

Henkinen kuormitus työpaikoilla

Lisätietoja

tutkimusasiantuntija

Riitta Juntunen

riitta.juntunen@sak.fi



Sisällys

Henkinen kuormitus työpaikoilla

1.	Johdanto	3
2.	Johtamisella ja esimiestyöllä suuri merkitys työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin	5
3.	Työelämän muutos tuo mukanaan henkisen työhyvinvoinnin haasteita	9
4.	Työorganisaation resurssit vaikuttavat keskeisesti henkiseen työhyvinvointiin	12
5.	Varhainen puuttuminen psykososiaalisiin kuormitustekijöihin olennaista	16
6.	Kattavalla työterveyshuollolla keskeinen rooli henkisen työhyvinvoinnin edistämässä	18
7.	Johtopäätöksiä	22

	Muistilista henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla	24
--	---	-----------

Henkinen kuormitus työpaikoilla

1. Johdanto

Mielenterveyden häiriöiden vuoksi sairauspäivärahaa saaneiden suhteelliset osuudet kaikista sairauspäivärahaa saaneista on viime vuosina vain jatkanut kasvuaan. Vuonna 2019 mielenterveyden häiriöiden perusteella alkaneiden sairauspäivärahakausien määrä kasvoi edellisvuodesta jopa 16 prosenttia. Vuonna 2019 kaikista sairauspäivärahakausista 25 prosenttia alkoi mielenterveyden häiriöiden perusteella, mikä on toiseksi yleisin syy sairauspäivärahakauden alkamiselle heti tuki- ja liikuntaelinten sairauksien jälkeen (27 prosenttia kausista). Mielenterveyden sairaudet ovat myös yleinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Vuoden 2019 lopussa mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden perusteella eläkkeellä oli 43 prosenttia kaikista työkyvyttömyyseläkkeensaajista. Viime vuosina erityisesti nuorten ja eläkeikää lähestyvien naisten masennusperustaiset eläkkeet ovat lisääntyneet.

Henkiseen työhyvinvointiin kiinnitetään yhteiskunnassa yhä enemmän huomiota ja keskustelu mielenterveyden ongelmista on yhä avoimempaa. Tästä huolimatta mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot sekä työkyvyttömyyseläkkeet vain yleistyvät. Työpaikkojen välillä on hyvin suurta vaihtelu siinä, kuinka paljon työpaikoilla kiinnitetään huomiota henkiseen kuormitukseen eli niin sanottuihin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin sekä henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen. On myös syytä huomioida, että se mikä kuormittaa henkisesti yhdessä paikassa ei välttämättä päde esimerkiksi täysin toisenlaisen alan työpaikoilla. Vastaavasti alojen välillä on havaittavissa myös yhdenmukaisia trendejä siinä, mitä tulee psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Syyt henkiseen kuormitukseen sekä työssä jaksamisen haasteisiin ovat moninaiset. Sen takia työpaikoilla kaivataan kipeästi ratkaisuja ja toimintamalleja työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistäville toimenpiteille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat suomalaisilla työpaikoilla henkistä kuormitusta ja mitä työpaikoilla tehdään henkisen työhyvinvoinnin edistämisen eteen ja henkisen kuormituksen ehkäisemiseksi. Selvitys on toteutettu haastattelemalla 14:ää luottamushenkilöä ja työsuojeluvaltuutettua SAK:laisilta aloilta. Osalla haastateltavista on molemmat roolit työpaikallaan. Tutkimukseen on pyritty löytämään mahdollisimman monipuolinen joukko haastateltavia eri toimialoilta.

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden lisääntymiseen työpaikoilla on varmasti monia syitä ja tämä selvitys pyrkii omalta osaltaan tutkimaan niitä. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä viitataan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin,

jotka saattavat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden aiheuttama kuormitus voi olla haitallista, jos niiden hallinta on riittämätöntä, ne on mitoitettu väärin tai ne esiintyvät epäsopeivissa olosuhteissa.

Tässä selvityksessä haastatteluista esiin nousseet psykososiaaliset kuormitustekijät on luokiteltu hieman eri kategorioihin kuin edellä mainittuihin ”työn sisältöön ja järjestelyihin” sekä ”työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen”. Tässä selvityksessä psykososiaalisia kuormitustekijöitä lähestytään johtamisen ja esimiestyön merkityksen, työelämän muutoksen haasteiden sekä työorganisaation resurssien näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään myös mahdollisimman varhaista puuttumista haitalliseen työkuormitukseen sekä työterveyshuollon roolia henkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi, koska nämä nousivat tutkimushaastatteluissa usein esille.

Selvityksen teki SAK:lle korkeakouluharjoittelija Jesse Sippola.

2. Johtamisella ja esimiestyöllä suuri merkitys työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin

Selvityksen tulokset osoittavat, että johtamisen ja esimiestyön vaikutukset työntekijöiden henkisen työhyvinvoinnin ja kuormituksen kokemiseen ovat merkittäviä. Haastateltavat toivat näkemyksiään esille useista eri näkökulmista, mutta voidaan todeta, että johtamisen ja esimiestyön taustalla oleva kulttuuri, arvot, asenteet, tieto sekä toimintatavat vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti työntekijöiden henkiseen jaksamiseen ja työkuormitukseen joko heikentäen tai vahvistaen.

Työhyvinvointi lähtee organisaatiokulttuurista

*"Niin juurisyy (henkiseen pahoinvointiin) on nykyinen omistaja. Hän on sellainen vanhanajan patruuna, joka sanoo, kuinka täällä tehdään, mitä tehdään ja välillä hän oikoo jopa lakia näissä asioissa."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Teollisuusliitto, teollisuus)*

Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, mitkä asiat nähdään työpaikalla tärkeinä. Työhyvinvoinnin kannalta on ensisijaisen tärkeää, millaista työkulttuuria ja millaisia arvoja organisaation johto vaalii. Työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin panostavalla työpaikalla on paremmat mahdollisuudet edistää työntekijöiden henkistä jaksamista työssä erilaisia resursseja käyttäen. Haastateltavien vastauksissa näkyi selvästi organisaatiokulttuurin ja arvojen vaikutus henkiseen työhyvinvointiin. Osa haastateltavista toi esille, kuinka heidän organisaatiossaan henkisen työssäjaksamisen kannalta on oleellista, että työnantaja panostaa henkiseen työhyvinvointiin. Vastaavasti osa haastateltavista kertoi henkisen kuormituksen johtuvan siitä, että työpaikalla työssä jaksamiseen ei suhtauduta vaadittavalla vakavuudella.

*"Entinen (työnantajan nimi) oli sellanen, että se maksimoi vaan voiton, ei tällaisin tuhlatu rahaa. Uus (työnantajan nimi) tietää sen, et jos meillä on huonosti voivat duunarit, niin me ei tehdä tulosta. Ne tietää sen yksinkertaisen lauseen, yhtälön, et duunarit voi huonosti, ni tulosta ei tuu yhtään. Eli mitä paremmin duunarit voi, sen paremmin voittoa on olemassa, niin raha ratkaisee, ne on tajunnut sen vihdoista viimein. Et tota duunareitten hyvinvointi on tosi tärkeetä."
(Luottamushenkilö / työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, yksityiset palvelualat)*

*"Niinku sanoinkin tossa, et kun meillä on vähentynyt kaikki nää sairaslomat ja työkyvyttömyyseläkkeet niin meidän työnantaja on hyvin herkkä ottamaan kontaktin ja etsimään sitä ratkaisua et mikä sulla on, et tällä hetkellä meillä on tosi hyvä se organisaatio. Sillon aikoinaan, kun määki oon ollut vuodesta -98, niin oli vielä tää toinen omistaja, se oli enemmän sellanen niinku patruunahenkinen."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Sähköalojen ammattiliitto ry, julkinen sektori)*

Vaikka panostukset henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen vaatii resursseja, muutamat haastateltavat toivat esille sen, että heidän työnantajansa ymmärtävät hyvinvoivien työntekijöiden kokevan työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja ovat näin ollen motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Työntekijöiden viihtyvyys ja hyvinvointi heijastuu positiivisesti työn tehokkuuteen sekä tuottavuuteen ja sitä kautta organisaation taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin voidaan vähentää sairauslomapäiviä ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrää. Vaikka useimmilla työpaikoilla ymmärretään työhyvinvointiin panostaminen investointina ja että jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro maksaa itsensä moninkertaisena takaisin, panostukset monilla työpaikoilla jäävät silti haastattelujen perusteella hyvin niukoiksi.

Hyvä esimiestyö näkyy hyvinvointina työpaikalla

Useat haastateltavat nostivat esille esimiestaitojen ja esimiesten osaamisen merkityksen liittyvän työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin. Haastateltavat kuvailivat monipuolisesti erilaisia esimiestaitoja sekä hyvän esimiehen ominaisuuksia. Puutteelliset esimiestaidot olivat selvityksen perusteella merkittävä henkisiä kuormitustekijöitä lisäävä asia.

Haastateltavat painottivat, kuinka merkityksellistä henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta on, että työntekijöiden rooli sekä tavoitteet työorganisaatiossa tehdään esimiehen toimesta selviksi. Kun työntekijän rooli on selkeä, hän tiedostaa paremmin mitä häneltä odotetaan, miten hänen tulee toimia ja esimerkiksi mitkä tehtävät kuuluvat muille työntekijöille.

*"Se on yks yrityksen arvoja et meillä on siellä hyvät toimivat suhteet työpaikoilla ja on panostettu erityisesti esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen, sehän on johtamiskysymys, miten täällä työpaikalla voidaan ja meitä sparrataan koko aika siellä. Ei vaan niitä taloudellisia lukuja vaan täytyy olla myös hyvä henkilöjohtaja, että siellä jokaisella pelaajalla on oma rooli kristallinkirkkaana ja ne pelaa yhteiseen maaliin, eikä niin että siellä on joukkueellinen pelaaja ja jokainen sohlaa kuka mihinkin."
(Luottamushenkilö, mies, PAM ry, yksityiset palvelualat)*

"Nyt jatkoissa me käymme läpi työnorganisoinnin, me käymme työnkuvaukset läpi, mitä tapahtuu aamuvuorossa mitä tapahtuu iltavuorossa ja mitä yövuorossa. Me käydään tehtäväkuvaukset, mitä tekee lähihoitaja, mitä tekee sairaanhoitaja mitä tekee terkkari, eli ne kirjoitetaan kaikki ylös. Sehän se on just se, et jos ihminen ei tiedä rooliaan siel työssä ni se saattaa aiheuttaa sitä kränää, koska toiset saattaa haalia enemmän kun kuuluu, eli tehdä sellaisiakin juttuja jotka ei kuulu heidän vastuualueelleen ja sitten taas toiset välttelee töitä."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, yksityiset palvelualat)

Esimies on vastuussa työn organisoinnista ja työvuorosuunnittelusta työpaikalla. Hyvän ja työntekijälähtöisen työvuorosuunnittelun merkitys tuotiin haastatteluissa esille erityisesti silloin, kun työpaikalla tehdään töitä kolmessa vuorossa. Hyvä työvuorosuunnittelu ottaa huomioon työntekijän elämän työajan ulkopuolella eikä työntekijöille ei laiteta liian pitkiä työvuoroja tai työvuorajaksoja. Työvuorosuunnittelu turvaa työntekijöille riittävästi palautumisaikaa, lepoajat huomioiden ja tukee työntekijän jaksamista. Työntekijöiden puutteellinen palautuminen työstä kuormittaa selvästi työhyvinvointia ja koko työyhteisöä.

Henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta on oleellista, miten uudet toimintatavat ja uudistukset tuodaan työyhteisöön. Yksi haastateltavista henkilöistä toi esille heidän organisaatiossaan uuteen itseohjautuvuuteen perustuvaan johtamismalliin liittyvät haasteet. Uuteen toimintamalliin siirryttäessä esimies on ollut paikalla ainoastaan päivävuorojen aikana, mutta ei ilt-, yö- tai viikonloppuvuorojen aikana. Tämän takia tiedonkulussa on ollut haasteita, mikä taas haastateltavan mukaan on aiheuttanut henkistä kuormittuneisuutta työpaikalla.

Useimmat haastateltavat nostivat esille arvostavan ja sujuvan vuorovaikutuksen tärkeyden työpaikalla. Toimiva vuorovaikutus perustuu avoimuudelle ja luottamuksen ilmapiirille. Keskustelukulttuurin tulisi olla sellainen, että työntekijöitä kuunnellaan ja heitä arvostetaan. Työntekijöille tulisi samalla tarjota mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kuten esimerkiksi aikataulutukseen, työmenetelmiin ja itse työsuoritukseen. Työtä tulee kehittää, mutta työntekijälähtöisesti.

"Esimiehille kans tosiaan enemmän rohkeutta puuttua ja olla avoimia ja puhutaan niinku reilusti ja puututaan ajoissa asioihin, niin se on hyvä juttu ja semmonen niinku rehellinen avoin ilmapiiri (...) ja semmonen et uskaltaa puhua, ettei tarvi pelätä ja kysyä ihan reilusti kaikkia, niin tota ne on tärkeitä."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

"Mutta sitä avointa keskustelua, kun joskus välillä tuntuu tai se on se pahin tilanne, että työyhteisö ei saa vastausta johonki esitettyyn kysymykseen, sit ne soittaa mulle, mä soitan sille esimiehelle, sit me käydään sitä keskustelua tiäksää näin. Sit mulle tulee jossain kohtaa se tunne ettekö te nyt ihan oikeesti vois, että miksi mä oon tässä välissä, kun teidän pitäis täällä käydä se keskustelu, mut sitten jos mä saan ne ymmärtämään et puhukaa toisillenne ja mä teen itse itseni tarpeettomaks ni mä koen et mä oon onnistunut. Mut niin kauan, ku se keskustelu kiertää tätä kautta, niin eihän se vie asioita eteenpäin."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)

Työntekijöiden mahdolliseen henkiseen kuormittuneisuuteen liittyvä havainnointi ja seuranta nähdään esimiehen tehtävänä. Esimieheltä odotetaan myös rohkeutta puuttua ongelmatapauksiin ajoissa. Hyvä esimies Toisin sanoen hyvä esimies panostaa haitallisen kuormituksen ennaltaehkäisyyn. Esimiehen tulee toimia sovittelijana hankalissa tilanteissa työpaikalla ja puuttua niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehiltä odotetaan myös oikeudenmukaista sekä tasapuolista työntekijöiden kohtelua ja päätöksentekoa. Hyvä esimies kannustaa, tukee sekä muistaa antaa positiivistakin palautetta.

Koulutuksella voimavaroja hyvään esimiestyöhön

Selvityksen perusteella esimiesten toimintatapojen koettiin usein olevan puutteellisia. Esimiehillä saattaa olla osaamattomuutta puuttua tilanteisiin, kun työyhteisössä ilmenee ongelmia tai epäasiallista käytöstä. Nämä tapaukset saattavat olla yleisempiä, kun esimies on uusi. Työyhteisön ilmapiiri saattaa myös olla sellainen, että työntekijät eivät jostain syystä uskalla ilmaista mielipidettään tai vaikeat asiat vain "lakaistaan maton alle".

"Ja tietysti sen huomaa sitten työpaikallakin, jos alkaa oleen niinku poissaoloja tämmösen jaksamisen takia. Ja sitä hän aletaan tutkimaan sitten heti, et mistä se johtuu. Ja tota sitten tosiaan, kun esimiehillä on semmoset koulutukset niin justiin tästä varhaisesta puuttumisesta ja tommosista on kauheen vaikee monilla esimiehillä ollut tietenkin puuttua, mennä sanomaan et mikäs sulla oikeen on ja näin, mutta siihen on saatu sitä koulutusta et heillä ois sitten niinku helpompi noita juttuja lähtee kyselemään miten ihmiset jaksaa"
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

"Sitten mikä on se vaikka meillä kuinka näitä hankkeita on, niin meillä on edelleenkin niitä esimiehiä jotka ei mene mihinkään koulutuksiin, eivät välttämättä millään tavalla kehitä sitä toimintaansa"
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)

Useimmissa tapauksissa haastateltavat kuitenkin toivat esille, että esimiesten koulutuksella voitaisiin parantaa mahdollisuuksia toimia ongelmatilanteissa ja tarttua vaikeisiin asioihin työpaikalla. Lisäksi haastateltavat nostivat esille sen, että mahdollisuudet kouluttautumiseen eivät yksin riitä, vaan esimiesten tulee myös sitoutua niihin.

3. Työelämän muutos tuo mukanaan henkisen työhyvinvoinnin haasteita

Työelämän muutos on ilmiö, joka puhuttaa tämän päivän yhteiskunnassa. Ilmiö on hyvin moniulotteinen ja siihen liittykin useita muita ajankohtaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä, kuten globalisaatio, teknologian kehitys, kansainvälistyminen, kaupungistuminen sekä väestön ikääntyminen. Työn muutos on hyvin laaja kokonaisuus ja se voi uudelleen muokata käsitystä työn sisällöstä, organisoinnista, osaamisvaatimuksista sekä toimeentulosta. Meneillään olevalle muutokselle pidetään ominaisena erityisesti sen jatkuvuutta ja nopeutta. Muutos luo uusia mahdollisuuksia, mutta samalla myös epävarmuutta. Nämä muutokset tuottavat uusia henkisen kuormituksen haasteita, jotka edellyttävät entistä suurempaa huomiota ehkäistä altistumista psykososiaalisille riskeille. Työelämän muutoksen vaikutukset henkiseen työhyvinvointiin tulivat esille tässäkin selvityksessä useammasta eri näkökulmasta.

Useampi haastateltava toi esille, että työpaikalla tehdyt organisaatiouudistukset ovat aiheuttaneet henkistä kuormitusta. Näissä muutostilanteissa johtaminen ja esimiestyö on oleellisessa roolissa henkisen kuormituksen ehkäisyssä (kts. edellinen luku). Organisaatiouudistusta voi tarkastella myös työn muutoksen näkökulmasta. Haastatteluista tuli esille, että työntekijöille ei välttämättä aina kovin selkeästi välity syyt muutoksen taustalla tai mitä muutos käytännössä tarkoittaa työn tekemisen kannalta. Tästä saattaa aiheutua henkistä kuormitusta.

"Sanoisin et isoimmat syyt siihen (henkiseen kuormitukseen), kun on organisaatiomuutos menossa ja se mikä on nyt tällä hetkellä, niin se et se työn kuva on vähän epäselvä, et ei tiedetä mitä odotetaan ja mitkä ovat niinku vastuut ja velvollisuudet, kun ihmisiä vaihdetaan ja sitten ei aina jaeta niitä töitä, semmonen epätietoisuus niihin työn järjestelyihin niinku enemmänkin. Se viittaa, ettei oo ihan selkeetä toimenkuvaa ja tiedetä ihan aivan et mitä odotetaan ja mitä vaaditaan."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, PAM ry, yksityiset palvelualat)

"Ilmapiiri ei oo paras mahdollinen ja siihen varmaan vaikuttaa se, että meille on tullut uus johtamismalli, se kuitenkin on tuonut uudet niinku haasteet (...) tää on tämmöstä moniosaamista tänä päivänä näissä tehtaissa ni se osaaminen ei välttämättä aina oo sitten kohdanna ja

nehän on sit kuormittava tekijä kans, et se on semmosen niinku aika monen summa. (...) uus palkkausjärjestelmä tuli kans (...) Ja miten ne tuodaan sinne työyhteisöön esille, ni se tapakin miten uusia asioita tuodaan sinne niin se vaikuttaa kauheen paljon. (...) et ennenkö se on ihmisillä tuolla päässä selkee niin se ottaa aikaa."
(Työsuojeluvaltuutettu, nainen, Paperiliitto, teollisuus)

Jotta organisaatiouudistuksista ja muista työpaikan työtä koskevista muutoksista johtuvia psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan ehkäistä jo ennen muutoksen täytäntöönpanoa, työntekijöille tulee selventää mahdollisimman selkeästi, miksi muutos tehdään ja mitä se tarkoittaa jokaisen kohdalla käytännön työssä. Tässä organisaation johto ja esimiehet ovat erityisessä vastuussa.

Kyse on ennen kaikkea muutoksesta johtuvan epämääräisyyden, epävarmuuden ja epätietoisuuden hallinnasta, mikä haastattelujen perusteella on usein henkisen työkuormituksen taustalla muutosprosessien yhteydessä. Aineiston perusteella muutoksiin sopeutuminen on työntekijöille henkisesti sitä kuormittavampaa, mitä tiuhempaan muutoksia tehdään ja mitä useampia muutoksia tehdään kerralla. Tärkeintä on kuitenkin huomioida se tosiasia, että muutoksen ottavat vastaan aina työntekijät yksilöinä. Yhdelle muutos työpaikalla voi olla toivottu parannus, kun taas toiselle se voi näyttäytyä pelottavana esimerkiksi sen takia, että se saattaa haastaa omia kykyjä tai osaamistasoa. Kun työpaikalla toteutetaan muutoksia, ne tulisi toimeenpanna työntekijöiden erilaiset tilanteet, kyvyt, voimavarat sekä näkökulmat huomioiden.

Selvityksen perusteella sillä on paljon merkitystä, millaisesta organisaatiosta on kyse. Esimerkiksi kuntasektorilla, missä organisaatio on kokonaisuutena hyvin laaja, organisaatiomuutokset saattavat olla isossa kuvassa toimivia ja tarpeellisia. Mutta koska kuntaorganisaation alle mahtuu niin paljon erilaisia työtehtäviä ja toimenkuvia sisältäviä toimialoja, muutokset voivat olla toisille toivottuja parannuksia ja toisille työn tekoa hankaloittavia asioita.

"Täs kaupungissa on ollut sellanen viimesen viiden vuoden rumba, kun organisaatiota on veivattu ja veivattu niin kun edellinen muutos saadaan valmiiksi niin tehään taas uus, kun et esimiehetkään ei välillä tiedä et ketä ne tässä nyt oikeen johtaa ja mihinkä toimialueeseen kuulutaan se niinkun se semmonen jatkuva muutos ei oo hyväks. (...) Ennen vanhaan sanottiin et muutosvastarinta kestää melkein sen seittemän vuotta ennen kuin totutaan siihen muutokseen, me ollaan seittemässä vuodessa tehty niin monta muutosta et en tiedä onko yhtään ainutta asiaa enää samallailla, ku seittemän vuotta sitten (...)

Et katsoa mihin se vie ja antaa sille joku aikajänne minkä jälkeen katotaan tuloksia ja sitten ehkä voidaan pyörittää niitä palikoita uudestaan. (...) Se on hirvee vaikee sitä porukkaa sitouttaa niinku

johonkin kaupungin strategiaan, kun ei me edes tiedetä et mihinkä kohtaa tässä organisaatiossa kuulutaan ja muuta."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)

Aineiston perusteella suurissa organisaatiouudistuksissa tarvittaisiin enemmän kokonaisuarkkia sekä vaikutusten arviointia työn tekemisen kannalta ennen niiden toimeenpanoa. Myös organisaatiouudistusten jälkeen seurantaan tarvitaan enemmän.

Teknologian kehityksen tuomat muutokset haasteena henkiselle työhyvinvoinnille

"Meillä on niin eri ikäistä porukkaa ja erilaisia taitoja ite kelläki, et saaha se porukka hitsautumaan samalle viivalle, siinä on haasteita. Ja kun yhen järjestelmän opettelet ni vuoden parin päästä sanotaankin, että ei tää enää ookkaan et nyt tulee uus, et juuri kun sää kerkiät oppimaan jonkun niin sitten se korvataan jollakin ja alotat taas tavallaan uuden. No joku oppii kyllä suit sait ei siinä mitään, mut ei se kaikille oo samanlaista."
(Työsuojeluvaltuutettu, nainen, Paperiliitto, teollisuus)

Työelämän muutoksen yhteydessä usein esiin nostettu teknologian kehitys on selvityksen perusteella varsin yleinen henkinen kuormitustekijä. Työpaikoilla saatetaan ottaa käyttöön uusia tietoteknisiä laitteita tai ohjelmistoja varsin tiuhaan, mikä voi aiheuttaa työntekijöille muun muassa pelkoa ja muita negatiivisia tuntemuksia. Pelko saattaa liittyä siihen, että uudet teknologiat koetaan jollain tavalla vieraiksi tai työntekijät saattavat pelätä, että uuden teknologian omaksuminen on liian haastavaa. Osa työntekijöistä toki omaksuu muutokset ketterämmin kuin toiset. Haastattelujen perusteella riski uuden teknologioiden luomaan psykososiaaliseen kuormitukseen on erityisesti vanhemmilla työntekijöillä, jotka eivät välttämättä ole niin tottuneita käyttämään tietotekniikkaa.

Työelämän muutosten keskellä kaivataan avointa keskustelukulttuuria ja osallistamista

Edellä esiteltyjen varsinaisten työtä koskevien muutosten lisäksi haastatteluissa tuli esille, että yleisesti jo pelkkä ajatus jatkuvasta yhteiskunnallisesta työelämän muutoksesta aiheuttaa monesti henkistä kuormitusta tai tunteen siitä, että muutos on käytännössä koko ajan läsnä. Reaktio on luonnollinen, sillä muutos merkitsee usein kaikkea muuta kuin tuttua, turvallista ja ennakoitavissa olevaa. Tulevaisuuden muutoksista johtuva paine voi koskea esimerkiksi epävarmuutta siitä, miten oma työnkuva ja työtehtävät tulevat muuttumaan tai voiko oma työpaikka kadota kokonaan.

On selvää, että alati muuttuvassa yhteiskunnassa organisaatioissa vaaditaan myös uudistuksia, jotta sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön on mahdollista. Muutoksien tulisi kuitenkin aina tapahtua työntekijälähtöisesti ja henkilöstön ehdoilla, jotta niiden luoma henkinen kuormitus voitaisiin minimoida. Jälleen avainasemassa on avoin vuorovaikutus. Työntekijöitä tulee informoida muutoksesta etukäteen ja osoittaa heille samalla, miksi muutos on tärkeä ja hyödyllinen. Työntekijät tulisi jo varhaisessa vaiheessa ottaa mukaan muutosprosessin suunnitteluun. Työntekijöiden osallistamisella voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä epävarmuutta ja samalla muutoksesta johtuvaa henkistä työkuormitusta. Avoin keskustelukulttuuri on avainasemassa myös muutosta käsittelevässä vertaistuksessa työntekijöiden välillä.

4. Työorganisaation resurssit vaikuttavat keskeisesti henkiseen työhyvinvointiin

Selvityksen perusteella työorganisaation resurssit ovat yksi keskeinen henkiseen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Haastatteluiden kautta tuli esille useita erilaisia esimerkkejä siitä, miten eri syistä johtuva resurssipula on henkisen kuormituksen taustalla.

Henkisen työhyvinvoinnin huomioiva organisaatiokulttuuri käyttää siihen myös resursseja

Kuten aikaisemmin jo todettiin, henkisen työhyvinvoinnin perusta on organisaatiokulttuurissa ja organisaation henkilöstöpolitiikassa. Työhyvinvointimyönteisen henkilöstöpolitiikan ja organisaatiokulttuurin arvoihin kuuluu kohdentaa resursseja myös työhyvinvointiin. Näissä organisaatioissa ymmärretään resurssien käyttö henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen investointina. Haastatteluiden perusteella psykososiaalista kuormitusta aiheuttaa muun muassa se, että työorganisaatioissa ei ole kohdennettu resursseja henkisen työhyvinvoinnin hankkeisiin tai ohjelmiin. Erillisten henkisen työhyvinvointihankkeiden puuttuessa työpaikoilla usein toimitaan henkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi vasta silloin, kun oireita jo ilmenee, kuten esimerkiksi työilmapiirin heikentymistä tai sairauspoissaoloja.

*”Mutta täytyy sanoa, että ei mulla riitä ees tollasiin hankkeisiin tota aikaa. Tää on lähinnä tulipalojen sammuttelua.”
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, yksityiset palvelualat)*

Henkiseen työhyvinvointiin voi olla tarpeellista keskittyä erikseen erityisten hyvinvointihankkeiden tai -ohjelmien avulla, koska tällöin juuri henkinen työhyvinvointi on tarkastelun keskipisteenä. Arjen työn yhteydessä henkiseen

työhyvinvointiin liittyvät asiat saattavat jäädä huomioimatta tai niihin ei pystytä kunnolla erikseen panostamaan. Erityisesti henkiseen työhyvinvointiin keskittyvät hankkeet ja ohjelmat voisivat myös edistää henkistä työhyvinvointia ennaltaehkäisevästi.

Vastaavasti psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja työntekijöiden kuormituksesta johtuvaa oireilua on haasteellista havaita työpaikoilla, jos niiden tunnistamiseen ei suunnata resursseja. Tästä hyvänä esimerkkinä on työterveyshuolto. Kattava työterveyshuolto mahdollistaa psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisen tehokkaammin ja tarpeeksi laajan työterveyshuollon palvelut ovat sellaisia, että niiden avulla pystytään tarjoamaan paremmin apua liiallisesta työkuormituksesta kärsiville työntekijöille (lisää luvussa 6).

Haastatteluissa nousi esille erilaisten kannustimien vaikutus työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin. Henkilöstön kannustamisen nähdään lisäävän henkilöstön motivoituneisuutta ja motivoituneiden työntekijöiden taas kokevan vähemmän haitallista työkuormitusta. Erilaiset kannustimet vaativat usein kuitenkin resursseja, mitä työorganisaatioissa ei suunnitelmista huolimatta kuitenkaan aina käytetä.

*"Meillä puoltoista vuotta sitten hirveellä kiireellä ajettiin semmonen, et nyt pitää saada kannustava palkitsemisjärjestelmä ja sitten me sieltä kaivettiin erilaisia malleja maailmalta ja luotiin niinku pelisäännöt, ja sitten tuli budjetti ja se oli ensimmäinen mikä pyyhittiin sieltä pois."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)*

Henkilöstön, kuten erityisesti työsuojeluvaltuutettujen ja pääluottamushenkilöiden kouluttaminen työhyvinvointiasioissa vaatii myös resursseja. Satsaus työsuojeluvaltuutettujen koulutukseen parantaa yleistä tietämystä aiheesta sekä antaa valmiuksia siihen, miten toimia käytännön työssä henkistä työkuormitusta ehkäisevästi. Ylipäätään henkilöstön kouluttaminen, oli se sitten vaikka lisäkoulutusta omiin työtehtäviin liittyen, toimii haastateltavien mukaan voimavarana henkistä työkuormitusta vastaan ja näin ollen edistää työssä jaksamista.

*"On niin veitsen terälle ne resurssit laitettu, että sitten jos joku sairastuu tai jostakin asiasta haluis mennä koulutukseen, ni jonkuhan tarvii paikata se ja niitä ylimääräisiä on todella vähän tänä päivänä, että senkään myötä ei jotkut asiat vaan etene, kun ei kertakaikkiaan oo resurssia laittaa siihen."
(Työsuojeluvaltuutettu, nainen, Paperiliitto, teollisuus)*

Vaikka työpaikan virkistyspäivät vaativat niin ikään resursointia, haastatteluaineiston perusteella niillä on varsin positiivisia vaikutuksia henkiseen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Haastateltavat toivat

esille, että virkistyspäivät ovat tuoneet työntekijöille rentoa vastapainoa työn suorittamiseen, yhteisöllisyys on tullut vahvemmaksi ja työpaikkojen ilmapiirikin on parantunut.

Puutteelliset henkilöstöresurssit riskinä henkiseen työhyvinvoinnille

Selvityksen tulokset osoittavat, että alimitoitettut henkilöstöresurssit aiheuttavat hyvin usein henkistä työkuormitusta työpaikoilla. Haastatteluiden perusteella henkilöstön aliresursointi usein heikentää työssä jaksamista hieman eri tavalla riippuen alasta. Esimerkiksi päiväkodissa tai kehitysvammaisten ryhmäkodissa työstä tekee henkisesti kuormittavaa erityisesti se, että lasten ja kehitysvammaisten ryhmässä saattaa olla hyvin haastavia tapauksia. Mitä useampi näistä lapsista tai kehitysvammaisista on haastava, sitä enemmän tarvittaisiin henkilöstöä ehkäisemään työntekijöiden liiallista henkistä työkuormitusta.

"Ja tietenkään se työvoimaresurssikysymys myös on, että tota niin, jos on sairaspoissaoloja niin miten saadaan niinku sijaistajia ynnä muita siihen kapasiteettiin niinku tehtyä. (...) tällä viikolla sanon, et jos ei resurssit saada niinku kohalle, niin ihmiset alkaa väsyyn tähän, että me tehdään niinku vähillä resursseilla haasteellisten asiakkaiden kanssa töitä."
(Luottamushenkilö, nainen, JHL ry, yksityiset palvelualat)

"Mut varmaan osa myös semmonen, mikä vaikuttaa siihen työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen on esim. varhaiskasvatuksessa, niin (...) haastavien lasten määrä on kasvanut ja sitten kun siellä on niitä niinkun niin sanotusti puolikkaita, ne puolikkaat eivät ole semmosia, et toinen on aamupäivän ja toinen iltapäivän, vaan ne on yhtä aikaa, vaikka heillä on se puolenpäivän hoito, mut ne on sit yhtä aikaa ja sit tulee niitä varahoitolapsia niin tavallaan laillisestihan se ryhmä ei ylity, mut jos se perusryhmä on jo haastava ja siihen tulee yksikin lisää, ni se työntekijöiden sietokyky ylittyy."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)

Aineiston perusteella myös kaupan alan erilaisissa myymälöissä sekä ravintoloissa ja kahviloissa henkistä työkuormitusta lisää asiakkaiden runsas määrä suhteessa työntekijöiden määrään. Näille työpaikoille on ominaista, että asiakasvirtoja ei pystytä aina ennakoimaan.

"Mut tietysti se paineensietokyky, että kun on vaikeeta ennustaa välillä et miten asiakkaat liikkuu, miten sä kestät niinku sitä, että esim. huoltoasemilla pöllähtää linjaan jos ne ei muista soittaa siitä etukäteen, siitä purkautuu 30 asiakasta kerralla tai jotain tämmöstä. Niin ne on ollut tietysti, et miten sä kestät sitä semmosta, et kaikki ei kestä sitä painetta"
(Pääluottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

*"Varmaan sitten se, jos on paljon asiakkaita ja on liian vähän työntekijöitä töissä, ni se tietysti kuormittaa enemmän ihmisiä, kun pitää selvitä pienellä porukalla."
(Pääluottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)*

Henkilöstön aliresursointi on lisännyt henkistä työkuormitusta myös rakennusalalla sekä sähköistys- ja sähköasennusalalla. Haastatteluaineiston mukaan näillä aloilla käytettävissä olevilla henkilöstöresursseilla ei monesti pystytä kunnolla vastaamaan hyvin tiukkoihin aikatauluihin, jolloin kiireen tunne on jatkuvasti läsnä aiheuttaen henkistä painetta. Näiden alojen työt tehdään monesti urakkana, mikä osittain selittää tiukkoja aikatauluja. Haastateltavat valittivat, että ankarat aikataulut aiheuttavat paitsi työstressiä, niin myös työn jälki on sen vuoksi usein heikompaa.

*"Työntekijät on kovassa paineessa, koska aikataulut on nykyään aivan järjettömiä. Vaikka sää kuinka leivot sitä tavaraa tonne seinään, niin koko ajan vaan se on deadlinet päällä. Niin et kyl siinä on aika moinen paine päällä melkein koko porukalla. (...) Kyllähän me pystytään organisoimaan ammattimiehet, mutta jos se on niinku mahdotonta sen takiaakin, et rakennusliike vaan painaa menemään kattoja kiinni eikä me olla ehditty tekemään. Koska kaikki työ vaatii oman aikansa, se tuo sitä semmosta ihan järjetöntä kiirettä ja sitä virhettä tulee ja sitä korjataan sitten. Kyllä suurin osa ammattimiehistä haluis tehdä kunnolla sen työnsä."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Sähköalojen ammattiliitto ry, julkinen sektori)*

Aineistosta nousee esille, että panostamalla henkilöstöresursseihin haitallista työkuormitusta voitiin vähentää ja näin ollen henkistä työhyvinvointia parantaa.

*"Tää koronahan aiheutti sen, että meillä hetkellisesti oikeastaan sairauspoissaolot, ihan muutamia pitkäaikaisia jostain tietystä syystä johtuvia, niin oli hetken sellanen tilanne, et meillä oli melkein kaikki töissä. Ja se oli vielä se hetki, kun varhaiskasvatuksesta siirrettiin henkilöstöä sote-puolelle kaiken varalta (...) niin se, että heillä oli sen normaalin 1,5 sijaan kaksi tai 2,5, ei ollut jaksamisongelmaa. Ei ollut kiire mihinkään. Et kyllähän se näkyy siinä, et ne mitotukset on niinku melko tiukkoja, se kevät oli oikeesti aika hämmäntävä, et ne poissaolot loppu ku vähän seinään."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)*

Resursseja voidaan pitää henkisen työhyvinvoinnin lähtökohtana. Henkilöstöresurssit vaikuttavat suoraan siihen, kuinka kuormittavana työntekijät pitävät työtään, vaikka työn sisältö ei oikein resursoituna olisi välttämättä erityisen kuormittavaa. Voidaan sanoa, että riittäviksi mitoitettut henkilöstöresurssit ovat henkisen kuormituksen ennaltaehkäisyä parhaimmillaan.

5. Varhainen puuttuminen psykososiaalisiin kuormitustekijöihin olennaista

"No ainakin sen esimiehen nopeampi reagointi, jos kokee, näkee, kuulee et tälläseen on aihetta, jos joku alainen vaikuttaa... Ja kyllähän sen äkkiä huomaa, tai työkaverit tulee sanoon myös, ja semmonen puhuminen ja auttaminen, ohjaaminen työterveyteen. Jos ajatellaan et tosiaan nopeammin, jos reagoitas, kun täällä, jos puhutaan vaan et kyllä se nyt huomattiin ja olihan se vähä sitä ja olihan se vähä tätä, et pitkän aikaa on seurattu, mut kukaan ei oo puuttunu siihe. "
(Työsuojeluvaltuutettu, nainen, SEL ry, teollisuus)

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille, kuinka tärkeää on, että työpaikalla pystytään puuttumaan haitalliseen kuormitukseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Haastatteluista kävi ilmi, että useilla työpaikoista oli käytössä varhaisen tuen malli. Mallin soveltamisessa ja käytännöissä on hieman työpaikkakohtaisia eroja, mutta kaikki haastateltavat pitivät mallia kuitenkin hyödyllisenä.

Mahdollisimman varhaista puuttumista psykososiaalisiin kuormitustekijöihin korostettiin myös yleisemmin haastatteluissa. Varhaisessa puuttumisessa erityisesti esimiehen rooli nähdään jälleen tärkeänä. Esimiehen tulee tunnistaa tilanne, jos työntekijä oireilee jollakin tavalla johtuen henkisestä työkuormituksesta. Haastateltavat kertoivat, että henkinen työkuormitus voi näkyä esimerkiksi työkyvyn alenemisena, muutoksina työntekijän käytöksessä tai olemuksessa, muutoksina työn laadussa tai useammalla lyhyen ajan sisään tapahtuvalla sairauspoissaololla.

"Meillä on se varhainen välittäminen ja justiin nämä, et esimiehet puuttuu riittävän aikaisin, yritetään kouluttaa esimiehiä huomaamaan ja puuttumaan näihin ongelmatilanteisiin ja työuupumustilanteisiin ja tämmösiin riittävän ajoissa, että ei sitten sairaslomat pitkitys ja menis siitä pahempaan suuntaan."
(Pääluottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

"No meillä on tota noi työkyvyttömyyseläkkeetkin, et niillekkään vuosiin ei oo niille joutunut kukaan, et kunhan me niinku Elon kanssa tehdään sitä yhteystyötä niin loppunut kokonaan, just sen takia, kun tarpeeks ajoissa laitetaan ihmiset kuntoutukseen."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Sähköalojen ammattiliitto ry, julkinen sektori)

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille, kuinka tärkeää on, että työpaikalla pystytään puuttumaan haitalliseen kuormitukseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Todella tärkeänä, sillä henkiseen työhyvinvointiin

liittyvät ongelmat ja tilanteet ovat sitä haastavampia selvittää, mitä pidemmälle kuormituksesta johtuvat oireet ovat edenneet. Haastateltavat korostivat, että varhainen puuttuminen työntekijöiden henkiseen työkuormitukseen ja niistä johtuviin oireisiin vähentää esimerkiksi sairaslomia ja työkyvyttömyyseläkkeitä.

Varhaisen puuttumisen malli saattaa vaatia työpaikalla aikaa ja kehittämistä

Vaikka kaikki varhaisen puuttumisen mallista puhuneet haastateltavat suhtautuivat malliin positiiviseen sävyyn, he nostivat silti esille sen käyttöön liittyviä ongelmia ja puutteita.

"Mut sitten kans kun ihmisellä on sairaspoissaoloja, niin HR:llä on tällöinen järjestelmä ku Sirius käytössä, et sekun menee punaselle, ni ollaan pitämässä varhaisentuen keskustelua, mikä on ihan ymmärrettävää sitten, että etitään, miten voidaan osaltaan tukea. Mut kun se ei sais olla semmonen syyttely, et tulee semmonen tunne, et joutuu johki puhutteluun, et se on vähän niinku semmonen kans, et osa esimiehistä osaa esittää sen eri tavalla ja toiset taas sitte kokee, et se on häntä vastaan."

(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

Yleisimmin haastatteluista nousi esille joko työntekijöiden epäilykset mallia kohtaan tai esimiesten osaamattomuus soveltaa mallia oikein. Useat haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden kommentit mallia kohtaan saattoivat aluksi olla hyvin epäileviä, kuten "mitä varten mua kytätään?". Työntekijöiden kielteiset käsitykset sekä epäluulot varhaisen tuen mallia kohtaan ovat voimakkaimpia, erityisesti ennen mallin käyttöönottoa sekä käyttöönoton alkutaipaleella. Työntekijät saattoivat kokea aineiston perusteella varhaisen tuen mallin rangaistuksena ja puhutteluun joutumisena. Haastateltavien mukaan tämä oli hyvin valitettava ilmiö. Kuitenkin mitä pidempään varhaisen tuen malli on ollut työpaikoilla käytössä, sitä hyväksyvämmäksi työntekijöiden suhtautuminen sitä kohtaan on yleensä muuttunut.

"Varhaisen tuen malli tulee nähdä mahdollisuutena, mahdollisimman alhaiset hälytysrajat, juujuu mää en nyt keksi mikä siinä on se uhka, mitä siinä pelätään. Siihen suhtauduttiin silloin, kun se tuli, niin kauheen suurella varauksella, et onko siinä sitten ollut aiheellista se, sen mää nään kyllä mahdollisuutena."

(Luottamushenkilö, mies, PAM ry, yksityiset palvelualat)

Esimiesten osaamattomuus liittyi aineiston perusteella siihen, että esimiehet soveltavat varhaisen tuen mallia hyvin eri tavoilla. Kaikki esimiehet eivät joko kehtaa tai eivät jostain muusta syystä ole valmiit puuttumaan riittävän matalalla kynnyksellä työpaikoilla vastaan tuleviin haastaviin tilanteisiin.

"Siihenhän sitä esimiehille sitä koulutusta tarvitaan, et ne huomaa riittävän ajoissa nää, et nyt ei oo kaikki hyvin ja että he uskaltaa puuttua niihin, ottaa sen puheeks. Eihän se aina varmaan ole helppoa mennä sanomaan tai kyseleen, mutta valitettavasti se on just niinku mä oon aikasemmin sanonut, niin se on kaikkee muutakin oman elämän hankaluutta mitkä sitten tuo, tuota noin niin sen, että jaksais siellä työssäkään."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM, yksityiset palvelualat)

Haastateltavat esittivät esimiesten kouluttamista ratkaisuksi varhaisen tuen mallin sujuvampaan käyttöön. Koulutus tarjoaa esimiehille eväitä muun muassa siihen, ettei työntekijöiden asenne mallia kohtaan muodostu välttämättä lähtökohtaisesti niin negatiiviseksi. Esimiehet saavat koulutuksen avulla valmiuksia soveltaa varhaisen tuen mallia avoimuuden ja luottamuksen lähtökohdista mahdollisimman hyvin sekä kuten on yhteisesti sovittu. Näin ollen työntekijätkin saavat varhaisen tuen mallista mahdollisimman paljon hyviä kokemuksia ja heidän käsityksensä sitä kohtaan voi muuttua myönteisemmäksi. Koulutus voisi antaa esimiehille paremmat valmiudet ongelmien pikaiseen havaitsemiseen ja sen lisäksi myös niihin puuttumiseen.

6. Kattavalla työterveyshuollolla keskeinen rooli henkisen työhyvinvoinnin edistämisessä

Työterveyshuollon roolia voidaan pitää hyvin merkittävänä, kun puhutaan henkisen työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla. Työterveyshuollon merkitys tuli esiin myös tässä selvityksessä ja haastateltavat korostivat erityisesti työterveyshuollon henkiseen työhyvinvointiin liittyvää asiantuntemusta.

"Kyllähän meidän pitäis ihan oma työryhmä perustaa tähän työhyvinvointiin ja jaksamiseen, missä on sitten ehdottomasti työterveyshuolto mukana. Heillä on niinku se tietotaito ja työkalut lähteä tätä asiaa niinku viemään ja kehittää eteenpäin ja olla meidän niinku oppaana ja tukena, kun me kehitetään tätä työhyvinvointia ylipäätänsäkki."
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Teollisuusliitto, teollisuus)

Työterveyshuolto tukee henkistä hyvinvointia monipuolisesti

Haastattelut osoittavat kuinka laajana työterveyshuollon rooli nähdään henkisen työhyvinvoinnin edistämisessä. Työterveyshuollon henkiseen työhyvinvointiin liittyvänä tärkeänä tehtävänä pidetään ennen kaikkea henkisen työkuormituksen ennaltaehkäisyä. Monet haastateltavat korostivat työterveyshuollon merkitystä, kun työorganisaation toimintaa kehitetään työhyvinvointilähtöisesti. Tässä työterveyshuollon asiantuntemuksesta on suuri hyöty. Työterveyshuolto voi neuvoa ja ohjeistaa sekä antaa tietoa terveyteen liittyen, esimerkiksi turvallisista työoloista, työtavoista sekä työkyvyn edistämisestä ja tukemisesta. Työterveyshuolto saa tiedon neuvonnan ja ohjauksen tarpeesta työpaikkaselvitysten, terveystarkastusten sekä sairauskäyntien avulla. Työterveyshuolto osallistuu työkyvyn hallintaan ja seurantaan. Seuranta tapahtuu esimerkiksi sairaspöytäkirjojen avulla. Työterveyshuolto myös tarvittaessa tukee työntekijän työhön paluuta sairauspöytäkirjojen jälkeen. Useampi haastateltava koki kolmikantakeskustelut työntekijän, esimiehen sekä työterveyshuollon edustajan kesken erityisen tehokkaaksi keinoksi ratkaista työntekijän henkiseen kuormitukseen liittyviä haasteita. Kolmikantakeskusteluiden avulla voidaan jakaa osallisten kesken erilaisia näkemyksiä sen hetkisestä tilanteesta ja sopia yhteisesti työntekijän työkyvylle sopivista työtehtävistä.

Lyhytpsykoterapialla tehokasta ja nopeaa apua henkiseen työkuormitukseen

Vaikka haastateltavat nostivat monesti esille työterveyshuollon roolin merkityksen henkisessä työhyvinvoinnissa hyvin yleisellä tasolla ja kokonaisuutena, tuotiin useiden haastateltavien toimesta esiin myös työterveyshuollon erityiset henkiseen kuormitukseen erikoistuneet ammattilaiset – kuten työpsykologit ja psykoterapeutit – sekä heidän roolinsa tärkeys.

”Lyhytterapia on kyllä ollut kanssa, että se on ollut niin hyvä, kun sinne pääsee niin nopeasti et ei sitten tarvi oottaa kuukausi tolkulla ja tuntuu et pää hajoo. Pääsee sinne ainakin sen pari kolme kertaa, et kyllä ne sieltä sitten ohjaa eteenpäin. Et se vaan et pääsee jonku semmosen ihmisen, joka osaa niinku auttaa, et eihän meidän päälliköt, nehän on ravintola-alan ihmisiä, eihän ne oo mitään sillä tavalla, mut et osaa silläi ohjeistaa et nyt sun tarvis varmaan mennä tonne työterveyteen juttelemaan.”

(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM ry, yksityiset palvelualat)

Erityisesti lyhytpsykoterapiasta on haastateltavien mukaan ainoastaan hyviä kokemuksia. Jälleen useat haastateltavat korostivat sitä, miten psykososiaalisesta kuormituksesta kärsivien tilanteista tulee sitä vaikeammin käsiteltäviä, mitä pidemmälle oireet pääsevät syvenemään. Haastateltavat lisäsivät, että lyhytpsykoterapian tarjoama keskusteluapu on halpa ja tehokas lääke heti oireiden alkuvaiheessa. Keskustelujen avulla päästään ajoissa käsiksi oireiden alkulähteeseen ja sitä kautta purkamaan ongelmaa. Haastateltavat pitivät lyhytpsykoterapian toimivuutta lisäävänä tekijänä myös sitä, että lyhytpsykoterapiaan pääsee suhteellisen nopeasti ja matalalla kynnyksellä eikä työntekijöiden tarvitse jonottaa pitkiä aikoja hoitoon pääsyä, jolloin oireet saattaisivat syventyä ja pitkittyä.

Laaja työterveyshuolto on investointi

Työnantajan tarjoama mahdollisuus lyhytpsykoterapiapalveluun on haastateltavien mukaan erittäin tarvittavaa ja tärkeää työntekijöille, mutta sen lisäksi se on taloudellisesti kannattava investointi myös työnantajalle. Lyhytpsykoterapiapalvelujen avulla on työpaikoilla pystytty vähentämään työnantajan kuluja, sairauspoissaoloja sekä työntekijöiden ennen aikaista siirtymistä työkyvyttömyyseläkkeille. Tässä luvussa esitetyt työterveyshuollon henkisen kuormituksen hoitoon ja ennaltaehkäisyyn liittyvät toimenpiteet pystytään sitä paremmin mahdollistamaan mitä kattavampi ja laadukkaampi työterveyshuolto organisaatiolla on olemassa.

"Ongelmahan on myöskin se, että meidän työterveyshuolto oli jonkin aikaa todella heikoissa kantimissa. Sekin näky niissä vasta uksissa, kun ei sinne työterveyshuoltoon päässyt eikä ollut semmosta niinkun tavallaan hoitopolkua, et jos sulla on joku jaksamiseen liittyvä asia niin, et sua sitten ohjataan sitä kautta niinku nopeesti eteenpäin ja tilanteeseen puututaan. Jos ei siellä oo sitä ensimmäistäkään tasoa, niin ei ole tarjota lääkäripalveluita eikä muuta, niin siihenhän se kaatuu."
(Luottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, mies, JHL ry, julkinen sektori)

"Muutenhan ne ois äkkiä joutunut jo työkyvyttömyyseläkkeelle, niin tota kyllä se tuo sitten takasin vaikka ne vakuutusmaksut on aika korkeet, mut jos firmassa tosiaan katetta tulee kokoajan niin on varaa pitää tämmöstä (kattavaa työterveyshuoltoa) ja sitten kun on hyviä työntekijöitä niin ei niitä kannata niinku heittää sinne romukoppaan vaan pitää kunnossa. Samallailla ku sä pidät taloo kunnossa ja autoo kunnossa niin samallailla pidetään niitä työntekijöitä kunnossa. Sillä tavalla saatiin kyllä tällä, sanotaan nyt kalliilla työterveyshuollolla on saatu pysähtymään (työkyvyttömyyseläkkeet)"
(Työsuojeluvaltuutettu, mies, Sähköalojen ammattiliitto ry, julkinen sektori)

Monet haastateltavat valittelivat joko niukkuutta työterveyshuollon palvelujen tarjonnassa tai sitten kiittelivät sen kattavuutta. Usein haastateltavat painottivat laajaa työterveyshuoltoa investointina sekä työterveyspalveluiden laiminlyöntiä säästämisenä väärästä paikasta.

"Ohan meillä tällä hetkellä toki lyhytpsykoterapiapalvelut ja tämmöset näin, mutta ilmeisesti sekin ollaan työterveyspuolelta muuttamassa, koska (uudella yhtiön omistajalla) ei ole niin laaja työterveyshuolto kuin meillä on ollut. Saa nähdä miten se muuttuu. Kyllä vastaan olin, koska meillä on paljon nyt kaikkea noita (henkiseen työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia) ni pitäis pysyä kyllä tommoset palvelut missä pystytään ihmistä auttamaan. Se on väärin alkaa säästämään siitä mieliala-asiasta."

(Pääluottamushenkilö/työsuojeluvaltuutettu, nainen, PAM, yksityiset palvelualat)

7. Johtopäätöksiä

Tässä selvityksessä on nostettu esille näkökulmia siihen, mitkä asiat ovat työpaikoilla henkisen työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä. Henkinen kuormitus työpaikoilla on tänä päivänä jatkuvasti yleistynyt sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden syy, joten kaikenlainen henkiseen työhyvinvointiin liittyvä tiedon ja toimintatapojen kartoittaminen on näin ollen tärkeää.

Yksi tämän selvityksen oleellinen havainto on se, että psykososiaaliset kuormitustekijät voivat olla hyvin moninaiset. Toimialoilla on omat erityispiirteensä, jotka aiheuttavat henkistä kuormitusta, mutta toimialojen välillä on myös samansuuntaisia henkiseen työhyvinvointiin liittyviä trendejä havaittavissa. Lisäksi samoilla toimialoilla organisaatioiden välillä on löydettävissä eroja. Tässä organisaatiokulttuurilla ja henkilöstöpolitiikalla on keskeinen merkitys. Riippuen siitä onko henkinen työhyvinvointi löytänyt paikkansa organisaation kulttuurissa ja henkilöstöpolitiikassa, ollaan työpaikoilla eri vaiheessa psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisyn ja henkisen työhyvinvoinnin edistämisen kanssa. Selvityksen perusteella oli positiivista havaita, kuinka monilla työpaikoilla on menty huomattavasti eteenpäin henkisen työhyvinvoinnin edistämisen suhteen. Valitettavasti muutamissa tapauksissa henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen ei ole juuri panostettu lainkaan tai työ on vasta aloitettu. Joka tapauksessa henkisen työhyvinvoinnin edistäminen olisi hyvä jokaisessa organisaatiossa ottaa kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Henkisen työhyvinvoinnin edistämisen resursointi tulee nähdä investointina, joka tukee yrityksen tuottavuutta ja kestävyyttä.

Selvityksen perusteella on laadittu muistilista organisaatioille, kuinka on mahdollista ehkäistä psykososiaalisia kuormitustekijöitä sekä edistää henkistä työhyvinvointia työpaikoilla. Henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen tulee tarttua aina työpaikkakohtaisesti, jotta organisaation erityispiirteet tulee huomioiduksi ja näin saadaan aikaan parhaat lopputulokset. Listan tarkoituksena on joka tapauksessa suositella hyväksi todettuja tai tarpeelliseksi koettuja toimenpiteitä, joita kukin organisaatio voi soveltaa käytännössä oman organisaation erityispiirteet huomioiden.

Lähteet

- Kansaneläkelaitos. 2020. Kelan sairausvakuutusilasto 2019
- Eläketurvakeskus. 2020. Suomen työeläkkeensaajat 2019
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>
- Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019. Työelämä 2020. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 18–19.

Liite

Selvitystyön toteutus

Tätä selvitystä varten on haastateltu 14:ää luottamushenkilöä tai työsuojeluvaltuutettua SAK:laisilta aloilta. Osalla haastateltavista on molemmat roolit omassa organisaatiossa. Haastateltavat on tavoitettu helmikuun 2020 SAK:n luottamushenkilöpaneelin kautta.

Luottamushenkilöpaneeliin vastanneet ovat lomakkeessa ilmaisseet halukkuutensa osallistua henkistä työhyvinvointia koskevaan haastatteluun. Haastatteluun halukkuutensa ilmaisseille lähetettiin vuoden 2020 elokuussa sähköpostilla vielä uusi, tarkentavia kysymyksiä henkiseen työhyvinvointiin sisältänyt kysely. Osaan kyselyyn vastanneista oltiin yhteydessä ja sovittiin haastattelu-aika. Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 syyskuun aikana. Alkuperäinen tarkoitus oli toteuttaa mahdollisimman moni haastattelu luottamushenkilöiden työpaikoilla, mutta lopulta, koronavirustilanteesta johtuen vain neljä haastattelua onnistui kasvotusten. Loput 10 haastattelua toteutettiin puhelimitse. Haastattelutilanteet äänitettiin ja lopulta litteroitiin aineistoksi.

Muistilista henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla

Henkinen työhyvinvointi osaksi henkilöstöpolitiikkaa ja organisaatiokulttuuria

- Henkisen työhyvinvoinnin kirjaaminen osaksi organisaatiokulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa mahdollistaa varmemmin ja kattavammin henkisen työhyvinvoinnin huomioimisen lähtökohdana kaikessa organisaation päätöksenteossa ja toiminnassa.
- Jotta henkisen työhyvinvoinnin edistämistä pystytään tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee työpaikalla luoda lähtökohdat henkisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi, psykososiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisylle sekä niihin puuttumiselle.

Panostus esimiesten koulutukseen

- Hyvinvoivilla työpaikoilla työskentelee esimiehiä, joilla on hyvät esimiestaidot.
- Esimiehillä on hyvä olla myös ajantasaiset tiedot psykososiaalisista kuormitustekijöistä, niiden ehkäisystä ja hallinnasta.

Työntekijöiden osallistaminen

- Työntekijät ovat usein oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tarjoa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.
- Avoimella ja luotettavalla keskustelukulttuurilla voidaan ajatuksia ja kehitysideoita vaihtaa puolin sekä toisin.

Työpaikalla tehtävät muutokset koskettavat aina ihmisiä

- On hyvä muistaa, että työntekijät ovat yksilöitä. Jotkut voivat tarvita enemmän tukea ja perehdytystä, kun työpaikalla esimerkiksi työmenetelmä, ohjelmisto tai jokin muu asia muuttuu.
- Työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä tiedotus on oleellista. Työntekijöille on tärkeää selvittää hyvissä ajoin ennen tapahtuvia muutoksia, mikä muuttuu, miksi ja mitä muutos tarkoittaa käytännössä työn tekemisen kannalta.
- Psykososiaalisen kuormituksen riski on sitä suurempi, mitä enemmän ja mitä laajempia muutoksia työpaikalla tehdään kerralla ja mitä useammin.

Resursointia henkiseen työhyvinvointiin

- Henkisen työhyvinvoinnin ennaltaehkäisy, kartoitus, hankkeet sekä oireiden hoito vaativat taloudellisia resursseja, mitkä maksavat kuitenkin itsensä takaisin. Resurssointi henkiseen työhyvinvointiin on investointi, joka tukee yrityksen tuottavuutta ja kestävyyttä.
- Riittäväksi mitoitettut henkilöstöresurssit on monesti yksinkertainen lääke työntekijöiden kiireestä johtuvaan henkiseen kuormitukseen.

Varhaisen tuen malli käyttöön työpaikalla ja sen kehitys

- Psykososiaalisista kuormitustekijöistä johtuvia kustannuksia ja haittoja pystytään minimoimaan, kun kuormitustekijöihin puututaan ajoissa.
- Varhaisen tuen malli ei aina välittömästi asetu vastaamaan organisaation tarpeisiin, vaan malli voi vaatia työpaikalla kehittämistä.
- Esimiesten koulutuksella saadaan paras hyöty varhaisen puuttumisen mallista.

Mahdollisimman kattava ja laadukas työterveyshuolto työpaikalle

- Mitä kattavampi on työorganisaation työterveyshuolto, sitä paremmat edellytykset sillä on vastata henkisen työhyvinvoinnin haasteisiin.
- Lyhytpsykoterapia on matalankynnyksen työterveyspalvelu, joka pystyy nopeasti tarttumaan työntekijöiden henkisestä kuormituksesta johtuviin ongelmiin.