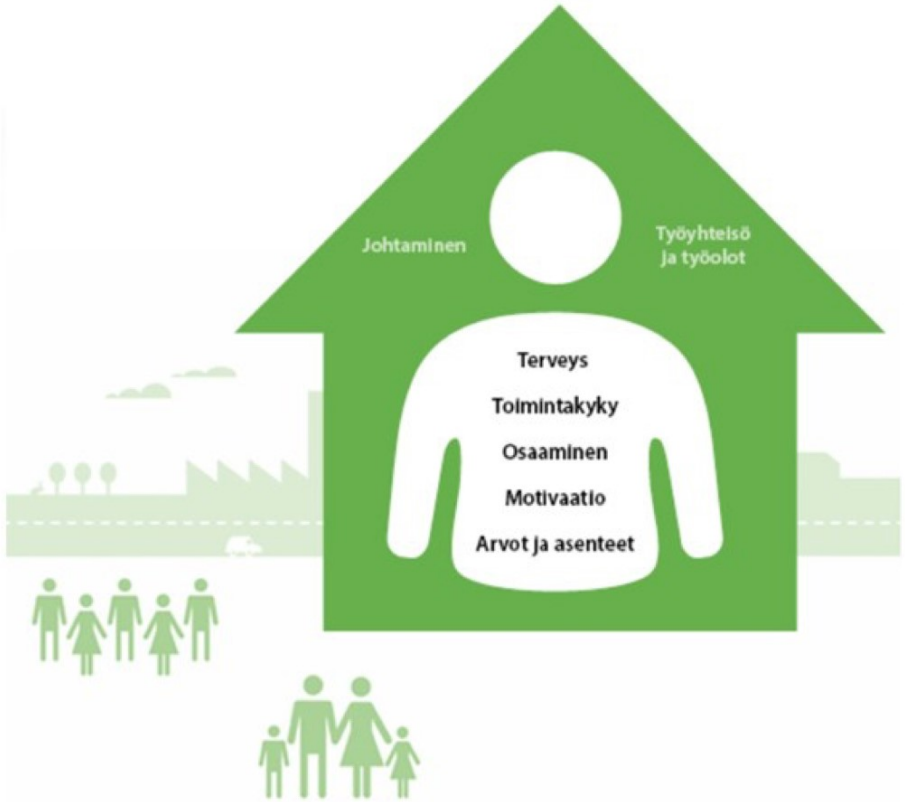
Kuva 2: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2023b)

Ensimmäisessä kerroksessa on perustana terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka kuvastaa elinikäistä oppimista. Se lähtee liikkeelle peruskoulusta ja ammatillisesta tiedosta ja taidosta, mutta nykyaikana jatkuva tietojen päivittäminen korostuu ja uusia osaamisalueita syntyy. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Niiden tulisi kohdata niin työelämässä kuin muussa elämässä. Työn mielekkyys ja oma asenne vaikuttavat oleellisesti työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä, kun taas odotuksia vastaamaton ja pakolliseksi pahaksi koettava työ heikentää sitä. Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Se kuvaa työpaikkaa ja niin työ kuin organisaatio ovat osa sitä. Vastuu työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä on johdolla ja esihenkilöillä. (Työterveyslaitos 2023b.)

On tärkeää huomata, että työkykytaloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö sekä toimintaympäristö. Perhe, ystävät ja sukulaiset luovat tärkeän verkoston, mutta yksilön työkykyyn vaikuttavat niiden lisäksi myös yhteiskuntarakenteet sekä säännöt. Työkyvystä ovat vastuussa niin yksilö kuin yrityskin, mutta myös yhteiskunta. Yksilö vastaa voimavaroistaan, työnantaja taas työstä ja työoloista, mutta voi myös tukea yksilön voimavarojen kehittämistä. Yhteistyö eri toimijoiden välillä tuottaa parhaat tulokset ja tukee pitkäaikaisesti työkykyä. (Työterveyslaitos 2023b.) Mallin mukaan työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista ovat

vastuussa työnantaja ja esihenkilö, kun taas puolestaan yksilö on vastuussa omista voimavaroistaan (Alahautala & Huhta 2018, 19).

Alahautala ja Huhta (2018, 20) muokkaisivat taloa (kuva 3) ja lisäisivät talon sisälle myös ihmisen itsensä. He korostaisivat yksilövastuuta ja yksilöön sisältyisivät terveys ja toimintakyky, osaaminen, motivaatio ja arvot sekä asenteet. Tässä työkykytalossa työympäristö ja johtaminen olisivat vuorovaikutuksessa yksilön kanssa vaikuttaen kokonaisuuteen.



Kuva 3: Työkykytalo (Alahautala & Huhta 2018, 20)

Mannermaa (2022, 290) jakaa työkyvyn neljään osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä sisäiseen ”työn imuun”. Fyysinen hyvinvointi sisältää terveyden ja terveelliset elämäntavat, ravinnon, levon ja riittävän unen sekä fyysisen kunnon. Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat tavoitteiden selkeys ja työhön sitoutuminen, riittävä näkemys ja kyky asioiden priorisointiin, ajan tasalla oleva ammattitaito, arvostuksen tunne, työn hallinta, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, työajan joustomahdollisuus, elämänhallinta sekä henkilökohtaiset harrastukset. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat suhteet perheeseen, läheisiin ja ystäviin, suhteet työkavereihin, erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin kuuluminen

sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Sisäiseen ”työn imuun” kuuluvat omat arvot ja ihanteet, tietoisuus itselle tärkeistä asioista, sisäinen motivaatio ja innostus sekä ammattiylpeys.

Sitra (2023b) nostaa vuoden 2023 yhdeksi neljästä megatrendistä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Yhtenä tekijänä on mielenterveysongelmien lisääntyminen ja mielenterveydelliset syyt ovatkin usein työpoissaolojen ja työkyvyttömyyden osatekijänä. Elämän monimutkaistuminen, kriisit, kilpailullisuus yhteiskunnassa ja informaatiotulva lisäävät kuormitusta. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää pitkäjänteisesti ennaltaehkäistä terveysongelmia sekä vahvistaa sosiaalista pääomaa. Työterveyslaitos (2023c) nostaa lisäksi nyky-yhteiskunnan haasteiksi jatkuvan muutoksen, osaamisen sekä innovaatiot, jotka korostavat psyykkisen työkyvyn ja mielenterveyden roolia. Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan mielenterveys on hyvinvoinnin tila. Siinä ihminen pystyy tunnistamaan omat kykynsä, selviämään elämään kuuluvista normaaleista paineista sekä työskentelemään tuloksia tuottavasti ja ottamalla osaa yhteisönsä toimintaan. Työkyky ja mielenterveys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja työ itsessään vaikuttaa osaltaan hyvinvointiin sekä psyykkiseen jaksamiseen. Työkyvyttömyyttä aiheuttavista sairausryhmistä mielenterveyshäiriöt ovat yksi suurimmista ryhmistä.

Myös Kelan (2023) mukaan yksittäinen suurin työkykyyn liittyvä haaste on mielenterveyteen liittyvät ongelmat. Mielenterveyden haasteet voivat vaikuttaa työkykyä heikentävästi tai työkyky voi olla hyvä niistä huolimatta. Työssäkäynnillä ja paremmalla mielenterveydellä on todettu olevan selkeä yhteys väestötasolla. Hyvät työolosuhteet ja oikein mitoitettu työ ovat yhteydessä myös mielenterveyteen. Työpaikoilla voidaan tukea työkykyä sekä työssä suoriutumista. On tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa oikeudenmukaiseen johtamiseen, työn arvostukseen sekä osaamisen vahvistamiseen ja puuttua epäasialliseen kohteluun. Edellä mainittujen käytäntöjen puuttuminen on psykososiaalinen riskitekijä, joka voi olla yhteydessä mielenterveysongelmiin kuten masennukseen. (Työterveyslaitos 2023c.)

3.3 Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttaminen

Kilpinen (2022, 27) kirjoittaa vuonna 2020 toteutetusta ”State of Global Workpalce” -tutkimuksesta. Se toteutettiin 116 maassa ja se tutkii työilmapiiriä maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen mukaan globaalisti vain 20 % työväestöstä on sitoutunut työhönsä ja suunta on ollut pitkään laskeva. Negatiiviset tunteet, stressi, huoli, viha ja suru, korostuvat ja työntekijöiden hyvinvointi on heikkoa. Seuraavaksi globaaliksi kriisiksi on ennustettu mielenterveyshäiriöiden pandemiaa. Jos tilannetta katsotaan Suomen kannalta, on se vielä heikompi. Sitoutuneisuus aste Suomessa on vain 10 %. Sitoutumisaste ja mielenterveyden ongelmat vaikuttavat niin yksilöön, yritykseen kuin yhteiskuntaan.

State of the Global Workplace: 2023 Report (2023) antaa kuitenkin valoisamman kuvan kehityksestä. Pandemian jälkeen vuonna 2022 työhön sitoutuvuus on noussut 23 % tasolle. Työ on merkityksellisempää ja työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta tiimeihinsä, johtoon ja muihin työntekijöihin. Euroopassa sitoutuvuus on kuitenkin maailman heikointa ja Suomessa vuonna 2022 sitoutuvuus oli 14 %. Quiet quitting -ilmiö on laajasti esillä ja jopa 60 % työntekijöistä tekee työnsä, mutta eivät tiedä mitä tekevät tai miksi heidän työnsä on merkityksellistä. Heillä ei myöskään ole sidettä työkavereihinsa, esihenkilöönsä tai organisaatioonsa. Kolmantena tekijänä esiin nostettiin stressitason pysyminen korkealla vuodesta toiseen. Maailmanlaajuisesti 44 % työntekijöistä kokee paljon stressiä, Suomessa taas vastaava luku oli jopa 46 %, ja tutkimuksen mukaan erityisesti esihenkilöillä on suuri rooli siinä, paljonko työntekijä kokee stressiä. Positiivisena voidaan pitää Suomen osalta päivittäisen vihan kokemusta, koska vain 5 % työntekijöistä kokee vihan tunteita päivittäin, kun maailmanlaajuisesti luku on 21 %. Suomi on vertailussa maailman vähiten työpäivän aikana vihaa tunteva maa. Tutkimuksen mukaan voidaan tehdä olettamus, että työ koetaan stressaavaksi.

Erityisesti Pohjoismaissa yrityksen rooli osana yhteiskuntaa pohjautuu Stakeholder-ajatteluun. Shareholder- ajattelussa yritykset ovat keino tuottaa omistajilleen taloudellista hyötyä, kun taas Stakeholder- ajattelu näkee yritystoiminnan menestyksen tärkeimpänä asiana yhteiskunnallisen vastuullisuuden. Shareholder painottaa voittoa, osinkoja ja osakkeiden arvon nousua ja Stakeholder keskittyy eri osapuolten intressien yhteensovittamiseen ja yhteiseen hyvään. Stakeholder näkee työntekijät voimavarana, jotka edistävät yrityksen tehokasta toimintaa. Yritykset ovat tällöin sitoutuneita henkilöstöönsä ja henkilöstön osaamiseen. Työstä halutaan tehdä vaativampaa, monipuolisempaa ja motivoivampaa työntekijöille. (Alasoini 2018, 102-103.)

Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan johtajien työn imu, työtyytyväisyys sekä arvio työkyvystä ovat laskeneet ja työuupumusoireilu sekä eroaikeet ovat lisääntyneet. Huomionarvoista on, että myös kyynistyneisyys on kasvanut. Johtajilla on työntekijöihin verrattuna matalampi työtyytyväisyys ja työntekijää yleisemmin kroonista työväsymystä. Johtajilla on kuitenkin enemmän työn imun kokemuksia ja he ovat vähemmän tylsistyneitä töissä kuin mitä työntekijät. Työntekijöihin verrattuna johtajat kokevat tuen esihenkilöltään, luottamuksen esihenkilöönsä ja reilun kohtelun hieman vähäisemmäksi. Useampi kuin joka neljäs koki työuupumuksen oireita. Tutkimuksen mukaan työn voimavaroihin tulisi panostaa enemmän etenkin koronakriisin jälkeen. (Työterveyslaitos 2023d; Työterveyslaitos 2023e.) Tutkimuksen mukaan voidaan olettaa esihenkilöillä olevan enemmän kroonista työväsymystä ja uupumusta, mutta heillä on työntekijöitä enemmän työn imun kokemusta.

Samaisen tutkimuksen mukaan parempaan työhyvinvointiin olivat yhteydessä työn itsenäisyys, mahdollisuus oppia uutta ja työn myönteisten vaikutusten tunnistaminen, työtovereilta ja

esihenkilöltä saatava tuki ja kyky luottaa heihin, vähentynyt epävarmuus työssä sekä työn ja muun elämän tasapaino. Lisäksi työn tulee tarjota työntekijän panostukselle tarpeeksi vastineita sekä panostusten ja vastineiden tulee olla tasapainossa. Etenkin työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi olisi tärkeää, että työpanostus ja siitä saatava vastine eivät ole epätasapainossa, työpaikalla on luottamusta ja epävarmuus on vähäistä. Tätä voimavarojen vahvistumista ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ole tapahtunut. (Työterveyslaitos 2023d.)

Yleisesti työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa motivoivalla johtamisella ja positiivisella työilmapiirillä sekä ammattitaitoisilla työntekijöillä. Työhyvinvoinnin parantuessa työn tuottavuus paranee, työhön sitoudutaan enemmän ja sairaspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointiin ja työpaikan ilmapiiriin voivat vaikuttaa meistä jokainen ja vastuu kuuluukin niin työnantajalle kuin työntekijöille. Työnantajan vastuulla on työympäristön turvallisuus, johtaminen ja työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun varmistaminen. Työntekijän tulee huolehtia työkyvystään sekä ylläpitää ammatillista osaamistaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023c.) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi voidaan määrittää vertaamalla työssä kohdattavien vaatimusten ja työssä tarvittavien voimavarojen suhdetta (Hakanen 2011, 106). Kun edistetään työhyvinvointia, on siinä kyse lopulta henkilöstön voimavarojen lisäämisestä ja ylläpidosta (Vesterinen 2013, 273).

3.4 Voimavarat

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää huomata, että se ei voi keskittyä pelkästään korjaamaan hyvinvointia ja työkykyä heikentäviä asioita, vaan tulee myös löytää työstä voimavaroja, jotka nostavat hyvinvointia. Merkityksellisyys ja mielekkyys korostuvat työssä. Voimavaroja voi löytää työtehtävistä, työjärjestelyistä sekä työsuhteista. Merkitykselliseksi tai melko merkitykselliseksi työnsä koki palkansaajista 85 % ja vain 1 % koki, ettei heidän työnsä ole lainkaan merkityksellistä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 76, 79.) Työntekijän, tiimin tai työpaikan voimavaroja voidaan myös luokitella. Olemassa olevat työn voimavarat ovat vahvuuksia ja uinuvat voimavarat ovat olemassa olevia voimavaroja, joita ei olla otettu käyttöön. Puuttuvat työn voimavarat ovat asioita, joita tarvittaisiin, mutta niitä ei ole ja kielteiset voimavarat ovat liiallisia voimavaroja, jolloin niistä tulee haitallista. (Hakanen 2011, 73-74.)

Työn voimavaroja ovat fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, joiden avulla ihminen pystyy vastaamaan työn tavoitteisiin sekä paremmin kohtaaman ja vähentämään työn kuormitustekijöitä (Hakanen 2011, 49). Manka ja Manka (2023, 53-54) jakavat työn voimavarat fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin. Niitä voivat olla muun muassa sopivat työtilat ja työvälineet, työn kehitettävyys, esihenkilön tai työkavereiden tuki tai mahdollisuus vaikuttaa työhön ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri.

Työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun ja työn merkityksellisyyteen. Työn imun on todettu lisäävän niin työntekijöiden kuin itse työn voimavaroja.

Hakanen (2011, 51) näkee, että voimavaroja voi olla työn järjestelyissä, vuorovaikutuksessa tai organisaatiotasoisessa toiminnassa. Työtehtävää koskevat voimavarat ovat: työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyys, itsenäisyys, välitön palaute työtehtävistä, tehtävien merkityksellisyys tai asiakastyön palkitsevuus. Työn järjestelyä koskevat voimavarat ovat: työroolien ja työtavoitteiden selkeys, mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon tai joustavuus työajoissa. Työn sosiaalisia voimavaroja ovat: työyhteisön ja esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus ja tiimin yhteisölliset voimavarat. Organisatoriset työn voimavarat ovat: havaittu organisaation tuki, psykologinen sopimus, työpaikan myönteinen ilmapiiri, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen työkulttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologia sekä yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. (Hakanen 2011, 52-69.)

Harju ja Kallasvuo (2007, 10) taas kutsuvat voimavaroja neljäksi älykkyydeksi: fyysiseksi älykkyydeksi, tunneälykkyydeksi, järkiälykkyydeksi ja henkiseksi älykkyydeksi. Jaksamisen perustana ja hyvinvoinnin lähtökohtana on fyysinen älykkyys. Valintatilanteet ja ihmissuhdekuntoa vaativat tilanteet tarvitsevat tunneälykkyyttä. Päätöksenteossa tarvitaan järkiälykkyyttä ja henkinen älykkyys taas on herkkyyttä ja luovuutta. He korostavat ajankäytön tärkeyttä ja tekeminen ja palautuminen tulee fiksusti lomitella, jotta siitä kehittyy energisyyttä. Työaika, lepoaika, ihmissuhdeaika ja oma-aika luovat kaikki voimavaroja.

Yleisesti voimavarat ovat elämän mieluisia ja tärkeitä asioita, joista saa voimaa, jaksamista ja ne lataavat psyykkistä energiaa. Tällaisia voimavaroja antavia tekijöitä voivat olla työhön liittyvät kuten toimeentulo, ihmissuhteet kuten lapset tai harrastukset kuten jooga. Jaksamiseen voimavaroilla on usein suuri vaikutus ja onkin hyvä miettiä, mihin itsellä on mahdollisuus vaikuttaa ja mihin ei. Jaksamisen parantamisessa kannattaa keskittyä siihen, miten voisi toimia toisin tai ajatella eri tavalla, jotta jaksaminen vahvistuisi. (Nurmi 2016, 53, 59.) Ihmisellä on yksilöllisiä voimavaroja ja ne vaikuttavat työn ja työolojen kokemukseen. Myös työn voimavarat vahvistavat yksilöllisiä voimavaroja. (Hakanen 2011, 71-72.)

Resilienssi on noussut terminä esiin viime aikoina ja se kuvaa voimavaroja, joilla työntekijä pystyy selviytymään työn vaatimuksista (Saari 2016). Kielikeskus määrittää resilienssin kriisikestävyydeksi ja -sietoisuudeksi, selviytymiskyvyksi, palautumiskyvyksi, pärjäävyydeksi, muutosjoustavuudeksi. Se voi myös olla henkistä kestävyyttä tai yhdistelmä sinnikkyyttä,

joustavuutta ja palautumiskykyä. Kyse on henkisestä kapasiteetista, jonka avulla ihminen selviää kriiseissä ja kuormittavissa tilanteissa. (Mannermaa 2022, 317-318.)

Saari (2016) määrittelee resilienssin kyvyksi sopeutua ja joustaa tilanteissa, jotka aiheuttavat stressiä sekä kykyä oppia niistä. Hän käsittelee reisilinssiä asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnan kannalta voimavarana. Työntekijät, joilla on resilienssiä näkevät aikapaineet luonnollisena osana työtä sekä löytävät kiireestä myös positiivisia puolia. Heillä on myös tapa selviytyä siitä. Saaren (2016) mukaan Block ja Kremen (1996), Sutcliffe ja Vogus (2003) sekä Luthans (2002) määrittelevät resilienssin olevan yksilön palautumiskykyä negatiivisista kokemuksista sekä kykyä sopeutua muuttuviin ja stressaaviin tilanteisiin. Kun puhutaan resilienssistä, voidaan tarkoittaa muun muassa palautumiskykyä, muutosjoustavuutta, sitkeyttä tai kimmoisuutta, sopeutumis- tai sietokykyä sekä selviytymiskykyä. Voidaan puhua myös organisaation resilienssistä jolloin kyse on organisaation joustavuudesta ja uudistumiskyvystä. Resilienssiä on mahdollista kehittää ja se on osa työntekijän voimavaroja. (Saari 2016.)

Nurmi (2016) korostaa skeemojen eli kuormittavien ajattelu- ja toimintamallien purkamista. Hän myös korostaa jaksamisen kannalta rajojen vetämistä, mielekkään elämän määrittelyä arvojen ja tekojen kautta, priorisointia ja ajankäyttöä, murehtimisen ja huoliajattelun tärkeyttä sekä elämistä nykyhetkessä. Stressinhallintakeinoiksi hän nostaa levon, unen ja palautumisen, itsensä kuuntelun ja ymmärtämisen, itsemyötätuntoisuuden, liikunnan ja muun voimauttavan tekemisen sekä sosiaalisen tuen. Salmimies ja Ruutu (2014) vastaavasti puhuvat rajoittavista uskomuksista, joiden suhteen on hyvä tehdä itseanalyysiä. Heidän mukaansa ne on hyvä tunnistaa, jotta niitä voi tarpeen mukaan muuttaa.

Työstä palautuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Se on prosessi, jossa työntekijä palautuu työpäivää edeltäneelle tasolle työpäivänaikaisesta stressistä ja rasituksesta. Erityisesti kuormittavassa työssä, mutta myös positiivisessa työn imussa palautuminen on tärkeää. Kokemus jatkuvasta palautumisen tarpeesta voi olla merkki pitkittyneestä väsymyksestä, joka taas voi johtaa työuupumukseen. (Hakanen 2011, 98-99.) Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu hankkimalla uusia, turvaamalla uhattuja tai palauttamalla menetettyjä voimavaroja. Sisäiset voimavarat, kuten esimerkiksi myönteinen mieliala ja energia, ovat oleellisia työkuormituksesta palautumisen kannalta. (Manka & Manka 2023, 227.)

Työssä on sekä psykososiaalista kuormitusta että voimavaratekijöitä ja oleellista on niiden suhde toisiinsa. Voimavaratekijät auttavat jaksamaan työssä ja niistä voi parhaimmillaan saada työn imun tai flow’n tunteita. Kuormituksen kokemus on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat sukupuoli, ikä, terveys, työkyky, ammattitaito, edellytykset tehdä työtä, sosiaalinen tuki sekä palautumisen määrä. Työ ei kuormita liikaa, jos siitä palautuu hyvin,

mutta jos ei, lisää se haitallista kuormitusta, jolla on taas vaikutus työn sujumiseen. Kuormitusta lisäävät myös stressaantuneisuus sekä yksityiselämän haasteet. (Mannermaa 2022, 303.)

4 Työturvallisuus osana työhyvinvointia

Työturvallisuusvastuu on työnantajan tärkeimpiä ja vahvimpia lakisääteisiä velvollisuuksia. Työnantaja vastaa turvallisuuden toteutumisesta, mutta se on myös jokaisen työtekijän asia. Työturvallisuuden näkökulmasta työnantajalla on huolehtimisvelvollisuus, selvitysvelvollisuus sekä riskienarviointi, opastus- ja ohjeistusvelvollisuus, velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin ja valvontavelvollisuus. Nämä sisältävät kokonaisvastuun työstä ja työympäristöstä sekä sen ennakoinnista, haittojen ja vaarojen kartoituksen sekä toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen, perehdytyksen, ohjeistuksen, tiedottamisen, toimenpiteisiin ryhtymisen sekä valvonnan. (Alahautala & Huhta 2018, 45-46.) Käytännössä työnantajan työturvallisuusvelvoite tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Myös muut lait tukevat työturvallisuuslakia, kuten työaikalainsäädäntö, joka suojelee työntekijää haitalliselta työaikakuormitukselta. (Siitonen & Kröger 2018, 162.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) 2 luku 10 § velvoittaa työnantajan huomioimaan työn itsessään sekä toiminnan luonteen ja niiden perusteella selvittävän sekä tunnistavan haitta- ja vaaratekijöitä, jotka aiheutuvat työstä, työajoista, työolosuhteista, työtilasta tai muusta työympäristöstä. Mikäli havaittuja tekijöitä ei voida poistaa, tulee niiden merkitys arvioida työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden kannalta. Laki kattaa niin fyysisen kuin henkisen terveyden ja haittojen ehkäisemisen. Sen tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä edistää työhyvinvointia. Työnantajalla on velvollisuus selvittää ja arvioida työn vaarat sekä vältettävä ja vähennettävä työnkuormitustekijöitä. Saloheimon (2016, 106) mukaan laissa tarkoitettu terveyden vaarantuminen tai haitta voivat viitata psykososiaaliseen kuormitukseen. Hän näkee psykososiaalisten kuormitustekijöiden liittyvän myös ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyvien isoon määrään, joka on ongelmallista erityisesti Suomessa. Työviihtyvyys ja henkinen terveys ovat oleellinen osa työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Työnantajan vastuulla on huolehtia, ettei työ kuormita liiallisesti eikä työkuormituksesta aiheudu haittaa tai vaaraa työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle. Työnkuormitustekijät, niin fyysiset kuin psyykkiset, tuleekin huomioida työn suunnittelussa ja mitoituksessa. Laki velvoittaa työnantajan aktiivisin toimenpitein vähentämään kuormituksen vaikutuksia. (Alahautala & Huhta 2018, 63.) Psykososiaaliset kuormitustekijät termiä ei itsessään käytetä Työturvallisuuslaissa, mutta lain esitöissä luetellaan mahdollista haitallista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi työaika, työmäärä ja työyhteisön toimivuus. Kun

puhutaan työn psyykkisistä- ja sosiaalisista haitta- ja vaaratekijöistä, on termiksi vakiintunut psykososiaaliset kuormitustekijät. Puhekielessä kuitenkin käytetään monesti termiä henkiset kuormitustekijät. (Autio 2022, 25.)

Työnantaja voi siirtää työturvallisuuslain mukaisia tehtäviä esihenkilölle, joka silloin toimii työnantajan sijaisena. On tärkeää määritellä tarkasti esihenkilölle mitkä vastuut, tehtävät ja velvollisuudet hänellä on haitallisen kuormituksen ennaltaehkäisemisessä sekä vähentämisessä. Työturvallisuuslain (738/2002) 16§ mukaan työnantajan tulee huolehtia, että esihenkilö on pätevä hoitamaan hänelle siirrettyjä tehtäviä sekä hänet on siihen perehdytetty. Käytännöntasolla yleensä esihenkilö havaitsee itse haitallisen kuormituksen tai siitä hänelle ilmoitetaan ja hän lähtee selvittämään tilannetta työntekijän kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2023a.)

Työsuojelulainsäädännön noudattamista valvovat aluehallintovirastot (Laitinen, Vuorinen & Simola 2021, 109). Työsuojeluvalvonnan tavoitteet määrittelee Sosiaali- ja terveysministeriö ja tekee niille neljävuotiskausittain runkosuunnitelman (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023d). Viimeisin suunnitelma on vuosille 2020-2023 ja siinä nostetaan tärkeimmiksi ilmiöiksi työolot, pirstaloituva työelämä, työn kuormittavuus, tieto, digitalisaatio ja jatkuva uudistuminen. Työ muuttuu jatkuvasti ja työstä johtuvat terveysongelmat ovat yhä useammin liitoksissa työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Tärkeää on, että työpaikat ja työterveyshuolto tekevät yhteistyötä ja haitallinen kuormitus osataan tunnistaa sekä sitä osataan tehokkaasti ennaltaehkäistä, vähentää ja hallita. (Tervettä työtä 2019.)

Käytännössä esihenkilöiden tulee aktiivisesti seurata työtapojen turvallisuutta ja työyhteisön tilaa. On tärkeää havaita liiallinen kuormitus ajoissa, jolloin tilanteeseen pystytään puuttumaan aikaisessa vaiheessa. Tällöin ongelmien ratkaisu on helpompaa. Keinoja seurata kuormitusta ovat niin henkilöstökyselyt ja kehityskeskustelut kuin arkityön turvallisten työtapojen valvominen. Tärkeää on osata reagoida nopeasti hälytysmerkkeihin, kuten lisääntyneisiin sairaslomiin, pitkittyviin työpäiviin, käyttäytymisen muutoksiin, lisääntyneisiin työyhteisön ristiriitoihin tai vaaratilanteisiin. Kun kuormitusta on havaittu, esihenkilö ja työntekijä keskustelevat tilanteesta työpaikan ohjeistuksen tai varhaisen tuen mallin mukaisesti. Ensin tulee selvittää kuormittumisen syyt ja siinä voi tarvittaessa hyödyntää työterveyshuoltoa. Tämän jälkeen tulee ryhtyä käytettävissä olevin keinoin toimiin työkuormituksen vähentämiseksi. (Työsuojeluhallinto 2023a.)

4.1 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät

Kuormitustekijöitä liittyy kaikkeen työhön ja niitä voivat olla fyysiset tekijät, kuten ergonomian tai työasentoihin liittyvät, tai psykososiaaliset tekijät, kuten työn sisältöön tai järjestelyihin tai sosiaaliseen työyhteisön toimintaan liittyvät tekijät. Psykososiaaliset kuormitustekijät kattavat, niin psyykkiset kuin sosiaaliset tekijät. (Autio 2022, 88.) Oleellista

on, jos kuormitustekijät aiheuttavat haitallista kuormitusta työntekijälle. Kuormitusta voi aiheuttaa esimerkiksi väärin mitoitettu työ tai puutteellinen työn hallinta. Kuormitustekijät voivat tulla esiin silloin, kun olosuhteet ovat epäsuotuisat. Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat vaikuttaa keneen tahansa työntekijään haitallisesti ja niitä voi olla missä vain työpaikassa. (Työsuojeluhallinto 2023a.) Kyse ei ole yksilöstä, toimialasta tai työpaikasta, vaan tekijät kuormittavat riippumatta siitä kuka on työntekijänä tai missä työ tapahtuu. (Työturvallisuuskeskus 2023b.) Näin ollen voidaan olettaa kuormitusta esiintyvän sekä esihenkilöillä että työntekijöillä.

Työkuormitus voi olla jatkuvaa tai ajoittaista tai sitä voi esiintyä tiettyinä ajankohtina säännöllisesti. Oikein mitoitettuna kuormitustekijät eivät ole haitaksi terveydelle eikä kaikki kuormitus ole haitallista vaan se voi olla myös voimavaratekijä. Kuormituksesta voi kuitenkin tulla haitallista, jos se on väärin mitoitettu tai suunniteltu, kuormitustekijöiden hallinta on puutteellista tai tiettyjen olosuhteiden takia. Erityisesti pitkittyneet, toistuvat tai voimakkaat tilanteet lisäävät haitallisen kuormituksen riskiä. (Autio 2022, 89.)

Työntekijöiden liiallinen psykososiaalinen kuormitus voi johtaa haitallisiin seuraamuksiin, kuten sairaspoissaoloihin, suorituskyvyn heikkenemiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen tai tapaturmien kasvuun (Työsuojeluhallinto 2017). On kuitenkin yksilöllistä miten fyysinen tai psyykkinen kuormitus vaikuttaa ihmiseen. Haitallisen kuormituksen muodostumiseen vaikuttaa usein myös useampi eri tekijä. Kuormittavuuden reagointiin voivat vaikuttaa yksilön ammattitaito, yksilölliset ominaispiirteet ja edellytykset sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Työnantajan tehtävä on luoda työpaikalle tehokkaat voimavaratekijöitä vahvistavat toimet, jolloin pystytään vaikuttamaan terveydelle haitalliseen työkuormitukseen. (Autio 2022, 89-90.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (kuva 4) voivat liittyä työn järjestelyihin, kuten siihen miten työt tai työtehtävät on suunniteltu, jaettu tai miten työpaikalla on huolehdittu työnteon edellytyksistä. Näihin kuuluvat väärinmitoitettu työmäärä ja työhön käytössä oleva aika, työaikaan tai työnliikkuvuuteen liittyvät tekijät, työolosuhteisiin tai työvälineisiin liittyvät puutteet sekä epäselvä työnjako, tehtävänkuva, vastuu tai tavoite työssä. Toinen kuormitustekijä voi olla työn sisältöön, tehtävään tai luonteeseen liittyvä. Työ voi olla yksitoikkoista, sirpaleista, vaatia jatkuvaa valppaana oloa, tietomäärä voi olla liiallinen tai keskeytykset jatkuvia. Myös kohtuuton vastuu työssä tai vaikeat vuorovaikutustilanteet voivat kuormittaa. Kolmas kuormitustekijä on työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Siihen voivat vaikuttaa yksin työskentely, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, yhteistyö tai vuorovaikutus voi olla toimimatonta tai tiedonkulku huonoa, tuki esihenkilöltä tai työtovereilta voi olla puutteellista tai työhön voi liittyä häirintää, epäasiallista kohtelua tai ylipäätään tasapuolisen kohtelun vastaista toimintaa tai syrjintää. (Työsuojeluhallinto 2017.) Autio (2022, 26) huomauttaa, että työelämän kehittyessä voi syntyä myös uusia kuormitustekijöitä. Työsuojelu

ei ole myöskään rajannut työympäristöä, jossa kuormitustekijät voivat esiintyä tai huomioinut fyysisiä tekijöitä, kuten melua, joista voi aiheutua psykososiaalista kuormitusta.

Kuva 4: Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Työsuojeluhallinto 2019, 6)

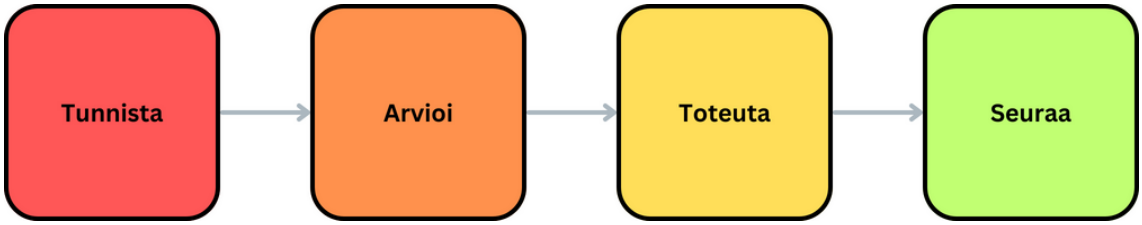
Riskien arvioinnissa ei ole oleellista minkä kokoinen työpaikka on kyseessä tai kuinka todennäköistä riskin toteutuminen on. Vaarojen selvittäminen ja arviointi tulee tehdä, vaikka

fyysisten riskien todennäköisyys on pieni, kuten toimistotyössä. Siihen millainen selvitys tehdään, voi vaikuttaa työn luonne. Työn kuormitustekijät ovat yksi haitta- ja vaaratekijä, joka on huomioitava riskiarvioinnissa. Kuitenkaan selvityksessä ja arvioinnissa ei tarvitse huomioida työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita tai niiden merkitystä työnteon kannalta. Riskien tunnistamiseksi yksi hyvä tapa tehdä selvitystä on teetättää henkilöstökysely. (Autio 2022, 20).

Vaarojen arviointiprosessissa on neljä vaihetta: Tunnista, arvioi, puutu ja seuraa (Työsuojeluhallinto 2023a). Kun lähdetään tekemään selvitystä työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä, on tärkeää selvittää ja tunnistaa psykososiaaliset kuormitustekijät koko työpaikan osalta sekä erilaisten työtehtävien ja osastojen osalta erikseen. Siinä voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten Riskien arviointi työpaikalla- työkirjaa, Työn psykososiaaliset kuormitustekijät- kyselyä sekä työpaikalla jo olemassa olevaa tietoa. Pelkkä kysely ei kuitenkaan ole riittävä. (Autio 2022, 26.) Tunnistamisessa voidaan myös käyttää apuna esimerkiksi TPS-menetelmää, tarkistuslistaa tai henkilöstökyselyä. (Mannermaa 2022, 308.)

Kattavan selvityksen ja tunnistuksen jälkeen työnantajan tulee arvioida kuormitustekijöiden merkitys työntekijöiden terveyden kannalta. Siinä määritellään, miten voitaisiin poistaa kuormitusta aiheuttava tekijä tai jos se ei ole mahdollista, miten niiden vaikutusta voitaisiin vähentää. Tärkeää on tunnistaa tekijät, joihin on puututtava mahdollisimman pian. (Autio 2022, 26; Työsuojeluhallinto 2023a.) Terveydellisen merkityksen arvioinnissa voidaan käyttää muun muassa TPS-suosituksia, työperäisiä sairauksia ja yksilötekijäitä. Selvityksen jatkotoimenpiteinä on työterveyshuollon suositusten toteutus sekä työnantajan toimenpiteet riskin vähentämiseksi. (Mannermaa 2022, 308.) Työterveyshuoltoa on hyvä käyttää asiantuntijana arvioinnissa sekä toimenpiteiden suunnittelussa, koska yleensä työnantajalla eli ole riittävää asiantuntemusta arvioida psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Laki määrää toimimaan ennaltaehkäisevästi, joten oleellista on keskittyä toimenpiteissä syihin, kuten prosesseihin tai resursointiin, eikä niiden seurauksiin. (Autio 2022, 26.)

Arvioinnin jälkeen puututaan ensisijaisesti kuormitustekijöihin, jotka aiheuttavat eniten haittaa työterveydelle (Työsuojeluhallinto 2023a). Mikäli kuormitustekijää ei voida poistaa, tulee vaikutuksia vähentää ja tarjota työntekijöille keinoja haittavaikutuksien hallintaan, kuten erilaisia koulutuksia tai työaikajoustoa. Viimeisenä osana tulee seuranta ja jatkuva arviointi. (Autio 2022, 27.) Siinä arvioidaan työterveyshuollon ehdotusten toteutuminen sekä seurataan sairaspoissaoloja ja oireilua sekä kyselyjen tuloksia. (Mannermaa 2022, 308.) Tärkeää on seurata toimenpiteiden vaikutusta ja riittävyyttä (Työsuojeluhallinto 2023a). Psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointiprosessi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointiprosessi

Kun kuormitusta arvioidaan, on hyvä erottaa kuormituksen arviointi ja riskien arviointi toisistaan. Kuormituksen arvioinnissa keskitytään ihmisen fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien käyttöä työssä, kun taas riskien arviointi tunnistaa vaaroja. Riskien arvioinnissa arvioidaan yleisesti vaarojen esiintymistä ja niistä mahdollisesti tulevia haittoja. Riski on aina negatiivinen, kun kuormitustekijä voi olla myös positiivinen. Riskeissä mietitään todennäköisyyksiä ja riskejä erillisinä asioina, kun kuormituksessa mietitään kokonaisuutta ja työntekijää. (Mannermaa 2022, 305.) Vaikka ennalta ehkäisevät toimet tehdään yleisellä tasolla, tässä arvioidaan kuormitusta yksilön kannalta. Tilannetta ei voida katsoa keskiarvollisesti tai todeta, että yleisesti työntekijän ei tulisi kuormittua tilanteessa. Työnantaja on velvollinen ryhtymään työturvallisuuslain mukaisiin toimiin yksilön kokiessa terveydelle vaarallista tai haitallista kuormitusta. (Autio 2022, 91.)

Tieto mahdollisesta kuormituksesta voi tulla itse kuormitusta kokevalta henkilöltä, esihenkilöltä tai työterveyshuollon kautta. Ensimmäiseksi lähdetään selvittämään epäiltyä kuormitusta työntekijän ja esihenkilön kesken. Kuormituksen toteamisen jälkeen oleellista on selvittää sen syy sekä yhdessä sopia keinoja vähentää kuormitusta. On hyvä huomioida, että kuormitusta voi aiheuttaa myös liian vähäinen vaatimustaso tai alisuoriutuminen. (Mannermaa 2022, 305.) Tulee huomioida, että työ ei saa jatkuvasti ja liiallisesti kuormittaa myöskään esihenkilöä itseään (Työturvallisuuskeskus 2023a).

4.2 Vaikuttamisen keinot

Kun työnantaja on tunnistanut työn kuormitustekijät ja arvioinut ne, tulee tehdä johtopäätökset tarvittavista toimista ja aikataulusta niille. Oleellista on tunnistaa ja puuttua kuormitustekijöihin, joista on eniten haittaa työntekijöiden terveydelle ja jotka suurin osa työntekijöistä tunnistaa. Työnantajan toimet voivat kohdistua joko kuormitustekijöihin, poistamalla tai vähentämällä niitä, tai työntekijöihin. Haitallisesti kuormittuneille työntekijöille voidaan tarjota hallintakeinoja tai tukikäytänteitä. Keinoja voidaan myös yhdistellä ja tärkeää on valita kuormitusriskiin nähden oikea tai oikeita keinoja. Oleellista on keskittyä syihin eli haitallista kuormitusta aiheuttavaan asiaan. (Työsuojeluhallinto 2023b.)

Työhyvinvointiin ja psykososiaaliseen kuormitukseen voidaan vaikuttaa erityisesti johtamisella sekä esihenkilöiden toiminnalla. Hyvään johtamiseen kuuluu muun muassa oikeudenmukaisuus

päätöksissä sekä kohtelussa, tavoitteiden tulee olla kirkkaita ja periaatteiden johdonmukaisia sekä läpinäkyviä, vuorovaikutuksen tulee olla arvostavaa ja kiittäminen on oleellinen osa sitä. Kysymällä johtaminen heikentää haitallista työkuormitusta ja johdon tulee myös olla tukena, kannustaa, keskustella ja kuunnella. Psykologista turvallisuutta tulee vahvistaa ja tärkeää on olla johtajana aito ja läsnä. (Työturvallisuuskeskus 2023b.)

Johtamisen lisäksi työyhteisöllä on suuri merkitys ja siihen voi jokainen työntekijä vaikuttaa tukemalla toista ja auttamalla sekä olemalla ystävällinen ja osoittamalla arvostusta. Tärkeää on huolehtia itselle sopivasta työkuormituksesta suunnittelemalla työt hyvin ja keskustelemalla esihenkilön kanssa aktiivisesti. Haitallisia työkuormituksen vaikutuksia voi vähentää huolehtimalla palautumisesta sekä omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Työturvallisuuskeskus 2023b.) Toisaalta voidaan myös puhua työkyky johtamisesta, jossa lähtökohtina on kehittää työolosuhteita, tunnistaa varhaisessa vaiheessa työkyky riskejä ja korjata niitä. Keskeistä siinä on työnantajan ja työntekijän välinen aktiivinen vuorovaikutus, jolla pyritään edistämään niin työkykyä kuin työhyvinvointia. (Mannermaa 2022, 289.)

Lain velvoittamana esihenkilö on vastuussa fyysisestä sekä psyykkisestä kuormituksesta. Tunneosaaminen on olennainen osa esihenkilön työtä ja vuorovaikutuksella on iso merkitys. Vastuunsa on kuitenkin myös työntekijällä itsestään niin itsensä johtamisesta kuin vaikutuksestaan työyhteisön toimivuuteen. (Manka & Manka 2023, 10.) Työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja työnantajan tulee tarjota tukitoimenpiteitä hyvinvoinnin varmistamiseksi niin ennakoivasti kuin kuormitusta havaittaessa. (Mannermaa 2022, 289.)

4.3 Esihenkilötyön kuormittavuus ja siihen vaikuttaminen

Tämän hetken keskeisimpiä esihenkilön haasteita ovat työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Työyhteisön hyvinvointiin odotetaan panostettavan entistä enemmän, kun taas kiire sekä aikapula vähentävät työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä. (Laitinen ym. 2021, 265.) Kiire on yleinen tekijä ja sitä esiintyy erityisesti isoissa organisaatioissa. Työn hallinnan tunne on yksi tärkeimpiä lähteitä työhyvinvoinnille. Epävarmuus ja kiire aiheuttavat stressiä, joka voi olla joko positiivista tai negatiivista. (Manka & Manka 2023, 34-35, 38). Moni esihenkilö kokee kiirettä palkansaajia useammin, joka lisää haastetta tehdä työ niin hyvin kuin haluaisi ja työkuormitus lisääntyy (Nummelin 2008, 26-27). Näin ollen voidaan olettaa, että esihenkilöä kuormittaa kiireen tuntu enemmän kuin työntekijää.

Esihenkilötyössä näkyvät selkeimmin työelämän muutokset ja kuormittavuuden lisääntyminen (Nummelin 2008, 26). Esihenkilöön kohdistuu monesta eri suunnasta vaatimuksia ja liiallisten vaatimusten jatkuessa liian pitkään, tulee siitä haitallista kuormitusta. On tärkeää tunnistaa kuormitustekijät ja antaa aikaa suunnitella sekä toteuttaa työtä. Esihenkilötyö itsessään ja työn vaatimukset muuttuvat nopeassa tahdissa ja työnantajan velvollisuus on aktiivisesti

arvioida ja reagoida muutoksiin. Panostus hyödyttää myös tuloksellisesti, koska kun esihenkilö voi hyvin, vaikuttaa se positiivisesti myös työyhteisöön sekä asiakkaisiin. (Kivinen & Lindeberg 2020.) Esihenkilön tulee huolehtia itsestään, koska siitä hyötyy myös ympäristö. Esihenkilöllä jakaantuvat huomio ja voimavarat moneen suuntaan, johon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Mikäli esihenkilö ei ole kunnossa, ei myöskään johtaminen ole järjestyksessä, mikä taas voi olla riski yrityksen menestykselle. (Harju & Kallasvuo 2007, 9, 14, 16.)

Esihenkilön työtehtävät ovat koko ajan vaativampia ja laajempia, uutta tietoa tulee koko ajan ja henkilöstöhaasteet sekä tulostavoitteet luovat painetta. Esihenkilö huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työkyvystä ja samalla työn pirstaleisuus sekä pitkät työpäivät lisäävät kuormitusta. Esihenkilön hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön ja hyvinvoivana hän pystyy tukemaan työntekijöitä työssään. Stressi näkyy niin päivittäisessä johtamisessa kuin suuntautumisessa tulevaisuuteen. Tukimuotoja, joilla voidaan parantaa esihenkilöiden jaksamista, ovat oman esihenkilön sekä kollegoiden tuki, koulutukset, mentorointi ja työnohjaus. (Nummelin 2008, 26-27.)

Vuosina 2016-2019 tehostettiin työsuojeluvalvonnassa esihenkilötyön kuormituksen huomioimista ja sen myötä todettiin, että monella työpaikalla ei oltu huomioitu ollenkaan esihenkilötyön kuormittavuutta. Esihenkilötyön edellytyksiin ei ollut kiinnitetty huomiota ja puutteita oli muun muassa perehdytyksessä, esimiestuen puutteessa, työajan riittämättömyydessä, työn sirpaleisuudessa sekä suuressa työmäärässä. Vaikka työpaikalla muuten olisi tehty vaarojen ja haittojen selvitys tai psykososiaalisten kuormitustekijöiden kartoitus, ei esihenkilöitä ollut siinä huomioitu. Esihenkilöiden kuormitusta ei ole saatu vähennettyä, koska kuormitustekijöitä ei ollut tunnistettu tai arvioitu ja juurisyihin ei pystytty puuttumaan. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

Esihenkilöiden hyvinvointiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota (Harju & Kallasvuo 2007, 9). Ylipäätään esihenkilön työhyvinvoinnista puhutaan huomattavasti vähemmän kuin työntekijöiden jaksamisesta, erityisesti muutostilanteessa. Odotukset esihenkilöä kohtaan ovat korkeat ja hänen odotetaan olevan vahva, pystyvän hoitamaan vastoinkäymiset ja huolehtivan työntekijöistä. Esihenkilön työhyvinvointia saatetaan vähätellä tai sivuuttaa ja uupumiseen liittyy tunteita syyllisyydestä, häpeästä kuin huonommuudesta. Myös esihenkilö tarvitsee tukea oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja sillä on suuri vaikutus hänen työmotivaatioonsa ja työsuoritukseensa. Esihenkilön uupumus myös herkästi heijastuu hänen tiimiinsä ja koko työyhteisön hyvinvointiin. (Pirinen 2023, 279.)

Tutkimusten mukaan esihenkilöiden työhön sitoutuminen on korkeaa ja heillä on yleisesti halu saada asioita aikaan ja vaikuttaa. He motivoituvat monipuolisesta työstä ja haasteista. Erityisesti muutosprosessi voi olla kuormittavaa aikaa esihenkilölle ja etenkin, jos prosessi venyy pitkäksi, on riski uupumiseen. On tärkeää tunnistaa oman työhyvinvoinnin rajat ja

konkreettisesti toimia oman hyvinvoinnin edistämiseksi. Monesti esihenkilöt vaativat itseltään täydellisyyttä ja kriittisyyden sijaan olisi tärkeää olla itselleen armollinen hyväksyen omat puutteet. Uudet esihenkilöt ovat erityisesti riskiryhmässä ja uupumisen kannalta tutkimukset ovat osoittaneet ensimmäiset 10 vuotta kriittisiksi. Esihenkilön hyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska esihenkilön uupuessa ja palaessa loppuun, koko työyhteisö voi uupua ja epäonnistua. (Pirinen 2023, 283-284.)

Esihenkilö toimii esimerkkinä myös muulle työyhteisölle ja siksi hänen oma rajojenvetonsa sekä työhyvinvoinnistansa huolehtiminen on tärkeää. Työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta tulee huolehtia ja esimerkiksi ympärivuorokautiset työpäivät eivät kannusta muitakaan huolehtimaan itsestään. Uupumuksen läpikäynyt osaa paremmin vetää omat rajansa ja pysyä niissä ja myös downshiftaaminen on osalle vaihtoehto. Siinä kohtuullistetaan työmäärää ja jotkut jopa luopuvat tilapäisesti esihenkilötehtävistään. Työmäärän vähentämiselle olisi hyvä olla yrityksessä erilaisia keinoja, mutta valitettavasti näitä ei vielä nykyään paljoakaan ole tai olemassa olevia keinoja ei käytetä. Hyvinvoivan esihenkilön työntekijät voivat hyvin ja ammattitaitoinen esihenkilö tiedostaa hyvinvointinsa tilan, huolehtii siitä ja konkreettisesti tekee tekoja sen eteen. (Pirinen 2023, 286-287.)

Esihenkilöksi voi oppia vain harjoittelemalla ja tekemällä. Osaamisvalmiuksia tuovat sekä itsetuntemus, että elämänkokemuksen mukana tuoma viisaus. Itsensä ja tietotaitojensa kehittäminen on osa elinikäistä oppimista, jota esihenkilötyö vaatii. Itsetuntemuksen lisääntymien on perusta itsensä johtamiselle. Jos ei pysty johtamaan itseään, kuinka pystyisi johtamaan muita. (Salmimies & Ruutu 2014.) Itsensä johtaminen ja itsetuntemus ovat linkittyneitä toisiinsa ja erityisesti etätyön myötä itsensä johtamisen tarve on lisääntynyt entisestään. Siihen tarvitaan tietoa itsestä, omien tarpeiden ymmärrystä sekä tietoa miten itsensä johtaminen toimii käytännössä. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32.)

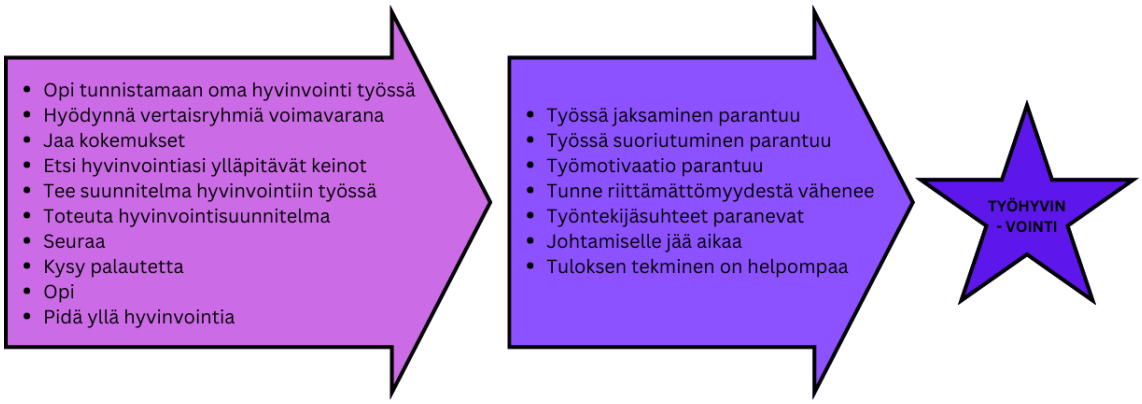
Vertaistuen on osoitettu olevan tehokas tuki esihenkilön jaksamiselle. Kehittääkseen itsensä johtamisen taitoja ja hyvinvointiaan, on vertaiskollegojen kanssa oman johtamisen reflektointi hyödyllistä. Esihenkilöiden on kuitenkin haastavaa ottaa yhteyttä toiseen esihenkilöön kokemusten jakamiseksi, joten tähän on hyvä tarjota koulutuksia tai mahdollisuutta yhteiseen tapaamiseen. Parhaiten onnistuvat säännölliset tapaamiset kuten esihenkilöiden aamukahvit, työpajat tai mentorointi tapaamiset. (Pirinen 2023, 285.)

Viisaiden valintojen tekeminen niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajalla on osa itsensä johtamista. Oleellisia osia ovat ajanhallinta, työpäivän ja työn suunnittelu sekä tauottaminen. Arjen muut valinnat, kuten ravinto, liikunta, uni tai ihmissuhteet ovat myös osa itsensä johtamista. On tärkeää olla työlle vastapainoa antavia asioita. Työhyvinvoinnin perusedellytysten tulee kuitenkin olla kunnossa, jotta on edellytykset tehokkaaseen itsensä johtamiseen. Omien voimavarojen tunnistaminen on keskeinen osa itsensä johtamista sekä

työhyvinvointia. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32, 69, 77.) Voimavarojen riittävyys tulee kuitenkin huomioida ja kuvioon 2 on koottu Pirisen (2023, 295) esihenkilön itsensä johtamisen muistilistaa mukaillen esihenkilön itsensä johtamisen muistutuksia.

Kuvio 2: Esihenkilön itsensä johtamisen muistilista (mukaillen Pirinen 2023, 295)

Omaa työhyvinvointinsa tilaa ei välttämättä osaa itse havainnoida, joten palautetta kannattaa kysyä omalta esihenkilöltä, työntekijöiltä, HR-ammattilaiselta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta. Hyvinvointia voidaan mitata eri työkaluin, kuten kyselyin, mittauksin tai haastatteluin. Oleellista on tehdä toimenpiteitä oman työhyvinvoinnin parantamiseksi ja viimekädessä vastuu on aina henkilöllä itsellään. Kuvioon 3 on koottu keinot edistää niin omaa kuin muiden työhyvinvointia, joiden kautta työhyvinvointi paranee. (Pirinen 2023, 286, 311-312.)



Kuvio 3: Esihenkilön työhyvinvointi (mukaillen Pirinen 2023, 311-312)

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmää valittaessa yleensä lähdetään liikkeelle siitä, minkälaista tietoa haetaan ja keneltä tai mistä tietoa etsitään. Vaihtoehtoisia suuntia on kaksi, perinteisempi kvantitatiivinen tutkimus tai vaihtoehtoisesti kvalitatiivinen tutkimus. Oman havaintoaineiston eli primaariaineiston keruun vaihtoehtona on käyttää muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa. Sekundaariaineistoa voidaan käyttää myös osana tutkimusta ja itse kerätään lisäaineistoa. Valmiina oleviin aineistoihin on hyvä suhtautua kriittisesti ja arvioitava niiden luotettavuus sekä muistettava lähdekritiikki. Monesti tietoja tarvitsee muokata, yhdistellä, tulkita sekä normittaa, jotta tiedot ovat vertailukelpoisia. Osaan aineistoista tarvitsee myös erillisen käyttöluvan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 174, 179, 181, 184.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä myös muiden keräämiä tutkimusaineistoja voi käyttää, joko itse tutkimusaineistona tai vertailevana lähdeaineistona (Vilkka 2021a).

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 121) mukaan on vakiotulkinta, että kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällistä tietoa, mutta se on huonosti yleistettävää, kun taas kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. Kyselytutkimuksen etuna on kysyä useilta henkilöltä paljon asioita sekä saada laaja tutkimusaineisto. Se on myös menetelmänä tehokas ja nopea ja sillä saadaan tilastollisen käsittelyyn soveltuvia numeroihin perustuvia tuloksia. Menetelmänä kyselyn heikkous on sen pinnallisuus. (Ojasalo ym. 2015, 121; Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselyn suunnittelussa tulee ensin määritellä tavoitteet ja mittauksen kohteet eli havaintoyksiköt. Perusjoukosta, joka tarkoittaa kaikkia havaintoyksiköitä, valitaan havaintoyksikköjen määrä, jolta tietoa kerätään. Luotettavinta tietoa saadaan valitsemalla kyselyyn kaikki havaintoyksiköt. (Ojasalo ym. 2015, 122.) Kysymysten muotoina käytetään

yleensä joko avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai skaalaan eli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Asteikot ovat yleensä nousevia tai laskevia, 5- tai 7- portaisia, kuten Likert- asteikko. (Hirsjärvi ym. 193-195.) Likert- asteikossa vaihtoehdot voivat olla ”täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä – täysin samaa mieltä” tai ”aina – usein – silloin tällöin – joskus – harvoin – ei koskaan”. Vastausvaihtoehdoksi voidaan myös lisätä ”en osaa sanoa” tai ”en halua vastata”, jotka voi analysointivaiheessa märitellä puuttuvaksi tiedoksi. On hyvä huomioida, että termit voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja osa vastaajista voi antaa enemmän äärivastauksia kuin toiset. (Tampereen yliopisto 2003, 24-25.)

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan yrityksessä, jonka toimiala on kaupan ala. Suurin osa työntekijöistä työskentelee toimistotyöntekijä ja asiantuntija tehtävissä. Yrityksessä työskentelee 50-100 henkilöä ja se on toiminut yli 10-vuotta. Esihenkilöitä yrityksessä työskentelee 14. Tutkimuksen tarkoitus oli verrata henkilökunnan kuormitusta esihenkilöiden kuormitukseen.

Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli tärkeää saada yleistettävää tietoa eikä syvällinen tieto ollut vielä tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta oleellista. Tutkimukseen haluttiin myös saada mahdollisimman laaja näkemys ja numeraalisia tuloksia, jotka ovat verrattavissa aiempaan tutkimukseen. Näistä syistä, sekä aiemman saatavilla olevan aineiston perusteella, tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöiden psykososiaalista kuormitustekijöistä, joten havaintoyksiköksi valittiin kaikki toimeksiantajayrityksen esihenkilöt, lukuun ottamatta opinnäytetyöntekijää jääviyden takia. Koska perusjoukko oli pieni, jätettiin otanta tekemättä ja tehtiin kokonaistutkimus eli kerättiin tiedot kaikista perusjoukon jäsenistä.

Saatavilla oli jo ennestään sekundaarista tutkimusaineistoa koko henkilökunnan psykososiaalisista kuormitustekijöistä, joka oli saatu vuonna 2022 toteutetusta kyselytutkimuksesta. Aineiston keruu aloitettiin sekundaarisen tutkimusaineiston tulosten hankinnasta ja tutkimustavan analysoinnista. Siinä oli käytetty menetelmänä kvantitatiivista kyselytutkimusta ja kyselyyn oli vastannut 35 yrityksen työntekijää. Kyselyn oli toteuttanut Aluehallintavirasto, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Työsuojeluhallinnon (2019, 7) menetelmän kuvauksen mukaan alle 50 % vastausprosentti heikentää tulosten yleistettävyyttä eikä tulos välttämättä edusta koko kohdejoukkoa. Kyselyn tuloksia käytettiin osana työsuojelutarkastusta ja tarkastaja piti tuloksia yleistettävinä, joten voidaan olettaa vastausprosentin olleen yli 50 %. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin hyvä huomioida alhainen vastausprosentti, vaikka perusjoukko ei ole tiedossa.

5.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät kysely

Kysymykset ja kyselylomake pohjautuivat Työsuojeluhallinnon tekemään psykologiset kuormitustekijät- kyselyyn ja kysely toteutettiin Työsuojeluhallinnon (2019) menetelmäkuvauksen mukaisesti. Kysely on vapaassa käytössä, mutta sitä ei saa käyttää kaupallisesti. Kyselyn alustana käytettiin Google Forms lomaketyökalua, joka yrityksellä on sisäisessä käytössä. Google Forms alustalle luotiin vastaava kyselylomake, kuin mitä työsuojeluhallinto käyttää. Kyselyn rakenne, kysymykset ja vastausvaihtoehdot pidettiin täysin identtisinä. Lupa kyselyn toteuttamiseen pyydettiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta ja työsuojelutoimikunnalta. Toimitusjohtajan kanssa myös keskusteltiin omien kysymysten lisäämisestä, mutta päädyttiin vertailtavuuden vuoksi, että omia kysymyksiä ei laiteta. Valittiin myös pysyä numeraalisesti vertailtavassa tiedossa, joten avoimia kysymyksiä ei haluttu lisätä kyselyn loppuun. Kyselylomake testattiin työntekijällä, joka ei kuulunut esihenkilökyselyn kohderyhmään. Testauksessa ei huomattu korjattavaa.

Tiedonkeruu tehtiin anonyymisti ja yksittäisiä vastaajia ei voinut tunnistaa. Kysely lähetettiin 13 esihenkilölle sähköpostilla 9.6.2023 ja vastausaikaa oli 30.6.2023 asti. Sähköpostin saate viesti (liite 1) ja kyselylomake (liite 2) ovat liitteenä. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikille 28.6.2023. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä yhteensä 11 ja vastausprosentti oli 85 %.

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely on Työsuojeluhallinnon tekemä ja se on suunnattu työntekijöille. Se on tehty työsuojeluvalvonnan avuksi, mutta sitä voi työpaikka käyttää myös itse. Kysely sisältää 23 väittämää liittyen työn järjestelyihin, työnsisältöön ja sosiaaliseen toimivuuteen. Kyselyn tarkoitus on antaa käsitys, millaisia haitallisia kuormitustekijöitä esiintyy työpaikalla. Sen voi rinnastaa työpaikkakierrokseen, jossa selvitetään työpaikan työturvallisuutta ja työterveyttä keskustelemalla ja kyselemällä. (Työsuojeluhallinto 2023c.)

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja työsuojeluhallinto käsittelee vastaukset luottamuksellisesti. Työnantaja ei saa yksittäisiä vastauksia eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Tulokset toimitetaan työnantajalle ryhmätasolla. Työturvallisuuslaki velvoittaa tunnistamaan ja selvittämään työpaikan ja työtehtävien kuormitustekijät sekä niiden merkityksen ja kysely voi toimia työpaikalla apuvälineenä kuormitustekijöiden tunnistamisessa. Kyselyn toistamisella voidaan arvioida, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta. (Työsuojeluhallinto 2023c.)

Työsuojeluhallinnon (2019, 3) työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvauksen mukaan kyselyn voi suunnata erilaisille käyttäjäryhmille, jolloin tulosten tulkinta ja johtopäätökset voivat olla erilaiset. Itsenäisesti käytettäessä on mainittava lähde ja kyselyn toteuttava taho. Lomakkeen alkutekstistä ja kysymyksistä saa

poistaa ilmaisut, jotka kytkevät sen työsuojeluvalvonnan käyttöön. Lisäkysymysten lisääminen on sallittua, mutta täytyy selkeästi käydä ilmi, mitkä kysymykset ovat kyselyn toteuttajan omia. (Työsuojeluhallinto 2019, 3-4.)

Kysely keskittyy selvittämään työn vaatimuksia ja niistä aiheutuvia työkuormitustekijöitä. Työssä kuitenkin on vaatimusten lisäksi myös voimavaroja, joita voidaan vahvistaa ja vähentää näin haitallista kuormitusta. Kysely ei kata voimavaratekijöitä ja ne työpaikan tulee itse selvittää. Työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun, joka taas ilmenee omistautumisena, tarmokkuutena ja uppoutumisena työhön. Toisaalta on hyvä myös huomioida, ettei kuormitustekijöillä tässä tapauksessa tarkoiteta liikkeenjohdollisia ratkaisuja, kuten organisaatiomuutoksia tai tekijöitä, jotka liittyvät työsuhteisiin, kuten määräaikaisuuksia tai palkkatasoa eikä myöskään ulkopuolisia tekijöitä kuten perhe-elämää. Kysely on tarkoitettu soveltumaan mahdollisimman moneen työpaikkaan, joten yhtenä vastausvaihtoehtona on ”Ei koske työtäni”. Sillä vastaaja voi ohittaa epärelevantit kysymykset. (Työsuojeluhallinto 2019, 5.)

On tärkeää huomioida, ettei kysely voi olla ainoa tapa arvioida psykososiaalisia kuormitustekijöitä työpaikalla. Se kartoittaa kuormitustekijöitä yleisellä tasolla, mutta ei kata kaikkia ja myös muut kuormitustekijät on tärkeää tunnistaa. Tulos voi kuitenkin toimia pohjana tarkemmalle tunnistamiselle. Jatkotoimia voivat olla henkilöstön kanssa keskustelu oman työn kuormituksesta sekä eri työtehtävien kuormituksesta. Myöskään terveydellistä merkitystä ei pystytä suoraan arvioimaan, koska voimavaratekijöitä ei ole kyselyssä kartoitettu. Kokonaistilanne tuleekin arvioida työpaikalla ja työsuojelun yhteistoiminnassa. (Työsuojeluhallinto 2019, 9.)

Kyselyn vastausasteikko on viisiportainen luokitteluasteikko ja vastauksissa käytetään numeraalisia arvoja 1-5. Asteikolla 1 tarkoittaa ”ei ole kuormittanut lainkaan” ja 5 ”on kuormittanut erittäin usein”. Suurempi numero tarkoittaa suurempaa kuormittavuutta. Skaala kertoo vain sen, onko kuormitusta vai ei, ei sitä onko asia hyvin tai onko se voimavara. Vastausvaihtoehtona on myös 6 ”Ei koske työtäni”, jonka voi valita, jos kysymys ei sovellu vastaajan työhön tai asiaa ei pysty arvioimaan. Näitä vastauksia ei lasketa mukaan keskiarvotulokseen eli ei tarkastella numeerisesti. (Työsuojeluhallinto 2019, 10.)

5.2 Aineiston analyysi, tulokset ja tulkinta

Kerätty aineisto tulee analysoida, tulkita ja siitä tehdään johtopäätökset. Aineisto järjestetään ja tiedot tarkistetaan virheiden tai puutteellisten tietojen varalta. Kyselylomakkeen tietoja voidaan karhuta kattavuuden varmistamiseksi. Näiden jälkeen aineisto järjestetään ja tilastollisessa tutkimuksessa koodataan muuttujaluokituksen mukaisesti. Analyysitapoja on kaksi: selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivä. Selittävässä käytetään yleensä tilastollista analyysiä ja tehdään päätelmiä, kun taas ymmärtävässä

keskitytään laadulliseen analyysiin ja päätelmiin. Oleellista on valita tutkittavaan ongelmaan sopiva metodi. Lopuksi tehdään vielä oma tulkinta ja johtopäätökset. Tuloksista tehdään synteesejä, joissa kootaan pääseikat ja niillä annetaan vastaukset asetettuun ongelmaan. Synteeseihin perustuvat myös johtopäätökset, joissa pohditaan tulosten merkitystä niin tutkimusalueella kuin laajemmalla alueella. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-219, 224-225.)

Aineisto ladattiin Google Formsista Excel taulukkomuotoon. Aineisto oli valmiiksi järjestetty ja se tarkistettiin virheiden varalta. Kaikki vastaukset siirtyivät taulukkoon ja jokaiseen kysymykseen oli vastaus. Analyysitapana käytettiin tilastollista analyysiä, jolla pyrittiin selittämään ja tekemään päätelmiä lukujen perusteella. Mahdollisuutta käyttää SPSS analysointiohjelmaa mietittiin, mutta todettiin vastausmäärien olevan liian vähäisiä työkalun käyttöön. Analysoinnissa huomioitiin tutkimusongelmat, jotka oli määritelty seuraaviksi:

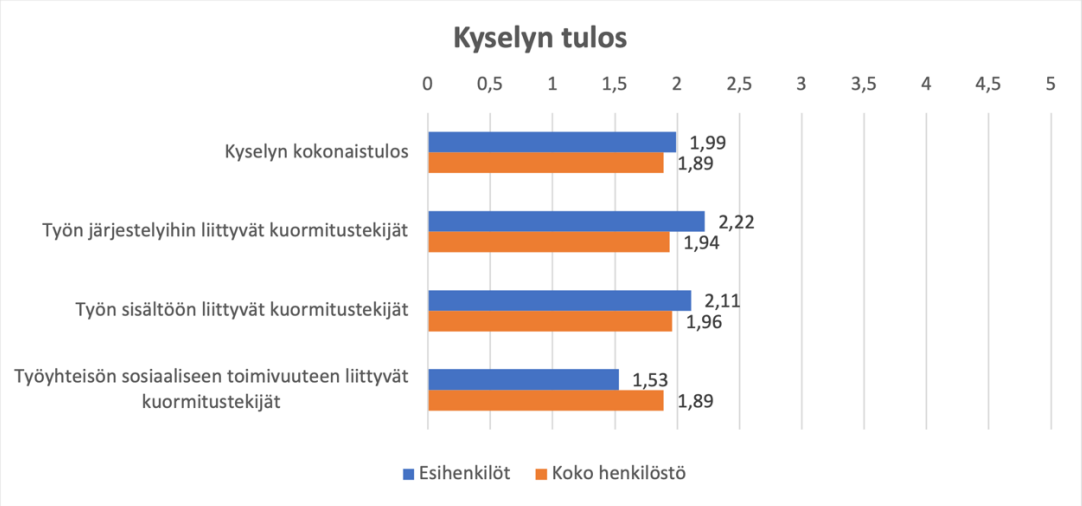
1. Eroaako esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus henkilöstön kuormituksesta?
2. Mitkä haitallista kuormitusta aiheuttavat asiat korostuvat esihenkilökyselyssä?
3. Onko esihenkilöillä vähemmän kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, joita voitaisiin katsoa voimavaroina?
4. Miten haitalliseen kuormitukseen voidaan vaikuttaa?

Kerätystä aineistosta muodostettiin tilastollisia kuvioita ja vertailun mahdollistamiseksi sekä tulosten havainnollistamiseksi valittiin esitysmuodoksi pylvästaulukot. Kysymysten tulokset analysoitiin ja tulkittiin opinnäytetyön tutkimusongelmien näkökulmasta. Tulosten perusteella luotiin jatkokehitysehdotukset perustaen ne teoriaan, tuloksiin ja toimialaan.

Ensimmäiseksi vastausvaihtoehdot arvotettiin numeroin samoin kuin Aluehallintoviraston kyselyssä oli tehty. ”Ei lainkaan” = 1, ”Harvoin” = 2, ”Silloin tällöin” = 3, ”Melko usein” = 4, ”Erittäin usein” = 5 ja ”Ei koske työtäni” = 0. Arvot laskettiin kysymyskohtaisesti yhteen ja jaettiin vastaajien määrällä, jolloin saatiin keskiarvo. ”Ei koske työtäni” nolla vastauksia ei laskettu mukaan keskiarvotulokseen. Esimerkiksi kysymyksessä viisi oli viisi "Ei koske työtäni” vastausta, jolloin vain kuusi vastausta huomioitiin keskiarvossa. Vastaava keskiarvolaskenta oli tehty aikaisemmin tehdyssä koko henkilöstön kattavassa kyselyssä.

Molempien kyselyjen keskiarvot siirrettiin toiseen taulukkoon vertailun suorittamiseksi. Vertailua tehtiin teemoittain ja kysymyskohtaisesti. Tulosten esittämismuodoksi valittiin pylväsdiagrammit, koska niillä saatiin visuaalisesti kuvattua parhaiten kokonaisuutta. Taulukkoon merkittiin sarake keskiarvojen erolle, jossa positiivinen arvo kertoi esihenkilöiden suuremmasta kuormituksesta koko henkilökuntaan nähden ja negatiivinen taas suuremmasta kuormituksesta koko henkilökunnalla. Niiden avulla saatiin tulkittua suurimmat eroavaisuudet tutkimusryhmien välillä ja osavastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan.

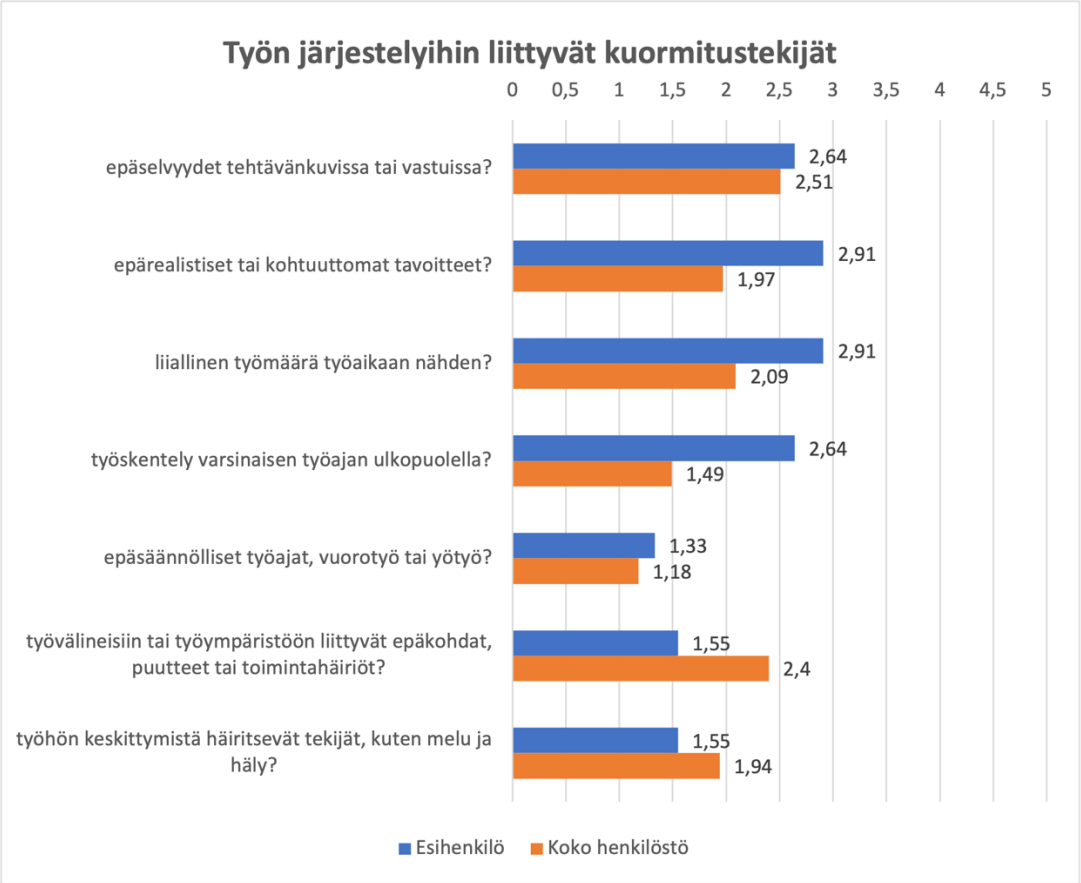
Liikkeelle lähdettiin kokonaiskuvasta. Taulukkoon 3 on koottu kyselyn kokonaistulos sekä teemakohtaiset tulokset esihenkilöiden sekä koko henkilöstön osalta.



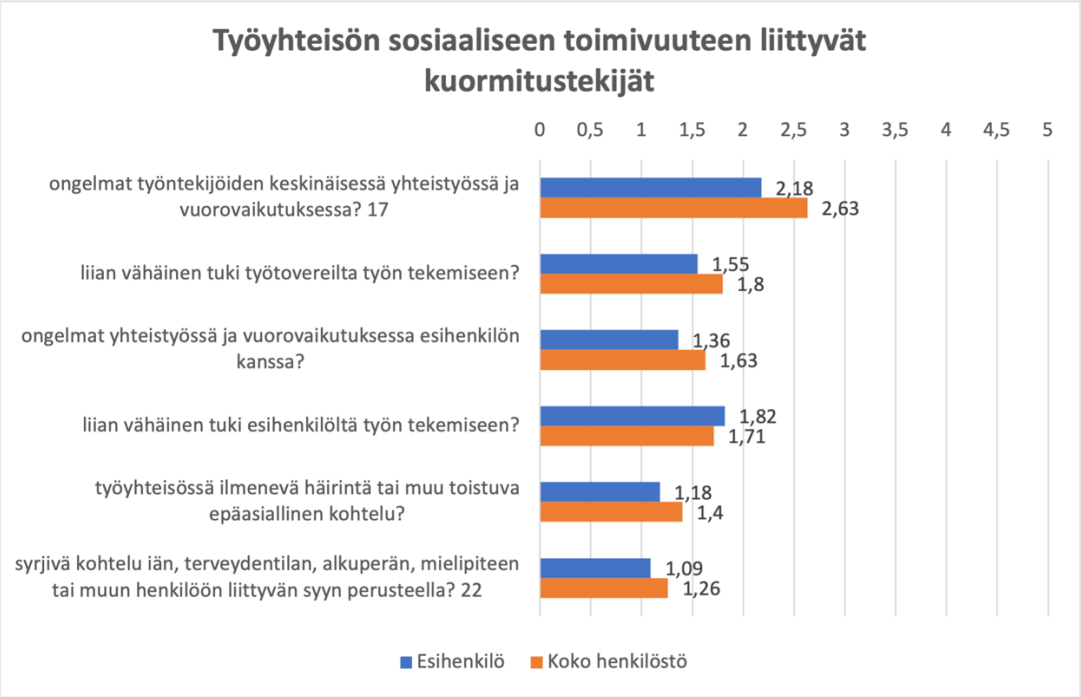
Taulukko 3: Kyselyn kokonaistulos

Kun katsotaan kyselyn kokonaistulosta, jäävät molemmat koko henkilöstön ja esihenkilöiden kuormitus alle kahden eli ”Harvoin” koetaan kuormitusta. Numeraalisesti ero on kymmenyksen, joten olisi helppo vetää johtopäätös, että esihenkilöiden kuormitus on vastaava kuin koko henkilöstön. Kun kuitenkin tarkastellaan arvoja tarkemmin, nousee esiin selkeitä eroja. Teemoittain katsottuna, esihenkilöt kokevat enemmän kuormitusta työn järjestelyihin ja työn sisältöön liittyvissä tekijöissä, kun taas koko henkilöstöä kuormittaa enemmän työnyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät. Näissäkin erot ovat kuitenkin parin kymmenyksen luokkaa.

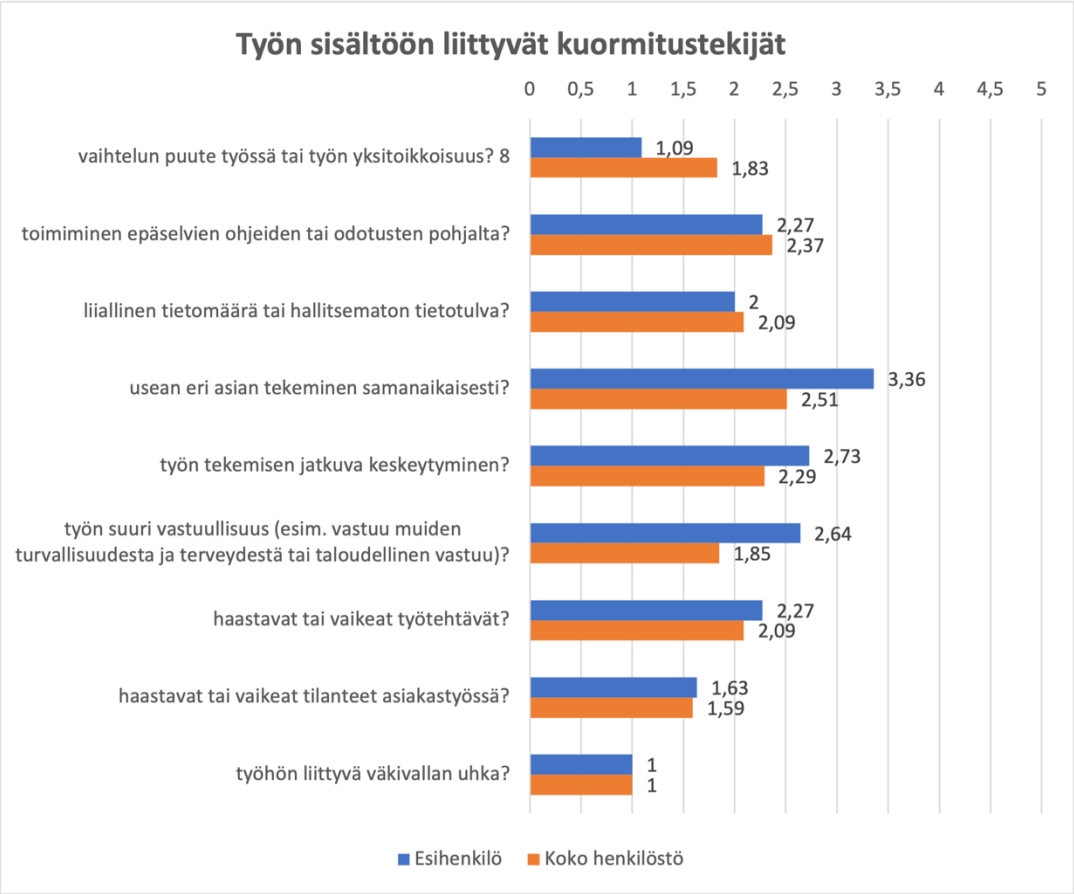
Tämän jälkeen lähdetään teemoittain purkamaan tuloksia. Taulukoissa 4, 5 ja 6 on kuvattu teemoittain kysymyskohtaiset vastaukset esihenkilöiden ja koko henkilöstön osalta.



Taulukko 4: Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät



Taulukko 5: Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät



Taulukko 6: Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

Tarkastellessa yksittäisiä kysymyksiä, on eroja jo huomattavissa. Suurin positiivinen eroavaisuus, eli enemmän esihenkilöitä kuormittava tekijä, yli yhden erolla oli kysymyksessä: 4.Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella (ero 1,15) ja lähes yhden erolla: 2.Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet (ero 0,94) ja 11.Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti (ero 0,85). Negatiivinen eroavaisuus, eli vähemmän esihenkilöitä kuormittava tekijä, oli kysymyksissä: 6.Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt (ero -0,85), 8.Vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus (ero -0,74) ja 17.Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa (ero -0,45).

⇒ Tästä voidaan todeta, että esihenkilöt työskentelevät kuormittavasti työntekijöitä enemmän varsinaisen työajan ulkopuolella. He kokevat kuormitusta myös epärealistisista tai kohtuuttomista tavoitteista sekä tekevät useaa asiaa samaan aikaan.

⇒ Voidaan myös todeta, että esihenkilöillä on vähemmän kuormitusta työvälineisiin tai työympäristöön liittyvissä epäkohdissa kuin koko henkilöstöllä, joihin voidaan heillä olettaa olevan myös vaikutusvaltaa. Esihenkilöt kokevat vähemmän kuormitusta

vaihtelun puutteen tai yksitoikkoisuuden takia, joka täsmää teoria tietoon ja tutkimuksiin. Esihenkilöt myös kokevat vähemmän kuormitusta ongelmista työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Tässä ei voida tietää ovatko vastaajat miettineet omia suhteitaan muihin esihenkilöihin vai alaisiin tai molempiin. Herää muun muassa kysymyksiä ovatko esihenkilöt sokeutuneet ongelmille, onko tilanne puolessa vuodessa muuttunut tai kokevat työntekijät tilanteet enemmän ongelmallisiksi kuin esihenkilöt. Positiivista on, että esihenkilöt kokevat yhteistyön ja vuorovaikutuksen vähemmän kuormittavaksi, joten voisiko siitä muodostua jopa voimavara.

Seuraavaksi lähdettiin vertaamaan keskiarvoja tutkimusryhmittäin. Esihenkilökyselyssä korkeimman keskiarvon saivat kysymykset: 11.Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti (arvo 3,36), 2.Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet (arvo 2,91) ja 3.Liiallinen työmäärä työaikaan nähden (arvo 2,91). Koko henkilöstön kolme korkeinta keskiarvoa saivat kysymykset: 17.Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa (arvo 2,63), 1.Epäselvyydet tehtävänkuvissa tai vastuissa (arvo 2,51) ja 11.Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti (arvo 2,51).

⇒ Voidaan todeta, että esihenkilöitä useimmin ja eniten kuormittavat usean eri asian tekeminen samanaikaisesti, epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet ja liiallinen työmäärä työaikaan nähden. Koko henkilöstöllä kuormittivat eniten ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, epäselvyydet tehtävänkuvissa tai vastuissa ja usean eri asian tekeminen samanaikaisesti. Yhteneväisyyksiä on siis vain usean eri asian tekeminen samanaikaisesti. Esihenkilöillä lähenneltiin keskiarvollisesti ”melko usein” arvoa kun koko henkilöstöllä jäätiin ”silloin tällöin” puolelle kuormittavuudessa kyseisen kysymyksen kohdalla. Näin voidaan olettaa, että se on kuormitustekijänä koko yrityksessä eikä koske vain esihenkilöitä, mutta esihenkilöt kokevat siitä suurempaa kuormitusta kuin työntekijät. Tulos vastaa hypoteesia, jonka mukaan kiireen tuntu kuormittaa enemmän esihenkilöitä kuin työntekijöitä.

⇒ Kysymykset 11.Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti ja 2.Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet nousivat kuormitustekijöiksi esihenkilöillä, niin esihenkilöiden ja työntekijöiden eroja vertailtaessa, kuin esihenkilöitä eniten kuormittavissa tekijöissä. Voidaan siis katsoa niiden olevat kriittisimpiä kuormitustekijöitä, joiden terveydellistä haitallisuutta on tärkeää arvioida.

Kun otetaan raja-arvoksi asteikon keskiarvon 2,5 mukaan eli ollaan enemmän kuormittavalla puolella kuin vähemmän kuormittavalla, on esihenkilöillä yli 2,5 keskiarvon saaneita kysymyksiä 7, kun taas koko henkilöstöllä 3.

⇒ Voidaan todeta, että kuormitus on suurempaa ja laajempaa esihenkilöillä kuin työntekijöillä. Koko henkilöstön vastauksissa on mukana myös esihenkilöiden vastaukset, joten voidaan olettaa, että ero olisi suurempi, jos alkuperäisessä kyselyssä olisi eroteltu työntekijät ja henkilöstö. Tulos vastaa hypoteesiin, jonka mukaan esihenkilöt kokevat työnsä henkisesti raskaammaksi.

Kun katsotaan missä kysymyksissä esihenkilöillä oli vähiten kuormitusta keskiarvon mukaan, olivat ne kysymykset: 16.Työhön liittyvä väkivallan uhka (arvo 1), 8. Vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus (arvo 1,09) ja 22.Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (arvo 1,09). Koko henkilöstöllä vähiten kuormitusta oli kysymyksissä 16.Työhön liittyvä väkivallan uhka (arvo 1), 5.Epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö (arvo 1,18) ja 22. Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (arvo 1,26).

⇒ Voidaan todeta, että esihenkilöt sekä koko henkilöstö kokivat vähiten kuormitusta työhön liittyvän väkivallan uhan suhteen sekä syrjivän kohtelun iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Esihenkilöitä eivät kuormita haitallisesti vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus, joka myös oli yksi suurimmista keskiarvo eroista esihenkilöitä ja koko henkilöstöä verrattaessa. Sitä voidaan siis pitää positiivisessa mielessä esihenkilötyön mahdollisena voimavaratekijänä, vaikka haitallisen kuormituksen puuttuminen ei suoraan korreloi voimavaroihin. Koko henkilöstön vähäinen kuormitus koskien epäsäännöllisiä työaikoja, vuorotyötä ja yötyötä selittyy pitkälti sillä, että yli 90 % tekee säännöllistä toimistotyöaikaa ilman poikkeumia. Myös esihenkilöillä kuormitus oli hyvin vähäistä ja suurin osa vastauksista oli ”ei koske työtäni”.

Vastaajan profiilia katsoessa, yleisin vastaaja kokee enintään silloin tällöin kuormitusta. Alle puolella vastaajista löytyi yli 4 melko usein tai erittäin usein haitallista kuormitusta aiheuttavaa tekijää. Mikäli vastaaja oli kokenut melko tai erittäin kuormittavaksi 11.Usean eri asian tekemisen samanaikaisesti, oli hän lähes aina kokenut kuormitusta 2.Epärealistisista tai kohtuuttomista tavoitteista sekä/tai 3.Liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden.

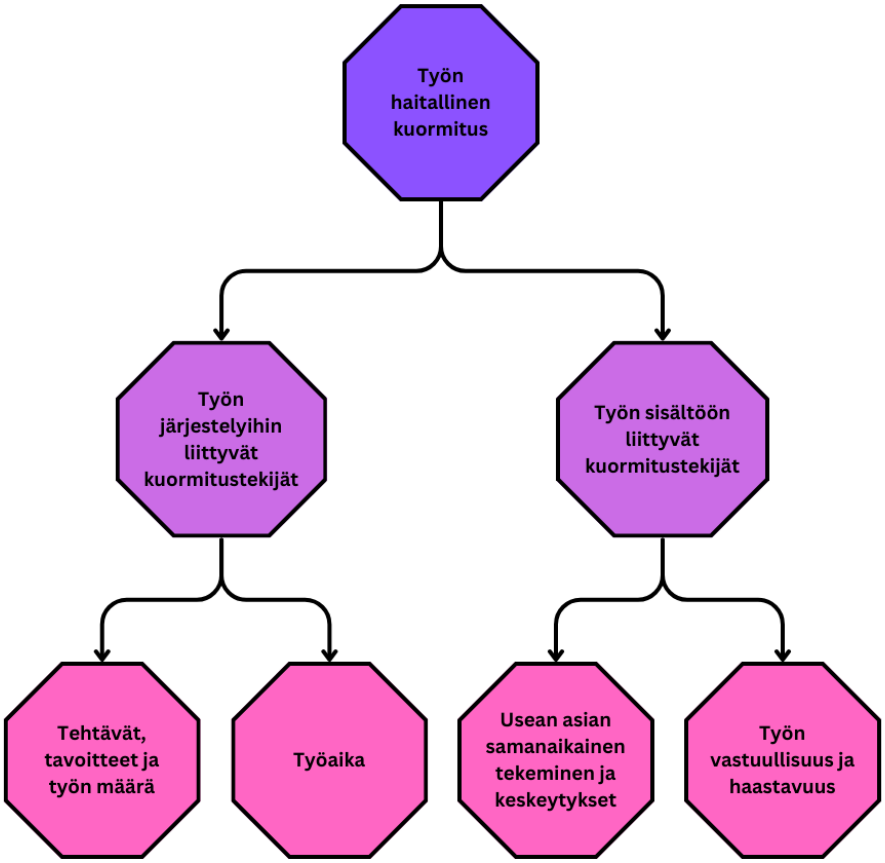
⇒ Voidaan todeta, että vaikka kysymys 11 liittyy työn sisältöön ja 2 sekä 3 työn järjestelyihin, on niillä vahva keskinäinen riippuvuussuhde. Usean eri asian tekeminen samaan aikaan, jolloin samaan aikaan on epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet yhdistettynä liialliseen työmäärään, kuulostaa vakavalta kuormitustekijältä esihenkilötyössä.

Kun katsotaan teemoittain keskiarvoja, esihenkilöitä eniten kuormittaa ”Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät” (arvo 2,22), toiseksi eniten ”Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät” (arvo 2,11) ja kolmanneksi ”Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät” (arvo 1,53). Koko henkilöstöllä taas kuormittavinta on ”Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät” (arvo 1,96), toisena ”Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät” (arvo 1,94) ja kolmantena samoin kuin esihenkilöillä ”Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät” (arvo 1,74).

⇒ Voidaan todeta, että esihenkilöitä kuormittaa työn järjestelyihin liittyvät asiat: epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet, liiallinen työmäärä, työskentely työajan ulkopuolella ja epäselvyydet tehtävänkuvissa sekä vastuissa. Koko henkilöstöllä taas työn sisällölliset asiat kuten: usean asian tekeminen samanaikaisesti, jatkuvat keskeytykset, epäselvät ohjeet tai odotukset, haastavat tai vaikeat työtehtävät ja liiallinen tietomäärä.

5.3 Yhteenveto tuloksista

Kun tarkastellaan esihenkilöiden psykososiaaliset kuormitustekijät kyselyn tuloksia Työsuojeluhallinnon (2019) kyselyn menetelmäkuvauksen mukaan, saadaan haitallisiin kuormitustekijöihin kuvion 4 mukaiset luokitukset. Kyselyn tulosten mukaan esihenkilötyön haitalliset kuormitustekijät ovat työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, kuten tehtävät, tavoitteet ja työn määrä sekä työaika. Toisena kuormitusosa-alueena ovat työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät, kuten usean asian tekeminen samanaikaisesti, työn keskeytykset sekä työn vastuullisuus ja haastavuus.



Kuvio 4: Kuormitustekijöiden luokittelu

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät: Tehtävät, tavoitteet ja työn määrä: ”Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet”, ”Liiallinen työmäärä työaikaan nähden” ja ”Epäselvyydet tehtävänkuvissa ja vastuissa”. On todettu, että mikäli epäselvyydet tehtävänkuvissa tai vastuussa jatkuvat pitkään, voivat ne aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta sekä terveydellistä haittaa. Kun omaan työhön liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat epäselviä tai ristiriidassa, on se yhteydessä työuupumukseen ja psyykkiseen kuormitukseen. Organisaatiolla tuleekin olla selkeä perustehtävä ja sen tulisi näkyä kaikkien työntekijöiden tehtävänkuvissa ja tavoitteissa. Sitä kautta yksittäinen työntekijä pystyy hahmottamaan oman työnsä merkityksellisyyden ja se on osa organisaation toimintaa. Jokaisen rooli ja vastuu tulee olla selkeästi määritelty, töiden tulee olla hyvin järjestellyt ja tavoitteiden selkeitä. Organisaation menestyminen ja työhyvinvointi ovat liitoksissa toisiinsa. Kun tavoitteet ovat selkeitä, ymmärrettäviä ja mielekkäitä, vähentää se epävarmuutta ja selkeyttää suoritustavoitteita. (Työsuojeluhallinto 2019, 11.)

Kohtuuttomat ja epärealistiset tavoitteet työssä voivat liittyä liian vähäiseen mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä tai niiden takia työmäärä tai työtahti voi kasvaa liian suuriksi. Bosman, Marmot, Hemingway, Nicholson, Brunner, Stansfeld ym. (1997) ovat todenneet

heikkojen vaikutusmahdollisuuksien liittyvän sydän- ja verisuonisairauksen riskiin sekä Kuper ja Marmot (2003) ovat todenneet heikkojen vaikutusmahdollisuuksien ja liian kovien tavoitteiden lisäävän riskiä sydänsairauksiin (Työsuojeluhallinto 2019, 11). Myös liiallinen työmäärä, kiire ja töiden kasaantuminen aiheuttavat väsymystä ja stressiä sekä johtavat virheisiin työssä ja työuupumukseen. Myös tapaturmariski kasvaa, kun töitä on liikaa aikaan nähden. Työmäärän negatiivisia kuormitus- ja stressivaikutuksia voidaan vähentää parantamalla vaikutusmahdollisuuksia työssä. (Työsuojeluhallinto 2019, 11.)

Työn järjestelyihin liittyy myös työaikaan kohdistuva kuormitus: ”Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella”. On tärkeää huolehtia mahdollisuudesta palautua työstä niin työn tauotuksella kuin riittävällä vapaa-ajalla työvuorojen välissä. Liiallinen työaika heikentää toimintakykyä sekä lisää sairastumisriskiä sepelvaltimotautiin tai masennukseen ja heikentää kognitiivista suorituskykyä. (Työsuojeluhallinto 2019, 12.) Työaikalaki määrittää säännölliseksi yleistyöajaksi 40 tuntia viikossa ja 8 tuntia vuorokaudessa. Myös EU-direktiivi määrittää vähimmäisvaatimuksena keskimääräiseksi viikoittaiseksi maksimityöajaksi 48 tuntia 4 kuukauden ajalle. Sen mukaan tulee olla vähintään 11 tunnin yhtäjaksoinen lepoaika. (Työaikalaki 872/2019; Euroopan Unioni 2023.)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät: Usean asian samanaikainen tekeminen ja keskeytykset: ”Usean asian tekeminen samanaikaisesti” ja ”Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen”. Monen asian samanaikaisesti tekemistä voidaan kutsua myös multitasking termillä ja sen on havaittu lisäävän kuormittuneisuuden kokemusta sekä heikentävän tehtävistä suoriutumista. Työn tekemisestä tulee katkonaista, tehtävät keskeytyvät usein ja liian helposti vaihdetaan toiseen työtehtävään. Päällekkäiset ja lomittaiset työtehtävät vaikeuttavat ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta. Vaikka siitä voi tulla tunne tehokkuudesta ja se voi olla palkitsevaa, todellisuudessa keskeytykset teettävät lisätyötä ja hallinnan tunne vähenee. Työn keskeytyessä toisella työtehtävällä, vievät aikaa niin siirtyminen ja palaaminen, kuin huomion vieminen eri asioihin. Keskeytyksellä on kognitiiviseen ja tavoitteelliseen toimintaan vaikutusta. (Työsuojeluhallinto 2019, 16.)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät: Työn vastuullisuus ja haastavuus: ”Työn suuri vastuullisuus (esim. vastuu muiden turvallisuudesta ja terveydestä tai taloudellinen vastuu)”. Työsuojeluhallinnon (2019, 17) mukaan Berland, Natvig ja Gundersen (2008) ovat todenneet, että erityisesti, jos omat vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työyhteisön tuki on heikkoja, lisää se negatiivista stressiä. Jos ei pidä itsestään fyysisesti huolta ja töissä vastuu on liian suuri eikä päätösvalta ja vastuu ole tasapainossa, on sillä tutkittu olevan yhteys suurempaan riskiin sydänsairauksille. Esimiesten ja johdon työskentelyyn liittyy erityisesti suurta kuormittavaa taloudellista vastuuta. Sonnentag, Binnewies ja Mojza (2010) ovat osoittaneet vaikeiden ja haastavien työtehtävien olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen sekä uupumiseen ja psykosomaattisiin oireisiin (Työsuojeluhallinto 2019, 17). Erityisesti vapaa-

ajalla palautumisesta tulisi huolehtia. Tuomivaara, Leppänen ja Kalimo (2002) toteavat, että jos työn määrä ja laatu alkavat kuormittaa elämässä, tulee siitä elämää hallitsevaa, joka taas voi johtaa työuupumukseen. (Työsuojeluhallinto 2019, 17.)

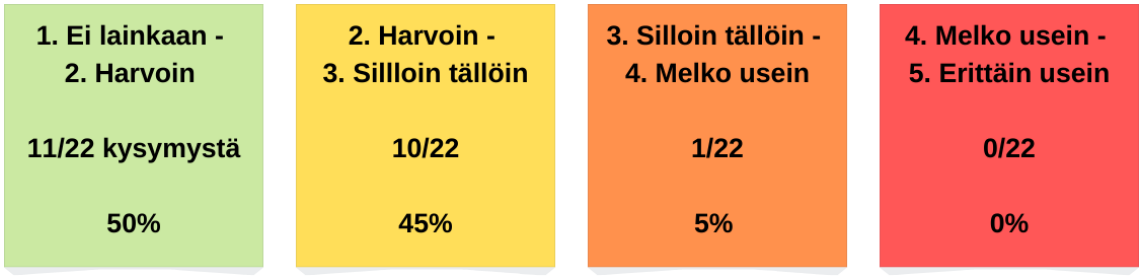
Kyselyn tulokset on esitelty työsuojelutoimikunnalle, jossa työnantajan edustajana toimii toimitusjohtaja. Tuloksia pidettiin yhdenmukaisina aiempaan tietoon ja havaintoihin verrattuna. Työsuojelutoimikunta piti tuloksia yleisesti positiivisina, mutta totesi yksimielisesti myös tarpeen esihenkilöiden koulutukselle työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Työsuojelutoimikunta käsittelee johtopäätökset ja kehitysehdotukset tammikuun 2024 palaverissa. Sen pohjalta tehdään esitykset johtoryhmälle ja päätösten mukaan täydennykset työsuojelutoimikunnan vuosikelloon.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on tehty opinnäytetyön tutkimukseen, aikaisempaan tutkimukseen, teoriatietoon sekä omaan pohdintaan ja arjen havaintoihin perustuen. Niissä korostetaan ennaltaehkäisevää toimintaa ja esihenkilötyön psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Opinnäytetyöntekijä toimii toimeksiantajayrityksessä työntekijänä, esihenkilönä, työsuojeluvaltuutettuna ja työsuojelutoimikunnan jäsenenä. Roolit lisäävät tietoa toimeksiantajayrityksen tilanteesta, tarpeista ja mahdollisuuksista, mutta myös inhimillisesti voivat vaikuttaa valittuihin kehitysehdotuksiin. Luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa onkin hyvä huomioida opinnäytetyöntekijän rooli opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että työn kuormitus on samaa luokkaa niin esihenkilötyössä kuin työntekijänä. Esihenkilöillä on kuitenkin havaittavissa suurempaa hajontaa eli on enemmän vähemmän kuormitusta aiheuttavia tekijöitä sekä enemmän suurempaa kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Jos katsotaan yksittäisiä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, on esihenkilöillä yli kaksi kertaa enemmän 2,5 raja-arvon ylittäviä kuormitustekijöitä kuin koko henkilöstöllä.

Kun katsotaan prosentuaalisesti vastausten jakautumista vastausasteikolle, saadaan kuvion 5 mukaiset tulokset. Alle arvon 2 eli ”Ei lainkaan” ja ”Harvoin” väliin jääviä vastauksia oli 11/22, joka on tasan 50 %. Arvon 2 ja 3 väliin, eli ”Harvoin” ja ”Silloin tällöin” väliin jääviä vastauksia oli 10/22, joka on 45 %. Yli arvon 3 oli vain 1/22 vastauksista ja sekin jäi 3 ja 4 väliin, ”Silloin tällöin” ja ”Melko usein” väliin, joka on 5 %. Yksikään vastauksista ei saanut arvoa 4 tai yli.



Kuvio 5: Vastausten prosentuaalinen jakauma

Tämän perusteella voidaan todeta, että suurin osa kuormitustekijöistä on hallinnassa ja vain yksi pääsi useammin kuin ”silloin tällöin” vaihtoehdon yli. Kaiken kaikkiaan on tärkeää huomioida, että erot ovat hyvin pieniä. Puhutaan desimaaleista, kun verrataan esihenkilöiden ja koko henkilöstön vastausten välistä eroa. Myös kysymyksiä toisiin verratessa ovat erot pieniä. Kokonaistulos psykososiaalisessa kuormituksessa on esihenkilöillä 1,99 ja koko henkilöstöllä 1,89, joten yhteenvetona voidaan todeta kuormituksen olevan vaihtoehto 2.”Harvoin”. Koko henkilöstöä koskevassa kyselyssä tulosta verrattiin 60:n vertailutyöpaikan 60 kyselyn tuloksiin. Jokaisessa teemassa sekä kokonaistuloksessa jäätiin toimeksiantajayrityksessä alle vertailukeskiarvon. Yleisarvosanalla toimeksiantajayritys saa hyvän arvosanan, mutta kehitettävää on aina jokaisessa yrityksessä, erityisesti kun katse suunnataan yksilölliseen kuormitukseen.

Tutkimusongelmat:

Ensimmäinen tutkimusongelma: *Eroaako esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus henkilöstön kuormituksesta?*

Tutkimuksen mukaan eroaa. Kuormittavat tekijät ovat erilaisia ja esihenkilötyössä on enemmän kuormitusta aiheuttavia tekijöitä kuin koko henkilökunnalla. Viisi suurinta eroa (kuvio 6) tulosten mukaan oli seuraavissa kuormitustekijöissä: 4.Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella (ero 1,15), 2.Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet (ero 0,94), 11.Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti (ero 0,85), 6.Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt (ero -0,85) ja 3. Liiallinen työmäärä työaikaan nähden (ero 0,82). Näistä viidestä tekijästä neljässä kuormitusta oli enemmän kuin koko henkilöstöllä ja vain yhdessä vähemmän kuin koko henkilöstöllä.

Kuvio 6: 5 suurinta eroavaisuutta kuormitustekijöissä

Toinen tutkimusongelma: *Mitkä kuormitusta aiheuttavat asiat korostuvat esihenkilökyselyssä?*

Tutkimuksen mukaan esihenkilötyössä kolme eniten kuormitusta aiheuttavaa asiaa ovat: usean asian tekeminen samanaikaisesti, epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet sekä työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella. Tutkimuksen mukaan esihenkilöitä vähiten ja eniten kuormittavat tekijät on kuvattu kuviossa 7.

Kuvio 7: Esihenkilöiden kuormitustekijät

Tulosten ja kuormitustekijöiden pohjalta on luotu käyttäjäprofiilit ja persoonat työkalun avulla tyypillinen hyvinvoiva ja kuormittunut esihenkilö (kuvio 8). Käyttäjäpersoonan avulla voidaan paremmin ymmärtää henkilöä ja hänen tarpeitaan. Niissä kuvataan tyypillisimpiä ominaisuuksia ja piirteitä visuaalisesti ja ne auttavat kuvitellun henkilön ymmärtämistä. (Innokylä 2023.)

Kuvio 8: Hyvinvoiva ja kuormittunut esihenkilö

Kolmas tutkimusongelma: *Onko esihenkilöillä vähemmän kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, joita voitaisiin katsoa voimavaroina?*

Tutkimuksen mukaan vähiten esihenkilöitä kuormittavat tekijät ovat lähes identtiset koko henkilöstön tulosten kanssa. Voidaan siis tulkita, että kyseiset tekijät ovat hyvin työyhteisössä. Työyhteisön sosiaalinen toimivuus voidaan tulosten mukaan katsoa mahdolliseksi voimavaratekijäksi. Kun verrataan yksittäisiä kuormittavia tekijöitä koko henkilöstön tulokseen, esihenkilöillä on selkeästi vähemmän kuormitusta työvälineisiin tai työympäristöön liittyvissä epäkohdissa, puutteissa tai toimintahäiriöissä. Lisäksi heillä on vähemmän kuormitusta vaihtelun puutteesta työssä tai työn yksitoikkoisuudesta. Tulokset puoltavat Työsuojeluhallinnon (2019, 5) toteamusta, ettei kysely kata voimavaratekijöitä eikä niitä ole löydettävissä kyselyn avulla. Mielestäni vähän kuormitusta aiheuttavat tekijät eivät korreloi voimavaratekijöiden kanssa vaan ne kuvastavat asioita, jotka eivät aiheuta kuormitusta tai tekijöitä, joita ei ole kyseisessä työssä. Vaikka asia on hyvin, ei se tee siitä voimavaratekijää. Siihen tarvittaisiin erillinen tutkimus. Työsuojeluhallinto (2019, 10) toteaa,

että jos haluttaisiin mitata voimavaroja, tulisi käyttää asteikkoa ”asia on erittäin huonosti” vs. ” asian on erittäin hyvin”. Sillä voitaisiin paremmin tunnistaa voimavaratekijöitä.

Neljäs tutkimusongelma: *Miten haitalliseen kuormitukseen voidaan vaikuttaa?*

Kun yhdistetään tutkimustulokset ja teoriatieto, voidaan todeta, että työhyvinvointi on niin yksilön, tiimin, organisaatiotason kuin yrityksen asia. Näin ollen näen tarpeen neljän tason kehittämiselle. Saatavilla on valtavasti erilaisia työkaluja työhyvinvoinnin, työkyvyn ja jaksamisen hallintaan ja edistämiseen. Valitut työkalut ovat valikoituneet kyselytutkimuksen tulosten perusteella ja teoriassa esiin tulleiden menetelmien yhdistämisellä. Lisäksi on huomioitu toimeksiantajayrityksen tarpeet ja jo olemassa olevat työkalut sekä mahdollisuudet.

1. Yritystasolla: Strategian kirkastaminen esihenkilöille ja tehtävänkuvien sekä vastuiden selkeyttäminen
2. Organisaatiotasolla: Työhyvinvointisuunnitelma ja esihenkilön tukemisen näkökulman lisääminen
3. Tiimitasolla: Vertaistuellinen koulutus ja aamukahvit
4. Yksilötasolla: Esihenkilön huoneentaulu

Näistä on tehty toimeksiantajayritykselle kehitysehdotukset, jotka on avattu omina alalukuinaan. Kehitysehdotukset on arvioitu vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan yhdestä viiteen tähteä, joista viisi on paras. Arvioinnissa on painotettu psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja kehitysehdotuksen vaikutusta esihenkilötyöhön sekä esihenkilön hyvinvointiin.

6.1 Kehitysehdotus 1: Strategian kirkastaminen

Strategian kirkastaminen esihenkilöille ja myös koko henkilökunnalle on tärkeä lähtökohta työhyvinvoinnin johtamisessa. Tehtävänkuvien ja vastuiden tulee olla selkeät. Strategian ja vastuiden kirkastamisen kautta saadaan priorisoitua asiat, jolloin multitasking vähentyy. Kun tavoitteet on avattu strategiassa ja on selkeä suunnitelma, miten niihin päästään, vähentää se kuormitusta epärealistisista tai kohtuuttomista tavoitteista. Strategian avulla tiedetään mihin ollaan menossa ja tavoitteet on sovittu yhdessä johdon ja esihenkilöiden kanssa. Kun yhteinen suunta on selvä, pystytään priorisoimaan työtehtävät ja jakamaan selkeät vastuut. Tällöin myös työaika pysyy paremmin hallinnassa. Työ ei jatkuvasti keskeydy, kun yhteinen suunta on kaikille selvä ja sovitaan yhteisistä käytännöistä.

Vaikuttavuus ja toteutettavuus: 3 tähteä. Vaikuttavuus pelkästään olisi 5 tähteä, mutta koska toteutus vaatii paljon niin tahtotilaa kuin työaikaa on se laskenut arvion 3 tähteen. Päätös strategian kirkastamisesta ja tehtävänkuvien sekä vastuiden selkeyttämisestä on yrityksen johdolla. Vastuu kehitysehdotuksen toteutuksesta on yrityksen johdolla.

6.2 Kehitysehdotus 2: Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma pohjautuu strategiaan. Se tukee strategian toteutumista ja kulkee mukana arjessa. Sen avulla luodaan yrityksen käytänteet ja valitaan käytännön kehitystoimenpiteet. Työhyvinvointisuunnitelmassa tulee huomioida erikseen esihenkilöiden työhyvinvointi ja sen tukeminen. Oleellista on tehdä työhyvinvoinvointisuunnitelma yhdessä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa sekä sitä tulee arvioida ja päivittää sovitusti. Työhyvinvointisuunnitelma tukee sekä esihenkilön työtä että esihenkilön omaa työhyvinvointia. Manka ja Manka (2023, 10) katsoo työhyvinvointisuunnitelman sekä erilaisten kyselyjen olevan vaikuttavimpia työkaluja, kun halutaan helpottaa esihenkilön työhyvinvointiin liittyviä tehtäviä. Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa tehdä vähintään kalenterivuodeksi yhdessä henkilöstön kanssa. Ennen suunnitelman laatimista tulee selvittää työhyvinvoinnin nykytila ja laatu työyhteisökyselyllä, kehityskeskusteluilla tai itsearvioinnilla. Lisäksi tietoa saa eläkevakuutusyhtiöltä tai työterveydestä. Jotta asian tärkeys ymmärretään, on hyvä muuttaa hyvinvoinnin puutteet euroiksi huomioiden muun muassa työterveyden kustannukset sekä muut hyvinvointiin käytettävät eurot. (Manka & Manka 2023, 135-136.)

Työhyvinvointisuunnitelman voi tehdä koko organisaatiolle, työyksikölle tai tiimille. Liitteenä (liite 3) on toimeksiantajan organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelman prosessin kuvaus. Siihen on askel askeleelta kuvattu työhyvinvointisuunnitelman laadinta ja siinä huomioitavat tekijät. Työhyvinvointisuunnitelma on tehty mukaillen Manka ja Manka (2023, 169-171) mallia. Työhyvinvointisuunnitelman toteutus on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Vaikuttavuus ja toteutettavuus: 4 tähteä. Kun työhyvinvointisuunnitelma toteutetaan kunnolla yhdessä henkilöstön kanssa, on sen vaikuttavuus 5 tähteä. Toteutus ja aktiivinen käyttö vaatii yrityskulttuurin muutosta, joka laskee arviota yhdellä tähdellä. Työaikaa vaatii myös toinen kehitysehdotus, mutta realistisesti se olisi tehtävissä. Vastuu kehitystehtävän toteutuksesta on johdon valtuutuksella työsuojelutoimikunnalla yhdessä johdon kanssa.

6.3 Kehitysehdotus 3: Esihenkilöiden koulutus ja vertaistuki

Vertaistuki koulutuksen ja aamukahvien kautta on tehokas keino vaikuttaa esihenkilöiden jaksamiseen. Kun koulutukseen yhdistetään esihenkilötyötä tukevia osioita, saadaan se kattamaan esihenkilötyö sekä esihenkilön oma hyvinvointi. Se antaa tukea ja näkökulmaa esihenkilötyöhön. Aamukahvin muodossa vertaistuki voi olla vapaampaa ja sen avulla mahdollistetaan kokoontuminen ja keskustelu tarpeen mukaan. Koulutusten kautta taas saadaan kattavampaa ja konkreettisempaa jakamista sekä käytännön koulutusta työhön. Siinä voi olla mukana työnohjauksellisia piirteitä tai työpajatyyppistä toimintaa. Koulutuksella voidaan yhdistää esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin tukeminen, joka vähentää psykososiaalisten kuormitustekijöiden haitallisuutta sekä tukea esihenkilötyön tekimistä ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, joka kuuluu esihenkilön tehtäviin.

Toimeksiantajan kanssa on käyty keskustelua esihenkilökoulutuksen järjestämiseksi helmikuulle 2024. Koulutuksessa käydään läpi työsuojelutoimikunnan laatimat uudet ohjeistukset: Häirintä työpaikalla, Vastuuton työkäyttäytyminen ja Varhaisen puuttumisen malli sekä muut esihenkilötyötä tukevat ohjeistukset. Esihenkilöiden koulutuksen jälkeen ne viedään tiimeille ja mukaan arkityöhön. Esihenkilökoulutuksen yhteydessä on vertaistuellinen osuus, jossa jaetaan hyviä kokemuksia esihenkilöiden kesken. Koulutuksessa käydään myös läpi esihenkilön huoneen taulu oman jaksamisen tukemiseksi. Koulutuksia jatketaan puolivuosittain ja jokaisella kokoontumisella on oma teema. Liitteenä (liite 4) on ohjelmasuunnitelma koulutukselle. Esihenkilökoulutuksen ja vertaiskahvien toteutus on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Vaikuttavuus ja toteutettavuus: 4 tähteä. Toteutettavuudesta koulutus ja vertaiskahvit saisi 5 tähteä, mutta yksi tähti tippui vaikuttavuudessa. Osa esihenkilöistä saisi varmasti tukea omaan jaksamiseensa ja esihenkilötyöhönsä, kun taas osa ei siitä niin suuresti hyötyisi. Vertaistuellinen toiminta vaikuttaa eri tavoin eri ihmisiin mikä tulee tässä huomioida. Koulutuksellinen osuus varmasti tukisi kaikkia työssä. Vastuu kehitystehtävän toteutuksesta on johdon valtuutuksella työsuojeluvaltuutetulla ja työsuojelutoimikunnalla.

6.4 Kehitysehdotus 4: Esihenkilön oma työhyvinvointi

Loppujen lopuksi eniten yksilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja tapaansa ajatella sekä reagoida asioihin. Tästä syystä esihenkilön huoneen taulu on konkreettisin opinnäytetyön tuotos. Sillä jokainen voi ottaa vinkit käyttöönsä, vaikka tänään. Hyvinvointi ja jaksaminen lähtee itsestä ja työ on vain osa sitä. Yksilön työhyvinvoinnin, ja erityisesti psykososiaalisen

työhyvinvoinnin, kannalta tärkeä osa-alue on oma suhtautuminen ja rajojen asettaminen. Sillä on vaikutusta päiväiseen toimintaan ja vaikutukset voivat näkyä nopeastikin.

Esihenkilön huoneen taulu perustuu ajattelun muuttamiseen. Skeemojen eli toimintamallien muuttaminen vaatii muutosta tapaan toimia, ajatella ja tuntea. Oleellista on tunnistaa itseä kuormittavat ajatusmallit ja lisätä ymmärrystä niistä. Omien tarpeiden tunnistaminen ja itsestä huolehtiminen on tärkeää ja ne tukevat omaa hyvinvointia. Toimintamallin muutoksessa puututaan automaattiseen tapaan reagoida asioihin ja ensin mietitäänkin oman hyvinvoinnin kannalta, mikä olisi järkevin toimintatapa. (Nurmi 2016, 99, 108, 110.) Liian harvoin esihenkilöt osaavat tunnistaa omien voimavarojensa vähyyden (Harju & Kallasvuo 2007, 8).

Esihenkilön huoneentaulu valikoitui menetelmäksi, koska se vastaa tarpeeseen muistuttaa työpäivän aikana oman hyvinvoinnin tärkeydestä. Sen voi tulostaa työhuoneen seinälle tai laittaa tietokoneen taustakuvaksi. Siihen päätettiin kerätä 10 tärkeintä psykososiaaliseen kuormitukseen voimakkaimmin vaikuttavaa tekijää ja muistutusta. Teoriatiedossa nousseet tekijät kerättiin ja priorisoinnin menetelmäksi valikoitui soveltaen Manka ja Manka (2023, 266-267) työhyvinvoinnin tikkataulu. Normaalisti sen avulla selvitetään työhyvinvoinnin tilaa, mutta tässä sovelluksessa priorisoidaan asioita. Tikkataululle asetettiin tärkeyden mukaan tekijöitä ja tärkeimmät olivat keskimmäisinä tikkataulussa. Näin saatiin kokonaiskuva ja saatiin valittua 10 tärkeintä asiaa muistettavaksi. Osaa yhdisteltiin niiden samankaltaisuuden vuoksi ja loppuun päätettiin lisätä lause, joka jokaisen pitäisi aina muistaa ” Mieti mitä olet saanut aikaan, älä sitä mitä on tekemättä”. Se on kantanut itseä myös tämän opinnäytetyö prosessin aikana kuin esihenkilönä toimiessa. Esihenkilön huoneen taulu on liitteenä (liite 5).

Vaikuttavuus ja toteutettavuus: 5 tähteä. Esihenkilön huoneen taulu yksinkertaisuudessa on vaikutukseltaan 5 tähden arvoinen ja se on yksinkertainen toteuttaa. Se perustuu yksilötason vaikuttamiseen ja oman hyvinvoinnin priorisoimiseen työpaikalla. Sen tehtävä on muistuttaa työpäivän aikana huolehtimaan itsestään ja uskomaan itseensä. Vastuu kehitystehtävän toteutuksesta on työsuojeluvaltuutetulla ja esihenkilöllä itsellään.

Johtopäätösten yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyön vastasi asetettuihin tutkimusongelmiin. Kehitysehdotukset toimivat myös muissa yrityksissä, vaikka ne ovat kohdistettu vastaamaan toimeksiantajayrityksen haasteisiin. Kyselyn tulokset kuvastavat yhden yrityksen yhden hetkistä kuormitustilannetta. Autio (2022, 6) totesi, että kysely ei kerro koko totuutta ja samoin Työsuojeluhallinto (2019, 9) korosti, että kysely ei voi olla ainoa tapa arvioida kuormitustekijöitä. Se kartoittaa kuormitustekijät yleisellä tasolla, mutta

henkilöstön kanssa tulee keskustella kuormitustekijöistä ja niiden terveydellinen merkitys tulee arvioida kartoittamalla myös voimavaratekijät (Työsuojeluhallinto 2019, 9).

6.5 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 12) mukaan hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tulee varmistaa suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä tieteellisen toiminnan laatu. Toimintaa rehellisesti suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Siitä myös raportoidaan ja viestitään rehellisesti, läpinäkyvästi, avoimesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti eikä yksityiskohtia salata. Arvostetaan tutkijoita, osallistujia, yhteiskuntaa ja ympäristöä. Otetaan vastuu koko elinkaaresta tieteellisessä toiminnassa niin ideasta julkaisuun ja vaikutuksiin asti.

Toisen tekstiä eikä itseään saa plagioida ja lähdemerkintöjen sekä lainausten tulee olla oikein. Tuloksia ei saa kritiikittömästi yleistää tai kaunistella. Havainnot tulee saada tutkimusraportin mukaisesti. Raportointi ei saa olla puutteellista tai siinä ei saa johtaa harhaan. Jos tutkimuksessa on puutteita, on ne tuotava julki. (Hirsjärvi ym. 2007, 26.)

Aineiston elinkaaressa tulee huomioida kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävittäminen. Myös lähdekritiikki on tärkeää. Osallistujat tulee tiedottaa aineiston kokoamisesta ja tarkoituksesta. Suostumus tutkimukseen tarvitaan niin organisaatiolta kuin osallistujilta. Tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa, joten osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutkimuksesta tulee pystyä vetäytymään niin halutessaan. (Vilkka 2021b, 80.) Henkilöiden, jotka osallistuvat tutkimukseen ja kehittämiseen, tulee tietää mitä ollaan tekemässä, miksi ja mihin tutkimus kohdistuu sekä mikä on sen tavoite. Myös osallistujien rooli tulee olla selkeä. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Opinnäytetyössä on noudatettu opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyviä tieteellisiä käytänteitä sekä Laurea ammattikorkeakoulun ohjeita. Henkilötietojen keräämisessä on noudatettu tietosuojalainsäädäntöä ja henkilötietojen kerääminen on minimoitu. Opinnäytetyölle ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa eikä eettistä arviointia. Opinnäyteyössä ei ole plagiointia, vähättelyä, liiallista yleistämistä eikä harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia. Opinnäytetyö on tehty tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Kerätty tieto on pidetty luvatusti nimettömänä eikä siitä voi tunnistaa vastaajaa. Toimeksiantaja yritystä ja kyselyyn osallistuneita henkilöitä on tiedotettu tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja käyttötavoista. Tuloksia ei ole vääristelty ja lähteet on merkitty asianmukaisesti.

Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa tulee huomioida validiteetti eli pätevyys sekä reliabiliteetti eli luotettavuus. Niistä muodostuu kokonaisluotettavuus. Mitattiinko sitä mitä

tutkimuksessa oli tarkoitus mitata ja olivatko tulokset tarkkoja. Tutkimuksessa ei saa olla systemaattisia virheitä eikä vääristymiä eikä se saa antaa sattumanvaraisia tuloksia vaan niiden pitää olla toistettavissa. (Vilkka 2021a.)

Opinnäytetyössä saatiin mitattua se mitä oli tarkoituskin sekä perusjoukko, muuttujat ja käsitteet oli määritelty etukäteen. Mittarit ja kysymykset oli valittu aikaisemman tiedon pohjalta ja niiden toimivuus oli varmistettu. Aineisto kerättiin ja käsiteltiin huolella suunnitelman mukaisesti sekä tarkastettiin useaan otteeseen muun muassa ristivertailulla. Mittaustulos ei ole tutkijasta riippuvainen. Kokonaisluotettavuuden kannalta tulos edustaa perusjoukkoa ja satunnaisuus on minimoitu. Tutkimustuloksia verratessa teoriatietoon ovat ne teoriatiedon kanssa yhteneväisiä.

Johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa on hyvä huomioida opinnäytetyöntekijän roolit toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyöntekijä ei osallistunut kyselytutkimukseen, vaikka oli kohderyhmää ja on kehitysehdotuksissa keskittynyt yleiseen esihenkilön työhyvinvoinnin kehitykseen toimeksiantajayrityksessä. Tämä osoittaa kykenevyyttä jäävätä itsensä sekä tarkastella ja tutkia asiaa puolueettomasti. Kehitysehdotukset ovat yleispäteviä, mutta ulkopuolinen olisi voinut valita toisenlaiset kehityskohteet. Uskon kuitenkin, että valitut kehitysehdotukset ovat toimivimmat ja omasta kokemuksesta sekä yritystuntemuksesta oli hyötyä kehitysehdotuksia valittaessa.

6.6 Aiheita jatkotutkimukselle

Opinnäytetyön aineisto on kerätty yhdestä yrityksestä ja jotta tulokset olisivat yleistettäviä, tulisi tutkimus tehdä useissa eri yrityksissä. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat usein tilannesidonnaisia ja tulokset voivat vaihdella eri ajanjaksoina. Näin ollen tarvittaisiin jatkuvaa tutkimusta, jotta kuormitustekijöitä voitaisiin pitää yleistettävinä. Otanta tutkimukseen oli pieni, joten suuremmalla otannalla voitaisiin myös parantaa yleistettävyyttä.

Jotta voitaisiin arvioida psykososiaalisten kuormitustekijöiden vaikuttavuutta, tulisi tutkia myös voimavaratekijöitä. Vaikka joku tekijä kuormittaisi, ei kuormitus välttämättä ole haitallista, mikäli sille on tarpeeksi vahva vastavoima. Olisi tärkeää tunnistaa kuormitustekijöiden ja voimavaratekijöiden suhteen tärkeys ja niiden vaikutus tuloksiin.

Jatkokehittämisen kannalta olisi tärkeää syventyä työhyvinvoinnin vaikutukseen ja tapoihin konkreettisesti vahvistaa esihenkilöiden hyvinvointia. Opinnäytetyössä tuotoksena oli esihenkilön huoneentaulu, työhyvinvointisuunnitelman prosessikuvaus sekä esihenkilöiden koulutuksen ohjelma. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilön huoneentaulu viedään esihenkilöille käyttöön ja työhyvinvointisuunnitelma tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja siinä huomioidaan esihenkilötyö. Myös esihenkilöiden koulutuksen järjestäminen ja

vertaistuen mahdollistaminen on tärkeää viedä käytäntöön. Kaiken pohjana toimii yrityksen strategia, joten on kriittistä sanoittaa se ja tuoda strategia koko henkilöstön tietoon. Se kulkee käsikädessä työhyvinvoinnin kanssa perusarjessa ja on kaiken perusta.

Kun suositellut toimet on toteutettu, niiden vaikutusten mittaus ja seuranta on tärkeää jatkokehityksen kannalta. Työhyvinvointi ei tule koskaan valmiiksi ja sitä tulee kehittää aktiivisesti ja jatkuvasti, erityisesti ennaltaehkäisevästi. Esihenkilöiden hyvinvointi on avainasemassa yrityksen menestyksessä. Työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden analysointi on hyvä lähtökohta työhyvinvoinnin kehitykselle nyky-yhteiskunnassa jokaisessa yrityksessä.

Lähteet

Painetut

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.

Alasoini, T. 2018. Yhteiskuntapolitiikka; yritykset, työt ja työntekijät. Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L, Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 101-108.

Autio, R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen työnantajan velvoitteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kamari.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2021. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. 2022. Ole oma pomosi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Keuruu: Alma Talent.

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

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Helsinki: Duodecim.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Siitonen, S. & Kröger, T. 2018. Työlainsäädäntö. Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L, Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 159-173.

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Talentum Media, 267-280.

Sähköiset

Euroopan Unioni. 2023. Työaika. Viitattu 26.9.2023. https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/working-hours/index_fi.htm

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. E-kirja. Alma Talent.

Innokylä 2023. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 26.11.2023. https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kayttajaprofiilit-ja-persoonat

Kela 2023. Työikäisten mielenterveyshaasteet. Viitattu 13.11.2023. https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-ajankohtaista/5405558/seminaari-1362023-tyoikaisten-mielenterveyshaasteet-uutta-tietoa-terapian-ja-kuntoutuksen-kaytosta-ja-vaikuttavuudesta

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Alma Talent.

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Artikkeli 15.6.2020. Viitattu 31.8.2023. https://www.tyosuojelu.fi/-/psykososiaalinen-kuormitus-%20esimiestyossa-osataanko-tyopaikoilla-tunnistaa-haitallinen-kuormitus-ennen-kuin-siita-aiheutuu-%20terveyshaittaa

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ-ja elinkeinoministeriö. Helsinki: 2023. Viitattu 29.8.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.

Manka, M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 14.10.2023. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf?TSPD_101_R0=08d2c9383aab20001536d861de5ca12e47e4d28aba5f8207d5220fb5a523a959bc58d1ef7047c0cd086483f38e1430003424d7646a946978990e4b0daf33d3d2195e591ca2e299ec9ff1a9e6264d3974e40f9a0b6ac097338af17ecc2a8c6150

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-Kirja. Sanoma Pro.

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Viitattu 5.11.2023. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Alma Talent.

Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus – perusteet, vastuu, oikeusturva. E-kirja. Alma Talent.

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Work Engagement Scale. Viitattu 15.10.2023. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Sitra. 2023a. Megatrendikortit. Viitattu 29.8.2023. https://www.sitra.fi/megatrendikortit/

Sitra. 2023b. Megatrendit 2023. Viitattu 29.8.2023. https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#ota-megatrendit-haltuun

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 29.8.2023. https://stm.fi/tyo2030

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023b. TYÖ2030 päätöswebinaari 31.3.2023. Viitattu 29.8.2023. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TYÖ2030%20päätöswebinaari.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023c. Työhyvinvointi. Viitattu 2.9.2023. https://stm.fi/tyohyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023d. Työsuojeluvalvonta. Viitattu 2.9.2023. https://stm.fi/tyosuojeluvalvonta

State of the Global Workplace: 2023 Report. 2023. Viitattu 2.9.2023. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506891

Tampereen yliopisto. 2023. MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 22.9.2023. https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit.pdf

Tervettä työtä. 2019. Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma 2020-2023. Viitattu 2.9.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161787/STM_63_2019_Tervetta_tyota.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 4.11.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 26.9.2023. https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872

Työsuojeluhallinto. 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Työsuojeluhallinnon julkaisuja. Viitattu 5.8.2023. https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/2/page/1-1

Työsuojeluhallinto. 2019. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät – kyselyn menetelmäkuvaus. Viitattu 16.9.2023. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/

Työsuojeluhallinto. 2023a. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 5.8.2023. https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus

Työsuojeluhallinto. 2023b. Haitallisen työkuormituksen vähentäminen. Viitattu 16.10.2023. https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/vahentaminen

Työsuojeluhallinto. 2023c. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät- kysely. Viitattu 16.9.2023. https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/tyon-psykososiaaliset-kuormitustekijat-kysely

Työterveyslaitos. 2023a. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 2.9.2023. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky

Työterveyslaitos. 2023b. Työkyky. Viitattu 2.9.2023. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky

Työterveyslaitos. 2023c. Työelämä ja mielenterveys. Viitattu 2.9.2023. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys#toc--mielenterveys-on-yhteydess-ty-kykyyn-

Työterveyslaitos. 2023d. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. 9.3.2023. Viitattu 31.8.2023. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/miten_suomi_voi_-tulosjulkistus_2022/4?ff&experiment=flat-plan

Työterveyslaitos. 2023e. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. 7.9.2023. Viitattu 31.8.2023. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/miten_suomi_voi_-tulosjulkistus_2022/1?ff&experiment=flat-plan

Työturvallisuuskeskus. 2023a. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 21.8.2023. https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/

Työturvallisuuskeskus. 2023b. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 5.8.2023. https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 2.9.2023. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Uusitalo, L. 2023. Positiivisen psykologian voima. E-kirja. PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. PS-kustannus.

Kuviot

Kuvio 1: Psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointiprosessi 27
Kuvio 2: Esihenkilön itsensä johtamisen muistilista (mukaillen Pirinen 2023, 295) 31
Kuvio 3: Esihenkilön työhyvinvointi (mukaillen Pirinen 2023, 311-312) 32
Kuvio 4: Kuormitustekijöiden luokittelu 43
Kuvio 5: Vastausten prosentuaalinen jakauma 46
Kuvio 6: 5 suurinta eroavaisuutta kuormitustekijöissä 47
Kuvio 7: Esihenkilöiden kuormitustekijät 48
Kuvio 8: Hyvinvoiva ja kuormittunut esihenkilö 49

Kuvat

Kuva 1: Marja-Liisa Mankan malli työhyvinvointiin (Alahautala & Huhta 2018, 17) 13
Kuva 2: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2023b) 15
Kuva 3: Työkykytalo (Alahautala & Huhta 2018, 20) 16
Kuva 4: Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Työsuojeluhallinto 2019, 6) 25

Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin määritelmät 9
Taulukko 2: Työhyvinvoinnin teoriaperusta 11
Taulukko 3: Kyselyn kokonaistulos 37
Taulukko 4: Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät 38
Taulukko 5: Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät 38
Taulukko 6: Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät 39

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje 63
Liite 2: Kyselyn kysymykset 64
Liite 3: Työhyvinvointisuunnitelman prosessi kuvaus 76
Liite 4: Esihenkilökoulutuksen aikataulu 79
Liite 5: Esihenkilön huoneentaulu 80

Liite 1: Kyselyn saatekirje

Esihenkilötyön psykososiaaliset kuormitustekijät - kysely

Tietoa kyselystä

Tällä kyselyllä selvitetään **esihenkilöiden** kokemuksia työn **haitallisista psykososiaalisista kuormitustekijöistä**. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn järjestelyihin ja sisältöön sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Väärin mitoitettuina, puutteellisesti hallittuina tai epäsuotuisissa olosuhteissa ne aiheuttavat haitallista työkuormitusta.

Haitallista psykososiaalista kuormitusta voi ilmetä missä tahansa työpaikassa.

Kysely pohjautuu Työsuojeluhallinnon "Työn psykologiset kuormitustekijät - kyselyyn". Kysely sisältää 24 kysymystä.

Kysely on osa Laurean ammattikorkeakoulun Strategisen johtamisen -koulutusohjelman opiskelijan Jenni Sunin opinnäytetyötä. Valmis tutkimus julkaistaan sen valmistumisen jälkeen ammattikorkeakoulujen yhteisessä Theseus- tietokannassa, josta se on julkisesti saatavilla.

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastauksia ei anneta työnantajalle tai käytetä tunnistettavasti opinnäytetyössä. Kyselyn tulos esitetään työnantajalle ja käytetään opinnäytetyössä ryhmätasolla niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Kysymyksiin vastaaminen on pakollista, jos niitä ei ole merkitty valinnaisiksi.

Kyselyn tuloksia käytetään esihenkilötyön psykososiaalisten kuormitustekijöiden kartoittamiseen ja niiden riskien arviointiin.

Kun olet täyttänyt lomakkeen, muista lähettää vastauksesi. Sen jälkeen sinulle tulee näkyviin viesti: "Kiitos! Vastauksesi on nyt tallennettu. ".

Vastaathan viimeistään 30.6.2023. Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastaamisesta! - Jenni Suni

Liite 2: Kyselyn kysymykset

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät

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

1. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
epäselvyydet tehtävänkuvissa tai vastuissa? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

2. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

3. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
liiallinen työmäärä työaikaan nähden? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

4. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

5. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

6. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

7. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
työhön keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten melu ja häly? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

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

8. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

9. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

10. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

11. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
usean eri asian tekeminen samanaikaisesti? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

12. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
työn tekemisen jatkuva keskeytyminen? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

13. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
työn suuri vastuullisuus (esim. vastuu muiden turvallisuudesta ja terveydestä tai taloudellinen vastuu)? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

14. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
haastavat tai vaikeat työtehtävät? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

15. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

16. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
työhön liittyvä väkivallan uhka? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät

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

17. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

18. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

19. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti
ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

20. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

21. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
työyhteisössä ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

22. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti
syrjivä kohtelu iän, terveydentilan,
alkuperän, mielipiteen tai muun henkilöön
liittyvän syyn perusteella? *

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

Terveyttä heikentävä työkuormitus

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

- ◯ Ei koske työtäni
- ◯ Ei lainkaan
- ◯ Harvoin
- ◯ Silloin tällöin
- ◯ Melko usein
- ◯ Erittäin usein

24. Lisätiedot. Tarkenna halutessasi, mikä sinua kuormittaa haitallisesti työssäsi.

Your answer

Liite 3: Työhyvinvointisuunnitelman prosessi kuvaus

Työhyvinvointisuunnitelma 2024 organisaatiolle

1. **Yhdessä työntekijöiden kanssa taustan pohdinta,** jossa mietitään, miten työhyvinvointi linkittyy organisaation strategisiin tavoitteisiin.

Strateginen tavoite	**Miten sen saavuttamista voisi tukea työhyvinvoinnilla**
Esim. motivoitunut henkilöstö	Esim. hyvä johtaminen
Esim. tehokas työskentely	Esim. esihenkilöiden kouluttaminen
jne.	

2. **Kartoitetaan tämänhetkinen työhyvinvoinnin tilanne.** Etsitään tiedot mitä on tehty, milloin ja kerätään numeraalinen olemassa oleva data, joiden avulla voidaan arvioida työhyvinvoinnin toteutumista sekä siihen tehtyjä panostuksia.

   Henkilöstön määrä ja laatu, maksetut palkat, sairaspoissaolot yms. Listaa toteutetut kartoitukset, kyselyt ja ohjeistukset.

Mitä on tehty?	**Milloin?**
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	Päivitetään joulukuussa 2023, aika sovittu
Psykososiaaliset kuormitustekijät kysely	Tehty marraskuu 2022 ja kesäkuu 2023, seuranta
Työhyvinvointikysely	Tehty 2022 ja tehdään tammikuu 2024
jne.	

3. **Analysoidun tiedon pohjalta valitaan keskeiset kehittämisen kohteet.** Tässä voidaan käyttää myös apuna työpajaa työntekijöille. Kun henkilöstö pääsee itse päättämään tavoitteista, on heidän helpompi sitoutua niihin.

Keskeiset kehittämisen kohteet esimerkiksi:
1. Sairaspoissaolojen runsas määrä
2. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden määrä esihenkilötyössä
3. jne.

4. Toimenpiteet, joilla kehittämiskohteita voidaan ratkaista.

1. Tarjotaan taukojumppasovellus työntekijöiden käyttöön
2. Järjestetään vertaistuellista koulutusta esihenkilöille
3. jne.

5. Nimetään vastuuhenkilöt toimenpiteille.

1. Työsuojelutoimikunta
2. Työsuojeluvaltuutettu
3. jne.

6. Mikä on aikataulu ja miten kehitystä arvioidaan.

1. Käyttöönotto tammikuussa 2024. Arviointi kesäkuussa 2024 sekä tammikuussa 2025.
2. Toteutetaan helmikuussa 2024. Teetetään uudelleen psykososiaaliset kuormitustekijät kysely kesäkuussa 2024.
3. jne.

7. Määrittäkää määrälliset ja laadulliset tunnusluvut työhyvinvoinnin kehittymisen seuraamiseksi.

1. Sairaspoissaoloprosentti ja sosiaalisen pääoman määrä
2. Kyselyn keskiarvon parantuminen ja työssä jaksamisen määrä
3. jne.

8. Nimetään johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden vastuut toimenpiteissä.

Johdon vastuu	Esihenkilön vastuu	Työntekijän vastuu
Seurata tunnuslukuja ja tarvittaessa reagoida niihin + sama kuin esihenkilöillä ja työntekijöillä	Kannustaa ja näyttää esimerkkiä sovelluksen käytössä	Käyttää tarjottua taukojumppa sovellusta ja jakaa kokemuksia tiimissä
Järjestää ja mahdollistaa koulutus	Osallistua koulutukseen ja jakaa omia kokemuksia sekä saada ja tarjota vertaistukea	
jne.		

Edellä kuvatut voidaan yhdistää yhdeksi taulukoksi eli työhyvinvointisuunnitelmaksi, jolloin työhyvinvointia voidaan aktiivisesti johtaa ja seurata.

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Hyödyt	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta / Tunnusluvut
1.		Itselle: Työnantajalle: Asiakkaalle:				
2.		Itselle: Työnantajalle: Asiakkaalle:				

Liite 4: Esihenkilökoulutuksen aikataulu

Aika: Perjantai 16.2.2024

Paikka: Hotelli Ellivuori

Osallistujat: Esihenkilöt (14kpl)

Järjestäjä: Työsuojeluvaltuutettu & Työsuojelutoimikunta

Vierailija: Työnohjaaja

Teema: Ystävänpäivän mukaan, Yhteinen hyvinvointi

Ohjelma

9.00 Saapuminen ja yhteinen aamupala hotellilla

10.00 Päivän agenda ja uusien ohjeistusten läpikäynti yhdessä

- Ryhmissä ohjeistuksiin syventyminen ja kehitysehdotukset ohjatusti
- Suunnitellaan jokaisen esihenkilön kanssa, miten ja milloin ohjeistukset käydään läpi hänen tiiminsä kanssa (työsuojelutoimikunnan tukemana)

12.00 Lounas

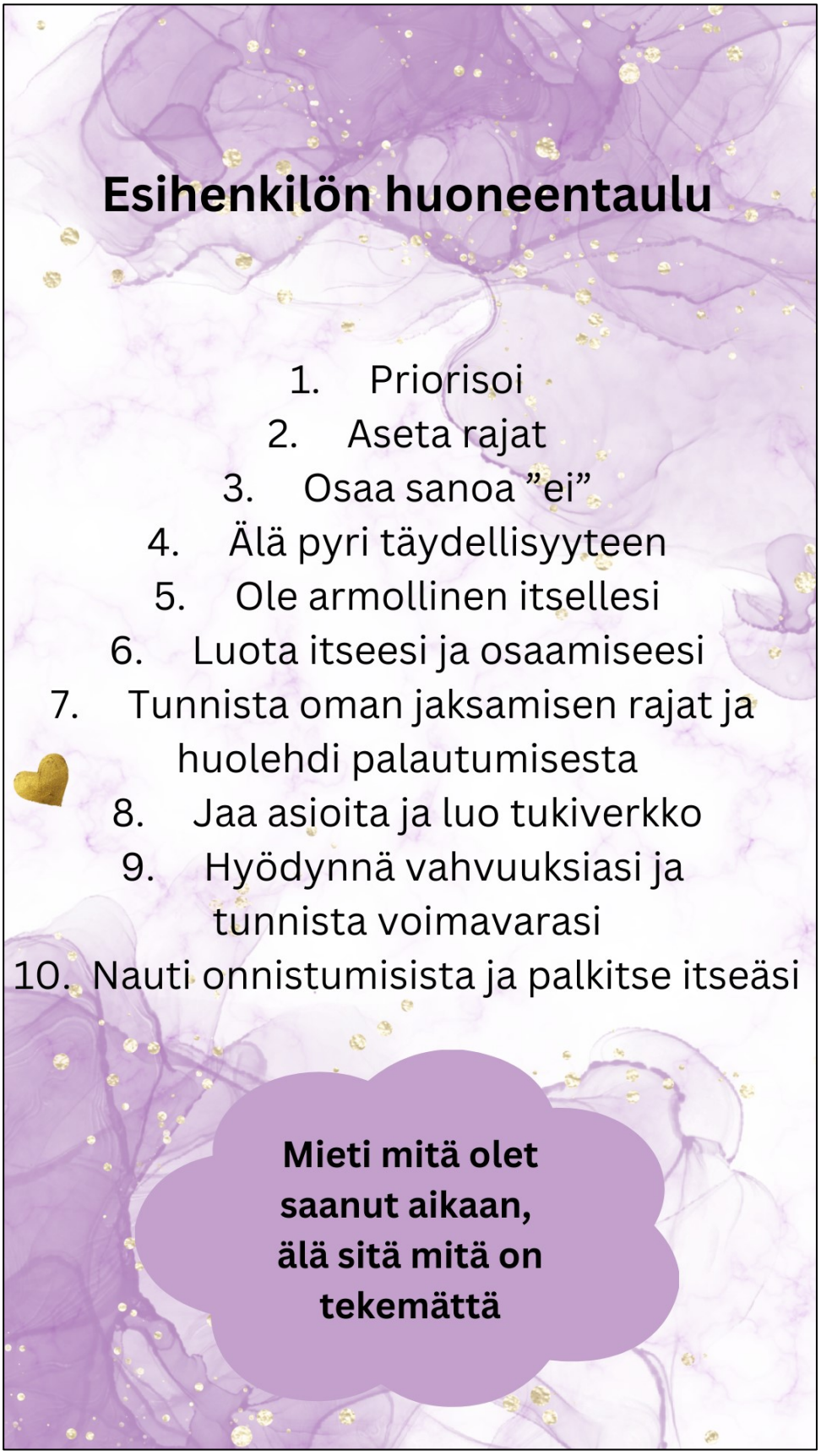
13.00 Jakaudutaan kahteen ryhmään

- 1 ryhmä lähtee ulos ulkoiluttamaan aivoja luontoon
- 2 ryhmä keskustelee työnohjaajan ohjauksessa esihenkilötyön haasteista ja hyvistä käytänteistä sekä kokemuksista. Painotetaan ratkaisukeskeisyyttä ja positiivista näkökulmaa asioihin.

14.00 Ryhmien vaihto

15.00 Ystävänpäiväkahvi, jossa mahdollisuus vertailla kokemuksia päivästä myös toisen ryhmän kanssa

15.30 Päivän yhteenveto sekä parhaat tärpit jatkoon

Mahdollisuus saunoa ja istua iltaa (vertaistuellista yhteistä aikaa) tai kotiin lähtö.

Liite 5: Esihenkilön huoneentaulu