

Sinikka Soini, TuATTL  
Jussi Vahtera, TuATTL  
Marjut Joki, TuATTL  
Jukka Aaltonen, Tutsp  
Liisa Bifeldt, Tutsp  
Seija Lähteenmäki, Tutsp  
Antero Utriainen, Tutsp

# *Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen*

---



ISBN 952-00-1133-1

ISSN 1456-257X

4. painos

Hermes 2002

## SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE .....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 HANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....	8
3 MITÄ TARKOITETAAN PSYKOSOSIAALISELLA TYÖYMPÄRISTÖLLÄ .....	9
4 PSYKOSOSIAALISTEN TEKIJÖIDEN ARVIOINTI .....	11
5 TYÖN VAATIMUKSET - TYÖN HALLINTA -MALLI .....	12
6 MITÄ HALLINTA ON .....	16
7 HALLINNAN ARVIOIMINEN TARKASTUKSESSA .....	19
7.1 Työn monipuolisuus .....	19
7.2 Vaikutusmahdollisuudet .....	22
7.3 Osallistumismahdollisuudet .....	25
7.4 Työyhteisön sosiaalinen tuki .....	26
KYSYMYKSIÄ.....	30-31
KIRJALLISUUTTA .....	32

## ESIPUHE

Tuotannon, työn ja osaamisen muutokset loivat 1980-luvulla vahvan pohjan henkisen hyvinvoinnin esiin ottamiselle suomalaisessa työsuojelussa. Kehityksen eräs tulos, työturvallisuuslain muutos vuonna 1988 toi henkisen terveyden turvaamisen osaksi lainsäädännön velvoitteita ja työsuojelupiirien valvonta- ja ohjaustoimintaa.

Turun ja Porin työsuojelupiirissä lähdettiin liikkeelle terveydelle vaarallisten pelkotilojen hallintaan saamisesta. Kaupananalan väkivallan uhan hallintaan on luotu toimintaohjeita, joita on toteutettu useissa yrityksissä. Väkivallan uhan hallinnan menettelyjä on sittemmin siirretty koko palvelualan kenttään. Samanaikaisesti työsuojeluhallinto on kouluttanut tarkastajia henkisen terveyden asioissa.

Henkisen terveyden hyväksyminen osaksi työsuojelua ja samanaikaiset monet henkilöstöä kuormittavat muutokset työelämässä ovat lisänneet työsuojelupiirien henkiseen terveyteen liittyvien palvelusten kysyntää. Kysyntä on kohdistunut pääosin akuuttien henkistä terveyttä kuormittavien tilanteiden selvittelyyn ja purkamiseen.

Turun ja Porin työsuojelupiirissä on nähty tarpeelliseksi kehittää ennalta ehkäisevää työtapaa, jolla voitaisiin henkiseen hyvinvointiin suuntautumista laajentaa myös väkivallan uhan ulkopuolelle. Psykososiaalisen työympäristön kehittämisen suunnaksi nähtiin työn hallinta, sen arviointi ja siihen vaikuttaminen. Työn hallinnalla on terveysvaikutusten ohella merkitystä työn tuottavuuden kehittymisessä. Kehittämistyö päätettiin toteuttaa piirin tarkastajien ja asiantuntijoiden yhteistyönä, jossa tarkastustyön ja henkisen hyvinvoinnin asiantuntemus yhdistyvät. Työsuojelupiiristä työhön ovat osallistuneet tarkastajat Jukka Aaltonen, Liisa Bifeldt, Seija Lähteenmäki ja Antero Utriainen.

Asiantuntijoina ja raportoinnista vastaavina työhön ovat osallistuneet Turun aluetyöterveyslaitokselta erikoislääkäri Jussi Vahtera sekä psykologit Marjut Joki ja Sinikka Soini. Hankkeen asiantuntijoiden kustannukset on rahoittanut työministeriön työsuojeluosasto, jonka ylitarkastaja Olavi Parvikko yhdessä Turun ja Porin työsuojelupiirin päällikön Seppo Pekkalan kanssa ovat muodostaneet hankkeen ohjausryhmän.

Työn tuloksena on syntynyt tässä raportissa kuvattu malli työpaikkakohtaisesta työn hallinnan arvioinnista ja sen kehitykseen vaikuttamisesta. Malli on edelleen varsin ajatuksellisella tasolla. Sen käyttäminen edellyttää mallin teoreettiseen osuuteen kouluttautumista ja tukea työpaikkatason soveltamisessa. Turun ja Porin työsuojelupiirissä käytännön kokeiluja aiotaan jatkaa ja lisäksi kouluttaa ryhmän ulkopuolisia tarkastajia mallin ymmärtämiseen ja soveltamiseen. Mallia on kaavailtu käytettävän sekä henkisen hyvinvoinnin että työelämän tasa-arvon edistämiseksi, johon menetelmän sisältöalue myös sopii.

*Turussa 31.10.1994*

*Seppo Pekkala  
piiripäällikkö*

# 1 JOHDANTO

Ennakoiva psyykinen työsuojelu ja sen kehittäminen edellyttävät psykososiaalista työympäristöä ymmärtävää ja jäsentävää lähestymistapaa. Psykososiaalisen työympäristön hahmottaminen on kuitenkin siinä määrin laaja kokonaisuus, että sitä on syytä rajata ja kohdentaa tarkastelurajauksessa sovittujen asioiden tilan toteamiseen työpaikalla. Henkilöstön hyvinvointiin, työhön motivoitumiseen ja oppimis- ja kehittämiskykyyn työssä vaikuttavat tuloksellisuusvaatimusten ohella yksilölliset ja yhteisölliset voimavarat ja hallintamahdollisuudet selvitä työn asettamista vaatimuksista. *Keskeisiä hallinnan ulottuvuuksia ovat työn sisällöllinen monipuolisuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, heidän osallistumismahdollisuutensa työtään koskevaan suunnitteluun ja työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki.*

Työturvallisuuslain mukaan on huolehdittava sellaisten työn ja työolosuhteiden luomisesta, jotka turvaavat myös ihmisten psyykkistä hyvinvointia. Työsuojelutarkastuksissa joudutaan toimimaan arvioiden varassa, jotka perustuvat tarkastajan havaintoihin ja tietoihin työpaikan tilasta. Työn sisällön monipuolisuus, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet sekä työyhteisön sosiaalinen tuki kattavat merkittävän osan psykososiaalisesta työympäristöstä.

Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää ennakoivaan valvontatyöhön lähestymistapa, joka jäsentää psykososiaalista työympäristöä. Sen avulla voidaan arvioida henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin edellytyksiä ja osoittaa kehittämistarpeita psykososiaalisessa työympäristössä. Tavoitteena on ollut tuottaa tarkastajille kirjallinen aineisto, joka tukisi käytännöllisellä tavalla heidän työtään. Lähestymistavan välillinen seuraamus on parhaimmillaan työpaikkojen kiinnostuksen herääminen psyykkistä työsuojelua kohtaan.

## HANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Hanke toteutettiin Turun ja Porin työsuojelupiirin ja Turun aluetyöterveyslaitoksen yhteistyönä. Toteutus on sisältänyt psykososiaalisen työympäristön teoreettista tarkastelua ja käytännön arviointia hankkeessa mukana olevien tarkastajien valvontakäynneillä. Ensi vaiheessa kartoitettiin tarkastajien työn lähtökohtia psyykkisen työsuojelun kysymyksissä. Selvittelyssä kävi ilmi, että psyykkistä työsuojelua koskevissa asioissa työpaikkojen ja henkilöiden yhteydenotot olivat useasti ongelmalähtöisiä. Tässä hankkeessa haluttiin kuitenkin korostaa sellaista lähestymistapaa, jossa *psyykkisen hyvinvoinnin huomioon ottaminen kytketty viranomaisaloitteiseen tarkastustoimintaan eräänlaisena näkökulman laajenuksena*. Työpaikan ominaisuuksia pyrittiin arvioimaan psykososiaaliselta kannalta sekä löytämään piirteitä, joiden perusteella luotettavasti voidaan päätellä, onko työpaikan työsuojelutoiminnassa psykososiaaliset tekijät yleensä otettu huomioon ja kuinka hyvin. Tässä keskityttiin erityisesti jo mainittujen neljän tekijän näkymiseen ja havaittavuuteen tarkastuksissa.

Käsitteet olivat melko jäsentymättömiä, kun ensimmäiset tarkastuskäynnit suoritettiin. Käynnit poikkesivat ainakin osittain tavanomaisista tarkastuskäynneistä myös siinä, että suuressa teollisuuslaitoksessa yhden käynnin sijasta tehtiin kolme käyntiä, joissa eri tapaamiskerroilla kohdattiin eri asemissa ja tehtävissä olevia henkilöitä. Yritysten koon kasvaessa mahdollisuus kokonaiskäsityksen muodostamiseen yrityksen psykososiaalisesta tilasta ja luotettavan arvioinnin tekemiseen on vahvasti sidoksissa informaatiota antavien henkilöiden ajan tasalla olevaan ja laajaan tietämykseen organisaation eri tasoilta. Tarkastuskäynnit suunnattiin eri alojen työpaikoille, joissa valmiudet psykososiaalista työympäristöä ja psyykkistä työsuojelua koskevaan keskusteluun vaihtelivat huomattavasti. Jokaisesta tarkastuksesta käytiin työryhmässä arviointikeskustelu ja pyrittiin luomaan yhteinen näkemys työpaikan tilasta.

Hankkeessa tarkasteltiin psykososiaalisesta työympäristöstä neljää laajaa työn hallinnan ulottuvuutta;

- TYÖN SISÄLLÖN MONIPUOLISUUTTA,
- VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA
- OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSIA SEKÄ
- TYÖYHTEISÖN SOSIAALISTA TUKEA.

## MITÄ TARKOITETAAN PSYKOSOSIAALISELLA TYÖYMPÄRISTÖLLÄ

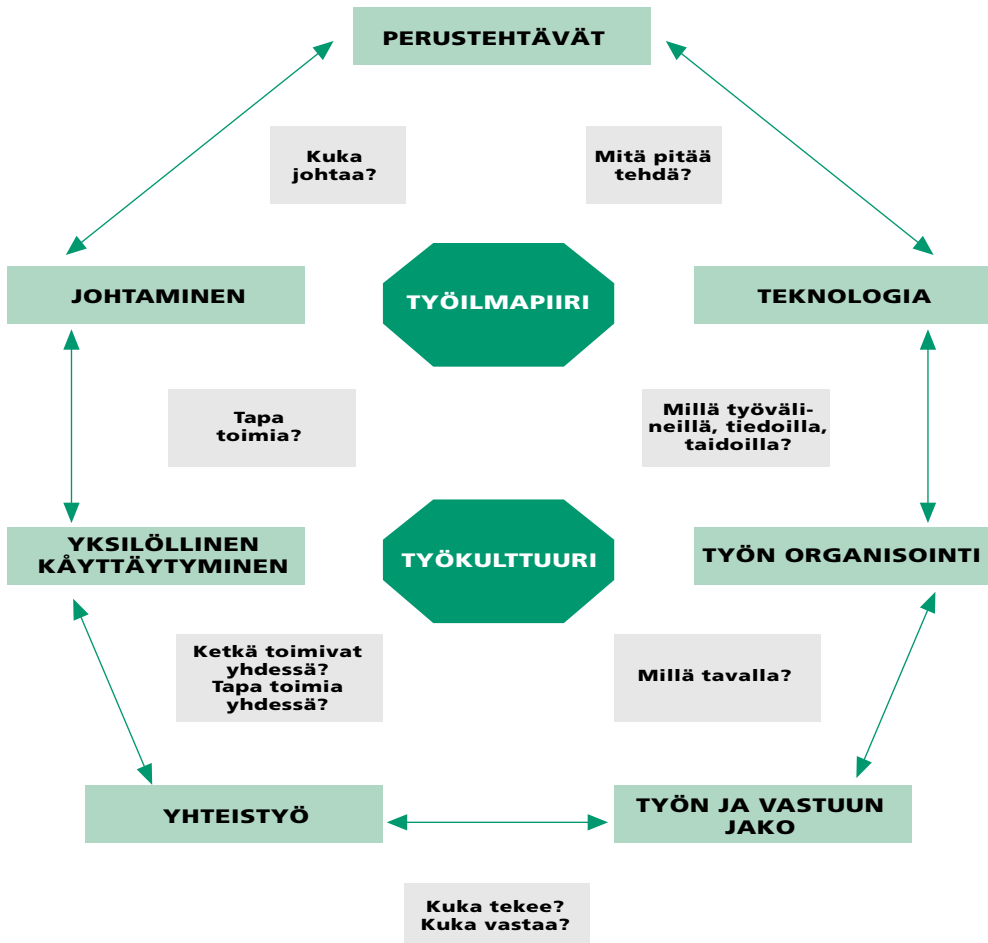
Työympäristöä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, esim. fysikaalisesta ja kemiallisesta, teknisestä, taloudellisesta ja työn organisoinnin eli työjärjestelyiden näkökulmasta. Työympäristöön laajasti ymmärrettynä kuuluu myös sosiaalinen työympäristö eli työtoverit, työryhmät, koko yhteisö, mahdollisesti asiakkaat, johtajuus yms. Yksittäinen näkökulma antaa kuitenkin rajatun ja rajallisen kuvan koko työympäristön kokonaisuudesta.

Psykososiaalisella työympäristöllä ymmärretään sellaista kokonaisuutta, joka muodostuu:

- PERUSTEHTÄVÄSTÄ, JOKA TULEE SUORITTA
- TEKNOLOGIASTA, TIEDOISTA JA TAIDOISTA, JOITA TYÖSSÄ TARVITAAN
- TYÖN ORGANISOINNISTA; MILLÄ TAVALLA TYÖT ON JÄRJESTETTY JA KUINKA NE TEHDÄÄN
- TYÖN JA VASTUUN JAOSTA
- YHTEISTYÖSTÄ
- YKSILÖLLISESTÄ KÄYTTÄYTYMISESTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ JA
- TYÖN JOHTAMISESTA

Nämä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin, työkuultuuriin, ihmisten käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. (Kuva 1) Ne ovat osin kokemuksellisia eivätkä siten helposti mitattavia. Tutkimalla sekä perustehtävää että sen suorittamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan terävöittää kuvaa työn psykososiaalisista tekijöistä.

KUVA 1



(Lähde: Työturvallisuuskeskus, Työyhteisön ilmapiiri)

## 4 PSYKOSOSIAALISTEN TEKIJÖIDEN ARVIOINTI

Toimivassa organisaatiossa sen jäsenillä on yhteinen näkemys perustehtävästä. Lähtökohtana psykososiaalisten tekijöiden arvioinnissa on kyseisen perustehtävän tarkastelu (= mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus, mitä tehtävää henkilöstö on suorittamassa). Tästä johtuen myös työn arvioimisen pitää lähteä perustehtävän tarkastelemisesta.

Tarkastuksessa hyvä ja kohteen kannalta neutraali lähtökohta on rakenteista liikkeelle lähteminen. Silloin tarkastelun kohteena ovat ensisijassa seuraavallaiset piirteet työssä; millä työvälineillä ja millaisessa työympäristössä työskennellään, millä tavalla työnjako- ja vastuukysymykset on ratkaistu. Rakenteelliset tekijät riippuvat mm. johtamisesta. Ne säätelevät yhteistyötä, sen luonnetta ja toteuttamisen tapaa.

Jos työnantaja näkee tarkastuksen aikana kehittämistarpeita, silloin on edellytyksiä hyvän yhteistyö- ja konsultaatiosuhteen muodostumiselle. Yksilön ongelmallinen toimintatapa pyritään toisinaan nostamaan tarkastuksen lähtökohdaksi. Tällöin ongelmat henkilöityvät ja tilanteet voivat kehittyä vaikeasti ratkaistaviksi. Arviointiin sisältyy silloin vaara, että kokonaisuus hämärtyy ja tilanne lukkiintuu. Tarkastajan puolueettomuus asetetaan herkästi kyseenalaiseksi.

Psykososiaalinen työympäristö on osin kokemuksellista ja tuntemuksiin nojautuvaa eli subjektiivista. Tämä lisää luotettavan arvion tekemisen vaikeutta, koska erityisesti suurissa organisaatioissa on monia ammatti- ja hierarkiatasoa sekä lukuisa joukko erilaisia työtehtäviä. Siksi varsinkin suurissa yrityksissä arvioinnin pohjaksi ei riitä suppean ryhmän varaan (esim. työsuojelupäällikkö, -valtuutettu ja tuontantopäällikkö) nojautuva tiedonhankinta. Objektiivisuuden ja arvioinnin luotettavuuden lisäämiseksi tarvitaan laajaa tietämystä organisaation eri ryhmittymien tuntemuksista.

Käytännössä asian voi ratkaista ottamalla vain osia organisaatiosta tarkastuksen kohteeksi ja muodostamalla niistä saadun tiedon perusteella arvio, joka ei välttämättä ole yleistettävissä koko organisaatioon. Johtopäätökset koskevat rajattua osaa organisaatiosta ja lähinnä vain niitä yhteisöjä, joiden edustajia on mukana tarkastuksessa.

## 5 TYÖN VAATIMUKSET - TYÖN HALLINTA -MALLI

Työympäristön vaikutuksia ihmiseen säätelee vuorovaikutus, jossa yksilön voimavarat sovitetaan työn vaatimuksiin. Työntekijä vastaa niihin työssä tarjolla olevien hallintamahdollisuuksien ja omien edellytystensä mukaan. Hallintamahdollisuudet ilmevät esimerkiksi työn sisällöllisenä monipuolisuutena, työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksina sekä työyhteisössä tarjolla olevana sosiaalisena tukena, kuten tietotukena ja avunsaantimahdollisuuksina. Työntekijän edellytykset voivat riippua esimerkiksi hänen koulutuksestaan, tiedoistaan ja taidoistaan, motivaatiostaan työhön, sukupuolestaan, ruumiinrakenteestaan ja terveydentilastaan. Toisaalta työntekijällä on työtä koskevia odotuksia ja toiveita, jotka voivat toteutua työssä vaihtelevassa määrin riippuen työn vaatimuksista, työntekijän hallintamahdollisuuksista ja työntekijästä itsestään.

Menestyksellinen selviytyminen kuormitustekijän kohtaamisesta edellyttää, että yksilöllä on yksin tai yhteisössä mahdollisuus ja voimavaroja hallita ulkoisia tapahtumia, olosuhteita tai kehityskulkuja. Hallintamahdollisuudet ja sosiaalisista suhteista saatava sosiaalinen tuki toimivat ikäänkuin puskureina, jotka voivat suojata työntekijää työn haitallisilta vaikutuksilta.

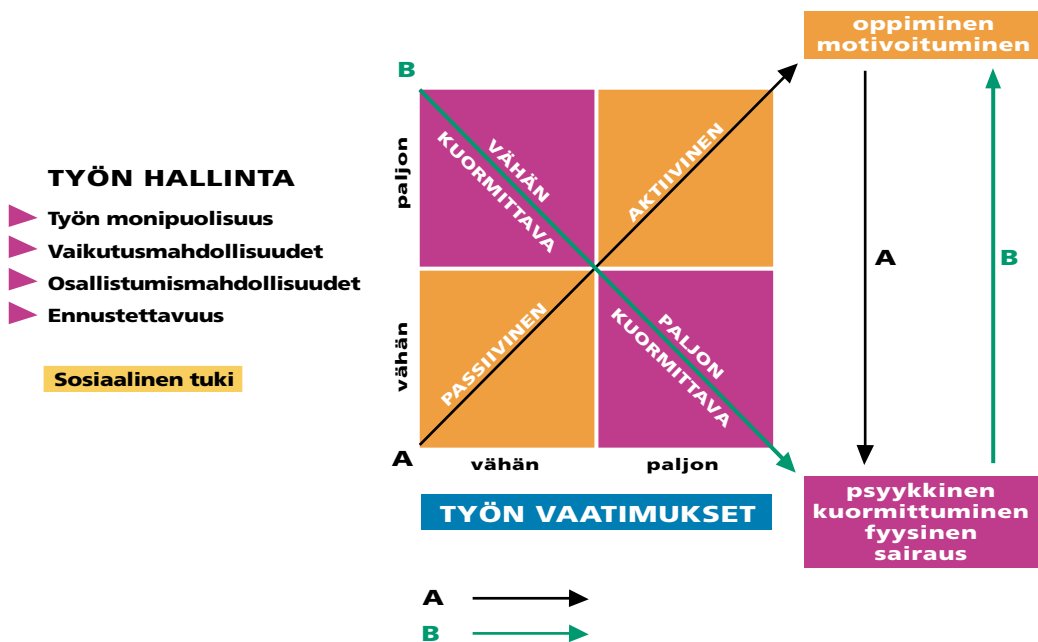
Hyvinvoinnin häiriöt kehittyvät pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa useiden erilaisten yksilön ja ympäristön piirteiden välillä. Jatkuva kuormittuminen kuluttavissa olosuhteissa on tärkeä syytekijä sairauden kehittymiselle. Työelämässä tämä pitkäaikaisen synnyn näkökulma on erityisen tärkeä pyrittäessä ymmärtämään työn ja terveyden edellytysten kytkeytymistä toisiinsa.

Työn hallinta on sekä työmotivaation ja työn tuottavuuden että työntekijöiden terveyden kannalta merkittävä tekijä. Tutkimusten mukaan hyvään hallintaan liittyy työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, hyvä työsuoritus, hyvä työmotivaatio, ruumiillisen ja henkisen oireilun vähäisyys, vähäiset poissaolot ja vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus.

Työn vaatimusten ja hallinnan suhteen avulla voidaan kuvata yhtäaikaisesti kahta erilaista ulottuvuutta. Työntekijän haitallisen kuormittumisen ja terveyden heikentymisen on osoitettu olevan seurausta työn vaatimuksista erityisesti tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät työntekijällä olevat hallintamah-

dollisuudet. Työntekijän oppiminen ja kehittyminen puolestaan ovat seurauksia työstä, jossa työn suuriin henkisiin vaatimuksiin liittyy sitä vastaava hyvä hallinta. Tällainen tarkastelu antaa mahdollisuuden ottaa huomioon samanaikaisesti sekä terveyteen että tuottavuuteen liittyvät näkökulmat työelämässä (kuva 2).

KUVA 2



*Työn vaatimukset - työn hallinta -malli*

Terveys - sairaus ulottuvuus tarkastelee psykososiaalisen työympäristön ja työntekijän terveyden välistä suhdetta. Se etsii vastausta kysymykseen, kuinka voitaisiin ennustaa työntekijöiden terveyden säilyvän hyvänä. Terveyden menettämisen todennäköisyys kasvaa kuvassa nuoli B:n suuntaan. Mitä enemmän on vaatimuksia suhteessa hallintaan, sitä suurempi on riski, että työntekijän terveys vaarantuu. Pitkäaikainen psyykinen rasittuneisuus estää myös oppimista ja kehittymistä (nuoli psyykkisestä kuormittumisesta oppimiseen kuvassa 2). Esimerkiksi liukuhihnatyössä työn tuottavuutta voitaisiin parantaa lisäämällä hihnan nopeutta. Ellei samanaikaisesti lisättäisi työntekijöiden työn hallintaa, siirryttäisiin kuvassa pidemmälle nuolen B suuntaan ja vaatimusten ja hallinnan suhde muuttuisi entistä epäedullisemmaksi hallinnan kannalta.

Passiivisuus - aktiivisuus ulottuvuus lähestyy motivaatio- ja tuottavuusnäkökulmaa ja ennustaa, kuinka työntekijät saadaan pysymään nopeasti muuttuvassa työelämässä oppimis- ja kehityskykyisinä, työhönsä sitoutuneina ja tuottavina (nuoli A kuvassa 2). Oppiminen ja kehittyminen vaikuttavat ehkäisevästi työstressin kehittymiseen (nuoli oppimisesta psyykkiseen kuormittumiseen kuvassa 2). Työmotivaation kannalta huono vaihtoehto on passiivinen, vähän vaativa työ, jossa on vähän hallintamahdollisuuksia, vaikka se ei terveyttä kuormitakaan. Passiivisessa työssä työntekijä ei voi tai hänen ei tarvitse käyttää tietojaan ja taitojaan. Tämä johtaa niiden vähittäiseen kiihtymiseen ja oppimis- ja kehittymiskyvyn heikentymiseen. Seuraukset ovat työmotivaation ja tuottavuuden kannalta kielteiset. Aktiivisessa työssä, jossa suuriin henkisiin vaatimuksiin liittyy sitä vastaava hyvä hallinta, työ on haasteellista ja voimistaa työntekijän oppimista sekä taitojen ja kyvykkyyden kasvua (mikä voi olla yritysten kilpailukyvyn välttämätön ehto). Aktiivinen työ edustaa yrityksen kannalta parasta tilannetta ajatellen työntekijöiden kehittymiskykyä vastata muuttuviin haasteisiin ja sitoutumista työhönsä. Samalla se on myös terveyden kannalta turvallinen tavoite töiden uudelleensuunnittelussa.

Työntekijä kohtaa työn vaatimukset ja käyttää hallintaa joko yksinään tai työyhteisössä, ryhmässä. Siksi tarkastelussa on otettava mukaan myös sosiaaliset suhteet kolmantena ulottuvuutena. Yhteisöllisellä tuella tarkoitetaan työyhteisön sosiaalisista suhteista saatavissa olevia voimavaroja. Tällaisia ovat esimerkiksi tietotuki (kuten neuvot, ehdotukset ja tilanteen uudelleenarviointi tai uudelleenmäärittely), aineellinen tuki (auttaminen, tavaroiden lainaaminen), arvostustuki (positiivisten arvioiden lausuminen toisen ihmisen tekemi-

sistä ja kyvyistä) ja henkinen tuki (halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen). Työperäisen kuormittumisen kannalta ovat erityisen tärkeitä työperäisiin ongelmiin liittyvä tuki esimieheltä ja työtovereilta.

## **SOSIAALINEN TUKI VOI VAIKUTTAA HYVINVOINTIIN JA TERVEYTEEN ERI TAVOIN.**

**1** Se vastaa ihmisen perimmäisiin tarpeisiin olla sosiaalisen ryhmän jäsen. Se vaikuttaa ihmisen omanarvontunteeseen.

**2** Se on voimavara, joka on tarpeen työn vaatimuksista ja ongelmista selviytymiselle:

- vaikuttaa ihmisen arvioon kuormittavan tilanteen hankaluudesta ja mahdollisuuksista selvittää siitä vähentäen ahdistusta ja pelkoa
- välittää työntekijälle tarvittavaa apua ja aineellisia voimavaroja
- tuottaa tietoa kuormittavien tilanteiden luonteesta ja selviytymiskeinoista
- tuottaa tietoa terveellisestä ja turvallisesta käyttäytymisestä
- tuottaa tietoa riskien ja haitallisten kuormitustekijöiden välttämisestä
- estää työperäistä tai muista syistä johtuvaa stressiä, stressistä syntyviä sairauksia ja stressin lievittämiseksi kehittyvää haitallista käyttäytymistä (alkoholin tai rauhoittavien lääkkeiden käyttö).

**3** Se vaikuttaa aikuisiän sosiaalistumiseen ja siten vaikuttaa terveys- ja turvallisuuskäyttäytymiseen. Ryhmässä syntyy paineita käyttäytyä ryhmän hyväksymällä tavalla, joka voi olla työntekijän ja/tai yrityksen edun kannalta hyödyllistä tai haitallista. Työturvallisuuteen voidaan suhtautua turvallisuutta korostaen tai laiminlyöden. Ryhmässä voi olla vahvoja käsityksiä "sopivasta" sairauspoissaolojen määrästä.

**4** Se muodostaa työn hallinnan kanssa yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka suojaa työntekijöitä työhön liittyviltä vaatimuksilta ja paineilta. Yhteisö toimii yksittäisen työntekijän ja ryhmän tarpeiden puolustajana organisaation tuotantotavoitteista lähtöisin olevia vaatimuksia vastaan.

## MITÄ HALLINTA ON

Työn hallinnalla tarkoitetaan valtaa tai voimaa hallita työtä ja työympäristöä. Hyvä hallinta antaa mahdollisuuden muuttaa stressin aiheuttajaa ja tilanteen olosuhteita ja vaikuttaa tätä kautta edullisesti henkiseen ja ruumiilliseen terveyteen.

Hallinta on mahdollisuutta vaikuttaa joko toimintoihin tai olosuhteisiin, joissa ihminen pyrkii saavuttamaan jonkin päämäärän tai tavoitteen. Hallinta on käsitteenä sidottu toimintaan. Toiminnalla on aina joku tavoite. Ilman toiminnan tavoitetta ei koko hallinnan käsite ole mielekäs. Toiminnassa voidaan erottaa ajallisesti toisiaan seuraavia osia. Niihin kuuluvat:

- toiminnan päämäärän suunnitleminen ja päättäminen
- suunnitelmat ja päätökset tarpeellisista toimenpiteistä päämäärän saavuttamiseksi
- itse toiminta
- palautteen käyttäminen toiminnan arvioimiseksi
- millaisissa olosuhteissa toiminta tapahtuu.

Hallinta tarkoittaa tällöin, että ihminen voi vaikuttaa toiminnan tavoitteisiin, toimenpiteiden suunnitteluun, käytettävään palautteeseen ja toiminnan olosuhteisiin.

### HALLINTA VOI SIIS LIITYÄ

- 1 toiminnan järjestykseen (missä järjestyksessä päämäärät asetetaan, toiminnot suunnitellaan ja toteutetaan ja palautteesta ja olosuhteista päätetään),
- 2 toiminnan aikatauluun (milloin tavoitteet asetetaan, milloin aloitetaan suunnitleminen ja toimenpiteet ja miten pitkään niitä tehdään, milloin ja miten pitkään palautetta otetaan vastaan) ja
- 3 toiminnan sisältöön (mikä on päämäärä, millaisia suunnitelmia sen toteuttamiseen on, mikä nimenomainen tehtävä tehdään, mitä asioita suunnitellaan, mitä palautteita käytetään, millaiset olosuhteet työlle ovat).

Koska hallinta on luonteeltaan päämäärään suuntautunutta, täytyy ihmisen päätösten olla suhteessa tähän päämäärään liittyäkseen hallintaan. Näin esimerkiksi työntekijän teoreettinen oikeus irtisanoutua työstään ei ole hallintaa, ellei hänelle ole tarjolla yhtä hyvää tai parempaa työtä tai muuta vaihtoehtoa. Harvan ihmisen päämäärä on työttömäksi pääseminen, joten irtisanoutumisen mahdollisuus sinänsä, ilman vaihtoehtoista päämäärää, ei edusta työtilanteen hallittavuutta.

Päämäärillä on myös oma arvoasteikkonsa, joita vastaan hallintaa ja sen puutetta pitää peilata. Mitä tärkeämmistä päämääristä on kyse sitä merkityksellisempää on hallinnan puute. Myös altistusaika voi olla merkitsevä. Jos on jatkuvasti altistettuna tilanteisiin, jossa ei voi käyttää hallintaa, voi tämä vaikuttaa haitallisesti, vaikka tilanteet liittyisivät vähäarvoisiinkin päämääriin. Liukuhihnatyö tarjoaa tässäkin hyvän esimerkin. Vapaudella tehdä vaihtoehtoisia päätöksiä ei myöskään ole merkitystä, mikäli vaihtoehtoihin liittyy suuria riskejä. Urakkapalkka liukuhihnan äärellä saa ihmisen työskentelemään tietyllä nopeudella. Vaihtoehtona työtahdin hidastaminen saattaa kuitenkin sisältää enemmän riskejä kuin kiivastempoisen tahdin ylläpitäminen: pienempi palkka saattaa ajaa perheen ahdinkoon; työtoverin urakka voi olla riippuvainen omasta työsuorituksesta; irtisanomisen vaara saattaa kasvaa, jos tekee hitaasti työnsä.

Vaikka ihmisellä olisikin hallinnan mahdollisuudet, ne voivat toteutua vain, jos hänellä on riittävät kyvyt ja tiedot. Ilman näitä ei hänellä ole todellisuudessa tilanteen edellyttämää hallintaa. Ajan myötä työssä, jossa kyvyt ja



taidot jatkuvasti kasvavat, vahvistuu myös ihmisen kyky asettaa yhä vaativampia päämääriä ja selvitä yhä vaikeammista tilanteista. Päävastaisessa työssä, missä ihmisen kyvyille ei ole käyttöä (esimerkkinä liukuhihnatyö, toistotyö), voivat olemassaolevat taidot vähitellen kuihtua. Pahimmillaan tällainen työelämä surkastuttaa ihmisen hallintamahdollisuuksia laajemminkin hänen elämässään.

Hallinnassa on keskeistä yksilön mahdollisuudet käyttää sosiaalisia, organisaatiossa olevia ja henkilökohtaisia voimavaroja vaikuttaakseen työhönsä ja olosuhteisiin, joissa hän työnsä tekee. Tämä näkökulma hallintaan liittyy myös vallan epätasaiseen jakautumiseen. Arvoasteikossa korkealla oleva työntekijä kykenee määräämään tapahtumien puitteet ja tilanteeseen liittyvät ”pelisäännöt”, joita hänellä on asemansa perusteella valta myös muuttaa. Arvoasteikossa matalalla olevalla ei ole näitä mahdollisuuksia, ne on määrätty ylemmiltä tasoilta. Näissä töissä muiden määräämät ehdot rajoittavat työntekijän mahdollisuuksia käyttää hallintaa. Tilanteen sisäinen hallinta edustaa järjestelmän arvoasteikon kannalta katsoen vaakasuoraa samassa tasossa tapahtuvaa ja tilanteen ehtojen hallinta pystysuoraa organisaation hierarkiatasoja ylittävää hallintaa. Monet työt saattavat olla niin yksipuolisia ja vähäsisältöisiä, että niissä hallintaa pitäisi lisätä nimenomaan pystysuorassa suunnassa, jotta tästä voisi odottaa olevan hyötyä. Esimerkkejä vaakasuorista työelämän kehittämisideoista ovat työnkierto ja työn laajentaminen. Sen sijaan uudistukset, jotka rikastavat työtä tuomalla siihen laadullisesti uudentyyppejä tehtäviä, kuten osallistuminen suunnitteluun, laajentavat hallintaa pystysuorasti.

# HALLINNAN ARVIOIMINEN TARKASTUKSESSA

## 7.1 TYÖN MONIPUOLISUUS

Työn sisällön määrittelee perustehtävä, josta henkilön tulee suoriutua. Työn muotoilemisessa tavoitteena on huomioida ihmisen mahdollisuudet käyttää erilaisia taitojaan ja osaamistaan työssään. Monipuolisuus voi kuitenkin suuresti vaihdella eri töissä. Äärimmillään ositetussa vaihetyössä se voi muodostua pelkästään yhden ja saman työvaiheen toistamisesta. Jos tehtävän vaihtelevuus puuttuu, eivät henkilön muut taidot pääse käyttöön. Toisaalta työ saattaa olla hyvinkin monipuolista, mikä edellyttää henkilöltä monipuolista tietojen ja taitojen käyttöä ja mahdollistaa oppimista ja kehittymistä työssä.

Työn suorittajan näkökulmasta työn sisällön hallinnassa on keskeistä mahdollisuus valita useiden tuloksellisten ja tavoitteen kannalta hyvien toimintatapojen joukosta itselleen parhaiten sopiva ja mielekäs tapa. Tämä valinnanvapaus voi vaihdella huomattavasti riippuen sekä yksilöllisistä ominaisuuksista käyttää vapauttaan että työn ja organisaation tarjoamista vapausasteista. Mitä enemmän henkilöltä työssä edellytetään vastuun ottoa, sitä enemmän hänellä pitää olla työhönsä liittyvää päätösvaltaa. Esimerkiksi henkilölle voidaan antaa suuri tulosvastuu tuotteiden myynnistä, mikäli hänellä on myös päätösvaltaa valita, mitä tuotteita myydään. Selviytyminen kuvatunkaltaisessa työssä edellyttää hyvää ammattitaitoa ja työkohteen tuntemusta, joka saavutetaan perehdyttämisen, koulutuksen ja kokemuksen kautta.

*Eräällä kaupanalan käynnillä tarkastaja analysoi työn sisällön hallintaa seuraavasti: Perehdytys työhön on hoidettu ja työ on monipuolista. Työn perusvaatimus on myyntivastuu tietystä tuoteryhmästä ja sen myynnistä vähintään määräsunnan edestä. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman tuoteryhmänsä sisällön määräytymiseen eli mitä tuotteita hän myy. Toisaalta hän ei juurikaan pysty vaikuttamaan siihen, mitä tuoteryhmää hänen on myytävä. Työn sisällön hallinnan rajana oli siis tuoteryhmien välinen raja ja johtopäätöksenä, että työntekijällä oli näistä rajoituksista huolimatta työn sisällössä riittävästi hallintamahdollisuuksia selvittää myyntivelvoitteestaan, koska hän pystyi vaikuttamaan siihen, mitä tuotteita otti myyntiin tästä ryhmästä.*



Uudelle tulokkaalle tai uusiin tehtäviin siirtyvälle työn monipuolisuus ei välttämättä synny mahdollisuudesta tietojen ja taitojen laajamittaiseen käyttämiseen.

Monipuolisuus saattaa sen sijaan syntyä suurista ja lukuisista tehtävistä, joiden hoitoon ei ole vielä valmiuksia. Tällaisessa tilanteessa vastuualueen selkiyttäminen, perehdyttäminen ja koulutus ovat keinoja selviytyä työstä.

Ongelma voi muodostua myös siitä, kuinka paljon työtä voi monipuolistaa niin, että se on vielä hallittavissa.

Jokaisella ihmisellä tulee raja vastaan uuden oppimisessa ja kehittämisessä. Rajan paikka riippuu yksilöllisistä ominaisuuksista, tilannetekijöistä, työn organisoinnista ja saadusta koulutuksesta ja perehdyttämisestä.

Joskus työntekijä näyttää haluavan uhrautua työlleen. Se on mahdollista organisaatiossa, joka palkitsee rajattomista työsuorituksista. Lyhyellä tähtämellä saadaan yksilön panoksesta hyötyä, mutta pitkällä tähtämellä lopputuloksena voi olla uupumus ja loppuunpalaminen.

*Erään yrityksen työntekijöillä oli valta itse asettaa tuotantotavoitteensa. Vaikka työntekijät voivat periaatteessa tällöin vaikuttaa työmääriinsä, ei yrityksessä useinkaan ole annettu viitearvoja siitä, mikä olisi hyvä tai sopiva työmäärä. Työntekijät eivät tiedä, millaisia työsuorituksia heiltä odotetaan. Omin neuvoin he eivät pysty muodostamaan käsitystä siitä, mikä työmäärä olisi riittävä ja hyväksyttävä. He tietävät, että pitää palvella mahdollisimman hyvin, mutta jos rajoja ei organisaatiossa ole selvästi annettu, syntyy ylikuormittumisen vaara. Mitä kiireisempi työtahti on sitä kiivaammin he tekevät työtä. Kun he näyttävät selviytyvän, ei yritys palkkaa lisää työntekijöitä. Vaikka kaikki ihmiset kestävät ajoittaista kiirettä, jatkuva liiallinen kiire muodostuu ajan myötä haitallisesti kuluttavaksi tekijäksi.*

Työn yksipuolisuutta tai monipuolisuutta voi arvioida havainnoimalla työtehtäviä, joista työkokonaisuus muodostuu. Yksipuolinen työ muodostuu saman tai samantyyppisten työtehtävien toistumisesta, jolloin työntekijällä ei juurikaan ole mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan.

### **KYSYMYKSIÄ, JOILLA TARKASTAJA VOI ARVIOIDA TYÖN MONIPUOLISUUTTA:**

- Perustehtävän hahmottaminen:
  - Onko Sinulla selkeä käsitys, mitä työltäsi odotetaan?
  - Onko työroolisi selkeä?
- Millaiseksi arvioit työsi monipuolisuutta?
- Voitko hyödyntää työssäsi taitojasi ja omaa osaamistasi?
- Oletko saanut riittävästi perehdyttämistä ja koulutusta selviytyäksesi työssäsi?
- Jos työssäsi tulee /on tullut muutoksia, saatko koulutusta?



## 7.2 VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Vaikuttaminen ilmenee mahdollisuuksina vaikuttaa omiin työtehtäviin, siinä tarvittaviin työvälineisiin, työtahtiin, työtehtävien järjestykseen, työmenetelmiin, töiden jakoon ihmisten kesken, aikataulutukseen ja työajan sijoittumiseen työpäivään tai pidemmälle aikavälille.

Vaikuttaminen voi toteutua oman työtehtävän sisällä esim. mahdollisuutena itse päättää erillisten työtehtävien suorittamisjärjestyksestä tai käytettävistä työmenetelmistä (vaakasuora eli horisontaalinen vaikuttaminen). Tämän merkitys on erityisen tärkeää sidotuissa ja yksipuolisissa työtehtävissä, joissa muunlaiset vaikuttamisen mahdollisuudet ovat vähäiset.

Vaikuttaminen voi toteutua myös laajemmin kuin omaa työtä koskien (pystysuora eli vertikaalinen vaikuttaminen). Tällöin vaikutetaan työnteon puitteisiin ja pelisääntöihin, joilla työn tekemistä säädellään. Vaikuttamisen tulisi olla mahdollista työyhteisössä sekä vaakatasossa että pystysuunnassa yli hierarkiarajojen. Erityisen tärkeää on työntekijöiden tietotaidon hyödyntäminen töiden suunnittelussa ja toteutuksessa (katso seuraava kohta: osallistumismahdollisuudet).

Työhön perehdyttäminen mahdollistaa työkokonaisuuden ymmärtämisen ja vastuualueiden selkiytymisen sekä rajoista ja pelisäännöistä sopimisen. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii käyttämään harkintavaltaansa, aikataulutamaan ja järjestämään työtehtävänsä itse, eli vaikuttamaan tapaan, jolla saa tulosta aikaan.

Työajan säätelymahdollisuutta ja työaikojen joustoa pidetään erittäin tärkeänä. Tämä toteutuu esimerkiksi liukuvan tai joustavan työajan puitteissa. Tällöin on tärkeää selvittää, voiko työntekijä vaikuttaa joustoon vai määrääkö työnantaja sen yksipuolisesti. Joskus henkilöt ovat pakotettuja joustamaan työssään. Esimerkiksi hoitoaloilla on tavallista, että sijaisia ei saada tai ei voida ottaa tarvittaessa. Ratkaisukeinoina käytetään työvuoron vaihtoa tai toisen vuoron tekemistä oman työvuoron jatkoksi. Työntekijä tietää työn aloittamisajan, mutta ei päättymisaikaa, koska työn luonteesta johtuen yllättävät poissaolot on pakko paikata. Pitkällä tähtäimellä tämä voi johtaa henkilöstön loppuunkulumiseen ja hyvinvoinnin häiriöihin.

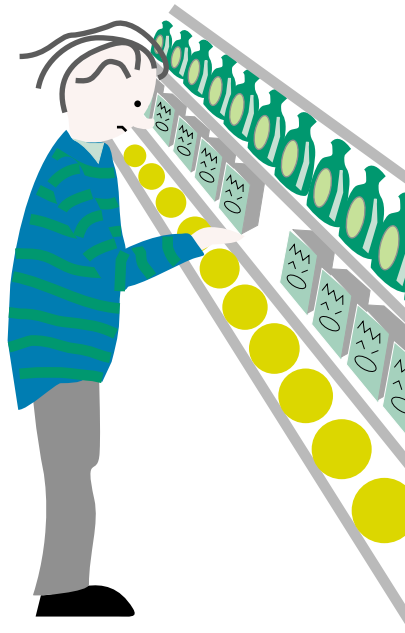
Vaikka osallistumisjärjestelmät olisivat muodollisesti kunnossa, niistä ei automaattisesti seuraa hyviä vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuudet ovat sidoksissa henkilöihin ja heidän halukkuuteensa jakaa ja välittää

tietoa. Tietoa on mahdollisuus “pantata” vaikka tiedottamiskäytännöistä olisi kuinka sovittu.

Yksintyöskentelyssä saatetaan arvioida olevan erityisen suuret vaikutusmahdollisuudet, koska välittömän työnjohdon puuttuminen antaa vaikutelman suurista vapauksista ja vaikutusmahdollisuuksista. Työtä voi käytännössä luonnehtia kuitenkin suuri sidonnaisuus esimerkiksi asiakasvirran vuoksi, mikä voi estää taukojen pitämisen, jopa lyhytaikaisen poistumisen työpisteestä.

*Markkamääräinen myyntitavoite määrätään yleensä työyksikön ulkopuolelta. Eräissä kauppaliikkeissä työntekijöillä oli mahdollisuus esittää kantansa tulevaan myyntitavoitteeseen etukäteen ja siten vaikuttaa siihen. Tämän ansiosta myyntitavoitteista oli onnistuttu sopimaan yhdessä eikä niitä pidetty ylimitoitettuina eivätkä työntekijät pitäneet niitä myöskään ylivoimaisena.*

*Toisessa valtakunnallisessa kauppaketjussa Helsingissä sijaitseva kehittämisosasto määräsi yksityiskohtaisen tarkasti, mitä tuotteita pidetään kaupan ja mihin kohtaan hyllylle kukin tuote sijoitetaan. Tällaisessa tilanteessa vastuu markkamääräisestä myyntitavoitteesta oli haitallinen, koska työntekijän kädet olivat täysin sidotut myyntiä parantavien keinojen suhteen. Olemassaoleva käytäntö ei mahdollistanut paikallisista olosuhteista syntyviä joustotarpeita.*





*Kahdessa pienehkössä ompelimos-  
mossa työjärjestelyt olivat  
hyvin paljon toisistaan poikke-  
avat. Toisessa ompelimos-  
sassa henkilöstö yhdessä yrittäjän  
kanssa osallistui mm. mallis-  
ton suunnitteluun ja valmis-  
tukseen. Koska myyntitila oli  
järjestetty ompelimon yhtey-  
teen, työntekijät näkivät  
tuotantoketjun loppupään eli  
tuotteen siirtymisen asiakkaalle.  
Tällöin henkilöstö saattoi hyödyn-  
tää myös uuden suunnittelussa  
asiakkailta välittömästi saatua  
palautetta. Toisessa ompelimos-  
sassa tehtiin pelkästään ompelutyö kan-  
kaan tullessa muualta valmiiksi  
leikattuna ja kaikkine tykötarpeineen.*

*Vaikuttamisen mahdollisuus tässä työyksikössä rajoittui siihen, kuinka huolelli-  
sesti ja nopeasti itse ompelutyö tehtiin. Vaatteen valmistuksen kokonaisuuden  
näkeminen, puhumattakaan siihen vaikuttamisesta, oli tässä yrityksessä aivan  
eri tasolla. Edellytykset monipuolisen ammattitaidon kehittymiselle olivat näissä  
kahdessa yrityksessä hyvin erilaiset.*

Vaikutusmahdollisuuksien arvioiminen edellyttää yleensä työpaikan ihmisten haastattelemista. Tätä voi arvioida kysymällä henkilön mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä ja työtehtäviensä tekemiseen.

### **KYSYMYKSIÄ, JOILLA TARKASTAJA VOI ARVIoidA HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA TYÖSSÄ:**

- Onko Sinulla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhösi?
  - jos on, millaisissa asioissa ja minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia?
  - jos ei ole, missä niitä ei ole?
- Voitko tarvitessasi irtaantua työstäsi ja työpisteestäsi (taut, WC-käynti jne)?
- Tuletko kuulluksi omaa työtäsi koskevilla asioilla?

### 7.3 OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilöstöllä olevaa mahdollisuutta osallistua tilanteisiin, joissa heidän työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan. Osallistuminen oman työn suunnitteluun laajentaa vaikuttamismahdollisuuksia työtehtävätasolta pystysuuntaan yli hierarkiatasojen.

Osallistuminen on parhaimmillaan vuorovaikutusta, jossa henkilö antaa ja saa tietoa. Silloin henkilön osaaminen ja kokemukset voidaan hyödyntää myös suunnitteluun. Jotta osallistumismahdollisuudet voivat toteutua, pitää yleensä olla selkeästi sovitut tiedonkulkua- ja osallistumisjärjestelmät ja -muodot.

Osallistuminen voi toteutua välittömänä tai edustuksellisenä. Välillinen osallistuminen edellyttää hyvää tiedonkulkua. Välillinen osallistuminen ei kuitenkaan voi kokonaan korvata yksittäisen työntekijän omaa aktiivista panosta työnsä suunnitteluun ja päätöksentekoon. Toimivat osallistumisjärjestelmät tukevat henkilöstön ammatillista itsetuntoa ja synnyttävät luottamusta omiin vaikuttamismahdollisuuksiin.

Puitteet osallistumiselle ovat välttämätön, joskaan ei riittävä ehto osallistumismahdollisuuksien toteutumiseksi. Esim. aloitelaatikko, jonka avulla saa esittää toivomuksia, voi olla turha tai tuottamaton, jos ei ole toimivaa järjestelmää, missä aloitteet tutkitaan ja arvioidaan.

#### OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSIA ARVIOIDAAN SELVITTÄMÄLLÄ:

- Minkälaisia ovat osallistumisen puitteet ja muodot työpaikalla?
  - esim. tiedottamisjärjestelyt, kokoukset, neuvottelut yms.
  - kuinka ne käytännössä toimivat?
- Kuinka työhön liittyvä päätöksenteko tapahtuu?
- Mitkä asiat tulevat käsittelyyn ja mitkä jäävät käsittelemättä?  
(suunnittelu, päätöksentekoon osallistuminen, muutokset, työnkuvat ja työtehtävät, työn tuotoksen määrittely, osallistuva kehittäminen, tuotesuunnitteluun osallistuminen, aloitteiden ja ideoiden käsittely)
- Kuinka työntekijä tulee tässä kuulluksi? Kuinka hän saa tästä tietoa?

## 7.4 TYÖYHTEISÖN SOSIAALINEN TUKEA

Sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisöstä saatavissa olevaa käytännöllistä ja henkistä apua ja tukea sekä arvostusta. Tarkastuksessa arvioidaan ensiksi, onko työpaikalla mahdollisuutta sosiaalisiin kontakteihin työtovereitten ja esimiesten kanssa, ja toiseksi, millaista sosiaalista tukea (tietotukea, aineellista tukea jne) työpaikalla on tarjolla ja käytetäänkö sitä. Erityisen tärkeäksi on osoittautunut esimieheltä ja myös työtovereilta saatava tuki. Suomalaiselle työelämälle leimaa antavaa on vähäinen arvostus ja vähäinen myönteinen palaute esimiehiltä. Joku välttää koskaan pyytämästä apua ja tukea toisilta, koska pelkää sen osoittavan, että on heikko ja kyvytön selviämään omin voimin. Taustalla voivat olla yksilölliset ominaisuudet, mutta avun pyytämisen voi estää myös yhteisön kyvyttömyys tarjota apua tai tukea. Joillakin työpaikoilla ei ole edes mahdollisuutta sosiaalisiin kontakteihin.

Sosiaalisen tuen saatavuus on yhteydessä työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Siellä avun ja tuen antaminen ja vastaanottaminen on helppoa. Työyhteisön toimivuuteen kuuluu yhteisvastuu sekä työstä että yhteisön jäsenistä. Se ilmenee:

- solidaarisuutena (keskinäinen apu ja tuki)
- vastuuntuntona (huolehtiminen ja sitoutuminen)
- ilmaisuun kannustamisena (rohkaiseminen toiveiden, tunteiden ja tarpeiden avoimeen ilmaisemiseen)
- arvostuksena ja palautteena työsuorituksista
- kykenevyytenä ristiriitojen selvittelyyn.

Vahva ja yhtenäinen työyhteisö voi toimia yksittäisen työntekijän tai ryhmän tukena, jos esimerkiksi tuotantotavoitteista lähtevät vaatimukset koetaan kohtuuttomiksi tai ylivoimaisiksi toteuttaa. Koska esimies on valta-asemassa työntekijöihin nähden, hänen toimintatavoillaan on erityisen keskeinen merkitys henkilöstön hyvinvoinnille.

Työ tai työympäristö voivat tehokkaasti estää työtoverien välisiä sosiaalisia kontakteja ja yhteydenpitoa. Meluisa työympäristö tai suojautuminen työpaikan fyysis-kemiallisia haittatekijöitä vastaan voivat estää keskustelun ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Kova aikapaine ja kiire vaikuttavat sekä mahdollisuuksiin hakea että tarjota tukea. Tuotannon joustavuuden lisäämiseksi toteutetut tauko- ja vuorotyöjärjestelyt saattavat vähentää kanssakäymisen mahdollisuuksia.

Yksintyöskentely on sinänsä ongelmallista, koska sosiaalinen yhteisö puuttuu. Erityinen ongelma syntyy tilanteissa, joissa henkilö ei tunne omien keinojensa riittävän tilanteiden hallitsemiseksi.

*Palvelualalla yksin työskentelevä nainen joutui vuoden aikana useita kertoja ryöstön ja väkivallan uhriksi. Hän ei saanut tukea esimieheltään, joka ei aktiivisesti pyrkinyt edistämään työympäristön turvallisuutta. Yksintyöskentelijällä ei ollut työtoveria, kehen turvautua ryöstötilanteessa. Avuttomuus työtilanteessa, tietoisuus avunsaantimahdollisuuksien puuttumisesta ja tilanteesta seuraavat pelot romahduttivat hänen psyykkisen terveytensä ja työkykynsä. Turvajärjestelyiden kehittämällä, turvallisuuskouluttamisella ja työn organisoinnilla olisi ollut mahdollista säilyttää työntekijän työkyky.*

Tarkastuksessa on tärkeää keskittyä ensisijassa sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteellisiin esteisiin. Tarkastaja voi selvittää mahdollisuudet yhteisiin taukoihin, työntekijöiden väliseen epäviralliseen keskusteluun ja siihen, kuinka yksintyöskentelijöiden kohdalla on huolehdittu mahdollisuuksista saada yhteys muihin. Muutoin huonoon ilmapiiriin ja ristiriitoihin työpaikalla on vaikea päästä käsiksi. Vaikeissa ilmapiiri- ja ristiriitatilanteissa tarvitaan erityistyöntekijän apua.

### **KYSYMYKSIÄ TYÖPAIKAN IHMISILLE, JOILLA TARKASTAJA VOI ARVIOIDA SOSIAALISTA TUKEA:**

- Onko Sinulla mahdollisuutta tarvittaessasi saada apua ja neuvoja?
  - esimieheltäsi (kuinka hyvin tavoitettavissa)
  - työtovereiltasi
- Tarttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmatilanteisiin? (esim. ruuhka huippujen selvittäminen, liiallinen työmäärä, työyhteisön ihmissuhdeongelmat jne)
- Kenellä on työtäsi koskevaa asiantuntemusta ja onko se käytettävissäsi? Erityisasiantuntemusta vaativissa tehtävissä alansa ainokainen on organisaatiossa myös yksintyöskentelijän asemassa. Kuinka silloin avun ja tuen saanti on turvattu?
- Kuinka eri töitä työyhteisössäsi arvostetaan
  - johdon taholta
  - työntekijöiden kesken
- Millä tavalla työstäsi annetaan palautetta? Arvostetaanko työtäsi?

# 8 YHTEENVETO

Työn hallinnan ottaminen tarkastustoiminnan kohteeksi mahdollistaa useiden sellaisten tekijöiden arvioinnin, jotka vaikuttavat merkittävästi ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin työssä. Samat tekijät ovat merkityksellisiä pyrittäessä tulokselliseen työhön. Menetelmässä arvioidaan työn hallinnan eri ulottuvuuksia, työn sisällön monipuolisuutta, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia.

Työn hallinnan arviointi kokonaisuutena on vaativaa. Lähestymistapaa voi soveltaa eri tavoin omista työtavoista lähtien. Työskentelyote on aina yksilöllinen. Jonkun tarkastajan työotteeseen soveltuu parhaiten se, että lähtee liikkeelle yhdestä tekijästä eli pyrkii ensisijaisesti huomioimaan esimerkiksi työn sisällön monipuolisuuden tarkastuskäynneillä. Kokemuksen myötä taito arvioida eri työpaikkojen tilanteita lisääntyy. Toiselle tarkastajalle saattaa soveltua paremmin työskentelytote, jossa hän pyrkii pitämään kaikkia neljää tekijää, työn monipuolisuutta, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä työyhteisön sosiaalista tukea esillä tarkastuskäynneillään. Luultavasti silloin otteen saaminen käsitteiden sisältöön kasvaa hitaammin kuin aiemmin mainitulla työotteella, mutta toisaalta tarkastuksen kohteeksi saadaan laajempi osa psykososiaalisesta kentästä.

Yhteinen pohtiminen työtoverin kanssa voi olla tarpeen työpaikan psykososiaalista tilaa koskevan arvion tekemiseksi. Kriittisten rajojen määrittely voi olla vaikea tehtävä. Milloin on kyseessä riittävän hyvä tilanne työpaikalla henkisen hyvinvoinnin kannalta, mitä vaadittavat toimenpiteet vaativat työyhteisöltä? Normittaminen on kuitenkin mahdotonta ja kannanottoihin liittyy aina epävarmuustekijöitä. Mukana on aina myös tarkastajan omaa subjektiivista näkemystä, joka lisää arvion tekemisen vaikeutta ja edellyttää päätöksentekoon liittyvän epävarmuuden sietoa.

Arvion tekemisessä on otettava huomioon työpaikalla tehdyt yritykset ongelman ratkaisemiseksi. Työpaikalla, jossa työ on ositettua vaihetyötä, on voitu lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja yksilöllistä liikkumavaraa työajan järjestelyihin. Tämä voi kompensoida työn yksipuolisuutta. Toisella työpaikalla työntekijöillä voi olla suuret vapausasteet, mutta työn tavoitetasoa ei ole määriteltä. Silloin liikkumavarasta (vapausasteista) voi tulla ainakin osalle työntekijöistä uusi räsitetekijä, joka voi lisätä yksilöllistä vaatimustasoa ehkä liikaakin.

On olemassa myös muita tekijöitä, jotka liittyvät psykososiaaliseen työympäristöön ja joita voisi yhtä perustellusti kuin tässä esitettyjä pitää silmällä työpaikkoja tarkastaessaan. Olisi toivottavaa, ettei tässä esitelty tarkastelutapa ainakaan lukkiuttaisi hyviksi ja toimiviksi koettuja muunlaisia lähestymistapoja, vaan

pikemminkin rikastuttaisi niitä. Mitään estettä ei toisaalta ole siille, etteikö tässä tarkastelussa esitetyjä tekijöitä voisi tarkastella millä tahansa työpaikalla.

Psykososiaalisen työympäristön jäsentämiseen tarkoitettujen ja tässä hankkeessa tarkastelun pohjaksi valitut käsitteet ovat laajoja. Kysymys on pitkälti siitä, kuinka luotettavaa ja yleistettävää on se tieto, mitä tarkastaja saa ja mitä hänelle tarjoutuu tarkastuskäynnillä sekä kuinka hän sitä arviointinsa pohjana käyttää. Tarkastuksessa saattaa käydä ilmi, että rakenteelliset edellytykset toteutuvat hyvinkin. Toimivuus on kuitenkin eri asia ja tiedon hankkiminen siitä voi vaatia useampia käyntejä ja monenlaisen tiedon yhdistelemistä.

Psykososiaalisen työympäristön tarkastaminen on prosessiluontoista toimintaa, joka edellyttää monia käyntejä riittävän laajan ja pidemmän aikavälin näkökulman saamiseksi. Tämä korostuu erityisesti suurten organisaatioiden kohdalla. Suurissa organisaatioissa eri osastojen ja yksiköiden väliset erot eivät välttämättä tule yhdessä tarkastuksessa esille pelkästään sen vuoksi, ettei niistä olla kovin hyvin tietoisia organisaation sisälläkään. Tärkeätä on löytää avainhenkilöitä, joilla on ajan tasalla olevaa tietoa organisaatiosta ja sen tilasta.

Psykososiaalinen työympäristö ei liioin ole samalla tavalla selvästi nähtävillä olevaa kuten esimerkiksi koneen suojaus tai sen puuttuminen. Tarkastaminen perustuu osaksi näkyvien, osaksi näkymättömien järjestelmien esiinsaamiseen ja on siten selvitettävissä pääasiassa keskustellen. Se edellyttää lähestymistapaa, joka on verrattavissa järjestelmätarkastukseen. Aineistoa arvioinnin pohjaksi kerätään kiertämällä työpaikalla, havainnoimalla, haastattelemalla ja neuvottelemalla työpaikan avainhenkilöiden kanssa. Arvioinnin luotettavuutta voi lisätä käyttämällä useita tietolähteitä (omat havainnot vs. eri työpisteiden henkilöiden haastattelut).

Oman haasteensa lähestymistavan käytettävyyteen tuo se, että työpaikkojen valmiudet tarkastella psykososiaalisia tekijöitä vaihtelevat suuresti. Ainakin alkuvaiheessa tarkastajien parityöskentely voi helpottaa uudenlaisen työtavan käyttöönottoa. Koska alue on uusi ja työtapa on erilainen, uuden lähestymistavan käytäntöön soveltaminen vaatii aikaa. Omaksumista voivat vaikeuttaa tarkastajan omat asenteet.

Psykososiaalista työympäristöä koskevaan tarkastukseen pitäisi samoin kuin muuhunkin tarkastustoimintaan sisältyä palaute ja arviointi jo työpaikalla oltaessa. Siinä yhteydessä on mahdollista välittää tietoa erilaisista tavoista ratkaista ennakoitavissa olevia tai koettuja ongelmatilanteita ja tarkastella saatuja kokemuksia. Mahdollisten epäkohtien esiintyessä käytännön toimenpidesuosituksen seuranta on hyvä tehdä samalla jämäkkyydellä kuin se tapahtuu fyysisistä työympäristöä koskevissa asioissa. Toimenpiteiden tuloksellisuuden arvioinnissa ei kuitenkaan pidä kiirehtiä liikaa, kun arvioinnin pohjana käytetään ihmisen subjektiivisia kokemuksia, sillä toiminnan laadullinen paraneminen ja sen havaitseminen voi tapahtua viiveellä.

**KYSYMYKSIÄ, JOILLA VOI ARVIOIDA TYÖN MONIPUOLISUUTTA:**

- ▶ Perustehtävän hahmottaminen: Onko Sinulla selkeä käsitys, mitä työltäsi odotetaan? Onko työroolisi selkeä?
- ▶ Millaiseksi arvioit työsi monipuolisuutta?
- ▶ Voitko hyödyntää työssäsi taitojasi ja omaa osaamistasi?
- ▶ Oletko saanut riittävästi perehdyttämistä ja koulutusta selviytyäksesi työssäsi?
- ▶ Jos työssäsi tulee /on tullut muutoksia, saatko koulutusta?

**KYSYMYKSIÄ, JOILLA VOI ARVIOIDA HENKILÖSTÖN  
VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA TYÖSSÄ:**

- ▶ Onko Sinulla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhösi?
  - jos on, millaisissa asioissa ja minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia?
  - jos ei ole, missä niitä ei ole?
- ▶ Voitko tarvitessasi irtaantua työstäsi ja työpisteestäsi (tautot, WC-käynti jne)?
- ▶ Tuletko kuulluksi omaa työtäsi koskevissa asioissa?

**OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSIA ARVIOIDAAN SELVITTÄMÄLLÄ:**

- ▶ Minkälaisia ovat osallistumisen puitteet ja muodot työpaikalla?
  - esim. tiedottamisjärjestelyt, kokoukset, neuvottelut yms.
  - kuinka ne käytännössä toimivat?
- ▶ Kuinka työhön liittyvä päätöksenteko tapahtuu?
- ▶ Mitkä asiat tulevat käsittelyyn ja mitkä jäävät käsittelemättä? (suunnittelu, päätöksentekoon osallistuminen, muutokset, työnkuvat ja työtehtävät, työn tuotoksen määrittely, osallistuva kehittäminen, tuotesuunnitteluun osallistuminen, aloitteiden ja ideoiden käsittely)
- ▶ Kuinka työntekijä tulee tässä kuulluksi? Kuinka hän saa tästä tietoa?

**KYSYMYKSIÄ TYÖPAIKAN IHMISILLE, JOILLA VOI ARVIOIDA SOSIAALISTA TUKEA:**

- ▶ Onko Sinulla mahdollisuutta tarvitessasi saada apua ja neuvoja?
  - esimieheltäsi (kuinka hyvin tavoitettavissa)
  - työtovereiltasi
- ▶ Tarttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmatilanteisiin? (esim. ruuhkahuippujen selvittäminen, liiallinen työ määrä, työyhteisön ihmissuhdeongelmat jne)
- ▶ Kenellä on työtäsi koskevaa asiantuntemusta ja onko se käytettävissäsi? Erityisasiantuntemusta vaativissa tehtävissä alansa ainokainen on organisaatiossa myös yksintyöskentelijän asemassa. Kuinka silloin avun ja tuen saanti on turvattu?
- ▶ Kuinka eri töitä työyhteisössäsi arvostetaan
  - johdon taholta
  - työntekijöiden kesken
- ▶ Millä tavalla työstäsi annetaan palautetta? Arvostetaanko työtäsi?

## KIRJALLISUUTTA

- 1 Elo, Anna-Liisa: Psykkisten kuormitustekijöiden arviointi työssä. Työterveyshuolto 7. Työterveyslaitos. Helsinki 1982.
- 2 Elo, Anna-Liisa, Leppänen, Anneli, Lindström, Kari, Ropponen Tapio: TSK Miten käytät työstressikyselyä. Työterveyshuolto 17. Työterveyslaitos. Helsinki 1990.
- 3 Honkanen, Henry: Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Katsauksia 106. Työterveyslaitos. Helsinki 1989.
- 4 Lindström, Kari, Kalimo, Raija (toim.): Työpsykologia. Terveys ja elämän laatu. Työterveyslaitos. Helsinki 1987.
- 5 Työturvallisuuskeskus: Työyhteisön ilmapiiri. Moniste. 1991.
- 6 Vahtera, Jussi, Soini, Sinikka: Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä. Työpoliittinen tutkimus nro 84. Työministeriö. Helsinki 1994.
- 7 Vahtera, Jussi: Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Työ ja ihminen 7, lisänumero 1, 1993.