

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MATTI RAAK

Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys esihenkilötyössä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Raak, Matti: Psykkisen työhyvinvoinnin merkitys esihenkilötyössä
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Päivämäärä: 11/2024
Sivumäärä: 96

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden psyykkisen työhyvinvoinnin tilaa Yritys X:ssä. Työn toimeksiantaja on iso teollisuusyritys, joka on osa suurempaa kansainvälistä konsernia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat esihenkilöille psyykkistä kuormitusta. Toinen tavoite oli selvittää, miten esihenkilöt hallitsevat stressiä ja kuormittumisen tunnetta työssään.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta oli looginen ja perusteltu vaihtoehto, koska esihenkilöiden määrä kohdeyrityksessä on liian pieni kvantitatiiviselle menetelmän hyödyntämiselle.

Aineiston kerääminen tapahtui sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jotta anonymiteetti oli mahdollista säilyttää. Kyselylomake oli jaettu kolmeen eri teemaan: psyykkiseen kuormitukseen, esihenkilötyöhön ja työn imuun sekä työyhteisön, työilmapiirin ja johtamisen vaikutuksiin. Kyselyn vastausten perusteella laadittiin yhteenveto esihenkilöille psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Vapaiden kysymysten perusteella tehtiin myös yhteenveto, millä keinoilla esihenkilöt huolehtivat stressin purkamisesta vapaa-ajalla ja työajalla.

Esihenkilöiden vastausten perusteella saatiin vastaukset tutkimusongelmaan. Suurimmat psyykkistä kuormitusta aiheuttavat tekijät olivat työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, jatkuvat keskeytykset, päätösten tekeminen epätäydellisen tiedon varassa, liian suuresta työmäärästä aiheutuva työn laadun heikentyminen ja liiallinen ja/tai liian suuri tietotulva.

Tulosten perusteella esitetyt kehitysehdotukset liittyivät osittain organisaation perusasioiden arvioimiseen. Ehdotuksissa korostuvat eri roolien perustehtävien kirkastaminen ja vastuualueiden uudelleen määrittely. Työtehtävien aika-tilatutuksen järjeistäminen ja tietyt henkilökohtaisten työtapojen muutokset auttavat osittain kiireen hallinnassa.

Avainsanat: esihenkilö, psyykkinen kuormitus, työhyvinvointi, stressi, stressin hallinta, kuormitustekijä

ABSTRACT

Raak, Matti: The importance of psychological well-being in supervisory roles
Bachelor's thesis

Degree program Business Administration

11/2024

Number of pages: 96

The purpose of this thesis was to research the state of mental well-being among supervisors at Company X. The client for this work is a large industrial company and part of a large international corporation. The aim of the thesis was to identify the factors that affect mental strain among supervisors. The second objective was to determine how supervisors manage stress and feelings of work-related burden in their work.

The research method used in the thesis was qualitative. The choice of a qualitative research method was a logical and justified option, as the number of supervisors in the target company is too small to use a quantitative method.

Data collection was conducted using an electronic semi-structured questionnaire to ensure anonymity. The questionnaire was divided into three themes: mental strain, managerial work, and the effects of workplace community, atmosphere and leadership. Based on the responses, it was possible to summarize the factors that cause mental strain for supervisors. A summary was also made of the open-ended questions about how supervisors manage stress both during work hours and in their free time.

Based on the given answers, an answer to the thesis problem was obtained. The main factors causing mental strain were the blending of work and personal life, constant interruptions, decision-making based on incomplete information, a decline in work quality due to an excessive workload, and an overload of information and/or excessive information flow.

Based on the results, the proposed development suggestions were partly related to assessing the basic aspects of the organization. The proposals emphasize clarifying the core tasks of different roles and redefining areas of responsibility. Rationalizing the scheduling of tasks and certain changes in personal work habits help partially manage the workload.

Keywords: supervisor, mental strain, stress, stress factors, well-being at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Tutkimusongelma	6
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	7
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	8
3.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutustapa.....	8
3.2 Eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti	9
4 PSYKKINEN TYÖHYVINVOINTI	11
4.1 Työmotivaatio	11
4.2 Motivaatioteoriat	12
4.3 Psykososiaaliset kuormitustekijät.....	16
4.4 Työtyytyväisyys, työhyvinvointipääoma ja työn imu.....	17
5 ESIHENKILÖTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI.....	20
5.1 Itsensä johtaminen ja konfliktien hallinta	20
5.2 Työssä jaksaminen ja työuupumus	21
5.3 Työelämä- ja kommunikaatiotaidot.....	23
5.4 Stressinhallinta	26
6 TYÖYHTEISÖ.....	29
6.1 Työilmapiiri	29
6.2 Toimiva työyhteisö.....	30
6.3 Johtaminen sosiaalisen pääoman kasvattajana	33
6.4 Kommunikointi ja ihmissuhteet työyhteisössä	34
6.5 Työturvallisuuslain työnantajalle asettamat velvoitteet	35
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	36
7.1 Psykinen kuormittuminen.....	36
7.2 Esihenkilötyön aiheuttamat kuormitustekijät.....	50
7.3 Työyhteisön ja johtamisen aiheuttamat kuormitustekijät.....	60
7.4 Avoimet kysymykset.....	69
8 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTA	70
8.1 Johtopäätökset	70
8.2 Kehitysehdotukset	74
8.3 Pohdinta ja jatkotutkimus.....	79
LÄHTEET.....	81
LIITE 1: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE.....	85
LIITE 2: AVOIMIEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET	90

1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen lokakuussa 2024 julkaisemassa ”Kuinka Suomi voi?” -kyselyssä todetaan, että kaikkien työntekijöiden työhyvinvointi Suomessa on heikentynyt vuodesta 2019 alkaen. Huomionarvoista on, että aikaisemmin esihenkilöt ja johtajat ovat lähes poikkeuksetta voineet eri työorganisaatioissa paremmin kuin muut sen jäsenet. Ennen koronapandemiaa esihenkilöiden riski kokea työuupumusta oli 3 %, mutta sen jälkeen tilanne on heikentynyt entisestään ja tällä hetkellä todennäköisyys on noussut jo 9 %:iin. Työn imu ja työkyky ovat molemmat heikentyneet tasaisesti, mikä on omalta osaltaan johtanut työuupumusoireiden yleistymiseen. (Työterveyslaitos, 2024). Vastaavia tuloksia saatiin myös Kevan tammikuussa 2023 julkaisemassa työhyvinvointitutkimuksessa. Tutkimus, joka koskee julkisen sektorin työntekijöitä, osoitti henkisen työhyvinvoinnin laskeneen jo vuodesta 2016 lähtien (Keva, 2023).

Näiden tutkimusten tulosten perusteella on ilmeistä, että henkinen työhyvinvointi ei ole vain ohimenevä trendi tai muoti-ilmiö, vaan merkittävä ja yhtä tärkeä tekijä kuin fyysinen työhyvinvointi. Aiemmin mainittujen tutkimusten perusteella voidaan todeta opinnäytetyön aiheen oleva ajankohtainen ja perusteltu.

Opinnäytetyö käsittelee aihetta ”Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys esihenkilötyössä” ja siinä työhyvinvointia käsitellään nimenomaan psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Dynaaminen työelämä asettaa uusia vaatimuksia kaikille työntekijäryhmille, mutta erityisesti esihenkilöt ovat kuormittuvassa roolissa. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden psyykkisen työhyvinvoinnin tila kohdeyrityksessä sekä tunnistaa ne tekijät, joilla on negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Toisena tavoitteena on selvittää millä keinoilla esihenkilöt purkavat kuormitusta ja stressiä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kohdeyrityksen pienehkö esihenkilöiden määrä tuki omalta osaltaan kyseisen tutkimusmenetelmän valintaa. Kvalitatiivisen metodin valintaa tukee myös se, että opinnäytetyön tavoitteena on saada syvempää tietämystä ja ymmärrystä siitä, mitkä kuormitustekijät vaikuttavat yrityksen esihenkilöiden psyykkiseen kuormitukseen.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöongelma on esihenkilöiden psyykinen työhyvinvointi kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön keskeinen käsite "psyykinen työhyvinvointi" viittaa esihenkilöiden henkiseen hyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön päätavoite on kerätä tietoa sekä tutkia esihenkilöiden psyykkisen työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä. Tavoitteina on tunnistaa, mitkä tekijät aiheuttavat esihenkilöille psyykkistä kuormitusta, miten he hallitsevat stressiä ja kuormittumisen tunnetta ja millä keinoilla he itse parantavat jaksamistaan.

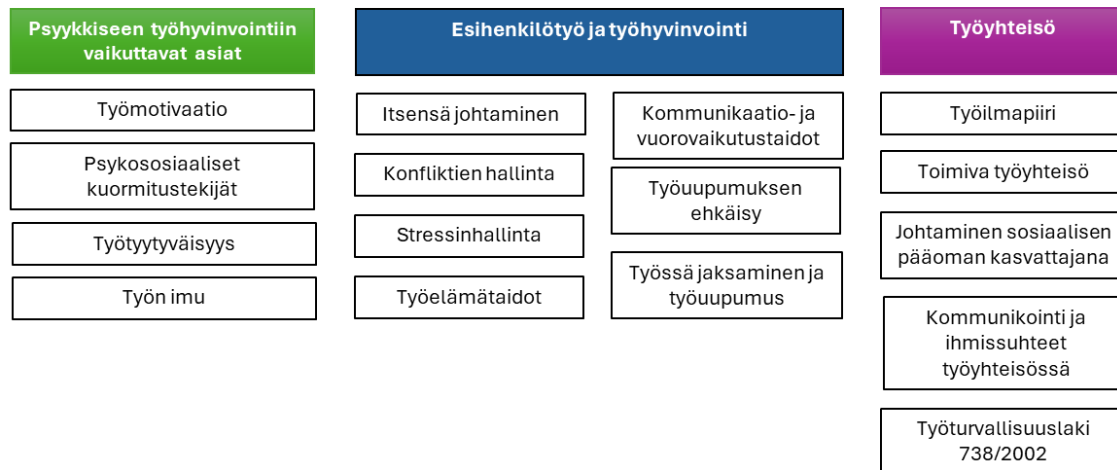
Opinnäytetyön tavoitteina on selvittää esihenkilöiden psyykkisen hyvinvoinnin tila ja tarjota kohdeyritykselle ajantasaista tietoa. Tulosten mukaan yritys pystyy kohdentamaan ja tarjoamaan oikeanlaista tukea esihenkilöille.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät aiheuttavat esihenkilöille psyykkistä kuormitusta kohdeyrityksessä?
2. Miten yrityksen esihenkilöt hallitsevat stressiä ja kuormittumisen tunnetta työssään?

2.2 Teorettinen viitekehys

Viitekehyksessä esitetään opinnäytetyön teorian osa-alueet. Nämä ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä.



Psyykinen työhyvinvointi

Kuva 1. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosa koostuu yllä olevan kuvan mukaisesti kolmesta eri osa-alueesta. Teoriaosa on jaettu eri teemoihin, joiden tiedetään olevan merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta. Ensimmäinen teema on psyykkiseen työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavat asiat kuten työmotivaatio, psykososiaaliset kuormitustekijät, työtyytyväisyys ja työn imu. Toinen teema keskittyy esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin. Sen keskiössä on esihenkilötyö ja siinä tarvittavat valmiudet, esimerkiksi työelämätaidot, itsensä johtaminen, konfliktien hallinta, työssä jaksaminen, stressinhallinta, työuupumuksen ehkäiseminen, työn- ja vapaa-ajan tasapaino sekä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot. Kolmas ja viimeinen teema käsittelee työyhteisöä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Kolmannessa teemassa käsitellään työilmapiiriä, toimivan työyhteisön merkitystä, johtamista, kommunikointia ja ihmissuhteista työyhteisössä sekä työturvallisuuslakia.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutustapa

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tälle tutkimusmenetelmälle on luonteenomaista, että havaintoihin päästään ilman tilastollisia tai muunlaisia määrällisiä keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tukeudutaan lauseisiin ja sanoihin, kun taas kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoite on kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiötä. Sen kautta pyritään saavuttamaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessi ei ole yhtä suoraviivainen kuin kvantitatiivisessa menetelmässä, ja siitä uupuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt. (Kananen, 2014, s. 18.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ei voi etukäteen määritellä, kuinka paljon aineistoa ja millaista aineistoa kerätään. Aineistoa tulee kerätä niin kattavasti, että tutkimusongelma voidaan ratkaista ja tutkija kykenee ymmärtämään tutkittavan ilmiön. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja mahdollistaa sen monipuolisen kuvaamisen ja selittämisen. (Kananen, 2014, s. 18–19.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät jaetaan primäärisiin ja sekundaarisiin. Sekundääriset lähteet ovat valmiiksi saatavilla ja niitä voidaan hyödyntää sellaisinaan. Soveltuvia sekundäärisiä lähteitä on mm. dokumentit, kirjat, vuosikertomukset ja tilastot. Primäärisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, kyselyt ja haastattelut. Tämä on aineistoa, joka kerätään yksinomaan tutkimusongelma huomioiden ja käsitellään siihen soveltuvalla analyysimenetelmällä. (Kananen, 2014, s. 64–65.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun muotoja on useita erilaisia, esimerkiksi lo-make-, ryhmä-, teema-, tai syvähaastattelu. (Kananen, 2014, s. 70–71.)

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmä on sähköinen lomakehaastattelu. Kyseessä on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, joka on tarkoitus toteuttaa sähköisesti verkossa. Päämääränä on saada vastauksia oikeisiin asioihin, joiden avulla puolestaan on mahdollista saada vastauksia opinnäytetyöongelmaan. Jotta oikeita vastauksia on mahdollista saada, pitää myös opinnäytetyöongelman olla oikein asetettu. Kyselylomakkeen kysymykset tulevat perustumaan pelkästään opinnäytetyön teoriaosan viitekehukseen ja ne etenevät selkeästi teemoittain. (Pitkäranta, 2014, s. 92–93.) Opinnäytetyön aihe on hyvin henkilökohtainen ja sensitiivinen, joten sähköisen lomakkeen käyttäminen on perusteltua. Vastaajilta ei kerätä mitään taustatietoja (ikä, sukupuoli jne.). Tämä valinta mahdollistaa täysin anonyymien vastausten keräämisen kyselyyn osallistujilta ja se kannustaa osallistujia vastaamaan mahdollisimman rehellisesti.

Kyselylomake koostuu yhteensä 37 monivalintakysymyksestä sekä neljästä avoimesta kysymyksestä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja on neljä: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kysymykset on kyselylomakkeella jaettu kolmeen eri teemaan. Jokaista teemaa alustetaan pienellä johdannolla, joka tarjoaa vastaajalle tietoa tutkittavasta osiosta. Kysymyksien 1–12 avulla kerätään tietoa esihenkilöiden psyykkisen kuormittumisen nykytilasta. Kysymykset 13–25 keskittyvät esihenkilötyön vaatimuksiin, työelämätaitoihin sekä työn imuun. Kysymysten 25–37 avulla hankitaan tietoa työyhteisöstä, työilmapiiristä sekä johtamisesta.

3.2 Eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön kirjoittamisessa on noudatettu Arene ry:n ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia sekä Satakunnan ammattikorkeakoulun tutkimusetiikan ohjeita. Näissä suosituksissa ohjataan opinnäytetyön kirjoittaja huomioimaan tutkimusetiikka ja noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Arene, 2020, s. 4–5; Satakunnan ammattikorkeakoulu, n.d.)

Opinnäytetyön aineiston keräämiselle on saatu lupa kohdeyritykseltä sekä vastaajien anonymiteetin säilyminen on varmistettu kyselylomakkeen suunnittelun yhteydessä. Kyselyn yhteydessä ei kerätä minkäänlaisia henkilö- tai tunnistetietoja. Kohderyhmän henkilöille on saatekirjeessä selkeästi ilmoitettu min heidän antamiaan tietoja tullaan käyttämään. Tämän lisäksi saatekirjeessä on selkeästi ilmoitettu, että kerätty aineisto tullaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tuhoamaan. Saatekirjeessä on selkeästi ilmoitettu, että tutkimuksesta saa tarvittaessa lisätietoja sähköpostitse.

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa luotettavuutta. (Tilastokeskus, n.d.) Tärkeitä muuttujia opinnäytetyön mittarin valinnassa olivat sen riittävä kattavuus, tehokkuus, oikea kohderyhmä ja helppo tavoitettavuus. Opinnäytetyön hyvää validiteettia tukee myös hyvin onnistunut otanta. (Tietoarkisto, 2021.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisellä Microsoft Forms -ohjelmalla luodulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin sähköpostitse 80:lle kohdeyrityksen esihenkilölle. Vastaamiselle oli varattu 23.09.2024 – 06.10.2024 välinen ajanjakso. Vastauksia saatiin yhteensä 51 kpl, jolloin vastausprosentti on 63,75 %. Vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä.

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta tai toimintavarmuutta (Tietoarkisto, 2021). Opinnäytetyön näkökulmasta reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus on toistettavissa ja tuottaa vastaavia tuloksia samanlaisissa olosuhteissa. Aineiston keräämiseen tarkoitettu kyselylomake on luotu opinnäytetyön teoriaosan sekä alan kirjallisuuden perusteella. Lomakkeen soveltuvuutta ja sisältöä ovat arvioineet opinnäytetyön kirjoittajan lisäksi opinnäytetyön ohjaaja ja kohdeyrityksen HR-osaston ammattilainen. Tämän perusteella lienee turvallista todeta, että kyselylomake on hyvin soveltuva tutkimuksen tarpeisiin ja tukee sen tavoitteita.

4 PSYKKINEN TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työmotivaatio

Käsite työmotivaatio tarkoittaa tilaa, joka ylläpitää ja ohjaa henkilön työhön liittyvää toimintaa. Se luo energiaa ja antaa voimaa työn tekemiseen. Työmotivaatio muodostuu kahdesta eri tekijästä: sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Työmotivaation raaka-aineena toimivat erilaiset motiivit. Sisäinen motivaatio muodostuu psykologisesti tärkeistä tarpeista sekä arvoista, jotka henkilö kokee arvokkaiksi. Ne voivat olla esimerkiksi tunnepohjaista sitoutumista työhön, joka puolestaan syntyy useimmiten ylpeydestä ja velvollisuudentunteesta. Ulkoinen motivaatio käsittää esimerkiksi palkan, erilaiset kannustimet sekä osallistumismahdollisuudet. (Sinokki, 2016, s. 57, 66–67; Viitala, 2021, s. 36.)

Työn voimavarat ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat käsittelemään ja vähentämään työssä koettuja vaatimuksia sekä helpottavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Työn voimavarat voidaan jaotella tehtäviin, työtä koskeviin järjestelyihin, vuorovaikutukseen tai organitoriseen tasoon kytkeytyväksi. Tehtävän tasolla olevia työn voimavaroja on mm. mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, mahdollisuudet nähdä pikaisesti oman työnsä tulokset sekä kokemus monipuolisista ja kehittyvistä työtehtävistä. Työn järjestelyllä tarkoitetaan sitä, minkälaiset mahdollisuudet henkilöllä on vaikuttaa esimerkiksi työaikaansa koskeviin järjestelyihin tai työn sisältöön. Vuorovaikutukseen liittyvät palveleva johtaminen, työyhteisön sosiaalinen tuki, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, arvostus, myötätunto ja empaattisuus. Organisaatiosta kumpuavia voimavaroja yrityksen johtamiskulttuuri, henkilöstöjohtamisen käytännöt ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri. (Salmela-Aro, 2017, s. 100.)

Työmotivaation kannalta henkilön kyky toimia itseohjautuvasti on tärkeää. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia vailla ulkopuolista kontrollia ja ohjausta (Savaspuro, 2019, s. 26). Psykologisesta näkökulmasta katsoen kolmella ihmisen perustarpeella on vaikutusta työmotivaatioon ja sen kautta myös itseohjautuvuuteen. Nämä perustarpeet linkittyvät vahvasti

itseohjautuvuusteoriaan; itsenäinen toiminta (vapaaehtoisuus), osaaminen ja aikaansaaminen (kompetenssi) ja yhteenkuuluvuuden tunne (yhteisöllisyys). Näiden tarpeiden tyydyttäminen parantaa henkilön sisäistä motivaatiota. (Martela ym., 2015, s. 56.)

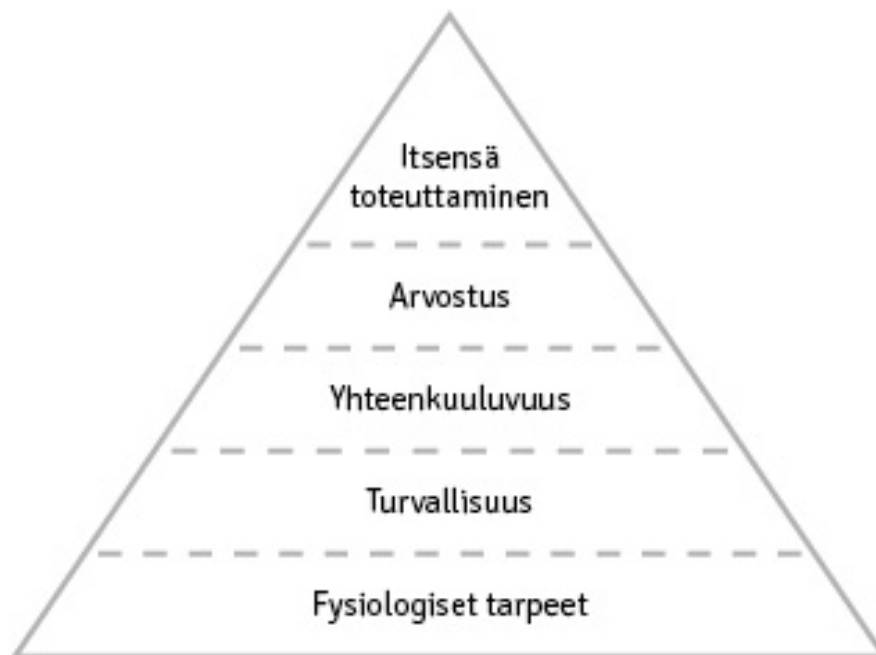
Työmotivaatiota muokkaavat myös työntekijän henkilökohtainen arvomaailma sekä tietyt persoonallisuustekijät: asennoituminen, työrakeskeisyys, vallitsevat käsitykset, mielenkiinnon kohteet, asennoituminen työtä kohtaan ja erilaiset tarpeet. Myös henkilön elämänjaksolla on merkitystä; nuoruudessa työn merkitys saattaa olla hyvin erilainen kuin keski-iässä. (Sinokki, 2016, s. 70.)

Työmotivaation merkitys on monialainen ja laaja. Henkilö, jolla on vahva työmotivaatio, on valmis käyttämään sekä henkisiä että fyysisiä voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä puolestaan osoittaa, että työmotivaatiolla on suora vaikutus henkilön tehokkuuteen ja ahkeruuteen. Motivoitunut työntekijä kykenee vaikuttamaan hyvin positiivisella tavalla omaansa, mutta myös muiden työyhteisössä työskentelevien hyvinvointiin. (Sinokki, 2016, s. 57.) Kannustavat ja myönteiset kokemukset omasta työstä antavat voimaa, kasvattavat motivaatiota ja edistävät sitoutumista (Työturvallisuuskeskus, 2022, s. 2).

4.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat pyrkivät tulkitsemaan miksi ja millä tavoin ihmiset motivoituvat toimimaan tietyn käyttäytymismallin mukaisesti. Näiden teorioiden avulla on mahdollista saada syvempää ymmärrystä siitä, mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät saavat ihmisen tavoittelemaan tiettyjä päämääriä, sekä ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Tähän opinnäytetyöhön on valittu tarkasteltavaksi kolme yleisesti hyvin tunnettua motivaatioteoriaa ja niiden avulla on mahdollista selittää ihmisten käyttäytymistä työelämässä. Maslowin tarvehierarkiateoria on kehitetty jo vuonna 1943, Herzbergin kaksifaktoriteoria on vuodelta 1959 ja Vroomin odotusteoria on esitelty vuonna 1964.

Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow on kehittänyt niin kutsutun Maslow'n tarvehierarkian. Teorian mukaan, silloin kun ihmisen tietyt perustarpeet on tyydytetty, hän alkaa tavoittelemaan korkeammalla olevia tarpeitaan.



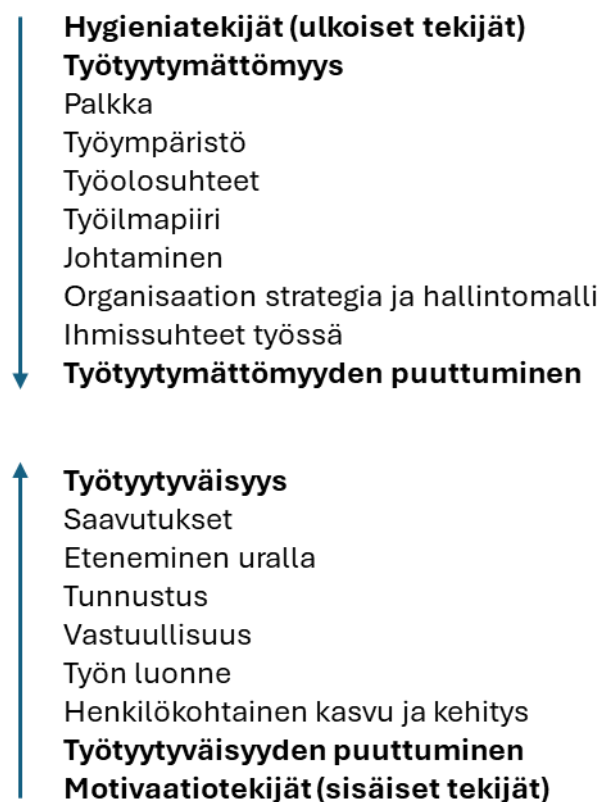
Kuva 2. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Hakonen & Nylander, 2015)

Maslow'n tarvehierarkiateoria jakaantuu viiteen eri osa-alueeseen. Alimmalla tasolla on useita erilaisia fysiologisia tarpeita, kuten esimerkiksi ruoka, juoma, vaatetus ja unentarve. Toiseksi alimmalla tasolla on turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Näitä ovat mm. varmuuden tunne, vaarojen välttely ja suojautuminen fyysisiltä sekä henkisiltä vaaroilta. Kolmannella tasolla on rakkauteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyviä tarpeita: ystävyys, rakkaus, välittäminen ja tarve toimia ryhmässä. Neljännellä tasolla sijaitsevat arvostuksen tarpeet: itsekunnioitus, tunnustus, asema sekä muilta ihmisiltä saatu kunnioitus ja arvostus. Ylimmälle tasolle ovat asettuneet itsensä toteuttamisen tarpeet: omat saavutukset, henkinen kehittyminen ja kehittyminen sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Sinokki, 2016, s. 51–53).

Maslowin mukaan motivaatio, innovaatiot sekä innostus muodostuvat vasta silloin, kun henkilö toimii tarvehierarkian huipulla. On kuitenkin huomioitava, että henkilön tarpeiden tyydytys ei aina etene välttämättä hierarkkisesti. Tietty tarvetyyppi saattaa painottua riippumatta siitä, mikä on alempana hierarkiassa

olevien tarpeiden tila. (Mayor & Risku, 2015, kohta "Steven Reissin motivaatioteoria"; Sinokki, 2016, s. 53.)

Frederick Hezbergin 1950-luvun lopussa luoman Hezbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvät tekijät jaetaan kahteen eri luokkaan: hygienie tekijät (ulkoiset tekijät) ja motivaatiotekijät (sisäiset tekijät). Nämä motivaatiotekijät saavat työntekijän kokemaan tyytyväisyyden tunnetta työpaikalla, mutta toisaalta hygienie tekijöiden puute aiheuttaa tyytymättömyyden tunnetta työntekijässä. (Sinokki, 2016, kohta "Herzbergin kaksifaktoriteoria".)



Kuva 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki, 2016)

Hezbergin teorian mukaan motivaatiota lisäävät erityisesti panostus työn sisältöön sekä mahdollisuus itsenäiseen ja vastuulliseen työskentelyyn. Myös positiivinen palaute ja mahdollisuudet kehittyä työssä ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. (Hakonen & Nylander, 2015. s. 103; Sinokki, 2016, s. 73.)

Hygieniatekijöiksi Herzberg kutsuu niitä seikkoja, jotka kykenevät poistamaan tyytymättömyyden tunnetta työntekijässä. Kyseisten tekijöiden voi olla mahdollista saavuttaa erityinen tila, jotka voidaan kutsua neutraaliksi suhtautumiseksi. Se tarkoittaa sellaista tilaa, että työntekijä ei koe merkittävää työtyytyväisyyttä, mutta ei myöskään suurta tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä on Herzbergin mukaan esimerkiksi raha, johtaminen, työn organisointi tai työolosuhteet. Kuten Maslowin tarvehierarkiateoriassa, myös Herzbergin teorian mukaan aiheettomat palkitsemistavat voivat toimia motivaattoreina. Hänen teoriaansa mukaillen työnantajien tulisi panostaa hyvän palautteen antamiseen sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoamiseen työntekijöille. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 103; Sinokki, 2016, s. 73.)

Vroomin odotusarvoteoria on prosessiteoria ja siinä painopiste on henkilön ajattelu- sekä päättelyprosessissa. Prosessiteoriat pyrkivät keskittymään henkilön tekemiin yksilöityihin valintoihin. Tätä kutsutaan kognitiiviseksi lähestymistavaksi, jossa pyritään selvittämään ihmisten tietoon perustuvaa ajattelu- ja arviointiprosessia. Nämä valinnat suoritetaan omien mieltymysten, mutta myös olemassa olevan tietoperustan mukaan. Prosessiteorioiden ytimessä on paneutuminen yksilöllisiin eroihin sekä erilaisten syy-seuraussuhteiden hakeminen. Vroomin teorian kantava voima on yksinkertaistaen se, että ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun tietyt ehdot täyttyvät. Työntekijän motivaatiota lisää tieto sopivasta palkkiosta, positiiviset odotukset hyvästä suorituksesta ja ajatus siitä, että henkilö pystyy suoriutumaan tehtävästä. Odotusarvoteoria kykenee osittain selittämään myös sen, minkä vuoksi kaikki työntekijät eivät ole yhtä motivoituneita ja tekevät sen vuoksi vähemmän. Mikäli tarjolla oleva palkinto ei ole henkilölle tärkeä tai realistisesti tavoiteltavissa, se ei myöskään motivoi häntä. Vroomin teorian mukaan motivaatiota syntyy, kun tavoite on saavutettavissa, henkilö kokee sen olevan merkittävä, ja se on mahdollista saavuttaa uurastamalla. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 103; Sinokki, 2016, s. 75–76.)

4.3 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat kaikkia työntekijäryhmiä ja ovat sidoksissa työhön ja työoloihin (Työsuojeluhallinto, 2023). Tämä saattaa olla ajoittaista, määrättyihin ajankohtiin sidottua tai jossain määrin jopa jatkuvaa. Työkuormitus ei ole aina haitallista, vaan oikein mitoitettuna voi muuttua voimavaraksi ja synnyttää positiivista työn imua. Kuormittuminen muuttuu haitalliseksi silloin, kun työn kuormitustekijät eivät ole oikein mitoitettuja tai niiden kontrolloiminen on puutteellisella tasolla. Tällöin haitallinen työkuormitus saattaa johtaa työntekijän terveyteen kohdistuviin haittoihin. Tavallisesti terveydellisten haittojen esiintyminen johtuu useista eri tekijöistä ja olosuhteista kokonaisuutena. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja erot vaikuttavat siihen, millä tavoin psykososiaalinen ja fyysinen kuormitus vaikuttaa eri yksilöihin. Henkilön reagointi työkuormitukseen juuri tietyllä hetkellä riippuu hänen ominaispiirteistään, ammatillisesta osaamisestaan ja henkilökohtaisista edellytyksistään. Myös yksilön henkilökohtaisilla elämäntapahtumilla on merkitystä työkuormituksen hallinnassa. (Autio, 2022, s. 89.)



Kuva 4. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät. (Työsuojeluhallinto, 2023)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät kytkeytyvät työn luonteeseen ja työtehtäviin. Haitallista kuormitusta aiheuttaa yksitoikkoinen työ, työn sirpaleisuus,

jatkuva valppaana olo, työn asettamat laadulliset vaatimukset, liian suuri tietomäärä, toistuvat katkokset ja kohtuuttomaksi koettu vastuu. Tilanteessa, jossa henkilö on kuormittunut psykososiaalisesta tai fyysisestä näkökulmasta katsoen, on työnantajan velvollisuus ryhtyä toimiin työsuojelulain velvoittamalla tavalla. (Autio, 2022, s. 87; Työsuojeluhallinto, 2023.)

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät ovat niitä elementtejä työpaikalla, jotka liittyvät työn suunnitteluun, tehtävien jakamiseen ja työolosuhteiden hallintaan. Työntekijät saattavat kuormittua liiallisesta tai liian vähäisestä työmäärästä, kohtuuttomista aikatauluvaatimuksista, työaikoihin liittyvistä tekijöistä, työvälineissä tai työolosuhteissa olevista puutteista, epäselvistä tehtävänkuvista, puutteellisista vastuualueista tai epäselvästä tehtävänjaosta. (Työsuojeluhallinto, 2023.)

Työyhteisön sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat mm. työskentely yksin, sosiaalinen ja/tai fyysinen eristäminen, puutteet yhteistyössä tai vuorovaikutuksessa, riittämätön tiedonkulku, puutteet esihenkilön tai työtovereiden tuessa, epäasiallinen kohtelu, syrjintä ja tasapuolisen kohtelun puute. (Työsuojeluhallinto, 2023.)

4.4 Työtyytyväisyys, työhyvinvointipääoma ja työn imu

Työtyytyväisyys viittaa tietynlaiseen positiiviseen ja miellyttävään tunnetilaan, joka syntyy henkilön omista arvioista ja kokemuksista työssään. Nämä arviot koskevat hänen omaa työtään ja sen laatua. Se ei ole yhtä voimakas motivaation lähde kuin työn imu, vaan pikemminkin kuvastaa enemmän tyytyväisyyttä työn nykytilanteeseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

Henkilöstöön sidottuja aineettomia resursseja nimitetään inhimilliseksi pääomaksi. Nämä resurssit ovat melko hankalasti tunnistettavissa, koska ne ovat sitoutuneita mm. yrityksen historiaan, vallitsevaan yrityskulttuuriin, työnteon eri prosesseihin, ihmisten asenteisiin sekä ammattitaitoon. Työhyvinvointipääoma kokoaa kaikki inhimillisen pääoman tekijät yhteen. Työhyvinvointipääoma

rakentuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta. Ensimmäisenä on yksilön inhimillinen pääoma. Sen osia ovat tiedot, taidot, osaaminen sekä asenteet. Lisäksi myös henkiset voimavarat ja metataidot (valmiudet, joita tarvitaan muiden taitojen oppimiseen ja käyttämiseen) kuuluvat myös tähän kategoriaan. Toinen kategoria kattaa yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman, joihin kuuluvat erityisesti sosiaalinen tuki ja esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden toimivuus. Viimeisenä kategoriana on organisaation rakenne pääoma. Sen osatekijöitä ovat tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostaminen kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri. (Larjovuori ym., 2015, s. 9–10; Manka & Manka, 2023, s. 68–69.)

Työhyvinvointipääoma liittyy myös organisaation tehokkuuteen. Tuloksellisesta näkökulmasta tarkastellen yritys, jonka työhyvinvointipääomasta pidetään hyvää huolta, menestyy myös taloudellisesta näkökulmasta paremmin, henkilöstön innovatiivisuus paranee ja työntekijät suoriutuvat paremmin töistään. Toisaalta työhyvinvoinnin näkökulmasta sen vaikutus näkyy niin, että se muokkaa työntekijöiden asenteita, parantaa heidän työyhteisötaitojaan, terveyttään sekä työkykyään. Tämän lisäksi muutosten läpivieminen on myös helpompaa organisaatiossa, joka panostaa työhyvinvointipääomaan. (Larjovuori ym., 2015, s. 8; Manka & Manka, 2023, s. 72.)

Motivaatio ja työn imu ovat erittäin tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Työn imu tarkoittaa tietynlaista positiivista ja myönteisesti virittyntä tunnetilaa, jota työntekijä kokee työskennellessään. Tällöin henkilö kokee nauttivansa työstään ja kokee sen tekemisen mielekkääksi. Työn imu ei ole vain hetkellinen suoritus-tila, vaan se on kokemuksena pysyvämpi. Sille on myös ominaista, että se ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan, käyttäytymiseen tai yksilöön. Työn imu voi olla myös yhteisöllinen kokemus eli välttämättä se ei aina ole kyse yksilötasolla tapahtuva ilmiö. Oma tiimi saattaa vaikuttaa erityisen energiseltä, syvästi omistautuneelta ja innostuneelta kohtaamaan uusia haasteita ja saavuttamaan tavoitteita. (Salmela-Aro, 2017, s. 94–95, s. 105; Työterveyslaitos, n.d.)

Työn imu voidaan jaotella kolmeen toisiinsa yhteydessä olevaan ulottuvuuteen: tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen (Hakanen, 2011, s. 38). Tarmokkuus rinnastuu energisyyteen; työntekijä haluaa antaa panoksensa työhön ja ponnistella annettujen tavoitteiden eteen myös vastoinkäymisten aikoina. Omistautumisella tarkoitetaan merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemista työtehtävissä. Työn imussa oleva työntekijä myös kykenee uppoutumaan työhönsä. Uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittymistä ja paneutumista työhön. Tästä kokemuksesta syntyy nautinnon tunne ja aika kuluu huomaamatta, ja irrottautuminen työstä saattaa olla hankalaa. (Salmela-Aro ym., 2017, s. 95.)

Työn imu synnyttää työntekijässä positiivisten tunteiden värittämän tilan. Lisäksi henkilö kokee omaavansa runsaasti energiaa ja haluaa aktiivisesti käyttää sitä. Vaikka työn imussa oleva ihminen käyttää keskimäärin enemmän voimavarojaan työhönsä, on sillä tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia hänen fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiinsa. Toisin kuin usein ajatellaan, työn imu auttaa ehkäisemään työuupumusta. Perhe-elämä ja työn imu vaikuttavat toisiinsa, positiivinen työn imu heijastuu myös perhe-elämään. Sen avulla on mahdollisuus vahvistaa työn ja vapaa-ajan suhdetta. (Salmela-Aro, 2017, s. 105.)

Työn imua heikentää kaksi eri tekijää. Ensimmäinen on työn vaatimukset, joilla tarkoitetaan työhön ja työympäristöön liittyviä piirteitä, jotka edellyttävät tiettyjen fyysisten tai psyykkisten vaatimusten ylläpitämistä. Vaatimusten ollessa jatkuvia ja pitkäkestoisia, henkilö saattaa kokea, että ponnistelut ylittävät hänen omat voimavaransa. Tällöin on olemassa vaara työuupumuksen syntymiselle tai terveyteen kohdistuville haittavaikutuksille. Toinen työn imuun negatiivisesti vaikuttava tekijä on nk. estevaatimukset. Estevaatimuksiksi kutsutaan organisaatiossa piileviä negatiivisia muuttujia, kuten esimerkiksi ristiriitoja työrooleissa, vastuisiin liittyviä epäselvyyksiä, fyysisiä kuormitustekijöitä tai byrokratian aiheuttamia haittoja. Jos työn voimavarat ovat puutteelliset, niin sen seurauksena työn imu kärsii. (Salmela-Aro, 2017, s. 101; Viitala, 2021, s. 135.)

5 ESIHENKILÖTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

5.1 Itsensä johtaminen ja konfliktien hallinta

Itseään johtava henkilö pyrkii vahvistamaan omia kykyjään ja taitojaan hallitakseen työtään paremmin. Tässä prosessissa omien vahvuuksien ja heikkouksien tarkka tuntemus korostuu keskeisenä tekijänä. Itseään johtavan henkilön tavoitteena on oman työnsä kehittäminen sekä henkisen kasvun edistäminen. Itsensä johtamisen ohjaavana periaatteena on, että oikeiden tavoitteiden, itseanalyysin ja harjoittelun avulla henkilö kykenee suuntaamaan elämänsä haluamaansa suuntaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 22.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta itseään johtava henkilö huolehtii myös riittävästä palautumisesta. Hän kykenee tunnistamaan oman jaksamisensa rajat ja osaa myös noudattaa niitä. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Organisaatiossa tapahtuvat erilaiset muutokset aiheuttavat esihenkilötehtävissä työskenteleville stressiä ja tätä kautta heikentävät esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöihin kohdistuu usein odotuksia ja vaatimuksia, sekä työnantajan, että työntekijöiden puolelta. Itsensä johtamisen taidot nousevat erittäin kriittiseksi osaamisalueeksi esihenkilölle muutostilanteessa. Kyky toimia suunnitelmallisesti sekä rajata tehtävät kiireellisyyden mukaan on erittäin tärkeä taito. Organisaatiomuutosten keskellä esihenkilön keskeisiin stressinhallinnan taitoihin kuuluvat itsensä johtamisen taidot: omien rajojen tunteminen, töiden aikatauluttaminen ja priorisointi sekä laajojen tehtävien pilkkominen pienempiin ja hallittaviin kokonaisuuksiin. (Pirinen, 2023, s. 293–295.)

Työpaikan konfliktit eivät synny tyhjästä, vaan ne ovat aina tulosta jostain tapahtumasta. Esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen puute, eri kuppikunnat, esihenkilöiden epäjohtonmukainen käytös tai henkilöstön väliset riidat synnyttävät organisaatiossa konflikteja. (Pyykkönen & Havunen, 2015, s. 124.) Konfliktien hallinnalla tarkoitetaan taitoa ja pätevyyttä johtaa niin, että työyhteisössä voidaan välttää haastavat tai mahdottomalta tuntuvat kriisi- ja ongelmatilanteet. Esihenkilötyön kannalta on keskeistä kohdata ongelmat aktiivisella ja

avoimella otteella. Tällä metodilla esihenkilö voi auttaa työyhteisöä ratkomaan työntekoa ja yhteistyötä haittaavia ristiriitoja sekä ongelmia. (Järvinen, 2014, s. 198.) Esihenkilön on syytä tiedostaa konfliktien juurisyy eli konfliktit ovat työn tekemisestä syntyviä viestejä. Työpaikan ihmissuhteiden on kuitenkin tarkoitus ensisijaisesti palvella työn tarpeita ja tavoitteita, henkilökohtaisen merkityksen tullessa vasta toisena. (Pyykkönen & Havunen, 2015, s. 125.) Konfliktiälyä omaava henkilö pyrkii ratkaisemaan konfliktit rakentavalla tavalla. Tällöin kyse ei ole konfliktin välttelystä, vaan sen ratkaisemisesta ja käsittelystä oikealla tavalla. Konfliktiälykäs henkilö kykenee kohtelemaan ihmisiä kunnioittavasti ja arvostavasti. Hän pyytää mieluummin kuin käskee, informoi kaikkia osapuolia, antaa vaihtoehtoja uhkausten sijaan ja virheen sattuessa antaa toisen tilaisuuden. (Piha, 2017, s. 89.)

5.2 Työssä jaksaminen ja työuupumus

Työssä jaksamiseen linkittyy vahvasti käsite työuupumus. Työuupumus on puhtaasti työperäinen ilmiö ja se johtuu pitkäaikaisesta työstressistä. Työuupumuksen oireita yksilötasolla ovat jaksamattomuuden tunne, ammatti-identiteetin heikentyminen, kyynisyys, negatiivisuus ja vaikeudet irtautua työasioista. Työuupumus tulee esiin psykologisena reaktiona ja sillä on pitkäkestoisia negatiivisia vaikutuksia työkykyyn, terveyteen ja ihmissuhteisiin. Työuupumus syntyy työn ja työntekijän yhteisessä vuorovaikutuksessa. Työuupumukselle on ominaista, että ahkerasta työstä huolimatta ei kyetä saavuttamaan tavoiteltua tulosta. Työuupumuksen vaikuttavia taustatekijöitä ovat henkilön sosioekonominen tausta, työpaikan ulkopuolinen elämä, työ ja työolot, työntekijän persoonallisuus ja henkilökohtaiset voimavarat. (Lappi, 2022, s. 24–28.) Työuupumuksen syntymiseen vaikuttavia riskitekijöitä on jatkuva hallitsematon työmäärä, hallinnan tunteen menettäminen, onnistumisien puute, konfliktit työyhteisössä, tuntemukset epäoikeudenmukaisuudesta sekä arvomaailman ristiriidat. (Lappi, 2022, s. 38.)

Ammattitaitoinen ja kunnianhimoinen työntekijä saattaa helposti yliarvioida omat resurssinsa. Tässä tilanteessa tärkeäksi tekijäksi muodostuu esihenkilön

tuki, jotta työmäärän hallitseminen on mahdollista. Töitä tulee delegoida myös muulle organisaatiolle ja tarvittaessa on osattava kieltäytyä. Hallinnan tunne vaikuttaa hyvin paljon työntekijän kokeman työperäisen stressin määrään. Mitä enemmän henkilö kokee hallitsevansa omaa työtänsä, niin vastaavasti sitä vähemmän hän kokee haitallista työstressiä. Kaikissa työtehtävissä hallinnan tunnetta voi olla vaikeaa saavuttaa, jolloin sitä voi etsiä muilta elämän osa-alueilta. Siviilielämässä saavutetulla hallinnan tunteella on myös positiivinen vaikutus työelämään. Johtamisen kannalta ennakoimattomat muutokset työpaikalla heikentävät koko organisaation yhteistä hallinnan tunnetta. (Lappi, 2022, s. 39–40.)

Onnistumisen tunne on merkittävä voimavara työntekijälle. Ammatillisesta näkökulmasta katsoen on tärkeää, että työntekijä saa kokea pätevyyden, osaamisen ja kyvykkyyden tunteita. Puutteet näissä kokemuksissa edesauttavat työuupumuksen syntymistä. Epärealistisesti asetetut aikataulut ja tavoitteet edesauttavat työtehtävissä epäonnistumista ja aiheuttavat sen vuoksi omanlaisensa noidankehän. Jatkuva kiire saattaa aiheuttaa toistuvia virheitä ja epäonnistumisia, mikä taas tuottaa lisää epäonnistumisen kokemuksia. (Lappi, 2022, s. 39–45.) Esihenkilötyön ja johtamisen näkökulmasta on merkittävää, että organisaatio käyttää riittävästi aikaa tavoitteiden selkeyttämiseen. Erityisesti itseohjautuvassa organisaatiossa tämä vaatimus korostuu vielä enemmän. (Lappi, 2022, s. 45–46.)

Yhteisöllisyys on työntekijälle erittäin merkittävä voimavara. Kokemus yhteisöön kuulumisesta on yksi tärkeimmistä psykologisista tarpeistamme. Sen perusta on, että jokainen työntekijä voi tuoda vapaasti esille omia ideoitaan, ajatuksiaan tai kysymyksiään. Tämä auttaa luomaan ja ylläpitämään työyhteisössä psykologista turvallisuuden tunnetta ja sen kautta kohentamaan työhyvinvointia. Turvallisen organisaation kääntöpuolelta löytyy organisaatio tai työyhteisö, jossa työntekijät joutuvat pelkäämään ajatustensa esittämistä. Tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat ennakoimaton käytös, epäkunnioittavana kommunikointi tai henkilön poissulkeminen. Tilanne on erityisen haastava, kun tiimin muut jäsenet ovat joutuneet mukauttamaan toimintaansa ja käytöstään, jotta yhteistyö hankalan kollegan kanssa olisi mahdollista. Tämän kaltaisella

käytöksellä on työhyvinvoinnin kannalta erittäin negatiivinen vaikutus ja siihen pitää puuttua ripeästi sekä riittävällä vakavuudella. (Lappi, 2022, s. 46–47.)

Epäoikeudenmukaisen kohtelun tunne on hyvin voimakas ja negatiivisella la-
tauksella varustettu kokemus. Työelämässä oikeudenmukaisuutta on mahdol-
lista käsitellä organisaatiossa yleisellä tasolla, tai sitä voidaan käsitellä myös
esihenkilön kautta peilaamalla. Organisaation tasolla epäoikeudenmukaisuus-
den tunnetta on mahdollista vähentää toimimalla johdonmukaisesti. Hyvällä
johtamisella ja toimintatavoilla voidaan lisätä työntekijöiden kokemusta oikeu-
denmukaisesta kohtelusta: kertomalla avoimesti, miten päätöksenteko organi-
saatiossa toimii, millainen prosessi päätösten taustalla on, ketkä vastaavat
päättöksenteosta, ovatko päätökset johdonmukaisia ja pysyykö organisaatio
linjassaan tekemiensä päätösten kanssa. Henkilökohtaisella tasolla epäoikeu-
denmukaisuuden tuntemus liittyy usein lähijohtamiseen ja siihen, millä tavalla
oma esihenkilö käyttäytyy. Ylennykset, palkankorotukset tai työsuoritusten ar-
viointi ovat tapahtumia, joiden myötä tuntemukset oikeudenmukaisesta kohte-
lusta kasvavat tai vähenevät. Toisaalta myös asiat, joihin ei puututa aktiivisesti,
antavat aihetta epäillä tasavertaisuutta. (Lappi, 2022, s. 47–48.)

5.3 Työelämä- ja kommunikaatiotaidot

Työssä pärjätäkseen henkilöllä pitää olla riittävästi substanssiosaamista eli
teknistä työtaitoa. Tämä kompetenssi ei vielä kuitenkaan yksinään riitä, vaan
sen lisäksi tarvitaan myös työelämätaitoja eli nk. prosessiosaamista. Se mah-
dollistaa omien taitojen hyödyntämisen ja niiden tehokkaan yhdistämisen mui-
den työntekijöiden panokseen. Jotta henkilö kykenee hoitamaan työtehtä-
vänsä hyvin, hänen tulee osata paitsi työn teknisien taitojen lisäksi myös kes-
kisimmät työelämätaidot. (Salminen, 2015, s. 65; Salminen, 2021, kohta
3.2.1.)

Ajankäyttö on yksi työelämätaitojen osa-alue. Se tarkoittaa taitoa, hallintaa ja
osaamista, joiden avulla henkilö voi suunnitella omaan ajankäyttöön etukä-
teen. Esihenkilötyössä strateginen ajattelutapa on tärkeä ja keskeinen taito.

Hieman pelkistäen tällä tarkoitetaan ammattitaitoa, tietämystä ja osaamista, jonka avulla on mahdollista suodattaa tärkeät työtehtävät vähemmän kiireellisistä. Työntekijän ajankäytön näkökulmasta toimintaympäristön aiheuttama kiire johtuu yksinkertaisesti melko usein siitä, että tarvittavia resursseja on käytettävissä liian vähän. Toimintaympäristön kiireen hallinta on haastavaa ja välillä jopa käytännössä mahdotonta. On tärkeää ilmoittaa riittävän ajoissa omalle esihenkilölleen suurentuneesta työkuormastaan ja pyytää häneltä apua. Esihenkilö voi myös itse aiheuttaa kiirettä, juurisyynä on tässä tapauksessa joko puutteellinen osaaminen tai riittämätön itsensä johtamisen taito. Tulee kuitenkin huomioida, että kokenutta ammattilaista työt kuormittavat vähemmän kuin noviisia. Kolmanneksi kiire voi olla tunnetila, joka tulee esiin ryhmä- tai yksilötasolla. Tämän tilanteen syynä on usein työtehtävien epämääräisyys tai niiden kaottisuus. Tämän tilanteen syntyminen on mahdollista silloin, kun tehtäviä ei ole aikataulutettu tai niiden vaatimustasosta ei ole riittävän selkeää tilannekuvaa. (Salminen, 2015, s. 87–90.)

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot kuuluvat kaikille organisaatiossa työskenteleville, mutta erityisesti esihenkilötehtävissä työskenteleville. Tälle osaamisalueelle on tyypillistä, että sitä on mahdollista kehittää. Päätösten tekemisessä henkilöltä vaaditaan hahmotuskykyä, jonka avulla on mahdollista pohtia eri lopputuloksia. Tämä edellyttää matemaattisia perustaitoja, analyyttistä ajattelukykyä sekä kykyä sietää epävarmuuden tunnetta. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on myös välttämätöntä, jotta on mahdollista ymmärtää, millä tavoin ratkaistava ongelma tulee siihen vaikuttamaan. Päätöksiä joudutaan aina välillä tekemään epätäydellisen tiedon varassa, mutta myös silloin esihenkilön pitää kyetä tekemään tarvittavat päätökset. Hallittujen riskien ja epäonnistumisen mahdollisuuden sietäminen on osa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa. Ongelmanratkaisuprosessissa sosiaaliset taidot ovat välttämättömiä, koska monet työpaikalla tehtävät päätökset vaikuttavat useisiin yksilöihin. Ihmisten intressit ja tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia, jonka seurauksena päätöksenteko on usein neuvottelua ja eri näkemysten yhteensovittamista. Tämä puolestaan edellyttää esihenkilöltä neuvottelutaitoja, jolla tarkoitetaan kykyä esittää sekä perustella omat ajatuksensa selkeästi sillä tavalla, että muut ymmärtävät ja huomioivat ne. (Salminen, 2015, s. 79–81, 129)

Tiimi- ja ryhmätyöskentelytaidot mahdollistavat työskentelyn muiden kanssa siten, että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Yhteistyön kautta on mahdollista luoda aivan erityistä erikoisosaamista, jota tiimin parhaimmatkaan jäsenet eivät kykene yksin tuottamaan. Kyse on erilaisen osaamisen taitavasta hyödyntämisestä ja oikeanlaisesta yhdistämisestä. Hyvä tiimityöskentelijä hallitsee yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sitoutumisen, kunnioittaa yhteisiä pelisääntöjä, osaa antaa sekä vastaanottaa palautetta, tukee muita tiimensä jäseniä, jakaa informaatiota avoimesti, on empatiakykyinen ja kykenee luomaan tehokkaasti ammatillisia yhteistyösuhteita. Ryhmätyöskentelytaitoihin kuuluu oleellisesti myös omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. Kun ryhmän jäsen hallitsee tietyt asiat paremmin kuin muut, hän voi jakaa työtehtäviä ja vastuuta tämän osaamisen perusteella. Tiimityöskentelyn kannalta myös kriittisen palautteen vastaanottamisen taito on hyvin tärkeä osa tiimitaitoja. (Salminen, 2015, s. 151–153.)

Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen monipuolinen hallinta on olennainen osa jokaisen työelämässä olevan ammatillista osaamista. Monitahoinen viestintä on tärkeä komponentti hyvin toimivassa yrityskulttuurissa, sillä tehokkaan palautteen avulla siirrytään epävarmuudesta varmuuteen. Organisaation palautekulttuuri kuvastaa, millainen on palautteen antamisen säännöllisyys, kuka palautetta antaa ja millä tavalla se tapahtuu. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 31; Salminen, 2014, s. 141.) Termi ”psykologinen turvallisuus” tarkoittaa sellaista ilmapiiriä, jossa ihmiset kokevat voivansa ottaa sosiaalisia riskejä. Kun tiimissä ja organisaatiossa vallitsee turvallinen tila, uskaltaa jokainen sen jäsen tuoda ilman epävarmuutta esille omia ideoitaan, kysymyksiään ja pyytää apua. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 42.)

Tehokkaan kommunikoinnin taitoon sisältyy kyky antaa positiivista palautetta sekä korjaavaa palautetta, kun tilanne sitä vaatii (Salminen, 2015, s. 141). Palaute voi olla luonteeltaan kannustavaa tai korjaavaa. Kannustava palaute on positiivista ja siinä on mukana yleensä lyhyt selvitys, mikä suorituksessa oli hyvää. Korjaavan palautteen tehtävä on auttaa sen vastaanottajaa

ymmärtämään mikä meni pieleen ja mitä kannattaisi tehdä tosiin. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 167–168.)

Palautetaidot ovat osa vuorovaikutustaitoja. Organisaatiossa, jossa palautetta annetaan vain hyvin vähän tai ei ollenkaan, satunnainen negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa hyvin voimakkaita tunnereaktioita. Tämä estää palautteen rakentavan käsittelemisen ja sen antajan tavoitteet toimintatavan muutoksesta jäävät saavuttamatta. Positiivisen palautteen vastaanottaminen lisää hyvän olon tunnetta, sillä se stimuloi mielihyvähormonien eritystä kehossa. Dopamiini parantaa oppimiskykyä ja kannustaa toimintaan, kun taas serotoniini vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa ehkäisemään mielialan laskua. (Salminen, 2015, s. 141–142.) Palautteen tai vastaanottaminen on sosiaalinen tilanne. Tällaisissa tilanteissa ihmisen aivoilla on kaksi perustilaa: ensimmäinen perustila on turvallisuuden tunne ja toinen vastaavasti uhan kokeminen. Kun ihminen kokee olevansa turvassa, hän on vapautunut, aktiivinen ja luottaa muihin ihmisiin. Tämä perustila liittyy voimakkaasti positiivisen palautteen saamiseen. Toinen perustila liittyy suoraan korjaavan tai negatiivisen palautteen saamiseen. Aivomme tulkitsevat sen helposti uhaksi, jolloin ihminen puolustautuu ja emme suostu ottamaan palautetta vastaan. Myös tilanteessa vallitsevat odotukset ovat ristiriidassa. Korjaavan palautteen sijaan on mahdollista käyttää positiivista vaikuttamista. Myönteinen vaikuttaminen edistää uuden oppimista ja sen kautta on mahdollista vaikuttaa toisen ihmisen ajatteluun ja tapaan tehdä asioita. (Salminen, 2015, s. 143–144.)

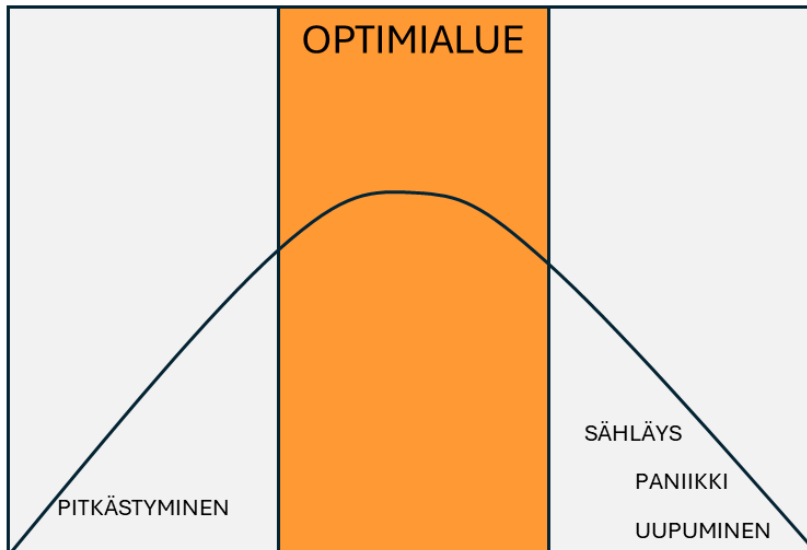
5.4 Stressinhallinta

Stressin syntyminen vaatii ihmisten ja ympäristön vuorovaikutusta. Sen taustalla saattaa vaikuttaa yksi tai useampi tekijä henkilön sen hetkisessä elämäntilanteessa. Stressitekijät liittyvät usein muutoksiin ja niiden uhkakuviin läheisissä ihmissuhteissa, terveydessä ja työssä. Stressiä syntyy, kun ihminen kohtaa ympäristön haasteita ja vaatimuksia. Niiden ylittäessä hänen sopeutumiseensa käytettävissä olevat voimavaransa, hän kokee, ettei pysty

selviytymään tilanteesta. (Martimo ym., 2018, kohta ”Psykososiaaliset työolotekijät ja mielenterveys”.)

Stressinhallinnan perustana toimii oma itsetuntemus, koska sen avulla on mahdollista ennakoida omaa toimintatapaa stressaavassa tilanteessa. Stressi kuuluu erottamattomana osana kaikkiin ihmiselämän osa-alueisiin, ja nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Töissä koettu stressi heijastuu vapaa-aikaan sekä toisinpäin. Stressiä aiheuttaa mm. purkamattomat negatiiviset tunteet, erilaiset pelkotilat, muutokset tai turhautuminen. Negatiiviset tunteet, kuten viha, kateus, syyllisyys, katkeruus tai mustasukkaisuus aiheuttavat stressiä. Pelkotilat, jotka aiheuttavat stressiä, liittyvät osaamattomuuden tunteeseen eli henkilö kokee, ettei hänen taitonsa riitä työtehtävän hoitamiseen. Muutoksen aiheuttamaa stressi liittyy tilanteeseen, jossa henkilö kokee menettäneensä hallinnan tunteen. Turhautunut henkilö kokee stressiä sellaisessa tilanteessa, jossa hän ei pääse toteuttamaan suunnitelmiaan. (Kultanen, 2023, s. 64; Pyykkönen & Havunen, 2015, s. 170–171.)

Ajoittainen stressi ei ole liian haitallista, mutta pitkään kestänyt tai liian suureksi kertynyt stressi vastaavasti on haitallista. Lyhytkestoisien stressien purkaminen on suhteellisen yksinkertaista, yleensä riittävä lepo tai liikunta auttavat. Stressaavista tilanteista aiheutunut stressi purkaantuu heti, kun tilanne on ohi. Siinä tapauksessa, kun stressi on jatkuvaa ja pitkäkestoista, saattaa se kehittyä työuupumukseksi. (Kultanen, 2023, s. 63; Pyykkönen & Havunen, 2015, s. 170–171.)



Kuva 5. Stressin alueet. (Pyykkönen & Havunen, 2015)

Kaikki edellä kuvatut stressiä aiheuttavat osa-alueet rinnastuvat vahvasti pelkotilaan. Pelko on tunnetila, joka kykenee tehokkaasti tukahduttamaan realistisen ajattelun. Stressiä voi kuitenkin työstää käsittelemällä ja prosessoimalla ongelmia. Stressi johtuu usein asioiden kielteisestä tulkinnasta: on syytä arvioida kriittisesti, mikä on todellista ja omien väärintulkintojen tulosta. Kyseenalaistamalla omat tulkinnat on mahdollista saavuttaa tarkempi käsitys, mikä on todellinen tilanne. On hyödyllistä analysoida sitä, minkä vuoksi uskoo niin vahvasti negatiiviseen ajatukseen, ja tarkistaa, onko huolenaiheesta olemassa objektiivisia todisteita. On hyödyllistä pohtia, mikä voisi olla tilanteen pahin mahdollinen seuraus. Muuttamalla negatiivisen ajatusrakennelman rakentavammaksi, on mahdollista edistää ja tukea ongelmanratkaisua. Stressi on mielen synnyttämä pelkotila, ja ratkaisu löytyy myös mielen sisällä. (Kultanen, 2023, s. 65.)

Huomattavimpia kotona ja vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen esteitä ovat perheen ja työn väliset ristiriidat, oman ajan riittämättömyys, vähäinen liikunta, työskenteleminen vapaa-ajalla, lyhyet yöunet tai huono unen laatu. (Manka, 2015, kohta "Palautuminen").

Riittävä liikunta auttaa hallitsemaan palautumista ja sen avulla voi pienentää palautumisen tarvetta. Liikunnan positiiviset vaikutukset perustuvat siitä aiheutuviin fysiologisiin ja psyykkisiin prosesseihin. Se vaikuttaa positiivisesti

mieleen, mielialaan ja sen avulla on mahdollista hallita kuormittavia aiheuttavia työhön liittyvää ajatustyötä. (Manka, 2015, kohta ”Palautumiskeinot”.) Luonnossa oleskelu ja liikkuminen on erittäin tehokas keino stressin purkamiseen. Kokeellisten tutkimusten mukaan jo 4–7 minuutin luontokokemuksella on fysiologisesti rentouttavia vaikutuksia, positiivisia vaikutuksia sydämeen, lihaskistoon ja verenpaineeseen. Tämän lisäksi luonnossa oleskelulla on positiivisia vaikutuksia mielialaan ja keskittymiskykyyn. (Manka, 2015, kohta ”Luonto elvyttäjänä”.)

Harrastuksilla on positiivinen vaikutus stressin hallintaan, muistin aktivoimiseen sekä henkilön vireystilaan. Erilaiset harrastukset tarjoavat mahdollisuuden rentoutumiseen ja mahdollisuuden kokea mielihyvää. Harrastaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen myötä henkilön harrastusrooli eroaa hyvin merkittävästi työroolista. Sen pohjana on valinnaisuus sekä henkilökohtainen kiinnostus. Oleelliset mekanismit harrastamisessa on aivojen palkintojärjestelmän aktivoituminen sekä motivoituminen uusien asioiden oppimiseen. (Aivo-liitto, 2022.)

Elpymisen kannalta lepo ja uni ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä. Ihminen tarvitsee palautumiseen n. 7–9 tuntia unta. Pelkkä nukkuminen ei pelkästään riitä, vaan myös unen laadulla on suuri merkitys. Syvä uni toimii parhaiten palauttavana tekijänä, mutta liialliset työn vaatimukset heikentävät unen laatua. (Manka, 2015, kohta ”Palautusmiskeinot”.)

6 TYÖYHTEISÖ

6.1 Työilmapiiri

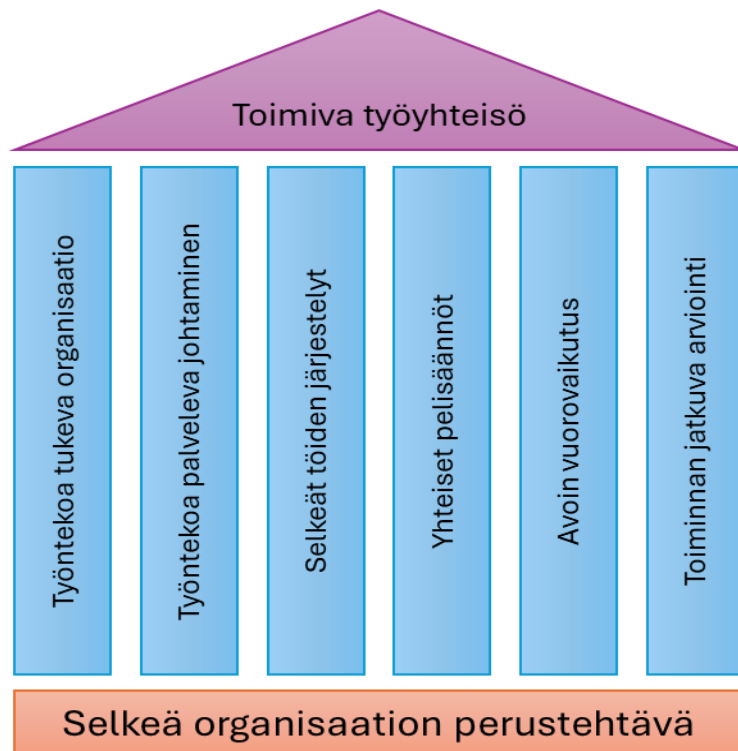
Hyvällä ja toimivalla työilmapiirillä on suora positiivinen vaikutus organisaatioon sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. Työhyvinvoinnin perspektiivistä hyvä ja toimiva työilmapiiri pienentää työntekijöiden kokemaa stressin määrää,

kyynisyyttä, yhteistyöongelmia ja työuupumusta. Muita positiivisia vaikutuksia on mm. tuloksellisuuden, innovatiivisuuden, tuottavuuden ja hyvinvoinnin paraneminen. (Aro ym., 2018, s. 24; Viitala, 2021, s. 40.)

Työilmapiiri riippuu organisaatiokulttuurista. Se koostuu monista työolotekijöistä, kuten työpaikan arvoista ja arvostuksista, työntekijöiden käytöksestä ja tapakulttuurista. (Viitala, 2021, s. 40.) Tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden tulee olla mielekkäitä ja selkeitä. Lisäksi johtamistavan pitää tukea onnistumisia. Muita huomion arvoisia asioita ovat viestinnän laatu ja määrä, tehokkaat ongelmanratkaisukäytännöt sekä organisaation toimintaympäristön nykytila. Myös organisaation historia ja dynamiikka vaikuttavat työilmapiiriin. Työilmapiirin aktiivinen johtaminen on keskeisessä roolissa näiden tekijöiden yhteensovittamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Aro ym., 2018, s. 40)

6.2 Toimiva työyhteisö

Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottava, terveellinen ja turvallinen. Sen tunnusmerkkejä on tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus ja sopivasti kuormittavat työtehtävät. Siinä työskentelevät henkilöt antavat tukea ja uskaltavat myös tarvittaessa pyytää tukea. Työ ja työtehtävät ovat hyvin johdettua ja organisaatio toimii kaikilta osin hyvin. Jokainen työntekijä tietää oman roolinsa ja sen tuoman vastuut ja valtuudet. Toimivan työyhteisön jäsen pyrkii omalla toiminnallaan edistämään työhyvinvointia ja työn sujumista. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)



Kuva 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen, 2017)

Hyvin toimiva työyhteisö koostuu kuudesta eri peruspilarista, joiden varassa toimiva työyhteisö voi toimia ja kukoistaa. Organisaation perustehtävä on työntöön lähtökohta, jonka pohjalta eri toimintoja tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan ammatillisella otteella, mutta kuitenkin aina perustehtävä huomioiden. (Järvinen, 2017, kohta ” Työntekoa tukeva organisaatio, johtaminen ja työjärjestelyt”.)

Työntekoa tukevan organisaation päätehtävä on tarjota riittävät raamit sekä järjestelmät, joiden avulla saadaan kaikki osastot ja työvaiheet linkitettyä toisiinsa. Sen päätehtävä on mahdollistaa tavoitteellinen ja tehokas toiminta, joka sen lisäksi tarjoaa myös mahdollisuuden sujuvaan yhteistyöhön. Työntekoa palveleva johtaminen määrittää, mikä on organisaation perustehtävä. Sitä kuitenkin hyödynnetään myös muilla tavoilla, esimerkiksi varmistamalla, että työntekemisen edellytykset ja puitteet ovat hyvät. Selkeä töiden järjestely on perusvaatimus, jotta työyhteisön ihmiset kykenevät työskentelemään vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Jokaisella organisaatiossa työskentelevällä pitää olla selkeä käsitys omista ensisijaisista työtehtävistään sekä vastuistaan. Tämän lisäksi pitää myös ymmärtää kollegoiden tehtävät ja niihin liittyvät vastuut.

(Järvinen, 2017, kohta ”Työntekoa tukeva organisaatio, johtaminen ja työjärjestelyt”.)

Työn tekemistä säädellään viidellä eri tasolla, jotka ovat EU-taso, valtakunnallinen taso, työpaikkataso, työyhteisökohtainen taso sekä tehtäväkohtainen taso. Työyhteisön ja sen hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, miten jokainen tiimin jäsen saadaan noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Yksittäisen työntekijän omat tarpeet ja edut saattavat ohittaa tiimin yhteisen edun tai henkilö voi kokea, että yhteiset päätökset eivät koske häntä. Yhden tiimin jäsenen rikkoessa yhteisiä pelisääntöjä, on seurauksena usein dominoefekti ja yhteiset pelisäännöt murenevat pois. Toimivan ja hyvin voivan työyhteisön kannalta on syytä tarkastella näitä yhteisiä pelisääntöjä riittävän usein, jotta voidaan tarkentaa tai luoda uudet toimintaohjeet epäselviä tilanteita varten. (Järvinen, 2017, kohta ”Yhteiset pelisäännöt”.)

Organisaation avoimuuden tilaa voidaan pohtia neljästä eri näkökulmasta. Työyhteisön avoimuuden tulee liittyä suoraan työhön ja sen tekemiseen liittyviin asioihin. Perusajatus on, että kaikilla on oikeus saada omaan työhönsä ja sen tekemiseen liittyvää informaatiota. Helppo ja joustava tiedonkulku on osa tätä kokonaisuutta. Tämän lisäksi ammatillinen tapa toimia ja tehdä asioita työpaikalla on mainio keino osoittaa omaa arvostustaan kollegoitaan kohtaan. Kommunikoinnin tärkeys nousee kaikissa organisaatioissa kriittiseksi tekijäksi. On tärkeää viestiä juuri oikeiden ihmisten kanssa eli niiden kanssa, joita asiat oikeasti koskevat. Keskustelun tyylin sekä tavan tulee olla asiallinen ja rakentava. Työpaikalla pitää kaikin keinoin välttää vuorovaikutusta, joka vaarantaisi hyvän yhteistyön tai työilmapiirin. Viimeiseksi on syytä varmistua siitä, että oma viesti on ymmärretty oikein. Tämä koskee sekä viestin lähettäjää, mutta myös vastaanottajaa. Väärin ymmärretyt viestit aiheuttavat helposti virheitä sekä väärinkäsityksiä. (Järvinen, 2017, kohta ”Avoin vuorovaikutus”.)

6.3 Johtaminen sosiaalisen pääoman kasvattajana

Kollektiivisuus ja työyhteisössä toimivien ihmisten välinen vuorovaikutus toimivat katalyyttinä sosiaalisen pääoman syntymiselle. Sosiaalinen pääoma on uniikki yhteisöllinen piirre, joka tukee yhteisön sisällä luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Väärissä olosuhteissa sosiaalinen pääoma saattaa olla myös negatiivinen tekijä, esimerkiksi vääränlaiset sosiaaliset suhteet voivat aiheuttaa mm. kiusaamista, kateutta tai jakautumista eri ryhmiin. (Manka & Manka, 2023, s. 177.)

Perinteinen lähestymistapa erottelee johtamisen kahteen osaan: asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Moderni johtaminen yhdistää samaan aikaan tilannekohtaisen johtamisen sekä vuorovaikuttamisen. Tässä johtamistyylissä yhdistyvät ihmisten ja toiminnan johtaminen, esimerkiksi kehittyvää ja laajenevaa organisaatiota on syytä johtaa eri tavalla kuin kutistuvaa organisaatiota. Modernissa johtamisessa, joka painottaa vuorovaikutusta, ihmiset haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja merkityksellisiä sekä tulla kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan näkökulmasta on välttämätöntä saada alaiset tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Tämän vuoksi henkilöstölle on sallittava aikaisempaa enemmän omavaltaisuutta sekä varmistettava avoin tiedonkulku molempiin suuntiin. Hyvän johtajan on kyettävä luomaan sellainen työympäristö, jossa kaikki organisaation jäsenet pääsevät käyttämään osaamistaan täysimääräisesti. Tämän tavoitetilan mahdollistamiseksi johtamisen pitää olla avointa, läpinäkyvää ja henkilöstöä mukaan ottavaa. (Manka & Manka, 2023, s. 180–181.)

Hyvä johtaminen linkittyy suoraan organisaation henkilöstön hyvinvointiin, sen suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Hyvän johtamistavan toteuttaminen asettaa esihenkilöille tiettyjä vaatimuksia, joista yksi tärkeimmistä on työn reilu ja oikeudenmukainen organisointi. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että perusasiat ovat kunnossa ja hän ottaa alaisensa mukaan päätöksentekoon. Eettisesti kestävät päätökset sekä läpinäkyvät toimintatavat viestivät esimerkiksi luotettavuudesta ja luotettavuudesta. Psykologinen ja emotionaalinen tuki, yhdistettynä tunneälykkyyden kanssa, muodostavat tärkeän osaamisalueen

esihenkilön roolissa. Esihenkilön tehtävänä on toimia valmentajana, joka antaa sekä myönteistä, että kehittävää palautetta tarpeen mukaan. Hän tarjoaa tukeaan myös hankalina ja vaikeina aikoina, kuuntelemalla ja olemalla henkisesti läsnä. Työntekijöiden hyvinvoinnin seuraaminen kuuluu esihenkilön tehtäviin ja tarvittaessa hän ottaa ongelmat puheeksi alaisensa kanssa. Pätevä esihenkilö pystyy inspiroimaan alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet, ajattelemaan luovasti ja kehittymään. (Manka & Manka, 2023, s. 185–186.)

6.4 Kommunikointi ja ihmissuhteet työyhteisössä

Kaikissa organisaatioissa ei välttämättä ole sellaista avointa kulttuuria, joka kykenee tukemaan työntekoa. Usein suurimmat ongelmat ovat työntekijöiden välisissä suhteissa. Ne saattavat johtua mm. siitä, että työntekijöillä on keskenään hyvin erilainen näkemys tilanteista, työsuoritukseen liittyvistä vaatimuksista ja toteutustavoista. Näkemuserot kasvavat varsinkin silloin, kun asioista ei ole mahdollista keskustella avoimesti tai niiden takana olevia taustoja ei ole koskaan tarkemmin avattu. Tämä johtaa aina väistämättä näkemuserojen kasvamiseen. Moni organisaatio sisältää eri osastojen välisiä kuiluja, joita voidaan kutsua eräänlaisiksi siiloiksi. Varsinkin organisaatioissa, joissa eri ammattiryhmien välillä on hyvin selkeät rajat, saattavat näkemuserot olla lähes ylittämättömiä. Suurten näkemuserojen vuoksi myös työyhteisön ristiriidat ovat paljon todennäköisempiä ja sen vuoksi toiminnan yhteensovittaminen saattaa olla erittäin haastavaa. Johtamistyyli muokkautuu käskemiseksi ja ihmisten ympäripuhumiseksi, joka puolestaan tukee siiloutumista sekä estää avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen. (Juuti & Vuorela, 2015, kohta ”Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri”.)

Avoimen ja vapaan keskustelun malli on välttämätön edellytys organisaation työilmapiirin kehittymiselle. Ihmisten käyttäytyminen on usein monimutkaista ja monikerroksista, ja meillä on myös automaattinen taipumus tulkita ympärillemme näkemämme toiminnan. Kannustaminen avoimeen keskusteluun tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paremmin organisaation muiden jäsenten toiminnan taustalla olevia syitä. Organisaatiossa saattaa olla myös ihmisiä, jotka

kokevat, että heitä on jollain tavalla loukattu tai haavoitettu. Tyypillistä käytöstä heille on myönteisten asioiden kääntäminen negatiiviseksi tai mitättömien asioiden tarpeeton kritisointi. Heidän toimintansa taustalla on halu suojautua mahdollisilta lisähaavoilta. On tärkeää huomioida ja tukea heitä riittävästi, sillä vain näin voidaan varmistaa heidän sulautumisensa takaisin työyhteisöön. (Juuti & Vuorela, 2015, kohta ”Ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen”.)

6.5 Työturvallisuuslain työnantajalle asettamat velvoitteet

Työturvallisuuslain tavoitteena on parantaa työolosuhteita sekä työympäristöä, jotta työntekijöiden työkyky saatetaan turvata. Myös työtapaturmien, ammattitautien sekä muiden työstä aiheutuvien haittojen ehkäisy ja torjunta kuuluvat lain sisältöön. Lain perimmäisenä tarkoituksena on työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojaaminen. (Sortti, 2019, s. 20; Työsuojelulaki 738/2002, 1 luku § 1.)

Työturvallisuuslain 8 §:n 1 momentissa todetaan työnantajalla olevan yleinen huolehtimisvelvoite. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä käyttäen tarpeellisia toimenpiteitä. Lain mukaan työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa, työtapojen turvallisuutta sekä työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. (Työsuojelulaki 738/2002, 2 luku § 8.)

Työturvallisuuslain 10 § asettaa työnantajalle velvollisuuden selvittää ja arvioida työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Mikäli vaaroja ei ole mahdollista poistaa, on tehtävä arvio, minkälainen niiden vaikutus on työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. (Työsuojelulaki 738/2002, 2 luku § 10.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset tulee huomioida töitä suunnitellessa ja mitoittaessa. Tämän määräyksen tarkoitus on välttää kokonaan tai vähentää työstä aiheutuvia haittoja sekä vaaroja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku § 13.)

Työturvallisuuslain pykälä 25 määrää työn kuormitustekijöiden välttämisestä ja vähentämisestä. Työntekijä saattaa kuormittua työssään niin, että hänen terveytensä vaarantuu. Tällöin työnantajan velvollisuus on selvittää kuormitustekijät ja ryhtyä käytettävissä oleviin toimiin niiden vähentämiseksi tai poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002, luku 5, § 25.)

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Esihenkilöille lähetysssä lomakkeessa oli yhteensä 37 monivalintakysymystä ja lisäksi neljä avointa kysymystä. Monivalintakysymyksissä käytettiin muokattua Likert-asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Kysymykset etenivät kyselylomakkeella teemoittain: psyykinen kuormittuminen, esihenkilötyöhön liittyvät kuormitustekijät ja työyhteisön ja johtamisen aiheuttamat kuormitustekijät. Kyselyn vastausprosentti oli 63,75 %.

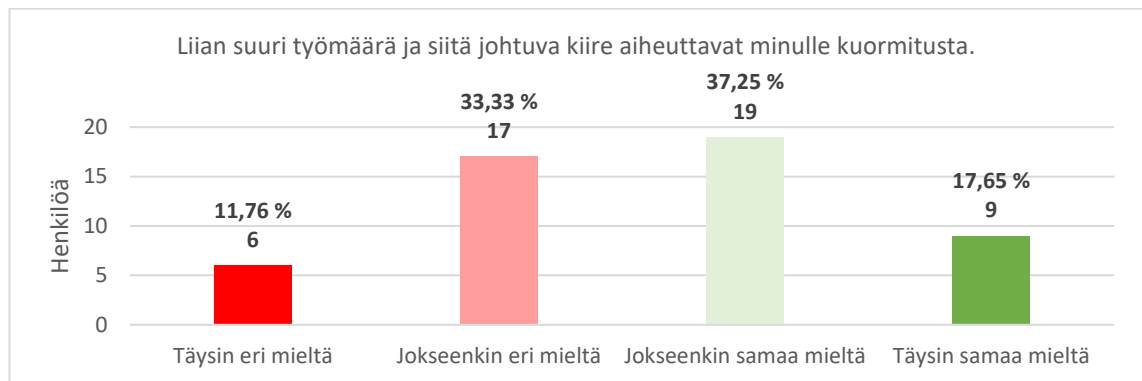
Avoimet kysymykset lajiteltiin käyttämällä Excel-taulukkolaskentaohjelmistoa työskentelyn apuna. Annetut vastaukset jaoteltiin teeman ja vaikutuksen mukaan. Teema kertoo, mihin psyykkisen kuormituksen osa-alueeseen vastaus kuuluu ja vaikutus kertoo, minkälaista kuormitusta se aiheuttaa esihenkilölle.

7.1 Psyykinen kuormittuminen

Kyselylomakkeen kysymykset 1–12 keskittyivät kartoittamaan niitä muuttujia, jotka aiheuttavat psyykkistä kuormitusta kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön kappaleessa neljä todetaan, että kuormitusta aiheutuu työn järjestelyistä, työn sisällöstä tai työn sosiaalisista aspekteista. Kuormittuminen muuttuu haitalliseksi silloin, kun kuormitustekijät eivät ole oikein mitoitettuja tai niiden kontrolloiminen on puutteellisella tasolla.

Kysymys 1

Väittämä: Liian suuri työmäärä ja siitä johtuva kiire aiheuttavat minulle kuormitusta. 54,9 % vastaajista koki työmääränsä olevan liian suuri ja kokevansa sen vuoksi kuormitusta. Vastaajista 45,1 % ei kokenut työmääränsä olevan liian suuri.



Kuvio 1. Liian suuri työmäärä ja siitä johtuva kiire aiheuttavat minulle kuormitusta.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Seuraavaan taulukkoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 1. Kuormitustekijät esihenkilötyössä

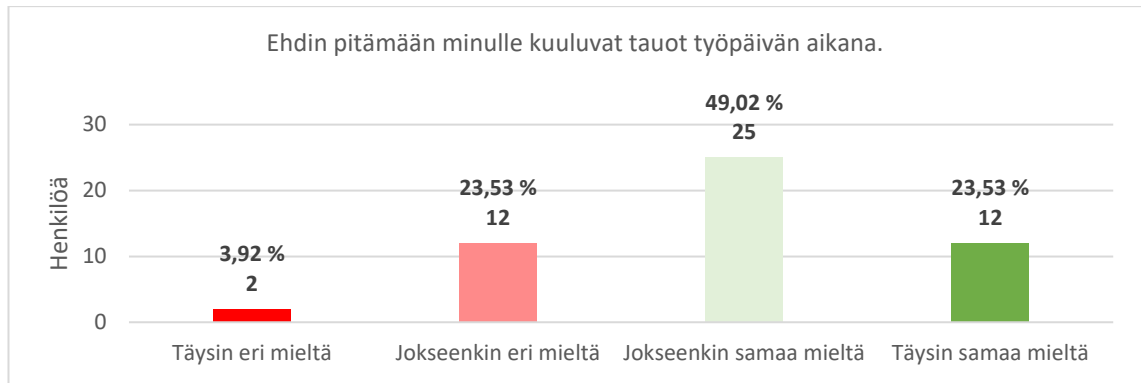
Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Palaveri ruuhkat ja se, että niihin ei ehdi valmistautua kunnolla. Lisäksi turhat palaverit turhauttavat.	TYÖN HALLINTA	TURHA TYÖ
Ajan ja (ihmis)resurssien puute. Vääriä ja välinpitämättömiä ihmisiä monissa eri sidostiimeissä, joka kertaantuu niille, jotka hoitaa työnsä.	JOHTAMINEN	KUORMITUS RESURSSIT
Monta päällekkäistä työtehtävää.	TYÖN HALLINTA	RESURSSIT
Turhat palaverit.	TYÖN HALLINTA	TURHA TYÖ
Työmäärä. Yrityksen yhteisten koulutusten/tilaisuuksien/deadlinejen lyhytnäköinen suunnitteleminen. Aiheuttaa melkoisen dominoefektin, jos kalenteriin napsahtaa koko päivän pakollinen koulutus minulle tai tiimiläisilleni kahden viikon varoitusajalla.	TYÖN HALLINTA	AIKATAULUTUS KUORMITUS

Todella paljon työtehtäviä, jotka pitäisi saada "samaa aikaan" valmiiksi. Työtehtävien tekemistä häiritsee jatkuvat keskeytykset eri kanavia pitkin (tulee uusia tehtäviä, joihin odotetaan välitöntä reagoitua).	TYÖN HALLINTA	AIKATAULUTUS
Tiedon pirstaloituminen eri järjestelmiin ja mm. sen etsiminen järjestelmistä.	TYÖN HALLINTA	TURHA KUORMITUS
Useat samanaikaiset kiireelliset työtehtävät.	TYÖN HALLINTA	TURHA KUORMITUS
Turhan työn tekeminen. Tarkoittaa siis työtä, joka ei millään muotoa tuota lisäarvoa kenellekään.	TYÖN HALLINTA	TURHA KUORMITUS
Kiire ja kuorma.	TYÖN HALLINTA	KUORMITUS RESURSSIT

Työympäristössä, jossa esihenkilöt työskentelevät, on monia erilaisia haasteita. Esihenkilöillä on työtehtäviä paljon ja usein niitä pitäisi kyetä hoitamaan samaan aikaan. Vastuut ovat välillä epäselviä tai häilyviä ja teollinen työympäristö on kiireinen. Turhat ja päällekkäiset palaverit, joihin ei usein ehdi valmistautumaan riittävän hyvin, aiheuttavat turhautumista. Jatkuvat keskeytykset ja uusien tehtävien välitön odotus häiritsevät keskittymistä. Tämän lisäksi resursseissa olevat puutteet ja väärät henkilöt sidosryhmissä aiheuttavat kuormittumista. Työn hallintaa hankaloittaa tarvittavan tiedon pirstaloituminen useisiin eri järjestelmiin. Riittämätön ja huono suunnittelu koulutuksien ja tilaisuuksien suhteen aiheuttaa dominoefektejä eri tiimien aikatauluissa. Lisäksi myös tarpeettoman ja turhaksi koetun työn tekeminen lisää kuormittumisen tunnetta.

Kysymys 2

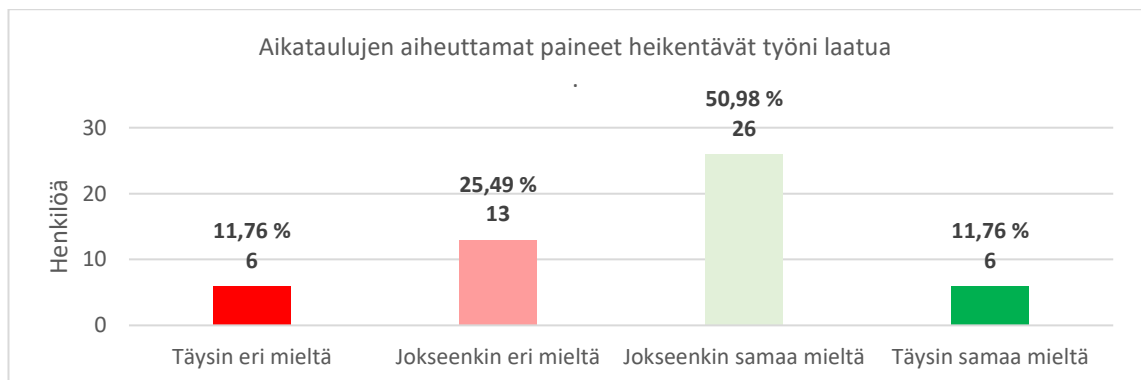
Väittämä: Ehdi pitämään minulle kuuluvat tauot työpäivän aikana. 72,55 % prosenttia vastaajista ehtii tauottamaan työntekoa sovitun mukaisesti. 27,45 % vastaajista kokee, että eivät ehdi pitämään heille kuuluvia taukoja työpäivän aikana. Erityisiä syitä siihen, miksi jotkut eivät ehdi pitämään riittäviä taukoja työpäivän aikana, ei löytynyt kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä. Yleisluontoisia syitä voi olla mm. haasteet omassa ajankäytössä, liian tiukoissa aikatauluissa tai monen päällekkäisen työtehtävän samanaikaisessa tekemisessä.



Kuvio 2. Tautotus työpäivän aikana.

Kysymys 3

Väittämä: Aikataulujen aiheuttamat paineet heikentävät työni laatua. 62,75 % vastaajista koki aikataulujen heikentävän heidän työnsä laatua jossain määrin. 37,25 % mielestä aikataulut eivät vaikuta heidän työnsä laatuun. Syitä aikataulujen aiheuttamiin paineisiin on listattu taulukossa 2.



Kuvio 3. Aikataulut heikentävät työn laatua.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 2. Kiiretyöt ja kuormitus

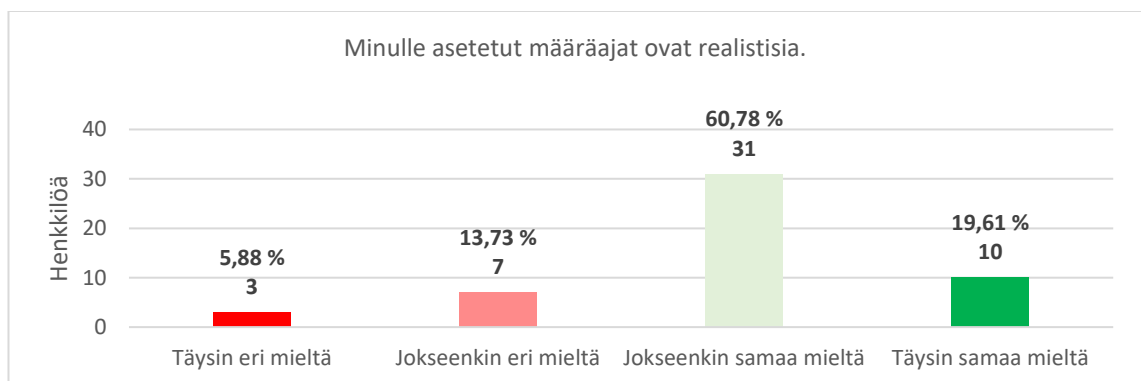
Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Kiiretyöt, ei pysytä suunnitelmassa.	JOHTAMINEN	HALLINNAN TUNNE

Ajoittain kasautuvat kiireelliset tehtävät, tulipalojen jatkuva sammuttaminen.	JOHTAMINEN	KUORMITUS RESURSSOINTI
Minulla on työ hallinnassa. Olen huolestunut yleisellä tasolla muista ihmisistä, tuntuu olevan kiire monella.	JOHTAMINEN	RESURSSOINTI
Epäselvät pyynnöt / odotukset ja päällekkäiset deadlinet. Yksittäisen työn suoritus määräajassa ei ole ongelma, mutta useampi aikataulukriittinen tehtävä tulee samaan aikaan lyhyellä varoitusaajalla.	JOHTAMINEN	AIKATAULUTUS KUORMITUS
Työnantaja järjestää sellaiset resurssit, että työt loppuvat, kun työpaikka näkyy peruutuspeilissä.	JOHTAMINEN	RESURSSOINTI

Kiireelliset työtehtävät kasaantuvat ajoittain, mikä aiheuttaa aikaisemmin sovitusta suunnitelmista poikkeamista. Jos kiireellisiä työtehtäviä tulee jatkuvasti, niin on syytä arvioida ennakkoinnin onnistumista, tehtävien priorisointia, resursien riittävyttä sekä viestinnän tehokkuutta. Myös huoli omien kollegoiden työssä jaksamisesta on validi.

Kysymys 4

Väittämä: Minulle asetetut määräajat ovat realistisia. Vastaajista 80,39 % mielestä heille asetetut määräajat olivat realistisia, mutta 19,61 % vastaajista koki määräaikojen olevan epärealistisia. Osa vastaajista kokee aikataulujen ja vaatimusten olevan epärealistisella tasolla.



Kuvio 4. Minulle asetetut määräajat ovat realistisia.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

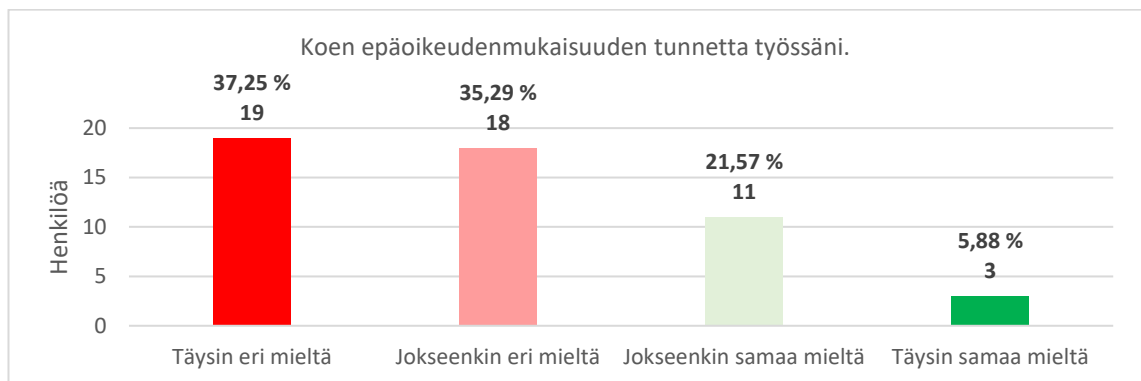
Taulukko 3. Aikataulujen aiheuttama kuormitus

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Aikataulujen haastavuus, välillä kiire asioiden hoidossa.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA
Epäselvät tehtävän annot ja aikataulut.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA
Lyhyellä aikataululla tulevat pyynnöt.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA
Epärealistiset aikataulut.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA
Aikataulut.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA

Työperäistä kuormitusta tai stressiä aiheuttavat tekijät saattavat liittyä haastaviin aikatauluihin sekä epäselviin tehtävänantoihin. Lyhyellä varoitusajalla tulevat pyynnöt vaikeuttavat suunnittelua ja aiheuttavat kiirettä.

Kysymys 5

Väittämä: Koen epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työssäni. Vastaajista 72,55 % ei koe epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. 25,74 % vastaajista on kokenut epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.



Kuvio 5. Epäoikeudenmukaisuuden tunne.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

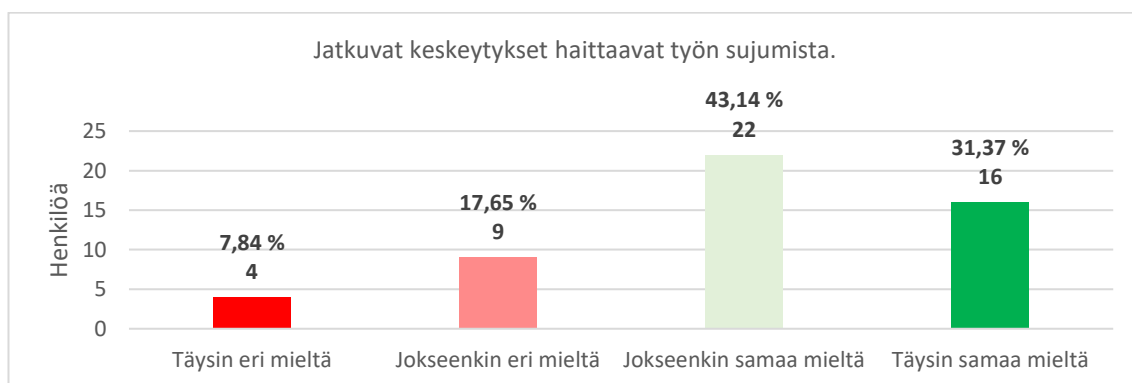
Taulukko 4. Sovituista työtehtävistä lipeäminen.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Laiskottelevat ihmiset.	JOHTAMINEN	VASTUUT TYÖNJAKO
Se, kun kollegat eivät hoida omia töitään.	JOHTAMINEN	VASTUUT

Työkuormitusta lisää, mikäli kollegat eivät hoida omia tehtäviään kuten on sovittu. Tämä aiheuttaa tarpeetonta lisäpaineita muille organisaatiossa toimiville. Johtamisen näkökulmasta tällaiset tilanteet vaativat korjaavia toimenpiteitä. Selkeän palautteen antaminen, jotta työtaakka saadaan jakaantumaan tasaisesti ja koko tiimi kykenee toimimaan tehokkaasti. Epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemiseen saattaa edellä mainittujen lisäksi liittyä esimerkiksi yhteisesti sovittujen pelisääntöjen rikkomista ja erinäisiä ongelmia työtehtävien tasapuolisessa jaossa

Kysymys 6

Väittämä: Jatkuvat keskeytykset haittaavat työn sujumista. Vastaajista 74,51 % oli sitä mieltä, että jatkuvat keskeytykset vaikuttavat negatiivisesti työn sujuvuuteen. 25,49 % vastaajista koki, että keskeytykset eivät haittaa työn sujumista.



Kuvio 6. Jatkuvien keskeytysten vaikutus työn sujuvuuteen.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä "Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?". Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

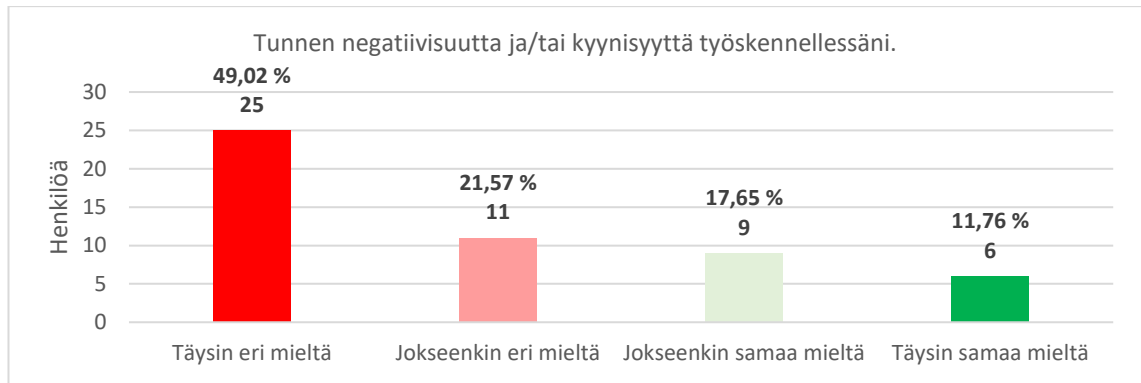
Taulukko 5. Jatkuvien keskeytysten vaikutus kuormittumiseen.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Hektisyys ja keskeytykset.	HEKTISYYS	KESKITTYMINEN KUORMITUS
Työskentelyni keskeytyminen useasti päivän aikana.	HEKTISYYS	KESKITTYMINEN KUORMITUS
Jatkuva keskeytyminen: silpun ja sälän suuri määrä ja paljon muistettavia asioita.	HEKTISYYS	KESKITTYMINEN KUORMITUS
Jatkuvat ja muilta tulevat, usein täysin olemattomat asiat, mitkä katkovat työtä ja ajatusta keskittyä oleelliseen. Asioita jää ja hautautuu tekemättömyyden mereen. Onneksi tärkeät asiat aina pysyvät pulpahtelevat pintaan. Kakka saakin vaipua pohjalle.	HEKTISYYS	KESKITTYMINEN KUORMITUS

Työn kuormittavuus lisääntyy hektisyyden siitä aiheutuvien keskeytysten vuoksi. Työpäivän aikana useasti keskeytykset vaikeuttavat ja hankaloittavat keskittymistä olennaisiin asioihin. Keskeytysten takia meneillään olleen työtehtävä uudelleen aloittaminen saattaa tuntua hankalalta tai vaikealta. Lisäksi suuri ja jatkuvasti liikehtivä tietovirta aiheuttaa jatkuvasti haasteita työn hallinnalle. Vähemmän tärkeiden asioiden jatkuva häirintä voi johtaa siihen, että työtehtävien priorisointi kärsii. Tällöin oikeasti kriittisiä ja tärkeitä tehtäviä saattaa jäädä hoitamatta.

Kysymys 7

Väittämä: Tunnen negatiivisuutta ja/tai kyynisyyttä työskennellessäni. Vastajista 70,59 % ilmoitti, etteivät he koe työskennellessään näitä tunteita. Vastajista 29,41 % tuntee tai on tuntenut negatiivisuutta ja/tai kyynisyyttä.



Kuvio 7. Negatiiviset tunteet.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 6. Negatiiviset tunteet.

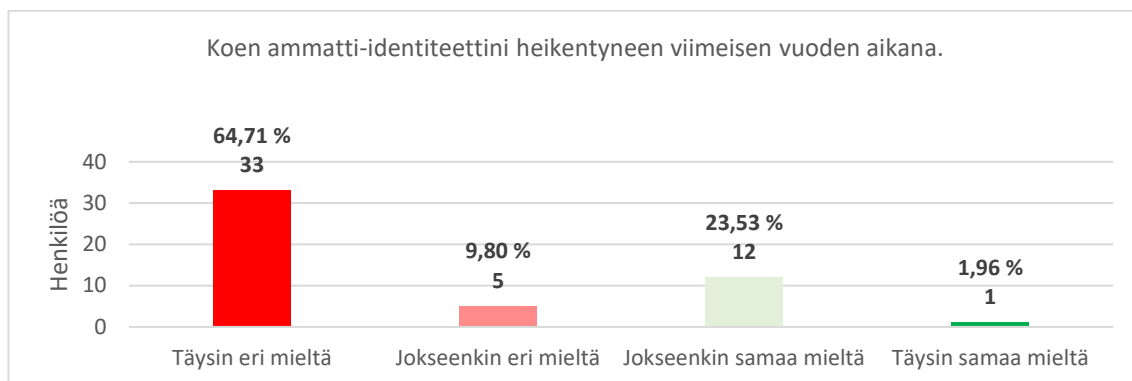
Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Ostrakismi. Työkuorma. Kiire. Palautumisajan vähyys ja sitä kautta jatkuva väsymys.	TYÖKUORMA	TYÖUUPUMUS YLIKUORMITUS

Eristäminen tai huomiotta jättäminen lisää työn kuormittavuutta ja kiireen tunnetta. Sen yhdistyessä riittämättömään palautumisaikaan, se saattaa johtaa jatkuvaan väsymykseen. Se vaikuttaa negatiivisesti henkilön työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja altistaa työuupumukselle. Riittämättömät resurssit vaikeuttavat tilanteen parantamista, ja on tärkeää kehittää tukitoimia, jotka edistävät palautumista ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Muita syitä näille tunteille voi olla liian suuri työkuorma, ongelmat johtamisessa, työn merkityksen puute, vähäinen arvostus ja heikot mahdollisuudet uralla kehittymiselle.

Kysymys 8

Väittämä: Koen ammatti-identiteettini heikentyneen viimeisen vuoden aikana. Vastaajista 74,51 % on sitä mieltä, että heidän ammatti-identiteettinsä ei ole heikentynyt. 25,49 % vastaajista koki ammatti-identiteettinsä heikentyneen. Syitä ammatti-identiteetin heikentymiselle saattaa olla heikentynyt

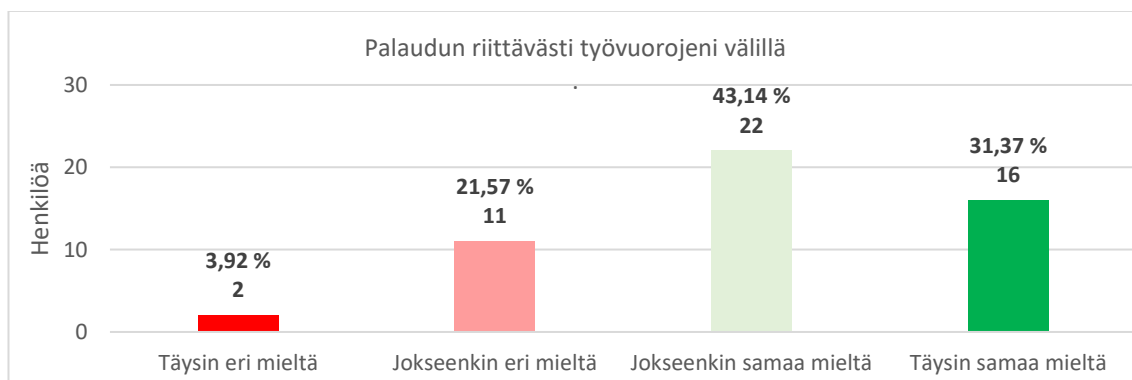
työtyytyväisyys, ongelmat johtamisessa, työn merkityksellisyyden puute, risti-riidat omissa ja työpaikan arvoissa, uupumus tai stressi.



Kuvio 8. Ammatti-identiteetin heikentyminen.

Kysymys 9

Väittämä: Palaudun riittävästi työvuorojeni välillä. 74,51 % vastaajista kertoi palautuvansa riittävästi työvuorojen välillä. 25,49 % ei mielestään ehdi palautumaan riittävästi. Syitä riittämättömälle palautumiselle on riittämätön lepo, työpaikan vaatimukset, ongelmat ajanhallinnassa, työn- ja vapaa-ajan erottaminen.

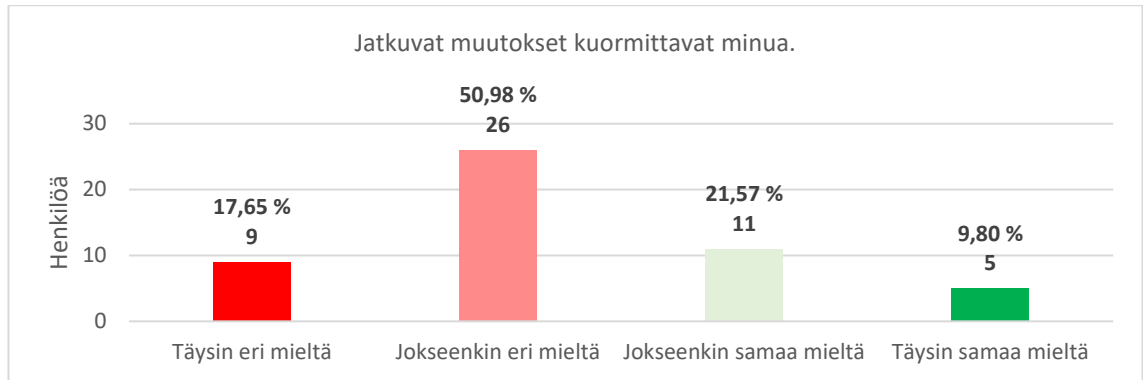


Kuvio 9. Palautuminen työvuorojen välillä.

Kysymys 10

Väittämä: Jatkuvat muutokset kuormittavat minua. Vastaajista 68,63 % kertoi, että jatkuvat muutokset eivät aiheuta heille ylimääräistä kuormitusta. 31,37 %

vastaajista koki, että jatkuvat muutokset aiheuttavat heille tarpeetonta kuormitusta. Jatkuvat muutokset saattavat kuormittaa esihenkilöitä, koska ne aiheuttavat epävarmuuden tunnetta, lisäävät työkuormaa ja saattavat aiheuttaa sopeutumisvaikeuksia koko organisaatiolle.



Kuvio 10. Jatkuvien muutosten aiheuttamat kuormitukset.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 7. Muutoksien aiheuttama kuormitus.

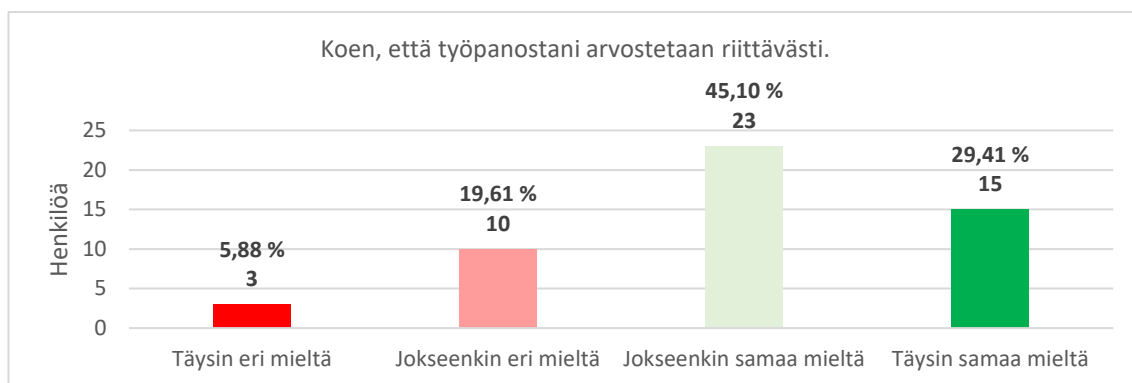
Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Jatkuvat muutokset.	JOHTAMINEN	EPÄVARMUUS KUORMITTUMINEN
Nopeasti muuttuvat, suunnittelemattomat tilanteet ja projektien jääminen kesken organisaatiossa. Ollaan hyviä aloittamaan homma, mutta liian moni asia jää kesken.	JOHTAMINEN	KUORMITTUMINEN
Ennakoimattomuus ja suunnitelmallisuuden puute; työtehtäviä tulee eri puolilta organisaatiota yllättäen ja usein kiireellä. Isojakin asioita/projekteja saatetaan aloittaa yhtäkkiä (omalla tiimillä ei aina vaikutusmahdollisuutta tähän).	JOHTAMINEN	KUORMITTUMINEN

Jatkuvat muutokset ja ennakoimattomat tilanteet organisaatiossa aiheuttavat haasteita. Yleisellä tasolla suunnitelmallisuuden puute sekä eri puolelta

organisaatiota tulevat työtehtävät, lisäävät esihenkilöiden kuormitusta. Usein projekteja käynnistetään kiireellä ilman tiimin mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, mikä heikentää ennakkointia ja vaikeuttaa töiden hallitsemista.

Kysymys 11

Väittämä: Koen, että työpanostani arvostetaan riittävästi. 74,51 % vastan-
neista kokee, että heidän työpanostansa arvostetaan. 25,49 % mielestä hei-
dän työpanostansa ei arvosteta riittävästi. Mikäli esihenkilö kokee, että hänen
työpanostaan ei arvosteta riittävästi, saattaa seurauksena olla motivaation ja
tuottavuuden laskemista, stressiä, kynnisyttä ja työtyytyväisyyden heikkene-
mistä.



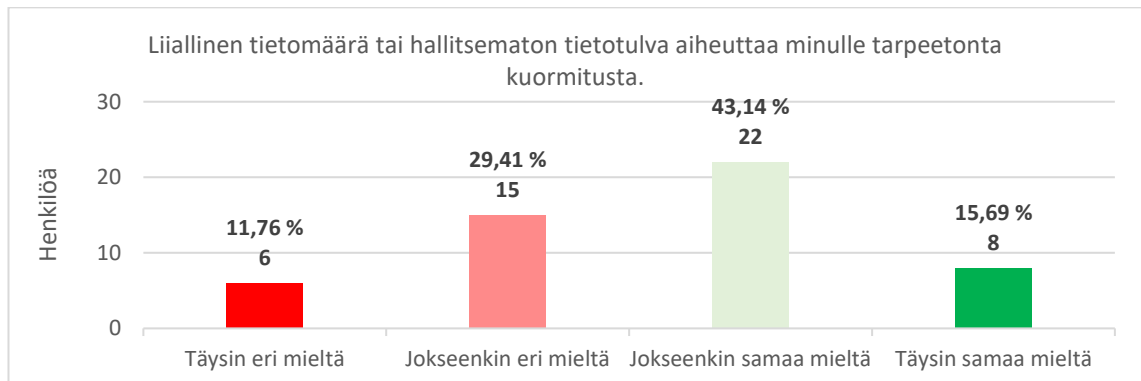
Kuvio 11. Työpanoksen arvostus.

Taulukko 8. Epäselvät tavoitteet lisäävät kuormitusta.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Jatkuva tulipalojen sammuttaminen (välillä jopa kirjaimellisesti), epäselvä työnkuva, painostus ja ylenmääräinen kyykyttäminen ylempää.	JOHTAMINEN	EPÄVARMUUS KUORMITUS TYÖN HALLINTA

Kysymys 12

Väittämä: Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva ei aiheuta minulle ylimääräistä kuormitusta. Vastajista 58,82 % koki väittämän pitävän paikkansa ja 41,18 % mielestä tästä ei koidu heille haittaa.



Kuvio 12. Liiallisen tietomäärän aiheuttama kuormitus.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukkoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 9. Tietotulvan aiheuttama kuormitus.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Epätietoisuus, mitä kaikkea pitää kertoa eteenpäin. Mitkä ovat oleellisia asioita joillekin, tietotulva on aivan valtava ja kaikkea muista aina kertoa eteenpäin.	TIETOTULVA	EPÄVARMUUS KUORMITUS

Työperäistä kuormitusta tai stressiä aiheuttaa epätietoisuuden tunne siitä, mitkä ovat niitä asioita, jotka ovat oleellisia kertoa eteenpäin. Tietotulva on nykyajan työelämässä valtava ja informaatiiovirtaa voi olla vaikea hallita. Tämä voi johtaa siihen, että kaikkea tärkeää ei aina välttämättä muisteta tai ehditä viestiä oikeille sidosryhmille. Muita negatiivisia seurauksia on mm. tiedon laadun heikentyminen, työajan menetys sekä päätöksenteon hankaloituminen.

Kysymysten 1–12 yhteenveto



Kuvio 13. Kohde yrityksessä työkuormitusta aiheuttavat tekijät

Kyselyn ensimmäisessä osassa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitkä työtehtäviin liittyvät tekijät aiheuttavat esihenkilöille kuormitusta. Psyykkistä työkuormitusta aiheuttavista tekijöistä nousi esiin erityisesti neljä erilaista muuttujaa. Vastaajista 74,51 % koki, että jatkuvat keskeytykset häiritsevät työn sujuvuutta. Liian suuri työmäärä ja siitä johtuva kiire aiheuttivat kuormitusta 62,75 %:lle vastaajista. Vastaajista 58,82 % koki, että liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva lisäävät omalta osaltaan stressiä. Erilaisten aikataulujen aiheuttama paine heikensi työn laatua 54,90 %:lla vastaajista.



Kuvio 14. Hallinnassa olevat kuormitustekijät.

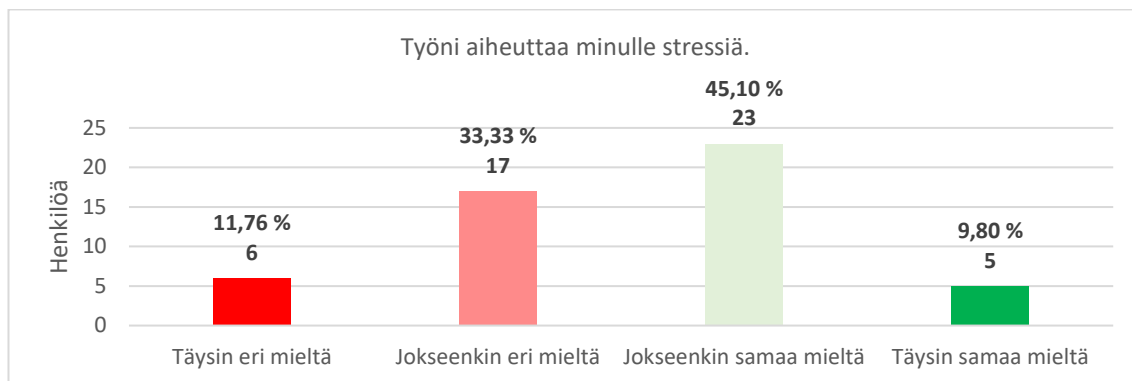
Suurimmalla osalla esihenkilöistä pääosa kuormitustekijöistä on hyvin hallinnassa. Vastaajista yli 70 %:lla olivat seuraavat kuormitustekijät hallinnassa: riittävä tauotus työpäivän aikana, tuntemus siitä, että omaa työpanosta arvostetaan, riittävä palautuminen työvuorojen välissä, realistisiksi koetut aikataulut, vähäiset kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta työpaikalla sekä ammatti-identiteetin pysyminen vahvana.

7.2 Esihenkilötyön aiheuttamat kuormitustekijät

Kyselylomakkeen kysymyksissä 13–25 tutkittiin stressiä, työn imua, työmotivaatiota ja esihenkilötaitoja. Opinnäytetyön teoriaosassa kappaleessa neljä kerrotaan työn voimavarojen auttavan käsittelemään ja vähentämään työssä koettuja vaatimuksia. Esihenkilötyössä työn voimavaroiksi luetaan mm. mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, monipuoliset työtehtävät sekä mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Myös erilaiset työn järjestelyt ovat työn voimavaroja, kuten esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön tai työaikaan. Työn imu ja motivaatio auttaa luomaan esihenkilölle positiivisen tunne- ja motivaatiotilan, joka auttaa lieventämään työn aiheuttamaa kuormitusta.

Kysymys 13

Väittämä: Työni aiheuttaa minulle stressiä. 54,90 % mielestä työtehtävät aiheuttavat heille stressiä. Vastaajista 45,10 % oli sitä mieltä, että työ ei aiheuta heille stressiä.



Kuvio 15. Työn aiheuttama stressi.

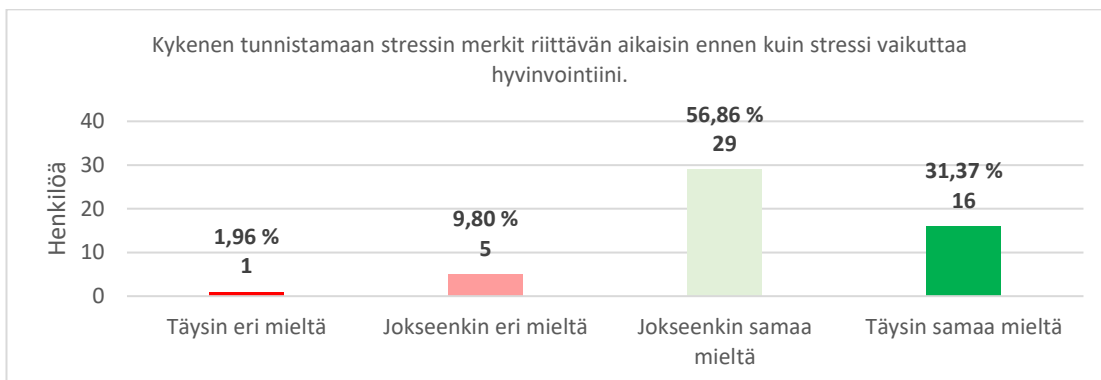
Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Eräs vastaaja toteaa, että mahdollisuus tehdä etätöitä on erittäin tärkeä osa hänen työhyvinvointiaan. Hän ei vastannut suoraan kysymykseen, mutta esitti tärkeän havainnon siitä, mikä vaikuttaa erittäin positiivisesti hänen jaksamiseensa.

Taulukko 10. Etätöiden positiivinen vaikutus stressiin.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
En koe kuormittumista tai stressiä työssäni. Suurin tekijä tähän on etätöiden tekeminen. Etätöiden mahdollisuus on yksi työhyvinvointini kulmakivistä.	ETÄTYÖ	TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN

Kysymys 14

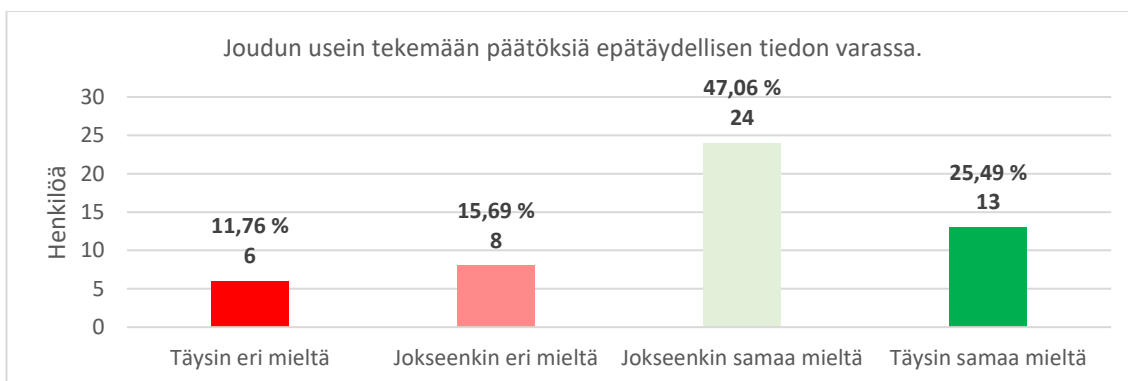
Väittämä: Kykenen tunnistamaan stressin merkit riittävän aikaisin ennen kuin stressi vaikuttaa hyvinvointiini. Suurin osa eli 88,24 % vastaajista kykenee tunnistaa stressin merkit riittävän ajoissa. 11,76 % ei omasta mielestään vastavasti kykene tunnistamaan stressin tunnusmerkkejä.



Kuvio 16. Stressin tunnistaminen

Kysymys 15

Väittämä: Joudun usein tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa. 72,55 % vastaajista on pakotettu tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa. 27,45 % vastanneista ei joudu tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa.



Kuvio 17. Päätösten tekeminen epätäydellisen tiedon varassa.

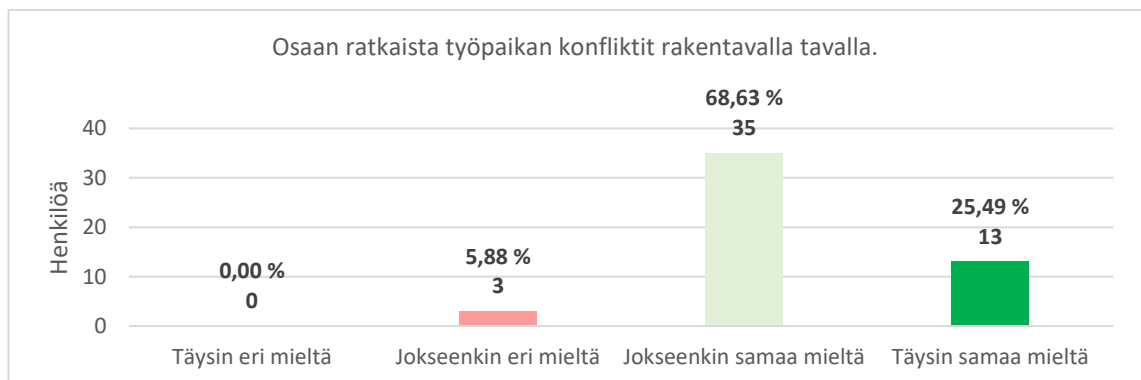
Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 11. Päätösten tekeminen epätäydellisen tiedon varassa.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Vastausten viipyminen tai saaminen.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA AIKATAULUT KUORMITUS
Odottamattomat ongelmat/takaiskut.	HEKTISYYS	TYÖN HALLINTA EPÄVARMUUS

Kysymys 16

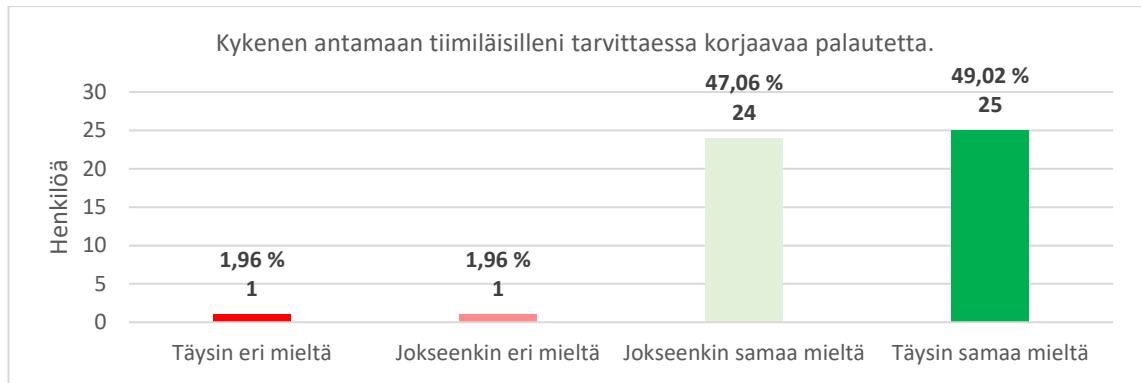
Väittämä: Osaan ratkaista työpaikan konfliktit rakentavalla tavalla. 94,12 % vastaajista kertoo osaavansa ratkaista konfliktit rakentavasti. 5,88 % ei kykene ratkaisemaan konflikteja rakentavasti.



Kuvio 18. Konfliktien ratkaiseminen rakentavasti.

Kysymys 17

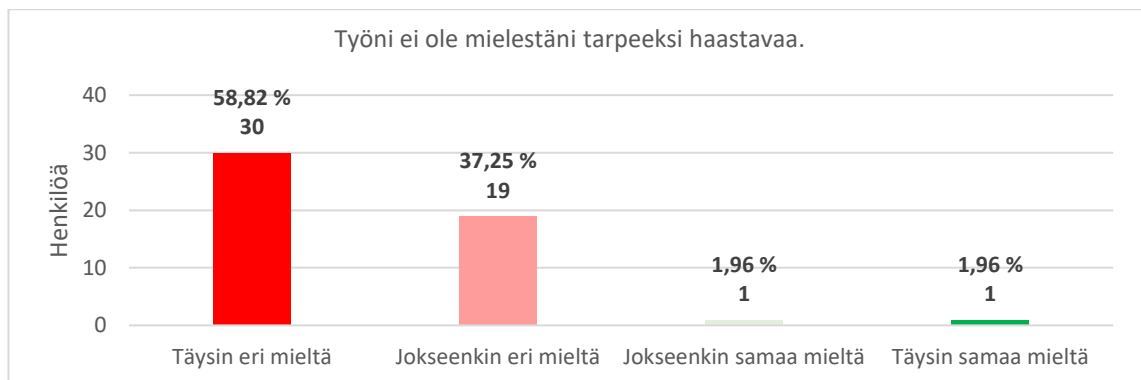
Väittämä: Kykenen antamaan tiimiläisilleni tarvittaessa korjaavaa palautetta. 96,08 % esihenkilöistä kokee pystyvänsä antamaan korjaavaa palautetta tarvittaessa, mutta 3,92 % kokee sen hankalaksi.



Kuvio 19. Korjaavan palautteen antaminen.

Kysymys 18

Väittämä: Työni ei ole mielestäni tarpeeksi haastavaa. Vastaajista suuri enemmistö 96,08 % oli sitä mieltä, että heidän työnsä on tarpeeksi haastavaa. Vain pieni vähemmistö 3,92 % koki, että heidän työnsä ei ole tarpeeksi haastavaa.



Kuvio 20. Työni ei ole tarpeeksi haastavaa.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

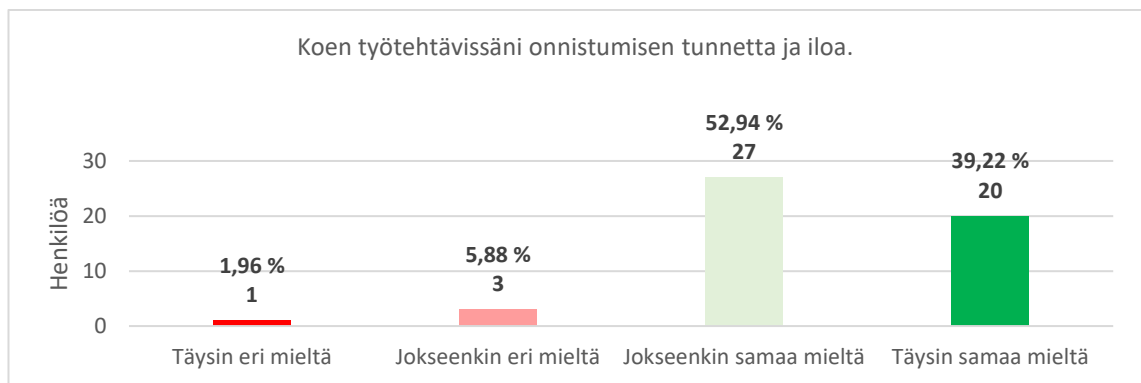
Taulukko 12. Haastava työ aiheuttaa kuormitusta.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Erittäin vaikeat työtehtävät. Asiantuntijaroolin ja esihenkilöroolin yhdistäminen.	JOHTAMINEN	TYÖN HALLINTA AIKATAULUT

Töiden haasteellisuus ja lyhyet varoitusaajat/deadlinet. Erinäisten yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten tahojen, kuten viranomaisten vaatimusten jatkuva lisääntyminen on merkittävä kuormitusta lisäävä tekijä.	JOHTAMINEN	RESURSSOINTI
Iso vastuualue ja paljon asioita.	TYÖKUORMA	RESURSSOINTI

Kysymys 19

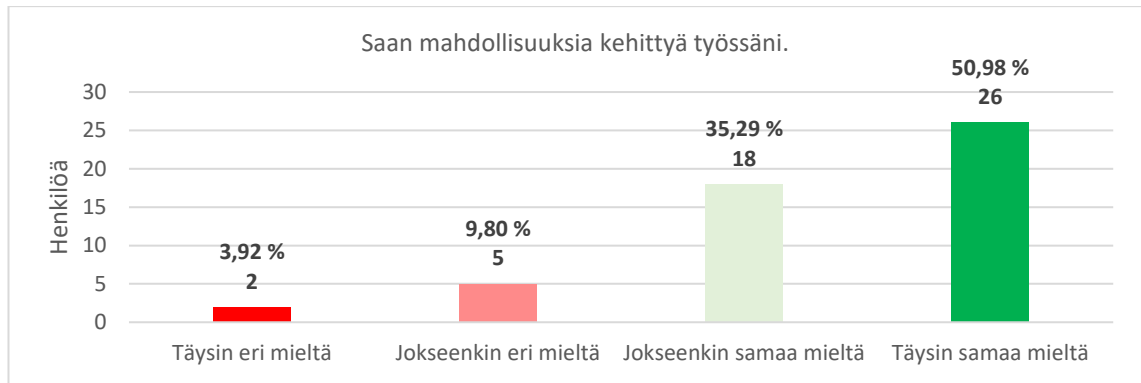
Väittämä: Koen työtehtävissäni onnistumisen tunnetta ja iloa. Esihenkilöistä 92,16 % vastasi kokevansa näitä tunteita. 7,84 % vastaajista ei puolestaan koe näitä tunteita.



Kuvio 21. Onnistumisen tunne ja ilo.

Kysymys 20

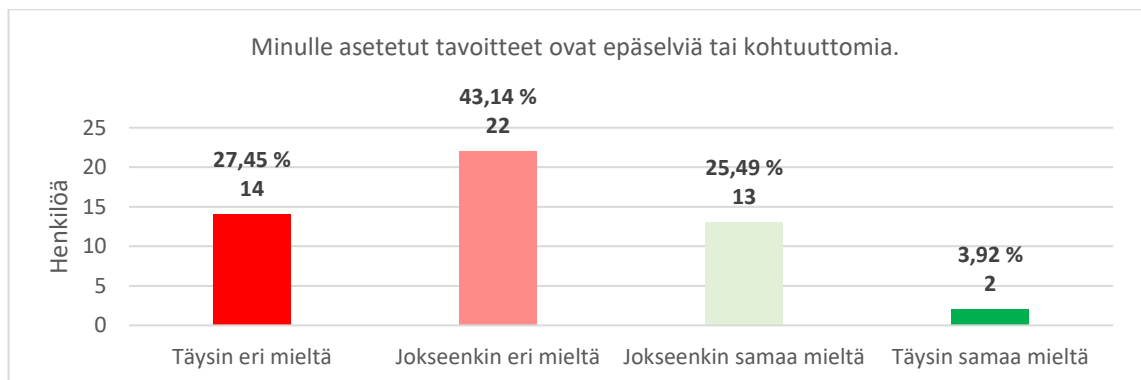
Väittämä: Saan mahdollisuuksia kehittyä työssäni. Vastaajista 86,27 % mielestä heille tarjoutuu mahdollisuuksia työssään kehittymiseen. 13,73 % vastaajista kokee, että heillä ei ole mahdollisuuksia työssään kehittymiselle.



Kuvio 22. Kehittyminen työssä.

Kysymys 21

Väittämä: Minulle asetetut tavoitteet ovat epäselviä tai kohtuuttomia. Vastajista 70,59 % mielestä heille asetetut tavoitteet eivät ole epäselviä tai kohtuuttomia. 29,41 % puolestaan koki, että tavoitteiden olevan epäselviä tai kohtuuttomia.

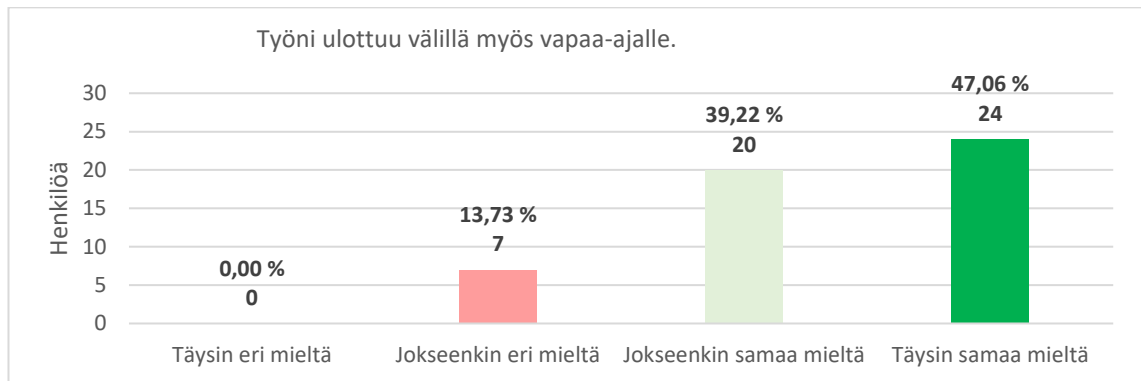


Kuvio 23. Epäselvät tai kohtuuttomat tavoitteet.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukkoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Kysymys 22

Väittämä: Työni ulottuu välillä myös vapaa-ajalle. Vastajista 86,27 % on sitä mieltä, että työhön liittyvät asiat ulottuvat myös vapaa-ajalle. 13,73 % on sitä mieltä, että vapaa-aika ja työ ei sekoitu keskenään.



Kuvio 24. Työn ulottuminen vapaa-ajalle.

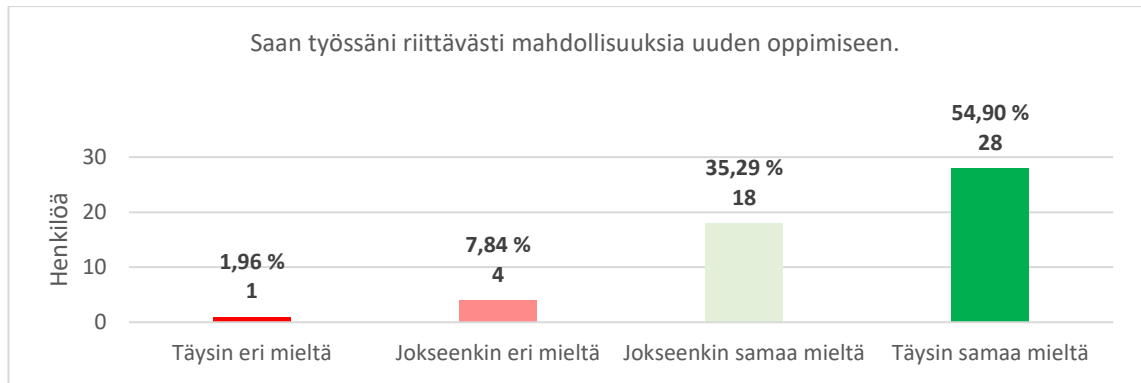
Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 13. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen lisää kuormitusta.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Ympäri vuorokautinen työssäolo.	KUORMITTUMINEN	VAPAA-AIKA
Syklinen työtaakka aiheuttaen säännöllisin väliajoin tarvetta työskennellä vapaa-ajalla.	KUORMITTUMINEN	VAPAA-AIKA
Kotona tehtävä työ.	KUORMITTUMINEN	VAPAA-AIKA
Tehdas käy 24 h ja epävirallisesti odotetaan, että aina pitäisi olla tavoitettavissa.	KUORMITTUMINEN	VAPAA-AIKA

Kysymys 23

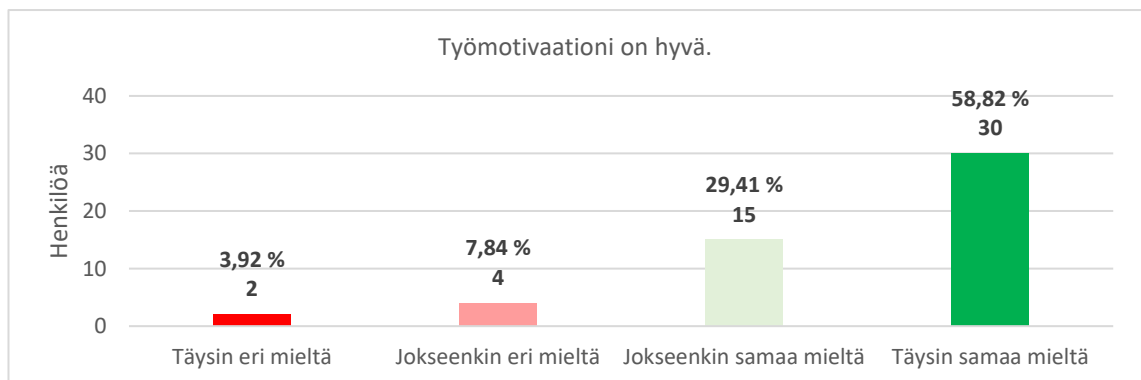
Väittämä: Saan työssäni riittävästi mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Vastanneista 90,20 % on sitä mieltä, että he saavat mahdollisuuksia uuden oppimiseen. 9,80 % kokee, että he eivät saa työssään riittävästi mahdollisuuksia oppia uusia asioita.



Kuvio 25. Uuden oppiminen.

Kysymys 24

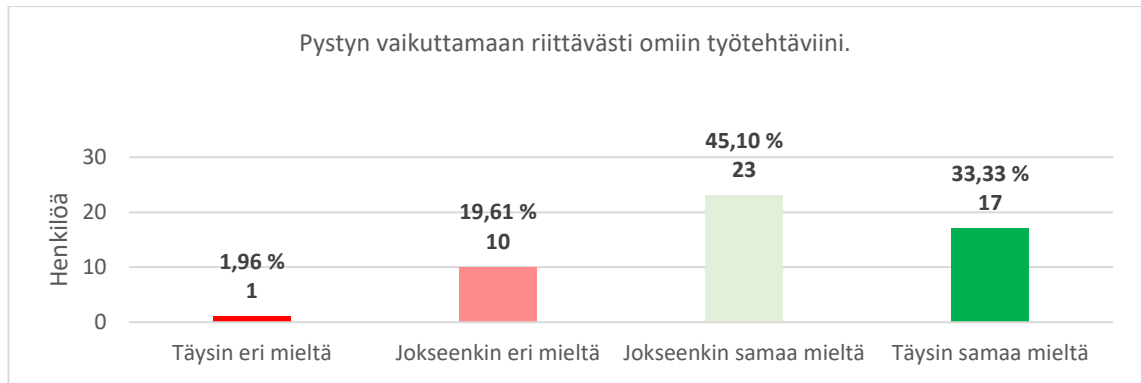
Väittämä: Työmotivaationi on hyvä. Vastaajista 88,24 % vastasi työmotivaation olevan hyvällä tasolla, mutta 11,76 %:n mielestä heidän työmotivaationsa ei ole hyvällä tasolla.



Kuvio 26. Työmotivaatio.

Kysymys 25

Väittämä: Pystyn vaikuttamaan riittävästi omiin työtehtäviini. Vastaajista 78,43 % kokee, että he kykenevät vaikuttamaan riittäväällä tasolla omiin työtehtäviinsä. Vastaajista 21,57 % on sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet eivät ole riittävät.



Kuvio 27. Vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin.

Kysymysten 13–25 yhteenveto



Kuvio 28. Esihenkilötyön aiheuttamat kuormitustekijät.

Kyselyn kakkososiossa kysyttiin esihenkilöiltä, miten he kokevat hallitsevansa esihenkilötyössä tarvittavia taitoja. Tämän lisäksi etsittiin vastauksia työmotivaatioon ja työn imuun.

Esihenkilötyölle tyypillisiä kuormitustekijöitä nousi esille yhteensä viisi. Suurimpana yksittäisenä muuttujana esille nousi työn ulottuminen myös vapaa-ajalle, sillä vastaajista 86,27 % kokivat työn ja vapaa-ajan sekoittumista.

Muita tekijöitä ovat päätöksenteon tekeminen puutteellisen tiedon pohjalta, työtehtävistä aiheutuva stressi, epäselvät tai liian korkeat tavoitteet sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä.



Kuvio 29. Hallinnassa olevat kuormitustekijät

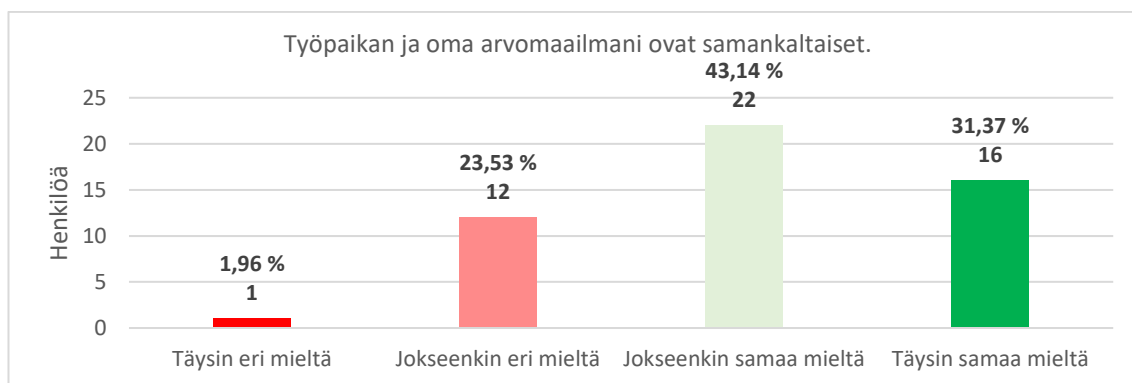
Erinomaisesti tai hyvin hallinnassa olevia kuormitustekijöitä oli kyselyn pohjalta mahdollista eritellä yhteensä kuusi. Erittäin hyvät tulokset saatiin kollegoiden kanssa toimimisesta, oman esihenkilön tuesta, psykologisesta turvallisuudesta, oman esihenkilön johdonmukaisesta toiminnasta, tarvittavista työkaluista ja resursseista sekä työyhteisön työilmapiiristä.

7.3 Työyhteisön ja johtamisen aiheuttamat kuormitustekijät

Kyselylomakkeen kysymyksissä 26–37 kysyttiin esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia liittyen työyhteisöön, työilmapiiriin sekä organisaation johtamiseen. Kaikki nämä osatekijät vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti työhyvinvointiin. Hyvin toimiva ja voiva työyhteisö auttaa tukemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä auttaa vähentämään työperäistä stressiä. Avoin ja arvoستava työilmapiiri parantaa sitoutuneisuutta sekä motivaatiota. Johtaminen auttaa tukemaan työhyvinvointia tuen, asioiden selkeyttämisen ja oikeudenmukaisuuden kautta.

Kysymys 26

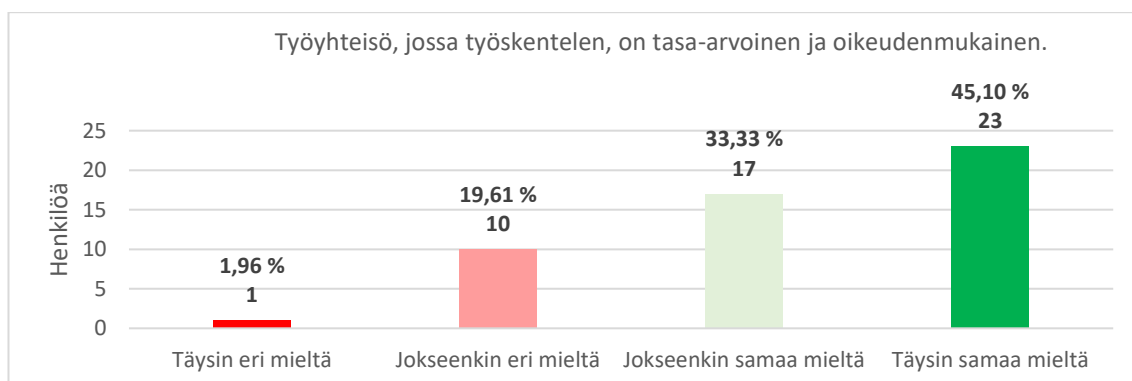
Väittämä: Työpaikan ja oma arvomaailmani ovat samankaltaiset. Vastaajista 74,51 % mielestä arvomaailmat ovat samanlaiset tai samankaltaiset. 25,49 % oli sitä mieltä, että arvomaailmat eivät ole samankaltaiset.



Kuvio 30. Omat ja työpaikan arvot.

Kysymys 27

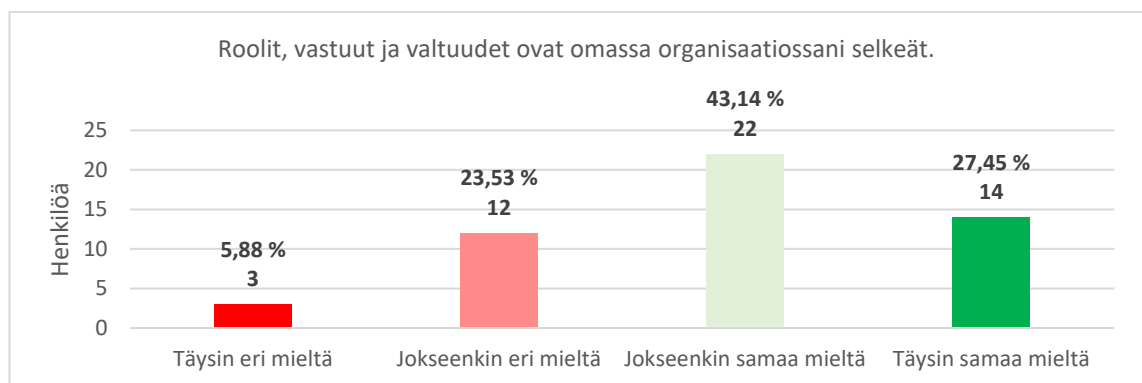
Väittämä: Työyhteisö, jossa työskentelen, on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. 78,43 % kokee työyhteisön, jossa he työskentelevät olevan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Vastaajista 21,57 % on sitä mieltä, että työyhteisö, jossa he työskentelevät ei ole tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.



Kuvio 31. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.

Kysymys 28

Väittämä: Roolit, vastuut ja valtuudet ovat omassa organisaatiossani selkeät. Esihenkilöistä 70,59 % oli sitä mieltä, että roolit vastuut ja valtuudet ovat kunnossa. 29,41 % koki, että nämä asiat eivät ole kunnossa.



Kuvio 32. Roolit, vastuut ja valtuudet.

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä ”Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?”. Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

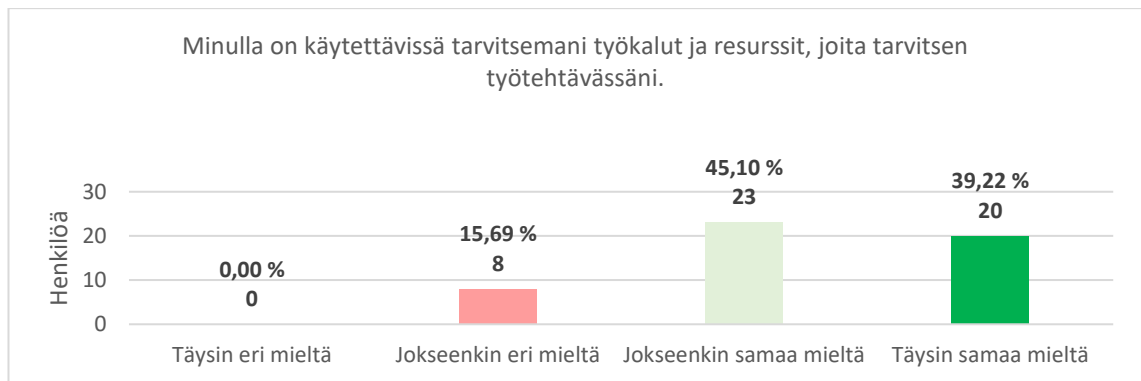
Taulukko 14. Roolien, vastualueiden ja valtuuksien vaikutus kuormitukseen.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Epäselvät vastuut.	JOHTAMINEN	EPÄVARMUUS
Koheltaminen työpaikalla.	HEKTISYYS	EPÄVARMUUS
Keskeneräiset asiat.	RESURSSIT	PRIORISOINTI AIKATAULUT
Muiden häslääminen ja toisaalta liiallinen paapominen.	JOHTAMINEN	VASTUUT JA VALTUUDET EPÄVARMUUS

Turhan työn tekeminen. Tarkoittaa siis työtä, joka ei millään muotoa tuota lisäarvoa kenellekään	JOHTAMINEN	PRIORISOINTI
Epäselvät organisaation tavoitteet ja vastuut yrityksen tasolla.	JOHTAMINEN	EPÄVARMUUS

Kysymys 29

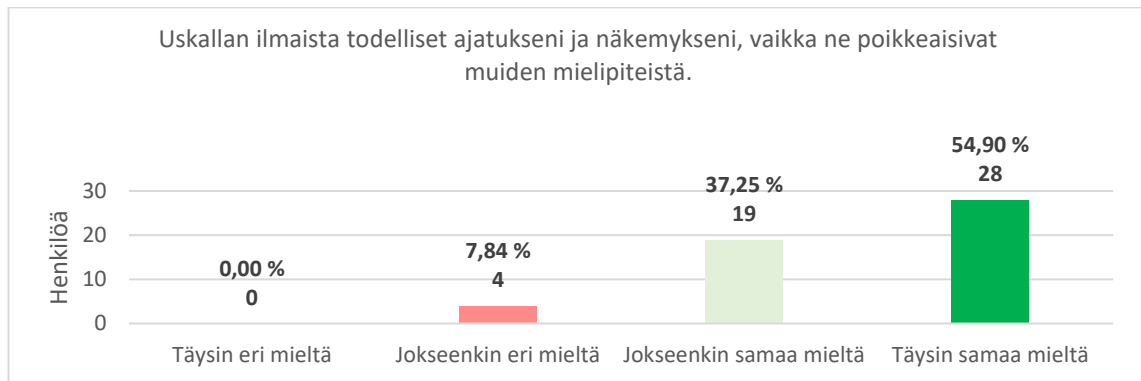
Väittämä: Minulla on käytettävissä tarvitsemani työkalut ja resurssit, joita tarvitsen työtehtävissäni. Vastaajista 84,31 %:n mielestä heillä oli tarvittavat työkalut ja resurssit. 15,69 %:n mielestä tarvittavissa työkaluissa ja resursseissa on puutetta.



Kuvio 33. Työkalut ja resurssit.

Kysymys 30

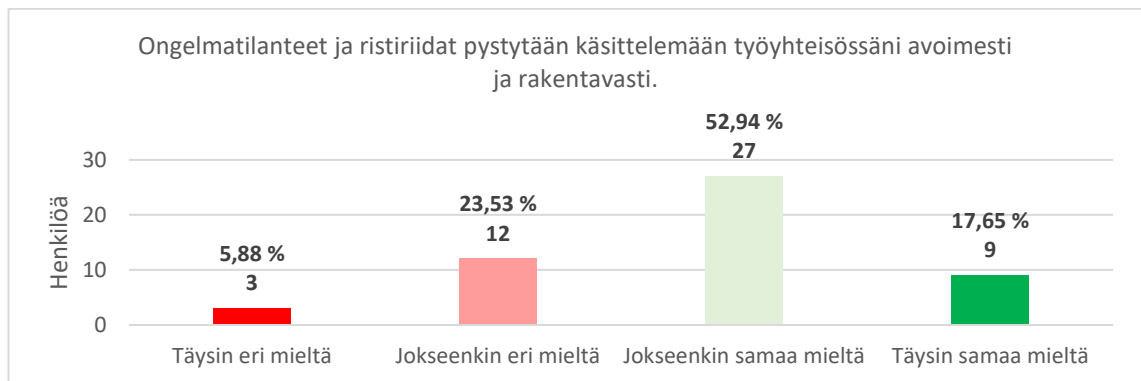
Väittämä: Uskallan ilmaista todelliset ajatukseni ja näkemykseni, vaikka ne poikkeaisivat muiden mielipiteistä. Vastaajista 92,16 %:n mielestä he voivat turvallisesti ilmaista ajatuksensa ilman huolia negatiivisista seuraamuksista. 7,84 % koki, että he eivät uskalla ilmaista ajatuksiaan tai mielipiteitään vailla pelkoa mahdollisista negatiivisista seurauksista.



Kuvio 34. Psykologinen turvallisuus.

Kysymys 31

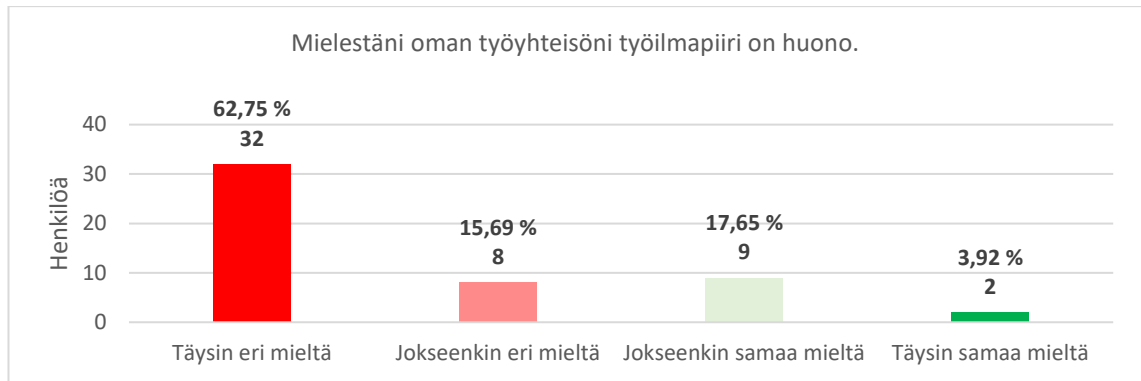
Väite: Ongelmatilanteet ja ristiriidat pystytään käsittelemään työyhteisössäni avoimesti ja rakentavasti. Vastaajista 70,59 % kokee, että ongelmatilanteet on mahdollista käsitellä rakentavasti ja avoimesti. 29,41 % mielestä tämä ei ole mahdollista.



Kuvio 35. Ongelmatilanteiden rakentava käsitteleminen.

Kysymys 32

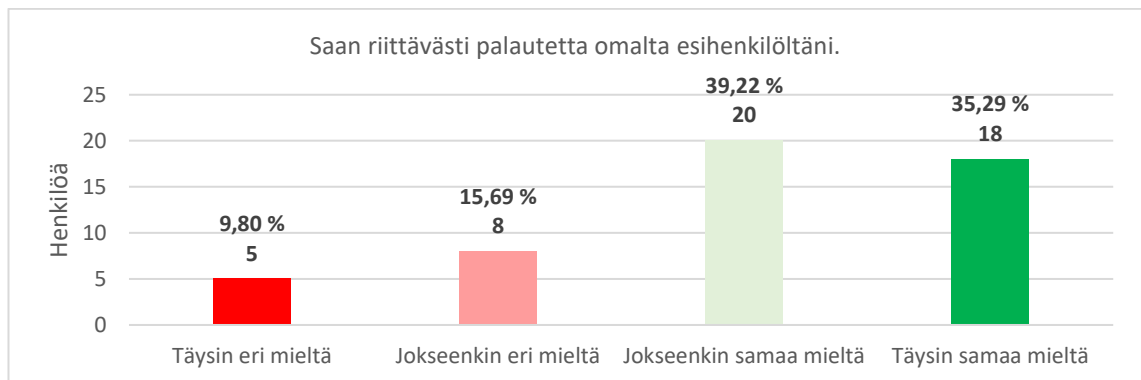
Väittämä: Mielestäni oman työyhteisöni työilmapiiri on huono. Vastaajista 78,43 % kokee, että oman työyhteisön työilmapiiri ei ole huono. 21,57 % vastaajista koki oman työyhteisön työilmapiirin olevan huono.



Kuvio 36. Työilmapiiri omassa työyhteisössä.

Kysymys 33

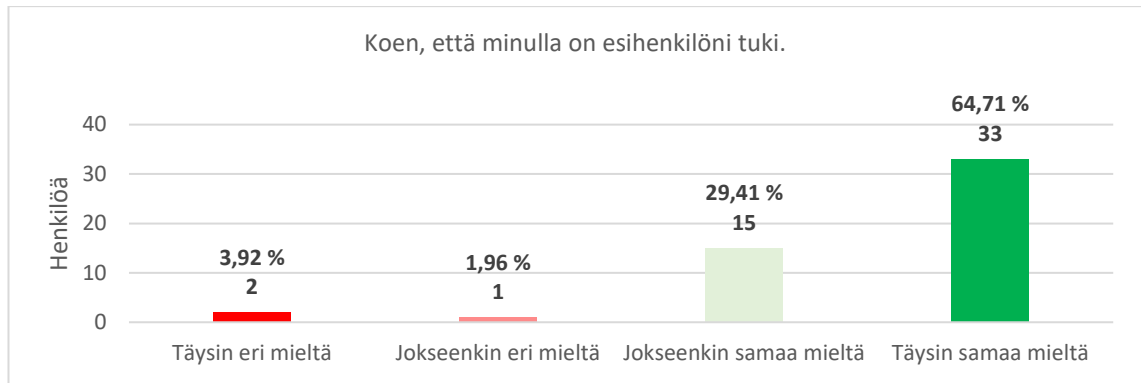
Väittämä: Saan riittävästi palautetta omalta esihenkilöltäni. Vastaajista 74,51 % kokee, että palautteen määrä on riittävää. Loput 25,49 %:n mielestä palautetta ei tule riittävästi.



Kuvio 37. Saadun palautteen määrä.

Kysymys 34

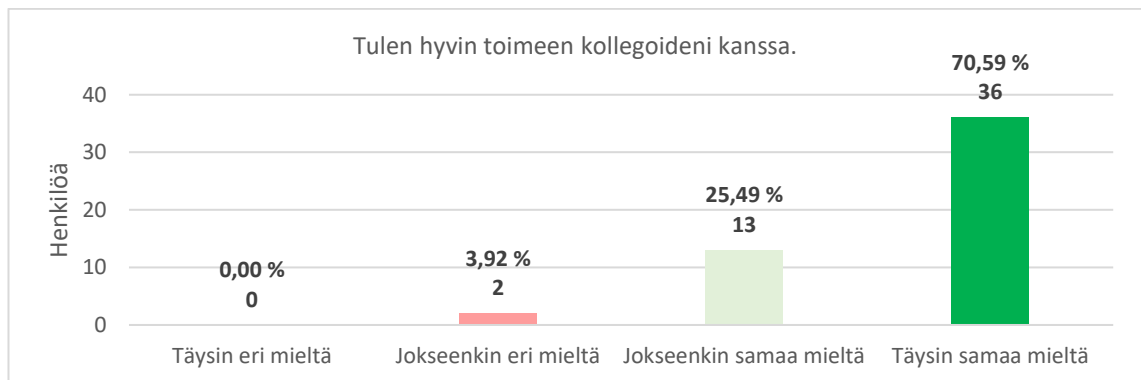
Väittämä: Koen, että minulla on esihenkilöni tuki. Vastaajista 94,12 % kokee, että he saavat tukea omalta esihenkilöltään. 5,88 % kokee, että heidän esihenkilönsä ei tue heitä riittävästi.



Kuvio 38. Oman esihenkilön tuki.

Kysymys 35

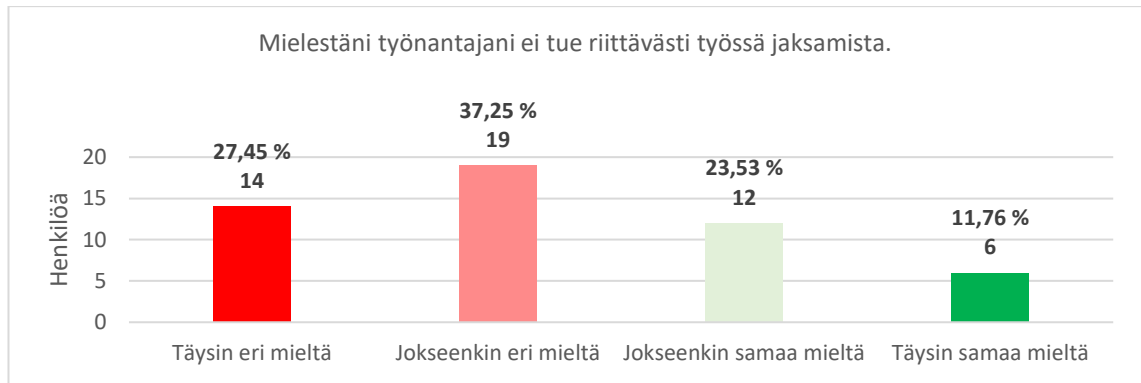
Väittämä: Tulen hyvin toimeen kollegoideni kanssa. Lähes kaikki vastanneista eli 96,08 % kokee, että tulevat hyvin toimeen kollegoidensa kanssa. Vain 3,92 %:n mielestä he eivät tule toimeen kollegoidensa kanssa.



Kuvio 39. Yhteistyö kollegoiden kanssa.

Kysymys 36

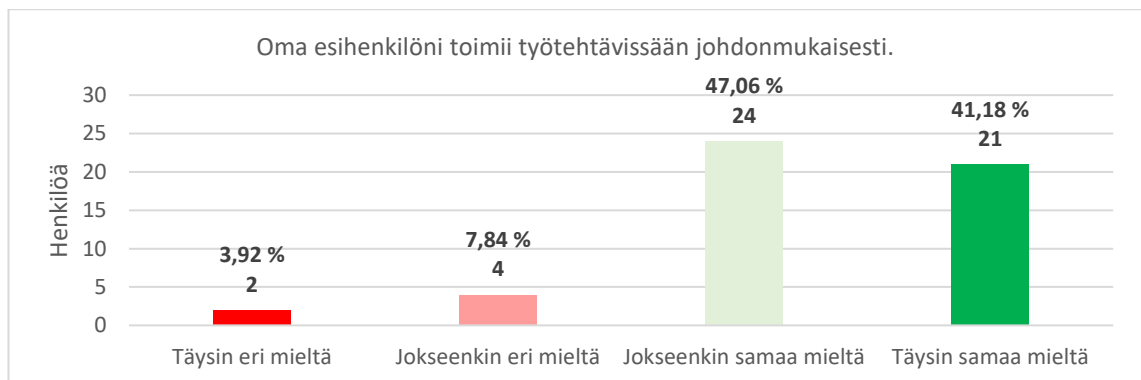
Väittämä: Mielestäni työnantajani ei tue riittävästi työssä jaksamista. Vastaa- jista 35,29 % on sitä mieltä, että työssä jaksamisen tuki ei ole riittävää. Vas- taavasti 64,71 %:n mielestä työssäjaksamisen tuki on riittävää.



Kuvio 40. Työhyvinvoinnin tukeminen.

Kysymys 37

Väittämä: Oma esihenkilöni toimii työtehtävissään johdonmukaisesti. Vastajista 88,24 % on sitä mieltä, että oman esihenkilön toiminta on johdonmukaista. 11,76 % mielestä oman esihenkilön toiminta ei ole johdonmukaista.



Kuvio 41. Oman esihenkilön toiminnan johdonmukaisuus.

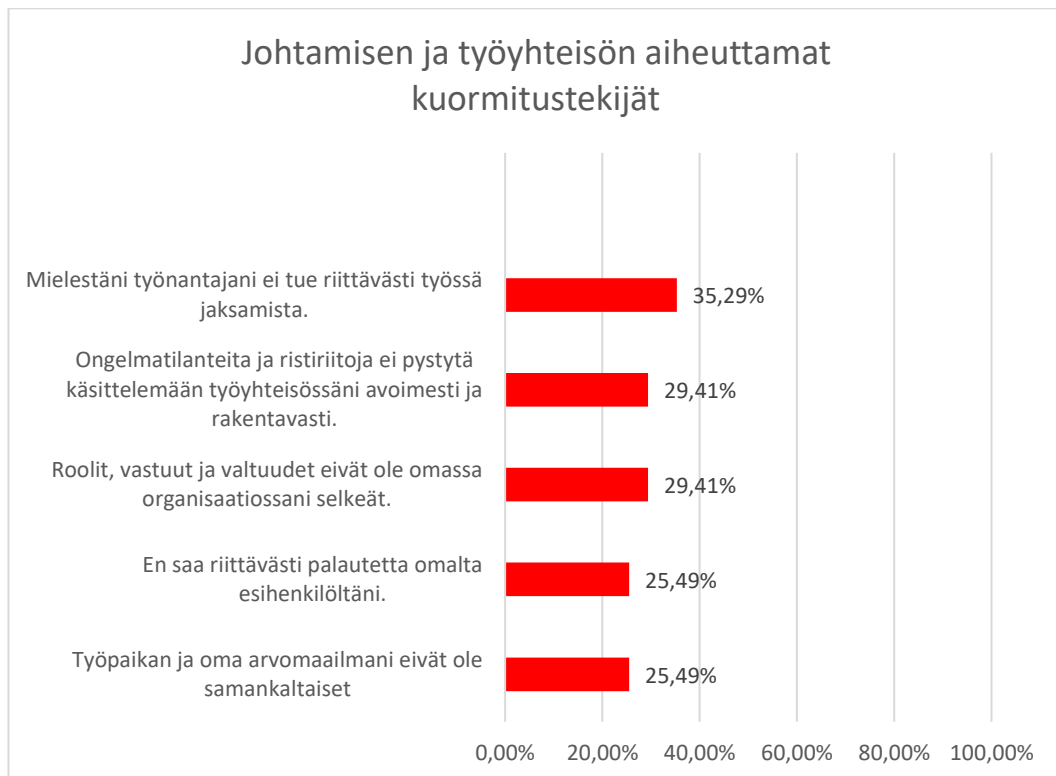
Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kysyttiin esihenkilöiltä "Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?". Alla olevaan taulukoon on tehty luokiteltu kooste vastausten perusteella.

Taulukko 15. Johdonmukainen esihenkilötyö.

Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?	TEEMA	VAIKUTUS
Heikko esimiestyö.	JOHTAMINEN	EPÄLUOTTAMUS

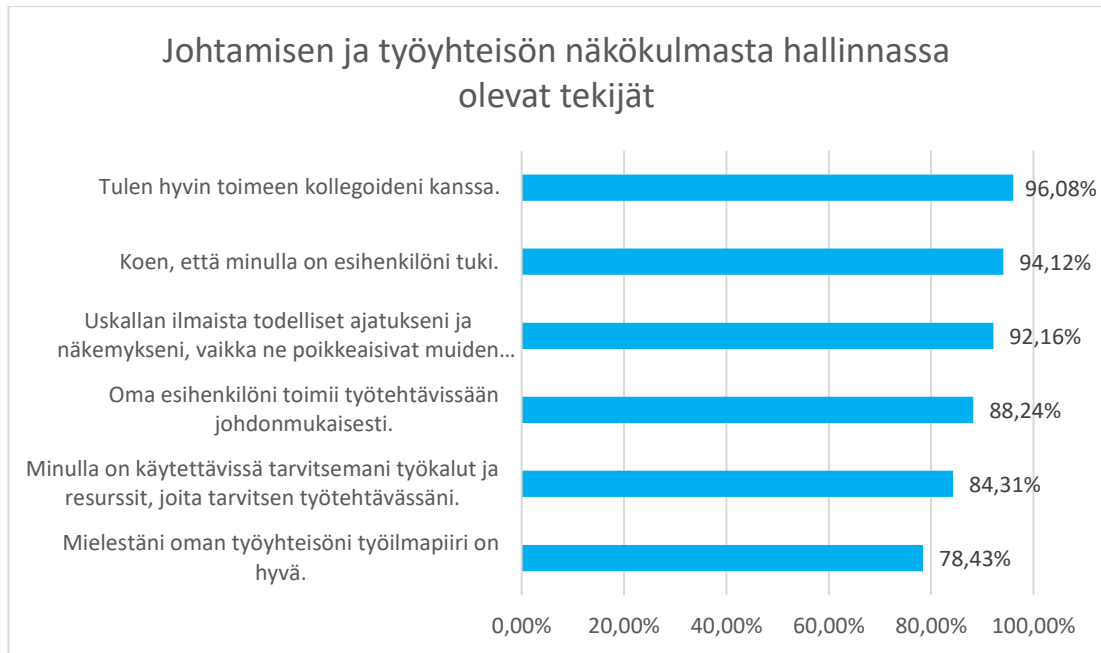
		KUORMITUS
Pyrkimällä vahvistamaan insinöörikunnan esimiestaitoja tai paremminkin luomaan ne tyhjästä.	JOHTAMINEN	EPÄLUOTTAMUS KUORMITUS

Kysymysten 26–37 yhteenveto



Kuvio 42. Johtamisen ja työyhteisön aiheuttamat kuormitustekijät.

Lomakkeen viimeinen osio käsitteli työilmapiiriä, työyhteisöä sekä johtamista. Johtamiseen ja työyhteisöön linkittyviä kuormitustekijöitä voidaan annettujen vastausten perusteella viisi. Esille tässä teemassa nousi mm. työnantajan riittämätön tuki työssäjaksamiseen, epäselvät rooli, vastuut ja valtuudet, haasteet työyhteisön ongelmatilanteiden rakentavassa ja avoimessa käsittelemisessä, arvoihin liittyvät näkemuserot sekä riittämätön palaute esihenkilöltä.



Kuvio 42. Johtamisen ja työyhteisön näkökulmasta hallinnassa olevat kuormitustekijät.

Johtamisen ja työyhteisön näkökulmasta erinomaisesti tai hyvin hallinnassa olevia kuormitustekijöitä oli mm. toimeen tuleminen kollegoiden kanssa, esihenkilön tuki, psykologinen turvallisuus, oman esihenkilön johdonmukaisuus, riittävät resurssit sekä työyhteisön työilmapiiri.

7.4 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin esihenkilöiden mielipiteitä seuraaviin kysymyksiin: Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä? (vastausprosentti tähän kysymykseen on 94,12 %) Miten työnantaja voisi paremmin tukea esihenkilöiden työhyvinvointia? (vastausprosentti tähän kysymykseen on 66,67 %) Miten ylläpidät henkistä hyvinvointia kiireisen työpäivän aikana? (vastausprosentti tähän kysymykseen on 84,31 %) Millä keinoilla purat stressiä vapaa-ajalla? (vastausprosentti tähän kysymykseen on 92,16 %)

Avoimien kysymysten ensimmäisen kysymyksen vastaukset on jaoteltu eri kategorioihin, ja ne on esitetty luvussa 7.2, 7.3 ja 7.4 olevien tulosten yhteydessä. Niiden avulla on mahdollista taustoittaa esihenkilöiden antamia vastauksia.

Kysymykset kaksi, kolme ja neljä käsitellään tässä luvussa. Esihenkilöiden antamat vastaukset näihin kysymyksiin on taulukoitu, ja ne löytyvät opinnäytetyön liitteessä kolme.

Kysymyksessä kaksi (LIITE 2) esihenkilöiltä kysyttiin, miten työnantaja voisi paremmin tukea heidän työhyvinvointiaan. Ongelmalliseksi koettiin erityisesti johtamiseen liittyviä seikkoja. Kehitystä ja muutoksia kaivataan mm. työkuorituksen hallintaan, tavoitteiden selkeyttäminen koko organisaation tasolla, vastuualueiden ja perustehtävän kuvien kirkastamiseen ja päivittämiseen. Lisäksi yhtenä kehityskohteena nousi esille asiantuntija- ja esihenkilötyön toimivampi sovittaminen.

Kysymyksessä kolme (LIITE 2) esihenkilöiltä kysyttiin miten he ylläpitävät henkistä työhyvinvointia työpäivän aikana. Vastaukset myötäilivät hyvin perinteisiä tapoja, joilla pyritään vähentämään työperäistä stressiä. Tärkeimpiä keinoja olivat riittävästä tauotuksesta huolehtiminen, sosiaalinen kanssakäyminen kollegoiden ja huumori.

Kysymyksessä neljä (LIITE 2) esihenkilöiltä kysyttiin millä keinoilla he purkavat stressiä vapaa-ajallaan. Tärkeimpiä esihenkilöiden stressin purkamisen keinoja oli liikunta, harrastustoiminta ja oma perhe.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilötehtävissä toimivien henkilöiden psyykkisen kuormittumisen tilaa. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia kartoittamalla psyykkistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Toisena tavoitteena oli tutkia stressin ja kuormittumisen hallintakeinoja henkilökohtaisella tasolla sekä esihenkilöiden omia jaksamisen ylläpitämisen metodeja.



Kuvio 43. Esihenkilöille psyykkistä kuormittumista aiheuttavat tekijät.

Kysymyksiä esihenkilöille esitettiin yhteensä 37 kpl. Sen lisäksi avoimia kysymyksiä oli yhteensä neljä kappaletta. Kysymyksiä oli melko suuri määrä ja rajojen vetäminen oli osittain haastavaa. Opinnäytetyön johtopäätösten näkökulmasta raja on vedetty 50 %:iin; mikäli vastaajista yli puolet on kokenut kysymyksen aiheen kuormitustekijäksi, niin sen voidaan katsoa aiheuttavan kuormitusta ainakin jossain määrin esihenkilöille. Kuormitustekijöistä numerot 1, 3 ja 5 liittyvät suoraan esihenkilötyöhön ja sen asettamaan rooliin. Vastaavasti numerot 2, 4, 6 ja 7 ovat yleisesti psyykkistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä.

Vastanneista 86,27 % kokee työtehtävien tunkeutuvan myös vapaa-ajalle. Kuormittumisen ja työhyvinvoinnin kannalta tämä on haitallista, sillä se hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa ja lisää vääjäämättä henkistä kuormitusta. Työn- ja vapaa-ajantasapaino on tärkeää erityisesti palautumisen näkökulmasta. Töiden siirtyminen vapaa-ajan puolelle saattaa tuntua siltä, että työaika liikuu ja muuttuu rajattomaksi. Riittävän palautumisen kannalta on tärkeää kyetä irrottautumaan töistä fyysisesti, henkisesti ja ajallisesti. Avoimissa kysymyksissä esihenkilöt mainitsivat syy-yhteydeksi syklisen työtaakka ja odotukset siitä, että pitäisi aina olla tavoitettavissa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Toiseksi kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi esihenkilöt nimesivät vastauksensa perusteella jatkuvat keskeytykset ja niiden aiheuttaman työn keskeyttämisen. Opinnäytetyön teoriaosan luvussa 4.2 todetaan työn järjestelyihin liittyvien muuttujien aiheuttavan osaltaan psyykkistä kuormitusta, joita jatkuvat keskeytykset ovat. Ne vaikeuttavat keskittymistä, työhön syventymistä ja hidastavat työskentelyä. Esihenkilön kokonaisvaltainen työteho vähentyy ja kuormitus vastaavasti lisääntyy. Avoimien kysymysten avulla on mahdollista nimittää erilaisia tekijöitä, kuten työpaikan yleisesti hektinen ilmapiiri, muistettavien asioiden runsaus, puutteet työtehtävien ja pyyntöjen priorisoinnissa.

Kolmas esihenkilöitä kuormittava tekijä on päätösten tekeminen liian epätäydellisen tiedon varassa. Opinnäytetyön luvussa 5.3 kerrotaan, että esihenkilöt joutuvat tekemään aina välillä päätökset epätäydellisillä tiedoilla. Kuitenkin riskien ja mahdollisen epäonnistumisen sietäminen on osa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa. Vastanneista 62,75 % kokee, että he joutuvat tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa. Ongelmaa on hieman avattu kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä. Eräs esihenkilö kokee ongelmaksi yhteistyön ja kommunikoinnin eri sidosryhmien kanssa. Käytännössä tarvittavia tietoja on erittäin vaikea saada, jotta päätöksentekoprosessi on mahdollista saada loppuun. Toinen vastaaja kertoo syyksi odottamattomat ongelmat ja takaiskut. Koska yrityksen ala on teollinen, niin nämä ongelmat ovat kuitenkin ns. arkipäiväisiä kohdeyrityksessä.

Neljäksi kuormitustekijäksi vastausten perusteella nousi liian suuri työmäärä ja sen aiheuttama kiire. Työkuorman hallintaa sekä ajankäytön teoriaa on avattu opinnäytetyön luvussa 5.3 Vastanneista 62,75 % vastaajista kokee työkuormansa olevan ainakin jossain määrin liian suuri. Esihenkilöt avasivat kokemansa liian suuren työmäärän syy-yhteyksiä kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä. Työkuormaa kasvattaviksi koetaan palaverien ruuhkat ja liian heikot mahdollisuudet valmistautua näihin kunnolla. Lisäksi myös turhat palaverit aiheuttavat ylimääräistä turhautumista. Vastuiden ja valtuuksien osa-alueella koetaan olevan epäselvyyksiä ja moni esihenkilö kokee tekevänsä monia päällekkäisiä työtehtäviä samanaikaisesti. Annettujen aikataulujen koetaan toisinaan olevan liian tiukkoja. Suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin

parantamiseksi olisi hyödyllistä keskittyä pitkäjänteisempään suunnitteluun, esimerkiksi koulutusten, yrityksen eri tilaisuuksien sekä yleisesti määräaikojen osalta. Esille nousi myös turhan työn tekeminen eli käytännössä se on työtä, joka ei luo minkäänlaista arvoa millekään organisaation osastolle.

Viides kuormitustekijä on työn aiheutuma stressi. Työperäinen stressi syntyy, kun ympäristön tai työtehtävien aiheuttama kuormitus on liian suurta. Stressiä on käsitelty tarkemmin opinnäytetyön luvussa 5.4. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 59,40 % ilmoitti kokevansa työperäistä stressiä. Pitkään jatkunut stressi aiheuttaa hoitamattomana työuupumusta. Saatua vastausta on mahdollista tulkita niin, että muita opinnäytetyössä löydettyjä kuormitustekijöitä pienentämällä ja/tai hallitsemalla on myös mahdollista vähentää esihenkilöiden kokeman stressin määrää. Positiivisena huomiona stressiin liittyen 88,24 % vastaajista pystyy tunnistamaan stressin merkit ennen kuin ne alkavat vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

Kuudentena kuormitustekijänä on työn laadun heikentyminen aikataulujen vuoksi. Vastaajista 59,40 % kokee, että heidän tekemänsä työn laatu kärsii heille asetettujen aikataulujen vuoksi. Avoimien kysymysten kautta vastaajat kertovat mm. jatkuvien kiiretöiden romuttavan suunnitelmallisuuden. Odotusten ja eri tavoitteiden asettaminen voisi olla selvempää ja johdonmukaisempaa. Ongelmia syntyy erityisesti silloin, kun esihenkilön pitää työskennellä moneen aikataulukriittisen työtehtävän kanssa samanaikaisesti. Erityisesti liian niukat resurssit nousevat myös esille tässä kuormitustekijässä. Resurssien niukkuutta on pohdittu myös muissa kysymyksissä.

Viimeinen kuormitustekijä on liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva, joka aiheuttaa esihenkilöille tarpeetonta kuormitusta. Tämä vaikeuttaa oleellisen tiedon käsittelemistä ja suodattamista, mikäli informaatiota tulee ylen määrin. Se myös hidastaa tarvittavien päätösten tekemistä, kasvattaa kuormitusta ja lisää potentiaalisten virheiden määrää. Avoimissa vastauksissa yksi vastanneista esihenkilöistä totesi, että hallitsematon tietotulva aiheuttaa epä tietoisuutta ja vaikeuttaa tehokasta viestintää.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli selvittää millä keinoilla esihenkilöt vähentävät työperäistä stressiä. Vapaa-ajalla tapahtuva stressin purkaminen noudatti pääasiassa juuri samoja metodeja, mitä ammattikirjallisuudessa tunnetaan. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt purkavat stressiä ja työn aiheuttamaa kuormitusta liikkumalla ja urheilemalla, erilaisilla harrastuksilla, viettämällä aikaa perheensä kanssa ja lepäämällä riittävästi. Kaksi vastaajista totesi kaipaavansa vastapainoa työtehtävässään vaadittavalle sosiaalisuudelle viettämällä aikaa yksin. Yksi vastaajista kertoi nollaavansa stressiä matkustelemalla ja toinen vastaajista kokee, hän ei kykene riittävästi irrottautumaan työtehtävistään esimerkiksi viikonlopun aikana. Toisaalta yksi vastaajista ilmoittaa joutuvansa purkamaan stressiä vain harvoin.



Kuvio 44. Stressin purkamisen keinot vapaa-ajalla.

Työaikana esihenkilöt huolehtivat hyvinvoinnistaan työtehtävien riittävällä tauottamisella, kävelemällä, hyvällä itsensä johtamisen taidolla, hyödyntämällä sosiaalista kanssakäymistä muiden työyhteisön jäsenien kanssa, huumorilla tai rentoutumalla mielimusiikkinsa parissa. Yksi vastaajista mainitsee nauttivansa positiivisesta kiireestä ja nauttivansa työn imusta.

8.2 Kehitysehdotukset

Työajan sekoittuminen vapaa-ajalle on haasteellista. Uskon, että henkilön persoonan mukaan tässä on paljon eri käytäntöjä. Yksi henkilö saattaa määrätietoisesti sulkea työpuhelimen vapaa-ajalla, kun taas toinen kokee

velvollisuudekseen olla tavoitettavissa. Kehitysehdotuksen näkökulmasta on käytännöllisintä ehdottaa varahenkilöjärjestelmän luomista. Olisiko mahdollista luoda sellainen järjestelmä, että kiireelliset asiat ohjattaisiin töissä olevalle varahenkilölle? Lisäksi mielestäni työnantajan kannattaisi käsitellä tätä asiaa esimerkiksi koulutuksissa tai henkilökohtaisemmalla tasolla esimerkiksi kehityskeskusteluissa. On tärkeää tuoda esille myös työnantajan näkemys asiasta, jotta asiasta voidaan tehdä jonkinlainen linjaus ja rajanveto.

Toinen esihenkilöitä kuormittavat tekijä oli jatkuvat keskeytykset. Jatkuvat keskeytykset ja siitä aiheutuva moniajo (multitasking) on hyvin tehotonta työskentelyä, koska ihmisen aivot siirtyvät melko hitaasti tehtävästä toiseen. Varsinkin siinä tapauksessa, kun prosessoitavat tehtävät eroavat toisistaan. Psykologiassa sille tunnetaan oma terminsä, joka on tehtävänvaihtokustannus. Käytännössä työskentelijä menettää aina työaikaansa, kun hänet keskeytetään. Helppoin ja kustannustehokkain tapa on pyrkiä parhaansa mukaan välttämään kaikki keinoin keskeytyksiä. (Sammalisto & Sammalisto, 2019, s. 21–22.)

Opinnäytetyön avoimissa kysymyksissä eräs vastaajista ehdotti, että ” Teams, sähköposti ja muut työkalut lisäävät työn keskeytyksiä. Voisiko suositella ase- tuksia eri ohjelmiin, jolla keskeytysten määrää saisi rajattua?”. Monesta eri ka- navasta sinkoilevat viestit on siis myös tiedostettu esihenkilöiden työtä haittaa- vina tekijöinä. Myös toimistojen sekä työtilojen heikko kunto nousi avoimissa kysymyksissä esille ” Infra on niin vanhaa ja sitä on vähän (toimistot, työsken- telyolosuhteet jne.), että oikein hirvittää.” Työn keskeytymisen kannalta olisi suotavaa, että työskentelytilat olisivat asianmukaiset.

Taulukko 16. Keskeytysten vähentäminen asiantuntija- ja tietotyössä. (Sammalisto & Sammalisto, 2019, s. 21–24)

Keinoja keskeytysten minimointiin asiantuntija- ja tietotyössä.
Poista sähköpostin ilmoitusäänet ja -kuvakkeet käytöstä. Sähköposti ei ole tarkoitettu reaaliaikaiseksi viestintävälineeksi, eikä useimmat viestit ole niin kiireellisiä, että niiden takia kannattaisi keskeyttää meneillään oleva tehtävä. Kiireellisissä tai hätätapauksissa sinut voidaan tavoittaa puhelimitse. On tehokasta käsitellä sähköposteja suurina erinä, esimerkiksi kahdesti työpäivän aikana.

Jos käsillä oleva työtehtävä vaatii yli 20 minuutin syvällistä keskittymistä, niin oma työpiste ei ole oikea paikka sen tekemiseen. Suurin osa keskeyttäjästä ovat omia kollegoitasi, jotka tulevat työpisteellesi. Etätyö on hyvä ja erittäin toimiva paikka suurta keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Ei ole myöskään harvinaista, että nykyään yritykset tarjoavat työntekijöiden käyttöön erillisiä "hiljaisia työtiloja".
Vältä ylimääräisiä häiriötekijöitä, mm. sosiaalisten medioiden auki pitäminen selaimessa vaikeuttaa keskittymistä.
Mikäli teet todella tärkeää ja keskittymistä vaativaa ajatustyötä, on puhelin syytä laittaa äännettömälle. Vaikka kiireelliset asiat hoidetaan useimmiten puhelimitse, niin tämä tuskin aiheuttaa katastrofia.
Puhelimen ilmoitukset voi säätää siten, etteivät ne häiritse työntekoa. Yksi vaihtoehto on määrittää vain puheluiden ja tekstiviestien antavan äänimerkkejä, joihin on helppo reagoida. Muut sovellukset voi asettaa äännettömälle.

Kolmanneksi kuormitustekijäksi nousi päätösten tekeminen epätäydellisen tiedon varassa. Päätöksentekoprosessi on vain harvoin suoraviivainen ja yksinkertainen. Sen kuormittavuutta on mahdollista vähintään, mutta käytännön tasolla vaikuttavia tekijöitä ovat vastuut, päätöksen sisältö, prosessi, sen toteutus ja aikasidonnaiset tekijät. Päätösten tekemistä on mahdollista helpottaa mm. selkeyttämällä omia ja muiden vastuualueita, selkeyttämällä päätettäviä asioita ja niistä aiheutuvia vaikutuksia. Päätöksentekoprosessi vaatii systemaattisuutta ja riittävän laadukasta dialogia oleellisten sidosryhmien kanssa. Dialogin ja päätöksenteon jälkeen toteutusvaiheessa on keskeistä harjoittaa tehokasta viestintää, laatia tarkka suunnitelma sekä seurata päätöksen toimeenpanon etenemistä ja sen vaikuttavuutta.



Kuva 7. Yleisimpiä koettuja päätöksenteon haasteita organisaatiossa. (Heikinheimo, 2021, s. 260.)

Esihenkilöiden vastausten perusteella olisi johdonmukaista selkeyttää koko yrityksen sisällä vastuualueita sekä niihin liittyviä valtuuksia. Vastuista sopiminen edellyttää myös sitä, että niitä kunnioitetaan. Erityisesti epävarmuus ja epätietoisuus saattaa aiheuttaa vastuiden pakoilemista. Hyvän päätöksen tekemisessä on syytä huomioida myös aikatekijä. Liian kiireellisesti tehty päätös voi osoittautua virheelliseksi ja johtaa merkittäviin ongelmiin. Toisaalta, mikäli päätöksentekoprosessi venyy liian pitkäksi, saattaa päätöksen tarve tai toteutumismahdollisuus ehtyä. On hyvä tarkastella omia työtehtäviä ja työpanosta ajoittain kriittisesti, jotta turhalta vaikuttava työ voidaan karsia pois. Ryhmäkehityskeskusteluja voidaan hyödyntää osaston sisäisen toiminnan parantamiseen. Niiden avulla koko tiimi voi yhdessä arvioida ja kehittää osaston toimintaa.

Seuraavaksi käsitellään neljäs kuormitustekijä (liian suuri työmäärä ja sen aiheuttama kiire aiheuttavat minulle kuormitusta) sekä seitsemäs kuormitustekijä (liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva aiheuttavat minulle tarpeetonta kuormitusta). Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen vuosittainen Työsuojelupaneeli kyselytutkimus tehtiin marraskuussa 2023. Siinä verrattiin vuosien 2016 ja 2023 tuloksia. Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen kyselyyn vastanneista 34 % kokee jatkuvien keskeytysten aiheuttavan kuormitusta (kohdeyrityksessä 62,75 %) sekä liiallisen tietomäärän ja/tai tietotulvan kokee kuormittavaksi 19 % vastaajista (kohdeyrityksessä 58,82 %).

Työmäärän kontrolloiminen on mahdollista priorisoimalla työtehtäviä. Käytännössä työtehtävän tärkeimmät tehtävät tulee tunnistaa ja työtehtävät pitää määrittää uudestaan sen perusteella. Mikäli työmäärä näyttää kuitenkin kasvavan liian suureksi, on kuitenkin syytä harkita resurssien lisäämistä. Vaihtoehtoisesti on syytä pohtia, voiko jotain epäolennaista karsia työtehtävän vastuualueista pois. (Työterveyslaitos, 2024.) Kuitenkin 88,24 % esihenkilöistä ilmoitti tunnistavansa stressin merkit riittävän ajoissa, ennen kuin ne vaikuttavat

heidän hyvinvointiinsa. Tämän perusteella voidaan kohtuullisesti olettaa, että työperäinen stressi on esihenkilöillä hyvin hallinnassa. Jotkut heistä saattavat kokea ajoittaista stressiä, joka voi jopa lisätä heidän jaksamistaan ja antaa lisäenergiaa.

Viidentenä kuormitustekijänä esihenkilöt kokevat työn aiheuttaman stressin. On tärkeää muistaa, että pitkittynyt stressi aiheuttaa työuupumusta. Pohjimmiltaan kyse on työtehtävän vaatimusten suhteesta työtehtävän voimavaroihin. Näiden kahden tekijän tulisi olla tasapainossa. Stressin ennaltaehkäisy on kuitenkin mahdollista. (Työterveyslaitos, n.d.)

Kuudentena kuormitustekijänä esihenkilöt kokivat aikataulujen aiheuttaman työn laadun heikentymisen. Ongelmallisiksi koettiin erityisesti epäselvät tehtävänannot, resurssipula, yleiset epäselvyydet, epärealistiset aikataulut, lyhyellä aikavälillä tulevat pyynnöt. Aikatauluihin on mahdollista vaikuttaa jonkin verran henkilökohtaisella tasolla, mm. koettamalla parhaansa mukaan priorisoimaan kaikkein kiireellisempiä työtehtäviä. Toisaalta loppumattomat epärealistiset ja ylipäättään toimimattomat aikataulut aiheuttavat vääjäämättä kuormitusta ja stressiä. Koko organisaation tasolla kannattaisi hieman laskea kierroksia ja lähteä pohtimaan yhdessä koko aikataulukäytäntöä ns. puhtaalta pöydältä.

Ennen aikataulun luomista pitää kartoittaa siihen vaikuttavat muuttujat. Aikataulutuksen kannalta on kriittistä tunnistaa, mitä ja minkä verran tehtäviä on tarkoitus suorittaa. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan työmäärää ja sen kestoa, huomioiden tarkasti käytettävissä olevat resurssit. Eri tehtävien väliset yhteydet on syytä miettiä jo aikataulutuksen suunnittelun aikana. Näiden tietojen pohjalta on mahdollista luoda toimiva aikataulu. Aktiivinen seuranta on myös tärkeä osa aikataulutusta. Aikataulua on pääsääntöisesti tarvittaessa pysyttävä muokkaamaan. (Mäntyneva, 2016, s. 63.)

Esihenkilöiden vastauksissa nousi esille eri kehityskohteita monipuolisesti. Esihenkilötyön toteuttamisen näkökulmasta vastauksissa korostui esihenkilötyön arvostuksen lisääminen sekä mahdollisuus varata kalenteriin aikaa pelkästään esihenkilötyötä varten. Monessa vastauksessa toivottiin

perustyötehtävien selkeyttämistä ja sen lisäksi työkuormituksen ja vastuualueiden kartoittamista. Usein esihenkilöille hieman salakavalasti liu'utetaan heille kuulumattomia tehtäviä, esimerkiksi sellaisia, jotka selvästi kuuluvat esimerkiksi henkilöstöhallinnolle. Muita ehdotuksia oli mm. koulutusten lisääminen esihenkilötyön laadun parantamiseksi, lyhyet liikuntamahdollisuudet työajalla, korotettu vapaa-ajan aktiviteettien tuki (esim. Epassi), työpaikan resursien kartoitus, toimisto- ja toimitiloihin liittyvät epäkohdat sekä yksilöllisten ominaisuuksien, vahvuuksien ja erojen huomioiminen.

Vertailuna avoimien kysymysten osioon neljä ”Millä keinoilla purat stressiä vapaa-ajalla?” työnantajan näkökulmasta olisi erittäin kannattavaa lisätä vielä enemmän esihenkilöiden mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa kattavasti vapaa-ajallaan. Kyselyyn vastanneista 63,04 % ilmoitti purkavansa stressiään liikunnan harrastamisen avulla vapaa-ajallaan, kun taas 47,83 % kertoi hyödyntävänsä erilaisia harrastuksia stressin lievittämiseen.

8.3 Pohdinta ja jatkotutkimus

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen oli pitkä prosessi, mutta koen sen olleen erittäin kasvattava kokemus. Vaikka en itse tällä hetkellä työskentele esihenkilötehtävissä, niin olen kuitenkin opiskellut viimeiset kolme vuotta esihenkilötyötä ja johtamista Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Esihenkilötyössä vaadittavat osaamisalueet ja siinä vaadittavat kompetenssit ovat opintojen myötä hyvin tuttuja. Psyykinen työhyvinvointi oli tätä opinnäytetyötä aloittaessani sellainen aihe, josta käytännössä tiesin hieman asioita, mutta kokonaisuutena se oli suuri ja melko tuntematon. Päätin kuitenkin luottaa kirjoitusprosessiin ja koin jatkuvan tekstin ja sisällön tuottamisen erityisen tärkeänä. Tämän avulla turhat asiat voitiin karsia pois, jolloin jäljelle jääneitä aiheita pystyttiin selkeyttämään ja tarkentamaan. Korvaamatonta apua olen saanut koko prosessin ajan opinnäytetyöni ohjaajalta Jonna Koivistolta. Hänen avustuksellaan olen muokannut sisältöä kohti haluamaani lopputulosta. Tämän lisäksi opponenteilta väliseminaarissa sekä loppuseminaarissa saatu positiivinen palaute valoi uskoa hyvään lopputulokseen. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli

mielestäni kokonaisuutena erittäin onnistunut oppimiskokemus. Kiinnostavan aiheen tutkiminen, siihen perehtyminen ja sen tulkitseminen oli erittäin mielenkiintoista. Opinnäytetyön kirjoittaminen eteni opinnäytetyösuunnitelmani aikataulun mukaisesti. Koen, että ammattikorkeakouluopintoni ovat valmistaneet minua erittäin hyvin opinnäyteprosessiin. Opinnoissa hankitut tiedot ja taidot ovat olleet kriittisessä roolissa. Opintojeni ja tämän opinnäytetyön myötä koen, että kykenen paremmin kriittiseen ajatteluun ja lisäksi myös ongelmanratkaisutaitoni ovat kehittyneet. Lisäksi taito etsiä ja arvioida tietoa itsenäisesti tukee asiantuntevien sekä perusteltujen näkemysten muodostamista. Arvioni mukaan opinnäytetyöprosessini on kokonaisuudessaan vahvistanut kirjallisia viestintätaitojani, antanut varmuutta ja lisännyt ammatillista itseluottamusta.

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä useita vuosia ja en kokenut opinnäytetyön tuloksia erityisen yllätyksellisinä. Hyvin menestyvässä organisaatiossa työntekijöiden sitoutumisen taso on kiitettävää, mutta kiireinen ja hektinen työympäristö luovat omia ongelmiaan ja aiheuttavat kuormitusta. Nämä heijastuvat vääjäämättä psyykkiseen työhyvinvointiin, jonka vaikutukset näkyvät erityisesti esihenkilötyössä. Uskon tutkimusongelmani olevan tähän ajankohtaan merkityksellinen ja tärkeä. Lisäksi koen, että opinnäytetyön tutkimuskysymysten olleen selkeästi ja tarkasti muotoiltuja. Kysymysten ja opinnäytetyön teoriaosan avulla oli mahdollista luoda juuri ne oleelliset kysymykset, jotka halusin esittää esihenkilöille. Olen vahvasti sitä mieltä, että opinnäytetyöni tulokset tuottavat kohdeyritykselle arvokasta tietoa. Toivon, että näiden tulosten avulla voidaan kehittää esihenkilöiden psyykkistä työhyvinvointia niillä osa-alueilla, joilla parannusta tarvitaan.

Mielestäni opinnäytetyöni jatkotutkimusaiheena olisi syytä tarkastella, kuinka työn ja vapaa-ajan sekoittuminen vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointiin. Kyselylomakkeen kohdassa 22 peräti 86,27 % vastaajista kertoi työnsä ulottuvan myös vapaa-ajalle. Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kukaan ei ottanut asiaa esille. Näen, että kohdeorganisaatiossa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä olisi syytä tutkia laajemmin, jotta nähdään, millaisia vaikutuksia tällä ilmiöllä on esihenkilöiden hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aivoliitto ry. (2022). Mielekkään harrastukset hoitavat aivoterveyttä. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/mielekkaat-harrastukset-hoitavat-aivoterveyttä/>
- Arene ry. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Haettu 27.09.2024 osoitteesta <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>
- Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K., & Lappi, T. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.
- Autio, R. (2022). Häirintä ja kuormittuminen: Työnantajan velvoitteet käytännöläheisesti. Kauppakamari.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.
- Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Heikinheimo, P. (2021). Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin. Alma Talent.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa (8. uud. p.). Talentum Media.
- Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (3. painos.). Alma Talent.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keva. (2023). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Haettu 13.09.2024 osoitteesta https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf
- Kultanen, T. (2023). Kohti moniälykästä johtamista (1. painos.). Kauppakamari.
- Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy.
- Larjovuori, R., Manka, M., & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma:

Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö.

Manka, M. (2015). Stressikirja: Mistä virtaa? Talentum.

Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

Martela, F., Jarenko, K., & Järvillehto, L. (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum.

Martimo, K., Uitti, J., Antti-Poika, M., Ala-Mursula, L., & Ripatti-Toledo, T. (2018). Työstä terveyttä. Duodecim.

Mayor, P., & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum.

Oulasmaa, M., & Pesonen, M. (2022). Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent.

Piha, K. (2017). Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi.

Pyykönen, M., & Havunen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J., & Feldt, T. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.

Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot (10. painos.). J-Impact.

Salminen, J. (2021). Bonnier Pro: Esimiestyö. Bonnier Business Forum.

Sammalisto, S., & Sammalisto, S. (2019). Viisas pääsee vähemmällä 2.0: 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään (1. painos.). Kauppakamari.

Satakunnan ammattikorkeakoulu. (n.d.) Tutkimusetiikka. Haettu 27.09.2024 osoitteesta <https://www.samk.fi/tutkimus/tutkimus-samkissa/tutkimusetiikka/>

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei ker-tonut meille, miten sellainen ollaan. Alma Talent.

Sortti, T. (2019). Työturvallisuusrikokset: Henkinen työsuojelu. Edita Publishing Oy.

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosana.

Tilastokeskus. (n.d.) Validiteetti. Haettu 16.10.2024 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Työsuojeluhallinto. (20.06.2023). Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Haettu 26.05.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työterveyslaitos. (08.02.2024). Keskeytykset ja liian suuri työn määrä ovat nousseet entisestään kuormitustekijöinä. Haettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/keskeytykset-ja-liian-suuri-tyon-maara-ovat-nousseet-entisestaan-kuormitustekijoina>

Työterveyslaitos. (02.10.2024). Miten Suomi voi -tutkimusjulkistus syksy 2023. Haettu 29.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos. (n.d.). Stressi ja työuupumus. Haettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työterveyslaitos. (n.d.). 1.1 Työhyvinvointi. Haettu 24.05.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sotealalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn imu. Haettu 25.05.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn ja vapaa-ajan tasapaino. Haettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aiivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työssä palautuminen. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aiivotyossa-tietopankki/tyossa-palautuminen>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.) Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Haettu 03.06.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turva-tuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.) Työyhteisö. Haettu 31.07.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuskeskus. (2022). Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Haettu 21.05.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 26.05.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.

LIITE 1: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

Hyvä vastaaja,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi suuntautuen esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Opintoni ovat jo loppusuoralla ja teen opinnäytetyön aiheesta ”Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys esihenkilötyössä”. Viestin lopussa on linkki verkkokyselyyn ja sen avulla on tarkoitus kerätä tarvittavaa aineistoa opinnäytetyötäni varten. Tämä viesti on lähetetty kaikille Yritys X:n esihenkilöille. Vastaamiseen menee aikaa noin 10–15 minuuttia.

Opinnäytetyössäni on tarkoitus tutkia, mikä on Yritys X:n esihenkilöiden psyykkisen työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Toisena tavoitteena on selvittää, kuinka esihenkilöt käsittelevät stressiä ja kuormittumisen tunnetta henkilökohtaisella tasolla. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastauksia ei pysty yhdistämään yksittäiseen vastaajaan. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kerätty aineisto tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistuttua. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokannassa.

Valmiin opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työnantajan puolesta esihenkilötyön kehittämisessä.

Lisätietoja kyselystä tai opinnäytetyöstäni saa sähköpostitse matti.raak@xxxxxx.com

Lomakkeen avaaminen (saattaa) edellyttää kirjautumista tietoturvasyistä, mutta vastauksesi pysyvät anonyymeinä, eikä mitään tunnistetietoja tallenneta.

Voit vastata kyselyyn täältä: [linkki lomakkeeseen](#)

1. ESIHENKILÖIDEN PSYKKINEN KUORMITTUMINEN

Esihenkilöt työskentelevät keskeisessä asemassa organisaatiossa ja heihin kohdistuu usein merkittäviä odotuksia sekä johdon että tiimin taholta. Työtehtävien vaativuus sekä vastuut aiheuttavat psyykkistä kuormitusta. Psyykkiset kuormitustekijät aiheuttavat ristiriitoja työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välillä.

Kysymys	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Liian suuri työmäärä ja siitä johtuva kiire aiheuttavat minulle kuormitusta.	1	2	3	4
2. Ehdin pitämään minulle kuuluvat tauot työpäivän aikana.	1	2	3	4
3. Aikataulujen aiheuttamat paineet heikentävät työni laatua.	1	2	3	4
4. Minulle asetetut määräajat ovat realistisia	1	2	3	4
5. Koen epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työssäni.	1	2	3	4
6. Jatkuvat keskeytykset haittaavat työn sujumista.	1	2	3	4
7. Tunnen negatiivisuutta ja/tai kyynisyyttä työskennellessäni.	1	2	3	4
8. Koen ammatti-identiteettini heikentyneen viimeisen vuoden aikana.	1	2	3	4
9. Palaudun riittävästi työvuorojeni välillä.	1	2	3	4
10. Jatkuvat muutokset kuormittavat minua.	1	2	3	4
11. Koen, että työpanostani arvostetaan riittävästi	1	2	3	4
12. Liiallinen tietomäärä tai hallitseman tietotulva ei aiheuta minulle ylimääräistä kuormitusta.	1	2	3	4

2. ESIHENKILÖTYÖ JA TYÖNIMU

Esihenkilötyö on psyykkisesti vaativaa ja edellyttää vahvaa kompetenssia sekä työelämätaitoja. Hyvä osaaminen näillä osa-alueilla tukee esihenkilön kykyä hallita paineita ja stressiä. Positiivinen työn imu puolestaan heijastaa työn mielekkyyttä ja innostavuutta, ja se on keskeinen voimavara esihenkilön psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta.

Kysymys	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
13. Työni aiheuttaa minulle stressiä.	1	2	3	4
14. Kykenen tunnistamaan stressin merkit riittävän aikaisin ennen kuin stressi vaikuttaa hyvinvointiini.	1	2	3	4
15. Joudun usein tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa.	1	2	3	4
16. Osaan ratkaista työpaikan konfliktit rakentavalla tavalla.	1	2	3	4
17. Kykenen antamaan tiimiläisilleni tarvittaessa korjaavaa palautetta.	1	2	3	4
18. Työni ei ole mielestäni tarpeeksi haastavaa.	1	2	3	4
19. Koen työtehtävissäni onnistumisen tunnetta ja iloa.	1	2	3	4
20. Saan mahdollisuuksia kehittyä työssäni.	1	2	3	4
21. Minulle asetetut tavoitteet ovat epäselviä tai kohtuuttomia.	1	2	3	4
22. Työni ulottuu välillä myös vapaa-ajalle.	1	2	3	4
23. Saan työssäni riittävästi mahdollisuuksia uuden oppimiseen.	1	2	3	4
24. Työmotivaationi on hyvä.	1	2	3	4
25. Pystyn vaikuttamaan riittävästi omiin työtehtäviini.	1	2	3	4

3. TYÖYHTEISÖ, TYÖILMAPIIRI JA JOHTAMINEN

Työyhteisö, työilmapiiri ja johtaminen ovat keskeisiä työhyvinvoinnin vaikuttajia. Toimiva työyhteisö tukee yhteenkuuluvuutta ja vähentää stressiä ja avoin ja arvostava työilmapiiri lisää sitoutumista ja motivaatiota. Johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti työilmapiiriin ja työn sujuvuuteen.

Kysymys	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
26. Työpaikan ja oma arvomaailmani ovat samankaltaiset.	1	2	3	4
27. Työyhteisö, jossa työskentelen, on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.	1	2	3	4
28. Roolit, vastuut ja valtuudet ovat omassa organisaatiossani selkeät.	1	2	3	4
29. Minulla on käytettävissä tarvitsemani työkalut ja resurssit, joita tarvitsen työtehtävissäni.	1	2	3	4
30. Uskallan ilmaista todelliset ajatukseni ja näkemykseni, vaikka ne poikkeaisivat muiden mielipiteistä.	1	2	3	4
31. Ongelmatilanteet ja ristiriidat pystytään käsittelemään työyhteisössäni avoimesti ja rakentavasti.	1	2	3	4
32. Mielestäni oman työyhteisöni työilmapiiri on huono.	1	2	3	4
33. Saan riittävästi palautetta omalta esimiehiltäni.	1	2	3	4
34. Koen, että minulla on esimieheni tuki.	1	2	3	4
35. Tulen hyvin toimeen kollegoideni kanssa.	1	2	3	4
36. Mielestäni työnantajani ei tue riittävästi työssä jaksamista.	1	2	3	4
37. Oma esimieheni toimii työtehtävissään johdonmukaisesti.	1	2	3	4

4. KUORMITTUMISEN JA STRESSIN KONTROLLOINTI

Kysymys 1: Mikä aiheuttaa sinulle työperäistä kuormittumista tai stressiä?

Kysymys 2: Miten ylläpidät henkistä hyvinvointia kiireisen työpäivän aikana?

5. TYÖNANTAJAN TUKI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kysymys 3: Millä keinoilla purat stressiä vapaa-ajalla?

Kysymys 4: Miten työnantaja voisi paremmin tukea esihenkilöiden työhyvinvointia?

LIITE 2: AVOIMIEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET

Miten työnantaja voisi paremmin tukea esihenkilöiden työhyvinvointia?
Työnantajamme mahdollistaa jo nyt monenlaista eri tukea, kuten työnohjaus, Auntie, koulutukset jne. Työajalla tapahtuva liikunta olisi vielä kirsikka valmiiksi komean kakun päälle.
Antaa aidosti aikaa esihenkilötyöhön, ei oletetaan sen hoituvan siinä sivussa.
E-passi.
Lisätä vapaa-ajan viettopaikkoja, ja reilut mahdollisuudet kaikille myös saada niitä käyttöön. Ottaa oikeasti huomioon, että mitä resursseja tarvitaan lisää, vaikka paperilla kaikki toimisikin. Ei voi aina olla vain rahasta kiinni. Infra on niin vanhaa ja sitä on vähän (mm toimistot, työskentelyolosuhteet jne.), että oikein hirvittää.
Arvostamalla esihenkilötyötä ja laittamalla oikeita ihmisiä oikeisiin paikkoihin.
Koulutus ja esihenkilöiden omien esihenkilöiden tuki.
Teams, sähköposti ja muut työkalut lisäävät työn keskeytyksiä. Voisiko suositella asetuksia eri ohjelmiin, jolla keskeytysten määrää saisi rajattua?
Yhtenäiset tavoitteet kaikille osa alueille. Toisille on tärkeintä tuotanto, laitteiden kustannuksella. Tasainen tuotanto olisi kaikkien etu.
Vähemmän uusia ohjelmia/ sovelluksia/ raportointia/ konsulttien superideoita = antaa aikaa keskittyä oikeisiin töihin.
Kaikkien työnkuvaa tulisi selkeyttää, ihan joka ikisen henkilön. Josko vaikka kaikki osaisivat keskittyä omiin tehtäviinsä, eikä jokainen sählää kaikissa hommissa.
Kalenteriajan varaaminen esihenkilötyölle.
Antaa resursseja arkeen työpaikalla lisää.
Tukea vapaa-aikaan.
Jakamalla työkuormaa tasaisemmin.
Työnantajan tulisi määritellä organisaatiolle selkeät yhteiset tavoitteet. Tämä ohjaa myös esihenkilöiden ja tiimien toimintaa ja auttaa priorisoimaan ja valitsemaan oikeita tavoitteita ja tekemistä ja sanomaan EI asioille, jotka eivät edistä tavoitteita. Tämä on kriittinen kivijalka ajanhallinnalle, jossa tällä hetkellä on Yritys X:ssä laajasti ongelmia. Ajanhallintaa eivät edistä itsensä johtamisen työkalut, uudet palaverikäytännöt eikä toimenkuvien tarkistelu, jos TAVOITEASETANTA ei organisaatiossa toimi systemaattisesti ylhäältä alas.
Kuorma hallintaan ja lisäresurssit.
Selkeyttämällä perustehtäviä ja vastuita.
Selkeämmät ohjeet esihenkilötyöhön, yhtenäinen linja esihenkilötyössä ja parantamalla dokumentaation oikeellisuutta sekä löydettävyyttä (esim. nyt intrasta on vaikea löytää esihenkilötyötä tukevia dokumentteja).
Vastuiden selkeyttämisellä.
Varmistamalla työmäärän kohtuullisuuden. Miten reagoidaan siihen, jos esihenkilö saa tiedon liian suuresta työmäärästä?
Enemmän virkistystapahtumia.
Esimiehille kaadetaan aivan liikaa erinäisiä ylimääräisiä tehtäviä ja vastuita, kuten esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä. Kun seuraavan kerran saadaan joku nerokas idea esimiesten työtaakan ja vastuiden lisäämiseksi niin voisi olla hyvä miettiä asiaa ensin myös esihenkilöiden työtaakan ja työhyvinvoinnin näkökulmasta ennen kuin toteutetaan.
Työkuorman hallinta.
Antaa työkaluja puuttua alisuoriutumiseen.

Uuden työntekijän saapuessa, pitäisi olla selvää mitä oikeuksia hän tarvitsee ja mitä kutsuja hänelle lähetetään. Ei niin että koeajan lopulla huomataan, ettei henkilöä ole kutsuttu hänelle kuuluvaan tapahtumaan.
Tarjoamalla riittävän taustoituksen ja tuen uusien työtehtävien kohdalla.
tarjoamalla tietoa ja välineitä kuormituksen hallintaan.
Liikunta mahdollisuuden lisääminen esimerkiksi 30 min- 45 min työajalle.
Jonkunlaista tarkempaa suodatusta siihen, mikä on tekijöilleen ja ympäristölle turvallisen tuotteiden tekemisen kannalta oleellista ja tärkeää. Toivo, että joskus vielä olisi talossa johtajia, jotka osaisivat nähdä ja hahmottaa sen yhteisen pelikentän ja suodattaa siihen kuulumatonta "konsulttien ja taivaanrannan maalarien" tarjoamaa silppua ja tilkettä tarpeettomana veks.
Ottaa jokaisen yksilön tarpeet huomioon yksilöllisesti, joustavuus, oikeudenmukainen kohtelu, eri elämäntilanteiden ymmärtäminen, erilaisten työntekotapojen ymmärtäminen yksilöllisesti (esim. etätöön sopivuus), luottamuksen lisääminen
E-passi tms.?
Pyrkimällä vahvistamaan insinöörikunnan esimiestaitoja tai paremminkin luomaan ne tyhjästä.
Työkuormituksen ja vastualueiden kartoitus.
Puuttamalla asiattomaan käytökseen.

Kysymys 3: Miten ylläpidät henkistä työhyvinvointia kiireisen työpäivän aikana?

Miten ylläpidät henkistä hyvinvointia kiireisen työpäivän aikana?
Taukoja pitämällä.
Nautin kiireestä ja olen silloin parhaimmillani. Kiire ylläpitää henkistä hyvinvointia ja kehittää ihmistä työssään.
Tauoista huolehtiminen, työn rytmitys.
Tarvittaessa tauko ja kävely.
Koitan tauottaa ja keskustella myös muiden kanssa muistakin, kuin työasioista.
Huumorilla, työkavereiden avulla.
Pitämällä tauon.
Osallistua kahvitauolle ja lounaalle.
Yritän parhaani mukaan pitää kiinni tauoista. Usein laitan tauon kiireen edelle (ei tosin aina onnistu).
Tauottamalla sen. Ruokatauolla jättää puhelimen toimistoon.
Tauottamalla.
Pidän tauoistani kiinni.
Riittävästi taukoja.
Huumorilla.
Spotify auki ja hyvä musiikki pauhaamaan toimistoon.
Tauot, keskustelut kollegoiden kanssa.
Töiden tauoituksilla, ja priorisoinnilla. Huomisen hommat hoidetaan huomenna.
Tauottamalla, rytmittämällä erilaisien työtehtävien välillä.
Rauhoittumalla.
Pitämällä taukoja.
Suunnittelemalla mitä aion työpäivän aikana saada valmiiksi. Huolehtimalla riittävästä tauoista.
Pakko tauottaa.
Työyhteisön tuen avulla.
Pitämällä taukoja poissa työpisteeltä.
Pitämällä taukoja.
Yritän pitää lyhyitä positiivisia keskusteluja tiimiläisten kanssa tukeakseni työyhteisöä. Tämä tuo myös itselleni iloa työpäivään.
Muistan tauottaa työni minulle sopivana hetkenä.
Rauhoitun välillä johonkin. Esim. menen joskus syömään yksin.
Kuuntelemalla musiikkia.
Keskusteluhetket kollegojen kanssa esim. lounas/kahvitauoilla.
Tauottamalla.

Heittämällä hanskat tiskiinkin hetkeksi aikaa.
Tauot.
Yritän pitää tauon, jossa pääsen keskustelemaan jonkun kanssa.
Huumorilla kollegojen kesken.
Tauot, kuljeskelu alueella ohjaamosta toiseen, alaisten kanssa jutustelu.
Pidän riittävästi taukoja ja poistun työpisteeltä taukojen aikana.
Tauotusta ja ajatusten siirtoa muualle tarvittaessa.
Teen järjestelmällisesti asia kerrallaan.
Tauotus.
Yritän keskittyä yhteen asiaan enkä esim. vilkuile sähköpostia jatkuvasti.
Tauotus.

Kysymys 4: Millä keinoilla purat stressiä vapaa-ajalla?

Millä keinoilla purat stressiä vapaa-ajalla?
Liikunta.
Liikunta, sauna, luonnossa oleminen tavalla tai toisella.
Harrastukset, liikkuminen.
Monipuolinen liikunta.
Tekemällä itselle mieluisia asioita kotona ja mökillä. Matkustamalla.
Harrastuksilla.
Lepo ja musiikki.
Liikunta.
Liikunta ja lapset.
Suljen työpuhelimen ja keskityn perheeseen ja harrastuksiini.
Liikunnalla.
Urheilu.
Lepäämällä.
Hyötyliikunnalla/ kuntosalilla.
Ulkoilu, kotityöt.
Hullut harrastukset ja perhe vievät ajatukset muualle.
Liikunta.
Nukkumalla, syömällä & juomalla, liikunnalla, laatu-aikaa vaimon kanssa.
Urheilu.
Liikunnalla sekä viettämällä aikaa perheen ja ystävien kanssa.
Menemällä metsään.
Liikunnalla.
Harrastamalla mukavia asioita ja lepäämällä.
Lenkkeilemällä ja lasten kanssa puuhaamalla, kotitöillä.
Kulttuuri, vapaaehtoistyö, lemmikki
Teen jotain aivan muuta ja harrastuksia harrastan
Harrastan mm. käsitöitä ja liikun metsässä.
Harrastuksilla.
Pidän itseni kiireisenä. Paljon muuta tekemistä, johon voi keskittyä.
Olemalla itsekseeni, lenkkeillen tai leipoen.
Liikunta.
Liikunta / lepo.

Lasten kanssa touhuaminen ja salilla käynti sekä pleikkarin pelaaminen.
Sauna, koiran kanssa ulkoilu ja lapsien harrastuksiin osallistuminen mahdollisuuksien mukaan.
Nukkumalla ja liikkumalla.
Liikunnalla, perheen kanssa vietetyllä ajalla, ystäviä tapaamalla.
Liikunnalla.
Lepäämällä/nukkumalla mahdollisimman paljon, jotta jaksaa taas seuraavan työpäivän.
Harrastuksillani.
Harrastusten parissa (lenkkeily, avantouinti, meditaatio, kirjojen lukeminen)
Liikunta ja perhe-elämä auttavat.
Harrastukset.
Riittävä uni ja liikunta.
Harrastusten parissa ja erakoitumalla. Työtehtävä johtaa toisinaan sosiaaliseen ähkyy, jolloin vapaa-ajalta tulee haettua tälle vastakohtaa.
Liikunnalla.
Lapset ja heidän harrastuksensa saavat nopeasti unohtamaan työasiat.
Ulkoilu ja harrastukset luonnossa.