

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta  
Sosionomi (AMK)

Pauliina Lehtinen

## **Ehkäisevän mielenterveystyön toteuttaminen työelämässä**

Opinnäytetyö 2019

## Tiivistelmä

Pauliina Lehtinen

Ehkäisevän mielenterveystyön toteuttaminen työelämässä, 35 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Lappeenranta

Sosionomikoulutus

Sosionomi (AMK)

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: yliopettaja Mari Kokkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyössä on selvitetty teollisuusyrityksen avainhenkilöiden näkemyksiä ehkäisevän mielenterveystyön toteuttamisesta työelämässä. Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa monipuolinen kokonaiskuva työelämässä käytettävistä ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueista. Selvitys on tehty toimeksiantona teollisuusalan yritykselle.

Aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta yrityksen avainhenkilöä. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavien valinta perustui henkilöiden kokemukseen ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueista sekä toimeksiantajan rajaukseen tarkasteltavasta henkilöstöryhmästä. Aineisto on laadullinen ja aineisto on analysoitu teorialähtöisen analyysin avulla.

Selvityksen perusteella näyttää siltä, että yritys ottaa ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet toiminnassaan huomioon pääsääntöisesti hyvin. Avainhenkilöiden näkemyksien mukaan yrityksessä on hyvä yhteishenki ja työilmapiiri. Lisäksi työterveyshuollon ammattitaitoa käytetään laajasti apuna ehkäisevän mielenterveystyön toteuttamisessa. Työterveyshuolto kattaa myös työterveyspsykologin palvelut. Aineiston mukaan haasteita on eniten johtamisessa ja esimiestyössä erityisesti ulkomaalaisomistajuuteen ja työkuormiin liittyen. Esimiehillä ei näytä olevan aikaa oman osastonsa työhyvinvoinnin varmistamiseen eikä kehittämistyöhön. Monet suuret päätökset, kuten uusien resurssien rekrytointi, ovat ulkomailta pyydettävän luvan varaisia.

Haastatteluaineistosta koottu kokonaiskuva yrityksen ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueiden toteuttamisesta auttaa hahmottamaan pirstaleista kokonaisuutta. Koska aineisto on kerätty kuuden avainhenkilön haastattelulla, ei selvityksen tulos ole koko yrityksen henkilöstön näkemys aiheesta. Ehkäisevän mielenterveystyön toteutumisesta yrityksessä käytännön tasolla ei ole tässä opinnäytetyössä selvitetty.

Asiasanat: ehkäisevä mielenterveystyö, työelämä, työhyvinvointi

## **Abstract**

Pauliina Lehtinen

Preventive Mental Health Work in Working Life, 35 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Lappeenranta

Health Care and Social Services, Lappeenranta

Degree Programme in Social Services

Bachelor's Thesis 2019

Instructor: Ms Mari Kokkonen, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to examine how preventive mental health work is implemented in working life. The target was to determine diverse general view of the preventive mental health work operations in company. The study was commissioned by an anonymous industrial company.

Data was collected by interviewing company's six key persons in May 2019. Interviews were themed. Key persons were selected based on their experience of preventive mental health work in the company. The study is qualitative.

The results of the study show that the company is taking preventive mental health work into account well for the most part. Key persons opinions show that the company has a good team spirit and atmosphere. The company uses occupational healthcare's help widely to implement preventive mental healthcare. Occupational healthcare also includes psychologist's services. Data shows that the company has challenges in management area. Challenges seem to be a result of foreign ownership and supervisors' extreme workload. Supervisors do not seem to have time to take care of their underlings' welfare nor develop their departments. Company needs owner's permission to make decisions such as recruiting new employees.

As the results of this study have been collected by only six interviews, the results cannot be used as the whole personnel's view of the subject. The whole personnel's view should be studied in order to improve the company's operations.

Keyword: Preventive mental health work, working life, working life welfare

# Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Mielenterveys työelämässä.....	5
2.1	Työhyvinvointi .....	6
2.2	Työuupumus.....	7
3	Mielenterveyden edistäminen työelämässä .....	8
3.1	Ehkäisevä mielenterveystyö .....	9
3.2	Ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet työelämässä .....	10
3.3	Haastavia työelämätilanteita.....	12
4	Selvityksen toteutus .....	14
4.1	Kohderyhmä .....	14
4.2	Selvityksen tarkoitus ja tavoite.....	14
4.3	Aineiston keräys .....	15
4.4	Aineiston analysointi .....	16
5	Ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet yrityksen toiminnassa .....	16
5.1	Psykososiaaliset työolotekijät .....	16
5.2	Johtaminen ja esimiestyö .....	18
5.3	Työyhteisön seuranta ja kehittäminen .....	20
5.4	Tiedottaminen .....	22
5.5	Työsuojelu .....	23
5.6	Työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestäminen.....	25
5.7	Työterveyshuolto .....	26
5.8	Työhyvinvointia lisäävät ja vähentävät tekijät.....	29
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	30

## Liitteet

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus

# 1 Johdanto

Ehkäisevä mielenterveystyö ei ole suoranaisesti lakisääteinen kunnan järjestämisvastuulla oleva sosiaalihuollon osa-alue. Mielenterveystyölaki (1116/1990) määrittää kunnan velvollisuudeksi asukkaiden elinolosuhteiden järjestämisen niin, että ne ennaltaehkäisevät mielenterveyshäiriöiden syntyä ja edistävät mielenterveyttä. Käytännössä ehkäisevää mielenterveystyötä tehdään niin varhaiskasvatuksessa kuin työpaikoillakin monin eri keinoin.

Työuupumus, työstressi, masennus sekä työelämän kasvaneet vaatimukset ovat olleet viime aikoina useiden tutkimusten kohteena. Työelämä on entistä epävarmempaa ja työhyvinvoinnista on tullut merkittävä asia yrityksen menestymisen kannalta. Hyvinvoivat työntekijät pystyvät toimimaan paremmin epävarmassa ja vaativassa työympäristössä. (Toivio & Nordling 2013, 308-352.) Mielenterveysongelmat ja niistä johtuvat sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajille merkittäviä kustannuksia niin suorasti kuin epäsuorasti, puhumattakaan itse sairastuneelle aiheutuvista lukuisista vaikeuksista elämän eri osa-alueilla (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten teollisuusalan yritys toteuttaa toiminnassaan ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueita. Aineisto kerätään haastatteleamalla yrityksen avainhenkilöitä. Haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastatteluissa kerätään laadullista tietoa ja aineisto analysoidaan teorialähtöistä analyysiä apuna käyttäen. Valmiiseen raporttiin koostetaan kokonaiskuva yrityksen keinoista toteuttaa ehkäisevää mielenterveystyötä. Ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueiden koonti ja luokittelu yhteen raporttiin auttavat yritystä hahmottamaan kokonaisuutta sekä löytämään kehityskohteita toiminnastaan.

## 2 Mielenterveys työelämässä

Mielenterveysongelmat ovat olleet 1990-luvulta lähtien suurin työkyvyttömyyttä ja eläköitymistä aiheuttava sairausryhmä. Erityisesti masennus on yksi keskeisimpiä työ- ja toimintakykyä alentavia sairauksia. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2009.) Ilmiön taustalla voidaan arvella olevan sekä työelämän psykososiaalisen

toimintakyvyn vaatimusten kasvaminen että masennuksen diagnosoinnin parantuminen (Isometsä 2011, 32).

Työelämä on muuttunut henkisesti haastavaksi ja samaan aikaan monien alojen työllisyysnäkymät ovat huonot tai epävarmat. Näillä muutoksilla on merkitystä myös mielenterveysongemien yleistymiseen työikäisten keskuudessa. Työhön liittyvä stressi onkin yksi suurimmista työhön liittyvien mielenterveysongelmien aiheuttajista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Yleisesti ottaen työ on kuitenkin mielenterveyttä edistävä tekijä. Työllisyys tarkoittaa taloudellisen turvan lisäksi turvallisuuden tunnetta ja voi parhaimmillaan edistää itsetuntoa. Työpaikka toimii myös yhteisönä, johon voi tuntea osallisuutta ja josta voi saada sosiaalista tukea. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Psyykkisellä työkyvyllä tarkoitetaan työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välistä suhdetta. Työn psyykkisiä vaatimuksia ovat esimerkiksi tietyn tasoinen kognitiivinen suorituskyky, työn vaatima sosiaalinen toimintakyky ja työmotivaatio. Joissakin työtehtävissä jo yhdenkin edellytyksen puute voi aiheuttaa työkyvttömyyden tai jonkin alueen heikompia edellytyksiä voi kompensoida toisen alueen paremmalla hallinnalla. (Heiska 2010, 21-22.)

## **2.1 Työhyvinvointi**

Työterveyslaitos määrittää työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään sekä yksilöinä että ryhminä hyvin johdetussa organisaatiossa. Määritelmän mukaan työhyvinvointiin liittyy myös kokemus työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Työhyvinvointi myös tukee elämänhallintaa. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin määritelmä on aina riippuvainen määrittelijän katsontakannasta. Organisaatioiden näkökulma on usein tuottavuudessa ja taloudellisuudessa, kun taas esimerkiksi ammattijärjestöt lähtevät määritelmässään yksilötason hyvinvoinnista. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna hyvin voiva henkilöstö tuo organisaatiolle sekä välillisiä että välittömiä säästöjä. Hyötyä tulee esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannusten laskun kautta, mutta myös tuottavuuden on tutkittu parantuvan kun työhyvinvoinnista pidetään huolta. (Kehusmaa 2011.)

Työhyvinvointi ei synny yritykseen itsestään. Hyvinvoinnin mahdollistaminen vaatii systemattista johtamista, vaikka toisaalta jokainen työyhteisön jäsen on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Useimmissa yrityksissä huolehditaan hyvin esimerkiksi työterveyshuollosta ja työsuojelun järjestämisestä, mutta unohdetaan työyhteisön toimivuuden kehittäminen. Hyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä on myös tiedon kerääminen työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Tietoa pystytään keräämään esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai erilaisilla kyselyillä. Pelkkä tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan saatua tietoa pitää myös analysoida sekä lähteä tavoitteellisesti korjaamaan havaittuja epäkohtia. (Manka 2012, 78-84.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata työn imun käsitteellä. Työn imulla tarkoitetaan tilannetta, jossa työmotivaatio on korkea ja työntekijä on innostunut työstään. Innostuneisuus onkin yksi työhyvinvoinnin keskeinen osa-alue. Työn imu on pitkäkestoinen positiivinen tunnetila. Sen ylläpitämiseksi pitää kuitenkin muistaa huolehtia riittävästä palautumisesta. Jos palautumisesta ei pystytä pitämään huolta, voi innostuneisuudesta huomaamatta siirtyä työuupumukseen. (Manka ym. 2010, 10-11).

Työyhteisön hyvinvointia voidaan kuvata myös työpahoinvoinnin käsitteen kautta. Työpahoinvoinnilla tarkoitetaan yleiskielessä usein työuupumusta tai työssä tyylistymistä. Työyhteisön hyvinvointi ei kuitenkaan ole vain pahoinvoinnin elementtien puuttumista, vaan laajempi ja moniulotteisempi käsite. (Mäkikangas & Hakanen 2017.)

## **2.2 Työuupumus**

Työuupumuksella tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijän voimavarat ovat ehtyneet. Työuupumuksen tunnusmerkkejä ovat uupumustasoinen väsymys, kyyninen asenne omaa työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Uupumustasoisella väsymyksellä tarkoitetaan tilaa, jossa normaali vapaa-ajan lepo ei enää riitä rentoutumiseen ja työstä palautumiseen. Kyynistymisen myötä katoaa työn mielekkyys eikä oma työ enää ole merkityksellistä. Myös työhön pystyvyyden tunne vähenee työuupumuksen edetessä. (Ahola ym. 2018.)

Työuupumuksen taustalla on pitkittynyt työperäinen stressi, joka on seurausta työhyvinvoinnin kannalta huonoista työolosuhteista. Esimerkiksi työhön liittyvät jatkuvat ristiriitatilanteet yhdistettynä huonoon esimiestyöhön voivat olla työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava tilanne. Lisäksi liian suuri työmäärä, epäselvä toimenkuva ja koettu epäoikeudenmukaisuus työssä ovat yhteydessä työuupumukseen. Työuupumuksen kehittymistä edesauttavat myös työntekijän omat liialliset vaatimukset itselle tai työlle sekä liiallinen velvollisuudentunto. Työhyvinvointi heijastuu myös yksityiselämään. Elämäntilanteeseen liittyvät tekijät voivat myös hidastaa työuupumuksen syntymistä. (Ahola ym. 2018)

Työnantaja voi ehkäistä työuupumusta pitämällä yllä hyviä työskentelyolosuhteita. Olosuhteista huolehtiminen edellyttää jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Erilaisilla varhaisen tuen malleilla voidaan pyrkiä havaitsemaan hälytysmerkit ja määrittää toimintatapoja niiden esiintyessä. Esimiehet ovat avainroolissa haitallisten stressioireiden havaitsemisessa. Mitä aikaisemassa vaiheessa tilanteeseen päästään puuttumaan, sitä helpompi se on yleensä ratkaista. (Ahola ym. 2018.)

Jatkuva stressi altistaa sairastumaan masennukseen. Stressi myös edesauttaa masennuksen uusiutumista. (Heiskanen ym. 2011, 9.) On yleinen oletamus, että liiallisesta stressistä johtuva työuupumus johtaa masennukseen. Vaikeat työelämän tilanteet voivat kyllä aiheuttaa masennuksen pahenemisen, mutta suoraviivaista yhteyttä työuupumuksen ja masennuksen välillä ei ole tutkimuksissa havaittu. (Rovasalo 2011, 249.)

### **3 Mielenterveyden edistäminen työelämässä**

Jotta työpaikka voisi tehokkaasti ennaltaehkäistä mielenterveysongelmien syntymistä, on organisaation oltava tietoinen työpaikan, työyhteisön ja erilaisten työtehtävien yksilöllisistä kuormitus- ja voimavaratekijöistä. Psykososiaalisten työolotekijöiden merkitys hyvinvointia haastavina tai vahvistavina tekijöinä on merkittävä. Erityisesti tänä päivänä yleinen tietotyö nähdään suurena riskitekijänä sen kognitiivisen kuormittavuuden vuoksi. Muita psykososiaalsiin työolotekijöihin



vaikuttavia asioita ovat työn sisältö, työmäärä ja -tahti, työaikamuodot, työnhallinta, työympäristö ja -välineet, organisaatiokulttuuri ja -toiminta, sosiaaliset suhteet, rooli organisaatiossa, työuran kehitys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Rantala & Hätinen 2017, 200 – 202.)

### **3.1 Ehkäisevä mielenterveystyö**

Ehkäisevä mielenterveystyö on yksi näkökulma työhyvinvointiin. Se vaatii työpaikoilla monialaista yhteistyötä sekä työnantajan hyvää työolojen tuntemusta ja seurantaa. Erilaisia mielenterveyttä edistäviä toimia on suositeltavaa suunnata niin yksilöihin kuin koko organisaatioon. Tärkeimpiä organisaation psykososiaaliseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työympäristön toimivuus ja työyhteisön hyvinvointi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Ehkäisevä mielenterveystyö voidaan jakaa edistämiseen ja ennaltaehkäisyyn. Mielenterveyden edistämisen tehtävä on suojella mielenterveyttä niin, että mielenterveyttä suojaavia tekijöitä vahvistetaan. Suojaavia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnallisella tasolla osallisuus, suvaitsevaisuus, toimivat palvelut sekä yhteisön tuki. Yksilötasolla suojaavia tekijöitä voivat olla varhaisen vuorovaikutuksen onnistuminen, myönteisen minäkuvan kehittyminen, itseluottamus, turvallisuuden tunne sekä sosiaaliset taidot, sosiaalinen verkosto ja yksilökohtaiset stressinkäsittelykeinot. Vastaavasti esimerkiksi puutteelliset sosiaaliset taidot ovat mielenterveyden edistämisen näkökulmasta riskitekijöitä. Ennaltaehkäisykeinojen avulla pyritään vaikuttamaan mielenterveyshäiriöiden esiintyvyyteen ja häiriöihin liittyvien ongelmien vähentämiseen. Edistäminen on siis voimavarojen tunnistamiseen ja vahvistamiseen keskittyvä keino, kun taas ennaltaehkäisyssä näkökulma on ongelmalähtöinen. Kuitenkin käytännössä molempia käytetään toisiaan tukevinä toimintoina. Edistäminen kohdistetaan usein koko väestötasolle, kun taas ennaltaehkäiseviä keinoja pyritään kohdistamaan jo tiedossa oleviin riskiryhmiin. (Laajasalo & Pirkkola 2012.)

Ennaltaehkäisevä toiminta voidaan jaotella myös rakentavaan, suojaavaan ja parantavaan mielenterveystyöhön. Rakentavalla toiminnalla tarkoitetaan olosuhteisiin puuttumista. Se voi tarkoittaa yhteiskunnan rakenteisiin ja lainsäädäntöön

vaikuttamista tai pienemmässä mittakaavassa se voi tarkoittaa vaikkapa yrityksen sisäisen ohjeistuksen muuttamista mielenterveyttä edistävään suuntaan. Suojaavalla toiminnalla halutaan vähentää riskitekijöitä. Yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi epäoikeudenmukainen kohtelu tai köyhyys ovat tekijöitä, joilta yksilöitä halutaan suojata. Parantava toiminta kohdistetaan oireilevan yksilön lisäksi hänen lähipiiriinsä ja sitä kautta ennaltaehkäistää ongelman syvenemistä. (Punukanen 2001, 19-20.)

### **3.2 Ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet työelämässä**

#### **Johtaminen**

Esimiestyöllä ja henkilöstöhallinnolla on iso merkitys työssä viihtymisen ja työn ilon tukemisen kannalta. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on merkittävä. (Toivio & Nordling 2009, 205-219.) Manka ym. (2010, 29) määrittelevät esimiehen tehtäviksi muun muassa toimia suunnan näyttäjänä sekä päätösten tekijänä. Erityisesti korostetaan esimiehen roolia yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan ohjaamisessa. Lisäksi esimiehen tehtäviin on listattu motivaation ja yhteisöllisyyden edistäminen esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja yhteenkuuluvuuden osalta. Työn tuottavuudesta ja käytännön organisoinnista huolehtiminen on vain yksi esimiestyön osa-alue.

Yksi tärkeimmistä esimiestyön ja johtamisen työkaluista on kehityskeskustelut. Oikein toteutetuna kehityskeskustelut antavat esimiehelle todellisen kuvan työntekijöiden osaamisesta ja siitä, missä osaamista voisi hyödyntää parhaiten. (Toivio & Nordling 2009, 205-219.)

Johtolla ja henkilöstöhallinnolla on vastuullinen rooli työyhteisön kehittämisessä. Yrityksen henkilöstöä tulisi kehittää myös rakenteellisesti niin, että kokeneiden ja uusien työntekijöiden suhde on sopiva ja että yrityksessä on riittävä määrä eri ammattialojen osaajia. (Ahola 2011, 68-69.)

#### **Työyhteisön hyvinvointi**

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokaisen työntekijän käyttäytyminen. Kun puhutaan työyhteisötaidoista, tarkoitetaan niillä usein arkipäiväisiä ja tavallisia hy-

vän ja kohteliaan käyttäytymisen taitoja. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi rakentava suhtautuminen työyhteisöön, reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen ja yhteistyö. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot, osaa ratkaista ristiriitatilanteita rakentavasti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Manka ym. 2010, 30-31.)

Tiedonkulku ja tiedottaminen yrityksessä ovat merkittäviä työyhteisön hyvinvoinnin lisääjiä. Tiedottamisen tärkeys korostuu erityisesti muutostilanteissa, jolloin tiedottaa pitäisi niin usein kun mahdollista. Tiedonkulkuun vaikuttavat olennaisesti myös työpaikan kokoontumiskäytännöt. Kokoontumisten tulisi olla säännöllisiä ja niitä tulisi järjestää vaikka mitään erityisen suurta muutosta ei olisikaan tapahtumassa. (Ahola ym. 2011, 68-69.) Jos yrityksen sisällä ei tiedoteta tarpeeksi ja huhupuheet saavat vallan, keskittyvät ihmiset helposti oman asemansa suojelemiseen ja syyllisten hakemiseen, koska varsinaisen tiedon puuttuessa ihminen usein täyttää tyhjän tilan erilaisilla kuvitelmillä (Manka 2012, 85).

### **Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta)**

Työkykyä ylläpitävä toiminta on Suomessa yleinen tapa vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Virallisesti tyky-toiminnan tulisi pyrkiä vaikuttamaan työn ja työympäristön kehittämiseen, työyhteisön toimivuuden parantamiseen ja yksilötasolla terveyden ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tyky-toiminnan järjestäminen on yrityskohtaista ja käytännöt vaihtelevat paljon. Yleisimmät tyky-tapahtumat lienevät Suomessa muutamia kertoja vuodessa toistuvat erilaiset virkistyspäivät. (Toivio & Nordling 2013, 352.) Pikkujouluilla ja liikuntaseteleillä ei kuitenkaan yksin tuoteta yritykseen työhyvinvointia, hyvää johtajuutta tai kokemusta mielekkästä työstä, vaan on kyse paljon suuremmasta kokonaisuudesta (Kehusmaa 2011).

### **Työterveyshuolto ja työsuojelu**

Työterveyshuoltolain (1383/2001) tarkoituksena on velvoittaa työnantaja edistämään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä uran eri vaiheissa sekä edistää koko työyhteisön toimintaa. Työnantajan on lain

mukaan järjestettävä työterveyshuolto siinä laajuudessa, kun työpaikan tarve edellyttää. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Työsuojelun järjestäminen työpaikalla perustuu Työturvallisuuslakiin (738/2002). Laki määrittää työntäjän velvollisuudeksi parantaa työympäristöä ja työoloja työntekijöiden toimintakykyä tukeviksi ja ylläpitäviksi, sekä ennalta ehkäistä kaikkia fyysisiä ja henkisiä haittoja. Työsuojeluorganisaation valinnasta ja laajuudesta säädetään Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetyssä laissa (44/2006). Käytännössä työpaikoilla toimii työntäjän nimeämä työsuojelupäällikkö sekä tarvittava määrä työsuojeluvaltuutettuja. Työpaikalla, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen henkilö, tulee valita työsuojeluvaltuutettu sekä kaksi varavaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut valitaan vaaleilla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta.)

### **3.3 Haastavia työelämätilanteita**

Työelämän psykososiaalinen ympäristö on muuttunut viime vuosina suuresti ja jatkaa muuttumista entistä nopeammassa tahdissa. Erilaisten teknologioiden kehittyminen, globalisaatio, ympäristökysymysten ajankohtaistuminen, ikääntyvä työväestö sekä yhteisöllisyydessä tapahtuneet muutokset ovat kaikki yhteydessä psykososiaaliseen ympäristöön työpaikoilla. Työnteosta on tullut toisilla aloilla vapaampaa ja toisilla taas automatisaatio on muuttanut työn luonnetta pysyvästi. (Rantala & Hättinen 2017, 203.) Työelämän yleisin stressiä aiheuttava tekijä on kiire. Työn huono organisointi lisää kiireen tuntua, työtä ei ole mahdollista tehdä sille annetussa ajassa niin hyvin kuin haluisi. Lähes kaikkeen työhön liittyy erilaisia tulos- tai laatuvaatimuksia. (Nurmi 2016, 27.)

Työn keskeytyminen lisää kiireen tuntua ja aiheuttaa stressiä. Jokainen työntekijä joutuu niin keskeytetyksi, kuin keskeyttää muiden työskentelyä. Vain keskeyttäjä voi hallita keskeytysten määrää. Organisaatiossa olisikin hyvä opetella tekemään toisen työn keskeyttäminen mahdollisimman vähän häiritsevällä tavalla. Olen-naista on antaa keskeytettävälle mahdollisuus hallita tilanne antamalla etukäteen vinkki tulevasta keskeytyksestä. Vinkki voi olla esimerkiksi oveen koputus. Näin keskeytettävä pystyy tekemään meneillään olevan tehtävänsä sopivaan kohtaan

asti tai merkitä, mihin jäi ja sen jälkeen antaa luvan keskeytykselle. (Kalliomäki-Levanto 2016.)

Fyysiset työskentelyolot voivat vaikuttaa työn keskeytymiseen. Yrityksessä voidaan esimerkiksi järjestää hiljaisia työskentelyalueita tai käyttää työympäristössä erilaisia merkkejä, jotka kieltävät työn keskeyttämisen. Toinen paljon keskeytysten määrään vaikuttava seikka on työympäristön tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvät ratkaisut. Tämänpäivän viestintävälineitä on helppo asetusten kautta muokata niin, että ne eivät lisää keskeytyksiä, vaan sen sijaan auttavat keskeytysten hallinnassa. Esimerkiksi useimmissa älypuhelimissa pystyy määrittämään automaattisen tekstiviestivastauksen soittajalle, jos puheluun ei vastata. Sähköpostin ja pikaviestinten käyttöön tulisi olla omat organisaatiotasolla määritellyt käyttöohjeet siitä, mikä on milloinkin sopiva viestintäkeino. (Kalliomäki-Levanto ym. 2016.)

Tietotyössä haasteeksi nousee myös jatkuvasti saatavilla olemisen käsite. Työn arvo perustuu siihen, että on jatkuvasti yhteydessä muihin ja on saatavilla muiden yhteydenottoja varten. Sähköposti on niin olennainen osa tämänpäivän työtekoa, ettei sen käytön rajoittamisesta voi edes antaa yleispätevää ohjetta. Jatkuva saatavilla oleminen sekä jatkuva yhteydessä oleminen ovat olleet viime aikoina voimakkaan kritiikin kohteena. (Kalliomäki-Levanto ym. 2016.)

Yritysten kansainvälistyminen ja markkinoiden globalisoituminen lisäävät matkатыötä. Matkатыö kuormittaa erityisesti silloin, kun työhön liittyy matkustamista yli 50 päivänä vuodessa, työmatkat alkavat ja päättyvät yöaikaan yli 20 kertaa vuodessa ja kun matkustetaan useiden aikavyöhykkeiden yli. (Työturvallisuuskeskus.) Liisa Mäkelä on vuonna 2016 valmistuneessa väitöskirjassaan *Work-life Interaction among International Business Travelers* tutkinut matkатыön vaikutuksia yksityiselämään. Tutkimustuloksista selviää, että kansainvälinen työmatkustus hankaloittaa niin työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, kuin haastaa matkustajan hyvinvointia. Paljon matkustavat joutuvat esimerkiksi tinkimään säännöllisistä vapaa-ajan harrastuksista ja sosiaalisista suhteista. Tutkimuksessa todetaan, että yritysten tulisi seurata paljon työmatkoja tekevien jaksamista sekä pyrkiä jakamaan matkapäiviä useampien henkilöiden kesken. Seurantamenetelmäksi suositellaan esimerkiksi ylimääräisiä terveystarkastuksia. (Mäkelä 2016.)

## **4 Selvityksen toteutus**

### **4.1 Kohderyhmä**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on teollisuusyritys. Yrityksen toimiala on muovituotteiden valmistus. Yritys on alun perin perustettu täysin suomalaiselle omistajapohjalle, mutta yrityksen nykyinen omistaja on ulkomaalainen suuryritys. Yritys valmistaa tuotteita niin sanottuna sopimusvalmistajana. Tuotteita ei siis tehdä vähittäismyyntiin eikä niitä myydä tai markkinoida yrityksen nimellä. (Yrityksen perehdytysmateriaali 2019.) Ulkomaisen omistajan ymmärrys työolojen merkityksestä ja sairauspoissaolojen vaikutuksista on hyvin erilainen. Omistajalla ei myöskään ole ymmärrystä Suomen lainsäädännöstä, joten myös lakisääteiset toimenpiteet joudutaan perustelemaan omistajalle.

Yrityksen mielenterveyssyistä johtuvat pitkät poissaolot ovat lähes kaksinkertaiset vuosien 2016 ja 2017 aikana. Poissaolojen taustalla on havaittu liialliseen työkuormaan liittyviä tekijöitä. Samaan aikaan tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyvät poissaolot ovat vähentyneet.

### **4.2 Selvityksen tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää teollisuusyrityksen avainhenkilöiden näkemyksiä ehkäisevän mielenterveystyön toteutumisesta organisaatiossa. Lupa selvityksen tekemiseen on saatu yrityksen henkilöstöpäälliköltä ja haastatteluluvat on hoidettu yrityksen toimesta. Haastateltavaksi valikoitui kuusi henkilöä. Avainhenkilöt valittiin sen perustella, ketkä yrityksessä ovat osallisina ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueiden kanssa ja näin ollen omaavat tietoa ja kokemusta ehkäisevästä mielenterveystyöstä yrityksen toiminnassa. Haastateltavien valintaan vaikutti myös toimeksiantajan rajaus keskittyä selvityksessä tiettyyn henkilöstöryhmään. Kyseessä olevan henkilöstöryhmän mielenterveyteen liittyvät poissaolot ovat toimeksiantajan mukaan suurimmalta osin työperäisiä, kun taas toisessa henkilöstöryhmässä poissaoloissa korostuvat elämänhallintaan liittyvät ongelmat.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena. Laadullinen lähestytapa on valittu, koska on tarkoitus kuvata olemassa olevia asioita. Laadullinen

selvitys ei tähtää yleistettävän tiedon löytämiseen vaan ilmiöiden tai tapahtumien kuvaamiseen. Laadullisen selvityksen tiedonkeruussa on tärkeää huomioida, että tieto kerätään lähteiltä, joilla on kyseessä olevasta ilmiöstä paljon tietoa tai kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

### **4.3 Aineiston keräys**

Selvityksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla toukokuussa 2019. Haastattelu on tiedonkeruumenelmä joustava ja haastattelutilanne antaa mahdollisuuden suunnata keskustelua tiedonhankinnan kannalta haluttuun suuntaan. Haastattelu sopii tiedonkeräyseen silloin, kun halutaan sijoittaa haastateltavan antama tieto laajempaan kontekstiin ja tiedetään jo ennalta, että saatavasta tiedosta on olemassa monia erilaisia käsityksiä. Haastattelun aikana voidaan myös helposti syventää ja selventää vastauksia. Haastattelu on myös hyvä tiedonkeräysmenetelmä silloin, kun halutaan kartoittaa tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-37.)

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto. Haastattelukertojen määrä ja aiheen käsittelyn syvyys ovat tapauskohtaisesti valittavissa. Teemahaastattelun olennaisin osa on edetä haastattelussa keskeisten teemojen ehdoilla. Näin saadaan kuuluviin haastateltavien ääni ja tulkinta asioista. Teemahaastattelua voidaan käyttää silloin, kun tiedetään että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Haastatteluiden teemat perustuivat opinnäytetyön teoriaosuudessa esiin tulleisiin tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin. Haastatteluteemat löytyvät liitteestä 1.

Haastatteluiden teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, jotta heillä olisi aikaa paneutua aiheisiin. Sähköpostiviestissä kerrottiin myös, että opinnäytetyön aineistoon ei kirjata yrityksen eikä haastatteluita antaneiden nimiä. Nimettömyydestä muistutettiin vielä ennen haastattelun alkua. Haastattelut kestivät 1-2 tuntia ja ne dokumentoitiin yksityiskohtaisesti. Haastatteluiden sisällöt on analysoitu ja luokiteltu välittömästi haastatteluiden jälkeen.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analysoinnissa sovellettiin teorialähtöistä lähestymistapaa. Aineiston luokittelun perustana on silloin jo aiemmin tiedossa ollut teoreettinen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Selvityksen perustana on teoriakirjallisuudesta saatu tieto siitä, miten ehkäisevää mielenterveystyötä voidaan työelämässä toteuttaa. Aineisto on analysoitu suhteessa selvityksen teoriaosuudessa tehtyyn rajaukseen siitä, mitä työelämän mielenterveyteen vaikuttavia osa-alueita työssä tarkastellaan. Kyseessä ei ole siis kokonaisen teorian testaaminen, vaan jo tiedettyjen käsitysten vahvistaminen käytännössä.

Teorialähtöisen analyysin välineenä toimii analyysirunko. Runko muodostetaan aineistosta nousevista luokituksista tai kategorioista. Aineistosta voi löytyä myös asioita, jotka jäävät rungon ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän selvityksen analyysirungon muodostavat haastatteluteemat. Rungon muodostamisen jälkeen haastatteluista saatu aineisto on jaoteltu haastatteluteemojen mukaisesti. Jaottelun jälkeen haastatteluteemojen pääotsikoiden alle muodostui useita alaotsikoita.

Aineiston analysoiminen analyysirungon kautta auttoi jäsentämään haastatteluissa ilmi tulleita asioita. Lisäksi se auttoi hahmottamaan raportin rakennetta sekä alaotsikoinnin tarpeellisuutta selvityksen tulosten raportoinnin selkeyttämiseksi.

## **5 Ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet yrityksen toiminnassa**

### **5.1 Psykososiaaliset työolotekijät**

Psykososiaalisista työolotekijöistä keskusteltiin kahdessa eri haastattelussa. Muissa haastatteluissa aihetta sivuttiin, mutta niistä ei saatu uutta tietoa aiheeseen.



Henkilöstöryhmällä on käytössä liukuva työaika. Työpäivän pituus on 7,5 tuntia. Työaikaan lisätään omalla ajalla pidettävä 30 minuutin pituinen lounastauko, joten päivän kokonaispituus on 8 tuntia. Työhön on määritelty 40 tunnin saldoraja. Saldon yli meneviä tunteja ei palauteta eikä makseta rahana, vaan ne menevät henkilön omalla ajalla tehdyksi työksi. Lisäksi henkilöillä on käytössään 12,5:n vuorokauden verran palkallista työajantasausvapaata vuodessa. Niin sanottuun kilpailukyky sopimukseen liittyvää työajanpidennystä ei yrityksessä ole käytössä. Yritys suhtautuu myönteisesti erilaisten vapaajaksojen, kuten esimerkiksi vuorot-  
teluvapaan, järjestämiseen.

Työntekijöillä on henkilökohtaiset toimenkuvat. Toimenkuvassa on määritelty työn tarkoitus, vastuualueet, tiedot ja taidot joita työn tekeminen edellyttää, verkosto jossa työtä tehdään, työn tekemisen edellyttämä koulutustausta sekä tarvittava työkokemus. Lisäksi toimenkuvaan kirjataan esimies- ja sijaistamistietoja. Toimenkuvissa ei ole määritelty työn yksilöllisiä kuormitus-, voimavara- tai riskitekijöitä. Toimenkuvia päivitetään aina työtehtävän muuttuessa. Henkilöillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa toimenkuvien sisältöjen muotoiluun.

Fyysisesti työtä tehdään enimmäkseen toimistoissa, joissa on useita työpisteitä. Vain harvoilla työntekijöillä on omat huoneet. Yhteiset tilat aiheuttavat haasteita työhön keskittymisessä. Samassa huoneessa saattaa esimerkiksi olla menossa samaan aikaan useampi puhelu tai epävirallinen kokous. Keskittymisvaikeuksien lisäksi työ myös keskeytyy usein. Etätyötä yrityksessä tehdään harvoin, koska henkilöstöryhmän työtehtävät vaativat usein tuekseen paljon paperilla olevaa materiaalia, jota säilytetään työpaikalla.

Osa henkilöstöryhmästä tekee työmatkoja. Työmatkat tehdään niin Eurooppaan kuin muihinkin maanosiin. Matkustamiseen liittyvät säännöt on kirjattu omaan ohjeeseensa, mutta ohje on tehty lähinnä taloudellisesta ja lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Yrityksessä ei ole erikseen matkatyön kuormittavuuteen liittyviä ohjeita eikä aiheesta ole järjestetty koulutuksia. Työmatkoja tekeville ei ole järjestetty systemaattisesti ylimääräisiä työterveystarkastuksia eikä yksittäisten henkilöiden työmatkavuorokausia seurata.

Haastattelumateriaalin perusteella voidaan todeta, että yritys on tietoinen henkilöstöryhmän vallitsevista psykososiaalisista työolosuhteista. Henkilöstöryhmä voi itse vaikuttaa työjärjestelyihinsä ja toimenkuvilla on varmistettu, että jokainen tietää mitä työltä odotetaan ja mitä se pitää sisällään. Yritys on havainnut erilaisia työn tekemistä haastavia asioita, kuten esimerkiksi työn keskeytyminen ja työympäristön rauhattomuus, mutta ei toistaiseksi ole kaikkiin pystynyt vaikuttamaan mielenterveyttä tukevilla tavoilla. Joustavat työaikajärjestelyt tukevat työn ja perheen yhteensovittamista, mutta matkatyön osalta joustoa on vähäisesti.

## **5.2 Johtaminen ja esimiestyö**

Johtamisen ja esimiestyön teemoista keskusteltiin viidessä haastattelussa.

Yritys tukee johtamista ja esimiestyötä järjestämällä paljon koulutuksia useiden eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Koulutuksia järjestetään esimerkiksi paikallisen työhyvinvointivalmennukseen erikoistuneen yrityksen ja eläkevakuutusyhtiönkin kanssa. Myös muutosjohtamisen koulutuksia on ollut ja niitä tarvittaisiin vielä lisää organisaation eläessä jatkuvasti. Koulutukset eivät ole esimiehille pakollisia, mutta niihin osallistumista suositellaan.

Esimiestyön tukeminen nousee esille myös työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Työterveyshuolto järjestää esimiehille erilaisia luentoja sekä keskustelumahdollisuuksia liittyen esimerkiksi työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen sekä riskien hallintaan. (Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2019.) Työterveyspsykologilla on iso rooli esimiestyötä tukevan toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työterveyspsykologi toteuttaa yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa esimerkiksi kaikille esimiesroolissa toimiville tarkoitettuja koulutuksia. Koulutusten tarkoituksena on vahvistaa esimiesten taitoja työssä jaksamisen tukemisessa sekä esimerkiksi pitkältä sairauspoissaololta palaavan työntekijän tukemisessa. Lisäksi koulutukset ovat sisältäneet vuorovaikutustaitojen harjoituksia esimerkiksi puheeksiottokoulutuksen muodossa.

Esimiesten alaisten määrä on henkilöstöryhmässä maltillinen. Yhdellä esimiehellä on alaisia 10-13. Uusien esimiesten rekrytoinnissa ei korosteta koulutusta, vaan soveltuvuutta tehtävään. Valinnan tukena käytetään usein erilaisia testauksia, etenkin jos hakija on talon ulkopuolelta tuleva.

Aineistosta käy ilmi, että yritys tarjoaa kattavasti tukea esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen ja on nostanut ne keskeisiksi teemoiksi myös työterveyshuollon suunnitelmassaan. Yritys ei kuitenkaan varmista mitenkään, osallistuvatko esimiehet koulutuksiin eivätkä ne ole pakollisia. Esimiestyö ei siis ole tasalaatuista, koska koulutuksiin osallistumattomat esimiehet eivät välttämättä ole tietoisia esimerkiksi kaikista yrityksen toimintatavoista. Esimies on usein ongelmien varhaisen tunnistamisen osalta avainasemassa, joten olisi tärkeä että kaikki esimiehet toimisivat tietyissä tilanteissa samalla tavalla. Esimiesvalintoja tehdessä yritys käyttää rekrytoinnin tukena soveltuvuutta mittaavia testauksia, mikä osaltaan auttaa tekemään oikeanlaisia valintoja hakijoiden joukosta.

### **Kehityskeskustelut esimiestyön tukena**

Yrityksen kehityskeskusteluykäytäntöjä sivuttiin esimiestyötä ja johtamista käsittelevissä kolmessa haastattelussa.

Kehityskeskustelut pidetään yrityksessä vuoden välein. Keskustelun tueksi on olemassa lomake, joka toimii muistilistana keskustelussa. Kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi henkilön vahvuudet, kehittymiskohteet, keskeiset saavutukset, käyttämättä jääneet mahdollisuudet, vaatimusten mukaisuuden huomiointikyky sekä vaikutus yrityskulttuuriin, johtamiseen ja etiikkaan. Esimies laatii keskustelun ja henkilön itsearviointin pohjalta tiivistelmän, johon pyydetään myös palautetta työntekijän työkavereilta sekä lisää raporttiin oman vielä arviointinsa. Tiivistelmään tulisi kirjata myös mahdolliset aikataulut lisäkoulutukselle, jos sellaiseen on tarvetta. Valmis kehityskeskusteluraportti käydään läpi henkilön kanssa. Esimiehet on koulutettu kehityskeskustelujen pitämiseen, mutta keskustelujen laatu vaihtelee.

Kehityskeskustelut toteutuvat haastatteluiden mukaan yrityksessä säännöllisesti. Haastatteluissa ei kuitenkaan käynyt ilmi, miten kehityskeskusteluissa kartoitettuja vahvuuksia tai kehityskohteita hyödynnetään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Säännölliset kehityskeskustelut ovat hyvä keino lisätä vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Jos keskustelut eivät kuitenkaan koskaan johda toivottuun kehitykseen, tulee niiden pitämisestä molemmin puolisesti vain suoritus, joka yri-

tyksen ohjeistuksen mukaan täytyy tehdä. Esimiehiä on koulutettu keskusteluiden pitämiseen, mutta myös työntekijäpuolen olisi hyvä tietää mikä kehityskeskustelun tarkoitus on ja miten siihen tulisi valmistautua.

### **5.3 Työyhteisön seuranta ja kehittäminen**

#### **Työhyvinvoinnin seuraaminen**

Työhyvinvoinnin seuraamiseen tarkoitetuista kyselyistä keskusteltiin yhdessä haastattelussa.

Yrityksessä on tehty henkilöstötutkimus viimeksi vuonna 2018. Sen tavoitteena on ollut selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä työpaikkaan. Tutkimukseen on vastannut 65% henkilöstöstä (304 henkilöä) ja tutkimus on koskenut yrityksen kaikkia henkilöstöryhmiä. Tutkimuksen keskeisistä tuloksista käy ilmi, että hyvä työilmapiiri, sitoutuminen yritykseen sekä työn itsenäinen organisointi ovat asioita, joita henkilöstö työpaikassaan arvostaa. Heikoiten yritys on henkilöstökyselyn mukaan onnistunut tiedottamisessa ja yrityksen tavoitteiden konkretisoinnissa. Myös yhteistyössä johdon ja henkilöstön välillä on koettu olevan parannettavaa. Edellinen henkilöstötutkimus on vuodelta 2014. Siihen verrattuna yrityksen työilmapiirin ja yhteishengen koetaan parantuneen, mutta työnantajakuvan heikentyneen.

Huomattavasti vähemmän vastaajia (43) on kerännyt työterveyshuollon tekemä työhyvinvointikysely keväällä 2019. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin henkilöstötutkimuksessa, vaikka pienen vastaajamäärän vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko henkilökunnan mielipidettä. Kyselyn vastausten perusteella on laskettu yrityksen työhyvinvointi- ja työkykyindeksit. Molempien indeksien mukaan työhyvinvointi on hyvällä tasolla, mutta on tutkimuksessa on tullut esiin seikkoja, joihin yrityksen olisi syytä kiinnittää huomiota.

Haastatteluaineistosta ei käy ilmi, onko tutkimustuloksia käytetty toiminnan kehittämiseen. Henkilöstötutkimus on kuitenkin toteutettu saman sisältöisenä kahdesti, joten tilannetta seurataan säännöllisin väliajoin. Tutkimukset ovat olleet samansisältöisiä, eli ovat vertailukelpoisia keskenään. Toiminnan kehittymisen negatiivisesti tai positiivisesti voi siis todeta tuloksia lukemalla.

## **Työyhteisön systemaattinen kehittäminen**

Työyhteisön systemaattisesta kehittämisestä keskusteltiin kolmessa haastattelussa.

Työyhteisön systemaattista kehittämistä yrityksen toiminnassa hankaloittavat monet yrityksestä riippumattomat tekijät. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa pyritään ottamaan huomioon esimerkiksi osaston ikä- ja sukupuolijakauma, mutta pääasia on löytää työtehtävässä pärjäävä henkilö. Avoimet työpaikat ovat kuitenkin usein miesvaltaisten alojen tehtäviin, joten naishakijoita ei välttämättä edes ole. Lisäksi yrityksen maantieteellinen sijainti vaikeuttaa rekrytointeja, koska usein tarvittavaa osaamista ei lähialueelta löydy. Kaikkiin rekrytointeihin tarvitaan myös lupa organisaation ylimmältä ulkomaiselta johdolta, eikä henkilöstön määrää saisi kasvattaa.

Henkilöstön työurien kehittymistä pyritään tukemaan, mutta nykyinen toimintatapa ei mahdollista esimerkiksi henkilöstön koulutustietojen aktiivista seuraamista. Tällä hetkellä on tiedossa vain yksittäisiä henkilöitä, joiden osaamista voitaisi yrityksessä hyödyntää erilaisissa tehtävissä. Henkilöstöä on kannustettu kertomaan omalle esimiehelle mielenkiinnosta vaihtaa työtehtäviä. Tällä hetkellä on siis oman aktiivisuuden varassa tulla huomioiduksi. Jatkossa sähköinen järjestelmä helpottaa henkilöstön koulutustietojen keräämistä ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen helpottuu.

Yrityksessä on käytössä sähköinen aloitejärjestelmä, jonne jokainen työntekijä voi kirjata ehdotuksensa toiminnan kehittämiseen tai toimitatapojen muuttamiseen. Aloitejärjestelmä ei kuitenkaan ole teknisesti toimivalla pohjalla, jolloin järjestelmän käyttö ja aloitteiden liikkuminen ontuvat. Kaikille ei myöskään ole selvää, minkälainen uudistusehdotus voidaan käsitellä aloitejärjestelmän kautta. Järjestelmässä on paljon aloitteita aiheista, jotka eivät sinne kuulu. Aloitteiden käsittelystä ja eteenpäin toimittamisesta vastaava henkilö tekee työn oman työnsä ohella. Muutokseen johtaneesta aloitteesta voidaan maksaa myös palkkio aloitteen tekijälle.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että yrityksessä mahdollisuudet työyhteisön systemaattiseen kehittämiseen ovat vähäiset ja osittain puutteelliset. Jo työsuhteessa olevan henkilöstön työurien kehittäminen on teoriassa mahdollista, mutta käytännössä vaatisi tuekseen toimivan sähköisen järjestelmän sekä järjestelmällisen tiedonkeruun henkilökunnan osaamisesta ja koulutustaustoista. Työurien kehittämisessä korostuu tällä hetkellä esimiehen tuntemus henkilöstönsä osaamisesta. Jos esimies vaihtuu, häviää kirjaamaton tieto. Aloitteiden käsittely ei vaikuta olevan järjestelmällistä. Aloitteiden tekeminen toimimattoman järjestelmän kautta on turhauttavaa, eikä järjestelmän käytöstä saatuja etuja voida hyödyntää toiminnassa.

#### **5.4 Tiedottaminen**

Tiedottamisesta yrityksessä keskusteltiin kolmessa haastattelussa.

Yrityksessä ei ole olemassa selkeää linjausta tiedottamisesta. Pääasiallisia tiedotuskanavia ovat yrityksen intranet, sisäinen tiedotuslehti, sähköposti sekä ilmoitustaulut. Tiedotusvastuu organisaatiossa on tehdaspäälliköllä, mutta eri toimintojen päälliköt ovat vastuussa oman osa-alueensa tiedottamisesta. Yrityksessä ei ole erikseen nimettyä tiedottajaa vaan sitä tekee usea henkilö oman työnsä ohella.

Intranet ei ole tekniseltä toimivuudeltaan ajan tasalla eikä sen toimivuuteen voi luottaa. Intranetin pääkäyttäjäyys ja tiedotteiden tallennus ja julkaisuoikeus on käytännössä vain henkilöstöhallinnolla. Intranetin korvaavia tiedotuskanavia, kuten esimerkiksi sähköpostijärjestelmään liittyviä alustoja, ei käytetä täysipainoisesti.

Kerran kuussa ilmestyvän sisäisen tiedotuslehden on tarkoitus toimia niin sitouttavana kuin tiedottavana välineenä. Lehti sisältää ajankohtaista tietoa yrityksen asioista. Lehti ilmestyy sekä sähköisenä että paperiversiona. Lisäksi yrityksessä järjestetään koko henkistölle infotilaisuuksia kahden kuukauden välein. Infoissa käydään läpi yrityksen suurempia linjauksia, kuten tilausnäkyviä ja erilaisia toimintaa kuvaavia mittareita.

Jokapäiväinen tieto liikkuu yrityksessä enimmäkseen sähköpostin välityksellä. Sähköpostia käytetään yrityksessä kuitenkin niin paljon sekä sisäiseen että ulkoiseen yhteydenpitoon, että tärkeätkin viestit hukkuvat helposti viestitulvaan. Lisäksi kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita, mikä lisää entisestään tiedonkulkuun liittyvää viivettä.

Yrityksen tiedottamisessa ja tiedonkulussa näyttäisi olevan aineiston perusteella jonkin verran parannettavaa. Tiedotuslehti sekä infotilaisuudet ovat hyviä keinoja lisätä tietoisuutta yrityksen tilanteesta suuremmassa mittakaavassa, mutta jokapäiväisen ajankohtaisen tiedon liikkumisessa on haasteita. Erityisesti muutostilanteissa ajankohtainen tieto on tärkeää, eikä kerran kuussa tiedottaminen lehdessä silloin riitä. Yrityksessä ei näytä olevan tällä hetkellä käytössä yhtenäistä ja toimivaa tiedotuskanavaa jokapäiväiseen tiedottamiseen. Tiedottamisvastuu on jaettu useille eri henkilöille, jolloin myös tiedotteiden sisältö ja laatu vaihtelevat. Tiedottamiseen liittyvät käytännöt ovat epäselviä, jolloin henkilöstö ei tiedä, mistä tietoja tulisi etsiä tai kuka tiedottamisesta on vastuussa.

## **5.5 Työsuojelu**

Yrityksen työsuojelun järjestäminen nostettiin esiin kolmessa haastattelussa.

Yrityksessä toimii lakiin perustuva työsuojeluorganisaatio. Organisaatiossa toimivat eri henkilöstöryhmien työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäällikkö sekä ylimpänä vastuunkantajana tehdaspäällikkö. Toimintaa ohjaa työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelman tavoitteena on kehittää työympäristöä turvallisemmaksi, ennaltaehkäistä tapaturmia, kehittää työilmapiiriä sekä valmistaa turvallisen työskentelyn edellytykset niin fyysisesti kuin henkisesti. Työsuojelupäällikkö toimii tehtävässään täysiaikaisesti, mutta valtuutetut oman työnsä ohella. Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin käytettävä työaika on lakisääteinen. Tehtävässä korostuu henkinen työsuojelu. Työsuojeluvaltuutetut koulututetaan tehtävänsä Työturvallisuuskeskuksen Työsuojelun peruskurssilla.

Laajemmassa mittakaavassa yrityksessä toimii ympäristö-, terveys- ja turvallisuusasioita käsittelevä tiimi. Tiimi kokoontuu kerran kuukaudessa ja siihen kuuluvat työsuojeluorganisaation lisäksi työterveyshuollon edustajat, henkilöstöhallinnon edustaja ja eri henkilöstöryhmien luottamusmiehet. Tiimissä käsitellään

ajankohtaisia yrityksen ympäristöön, terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavia asioita.

Työsuojeluorganisaatio on laatinut yritykseen ohjeistuksen epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi. Ohje perustuu työturvallisuuslakiin. Laki velvoittaa työnantajan myös puuttumaan tilanteeseen, josta on tietoinen. Ohjeessa määritellään, mikä työyhteisössä on epäasiallista käytöstä, mitkä ovat sen tunnusmerkit ja miten siihen tulee reagoida. Epäasiallisen käytöksen tunnusmerkeissä korostetaan toiminnan toistuvuutta ja jatkuvuutta. Ohjeistuksessa on huomioitu niin epäasiallista kohtelua kokenut, esimies jolle asiasta kerrotaan sekä henkilö, jonka koetaan käyttäytyneen epäasiallisesti. Lisäksi ohjeessa kerrotaan, että esimiehen antama työhön liittyvä kriittinenkään palaute ei yksittäisenä tapahtumana täytä epäasiallisen käyttäytymisen tunnusmerkkejä. Ohje on julkaistu yrityksen johtamisjärjestelmässä ja se jaetaan myös uusille työntekijöille tulostettuna. Ohjeen olemassa olosta tiedotetaan välillä sisäisessä tiedotuslehdessä, varsinkin silloin kun tapauksia on tullut ilmi.

Yrityksessä on käytössä myös varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamallin perustana ovat aiemmin toimineen sairauspoissaolot, mutta perusteeksi on myöhemmin lisätty myös työssä selviytymisen ongelmat. Näin ongelmiin pyritään vaikuttamaan jo ennen kuin ne aiheuttavat sairauspoissaoloja. Huomattuna ongelman voi tuoda esille kuka tahansa työyhteisön jäsen, mutta esimiehellä on vastuu viedä asiaa eteenpäin. Keskustelun avuksi on kehitetty myös lomake. Varhaisen tuen mallia voidaan soveltaa myös silloin, jos Kelan vaatimassa sairauspoissaoloseurannassa havaitaan yhteensä yli 30 vuorokauden poissaolo viimeisen 12 kuukauden aikana. Keskustelun jatkotoimia voivat olla esimerkiksi työkykykartoituksen tai -neuvottelun järjestäminen, joka voi johtaa henkilön vuorojärjestelyiden tai työtehtävien muuttamiseen hyvinvoinnin parantamiseksi.

Lisäksi työterveyshuolto käyttää erilaisia toimintamalleja pitkien sairauspoissaolojen selvittämiseksi, kuten esimerkiksi 30-60-90-malli. Toimintamallissa on määritelty erilaisia toimenpiteitä, joita työntekijä, työnantaja ja työterveyshuolto voivat tehdä sairauspoissaolon keston mukaisesti 30:n, 60:n ja 90:n päivän poissaolon jälkeen.



Aineiston valossa yrityksen työsuojelu näyttää toimivan esimerkillisen hyvin. Toiminnassa on otettu huomioon niin lain vaatimukset, kuin yrityksen ominaispiirteet. Erilaisiin työsuojelua vaativiin tilanteisiin on varauduttu ennakoon toimintaohjeilla ja työsuojeluorganisaatio seuraa yrityksen ajankohtaisia tilanteita säännöllisesti.

## **5.6 Työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestäminen**

Työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseen liittyvää aineistoa kertyi kahdesta haastattelusta.

Yritys järjestää aktiivisesti työajan ulkopuolella järjestettäviä tapahtumia henkilöstölleen. Toiminnan suunnittelua ja järjestämistä varten yrityksessä toimii vapaa-aikatoimikunta, jonka jäsenistö koostuu eri henkilöstöryhmien edustajista. Viime aikoina toiminta on osallistujien puolelta aktivoitunut huomattavasti ja erilaiset kurssit ja tapahtumat ovat täyttyneet nopeasti. Ideat erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin tulevat sekä henkilöstöltä että vapaa-aikatoimikunnalta. Vapaa-ajan toiminta pitää sisällään sekä erilaisia kertaluontoisia tapahtumia kuin myös pysyviä etuja ja alennuksia paikallisiin yrityksiin. Toiminta pyritään pitämään monipuolisena. Yrityksessä ei ole käytössä liikuntaseteleitä tai muita vastaavia järjestelmiä, vaan kaikki yrityksen tukea saava toiminta organisoidaan vapaa-aikatoimikunnassa. Myös terveyshuolto on pyynnöstä toteuttanut yrityksessä vapaa-ajan ryhmiä erilaisten teemojen ympärille. Toteutuneet ovat esimerkiksi uniryhmä ja painonhallintaryhmä.

Yrityksessä on käytössä myös osastopalaveri-toimintamalli. Mallin mukaisesti yksittäinen työtiimi voi kerran vuodessa järjestää itselleen oman työkykyä ylläpitävän tapahtuman. Tapahtumassa tulee olla työhyvinvointiin liittyvää asiasisältöä, esimerkiksi työterveyshuollon luento tiimille ajankohtaisesta aiheesta. Lisäksi tapahtumaan voi sisällyttää ruokailun ja illanviettoa tiimin tarpeiden mukaan. Tiimin esimies on vastuussa järjestelyiden alulle panosta ja lupa-asioista. Toimintamalli on otettu käyttöön vasta äskettäin eikä sitä ole vielä hyödynnetty montaa kertaa. Mahdollisuudesta on kuitenkin tiedotettu koko henkilöstöä.

Kerran vuodessa järjestetään henkilöstöjuhla, johon kutsutaan koko henkilöstö. Juhlan virallisessa osuudessa palkitaan 10, 15, 20 ja 30 vuotta töissä olleet henkilöt.

Työkykyä ylläpitävä toiminta on yrityksessä haastatteluaineiston perusteella huomioitu, mutta se kattaa lähinnä vain tavanomaiset toimet, kuten erilaiset vapaaajan liikuntaedut sekä vapaa-ajan virkistykseen. Jotta yrityksen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla olisi kauaskantoisempia seurauksia työhyvinvoinnin lisääjänä, tulisi toiminnassa kiinnittää huomiota myös työympäristön ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Uusi osastopalaveri-toimintamalli on hyvä lisä vapaa-ajan virkityspalveluiden rinnalle. Toiminnan toteutumista pitää kuitenkin seurata ja kehittää kun käyttäjäkokemuksia saadaan lisää. Toteuttamisvastuu toimintamallissa on esimiehellä, vaikka useissa haastatteluissa tuotiin ilmi esimiesten liiallinen työkuorma. Tilaisuus järjestää osastopalaveri voi jäädä käyttämättä, jos esimies ei työajan puitteissa pysty järjestelyitä tekemään.

## **5.7 Työterveyshuolto**

Yrityksen työterveyshuollon järjestämisestä ja palveluiden sisällöistä keskusteltiin neljän haastateltavan kanssa.

Yrityksen työterveyshuolto kattaa lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi myös työterveyspainoitteisen sairaanhoidon palvelut. Työterveyshuolto perustuu työnantajan ja työterveyspalveluyrittäjän yhdessä tekemään työterveyshuollon suunnitelmaan. (Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2019.) Vaikka työterveyshuolto on yrityksessä todella kattava, ei missään kuitenkaan ole olemassa selkeää tietoa siitä, mitä kaikkea sopimukseen kuuluu.

Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon myös työhön liittyvä psykososiaalinen kuormitus sekä esimiesten tukeminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työkuorman hallinta ja esimiestyön kehittäminen mainitaan yhdeksi keskeisimmistä tulevaisuuden haasteista. Myös stressin hallinnan ja palautumisen keinojen vahvistaminen ovat ensisijaisten tarpeiden listalla. Yrityksen henkilökunnalla on mahdollisuus päästä työterveyspsykologin, työfysioterapeutin sekä ravitsemusterapeutin yksilöohjaukseen tarpeen niin vaatiessa. (Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2019.)

Työterveyshuollon resursseista päättää työterveyspalveluita tuottava yritys, perustuen asiakasyrityksen työntekijämäärään ja -rakenteeseen. Työterveyspalveluiden tuottaja on vastuussa siitä, että lääkärin tai hoitajan vastaanotolle pääsee luvatussa ajassa.

### **Työterveyshoitajan ja -lääkärin palvelut**

Uusille työntekijöille järjestetään työterveyshuollon alkutarkastus, jonka suorittaa työterveyshoitaja. Tarkastuksessa kiinnitetään huomiota fyysisen voinnin lisäksi myös henkiseen hyvinvointiin, elämäntilanteeseen ja omaan arvioon työssä jaksamisesta. Henkistä hyvinvointia selvitetään keskustelemalla sekä asiakasta havainnoimalla. Tarvittaessa tehdään työuupumusta mittaava testi BBI-15. Jos jo alkutarkastuksessa havaitaan esimerkiksi työperäistä stressiä, voi työterveyshoitaja ohjata asiakkaan työpsykologin vastaanotolla ohjaukseen ja neuvontaan.

Koko henkilöstöä koskevissa määräaikaissä terveystarkastuksissa, eli työyhteisötarkastuksissa, tarkastettaville henkilöille lähetetään etukäteen sähköinen terveystarkastus, joka kartoittaa useiden eri kysymysten kanssa kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tilaa. Vastausten perusteella henkilöt kutsutaan eri laajuisiin terveystarkastuksiin. Terveystarkastuksissa asiakkaiden kanssa keskustellaan heidän hyvinvoinnistaan, työn kuormittavuudesta sekä myös siitä, mikä työssä auttaa tukemaan jaksamista.

Akuutissa tilanteessa työterveyshoitaja kartoittaa tilanteen ensin haastatteleamalla ja ohjaa asiakkaan tarvittaessa työterveyslääkärille sekä työterveyspsykologille. Tilanteen vaatiessa voidaan järjestää myös työkykyneuvottelu, jossa asiakas itse, työterveyslääkäri, asiakkaan esimies sekä henkilöstöhallinnon edustaja yhdessä käsittelevät asiakkaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita.

### **Työterveyspsykologin palvelut**

Yrityksen nimetyn työterveyspsykologin työ pitää sisällään paljon muutakin kuin asiakastyön. Työterveyspsykologi osallistuu asiakastyön lisäksi työterveyshuollon toimintasuunnitelman neuvotteluihin, pitää erilaisia koulutuksia erityisesti esi-

miehille sekä toimii omassa organisaatiossaan mukana moniammattillisessa tiimissä yritykseen nimetyn työterveyshoitajan, työterveyslääkärin ja työfysioterapeutin kanssa.

Työterveyspsykologin vastaanotolle pääsee hoitajan tai lääkärin läheteellä. Vastaanotolla mennään asiakkaan tilanne edellä, eli ongelmien juurisyy voi olla myös yksityiselämästä nouseva. Työterveyspsykologi voi tarvittaessa ohjata myös jatkohoitoon tai tehdä esimerkiksi masennus- tai työuupumustestauksia, riippumatta siitä, onko tilanne työperäinen vai ei. Vastaanotolla toistuvasti esiin tulevia ilmiöitä tuodaan yrityksen tietoon yleisellä tasolla. Työterveyspsykologi osallistuu myös työkykyarviointien tekemiseen sekä tekee työpaikkaselvityksiä.

Kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus päästä henkilökohtaiseen työnohjaukseen työterveyspsykologin vastaanotolle. Työnohjaukseen hakeudutaan matalalla kynnyksellä. Eri tasoinen työuupumusoirehdinta, erilaiset uniongelmat ja liiallinen stressi ovat yleisimmät työnohjauksessa esiin tulevat seikat. Aluksi käyntejä järjestetään kahden viikon välein, jonka jälkeen käynnit jatkuvat noin kerran kuukaudessa. Ryhmämuotoista työnohjausta ei ole toistaiseksi saatavilla. Työterveyspsykologi osallistuu kuitenkin eri työtiimien työpaikkaselvitysten tekemiseen ja käy selvityksen tulokset läpi kyseessä olevan tiimin kanssa.

Työyhteisötarkastusten yhteydessä työterveyspsykologi tekee yhteisön esimiehelle tai useille esimiehille haastattelun, jossa pyritään kartoittamaan yhteisön työilmapiiriä. Työilmapiiriä pyritään kartoittamaan selvittämällä, miten hyvän työilmapiirin edellytykset työyhteisössä toteutuvat. Hyvän työilmapiirin edellytyksiin kuuluvat esimerkiksi tasapuolisuus, työrauha, kohtuullinen työmäärä ja hyvä sosiaalinen tuki. Haastatteluun osallistuminen on tehty helpoksi. Haastateltava esimies tai esimiehet voivat itse päättää, tehdäänkö yksilö- vai ryhmähaastattelu, sekä tuleeko työterveyspsykologi tekemään haastattelua työpaikalle vai menevätkö haastateltavat työterveysasemalle. Tarvittaessa haastatteluun voi osallistua myös etänä.

Työterveyshoitaja tai -lääkäri voivat ohjata pitkältä sairauspoissaololta palaavan henkilön työterveyspsykologin vastaanotolle ennen töihin paluuta. Tapaamisten tavoitteena on keskustella töihin paluuseen liittyvistä asioista, esimerkiksi siitä

miten tilanteen uusiutumisen voi estää tai siitä, miten poissaolon syystä voi työyhteisössä luontevasti kertoa. Työterveyspsykologi voi olla mukana myös työkympalavereissa, jos taustalla on mielialaan liittyviä asioita. Rooli on usein olla asiakkaan apuna ja tukena tilanteissa, sekä rohkaista asiakasta.

Työterveyteen liittyvien haastatteluiden perusteella käy ilmi, että yrityksen työterveyshuolto on järjestetty hyvin ja palvelut ovat erittäin kattavat. Työterveyshuollon apua hyödynnetään myös paljon erilaisissa ennaltaehkäisevissä toimissa ja yhteistyö on tiivistä. Yrityksessä ei kuitenkaan ole olemassa selkeästi esillä olevaa tietoa siitä, mitä yrityksen työterveyspalveluihin kuuluu. Tiedon puuttuminen voi hankaloittaa avun hakemista sekä antaa väärän kuvan työterveyspalveluiden todellisesta laajuudesta.

### **5.8 Työhyvinvointia lisäävät ja vähentävät tekijät**

Työhyvinvointia yrityksessä lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä puhuttiin viidessä haastattelussa. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä sekä lisäävistä että vähentävistä tekijöistä. Työhyvinvointia lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä keskusteltiin haastatteluiden lopuksi ja vastauksissa kiteytyi hyvin koko aiempi haastattelu.

Kaikki haastateltavat mainitsivat työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi hyvän työilmapiirin ja yhteishengen. Lisäksi vastaajat pitivät yrityksen vapaa-ajan tarjontaa hyvänä. Työterveyshuolto sai kiitosta laajuudestaan sekä erityisesti työterveyspsykologin palveluista. Kyseessä oleva henkilöstöryhmä pystyy myös itse vaikuttamaan työaikajärjestelyihin.

Yrityksen johtamiseen liittyviä ongelmat liittyvät vastaajien mukaan sekä ulkomaalaisomistajuuteen että esimiesten työkuormaan. Esimiestyölle ei näytä jäävän tarpeeksi aikaa. Päätöksiä tekevä johtotaso ei ole mukana päivittäisessä toiminnassa ja eikä näin ollen näe tekemiensä päätösten konkreettisia seurauksia. Muutosten toteuttamiselle ja toiminnan kehittämiseksi ei myöskään saada tarpeellista tukea. Yrityksen visio, missio ja tavoitteet on luotu ulkomailta eikä niitä ole konkretisoitu Suomen toimintaan. On vaikea toimia tavoitteiden suuntaisesti, jos tavoitteet ja erilaiset mittarit ovat vain sanoja. Myös osa esimiesvastuista on

siirretty ulkomaille, jolloin esimiehen paikallista tukea työtehtävien hoitamiseen ei ole saatavilla muutoin kuin etänä.

Tarkastelun kohteena oleva työntekijäryhmä tekee pääasiassa tietotyötä. Aikataulut tietyissä työtehtävissä ovat tiukkoja ja niitä on joskus lähes mahdotonta toteuttaa. Myös pitkät työurat näkyvät ryhmässä ja niillä on osittain negatiivinen vaikutus. Vaikka toimenkuvat ovat muuttuneet, ovat vanhat työtehtävät seuranneet mukana, koska uutta tekijää niille ei ole löydetty. Näin ollen samalla nimikkeellä työskentelevien henkilöiden työkuorma voi olla epätasapainossa. Työajan riittämättömyys on organisaatiossa totuttu näkemään työntekijän henkilökohtaisena ongelmana, eikä niinkään työantajan ongelmana.

Myös erilaisten järjestelmien puuttuminen, huono toimiminen tai sekavuus mainittiin yhtenä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Uusien järjestelmien käyttöönotto ei ole hallittua ja järjestelmien mahdollisuuksia ei hyödynnetä täysimääräisesti. Useat järjestelmät on myös vanhoja eikä niitä ole päivitetty vastaamaan tämän päivän tarpeita. Tämä vaikeuttaa esimerkiksi tehokasta tiedottamista ja sitä kautta lisää epätasa-arvoa eri henkilöstöryhmien välillä.

## **6 Yhteenveto ja pohdinta**

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin teollisuusyrityksen avainhenkilöiden näkemyksiä ehkäisevän mielenterveystyön toteutumisesta yrityksen organisaatiossa.

Haastatteluihin perustuvan tiedon valossa yrityksen ehkäisevän mielenterveystyön osa-alueet ovat pääasiassa kunnossa, vaikka puutteitakin on. Yrityksen toiminnassa on paljon mielenterveyttä tukevaa toimintaa ja isossa mittakaavassa toiminta on mietitty hyvin pitkälle. Toiminnassa on kuitenkin myös mielenterveyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja iso osa niistä on asioita, joihin yritys ei pysty itse suoraan vaikuttamaan. Ehkäisevän mielenterveystyön elementit ovat yrityksessä monen eri toiminnon vastuulla ja kokonaisuus on siksi vaikea hahmottaa. Pirstaleisen kokonaisuuden hallinta ja erityisesti toiminnan systemaattinen kehittäminen vaatisi yritykseen lisää ainoastaan tähän työhön keskittyneitä resursseja.

Kaikissa haastatteluissa mainittiin yrityksen hyvinvointia tukevaksi voimavaraksi yleinen positiivinen työilmapiiri ja hyvät työkaverit. Jo olemassa olevan voimavaran vahvistaminen ja tukeminen ovat tärkeitä työhyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä. Arvostusta eri osastojen välillä voisivat lisätä esimerkiksi parempi tieto eri toimintojen näkökulmaeroista sekä muiden työn sisällön parempi tuntemus. Myös laajempi tuotantoprosessin tuntemus voisi auttaa ymmärtämään paremmin syy-seurausyhteyksiä ja sitä kautta avata eri toimintojen prioriteettejä.

Yritys tarjoaa kattavaa tukea esimiestyöhön ja kouluttaa esimiehiä säännöllisesti. Kuitenkin useissa haastatteluissa tuli ilmi esimiesten liiallinen työkuorma. Kerrottiin, että esimiesten työaika ei näytä riittävän kuin pakollisten esimiesvelvollisuuksien hoitamiseen. Systemaattiselle johtamiselle, oman tiimin kehittämiseksi tai esimerkiksi kehityskeskusteluihin paneutumiselle ei löydy aikaa. Samaan aikaan useat eri kirjalliset ja tutkimukset kertovat, että esimiestyön laatu on avainasemassa puhuttaessa työhyvinvoinnista. Resurssointi ja uusien henkilöiden palkkaaminen ovat asioita, joihin yritys ei voi suoraan itse vaikuttaa. Siksi olisikin tärkeää pyrkiä erilaisiin työjärjestelyin järjestämään esimiehille aikaa paneutua esimiestehtäviin.

Opinnäytetyön aihevalinta perustui omaan mielenkiintoon työhyvinvointia ja työelämän muutoksia kohtaan. Ehkäisevä mielenterveystyön näkökulma työhön löytyi päihde- ja mielenterveystyön opintojen kautta. Toimeksiantaja tulee toimialalta, jonka tunnen. Ilman toimialan ja yrityksen tuntemista selvitys olisi vaatinut erilaisen toteuttamistavan. Ehkäisevä mielenterveystyö on yritykselle ajankohtainen, koska mielenterveyssyihin perustuvat poissaolot ovat viime aikoina kasvaneet. Aiemmistä tiedoistani ja yrityksen tuntemisesta on ollut paljon hyötyä tiedonhaussa ja teoriaosuuden kirjoittamisessa, mutta muuten olen pyrkinyt tekemään tutkimusta omat ennakkokäsitykseni ja asenteeni unohtaen. Yrityksen ja haastateltavien tunteminen on myös auttanut luottamuksellisen ja vapaan haastatteluilmapiirin luomisessa.

Ihmistieteisiin kuuluvien tutkimusten eettisiin periaatteisiin kuuluvat itsemäärämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittumisen välttäminen ja yksityisyyden suojaaminen (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta). Tässä selvityksessä korostu-

vat erityisesti itsemääräämisoikeus sekä yksityisyyden suojaaminen. Haastattelutavat ovat mukana vapaaehtoisesti ja selvityksen tarkoitus ja tavoite kerrottiin heille sekä kirjallisesti että suullisesti. Sekä kyseessä olevan yrityksen että haastateltavien yksityisyys on suojattu niin, että valmiista työstä ei käy ilmi mikä yritys on kyseessä ja kenen haastattelusta aineisto on peräisin. Haastattelumuistiinpanot tuhoetaan työn valmistuttua.

Teemahaastattelu sopi selvityksen tiedonkeruumenetelmäksi hyvin. Lisäkysymysten avulla oli helppo syventää aihetta ja erilaiset asiayhteydet tulivat esille hyvin. Opinnäytetyön rajaaminen osoittautui haasteelliseksi, mutta samalla hyvin tarpeelliseksi. Opinnäytetyöstä rajattiin pois esimerkiksi toiminnan kehittäminen sekä yrityksen koko henkilöstön tarkastelu. Toiminnan kehittämiseen liittyvä jatkotyöskentely aiheen parissa jää yrityksen ja avainhenkilöiden tehtäväksi.

Avainhenkilöiden haastatteluista muodostui monipuolinen käsitys siitä, miten yritys toiminnassaan huomioi erilaisia mielenterveyteen liittyviä seikkoja. Avainhenkilöiden erilaiset roolit yrityksen toiminnassa auttoivat tuomaan esille erilaisia näkökulmia aiheisiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyse on vain kuuden henkilön haastattelusta. Haastatteluista saatua tietoa ei voida yleistää koko yrityksen henkilöstön näkemykseksi aiheesta. Tässä opinnäytetyössä kuvattujen toimintatapojen ja ohjeiden käytännön toteutusta ja toimivuutta ei ole selvitetty. Suoraa henkilöstön näkökulmaa työhön ei ole ollut mahdollista saada opinnäytetyön rajatun laajuuden vuoksi. Koko henkilöstölle tehtävä kysely ehkäisevän mielenterveys-työn osa-alueiden toteutumisesta käytännössä antaisi yritykselle arvokasta lisätietoa siitä, miten toiminta näyttäytyy työntekijätasolla. Kokonaiskuvan selvittäminen on tärkeää myös toiminnan kehittämisen kannalta.



## Lähteet

Ahola K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Tammerprint Oy:Tampere.

Ahola K., Tuisku K. & Rossi H. 2018. Työuupumus (Burnout). [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681). Luettu 7.10.2019.

Heiska J. 2010. Ennakoiva mielenterveystyö. Mediapinta.

Heiskanen T., Tuulari J. & Huttunen M. 2011. Masennuksen monet ulottuvuudet. Teoksessa Heiskanen T., Huttunen M. & Tuulari J. (toim.) 2011. Masennus. Kariston Kirjapaino Oy:Hämeenlinna.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino:Helsinki.

Isometsä E. 2011. Masennustilan oireet, hoidon periaatteet ja sairauden kulku. Teoksessa Heiskanen T., Huttunen M. & Tuulari J. (toim.) 2011. Masennus. Kariston Kirjapaino Oy:Hämeenlinna.

Kalliomäki-Levanto T., Ukkonen A. & Kalakoski V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Keskeytyvien työolomuutosten ennakointimalli tietointensiivisen työskentelyn parantamiseksi. Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyvään%20työhön.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 17.5.2019.

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

Laajasalo T. & Pirkkola S. 2012. Ennen kuin on liian myöhäistä. Ehkäisevän mielenterveystyön toimivia käytäntöjä palvelujärjestelmän kehittäjille. Raportti 47/2012 THL. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90874/URN\\_ISBN\\_978-952-245-686-1.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90874/URN_ISBN_978-952-245-686-1.pdf?sequence=1). Luettu 17.5.2019.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Manka M. 2012. Työn ilo. Sanoma Pro Oy:Helsinki.

Manka M., Manka L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työniloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint Oy:Tampere.

Mielenterveyslaki 1116/1990.

Mäkelä L. 2016. Work-life Interaction among International Business Travelers. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98363/978-951-44-9994-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.10.2019.

Mäkikangas, A. & Hakanen J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas A., Mauno S. & Feldt T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Bookwell Digital:Juva.

Nurmi H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. Kustannus Oy Duodecim: Tallinna.

Punkanen T. 2001. Mielenterveystyö ammattina. Tammer-Paino Oy: Helsinki.

Rantala A. & Hätinä M. 2017. Työterveyshuoltotoiminta: Työterveyspsykologin tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa Mäkikangas A., Mauno S. & Feldt T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Bookwell Digital:Juva.

Rovasalo A. 2011. Työuupumus ja mielenterveyden ongelmat. Teoksessa Heiskanen T., Huttunen M. & Tuulari J. (toim.) 2011. Masennus. Kariston Kirjapaino Oy:Hämeenlinna.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009. Ehkäisevä mielenterveystyö kunnissa. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79889/bdea673d-8c0f-45f5-90ed-41463001ad7e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 2.4.2019.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Työikäisten mielenterveys. <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys>. Luettu 29.4.2019.

Toivio T. & Nordling E. 2009. Mielenterveyden psykologia. Esaprint: Tampere.

Toivio T. & Nordling E. 2013. Mielenterveyden psykologia. Bookwell Oy:Porvoo

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi:Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. <https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa>. Luettu 30.4.2019.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 9.10.2019

Työturvallisuuskeskus. Mobiilin työn vaatavuustekijät. [https://ttk.fi/koulu-tus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/mobiilin\\_tyon\\_vaativuustekijat](https://ttk.fi/koulu-tus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/mobiilin_tyon_vaativuustekijat). Luettu 13.10.2019.

Yrityksen perehdytysmateriaali 2019. Yritysesittely.

Yrityksen työsuojelun toimintaohjelma 2018.

Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2019.

## LIITE 1

### Haastattelurunko

Teemahaastatteluiden teemat:

- Psykososiaaliset työolotekijät
- Johtaminen ja esimiestyö
- Työyhteisön seuraaminen ja kehittäminen
- Työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestäminen
- Työterveyshuollon järjestäminen
- Työhyvinvointia tukevat tekijät
- Työhyvinvointia vähentävät tekijät
- Työperäisten mielenterveysongelmien tunnistaminen ja ehkäisy työterveyshuollossa
- Työterveyshuollosta saatava apu ja tuki työperäisiin mielenterveysongelmiin

## LIITE 2

### **OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artiklat 13 ja 14

Laatimispäivä 1.5.2019

#### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Henkilötietoja käsitellään opinnäytetyön ”Ehkäisevän mielenterveystyön toteuttaminen työelämässä”-tekemiseksi.

#### **Rekisterin tietosisältö**

Rekisteröidyistä kerätään tieto asemasta yrityksessä.

#### **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Suostumus

#### **Tietolähteet**

Rekisteröidyt.

#### **Tietojen siirtäminen tai luovuttaminen ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä tai luovuteta ulkopuolisille.

#### **Tietojen siirto EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

#### **Rekisterin suojauksen periaatteet**

Kerättyä aineistoa säilytetään lukitussa laatikossa ja ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon.

#### **Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

#### **Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsitellessä ei tapahtu automatisoitua päätöksentekoa.

## **Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerätyt tiedot ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

## **Tutkimusrekisterin nimi**

Ehkäisevän mielenterveystyön toteuttaminen työelämässä-opinnäytetyön tekeminen  
Kertatutkimus  
Tutkimuksen kesto 1.5. – 30.10.2019  
Henkilötietojen säilytysaika 1.5. – 30.11.2019

## **Rekisterinpitäjän ja yhteishenkilön tiedot:**

Pauliina Lehtinen

## **Yhteistyöhankeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako**

Opinnäytetyötä ei ole tehty yhteistyöhankeena

## **Tutkimushankkeen vastuullinen johtaja ja suorittaja**

Pauliina Lehtinen