



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mika Jutila

PSYKOSOSIAALINEN KUORMITUS IKÄPAL- VELUIDEN ESIHENKILÖILLÄ

Sosiaali- ja terveysala YAMK
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mika Jutila
Opinnäytetyön nimi	Psykososiaalinen kuormitus ikäpalveluiden esihenkilöillä
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	77 + 3 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation ikäpalveluiden esihenkilöiden kokemuksia siitä, mitkä tekijät aiheuttavat heille psykososiaalista kuormitusta työssä, sekä millaisia keinoja heillä on psykososiaalisen kuormittumisen vähentämiseksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui psykososiaalisen kuormituksen, työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön ympärille. Opinnäytetyö toteutettiin kaksivaiheisena prosessina. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin määrällisenä ja toinen vaihe laadullisena tutkimuksena. Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin loppuvuoden 2023 aikana. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin tammikuussa 2024 ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kysely, joka kartoitti kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemuksia psykososiaalisesta työkuormituksesta ja tunnistettiin työpaikan kuormitustekijöitä. Tässä hyödynnettiin työsuojeluhallinnon; työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kyselyä. Kysely on suunniteltu työsuojeluviranomaisille mutta sitä voivat hyödyntää myös organisaatiot. Toisessa vaiheessa suoritettiin kuuden (n=6) esihenkilön yksilöhaastattelut, joissa keskityttiin työn sisältöön ja -järjestelyihin liittyviin kuormitustekijöihin ja etsittiin keinoja kuormituksen vähentämiseksi.

Tutkimustulokset osoittavat, että suurimmat kuormitustekijät liittyivät työn sisältöön ja järjestelyihin. Esihenkilöt nostavat suurimmaksi kuormittavaksi tekijäksi työn jatkuvat keskeytykset, joita pyritään hallitsemaan monin eri keinoin, kuten viettämällä tauot yhdessä henkilökunnan kanssa, ajankäytön hallinnalla ja pitämällä etäpäiviä. Tulokset osoittavat myös, että delegointi ja omien tehtävien priorisointi vähentävät esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden koulutuksessa ja organisaatioiden kehittämistoiminnassa.

Avainsanat psykososiaalinen kuormitus, työhyvinvointi, esihenkilötyö

ABSTRACT

Author	Mika Jutila
Title	Psychosocial Workload Among Supervisors in Elderly Care Services
Year	2024
Language	Finnish
Pages	77 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Riku Niemistö

The purpose of this thesis was to investigate the experiences of supervisory staff in the target organization's elderly services regarding the factors that cause them psychosocial load at work, as well as the means they have for reducing psychosocial load. The theoretical framework of the study was built around psychosocial load, well-being at work, and managerial work. The thesis was carried out in a two-phase process. The first phase of the research was conducted as a quantitative study, and the second phase as a qualitative study. The survey data was collected at the end of 2023. The qualitative research data was collected in January 2024 and analyzed using material-based content analysis.

In the first phase, the experiences of the target organization's supervisors regarding psychosocial workload were surveyed and also workplace stress factors were identified. The Occupational Safety and Health Administration's psychosocial stress factors survey was used. The survey is designed for occupational safety authorities but can also be utilized by organizations. In the second phase, individual interviews were conducted with six (n=6) supervisors, focusing on work content and arrangements related to stress factors and seeking ways to reduce load.

The research results show that the major stress factors are related to work content and arrangements. Supervisors identify constant interruptions as the biggest stress factor, which they try to manage in various ways, such as taking breaks together with the staff, managing time, and having remote workdays. The results also show that delegation and prioritizing one's own tasks reduce the psychosocial load of supervisors. The results of the thesis provide valuable information for the development of supervisor well-being. The results can be utilized in supervisor training and organizational development activities.

Keywords psychosocial load, well-being at work, managerial work

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	11
3	KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN TAUSTA.....	13
	3.1 Psykososiaalinen kuormitus.....	13
	3.2 Työhyvinvointi.....	17
	3.3 Esihenkilötyö.....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
	4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja organisaatio	29
	4.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	30
	4.3 Aineiston hankinta	30
	4.4 Aineiston analyysi	32
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	38
	5.1 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kyselyn tulokset	38
	5.2 Yhteenveto avoimista vastauksista.....	41
6	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	45
	6.1 Työprosessien optimointi	46
	6.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö	50
	6.3 Henkilökohtainen hyvinvointi ja kehitys.....	55
	6.4 Tulosten yhteenveto	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
	7.1 Johtopäätökset	59
	7.2 Kehitysehdotukset	66
	7.3 Pohdinta ja eettiset kysymykset	69
	7.4 Jatkotutkimuksen aiheita.....	73
	LÄHTEET	74

LIITTEET	78
----------------	----

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Vaarojen arviointiprosessi.....	14
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin malli (Manka).....	18
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Raudamo).....	20
Kuvio 4. Esihenkilön työhön vaikuttavat tekijät (Hyppänen).....	24
Kuvio 5. Vastaajan toimiala.....	38
Kuvio 6. Yhteistyö oman esihenkilön kanssa sujuu hyvin.....	39
Kuvio 7. Riittääkö työaikasi työtehtävien hoitamiseen.....	40
Kuvio 8. Palautuminen työstä vapaa-ajalla.....	41

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	34
Taulukko 2. Esimerkki pelkistetyn aineiston luokittelusta alakategorioihin.....	35
Taulukko 3. Esimerkki alakategorioiden yhdistämisestä yläkategorioiksi.....	36
Taulukko 5. Esimerkki yläkategorioiden yhdistämisestä pääkategoriaksi.....	37

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kysely

LIITE 3. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Suomessa väestön ikääntyminen ja elinajanodotteen kasvu luovat paineita työurien pidentämiseksi. Tämä edellyttää monipuolista tukea niin työpaikoilla kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä. Työkyvyn ylläpitämisen haasteita lisäävät muun muassa ikääntyvän väestön kasvava pitkäaikaissairauksien ja mielenterveyshäiriöiden yleistyminen, jotka ovat nousseet merkittäväksi työkyvyyttömyyden aiheuttajaksi. Työkyvyn tukeminen ja työurien pidentäminen vaativat laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tulevaisuudessa korostuvat ennaltaehkäisevän tuen merkitys ja työterveyshuollon rooli. (Kokkinen, 2020, s. 66–71.)

Opinnäytetyön aihe on valittu tutkijan oman mielenkiinnon ja sen yhteiskunnallisen merkityksen perusteella. Aiheen merkittävyys liittyy työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tukemiseen, jotka ovat keskeisiä toimia työelämässä, missä työntekijät muodostavat organisaatioiden tärkeimmän voimavaran. Korkea psykososiaalinen kuormitus voi johtaa terveysongelmiin ja taloudellisiin tappioihin sekä työnantajille että yhteiskunnalle. Kuormittumisen seurauksena työsuoritus saattaa heikentyä, mikä vaikuttaa kielteisesti niin henkilöstöön kuin organisaatioonkin.

Työterveyslaitoksen (2016, s. 6) mukaan hyvinvoiva henkilöstö on organisaatioiden keskeisin voimavara, joka vaikuttaa sen houkuttelevuuteen työnantajana sekä sen innovatiivisuuteen ja kilpailukykyyn. Työelämän kehittämisen kannalta on elintärkeää hallita työhyvinvoinnin esteitä ja kuormitustekijöitä.

Manka & Manka (2023, 28) korostavat, että meidän on uudistettava lähestymistapojamme ja kiinnitettävä enemmän huomiota tiedon, osaamisen ja luovuuden hyödyntämiseen. Tulevaisuuden työelämässä korostuvat mielenterveyden ylläpitäminen, työkyvyn säilyttäminen ja osaamisen kehittäminen.

Sosiaali- ja terveysalalla koetaan tällä hetkellä haasteita työvoiman saatavuudessa. Tässä tilanteessa on ensiarvoisen tärkeää varmistaa työntekijöiden hyvinvointi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät lisäävät

esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta ja miten tätä kuormitusta voidaan alentaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia toimintamalleja, jotka auttavat vähentämään esihenkilöiden kokemaa psykososiaalista kuormitusta.

Työsuojelun (2023a) mukaan psykososiaaliset kuormitustekijät ovat niitä, jotka liittyvät työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat kuormittaa haitallisesti, jos niitä on hallittu puutteellisesti, ne on mitoitettu väärin tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. Sopiva kuormitus edistää työntekijän työkykyä ja terveyttä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Esihenkilöiden työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi koko yksikön toimintaan. Hyvinvoiva esihenkilö johtaa yksikköään tehokkaasti, kykenee hallitsemaan stressitilanteita, tukemaan työntekijöitä ja tekemään oikea-aikaisia päätöksiä. Positiivinen ja kannustava esihenkilö luo työympäristöön ilmapiirin, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia ja lisää työyhteisön pitovoimaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valtakunnallisen ikäpalveluita tarjoavan yrityksen esihenkilöiden kokemaa psykososiaalista kuormitusta sekä tunnistaa keinoja kuormituksen alentamiseen. Tutkimus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään mitkä tekijät aiheuttavat eniten psykososiaalista kuormitusta esihenkilöille. Aineisto saadaan kohdeorganisaation esihenkilöille suunnatusta työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kyselystä (Liite 2).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa keskitytään työn sisältöön ja järjestelyihin liittyviin kuormitustekijöihin. Tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt pystyvät omalla toiminnallaan vähentämään kuormitusta ja löytää keinoja ja uusia ideoita työkuormituksen alentamiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa.

Tutkimustuloksista hyötyvät kohdeorganisaation esihenkilöt, ylempi johto, tukifunktiot ja kaikki muut asiasta kiinnostuneet. Työturvallisuuslaki (2002) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Valtioneuvosto (2023) esittää työlainsäädäntöön muutoksia, jotka tarkentavat työnantajan velvoitteita, kuten tunnistaa ikääntymiseen liittyvät riskit, huomioida työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät ja selventää raskaussuojelun säännöksiä.

Tutkimusmetodina käytetään teemahaastattelua, ja haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia

kohdeyrityksen esihenkilöille tehtävästä kyselystä. Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia haastattelemalla esihenkilöitä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaiset asiat aiheuttavat teille psykososiaalista kuormitusta esihenkilötyössä?
2. Minkälaisia ratkaisukeinoja teillä on työn psykososiaalisen kuormituksen alentamiseen esihenkilötyössä?

3 KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN TAUSTA

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat psykososiaalinen työkuormitus, työhyvinvointi ja esihenkilötyö.

3.1 Psykososiaalinen kuormitus

Työsuojelun (2023a) määritelmän mukaan psykososiaalinen kuormitus viittaa tekijöihin, jotka liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, työn järjestelyihin ja sisältöön. Nämä tekijät voivat kuormittaa työntekijää haitallisesti. Haitallista kuormitusta voi syntyä, jos työ on mitoitettu väärin, sitä hallitaan puutteellisesti, tai työskentely tapahtuu epäsuotuisissa olosuhteissa. Sopiva määrä kuormitusta voi edistää työntekijän työkykyä ja terveyttä. Esihenkilön on tärkeää seurata työntekijän kuormittumista työssä ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin työkyvyn tukemiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi.

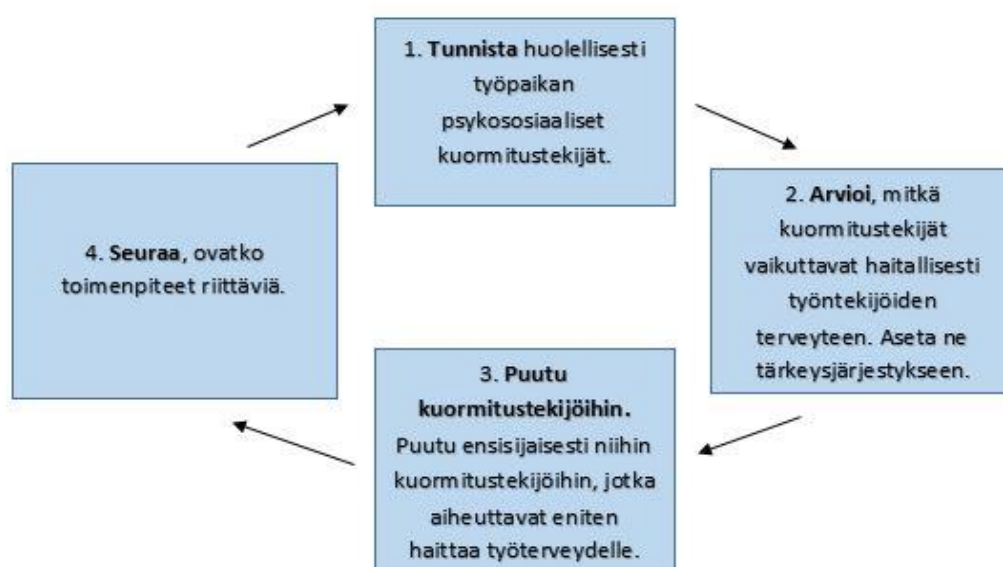
Burgard & Lin (2013) huomauttavat, että erityisesti työn psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten työn vaativuus, joustamattomat työjärjestelyt, rajalliset vaikutusmahdollisuudet, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja vähäinen sosiaalinen tuki, voivat altistaa sairastumiselle.

Työturvallisuuskeskus (2024) esittää yksityiskohtaisemman luettelon psykososiaalisten kuormitustekijöiden eri muodoista. Tämä syventää ymmärrystä siitä, miten moninaiset tekijät yhdessä muodostavat työympäristön, joka voi joko edistää tai heikentää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia.

Työturvallisuuskeskuksen (2024) mukaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa jatkuva kiire, epäselvät tavoitteet, riittämätön palaute, yksintyöskentely, häirintä ja puutteet johtamisessa. Voimavaroiksi lasketaan esimerkiksi työtehtävien palkitsevuus, vaikuttamismahdollisuudet työssä ja työyhteisön tuki. Haitallisen psykososiaalisen kuormituksen ehkäisemisessä on tärkeää tunnistaa ja arvioida kuormitustekijät sekä toteuttaa toimenpiteitä niiden vähentämiseksi. Työterveyshuolto voi olla avainasemassa tunnistettaessa kuormitustekijöitä ja

suunniteltaessa toimenpiteitä työntekijöiden terveyden suojelemiseksi. Työnantajan vastuu haitallisen työkuormituksen hallinnassa on keskeinen. Käyttöön otettavien toimenpiteiden valinnalla ja toteutuksella on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä, kun otetaan huomioon koronapandemian kaltaiset ulkoiset haasteet.

Työnantaja vastaa haitallisen työkuormituksen hallinnasta. Se sisältää asianmukaisten toimien valitsemisen ja toteuttamisen kuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi ja vähentämiseksi. Johtaminen ja työyhteisön toiminta vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja kuormituksen kokemiseen, ja hyvillä johtamiskäytännöillä voidaan vähentää haitallista kuormitusta. Koronapandemia on myös tuonut lisähaasteita työelämään, aiheuttaen lisääntyneitä stressiä ja kuormitusta. Tämä korostaa entisestään psykososiaalisen työkuormituksen hallinnan merkitystä työpaikoilla. Työhyvinvointia ja psykososiaalisen kuormituksen vähentämistä tukevat toimet, kuten työaikajoustot, oikeudenmukainen palkitseminen ja ammattitaidon kehittäminen, ovat keskeisiä toimia työhyvinvoinnin lisäämiseen ja psykososiaalisen kuormituksen alentamiseen. (Työturvallisuuskeskus, 2024.) Kuviossa 1 on esitetty vaarojen arviointiprosessi, jota organisaatiot voivat käyttää kuormitustekijöiden hallintaan.



Kuvio 1. Vaarojen arviointiprosessi (Työsuojelu).

Työsuojelun (2023a) mukaan työnantajan tulee ehkäistä työntekijöiden kuormitusta, joista keskeinen keino on työn vaarojen selvittäminen ja arviointi. Vaarojen arviointiprosessi alkaa tunnistamalla työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät. Seuraavaksi arvioidaan kuormitustekijöiden riskit ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Toteutetaan toimet, joita tarvitaan riskien vähentämiseen ja seurataan toimien vaikutuksia.

Työntekijän resurssien ja työn vaatimusten välisen epätasapainon seurauksena voi ilmetä negatiivisia vaikutuksia, jotka ulottuvat psyykkisestä pahoinvoinnista fyysisiin terveysriskeihin. Tämän vuoksi on tärkeää puuttua kuormitustekijöihin ajoissa ja kohdennetusti.

Kuormitus työelämässä voi syntyä, kun työntekijän resurssit ja työn tarjoamat mahdollisuudet eivät vastaa työn vaatimuksia tai työntekijän odotuksia. Tämä epätasapaino voi johtaa negatiivisiin muutoksiin itsetunnossa, käyttäytymisessä ja terveydessä. Kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi liiallinen työmäärä, jatkuva kiire, kohtuuttomat työtehtävien vaatimukset, rajalliset vaikutus mahdollisuudet työhön, kommunikaation puute, uhkatilanteet sekä työyhteisön sisäiset ristiriidat. Kuormittuneisuuden seurauksena psyykkinen pahoinvointi voi ilmetä monina negatiivisina tunnetiloina, kuten vihana, ahdistuksena, pelkona, häpeänä ja syyllisyytenä. Henkilö saattaa kokea lisääntyntä ahdistusta ja vähentyneitä onnellisuuden tunteita, vaikka nämä oireet eivät aina täytä minkään psyykkisen häiriön diagnostisia kriteerejä. Siitä huolimatta tällainen tila voi lisätä terveysriskejä. (Pisto, 2013, s. 88–89.)

Huhdan (2018) tutkimus itseohjautuvan työn johtamisen vaikutuksesta avaa näkemyksiä siihen, miten modernin työelämän vaatimukset ja johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden kokemaan kuormitukseen.

Huhta (2018) tarkasteli pro gradu -tutkielmassa, miten itseohjautuvan työn johtaminen vaikuttaa yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Tutkimus tarjosi organisaatioille keinoja psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen.

Tutkimuksessa havaittiin, että johtamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Suurimpia kuormitustekijöitä olivat työn organisointiin liittyvät seikat, kuten keskeytykset ja keskittymisen hajaantuminen, sekä yksilöiden epävarmuus työn tekemisestä. Työn sosiaalinen toimivuus, kuten avoin vuorovaikutus organisaatiossa ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen, korostui johtamisen keskeisinä keinoina kuormitustekijöiden vähentämisessä.

Tutkimuksen johtopäätökset korostavat itseohjautuvan työn ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin yhteyttä, osoittaen, että tietynlaisella johtamisella voidaan ehkäistä ja vähentää työntekijöiden kokemaa psykososiaalista kuormitusta. Avainasemassa ovat itseohjautuvuutta tukevat tekijät, kuten luottamus, vuorovaikutus ja motivaatio. Tutkielman tulokset tarjoavat käytännön keinoja organisaatioiden johdolle psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen, korostaen erityisesti avoimen kommunikaation, työntekijöiden kuuntelun ja kuormitukseen puuttumisen merkitystä. (Huhta, 2018.)

Jumiskon ja Suhosen (2020) tutkimus tarjoaa konkreettista näyttöä hoitotyön esihenkilöiden kokemasta stressistä ja kuormituksesta, tuoden esiin kuinka tärkeää on kehittää tehokkaita strategioita kuormituksen alentamiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat laajempaa ymmärrystä psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksista ja tarjoavat suuntaviivoja sen hallintaan liittyen.

Jumisko ja Suhonen (2020) keskittyivät tutkimuksessaan hoitotyön esimiesten kokemaan stressiin ja palautumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida hoitotyön esimiesten työstressiä ja siitä palautumista käyttämällä klinisiä mittareita, joita ei aiemmin ole hyödynnetty tässä kontekstissa. Käytetyt mittarit olivat sykevälivaihtelu (Firstbeat) ja ihon sähköjohtavuus (Moodmetric), ja tutkimus suoritettiin yhdessä yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimukseen osallistui 14 hoitotyön esimiestä. Tulokset osoittivat, että esimiehet kokivat merkittävää työhön liittyvää kuormitusta, joka oli korkeampaa työaikana verrattuna vapaa-aikaan. Lisäksi

säilyttävät työn mielekkyyden ajatuksen. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 16–18.) Kuviossa 2 on esitetty Mankan kehittämä työhyvinvoinnin malli.



Kuvio 2. Mankan työhyvinvoinnin malli (Alahautala & Huhta, 2018, s.17)

Kuviossa esitetään työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät yhdessä luovat kuvan hyvin toimivasta työyhteisöstä, jossa sekä organisaation rakenne ja johtaminen että yksilöiden omat taidot ja ryhmän dynamiikka tukevat työhyvinvointia. On tärkeää ymmärtää, miten työhyvinvointi ilmenee ja mitkä tekijät vaikuttavat sen saavuttamiseen. Työhyvinvoinnin kokemus voi ajan mittaan vaihdella sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan.

Työhyvinvointi viittaa siihen, että työ koetaan mielekkääksi ja sujuvaksi, työtä tehdään turvallisessa ja terveyttä tukevassa ympäristössä ja se edistää työntekijän urakehitystä. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön omaan elämään ja työhön liittyvät tekijät sekä näiden keskeisten osa-alueiden yhteensovittaminen. Työhyvinvointi on dynaaminen tila, joka vaihtelee työelämän kuormitustekijöiden ja voimavarojen välisen tasapainon mukaisesti. Optimaalinen työhyvinvointi ilmenee

tehokkaana yhteistyönä, vahvana sitoutumisena työhön ja parantuneena työn laadussa ja tuloksellisuudessa. Työhyvinvointi näkyy toimivana yhteistyönä ja työntekijän sitoutumisena työhönsä. Se vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Tasapainoa voivat häiritä esimerkiksi muutokset työn sisällössä, työpaikalla ja työyhteisössä. Työntekijöillä ja työyhteisöllä on mahdollisuus omilla toimillaan vaikuttaa työhyvinvointiin. (Työterveyslaitos, 2016, s. 6–8.)

Työhyvinvointi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työympäristön muutosten ja työntekijöiden omien toimien kanssa. Lisäksi työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jota eri tahot tulkitsevat eri tavoin. Mäkikangas ja Hakanen (2017) kuvaavat työhyvinvointia ilmiönä, joka sisältää sekä yksilön että organisaation tasolla tapahtuvaa tulkintaa.

Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, joka ymmärretään eri tasoilla vaihtelevasti. Kun arjessa puhutaan työhyvinvoinnista, viitataan usein työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Työntekijä voi tulkita työhyvinvoinnin omien kokemustensa perusteella, olipa kyse työilmapiiristä, työergonomiasta tai terveyteen liittyvistä seikoista. Lainsäädännössä työhyvinvointi määritellään turvallisen ja sopivien työolosuhteiden kautta. Nykyaikaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on alettu painottaa myös työhön liittyviä positiivisia näkökulmia, kuten työn imua. (Mäkikangas & Hakanen, 2017.)

Työhyvinvoinnin portaat-malli tarjoaa ymmärryksen siitä, miten työhyvinvointi voidaan saavuttaa järjestelmällisen kehittämisen kautta. Mallissa otetaan huomioon yksilön ja organisaation tarpeet. Vuonna 2008 Raudamo kehitti "Työhyvinvoinnin portaat" -mallin (kuvio 3), joka perustuu Abraham Maslow'n tunnettuun tarvehierarkiateoriaan. Mallin päätavoitteena on parantaa yksilöiden ja koko organisaation työhyvinvointia vaiheittain. Tämä malli yhdistää työhyvinvoinnin keskeiset taustatekijät ja käytännöt, tarjoten kehitykselle tukea konkreettisten toimintamallien muodossa. Systemiajattelun avulla malli auttaa ymmärtämään, miten eri tekijät vaikuttavat osana laajempaa kokonaisuutta. "Työhyvinvoinnin portaat"-malli koostuu viidestä askelmasta, joista jokaisella on tärkeä rooli

työhyvinvoinnin edistämässä, sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Mallissa korostetaan, että saavuttaakseen tarvehierarkian huipun, tulee ensin varmistaa, että alemmat portaat on kattavasti otettu huomioon. (Raudamo, 2008.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Raudamo 2008)

Raudamon (2008, s. 34) mallin perusteella ymmärrämme, että työhyvinvoinnin saavuttaminen vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta. Prosessi vaatii jatkuvaa arviointia ja mukautumista. Herttulan tutkimus tarjoaa esimerkin siitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien keskuudessa.

Herttuala (2023) tutki väitöskirjassaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien työhyvinvointia ja sitä määrittäviä tekijöitä. Keskeisiksi havainnoiksi nousivat, että työhyvinvointia edistävät tekijät liittyvät ylempiin johtotehtäviin, pitkään johtamiskokemukseen ja lääkärijohtajan tai muun ei-hoidollisen ammattiryhmän johtajan asemaan. Huonompaan työhyvinvointiin olivat erityisesti alttiita uransa keskivaiheilla olevat johtajat sekä hoitotyön johtajat, mikä korostaa tarvetta kohdennetuille kehittämistoimenpiteille näiden ryhmien työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Herttulan (2023) tutkimus osoittaa, kuinka tärkeää on tunnistaa ja tukea haavoittuvissa asemassa olevien työntekijäryhmien työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yksilöllisesti räätälöityjä toimenpiteitä.

Tutkimuksen johtopäätöksissä korostetaan, että sote-johtajien työhyvinvointiin vaikuttavat moninaiset tekijät, jotka vaihtelevat yksilöllisistä ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä työn luonteeseen liittyviin seikkoihin. Psykososiaalisen kuormituksen arviointiin on kehitetty kyselylomake, joka tarjoaa arvokkaan työkalun työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen, mikä on erityisen tärkeää aikana, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö muuttuu ja kohtaa uusia haasteita. (Herttuala, 2023.)

Tarkkonen (2016) tarjoaa näkökulman työhyvinvoinnin ja turvallisuuden esteisiin liittyen. Hän korostaa tarvetta muuttaa kulttuuria ja ajattelutapoja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen hallinnan saavuttamiseksi.

Tarkkosen (2016) tutkimuksessa keskityttiin määrittelemään turvallisuutta ja työhyvinvointia estäviä tai vaikeuttavia uskomuksia ja ajattelutapoja sosiaali- ja terveysalan kansallisella sekä työorganisaatioiden tasolla. Tulokset paljastivat, että turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa tukevat ajattelu- ja toimintatavat ovat harvinaisia, ja että työolosuhteiden muodostuminen ja hallinta on usein epäsuhdassa, johtaen johtamisjärjestelmän epäselvyyteen ja uskomuksiin, jotka korostavat reaktiivista ja korjaavaa toimintatapaa. Kansallisten toimijoiden viestit tukivat hajautunutta turvallisuus- ja työhyvinvointitoimintaa, hidastaen edistystä kohti yhtenäisempää kokonaishallintaa.

Tutkimus korostaa, että turvallisuuden ja työhyvinvoinnin tehokas hallinta vaatii kulttuurin muutosta sekä kansallisella että organisaatiotasolla. Hajanaisuuden sijaan tarvitaan yhdensuuntaista ja yhtenäistä toimintaa, joka edellyttää ylimmän johdon selkeää roolia, uskomusten muutosta ja koko johtamisjärjestelmän aktiivista osallistumista. Kansallisten toimijoiden on myös tärkeä tarkastella kriittisesti viestintäänsä, jotta ne eivät tahattomasti ylläpitäisi ongelmauskomuksia työorganisaatioissa. (Tarkkonen, 2016.)

Havainnot osoittavat, että turvallisuuden ja työhyvinvoinnin hallinta edellyttää kulttuurimuutosta niin organisaatiotasolla kuin laajemmin koko alalla. Muutos

vaatii selkeää johtajuutta ja sitoutumista kaikilla tasoilla. Koivulan (2022) tutkimus antaa katsauksen lähijohtajien kokemaan työhyvinvointiin ja sen kehittämisen keinoihin.

Koivula (2022) tutki lähijohtajien kokemaa työhyvinvointia ja keinoja sen kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten lähijohtajat kokevat työhyvinvointinsa ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työstä palautuminen että työn aiheuttama kuormitus. Lähijohtajat kokivat, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa riittävä uni, fyysisestä kunnosta huolehtiminen, harrastukset, ja työn sekä yksityiselämän tasapaino. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä mainittiin työasioiden vaikutus vapaa-aikaan, henkilöstön henkilökohtaiset ongelmat, sekä työn määrän ja hallinnan haasteet.

Tutkimus tuo esille, miten monet tekijät muovaavat työhyvinvointia. Työn ja vapaa-ajan elementit ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Lähijohtajien kokemukset osoittavat, kuinka tärkeää on löytää tasapaino työn vaatimusten ja henkilökohtaisen elämän välillä.

Koivula (2022) toteaa, että lähijohtajien työhyvinvointi on moniulotteinen ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Työhyvinvoinnin edistämässä korostui työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys, tukiverkostojen olemassaolo sekä positiivisen työilmapiirin ylläpito. Tutkimus osoittaa, että lähijohtajien työhyvinvointiin satsaaminen on tärkeää, sillä se voi parantaa organisaation toimintakykyä ja tuottavuutta. Työhyvinvointia tukevat toimet, kuten työtaakan hallinta, riittävän tuen tarjoaminen ja työn mielekkyyden korostaminen, ovat keskeisiä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimusten perusteella työhyvinvointi on monitahoinen ja dynaaminen ilmiö. On tärkeää, että työntekijät ja työnantajat tunnistavat ja käsittelevät työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä monipuolisesti. Tavoitteena on luoda työympäristö, jossa kaikki voivat kukoistaa.

3.3 Esihenkilötyö

Esihenkilötyöhön liittyvät odotukset kattavat eri tehtäviä ja rooleja, jotka vaihtelevat johtamistyylistä ja työyhteisön ilmapiiristä aina toiminnan tuloksellisuuteen. Esihenkilöiden tehtävänkuva ei rajoitu pelkästään johtajan rooliin, vaan he voivat toimia myös alaisina, asiantuntijoina, hankkeiden vetäjinä tai luottamushenkilöinä. Tämä moniulotteisuus voi asettaa heidät tilanteisiin, jotka edellyttävät vaikeiden päätösten tekemistä tai konfliktien ratkaisua, mikä ei ole aina vaivatonta. Esimiehen vastuulla on kuitenkin puuttua rohkeasti haasteisiin ja kehittää jatkuvasti sekä omaa että alaistensa suorituskykyä ja hyvinvointia työssä. Eri rooleihin kehittyminen ja niiden omaksuminen on mahdollista, ja se onkin olennainen osa esimiestyön onnistumista. (Pohjanheimo, 2012, 62–67.)

Seeck (2012, s. 20–34) mukaan johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla työntekijöiden työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään kohdentamaan, hankkimaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamistavat ovat yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Kunda ja Barley ovat erottaneet viisi historiallista paradigmaa Yhdysvalloissa: teollisten olojen parantaminen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), systeemirationalismin (1955–1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980-). Frederick W. Taylorin mukaan ”johtaminen on taito tietää, mitä haluaa tehdä, ja sitten taito huolehtia siitä, että se tehdään parhaalla ja halvimmalla tavalla”.

Paradigmoilla on tavoitteena tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen mutta niiden keinot ovat erilaisia, koska ne hahmottavat ongelman eri tavoin. Tieteellisen liikkeenjohdon mukaan tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla – laittamalla kuriin epäjärjestys ja tuhlaus. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan vahvistettiin työmoraalia, tarttumalla poissaolojen ja vaihtuvuuden syihin ja vähentämällä työn monotonisuutta. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta olemalla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa ja muokkaamalla rakenteita. Innovaatioteorioiden keino on jatkuva uusiutuminen. Kulttuuriteoriat tavoittelivat

parempaa tuottavuutta sitouttamalla henkilöstöä yrityksen arvoihin. (Seeck, 2012, s. 34.)

Viitalan ja Jylhän (2019) tutkimus valaisee, miten johtaminen muuttuu kontrollista kohti työntekijöiden voimaannuttamista, mikä edistää kehitystä ja luovuutta. Tämä muutos korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajan ja alaisten välillä.

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtaminen perustuu siihen, kuinka hyvin ymmärretään tapahtumien välisiä syy- ja seuraussuhteita sekä tunnistetaan tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeinen osa johtamista on sen kyky yhdistellä erilaisia resursseja, kuten työvoimaa, prosesseja ja tuotannollisia voimavaroja, varmistaakseen organisaation päämäärien toteutumisen. Johtamiskäytäntöjen tulkinnat ja painotukset voivat vaihdella.

Sote-alalla esihenkilötyö asettaa johtajille monipuolisia vaatimuksia, jotka ulottuvat hallinnollisista tehtävistä työntekijöiden henkisen ja ammatillisen tukemisen alueille. Esihenkilöiden on tunnistettava ja hallittava psykososiaalista kuormitusta ja edistettävä työhyvinvointia. Tämä vaatii jatkuvaa sitoutumista ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hyppänen (2013) on määritellyt esihenkilötyöhön kohdistuvia odotuksia seuraavan mallin mukaan.



Kuvio 4. Esihenkilön työhön vaikuttavat tekijät (Hyppänen 2013)

Hyppäsen (2013, s. 14) mukaan esihenkilötyöhön kuuluu erilaisia odotuksia ja tehtäviä. Asiakkaat, työntekijät ja lainsäädäntö luovat esihenkilöille erilaisia odotuksia ja velvoitteita. Esihenkilöt ovat vuorovaikutuksessa ja johtavassa asemassa työntekijöihin, joten heihin kohdistuu paljon erilaisia katseita ja mielipiteitä.

Perinteinen johtamiskäsitys on painottanut kontrollia ja mekanistista näkökulmaa, jossa työntekijöitä pidetään helposti korvattavina koneiston osina, jotka tulee ohjata toimimaan oikein ja tehokkaasti. Vastakkain tämän kanssa, modernit johtamisfilosofiat korostavat työntekijöiden voimaannuttamisen ja heidän aktiivisen osallistumisensa merkitystä. Nykyaajan johtamisopit pohjautuvat humanistiseen näkemykseen ihmisestä, käsittäen hänet itsenäisesti toimivaksi, tavoitteelliseksi, luovaksi ja kehittymishalukkaaksi yksilöksi työyhteisössä. Tästä syystä johtamisen päämääränä on luoda ympäristö, joka tukee työntekijöiden motivaatiota, luovuutta ja jatkuvaa kehitystä, eikä pelkästään valvoa heitä. Nykypäivän johtamisen ytimessä on johtajan kyky innostaa alaisiaan kohti yhteisiä päämääriä ja edistää yhteistyötä jatkuvan parantamisen hengessä. Vuorovaikutus johtajan ja alaisten välillä on avainasemassa tämän prosessin onnistumisessa. (Viitala ja Jylhä, 2019.) Esihenkilötyö sote-alalla on monipuolista ja haastavaa. Esihenkilöiden odotetaan johtavan yksikköä tehokkaasti ja tuloksellisesti. Heidän on kyettävä toimimaan muuttuvissa tilanteissa, ratkaisemaan konflikteja ja tukemaan työntekijöiden ammatillista kehitystä.

Kulmala ja muut (2017, s. 99–110) osoittavat kuinka keskeistä on hoitotyön johtajien rooli asiakaslähtöisen palvelukulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tämä korostaa johtajien roolia organisaation kehityksessä ja osoittaa, että tehokas johtaminen vaikuttaa suoraan palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. He ovat tutkineet hoitotyön johtajien ydintehtäviä. Tutkimuksen keskeinen tavoite oli selvittää hoitotyön johtajien roolia asiakaslähtöisten palvelujen turvaamisessa, miten johtajat voivat vaikuttaa organisaation asiakaslähtöisen kulttuurin luomiseen ja asiakaslähtöiseen palvelujen toteutumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hoitotyön johtajat ovat avainasemassa asiakaspalautteen aktiivisessa

hakemisessa, sen käsittelyssä, asiakaslähtöisen palvelun kehittämisessä ja juurruttamisessa organisaatioon. Heidän toimintansa käsitti asiakaspalautteen systemaattisen keräämisen, analysoinnin ja sen perusteella toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen, tavoitteena parantaa palveluiden laatua ja asiakastyytyvyyttä.

Johtopäätöksenä tutkimus korostaa, että hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Heidän tehtäväkenttensä kattaa laajan kirjon toimintoja, jotka ulottuvat asiakaspalautteen hallinnasta ja henkilöstön kouluttamisesta strategisiin päätöksiin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa kohti asiakaslähtoisempää palvelumallia. (Kulmala ja muut, 2017, s. 108.)

Jokisen (2021) tutkimus tuo esille, kuinka keskeistä on ymmärtää ja johtaa henkilöstön osaamista organisaation kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta. Osaamisen johtaminen edellyttää jatkuvaa dialogia ja vuorovaikutusta organisaation sisällä, jotta voidaan hyödyntää kaikkien osaamista ja edistää organisaation kehitystä.

Jokinen (2021) teki pro gradu -tutkielman osaamisen johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Hän keskittyi erityisesti siihen, miten osaamisen johtaminen ilmenee kyseisillä aloilla ja miten se haastaa esimiestyön. Tutkimuksessa käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, ja sen tuloksena havaittiin, että osaamisen johtaminen on keskeistä organisaation kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta. Osaamisen johtamisen todettiin koostuvan professionaalisuuden johtamisesta, jossa on tärkeää tunnistaa, että henkilöstö saattaa olla esimiestään pätevämpää. Tutkimuksessa korostui, että esimiesten on tärkeää osallistaa henkilöstö päätöksentekoon ja luoda mahdollisuuksia kehittymiselle, jotta voidaan vastata työntekijöiden sukupolven vaihdoksen mukanaan tuomiin haasteisiin.

Jokinen (2021) kertoo, että osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla edellyttää johdon tukea ja ymmärrystä professionaalisuuden ja

asiantuntijuuden autonomian haasteista. Lisäksi tutkimus osoittaa, että osaamisen jakamisen ja vuorovaikutuksen edistäminen organisaation sisällä on avainasemassa, jotta voidaan hyödyntää organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa ja luoda kilpailuetuja. Tutkimus korostaa myös, että byrokratian vähentäminen ja joustavien toimintamallien edistäminen tukevat osaamisen johtamista ja organisaation kehitystä.

Makkonen (2018) keskittyy tutkimuksessaan muutosjohtamisen haasteisiin sosiaali- ja terveydenhuollon esimiestyössä. Tutkimus lisää ymmärrystämme siitä, kuinka esihenkilöt kohtaavat ja hallitsevat muutosprosesseja. Makkosen tutkimus korostaa esihenkilöiden roolia muutosvastarinnan hallinnassa, henkilöstön osallistamisessa ja muutoksen henkisen puolen huomioimisessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöt toimivat muutosjohtajina. Makkonen (2018) tutki muutosjohtamisen haasteita esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muutosjohtamista ja esimiestyötä sosiaali- ja terveystalveta tuottavassa yhdistyksessä. Hän keskittyi esimiesten kokemuksiin muutosprosesseista, muutosvastarinnasta, viestinnästä ja esimiestyön muutoksesta muutosprosessin aikana. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat muutosjohtamisen jatkuvana haasteena, jossa erityisesti henkilöstön muutosvastarinta ja organisaation nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettivat paineita sekä organisaation rakenteille että toimintatavoille. Vastarinta muutosta kohtaan oli merkittävää, ja muutokset vaativat sopeutumista sekä strategista, että operatiivista johtamista. Esimiehet näkivät oman roolinsa muutosprosessissa sekä tärkeänä että haastavana. Tärkeää oli osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä keskittyä muutoksen henkiseen puoleen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä korostettiin, että muutosjohtaminen sosiaali- ja terveystalveta tuottavassa organisaatiossa vaatii jatkuvaa valmiutta sopeutua ja reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää esimiehiltä kykyä tunnistaa ja hallita muutosvastarintaa, viestiä muutoksen tavoitteista ja hyödyistä selkeästi sekä tukea henkilöstöä muutoksen eri

vaiheissa. Lisäksi esimiestyön muutokset ja uudet vaatimukset muutosjohtamisessa vaativat esimiehiltä uudenlaista osaamista ja taitoja. (Makkonen, 2018.)

Makkosen (2018) havainnot tuovat esiin muutosjohtamisen monimutkaisuuden ja korostavat, että onnistunut muutos edellyttää esihenkilöiltä uudenlaisia taitoja ja valmiuksia. Näiden tutkimusten kautta on havaittavissa, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilötyö muodostuu monikerroksellisesta ja haastavasta toimintaympäristöstä. Esihenkilöiden rooli on keskeinen organisaation, työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistämässä. Esihenkilöillä tulee olla tarvittavat välineet ja taidot, jotta he voivat menestyksekkäästi johtaa ja tukea alaisiaan muuttuvassa ja vaativassa ympäristössä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähtökohtia, tutkimusmenetelmiä ja toteutusta. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja organisaatio

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi valtakunnallisesti sosiaalipalveluita tuottava yritys. Tiedonkeruu kohdistui Etelä-Pohjanmaan ja Pirkanmaan alueiden ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilöihin. Organisaatio tuottaa valtakunnallisesti monipuolisia ja laadukkaita asumispalveluja ikäihmisille. Yritykselle on myönnetty ISO 9001:2015-sertifikaatti. Kohdeorganisaatio haluaa olla tulevaisuudessa hoiva-alan suunnannäyttäjäksi, joka panostaa jatkuvaan laadun ja osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on tarjota asiakkaille hyvää asiakaskokemusta, turvallisuutta, tasalaatuisuutta ja vaikuttavaa hoivaa. Kohdeorganisaation mukaan laatu rakentuu henkilökunnan osaamisesta, kuntouttavasta työotteesta, inhimillisestä hoidosta ja aidosta auttamisen halusta.

Haastatteluun valittiin kuusi kokenutta esihenkilöä, joiden hallinnollinen työaika vaihteli 50–100 % välillä. Työkokemusta esihenkilöillä nykyisessä tehtävässä oli vähintään kolme vuotta. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 73–74) mukaan tiedonantajien määrän ratkaisevat käytettävissä olevat resurssit, kuten raha ja aika. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta. Haastateltavien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua.

Esihenkilöitä informoitiin tutkimuksesta keskeisen alueen aluekokouksessa. Kokouksessa opinnäytetyön tekijä pyysi esihenkilöitä laittamaan sähköpostilla viestiä, mikäli oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Halukkaita tutkimukseen osallistujia oli 12.

4.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 56) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa on siirrytty 1980-luvun aineiston keruun pohdinnoista 1990-luvun aineiston analyysin ongelmiin. Alasuutarin (2011, s. 64–66) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista kompleksisuus, monitasoisuus ja ilmaisullinen rikkaus. Aineisto on moniulotteista kuin elämä itse. Tutkimuksen aineisto koostuu raporteista, jotka dokumentoivat tilanteet yksityiskohtaisesti.

Kananen (2014, s.17) toteaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien avulla selvitetään, mistä tekijöistä on kyse, mistä se koostuu ja mitkä ovat näiden tekijöiden väliset suhteet. Tutkimukselle on ominaista, että siinä ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät vaikuttavat tuloksiin.

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaation aluepäälliköltä ja henkilöstöjohtajalta. Tutkimuslupa myönnettiin 13.12.2023. Yksilöhaastatteluihin valituille esihenkilöille lähetettiin saatekirje (Liite 1) ja sen jälkeen sovittiin haastatteluajat. Haastatteluille varattiin aikaa 30 minuuttia ja esihenkilöt saivat itse ilmoittaa sopivan ajan opinnäytetyön tekijälle. Haastattelut tehtiin ja tallennettiin 20.12.2023-16.1.2024 välisenä aikana Teamsin välityksellä.

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kohdeorganisaatio teki marraskuussa 2023 keskisen alueelle kyselyn, missä kartoitettiin esihenkilöiden kokemia psykososiaalista työkuormittumista. Vastaamiseen oli varattu aikaa kaksi viikkoa. Kyselytutkimus oli Työsuojeluhallinnon työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kysely (Liite 2). Kysely on suunniteltu työsuojelutarkastajien käyttöön, mutta sitä voivat käyttää myös organisaatiot. Kyselyssä on 23 väittämää, jotka liittyvät työn sisältöön, järjestelyihin ja sosiaaliseen toimivuuteen.

Kyselylomake löytyy Työsuojelun (2023b) verkkosivuilta ja se on vapaasti käytävissä. Lomake on suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Tuomen ja Sarajärvi (2018, s. 62–63) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai yhdisteltynä tutkimusongelman ja resurssien mukaan. Haastattelun etuna on joustavuus ja mahdollisuus toistaa kysymys, selventää sanamuotoa tai oikaista väärinkäsityksiä. Haastatteluissa kysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä. Tärkeää on antaa haastateltavalle kysymykset tai teemat etukäteen, koska aiheesta halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa.

Nämä kuormitustekijät voivat vaikuttaa esihenkilöiden sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Työnantajan tulisi pyrkiä vähentämään näitä kuormitustekijöitä esimerkiksi parantamalla työprosesseja, tarjoamalla parempia työvälineitä ja kehittämällä työympäristöä.

Toisessa vaiheessa pyrittiin hakemaan esihenkilöiltä keinoja ja kehittämisideoita psykososiaalisen kuormituksen alentamiseksi. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin yksilohaastatteluja, joissa jokainen tutkimukseen osallistuva esihenkilö haastateltiin erikseen. Tällä tavoin varmistettiin, että haastateltavat voivat vapaasti ilmaista omat mielipiteensä. Vaikka haastattelun keskeiset kysymykset oli etukäteen määritelty, aineiston keräämiseen sisältyy myös joustavuutta.

Haastattelujen alussa opinnäytetyön tekijä kertoi yleisiä asioita tutkimuksesta, sen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää tutkimus missä vaiheessa tahansa. Lisäksi käytiin läpi aineiston säilyttäminen, tulosten julkaiseminen, anonymiteetin säilyttäminen ja se, että tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Haastattelijalla oli käytössä haastattelurunko (Liite 3), jossa oli tutkimuskysymykset ja apukysymykset tarkentamaan vastauksia. Vastaajat saivat tietää haastattelun teemat etukäteen. Varsinainen haastattelu aloitettiin laittamalla tallennus käyntiin.

Haastatteluihin varattiin aikaa 30 minuuttia, mikä oli riittävä aika. Haastattelujen kesto vaihteli 20–25 minuutin välillä.

Opinnäytetyön tekijä valitsi teemat ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella. Tutkimuskysymys laadittiin teeman mukaan. Tutkimuskysymystä tarkennettiin apukysymysten avulla. Tutkimuksen keskiössä oli haastateltavien omat näkemykset ja tulkinnat asioista. Teemahaastattelu oli luonteva keskustelutilanne, jossa käsiteltiin ennalta määriteltyjä teemoja.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen keskittyi kohdeorganisaation esihenkilöille suunnatun kyselyn tulosten analysointiin. Kysely oli suunniteltu tunnistamaan erilaisia psykososiaalisen kuormituksen lähteitä työympäristössä. Tuloksista selvisi että, eniten kuormitusta esihenkilöille aiheuttivat työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvät tekijät. Kyselyn tulokset olivat ratkaisevassa asemassa tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa. Tulosten perusteella valittiin kaksi kuormitustekijää, jotka liittyivät työn järjestelyihin ja kolme kuormitustekijää, jotka liittyivät työn sisältöön. Valinnan perusteena oli paitsi näiden aiheiden korostunut kuormittavuus myös se, että opinnäytetyön tekijän arvion mukaan esihenkilöillä oli mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa näihin tekijöihin.

Toisessa vaiheessa analysoitiin esihenkilöiden yksilöhaastatteluista syntynyt aineisto käyttäen induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysivaiheessa vältettiin tulkintojen tekemistä, keskityttiin ainoastaan dokumenteissa selkeästi esitettyyn sisältöön.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 80) toteavat, että laadullisessa analyysissa puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan, joka on joko yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) tai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen). Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt

valitaan aineistosta tutkimuksen tehtävänasettelun ja tarkoituksen mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja ja sovittuja. Aikaisemmillä teorioilla, havainnoilla ja tiedoilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä.

Teoriaohjaavassa analyysissä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. Tutkija yhdistelee näitä toisiinsa puolipakolla, pakolla ja välillä luovastikin, josta yhdistelyn tuloksena voi syntyä uuttakin. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, joka nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu malli, kehys tai teoria. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 80–85.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti.

Analyysiprosessi alkaa määrittelemällä analyysiyksikkö, joka voi olla yleensä yksi sana, sanayhdistelmä tai lause. Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää, kuvailla ja tulkita tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä runsasta ja moniulotteista, joten tutkijalta vaaditaan taitoa aineiston käsittelyssä. Tutkija saa ensivaikutelman aineistosta haastattelujen aikana, tallenteiden purkamisen ja litteroinnin aikana. Aineistoa luetaan ja tarkastellaan erikseen sekä kokonaisuutena. Analyysin laadun määrää se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa. Lukukertojen aikana tutkija voi tehdä muistiinpanoja ja kirjata alustavia havaintoja. Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on suositeltavaa toteuttaa mahdollisimman aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80) mukaan induktiivisessa analyysissä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tehtävänasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltyjä, eikä aikaisemmillä tiedoilla tai havainnoilla tutkittavasta

ilmiöstä pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan seuraavassa vaiheessa aineistosta kerätään alkuperäisilmaisuja. Aineistosta lähtevä induktiivinen sisällönanalyysi etenee pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin kautta. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, joka auttaa rajaamaan monivaiheista ja laajaa aineistoa. Pelkistämisessä alkuperäisilmausujen sisältö pyritään tiivistämään ja ilmaisemaan sisältö sitä kuvaavalla lauseella. On tärkeää käyttää samoja termejä kuin alkuperäisilmaisuissa on. Näin aineiston sisältö ei lähde muuttumaan.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Tulen töihin 6:30, että näen yöhoitajan ja ehdin keskustelemaan hänen kanssaan niin hänen ei tarvitse soitella päivän mittaan.	Aloitin työt 6:30, niin ehdin keskustella yöhoitajan kanssa.
Olemalla läsnä henkilökunnan kanssa niin se vähentää keskeytyksiä.	Läsnäolo henkilökunnan kanssa vähentää keskeytyksiä.
Sitten mä vaan vaihdan järjestystä, jos tuntuu siltä, että tuo asia kannattaa tehdä ennemmin kuin tuo.	Tarvittaessa vaihdan tehtävien järjestystä.
Minulla on Post-it lapuissa mitä teen päivän aikana.	Päivän tehtävät Post-it lapulla.

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään samankaltaisten ja erilaisten ilmausujen joukoksi. Aineistoa voi hahmottaa paremmin, kun se koodataan. Koodaamisella tarkoitetaan samaa tarkoittavien sanojen tai yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista ja merkitsemistä koodein. Pelkistetyistä ilmaisuista samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään alakategorioiksi. Alakategorioille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Tutkija voi itse päättää mitkä asiat voidaan

yhdistää samaan alakategoriaan. Kategorioiden muodostamista pidetään analyysin kriittisimpänä vaiheena. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Taulukko 2. Esimerkki pelkistetyn aineiston luokittelusta alakategorioihin

Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoriat
Rauhallisen työajan hyödyntäminen Yhteisten taukojen vaikutus työrauhaan Etätyöpäivien hyödyt ja toteutus	Työajan ja -ympäristön hallinta
Tehtävälisöjen käyttö Keskeytysten hallinta Tehtävien priorisointi	Tehtävien ja prioriteettien hallinta
Vertaistuki ja apu kollegoilta Työyhteisön tiimityö Kommunikointi henkilökunnan kanssa Kommunikointi omaisten kanssa	Viestintä ja yhteistyö

Puusa ja Juuti (2020) esittävät, että abstrahoinnin aikana samansisältöisiä alakategorioita yhdistetään yläkategorioiksi ja annetaan sille sisältöä kuvaava nimi. Kategorioiden muodostamista jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista sisällön kannalta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan luokittelua jatketaan siten, että samaa kuvaavat alakategoriat yhdistetään ja niistä luodaan yläkategorioita. Tätä vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. Abstrahointi on prosessi, jonka kautta tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteiden avulla kuvauksen tutkittavasta kohteesta.

Taulukko 3. Esimerkki alakategorioiden yhdistämisestä yläkategorioiksi

Alakategoria	Yläkategoria
Työajan ja -ympäristön hallinta Tehtävien ja prioriteettien hallinta Työvälineiden ja prosessien kehittämisen	Työprosessien optimointi
Viestintä ja yhteistyö Delegointi ja vastuun jakaminen	Vuorovaikutus ja yhteistyö
Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ylläpito Työnohjauksen ja koulutuksen merkitys	Henkilökohtainen hyvinvointi ja kehitys

Lopuksi yläkategoriat yhdistetään kaikkia kuvaavaksi pääkategoriaksi. Analyysin jokaisessa vaiheessa muodostetut kategoriat auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Analyysin tarkoituksena on nostaa olennainen aineistosta esiin, huomioiden tutkimuksen tavoitteet. Aineiston autenttisuuden säilyttämiseksi ja sen esille tuomiseksi käytetään usein suoria lainauksia alkuperäisaineistosta. Analysoinnin jälkeen tuloksia tulee tulkita ja selittää. Tulkinnalla tarkoitetaan analyysissä esille nousevien merkitysten pohdintaa ja selkeyttämistä. (Puusa ja Juuti 2020.)

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa olevaa ilmiötä haastateltavien henkilöiden näkökulmasta. Ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja merkityksistä, joita haastateltavat asioille antavat. Useimmat laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat fenomenologiaan, missä ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset rakentavat eri merkitysyhteyksin sen todellisuuden, jonka sisällä he elävät. Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin eli on induktiivista.

Laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston hankinnassa käytetään tavanomaisesti yksilö- tai ryhmähaastatteluja.

Taulukko 4. Esimerkki yläkategorioiden yhdistämisestä pääkategoriaksi

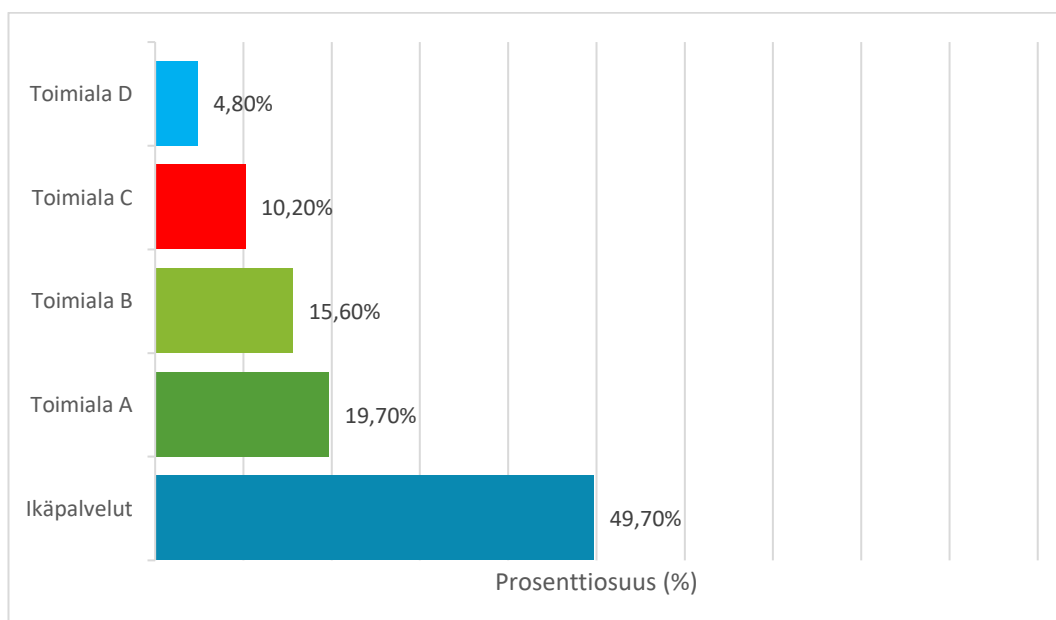
Yläkategoria	Pääkategoria
Työprosessien optimointi	Kestävän työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kehittäminen
Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Henkilökohtainen hyvinvointi ja kehitys	

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään kohdeorganisaation esihenkilöille tekemää Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kyselyn tuloksia, jolla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: minkälaiset asiat aiheuttavat teille psykososiaalista kuormitusta esihenkilötyössä. Kyselyllä saatiin yleiskuva esihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta kuormituksesta ja työpaikalla esiintyvistä haitallisista kuormitustekijöistä.

5.1 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kyselyn tulokset

Kysely tehtiin 2023 syksyllä kaikille kohdeorganisaation esihenkilöille. Esihenkilöt työskentelivät ikäpalveluissa sekä toimialoilla A-D, n = 147 ja vastausprosentti 64. Kohdeorganisaation anonymiteetin suojaamiseksi muut toimialat on merkitty A-D. Tässä osassa käsitellään ikäpalveluiden tuloksia, koska varsinainen tutkimustyö koskee ikäpalveluiden esihenkilöitä. Kyselyyn vastanneista 49,7 % työskenteli ikäpalveluissa esihenkilönä.

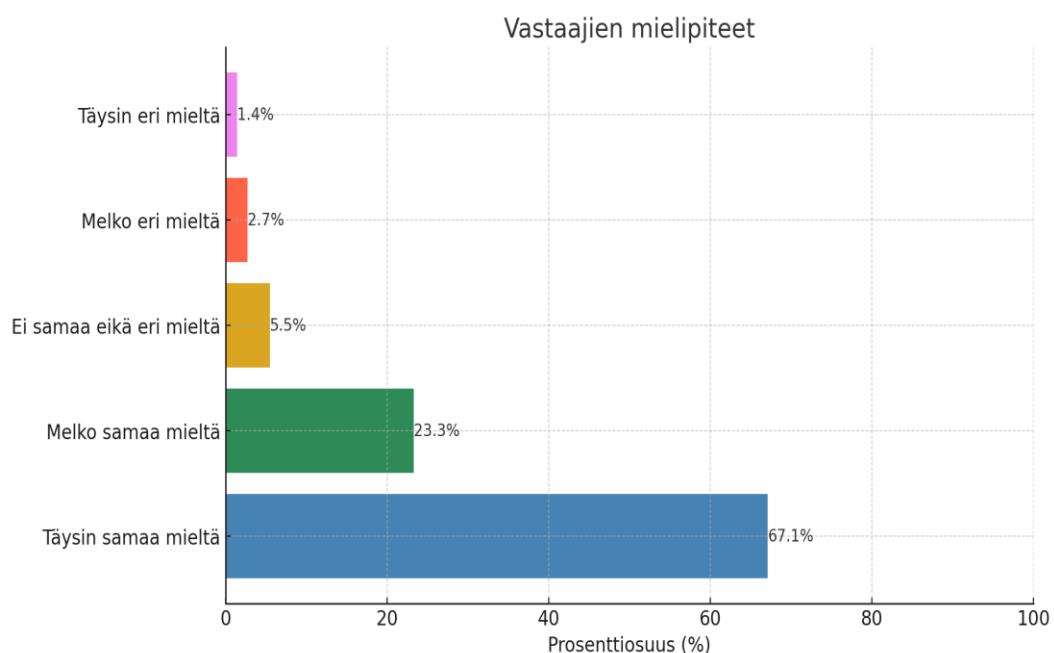


Kuvio 5. Vastaajan toimiala

Suurin osa vastaajista (42,5 %) oli toiminut esihenkilönä 1–5 vuotta. 20,5 % vastaajista oli työskennellyt esihenkilötehtävissä 5–10 vuotta ja 23,3 % oli

työskennellyt yli 10 vuotta. Lähes kaikilla (82,2 %) esihenkilöillä oli johdettavanaan yli 20 työntekijän yksiköitä. 10–15 työntekijän yksiköitä oli 16,4 %.

Kysely paljasti useita tärkeitä havaintoja ja kehitystarpeita esihenkilötyön eri osa-alueilta. Esihenkilöt kokivat saavansa riittävästi tietoa ja palautetta esihenkilöltään (78,1 %). 80,9 % vastaajista olivat tyytyväisiä työn sujuvuuteen yksiköissä, ja yhteistyöhön oman esihenkilön kanssa tyytyväisiä oli 90,4 % vastaajista.



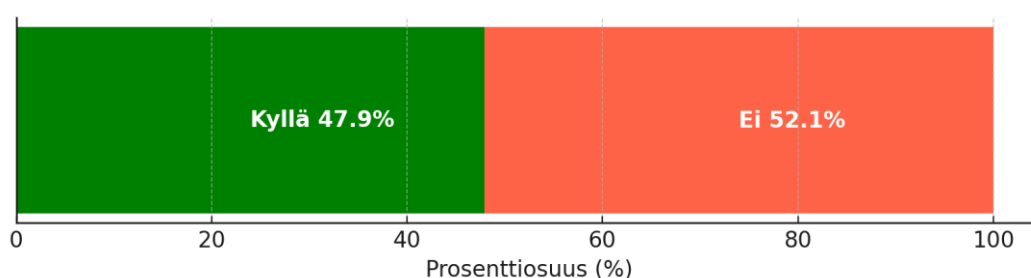
Kuvio 6. Yhteistyö oman esihenkilön kanssa sujuu hyvin.

Suurin osa vastaajista (83,6 %) kokivat pysyvänsä mukana työpaikan muutoksissa ja työn kehityksessä. Lisäksi esihenkilötyölle oli asetettu selkeät tavoitteet ja kokonaisuudet 86,3 % mielestä.

Työajan hallinta, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, sekä järjestelmien ja prosessien kehittäminen nousivat kehittämiskohteiksi. Esihenkilöt kokivat, että työtilat tukevat työntekoa mutta työmäärä ja ajanhallinta tuovat haasteita. Suurin osa esihenkilöistä kokivat omaavansa riittävän osaamisen tehtävien hoitamisessa ja

mahdollisuuden kehittyä esihenkilötyössä. Muutamat kaipasivat lisää tukea ja koulutusta tietyillä osa-alueilla.

Kuormittaviksi tekijöiksi mainittiin ajanhallinta ja työmäärä, henkilöstöressurit, sekä järjestelmien ja prosessien monimutkaisuus. Liiallinen työmäärä ja riittämätön aika niiden hoitamiseen koettiin merkittäväksi kuormitustekijäksi. Esihenkilöt kokivat, että heillä oli liikaa tehtäviä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Tämä johti usein työskentelyyn vapaa-ajalla.



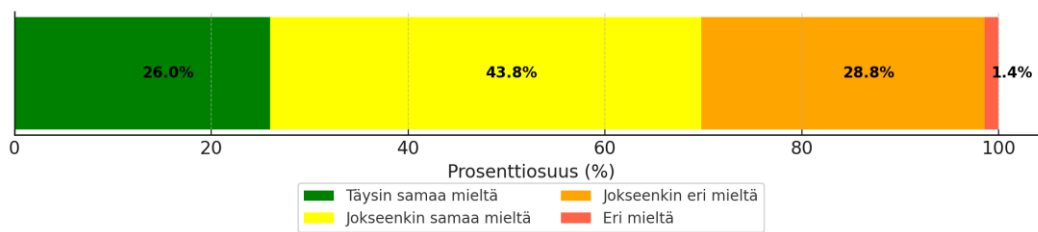
Kuvio 7. Riittääkö työaikasi työtehtävien hoitamiseen?

Moninaiset ja haastavat työtehtävät sekä niiden priorisointi toivat lisähaastetta. Työtehtävien monimuotoisuus ja niiden priorisointi olivat haastavia, koska tehtävät vaihtelivat hallinnollisista tehtävistä hoivatyöhön ja päätöksentekoon. Henkilöstön saatavuus ja sijaisten hankinta koettiin haasteelliseksi, mikä kuormitti esihenkilöitä. Työntekijöiden väliset konfliktit ja ristiriidat lisäsivät esihenkilöiden kuormitusta ja vaikuttivat myös työilmapiiriin. Monimutkaiset ja toimimattomat järjestelmät sekä jatkuvat uudistukset ja päivitykset koettiin kuormittaviksi. Tämä liittyi erityisesti tiedon löytämiseen ja uusien asioiden omaksumiseen, jotka olivat haastavia järjestelmien monimutkaisuuden ja käyttöliittymien vaikeaselkoisuuden vuoksi.

Esihenkilöistä 41,1 % mainitsi, että työpaikan työtilat eivät tue työntekoa riittävästi. Lisäksi johtamisen tuen vähäisyys koettiin kuormittavaksi. Esihenkilöt kokivat, että heidän työtään ei arvosteta riittävästi ja tuki ongelmien ratkaisemisessa oli puutteellista. Työn luonne, joka koostui suorittavasta ja johdollisesta työstä,

sekä työtehtävien päällekkäisyys ja multitaskaus mainittiin kuormitusta lisäävänä tekijöinä. Kommunikointi ja vuorovaikutus toivat omat haasteensa, varsinkin negatiiviset ja haastavat tilanteet lisäsivät esihenkilöiden kuormitusta. Esihenkilöt kokivat työn talouspaineiseksi ja kuormitusta lisääväksi. Jatkuva uudistuminen vei voimia ja lisäsi työnkuormittumista.

Esihenkilöt olivat pääosin tyytyväisiä omaan työhyvinvointiin. Vastaajista 23,3 % oli tyytyväisiä omaan hyvinvointiin ja 54,8 % oli melko tyytyväisiä. Esihenkilötyön kuormittavuus ja työn ja vapaa-ajan tasapaino toivat haasteita. Esihenkilöistä 16,4 % mietti tai teki töitä vapaa-ajallaan. 35,6 % vastaajista pystyi sovittamaan yhteen työn ja vapaa-ajan.



Kuvio 8. Palautuminen työstä vapaa-ajalla

Vastaajista lähes kolmasosa (30,2 %) ei ehtinyt palautua vapaan aikana, kun taas 26 % palautui. 27,4 % esihenkilöistä oli huolissaan omasta työssäjaksamisestaan. Työssä jaksamista heikensivät (voi valita molemmat) työelämään liittyvät asiat 95 % ja yksityiselämään liittyvät asiat 20 %.

Osa esihenkilöistä (20,8 %) oli kokenut epäasiallista käytöstä työyhteisössään viimeisen vuoden aikana. 14,3 % häirintä jatkuu edelleen. Epäasiallinen käytös oli ilmennyt huutamisena, ovien paiskomisena ja negatiivisena palautteena.

5.2 Yhteenveto avoimista vastauksista

Tämä osio perustuu esihenkilöiden avoimiin vastauksiin, jotka koskevat heidän kokemiaan kehittämiskohteita, kuormittavia tekijöitä ja työkykyä tukevia elementtejä työssään.

Esihenkilöt nostivat esiin useita keskeisiä kehittämiskohteita, jotka liittyvät työajan käyttöön ja hallintaan, henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseen sekä järjestelmien ja prosessien kehittämiseen. Työajan käytön ja hallinnan osalta korostui tarve paremmalle ajanhallinnalle ja työajan käytön suunnittelulle. Tämä liittyi erityisesti hallinnollisten tehtävien ja hoivatyön välisen tasapainon löytämiseen. Henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen osalta toivottiin lisää resursseja, kuten mahdollisuuksia järjestää enemmän yhteisiä palavereja ja työhyvinvointitoimintaa. Järjestelmien ja prosessien kehittämisen tarve nousi esiin erityisesti palkanlaskennan, laskutuksen ja muiden hallinnollisten tehtävien kohdalla, jotka koettiin aikaa vieviksi ja monimutkaisiksi.

Kuormittaviksi tekijöiksi työssä nousivat esille ajanhallinnan haasteet, henkilöstöresurssien puute ja monimutkaiset sekä toimimattomat järjestelmät. Esihenkilöt kokivat, että tehtäviä oli liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan, mikä johti työn tekemiseen myös vapaa-ajalla. Henkilöstöresurssien osalta haasteita aiheuttivat sijaisten hankinta ja sairaspöissaolot. Järjestelmien ja prosessien monimutkaisuus sekä jatkuvat uudistukset koettiin kuormittaviksi. Kuormittavaksi koettiin myös tiedon löytämisen ja uusien asioiden omaksumisen vaikeus.

Työkykyä tukevinä tekijöinä esihenkilöt mainitsivat hyvän työyhteisön, esihenkilön tuen sekä työn itsenäisyyden ja joustavuuden merkityksen. Hyvä työyhteisö ja kollegoiden tuki koettiin erityisen tärkeäksi haastavassa ja tiivistä yhteistyötä vaativassa työssä. Esihenkilön selkeät ohjeistukset, avoin kommunikaatio ja mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista antoivat tukea tehtäviin. Lisäksi työn itsenäisyys, joustavat työajat ja etätömahdollisuus mainittiin usein työkykyä tukevinä tekijöinä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työkykyä tukevat tekijät ovat yksilöllisiä, mutta yhteisöllisyys, tuki, itsenäisyys, monipuolisuus, onnistumiset, hyvinvointi, asiakkaat ja etätö nousevat esille useissa vastauksissa.

Tulosten mukaan eniten psykososiaalista kuormitusta aiheutti työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, mikä valittiin teemaksi varsinaiseen tutkimukseen. Kuormitusta arvioitiin asteikolla 0–5, jossa 0 ei kuormitusta ja 5 suurin mahdollinen kuormitus. Kuormitustekijöitä olivat työn jatkuva keskeytyminen, usean asian tekeminen yhtä aikaa, liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva, työvälineisiin tai ympäristöön liittyvät epäkohdat ja työhön keskittymistä häiritsevät tekijät.

Työn jatkuva keskeytyminen kuormitti esihenkilöitä eniten 3,6/5. Keskeytyminen katkaisi työhön keskittymisen, mikä olisi ollut välttämätöntä monimutkaisten ja vaativien tehtävien suorittamiseksi. Keskeytykset voivat johtua avoimesta työtilasta, kokouksista, puheluihin ja sähköposteihin vastaamisesta, asukkaiden, omaisten ja työntekijöiden tarpeisiin vastaamisesta.

Usean eri asian tekeminen yhtäaikaaisesti 3,3/5 voi tuntua tehokkaalta tavalta käsitellä työkuormaa, mutta se voi johtaa huomion herpaantumiseen ja työn laadun heikkenemiseen. Se voi myös lisätä virheiden määrää ja vähentää työn tehokkuutta pitkällä tähtäimellä.

Esihenkilöt nostivat liiallisen tietomäärän tai hallitsemattoman tietotulvan 2,9/5 kuormittavaksi tekijäksi. Liiallinen informaatio on nykypäivän työelämässä yleinen ongelma. Liiallinen tietomäärä voi johtua sähköpostien, raporttien, kokousten ja muun kommunikaation ylenpalttisesta määrästä. Tämä voi vaikeuttaa olennaisen tiedon löytämisen epäolennaisesta ja lisätä esihenkilöiden kuormittumista.

Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt koettiin kuormittavan esihenkilöitä 2,9/5 arvoisesti. Epäkäytännölliset tai vialliset työvälineet ja työympäristön muut puutteet voivat lisätä työnkuormitusta, esimerkiksi epäsoivat toimistokalusteet, huono ergonomia, tietotekniikan ongelmat ja muut työympäristön häiriötekijät.

Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten melu ja häly 2,9/5 aiheuttivat esihenkilöille kuormittumista. Melu ja häly ovat erityisen haitallisia avoimissa toimitiloissa, joissa keskustelut ja muut äänet voivat häiritä keskittymistä. Melu ja häly voivat olla erityisen ongelmallista työssä, jossa vaaditaan tarkkaavaisuutta ja keskittymistä.

6 HAASTATELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ratkaisukeinoja esihenkilöillä on työn aiheuttaman psykososiaalisen kuormituksen alentamiseksi. Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat kuusi Etelä-Pohjanmaan ja Pirkanmaan alueilla toimivaa esihenkilöä. Haastateltavien valinnassa painotettiin niiden esihenkilöiden kokemusta, joiden katsottiin kykenevän tarjoamaan syvällisiä näkemyksiä psykososiaalisen kuormituksen hallintaan liittyen.

Haastattelututkimuksessa keskityttiin kyselytutkimuksen tuloksista esiin nousseisiin teemoihin. Suurimpina kuormittavina tekijöinä nousivat työn järjestelyihin ja sisältöön liittyvät kuormitustekijät. Haastatteluihin valikoituneet teemat olivat sellaisia, mihin esihenkilöiden katsottiin voivan eniten omalla toiminnallaan vaikuttaa. Haastatteluihin valitut kuormitustekijät olivat työn jatkuva keskeytyminen, usean eri asian tekeminen yhtäaikaisesti, liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva, työväliseisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet ja toimintahäiriöt sekä työhön keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten melu ja häly.

Haastattelut toteutettiin Teamsin avulla ja keskusteluille aikaa varattiin 30 minuuttia. Tulokset esitetään tässä luvussa aineistosta nousevien kategorioiden mukaisesti. Analyysissa keskityttiin tunnistamaan keskeiset kuormitustekijät ja esihenkilöiden kehittämät strategiat niiden hallitsemiseksi. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää minkälaisia ratkaisukeinoja esihenkilöt käyttävät työn psykososiaalisen kuormituksen alentamiseksi?

Opinnäytetyö korostaa käytännön strategioiden merkitystä esihenkilöiden psykososiaalisen kuormituksen alentamisessa. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa työnantajalle suosituksia erilaisista keinoista alentaa esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta. Analyysissa pääkategoriaksi muodostui kestävän työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kehittäminen. Yläkategoriat tarjoavat monipuolisen valikoiman käytäntöjä, jotka auttavat esihenkilöitä alentamaan psykososiaalista kuormitusta.

Ratkaisukeinot keskittyvät työprosessien optimointiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja kehitykseen.

6.1 Työprosessien optimointi

Työn tehokkuutta ja sujuvuutta parantavat menetelmät, kuten työajan ja -ympäristön hallinta, tehtävien ja prioriteettien selkeä määrittely sekä työvälineiden ja -prosessien jatkuva kehittäminen, vähentävät esihenkilöiden kuormitusta.

Multitasking eli usean asian tekeminen samanaikaisesti voi vaikuttaa sekä esihenkilöiden työsuoritukseen että henkiseen hyvinvointiin monin tavoin. Yksi vastaajista nautti, kun hänellä oli pieni stressi koko ajan päällä. Multitasking voi häiritä keskittymistä ja heikentää uusien asioiden oppimista. Lisäksi tehtävien jatkuva vaihtaminen voi haitata asioiden hallitsemista. Usean asian tekeminen samanaikaisesti voi tuntua tuottavalta, mutta tehtävien vaihtaminen ja keskeyttäminen voivat pidentää tehtävien suorittamiseen kuluva-aikaa. Virheiden mahdollisuus kasvaa, mikäli esihenkilöiden huomio on jaettu useisiin tehtäviin. Multitasking voi estää keskittymisen tarkkuutta vaativiin tehtäviin. Osa esihenkilöistä teki 100 % ja osa 50 % hallinnollista työaika-a. 50 % hallinnollista työaika-a tekevät esihenkilöt osallistuivat 50 % työajalla hoivatyöhön. 100 % hallinnollista työaika-a tekevät esihenkilöt kokivat pystyvänsä jakamaan työtehtäviä tasaisemmin kuin 50 % hallinnollista työaika-a tekevät esihenkilöt.

”Minua helpottaa se, että olen 100 % hallinnossa”

”Minä nautin siitä, kun on pieni stressi päällä koko ajan”

Usean asian tekeminen kerrallaan voi nostaa kuormituksen haitalliselle tasolle ja pahimmillaan se voi johtaa työuupumukseen. Kuormituksesta syntynyt stressi ja mahdolliset virheet työssä ja tuottavuuden lasku voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen. Vastaajat totesivat, että oman työn organisoinnilla pystyi kuormitusta alentamaan. Esihenkilöt korostivat myös tehtävien priorisoinnin muille työntekijöille alentavan kuormitusta.

”Oman työn organisointi tärkeää.”

”Oon ollut aika armelias ja oon ollut aina aika hyvä priorisoimaan ja organisoimaan töitä.”

Esihenkilönä toimiessa multitaskaus voi olla välttämätöntä. Tärkeää on tunnistaa sen potentiaaliset haitat ja pyrkiä ehkäisemään niitä. Työtehtävien priorisointi, tehtävälistojen käyttäminen ja keskeytysten hallinta ovat keinoja, joilla voidaan vähentää samanaikaisesti tehtävää työtä. Vastauksista selvisi, että esihenkilöt tekivät mielellään yhden asian kerrallaan loppuun ennen kuin aloittivat seuraavan tehtävän. Lisäksi esihenkilöt priorisoivat työtään siten, että kiireelliset tehtävät tehtiin ensin ja muita lykättiin tarvittaessa eteenpäin.

”Pakolliset ensin ja sitten ei niin kiireellisiä mitä voi aina pikkuisen lykätä seuraavaan päivään.”

”Keskittyy yhteen asiaan kerrallaan.”

Esihenkilöt olivat kokeneet, että he joutuivat tekemään useaa eri asiaa samanaikaisesti. Monille työtehtäville oli annettu aikaraja, milloin ne pitivät olla valmiina, esimerkiksi maanantaisin piti syöttää työvuorohallinnan ohjelmaan työntekijöiden edellisen viikon toteutuneet työtunnit.

”Aika paljon asioita mitkä on aikataulutettu siten, että pitää olla tiettyyn päivään mennessä valmista.”

Kaikki vastaajat ilmaisivat, että oman työn organisoinnilla voi vähentää tehtävien päällekkäisyyksiä. Esihenkilöt käyttivät Post-it lappuja ja kalenteria oman työn aikataulutukseen. He kokivat tämän olleen hyvä tapa hallita omaa ajankäyttöä.

”Minulla on Post-it lapuissa mitä teen päivän aikana.”

Esihenkilöiden työympäristö vaihteli uudesta vanhaan kiinteistöön. Uudemmissa kiinteistöissä toimivat esihenkilöt olivat tyytyväisempiä, kun taas vanhemmissa

kiinteistöissä toimivilla esihenkilöillä oli enemmän moitteita työympäristöön liittyen.

”No meillähän on aivan ihanteellinen työympäristö.”

”Mä en ikinä piirtäisi tämmöistä rakennusta mutta ehkä mä sijoittaisin työpisteeni kuitenkin tietyllä tapaa samantyyppisesti.”

Esihenkilöiden työhuoneen sijainnilla oli merkitystä, miten he kokivat melun ja hälyn vaikutuksen omassa työssään. Joidenkin esihenkilöiden työhuone oli kaiken toiminnan keskipisteessä, jolloin meteliä oli enemmän. Ne esihenkilöt, joiden työhuone sijaitsi kauempana, kokivat hälyn vähäisempänä. Esihenkilöt laittoivat tarvittaessa työhuoneen oven kiinni ja kaikki muut välineet äänettömälle, jos tarvitsivat työrauhaa.

”On tosi merkitsevä missä se yksikönpäällikön työpiste on.”

”Samaten laitan tavallaan äänet pois, että toi sähköposti ei ilmoita ja sitten laitan työ oven kiinni.”

Työvälineet koettiin hyviksi ja käyttöön soveltuviksi. Työvälineitä sai hankkia tarvittaessa lisää sopimuskumppaneilta.

”Meillä kyllä hyvin kaikki rullaa, pyörii koneet ja puhelimet ja on saatu uusia puhelimia ja tabletteja.”

”Näihin työvälineisiin tai taloon liittyen niin ei ole mitään ongelmia.”

Tietokoneiden vikaantumisten yhteydessä kaivattiin nopeampaa toimintaa helpdeskistä, koska esihenkilöt kokivat tietokoneet erittäin tärkeiksi työvälineiksi.

”Joskus voi mennä työpäiväkin, ettei ole saanut sitä apua niin että meni päivä ihan hukkaan, kun et ole päässyt koneelle.”

Uusien järjestelmien tehokas käyttö edellyttää asianmukaista koulutusta. Riittämätön koulutus voi johtaa siihen, että järjestelmää ei käytetä oikein tai sen potentiaalia ei hyödynnetä täysimääräisesti. Uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöön-otto voi tuoda teknisiä ongelmia, kuten yhteensopivuusongelmia vanhojen järjestelmien kanssa. Esihenkilöt kokivat ongelmia uusien järjestelmien käyttöönotossa ja niiden toimivuudessa. Lisäksi vastaajat toivoivat, että erilaisten dokumenttien manuaalinen tallentaminen erilaisiin ohjelmistoihin vähenisi nykyisestä.

”HR mobiili ja XXX ei toimi tai toimii huonosti meidän työntekijöillämme, että niistä saa jatkuvasti laittaa muistutusta, mikä oikeasti kyllä kuormittaa aika hirveästi”

”Onhan niissä kehitettävää, se semmoinen manuaalinen työ voisi ehkä olla vähän vähäisempää.”

Useat esihenkilöt kertoivat työvoimanhallinta ohjelmaan liittyvistä epäkohdista ja toivat esiin parannusehdotuksia. Esihenkilöt käyttivät Titaniaa päivittäin tai lähes päivittäin. Esihenkilöt toivoivat, että ohjelmaan pääsisi jo aikaisemmin, koska aamut ovat rauhallisinta työskentely aikaa. Nykyisin Titaniaan pääsee vasta kello 9 jälkeen, koska ohjelmaa ei voi käyttää päivitysten aikana.

”Titaniaan pitäisi päästä ennen 9, koska silloin on rauhallinen aika päivystä.”

Useat esihenkilöt toivoivat, että Titaniaa pidettäisiin kauemmin auki ennen kuin ne lukitaan. Seuraavaksi julkaistava työvuorolista lukitaan tiettyinä päivinä, jonka jälkeen esihenkilöt eivät pysty tekemään sinne muutoksia. Esihenkilöt perustelivat työvuorolistojen pitempää aukioloa sillä, että he pystyisivät itse tekemään tarvittavia muutoksia listoihin, kuten esimerkiksi viime hetkellä tapahtuvien sairaslomien aiheuttamat muutokset.

”Minusta meidän työtämme helpottaisi se, että Titania olisi pitempään auki, että voisi tehdä vielä muokkauksia.”

Esihenkilöt kokivat työläänä listojen lukkiutumisen jälkeen tehtävät muutokset. Lukkiutumisen jälkeen esihenkilöt eivät enää itse pystyneet tekemään muutoksia listoihin, vaan niistä täytyi tehdä erillinen pyyntö. Pyyntö tehdään sisäisessä verkossa toimivan ohjelman kautta ja muutoksen tekevät työvuorosuunnittelun asiantuntijat. Vastaajat kokivat tämän työläänä ja paljon aikaa vievänä toimena, kun voisivat sen itse tehdä muutamassa minuutissa.

”Titania muutokset kankeita ja aikaa vievää, kun ne pitää mennä tike-töinnin kautta ja se vaatii monen ihmisen työpanoksen minkä voisi itse käydä muuttamassa.”

”Mä tekisin sinne toteumaan minuutissa korjauksen, kun taas lähdet tike-töinnin kautta laittamaan työntekijän henkkarit, rivit mikä lista jne. ja sitten se menee työvuorosuunnitteluun ja palkkoihin ja on tosi pitkä reitti ja vie paljon aikaa.”

6.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Avoin ja tehokas viestintä, yhteistyön edistäminen työyhteisössä sekä delegointi ja vastuun jakaminen auttavat jakamaan työtaakkaa sekä vähentävät esihenkilön kuormitusta ja edistävät positiivista työilmapiiriä.

Työn jatkuva keskeytyminen koettiin suurimpana psykososiaalista työkuormitusta aiheuttavana tekijänä. Jatkuvat keskeytykset koettiin kiirettä aiheuttavaksi ja työntekoa haittaavaksi tekijäksi. Keskeytykset johtuivat pääosin henkilökunnan ja asukkaiden tekemistä keskeytyksistä mutta myös puhelinsoitoista, teksti- ja WhatsApp-viesteistä sekä äkillisistä huomiota vaativista tilanteista, kuten esimerkiksi asukkaan kaatumisesta. Lisäksi muistisairaat ikäihmiset aiheuttivat merkittävästi esihenkilöiden työn keskeytyksiä. Vastaajat totesivat, että yhdessä henkilökunnan kanssa vietetyt tauot vähensivät oman työn keskeytyksiä.

”Yhteiset tauot henkilökunnan kanssa on tehnyt sen työrauhan.”

”Eilen just laskin niin yks muistisairas oli 17 kertaa kun se kävi tässä mun tuolilla istumassa.”

Yksi vastaajista ilmaisi, että viikoittaiset kokoukset henkilökunnan kanssa olivat vähentäneet henkilöstön yhteydenottoja esihenkilöön. Monesti henkilökunnan asia ei ole niin kiireellistä, etteikö sitä ehtisi käsitellä seuraavassa kokouksessa. Yksikössä oli käytössä erillinen vihko, mihin henkilökunta sai esittää omia ehdotuksia kokouksissa käsiteltävistä asioista. Tämän todettiin säästävän esihenkilön työaikaa, koska henkilökunnan mieltä askarruttavat asiat voitiin käydä yhdessä läpi, eikä usean työntekijän kanssa erikseen.

”Meillä ainakin yksikkö palaveri mikä pidetään viikoittain, on ehkä semmoinen mikä rauhoittaa kaikista eniten näitä keskeytyksiä työntekijöiden puolelta.”

”Henkilökunnalla on käytössä vihko mihin he saa etukäteen kirjoittaa asioita, mistä haluavat keskustella yksikkökokouksissa.”

Mikäli esihenkilöt eivät halunneet tulla häirityksi, he kertoivat siitä henkilökunnalle, laittoivat työhuoneen oven kiinni ja oveen ”olen varattuna” lapun. Monet vastaajat kertoivat, että olivat sopineet yhdessä henkilökunnan kanssa tavasta, että mikäli työhuoneen ovi on kiinni niin se tarkoittaa sitä, että esihenkilöt eivät halua tulla häirityksi.

”Mä laitan ton oven sitten kiinni, jos on joku semmoinen hetki, että mua ei oikeasti saa häiritä.”

”Olen sellaista lappusta siinä ovesa sitten pitänyt, että varattuna.”

Läheisten yhteydenottoja esihenkilöihin pystyttiin vähentämään merkittävästi, kun heille kerrottiin, minkälaisissa asioissa ovat yhteydessä esihenkilöön ja minkälaisissa hoitohenkilökuntaan. Asukkaan voinnista tiedustelut ohjattiin hoitohenkilökunnalle ja hallinnollisissa asioissa yhteyttä otettiin esihenkilöön. Yrityksen

käyttöönottona läheisviestintä-sovellus koettiin vähentävän läheisten yhteydenottoja, koska he saivat läheisestään kuulumisia viikoittain. Sovelluksella ei lähetetä terveystietoja vaan ainoastaan kuulumisia ja valokuvia. Esihenkilöt toivat esiin sitä, että he pyrkivät aina järjestämään aikaa läheisten, asukkaiden ja työntekijöiden kanssa keskusteluun. Tärkeänä pidettiin sitä, että läheisille tarjottiin mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa.

”Mitä enemmän omaisiin ollaan yhteydessä esim. laitetaan kuvaviesti niin sitä vähemmän he ottavat enää minuun yhteyttä.”

”Omaiset tietävät, että he soittavat asiakkaan vointia tai asiakkaan arkisista asioista hoitajille.”

”Sitten, että muhun ne ovat lähinnä yhteydessä, jos on laskutukseen tai vuokrasopimukseen liittyvää tai ovat huolissaan jostakin muista asioista.”

Yhteydenotot puhelimen välityksellä vaihtelivat suuresti. Jonain päivinä saattoi tulla muutama puhelu ja toisina päivinä puhelin soi koko ajan. Puheluita tuli esimerkiksi henkilökunnalta, jotka ilmoittivat sairastumisestaan tai kyselivät työvuoroista. Läheisten yhteydenotot liittyivät usein asukkaan voinnin tiedusteluun. Lisäksi erilaiset esiintyjät kauppasivat omia palvelujaan. Kiireellisiä tehtäviä hoitaessa esihenkilöt käyttivät tuleviin puheluihin hylkäysviestejä tai laittoivat puhelimet äänettömälle.

”Tai sitten että jos mulle yritetään soittaa, niin mä laitan sitten viestin, että olen varattuna ja palaan asiaan myöhemmin.”

”Mä oon nyt kyllä alkanut tekemään niin on se, että mä laitan ihan karkeasti puhelimen välillä äänettömälle, että jos teen jotain tärkeää.”

Esihenkilöt käsittelivät päivittäin paljon erilaista informaatiota. Tietoa tuli pääasiassa sähköpostin ja yrityksen sisäisen kanavan kautta. Lisäksi informaatiota tuli hyvinvointialueilta ja muilta viranomaisilta. Esihenkilöt kokivat hyvinvointialueilta

tulleen tiedon välillä hyvin vaikeaselkoisena. Tämän takia kollegiaalinen tuki osoitautui korvaamattomaksi. Esihenkilön tulee oppia tunnistamaan, mikä tieto on oleellista ja mikä ei. Tämä tarkoittaa eri tietolähteiden ja viestien kriittistä arviointia. Vastaajien mielestä tietoa oli riittävästi saatavilla, mutta he kokivat ajantasaisen tiedon löytämisen haasteellisena.

”Mä oon alkanut hallitsee näitä asioita oppimisen myötä niin se on hieman sitten tätä kuormitusta laskenut.”

”Ollaan toisten ypien kanssa tekemisissä niin, että saadaan apua sieltä, jos on tarvetta.”

Sähköpostien ja viestien hallinnassa vastaajat tekivät itselleen sopivat käytännöt, kuten määrittivät ajan, jolloin vastasivat viesteihin. Lisäksi he käyttivät sähköpostiohjelmien suodattimia ja kansioita viestien järjestämiseksi. Tiedonhallintaan he käyttivät erilaisia digitaalisia työkaluja, kuten Microsoft Teams. Toiset esihenkilöt olivat tehneet itselleen tarkan suunnitelman viestien hallintaan, kun taas toiset toimivat joustavammin.

”Ensimmäisenä aamulla käyn katsomassa ressurssitaulukon, sähköpostin ja sen jälkeen alan tekemään muita asioita.”

”Mä tsekkaan ne sähköpostit läpi mitä tulee ja muutenkin tiedotukset ja hoidan ne vähän sitä mukaa.”

Esihenkilöt osasivat hyödyntää yrityksen sisäisiä sivuja. Intrasta löytyi kaikki oleellinen tieto, mitä esihenkilötyössä tarvittiin, joskin Intran valtava tietomäärä ja haun vaikeus aiheuttivat esihenkilöille välillä haasteita. Organisaatiolla on tuki-funktiot, josta esihenkilöt saivat apua erilaisten ongelmien ratkaisuisissa.

”Kaikki muut tukifunktiot mistä löytyy apua hyvin.”

”Intrassa on kumminkin aika hyvin se tieto, että sieltä löytyy.”

Henkilöstön vastuuttaminen vähensi esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta. Vastauksista ilmeni, että tehtävien jakaminen vaikutti positiivisesti koko työyhteisöön. Lisäksi työtehtävien delegointi tarjosi työntekijöille mahdollisuuksia kehittää omia taitojaan. Delegoinnin myötä esihenkilöt pystyivät keskittymään vaativimpiin tehtäviin.

”Mä oon aika paljon työntekijöille jakanut tätä vastuuta.”

”Kaikkien työntekijöiden vastuuttaminen huolehtimaan asioista, että niin kun mua ei tarvita joka asiassa mukana.”

Tiiminvetäjät vastasivat hoitotyön organisoinnista yksiköissä. Lisäksi he sijaistivat yksikön esihenkilöä hänen poissaolonsa aikana. Osa tiiminvetäjistä on suorittanut lähiesiemiestyön ammattitutkinnon. Esihenkilöt delegoivat omia tehtäviään tiiminvetäjille tarpeen mukaan. He hankkivat esimerkiksi sijaisia ja syöttivät toteutuneita työvuoroja ohjelmaan.

”Mä oon delegoinut tehtäviäni tiimarille kanssa niin kun hän on ottanut koppia nyt sijaisjärjestelyistä ja tekee toteumat.”

Tuloksista selvisi, että esihenkilöt olivat joutuneet opettelemaan delegointia. He olivat aiemmin pitäneet kaikkia lankoja omissa käsissään ja nyt huomanneet, että esihenkilön ei tarvitse olla jatkuvasti saatavilla ratkaisemaan jokaista ongelmaa. Esihenkilöt tunnistivat tehtävien delegoinnin alentavan omaa kuormitusta, mutta käytännössä tehtävien delegointi jäi kuitenkin vähäisemmäksi. Delegoinnin vähyyteen johtavia syitä oli useita. Yleensä delegoinnin vähyyttä liittyi uusiin työntekijöihin, jotka olivat vielä perehdytysvaiheessa.

”Kyllä se on ehdottomasti varmaan se asioiden delegointi mikä on niinku ykkösenä että, sitä pitäisi pystyä lisäämään.”

Tehokkaan delegoinnin myötä esihenkilöt hallitsivat työaikaansa paremmin, ja heille jäi enemmän aikaa keskittyä olennaisiin tehtäviin. Tehtävien delegointi paransi työn ja vapaa-ajan tasapainoa, vähentämällä työtehtävien tekemistä kotona.

6.3 Henkilökohtainen hyvinvointi ja kehitys

Työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen, stressinhallinta, taukojen pitäminen ja työnohjaus sekä ammatillinen kehittyminen ovat keskeisiä keinoja psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Nämä menetelmät auttavat esihenkilöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja ylläpitämään motivaatiota.

Lähes kaikki esihenkilöt tekivät tai olivat tehneet töitä kotona iltaisin ja viikonloppuisin. Osa vastaajista koki kotona työskentelyn joustavana tapana tehdä työtä, koska kotona työskennellessä keskeytykset vähenivät huomattavasti. Esihenkilöt eivät kokeneet kotona vapaaehtoisesti tehtävää työtä kuormittavana. Täytyy muistaa, että esihenkilöille kuuluu myös vapaa-aika. Vapaa-ajan yksi tehtävä on työntekijän työstä palautuminen.

”Mä oon vielä illalla tehnyt muutaman jutun, että mä en koe, että se kuormittaa mua vaan se on mulle sellainen joustava tapa tehdä sitä työtä.”

”Vuoroja mä oon tehnyt viikonloppuisin kotona, koska mä koin, että mulla on siellä se rauha ja mun se punainen lanka säilyy siellä paremmin kuin täällä töissä.”

Työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen keskenään voi lisätä kuormitusta, koska työstä irrottautuminen on vaikeampaa. Tämä voi johtaa työntekijän työssä jaksamisen heikkenemiseen ja pitkittyessä uupumiseen. Osa vastaajista on aiemmin tehnyt paljon töitä kotona, mutta he ovat nyt paremmin oppineet pitämään työn ja vapaa-ajan erillään. Työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen auttaa vähentämään kuormitusta ja parantamaan hyvinvointia. Työstä palautuminen on tärkeää, jotta esihenkilöt voivat ylläpitää työkykyään ja välttää työuupumuksen.

”Oon oppinut kuitenkin sen rajan, että mikä on työtä ja vapaa-aikaa, että ei enää niitä sekoita toisiinsa.”

”Ennemmin halusi olla aina saatavilla ja ajatteli työasioita viikonloppuna, että siitä on onneksi päässyt, että voin laittaa puhelimenkin kiinni.”

Yhden vastaajan mielestä omalla työtavalla oli vaikutusta keskeytyksiin. Tämä työtapa kuitenkin soveltui vastaajalle hyvin, koska hän ei ole siitä halunnut luopua. Jokainen esihenkilö voi kehittää itselleen sopivan työtavan. Työtapa, joka sopii jollekin toiselle, ei välttämättä sovi itselle.

”Mun työ keskeytyy lähestulkoon koko ajan oman työtavan takia.”

”Halutessani pystyisin tekemään töitä eri tavalla.”

Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että etäpäivä oli paras vaihtoehto keskeytysten minimoinnissa ja työn tehokkuuden lisäämisessä. Osa esihenkilöistä pyrki pitämään säännöllisesti etäpäiviä kerran tai kaksi kertaa viikossa. Etätyö tarjosi esihenkilöille rauhallisemman ympäristön keskittyä tärkeimpiin tehtäviin, esimerkiksi työvuorosuunnitteluun. Lisäksi etätyöpäivät auttoivat hallitsemaan työkuormaa ja helpotti tehtävien priorisointia. Etätyö mahdollisti joustavamman työajan hallinnan, esimerkiksi työn jaksottamisen 8–20 välillä.

”Tänä vuonna ottaisin tällöisen käytännön ja kerron siitä tänään työntekijöille, että mä niitä listoja tekisin kotona etänä.”

”Etäpäivä on hyvä, että mä saan keskittyä ja purkaa sen konehomman sieltä ja niitä keskeytyksiä ei tule sitten niin paljon.”

Yksi vastaajista koki etäpäivien pitämisen ongelmallisena, koska henkilökunta oli antanut negatiivista palautetta edellisen esihenkilön pitämistä etäpäivistä. Esihenkilöt voivat kokea myös huonoa omaatuntoa, jos tekevät etätöitä.

”Oon miettinyt, että ehkä tykkäisinkin kerran viikossa olla etänä. Mutta sitten jotenkin mulla on ehkä vähän huono omatunto.”

”Mä en ole kyllä juurikaan etäpäiviä pitänyt, koska silloin kun mä tulin tähän niin mulle annettiin palautetta, kun edellinen esimies piti paljon etäpäiviä.”

Vastaajat mainitsivat, että oman esihenkilön kanssa pystyy sopimaan etäpäivien pitämisestä sekä tarvittaessa sopimaan muista työn tekemiseen liittyvistä joustoista. Palaute oman esihenkilön toiminnasta oli positiivista.

”Meillä on aivan loistava esihenkilö, jolta saa apua.”

6.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulosten mukaan työn keskeytyminen oli yksi merkittävimmistä kuormituksen lähteistä, joka johtui usein henkilökunnan ja asukkaiden aiheuttamista keskeytyksistä. Henkilökunnan kanssa pidetyt yhteiset tauot ja viikoittaiset kokoukset, osoittautuivat tehokkaiksi keinoiksi keskeytysten vähentämisessä. Läheisviestintä-sovelluksen käyttöönotto vähensi läheisten yhteydenottoja ja lisäsivät esihenkilöiden työrauhaa.

Tuloksista selvisi, että multitaskaus oli monille esihenkilöille tuttu työskentelytapa, mutta sillä oli kielteisiä vaikutuksia keskittymiseen ja tehtävien suorittamisen tehokkuuteen. Multitaskauksen haasteita voitiin hallita tehokkaalla työn organisoinnilla ja tehtävien priorisoinnilla, mikä auttoi esihenkilöitä keskittymään olennaisiin tehtäviin. Delegoinnin merkitys korostui vastauksissa, sillä se mahdollisti työtehtävien jakamisen ja vähensi esihenkilöiden kuormitusta ja yhtäaikaisesti tarjosi kehitysmahdollisuuksia työntekijöille.

Liiallinen tietomäärä ja tiedonhallinta olivat myös keskeisiä kuormituksen aiheuttajia. Esihenkilöt kokivat, että ajantasaisen ja relevantin tiedon löytäminen oli

haasteellista. Tehokkaat käytännöt, kuten sähköpostien suodattaminen ja digitaalisten työkalujen (Teams tms.) käyttö auttoivat parantamaan tiedonhallintaa.

Työvälineet ja -ympäristö vaikuttivat merkittävästi esihenkilöiden kykyyn suorittaa tehtäviään tehokkaasti. Uudemmissa kiinteistöissä työskentelevät esihenkilöt olivat tyytyväisempiä työympäristöönsä verrattuna vanhemmissa kiinteistöissä työskenteleviin. Työvälineiden saatavuus ja toimivuus olivat yleisesti hyvällä tasolla, mutta tietokoneiden vikaantumiset ja uusien järjestelmien käyttöönottoon liittyvät haasteet toivat esiin tarpeen nopeammalle ja tehokkaammalle tukipalvelulle.

Opinnäytetyö osoitti, että psykososiaalisen kuormituksen hallinta työpaikoilla vaatii monitahoista lähestymistapaa. Työnhallinnassa on huomioitava keskeytysten hallinta, tehokas tiedonhallinta, resurssien ja työympäristön optimointi sekä delegointi ja multitaskaus. Työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen sekä työntekijöiden osallistaminen ja vastuuttaminen olivat avainasemassa kuormituksen vähentämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa.

Esihenkilöt toivoivat haasteellisten tilanteiden ja asioiden käsittelyn tueksi työn ohjausta. Se tukisi ammatillista käyttäytymistä, antaisi valmiuksia kohdata muutostilanteita sekä auttaisi selviämään stressaavissa tilanteissa. Työnohjaus hyödyttäisi parhaiten ennen kuin tilanne on kriisiytynyt.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen sisältöä ja tuloksia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä tarkastellaan tuloksista nousseita kehittämiskohteita ja suosituksia psykososiaalisen kuormituksen vähentämisen näkökulmasta. Lopuksi esitetään jatkotutkimuksen aiheita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation ikäpalveluiden esihenkilöiden kokemuksia tämänhetkisestä psykososiaalisesta kuormittumisesta ja kuormitusta aiheuttavista tekijöistä, sekä kartoittaa keinoja millä tavalla esihenkilöt pystyivät omalla toiminnallaan kuormitusta vähentämään. Tutkimukseen haastateltiin kuusi esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana.

7.1 Johtopäätökset

Kyselytutkimuksella haettiin vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen, millaista työstä johtuvaa psykososiaalista kuormitusta teillä on esihenkilötyössä. Tutkimus tehtiin 2023 syksyllä kaikille kohdeorganisaation esihenkilöille. Kysely oli Työsuojeluhallinnon tekemä työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kysely, jossa oli 23 väittämää sekä lopussa yksi avoin kysymys. Kyselyyn vastaajia oli 147 ja vastausprosentti 64 ja noin puolet vastaajista työskenteli ikäpalveluissa. Lähes puolella oli työkokemusta esihenkilötehtävistä 1–5 vuotta ja neljänneksellä yli 10 vuotta. Suurimmalla osalla oli johdettavanaan yli 20 työntekijän yksiköitä. Vastajat olivat tyytyväisiä omalta esihenkilöltään saamaansa tietoon, tukeen ja palautteeseen. Yli 80 % esihenkilöistä kokivat pysyvän mukana muutoksissa ja heidän työlleen oli asetettu selkeät tavoitteet.

Tuloksista ilmeni, että eniten psykososiaalista kuormitusta esihenkilöille aiheuttivat työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvät tekijät. Eniten kuormitusta aiheuttavat tekijät olivat jatkuva työn keskeytyminen, usean eri asian tekeminen yhtäaikaista, liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva, työvälineisiin ja -

ympäristöön liittyvät puutteet tai häiriöt sekä työhön keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten melu ja häly.

Kuormittaviksi tekijöiksi mainittiin työmäärä ja ajanhallinta, järjestelmien ja prosessien monimutkaisuus sekä saatavilla olevat henkilöstöresurssit. Liiallinen työmäärä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan koettiin merkittäväksi kuormitustekijäksi. Tämän takia esihenkilöt työskentelivät myös vapaa-ajallaan. Esihenkilötyön kuormittavuus ja työn ja vapaa-ajan tasapaino toivat haasteita. 30 % esihenkilöistä ei ehtinyt palautua vapaan aikana. Työssä jaksamista heikensivät eniten työelämään liittyvät asiat (95 %). Viidesosa vastaajista oli kokenut epäasiallista käytöstä viimeisen vuoden aikana.

Vastausten perusteella kehittämiskohteiksi määrittyivät työajan käyttöön ja hallintaan, järjestelmien ja prosessien kehittämiseen, henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen, hallinnollisten tehtävien ja hoivatyön tasapainon löytämiseen liittyvät asiat. Järjestelmien ja prosessien kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Erityisesti palkanlaskenta, laskutus ja muut hallinnolliset tehtävät koettiin aikaa vieviksi ja monimutkaisiksi.

Työhyvinvointia tukevinä tekijöinä mainittiin oman esihenkilön tuki, hyvä työyhteisö ja kollegoiden tuki. Oman esihenkilön selkeät ohjeet ja avoin kommunikointi tukivat vastaajien työskentelyä. Kyselytutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien tulosten kanssa.

Haastattelututkimuksen teemat valittiin kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Eniten esihenkilöitä kuormittavat tekijät liittyivät työn sisältöön ja järjestelyihin. Haastatteluihin valitut kuormitustekijät olivat työn jatkuva keskeytyminen, usean eri asian tekeminen yhtäaikaaisesti, liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva, työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät toimintahäiriöt, epäkohdat ja puutteet sekä työhön keskittymistä häiritsevät tekijät. Aineisto kerättiin haastattelemalla erikseen kuusi esihenkilöä. Haastatteluista syntyi yhteensä 53 sivua litteroitua tekstiä. Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymyksen, minkälaisia

ratkaisukeinoja teillä on työn psykososiaalisen kuormituksen alentamiseen esihenkilötyössä. Esihenkilöiltä kysyttiin konkreettisia keinoja, miten he hallitsevat psykososiaalista kuormitusta. Lisäksi kartoitettiin mahdollisia kehityskohteita, mitkä mahdollisesti auttaisivat psykososiaalisen kuormituksen alentamisessa.

Esihenkilöt kokivat työn jatkuvan keskeytymisen eniten kuormittavana tekijänä. Keskeytykset koettiin työntekoa haittaavaksi ja kiireentuntua aiheuttavaksi tekijäksi. Keskeytykset johtuivat pääasiassa joko henkilökunnan, asukkaiden tai läheisten aiheuttamista keskeytyksistä. Lisäksi keskeytyksiä aiheuttivat puhelut, viestit ja sähköpostit. Keskeytykset ovat nousseet entisestään kuormitustekijöinä, 2016 niitä arvioitiin olevan 25 % ja nykyään 33 % (Työterveyslaitos, 2024a). Muistisairaat ikäihmiset aiheuttivat merkittävästi esihenkilön työn keskeytymisiä. Yksi vastaajista kertoi, että eräs muistisairas oli käynyt työpäivän aikana 17 kertaa hänen työhuoneessaan. Keskeytysten hallintaan käytettyjä keinoja olivat esimerkiksi yhteisten taukojen viettäminen ja viikoittain pidetyt yksikkökokoukset henkilökunnan kanssa. Näiden todettiin vähentävän huomattavasti henkilökunnasta johtuvia keskeytyksiä. Muistisairaiden asukkaiden osalta keinoja keskeytysten vähentämiseksi oli esimerkiksi työhuoneen oven kiinni pitäminen tai toiminnan kohdistaminen aktiviteettiin tai ulkoiluun.

Läheisten aiheuttamia keskeytyksiä voitiin vähentää tiedottamalla heille, että hallintoon liittyvissä asioissa ottavat yhteyttä esihenkilöön ja hoivaan liittyvissä asioissa henkilökuntaan. Läheisviestintä-sovelluksen käyttöönoton jälkeen läheisten yhteydenotot vähenivät, mikäli omaiset saivat sitä kautta säännöllisesti läheisensä kuulumisia. Kalakoski ja muut (2016) toteavat, että työtä ei etukäteen suunnitella keskeytyväksi vaan tavoitteena on sujuva työskentely. Keskeytyksellä tarkoitetaan tilannetta jossa toinen henkilö teknologian välityksellä tai kasvotusten aiheuttaa keskeytyksen. Keskeytys katkaisee esihenkilön huomion meneillään olevaan tehtävään ja pakottaa huomion keskeytykseen. Keskeytys voi olla väliaikainen tai se voi johtaa siirtymään keskeytyksen mukanaan tuomaan tehtävään.

Viestivälineiden kautta tapahtuvia keskeytyksiä hallittiin laittamalla esimerkiksi puhelin ja sähköposti äänettömälle, jolloin esihenkilöt pystyivät keskittymään tärkeään työtehtävään. Keskeytyksiä vähennettiin laittamalla oveen ”varattu” lappu ja sulkemalla työhuoneen oven. Suurin osa esihenkilöistä työskentelivät kotona iltaisin ja viikonloppuisin, koska he kokivat sen joustavana tapana tehdä töitä ja vähentävän keskeytyksiä merkittävästi. Toisaalta tämä voi aiheuttaa myös ongelmia, koska työn ja vapaa-ajan suhde sekoittuu, jolloin työstä palautuminen voi muodostua haasteelliseksi.

Työterveyslaitoksen (2024b) mukaan on tärkeää löytää hyvä tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä, jotta työntekijä ehtii palautua kunnolla. Teknologian nopean kehityksen ja tietointensiivisen työn yleistymisen myötä työn rajojen asettaminen on muodostunut vaikeammaksi. Vapaa-ajalla työskennellessä taukojen pitäminen ja töiden lopettaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Töiden tekeminen voi jatkua vielä kotona, ja esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen työaikojen ulkopuolella on yksinkertaista. Työajan rajojen hämärtyessä, työajat voivat venyä ja muuttua epämääräisiksi. Työntekijöiden on mahdollista olla yhteydessä kollegoihin ja asiakkaisiin puhelimitse tai sähköpostitse milloin tahansa, mikä tekee työstä irtautumisesta vaikeaa. Ojalan (2014, s. 73) mukaan kotona illalla töitä tekevä on tyyppillisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevä, jolla työn aikapaineet saavat työn jatkumaan vielä kotona tai hän voi odottaa itseltään hyvää työsuoritusta ja pidentää työpäivää saadakseen tunteen hyvin tehdystä työstä.

Tulosten perusteella paras vaihtoehto keskeytysten vähentämiseksi oli pitää etäpäiviä, jolloin vastaajat pystyivät tekemään kiireelliset ja tärkeimmät työtehtävät. Etätyöpäivät ja työn joustavuus tarjosivat mahdollisuuden työskennellä ilman jatkuvia keskeytyksiä. Etätyö tarjosi mahdollisuuden keskittyä vaativimpiin tehtäviin. Esihenkilöt kokivat, että etätyöpäivät auttoivat heitä hallitsemaan työkuormaa tehokkaammin. Tästä voidaan päätellä, että organisaation tulisi edistää etätyötä ja joustavia työaikajärjestelyjä osana työkuormituksen hallintaa. Mannermaan (2022, s. 341) mukaan etätyön etuina ovat paremmat mahdollisuudet keskittyä

työhön, hallita omaa työtä sekä matkoihin kuluvan ajan säästyminen. Etätyön huonoja puolia ovat muun muassa vähäiset fyysiset kontaktit, sosiaalisen vuorovaikutuksen niukkuus sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Usein etätyössä tehdään pidempiä päiviä kuin läsnäolotyössä.

Multitasking eli usean eri asian tekeminen yhtäaikaaisesti voi vaikuttaa esihenkilöiden työsuoritukseen ja psykososiaaliseen kuormitukseen monin tavoin. Vastaajat totesivat, että he joutuivat tekemään usein useita tehtäviä samanaikaisesti. Tähän johtavat syyt olivat moninaisia, kuten tehtäville annetut aikarajat ja muut kiireellistä toimintaa vaativat tehtävät. Työtehtävien yhtäaikainen tekeminen voi tuntua tehokkaalta, mutta niiden vaihtaminen ja keskeyttäminen voivat pidentää tehtäviin käytettyä aikaa. Tulosten mukaan multitaskingia voitiin vähentää ajanhallinnan suunnittelulla, omien tehtävien priorisoinnilla ja delegoinnilla. 100 % hallinnollista työaikaa tekevät kokivat multitaskingin olevan vähäisempää kuin 50 % hallintoa tekevillä esihenkilöillä. 100 %:sta hallinnollista työtä tekevät pystyivät jakamaan tehtäviä koko päivälle. Tässä korostui myös hallinnollisten tehtävien ja hoivatyön välisen tasapainon löytäminen.

Wiskari (2014) määrittelee multitaskingin siten, että tehokkuuden nimissä yritetään hoitaa monia asioita samanaikaisesti. Koulutuksissa ja palavereissa pidetään kännykät ja kannettavat toimintavalmiina, hoidetaan sähköpostiliikennettä, välillä ollaan läsnä ja osallistutaan keskusteluun, kunnes puhelin taas pärisee. Hän kysyy esittämään itselle seuraavan kysymyksen: *”olenko ainoa ihminen maapallolla, joka pystyy tekemään kaikki nämä tietoisuutta ja aktiivista osallistumista vaativat tehtävät kerralla yhtä hyvin kuin yhden asian kerrallaan”?* Multitasking ei ole usean asian tehokasta ja yhtäaikaista hallitsemista vaan sähläävää hyppimistä asiasta toiseen. Ratkaisukeinona on tehdä yksi asia kerrallaan loppuun tai välietappiin saakka ja sen jälkeen aloittaa seuraava tehtävä.

Kuikka ja Paajanen (2015, s. 12–14) toteavat, että multitasking onnistuu vain silloin, kun vain toisessa tehtävässä tarvitaan aktiivista ajattelua. Työlle on ominaista, että joudumme työpäivän aikana viemään vuorotellen eteenpäin useita

työtehtäviä. Joissain tapauksissa usean eri asian tekeminen samanaikaisesti voi olla itse aiheutettu, kuten esimerkiksi koulutuksen aikana luetaan sähköposteja tai vastataan viesteihin. Parhaat edellytykset usean eri asian tekemiseen yhtäaikaista on esihenkilöillä, joilla on hyvän työmuistin rinnalla erinomainen asiaosaaminen. Kokeneilla esihenkilöillä voi olla käytössään joustavia tieto- ja taitomuistiin tallennettuja toimintamalleja.

Esihenkilöt totesivat, että oman työn organisoinnilla ja tehtävien delegoinnilla pystyi omaa psykososiaalista kuormitusta alentamaan. He käyttivät organisoinnissa kalenteria tai Post-it -lappuja. Esihenkilöt painottivat yhden asian tekemistä loppuun ennen kuin aloittivat seuraavan tehtävän. Tässäkin korostui hallinnollisen työajan merkitys. Tehtävien priorisointi siten, että ensin tehtiin kiireelliset tehtävät ja muita lykättiin tarvittaessa seuraavalle päivälle. Tehtävien delegoinnin myötä esihenkilöt pystyivät keskittymään vaativimpiin ja kiireellisiin töihin. Esihenkilöt delegoivat omia tehtäviään pääasiassa tiiminvetäjille. Tiiminvetäjät hankkivat sijaisia ja syöttivät toteutuneita työvuoroja ohjelmaan. Delegoinnin myötä esihenkilöt pystyivät keskittymään paremmin oleellisiin työtehtäviin. Tehtävien delegointi paransi myös esihenkilöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoa, vähentäen työtehtävien tekemistä kotona.

Yhtenä kuormittavana tekijänä oli liiallinen tietomäärä. Informaatiota tuli päivittäin useista lähteistä, kuten sähköpostin ja sisäisen intran kautta. Esihenkilöt kokivat erityisesti hyvinvointialueilta tulleen tiedon vaikeaselkoisena. Epäselvän informaation sisäistämisen kannalta kollegoiden tuki koettiin tärkeäksi. Hankaluuksia aiheuttivat epäselvät ohjeet ja määräykset. Esihenkilön tuli kyetä tunnistamaan mikä tieto oli oleellista ja mikä ei. Tämä tarkoitti eri tietolähteiden ja viestien kriittistä arviointia. Esihenkilöt olivat määritelleet itselleen ajan, koska he vastasivat viesteihin. He käyttivät erilaisia suodattimia ja kansioita viestien järjestämiseen. Toiset esihenkilöt olivat tehneet itselleen suunnitelman viestien hallintaan, kun toiset toimivat joustavimmin.

Esihenkilöt hyödynsivät organisaation sisäistä intraa. Sieltä löytyi kaikki oleellinen tieto, mitä esihenkilötyössä tarvittiin. Joskin intran valtava tietomäärä ja hakujen vaikeus aiheuttivat välillä haasteita. Esihenkilöt kokivat kohdeorganisaation tukifunktiot tärkeinä, koska sieltä he saivat apua erilaisten ongelmien ratkaisemiseen.

Liiallinen tietomäärä ja hallitsematon tietotulva ovat esihenkilöiden kuormitustekijöitä. Tehokas tiedonhallinta, mukaan lukien sähköpostien ja viestien hallinnan parantaminen, on tärkeää kuormituksen vähentämiseksi. Organisaatioiden tulisi tarjota koulutusta ja työkaluja, jotka auttavat esihenkilöitä hallitsemaan tietoa tehokkaammin. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen ja selkeä viestintä voi vähentää informaatiohäkyä ja parantaa oleellisen tiedon löytämistä.

Vastaajat olivat melko tyytyväisiä työskentely ympäristöön. Vanhemmissa kiinteistöissä työskentelevät esihenkilöt olivat tyytymättömämpiä kuin uudemmissa työskentelevät. Esihenkilöt kokivat työvälineet hyväksi ja käyttöön sopiviksi. Työvälineitä sai tarvittaessa lisää organisaation sopimuskumppaneilta. Epäkäytännölliset tai vialliset työvälineet ja työympäristön muut puutteet voivat lisätä kuormitusta, esimerkiksi epäsopivat toimistokalusteet, huono ergonomia ja tietotekniikan ongelmat. Tietotekniisiin ongelmiin kaivattiin nopeampaa reagointia it-tuesta, koska esihenkilöt kokivat tietokoneen yhtenä tärkeimmistä työvälineistä. Vastaajat toivoivat myös, että erilaisten dokumenttien tallentaminen ohjelmistoihin vähenisi nykyisestä. Työvälineiden ja -ympäristön kehittäminen on olennaista esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta. Uudemmat ja ergonomisemmat työtilat sekä asianmukaiset työvälineet voivat vähentää fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Investoiminen näihin alueisiin voi parantaa työtehoa ja työtyytyväisyyttä.

Esihenkilöt kertoivat työvoimanhallintaohjelmaan liittyvistä epäkohdista ja tekivät parannusehdotuksia. Esihenkilöt käyttivät ohjelmaa päivittäin tai lähes päivittäin. He toivoivat, että ohjelmaan pääsisi aamulla jo ennen kello 9, koska silloin olisi rauhallisinta työaika. Lisäksi he toivoivat, että työvoimanhallintaohjelmaa pidettäisiin kauemmin avoinna, ennen kuin ne lukitaan. Lukituksen jälkeen esihenkilöt eivät voi tehdä muutoksia työvuorolistoihin. Esihenkilöt kokivat muutosten

tekemisen työvuorolistojen lukkiutumisen jälkeen työläänä, koska muutoksista piti tehdä erillinen pyyntö sisäisen intran kautta ja siihen kului paljon aikaa.

Esihenkilön työhuoneen sijainnilla oli merkitystä melun ja hälyn aiheuttamassa kuormituksessa. Esihenkilöt, joiden työhuone sijaitsi toiminnan keskipisteessä, kokivat melun ja hälyn suurempana kuin he, joiden huone oli kauempana. Melun ja hälyn hallinnassa käytettäviä keinoja olivat työhuoneen oven kiinni pitäminen. Melu ja häly olivat erityisen haitallisia avoimissa tai keskipisteessä olevissa toimitiloissa, joissa keskustelut ja muut äänet häiritsivät keskittymistä.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella on suositeltavaa, että organisaatiot

- kehittävät selkeitä käytäntöjä etätöön, keskeytysten hallinnan ja työaika-järjestelyjen osalta
- kannustavat ja tukevat esihenkilöitä delegoimaan tehtäviä ja vastuuttamaan henkilöstöä
- tarjoavat koulutusta ja resursseja tehokkaaseen tiedonhallintaan ja digitaalisten työkalujen käyttöön
- investoivat työvälineisiin ja -ympäristöön, jotka tukevat työhön keskittymistä ja tehokkuutta
- luovat kanavia avoimelle kommunikaatiolle ja palautteelle työkuormituksen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi

Nämä suositukset auttavat luomaan työympäristön, joka tukee esihenkilöiden hyvinvointia, parantaa tehokkuutta samalla vähentäen psykososiaalista kuormitusta. Jokainen työympäristö on yksilöllinen, ja strategioiden soveltaminen vaatii räätälöintiä yksikön tarpeisiin.

Esihenkilöiden työkykyä tukevana tekijöinä mainittiin hyvä työyhteisö, oman esihenkilön tuki sekä työn itsenäisyys ja joustavuus. Hyvä työyhteisö ja kollegoiden tuki koettiin erityisen tärkeäksi haastavassa ja tiivistä yhteistyötä vaativassa työssä. Oman esihenkilön selkeät ohjeistukset, avoin kommunikaatio ja mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista antoivat tukea tehtäviin. Lisäksi joustavat työajat ja etätyömahdollisuus, mainittiin usein työkykyä tukevana tekijöinä. Yhteenvetona voidaan todeta, että työkykyä tukevat tekijät ovat yksilöllisiä, mutta yhteisöllisyys, tuki, itsenäisyys, monipuolisuus, onnistumiset, hyvinvointi, asiakkaat ja etätyö nousevat esille useissa avoimissa vastauksissa.

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöltä edellytetään tänä päivänä monipuolista osaamista, jotka liittyvät talouteen, johtamiseen, ammatilliseen asiantuntemukseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Esihenkilöllä tulee olla kyky johtaa tiimejä, hallinnoida resursseja tehokkaasti, tehdä strategisia päätöksiä ja toimia muutosjohtajana toimintaympäristön muuttuessa. Esihenkilöiden tehtäväkenttä kattaa toimintoja, jotka ulottuvat henkilöstön kouluttamisesta strategisiin päätöksiin (Kulmala ja muut, 2017, s. 99–110). Lisäksi heillä tulee olla vahva ammattitaito, joka mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen ja tiedon jakamisen henkilökunnalle. Esihenkilön tulee pystyä tekemään välillä nopeita ja perusteltuja päätöksiä paineen alla ja ottaa huomioon niin eettiset kuin käytännön näkökulmat. Esihenkilön tulee kommunikoida selkeästi ja tehokkaasti sekä tiimin sisällä että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Esihenkilöillä on käytössään useita strategioita näiden haasteiden hallintaan ja kuormituksen vähentämiseen. Esihenkilöiden sietokyky ja persoonan vaikutus koettuun kuormitukseen nähden nousivat huomionarvoisiksi yksilöistä riippuvaisiksi tekijöiksi kuormituksesta puhuttaessa (Huhta, 2018, s. 79).

Hellsténin (2014, s. 84–85) mukaan psyykkinen kuormittavuus on noussut fyysistä enemmän. Ikäihmisten ympärivuorokautisen asumisen yksiköissä esihenkilöt kokivat työnsä kuormittavammaksi kuin sairaanhoitajat ja lähihoitajat. Herttua (2023) tutkimuksen tulosten perusteella hoitotyön johtajat olivat suuremmassa

riskissä huonompaan työhyvinvointiin. Hoitotyön johtajilla on aiemman tutkimuksen perusteella riski kokea vakavampaa stressiä kuin esimerkiksi lääkärijohtajilla.

Työn monipuolisuudesta ja vaatimuksista johtuen esihenkilöiden työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Esihenkilöiden työhyvinvointiin panostamisella voi olla positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön ja yrityksen toimintaan. Työhyvinvoinnin edistäminen voi parantaa työtyytyväisyyttä, tehokkuutta sekä vähentää poissaoloja ja irtisanoutumisia. (Böckerman ja Ilmakunnas, 2020, s. 34.)

Esihenkilön työhyvinvointi heijastuu usein johtamisen laatuun. Hyvinvoivalla esihenkilöllä on paremmat valmiudet tukea tiimiään tehokkaasti ja empaattisesti, mikä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Työhyvinvointiin panostaminen voi vähentää stressiä ja uupumukseen liittyviä sairauspoissaoloja. Esihenkilön positiivinen asenne ja hyvä työhyvinvointi voivat tarttua koko työyhteisöön, mikä luo myönteisen ja kannustavan työilmapiirin.

Hyvinvoiva esihenkilö pystyy keskittymään paremmin tehtäviinsä, mikä voi parantaa päätöksentekokykyä ja tuottavuutta. Lisäksi esihenkilö kykenee paremmin tukemaan alaistensa työskentelyä, mikä voi lisätä koko tiimin tehokkuutta. Työntekijät, jotka kokevat esihenkilönsä tukevan ja arvostavan heitä, ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä ja pysyvät organisaatiossa pidempään. Tämä voi vahvistaa organisaation kilpailukykyä ja mainetta työmarkkinoilla. Esihenkilöiden käyttäytymisellä, osaamisella ja ominaisuuksilla on suuri vaikutus myös henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen (Kujala, 2014, s. 45).

Esihenkilön työhyvinvointiin panostaminen on siis investointi, joka voi tuottaa merkittäviä hyötyjä niin yksilöiden, tiimien kuin koko organisaation tasolla. Se edellyttää jatkuvaa sitoutumista ja toimenpiteitä, jotka tukevat sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia työpaikalla. Voidaan todeta, että hyvinvoivat esihenkilöt ovat yrityksen kannalta erittäin tärkeässä roolissa.

7.3 Pohdinta ja eettiset kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden psykososiaalista kuormittumista aiheuttavia tekijöitä ja löytää keinoja kuormituksen alentamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työnantajalle, esihenkilöille ja muille asiasta kiinnostuneille tietoa ikäpalveluiden esihenkilöiden psykososiaalisen kuormittumisen tämänhetkisestä tilasta, sekä tarjota esihenkilöille konkreettisia keinoja kuormituksen vähentämiseen.

Opinnäytetyön vaiheet etenivät huolellisesta suunnittelusta aineiston keräämiseen, analysointiin, tulosten tulkintaan ja raportin kirjoittamiseen. Aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen (kyselytutkimuksen) aineiston opinnäytetyön tekijä sai kohdeorganisaatiolta. Tästä aineistosta poimittiin kuusi eniten kuormitusta aiheuttanutta tekijää, jotka otettiin mukaan toiseen vaiheeseen. Toisessa vaiheessa haastateltiin kuusi ikäpalveluiden esihenkilöä. Haastattelujen ajankohdat saatiin sovittua nopealla aikataululla. Haastattelut sujuivat aikataulun mukaan ja tallennukset onnistuivat täydellisesti. Opinnäytetyön tekijällä ei olisi ollut aikaa ja resursseja tehdä ja analysoida kahta erillistä tutkimusta, joten pääpaino oli laadullisessa tutkimuksessa. Nämä kaksi aineistoa antoivat opinnäytetyön tekijälle laaja-alaisen käsityksen esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä.

Tutkimus antoi arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöiden psykososiaalista työkuormitusta voidaan tehokkaasti vähentää työpaikalla. Keskeisiä havaintoja olivat työn keskeytyksien vaikutus työkuormitukseen, etätyön ja joustavien työaikojen merkitys, delegoinnin ja henkilöstön vastuuttamisen rooli, tiedonhallinnan haasteet sekä työvälineiden ja -ympäristön kehittämisen tarve. Nämä havainnot tarjoavat perustan konkreettisille toimenpiteille, joilla voidaan parantaa esihenkilöiden työhyvinvointia ja työskentelyn tehokkuutta.

Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa esihenkilöiden kohtaamia haasteita ja tarjota tarvittavat resurssit niiden ratkaisemiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa

sitoutumista työhyvinvoinnin parantamiseen, joustavien työskentelytapojen tukemiseen, tehokkaiden viestintä- ja tiedonhallintajärjestelmien kehittämiseen sekä työympäristön ja -välineiden jatkuvaan parantamiseen. Lisäksi on olennaista edistää työkuultuuria, joka kannustaa avoimuuteen, yhteistyöhön ja jatkuvaan oppimiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että psykososiaalinen kuormitus on monitahoinen haaste, joka vaikuttaa esihenkilöiden työssäjaksamiseen kohdeorganisaatiossa. Esihenkilöt kokivat erityisesti työn jatkuvan keskeytymisen, multitaskingin, liiallisen tietomäärän ja hallitsemattoman tietotulvan sekä työvälineisiin ja -ympäristöön liittyvät puutteet merkittäviksi kuormitustekijöiksi. Tulokset korostavat tarvetta kehittää konkreettisia toimenpiteitä työn organisoinnissa, resurssien hallinnassa, ja työvälineiden sekä -ympäristön parantamisessa.

Luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta tutkimus antaa arvokasta tietoa psykososiaalisen kuormituksen lähteistä ja siitä, miten esihenkilöt kokevat työnsä. Tutkimuksen eettiset periaatteet huomioitiin keräämällä aineisto anonymisti ja käsittelemällä tietoja luottamuksellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta tukee laadukas aineistonkeruu sekä systemaattinen ja kriittinen aineiston analyysi.

Tutkimus tuo esiin myös kehittämiskohteita ja suosituksia psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi. Kehittämisehdotuksina mainittiin muun muassa työajan ja -tehtävien parempi hallinta, järjestelmien ja prosessien selkeyttäminen, sekä työyhteisön tuen ja avoimen kommunikoinnin vahvistaminen. Näiden toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää sekä organisaation tasolla että yksilötasolla tapahtuvaa muutosta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus tarjoaa arvokkaita oivalluksia psykososiaalisen kuormituksen dynamiikasta ja sen hallinnasta kohdeorganisaation kontekstissa. Tutkimuksen tulokset korostavat organisaation ja yksilöllisten toimenpiteiden merkitystä kuormituksen vähentämisessä, mikä edistää esihenkilöiden työhyvinvointia ja organisatorista tehokkuutta.

Opinnäytetyön eettisyys liittyy koko tutkimusprosessiin. Eettiset kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisiä, koska puhutaan esihenkilön psykososiaalisesta kuormituksesta, ja aihe on hyvin henkilökohtainen. Lisäksi sillä voi olla vaikutus vastaajien hyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa varmistettiin, että osallistujien yksityisyys ja anonymiteetti säilytettiin. Tutkimukseen osallistujat olivat tietoisia heidän tietojensa käytöstä ja anonymiteetin säilymisestä koko prosessin ajan. Kukaan ulkopuolinen ei ole saanut tietoonsa tutkimukseen osallistujia ja vastauksista ei voi ketään henkilöä tunnistaa. Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä. Lisäksi opinnäytetyössä noudatettiin ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene ry) aineistohallintasuunnitelman ohjeita.

Opinnäytetyön suunnittelussa arvioitiin, että voiko tutkimukseen osallistuminen itsessään aiheuttaa stressiä tai ahdistusta osallistujille. Kuitenkin tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on pyrittävä minimoimaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset haastateltaville. Tutkimuksessa painotettiin sitä, että vastaajat voivat keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa ja tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Tärkeää on, että tuloksia käytetään parantamaan esihenkilöiden työolosuhteita ja hyvinvointia, eikä niitä käytetä välineenä, joka voisi mahdollisesti vahingoittaa osallistujia tai heidän asemaansa organisaatiossa. Tutkimuksen luotettavuus kuvaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja tutkimusprosessin vakautta. Se on keskeistä tutkimuksen uskottavuuden kannalta.

Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat johdonmukaisia ja systemaattisia. Tutkimusmenetelmiä sovellettiin tasapuolisesti kaikkiin osallistujiin. Tutkimustulosten tulkintaan liittyy aina subjektiivisuutta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee samassa tehtävässä kuin haastateltavat. Tässä tutkimuksessa tutkijan omilla mielipiteillä ja ajatuksilla ei ollut vaikutuksia tuloksiin. Tutkijan tulee pyrkiä

objektiivisuuteen ja varmistaa, että tulokset ja johtopäätökset perustuvat kerättyyn aineistoon. Tutkimuksessa pohdittiin kriittisesti, miten tulokset ovat yleistettävissä. Luotettavuuteen vaikutti myös tutkimuksen toistettavuus. Tutkimusprosessi on dokumentoitu tarkasti ja tietoja säilytetään koko tutkimusprosessin ajan, jonka jälkeen kaikki tutkimuksessa kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tämän tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus ovat olennaisia tutkimuksen arvon ja merkityksen kannalta. Eettisten periaatteiden huolellinen noudattaminen suojaa osallistujia ja varmistaa tutkimuksen moraalisen kestävyuden. Luotettavuuden tarkastelu puolestaan vahvistaa tutkimuksen tulosten uskottavuutta ja arvoa tiedeyhteisölle ja organisaatiolle.

Kallinen ja Kinnunen (n.d.) toteavat, että eettiset näkökulmat ovat integroituneet laadullisen tutkimuksen jokaiseen osa-alueeseen, mukaan lukien tutkimusaineiston käsittely ja analyysi. Vaikka olemassa olevat ohjeistukset tarjoavatkin kattavan kehysten eettisille toimintatavoille, ne eivät aina tarjoa selkeitä vastauksia kaikkiin mahdollisiin eettisiin haasteisiin, joita tutkijat voivat kohdata. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa toimiminen vaatii konkreettista eettistä harkintaa, joka testataan tutkimustilanteissa ja heitä koskevien tulosten kirjoittamisen yhteydessä.

Tutkimuksen eettisten näkökohtien huomioiminen ja luotettavuuden varmistaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka lisäävät tutkimuksen arvoa ja merkitystä sekä tieteellisessä että käytännön kontekstissa. On tärkeää, että tutkimuksessa kerättyä tietoa käytetään vastuullisesti esihenkilöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja työpaikan psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseen.

Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tulee tarkastella kriittisesti, ottaen huomioon mahdolliset rajoitukset ja tutkimuksen kontekstisidonnaisuus. Vaikka tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa esihenkilöiden kohtaamista haasteista ja niiden hallinnasta, on syytä muistaa, että tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin tai toimialoihin.

Tämä tutkimus korostaa organisaatioiden roolia työhyvinvoinnin edistämässä ja osoittaa, että johdonmukaisilla toimenpiteillä ja strategioilla on mahdollista vähentää työn psykososiaalista kuormitusta. Esihenkilöiden tukeminen ja heidän työolosuhteidensa kehittäminen ovat investointeja, jotka parantavat organisaation suorituskykyä, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Tutkimus tarjoaa ymmärryksen esihenkilötyön haasteista ja mahdollisuuksista. Se korostaa tarvetta kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa huomioidaan sekä organisaation strategiat että yksilöiden tarpeet työhyvinvoinnin edistämässä. Tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Mielenkiintoista olisi tutkia saman kohdeorganisaation esihenkilöiden psykososiaalista työkuormitusta muutaman vuoden päästä. Tuloksista näkisi, miten esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty ja onko psykososiaalinen kuormitus vähentynyt esihenkilöillä.

Olisi hyvä tutkia vertaillen, mikä eri toimialojen tai organisaatio- sekä yksikkökojojen vaikutus on esihenkilöiden kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Tutkimuksessa voisi selvittää, miten erilaiset henkilöstön tukemiseen ja kuormituksen hallintaan tähtäävät interventiot vaikuttavat pitkällä aikavälillä sekä työhyvinvointiin että organisaation suorituskykyyn.

Etätyön ja joustavien työaikojen vaikutuksia psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa olisi syytä tutkia tarkemmin. Erityisesti sitä, miten etätyön ja työpaikalla tehdyn työn psykososiaalinen kuormitus eroaa esihenkilöillä.

LÄHTEET

- Alahautala, T. & Huhta, H. (2018). Johda terveyttä. 16–18. Alma Talent Oy.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2023). Aineistohallinta-suunnitelman ohjeet. Noudettu 10.9.2023 osoitteesta <https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2023/Aineistohallintasuunnitelman%20ohjeet%28ONT%29 V2.pdf? t=1693220410>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 64–66. Noudettu 25.1.2024 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/vamk/Record/tria.351120?sid=3781455578>
- Burgard, S.A & Lin, K. (2013). Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine. Verkkojulkaisu. Noudettu 20.9.2023 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3813007/>
- Böckerman, P & Ilmakunnas, P. (2020). Working conditions, job satisfaction and productivity. 34. Noudettu 3.3.2024 osoitteesta https://mpra.ub.uni-muenchen.de/103484/1/MPRA_paper_103484.pdf
- Hellstén, K. (2014). Työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus vanhustenhoidossa. 84–85. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Herttua, N. (2023). Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/151693/978-952-03-3084-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Huhta, M. (2018). Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. 79. Pro gradu. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 14. Edita.
- Jokinen, F. (2021). Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Pro gradu. Johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasan yliopisto. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13203/UniVaasa_2021_Fiia_Jokinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jumisko, N & Suhonen, H. (2020). Hoitotyön esimiesten stressi ja palautuminen kliinisillä mittareilla mitattuna. Rajattu pääsy. Turun kauppakorkeakoulu Porin yksikkö. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta https://www.finna.fi/Record/utu-pub_masters_restricted.10024_150562?sid=4061311883

Kallinen, T. & Kinnunen, T. n.d. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 28.9.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Kalakoski, V. Kalliomäki-Levanto, T & Ukkonen, A. (2016). Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Noudettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%c3%a4%c3%a4n%20ty%c3%b6h%c3%b6n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. 17. Juvenes print Oy.

Koivula, A. (2022). Yamk-opinnäytetyö. Keinoja lähijohtajien työhyvinvoinnin edistämiseen sote-alan organisaatioissa. Vaasan ammattikorkeakoulu. Noudettu 20.9.2023 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/781121/Koivula_Anna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. 66–71. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuikka, P & Paajanen, T. (2015). Työstä ja tarkkaavaisuudesta. 12–14. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129591/Tarkkaavaisuus_nettiin%20%28002%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Kujala, P. (2014). Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä. 45. Pro gradu. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2119/osuva_5714.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kulmala, S., Roos, M ja Suominen, T. (2019). Palvelujen asiakaslähtöisyyden turvaaminen hoitotyön johtajien ydintehtävänä. Hoitotiede 2019 s. 99–110. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128443/77566>

L23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Noudettu 19.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Makkonen, O. (2018). Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta. Kauppakorkeakoulu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Noudettu 20.2.2024

osoitteesta https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158967/ProGradu_Makkonen_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L & Manka, M. (2023). 28. Työhyvinvointi. Alma Talent.

Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. 341. Alma Talent.

Mäkikangas, A ja Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia mutta millaista. Teoksessa Taru Feld (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518376>

Ojala, S. (2014). Ansiotyö kotona ikkunana työelämään: kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. 73. Väitöskirja. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pisto, M. (2013). Kuormittumisen ja kateuden yhteydet. Teoksessa Kateus työelämässä. 88–89. Toim. Vesterinen, P. PS-kustannus.

Pohjanheimo, E. (2012). Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. 62–67. Talentum.

Puusa, A & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Noudettu 15.11.2023 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Raudamo, P. (2008). Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 34. Edita.

Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 20–34. Gaudeamus Helsinki University Press.

Tarkkonen, J. (2016). Näin on tehty ennekin: tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Noudettu 20.2.2024 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 25.9.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 56, 80–85. Noudettu 25.1.2024 osoitteesta <https://triton.fi/finna.fi/vamk/Record/tria.364775?sid=3781455578>

Työsuojelu. (2023a). Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Verkkojulkaisu. Noudettu 20.9.2023 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työsuojelu. (2023b). Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kysely. Noudettu 14.12.2023 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/tyon-psykososiaaliset-kuormitustekijat-kysely>

Työterveyslaitos. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. 6–8. Noudettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. (2024a). Keskeytykset ja liian suuri työn määrä ovat nousseet entisestään kuormitustekijöinä. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/keskeytykset-ja-liian-suuri-tyon-maaraovat-nousseet-entisestaan-kuormitustekijoina>

Työterveyslaitos. (2024b). Työn ja vapaa-ajan tasapaino. Noudettu 13.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Työturvallisuuskeskus. (2024). Psykososiaalinen kuormitus. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>

Valtioneuvosto. (2023). Noudettu 30.9.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>

Viitala, R. Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Wiskari, J. (2014). Kiireentappoase. Noudettu 13.3.2024 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBXAT-FGFDC#/kohta:OSA\(\(20\)II\(\(\(:\(20\)KIIREENTAPPO\(\(20\):8.\(\(20\)Tehokkaamin\(\(20\)ja\(\(20\)rohkeamin\(\(20\):Multitasking\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)moniajo\(\(20\):Kiire\(\(20\)tukkii\(\(20\)aivot\(\(20\)/piste:b1386](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBXAT-FGFDC#/kohta:OSA((20)II(((:(20)KIIREENTAPPO((20):8.((20)Tehokkaamin((20)ja((20)rohkeamin((20):Multitasking((20)((2013)((20)moniajo((20):Kiire((20)tukkii((20)aivot((20)/piste:b1386)

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

Arvoisa esihenkilökollega!

Olemme sopineet kanssanne haastattelusta koskien opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni kartoitan esihenkilöiden työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvää psykososiaalista kuormitusta. Haastatteluissa etsitään ratkaisukeinoja kuormituksen vähentämiseksi. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn järjestelyihin ja sisältöön sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä.

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelmassa. Opinnäytetyötäni ohjaa yliopettaja Riku Niemistö. Vastaukset kerätään yksilöhaastatteluina 2023–2024 aikana. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoite hävitetään heti haastattelun puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen. Vastaukset analysoidaan ja käsitellään luottamuksellisesti siten, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyön valmistuttua vastaukset tuhoetaan ja tulosteet hävitetään tietosuojajätteenä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa ja esitetään työpaikkaohjaajalle. Mikäli haastattelusta tai opinnäytetyöstä herää kysymyksiä niin voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse tai puhelimitse. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi perua missä vaiheessa tahansa.

Kiitokset osallistumisesta!

Mika Jutila

Sairaanhoidtaja, YAMK-opiskelija

mika.jutila@xyyyxx.fi, 044-0000000

LIITE 2 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät-kysely

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely

Työpaikka:

Kyselyn toteuttaja:

Tällä kyselyllä selvitetään työntekijöiden kokemuksia työn **haitallisista psykososiaalisista kuormitustekijöistä**. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn järjestelyihin ja sisältöön sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Väärin mitoitettuina, puutteellisesti hallittuina tai epäsuotuisissa olosuhteissa ne aiheuttavat haitallista työkuormitusta. Haitallista psykososiaalista kuormitusta voi ilmetä missä tahansa työpaikassa.

Kysymyksiä on yhteensä 23:

- työn järjestelyihin liittyvä kuormitus (7 kysymystä)
- työn sisältöön liittyvä kuormitus (9 kysymystä)
- työyhteisön sosiaalinen kuormitus (6 kysymystä)
- terveyttä heikentävä työkuormitus (1 kysymys)

Lopussa voit halutessasi tarkentaa, mikä sinua kuormittaa työssäsi.

Kyselyn käyttö työsuojeluvalvonnassa: Kysely on kehitetty ensisijaisesti työsuojelutarkastuksen apuvälineeksi. Vastausten perusteella työsuojelutarkastaja voi kohdentaa valvontaa asioihin, jotka kuormittavat työntekijöitä erityisen usein.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Työsuojelutarkastuksella kyselyn tulos esitetään työnantajalle ryhmätasolla niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa, eikä yksittäisiä vastauksia ei anneta työnantajalle.

Kyselyn käyttö työpaikoilla, opinnäytetöissä, tutkimustoiminnassa tai muissa ei-kaupallisissa tilanteissa: Myös esimerkiksi työpaikat voivat käyttää kyselyä lähde mainiten. Jos kyselyä käytetään itsenäisesti työpaikalla tai muussa ei-kaupallisessa tarkoituksessa, on mainittava, mikä taho kyselyn toteuttaa.

Kyselylomakkeen alkutekstiä ja kysymystä 24 saa muokata siten, että tekstistä poistetaan ilmaisut, jotka kytkeytyvät kyselyn käyttöön

työsuojeluvalvonnassa. Kyselyyn saa myös lisätä omia kysymyksiä, kunhan käy ilmi, mitkä kysymykset ovat toteuttajan omia.

Lisätietoa Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselystä työsuojeluhallinnon verkkopalvelusta

Työsuojelu.fi (Työsuojelu työpaikalla > Työolosuhdemittarit > [Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely](#)).

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät

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

1. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti epäselvyydet tehtäväkuvissa tai vastuissa?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein
2. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein
3. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti liiallinen työmäärä työaikaan nähden?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein
4. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein
5. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein
6. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua ovat työssäsi kuormittaneet haitallisesti työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt?
 Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät

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

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät

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

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

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

Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

22. Kuinka usein edeltävän kuuden kuukauden aikana sinua on työssäsi kuormittanut haitallisesti syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkupe-
rän, mielipiteen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella?
Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

Terveyttä heikentävä työkuormitus

23. Aiheuttaako työsi sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai
henkistä terveyttäsi?
Ei lainkaan Harvoin Silloin tällöin Melko usein Erittäin usein

Lisätiedot työsuojelutarkastajalle

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

LIITE 3 Haastattelurunko

Työn jatkuva keskeytyminen

1. Mitkä asiat keskeyttävät työskentelyenne?
2. Miten työn keskeytymistä tai työtä häiritseviä tekijöitä voitte itse estää/hallita?
3. Minkälaisia keinoja teillä on työn organisoinnissa tai työprosesseissa, jotka voisivat vähentää keskeytysten määrää?
4. Minkälaisia toimenpiteitä olette tehneet vähentääksenne keskeytyksiä työpäivän aikana?

Usean eri asian tekeminen yhtäaikaaisesti

5. Mitkä ovat työnne pääasialliset tehtävät, joita hoidatte samanaikaisesti?
6. Miten priorisointte tehtäviä, kun joudutte tekemään useita asioita samanaikaisesti?
7. Miten työtä voisi paremmin aikatauluttaa?
8. Miten työtä voisi paremmin suunnitella?

Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva

9. Miten teille syntyy kokemus liiallisesta tietomäärästä/tietotulvasta?
10. Miten priorisointte informaatiota ja päätätte, että mikä on kiireellistä ja tärkeää?
11. Millaisia käytäntöjä te olette itse kehittäneet liiallisen tietomäärän hallintaan?
12. Miten haluaisit saada työtäsi koskevan tarpeellisen tiedon?

Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt

13. Millaisia ovat työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät epäkohdat ja puutteet?

14. Millaisia muutoksia pitäisi tehdä työvälineisiin ja työympäristöön liittyen parantaaksenne työnne sujuvuutta?

15. Millaisia toimenpiteitä olette tehneet vähentääksenne työympäristöön/työvälineisiin liittyviä epäkohtia?

Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten melu ja häly

16. Mitkä asiat häiritsevät teidän keskittymistä työhön?

17. Miten sijoittaisitte työpisteenne jos voisitte vaikuttaa asiaan?

18. Millaisia keinoja käytätte vähentääksenne melun ja hälyn vaikutusta?