



Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työnhyvinvoinnin kuva

Johanna Salminen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esi- henkilöiden työnhyvinvoinnin kuva

Johanna Salminen
Liiketalouden tradenomi
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Johanna Salminen

Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työhyvinvoinnin kuva

Vuosi 2021

Sivumäärä 52

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista sekä sitä, miten se vaikutti heidän työhyvinvointiinsa. Työ tuotettiin kvalitatiivisena tutkimustyönä ja kartoitus toteutettiin teemahaastatteluna kohdennetuille esihenkilöille. Tämän työn tarkoituksena tarjottiin toimeksiantajalle kokonaiskuvaa olemassa olevasta esihenkilöiden tilasta sekä tuotettiin työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn toimeksiantajana toimi Lohjan kaupunki, joka oli saanut keväällä 2021 aluehallintovirastolta huomautuksen kaupunkikehityksen toimialan esihenkilöiden psykososiaalisesta kuormituksesta.

Tutkimuksen keskeinen tietoperusta saatiin työhyvinvoinnista ja työn kuormittuneisuudesta. Työhyvinvoinnin keskeisenä tarkoituksena on tuottaa mielekästä sujuvaa työtä turvallisessa ympäristössä ja työyhteisössä, niiden tarkoitus on edistää terveyttä sekä tukea työuraa. Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa ylläpitoa työn ja vapaa-ajan sekä kuormittavuuden ja voimavarojen tasapainottelussa.

Opinnäytetyö kohdennettiin neljään esihenkilöön, joista kaksi työskentelee toimialajohtajana ja kaksi keskitason päällikkönä. Aineiston keruu tuotettiin henkilökohtaisena teemahaastatteluna videopuhelulla, joka tallennettiin. Haastateltavat puhuivat hyvin avoimesti tuntemuksistaan omista työhyvinvoinnin tiloista ja niistä voitiin havaita monia yhteneväisiä tekijöitä. Tutkimuksen alkulähdetiedot vahvistuivat tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen tuloksista saatiin toimeksiantajalle kattava kuva esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta ja työn kuormittavuudesta. Kasvava työmäärä, resurssipula, arvostus, palkkaus, korona, valtuutettujen toiminta ja julkisen median välilliset vaikutukset nousevat päällimmäisinä asioina tuloksien tarkastelussa. Esihenkilöiden työ Lohjan kaupungilla on monipuolista ja itseohjautuvaa, kuitenkin hyvin kuormittavaa. Pitkäaikainen kuormitus ja vaikuttamattomuus kuormituksen määrään aiheuttaa esihenkilöissä turhautumista.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin lisääminen vaatii Lohjan kaupungin johdolta muutosjohtamisen välineitä. Reagointi nopeasti tapahtuviin muutoksiin, sekä yleisen ilmapiirin nostamisen kannustavaan ja henkilöstöä tukevaan ilmapiiriin.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työnkuormittavuus, teemahaastattelu, esihenkilö

Johanna Salminen

The general view of the well-being of the construction controls and the property side superiors of Lohja city

Year 2021

Pages

52

The objective of this bachelor's thesis was sought to examine the Lohja city construction control's and the property side's the work of the superiors and how it affected their well-being at work. The work was produced as a qualitative method and the mapping was carried out as a themed interview for targeted Supervisors. The purpose of this thesis was to provide the client an overall picture of the existing superiors' well-being at work as well as to produce tools for promoting. The work was commissioned by the City of Lohja, which had received a remark from the Regional Administrative Agency in the spring of 2021 on the psychosocial load of superiors in the urban development industry.

The key information base for the study was gathered on the well-being at work and the workload. The main purpose of well-being in working community is to provide meaningful and fluent work on a safe environment and at the same time promoting health and support the career development of individuals. Wellbeing at work requires continuous upkeep, balancing the work and the free time, as well as the workload and the exciting resources.

The thesis was allocated to four superiors, with two working as an industry manager and two working as a mid-level manager. The collection of material was produced as a personal themed interview and using recorded video calls. The interviewees shared very openly about their own conditions of wellbeing at work and many similarities could be observed. Initial source data for the study was confirmed during the study.

The results of the study provided the client a comprehensive picture of the condition of the superiors' well-being at work and the load of work. Increasing workload, resource shortages, valuation, wages, covid-19, councilor activity, and the indirect impact of public media rise as the top issues in looking at the outcomes. The work of the superiors in the city of Lohja is diverse and self-directed however, considered stressful. Prolonged load and the lack of influence on the amount of workload causes frustration at in superiors.

Increasing the well-being of the superiors requires the management of the city of Lohja to provide the tools of transformational management. Response to changes that are happening quickly, and into an encouraging and staffing atmosphere of raising the general climate.

Keywords: Well-being at work, burden of work, theme interview, superior

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2	Työn rakenne	8
2	Lohjan kaupungin ja kaupunkisuunnittelun esittely.....	9
2.1	Lohjan kaupungin organisaatio.....	9
2.2	Kaupunkisuunnittelu	11
2.3	Esihenkilöt	11
3	Työnhyvinvointi.....	12
3.1	Sosiaalinen työhyvinvointi	14
3.2	Henkinen työhyvinvointi	14
3.3	Fyysinen työhyvinvointi	15
3.4	Esihenkilöiden työhyvinvointi	15
3.4.1	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisössä	15
3.4.2	Työnimun vaikutus esihenkilön työssä.....	16
3.4.3	Ikäjohtaminen.....	17
3.5	Työn kuormittavuus.....	17
3.5.1	Psyykinen työn kuormitus.....	18
3.5.2	Psykososiaalisen ja sosiaalisen työn kuormitus.....	19
3.5.3	Fyysisen työn kuormitus	19
4	Työhyvinvoinnin mittaaminen	19
5	Tutkimusmenetelmä	21
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	22
5.2	Teemahaastattelu.....	23
5.3	Luotettavuus.....	24
6	Tutkimuksen toteutus	25
7	Tulokset	27
7.1	Eettisyys.....	27
7.2	Analysointi	28
8	Pohdinta	40
	Lähteet.....	45
	Kuviot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisuudessa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvoinnilla saadaan lisättyä työn tuottavuutta, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Sillä on vaikuttavuutta työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon, luottamukseen ja terveyteen omassa työssään. Työhyvinvointi edesauttaa pitkällä tähtäimellä työnsuorituksessa ja työssä jaksamisessa. (Suonsivu 2014, 59.) Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työyhteisön jäsen voi omalla vuorovaikutustaidoillaan ja asenteellaan kehittää työilmapiiriä (Työturvallisuuskeskus 2021).

Työuupuminen käsitteenä tarkoittaa hitaasti etenevää kuormittuneisuutta työssään. Sen havaitseminen huomataan usein liian myöhään. Niiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on vaikeaa ja niitä ei osata usein yhdistää uupumukseen ja täten viestiminen työyhteisöön ei onnistu, ennen kuin uupuminen on vienyt kaikki voimavarat. Uupuneen työ voi siltikin olla hyvin innostavaa. Tämä voi ilmetä henkilöillä, jotka haluavat intohimoisesti näyttää osaamisensa, mutta unohtaa ylittäneensä omat voimavaransa. (Uusitalo-Arola 2019, 25-31.)

Esihenkilöiden työhyvinvointi on merkityksellisessä asemassa henkilöstön hyvinvoinnin suhteen. Tässä työssä esihenkilönä tarkoitetaan Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistö puolen esihenkilöitä. Uupuneena esihenkilö saattaa pahimmillaan sairastuttaa omia alaisiaan. Uupumisella todetaan olevan vaikutusta työnlaatuun ja tehokkuuteen. Työparametrin (2015) mukaan työkyky heikkenee iän myötä. Tutkimustuloksissa on käynyt ilmi, että 45 vuoden jälkeen henkilöt ovat kokeneet työkykynsä kohtalaiseksi tai huonoksi. (Työkykyparametria 2015, 61.)

Lohjan kaupungin elinvoima- ja hyvinvointitoimialoille tehtiin 18.3.2021 aluehallintoviranomaisen toimesta etätarkastus. Lohjan kaupungin työsuojeluvaltuutetuilla on huoli ylimmän johdon psykososiaalisesta kuormituksesta. Huolen taustalla olivat pitkään jatkuneet taloudelliset tasapainottelut, organisaatio muutokset ja koronakriisin aiheuttaneet akuutit kuormitustekijät. (Kaupunginhallituksen pöytäkirja §218.)

Koronan levittyessä maailmanlaajuisesti pandemiaksi, muuttui työelämän käytänteet monilta osin muutamassa kuukaudessa. Valtaosta toimistotyöstä siirrettiin maaliskuussa 2020 lähes päivässä etätöihin tartuntataudin estämisen takia. Esihenkilöiden johtaminen muutettiin etäjohtamiseksi. Kuntatyönantajalehden mukaan, Fast Expert Teams-kyselyssä, joka neljäs vastaajista koki esihenkilön tuen vähentyneen etätöiden aikana. Monen työnkuva oli muuttunut ja esihenkilöt olivat joutuneet keskelle muutosjohtamista. Ulkoinen paine ja osaamisen johtaminen olivat osa esihenkilöiden työhyvinvoinnin tasapainottelua. (Kukka 2020.)

Korona-aika on vilkastanut rakentamista ja remontointia (Korona ei lopettanut... 2020). Rakentamisen vaikutukset näkyvät työllistävänä toimenä rakennusvalvonnassa muun muassa rakennuslupien ja kyselyjen määrän kasvettua. Samaan aikaan kesällä 2021 Lohja isännöi Asuntomessuja Hiidensalmen asuinalueella Lohjanjärven rannalla, tämän vaikutuksesta rakennusvalvonnan työn kuormitus kasvoi ennestään. Kiinteistöpuolella Lohjan koulujen sisäilma-asiat ovat olleet suurimpia kuormituskohteita. Tämä on Lohjalle aiheuttanut massiivisten koulukiinteistön uudelleen rakentamista (Koulujen rakennushankkeet 2021).

Aiheen valinnan tärkeyttä kuvaa hyvin Työterveyshoitaja-lehdessä (2/2020) ollut artikkeli psykososiaalisesta kuormituksesta esimiestyössä, jossa todetaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin seuranta liian vähäiseksi. Kuormituksen kohdentaminen esihenkilötyössä ei täsmentynyt riittävästi ja juurisyyt ovat jääneet selvittämättä. Tämä on aiheuttanut sen, ettei työnantajan toimenpiteillä ole ollut vaikutusta kuormituksen vähenemiseen. Hyvinvoiva esihenkilö luo positiivista ilmapiiriä omaan yksikköön ja asiakassuhteisiin. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi esihenkilöiden työhyvinvoinnin, koska aihetta käsitellään mielestäni liian vähän julkisuudessa. Työelämässä kohtaamani uupumiset ja ylikuormitukset ovat innoittaneet tutkimaan juuri työhyvinvointia. Opinnäytetyön ohjaaja ehdotti toimeksiantajaa, jonka kanssa sovimme molempia osapuolia palvelevan opinnäytetyön aiheen.

Tämän työn tavoitteena on kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista ja sitä, minkälainen vaikutus sillä on heidän työhyvinvointiinsa. Työ toteutetaan tutkimustyönä ja kartoitus toteutetaan teemahaastatteluina kohdennetuille Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöille. Tämän työn tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta esihenkilöiden tilasta, sekä tuottaa työkaluja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tämän työn tutkimuksen kohdennetut yläkysymykset ovat: - Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Minkälaiset vaikutukset esihenkilöiden jaksaminen tuo työyhteisöön? Mitä muutoksia tarvitaan työhyvinvoinnin edistämiseen ja mikä on muutoksen vaikutukset?

1.2 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä on kahdeksan päälukua. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, joka kuvaa tutkimuksen taustaa, tutkittavaa kohdetta ja tavoitteen ja tarkoituksen, sekä opinnäytetyön rakenteen. Toinen luku käsittelee toimeksiantajan esittelyä. Tämä antaa kuvan julkisen sektorin organisaatio muodostuksesta ja minkälainen henkilöstörakenne toimeksiantajalla on. Kolmannessa luvussa käsitellään työhyvinvointia ja kuormitusta, jotka muodostavat keskeisimmän tietopohjan tutkimukselle. Luvussa käydään läpi eri työhyvinvoinnin keskeisiä osioita ja

siihen vaikuttavia johtamisen välineitä. Neljännessä luvussa esitellään työhyvinvoinnin mittaamista. Esitellään Lohjan kaupungin teettämä työhyvinvointi mittaustulos ja käydään muita työhyvinvoinnin tuki toimia. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa ja teemahaastattelun merkitystä, lisäksi työn litterointia ja eettisyyttä. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimuksen menetelmästä ja seitsemässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan työn tavoitteen ja tarkoituksen toteutumista.

2 Lohjan kaupungin ja kaupunkisuunnittelun esittely

2.1 Lohjan kaupungin organisaatio

Kaupunki työnantajana kuuluu julkiseen sektoriin, jossa päättävän elin on valtuusto, jotka kuntalaiset ovat valinneet kunnallisvaalein neljän vuoden välein. Kuvio 1 kuvaa Lohjan kaupungin organisaation muodostumista. Organisaation on monissa tehtävissään hyvin hierarkkinen. Valtuusto päättää kuntalaisten ja Lohjan kaupungin strategisista päätöksistä, kuten kuntastrategiasta, vuosittaisesta budjetoinnista ja virkojen avaamisista (Lohjan kaupungin hallintosääntö 2021.)

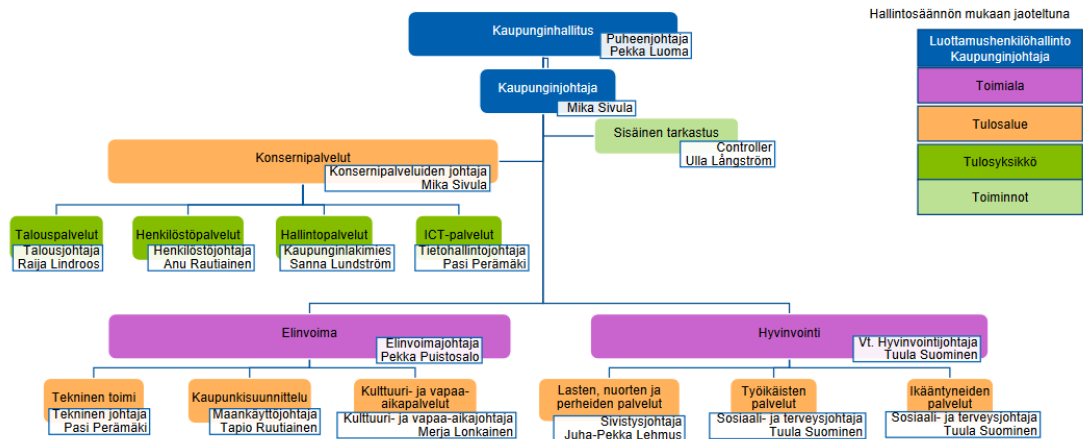


Kuvio 1 Lohjan kaupungin organisaatiokaavio (Lohjan kaupunki 2021)

Syksyllä 2021 uudet valtuuston edustajat ovat aloittaneet työnsä luottamushenkilöinä eri lautakunnissa. Lautakunta päättää toimialan strategisen linjan suunnan. Tarkastellessa juuri nykyisten esihenkilöiden hyvinvointia, täytyy huomioida, ettei nykyinen luottamusorganisaatio ole siihen aiheeseen voinut suuremmin vielä vaikuttaa.

Kaupungin organisaatiot ovat jaoteltu kahteen eri toimialueeseen; Elinvoimaan ja Hyvinvointiin, sekä erilliseen konsernipalveluiden tulosalueeseen. Tämä on vahvistettu kaupunginvaltuustossa 16.06.2021. Kuvio 2 kertoo uuden viranhallintaorganisaation mallista. Opinnäytetyön loppuvaiheessa tapahtuneita viranhaltijoiden organisaatiomuutoksia ei ole päivitetty tähän työhön.

Viranhaltijaorganisaatio 1.8.2021



Kuvio 2 Lohjan kaupungin viranhaltijaorganisaatiokaavio (Lohjan kaupunki 2021)

Vaikka strategisen tason toimet kuuluvat päätäntävällässä lautakunnan jäsenille, on operatiiviset johtotehtävät kuitenkin itse henkilöstön, eli tässä tarkoituksessa esihenkilöiden vastuulla. Nämä organisaatiokaaviot kuvaavat julkisensektorin portaittaista päätäntäreittiä.

Vuoden 2020 lopussa Lohjan kaupungilla oli 3702 työntekijää, joista vakinaisessa virassa oli 2329 henkilöä. Pitkällä aikajanelä tarkastettuna, varsinkin vakinaisten työsuhteiden määrässä, on henkilöstön määrä ollut laskusuhteessa. Määräaikaista työsuhteita on käytetty yleisesti lomien aikaan vakinaisten työntekijöiden sijaisuutena, sekä koronatilanteen myötä henkilöresurssien vahvistamisen takia, varsinkin terveydenhuollossa. Kaupungin vakinaisten työntekijöiden keski-ikä on 47,4 vuotta, mikä näkyy pitkissä työurissa. Yli 20 vuoden työsuhteita kaikista työsuhteista on yli 20 prosenttia. (Henkilöstökertomus 2020)

Korkea keski-ikä ja pitkät työurat kertovat siitä, että kaupungin työntekijöitä eläköityy runsaasti vuosittain. Vuonna 2020 eläkkeelle siirtyi 63 työntekijää ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäi seitsemän henkilöä. (Henkilöstökertomus 2020.) Lohjan kaupungin talousarvioon (2021) on kirjattu, ettei kaikkien eläköityvien henkilöiden tilalle tulla ottamaan uutta työntekijää, vaan työn organisoinnilla pyritään vähentämään virkojen määriä. Talousarviossa koetaan eläköitymisen aiheuttavan tulevana vuonna paineita toteuttavien sijaisuuksien muodossa, kunnes rekrytoinnilla saadaan uusia resursseja toimialalle. (Talousarvio 2021.)

2.2 Kaupunkisuunnittelu

Kaupunkisuunnittelu kokonaisuudessaan työllistää noin 70 työntekijää. Kaupunkisuunnittelun toiminnan osastot ovat kaavoitus, ympäristönsuojelu, elinkeinopalvelut, kiinteistö- ja kartastopalvelut sekä rakennusvalvonta. (Kaupunginhallitus pöytäkirja 2021.) Tämän työn tavoitteena on kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista ja miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

Kaavoitus tuottaa maankäytön suunnittelun ja kaavoituksen. Ympäristönsuojelu valvoo ja edistää lakiin perustuen kuntansa elinympäristöä, turvaten luontoa ja muuta ympäristöä kestäväällä kehityksellä (Laki kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta 64/1986.) Elinkeinopalvelut tuottavat keskitettynä palvelujaan yrittäjille. Kiinteistö- ja kartastopalvelut laativat lakisääteiset kiinteistömuutokset, sekä maapolitiikan, mittauksen että kartta- ja paikkatietopalvelun tehtävät. Rakennusvalvonta valvoo lain puitteissa rakennustoimintaa ja huolehtii, että rakentamisessa noudatetaan niitä koskevia määräyksiä. (Talousarvio 2021.)

Kiinteistöpuolen suurimpia kuormituskohteita olivat Lohjan koulujen sisäilma-asiat. Lohjalle on rakennettu lyhyen ajan sisällä kaksi uutta koulukeskusta ja kolmas koulukeskus on valmistelun alla. (Koulujen rakennushankkeet 2021).

Kaupunkisuunnittelu kuuluu yhdessä teknisen toimen, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelun sekä konsernipalvelun kanssa Elinvoima-toimialaan. Elinvoiman tarkoitus on edistää asukkaiden hyvinvointia ja tuottaa Lohjalle lisää elinvoimaa. Suurimpia hankkeita elinvoimaisuuden lisäyksille on ollut kesällä 2021 pidetyt asuntomessut Lohjan Hiidensalmessa. Tämä on vaatinut toimialan työntekijöiltä suurta työpanosta nopeassa aikataulussa.

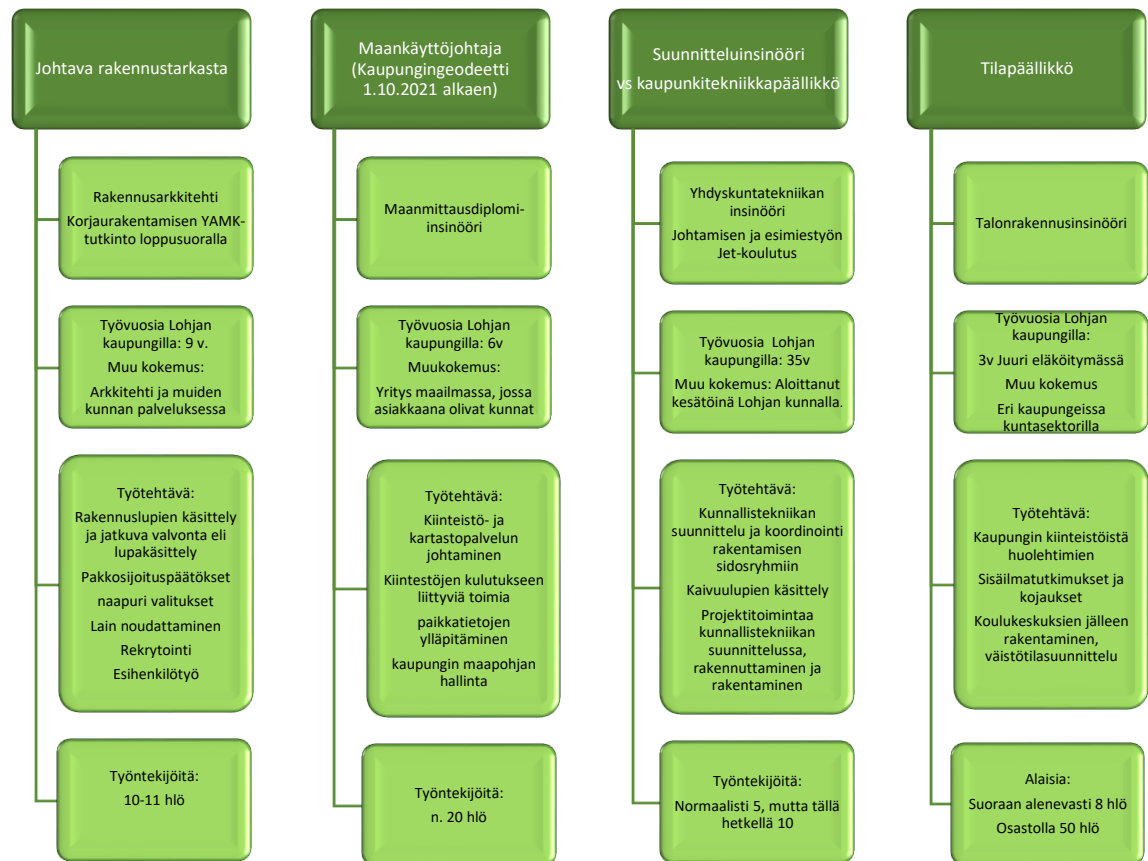
2.3 Esihenkilöt

Opinnäytetyön esihenkilöt työskentelevät rakennusvalvonnassa ja kiinteistö- ja karttapalvelussa. Koska kesken opinnäytetyön etenemistä 1.10.2021 Lohjan kaupungin organisaatioissa tapahtui muutoksia, joita ei ollut tuotu vielä sisällöltään julkiseen näkyvyyteen, ei kohdennettua organisaatio kaaviota saatu luotua tämän opinnäytetyön sisällöksi.

Rakennusvalvonnan ja kiinteistö- ja karttapalvelun esihenkilöitä ovat johtajia, jotka johtavat omaa toimialaansa. Heidän alaisinaan on päälliköitä esihenkilöinä. Tässä työssä haastateltavana ovat johtava rakennustarkasta ja maankäyttöjohtaja (1.10.2021 alkaen kaupunkigeodeetti), sekä kaupunkitekniikkapäällikkö ja tilapäällikkö. Kaksi viimeiseksi mainittua päällikköä ei haastattelun perusteella ole suoraan tulosvelvollisia edellä mainituille johtajille

Haastateltavien esihenkilöiden työnkuva koostuu karkeasti johtamistyöstä ja työn valvomisesta ja lain noudattamisesta niillä tiedoilla, joita heillä on käytettävissä. He kaikki ovat viranhaltioita, joiden päätöksenteon taustalla on aina lainvelvoittamat edellytykset ja ovat

omalla henkilökohtaisella tasolla vastaamassa virheistään. Esihenkilöiden alaisten määrä vaihtelee 5 ja 20 henkilön välillä. Alla olevaan kuvaan 3 on kerätty esihenkilöiden taustoitusta.



Kuvio 3 Haastateltavien työprofiili

Jokaisen henkilön taustalla on vähintään ylempi tai tekniikan alan ammattikorkeakoulun tutkinto ja vuosien kokemus alaltaan. Heidän työuransa on omalta alaltaan pitkä. Haastateltavista esihenkilöistä yksi on luonut pitkän 35-vuotisen työuransa Lohjan kaupungilla, muiden ollessa alle 10 vuotta. Kahdella haastateltavista on kuitenkin olemassa alansa kokemusta muiden kuntasektoreiden piireistä, jolloin heidän kuvansa muiden kuntien toiminnasta on laajempi. Yksi haastateltavista on aiemmin työuransa aikana työskennellyt kuntasektorin kanssa, jolloin kunta on ollut asiakasroolissa.

3 Työhyvinvointi

Yrityksen keskeisin voimavara on hyvinvoiva henkilökunta. Työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamisessa on hyvin monisäikeinen ja kokonaisvaltainen. Työn tarkoitus on olla mielekästä

ja sujuvaa. Se vaatii työyhteisöltä ja työympäristöltä turvallista ja terveyttä edistävää toimintaa sekä tukea työuralle. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.) Sitä kasvattaa muun muassa hyvä ja inspiroiva johtaminen sekä ammattitaitoinen henkilöstö ja heidän ilmapiirinsä. Hyvä työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssään, ja se kasvattaa tuottavuutta ja sitouttamista sekä vähentää merkittävästi sairauspoissaolojen määrää. Työhyvinvointia luodaan työyhteisössä yhdessä. Yrityksen tehtävä on kuitenkin huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta työntekijöitä kohtaan. Työntekijän on kuitenkin vastattava oman työkykynsä ja ammattitaidon ylläpitämisestä. (Työhyvinvointi 2021.)

Työhyvinvointiin sekä työterveyteen liittyvät osaltaan työntekijän oman elämän keskeiset osa-alueet, jotka vaativat yhteen sovittamista työelämän kanssa. Työhyvinvoinnin vaikutus näkyy työntekijän työhön paneutumisessa ja se heijastuu laadulliseen ja tulokselliseen toimintaan. Työhyvinvointi ei ole pysyvä olomuoto, vaan se muuttuu työn kuormittavuuden ja voimavarojen keskinäisistä vuorovaikutuksista. Tasapainotteluun vaikuttavia tekijöitä voivat olla työpäivän, työyhteisön ja työn sisällön muutokset. Jokainen yhteisö voi itsenäisesti vaikuttaa myönteisillä tavoilla omaan työhyvinvointiin. Näillä keinoilla pystytään usein vaikuttamaan työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.)

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kuvata sairauspoissaolojen määrillä. Pitkittyneet kuormitustilat voivat lisätä sairauspoissaolojen määrää tai vähentää kynnystä jäädä sairauslomalle. Kuitenkin sairaana työskentely vähentää työn tehokkuutta ja lisää vakavien sairauksien riskiä. Aina sairauspoissaolot eivät kuitenkaan ole suorassa vaikutuksessa työhyvinvointiin, mutta tutkimuksilla on saatu todettua, että työyhteisöjen hyvinvointi tai sen puute on riski sairauspoissaoloille. Suomessa sairauspoissaolojen määrä aiheuttaa työnantajalle suoria kustannuksia sairauspäivärahojen muodossa. Työpoissaoloja pyritään paikkaamaan sijaisuuksilla, jolloin ongelmaksi on muodostunut koulutettujen sijaisten saatavuus. Työtehtävät useimmissa tapauksissa voivat kuitenkin jäädä osittain tai kokonaan tekemättä, mikä taas aiheuttaa töiden kasaantumista. Asiakaspalvelutehtävissä työtehtävien tekemättömyys näkyy melko pian asiakkaalle saakka. Liika kiire on lisännyt selkeästi tapaturmien määrää. Muita vastaavia syitä tapaturmille on perehdyttämisen puute, töiden suunnittelemattomuus, turvattomuus ja järjestelmällisyyden puute. (Viitala 2013, 222-224.)

Jotta työhyvinvointi voi olla kokonaisvaltaista, se vaatii osakseen fyysistä-, sosiaalista- ja henkistä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet yhdessä muodostavat kokonaisuuden ja vaikuttavat toisiinsa. Työllä on keskeinen vaikutus työntekijöiden elämään. He viettävät työssään kolmanneksen vuorokaudesta, tarkoituksenaan tuottaa toimeentuloa. Se tuo päivittäiseen elämään rytmiä, luo sosiaalista kanssakäymistä ja mielekästä tekemistä elämään. (Rauramo 2012, 10.)

3.1 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi on yksi työhyvinvoinnin keskeisimmistä määritelmistä. Se on vuorovaikutusta, joka synnyttää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalisen työhyvinvointi vaikuttaa tehokkuuteen ja tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Negatiivisena muotona sosiaalinen työhyvinvointi heikkenee. Se voi tuottaa tiiviissä ryhmässä kuppikuntia, joissa kiusaaminen ja kateus nousevat voimakkaimmin esille. (Manka & Manka 2016, 132.)

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa sosiaalisen kanssakäymisen sekä vuorovaikutuksen seurasta työyhteisössä. Työilmapiirillä on vaikutusta sosiaaliseen työhyvinvointiin. Sosiaalinen työhyvinvointi linkitetään yhteen psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Usein sosiaalisen työhyvinvoinnin epäkohdat voivat vaikuttaa myös fyysisen työhyvinvoinnin laskuun. On kuitenkin huomioitava, minkälainen vaikutus syntyy työntekijän perheen, harrastuksien sekä töiden välille. Kun vapaa-aika tasapainottaa muuta elämää, on työssä helpompi kestää kuormitusta. (Koivuranta 2021.)

Työryhmässä, jossa sosiaalinen työhyvinvointi on heikkoa, on havaittu henkilöstön terveyden heikkenemistä ja sairastumista monin kerroin muuhun väestöön verrattuna. Aikaisempien tutkimusten mukaan, jopa sydän- ja verisuonitautien riski kasvaa vähäisen sosiaalisen työhyvinvoinnin puuttuessa. Työpaikoilla koetaan olevan merkittävä vaikutus työntekijän terveyteen. (Manka & Manka 2016, 132-133.)

Hyvä johtaminen edistää sosiaalista työhyvinvointia, mutta se vaatii rinnalleen toimivan työyhteisön. Esihenkilö ei yksin voi tuottaa hyvinvointia ja luoda työimua, vaan esihenkilön on tärkeintä luoda sille oikeanlaiset puitteet (Hyppönen 2010). Johtamisen täytyy olla henkilöstön kanssa vuorovaikutteista, jossa kummallakin osapuolella on selvä oma roolitus. Henkilöstö kokee arvostusta silloin, kun heitä kuullaan ja he kokevat voivansa olla mukana vaikuttamassa omassa työssään ja työympäristössään. Muuttuvassa maailmassa on pystyttävä reagoimaan riipeästi. Nopea reagointi vaatii nopeita päätöksiä. Tällöin on esihenkilöiden ja henkilöstön välillä oltava saumaton luottamus. Kaikkia päätöksiä ei ehditä hyväksyttämään johdolla, tällöin luottamus jakaa päätöksentekovastuuta työn äärellä. Dynaaminen työyhteisö tarvitsee esihenkilön tueksi erikoisosaamisen taitoja omaavia työntekijöitä. (Manka & Manka 2016, 136-137.)

3.2 Henkinen työhyvinvointi

Henkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä stressin hallintaa. Lyhyt kestoinen stressi voi olla positiivista ja tuottaa tekijälleen oppimisen ja saavutuksen iloa. Kun kuormitus koetaan pitkäkestoiseksi ja ylikuormittavaksi, muuttuu stressin negatiiviksi. Tämä ilmenee silloin, kuin työntekijä kokee, etteivät hänen omat taitonsa riitä suorittamiseen. Negatiivinen stressi voi aiheuttaa kielteistä tai välinpitämätöntä ajattelua työstään, unettomuutta, masentuneisuutta, sairastumista ja oman työn ammatillista heikkenemistä. (Manka & Manka 2016, 32.)

3.3 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvointi ymmärretään usein fyysisen kunnon ja terveyden ylläpidoksi ja näiden kehittämiseen tukevana toimintana. Erilaisissa työtehtävissä käytetään lihasvoimaa, vartalon hallintaa ja tarkkuuteen tarvittavia fyysisiä ominaisuuksia ja taitoja. Staattinen työkin vaatii fyysiseen hyvinvointiin ennaltaehkäisevää toimintaa, kuten vapaa-ajalla harrastettavaa liikuntaa eri muodoissa. Tämä auttaa palautumaan nopeammin. Keskeisimmät fyysisen hyvinvoinnin tukitoimet ovat oikeanlainen ergonomia, liikunta, tuki- ja liikuntaelimiä huoltaminen, oikeanlainen ravinto, riittävä uni ja palautuminen. (Elintavat ja työhyvinvointi 2021.)

3.4 Esihenkilöiden työhyvinvointi

Anne-Maija Summasen (2019) tekemän väitöskirjatutkimuksen ”Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia”, käsitellään johtajien työuupumuksesta ja juuri siitä, miten johtajien uupumuksesta ei puhuta työyhteisössä. Väitöskirja toteutettiin haastattelemalla kolmea kuntaorganisaation johtoryhmän jäsentä. Työuupumus nousi koko johtoryhmää koskevaksi ongelmaksi ja liian usein siitä vaietaan työyhteisössä. Summasen (2019) tutkimuksen mukaan myös esihenkilöiden työuupumuksesta tulisi puhua enemmän ja avoimemmin. Ongelmien esiintyminen riittävän aikaisessa vaiheessa voi ennaltaehkäistä parhaimmillaan työuupumusta. (Mäntty 2019.)

Esihenkilöiden tärkein tehtävä on johtaa koko työryhmää ja johtamisen laadulla on vaikutusta ihmisiin voimavaroihin organisaatiossa. Se tuottaa arvokasta pääomaa yritykselle. Tästä syystä esihenkilöiden valintaan kannattaa investoida ja valita oikeat henkilöt rooleihinsa. Valittujen esihenkilöitä tulee valmentaa hyvin, asettaa johtamisen selkeät tavoitteet, tukea henkilöitä johtamisen tiellä ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. (Viitala 2021, 49.)

Keva, eli aikaisemmin tunnettu nimellä Kuntien eläkevakuutus, joka on kunta-alan, valtion, kirkon, Kelan henkilöstön ja Suomen Pankin eläkevakuuttaja. Kevan tekemästä julkisen sektorin työn kuormittavuuden tutkimuksesta selvisi, etteivät toimistotyöntekijät koe työtään niinkään fyysisesti kuormittavaksi, kun taas työn psyykinen kuormitus nousi lähes puolella työntekijällä. (Pekkarinen 2020.) Lohjan kaupungin tuottamassa työhyvinvointikyselyssä, elinvoiman esihenkilöiden työnkuormitus näkyy pylväsiagrammissa (Kuvio 4) selkeänä notkahduksena, ollen linjassaan muiden toimialojen esihenkilöiden kanssa. Työhyvinvointikyselyn perusteella esihenkilöt kokevat saavansa tukea omalta esihenkilöltään.

3.4.1 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisössä

Hyvää työkykyä tukeva johtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista. Hyvällä johtamisella halutaan saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tällä haetaan yhteistyötä toiminnalle. Halutaan saada tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan.

Hyvin johdettu työryhmä antavat mahdollisuuden tasavertaiseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Vaasan yliopisto tuotti LMX-teoriaa hyödyntäen tutkimuksen, jossa esihenkilöiden ja alaisten välistä suhdetta analysoitiin rakenneyhtiömallinnuksen avulla. Tällä tutkimuksella todettiin esihenkilöiden työpahoinvoinnin olevan riski työyhteisölle. Kuitenkaan vastaavaa yhteyttä ei näissä tuloksissa huomattu esihenkilön työlle omistautumisen osalta. (Mäkelä & Tanskanen 2020.)

Esihenkilöiden tärkein työväline työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on työn johtamiseen luodut lait. Noudatettavia lakeja ovat muun muassa työturvallisuus-, työsopimus- työaika-, työehtosopimus- ja vuorotteluvapaalain noudattaminen. Lain mukaan olevaa määritelmää ei voida so-
pia tai päättää toisin, heikentämällä työntekijän etuja.

3.4.2 Työnimun vaikutus esihenkilön työssä

Kun työntekijä kokee omistautumista, innostusta ja viihtymistä työssään, kutsutaan sitä työni-
muksi. Tämän on koettu vaikuttavan yrityksen menestykseen, henkilöstön sitoutuneisuuteen
ja eläköitymishaaveiden vähäisyyteen. Koetaan, että esihenkilöiden työ on merkityksellistä ja
työhön halutaan panostaa. Tällöin työ voi vetää mukaansa niin, että siitä on vaikea irrottau-
tua. Työssä oleva työntekijä tuntee työniloa, ja saattaa lähteä kotiin virkeämpänä, kuin sinne
tulikaan. Tästä syystä työhyvinvoinnin lisäksi on syytä panostaa työn imun luomiseen. Näin
saadaan synnytettyä luontainen innokkuus työtä kohtaan. (Manka & Manka 2016, 41; Uusitalo-
Arola 2019, 156-157.)

Työimuun vaikuttaa osaamisen kehittyminen. Esihenkilön näkökulmasta katsottuna osaamisen
johtamiseen vaikuttavat asiat ovat muun muassa yrityksen rakenneuudistukset, mihin suuntaa
yritys halutaan viedä ja miten.

- Palvelujen uudistuminen, mihin vaikuttaa muutokset kilpailuasetteluissa
- Teknologiankehitys, jolloin osaamista on lisättävä uusien tapojen sisäistettäväksi, sekä miten teknologia vaikuttaa muuhun työskentelyyn ja sen tarpeeseen.
- Alueellinen väestökehitys, joka voi vaikuttaa väestön vähenemiseen tai lisääntymiseen alueella tai työvoiman saamiseen. Eläkkeen pidentyminen on lisännyt työurien määrää.

Osaamisen johtaminen on korostunut strategisesti koko ajan, kun työelämän yritykset ovat mukautuneet asiantuntujavaltaisimmiksi ja osaamisintensiivisemmiksi. (Osaamisen johtami-
nen 2021.)

3.4.3 Ikäjohtaminen

Tässä työssä ikäjohtamisella tarkoitetaan, että johtaminen on hyvää kaikenikäisille työntekijöille. Johtamisella on tarkoitus tukea työntekijöiden osaamista heidän omien voimavarojensa mukaan, jolloin työskentely on mahdollisimman tarkoituksenmukaista oikeassa roolissa. Henkilöiden ikää ei voida aina keskenään verrata. Jokaisen henkilökohtainen elämän tila ja työuravaihe voi liittyä tapahtumiin, joista henkilö on hyvin perille. Näitä ovat muun muassa työhön liittyvät odotukset tai suhde työhön muuttuu merkittävästi henkilön työkokemus kasvaa ja samalla ammatti identiteetti kehittyy iän myötä terveys ja työkyky muuttuu vuosien aikana. Työhyvinvoinnin vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön oma elämän tila ja kuinka paljon hän pystyy satsaamaan työhönsä. Ikäjohtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelmaa. Siinä huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden toiminta mahdollisuudet. (Ikäjohtaminen 2021.)

Vaikka yrityksessä ei olisi ikääntyviä henkilöitä, on suunnitelman tekeminen hyödyllinen organisaatiolle. Se luo tasapuolista kohtelua kaikille työntekijöille. Kun asiat on kirjattu viralliseen ikäohjelmaan, pystytään hyviä käytänteitä levittämään laajemmalle alueelle. Hyvä ikäjohtaminen ehkäisee mahdollisia työkyvyn uhkia, sekä puuttumaan niihin varhaisessa vaiheessa ja auttamaan työhön paluussa pitkien poissaolojen jälkeen. (Ikäjohtaminen 2021.)

3.5 Työn kuormittavuus

Työn kuormitusta lisäävät erilaiset psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Jokainen ihminen kokee työssään joskus stressiä ja kuormitusta. Aina kuormitus ei ole johda uupumiseen, vaan auttaa kehittymään ja oppimaan työssään. Työuupuminen kohdataan usein vastuullisissa asemissa ja hyvin koulutettujen henkilöiden kohdalla. Työuupuminen, loppuun palaminen eli burnout on yksi stressin muoto ylikuormituksesta. Uupumiselle on olemassa selkeitä merkkejä, mutta niiden tunnistaminen omassa arjessa on vaikeaa asteittaisen kehittymisen takia. Suomessa ei tunneta diagnoosia uupuminen, vaikka niiden olemassaoloon hyvinkin yleistä, kun taas Ruotsissa diagnoosi uupuminen on sairausloman peruste. Työuupumisen takia työstään poissa olevalle työntekijälle on kirjattu yleensä jokin muu poissaolon syy, joka on sivuoreena havaittavissa ja parannettavissa, kuten masennus tai jokin fyysinen tuntemus. (Uusitalo-Arola 2019, 25-31.)

Työuupumisen eteneminen on yksilöllistä, sille ei ole yhtä oikeaa etenemistapaa. Pahimmillaan työuupuminen voi johtaa vuosien sairauslomille tai viedä työkyvyttömyyseläkkeelle varhaisessa vaiheessa. Uupunut toipilas joutuu tekemään päivittäisiä valintoja askareissaan jakamisen myötä, koska kevytkin fyysinen tekeminen voi uuvuttaa loppu päiväksi. Tyypillisempi uupumisen merkkejä ovat muun muassa levon riittämättömyys, uni-, muisti ja -keskittymisvaikeus, kyynisyyttä työstään ja työyhteisöään kohtaan, sekä ilon kaikkoaminen omasta elämästä. (Uusitalo-Arola 2019, 25-31.) Pahimmillaan toipuminen loppuun palamisesta voi kestää

vuosia. Pitkittynyt stressi saattaa pitkittää flunssan oireita tai kiputiloja sekä aiheuttaa jatkuvia vatsaoireita. Monesti stressaantuneet henkilöt kokevat mielialan vähenemistä, jatkuvaa tyytymättömyyttä, kykenemättömyyttä tarttua tehtäviin ja jopa ahdistuneisuutta. Oireet voivat jatkua viikkokausia, jollei stressiä saada vähenemään. (Viitala 2013, 214-220.)

Työhyvinvointi on osa työturvallisuuslakia (738/2002), jonka tarkoitus on velvoittaa työnantaja huolehtimaan työntekijöittensä työkyvyn turvaamista ja ylläpitämistä. Torjua työtapaturmien ja ammattitautien syntymistä työssä ja sen ympäristössä, niin fyysisen kuin henkisen kuormituksen tuottamista haitoista. (Työterveyslaki 738/2002.) Käytännössä se tarkoittaa esihenkilön puheeksi ottamista ja tarkastamalla tilanne yhdessä työntekijän kanssa. Usein asiantuntemus vaatii ammattimaista näkökulmaa ja silloin on hyvä kääntyä työterveyshuollon puoleen. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

3.5.1 Psyykinen työn kuormitus

Henkilökohtaisessa elämässä tuleva kriisi voi hetkellisesti heikentää kuormituksen sietämistä. Jollei työ tarjoa sopivasti haasteita, tulee alikuormitustila, joka taas lisää turhautumista. Työn kuuluu olla sopivassa suhteessa kuormittavaa, jolloin kuormituksesta tulee myönteinen kokemus. Lyhytkestoinen ylikuormitus menee ohi myös nopeasti. Sen lieve oireet voivat olla ohi menevä fyysinen väsymys, joka usein menee ohi muutamassa päivässä.

Psyykinen työn kuormitus tarkoittaa asiaa, joka on ristiriidassa työn vaativuuden ja voimavarojen välillä. Kun työ ja työntekijän vuorovaikutus ei toimi, syntyy ilmiöstä kuormittumista. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa

- jatkuvat muutokset työssä
- pitkään jatkunut epävarmuus
- tavoitteettomuudet
- jatkuva kiire
- oman ajan hallinta
- kehittymättömyys osaamisessa
- jatkuvat keskeytykset
- vastuut ja arvostuksettomuus. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Psyykinen kuormitus ei aina automaattisesti ole stressiä, vaikka puhekielessä siitä käsitteenä puhutaan. Pitkään jatkunut psyykinen kuormitus voi kuitenkin aiheuttaa stressitilan.

3.5.2 Psykososiaalisen ja sosiaalisen työn kuormitus

Psykososiaalisella kuormittumisella tarkoitetaan työn sisällön, järjestelyn ja johtamisen sekä työorganisaation sosiaaliseen tuottavuuteen kohdistuvia tekijöitä. Näillä voidaan saattaa työntekijälle ylikuormitusta. (Työsuojelu 2021.)

Sosiaalisia selkeitä kuormitustekijöitä

- työyhteisön ja sosiaaliset ongelma suhteet
- etä-/yksintyöskentely
- verkostoimattomuus
- asiakas konfliktit
- heikko tiedonkulku
- epätasa-arvo
- epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä
- epäluottamus esihenkilöä kohtaan ja työn organisointi kyky (Työturvallisuuskeskus 2021).

3.5.3 Fyysisen työn kuormitus

Tässä työssä fyysinen työn kuormitus käsittää staattisia työasentoja, kuten istumatyö ja paikallaan olo. Vaikka työ sinellensä ei ole fyysistä, on istumatyön kuormitus vaikutuksena tukija liikuntaelinsairauksiin sekä sydän- ja verenkiertoelimistöön. Pitkäkestoisena staattisessa asennossa pitkään olleella on yleisesti hartia, niska, ja selkä särkyjä. (Istu vähemmän - voi paremmin 2015.)

4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Lohjan kaupunki käyttää vuosittaista työhyvinvointikyselyä henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen. Vuonna 2020 työhyvinvoinnin työkaluna otettiin käyttöön työyhteisöpalavereja ja webinaareja. Näillä toimilla tuettiin itsensä johtamista ja työssäjaksamista. Samana vuonna otettiin käyttöön varhaisentuenmalli, jossa kannustettiin esihenkilöitä ja työntekijöitä tarkailemaan sähköpostitse saapuvaa ilmoitusta poissaolorajojen täytyessä (Henkilöstökertomus 2020). Varhaisentuenmallilla tarkoitetaan keskustelutilannetta, jossa työnantaja selvittää työntekijän työnkuvan ja työympäristön vaikutukset työskentelylle, sekä huomioi työntekijän osaamistason, työmäärän, motivaation, asenteen, arvot ja riittävän terveydentilan työn tekemiseen (Työkyvyn varhainen tuki 2021; Viitala 2013, 213).

Lohjan kaupungin henkilöstöjohtaja Anu Rautiainen kertoi henkilöstölle tehtävästä vuosittaisesta työhyvinvointikyselystä ja lähetti sähköpostitse kyselyn tulokset tiivistettynä raporttina

(Kuvio 3). Tammikuussa 2021 tehtiin edellinen työhyvinvointikysely ja Kuvio 3 ja Kuvio 4 kertovat sen hetkisestä Lohjan kaupungin työntekijöiden tilasta. Tutkimus oli tuotettu kvantitatiivisena- eli määrällisenä tutkimuksena, jolloin tutkimuksen tulokset on voitu tuottaa numeraaliseen muotoon.

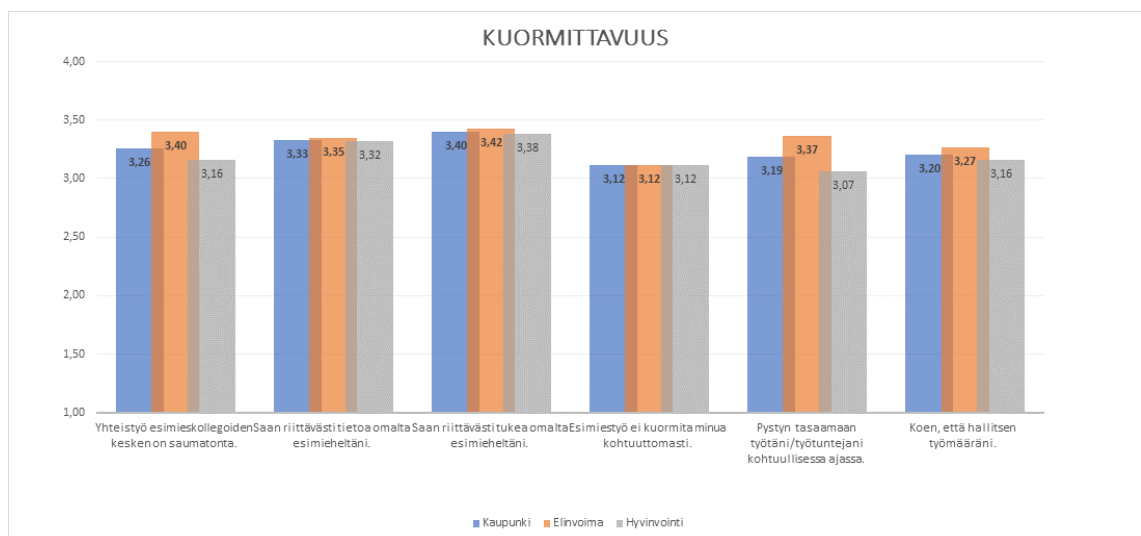
	Kaupunki	Elinvoima
Koen että työmääräni on kohtuullinen	2,98	3,12
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin	2,96	3,12
Olen saanut riittävän perehdytyksen tehtäviini	3,17	3,21
En ole kokenut epäasiallista käytöstä työyhteisöni sisällä viimeisen 6 kuukauden aikana	3,14	3,34
En ole kokenut epäasiallista käytöstä asiakkailta viimeisen 6 kuukauden aikana	2,88	3,30
TYÖN SUJUMINEN	3,03	3,22
Työyhteisöni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät	2,87	3,05
Työyhteisössäni on säännöllinen työpaikkakokous	3,36	3,27
Työyhteisössäni käsitellään myös vaikeita asioita	2,98	3,14
Työyhteisössäni ei esiinny syrjintää	3,17	3,37
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	3,10	3,21
Jaksan työssäni hyvin	3,01	3,14
Pystyn pitämään työni ja muun elämäni tasapainossa	3,19	3,31
Työni ei ole henkisesti liian kuormittavaa	2,80	3,05
Minulla on riittävästi voimavaroja työstäni suoriutumiseen	3,14	3,30
Kiinnitän huomiota työni ergonomiseen kuormittavuuteen	3,14	3,27
Fyysinen työympäristö tukee hyvinvointiani	2,88	3,13
VOIMAVARANI	3,02	3,20
Esimieheni toimii avoimesti ja tasapuolisesti	3,19	3,46
Saan esimieheeni yhteyden tarvittaessa	3,54	3,73
Esimiehelläni on minulle aikaa tarvittaessa	3,48	3,63
Esimieheni kiinnittää huomiota työni kuormittavuuteen ja jaksamiseen	3,05	3,28
Saan työstäni palautetta esimieheltä	3,00	3,20
Kanssani on käyty kehityskeskustelu viimeisen 12 kuukauden aikana (toimintoesimiehen tai työnohjohtoroolissa olevan esimiehen kanssa)	3,44	3,61
ESIMIESTYÖ	3,28	3,48
Suosittelisin Lohjan kaupunkia työnantajana	3,08	3,12
Suosittelisin omaa työyksikköäni työpaikkana	3,25	3,36
LOHJAN KAUPUNKI TYÖNANTAJANA	3,16	3,24
	3,12	3,27

Kuvio 4 Lohjan kaupungin työhyvinvointiraportti (Rautiainen 2021)

Raportissa (Kuvio 4) käy selkeästi ilmi, kuinka henkilöstö arvostaa esihenkilötyötä, mutta kaipaavat selvästi enemmän palautta. Elinvoimatoimialla toiminta on joka osa-alueella muuta kaupunkia parempi. Työssä jaksaminen ja työn kuormittavuus ovat selkeästi parannettavien listalla koko kaupungin henkilöstössä.

Suomen työeläkevakuuttaja Keva, oli tehnyt vuonna 2020 julkisenalan työhyvinvointi tutkimuksen kunta-alan, valtion budjetista rahoituksensa saavat valtion virastojen ja laitoksien sekä Suomen evankelisluterilaisen kirkon työnantajien virka- ja työsuhteissa oleville työntekijöille. Tutkimuksessa on ilmennyt, kuinka kunta-alan henkilöstön, sosiaalipuolta lukuun ottamatta, ovat tyytyväisiä esihenkilöiden toimintaan näin koronan aiheuttaneen poikkeustilan takia. Tutkimus osoittaa, että etäjohtamisen haasteista on selvitty julkisella sektorilla hyvin. (Pekkarinen 2021.)

Kuviossa 5 on näytetty diagrammeihin esihenkilöiden kokemasta työn kuormittavuudesta koko kaupungin tasolla sekä toimialoittain, eli hyvinvointitoimiala ja elinvoimatoimiala eroteltuna.



Kuvio 5 Lohjan kaupungin esihenkilöiden työhyvinvointi raportti (Rautiainen 2021)

Elinvoiman esihenkilöt kokevat saavansa muilta esihenkilöiltä saumatonta yhteistyötä selkeästi useammin, kuin Lohjan kaupungin esihenkilöt keskimäärin. Vuorovaikutteisuus koetaan vähemmän kuormittavaksi ja sen vaikutukset ovat hyvinkin yksilöllisesti koettavia (Uusitalo-Arola 2019).

5 Tutkimusmenetelmä

Tämä työn tarkoitus on kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssä jaksamista ja miten sen vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäyttyö perustuu tutkimustyöhön, jonka tarkoitus on tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta esihenkilöiden tilasta, sekä tuottaa työkaluja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jossa metodina käytettiin teemahaastattelua puolistrukturoituna. Tämä malli antoi mahdollisuuden saada haastateltavilta kehittämistyön

keskeisimmät ja etukäteen määriteltyyn aiheeseen omasanaiset vastaukset. Haastattelu antoi mahdollisuuden keskustelunomaiseen kyselyjen esittämismalliin, jolle oli etukäteen asetetut tavoitteet. Puusa (2020) kertoi ”Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät”- kirjassaan, miten laadullisen tutkimuksen pitkänlinjan ammattilaiset pitävät haastattelua ainoana keinona, kun haluttu saada haastattelijan vastauksista merkityksellisiä tulkintoja. Näin subjektiivinen näkökulma saatiin mukaan tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Tutkimuksen analysointivaiheessa aineistosta tuotetaan lopputulos. Tätä kutsutaan aineistokäsittely prosessiksi. Tällä saatiin tuotettua kokonaiskuva uudesta näkökulmasta katsottuna. Tutkittava materiaali luettiin useaan kertaan läpi ja samalla voitiin huomioida, että aineistot luokiteltiin teemojen mukaisesti. Teemoitus antoi rajauksen haastatteluaineistolle ja mahdollisuuden tulkita jälkikäteen sekä yksinkertaistaa että tiivistää. (Hirsjärvi & Hurme, 143-147.)

Tässä työssä haastattelun tulokset kerätiin tekstimuotoon induktiivisesti, eli haastatteluaineistosta on tunnistettavissa sen sisällöistä erilaiset tutkittavat ilmiöt ja niihin koskevat väittämät. Aineisto purettiin osiin, sisällön samankaltaisuudet yhdistettiin sekä tutkimuskysymyksen vastaukset tiivistettiin kokonaisuudeksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 112-113.)

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus muoto. Sitä kuvataan termeillä pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus, millä saadaan kuvattua todellista elämää. Tähän työhön valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jotta voitaisiin ymmärtää esihenkilöiden tilaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Työnhyvinvointi on inhimillisyyttä ja kokemus siitä voi olla hyvin henkilökohtaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku1.) Todellisuus on kuitenkin monisäikeinen ja tarkoituksena on saada esiin ennalta arvaamattomia asioita. Todellisuutta ei voida pilkkoa mielivaltaisesti eri osiin, vaan tapahtumat tukeutuivat toinen toisiinsa samanaikaisesti. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kohdejoukko valittiin suunnitelmallisesti. Tällä tutkimusmuodolla pystyttiin mukauttamaan tutkimussuunnitelmaa sen edetessä ja muokata tilanteeseen sopivaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157-164.)

Koska tausta lähteinä oli olemassa kvantitatiivinen tutkimus Lohjan kaupungin työhyvinvoinnista, ei määrälliseen tutkimukseen ollut enää tarvetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija oli vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden kasvotusten tapahtuvaan luottamukselliseen haastatteluun, jolloin inhimillisuus ja henkilökohtainen kokemus saatiin parhaiten esille.

Aineistoa voidaan kerätä eri tavoin. Laadullisessa tutkimuksessa yleisin tapa on haastattelu. Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivinen tutkimusmuoto, millä saadaan ihmisten kokemukset

puheen muodossa. Tällä metodilla voitiin saada esiin helpommin henkilöiden tuntemuksia, jotka koskivat tässä tapauksessa työhyvinvointiin. (Hirsjärvi & Hurme, 34.)

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytettiin tutkijan ennalta tutkittuun ilmiöön, jossa haastateltava oli tutustunut tutkittavan aiheen taustatietoihin, missä haastateltavat olivat kokeneet tietyn tilanteen. Hankituilla tiedoilla oli luotu määräävä oletus tilanteesta. Tässä työssä määräävän oletuksen loi aluehallintoviraston tekemä tutkimus kohderyhmän esihenkilöiden psykososiaalinen kuormittavuus. Tämän pohjalta luotiin haastattelurunko, jolla voitiin tuottaa haastattelusta subjektiivinen kokemus. ((Hirsjärvi & Hurme, 47; Merton, Fiskén & Kendall 1956, 3-4 mukaan.)

Teemahaastattelu tuotettiin puoli strukturoituna haastatteluna. Puoli strukturoidun haastattelussa kysymykset olivat kaikille samat, mutta henkilökohtainen vastaamista ei ollut sidottu valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin, vaan vastaukset ovat avoimia vastauksia. Haastattelu antoi mahdollisuuden vaihdella kysymysten sanamuotoja ja tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Teemahaastattelun merkitys oli kohdentaa kysymykset tiettyihin teemoihin. Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmuotoa, voitaisiin teemahaastattelulla tuottaa myös kvantitatiivinen muoto. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että strukturoidun haastattelun kysymysten asettelu on tarkkaan määritelty, kun taas teema haastattelussa se on paljon vapaampaa. (Hirsjärvi & Hurme, 46-47.)

Opinnäytetyössä teemahaastattelu on perusteltu aineisto keruu muoto. Tutkimuskysymykset antoivat yksilöille henkilökohtaiset näkökulmat tutkittavasta asiasta. Aihepiiri oli sensitiivinen ja henkilökohtainen. Teemojen aiheilla saatiin avattua keskustelua henkilökohtaisella tavalla, jota lomakehaastattelu ei olisi tavoitettu. Haastatteluin tuotettu aineiston keruu on tavanomainen tapa muun muassa terveysalalla. (Kylmä & Juvakka 2007, 75.)

Teemahaastattelurungon (Liite 1) kysymykset olivat muotoiltu siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja täsmällisiä. Kysymykset ohjasivat haastattelijaa pääaiheeseen ja näissä pyrittiin pitämään positiivista vuorovaikutusta. Kysymysten muodoilla haluttiin ylläpitää keskustelua ja motivoida haastateltavia puhumaan omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. (Hirsjärvi & Hurme, 105.)

Kysymykset olivat kategorioitu kolmeen teemaan. Jokaisessa teemassa on pääkysymykset ja alakysymykset. Näiden alle on vielä kirjattu apukysymyksiä, jolloin haastateltavaa voidaan ohjata tarvittaessa tarkentamaan vastaustaan.

Ensimmäisessä osiossa taustoitetaan haastateltavan perustietoja, jotta saatiin täydennettyä työn tietoperustaa: ammattinimikettä, koulutustaustaa, työvuosia Lohjan kaupungilla ja muu työkokemus. Tässä kohtaa jätettiin ikä ja sukupuoli pois, koska niille ei haluttu antaa nykyajan mukaista lokeroitumista. Kaupungin tämän tason viranhaltijan toimi kuitenkin vaatii kohdennettua ammatillista koulutusta ja työkemusta, joten ihan nuorista aikuisista ei kuitenkaan ole kysymys. Kysely osiossa kysyttiin myös syytä, miksi on päätynyt tai viihtynyt Lohjan kaupungin alaisuudessa.

Toisessa osiossa kysymykset käsittelevät työntekijän työhyvinvoinnin kuvaa. Kysymykset kattoivat omat tuntemukset ja syuseurauksista. Jokaisen henkilökohtainen tuntemus oli yksilöllistä ja niiden pitää antaa kuulua kertojan omien tuntemuksien kautta. Työhyvinvoinnin osiossa haluttiin saada tietoa niin sanotusti kolmannen osapuolen vaikutuksesta työhyvinvointiin, kuten korona, julkinen media ja luottamushenkilöt.

Julkisella medialla tarkoitettiin lehdistöä, sekä asukkaiden kirjoittelua somemaailmassa. Lohjalla on kaupunkilaisten oma ylläpitämä Facebook ryhmä Lohjalaiset, joka kattaa lähes 29000 jäsentä. Tuossa ryhmässä usein ruoditaan kaupungin päätöksiä päättäjien henkilökohtaisella tasolla ja moni Lohjan kaupungin poliitikko myös vastaa kyselyihin tai muuten kommentoi toimiaan. Keskustelu ajoittain perustuu oletuksiin ja tietämättömyyteen.

Luottamushenkilöillä tarkoitetaan valtuuston jäseniä, jotka valitaan valtuustokauden alussa eri toimialojen lautakuntiin, päättämään strategisia päätöksiä toimialoillaan. Toisen osio viimeisenä pääkysymyksenä käydään läpi haastateltavan omaa johtamistapaa ja sen vaikutusta työhyvinvointiin yleisesti, sekä haastateltavien esihenkilöiden tuen saantia ja sen tarvetta.

Kolmannessa osassa käsitellään tulevaisuutta ja annetaan mahdollisuus tehdä omia ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Osiossa käsitellään toimialan ja osaston tulevaisuutta viiden ja vuoden periodeilla. Jotta mitään arvokasta tietoa ei jää saamatta, viimeisellä kysymyksellä halutaan antaa mahdollisuus kertoa vielä jostain olennaisesta asiasta ja antaa omakohtaisia parannusehdotuksia.

5.3 Luotettavuus

Teemahaastattelu tarkoitus on tuottaa näkemys haastateltavilta henkilöiltä, saada heidän kokemuksensa, tuntemuksensa ja ajatuksensa julki. Tunneperäinen todellisuus ei ole kaikille sama, vaan se on subjektiivinen tulkinta omista kokemuksista yhteisössä. Näillä tulkinnoilla voidaan kuitenkin löytää yleispätevä syy-seuraussuhde ongelmiin. Tutkijalla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa saamaansa aineistoonsa jo haastattelu vaiheessa. Tällöin kyse on tutkijan omista tulkinnoistaan ja käsityksestään, joihin haastateltavien kertomuksia yritetään sovittaa. Tällöin käytetään rakennevalidiusta ja käsiteanalyysiä keskeisimmäksi luotettavuuden rakenteeksi. Tutkimuksen luotettavuuden korostamiseen on huomioitava henkilöiden historia, joko

pitkittäistutkimuksella tai selvittämällä menneisyyden merkitys. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden historiaa käsitellään muun muassa työkokemuksena muilla työnantajilla ja koulutuksen tarkoituksenmukaisuudella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 16-17.)

Teemahaastattelun valittaessa on hyväksytty, että tutkimuksen todellisuus on sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta ja se voi muuttua ajan kanssa. Tällä kuitenkin pyritään heijastamaan haastateltavien maailmaa. Luotettavuuden tutkimiseen kuitenkin käytetään rakennevalidiusta. Tällä saadaan tutkimukselle aikaan tietoa, mitä sillä oletettiin haettavan. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista ja miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 18, 185-187.)

Haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuntemattomia eikä tutkija pystynyt vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin. Haastattelijat vastasivat hyvinkin avoimesti ja vapautuneesti tehtyihin kysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta korosti henkilöiden yhteneväiset vastaukset. Teemahaastattelija piti positiivista ilmapiiriä yllä ja antoi haastateltavien kertoa omista näkemyksistään ja tuntemuksistaan. Videoidut haastattelut litteroitiin välittömästi saman päivän aikana.

6 Tutkimuksen toteutus

Työ aloitettiin tutkimalla Lohjan kaupungin julkisia asiakirjoja, kuten organisaatiokaavioita, henkilöstöraportteja ja muita Lohjan kaupungin henkilöstön hyvinvointiin liittyviä aineistoja. 11.8.2021 yhteyshenkilön kanssa työ rajattiin koskemaan rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöihin ja heidän työhyvinvointiansa. Rajauksen yhteydessä, yhteyshenkilö kertoi lyhyesti mikä tämänhetkinen yleistila on ja mikä tilaan on yleisesti vaikuttanut. Näiden tietojen perusteella lähdettiin etsimään kirjallisuudesta tietoperustaa työlle. Työn tavoitteen ja tarkoituksen tietoperusta perustuu painettuihin ja sähköisiin lähdemateriaaleihin. Materiaaleista yleisimmät koskivat työhyvinvointia ja niiden eri osa-alueita, sekä johtamista ja opin- näytetyön tekemiseen liittyviä aineistoja. Kaupungin henkilöstöjohtajan kanssa käydyn sähköpostin välityksellä, saatiin työtä varten tammikuussa 2021 tehdyn henkilöstön työhyvinvointi mittauksen loppuraportti. Tämä auttoi tietoperustan luomista ja lähdemateriaaleihin tutustumis- suuntausta.

Yhteistyö Lohjan kaupungin kanssa oli ajoittain hidasta ja takkuista ja osittain hyvinkin ripeää. 6.9.2021 aloitetun yhteyden pidon henkilöstöhallinnan kanssa haastateltavien saamiseksi, toteutui vasta 29.9.2021 useiden henkilöiden kautta. Tällä oli merkittävä vaikutus työn aika- taulussa pysymisen kannalta.

Opinnäytetyön tekijä oli itse yhteydessä saamiinsa haastateltaviin sähköpostin välityksellä (Liite 2), ja sopinut haastattelun ajankohdan Teams-kokouksena. Tutkimus toteutettiin yksilö haastatteluna ja haastattelu tallennettiin litterointia varten. Litterointi käsitteenä tarkoitetaan tässä työssä puhutun tekstin puhtaaksikirjoittamista. Sen tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Sillä voidaan tuottaa sanasta sanaan koko haastattelun pituudelta, tai siitä voidaan valikoida teeman mukaisesti haastateltavan puheista. Litterointia kuitenkin suositellaan purkamaan tietokoneelle, jotta aineistojen käsittely olisi jatkossa helpompaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138-140.)

Haastateltavia esihenkilöitä oli 4 henkilöä, josta 2 toimialansa johtajaa ja 2 keskitason päällikköä. Haastattelun pituudet olivat 31, 34, 48 ja 28 minuuttia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden työhyvinvoinnin tila, millä opinnäytetyön tekijä näyttää oppineisuutta omalta alalta. Tästä syystä haastateltavien määrällä ei ole merkittävää kriteeriä tulosten saavuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 2).

Ensimmäinen haastattelu aloitettiin 1.10.2021 ja haastattelu jännitti haastateltavaa. Sovittu haastattelu jouduttiin aloittamaan viisi minuuttia myöhässä, ja tästä oli ilmoitettu haastateltavalle hyvissä ajoin. Teams-kokouksessa vain haastattelija oli videoyhteydellä, haastateltava vain puheyhteydellä omasta valinnasta. Haastateltava oli saanut yhteyshenkilöltä etukäteen haastattelurungon, jota haastattelija käytti vuoropuhelun etenemiseen. Keskustelu oli luontevaa keskustelua, mutta päällekkäin puhumiselta ei voitu välttää juuri näköyhteyden puuttumisen takia. Tämä loi haasteita litteroinnissa. Kuitenkin useamman kuuntelukerran jälkeen oleellinen tieto saatiin kirjoitettua ylös.

Kolme seuraavaa haastattelua pidettiin saman päivän aikana 6.10.2021. Aamulla ensimmäinen ja kaksi viimeistä iltapäivästä perätysten. Aamun haastattelu litterointiin välittömästi haastattelun jälkeen, mutta kaksi viimeistä vasta illalla. Haastattelijoiden kertomukset olivat hyvin henkilökohtaisia ja vaati 100 prosenttista keskittymistä haastateltavalta itse tilanteessa. Tämä tilanne johti siihen, että viimeisen haastateltavan kohdalla videointi oli jäänyt käynnistämättä. Tämä huomattiin vasta haastattelun lopuksi, jolloin aika haastateltavan kanssa oli myös vähissä. Välittömästi tämän jälkeen muistin varassa olleet tiedot kirjattiin ylös. Näitä tietoja käsiteltiin tuloksissa vain havaitakseen yleisessä merkityksessä.

Tässä työssä litterointi tuotettiin teams-kokouksen tallenteelta word-tekstinkäsittelyohjelmaan, käyttämällä puhelimen teams sovellusta ja kannettavan tietokoneen word:in puheohjattua tekstinsyöttöä. Tallenne avattiin puhelimesta ja word:n puheohjaus kirjoitti tekstin tekstinkäsittelyohjelmaan. Litteroinnin aikana puheiden välissä painettiin välilyöntiä, jotta puhujan tekstit oli hieman helpompi erottaa. Tämän jälkeen teksti käytiin uudelleen läpi ja korjattiin suurimmat kirjoitus virheet tallennetta kuunnellen. Haastatteluista tuotettiin tämän jälkeen pääkysymysten mukaan omat kortit, joissa oli jokaisen haastateltavan

vastauksia. Haastateltavien kertomusten lisäksi, saatiin yksi ylimääräinen kortti täydentämään teemahaastattelurunkoa, jonka merkitys tulkinnessa antaa laajemman kuvauksen. Vastaukset on tarkoituksella laitettu siten, ettei lukija pysty päättämään kuka haasteltavista on sanonut minkäkin vastauksen. Itse työn tuloksiin litteroinnista otetaan sanottuja teksti osia, joita on siistitty tunnistettavuuden suojelemiksi ja luettavuuden helpottamiseksi.

7 Tulokset

Tähän työhön valittiin kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Aineistokeruunetelmäksi päädyttiin käyttämään teemahaastatteluja. Sillä haluttiin teemahaastatteluiden olevan syvällisiä, antaen haastateltaville mahdollisuuden kertoa asioistaan laajemmin. Lähtötilanne aluehallintoviraston huomautuksesta esihenkilöihin kohdistuvasta psykososiaalisesta kuormittuneisuudesta, antoi osviittaa vastaajien kuormittuneisuudesta tilasta. Teemahaastatteluilla voitiin kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista ja miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Teemahaastattelu puolistrukturoituna antoi mahdollisuuden elää haastattelun aikana, jolloin juurisyyt olivat helpommin havaittavissa. Omin sanoin vastaamisilla pyrittiin kartoittamaan esihenkilöiden, tapahtumien ja asianomaisten ominaisuuksia tai piirteitä. Näin saatiin vastauksia kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145.) Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Ennen haastattelua yhteishenkilö Lohjan kaupungin henkilöstöjaoston lautakunnasta välitti teemahaastattelurungon haastateltaville, jolloin heillä oli hyvä aika tutustua keskusteltavaan aiheeseen.

7.1 Eettisyys

Opinnäytetyö on tuotettu hyvää tieteellistä periaatetta käyttäen. Haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuntemattomia henkilöitä, jolloin esteellisyys tutkimuksen esihenkilöiden kohtaan on puolueeton. Lisäksi huomioitiin eettinen ennakoarviointi, huomioimalla haastateltavien asema kohdennettuun tutkimukseen. Yleiset tutkimuseettiset kysymykset liittyvät henkilötietojen käsittelyyn, tietosuojaan ja tietoturvaan, yksityisyyden suojaan sekä yleisesti tutkimiseen.

Tässä työssä esitellään tutkimustuloksia siten, ettei henkilöä voida identifioida. Luottamuksellisia tietoja käsitellään ainoastaan kirjoittajan toimesta, sekä saatua aineistoa säilytetään vain työn valmistumiseen asti. Koska haastateltavat ovat julkisissa viroissaan ja heitä on vain neljä, kommenteissa ei käytetä viitteitä, joissa heitä voisi identifioida sanomisistaan, ellei se oleellisesti ole suoraan kytkettynä osaston oleelliseen toimeen.

7.2 Analysointi

Analysointi tuotettiin litteroidusta aineistoista, joista koottiin jokaiselle pääkysymykselle oma kortti. Litteroitu teksti käytiin läpi ääninauhoilta tarkistaen ja kortteihin kirjattiin vastauksia vastaajan sisällön mukaan, jotta lukija ei voisi identifiointia vastausta. Kohderyhmä on julki-sensektorin henkilöitä ja henkilöiden vähäisyyden takia vastaukset voitaisiin kohdentaa henkilöihin, jos heidän puhetyylinsä tuotaisiin tekstimuotona nähtäväksi.

Teemahaastattelurungon (Liite 1) ensimmäisessä osiossa taustoitettiin esihenkilöiden työuraa Lohjan kaupungilla ja miksi työhön oli hakeuduttu. Työ oli kaikkien haastateltavien mukaan monipuolista ja sillä oli isomerkitys, miksi Lohjan kaupunki on kiinnostava työnantaja. Työmatkojen pituus oli vastaajien mukaan merkityksellinen syy. Syyn taustalla korostui usein olevan henkilökohtainen elämä ja vapaa-aikaan jäävä aika.

”Pääasiallisesti olen hyvin viihtynyt ja sitten arvostan sitä, ettei tarvitse esimerkiksi tuonne Helsinkiin ajella. Pidän sitä isona asiana, kun näitä harrastuksia on sen verran paljon ja kaikkea niin kyllä oon tykännyt tässä nurkissa olla.”

Antti Karjalainen kirjoitti (2011) Taloussanomissa kuinka halvemman asunnon perässä kauemmas Helsingin ympäristökuntiin muuttavat eivät ymmärrä pitkien työmatkojen rasiudesta. Artikkelissa (2011) viitattiin vuonna 2011 tehtyyn saksalaistutkimukseen, jossa verrattiin onnellisuuseron tasoittumiseen pitkien työmatkojen takia. Tällä tarkoitettiin vapaa-ajan menetystä työmatkoihin. Tästä syytä useimmilla on suuri painoarvo työskennellä omassa kunnassa.

”Tota, silloin oli sellainen tilanne, että olisi sitten täytynyt siirtyä pääkaupunkiseudulle ja työmatka olisi tullut aika valtavaksi ja oli sit tavallaan mahdollisuus hakea tätä virkaa ja tuli valituksia.

Teemahaastattelurungon (Liite 1) pääteemana oli työhyvinvointi. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt pääsääntöisesti voivat oman tuntemuksensa mukaan huonosti. Yksilölliseen työhyvinvointiin voi vaikuttaa työvuosien määrä Lohjan kaupungissa, jolloin kokemus muunlaisesta työnantajasta ei ole. Henkilötasolla vaikutus on myös työhön sitoutuneisuus ja kuormituksen kokemus.



Kuvio 6 Teemahaastattelu vastaukset työhyvinvoinnista

Työn mielekkyytenä koettiin monipuolinen työ ja työtehtävät. Omilta esihenkilöiltä saamaa tukea korostettiin tärkeäksi, mutta uusien organisaatiomuutosten takia epäiltiin tuen saamisen heikentyneen juuri ammatillisella tasolla. Kaksi haasteltavasta kertoi verkostoitumisen olevan ensiarvoisen tärkeä työhyvinvoinnin saralla, jolloin koulutuksellinen ymmärrys työtehtävän hoitamiseen tulee esiin. Kuitenkaan sitä ei ole tarjolla omassa kunnassa kovinkaan paljon ja sitä joudutaan hakemaan muista kunnista.

"No siis oleellistahan työn jaksavuudessa on se, että sinulla on sellainen verkosto. Olen sellaisessa asemassa, että kukaan esimiehistä hän ei ymmärrä sitä työtehtävää, koska ei ole samanlaisessa asemassa. Mä olen ainut, joka on tässä roolissa. Minun alaisenihan tekee eri lailla sitä työtä, kun esimiehenä tehdään. Juridiikka ja sen asioiden ymmärrystä ei ole. Et siksi tähän työhön, niin kuin moneen muuhunkin tarvitaan sitä, että verkostoituu ja voi sitten olla yhteydessä vastaaviin kuntiin ja saada sieltä tukea siihen työhön. Se tuki työhön on oleellinen."

Vapaa-ajan merkitys tuotiin monella tavalla esiin pitkin haastatteluja. Yksi haastateltavista korosti urheilullista taustaa ja sen tuomaa jaksamista ja palautumisen nopeutumiseen. Toiselle merkitsi se, ettei mieltäisi työasioita vapaa-aikana. Kolmas ei tuonut sitä esiin ilman tarkentavaa kysymystä, mutta ymmärsi kuitenkin liikuntaharrastuksensa merkityksen työhyvinvoinnin kohentamiselle.

Työhyvinvoinnin kuormittava lista oli huomattavasti laajempi. Haastateltavat kaikki kertoivat työntekijöiden vähenemisestä, vaikka rakennuspuolen toimialalla työ on lisääntynyt koronan vaikutuksen takia. Taustalla vahvasti mukana eläköitymisen haasteet ja Lohjan kaupungin talousarviossa (2021) mainittiin, ettei kaikkiin eläköityviin virkoihin täytetä, vaan työtehtäviä yhdistetään toisiin tehtäviin. Kaupunki on kiristyneen taloudellisen tilanteen takia luonut toimialoille taloudellisia kiristyksiä. Tämä jäi haastattelijalle epäselväksi, kuinka pitkällä ajan sektorilla tarkoitetaan jatkuvalla aikamääreellä.

”Meidän puolemme aina kriittisesti katsoo, kun paikka vapautuu, että onko ne hoidettavissa muuten ja silloin meidän mielestä kuuluukin aina katsoa että onko mahdollisuus siinä.”

Työmäärän laajeneminen tuli esiin kaksoisvirkoina. Kesken tämän opinnäytetyön prosessin aikana kohdehenkilöiden toimialoilla tehtiin organisaatiomuutoksia 1.10.2021. Kaupungingeodeetti oli jo muutaman vuoden hoitanut kaksoisvirkaa maankäyttöjohtajana, mutta oli oman työhyvinvoinnin takia luopunut maankäyttöjohtajan virasta.

”Hoidin vielä kuukausi sitten kahta niin sanottua virkaa. Elikkä tätä mun varsinaisesti geodeetin virkaa ja sitten otona vielä maankäytön johtajan oto-virkkaa niin olihan se nyt tietysti aikamoinen työmäärä.”

Taloudellisilla kiristämisillä on vaikutuksia toimintojen kehittymiselle, ja estävät henkilöstön kehittymismahdollisuutta omassa työssään. Riitta Viitala (2021) kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit”, puhuu henkilöstöjohtamisen henkilöstövoimavarojen porrasmallissa, jossa kehittyminen ja uudistuminen on linkitetty vahvasti innovatiivisuuden ja luovuuteen. Näillä on merkittävä vaikutus muun muassa palvelujen luomiseen. Uusia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja ei synny, ellei henkilöstö pysty sitä kehittämään. (Viitala 2021, 27-29.)

”Ajan saatossa aika tällaiselle kehittämistoimelle on kadonnut kokonaan. Toki siltä on viety myös taloudelliset edellytykset, mutta myös se aika on hävinnyt, että kyllä se positiivisuus tulee jostakin muualta, kuin työnteosta, että se tulee työajan ulkopuolelta.”

Työmäärän kohtuus työaikalain puitteissa tuli usean haastateltavan kohdan ilmi. Yksi haastateltavista ilmaisi vahvasti, ettei työt kulje työajan ulkopuolelle, mutta muille haaste selvitä työajan puitteista työstään oli merkittävä.

”No kyllähän sitä aina välillä jotain näitä mieltä, mutta ei häiritsevästi. Mä en lomalla, ei tulisi mieleenkään lukea sähköposteja enkä vastaa työpuhelimeen. Kyllä mä pääsen irrottautuun ihan hyvin.”

Haastattelussa tuli ilmi johtajien kokonaistyöaika, jolloin heillä ei ole määriteltyä työaika. Uusi työaikalaki (872/2019) astui voimaan 1.1.2020. Siihen on määritelty enimmäismäärä neljän kuukauden keskimääräinen viikko tunneiksi 48 tuntia viikossa. Yksittäinen viikko tunti määrä saa olla enimmillään 52 tuntia, kun se normaalina työaikana on 40 tuntia viikossa ja kahdeksan tuntia päivässä. Kaksi haastateltavista koki työpäivien venyvän kuitenkin kohtuuttoman pitkiksi.

”Meiltä poistettiin kokonaisuudessaan tai todettiin että olemme kokonaistyöajassa ja kokonaispalkassa ja sehän on tarkoittanut sitä, että mä tossa aikaisemmin taisin sanoakin niin, työpäivän pituus on keskimäärin varmaan joku 9 tuntia.”

”Mutta täällähän on nyt ollut semmoista painetta, että ei pysty omaa työaikana tekemään niitä työtehtäviä, että niitä on niin paljon.”

Työmäärän kasvamiseen syyksi ilmeni kaupungin sisäinen painostus. Valtuuston jäsenten viime hetken kyselyt juuri ennen valtuuston kokouksia. Tähän kuitenkin yksi haastateltavista kertoi kaupungin tehneen hieman muutoksia. Valtuuston jäsenten tulisi tehdä ammatillisen näkemyksen kyselyt hyvissä ajoin, eikä kokousta edeltävänä päivänä. Työtehtävien annetut deadlinet tulevat usein kaupungin johtajalta tai esihenkilöiltä. Pääosa haastateltavista kokivat paineistuksen tuovan ylitöitä, joista kuitenkin ei maksettu kokonaistyöajan puitteissa ylityökorvauksia.

”Kaikki tekee ylitöitä näistä tämän tasoista henkilöistä. Ja missään nimessä ja ne ei ole ylitöitä, koska tuolta tulee deadline eli ylitöitähän tehdään vain määräyksestä. Silloin esimiesten tulisi määrätä, mutta niitä määräyksiähän ei tehdä. Elikkä on deadlineja, joihin on vastattava. Ne voi olla kaupungin johtajalta ne voi olla esimiehiltä ja muilta. Jotain selvityksiä tai tämän tyyppisiä eikä siihen mitään ylityö määräystä saada, mitä se on ja työaika on silleen et se ei ole se, mikä virallisesti tuolla sanotaan.”

Puolet haastateltavista mainitsi palkkauksen vaikuttavan työhyvinvointiin. Palkan suuruuden vaikutus oli välitöntä ja välillistä. Heidän mukaansa nykyinen palkkaus ei vastaa työnluonteen mukaista korvausta, joka välillisesti vaikuttaa uusien rekrytointien onnistumisessa.

”Meillä ei ole saatu resursseja kuntoon, kun palkkataso on niin heikko. Eli mulla on ollut pitkään auki yks virka johtuen siitä, että se palkka on noin 1000 € vähemmän, kuin se pitäisi olla ja se on iso rasite, että ei saada rekrytoitua väkeä, koska ei kukaan tuu tekemään. Millä mä perustelen, että tuu tekemään meille töitä tonnin pienemmällä palkalla kuin tuolla tai 500 € pienemmällä kun naapurikunnassa.”

”Lohjan kaupungin tässä henkilöstöpolitiikassa iso ongelma, että nämä palkat on todella ala-arvoiset. Ongelma on se, että mullakin lähti toimitusinsinööri Kirkkonummelle, johtuen ihan siitä, että hän sai suurin piirtein vastaavan pestin, ehkä pikkuisen paremman pestin ja tuota tonni lisää palkkaa.”

Haastattelusta kävi ilmi, että tähän opinnäytetyöhön kohdistuvat organisaatioiden työtehtävät vaativat erikoisosaamista ja tarjonta valtakunnallisesti on hyvin kapea, sekä palkkaus alaan nähden heikkoa. Näiden yhdistelmä on yksi ongelma resurssien saamiseksi osastoille.

”Olet analysoinut sen ihan oikein, että siis ne ovat aika spesiaali hommii ja sitten sekin määrä mitä me hakemuksia saadaan yleensä meillä, on se ongelma että saadaanko. No mulla on ollut semmoisia hakuja, ettei tullut yhtään hakemusta, mutta yleensä niihin pari 3 max 5 ihmistä hakee.”

Ongelma ei myöskään ole pelkästään rekrytoinnin onnistumisissa. Apua on kaivattu henkilöstömäärän kasvattamiseen lisättävillä henkilöstömäärillä, mutta kuitenkin Lohjan kaupungin päättävän elin eli valtuusto ei tähän pyyntö ole myöntynyt. Haastattelussa kävi ilmi myös työuupuminen. Pitkittyneessä stressitilassa työskentely yhdistettynä heikkoon vaikuttamattomuuteen johtaa työuupumiseen, josta palautuminen voi pahimmillaan kestää vuosia tai viedä jopa työkyvyn (Uusitalo-Arola 2019, 41).

”Meillä on yks ihminen, hän jäi sitten burn out:ille. Kuntapuolella ei saada resursseja. Neljä kertaa yritettiin saada lisäresursseja, mutta aina valtuutetut oli sitä mieltä, että emme sitä tarvitse. Eli tähän myös syö sitä porukkaa, että sinulla ei ole koskaan mahdollisuus saada vaikuttaa siihen, että saataisiin lisää apua, kun hyvä työ moninkertaistuu”

”Mikä nyt tulee mieleen, että kyllähän täällä, jos katsoo vuosiin taaksepäin, jotenkin tuntuu, että tämmöiset käyttöluvut ja resurssien lisäykset, niin ei ole

mennyt ihan tasapuolisesti. Tämmöinen asia tulee mieleen, että tuntuu, että tietyille osastoille.”

Esihenkilöiden tuuraajien puute tuli esiin haastattelujen yhteydessä. Yhdessä tapauksessa haastateltava suoritti juuri oman esihenkilönsä työtä poissaolon ajan, mutta samaan aikaan hänen täytyi suorittaa niin sanotut omatkin työt työajan puitteissa. Kuitenkaan kaikilla esihenkilöillä ei ole yhtä hyvin asiat.

”Organisaatio on ajettu niin alas, että esimerkiksi minulla ei ole sijaista ollenkaan, josta aiheutuu se, että lomaa joutuu vähän pätkimään ja tuota lomien aikana tekemään töitä esimerkiksi henkilöstöön liittyviä päätöksiä joutuu tekemään loman aikana.”

Loman tarkoitus on palautua työstä, ja sillä on terveyttä ylläpitävä ja sairauksia ehkäisevä vaikutus. Lääkärikeskus Pihlajalinna (2021) kertoo omilla verkkosivuillaan hyvästä lomasta, jolloin työstä irtaantuminen voi aiheuttaa työssä suoriutumisen haasteita ja riskin sairastua infektioihin, unihäiriöihin ja mielenterveysongelmiin. (Työterveyslääkäri neuvoo: tällainen on hyvä loma 2021.)

Työn kuormittavuus kasvaa asiakkaiden, tässä tarkoituksessa kuntalaisten, asiakaspalvelu ruuhkana. Kuntalaisten kyselytarpeet ovat selkeästi haastateltavien mukaan kasvaneet eri toimialoilla.

”Niin se kyllä vaikuta, ettei ehditä kaikkiin palautteisiin ja aloitteisiin ja näihin vastaamaan. Niitähän tulee meille hirvittävän paljon, ettei niihin ehditä vastaamaan niin nopeasti kuin toivoisi, ja niihin tulee viivettä.”

Toisessa työhyvinvoinnin pääkysymyksessä kysyttiin ” Onko jotain selkeää asiaa tai toimintatapaa, joka olisi työhyvinvointiin vaikuttanut?” Tähän vastaukseen nostettiin työryhmän viihtyvyys. Esihenkilöt korostivat sen tärkeyttä ja vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Yhteisöllinen ja sosiaalinen työhyvinvointi on avain asemassa, jotta tiimi saadaan vietyä samaan suuntaan. Sosiaalisella työhyvinvoinnilla on vaikutusta tehokkuuteen ja tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen (Manka & Manka 2016, 132). Sosiaalista hyvinvointia epäiltiin yhden haastateltavan kohdalla olleen syynä, miksi henkilöstö on viihtynyt todella pitkiä työuria Lohjan kaupungilla.

Alakysymyksessä kysyttiin koronan, julkisen median ja luottamushenkilöiden vaikutusta työhyvinvointiin. Koronan aikana puolet kohderyhmien osastoista välttyivät etätöiltä. Tartuntaturvallisen työympäristön oli kattanut henkilökohtaiset työhuoneet. Palaverit kuitenkin pidettiin Teams-kokouksina. Rakennusvalvonnan toimialalla etätöitä oli. Siihen vaikuttivat jo 2016 tulleet sähköiset järjestelmät, jolloin työ pystyttiin välittömästi muuttamaan

etätyömalliksi, eikä se hidastanut toimintaa sen takia. Etäjohtaminen kuitenkin loi omat haasteensa johtamisessa ja työnteon valvonnassa.

Rakennusvalvonnassa työn määrä räjähti keväällä 2020. Matkustelun estyminen lisäsi ihmisten rakentamisen intoa ja erilaiset lupa kyselyjen määrä kasvoi valtavaksi.

”Se miten korona vaikutti, niin meidän työmäärä nelinkertaistui. Eli se, että aikaisemmin on kysytty neuvontapyyntöjä 200 kuukaudessa, niitä oli 800. Ihmisillä, kun oli rahaa niin sitten pystyttiin tekemään niitä toimenpiteitä ja se työmäärä, että niitä kysymyksiä, että voinko rakentaa, pitääkö hakea lupaa, räjähti käsiin ja se työmäärän valtava nousu on ollut todella.”

Samaan aikaan työmäärän kasvaessa, ei henkilöstöä kasvatettu sille tarvittuun määrään. Julkisen sektorin raskaat rattaat toimivat hyvin kankeasti. Kaupunkihan ei tavallaan tuota voittoa kuntalaisille, vaan kuntalaiset maksavat veroja, jotta viranhaltijat voivat antaa palvelujaan nimellistä summaa vastaan.

Virallisten kokousten määrä kasvoi selvästi koronan myötä. Ennen työhön liittyviä keskusteluja käytiin kahvipöydässä tai menttiin yhdessä kollegojen kanssa lounaalle keskustelemaan. Korona on lopettanut tämän tyyppisen kulttuurin täysin ja yleisesti palaverit ja keskustelut käydään etäyhteyksien välityksillä. Ongelmaksi on muodostunut palaverien päällekkäisyydet ja niiden määrät. Vaikka esihenkilöt itse hyväksyvät ehdotetut etäpalaverit, täytyisi yrityksen sisäinen toimintamalli tukea henkilöiden mahdollisuutta taukoihin.

”Teams-kokouksia saattaa olla 6-7 päivässä. Ne menevät osittain päällekkäin ja esimerkiksi ruokatunteja ei kunnioita millään lailla. Ja kokoukset alkaa kello 8 ja loppuun milloin loppuu, niin että se työn kuormittavuus sitä kautta on lisääntynyt, jos ei voida minkäänlaista teknistä taukoa vaan kokoukset jatkuu jatkuvalla syötöllä.”



Kuvio 7 Teemahaastattelu vastaukset työhyvinvoinnin vaikuttajista

Julkisella medialla koettiin olevan merkitystä kaupungin päättävän elimen toimiin. Kuntalaiset ovat äänestämällä vaikuttaneet omien ehdokkaitensa valintaan ja odottavat valtuustolaisten ajavan äänestäjien etuja. Kuntalaisten päätäntätieto ja -ymmärrys kuitenkin puuttuu monista päätöksiin liittyvistä säädöksistä. Valtuustonjäsenkin voi lautakunnanjäsenenä olla maallikko toimialan työhön ja heidän päätöksensä saattoi perustua tunnetasoon. Viranhaltijan työ ei ole harkinnanvaraista päätäntää, vaan kaikki päätökset perustuvat puhtaasti lainsäädäntöihin. Tämä vastakkaisasettelu oli tuonut valtuutetun ja viranhaltijan kesken ristiriitailanteita.

Yksi haastateltavissa ei kokenut minkäänlaista painetta julkisen median, varsinkaan sosiaalisen median vaikutuksista. Kolmelle muulle, ne merkitsivät vahvemmin alentuvaan työhyvinvoinnin kuvaan. Yksi heistä oli kokenut jopa henkilökohtaisella tasolla uhkailua sosiaalisessa maailmassa. Hän koki epäreiluutta itseään kohtaan asiasta, jolloin hän ei ole ollut edes virasaan, kun siihen viitattu asia koski. Toinen haastateltavista koki henkistä pahoinvointia julkisentyön ja -työntekijän roolissa.

”julkisessa mediassahan on sellainen ikävä piirre, että viranhaltija on tosiaanikin eläin. Hän ei saa vastata tai puolustautua ja hänet voi mainita nimeltä, mutta sitten taas se toinen osapuoli, joka jonkun perättömän syytöksen esittää niin hän on täysin tietosuojan GDPR:n suojassa”

Valtuutetuilla on myös roolinsa mediapaineen luomisessa. Kaikilta haastateltavilta tuli toive, että ennen lehdistöhaastattelun antoa, tietopohjan tiedot tarkastettaisiin ensin viranhaltioilta.

”Välillä on harmittavasti, että no väärin ymmärretään asioita, että ei ole riittävää ymmärrystä ja osaamisesta siitä työstä ja sitten voidaan lehdissä antaa semmoisia lausunto. Sit ajattelaan, tässä nyt ei ole mikään totta.”

Luottamushenkilöiden haastattelussa kävi selkeästi ilmi viranhaltijan ja valtuustonedustajan ero. Viranhaltia päätöksiin vaikuttaa lain määritelmät, kun taas valtuustonedustaja tuotti päätöksiään enemmän tunnepohjalta. Tämä on koettu vaikuttavan välillisesti jopa valtuustonedustajan päätöksiensä läpivientiin. Osa viranhaltioista oli kokenut uhkailua kaupungin sisäisissä elimissä, koska eivät olleet suostuneet myöntämään sen hetkisten olemassa olevien tietojen ja lain määräyksiensä puitteissa päätöksiä, joita kansa tai valtuutettu näin oli halunnut. Viranhaltijan vastuu on kokonaisvaltainen. Päätöksen täytyy kestää tiukassakin tarkastelussa. Epäonnistuessaan viranhaltijat joutuvat ottamaan vastuun päätöksistään ja ovat pahimmassa tapauksessa sakotettavana päätöksen seurauksista.

”Olen kaupunginhallituksessa ollut haukuttavaa aina säännöllisin väliajoin. Aina sinne sitten on kutsuttu, kun on tarpeeksi paljon kuntalaiset räksyttäneet, ettei he ole saaneet siis jotakin omaa lainvastaista järjestelmänsä ja sitten sinne on kutsuttu haukuttavaksi. Niin siellä on ollut selkeä semmoinen ihan pöyristyttävää käytöstä, että aikuiset ihmiset käyttäytyvät niin huonosti. Voin vaan ihmetellä ja edelleen nää kaupunginhallituksen jäsenet ovat siellä jatkamassa.”

Syksyllä 2021 elokuussa uusi valtuusto kausi lähti käyntiin. Ensimmäisessä valtuuston kokouksessa joidenkin valtuutettujen puhe tyyli oli hyvinkin jyrkkää ja jopa kuvattavissa pöyristyttävää huomioiden viran arvokkuuden. Koska yleisen käytänteen mukaan valtuustojen kokoustalenteita säilytetään yleisesti nähtävillä vain 14 vuorokauden ajan, ei tuota kokousta pystytä liittämään lähdetietoina tähän työhön. Opinnäytetyön tekijä oli kuitenkin seurannut valtuuston kokousta LIVE lähetyksenä.

”Poliitikoilla niin ei välttämättä maalikoina, ei oikein ole käsitystä siitä mitä me tehdään ja mihin perustuen. Ja se aiheuttaa sitä tiettyä painetta, sillä lailla, että heillä on omia mielipiteitään mitenkä asioita pitäisi hoitaa, mutta niitä ei lain mukaan voi niin hoitaa ja niin tää on painostusta viranhaltijoiden suuntaan.

Haastatelluista jäi mieli kuva, että valtuutetut ajavat vain omaa tai edustamansa henkilön etua, ymmärtämättä sitä, että se kuormittaa esihenkilöiden työtilaa entisestään. Tämän

ajatuksen kuvan vahvasti ensimmäinen valtuustonkokous, jossa painokkaasti valtuustonedustajat puhuivat turhista tutkimuksista, muun muassa Liessaareen kohdistuvasta suunnittelusta ja kuinka se tarpeettomasti kuormittaa jo yli kuormitettua rakentamistoimialaa. On kuitenkin ymmärrettävä, että päätöksen tekeminen vaatii laajamittaista työtä, eikä mikään voi kehittyä, ellei olla valmiita tekemään töitä sen eteen. Kuten yksi haastateltavista kiteytti:

”Valtuutetun työtehtävä on tehdä päätöksiä, mutta viranhaltijan työtehtävä on tuoda siihen lain mukaiset mahdollisuudet.”

Haastattelurungon (Liite 1) työhyvinvoinnin osiossa kolmas kysymys koski omaa johtamista ja sen vaikutusta työn hyvinvointiin, sekä miten itse kokee oman esihenkilönsä vaikuttavan työhyvinvointiin.

”Se että mun alaiset voi hyvin, silloin minäkin voin hyvin. Kun meillä on hyvä olla ja he ovat tyytyväisiä tai he ei ole tyytyväisiä heilläkin on liikaa töitä. Mutta se, että on saatu se henki porukkaan, ettei me tehdään sitä työtä yksi ja jaksetaan ja tuetaan ja ollaan, nauretaan ja tällaisella huumorilla sitten hoidetaan näitä murheita ja isoja vaikeita asioita eli pyritään semmoiseen keskusteluun.”

Esihenkilöt uskoivat oman johtamisen olevan avainmerkityksessä henkilöstönsä työhyvinvointiin. Yhden esimiehen kertomuksena heidän johtamisen toimintaansa oli mitattu ranking tyyppisesti, ja tämä esihenkilö oli ainakin sijoittunut hyvin korkealle niillä arvoilla. Haastattelusta jäi kuva, että näiden toimialojen yksiköissä oli selkeästi hyvä työyhteisön fiilis. Työryhmät olivat avoimia ja siellä voitiin keskustella kaikesta. He halusivat luoda työntekijöihinsä luottamuksellisen ja arvostetun työilmapiirin. Heidän antama tuki ja positiivinen palaute oli auttanut työntekijöitä työhyvinvoinnissa, sekä kehittymään työntekijöinä. Tämä varmasti heijastui henkilöstölle tehdyssä työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Osa esihenkilöistä koki saavansa ammatillista tukea juuri omilta työntekijöiltään. Kuitenkin osa esihenkilöistä koki, ettei saa kaupungin sisältä ammatillista tukea. Ainoastaan verkostoitumalla talon ulkopuolelle tuen saanti on helpottunut.

Jokainen haastateltava esihenkilö kertoi saavansa työskennellä kohtuullisen vapaasti. Se loi ammatillista luottamusta esihenkilöiden välille. Kuitenkin pidettiin todella tärkeänä, että juuri saman ammattikunnan tai saman koulukunnan henkilöiden oli helpompi samaistua toisiinsa ja toisen tilanteisiin, jolloin ymmärrys työhön säilyi. Uuden organisaatiomuutoksen takia osa esihenkilöistä koki, ettei vastaavaa tukea tulisi enää saamaan. Myös jatkuvat organisaatiomuutokset loivat epävarmuutta, vaikka pitkään talossa olleelle esihenkilölle se ei enää samalla lailla vaikuttanut.



Kuvio 8 Teemahaastattelun vastaukset johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja muista vaikuttavista tekijöistä

Haastattelujen puitteissa esiin tuli myös muita syitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Koettiin suurta ahdistusta Lohjan kaupungin tapaan etsiä syyllistä, Virheen sattuessa. Jonkinlaisen julkisen paineen myötä virheen tekijää olisi pitänyt myös rangaista. Esihenkilöt kuitenkin kokivat saaneensa ajoittain positiivista palautetta esihenkilöiltään, mutta kaupungin suunnalta positiivisen palautteen saaminen oli olematonta. Koettiin työntekijöiden arvostamattomuutta ja painostavaa ilmapiiriä.

"Kaupungin johto ei arvosta. Lehdissä jopa keuhataan sitä, että kaupungin työntekijöille ei edes joululounasta tai mitään tarjota. Ei mitään koskaan vuoden aikana. Kahvia ei saa tarjoaa omille alaisille esimerkiksi. Sitten jos on tuota 60-vuotis syntymäpäivä niin voi tarjota kahvin pienelle porukalle. Tämöiset asiat vaikuttaa siihen, että minun on hirveän vaikea toimia tämmöisessä organisaatiossa, jos ei arvosteta työtä. Tää on ollu tämän johdon aikaansaama, että oikein keuhataan tuolla, että kaupungin työntekijöille ei tarjota."

Teemahaastattelunrunon (Liite 1) viimeisessä osiossa käytiin läpi omia näkemyksiä työhyvinvoinnin parantamiseksi ja näkymiä omalla alallaan viiden- ja yksikkönsä vuoden kuluttua.

Työhyvinvoinnin parantavia toimia nähtiin tiedottamisen lisäämisessä. Talon sisäinen intra kuitenkin koettiin hyväksi tiedottamisvälineiksi osastopalaverien lisäksi. Kokousten määrä tuli esille useampaan otteeseen. Niiden päällekkäisyys ja taukojen kunnioittaminen on jäänyt

heikolle tasolle. Uskottiin, että turhien palaverien vähentäminen auttaisi henkilöiden työaikahallintaan. Ylempitasoisten johtajien työaika määritelmään toivottiin parannusta. Osa koki työajan venyvän työn määrällisen kuormituksen takia kohtuuttoman pitkäksi. Kesken opinnäytetyön yksi haastateltavista oli irtisanoutunut niin sanotusta kaksoisvirasta, mutta ei uskonut pääsevänsä eroon viran kaikista työtehtävistä. Esihenkilöiden taholta toivottiin Lohjan kaupungin parantavan arvostuksen näyttämistä työntekijöitään kohtaan.



Kuvio 9 Teemahaastattelun vastaukset kehittämissuunnitelmia työhyvinvoinnin parantamiselle ja tulevaisuuden näkymistä

Rakennusvalvonnassa seuraavan viiden vuoden aikana tulee suuria kokonaisvaltaisia uudistuksia. Uusi rakennuslaki on nyt lausunto kierroksella ja sen mahdolliset muutokset vaikuttavat mullistavasti lupa käytäntöä. Tämä tarkoittaisi kahden tason rakennusvalvontaa. Ensimmäinen taso tulee tekemään päätökset kuten nykyin. Pienistä kaupungeista, joissa osaamista ei ole riittävästi, tulevat toimimaan rajoitetusti. Laajemman rakennusvalvonnan kunnat myyvät osaamistaan siten pienempiin kuntiin. Uuden lain vahvistaminen mene kuitenkin vuoteen 2023.

Lain myötä Lohjan rakennusvalvonnan yksikkö alkaa myydä palveluitaan naapurikuntiin. Rakennusvalvontaa on kehitetty siihen suuntaan, että se tulevaisuudessa voisi kuulua seudulliseen osaamisen jakamiseen. Tätä hanketta varten rakennusvalvonnan ohjelmistoa ollaan

päivittämässä ja sillä saadaan aikaan valtava kehitystyö, jolla haetaan kustannussäästöjä työnteossa.

Kiinteistö- ja kartasto puolella uudistuvat kaksi lakia, lunastuslaki ja käyttö- ja rakennuslaki, jotka muuttuvat kaavoitus- ja rakentamislainsiksi. Tämä johtaa muun muassa siihen, että rakennusjärjestys joudutaan kirjoittamaan uudelleen.

Tulevan vuoden aikana ongelmia tuottavat edelleen eläköityvät työntekijät. Haastateltavistakin yksi esihenkilö on juuri eläköitymisen kynnyksellä ja hänelle on juuri nimetty jatkaja työnteon. Kiinteistö- ja kartastopuolella eläköityy vielä tämän vuoden aikana neljä työntekijää, ja haettavia virkoja haastattelun aikana oli kaksi paikkaa. Näin suuri vaihtuvuus haastaa rekrytointia ja sieltä saatujen uusien henkilöiden uudelleen oppimisen prosessin läpiviemiseksi, ennen kuin he ovat täysin oppineita työhönsä.

8 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena sain kartoitettua Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssäjaksamista ja miten se vaikutti heidän työhyvinvointiinsa. Työni tuotin tutkimustyönä ja kartoituksen teemahaastatteluna kohdennetuille esihenkilöille. Ennakko tietonani oli aluehallintoviraston huomautus esihenkilöiden työhyvinvoinnista. Haastattelujen jälkeen huomautuksen alkuperä kirkastui saatujen lähdeaineistojen avulla, missä oli mainittu 18.3.2021 aluehallintoviraston teettämästä työsuojelutarkastuksesta etätarkastuksena. Työsuojeluvaltuutetuilla oli huoli ylimpien viranhallintojen psykososiaalisesta kuormituksesta. Ensimmäisen kerran asia oli tullut esille 25.5.2020 kaupungin yhteistyötoimikunnassa ja asiaa on käsitelty seuraavan syksyn aikana useampaan kertaan. Aluehallintoviraston kehoitus määrittää, että asian on oltava kunnossa 30.11.2021 mennessä. (Kaupunginhallituksen pöytäkirja § 218 2021.) En kuitenkaan tähän työhön löytänyt kokouspöytäkirjaviidakkosta vastausta, millä toimilla kaupunki on asiaa eteenpäin vienyt. Tämä kuitenkin antoi mielikuvan siitä, että työhyvinvointi ei ole parhaalla mahdollisella tolalla.

Neljästä teemahaastattelusta kolme nauhoitettiin ja neljäs, eli viimeisen kohdalla huomasin aivan viime minuuteilla, että nauhoituksen päälle laittaminen oli unohtunut aivan kokonaan. Haastattelujen kuuntelu oli henkisesti raskasta. Tämä varmasti oli myös syynä unohdukseen. Edellinen haastattelu oli päättynyt vain 25 minuuttia aikaisemmin. Koska viimeinen haastattelu jäi litteroinnin osalta vajavaiseksi ja on pelkän muistin varassa, päätin tästä haastattelusta käyttää vain ne osat, jotka aivan varmasti muistin ja sain jälkikäteen ylös kirjattua teemakortteihin. Tämä kömmähdys ei tule tulkinnoissani vaikuttamaan, vaikka harmitus on suuri. Käytän tätä ennemminkin tulkintojeni vahvistuksena.

Käytyäni haastattelumateriaalit useampaan kertaan läpi, vertailllessani kaupungin arkistossa olevissa kokousasiakirjoissa esiin tulleista työhyvinvoinnin toimista, mielestäni esihenkilöstön tila on hälyttävän huonolla tolalla. Lohjan kaupungin esihenkilöiden työ ei ole sujuvaa, eikä terveyttä edistävässä työympäristössä. Vaikka yksi haastateltavista pitää työajoistaan vankasti kiinni, kokevat muut henkilöt työn ja vapaa-ajan sovittamisen haasteelliseksi. Ilo tulee muualta kuin työstä, vaikka työtä sinellänsä pidetään monipuolisena ja innostavana. Nämä syyt ovat olleet pääsyyt, miksi omaa virkaansa on koskaan hakenut. Työhyvinvointi ei ole pysyvä olomuoto, vaan on kuormituksen ja voimavarojen keskinäisistä tasapainottelun tuloksena, siksi työnhyvinvointiin voidaan vaikuttaa oman itsensä ja työnantajan toimesta. Myönteisyyden puuttuminen syö motivaatiota ja sillä on suora vaikuttaminen laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Puttonen ym. 2016.)

Lohjan kaupungin ikäjohtamisen suunnitelma näkyy julkisesti suunnitelmana, jossa eläköitymisen asioita on mietitty. Kaupungilla on tiedossa, kuinka monta henkilöä kunakin vuonna eläköityy. Työn tässä vaiheessa tarkkaa tietoa ikäjohtamisesta ei kuitenkaan ole.

Esihenkilöt kokivat työssäjaksamisen suurimpina haasteina työn räjähdysmäinen kasvaminen koronan seurauksesta sekä resurssipulan. Tämä taas pääsääntöisesti lisäsi työpäivien pituutta, esihenkilötasolla. Tutkimushaastattelussa mainittiin epäsuorasti muunkin henkilöstön kärsivän työn kuormittavuudesta, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa tarkemmin käsitelty. Kaupungin hallituksen pöytäkirjassa (12.04.2021/§ 118) kerrotaan elinvoimatoimialan työhyvinvointi olisi parantunut asteikolla 1-4 vuodesta 2019 3,08:sta 2020 3,17:än aina vuoteen 2021 3,27:än. Kaupunkisuunnittelulla oli kuitenkin toimialan heikoin tulos. Erottelua ei ole saatavilla. (Kaupungin hallitus pöytäkirja § 118 2021.) Näiden mittauksien tulokset antavat kuvan toimialalla työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Koska en ole saanut nähtäväksi minkälaisista kysymyksistä kysely koostuu, en voi ottaa kantaa, onko tutkimuksen kysymykset sellaisia, millä todellinen työhyvinvointi saataisiin esille. Peräkkäisinä vuosina kyselyjen kysymykset ovat olleet samat, joten mittaus on voitu pitää verrannollisena (Kaupungin hallitus pöytäkirja § 118 2021). Jokaisen haastateltavan kommentteina oli, että heillä oli keskenään hyvähenki osastoilla, joihin hyvä huumori luo työssä viihtyvyyttä. Tämä voi olla myös selkeä syy, miksi työhyvinvointi kyselyyn saadaan keskimäärin paremmat tulokset, kuin tämän opinnäytetyön tulokset antavat.

Esihenkilöiden kokemus Lohjan kaupungilla on alle 10 vuotta ja yhdellä haastateltavalla 35 vuotta. Näiden kahden kokemukskategorian kesken on selvästi nähtävissä kuormittavuuden erilainen kokemus. 35 vuotta talossa ollut kokee kuormittuneisuuden selvästi muita vähemmän tai ei tuo sitä esille. Kuitenkin kaikkien viesti työn kuormittuneisuudelle johtuu henkilöstön vähyydestä tai tavasta, miten vakansseja myönnetään eri osastoille ja painostavasta ilmapiiristä.

Haastateltavien koulutus taso on ylemmän ammattikorkeakoulun tasoa. Opinnot on kohden-nettu alaan soveltuvilla täydentävillä opinnoilla ja yksi esihenkilöistä suorittaa ylemmän korkeakoulun jatko-opintoja parhaillaan. Haastateltavista vain yksi kertoi käyneensä kaupungin mahdollistamalla johtamisen- ja esihenkilötaitojenkurssilla. Johtamistavan koulutusta perusteltiin tarpeelliseksi. Haastattelussa ei käynyt ilmi mille johtotasolle tai mihin toimialaan johtamistaitoja suositeltiin, sen puutteellisen johtamistaitojen vuoksi. Näen kuitenkin jokaisen organisaation tarpeelliseksi kouluttaa johtamista, jotta alaisten toimintaa voidaan kehittää.

Kaupungin arvostus esihenkilöitä kohtaan ilmenee palkkauksen alhaisella tasolla, työstä kiittämisellä ja negatiivisuuden ilmapiirin luomisella. Palkkaus on esihenkilöiden mukaan 500 euroa pienempi, kuin lähikunnissa ja samalla koulutuksella voi saada yritysmaailmasta 1000 euroa paremman palkan. Lohjan kaupungin palkkataso ei heidän mukaansa vastaa yleistä tasoa ja sillä on vaikutus hyvin kouluttaneiden henkilöiden työpaikan vaihtoon sekä heikentämään ammattiosaajien saamista täytettäviin virkoihin. Useampi esihenkilö kuitenkin piti arvokkaana etuna, että saa työskennellä kodin lähialueella, jolloin työmatkoihin ei tuhlannu arvokasta vapaa-aikaa. Helsingin seudun ympäristöpalvelut (HSY) ovat tuottaneet tilastokeskuksen työsäkäyntitilastoista työmatkapendelöinnin karttasarjan, jossa 2018 ja 2019 vaihteessa pääkaupunkiseudulla työskenteli 5226 lohjalaista, joka on 26,4 prosenttia koko kunnan työllisistä (Työmatkapendelöinti pääkaupunkiseudulla 2021; Tilastokeskuksen mukaan). Tilastokeskuksen tutkimus antaa käsityksen, ettei omasta kunnasta työn saaminen ole itseisarvo, vaan sitä on yhä useammin lähdetty hakemaan lähialueelta.

Esihenkilöt kokevat muun muassa kiitoksen puuttumisen onnistuneista projekteista, syyllisen kaivamisella, jos projekti ei onnistunutkaan, sekä pienten eleiden suomisesta, kuten kahvituk-sia osastoittain tai muulla pienillä eleillä. Esihenkilöt kuvasivat ilmapiiriä hyvinkin kireäksi ja painostavaksi ilmapiiriksi ja sen aiheuttaja osoitettiin tulevan ylemmältä päättävältä eli-meltä.

Koronan kasvatti kaikessa rakentamiseen liittyvissä yksiköissä räjähdysmäisen työmäärän li-sääntymisen. Koin suurta ihmetystä, ettei näihin yksiköihin annettu lisätä resursseja, niitä kuitenkin on esihenkilön mukaan useamman kerran pyydetty. Julkisen sektorin toimintatapa näillä tiedoilla poikkeaa huomattavasti yksityisen yritysmaailman toimintatavasta. Yritysmaa-ilman on suotavaa satsata nykyajattelun mukaan henkilöstönsä, jotta tuotanto tai palvelun myyntiä voisi kehittää ja kasvattaa. Tässä ristiriita selkeästi tulee vastaan julkisella alalla, jossa palvelujen myynti on vain kuluerä ja niihin tarvittu kustannus otetaan kuntalaisten vero-varoista. En kuitenkaan pidä ajatuksesta, ettei työntekijöitä arvosteta tai heitä ei voi kiittää ja olla ylpeä heidän työpanostuksestaan.

Jatkuvasti yrityksiin palkataan uusia johtajia ja esihenkilöitä. Heidät perehdytetään työhönsä, jossa heidän työntekoonsa luotetaan. Yleensä päätäntävaltaiseen virkaan valittu henkilö on

koulutettu työhönsä soveltuvalla koulutuksella. Mitä korkeampi arvoinen ammatti, sen enemmän työhön liittyvä kokemus myös painaa valintakriteereissä. Kunnallisella puolella toiminta on joiltain osin päin vastainen. Valtuutetut, jotka aloittavat neljän vuoden välein työnsä kaupungin edustajana voivat olla valittuihin luottamustehtäviinsä täysin maalikoita. Taustalla voi olla jokin intressi, joka ei kuitenkaan vastaa työn virallista kuvaa. Tämä ongelma tulee tutkimuksen myötä vastaan ristisriitaisissa tilanteissa viranhaltijan kanssa, jossa halu vaikuttaa ja lain määritelmät mahdollisuudet eivät kohtaa. Valtuuston tuottama painostus ja ajoittain epäasiallinen toiminta vaikuttaa selvästi kuormittavana toimenä esihenkilöiden työskentelyyn. Esihenkilöt kaipaavat painostuksen sijaan ammatillista tukea, joka tällä hetkellä on hyvin ohut verkosto kaupungin sisällä. Kivinen & Lindeberg Etelä-Suomen aluehallintovirastosta (2020) kertoivat esihenkilöiden kuormitustekijöinä nousseen esille vahvimmin tehtäväkohtaisen perehdytyksen puute, esihenkilölle kohdistettu esihenkilöntuen puute, työajan riittämättömyys, työn sirpaleisuus, suuri työmäärä ja työajan käyttäminen sijaisten hankintaan. Usein koetaan esihenkilöiden työn jatkumisen työajan ulkopuolelle, liukumasaldojen kasautumisen sekä lomapäivien toteutumattomuuden suunnitelman mukaisesti. Näillä on vaikutusta psykososiaalisena kuormitustekijänä. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

Julkisen median vaikutus koettiin epäsuorasti vaikuttavan työnhyvinvointiin. Toisinaan henkilökohtainen uhkailu sosiaalisessa mediassa voi olla kiusaamista, vihapuhetta, ahdistelua tai tarkoituksenmukaista hämmentämää ja provosoivaa toimintaa. Tätä kutsutaan trollaamiseksi. Kaupunkimedian Aamuset (2021) artikkelissa kerrottiin poliisihallituksen suosittelevan tekevän uhkailuista tai häirinnästä rikosilmoituksia. (Poliisihallitus: Sosiaalisessa mediassa... 2021.) Tiedossani ei ole, mitenkä kaupunki tukee henkilökuntaansa työtehtäviin liittyvien päätöksien tuomasta julkisen- tai sosiaalisenmedian epäasiallisesta vastaanotosta. Uhkailun kokenut henkilö on itse vastuussa rikosilmoituksen tekemisestä, mutta yritys voi toimellaan tukea ja suojata työntekijää tai vähintään ohjata työntekijä tarvittaessa työterveyden piiriin.

Haastatteluista käy ilmi, kuinka raskasta on työskennellä ilmapiirissä, missä esihenkilöt tekevät päätöksensä puhtaasti lain ja saatavilla olevien aineistojen perusteella, kun taas valtuutetut luottamustyössään maalikoina antavat medialle lausuntoja, joihin ei ole ollut riittävää pohjaa tiedon ymmärtämiseen. Silloin kun, medialle annettu tiedote on ollut vajavainen tai vääristynyt, esihenkilöt kokevat kuormittuneensa päätöksiensä esittelystä ja siitä saamastaan palautteesta. Kaikki esihenkilöt toivoivat valtuutettujen tarkistavan esihenkilöiltä tietonsa, ennen medialausuntojen tekemistä.

Näkisin selkeiden työn mittareiden tuottamista ja seuraamista. Tuotettaisiin selkeät määritelmät työn määrästä ja siihen käytettävästä ajasta. Kun aika ylittyy riittävälle tasolle, sillä saataisiin luotua perustelut lisäresursseille, jotka myös valtuuston on huomioitava päätöksissään. Työnkuvan muokkaaminen on omanaan kehittämään organisaation tehoja, mutta se ei saa olla lähtökohtana työn kuormittavuuden kustannukselle. Muutosjohtaminen voitaisiin toteuttaa

osastoittain, joissa henkilöstö itse voi olla mukana päättämässä ja vaikuttamassa omasta työstään. Tämä lisää työntekijän arvostusta ja tehokkuutta. Muutosjohtajuus onnistuakseen tarvitsee keskitetyn ja nopean muutokseteko-organisaation. Jos muutoksen läpi vieminen vaatii laajan tai vaiheittaista tapahtumaketjua, organisaatiotasojen välille syntyy toimetonta aikaa. Muutosjohtaminen vaatii tuekseen jatkuvan oppimisen mallin. Malli ei ole vain lääke ihmeisiin, mutta pitkällä tähtäimellä se on osa yhteisön jäsenyyttä: - Ennakoiva ja suunnitelmallinen. Muutos ei saa olla valtapeliä päättäjien ja esihenkilöiden tuotosta. Se vaatii sitoutuneisuutta. Psykososiaalisten kuormitusten ja työprosessin kuvan luominen voi viedä aikaa jopa vuoden, ennen käytäntöön siirtymistä. (Mattila 2007, 110-115.)

Palkkauksen lisäys on helppo ratkaisu työssä pysyvyyden ja uusien henkilöiden rekrytoinnissa, mutta se ei ole suoraan yksiselitteinen ratkaisu kulujen nousujen takia. Tämä on kuitenkin asia, joka olisi syytä ottaa keskusteluun. Kilpailu osaavista henkilöstä on lisääntynyt valitsevan koronan takia. Työpaikkoja on auki enemmän kuin on tarjontaa ja tämä lisää entisestään työn kuormittavuutta osastoilla, joissa ennestään on pulaa ammattitaitoisista osaajista. Palkkaus on työhyvinvoinnin kanssa yksi merkittävimmistä kilpailuvalteista yritysmaailmassa.

Tämän työn tarkoituksena sain tarjottua toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta esihenkilöiden tilasta, sekä tuotettua työkaluja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn aiheena oli hyvin koskettava ja ajoittain haastattelun aikana itsensä pitäminen asian ulkopuolella, toi haasteita. Koin, että empaattisuuskykyni joutui koville. Tämä myös vahvisti haluja olla vaikuttamassa henkilöstöhallinnassa ja nostamassa sitä paremmalle tasolle. Työn muina haasteina oli yhteyden pito, joka kuvastaa työn kuormittuneisuutta. Kaupungin keskinäinen kommunikaatio eri instanssien välillä ei toiminut tämän työn aikataulun kanssa riittävän nopeasti. Jos korona ei olisi vaikuttanut tilanteellaan, olisin halunnut käydä seuraamassa päivän ajaksi osastoilla työskentelyä ja olisin ottanut joidenkin työntekijöiden haastatteluja tutkimuksen materiaaleiksi. Tästä olisi aihetta seuraavalle opinnäytetyölle esimerkiksi uusien työkalujen käyttöönoton vaikutuksista.

Lähteet

Painetut

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTOprint.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä - Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIPress. EU.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Uusitalo-Arola, L. 2019. Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Jyväskylä: Tuuma.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4-painos. Porvoo: Bookwell.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset tavoitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset

Elintavat ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 19.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>

Henkilöstökertomus 2020. Lohjan kaupunki. Viitattu 29.8.2021. https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2021/08/Henkilostokertomus-2020_versio-4_paiv-16062021.pdf

Hirvonen, T. 2013. Terve työyhteisö kannustaa yhteistyöhön. Viitattu 14.9.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-6917641>

Ikäjohtaminen. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 29.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ika-johtaminen/>

Istu vähemmän - Voi paremmin!. 2015. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Viitattu 12.9.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74517/STM_esite_210x210_Kansalliset%20suositukset%20istumisen%20v%C3%A4hent%C3%A4miseksi_sisus_net_jpg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta. 64/1986. Viitattu 17.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860064>

Lohjan kaupungin hallintosäätö. 2021. Viitattu 8.9.2021.

https://lohja.emmi.fi/l/PfGKc_mgKgvd

Karjalainen, A. Tämä työmatka tekee sinut onnettomaksi. Viitattu 19.10.2021.

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001700764.html>

Kaupunginhallituksen Pöytäkirja 12.04.2021/Pykälä 118. 2021. Viitattu 24.10.2021. <http://dynasty.lohja.fi/Dynasty/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202121053-6>

Kaupunginhallituksen Pöytäkirja 21.6.2021/Pykälä 218. Viitattu 19.10.2021. <http://dynasty.lohja.fi/Dynasty/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202121091-5>

Koivuranta, J. 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 12.10.2021. <https://socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>

Koulujen rakennushankkeet. 2021. Lohja. Viitattu 28.9.2021. <https://www.lohja.fi/varhaiskasvatus-ja-opetus/opetus-ja-koulutus/koulujen-rakennushankkeet/>

Korona ei lopettanut remontteja - ”Vaikuttaisi, että remontointiala on yksi harvoista, joka on pysynyt suojassa koronan vaikutuksilta”. 2020. Talouselämä. Viitattu 28.9.2021. [Korona ei lopettanut remontteja - ”Vaikuttaisi, että remontointiala on yksi harvoista, joka on pysynyt suojassa koronan vaikutuksilta” | Talouselämä \(laurea.fi\)](https://www.talouselama.fi/uutiset/korona-ei-lopettanut-remontteja-vaikuttaisi-etta-remontointiala-on-yksi-harvoista-joka-on-pysynyt-suojassa-koronan-vaikutuksilta)

Kukka, A. 2020. Etätöihin siirtyminen sujunut hyvin. Kuntatyönantaja. Viitattu 14.9.2021.

<https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2020/6/etatyohon-siirtyminen-sujunut-hyvin>

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikolla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Viitattu 11.9.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/-/psykososiaalinen-kuormitus-esimiestyossa-osataanko-tyopaikoilla-tunnistaa-haitallinen-kuormitus-ennen-kuin-siita-aiheutuu-terveyshaittaa>

Mäkelä, L. & Tanskanen, J. 2020. Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisöön. Viitattu 15.9.2021. <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2020/11/12/esihenkilon-tyohyvinvoinnin-vaikutus-tyoyhteisoon/>

Mänty, S. 2019. Johtajien työuupumus on työpaikoilla vaiettu aihe - Esimies on avain ongelman syntyyn ja ratkaisuun. Viitattu 24.9.2021. [Johtajien työuupumus on työpaikoilla vaiettu aihe - Esimies on avain ongelman syntyyn ja ratkaisuun | Talouselämä \(laurea.fi\)](#)

Poliisihallitus: Sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta häirinnästä tai uhkailusta kannattaa tehdä rikosilmoitus. 2021. Aamuset. Viitattu 25.10.2021. <https://aamuset.fi/artikkeli/4839466/Poliisihallitus+Sosiaalisessa+mediassa+tapahtuvasta+hairinnasta+tai+uhkailusta+kannattaa+tehda+rikosilmoitus>

Osaamisen johtaminen. 2021. Viitattu 30.9.2021. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointitutkimus vuonna 2020. Viitattu 10.9.2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudamus.

Puttonen, S., Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi-Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi työpaikoilla. Viitattu 27.8.2021. [Microsoft Word - Työhyvinvointi paremmaksi_15062016.docx \(julkari.fi\)](#)

Talousarvio 2021. 2021. Lohja.fi. Viitattu 4.9.2021. <https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2020/12/TA2021.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 20.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L4P10>

Työmatkapendelöinti pääkaupunkiseudulla. 2021. HSY. Viitattu 25.10.2021. https://www.hsy.fi/globalassets/ilmanlaatu-ja-ilmasto/tiedostot/tyomatkapendelointi_paa-kaupunkiseudulla_2021.pdf

Työsuojelu. 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 11.9.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslääkäri neuvoo: tällainen on hyvä loma. 2021. Pihlajalinna. Viitattu 20.10.2021. <https://www.pihlajalinna.fi/terveydeksi/tyoterveyslaakari-neuvoo-tallainen-on-hyva-loma>

Työturvallisuuskeskus. 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 11.9.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Työhyvinvointi. 2021. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Viitattu 29.8.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työterveyslaki 738/2002. Viitattu 12.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Julkaisemattomat

Rautianen, A. 2021. Henkilöstöjohtaja. Sähköposti. 7.9.2021. Lohjan kaupunki.

Kuviot

Kuvio 1 Lohjan kaupungin organisaatiokaavio (Lohjan kaupunki 2021)	9
Kuvio 2 Lohjan kaupungin viranhaltijaorganisaatiokaavio (Lohjan kaupunki 2021)	10
Kuvio 3 Haastateltavien työprofiili	12
Kuvio 4 Lohjan kaupungin työhyvinvointi raportti (Rautiainen 2021)	20
Kuvio 5 Lohjan kaupungin esihenkilöiden työhyvinvointi raportti (Rautiainen 2021)	21
Kuvio 6 Teemahaastattelu vastaukset työhyvinvoinnista	29
Kuvio 7 Teemahaastattelu vastaukset työhyvinvoinnin vaikuttajista	35
Kuvio 8 Teemahaastattelun vastaukset johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja muista vaikuttavista tekijöistä	38
Kuvio 9 Teemahaastattelun vastaukset kehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiselle ja tulevaisuuden näkymistä	39

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	51
Liite 2: Saatekirje	52

Liite 1: Teemahaastattelurunko

- 1) Taustatiedot
 - a) Ammattinimike
 - i) Ammatillinen koulutustausta?
 - b) Mitä työn kuvaasi kuuluu?
 - i) Mikä tehtävä erityisesti kuuluu?
 - ii) Mitä tehtäviä ei kuulu?
 - c) Kuinka pitkä urasi on ollut tähän asti Lohjan kaupungilla?
 - i) Minkälainen työhistoria on takana
 - ii) Mitkä asiat ovat vaikuttanut urasi pituuteen?
- 2) Työhyvinvointi
 - a) Minkälainen on nykyinen työhyvinvointisi tila? Mittari 1-10?
 - i) Mitkä asiat vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
 - ii) Mitkä asiat lisäävät sinun työsi kuormitusta?
 - b) Onko jotain selkeää asiaa tai toimintatapaa, joka on työhyvinvointiin vaikuttanut?
 - i) Miten korona on vaikuttanut työhyvinvointiin?
 - ii) Miten julkinen media vaikuttaa työhyvinvointiin?
 - iii) Miten luottamushenkilöiden rooli vaikuttaa työhyvinvointiin?
 - c) Miten johtamisesi on vaikuttanut alaisten työhyvinvointiin?
 - i) Miten esihenkilösi johtaminen on vaikuttanut sinun työhyvinvointiisi?
 - d) Minkälaista tukea saat omalta esihenkilöltä?
 - i) Mitä tukea kaipaisit lisää?
- 3) Ehdotukset
 - a) Miten työhyvinvointiasi voidaan parantaa
 - b) Mitä alallasi mielestäsi tapahtuu seuraavan 5 vuoden aikana
 - i) Mitä omalle yksiköllesi tapahtuu seuraavan vuoden aikana?
 - c) Haluisitko vielä lisätä tähän teemaan liittyen?

Liite 2: Saatekirje

Hei,

Olen liiketalouden tradenomi opiskelija Johanna Salminen Lohjan Laureasta ja olen tekemässä opinnäytetyötä esihenkilöiden työhyvinvoinnista Lohjan kaupungin rakennusvalvonnalle ja kiinteistöpuolelle. Olen saanut yhteystietonne Pirjo-Leena Forsströmiltä ja haluan heti alkuun kiittää teitä aktiivisuudesta ja osallistumisesta tutkimukseeni. Muistutan, että osallistuminen on vapaaehtoista ja sen saa halutessaan keskeyttää, mutta kokonaiskuvan saamiseksi osallistumisenne on erittäin arvokasta.

OPINNÄYTYTYÖNTARKOITUS

Tämä työn tavoite on kartoittaa Lohjan kaupungin rakennusvalvonnan ja kiinteistöpuolen esihenkilöiden työssä jaksamista ja miten sen vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Työn tarkoitus on tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta esihenkilöiden tilasta, sekä tuottaa työkaluja hyvinvoinnin edistämiseksi.

TYÖHYVINVOINNIN TARKOITUS

Työn tarkoitus on olla mielekäs ja sujuvaa. Se vaatii työyhteisöltä ja työympäristöltä turvallista ja terveyttä edistävää toimintaa sekä tukea työuralle. Hyvä työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssään, ja se kasvattaa tuottavuutta ja sitouttamista sekä vähentää merkittävästi sairauspoissaolojen määrää. Työhyvinvointia luodaan työyhteisössä yhdessä. Yrityksen tehtävä on kuitenkin huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta työntekijöitä kohtaan. Työntekijän on kuitenkin vastattava oman työkykynsä ja ammattitaidonylläpitämisestä.

LUOTTAMUKSELLISUUS

Haastattelu on luottamuksellinen ja tutkijaa koskee vaitiolovelvollisuus haastattelun sisällöstä. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ja se litteroidaan opinnäytetyötä varten. Tallennettu ja kirjallinen haastatteluaineisto säilytetään siihen asti, kunnes opinnäytetyö on saatu päätökseen ja hävitetään tämän jälkeen. Haastatteluaineistoista käytetään sopivia sitaatteja itse opinnäytetyössä, mutta haastateltavat eivät ole näistä tunnistettavissa. Sitoudun kunnioittamaan tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä haastateltavien yksityisyyttä koko prosessin ajan.

HAASTATTELU

Haastatteluun tulee varata aikaa noin 30–40 minuuttia. Käsiteltäviä teemoja ovat työhyvinvointi ja työn kuormittavuus ja niiden tekijät. Haastattelut toteutetaan Teams-verkkoyhteydellä. Voit ehdottaa muutamaa itsellesi sopivaa ajan kohtaa. Haastattelijan aikataulutaa haastattelut sovitusti. Teams-alustalla teen kokouskutsun ja aloitamme haastattelun täsmällisesti sovittuna aikana.