Pro gradu -tutkielma

Iida Korhonen

2020

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Iida Korhonen

Digitalisaatiosta aiheutuvan psyykkisen kuormituksen rooli esimiesten työhyvinvoinnissa

Pro gradu -tutkielma 2020

Työn ohjaaja ja 1. tarkastaja: Tutkijaopettaja Mika Vanhala
2. tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Iida Korhonen
Tutkielman nimi:	Digitalisaatiosta aiheutuvan psyykkisen kuormituksen rooli esimiesten työhyvinvoinnissa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2020
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 96 sivua, 9 kuviota, 3 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Tutkijaopettaja Mika Vanhala Professori Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat:	Työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, työkuormitus, esimiehen työhyvinvointi, digitalisaatio

Tässä pro gradu -tutkimuksessa selvitettiin digitalisaation aiheuttaman psyykkisen kuormituksen roolia esimiesten työhyvinvoinnissa. Digitalisaation myötä monet työtehtävät sekä työskentelytavat ovat muuttuneet ja tämä vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin. Vaikka työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat monet tekijät, on kuitenkin nähtävissä tiettyjä tekijöitä, jotka aiheuttavat työssä kuormitusta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli digitalisaatiolla on näihin tekijöihin ja miten digitalisoituneet toimintatavat kuormittavat esimiehiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena tarkoin valitulle tutkimusjoukolle, joka koostui esimiesasemassa toimivista henkilöistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluista saatua aineistoa verrattiin kirjallisuuteen. Teoreettinen pohja muodostettiin työhyvinvoinnin, työkuormituksen sekä digitalisaation kirjallisuudesta. Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että digitalisaatiolla on selkeä rooli työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä. Näiden tekijöiden joukosta korostuivat erityisesti työn hallintaan liittyvät tekijät, joihin digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida määritellä, mitkä tekijät kuormittavat eniten, sillä kuten jo mainittiin, työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä.

ABSTRACT

Author:	Iida Korhonen
Title:	The role of digitalization in psychological strain of the managers
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 96 pages, 9 figures, 3 tables, 1 appendix
Examiners:	Associate Professor Mika Vanhala Professor Kirsimarja Blomqvist
Keywords:	Well-being at work, Psychological Well-being at work, Work Strain, Employer Well-being, Digitalization

This study examined the role of digitalization in psychological strain or the managers. Digitalization has changed many jobs and ways of working, and this affects to the well-being of managers. Although the experience of well-being at work is subjective and influenced by many factors, there are nevertheless certain factors that cause work strain. The aim of the study was to find out what role digitalization plays in these factors and how digitalized practices strain managers.

The study was conducted as a qualitative study for chosen interviewees consisting of individuals in managerial positions. The interviews were conducted as one-on-one interviews and the material obtained from the interviews was compared with the previous literature. The theoretical background of this study was formed from the literature on well-being at work, work strain and digitalization. The results of the study indicate that digitalization plays a major role in factors affecting well-being at work. Among these factors especially work-related factors are significantly affected by digitalization. However, the study cannot determine which factors affect the strain the most, as already mentioned, experiencing well-being at work is subjective.

ALKUSANAT

Viimeiset viisi vuotta Lappeenrannassa ovat olleet elämäni parasta aikaa. Näihin vuosiin on mahtunut tuhansia tunteja opiskelua, iloa ja hauskanpitoa, pitkiä päiviä kirjastossa sekä lukematon määrä loppuelämän ystäviä. Haikein mielin kirjoitan viimeisiä sanoja opiskelijana, mutta toisaalta odotan innolla sitä vaihetta elämässäni, johon Moodle ja WebOodi eivät enää kuulu.

Erityisesti haluan kiittää Lappeenrannan ystäviäni, joiden kanssa nämä viisi vuotta tuli vietettyä. Kiitos niistä lukemattomista tsempeistä ja yhteisistä kirjastopäivistä, mutta myös tauoista ja mahtavista reissuista opiskeluiden lomassa. Kiitos myös siitä, että matkustitte kanssani Lahteen ja takaisin; nämä matkat olisivat olleet niin paljon tuskaisempia ilman teitä. Kiitos yhteisistä naurun hetkistä ryhmätöiden, gradun kirjoittamisen sekä tentteihin valmistautumisen parissa.

Iso kiitos kuuluu myös haastatteluihin osallistuneille henkilöille. Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani Mika Vanhalaa kannustavasta ohjauksesta ja tsemppauksesta. Lopuksi haluan kiittää perhettäni. Kiitos antamastanne tuesta ja kannustuksesta, jota olen saanut teiltä näiden vuosien mittaan. Olette olleet tukenani niin ilon kuin surunkin hetkillä ja teidän avullanne olen päässyt tähän pisteeseen elämässäni. Ilman tällaista tukiverkostoa en kirjottaisi tällä hetkellä näitä viimeisiä sanoja graduuni.

Tästä on hyvä jatkaa kohti uusia haasteita!

Helsingissä 22.03.2020
Iida Korhonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 7
1.1. Tutkimuksen taustaa 7
1.2. Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus 9
1.3. Tutkimuskirjallisuus ja avainkäsitteet 11
1.4. Tutkimuksen rakenne 13
2. TYÖHYVINVOINTI 15
2.1. Työhyvinvoinnin kehittyminen 16
2.2. Työhyvinvoinnin määritelmä 21
2.3. Työhyvinvoinnin osa-alueet 26
2.4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät 30
2.5. Työn psyykkinen kuormitus ja työn kognitiiviset vaatimukset 35
2.6. Erityispiirteitä esimiehen työhyvinvoinnissa 41
3. DIGITALISAATIO 44
3.1. Digitalisaatio, digitalisoituminen ja digitaalinen muutos 44
3.2. Digitalisaation vaikutukset työelämään 46
3.3. Digitalisaation erityispiirteet esimiestyössä 50
4. ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI DIGITALISAATION MYÖTÄ 52
5. EMPIIRINEN TUTKIMUS 55
5.1. Tutkimusprosessi 55
5.2. Tutkimusmenetelmä ja -strategia 56
5.3. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi 57
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA 61
6.1. Esimiesten työhyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen vaikuttavat tekijät 61
6.2. Kuormittumisen seuraukset 72
6.3. Digitalisaation rooli työnteossa 75

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 80
7.1. Tutkimuksen keskeiset havainnot 80
7.1.1. Työssä kuormittavat tekijät ja niiden vaikutus työhyvinvointiin 80
7.1.2. Digitalisaation vaikutus työntekoon ja työhyvinvointiin 82
7.1.3. Erityispiirteet esimiestyössä 83
7.1.4. Digitalisaation aiheuttaman kuormituksen rooli esimiestyössä 84
7.2. Käytännön suositukset 87
7.3. Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 88
LÄHTEET 91

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehityksen vaiheita
Kuvio 4. Tunneperäinen työhyvinvoinnin malli
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet
Kuvio 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
Kuvio 7. Kuormitus, kuormittuminen ja kuormittuneisuus
Kuvio 8. Työn teoreettinen viitekehys
Kuvio 9. Tutkimusprosessi

Taulukko 1. Taustatietoja haastateltavista
Taulukko 2. Teemoittelu
Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

1. JOHDANTO

Tässä pro gradussa keskitytään tutkimaan digitalisaation roolia työhyvinvointiin esimiestyössä. Erityisesti huomiota kiinnitetään työhyvinvoinnin psykologiseen näkökulmaan sekä työkuormitukseen, joka aiheutuu erilaisista työhön liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, minkälaista psyykkistä työkuormitusta digitalisaatio aiheuttaa ja miten se näkyy esimiesten työhyvinvoinnissa. Apuna tässä tarkastellaan työhyvinvoinnin ja työkuormituksen teoriaa, sekä pohditaan digitalisaation aiheuttamia muutoksia työhyvinvoinnille.

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka kuvaillaan tarkemmin tämän luvun lopussa. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen tavoitteita. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuskirjallisuutta ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kuvaillaan myös lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Viime vuosina työympäristössä on tapahtunut dramaattisia muutoksia. Esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehitys, lisääntynyt kilpailu, työvoiman monipuolistuminen sekä työn ja perheen välisten rajojen hälventyminen ovat muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan työympäristöön. (Kalliath & Kalliath 2012) Myös Mankan ja Mankan (2016, 13-25) mukaan tällä hetkellä työelämää koettelevia muutoksia ovat edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi, verkottuminen ja kumppanuus, työkulttuurin muutos sekä työvoiman rakennemuutos. Näitä mukaillen muun muassa Työterveyslaitos (2013, 11) nostaa esiin uusien teknologioiden käyttöönoton sekä muutokset työntekotavoissa ja työkulttuurissa. Toisaalta esiin nousee myös muita globaaleja trendejä, jotka tulevat vaikuttamaan työntekoon ja työkulttuuriin. Näitä ovat esimerkiksi tiedon paljouden mahdollisuudet ja haasteet, kaupankäynnin muuttuminen sekä vastuullisuus.

Koska ihmiset käyttävät suuren osan ajastaan työpaikoilla, muutokset työelämässä vaikuttavat merkittävästi ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Organisaatioiden joutuessa jatkuvasti kehittymään ja vastaamaan samalla yhteiskunnallisiin muutoksiin ja teknologiseen kehitykseen, työnteon tavat muuttuvat. Työnteko ei esimerkiksi ole enää niin paikasta riippuvaista ja työtä voidaan tehdä etänä. Kun esimiehet ja työntekijät erotetaan toisistaan, on henkilöstön hyvinvoinnin ja toisaalta organisaation suorituskyvyn varmistaminen vaikeampaa. Toisaalta työpaikkojen digitalisoituessa kognitiivisten vaatimusten laajuus työpaikoilla kasvaa. Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden on jatkuvasti sisäistettävä ja opittava uusia tapoja työskennellä. (Kalliath & Kalliath 2012; Poulsen & Ipsen 2017; Meyer & Hünefeld 2018)

Yksi iso muuttuva tekijä on työntekotapojen digitalisoituminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etenkin nopeilla muutoksilla, kuten digitalisoitumisen kiihtymisellä, on voimakkaita vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Nämä muutokset vaikuttavat osaltaan siten myös työntekijöiden tuottavuuteen, sitoutumiseen ja uskollisuuteen organisaatiota kohtaan. (Umans et al. 2018) Digitalisaation luomiin paineisiin on Zeiken et al. (2019) mukaan vastattava muuttamalla toimintatapoja yhä digitaalisemmiksi. Myös Manka & Manka (2016, 13-25) korostavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa, sillä kilpailuetua pitää jatkossa etsiä uusista näkökulmista.

Kilpailuetua etsiessä on muistettava, että työntekijät ovat yksi iso tekijä organisaation suorituskyvyn kannalta. Ja koska työntekijät vaikuttavat merkittävästi organisaation suorituskykyyn, tulisi heidän hyvinvoinnistaan huolehtia jatkuvasti. Työhyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä onkin tutkittu paljon, esimerkiksi Edgar et al. (2015), Vanhala & Tuomi (2006) sekä Van de Voorde et al. (2012) ovat tehneet tutkimuksia liittyen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välisiin yhteyksiin. Näissä tutkimuksissa on käynyt ilmi työhyvinvoinnin vaikuttavan organisaation suorituskykyyn ja siksi se on hyvin tärkeää huomioida myös taloudellisesta näkökulmasta. Kyseessä ei ole siis pelkästään työntekijöiden itsensä hyvinvointi vaan koko organisaation etu.

Työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä tulisi olla erityisen kiinnostuneita nyt, kun digitalisaation mukanaan tuomat muutokset valloittavat työelämän ja

aiheuttavat muutoksia työntekijöiden hyvinvoinnissa. Baptiste (2008) sekä Mangundjaya et al. (2015) korostavat esimiesten ja heidän tekemänsä työn vastuuta muutosten onnistumisessa ja työhyvinvoinnin säilyttämisessä. Toisaalta vastuu on molemminpuolinen; sekä työntekijällä että työnantajalla on vastuu työhyvinvoinnista. Muutosten aiheuttamat vaikutukset ja muutosten käsittely vaativat pitkäjänteistä toimintaa ja kaikkien yhteistä panosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019; Työterveyslaitos 2019)

Erityisesti esimiesten on oltava perillä teknologisista muutoksista ja ohjattava digitalisaatiosta johtuvia uusia toimintatapoja organisaation sisällä. Esimiehet tekevät paljon päätöksiä, joilla on kauaskantoisia seurauksia. Työ on muuttanut muotoaan ja sisältää yhä enemmän kognitiivisesti monimutkaisia toimintoja. Aika, paineet ja jatkuva yhteistyö ovat muuttaneet esimiesten työnkuvaa. (Zeike et al. 2019) Monet aikaisemmat työhyvinvoinnin tutkimukset ovat keskittyneet vain työntekijöiden työhyvinvointiin, eikä esimiestason työhyvinvointi ole ollut niin vahvasti esillä (Vakkayil et al. 2016).

Esimiesten työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu jonkin verran ja esimerkiksi Zeike et al. (2019) ovat tutkineet digitalisaation aiheuttamien kognitiivisten haasteiden kasvamista ja näiden haasteiden vaikutusta esimiesten psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksessa huomattiin ylikuormituksen aiheuttavan heikompaa hyvinvointia, mutta digitalisaatiolla ei ollut tässä tutkimuksessa selkeää yhteyttä heikompaan hyvinvointiin. Siksi onkin nyt mielenkiintoista tutkia, minkälainen yhteys digitalisoituneilla työntekotavoilla on esimiesten työhyvinvointiin vai löytyykö yhteyttä ollenkaan.

1.2. Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Kuten edellä mainittiin, monet erilaiset trendit ja muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa käsitellään niistä yhtä - digitalisaatiota. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena onkin saada selville, minkälainen rooli digitalisaatiolla on työhyvinvointiin. Erityinen huomio kiinnittyy digitalisaatiosta aiheutuvan psyykkisen kuormituksen rooliin esimiehen työhyvinvoinnissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Minkälainen rooli digitalisaation aiheuttamalla psyykkisellä kuormituksella on esimiesten työhyvinvoinnissa?*

Päätutkimuskysymystä tukevat kolme alakysymystä, jotka ovat:

- *Minkälaisista tekijöistä työn psyykkinen kuormittavuus syntyy ja minkälainen vaikutus niillä on työhyvinvointiin?*
- *Miten digitalisaatio on muuttanut työntekoa ja vaikuttaa työhyvinvointiin?*
- *Miten digitalisoitunut työympäristö kuormittaa esimiehiä päivittäisessä työssä?*

Jotta voidaan tutkia digitalisaation aiheuttaman kuormituksen vaikutusta työhyvinvointiin, on ensin selvitettävä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Ensimmäinen alakysymys on tärkeä, sillä sen avulla saadaan parempaa tietoa siitä, minkälaiset tekijät luovat psyykkistä kuormitusta työssä. Tavoitteena on ymmärtää psyykkiseen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Näitä tekijöitä ymmärtämällä on helpompi analysoida yhden yksittäisen tekijän, digitalisaation, roolia työhyvinvoinnissa.

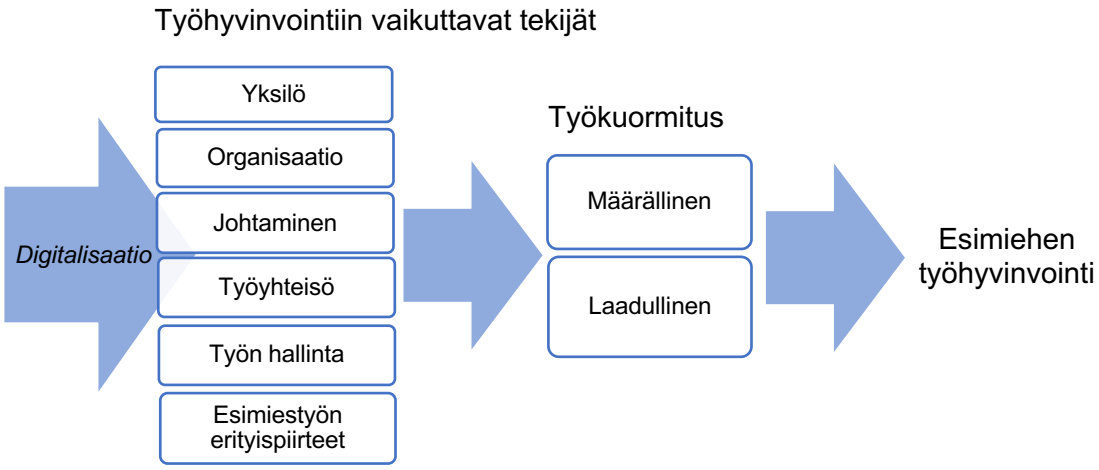
Toisella alakysymyksellä haetaan vastauksia siihen, millaisia muutoksia digitalisaatio on tuonut työelämään ja millä tavoin se on muuttanut työntekoa. Tämän kysymyksen avulla halutaan selvittää muutosten laajuutta. Itse muutosta ei kuitenkaan käsitellä, vaan oletuksena on muutoksen tapahtuneen jo aiemmin. Tavoite on löytää niitä digitalisaation mukanaan tuomia asioita, jotka ovat vaikuttaneet työntekoon ja vaikuttavat sitä kautta työhyvinvointiin. Tutkimuksen kolmas alakysymys keskittyy tutkimaan aiemmin mainitun psyykkisen kuormituksen vaikutusta työntekoon. Digitalisaatiolla nähdään olevan rooli kuormituksen muodostumisessa ja keskiössä ovat esimiesasemassa toimivat henkilöt, sillä esimiesten työhyvinvointia on tutkittu vähemmän (Vakkayil et al. 2016). Kysymyksen tavoitteena on tuoda esiin niitä digitaaliseen ympäristöön liittyviä asioita, jotka kuormittavat esimiehiä työssään.

1.3. Tutkimuskirjallisuus ja avainkäsitteet

Tutkimuskirjallisuus koostuu suuresta määrästä artikkeli- sekä kirjalähteitä. Apuna on käytetty työhyvinvointiin liittyviä Työterveyslaitoksen sekä Sosiaali- ja terveysministeriön lausuntoja. Työhyvinvointi on työn pääteema ja koko työ rakentuu sen ympärille. Kuten jo aiemmin mainittiin, työhyvinvointi vaikuttaa suuresti moneen osa-alueeseen ja esimerkiksi tuottavuus, sitoutuminen ja uskollisuus ovat työhyvinvoinnista riippuvaisia (Umans et al. 2018). Toisaalta työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa myös koko organisaation suorituskykyyn (Van de Voorde et al. 2012). Tämän työn tavoitteena on tarkastella työhyvinvoinnin teoriaa yleisesti ja selvittää lukijalle, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitä siihen sisältyy. Teoreettiseen katsaukseen sisältyy myös tietoa työhyvinvoinnin historiasta ja sen muodostumisesta sekä työhyvinvoinnin osa-alueista. Tarkin huomio kiinnittyy työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä työkuormitukseen. Kappaleessa pyritään keskittymään myös erityisesti esimiestason työhyvinvointiin, sillä esimiesten tekemillä valinnoilla ja työllä on iso merkitys koko organisaation kannalta (Mangundjaya et al. 2015).

Tutkimuksessa tarkastellaan myös digitalisaatiota ja erityinen tarkastelun kohde on sen vaikutus työntekoon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Digitalisaatio onkin nostettu monessa yhteydessä yhdeksi merkittävämmäksi työoloja muuttavaksi tekijäksi ja sen seurauksena monet toiminnot ja työtavat ovat muuttuneet (Työterveyslaitos 2013, 11; Manka & Manka 2016, 13-25; Kalliath & Kalliath 2012). Digitaaliset teknologiat mahdollistavat suuren määrän tietoa saavutettavaksi hyvin lyhyessä ajassa ja tietotulvien seurauksena työhyvinvointi muokkautuu (Colbert et al. 2016). Digitalisaation mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin ovat tutkineet esimerkiksi Umans et al. (2018) ja Zeike et al. (2019), mutta tulokset digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin eivät ole yksiselitteisiä.

Kuviossa 1 on esitelty työn teoreettinen viitekehys. Siitä voidaan nähdä, että tarkastelun keskipiisteessä ovat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden aiheuttama työkuormitus. Digitalisaatio on ikään kuin taustalla vaikuttava voima. Tarkemmin teoreettista viitekehystä avataan luvussa 4.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen keskeiset käsitteet kumpuavat teoreettisesta viitekehyksestä ja ne ovat työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, työkuormitus sekä digitalisaatio. Seuraavaksi nämä käsitteet määritellään lyhyesti.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määritelmä on häilyvä, mutta pääpiirteittäin sillä tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyvät terveys, turvallinen ja mielekäs työ sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Määritelmät korostavat lisäksi työhyvinvoinnin subjektiivisuutta, sillä siihen vaikuttavat yksilön omat kokemukset sekä tunteet. (Työterveyslaitos 2019; Riikonen et al. 2003, 12; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019; Hakanen 2004)

Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi viittaa työhyvinvoinnin psyykkiseen näkökulmaan. Siihen vaikuttavat muun muassa työn vaatimukset ja hallinta sekä työilmapiiri. Tyytyväisyys omaan työhön sekä työn mielekkyyskokemus liittyvät vahvasti tähän työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Erityisesti tässä osa-alueessa korostuvat yksilön henkilökohtaiset kokemukset ja tunteet. (Zeike et al. 2019; Vakkayil et al. 2016; Virolainen 2012, 11-29; Grant et al. 2007)

Työkuormitus

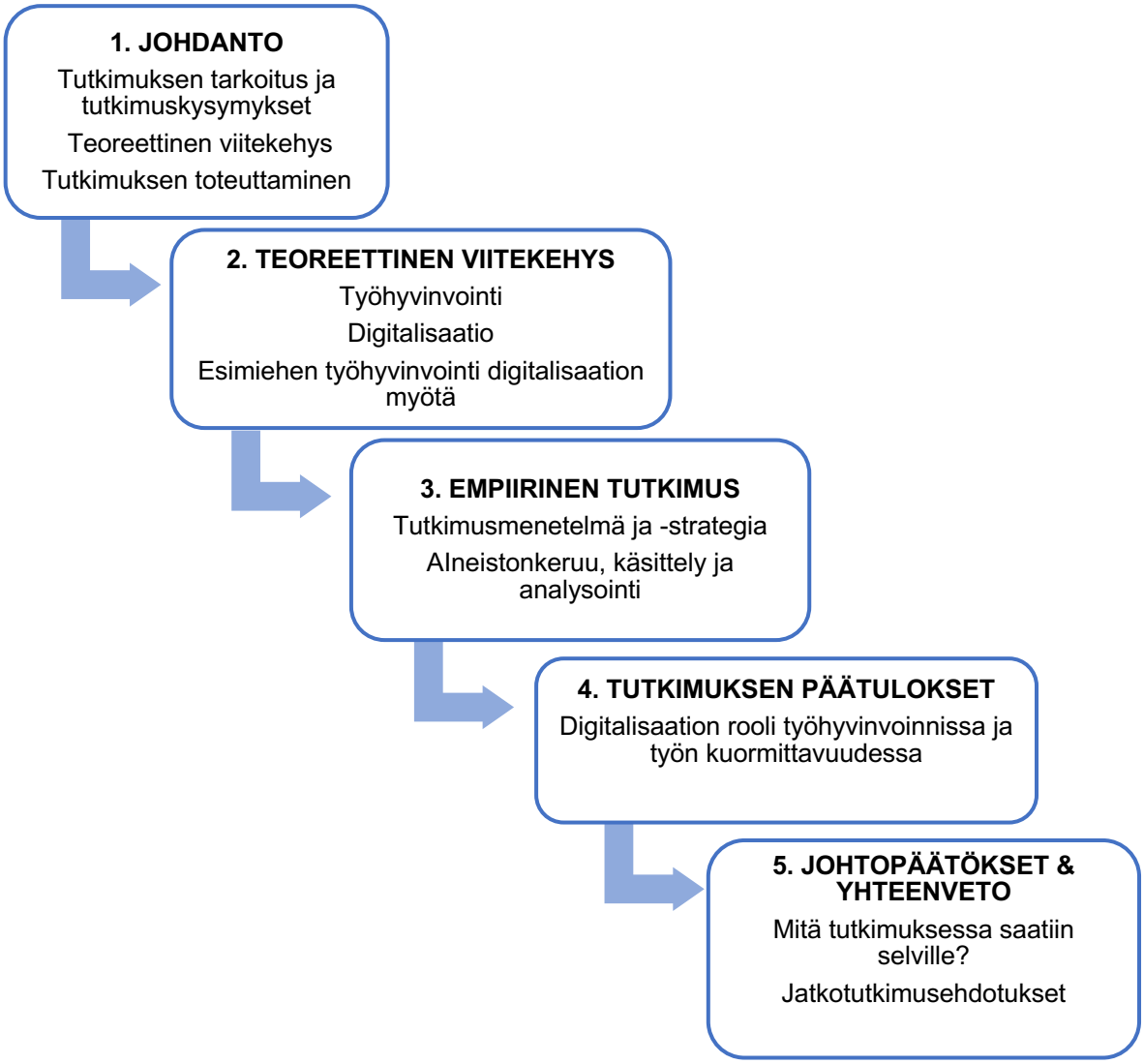
Työkuormitus syntyy työympäristöön ja työhön liittyvistä kuormitustekijöistä, jotka aiheuttavat myönteistä tai kielteistä kuormittuneisuutta työntekijässä. Työ voi kuormittaa sekä määrällisesti että laadullisesti ja kuormittuminen on joko lyhyt- tai pitkäkestoista riippuen siitä, miten yksilö sen kokee. Yksilön henkilökohtainen kokemus korostuu myös tässä, sillä ei voida määritellä tarkkoja viitearvoja sille, milloin työ on laadullisesti tai määrällisesti kuormittavaa. (Waris 2001, 14-15; Ahola et al. 2010, 30-33; Mauno et al. 2017, 74-76; Työturvallisuuskeskus 2019)

Digitalisaatio

Digitalisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. Digitaaliset mahdollisuudet ovat syntyneet uusien teknologioiden avulla, jotka muuttavat asioiden tekemisiä. Digitalisoitumisen seurauksena lähes kaikki tekemisemme ovat tallennettu digitaaliseen muotoon ja saatavillamme on valtavasti tietoa. Digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin on reagoitava nopeasti ja niiden johdosta ihmisten käyttäytyminen ja organisaatioiden toiminta muuttuvat. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21-27; Zeike et al. 2019; Ilcus 2018)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka on esitelty kuviossa 2. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta ja taustaa. Lisäksi esiin nostetaan tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteita. Luvussa käsitellään myös aiheen rajausta sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu luvuista kaksi ja kolme, jotka käsittelevät työhyvinvointia ja digitalisaatiota. Nämä luvut sidotaan yhteen luvussa neljä, joka käsittelee digitalisaation roolia esimiehen työhyvinvoinnissa.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Tämän jälkeen luku viisi käsittelee tarkemmin tutkimuksen empiirisen osion toteuttamista. Luvussa käydään läpi työn tutkimusmenetelmät ja -strategia sekä aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi. Luvussa kuusi tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Tämä luku on jaettu useampaan alalukuun sen selkeyttämisen vuoksi. Tutkimustulosten käsittelyä jatketaan viimeisessä luvussa, johtopäätöksissä, jossa myös vastataan johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään käytännön suosituksia tutkimuksen perusteella. Lisäksi pohditaan aineiston luotettavuutta eli reliabiliteettia ja validiteettia sekä työn rajoitteita ja puutteita. Lopuksi mainitaan esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖHYVINVOINTI

Työssäkäyvä aikuinen ihminen viettää noin kolmasosan valveillaoloajastaan työpaikalla. Siksi on hyvin tärkeää, että ihminen voi hyvin työpaikalla. (Keeman et al. 2017; Grawitch et al. 2006) Koska työssä vietetään niin paljon aikaa, työhyvinvointi heijastuu yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja on siksi tärkeä osa elämää. Erityisesti 2000-luvun edetessä työhyvinvointiin onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota yritysmaailmassa. Yksilön etujen vaalimisen ohella myös organisaation etu on ollut tapetilla työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työhyvinvointi vaikuttaakin esimerkiksi työntekijän työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä yleisesti tehokkuuteen. Näiden kautta organisaatiokin hyötyy hyvinvoivasta työntekijästä. (Litchfield et al. 2016; Virolainen 2012, 9-14; Keeman et al. 2017; Yadav et al. 2014)

Huomio ei kuitenkaan aina ole kiinnittynyt työhyvinvoinnin myönteiseen näkökulmaan. Työhyvinvoinnin tutkimus on aikaisemmin keskittynyt ennemmin työpahoinvointiin ja sen oireisiin, kuten työuupumukseen, ahdistuneisuuteen ja masennukseen. Aikaisemmin ei ole keskitytty niinkään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäämiseen, vaikka nimenomaan kokonaisvaltainen tarkastelu olisi työpahoinvoinnin ehkäisemistä tärkeämpää. (Hakanen 2004, 12-15; Virolainen 2012, 9-14) Oikeastaan vasta 2000-luvulla tutkimuksissa on siirrytty kohti työhyvinvoinnin myönteisiä vaikutuksia, kuten työn imua. Keskittymällä molempiin näkökulmiin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva työhyvinvoinnista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103; Manka & Manka 2016, 64-67)

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys sekä yksilön omalle hyvinvoinnille, että organisaatiolle. Ihannetilanteessa työntekijä voi hyvin ja organisaatio hyötyy työntekijän panoksesta. Dannan & Griffinin (1999) mukaan hyvinvointi voi kuitenkin vaikuttaa myös kielteisesti sekä työntekijöihin että organisaatioon. Kun työhyvinvointi on alhainen, työntekijät ovat vähemmän tehokkaita. He tekevät huonompia valintoja, ovat helpommin poissa töistä ja vähentävät jatkuvasti organisaatiolleen antamia panoksiaan. Yksilö voi lisäksi kokea vakavia fyysisiä, psyykkisiä tai emotionaalisia haittoja ja näistä seuraavat sairauspoissaolot voivat olla kalliita organisaatiolle. (Danna & Griffin 1999; Grant et al. 2007) Siksi ei olekaan oleellista erotella, puhutaanko

kielteisestä vai myönteisestä työhyvinvoinnin tutkimuksesta, vaan ennemmin keskittyä jo aikaisemmin mainittuun kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Kokonaisvaltainen tarkastelu huomioi työhyvinvointiin liittyvien asioiden tunnistamisen ja niiden ylläpitämistä vaativien tekojen toteuttamisen.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työhyvinvointia. Ensin kuvaillaan työhyvinvoinnin kehittymistä nykyiseen tilaansa ja tarkastellaan merkittäviä tapahtumia työhyvinvoinnin kehityksessä. Tämän jälkeen tutkitaan tarkemmin työhyvinvoinnin määritelmää ja sen osa-alueita. Tarkasteluun otetaan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yksilöstä organisaatioon ja työyhteisöön sekä esimiestyöstä ja johtajuudesta työn hallintaan. Luvussa tarkastellaan myös työn psyykkistä kuormitusta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Lopuksi pohditaan, minkälaisia erityispiirteitä nimenomaan esimiesten työhyvinvoinnilla on.

2.1. Työhyvinvoinnin kehittyminen

Työskentely ja työolot ovat muuttuneet koko ihmiskunnan historian ajan; yhteiskunnan ja ihmisten kehittyessä työt ovat hioutuneet kansakunnille sopiviksi. (Litchfield et al. 2016) Työhyvinvoinnin varsinaista alkuperää tai syntyhetkeä on mahdotonta määrittää, sillä työhyvinvointi on jollain tavalla ollut olemassa jo yhtä pitkään kuin erilaisia töitä on tehty. Tarkemmin se on noussut esiin vasta viimeisen reilun sadan vuoden aikana. Teollisten työolojen parantaminen 1800-luvulla sekä 1900-luvun tieteellinen liikkeenjohto ovat ehkä ensimmäisiä merkittäviä alkupotkuja työhyvinvoinnin käsittelylle. Myöhemmin ihmissuhdekoulukunta 1930-luvulla, sosiotekninen koulukunta 1970-luvulla sekä organisaatiokulttuuriteoriat 1980-luvulla ovat muokanneet työhyvinvointia. (Waris 2001, 7-11; Vartiainen 2017, 15-17)

Työhyvinvoinnin juuret Suomessa ulottuvat teollistumisen alkuvaiheille, 1800-luvun puoliväliin, jolloin alettiin ensimmäistä kertaa puhumaan työntekijöiden suojelusta. Pian työntekijöiden suojelu muodostui tärkeäksi teemaksi työympäristöissä ja lainsäädäntöön lisättiin pykäliä työsuojeluun liittyen. Varsinainen ensimmäinen työsuojelulaki astui voimaan 1900-luvun alkupuolella ja sen tavoitteena oli edistää

“yhteiskunnallista harmoniaa ja työmarkkinaosapuolten yhteistoimintaa”. (Kauhanen 2016, 21-23) Työsuojelun pohjalta alkoi varsinaisen työhyvinvoinnin kehittyminen. Mankan & Mankan (2016, 64-67) mukaan työhyvinvoinnin tutkimuksen voidaan nähdä saaneen alkunsa 1920-luvulla, kun fysiologinen stressitutkimus alkoi. Tutkimuksen kohteena oli alkujaan pelkästään yksilö ja stressin uskottiin olevan yksilön fysiologinen reaktio, joka syntyi yksilön reagoidessa kuormittaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä olivat esimerkiksi työn fyysinen raskaus sekä melu. Hieman myöhemmin stressitutkimukseen liitettiin psykologisia sekä käyttäytymiseen liittyviä reaktioita, joita työ aiheutti yksilölle. Myös työn kuormittavuudesta johtuvat reaktiot huomioitiin tutkimuksessa, sillä niiden huomattiin aiheuttavan pahimmillaan sairauspoissaoloja. (Manka & Manka 2016, 64-67; Manka et al. 2007)

Stressimallit jättivät kuitenkin pois monia yksilöön liittymättömiä näkökulmia, kuten työorganisaation ja teknologian. Stressitutkimuksissa keskityttiin enemmän kielteisiin seurauksiin eli pahoinvointiin ja psyykkiseen rasittavuuteen eikä niinkään myönteiseen ajatteluun, jossa työhyvinvointia on pyritty kehittämään ja myös myönteisiä voimavaroja on alettu korostamaan. (Manka & Manka 2016, 64-67) Nimenomaan työhyvinvoinnin myönteinen näkökulma on nykypäivänä enemmän esillä, vaikka esimerkiksi stressiä tutkitaan edelleen (Hakanen 2004, 12-15). Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin, minkälaisia kehitysvaiheita työhyvinvointi on nähnyt 1950-luvulta alkaen tähän päivään.

Vielä 1940-luvulla työhyvinvointia edistettiin lähinnä ulkona järjestetyillä piknikeillä tai työntekijöiden yhteisillä liikuntahetkillä (Grawitch et al. 2006). Työhyvinvoinnin ei vielä ajateltu olevan niin suuri kokonaisuus, vaan pienillä yksittäisillä teoilla pyrittiin parantamaan työntekijöiden oloa ja työtehoa. Kuitenkin 1950-luvulta lähtien Suomessa työsuojelu ja työhyvinvointi kehittyivät vauhdilla. Kuvioon 3 on kerätty merkittävimmät työhyvinvoinnin kehitysvaiheet vuodesta 1920-alkaen. Siitä on huomattavissa, että suurin osa kehitysvaiheista on tapahtunut juurikin 1950-luvun jälkeen.

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehityksen vaiheita

Työterveyslaitoksen perustaminen vuonna 1950 oli merkittävä kehitysaskel työhyvinvoinnille Suomessa (Vartiainen 2017, 21-22). Ensimmäinen työturvallisuuslaki päivitettiin vuonna 1958 ja tuohon lakiin sisältyi jo työn henkinen kuormittavuus, vaikka sitä ei sillä sanalla laissa määriteltykään. Psykologista näkökulmaa käsiteltiin jo 1950-luvulla, mutta henkiseen hyvinvointiin liittyvä käsitteistö nousi puheenaiheeksi tarkemmin vasta 1970-luvulla. Tuolloin tapetille nousivat mielenterveysongelmat sekä mielenterveystyö ja toisaalta henkiseen työsuojeluun liittyvät seikat, kuten ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat. 1970-luvulla myös psykososiaaliset tekijät nousivat tarkemmin esiin. Näillä tarkoitettiin inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Myöhemmin mukaan liitettiin kaikki ne työpaikkaan liittyvät tekijät, jotka vaikuttivat ihmisen psyykkisiin toimintoihin. (Kauhanen 2016, 21-23; Waris 2001, 7-11; Virtanen & Sinokki 2014, 72-92) Nykyisen työhyvinvoinnin

edistämisen kannalta on hyvin oleellista, että nämä psyykkisiin toimintoihin liittyvät tekijät nousivat esiin jo 1950-luvulta alkaen, sillä asioita on ehditty tutkia jo useampi vuosikymmen.

1970-luvulla työntekijöille järjestettiin enemmän liikuntapainotteista ohjelmaa ja heille saatettiin esimerkiksi tarjota henkilökohtaisia liikuntaohjelmia (Grawitch et al. 2006). Alettiin ymmärtää, miten suuri merkitys esimerkiksi liikunnalla oli yksilön työhyvinvoinnille. Suomessa perustettiin tuolloin työsuojelulaitos, jonka tavoitteena oli edistää suomalaisten työoloja ja työturvallisuutta. Laitoksen nimi muuttui sittemmin työturvallisuuslaitokseksi ja se siirrettiin myöhemmin osaksi sosiaali- ja terveysministeriötä. Työturvallisuuslaitoksen aikaansaannoksena ensimmäinen työterveyshuoltolaki astui voimaan vuonna 1979. Lain mukaan työnantajalla oli velvollisuus järjestää ennalta ehkäisevä työterveyshuolto työntekijöilleen. (Kauhanen 2016, 21-23; Waris 2001, 7-11; Virtanen & Sinokki 2014, 72-92)

Työturvallisuuslaitoksen ohella myös tilastokeskus alkoi tutkia suomalaisten työoloja vuonna 1977 ja kyseinen työolotutkimus on toteutettu jo seitsemän kertaa. Työolotutkimuksen tavoitteena on kuvata työelämän muutoksia ja niiden välisiä yhteyksiä. Siinä käsiteltyjä teemoja ovat esimerkiksi työntekijöiden kokemat muutokset suhteessa talouden muutoksiin sekä työolotekijöiden, kuten työpaineiden ja stressin, välisiä yhteyksiä. (Waris 2001, 7-11; SVT 2019; Virtanen & Sinokki 2014, 72-92)

Vaikka henkinen hyvinvointi -käsite oli puheena jo pitkään, vakiintui se vasta 1980-luvun lopulla (Kauhanen 2016, 21-23). 1980-luku oli erityisesti työpsykologian kehittymisen vuosikymmen ja mielenterveyteen liittyvät seikat saivat paljon huomiota. Esimerkiksi työn psyykkistä kuormittavuutta tutkittiin 1980-luvulla Työpsykologian laboratoriossa. Työturvallisuuslaki uudistui uudelleen vuonna 1988 ja tuolloin lakia päivitettiin erityisesti henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. (Virtanen & Sinokki 2014, 72-92; Vartiainen 2017, 22-23)

1990-luvun alussa vakiintui käsite työkyky sekä työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) ja nämä käsitteet määritellään työterveyshuoltolaissa. Pitkään työkykyyn katsottiin

liittyvät enimmäkseen fyysiseen terveyteen liittyviä seikkoja, mutta myöhemmin niin sanotut psykososiaaliset tekijät huomioitiin osaksi työkykyä, olihan niitä alettu tutkia muutama vuosikymmen aiemmin. (Waris 2001, 7-11; Kauhanen 2016, 21-23) Samoihin aikoihin Suomessa otettiin käyttöön työkykyä ylläpitävän toiminnan malli, jossa huomioitiin työkyvyn ohella myös osaamisen kehittäminen. Työkykyä ylläpitävään toimintaan kuuluu työntekijän terveyden ja toimintakyvyn kehittäminen, työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen sekä toimiva työyhteisö. (Manka & Manka 2016, 64-67)

1990-luvun lopun taloudellisen nousun ansiosta yliopistojen tutkijaresurssit lisääntyivät ja useisiin yliopistoihin perustettiin tutkimusyksiköitä (Vartiainen 2017, 25-28). Samalla vuosikymmenellä työ- ja elinkeinoministeriö laati tilastokeskuksen työolotutkimuksen ohelle työolobarometrin, joka on laadittu vuodesta 1992 alkaen vuosittain. Tällä barometrillä pyritään saamaan kuva esimerkiksi töiden organisoinnista, työajoista ja palkkauksesta, työssä oppimisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista, työpaikkakiusaamisesta ja syrjinnästä, väkivallasta, työkyvystä sekä työmarkkinatilanteesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019; Manka & Manka 2016, 25-45; Waris 2001, 7-11) Tämän mittarin etuna voidaan nähdä sen vuosittainen saatavuus, kun taas aikaisemmin mainittu työolotutkimus on toteutettu vain muutaman vuoden välein. Tänä päivänä työaloja seurataan myös monilla muilla mittareilla niin Suomessa kuin Euroopassakin; esimerkiksi Euroopan työoloja seuraa Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto (Manka & Manka 2016, 25-45).

2000-luvun puolella työhyvinvoinnin tutkimuksen keskipisteenä on ollut erityisesti kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Yksilön näkökulmasta on siirrytty kohti ryhmän näkökulmaa ja henkilöstö on alettu näkemään organisaation strategisena voimavarana. Esiin ovat nousseet uudet termit, kuten työn imu, jolla viitataan yksilön kokemaan myönteiseen tunne- ja motivaatiotilaan. (Manka & Manka 2016, 64-67; Vartiainen 2017, 28-30) 2000-luvulla työterveyshuoltolaki päivitettiin ja tartuttiin myös vihdoin vanhaan työturvallisuuslakiin, joka uudistettiin 50 vuoden jälkeen vuonna 2003. Tällöin erityisesti psyykkinen työsuojelu tuli mukaan osaksi työturvallisuutta. (Kauhanen 2016, 21-23; Virtanen & Sinokki 2014, 72-92)

Mitä tästä eteenpäin? 2010-luvulla monet globaalit trendit, kuten globalisaatio ja digitalisaatio ovat muokanneet työympäristöä merkittävästi. Vaikka muutoksia työhyvinvoinnissa ja työnteossa on ollut jo pitkään, teknologisten muutosten seurauksena muutos on ollut ennätyksellistä viime vuosikymmenillä. (Litchfield et al. 2016) Ja tämä on vasta alkua. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota yhä enemmän näiden teemojen vaikutuksiin, sillä uudistuneet työntekotavat, työympäristöt, työn ja vapaa-ajan erottelun hälveneminen sekä toisaalta työvoiman ikääntyminen kaikki vaikuttavat työhyvinvointiimme tässä hetkessä. (Vartiainen 2017, 30-32) Tavoitteena on kehittyä yhä enemmän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin yksittäisten osa-alueiden tarkastelun sijaan. (Virtanen & Sinokki 2014; 72-92)

2.2. Työhyvinvoinnin määritelmä

Kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi, organisaatiot ovat jo pitkään huolehtineet työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin käsitteelle ei kuitenkaan ole muodostunut yksiselitteistä määritelmää eikä sen alkuperää voida määritellä tarkkaan. Kuten yllä mainittiin, työhyvinvointia tutkittiin jo 1920-luvulla stressitutkimuksen osana. Itse käsite on kuitenkin hyvin uusi; se on muotoutunut vasta 2000-luvulla. (Manka et al. 2007; Kauhanen 2016, 21-23)

Vaikka käsite onkin viime vuosina muotoutunut ja vakiintunut, ei sille edelleenkään ole yhtä tiettyä määritelmää. Työhyvinvointi yhdistetään usein työterveyteen ja työkykyyn ja on siksi hyvin laaja-alainen ja vaikeasti määriteltävissä (Manka & Manka 2016, 75). Manka et al. (2007) sekä Hakanen (2004) korostavat käsitteen subjektiivisuutta, sillä yksilön kokemat tunteet vaikuttavat koettuun hyvinvointiin. Myös tämän takia määrittely koetaan haastavaksi. Vaikka yhtä yksiselitteistä määritelmää ei ole, työhyvinvoinnille löytyy kuitenkin erilaisia määritelmiä eri lähteistä. Seuraavaksi esitellään niistä muutama.

Työterveyslaitos (2019) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Toisaalta Riikonen et al. (2003, 12) korostavat myös työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa:

“Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.”

Kolmas määritelmä on Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) määritelmä, joka on hyvin vastaava aikaisempien kanssa:

“Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.”

Kaikissa näissä määritelmissä korostuu työn mielekkyys tai tyytyväisyys työtä kohtaan. Lisäksi määritelmissä korostetaan elämänhallintaa sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Toisaalta myös turvallisuus ja terveys nostetaan esiin. Tärkeintä on kuitenkin huomata, että kaikki määritelmät korostavat kokonaisvaltaisuutta. Mutta mistä tämä kokonaisvaltainen työhyvinvointi syntyy?

Manka et al. (2007) toteavat työntekijän ja organisaation välisen kumppanuussuhteen olevan merkittävä ja työhyvinvointia kehitetään sekä ylläpidetään yhdessä. Myös Työterveyslaitos (2019) korostaa työhyvinvoinnin olevan sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työyhteisössä kaikille, Rauramon (2012, 20) mukaan viime kädessä vastuu on ylimmällä johdolla. Ylin johto on vastuussa strategisesta suunnittelusta, mutta työntekijän lähiesimies on kuitenkin se, joka johtaa työhyvinvointia päivittäisessä työssä. Työterveyslaitos (2019) muistuttaa, että työpaikalla johtajien ja esimiesten on tehtävä yhteistyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi työsuojelu ja työterveys ovat tärkeässä

asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Näillä keinoilla mahdollistetaan turvallinen työympäristö, mutta myös mielekäs työnteko työntekijälle ja siksi on tärkeää, että työpaikan sisällä yhteistyö on toimivaa.

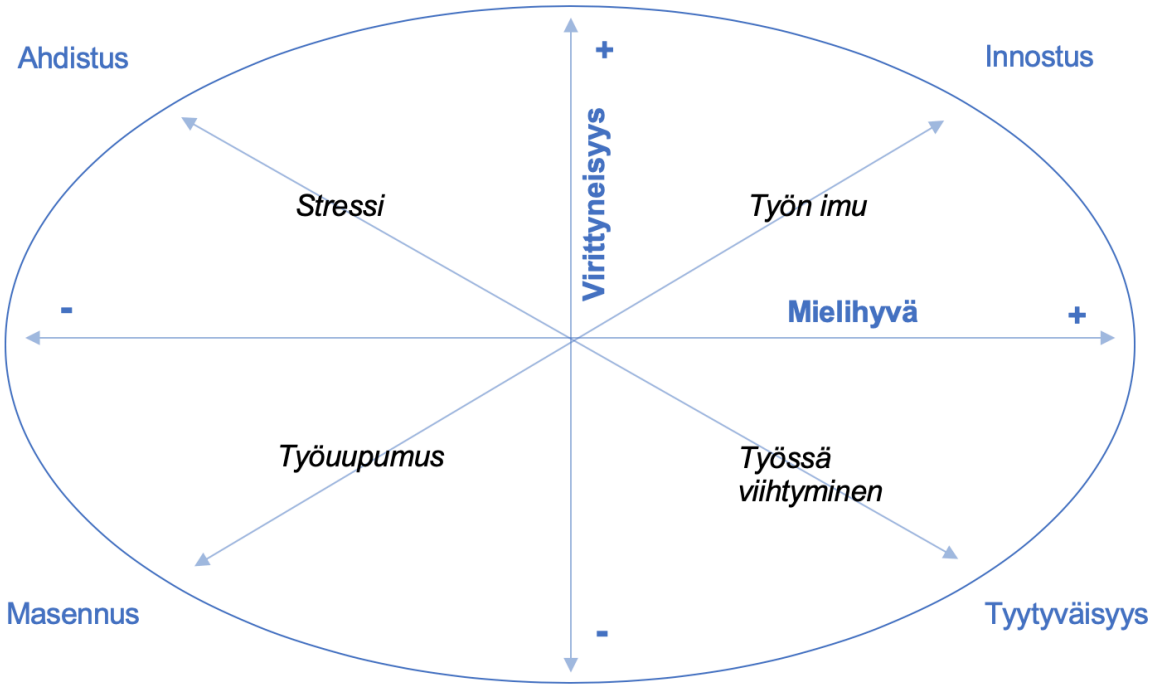
Vaikka työnantajan vastuulla onkin työpaikan turvallisuus, yhdenvertainen kohtelu sekä työpaikan johtamismenetelmät, työntekijällä itsellään on tietenkin suuri vastuu omasta toiminnastaan. Työntekijä huolehtii itse omasta työkyvystään sekä ammatillisesta osaamisestaan ja vastuu omasta terveydestä on jokaisella itsellään. Työntekijä itse voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin omalla käytöksellään ja asenteellaan ja toisaalta hän vaikuttaa työhyvinvoinnillaan omaan jaksamiseensa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019; Työterveyslaitos 2019) Työntekijän vastuulla on siis omalta osaltaan huolehtia työn mielekkyydestä, mutta myös omasta terveydestään ja jaksamisestaan.

Työntekijöiden kestävän hyvinvoinnin ja toisaalta koko organisaation suorituskyvyn saavuttamiseen vaikuttavat merkittävästi työ- ja perhe-elämän tasapaino, työntekijöiden kasvu ja kehitys, terveys ja turvallisuus sekä työntekijöiden sitoutuminen. Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa ja siksi se määrittely on haastavaa. Se kohdistuu työntekijöiden ohella myös muihin työpaikkaan liittyviin asioihin, kuten työympäristöön tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2019; Kalliath & Kalliath 2012) Työhyvinvointia edistävä toiminta ei tapahdu hetkessä, vaan se on pitkäaikaista toimintaa ja vaatii kaikkien yhteistä panosta. Sitä ylläpidetään yhdessä, ja se syntyy työn arjessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019; Työterveyslaitos 2019; Kalliath & Kalliath 2012).

Kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat osaltaan työntekijän työhyvinvointiin, mutta niitä on paljon lisää. Tarkemmin näistä vaikuttavista tekijöistä kerrotaan luvussa 2.4.. Kun työhyvinvointi onnistutaan ylläpitämään hyvällä tasolla, työnteko on työntekijälle mukavaa. Toisaalta tilanne on myös tuloksellinen työnantajalle. Työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnilla on näiden tekijöiden kautta vaikutusta niin organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen kuin organisaation maineeseen. (Manka et al. 2007; Työterveyslaitos 2019; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019)

Henkilökohtainen työhyvinvoinnin malli

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, yksilön kokemilla tunteilla on valtavan suuri vaikutus koettuun hyvinvointiin. Warrin (1990) kehittämä henkilökohtainen työhyvinvoinnin malli kuvaa juuri yksilön subjektiivista tunnekokemusta työhyvinvoinnista. Kyseinen malli voidaan nähdä ikään kuin mielihyvän ja virittyneisyyden yhdistelmänä (kuvio 4). Näiden kahden tekijän ympärille rakentuva kuvio on ellipsin mallinen, sillä mielihyvän tunne vaikuttaa työhyvinvointiin virittyneisyyttä enemmän. Mielihyvää ja mielipahaa onkin tutkittu paljon virittyneisyyttä enemmän ja usein niitä on tutkittu työtyytyväisyyden kyselyillä ja tutkimuksilla. Virittyneisyys taas ei itsessään oikeastaan edes kuvaa työhyvinvointia eikä sitä voida pitää hyvinvoinnin osoittimena. Sen tila kuitenkin vaikuttaa yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja siksi se on osa kuviota. (Warr 1990; Hakanen 2004; Manka et al. 2007; Virolainen 2012, 13-14; Mäkikangas & Hakanen 2017, 104-106)



Kuvio 4. Tunneperäinen työhyvinvoinnin malli (Mukaillen Warr 1990; Hakanen 2004)

Mielihyvään liittyvät vahvasti kaksi vinottaista akselia; ahdistus-tyytyväisyys-akseli sekä masennus-innostus-akseli. Yksilön kokema tunnetila voi asettua mihin kohtaan tahansa kuviossa, jolloin tunnetila voi olla minkälainen yhdistelmä tahansa. (Warr 1990; Mäkikangas & Hakanen 2017, 104-106) Warrin (1990) alkuperäisessä kuviossa esiteltiin vain nämä kuviossa 4 sinisellä kuvatut akselit eli mielihyvä- ja virittyneisyysakselit sekä mielihyvään liittyvät ahdistus-tyytyväisyys-akseli ja masennus-innostus-akseli. Myöhemmin Hakanen (2004) liitti mukaan kursivoidut käsitteet eli stressin, työn imun, työuupumuksen sekä työssä viihtymisen kuvaamaan tarkemmin koettuja tunnetiloja.

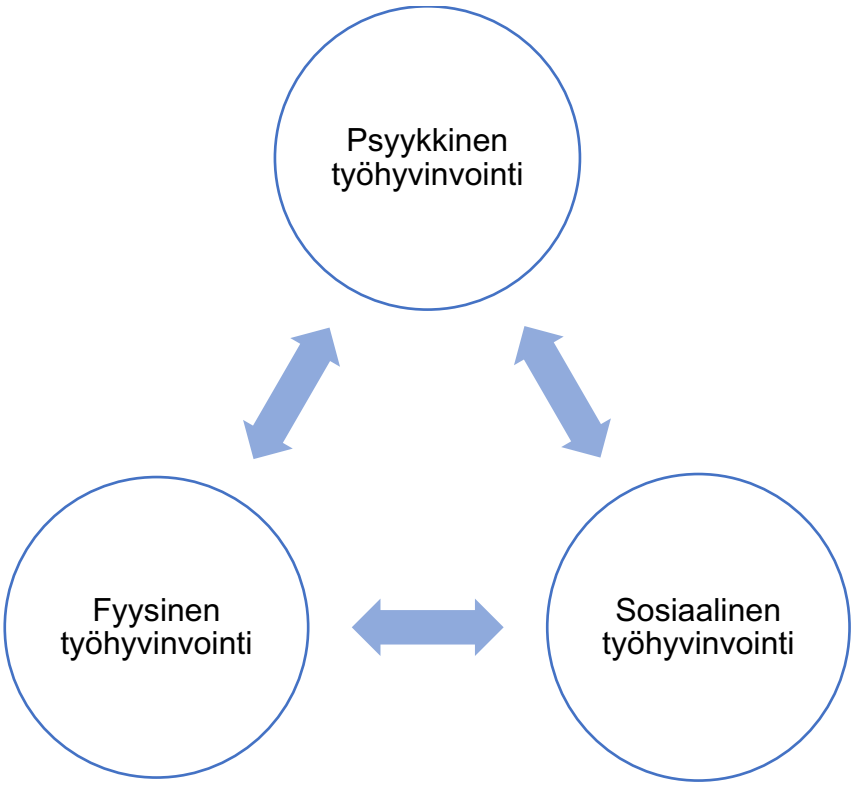
Vähäinen mielihyvän tunne johtaa yleensä ahdistukseen tai masennukseen. Mikäli yksilö on virittyneempi, kokee hän ennemmin ahdistusta kuin masennusta. Ahdistus saattaa ilmetä esimerkiksi stressinä tai alkavana työuupumuksena. Kun taas virittyneisyyden tila on alhainen, kokee yksilö masennusta ja se voi ilmetä esimerkiksi vakavana työuupumuksena. Näissä tunnetiloissa työteho saattaa laskea ja yksilö ei välttämättä ole enää niin sitoutunut työpaikkaansa kohtaan. Myös sairauspoissaolot voivat lisääntyä. (Hakanen 2004; Manka et al. 2007; Virolainen 2012, 13-14)

Toisaalta taas mielihyvän tunteen ollessa myönteinen, voi yksilö kokea innostusta tai tyytyväisyyttä. Innostusta koetaan silloin, kun virittyneisyys on korkea. Tällöin yksilö voi kokea niin sanotun työn imun, joka on työhyvinvoinnin myönteinen tila. Virittyneisyyden ollessa matala, kokee yksilö tyytyväisyyden tunnetta, joka voi näkyä esimerkiksi työssä viihtymisenä. Tällöin ei päästä työn imuun, mutta yksilö viihtyy työssään ja on pääosin tyytyväinen. (Hakanen 2004; Manka et al. 2007)

Tämä Warrin (1990) kehittämä malli on siitä hyödyllinen, että se kertoo työhyvinvoinnin kokemuksesta yksilön näkökulmasta. Tämä on tärkeää muistaa työhyvinvointia tarkastellessa, sillä sille ei yksilön subjektiivisen kokemuksen takia ole pystytty määrittelemään selkeää määritelmää. Malli auttaa ymmärtämään tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön tunnekokemukseen. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104-106)

2.3. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Yksilön työhyvinvointi pitäisi nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka koostuu kolmesta osa-alueesta: fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työhyvinvoinnista (Grant et al. 2007). Kuten aikaisemmin mainittiin, erityisesti fyysinen hyvinvointi on ollut historiassa pinnalla. Nykypäivänä muut hyvinvoinnin osa-alueet korostuvat kuitenkin yhä enemmän. Nykypäivän työt kuormittavat yhä enemmän psyykkisesti tai sosiaalisesti, sillä fyysinen rasitus on muuttanut muotoaan. (Juuti & Vuorela 2002, 74-76) On kuitenkin huomioitava, että näitä kaikkia osa-alueita tulisi tarkastella yhdessä, eikä erikseen. Jos jossain osa-alueessa on puutteita, näkyy se helposti myös muissa osa-alueissa. (Virolainen 2012, 11-29) Siksi kokonaisuuden tarkasteleminen on yksittäistä tekijää tärkeämpää.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat siis fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen työhyvinvointi (kuvio 5). Joskus työhyvinvoinnista on esitetty myös neljäs osa-alue,

henkinen työhyvinvointi, mutta tässä työssä se on luettu osaksi psyykkistä työhyvinvointia. Seuraavissa alaluvuissa kutakin osa-aluetta käsitellään hieman tarkemmin, painopisteenä on kuitenkin työhyvinvoinnin psyykkinen osa-alue. Kuten jo yllä mainittiin, työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tarkastelu on yksittäisen osa-alueen tarkastelun sijaan oleellisempaa. Siksi tämä osa-alueet erittelevä tarkastelu pidetään lyhyenä

Fyysinen työhyvinvointi

Yksilön fyysinen työhyvinvointi on ehkä työhyvinvoinnin näkyvin osa-alue ja sitä on myös tutkittu eniten. Lyhyesti ja ytimekkäästi fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä hyvinvointia ja terveyttä (Vakkayil et al. 2016). Siihen liittyvät muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysinen kuormitus sekä työergonomia. Fyysisiin työolosuhteisiin voidaan liittää esimerkiksi työpaikkaan liittyvät tekijät, kuten siisteys, valaistus, melu ja työvälineet. (Virolainen 2012, 11-29; Grant et al. 2007) Fyysinen työhyvinvointi korostuu erityisesti työssä, jossa tehdään jotain fyysisesti raskasta, kun taas toimistotehtävissä työtä ei koeta niin fyysisesti raskaaksi. Keho voi kuitenkin kuormittua istumatyössäkin ja fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää kaikissa työtehtävissä. (Virolainen 2012, 11-29)

Liikunta liittyy vahvasti yksilön fyysiseen työkykyyn ja työhyvinvointiin. Se lisää aineenvaihduntaa, hapenottokykyä ja esimerkiksi hermoston ja aistien yhteistyötä. (Juuti & Vuorela 2002, 74-76) Fyysinen kunto auttaa myös jaksamaan työssä. Työpaikalla terveysliikunnan avulla voidaan tukea kaiken tasoisia liikkujia, mutta lisäksi luoda yhteishenkeä ja parantaa ilmapiiriä. (Rauramo 2012, 27-28) Liikunnan vaikutukset työhyvinvointiin eivät kuitenkaan ole pelkästään fyysisiä, sillä vaikutuksia on myös sekä psyykkiseen että sosiaaliseen hyvinvointiin. Yhteisissä liikuntatapahtumissa sosiaaliset suhteet syventyvät ja ihmiset opitaan tuntemaan nimenomaan ihmisinä, eikä niinkään tietyn työtehtävän tekijöinä. Psyykkiseen hyvinvointiin liikunta vaikuttaa antamalla itseluottamusta, mutta myös tyhjentämällä mieltä. Nimenomaan henkisen työn tasapainoksi tarvitaankin liikuntaa, jotta saadaan ajatukset muualle ja turhat asiat pois mielestä. Näin on helpompi taas keskittyä työntekoon. (Juuti & Vuorela 2002, 74-76; Rauramo 2012, 27-28)

Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi ei ole niin näkyvä työhyvinvoinnin osa-alue kuin fyysinen työhyvinvointi. Se on viime aikoina noussut yhä tärkeämpään asemaan työhyvinvointi tarkasteltaessa ja syyt tähän ovat selviä - esimerkiksi sairauspoissaolot voivat isolta osalta riippua nimenomaan työntekijöiden psyykkisestä työhyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 11-29) Kun työn fyysinen raskaus näkyi fyysisessä työhyvinvoinnissa, näkyy työn henkinen raskaus psyykkisessä työhyvinvoinnissa. Työn henkistä raskautta saattaa ilmetä esimerkiksi työtahdin ja kiireen seurauksena. Nämä voivat liian suuriksi käydessään aiheuttaa psyykkistä kuormitusta ja sitä kautta heikompaa työhyvinvointia yksilölle. (Riikonen et al. 2003, 30-31) Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi myös työn vaatimukset sekä hallinta. Toisaalta esimerkiksi sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimiehiltä vaikuttaa yksilön psyykkiseen työhyvinvointiin. (Yadav et al. 2014) Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4..

Psyykkinen hyvinvointi itsessään on moniulotteinen käsite, sillä siihen liittyy itsetunto sekä tyytyväisyys; psyykkisesti hyvinvoivalla yksilöllä on myönteinen kuva itsestään ja elämästään (Zeike et al. 2019). Myönteisen kuvan ohella yksilön tunteet liittyvät vahvasti psyykkiseen työhyvinvointiin. Työntekijöiden pitäisi pystyä kokemaan ja ilmaisemaan tunteita työpaikalla, toki inhimillisyyden rajoissa. Jos yksilö ei koe mahdollisuutta ilmaista tunteitaan työpaikalla, hän saattaa tukahduttaa ne sisällään ja tämä voi lisätä esimerkiksi ahdistuneisuutta. Myös mielekkyyskokemuksella, eli sillä, miten mielekkääksi yksilö kokee työnsä, sekä onnellisuudella ja hyvänolon tunteella on vaikutusta psyykkiseen työhyvinvointiin. Aikaisemmin mainittu henkilökohtainen työhyvinvoinnin kokemus liittyy erityisesti tähän osa-alueeseen, sillä psyykkiset asiat ovat juuri niitä, joita koetaan henkilökohtaisesti. Psyykkinen hyvinvointi perustuukin pitkälti jo aikaisemmin esille tuotuun yksilön subjektiiviseen kokemukseen. (Grant et al. 2007; Vakkayil et al. 2016; Virolainen 2012, 11-29).

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy lisäksi vahvasti oppiminen. Oppimisen kokemukset pitävät yksilöt aktiivisina henkisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 64-66) Toisaalta myös arvomaailmojen kohtaaminen eli harmonia omien ja työpaikan arvojen välillä liittyy läheisesti henkiseen työhyvinvointiin. Yksilölle on tärkeää, että hän voi seistä

tekemiensä asioiden takana, eikä hänen tarvitse tehdä työpaikallaan asioita, jotka sotivat omia arvojaan vastaan. (Virolainen 2012, 26-27) Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy myös hyvinvoinnin henkinen puoli. Henkisyys ei tässä yhteydessä tarkoita niinkään uskonnollisiin tapoihin liittyviä asioita vaan ennemminkin kohtaamisiin, yhteistyöhön ja toisten ihmisten kohteluun liittyviä seikkoja. Yhteisöllisyyden tunne ja yhteisöön kuuluminen ovat myös henkistä työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 26-27) Toki nämä liittyvät läheisesti sosiaaliseen työhyvinvointiin, mutta kuten jo aiemmin mainittiin, muodostavat nämä yhdessä kokonaisuuden eikä erittely ole niin tarpeellista.

Sosiaalinen työhyvinvointi

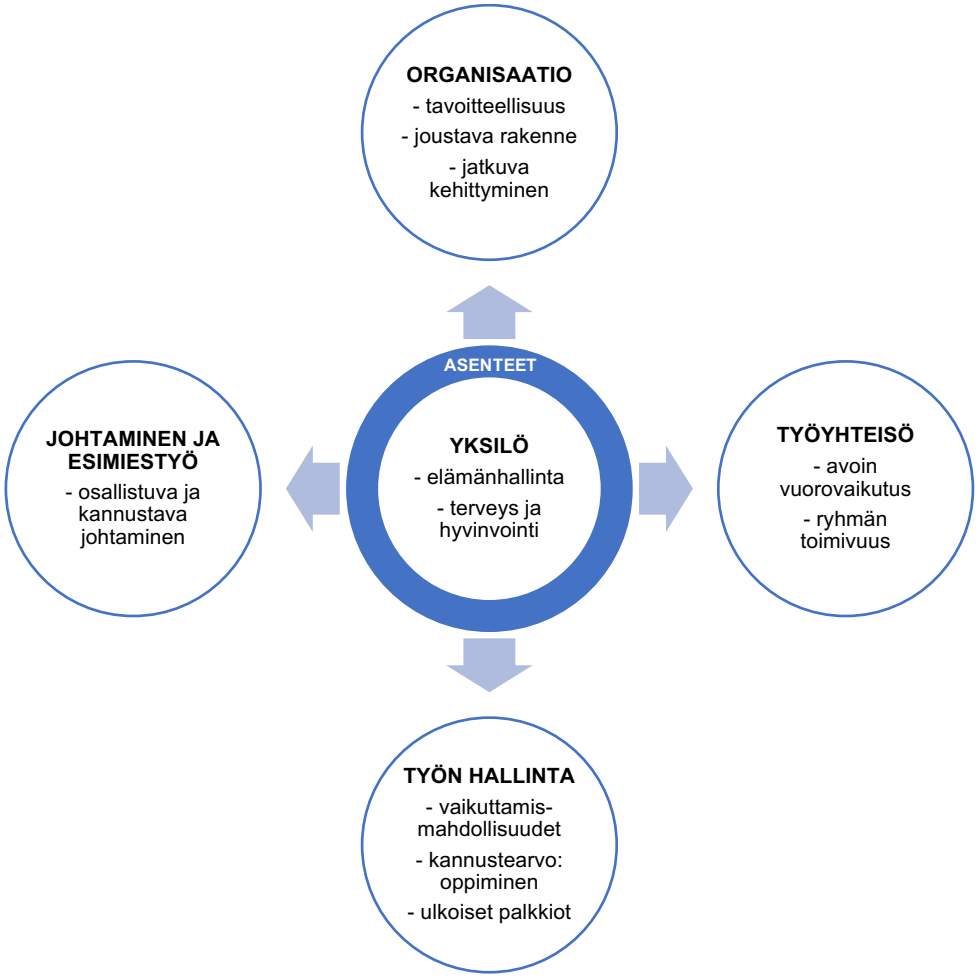
Kolmas työhyvinvoinnin osa-alue, sosiaalinen työhyvinvointi, viittaa ihmisten kanssakäymiseen työpaikoilla. Ihmiselle on nimittäin tärkeää kokea kuuluvansa johonkin ryhmään tai yhteisöön. Työyhteisössä ihminen kaipaa sosiaalista tukea, jotta hän jaksaa suoriutua työstä ja että hän kokee työnsä mielekkääksi. Luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä ominaisuuksia työyhteisössä, sillä niiden avulla yhteisöllisyys kasvaa. (Rauramo 2012, 104-107) Työpaikalla kuuluisi olla mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti muiden työntekijöiden kanssa ja toisaalta kuuluisi myös saada tutustua toisiin työntekijöihin ihmisinä, ei pelkästään kollegoina. Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyy vahvasti kollegoiden ohella kanssakäyminen esimiesten ja johtajien kanssa. Hyvässä työympäristössä sosiaaliset tilanteet ovat myönteisiä kokemuksia niin työntekijöiden kesken kuin esimies-alaissuhteissa. (Virolainen 2012, 24-25; Vakkayil et al. 2016)

Työpaikan ilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Ilmapiiri on monen tekijän summa - se on kokonaisuus, johon vaikuttavat työyhteisö, organisaatioilmapiiri sekä esimiehen johtamistyylit. Ilmapiiri muodostuu ihmissuhteista ja se perustuu jo mainittuihin luottamukseen sekä avoimuuteen. Avoimuudella saavutetaan enemmän tietoisuutta, joka puolestaan vähentää riskiä väärinkäsityksille sekä ristiriidoille. Luottamus taas syntyy ihmisten välille esimerkiksi avoimuuden johdosta. (Vakkayil et al. 2016) Myös avuliaisuus on osa ilmapiiriä ja senkin avulla voidaan rakentaa luottamusta. Työilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen on kaikkien

vastuulla ja ongelmiin tulee etsiä ratkaisuja mahdollisimman nopeasti. (Virolainen 2012, 24-25; Rauramo 2012, 107-110; Juuti & Vuorela 2002, 71-73)

2.4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin osa-alueiden tarkastelusta on hyvä siirtyä tarkastelemaan, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Kuviosta 6 on nähtävissä, että yksilön itsensä ohella myös organisaatio, työyhteisö, työn hallinta sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät seikat vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 12-13; Manka et al. 2007) Baptisten (2008) mukaan näiden tekijöiden huomioiminen onkin oleellista, sillä työhyvinvointi vaikuttaa ihmisten yleiseen onnellisuuteen ja sitä kautta näkyy heidän asenteissaan ja käytöksessään työtä kohtaan.



Kuvio 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka et al. 2007)

Yksilö

Yksilöön itseensä liittyvät vahvasti jo luvussa 2.3. esitellyt työhyvinvoinnin osa-alueet. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin on oltava kunnossa, jotta yksilö voi hyvin. Tähän osa-alueeseen liittyvät vahvasti ihmisen perustarpeet, jotka Abraham Maslow määritteli vuonna 1943. Nämä perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 12-14) Myös Baptiste (2008) korostaa, että ihmisillä on tarve kuulua johonkin yhteisöön, saada sosiaalista tukea, kokea fyysistä turvallisuutta ja tuntea selviytyvänsä elämästä. Nämä perustarpeet tulee olla kunnossa, jotta ihminen voi hyvin.

Myös työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoinen suhde liittyy yksilön näkökulmaan. Työ ja vapaa-aika eivät ole enää niin erillisiä kokonaisuuksia kuin ne joskus ovat olleet, vaan vaikuttavat toisiinsa puolin ja toisin. Nykypäivänä työn ja vapaa-ajan rajat hälvenevät, kun työtä voi tehdä helpommin esimerkiksi kotona. (Danna & Griffin 1999; Kalliath & Kalliath 2012) Myös työhyvinvoinnin määritelmissä korostetaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa, kuten kävi ilmi esimerkiksi aiemmin esitetystä Riikosen et al. (2003, 12) määritelmästä. Yksilön onkin tärkeää huomioida työn ja vapaa-ajan välinen suhde, jotta työnteko on mukavaa ja työajan ulkopuolella on mahdollisuus palautua työstä. Työn ja vapaa-ajan välistä ristiriitaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.5. työkuormituksen yhteydessä.

Organisaatio

Työhyvinvointiin panostaminen on koko organisaation kannalta myönteinen asia. Koska työnteko vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja yksilön hyvinvoinnilla on seurauksia organisaatiolle, on organisaation järkevää kehittää työhyvinvointia organisaatiossa. Menestyvä organisaatio esimerkiksi huolehtii ja kantaa vastuun henkilöstöstään. (Keeman et al. 2017; Pyöriä 2012, 7-22) Aikaisempien tutkimusten mukaan erilaiset HR käytännöt, kuten koulutus, reilu palkkaus ja suoritusarviointi, voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Vanhalan ja Tuomen (2006) mukaan työntekijöiden havaitsemilla organisaatiokäytännöillä omassa organisaatios-

saan on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Heidän mukaansa HR-käytäntöjen laatu voi vaikuttaa siihen, koetaanko niiden lisäävän vai vähentävän työhyvinvointia. Organisaatio vaikuttaa työntekijöihin myös antamalla tarvittavaa tukea. Kun työntekijä kokee saavansa tukea organisaatiolta, kokee hän usein myös vanhempaa uskoa ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Työntekijälle on tärkeää tuntea kuuluvansa organisaatioon ja saavansa kannustusta sekä tukea. (Yadav et al. 2014)

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn välillä on havaittavissa yhteys. (Edgar et al. 2015; Van de Voorde et al. 2012) Organisaation suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin välinen suhde on Vanhalan ja Tuomen (2006) mukaan kuitenkin monimutkainen. Menestyvät organisaatiot omaavat riittävät resurssit työhyvinvoinnista huolehtimiseen, mutta toisaalta hyvä taloudellinen tulos voi olla myös lomautuksista tai työn tehostuksesta johtuvaa, jolloin työntekijät saattavat kärsiä työpahoinvoinnista. Esimerkiksi Baptiste (2008) on löytänyt selkeitä yhteyksiä työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn välillä. Hänen mukaansa tilanteissa, joissa työntekijät kokevat, että esimiehet eivät välitä heidän työhyvinvoinnistaan, saattaa tämä vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon tai suorituskykyyn. Baptiste (2008) korostaakin, että esimiesten tarjoama tuki ja luottamus edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Ja työhyvinvoinnin edistyessä myös koko organisaation suorituskyky voi parantua. Koska työntekijät ovatkin organisaation toiminnan kannalta merkittävä tekijä ja vaikuttavat merkittävästi organisaation suorituskykyyn, tulee organisaatioiden keskittyä huolehtimaan työntekijöistään. On siis mahdollista ajatella niin, että sijoittamalla työntekijöiden hyvinvointiin myös organisaation suorituskyky paranee.

Työyhteisö

Työyhteisön vaikutus yksilön työhyvinvointiin liittyy vahvasti yksilön sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmaan. On huomioitava, että yksilön työhyvinvointi ei esiinny yksistään, vaan se liittyy aina johonkin sosiaaliseen kontekstiin. Tähän sosiaaliseen kontekstiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi esimiestoiminta ja johtaminen, vuorovaikutussuhteet työpaikalla, ilmapiiri, sekä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa ja

kehittyä omassa työssä. Myös avoin viestintä sekä toimiva tiimi- ja ryhmätyö ovat avainasemassa työhyvinvoinnissa. (Baptiste 2008; Riikonen et al. 2003, 12)

Jo aikaisemmin mainittu ilmapiiri on siis oleellinen osa työyhteisöä. Oleellista on yksilön oma panos työilmapiiriin, sillä se luodaan yhdessä työpaikalla. Hyvässä ilmapiirissä tiedonkulku on selkeää, koetaan yhteisöllisyyden tunnetta ja tavoitellaan yhteisiä päämääriä. (Rauramo 2012, 107-110; Juuti & Vuorela 2002, 71-73) Työyhteisöön liittyvät asiat ovatkin aina kaikkien vastuulla; jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta panoksestaan työyhteisölle. Mankan & Mankan (2016, 148-149) mukaan työyhteisötaitoihin liittyvät esimerkiksi yhteistyö kollegoiden ja esimiesten kanssa, omista tehtävistä huolehtiminen, toisten auttaminen sekä aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Myös niin sanotut alaistaidot eli kyky olla johdettavana, liittyvät työyhteisön näkökulmaan. Työyhteisötaidot vaativat jatkuvaa oppimista sekä sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 162-166)

Työn hallinta

Työn vaatimukset ovat lisääntyneet esimerkiksi teknologian kehityksen myötä. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän erilaisia taitoja ja niiden opetteluun on varattu vähemmän aikaa. Liian haasteellinen työ voi aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa kielteisesti työsuoritukseen. (Riikonen et al. 2003, 30-32) Tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Se on Pyöriän (2012, 7-22) mukaan ehkä jopa tärkein edellytys työhyvinvoinnille.

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia eli työntekijän kykyä vaikuttaa työtehtäviin (Riikonen et al. 2003, 28-29). Meyer ja Hünefeld (2018) korostavat, että tasapaino työn vaatimusten ja työn vaikuttamismahdollisuuksien välillä on erityisen tärkeä työn hyvälle laadulle sekä työntekijöiden hyvinvoinnille. Myös Vanhalan ja Tuomen (2006) mukaan henkilökohtaisilla vaikuttamismahdollisuuksilla on selkeä yhteys yksilön työhyvinvointiin; mitä enemmän yksilöllä on henkilökohtaista kontrollia omassa työssään, sitä paremmaksi hänen työhyvinvointinsa nousee. Vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat työntekijän viihtyvyyteen sekä työnteon sujuvuuteen, mutta myös työpaikan ilmapiiriin. Vaikutusmahdollisuuksien

lisäämisen on tutkittu parantavan työntekijöiden työkykyä, psyykkistä hyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon. Lisäksi työn ja perheen yhteensovittaminen helpottuu, kun töitä voi tehdä joustavammin ja niihin voi itse vaikuttaa. (Kossek, Kalliath & Kalliath 2012; Riikonen et al. 2003, 28-29)

Työn vaatimusten ja hallinnan näkökulmaan liittyy vahvasti myös työn mielekkyyskokemus eli kuinka mielekkääksi yksilö kokee työnsä. Mielekkyyden kokeminen on tärkeää hyvinvoinnin kannalta ja sitä voidaan lisätä asettamalla uusia päämääriä sekä asettamalla haasteita; toisin sanoen organisoimalla työt uudelleen. Työn tulisi mahdollistaa oman osaamisen hyödyntäminen sekä itsenäisen päätöksenteon. (Virolainen 2012, 11-29; Rauramo 2012, 104-107)

Johtaminen ja esimiestyö

Esimiehen käyttäytymisellä ja johtamistyylillä on huomattu olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä -pahoinvointiin. Esimies onkin keskeinen vaikuttaja työpaikan työhyvinvoinnille. Parhaassa tapauksessa esimies innostaa työntekijöitä, jolloin työteho kasvaa ja työntekijät ovat tyytyväisempiä. Pahimmissa tapauksissa työntekijä kokee päivän kamalimman hetken, kun joutuu tekemisiin lähiesimiehensä kanssa. (Juuti & Vuorela 2002, 34-40; Litchfield et al. 2016, Rauramo 2012, 129-133) Näin ei tietenkään pitäisi olla.

Esimiestyössä keskiössä on työntekijöiden voimavaroista huolehtiminen ja niiden tukeminen. Tarkemmin tämä tarkoittaa käytännön johtamista sekä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Riikonen et al. 2003, 24) Esimiehen tehtävänä on huolehtia sosiaalisten suhteiden toimivuudesta ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisestä. Myös tunteiden ymmärtämisellä on iso rooli ilmapiirin parantamisessa. Esimiehen olisi hyvä järjestää yhteisiä keskusteluja ja palavereja työntekijöiden kesken sekä kannustaa yhdessä tekemiseen ja tiimityöhön. Yhdessä työskentely auttaa työntekijöitä tunnistamaan toistensa toimintatapoja ja ennen kaikkea syitä toiminnan taustalla. Lisäksi esimiehet saavat varmuuden siitä, että työntekijät ymmärtävät, mistä on kulloinkin kyse. (Juuti & Vuorela 2002, 71-73; Rauramo 2012, 129-133)

Tiettyjen johtamisen keinojen ja johtamistyylien on huomattu ennaltaehkäisevän tai vähentävän stressiä työpaikoilla. Näitä ovat esimerkiksi tunteiden hallinta ja rehellisyys, osallistaminen ja mahdollisuuksien antaminen, sekä konfliktien ja ongelmien selvittely. (Litchfield et al. 2016) Esimerkiksi käskevä johtaminen johtaa usein työntekijöiden pahoinvointiin. Esimiehen olisikin oltava tasapuolinen ja ajettava kaikkien yhteistä etua. Luottamuksella on iso rooli ja sen säilyttäminen on hyvin tärkeää; luottamuspula voi johtaa työpahoinvointiin. Kun työympäristö on luottamuksellinen ja avoin, voivat työntekijät paremmin ja työskentely on kaikkien kannalta tehokkaampaa. (Juuti & Vuorela 2002, 34-40; Baptiste 2008)

Myös palautteen antamisella on vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet eivät anna kovinkaan paljoa palautetta työsuorituksista. Tämä on huolestuttavaa, sillä oli palaute sitten myönteistä tai rakentavaa, sillä on aina vaikutusta työntekijän työskentelyyn ja voimavaroihin. (Juuti & Vuorela 2002, 67-70) Esimiehen tulisikin innostaa työntekijöitä ja kannustaa heitä käyttämään luovuuttaan. Innovaatiopotentiaalin vaaliminen on koko työyhteisön kannalta merkittävää. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi tulee ottaa huomioon päätöksentekotilanteissa. (Riikonen et al. 2003, 24; Juuti & Vuorela 2002, 80-84).

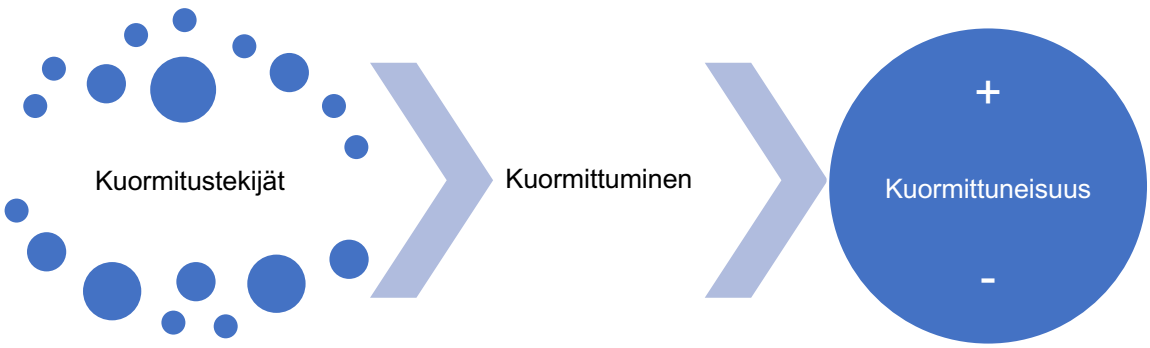
Esimiesten tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijöillä on mahdollisuus voida hyvin. Tavoitteena on luoda hyötyä sekä yksilöille että koko organisaatiolle. (Baptiste 2008) Esimiehen, kuten toki työntekijöidenkin, on oltava valmiita kehittymään jatkuvasti, jotta parhaat toimintatavat ja parhaat tulokset voidaan saavuttaa (Juuti & Vuorela 2002, 34-40). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä niinkään esimiehen rooliin työhyvinvoinnin parantamisessa ja edistämisessä, vaan ennemminkin esimiesasemassa olevien henkilöiden työhyvinvointiin.

2.5. Työn psyykkinen kuormitus ja työn kognitiiviset vaatimukset

Ihminen tarvitsee kuormitusta pysyäkseen terveenä. Työstä syntyy yleensä kuormitusta ja työkuormitus tarkoittaakin työn olosuhteisiin, sisältöön, järjestelyihin sekä vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijään. Nämä tekijät

liittyvät vahvasti myös aikaisemmin mainittuihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, sillä ne kumpuavat työhön liittyvistä seikoista. Työhön liittyvä kuormitus voi olla joko haitallista tai hyödyllistä; sopiva kuormitus voi innostaa ja edistää hyvinvointia, kun taas liiallinen kuormitus saattaa aiheuttaa vakavia terveydellisiä riskejä. Psyykkinen kuormitus on esimerkiksi työn henkistä rasittavuutta, kiireen tuntua tai liian tiukkoja aikatauluja. (Parvikko 2010, 15; Riikonen et al. 2003, 8-11)

Waris (2001, 14-15) sekä Ahola et al. (2010, 30-33) määrittelevät kuormittumisen, kuormituksen ja kuormittuneisuuden seuraavasti (kuvio 7). Kuormittuminen on psykofyysinen prosessi, joka syntyy työympäristön ja työn aiheuttamista kuormitustekijöistä johtuvasta kuormituksesta. Kuormittuminen voi ilmetä myönteisenä tai kielteisenä kuormittuneisuutena ja se riippuu työntekijän kyvystä hallita häneen kohdistuneet paineet. Kuormittumiseen vaikuttavat paineenhallinnan ohella yksilön ominaisuudet, jotka voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin sekä yleisiin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet yleisellä tasolla tarkoittavat ihmiselle tyypillisiä piirteitä; fyysiset ominaisuudet viittaavat esimerkiksi ihmisten rakenteeseen ja aisteihin, kun taas psyykkisillä ominaisuuksilla viitataan persoonallisuuden rakenteeseen. Yksilöllisellä tasolla taas huomio kiinnittyy erilaisiin persoonallisuuksiin, erilaisiin tiedon sisäistämiskykyihin sekä erilaisiin perustarpeisiin.



Kuvio 7. Kuormitus, kuormittuminen ja kuormittuneisuus

Kuormitustekijöitä ovat siis ne asiat, jotka työssä kuormittavat. Nämä kuormitustekijät voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Myönteisiä voimavaratekijöitä ovat

esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä esimiehen tuki. Toisaalta kielteisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työn hallintaan, sisältöön sekä työn järjestelyihin liittyvät tekijät. (Työturvallisuuskeskus 2019; Ahola et al. 2010, 30-33) Teknologia voi olla kuormitustekijä, sillä vaikka se luo uusia mahdollisuuksia työnteolle, saatetaan se kokea kuormitustekijänä. Esimerkiksi tietotekniikan aiheuttama jatkuva tietotulva on työn aiheuttama kuormitustekijä, jonka pohjalta työntekijä kuormittuu. Hän kokee kielteistä kuormittuneisuutta, mikäli ei pysty hallitsemaan jatkuvan tiedon mukanaan tuomia paineita. (Rauramo 2012, 45)

Työn psyykkiset kuormitustekijät voidaan luokitella työhön ja työympäristöön liittyviin, organisaation käytäntöihin liittyviin sekä vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin. Työhön liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi kiire, keskeytykset, epäselvät ohjeet ja tavoitteet sekä liian suuri työmäärä tai liian kova työtahti. Toisaalta vuorovaikutukseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat huono tiedonkulku, epäjohdonmukainen esimiestyö, vaikuttamismahdollisuuksien puute sekä toimimaton yhteistyö työpaikalla. Myös työpaikan ulkopuoliset tekijät voivat olla kuormitustekijöitä; näitä ovat esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne. (Ahola et al. 2010, 30-33; Waris 2001, 14-15)

Myönteinen tai kielteinen kuormittuneisuus vaikuttaa yksilön kykyyn vastata työn haasteisiin. Kuormittuneisuus voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista riippuen siitä, kuinka pitkään kuormittumisprosessi jatkuu. Jos asiat mietityttävät vielä vapaa-ajalla ja häiritsevät sitä, kyseessä on pitkäaikainen kuormittuneisuus. Lyhytaikainen kuormittuneisuus taas viittaa työpäivän aikana koettuun kuormittuneisuuteen. (Waris 2001, 26-28) Keskeistä kuormitustekijöiden arvioinnissa on työntekijän itsensä näkemys ja kokemus työn kuormittavuudesta. Työntekijöitä pyydetään usein arvioimaan, kuinka kuormittavaksi oma työ koetaan esimerkiksi kognitiivisesti. (Mauno et al. 2017, 74-76)

Erilaisten tekijöiden myötä työ voi kuormittaa sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällinen kuormitus viittaa liian suureen työmäärään tai liian kovaan työtahtiin, kun taas laadullinen kuormitus viittaa työn korkeisiin vaatimuksiin ja niiden vastaamiseen tarvittaviin ponnisteluihin. (Mauno et al. 2017, 74-76) Määrällinen työn

kuormittavuus on laadullista yleisempää, sillä usein työmäärä koetaan liian suureksi, vaikka se ei vaativuustasoltaan olisikaan liian vaativaa. Toisaalta tilanne voi olla myös päinvastainen, jolloin työn vaatimukset ovat hyvin korkeat, mutta työtä ei ole määrällisesti paljoa. Erittäin huonossa tilanteessa työtä on liikaa ja se on vaativuustasoltaan liian korkeaa. Myöskään tilanne, jossa työtä on liian vähän ja se on liian helppoa, kuormitus on suuri, tai oikeastaan voidaan puhua alikuormituksesta. Tällöin työteho ja vireys voivat laskea ja altistutaan helposti virheille. Tasapainoinen kuormitus on silloin, kun työ on sekä määrällisesti että laadullisesti sopivalla tasolla. (Waris 2001, 19-20)

Työn laadulliset kuormitustekijät voidaan Maunon et al. (2017, 74-76) mukaan jakaa kuuteen kategoriaan;

1. Työn kognitiiviset vaatimukset
2. Työn intensiivisyyden vaatimukset
3. Työn eettiset vaatimukset
4. Työn emotionaaliset vaatimukset
5. Työn epävarmuus
6. Työn ja perheen ristiriita

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti näistä kolmeen, sillä ne liittyvät eniten digitalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin. Nämä kolme ovat työn kognitiiviset vaatimukset, työn intensiivisyyden vaatimukset sekä työn ja perheen ristiriita. On kuitenkin muistettava, että nämä kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa ja esimerkiksi kognitiiviset vaatimukset liittyvät jollain tavalla kaikkiin näistä (Mauno et al. 2017, 74-95). Siksi sitä käsitelläänkin muita tarkemmin.

Työn kognitiiviset vaatimukset

Työn kognitiiviset vaatimukset, kuten tiedon vastaanottaminen, käsittely tai tuottaminen, edellyttävät työntekijältä kognitiivista prosessointia (Mauno et al. 2017, 74-95). Kognitiiviset vaatimukset liittyvät vahvasti oppimiseen, ja molempia termejä käytetäänkin suurelta osin samassa tarkoituksessa. Vaikka molemmat viittaavat

vastakkainasetteluun uusien työtehtävien kanssa sekä uuden tiedon sisäistämiseen, oppimisen vaatimukset voidaan nähdä ylempänä käsitteenä, joka sisältää kognitiiviset vaatimukset, kuten tiedon käsittelyn. Työn kognitiiviset vaatimukset muuttuvat haitallisiksi, mikäli työ koetaan samanaikaisesti kuormittavaksi. (Meyer & Hünefeld 2018)

Työn muuttuessa esimerkiksi aiemmin mainittujen globalisaation ja tietotekniikan kehityksen myötä, erilaiset ammatit nousevat pintaan. Nousussa olevat tietotaitoa vaativat ammatit ovat Meyerin ja Hünefeldin (2018) mukaan alttiimpia kognitiivisille vaatimuksille. Myös Mauno et al. (2017, 73) yhtyvät tähän näkemykseen. Kognitiiviset vaatimukset kuuluvat heidän mukaansa ennemmin korkeasti koulutettujen työtehtäviin, mutta näissä asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt saattavat pyytää lisää työtehtäviä työtyytyväisyytensä takaamiseksi. Heillä on myös keskimäärin enemmän hallintaa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Nykypäivänä kuitenkin monet työtehtävät sisältävät tietotyötä, jossa hyödynnetään tietotekniikkaa ja tällöin kognitiiviset taidot ovat koetuksella. Kuormitusta saattaa syntyä liiallisesta työmäärästä, joka voi aiheuttaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan ristiriitaa. (Rauramo 2012, 60-61)

Työntekijöiden on jatkuvasti omaksuttava ja opeteltava uusia taitoja ja vanhojen taitojen ylläpitäminen voi siksi olla haastavaa. Työntekijöille saatetaan esimerkiksi antaa työtehtäviä, joihin heillä ei ole vielä täyttä osaamista. Tällöin he joutuvat kaiken kiireen keskellä samalla opettelemaan tehtävän tekemistä ja suorittamaan sitä. (Meyer & Hünefeld 2018) Myös rooleihin liittyvät vaatimukset, kuten rooliylikuormitus ja rooliepäselvyys, ovat kognitiivisia vaatimuksia. Työntekijän on prosessoitava näitä rooleihin liittyviä odotuksia ja vaatimuksia kognitiivisesti sekä psykologisesti. Nämä vaatimukset voivat vaatia paljon ponnisteluita ja voivat siksi kuormittaa työntekijää. (Mauno et al. 2017, 74-95)

Koska työn kognitiiviset vaatimukset kasvavat, kasvaa myös riski työn psyykkiselle kuormittavuudelle. Eri tutkimusten mukaan suuri osa suomalaisista kokee työnsä erittäin tai melko kuormittavaksi. On huolestuttavaa, että vuosituhannen vaihteessa jopa kolmasosa työssä käyvistä suomalaisista piti omaa työtään henkisesti “melko

tai hyvin rasittavana”. Myös kiirettä ilmeni lähes joka toisella. (Riikonen et al. 2003, 8-11; Mauno et al. 2017, 73) Kielteiseksi kuormitus muodostuu silloin, kun sitä on liikaa tai kun työntekijä kokee työn vaatimukset kielteisiksi. Useat tutkimukset ovat todenneet liian suurten kognitiivisten vaatimusten johtavat esimerkiksi univaikeuksiin ja uupumukseen. Kuormittavuuden kokeminen voi pahimmillaan johtaa sairauspoissaoloihin ja työuupumukseen sekä sitä kautta yksilön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Toisaalta vaatimukset voivat toimia myös myönteisinä kannustimina ja motivoida työntekijää. Joissain tutkimuksissa työntekijän kognitiivisen kapasiteetin on nähty paranevan kognitiivisesti vaativien työtehtävien johdosta. Useimmin liian suuret vaatimukset kuitenkin johtavat huonompaan työhyvinvointiin. (Mauno et al. 2017, 74-95)

Työn intensiivisyyden vaatimukset

Toisaalta työn intensiivisyyden vaatimukset, jotka liittyvät vahvasti työn kognitiivisiin vaatimuksiin, voivat kuormittaa työntekijää sekä myönteisesti että kielteisesti. Työn intensiivisyyden vaatimukset kasvavat jatkuvasti digitalisaation myötä ja Mauno et al. (2017, 74-95) uskovat monimuotoisen intensiivisyyden vain kiihtyvän tekniikan kehityksen myötä. Työn intensiivisyyden vaatimuksia on tutkittu paljon vähemmän, mutta näissäkin tutkimuksissa on löydetty paljon yhtäläisyyksiä vaatimusten ja työhyvinvoinnin välillä.

Työn intensiivisyyden vaatimuksiin liittyvät muun muassa kiristynyt työtahti, monien tehtävien yhtäaikaisuus (englanniksi multitasking), itsenäinen päätöksenteko ja työn suunnittelu sekä lisääntyneet tietovaatimukset. Näistä oikeastaan ainoastaan kiristynyttä työtahtia ja monien tehtävien yhtäaikaisuutta on tutkittu aikaisemmissa tutkimuksissa ja tuloksista voidaan nähdä, että suurin osa kokee työtahdin kiristyneen ja tehtävien yhtäaikaisen tekemisen lisääntyneen. (Mauno et al. 2017, 74-95)

Työn ja perheen ristiriita

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työssä käyvät ihmiset viettävät noin kolmasosan valveillaoloajastaan töissä. He eivät myöskään välttämättä jätä työasioita taakseen

poistuessaan työpaikalta. (Danna & Griffin 1999) Mikäli työ kuormittaa, saatetaan töitä tehdä enemmän tai pidempään. Tällöin vapaa-ajan määrä jää vähäisemmäksi ja työn ja vapaa-ajan suhde kärsii. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen voi olla haastavaa sekä työntekijälle että työnantajalle. (Yadav et al. 2014)

Työn ja perheen ristiriita voikin vaikuttaa suuresti yksilön hyvinvointiin. Jos näiden kahden elämänalueen vaatimukset ovat ristiriidassa, voi syntyä kielteistä kuormitusta. Esimerkiksi työhön liittyvä stressi sekä vapaa-ajalla ilmenevä stressi normaaleista arkipäivän asioista voivat yhdessä johtaa hyvinkin haitallisiin sekä fyysisen että psyykkisen terveyden haittoihin. (Danna & Griffin 1999) Ristiriita voi syntyä kummasta tahansa; työstä tai vapaa-ajasta. Kun toinen kärsii, kärsii todennäköisesti myös toinen. Yleisempää on työstä kotiin suuntautuva ristiriita, eli esimerkiksi työpäivän jälkeen ei jakseta tehdä asioita, joista nautitaan. Liian hallitut ja määrätyt työtehtävät voivat kuormittaa työntekijää ja sitä kautta viedä aikaa vapaa-ajasta. Kotiasioita saatetaan siis joutua laiminlyömään työasioiden kustannuksella. (Yadav et al. 2014; Mauno et al. 2017, 74-95) Autonomia, joustavuus sekä toimivat käytännöt työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa ovat työntekijän kannalta tärkeitä seikkoja työssä. Näiden avulla työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino säilyy. Jokainen on kuitenkin yksilöllinen, joten organisaation tulisi kiinnittää huomiota yksilöllisiin tarpeisiin. (Yadav et al. 2014; Rauramo 2012, 26)

2.6. Erityispiirteitä esimiehen työhyvinvoinnissa

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, esimiesten ja johdon hyvinvointia ei ole tutkittu yhtä paljon kuin työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointia ymmärtääksemme on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös johtajien ja tässä tutkimuksessa erityisesti esimiesasemassa toimivien henkilöiden työhyvinvointi. Tämä johtuu siitä, että heillä on merkittävä asema organisaation päätöksenteossa ja toiminnassa. Heidän pohjaltaan rakentuu myös koko organisaation työhyvinvointi, sillä he vaikuttavat moneen asiaan organisaatiossa. (Vakkayil et al. 2016)

Tässä yhteydessä esimiehillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on organisaatiossa alaisinaan muita työntekijöitä. Esimiehen työhyvinvoinnissa ilmenevät pääosin samat piirteet kuin työntekijöidenkin työhyvinvoinnissa tai työhyvinvoinnissa yleisesti. Esimiehet ja johtajat saattavat kuitenkin nähdä työhyvinvoinnin hyvin erilaisena kuin organisaation työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa. On olemassa tiettyjä tekijöitä, jotka korostuvat nimenomaan esimiesten työhyvinvoinnissa. Virolainen (2012, 201-203) jakaa nämä tekijät kahteen ryhmään; työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin sekä omaan kontrolliin liittyviin tekijöihin.

Työhyvinvointia kuormittavat esimerkiksi ihmisten johtaminen. Esimiehen tehtäviin kuuluukin työntekijöiden tukeminen ja avun antaminen. Myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä yhdenvertainen huomioiminen on osa esimiehen tehtäviä. Erityisesti ennaltaehkäisevät toimet, eli asioihin puuttuminen mahdollisimman aikaisin, parantavat koko työyhteisön hyvinvointia. Kaikkia tilanteita ei kuitenkaan voida ennakoida ja esimieheltä vaaditaan tilannetajua sekä nopeaa reagointia erilaisissa tilanteissa. (Virolainen 2012, 201-203; Virtanen & Sinokki 2014, 215-219) Myös työntekijöiden puutteellinen osaaminen ja osaamisen varmistaminen kuuluvat esimiehen vastuulle. Tilanteisiin olisi hyvä puuttua ja reagoida nopeasti, sillä se ajaa kaikkien osapuolten etua. (Virtanen & Sinokki 2014, 215-219)

Itse esimieskin tarvitsee tukea työyhteisöltä. Koska esimiehen jaksaminen ja työhyvinvointi vaikuttaa suuresti koko työyhteisön työhyvinvointiin, on myös esimiesten työhyvinvoinnista huolehdittava. Esimiehet kokevat kuormittavaksi sosiaalisen tuen puutteen, sillä esimiehillä ei välttämättä ole saman tasoisia kollegoita. Esimiehen työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että hän pystyisi puhumaan kuormittavista asioista jonkun luotettavan henkilön kanssa. Tähän voi toimia apuna myös organisaation ulkopuolinen henkilö. (Virolainen 2012, 201-203)

Virolaisen (2012, 201-203) mukaan toinen erityisesti esimiesten työhön vaikuttava seikka on oman työn kontrolli. Esimiehellä on usein mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tyypillisesti tämä etu lisää työhyvinvointia. Kuitenkin tilanteessa, jossa työtehtävät tulevat annettuina ja niihin ei voi vaikuttaa lähes ollenkaan, työhyvinvointi kärsii. Etenkin keskijohdossa toimiva esimies voi joutua vastaamaan

ylemmän johdon vaatimuksiin, vaikka ne eivät miellyttäisi esimiestä itseään tai koko henkilöstöä. Tällöin kaikki osapuolet eivät ole mielissään ja esimies voi joutua tiukkaan paikkaan. Toisaalta esimies voi itse saada jatkuvasti lisää työtehtäviä ja työmäärän kasvaessa, myös työhyvinvointi kärsii. Johtotasolla on siis vaikutusta työhyvinvointiin. Virolainen (2012, 201-203) toteaakin, että vuonna 2005 toteutetun Fieldin, Kinnusen ja Mäkikankaan tutkimuksen perusteella ylimmän johdon esimiehet kokivat työhyvinvoinnin paremmaksi kuin muiden tasojen esimiehet. Ylin johto ei kokenut niin paljoa kuormittuneisuutta, vaikka työpäivät saattoivatkin venyä pitkiksi. He kokivat työ- ja vapaa-ajan olevan hyvin tasapainossa.

Toisaalta Vakkayil et al. (2016) mainitsevat, että aikaisemmat tutkimukset esimiehistä ja työhyvinvoinnista ovat esimerkiksi esittäneet, että työhyvinvointi ei kuulu esimiesten mielestä tärkeimpiin henkilöstöjohtamisen näkökulmiin. Toiset tutkimukset ovat taas puoltaneet sitä, että esimiehet kokevat työhyvinvoinnin hyvin tärkeäksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattavissa myös maakohtaisia eroja, sillä eri kulttuureissa työhyvinvointi ajatellaan erilaiseksi. Virolaisen (2012, 201-203) mukaan esimiesten hyvinvointi on ollut useiden tutkimusten mukaan työntekijöitä parempaa. Aikaisemmin mainittu oman työn kontrolli sekä työn vaihtelevuus ovat merkittäviä vaikuttajia. Myös kokemus onnistuneesta ihmisten johtamisesta parantaa esimiesten työhyvinvointia.

3. DIGITALISAATIO

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työnteko on muuttunut radikaalisti viime vuosikymmenten aikana. Useat trendit, kuten globalisaatio, teknologian kehitys sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hälveneminen, ovat kaikki vaikuttaneet tavalla tai toisella työntekoon ja työoloihin. Erityisen nopeasti on kehittynyt tietotekniikan ala, jonka myötä monet työpaikat ovat kadonneet tai työtehtävät ovat muuttaneet muotoaan. Työt eivät ole enää niin fyysisesti rasittavia vaan ennemminkin psyykkisesti kuormittavia. Isossa mittakaavassa työnteko on muuttanut muotoaan. (Kalliath & Kalliath 2012; Waris 2001, 7-11)

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti digitalisaatiota ja digitalisoitumista ja erityisesti niiden vaikutuksia työelämään. Ensin pohjustetaan digitalisaatiota sekä digitalisoitumista ja keskitytään puhumaan niiden hyödyistä ja haasteista. Tämän jälkeen katse kiinnitetään digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin työelämässä ja niiden vaikutuksiin työhyvinvoinnille. Lopuksi puhutaan vielä erikseen esimiesasemassa olevien työntekijöiden arjesta digitaalisessa maailmassa.

3.1. Digitalisaatio, digitalisoituminen ja digitaalinen muutos

Digitalisaatio vaikuttaa tänä päivänä kaikkiin organisaatioihin tavalla tai toisella. Organisaatioiden tulee pystyä reagoimaan nopeasti digimaailmassa tapahtuviin muutoksiin ja toisaalta palvelut tulee osata personalisoida asiakkaiden saamiseksi (Henriette et al. 2016). Digitalisaation avulla organisaatio voi rakentaa kilpailuetua sekä muuttaa organisaatiokulttuuria sekä -rakennetta. Digitalisaatio mahdollistaa myös erilaisten toimintamallien käytön. Kyseessä onkin tänä päivänä jokaiselle organisaatiolle tärkeä strateginen tekijä, sillä sen avulla pyritään uudistamaan koko organisaation strategiaa tai toimintamalleja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-16; Urbach & Röglinger 2019)

Digitalisaatio-termille, kuten aikaisemmin esitellylle työhyvinvoinnille, ei ole täysin selkeää ja yhtenäistä määritelmää. Taustalla on kuitenkin termi digitalisoituminen,

jota tapahtuu, kun asioita, prosesseja tai analogista informaatiota digitalisoidaan. Digitalisoitumisesta on puhuttu jo 1990-luvulla ja 1990-luku voidaankin nähdä näiden digi-termien varsinaisena lähtökohtana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21-27; Ilcus 2018) Digitalisoimalla toimintoja organisaatiot voivan muun muassa kehittää tehokkuutta, tuotteiden ja palveluiden laatua sekä asiakaspalvelua. Toisaalta myös kustannusten karsiminen, asioiden tallentaminen digitaaliseen muotoon sekä joustavuus työnteossa ovat digitalisaation tuomia etuja. (Ilcus 2018)

Zeike et al. (2019) määrittelevät digitalisaation digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Nämä digitaaliset mahdollisuudet ovat seurausta digitaalisista teknologioista, jotka helpottavat ja nopeuttavat asioiden tekemistä. Digitaaliset teknologiat voidaan määritellä teknologioiksi, jotka valmistavat, prosessoivat ja käyttävät digitaalista materiaalia. Digitaalisia teknologiota voidaan tarkemmin eritellä esimerkiksi sen mukaan, minkälaista dataa ne käyttävät, kuinka läsnä ihmisen täytyy olla toiminnassa ja minkälaista tarkoitusta ne palvelevat. Digitaaliset teknologiat vaikuttavat siis monella tavalla liiketoimintaan sekä yhteiskuntaan. Näitä teknologioita ovat esimerkiksi internet, pilvipalvelut, mobiiliteknologiat sekä sosiaalinen media. (Urbach & Röglinger 2019)

Digitalisaatio tarkoittaakin sitä, että toimintojen digitalisoituessa ihmisten käyttäytyminen ja yritysten toiminta muuttuvat. Digitalisaation myötä lähes kaikki tekemisemme ovat jollain tavalla tallennettuna digitaaliseen muotoon. Koska digitaaliset teknologiat ovat niin pinnalla nyt, ihmiset ovat tietoisempia niistä. Kun aikaisemmin vain ylin johto ja IT-osasto olivat tietoisia digitaalisista toiminnoista ja teknologioista, nykyään ne ovat lähes kaikkien työntekijöiden arkipäivää. (Urbach & Röglinger 2019; Ilmarinen & Koskela 2015, 21-27; Ilcus 2018)

Digitaalisella muutoksella taas tarkoitetaan prosessia, jota käytetään talouksien, instituutioiden ja yhteiskunnan rakenneuudistukseen (Zeike et a. 2019). Taustalla on ennen kaikkea uusien teknologioiden kehittyminen. Näihin lukeutuvat internetpohjaiset teknologiat, mobiiliteknologiat sekä analyyttiset teknologiat. (Henriette et al. 2016) Kyseessä on ikään kuin koko liiketoimintamallin muuttaminen näiden teknologioiden avulla. Digitaalisiin muutoksiin on reagoitava nopeasti ja niistä on

etsittävä kilpailuetua. Digitaalista kanssakäymistä vaaditaan niin yhteistyötahojen kuin asiakkaidenkin kanssa. (Ilcus 2018)

3.2. Digitalisaation vaikutukset työelämään

Työhyvinvoinnin yhteydessä käsiteltiin jo hieman sitä, miten digitalisoituneet toimintatavat ovat muokanneet työskentelyä. Tässä kappaleessa tarkastellaan kuitenkin tarkemmin asiaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että teollistuminen ja digitalisaatio ovat muuttaneet työntekoa viime vuosikymmenillä. Etenkin nopeilla muutoksilla, kuten digitalisoitumisen kiihtymisellä, on voimakkaita vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutumiseen ja uskollisuuteen organisaatiolle. (Umans et al. 2018; Zeike et al. 2019; Colbert et al. 2016)

Digitalisaatio tuo mukanaan suuria haasteita, mutta myös mahdollisuuksia (Urbach & Röglinger 2019). Se on muokannut päivittäistä toimintaamme ja olemmekin lähes jatkuvasti saatavilla ja puhelimen ääressä. Colbertin et al. (2016) mukaan keskiverto amerikkalainen katsoo puhelintaan 6 ja puolen minuutin välein ja katselukertoja päivässä saattaa tulla jopa 150 kappaletta. Myös Suomessa digitalisaatio näkyy hyvin vahvasti päivittäisessä elämässämme. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 35-39) mukaan noin 90 prosenttia suomalaisista käyttää internetiä ja sitä käytetäänkin niin kotona, työpaikalla kuin muualla vapaa-ajalla.

Internetin myötä erilaiset kanavat, kuten sosiaalisen median kanavat, ovat lisääntyneet ja niitä käyttävät Ilmarisen ja Koskelan (2015, 35-39) mukaan noin puolet suomalaisista. Sosiaalisen median kanavien, esimerkiksi LinkedInin ja Facebookin, ohella myös erilaiset viestintäkanavat kuten WhatsApp ovat nostaneet suosiotaan. Esimerkiksi työpaikalla voi olla oma WhatsApp ryhmä, jossa jaetaan töihin liittyviä asioita. Nykyajan nuoret oppivat jo varhain monen sovelluksen tai laitteen yhtäaikaisen käytön. Nuoret saattavat samanaikaisesti katsoa esimerkiksi YouTube-videoita ja keskustella keskenään esimerkiksi Snapchatissa. He oppivat monien asioiden yhtäaikaisen tekemisen jo ennen työelämää. Toisaalta Colbertin et al. (2016)

mukaan nuoret eivät myöskään aina täysin irtaudu teknologiasta; heidän mukaansa noin 44 prosenttia nuorista kertoo jatkuvasti olevansa jonkun teknologian äärellä tai saatavilla.

Nuoret Y ja Z sukupolvet ovat kasvaneet digitalisaation aikakaudella; he ovat syntyneet maailmaan, jossa digitaaliset laitteet, välineet ja järjestelmät ovat arkipäivää. He toisaalta myös ajavat digitalisaatiota vauhdilla eteenpäin. (Henriette et al. 2016) Nuoret eivät kuitenkaan ole ainoita digitaalisten toimintojen ja laitteiden käyttäjiä; monet aikuiset ovat omaksuneet digitaaliset ympäristöt omikseen ja käyttöaste on hyvinkin suuri. (Colbert et al. 2016) Vaikka digitalisaation pariin ei olisikaan syntynyt, voi sen käyttäjäksi ja taitajaksi oppia. Tätä digiasioiden osaamista Colbert et al. (2016) kutsuvatkin digitaaliseksi sujuvuudeksi eli käyttäjät ovat sinut erilaisten teknologioiden ja järjestelmien kanssa. Heidän mielestään oikeastaan tällaiseen toimintaa opitaan ennemmin kuin synnytään.

Mahdollisuuksia

Teknologian kehityksen myötä monet asiat työelämässä ovat muuttuneet. Kun koneiden ja laitteiden kanssa eletään yhä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa, mukautuvat työskentelytavat uusien teknologioiden mukaisiksi. Toisaalta teknologian nopea kehittyminen muuttaa myös työnkuvia, sillä monet ammatit katoavat teknologian kehittyessä. Tilalle luodaan kuitenkin uusia mielenkiintoisia työpaikkoja. (Manka & Manka 2016, 13-25; Litchfield et al. 2016)

Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologiat sekä internet kehittyvät hurjaa vauhtia. Työntekijöillä on paljon informaatiota jatkuvasti saatavillaan ja yhteydenpito kollegoihin ympäri maapalloa on helppoa ja vaivatonta. Erilaisten teknologisten tiedonjakamisalustojen myötä tieto siirtyy nopeasti kaikkien työntekijöiden saataville. (Manka & Manka 2016, 13-25; Colbert et al. 2016) Myös verkostoituminen lisääntyy nimenomaan teknologian kehityksen myötä. Digitalisoituminen tuo yhä helpommaksi rakentaa ja ylläpitää verkostoja sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat fyysisesti kaukana meistä. (Manka & Manka 2016, 13-25)

Esimerkiksi Fitzgerald et al. (2013) mainitsevat tutkimuksessaan esimiesten uskovan tekniikan kykyyn parantaa liiketoimintaa, mutta ovat turhautuneita siihen, kuinka vaikeaa uusien tekniikoiden avulla on saada aikaan hyviä tuloksia. Muutokset eivät tapahdu nopeasti ja uusien tekniikoiden opettelu voi viedä aikaa sekä kuormittaa työntekijöitä. Litchfield et al. (2016) korostavat kuitenkin uusien työskentelytapojen myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille huolimatta siitä, että muutos vie aikaa. Työntekijät saavat enemmän vapaa-aikaa, unta sekä fyysistä liikuntaa työskennellessään esimerkiksi kotona ja näin myös kuormittuneisuus sekä stressitasot laskevat.

Umans et al. (2018) tutkivat erityisesti organisaatiokulttuurin merkitystä työhyvinvoinnille. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri voi organisaatiomuutoksen tapahtuessa, eli esimerkiksi digitalisaation tapahtuessa, vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Kun organisatorinen muutos, esimerkiksi digitalisaatio, koetaan vapauttavana, seuraa tästä tyytyväisempiä työntekijöitä. Tutkimus osoitti myös, että työntekijät voivat hyötyä siitä, että he tuntevat paremmin ympäristön, jossa työskentelevät tai joka on muuttumassa, koska se vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Tietoisuuden lisääminen digitalisaatiosta ja sen tuomista muutoksista voi siis vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin.

Haasteita

Teknologian käytöllä on kuitenkin myös haasteita työelämässä. Teknologian kehityksen myötä ihmiskehossa moni asia joutuu koville; aivoterveys, sosiaaliset taidot sekä koko elämänhallinta joutuvat koetukselle. Lisäksi työn kognitiiviset vaatimukset tulevat kasvamaan digitalisaation myötä. Koska informaatiomäärä on suurempi kuin koskaan ennen, joutuvat aivot prosessoimaan tietoa jatkuvasti. Tämä prosessointi kuluttaa energiaa ja aivot väsyvät - seurauksena ihmisen on vaikea toimia pitkäjänteisesti, ohjata toimintaansa sekä malttaa mielensä tunnetilojen myllätessä. Tästä voi seurata pahimmillaan ylikuormittumista ja pahoinvointia ja nämä seuraukset voivat koskea yksilöiden ohella koko organisaatiota ja pahimmillaan koko yhteiskuntaa. (Sajaniemi 2016, 23; Litchfield et al. 2016)

Nopea digitalisaatio saattaa aiheuttaa haasteita aivoille, sillä aivot ovat hyvin pitkän prosessin, evoluution, tuote. Aivojen rakenne ei pysty muuttumaan yhtä nopeasti kuin teknologia ja tämä luo paineita aivojen toiminnalle. Erityisen haastavaa tämä on ja tulee olemaan iäkkäämmillä ihmisillä. Useiden ärsykkeiden ympäröimänä ihmiset tekevät yhtäaikaisesti monia asioita ja tämä kuormittaa aivoja. Myös niin sanottua flow-tilaa voi olla vaikea saavuttaa, kun teknologiset laitteet häiritsevät jatkuvasti keskittymistä. (Colbert et al. 2016; Sajaniemi 2016, 31-33)

Esimerkiksi sähköpostin kielteisiä vaikutuksia on Colbertin et al. (2016) mukaan tutkittu paljonkin. Työntekijät, jotka käyttivät enemmän aikaa sähköpostin parissa, kokivat työnsä kuormittavammaksi. Sähköpostin ollessa auki vuorokauden ympäri viestit saattavat kasaantua ja siksi useat työntekijät haluavat päästä eroon näistä kasaantumista lukemalla sähköpostia myös työajan ulkopuolella. Tämä taas voi vaikuttaa kielteisesti työstä tarvittavaan palautumiseen ja rentoutumiseen sekä aiheuttaa ristiriitaa työn ja perheen välillä. Syynä voi olla myös halu näyttää työnantajalle täysi sitoutuminen työtä kohtaan sekä pelko työpaikan menettämisestä. (Colbert et al. 2016; Litchfield et al. 2016; Kossek et al. 2012)

Toisaalta sähköposti voi häiritä työntekoa työpäivän aikana, sillä omiin työtehtäviin keskittyminen voi keskeytyä sähköpostilla tulevan uuden tehtävän tai välitöntä reagointia vaativan viestin saavuttua. Myös muut kanavat, kuten sosiaalinen media ja itse internet, voivat vaikuttaa kielteisesti työntekoon. Työnteko voi herpaantua läheisten kanssa viestitellessä tai uusien kuulumisten tarkastelulla sosiaalisesta mediasta. Lisäksi internetissä pääsee työpäivän aikana tekemään lähes mitä tahansa, ja tämäkin voi aiheuttaa haittaa varsinaiselle työnteolle. (Colbert et al. 2016) Sähköpostin ohella myös yleisesti työtietokone tai työpuhelin saattavat koukuttaa työntekijää työajan ulkopuolella. Työskentely monissa kansainvälisissä organisaatioissa tapahtuu vuorokauden ympäri ja siksi työntekijät saattavat kokea tarpeelliseksi olla saatavilla 24 tuntia vuorokaudesta. Tällöin jo aikaisemmin mainittu perheen ja työn välinen ristiriita nousee esiin, kun työlle annetaan paljon aikaa kotona. (Kossek et al. 2012)

3.3. Digitalisaation erityispiirteet esimiestyössä

Kuten aiemmin mainittiin, aikaisemmat työhyvinvoinnin tutkimukset ovat kohdistuneet ennemmin työntekijöihin kuin esimiehiin. Esimiesten työhyvinvointia ei kuitenkaan tulisi vähätellä, sillä he ovat tärkeässä roolissa organisaatiossa ja heidän toimintansa vaikuttaa myös heidän alaistensa toimintaan. Digitalisaation johdosta johtajilta ja esimiehiltä odotetaan siis yhä enemmän organisaation kehittämisessä sekä ylipäätään vastaamisessa digitaalisiin muutoksiin. (Hunt 2015)

Zeike et al. (2019) ovat tutkineet digitalisaation vaikutusta esimiestyöhön. Heidän mukaansa digitaalinen transformaatio vaikuttaa erityisesti ylimmän johdon toimintaan. Tämä johtuu siitä, että johdon tehtävänä on ajaa uusien teknologioiden käyttöönottoa ja vastata muuttuviin tarpeisiin. Myös Hunt (2015) korostaa ylimmän johdon olevan suuressa roolissa, mutta muistuttaa, että kaikki esimiehet ovat vastuussa esimerkiksi omasta tietämyksestään ja ymmärryksestään liittyen uusiin teknologioihin. Esimiesten vastuulla on ymmärtää ja kehittää organisaation digitaalisia toimintoja, jotta työnteko olisi sujuvampaa ja tehokkaampaa. Huomiota tulee kiinnittää myös henkilöstöjohtamisen näkökulmaan, joka kuuluu esimiesten työtehtäviin.

Johtajilla on edessään isoja valintoja ja niiden onnistuminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Zeike et al. (2019) tutkivat tuoreessa tutkimuksessaan kahta työn kognitiivista vaatimusta nimenomaan esimiesten työssä; valinnasta aiheutuvaa ylikuormitusta sekä digitalisaation aiheuttamaa painetta. He jakoivat molemmat käsitteet kolmeen osaan. Valinnan ylikuormitusta he arvioivat johtamispäätöksen taakan, valinnan vaivan sekä päätöksen monimutkaisuuden perusteella. Digitalisaatiosta aiheutuvaa painetta he kuvailivat pysymisenä ajan tasalla viimeisimmästä teknologiasta, valmistautumisena digitalisointiin sekä pysymisenä ajan tasalla viimeisimmästä teknologian kehityksestä. Zeiken et al. (2019) tutkimuksessa havaittiin ylikuormituksen ja heikon hyvinvoinnin välillä selkeä yhteys. Heidän mukaansa kyseessä on ensimmäinen tutkimus, jossa tämä yhteys on todistettu nimenomaan esimiestason työntekijöillä. Digitalisaatiolla ja psyykkisellä hyvinvoinnilla ei kuitenkaan ollut selkeää yhteyttä. Tähän saattoi vaikuttaa tutkimuksen kohdeorganisaatio, joka oli IT-alan edelläkävijä. Organisaation työntekijät todennäköisesti tunsivat

digitalisaation luomat paineet, mutta eivät kokeneet niitä negatiivisina. On kuitenkin mahdollista, että digitalisaatio luo paineita esimiestason työntekijöille ja sitä kautta heikentää heidän työhyvinvointiaan. (Hunt 2015) Tämän voidaan olettaa johtuvat esimiestyöhön liittyvistä kasvavista kognitiivisista vaatimuksista erityisesti tietotyön parissa.

4. ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI DIGITALISAATION MYÖTÄ

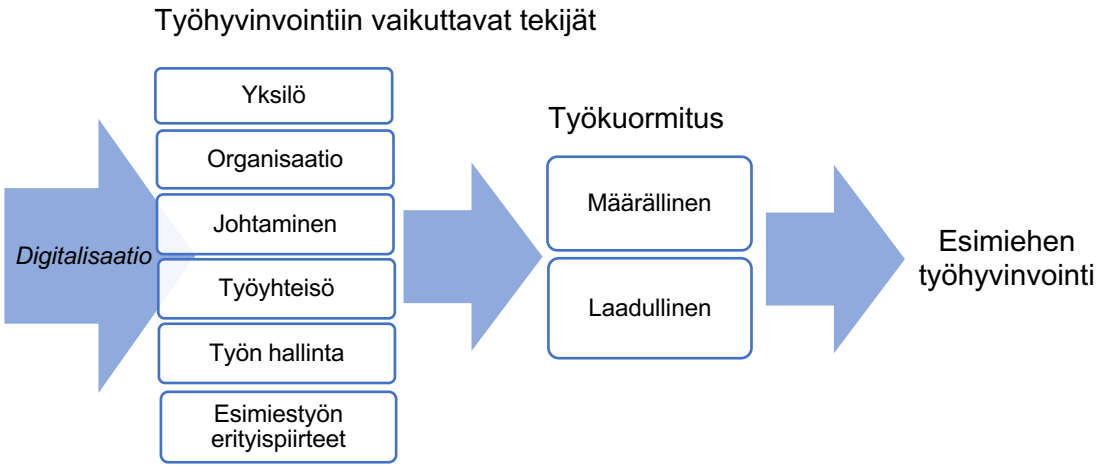
Edellisissä luvuissa pohjustettiin työhyvinvoinnin sekä digitalisaation teoriaa varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastataksemme. On kuitenkin tarpeen puhua vielä tarkemmin siitä, mikä on juuri digitalisaatiosta aiheutuvan kuormituksen rooli työkuormituksessa sekä sitä kautta esimiesten työhyvinvoinnissa. Siksi tässä luvussa vedetään lyhyesti yhteen edellä esitetyt teorialuvut ja esitellään tarkemmin, miten digitalisaatio näkyy työn kuormitustekijänä ja miten se vaikuttaa esimiehen psyykkiseen työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin tutkimus on saanut alkunsa noin 100 vuotta sitten, kun fysiologinen stressitutkimus alkoi. Alkuun stressin ajateltiin olevan fyysinen reaktio kuormittaviin tekijöihin. (Manka & Manka 2016, 64-67) Myöhemmin työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut keskittyä työhyvinvoinnin henkiseen ja psyykkiseen puoleen, oikeastaan vasta viime vuosikymmenillä. On selvää, että kyseessä on jokseenkin tuore, mutta hyvin ajankohtainen aihe. Tänä päivänä työhyvinvoinnin tutkimus on siirtymässä yhä enemmän kohti kokonaisvaltaista tarkastelua yksittäisten tekijöiden tarkastelun sijaan. Kokonaisuuteen vaikuttavat työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet; fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen työhyvinvointi. (Grant et al. 2007; Virolainen 2012, 11-29)

Työhyvinvointia tarkastellessa on oleellista huomioida yksilön henkilökohtainen kokemus työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin määrittely on juuri tästä syystä haastavaa, sillä ei ole olemassa tiettyä standardia, milloin joku kokee voivansa hyvin. Subjektiivinen tunnekokemus on aina muistettava työhyvinvoinnista puhuessa ja siksi työhyvinvoinnin näkökulmia ja kokemuksia on syytä olla yleistämättä liiaksi. (Warr 1990) On kuitenkin olemassa tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja voivat sitä kautta kuormittaa työssä. Mankan et al. (2007) mukaan nämä tekijät voidaan jakaa yksilöön, organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja työn hallintaan liittyviin tekijöihin. Näiden tekijöiden ohella esimiestyössä korostuvat myös esimerkiksi ihmisten johtaminen sekä työntekijöiden osaamisen varmistelu, jotka voivat lisätä työn kuormittavuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 215-219).

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat siis niitä, jotka voivat kuormittaa. Kuormitus voi olla määrällistä tai laadullista ja se voidaan kokea myönteisenä tai kielteisenä. Yleisesti kuormituksesta puhuttaessa viitataan sen kielteiseen näkökulmaan, joka vaikuttaa kielteisesti myös kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus 2019; Waris 2001, 19-20) Erityisesti työn kognitiiviset vaatimukset sekä työn intensiivisyyden vaatimukset liittyvät digitalisaation luomaan paineeseen. Näiden seurauksena voi syntyä myös työn ja vapaa-ajan välistä ristiriitaa. (Mauno et al. 2017, 74-95)

Rauramo (2012, 45) kuvaili teknologian olevan mahdollinen kuormitustekijä työntekijälle. Kuten aikaisemmin mainittiin, työn kuormitustekijät voivat olla kuitenkin myös työn ulkopuolisia tekijöitä (Ahola et al. 2010, 30-33; Waris 2001, 14-15). Tässä tutkimuksessa digitalisaatio nähdään ikään kuin työn ulkopuolisena tekijänä, joka vaikuttaa työntekoon ja sitä kautta myös sen kuormittavuuteen. Digitalisaatio ei siis itsessään ole suoraan työn kuormitustekijä, vaikka esimerkiksi erilaiset teknologiat voivatkin olla. Kyseessä on ennemminkin taustalla vaikuttava voima, joka aiheuttaa muutoksia työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä. Tämä on havainnollistettu työn teoreettisessa viitekehyksessä, joka on selventämisen vuoksi esitelty tässä uudestaan (kuvio 8).



Kuvio 8. Työn teoreettinen viitekehys

Toisin sanoen digitalisaatio vaikuttaa siis työn laadullisiin ja määrällisiin kuormitustekijöihin. Se on ikään kuin näiden tekijöiden tekijänä. Määrälliseen kuormitukseen se vaikuttaa esimerkiksi siten, että digitaalisten toimintojen ja laitteiden myötä työmäärä voi muuttua radikaalisti. Kuten esimerkiksi Colbertin et al. (2016) mainitsivat, sähköposti tuo mukanaan jatkuvasti uusia työtehtäviä ja se voidaan siksi kokea kuormittavaksi. Toisaalta työmäärän lisääntyminen ei ole ainoa seuraus, sillä digitalisaation myötä työt voivat myös muuttaa muotoaan, kun töitä tehdään enemmän erilaisten teknologioiden avulla (Zeike et al. 2019). Tällöin työn laadulliset kuormitustekijät lisääntyvät.

Tässä työssä digitalisaatio ei siis ole suoranainen kuormitustekijä vaan vaikuttava voima kuormitustekijöiden taustalla. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa pyritään kuitenkin kiinnittämään huomiota nimenomaan niihin kuormitustekijöihin, joihin toimintojen digitalisoituminen sekä digitalisaatio ovat vaikuttaneet.

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Ensin kuvaillaan tarkemmin tutkimusprosessia eli käydään läpi tutkimuksen eteneminen. Seuraavaksi tarkennetaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä -strategiaa. Tämän jälkeen tarkastellaan aineiston keräämistä, käsittelyä sekä analysointia. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään kappaleessa 7.3. johtopäätösten jälkeen.

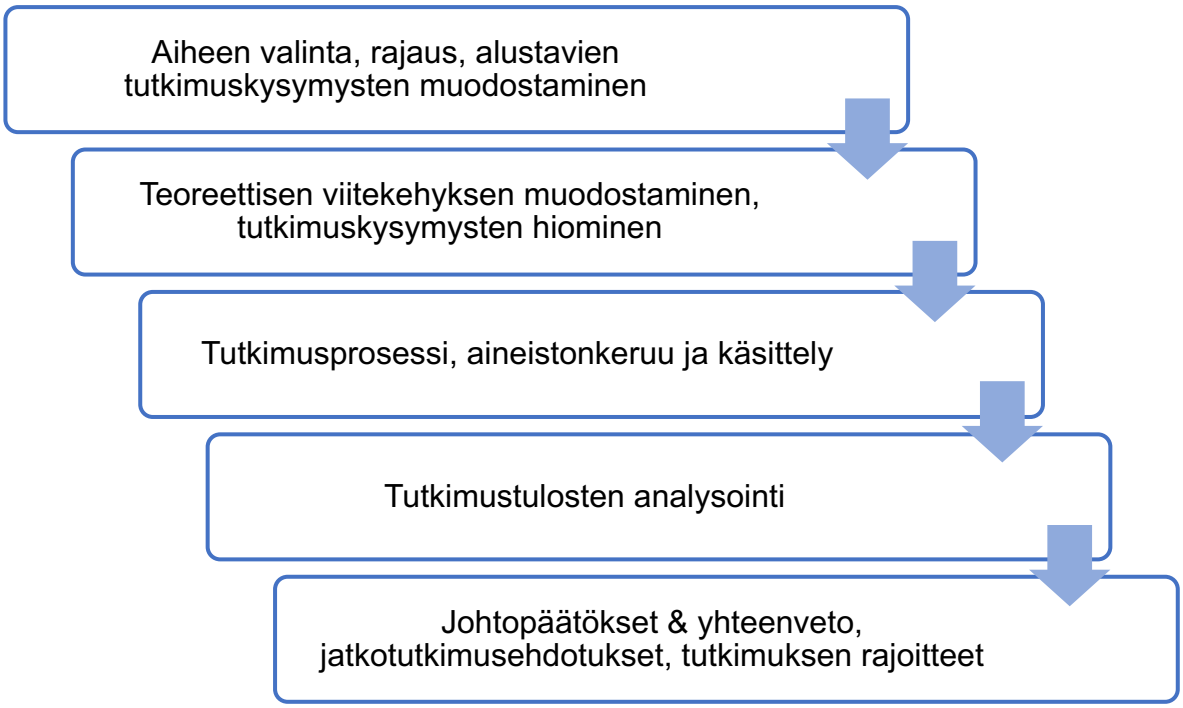
5.1. Tutkimusprosessi

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 66-70) mukaan tutkielma alkaa aiheen valinnalla, joka on pitkäjänteinen prosessi. Sellainen oli myös tämän tutkimuksen aiheen valinta. Kun suurpiirteinen aihe työhyvinvoinnin ja digitalisaation yhteydestä oli muodostettu, oli vuorossa aiheen rajaus. Aiheen rajaaminen onkin kriittinen vaihe työssä, sillä aihetta pitää pystyä käsittelemään tarpeeksi syvällisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 83-85) Koska esimiesten työhyvinvointi on vähemmän tutkittu kuin yleisesti työntekijöiden työhyvinvointi, päätettiin tässä tutkimuksessa rajata työhyvinvoinnin tarkastelu esimiesten työhyvinvointiin. Selkeää oli myös rajata työstä aiheutuva kuormitus psyykkiseen kuormitukseen, sillä se korostuu erityisesti nykypäivän työelämässä.

Aiheen valinnan ja rajauksen jälkeen vuorossa oli teoreettisen viitekehyksen muodostaminen. Työhyvinvoinnista muodostui ehdottomasti yksi työn pääteemoista, sillä tutkimuksen kohteena on esimiesten työhyvinvointi. Työn toiseksi pääteemaksi muodostui digitalisaatio, jota kuitenkin käsiteltiin työhyvinvointia suppeammin. Itse digitalisaatio ei sinänsä ollut työn tärkein teema, vaikka sen roolia ja vaikutuksia työhyvinvointiin tutkittiinkin.

Jo alusta asti oli tiedossa, että tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Myös alustavat tutkimuskysymykset oli muotoiltu jo ennen teoreettisen viitekehyksen luomista. Kuten Hirsjärvi et al. (2009, 123-126) toteavat, tutkimusongelmat muuttuvat usein tutkimuksen edetessä Niin kävi myös tässä tutkimuksessa;

teoreettisen viitekehyksen hahmotuttua, tarkentuivat myös tutkimuskysymykset lopulliseen muotoonsa.



Kuvio 9. Tutkimusprosessi

Tutkimuskysymysten tarkennuttua suoritettiin itse tutkimus eli aineiston keräys, käsittely sekä analysointi. Analysoinnin pohjalta pystyttiin muodostamaan tutkimuksen tulokset sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimuksen tuloksia käsiteltiin johtopäätösten ja yhteenvedon muodossa. Samalla arvioitiin tutkimuksen rajoitteita ja esitettiin jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimusprosessi on kuvattu yllä esitellyssä kuviossa 9.

5.2. Tutkimusmenetelmä ja -strategia

Kuten aikaisemmin mainittiin, tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tosiasioita (Hirsjärvi et al. 2009, 160-161). Tarkoituksena ei ole yleistää asioita tilastollisesti, vaan ennemminkin

kuvailla tiettyjä ilmiöitä tai ymmärtää tietynlaista toimintaa. Tavoitteena on toisaalta myös löytää piirteitä, jotka pätevät koko aineistoon ja täten tehdä johtopäätöksiä. (Alasuutari 2011, 40; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) Ei siis ole niinkään tarkoitus yleistää vastauksia koskemaan muuta kuin kyseistä aineistoa eli tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä ja heidän kokemuksiaan.

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tutkimusjoukon tarkoituksenmukainen valinta. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksella pyritään löytämään tosiasioita eikä niinkään todistamaan jo jotain tutkittua. Aineistoa käsitelläänkin ainutlaatuisena. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Koska kyseessä on tarkoin valittu tutkimusjoukko, on samalla kyseessä myös tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle tyypillistä on ymmärtää tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman monipuolisesti. (Metsämuuronen 2006, 90-91) Koska kyseessä on tapaustutkimus, varsinaista vertailua ei tapahdu. Toki vertailua tapahtuu aineistosta saadun materiaalin ja aiemman kirjallisuuden välillä ja löydettyjä tuloksia pyritäänkin selittämään kirjallisuuden pohjalta. Tuloksia ei yleistetä, vaan tavoitteena on saada aikaan keskustelua, löytää yhtäläisyyksiä sekä mahdollisia eroavaisuuksia aineiston sekä aikaisemman kirjallisuuden välillä.

5.3. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin primaariaineistona eli aineisto kerättiin nimenomaan tätä tutkimusta varten. Aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden eduksi nähdään niiden joustavuus, sillä haastateltavat voivat itse kertoa aiheesta ja haastattelua voidaan mukauttaa haastateltavan mukaiseksi. (Hirsjärvi et al. 2009, 204-206) Erityisen joustava on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jota Hirsjärvi et al. (2009, 208) kuvailevat lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen puitteissa ja apuna käytetään etukäteen suunniteltuja kysymyksiä. Kysymykset voivat olla avoimia tai puoliavoimia, niiden muodolla ei ole merkitystä ja ne voidaan kysyä halutussa järjestyksessä. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48)

Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen hyvin siksi, koska aikaisempaa tutkimusta juuri esimiesten työhyvinvoinnista digitalisaation luoman kuormituksen seurauksena on vielä vähän. Siksi kysymysten liian jyrkkä asettelu olisi voinut jättää joitain asioita huomaamatta ja käsittelemättä. Tutkimuksen kannalta oli parempi, että haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiaan tiettyjen teemojen puitteissa. Kysymysten asettelu tai järjestys eivät olleet tarkkaan määriteltyjä eivätkä ne olleet samanlaiset kaikissa haastatteluissa. Haastattelussa käsitellyt teemat olivat työhyvinvointi, työn psyykkinen kuormitus, digitalisaation vaikutus työntekoon sekä kuormitus esimiestehtävissä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä haastateltavat toimivat eri tehtävissä ja eri organisaatioissa. Tutkimukseen osallistui kuusi suomalaista esimiestehtävissä toimivaa henkilöä kolmesta eri organisaatiosta. Haastateltavat toimivat kuntasektorilla sivistystoimessa, kaupan alalla vähittäiskaupassa sekä kaupan alalla automaahantuonnissa. Kaikki organisaatiot toimivat Suomessa, mutta kaksi niistä on kansainvälisiä. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän asemansa organisaatioissa, sillä tutkimusjoukoksi soveltuivat esimiesasemassa toimivat henkilöt. Oleellista oli myös se, että haastateltavat toimivat jollain tavalla erilaisten teknologioiden parissa, toisin sanoen, erilaiset järjestelmät, sähköposti ja puhelin ovat arkipäivää heidän työssään. Potentiaaliset haastateltavat valittiin kontaktoimalla heitä suoraan sähköpostin välityksellä. Kun he olivat ilmaisseet halukkuutensa osallistua tutkimukseen, heille lähetettiin haastattelukutsu, jossa kerrottiin yksityiskohtaisemmin teemahaastattelun etenemisestä. Haastateltavat saivat myös nähdä etukäteen yksinkertaistetun kysymyspatteriston (liite 1), sillä osa halusi hieman valmistautua haastatteluun. Haastatteluun ei kuitenkaan vaadittu etukäteisvalmistautumista.

Taulukossa 1 on esitetty taustatietoja tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Heistä jokaisella on työkokemusta esimiestehtävistä yli seitsemän vuotta ja nykyisessä esimiestehtävässä he ovat toimineet vähintään vuoden. Johdettavia haastateltavilla oli vähintään kolme ja enimmillään johdettavia oli jopa 42 henkilöä. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 28 minuutista 56 minuuttiin ja keskimääräinen haastatteluaika oli 44 minuuttia. Haastatteluista puolet toteutettiin kasvotusten ja puolet puhelimitse.

Taulukko 1. Taustatietoja haastateltavista

	Tehtävänimike	Työkokemus tehtävässä	Työkokemus esimiestehtävissä	Johdettavien määrä (kpl)
Haastateltava A	Palvelupäällikkö	4 vuotta	16 vuotta	16
Haastateltava B	Koulutuspäällikkö	7,5 vuotta	7,5 vuotta	3
Haastateltava C	Palvelupäällikkö	3 vuotta	15 vuotta	9
Haastateltava D	Yksikönjohtaja	22 vuotta	22 vuotta	42
Haastateltava E	Yksikönjohtaja	16,5 vuotta	16,5 vuotta	32
Haastateltava F	Myyntijohtaja	1 vuotta	30 vuotta	5

Haastateltavilta kysyttiin taustatiedoiksi myös heidän käyttämiensä järjestelmien määrää. Tämä tieto kysyttiin, siksi, että varmistuttaisiin kaikkien työskentelevän erilaisten järjestelmien kanssa. Valtaosa mainitsi käyttävänsä päivittäin noin 5-10 erilaista järjestelmää. Kuitenkin kolmasosa haastateltavista kertoi käyttävänsä 15-20 järjestelmää. Lisäksi heiltä kysyttiin heidän tavanomaisen työpäivänsä rakenne, jotta saataisiin tietoa, kuinka paljon digitaaliset työkalut vaikuttavat kunkin haastateltavan työhön. Täten voitiin todeta, että työssä käytetään digitaalisia työkaluja eli erilaisia järjestelmiä ja kanavia päivittäin. On siis mahdollista, että digitalisaation aiheuttamia kuormitustekijöitä löytyy.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta aineistoa olisi mahdollisuus analysoida tarkemmin. Nauhoitteet litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen ja näistä litteroiduista aineistoista alettiin etsiä piirteitä, jotka olisivat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tätä menetelmää kutsutaan teemoitteluksi ja sen tavoitteena on ryhmitellä aineisto tiettyjen aihepiirien, teemojen, mukaan. Teemahaastattelussa tämä on jotakuinkin selkeää ja jopa helppoa, sillä haastattelu on edennyt teemoittain. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Hirsjärvi & Hurme 2009, 147-150) Tutkimuksen pääteema mukailee tutkimuksen otsikkoa eli digitalisaation roolia työn psyykkisessä kuormittavuudessa. Alateemoiksi muodostuivat työhyvinvointi ja työn psyykkinen kuormitus, kuormittumisen seuraukset sekä digitalisaation vaikutus työntekoon. Kutakin alateemaa täydennettiin avainsanoilla ja aihepiireillä, jotka toistuivat haastatteluissa. Taulukossa 2 on havainnollistettu teemoittelun teemat sekä avainsanat.

Taulukko 2. Teemoittelu

Pääteema	Teema	Avainsana / aihepiiri
Digitalisaation rooli työn psyykkisessä kuormittavuudessa	Työhyvinvointi ja työn psyykkinen kuormitus	mielekkyys, vapaa-aika, tuki, esimies, johtaminen, työvälineet, selkeys, keskeytykset, määrä, vastuu, vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstöjohtaminen
	Kuormittumisen seuraukset	priorisointi, tehokkuus, työn laatu, ylityöt, vapaa-aika
	Digitalisaation vaikutus työskentelyyn	nopeus, saatavuus, järjestelmät, laitteet, kanavat, oppiminen, muutos, osaamisen varmistaminen

Tutkimuksen analysointi ja erityisesti tulkinta ovat tutkimuksen kannalta hyvin oleelliset vaiheet, sillä niiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Pelkästään tutkimustulosten analysointi ei riitä tutkimustuloksen esittämiseksi, vaan tutkimustuloksista on pyrittävä löytämään pääseikat ja vastaukset tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 229-230) Teemoittelun tavoitteena oli löytää nimenomaan laadullisia vastauksia luvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan luvussa 4 esitellyn mallin pohjalta, joka rakentui aiemmissa luvuissa esiteltyihin teorioihin. Teemoittelun avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyivät helposti, sillä useat avainsanat ja aihepiirit toistuivat haastatteluissa. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tuloksia.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkimuksen päätulokset. Luku on ajettu alaotsikoihin tutkimuksen selkeyttämiseksi. Tuloksissa on huomioitava haastateltavien toimiminen eri organisaatioissa ja erilaisissa esimiestehtävissä. Yhteistä haastateltaville on kuitenkin heidän toimisensa esimiestehtävissä. Lisäksi kaikki haastateltavat toimivat sellaisissa esimiestehtävissä, joissa käytetään useita eri järjestelmiä, ohjelmia ja laitteita työn ohella. Oikeastaan kaikille nämä ovat työvälineitä, joita tarvitaan päivittäisessä työssä. Tietokoneella käytetyt ohjelmat ja järjestelmät, sekä erilaiset viestintäkanavat kuuluvat jokaisen työpäivään.

6.1. Esimiesten työhyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen vaikuttavat tekijät

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työhyvinvointiin vaikuttavat monenlaiset tekijät. Kappaleessa 2.4. esitelty Mankan et al. (2007) jaottelu työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin jakoi tekijät yksilöön, työyhteisöön, työn hallintaan, organisaatioon sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin tekijöihin. Nämä tekijät ovat osaltaan sellaisia, jotka voivat myös kuormittaa työssä. Siksi tässä kappaleessa käsitellään niitä tarkemmin empiirisestä aineistosta nousevien seikkojen valossa.

Aloitetaan kuitenkin työhyvinvoinnin määritelmästä. Kuten jo huomattiin, työhyvinvoinnille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Haastatteluissa korostuivat kuitenkin samat asiat, jotka nousivat esiin Työterveyslaitoksen (2019), Riikosen et al. (2003, 12) sekä Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) määritelmissä; kokonaisvaltainen hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan välinen balanssi sekä työn mielekkyys.

> *”No tietysti työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä voi työpaikalla mahdollisimman hyvin. Eli se, että on selkeä tehtäväkuva, työssä on hyvä ilmapiiri ja johtajuus on kunnossa.”*

> *”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työllä on merkitys ja perustehtävä on selkeä ja työn ja levon välinen suhde on balanssissa.”*

”Mun mielestä työhyvinvointi on sellaista, että se työ ja vapaa-aika ei kärsi kumpikaan toisistaan. Pystyy keskittymään työhön niin kuin kuuluu keskittyä ja pystyy olemaan vapaa-ajalla niin kuin kuuluu olla.”

”Mä ajattelen työhyvinvoinnista niin, että ihmisillä, isommassa kaavassa, on hyvä olla töissä, ne mielellään tulee töihin ja ne nauttii siitä työn tekemisestä. Eikä tarkoita sitä, että se on aina mukavaa, mutta se on mielekästä itselle.”

Selkeästi työn mielekkyys korostui näissä määritelmissä. Mielekkyyden kokeminen nähdäänkin tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä (Virolainen 2012, 11-29). Kuitenkin esiin nousi paljon sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole yksilöstä itsestään kiinni. Ainoastaan muutamat mainitsivat ohimennen esimerkiksi liikunnan tärkeyden omalle hyvinvoinnille. Kuitenkin työn ja vapaa-ajan välistä harmoniaa korostettiin aika paljonkin. Vapaa-aikaan liittyykin vahvasti esimerkiksi liikunta ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen muilla tavoin. Työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta sekä toisaalta ristiriidasta tarkemmin vielä tuonnempana.

Työyhteisön ilmapiiri ja saatu tuki

Työyhteisöön liittyvistä asioista työilmapiiri nousi ehdottomasti puhutuimmaksi. Kun ilmapiiri työpaikalla tai tiimissä on hyvä, työhyvinvointi koetaan hyväksi. Tällöin tunnetaan yhteisöllisyyden tunnetta ja tavoitellaan yhteisiä päämääriä (Juuti & Vuorela 2002, 71-73) Kuitenkin silloin, kun työilmapiiri työpaikalla ei ole myönteinen tai ilmassa on painetta ja kiirettä, koetaan se kuormittavana. Myönteinen tai kielteinen ilmapiiri voi vaikuttaa myös suoraan organisaation tai tiimin tulokseen.

”Totta kai tärkeä [työhyvinvointiin vaikuttava tekijä] on hyvä työilmapiiri. Se, että viihtyy esimiehen ja kollegoiden kanssa. On avoin ja rehellinen työilmapiiri. Voi olla omaa mieltä niistä asioista mistä on ja kuitenkaan ei dissata, jos on erimieltä. Eli hyvä fiilis töissä on työhyvinvointia.”

”Ja sitten tietysti, jos on oikein hirveä paine töissä, kaikki on stressaantuneita ja tehdään pitkiä päiviä, tulosta ei saada aikaiseksi. Nämä vaikuttaa heti työhyvinvointiin.

Kun ihmisten mieliala on semmoinen suorittava eikä oo semmoinen hyvä fiilis. Hyvä fiilis saa hyviä tuloksia paljon paremmin kuin negatiivinen fiilis."

Haastateltavat kokivat tuen puutteen kuormittavaksi. Mikäli omassa työssä ei saa tarpeeksi tukea kollegoilta tai omalta esimieheltä, voi se kuormittaa hyvin paljonkin. Kuormitusta koetaan erityisesti silloin, kun samassa työpaikassa tai yksikössä ei ole saman tasoisia kollegoita. (Virolainen 2012, 201-203; Baptiste 2008) Haastateltavista juuri ne henkilöt, jotka toimivat fyysisesti eri sijainnissa kollegoidensa kanssa, kokivat kuormittuvansa tästä tuen puutteesta.

"Kun muuten tämä esimiestyö täällä yksikössä on sellaista, että olet ainoa omaa tehtävääsi edustava henkilö ja sulla on aina siinä se jonkinlainen rooli. Että sä et oo sillä tavalla osa sitä porukkaa, kun ne ei oo sillä tavalla sun työkavereita. Niin mulle on merkittävää, että on niitä kohtaamisia kollegoiden kanssa."

Asioiden jakaminen ja yhdessä miettiminen on haastavampaa, kun ei työskennellä samassa paikassa. Vastapainona myönteisenä voimavaratekijänä taas nähtiin kollegoiden tuki ja erityisesti mahdolliset mentorointiryhmät sekä tiimit tai työparit kollegoiden kanssa. Nämä toimivat hyvin myös silloin, kun omat kollegat eivät olleet samassa fyysisessä sijainnissa.

"Mutta se mikä myönteisesti vaikuttaa niin vaikuttaa vahvasti sellainen yhdessä tekeminen eli tietyllä lailla merkittäviä on esimiesten kesken olevat työnelikot ja sitten on myös vertaismentorointiryhmä. Ja sitten on joitain vastuutehtäviä, joita teen työparin kanssa. Niin ne on sellaisia voimaannuttavia."

"Ehdottomasti lähikollega tukee esimiehisyydessä. Se on enemmän kuin oma esimies. Lähikollegan kanssa pystytään jakamaan näitä asioita."

Esimiehen ja organisaation vaikutukset työntekoon

Kollegoiden tuen ohella haastatteluissa nousi vahvasti esiin esimiehen rooli; kyseessä olivat nimenomaan haastateltavien omat esimiehet. Haastateltavat korostivat oman esimiehen sekä johtamisen tärkeyttä työhyvinvoinnille. Esiin nousi

vahvasti esimiehen ja johdon selkeys tehtävänannoissa. Mikäli johdossa on sekavuutta, heijastuu se työntekoon ja sitä kautta voi kuormittaa. Jos esimerkiksi työtehtävät ovat epäselvät, on niitä hankala priorisoida.

> *”Ja aika paljon vaikuttaa esimies. Mun mielestä se on ehkä tärkein asia joka itseasiassa vaikuttaa työhyvinvointiin.”*

> *”Silloin kun on oma esimies niin sanotusti selkeällä päällä, niin omakin työ sujuu paremmin. Mutta kun johdossa on sekavuutta, niin kyllä se heijastuu.”*

Toisaalta esimieheltä saatu luottamus ja tuki vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin; luottamuspulasta voi suoraan seurata työpahoinvointia (Baptiste 2008). Luottamus nousi vahvasti esiin ja haastateltavat kokivat toimivansa tehokkaammin silloin, kun kokevat nauttivansa luottamusta. Kuten Juuti & Vuorela (2002, 67-70) mainitsivatkin, myös palautteen saaminen vaikuttaa työntekijöiden voimavaroihin ja suoriutumiseen. Usea esimiehistä kokikin tämän tärkeäksi.

> *”Ja johtaminen vaikuttaa myös siihen hyvinvointiin. Itselle on merkittävää oman työn kannalta, että kun on esimies niin että johto voi luottaa siihen työhön ja palautettakin saa.”*

Organisaation puolelta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esiin nousivat erityisesti järjestelmien ja laitteiden toimivuus sekä ajantasaisuus. Mikäli järjestelmät ja laitteet eivät toimi, kuormittaa se työntekijää ja vaikuttaa sitä kautta kielteisesti työhyvinvointiin. Tässä näkyy myös ero siihen, mitä voitiin tehdä ennen digiaikaa. Nyt työ tapahtuu niin paljon eri järjestelmien parissa, että oikeastaan mitään töitä ei voi tehdä, jos järjestelmät eivät toimi. Toisaalta jotkut järjestelmät saattavat olla vanhanaikaisia ja epäkäytännöllisiä; niiden parissa kuluu turhaa aikaa, kun asiat olisi mahdollista tehdä nopeammin ja helpommin jollain uudemmalla järjestelmällä.

> *”Ainakin myönteisesti vaikuttaa, että työvälineet on kunnossa. Järjestelmät toimii, tietokoneet toimii, yhteydet toimii. Tavallaan ne välineet, joita tarvitsee työssä ja joilla tehdään sitä työtä. Että ei mene järjestelmän kanssa taistelemiseen aikaa vaan pystyy keskittymään siihen tehtävään.”*

”Tai jos ohjelmat ei toimi, niin sehän on ihan kärsimys. Että jos yhteydet ei toimi ja ohjelmat ei toimi, niin mitä teet? Siivoot työpöytää, siis pyyhit pölyjä!? Kun ennen pystyi ottamaan toisen mapin ja alkaa tekemään.”

”Ei oo ihan viimesen päälle järjestelmät, että ne auttais meidän työntekoa. […] Me tehdään paljon käsin mitä voitais automatisoida tai tehdä jollain järjestelmällä paljon paremmin. […] Sitten hyvin paljon on tämmöistä digitaalista säätämistä. Jos on joku järjestelmä, niin se ei ole hirveän hyvä. Se ei ole semmoinen, että se auttaisi, ne on kömplelöitä. Mutta yleensä meillä ei oo mitään järjestelmää eli yleensä me tehdään asioita Excelillä ja siirrellään asioita Excelistä toiseen ja se ei oo mun mielestä hirveen optimoitua.”

Työn hallinta ja vaikuttamismahdollisuudet

Työn hallintaan liittyvät seikat puhututtivat kaikkia haastateltavia ja ne nousivat tässä tutkimuksessa isoon rooliin. Kuten jo mainittiin, työn selkeys ja merkityksellisyys nousivat vahvasti esiin. Selkeät ohjeistukset ja toimeksiannot sekä riittävä aika annetuille työtehtäville koettiin tärkeiksi, sillä ilman niitä työhyvinvointi kärsii.

”Ihan ehdottomasti työn selkeys. Silloin niinä aikoina, kun työ on selkeää ja saat selkeät toimeksiannot, niin työhyvinvointi on ehdottomasti parempaa. Mutta heti silloin, kun johdolta tulee sekavaa toimeksiantoa ja päivät täyttyy vain kokouksista ja sille varsinaiselle perustyölle jää vähemmän aikaa, vaikka kokouksetkin on mun työtä, mutta siihen työstämiseen jää niin vähän aikaa ja sitten jos vielä on huonosti annettu ohjeistus niin siinä työhyvinvointi kyllä kärsii kun tulee sellainen kiireen tunne ja sekavuuden tunne itselle.”

Tyypillisestä työpäivästä puhuttaessa moni nostaa esiin teknologioiden roolin työnteossa. Sähköposti, puhelin sekä muut työpaikan sisäiset viestintäkanavat näkyvät arjessa ja ovat osa jokaista työpäivää; niiden parissa vietetäänkin suurin osa työpäivästä. Viesteihin ja puheluihin vastaaminen vie paljon aikaa esimiesten työstä, vaikka toisaalta niiden tavoitettavissa oleminen kuuluukin työhön. Ne voivat kuitenkin viedä aikaa keskeneräisistä työtehtävistä, sillä niiden kautta tulee jatkuvasti uusia työtehtäviä. Tästä voi syntyä kuormitusta. (Colbert et al. 2016) On vaikeaa

keskittyä käynnissä olevaan työtehtävään, jos puhelimen tai sähköpostin välityksellä saapuu uusi tehtävä.

> *”Mun työ on koko ajan hyppimistä asiasta toiseen. Jos ei lukisi sähköpostia niin ei tulisi koko ajan uusia juttuja. Mulla on se hankala piirre, että mä luen sitä sähköpostia. Pitäisi vaan sammuttaa se ja tehdä niitä asioita siinä järjestyksessä kun ’pitää’.”*
> *”Olen sellaisessa roolissa, että jatkuvasti minulta kysytään sähköpostilla, WhatsAppilla, puheluilla, puheluita pitää purkaa. […] Sähköposti on yksi kuormittavin, nykyisin myös Teams-keskustelut. Koko ajan siellä on kysymyksiä, joihin pitäisi keretä vastata. Ihan sellaisia, jotka liittyvät toisten arkeen ja he odottavat vastausta, jotta saavat omat työtehtävänsä tehtyä.”*

> *”Kun niitä normaalirutiineja tehdään, niin tulee näitä, että äkkiä pitää tehdä joku toimenpide. Puhelimella tulee tietysti aina jotakin ja sähköpostilla tulee joku tehtävä.”*

> *”Että sitä mä en osaa, tai en tiedä pitäisikö osata, että mä kerran päivässä vaan kävisin katsomassa sähköpostin. Minusta ei oo siihen. Mulla on kaikki kanavat auki koko ajan.”*

Sähköposti, puhelin ja muut työpaikan viestintäkanavat ovat kuitenkin työvälineitä ja vaikka niiden seuraaminen kuormittaakin, kuuluvat ne päivittäiseen työhön. Työskentelyä on itse osattava rajata, mikäli työtehtävät vaativat rauhaa. Keskeytyksiä on myös pyritty rajaamaan esimerkiksi ottamalla sähköportin ilmoitukset pois käytöstä, jolloin uusi sähköpostiviesti ei ponnahda ruudulle heti saavuttuaan.

> *”Mutta toisaalta ajattelen, että ne on ihan niitä mun työvälineitä. Täytyyhän mun olla tavoitettavissa. Puhelin on semmoinen, että ajattelen, että siihen pitää vastata. Että jos haluan, että se ei häiritse, niin on laitettava äänettömälle, tavallaan itse rajattava sitä. Mutta se on tavallaan tärkeä työkalu, josta mut saa kiinni. Niin kuin kuuluukin saada kiinni.”*

> *”Joo kyllä nykyisin sähköpostin osaa priorisoida, että oon ottanut just ne ilmoitukset pois, että ne ei tule ruudulle, kun teen jotakin. Ja sitten lukee ne sähköpostit sen jälkeen, kun tekee sen jonkun asian. Ne voisi häiritä tosi paljon, jos tarttuisi jokaiseen kilahdukseen siitä, kun niitä tulee kuitenkin pääsääntöisesti kymmeniä päivässä.”*

Keskeytyksiä voi kuitenkin tulla muutenkin, kuin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Ihmisten kanssakäyminen työpaikalla saattaa johtaa keskeytyksiin työpäivän aikana. Vaikka sosiaalinen kanssakäyminen edistääkin työilmapiiriä, voi se myös kuormittaa. Joskus on pakko rajata uusien tehtävien ja keskeytysten määrää sulkemalla puhelimen ja sähköpostin ohella työhuoneen ovi. Avokonttorissa se on kuitenkin haastavaa.

> *”Ja sitten se keskeyttäminen, avokonttori on yksi mikä tekee välillä sen että on kokoajan kiinni siinä ympäristössä ja seuraat mitä muut tekee ja kuulet mitä muut tekee. Ja itse kysyy kans välillä ja osallistuu keskusteluun.”*

> *”Nyt esim. kun aloitettiin tää haastattelu, niin mun oli laitettava työhuoneen oven stop-lappu. Ei saa tulla, kun vain jos on hengenhätä. Tyypillistä mun työssä on se, että alat tekemään jotain, niin niitä keskeytyksiä tulee ihan hirveästi. Ja se rasittaa. Se keskeytysten määrä on ihan mahdotonta.”*

> *”Siihen oon erityisesti nyt muutaman vuoden aikana kiinnittänyt huomiota, että aina ei voi olla saatavilla ja mitä itse voi tehdä sille. Niin tietyllä tavalla myös se, että välillä on oikeasti ovi kiinni tai muulla tavalla rauhoitettu, että saa työrauhan. Kyllä siihen myös työntekijät suhtautuu kunnioituksella, mutta se pitää kyllä ite rajata. Se on tullut tavallaan pakon sanelemana, jotta saa tehdyksi. Samoin myös se, että laittaa välillä äänettömälle puhelimen. Sekin on semmoinen mitä yrittää tehdä.”*

Kaikki haastateltavat painottivat keskeytysten kuormittavan hyvin paljon työssä. Oikeastaan enemmän kuormittavat keskeytysten seuraukset. Seurauksena jatkuvista keskeytyksistä työt jäävät kesken ja seurauksena voi tulla kiirettä ja aikataulupaineita. Koska tehtäviä tulee jatkuvasti lisää, jäävät monet prosessit kesken ja on vaikeaa saavuttaa niin sanottu flow-tila työn ohessa (Sajaniemi 2016, 1-33). Tehtäviä joudutaan myös tekemään yhtäaikaisesti, sillä ne kasaantuvat.

> *”Yleensä kaiken kaikkiaan kuormittaa tämmöiset keskeneräiset prosessit ja kuitenkin tämmöinen esimiestyökin on koko ajan keskeneräistä ja koko ajan on prosesseja menossa. Että semmoinen ajatus onkin tässä jo kasvanut vuosien mittaan, että ei tule semmoista työpäivää, että olisi työpöytä tyhjänä ja kaikki ikään kuin tehty. Aina on eri vaiheissa olevia asioita meneillään.”*

”Sitten aikataulu pukkaa päälle ja on kohta ilta ja pitäisi saada työt tehtyä. Semmoinen ainakin kuormittaa.”

”Se olisi loistavaa, kun saisi hoitaa yhden asian alusta loppuun kerralla ilman mitään keskeytyksiä. Olisipa vaan. Mutta se on vaan unelmaa.”

Keskeytykset ja jatkuvasti lisääntyvät työtehtävät koettiin siis hyvin kuormittaviksi, vaikka niitä onkin pyritty kontrolloimaan. Tämä liittyy vahvasti oman työn kontrollointiin, jonka Virolainen (2012, 201-203) nosti esiin esimiesten työhyvinvoinnissa. Ongelma töiden kontrolloinnista nousee esiin erityisesti keskijohdossa työskentelevillä esimiehillä, kun toimeksiantoja tulee lisää nopeallakin aikataululla.

”Teen esimiestyötä väliportaassa, niin toimeksiannot on äärimmäisen nopeita. Toki se varmasti liittyy ihan kaikkien työhön. Liittyen tähän muuttuvaan maailmaan. Kaikki tapahtuu niin äärimmäisen nopeasti ja niihin pitäisi reagoida niin nopeasti. Eli aikataulupaineita myös.”

Toisaalta vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön mietityttivät haastateltavia. Kuten Meyer & Hünefeld (2018) mainitsivatkin, työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pystyä vaikuttamaan omiin työtehtäviin. Tällä on selkeä yhteys myös muihin työhyvinvoinnin tekijöihin, esimerkiksi työilmapiiriin. Jos työhön ei pysty itse vaikuttamaan, vaan tulee jatkuvasti lisää tehtäviä ja uusia toimeksiantoja, työ kuormittaa enemmän. Haastateltavien mukaan kuormitusta lisääviä tilanteita ovat juurikin esimerkiksi työtehtävien odottamaton lisääntyminen. Jos joku muu pääsee täyttämään kalenteria tai lisäämään työtehtäviä yllättäen, keskeneräisten töiden tekeminen jää siksi vähemmälle tai jopa kokonaan. Tällöin omat työpäivät on pakko aikatauluttaa hyvin tarkasti, jotta ehtii esimerkiksi pitää ruokatauon.

”[…] se, että työkalenteria täyttää muut kuin itse. Koko ajan tulee kokouskutsua. Eli heti kun joku rako jossain niin tulee kutsu. Kalenteria tulisi täyttää koko ajan sen mukaan, että ruokatauko ja siirtymä tuonne ja siirtymä tänne.”

”Edellisessä työpaikassa oli hirveästi palavereita ja kun muut pystyi täyttämään kalenteria niin oli kalenteri täynnä ja pitäisi keretä niitä omia töitäkin tehdä. Vaikka kai ne [kokoukset] oli tärkeitäkin.”

Esimiestyön mukanaan tuoma vastuu ja henkilöstöjohtaminen

Koska haastateltavat toimivat kaikki esimiestehtävissä, sisältyy heidän kaikkien työhön vastuuta. Vastuu koettiin kuormittavaksi etenkin niinä hetkinä, kun on kiireisempää. Kuormittavaksi se koettiin lisäksi silloin, kun työssä on enemmän stressaavia asioita, kuten isoja projekteja omalla vastuulla. Toisaalta myös ajatus siitä, että on oikeasti vastuussa isoista kokonaisuuksista, isoista rahasummista tai isosta määrästä työntekijöitä kuormitti haastateltavia. Kuten Kossek et al. (2012) mainitsivatkin, vastuu voi tuntua suurelta erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa.

”Niin kyllähän se kuormittaa sillä tavalla, että myynti on vastuulla ja myyntiä pitäisi saada aikaiseksi. Ja jos sitä ei ala tulemaan sitä myyntiä niin siitähän tulee stressiä, kuormitusta.”

”Tietysti se semmoinen, mikä kuuluukin esimiestehtävään eli vastuu loppupelissä kaikesta. Et jos sitä oikeen rupeaa miettimään, niin tuntuu hurjalta, että miten voi vastata tästä kaikesta ja koko ajan. Sitä ei kuitenkaan kannata ajatella niin, koska siitä saa sellaisen rauhattoman kuormitustekijä. Joissain tilanteissa se vastuu.”

Vastuuseen liittyvät vahvasti myös henkilöstöasiat. Esimiehet korostivat, että henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi on isolta osaltaan heidän vastuulla. Varsinkin silloin, kun ei ole paljoa aikaa henkilöstöasioille, on hankalaa pysyä kartalla oman henkilöstön osaamisesta. Haastateltavat ovatkin lähes yhtä mieltä siitä, että heidän kaikkien tiimeissään osaaminen on kuitenkin hyvällä tasolla. Tiimien jäsenet auttavat toisiaan ja esimiehen tukea tarvitaan vain harvoin. Osaaminen jakautuu myös sopivasti, jollaoin kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Toimivat tiimit ovat siis esimiehelle suuri etu, sillä työntekijät voivat oppia paljon toisiltaan (Rauramo 129-133).

”Joku Excel-taito jollakin on parempi ja joku toinen on parempi somessa, niin kyllä se aika hyvin on balanssissa siellä porukassa.”

”Ja sitten se, että kun kanavia on mahdottomat paljon ja niitä uusiutuu tai päivittyy tai ohjelmat vaihtuvat niin usein, niin tuntuu, että siinä mukana pysyminen haastaa. Eikä vain itseäni vaan kun on esimiesasemassa niin myös että onko kaikki johdettavat oppineet ja osaavatko käyttää oikeaa kanavaa, mitä kautta sitten kerätään tilastoja ja erilaisia tietoja.”

Haastateltavat kuitenkin mainitsevat, että työntekijöiden IT-taidoissa olisi parannettavan varaa. He pyrkivät auttamaan työntekijöitään aina kun on tarvetta ja aikaa, mutta joskus avun antaminen ja neuvominen tuntuu haastavalta. Moni toivoisi, että työnantajan puolesta järjestettäisiin enemmän koulutuksia uusista järjestelmistä ja ohjelmista.

”Kun seuraat jonkun tekevän jotain tietokoneella, ctrl+C ja ctrl+V, jos ei esimerkiks käytä niitä, vaan ottaa oikeella nappulalla sen copy jne. … niin tämmöiset asiat kuormittaa mua hirveesti. […] Niin sitten kun seuraa vierestä eikä oikein kehtaa sanoa aikuiselle ihmiselle, että hei tiesitsä muuten… Niin tällästä mä nään.”

”Nyt kun työnantaja on ottanut uuden järjestelmän [Office 365] käyttöön, niin pitäisi olla ihan non-stop koulutuksia, että voi valita, että tuon käyttö on noin ja osallistun sinne. Semmoista ihan ehdottomasti pitäisi olla.”

Työntekijöiden osaamisen varmistelun ohella paineita syntyy muutenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, sillä jatkuvien töiden lisääntymisen lomassa henkilöstöasiat saattavat kärsiä. Haastatteluissa ilmenee, että aina ei ehditä olla läsnä omille työntekijöille niin paljon kuin he toivoisivat. Syyt voivat olla niin muussa työmäärässä kuin myös henkilöstön koossa. Erityisesti yli 30 hengen esimiehet painottavat henkilöjohtamisen haasteita suurissa tiimeissään.

”42 alaista on liikaa, ainakin tässä työssä. Että jos haluaisi oikein hyvin heitä tukea, mikä ylipäätään esimiehen yksi tehtävä on tukea työntekijöitä. Niin siihen tuntuu, että ei oikein riitä aika kun on näin iso porukka.”

”Niin se on vähän, että semmoista läheisempää henkilöstöjohtamista pystyisi tekemään paremmin, jos olisi se henkilöstömäärä pienempi.”

Kun henkilöstöaisoihin jää vähemmän aikaa, mietityttää haastateltavia myös se, ehtivätkö he antaa tarpeeksi tukea omille alaisilleen. Joskus painetta syntyy siitä, kun ei millään ehtisi omien töiden lomassa auttaa ja tukea. Haastateltavat korostavat jälleen kerran sitä, että toisaalta tämä kuuluu esimiehen tehtäviin ja siksi se on osa työtä. Tärkeintä on osata olla tukena, vaikka ei itse pystyisi tilannetta ratkaisemaan.

> *”Jos työntekijä soittaa ja tuntuu että itsellä olisi kaksi minuuttia aikaa tähän puheluun ja ei kumminkaan haluaisi työntekijälle sitä omaa kiirettä antaa, vaan jotenkin siinä puhua se asia niin, että hän tulee kuulluksi, vaikka onkin vaan kaksi minuuttia aikaa.”*

> *”[…] mutta sitten ajattelen, että se on mun tehtävä kuunnella ja kuulla ja ohjata heitä eteenpäin. Että mun ei tarvitse ratkaista heidän ongelmiaan, mutta pitää osata ohjata eteenpäin. Oli sitten asiakkaasta tai työntekijästä kyse.”*

Pääosin haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työtä ei ole määrällisesti liikaa. Määrällistä kuormitusta syntyy silloin, kun töitä on määrällisesti enemmän kuin niihin on varattu aikaa (Mauno et al. 2017, 74-76). Vaikka määrällinen kuormitus on yleisempää kuin laadullinen kuormitus (Waris 2001, 19-20), haastateltavat kokivat vain ajoittain työtä olevan määrällisesti liikaa. Työn määrän nähdään kumpuavan aikaisemmin mainituista tekijöistä, kuten vaikutusmahdollisuuksien puutteesta sekä jatkuvista keskeytyksistä. Näihin tilanteisiin haastateltavat osaavat kuitenkin suhtautua maltilla; oman työhyvinvoinnin kannalta on opittu ymmärtämään, että kaikkea ei ole mahdollista tehdä.

> *”Mikä sitten on liikaa. […] Sitten pitää vaan miettiä, että malli on tällainen ja työmäärät on tällaisia. Sitä on oppinut tässä sitä armollisuutta itseä kohtaan, että mikä on näissä olosuhteissa riittävää.”*

> *”Mutta sitten tietysti tuo monia työtehtäviä on jokaisen oma valinta, että osaako olla kurinalainen itselle ja huolehtia siitä omasta työhyvinvoinnista. Että kun mä teen tätä niin mä teen tätä eikä singahtele paikasta toiseen tai kun siellä vilkkuu jo sähköposti niin mä taas keskeytän ajatukseni sinne. Vaan, että keskityn ja teen tämän tehtävän. Pitää huolehtia omasta kuormittavuudesta niin paljon kuin on mahdollista.”*

Selkeästi työn hallintaan ja vaatimuksiin liittyvät asiat sekä työilmapiiri korostuvat tässä tutkimuksessa. Tässä kohtaa on kuitenkin tärkeää muistaa, että kyseessä on kuuden haastatellun esimiehen subjektiivinen kokemus. Kuten Warr (1990) esitti, kuormituksen kokeminen on yksilöllistä, on haastavaa lähteä sanomaan, miksi joku kokee tietyt asiat kuormittavimmiksi kuin toiset. Työstä aiheutuva kuormitus vaikuttaa yksilöllisesti jokaisen kokemaan mielihyvään ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Warr 1990; Hakanen 2004) Mielihyvän tunne onkin vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin.

6.2. Kuormittumisen seuraukset

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, erilaiset keskeytykset ja jatkuvasti lisääntyvät työtehtävät kuormittavat esimiehiä. Työssä on siis paljon tehtävien yhtäaikaisuutta; esimerkiksi sähköposti ja puhelin tuovat jatkuvasti lisää työtehtäviä ja siksi töiden priorisointi osoittautuu haastavaksi. Aivot kuormittuvat jatkuvien keskeytysten ja sitä kautta yhtä aikaa tehtävien töiden seurauksena (Colbert et al. 2016; Sajaniemi 2016, 31-33). On haastavaa valita, mitkä tehtävät tulisi kulloinkin hoitaa ensimmäisenä ja mitkä voivat odottaa. Mitä enemmän työtehtäviä kasaantuu, sitä haastavammaksi töiden priorisointi muodostuu.

> *”Joka päivä on asioita, jotka on silppua. Ja se silpun priorisointi. Joskus varaan jollekin asialle kalenterista, että nyt teen tätä asiaa ja sitten huomaan sinä päivänä, että en pysty tekemään sitä ja joudun siirtämään sen eteenpäin.”*

> *”Tietyllä lailla priorisointihaaste on jokapäiväistä. Että mikä on tänä päivänä se tärkein tehtävä eli ’must’ saada tehtyä.”*

> *”Eli silloin jos pitäisi jäsentää tai priorisoida niin sitten, jos se tuo kuormitusta, niin ei ookkaan siinä niin taitava, kun se vaatii niitä voimavaroja, että ryhtyy tekemään niitä toimenpiteitä.”*

Seurauksena voi olla työhön tarttumisen vaikeutta sekä työn tehokkuuden laskua. Haastateltavat kokevat, että työn laatu kärsii silloin, kun on paljon tehtävää. Joskus kuitenkin pieni paine ja myönteinen kuormitus voivat lisätä työtehoa.

> *”Mitä asioita teet ensimmäisenä, mitä jätät tekemättä. […] Ja kyllä siitä joskus seuraa myös tarttumisen vaikeus. Työhön tarttumisen vaikeus. Jos on paljon to do -listalla asioita ja niitä tulee nopeaan tahtiin, niin jotenkin se keskittyminen ja tarttumisen vaikeus voi tulla. Mutta sitten kun pääset tarttumaan, niin sitten sitä kyllä aika helposti menee siihen imuun.”*

> *”Sehän on helposti se että ei keskity siihen mikä olisi tärkeää vaan yrittää saada kaiken tehtyä yhtä aikaa mikä ei tietenkään ole mahdollista. Ei ole tehokasta se tekeminen sitten kun kuormittuu.”*

> *”No ehkä se tarkkuus kärsii, jos on hirveästi stressiä, mutta toisaalta sitä saa välillä enemmän aikaiseksi, kun on pieni paine päällä. Se on niin kuin sekä että.”*

Joskus tulee vastaan tilanne, että töitä on niin paljon, että niitä joudutaan tekemään työpäivän jälkeenkin. Kuten Yadav et al. (2014) mainitsivatkin, työn ollessa kuormittavaa siirtyy kuormitus helposti myös vapaa-ajalle. Kuormitusta voi syntyä esimerkiksi liian hallituista tehtävistä ja tällaisissa tilanteissä töitä saatetaan joutua tekemään työajan ulkopuolella. Varsinaisia ylitöitä haastateltavat eivät kuitenkaan joudu tekemään paljoa ja ne toki merkitään aika työajaksi. Joskus työt venyvät väkisin kotona tehtäviksi ja sen haastateltavat kokevat hyvin eri tavalla. Työn ja vapaa-ajan välinen erottelu on osalle itsestään selvää, eikä ylitöitä tehdä kuin poikkeustapauksissa.

> *’’Kyllähän sitä kaikki tekee vähän kotona töitä ja vapaa-aikana vastaillaan puhelimeen ja sähköpostia luetaan. Ei se sillä tavalla se työaika ole mikään ongelma.’’*

> *”En halua sotkea sitä kodin ”fengshuita” sillä työn tekemisellä. Se jotenkin stressaa sitten enemmän, kun joudun siellä miettimään, kun on se periaate, että en halua kotona tehdä töitä. Ja sen oon ajatellut ihan terveyden takia.”*

Osa haastateltavista on siis sitä mieltä, että jotkut työasiat on syytä hoitaa kotona, jotta ne eivät pyöri enää mielessä. Moni kokee, että työasioista on vaikea päästää irti, jos esimerkiksi jotain keskeneräistä työtehtävää ei ehdi tehdä työpäivän aikana. Työtehtävät saattavat mietityttää myös muuten, etenkin silloin, jos on kyse haastavasta henkilöstöasiasta.

> *”On aikoja, jolloin olen ja teen kotona jonkun asian, mikä on jäänyt töissä kesken. Ja ajattelen, että se pitää saada eteenpäin. Tää on toisaalta ollu mun kohdalla hyvä, koska mua vähemmän kuormittaa se, että teen sen ja saan sen mielestä pois kun se, että mietin voi hitsi kun mä unohdin päivällä tän asian ja tää olisi nyt ollut tärkeä.”*

> *”Mutta huomaa, jos on joku semmoinen yksittäisen työntekijän tilanne tai työyhteisön ristiriitatilanne tai haastava asiakastilanne, mikä on vielä kesken ja prosessissa niin se saattaa pulpahtaa mieleen.”*

Toisaalta joku on tehnyt valinnan, että seuraa työpäivän jälkeen työsähköpostia ja puhelinta illan mittaan. Tällä tavoitellaan ’helpompaa huomista’, kun on osannut varautua tulevan päivän tehtäviin. Tämä koetaan myös vastuun kannalta tärkeäksi; jos on vastuussa jotain, ei puhelinta viitsitä jättää sivuun illallakaan. Kyseessä voi olla myös Colbertin et al. (2016) mainitsema halu näyttää työnantajalle, että ollaan sitoutuneita omiin työtehtäviin.

> *”Kyllä mä tietysti sähköpostia luen ja vastailenkin sähköposteihin. Kännykästä tulee aika paljon seurattua sitten illalla, jos tulee jotakin, niiin vastaan niihin. Palaverikutsu aamuksi tai jotain voi tulla illalla kun on jo lähtenyt töistä niin osaa vähän varautua.”*

> *”En joka ilta, mutta kyllä silloin tällöin tai sunnuntai-iltana katson, onko tullut sähköpostia. Sitä niin kuin varautuu seuraavaan aamuun.”*

> *”Mutta tavallaan koko ajan on töissä kun vastaa siitä myynnistä niin on tavoitettavissa että voi vastata puhelimeen ja sähköpostiin tarvittaessa.”*

> *”Sanotaan näin, että mulla on semmoinen periaate, että kun yksiköt on auki niin sen ajan oon aina tavoitettavissa. Eli vaikka olisin lähtenyt jo kotiin, eli niin sanotusti jo*

lopettanut työpäiväni, niin pidän puhelinta auki, jos tapahtuu jotain. Koskaan ei tiedä. Eli siihen asti, kun talot on auki niin mä oon tavoitettavissa."

Kaikille tällainen ei kuitenkaan sovi. Suurin osa haastateltavista kokee kuormittuvansa siitä, että työasiat pyörivät mielessä vapaa-ajalla. Palautuminen ja rentoutuminen työpäivän jälkeen kärsivät, jos työvälineitä käytetään vielä kotona (Litchfield et al. 2016). Siksi myös työpuhelin ja työsähköposti suljetaan vapaa-ajalla.

"Mutta suurin työhyvinvointiin vaikuttava asia mulle on se, että ne [työ ja vapaa-aika] pysyy suurin piirtein erillään. […] Lähinnä se, että ne pysyy oman päätöksen perusteella erillään, niin se on mun mielestä tärkeää työhyvinvointia lisäävä."

"Aamulla aamupalalla avaan puhelimen ja laitan äänet päälle. Sitten kun meen kotiin töistä, niin laitan sen aina äänettömälle. Se on äänettömällä illan ja seuraavaan aamuun asti."

Pahimmillaan vapaa-ajalla työasioiden mietinnästä on seurannut yöllisiä heräilyjä ja uniongelmia. Joskus uupuminen on vienyt jopa sairaslomalle asti. Siksi kaikki esimiehet korostavat työhyvinvoinnin tärkeyttä tavalla tai toisella.

"Sitten jos on oikein kuormittunut niin aamuyön tunteina sitten heräilee niihin."

"Mulla on ollut uniongelmia tässä firmassa ollessani. […] Tämmöiset asiat, kun on epävarmoja tilanteita, niin siihen joskus herää yöllä. Se unen saaminen on suurin ongelma, mitä on tullut kuormittumisesta."

6.3. Digitalisaation rooli työnteossa

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, digitalisaatio ja digitalisoituminen ovat muuttaneet työtä ja työskentelyä hyvin paljon. Muutoksia on tapahtunut muuallakin kuin sähköpostin ja puheluiden lisääntymisessä. Monet toiminnot ovat nopeutuneet ja muuttuneet helpommiksi, kun ne on digitalisoitu ohjelmien ja järjestelmien muotoon. Muutokset voivatkin Umansin et al. (2016) mukaan parhaimmillaan lisätä työntekijöiden

tyytyväisyyttä, jos ne koetaan vapauttavina. Digitalisaation myötä tietoa on enemmän saatavilla ja se on helpompi ja nopeampi löytää (Colbert et al. 2016). Myös omiin kysymyksiin saa nopeammin vastauksia kollegoilta, kun viestejä ei tarvitse odottaa pitkään. Haastateltavat esimiehet pitivät kaikki näitä muutoksia kuitenkin pääosin myönteisinä.

> *”En haluaisi palata taaksepäinkään. Että otettaisiinko takaisin joku vanha systeemi, missä paperilla tehdään asioita niin ei.”*

> *”Mutta sitten tietysti on se kuormittava tekijä, kuten alussa sanoin, että on hyvä kun saa nopeasti vastauksen, mutta se tosi kuormittava tekijä on se online. Se että itse olet online koko ajan ja sinulta odotetaan myös vastausta nopeasti. Pitäisi reagoida.”*

> *”Mä oon omien johdettavien kanssa sopinut tietyn kanavan, mitä kautta saan nopeiten vastauksen. Ja meillä se on WhatsApp. Eli sillon jos multa tulee WhatsApp-viesti niin kaikki tietää, että se on nopea enkä turhia kysele. Yleensä he vastaavat siihen niin pian kuin vaan.”*

Siitä huolimatta, että tietoa on paljon ja tiedonsiirto on nopeaa, nähdään se myös haasteena. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, jatkuva tietotulva ja uudet työtehtävät kuormittavat. Töiden kognitiiviset vaatimukset lisääntyvät, sillä uusia työskentelytapoja on opittava jatkuvasti (Kalliath & Kalliath 2012; Poulsen & Ipsen 2017) Koska järjestelmiä ja ohjelmia on tullut digitalisoitumisen myötä lisää, aikaa saattaa kulua myös eri järjestelmien ja ohjelmien välillä hyppimiseen. Tästä voi syntyä turhaa kuormitusta. (Fitzgerald et al. 2013) Kaikki haastateltavat mainitsivat järjestelmien käyttötarkoitusten olevan kuitenkin suhteellisen selkeitä. Joskus aikaa kuluu tiedon etsimiseen, sillä esimerkiksi yhteisissä kansioissa kaikilla voi olla eri logiikka tiedon säilyttämisessä. Ongelmatilanteita syntyy myös silloin, kun ollaan siirrytty uuden järjestelmän käyttöön.

> *”Nyt eletään murrosvaihetta, kun on siirrytty Teams-maailmaan. Niin nyt sitä rakennetaan samalla ja ollaan siinä murrosvaiheessa ja semmoista pohtimista on, että mistä mikäkin löytyy.”*

”Joskus jos on yhteisiä jaettuja kansioita ja ihmisillä on erilainen logiikka tallentaa tietoja, niin sitten on välillä että ’hei mihinkä kansioon se ja se oli laitettu’. Semmoinen on, että se arkistointi tiedostoissa on säätämistä, kun jokainen toimii pikkuisen eri logiikalla. Se on semmoinen mikä on säätämistä.”

Joskus esimiehetkin tarvitsevat tukea ohjelmien ja järjestelmien kanssa. Kaikki kokevat saavansa riittävästi tukea silloin, kun sitä tarvitsevat. Helpoiten tukea saa kunkin ohjelman pääkäyttäjältä ja yleisissä asioissa organisaation IT-osastolta. Joskus myös lähikollegat ovat avainasemassa, sillä heillä saattaa olla hyvä osaaminen ja heidät on helpompi ja nopeampi tavoittaa.

”Perus IT-puoli, sieltä saa nopeaa tukea. Että sen verran pieni organisaatio, että voi kävellä pöydän viereen ja sanoa, että tää läppäri ei toimi. Sitä joku sitten katsoo. Tai soittaa, että tää on jumissa, tuu kattoo.”

”Mutta sitten heti kun joku työkaveri, sehän tässä digitalisaatiossa tai digimaailmassa on hyvä asia, että tää on tuonut sitä, että kukaan ei ole kenenkään yläpuolella, että vaan joku on osaaja. […] Koko ajan opitaan toisiltamme. Musta se on yksi semmoinen hyvä vahvuus tässä.”

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, sekä oman osaamisen että työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen on haaste. Haasteeksi ohjelmien ja järjestelmien osalta nähdään osaamisen ylläpitämisen samalla tasolla; kun jatkuvasti tulee uusia teknologioita, järjestelmiä ja ohjelmia, on haastavaa saada kaikki organisaation työntekijät pysymään samalla tasolla tässä kehityksessä. Pääosin haastateltavat pitävät kuitenkin omaa osaamistaan hyvällä tasolla.

Moni asia on siis jo digitalisoitu ja esimerkiksi papereita ei tarvitse enää pyöritellä, niin kuin joskus 20 vuotta sitten. Papereista luopuminen on kuitenkin ollut osittain haastavaa, siellä jopa 30 vuotta saman tyylisissä tehtävissä toimineina vanhoihin tapoihin on juurruttu. Täysin paperittomaksi työ ei kuitenkaan ole muuttunut.

”Jossain vaiheessa oli ajatus siitä, kun tietokoneet tulee, niin on paperiton toimisto. Mutta ei se ihan niin mennyt. Ihan paperitonta ei kuitenkaan ole. […] Nyt on tietenkin se opettelu, että mistä löydät ja miten säilytetään. Sellaisia erilaisia haasteita taas.”

”Osa kollegoista on jo luopunut paperisesta kalenterista, että on vaan sähköinen kalenteri, mutta mä en oo vielä kyennyt siihen. Paremmin on sähköinen kalenteri ajan tasalla nykyään, mutta vielä en haluaisi luopua paperikalenterista kokonaan. Vielä välillä on se tunne, että pitää tulostaa tai ottaa paperille.”

”Kylläpä ennen oli helppoa, kun posti tuli ja kirjekuoret avattiin paperiveitsellä. Ei tarvinnut miettiä. Nyt aina kun meet koneelle niin näät, että on muutama kymmenen sähköpostia lukematta.”

Toisaalta digitalisaatiolta odotetaan vielä enemmän. Usea haastateltava mainitsee, että organisaatiossa ei olla hyödynnetty kaikkia mahdollisia teknologioita, jotka voisivat helpottaa työntekoa. Mahdollisuuksia on paljon ja niiden avulla työnkuvat voivat muuttua täysin (Litchfield et al. 2016). Esimerkiksi tekoäly ja koneoppiminen eivät vielä näy nykyisissä työtehtävissä niin paljon, kuin ne voisivat näkyä. Haastateltavista löytyisi intoa kehittää osaamistaan ja opetella vielä uusia tapoja työskennellä. Intoa uuden oppimiseen siis löytyy.

”Mutta kun meidän firmassa digitalisointi on niin lasten kengissä. Mulla on hirveähinku digitalisoida asioita omalta osaltani, mutta firmassa on vanhanaikainen IT-ajattelu. Se aina lysähtää siihen, että eihän täällä saa mitään IT-asiaa kehitettyä. Eli firman vanhanaikaisuus tuo aina sen seinän vastaan.”

Lopulta kuitenkin lähes kaikissa haastatteluissa korostuu oma vastuu siitä, miten työnsä tekee. Haastateltavat korostavat sitä, että itse on osattava asettaa rajoja työskentelylle ja pidettävä huolta omasta työhyvinvoinnista. Haastatteluissa korostui myös tärkeä työhyvinvointiin liittyvä seikka, jota Työterveyslaitos (2019) korosti. On hyvä muistaa, että työhyvinvointi ei ole kenenkään yksittäisen henkilön vastuulla; vastuu on molemminpuolinen.

”Mä en ajattele, että se on työnantajan tehtävä pitää huolta työhyvinvoinnista. Tietenkin joistain asioista joo, mutta että se koostuu sen ihmisenkin valinnoista ja työnantajan kanssa tehtävistä valinnoista.”

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset sekä vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot. Tutkimuksen tuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksesta löydettyjen tulosten perusteella vastataan luvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esitetään käytännön suosituksia tutkimuksen pohjalta. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen perusteella esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

7.1. Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen rooli digitalisaatiolla on työn kuormittavuudelle esimiestyössä. Koska esimiesten työhyvinvointia on tutkittu vähemmän (Vakkayil et al. 2016) ja toisaalta aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole huomattu selkeää yhteyttä alhaisemman työhyvinvoinnin ja digitalisaation välillä (Zeike et al. 2019), onkin mielenkiintoista huomata, että tässä tutkimuksessa jonkinlainen yhteys on nähtävissä. Tutkimuksessa huomion keskipisteenä olivat erilaisissa esimiestehtävissä toimivat esimiehet, joiden työnkuvaan kuuluu digitaalisten järjestelmien, ohjelmien ja kanavien parissa työskentely. Nämä välineet ovat heidän työvälineitään ja niiden seuraaminen kuuluu jokaiseen työpäivään muiden työtehtävien ohella.

7.1.1. Työssä kuormittavat tekijät ja niiden vaikutus työhyvinvointiin

Seuraavaksi vastataan tutkimuksessa esitettyihin alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymyksiin vastaaminen on oleellista, jotta voidaan lopulta vastata päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaiset tekijät kuormittavat työssä. Nämä tekijät on kiteytetty Mankan et al. (2007) mukaan yksilöön, työyhteisöön, työn hallintaan, johtamiseen sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Mauno et al. (2017, 74-76) jakoivat kuormittavat tekijät

lisäksi kuuteen laadulliseen kategoriaan, joista tässä huomioidaan kolme tutkimuksen kannalta oleellisinta.

Tässä tutkimuksessa eniten työn kuormittavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työyhteisöön, organisaatioon sekä työn hallintaan liittyvät tekijät. Nämä tekijät koettiin painoarvoltaan hyvin suuriksi, vaikka myös muut tekijät vaikuttivat työhyvinvointiin ja työkuormitukseen. Työyhteisöön liittyen esiin nousi vahvasti työyhteisön ilmapiiri sekä työyhteisöltä saatu tuki. Erityisesti saman tasoisten kollegoiden tuki koettiin tärkeäksi ja joskus jopa tärkeämmäksi, kuin omalta esimieheltä saatu tuki. Lisäksi erilaiset keskeytykset työnteolle liittyvät työyhteisön näkökulmaan, sillä yleensä keskeytysten aiheuttajat ovat työyhteisön jäseniä. Esimerkiksi avokonttori aiheutti sen, että kollegat saattoivat keskeyttää työtä jopa yhtä paljon, kuin sähköposti ja puhelin. Silloin, kun nämä tekijät häiritsevät jollain tavalla työn tekemistä, voi syntyä kuormitusta. Mikäli kuormitus on kielteistä, vaikuttaa se kielteisesti myös työhyvinvointiin.

Toisaalta esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki liittyy vahvasti organisaation näkökulmaan, sillä nämä ovat lähtöisin organisaatiosta. Organisaation puolelta myös työvälineet nähtiin isona työhyvinvointiin vaikuttavana tekijän. Mikäli työvälineet eivät ole kunnossa, aiheutuu tästä psyykkistä kuormitusta. Digitalisaatiolla on suuri rooli näissä työvälineissä ja niiden toimivuudessa, sillä esimiesten tehtäviin kuuluu paljon erilaisilla järjestelmillä ja kanavilla tehtävää työtä.

Eniten kuormittavaksi tekijäksi nousivat kuitenkin työn hallintaan liittyvät seikat, joista oman työn hallinta, omaan työhön vaikuttaminen sekä siihen liittyvät jatkuvat keskeytykset koettiin raskaimpina. Näistä aiemmin mainituista kuormitustekijöistä seuraa töiden priorisoinnin haasteita, aikataulupaineita sekä lisääntyvä työmäärä. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että työn absoluuttinen määrä itsessään ei kuormita kovin paljoa, mutta se vaikuttaa työn laadulliseen kuormittavuuteen. Määrä vois siis vaikuttaa työn laatuun, sillä työn tehokkuus ja tarkkuus kärsivät silloin, kun töitä on paljon. Waris (2001, 19-20) korostaakin, että tärkeintä olisi kuitenkin löytää tasapaino työn määrän ja laadun välille, sillä tasapainoinen kuormitus ei vaikuta kielteisesti työntekijän hyvinvointiin.

Lopulta on hyvä todeta, että kaikki tekijät vaikuttavat tavalla tai toisella toisiinsa. Esimerkiksi työn vaikutusmahdollisuudet kumpuavat sekä organisaatiosta, omasta esimiehestä, toisaalta kollegoista ja yksilöstä itsestään. Liian tarkka tekijöiden luokittelu voi jättää joitain tekijöitä huomaamatta. Oleellisempaa on keskittyä syy-seuraus-suhteisiin kuin turhan tarkkaan tekijöiden erittelyyn ja luokitteluun.

7.1.2. Digitalisaation vaikutus työntekoon ja työhyvinvointiin

Tutkimuksen toinen alakysymys selvitti digitalisaation vaikutuksia työntekoon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Digitalisaatio on muuttanut työntekoa viime vuosikymmenten aikana, ja nämä nopeat muutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Umans et al. 2018). Muutoksiin on vastattava opettelemalla uusia tapoja työskennellä ja tällöin työn kognitiiviset vaatimukset kasvavat. Digitalisaatio on tuonut mukanaan monia etuja ja sen avulla monet työtehtävät ovat yksinkertaistuneet ja helpottuneet. Vaikka moni asia on muuttunut, on muutos ollut pääosin hyvänlaatuista ja ikään kuin oikeaan suuntaan. Taaksepäinkään ei enää haluttaisi mennä. Erityisen myönteiseksi nähdään nopea tiedon saaminen ja jakaminen sekä paperittomuus. Monet työtehtävät ovat yksinkertaistuneet ja nopeutuneet näiden seurauksena, kun tieto löytyy nopeasti ja helposti tietokoneelta.

Kaikki ei kuitenkaan ole myönteistä muutosta; digitalisaation aiheuttamat muutokset ovat tuoneet mukanaan myös haasteita. Jatkuvasti lisääntyvät ohjelmat ja järjestelmät aiheuttavat kuormitusta, sillä uusia asioita pitää opetella lähes koko ajan. Huolimatta siitä, että työssä joutuu käyttämään monia järjestelmiä ja ohjelmia ja niiden opettelu vaatii aikaa, ei niitä koeta läheskään niin kuormittavaksi kuin jatkuvia keskeytyksiä työn lomassa. Kuormitusta syntyy myös erilaisten kanavien seurauksena, joiden päivystäminen kuuluu esimiesten tehtäviin. Kanavien päivystäminen vie ison osan työpäivästä ja vaikuttaa siten muiden työtehtävien valmistumiseen. Eri kanavien kautta tulee jatkuvasti uusia työtehtäviä ja tämän johdosta käynnissä olevat tehtävät jäävät kesken tai kasaantuvat. Seurauksena on kielteistä kuormitusta, joka voi johtaa työpahoinvointiin ja haasteisiin vapaa-ajalla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sähköposti on yksi kuormittavimmista digitalisaation mukanaan tuomista kanavista. Vaikka kyseessä ei ole kovin tuore tai uusi työväline, kuormittaa se silti jo monia vuosia sen parissa työskennelleitä esimiehiä. Erityisesti kuormitusta syntyy siitä, että sähköpostin välityksellä tulee jatkuvasti uusia työtehtäviä ja käynnissä olevat työt keskeytyvät (Colbert et al. 2016). Keskeytyksiä syntyy sähköpostin ohella myös muista lähteistä, mutta se koettiin eniten kuormittavaksi. Syynä tähän voidaan nähdä sähköpostiviestien jatkuva saapuminen ilman, että niitä voidaan rajata pois. Joskus työrauhaa pyritään kuitenkin luomaan erilaisilla toimenpiteillä, kuten sulkemalla sähköposti tietyksi ajaksi.

Digitalisaatiolla tuntuu olevan selkeä rooli jo aiemmin mainituissa työn laadullisessa sekä määrällisessä kuormituksessa. Voidaankin todeta, että sekä työn määrällinen kuormitus että laadullinen kuormitus ovat sellaisia, joihin digiasiat vaikuttavat tavalla tai toisella. Monet muutokset odottavat kuitenkin vielä tuloaan ja siksi toimintojen digitalisoitumiseen on varauduttava myös tulevaisuudessa. Työn laadulliset ja määrälliset kuormitustekijät voivat muuttua ja työtehtäviä on edelleen muokattava uusien teknologioiden seurauksena.

7.1.3. Erityispiirteet esimiestyössä

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen alakysymys pyrki selvittämään, millä tavoin digitalisoitunut työympäristö kuormittaa esimiehiä päivittäisessä työssä. Erityisen kuormittavaksi tässä tutkimuksessa nostettiin jo edellä mainittu sähköposti, joka tuo esimiehille jatkuvasti lisää työtehtäviä. Sen seuraaminen kuormittaa ja siitä huolimatta, että sen saisi välillä hiljennettyä, kuormittaa se silti ajatuksissa taustalla. Mikäli näitä ei jätetä rauhaan edes vapaa-ajalla, seurauksena voi olla työn ja vapaa-ajan välinen ristiriita. Se voi pahimmillaan johtaa uniongelmiin ja sitä kautta sairauspoissaoloihin. Suurimmaksi syyksi työn ja vapaa-ajan yhdistämiselle tutkimuksessa nousi esimiesaseman vastuullisuus – koska ollaan vastuussa toiminnasta tai omasta tiimistä, on tarve olla jatkuvasti saatavilla. Toisaalta kyseessä ei välttämättä ole tarve vaan ennemmin oma tunne siitä, että on oltava tavoitettavissa. Tämän takia työvälineet eivät

välttämättä jää työpaikalle työpäivän jälkeen vaan niiden pariin saatetaan palata illalla.

Toisaalta sekä vastuullisuuden tunteesta että jatkuvasta työtehtävien keskeytyksistä johtuen esimerkiksi henkilöstöjohtamiselle jää vähemmän aikaan. Esimiesten vastuulla on uusien muutosten jalkauttaminen ja työntekijöiden osaamisen varmistaminen (Baptiste 2008). Koska työvälineet ja työntekotavat muuttuvat nopeastikin, osaamisen varmistaminen on haastavaa. Tästä seuraa kuormitusta etenkin silloin, jos työntekijöitä on paljon tai heitä ei kohdata tarpeeksi usein. Vaikka Zeike et al. (2019) totesivat digitalisaation kuormittavan erityisesti ylintä johtoa, on kuormitusta tämän tutkimuksen perusteella havaittavissa myös keskitason esimiehillä. Esimiestehtäviin liittyvät vastuu ja päätöksenteko sekä jo yllä mainittu työntekijöiden että oman osaamisen varmistelu kuormittavat esimiehiä ajoittain paljonkin.

7.1.4. Digitalisaation aiheuttaman kuormituksen rooli esimiestyössä

Alla esiteltyyn taulukkoon (taulukko 3) on kerätty vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopulta voidaan vastata tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, jossa selvitettiin minkälainen rooli digitalisaation aiheuttamalla kuormituksella on esimiesten työhyvinvoinnissa. Digitalisaatiolla vaikuttaa olevan yllättävän suuri rooli työn psyykkisessä kuormituksessa, sillä se vaikuttaa moneen kuormitustekijään. Työt ovat muuttuneet ja toisaalta lisääntyneet digitalisaation myötä, eivätkä nämä muutokset ole pelkästään myönteisiä. Voidaan todeta, että työn hallintaan liittyvät tekijät ottavat paljon vaikutuksia digitalisaatiosta. Digitalisaation rooli korostuu näissä eniten.

Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys	Vastaus
Minkälaisista tekijöistä työn psyykkinen kuormittavuus syntyy ja minkälainen vaikutus niillä on työhyvinvointiin?	Työn psyykkinen kuormittavuus syntyy monien tekijöiden vaikutuksesta. Nämä tekijät ovat yksilöllisiä eikä voida tarkkaan määritellä, mitkä tekijät kuormittavat toisia enemmän. Tekijät eivät myöskään ole täysin riippumattomia toisistaan vaan vaikuttavat toisiinsa.
Miten digitalisaatio on muuttanut työntekoa ja vaikuttaa työhyvinvointiin?	Digitalisaatio on muuttanut työntekoa lisäten työtehtäviä erilaisten teknologioiden parissa. Uuden järjestelmät ja kanavat ovat arkipäivää työssä ja niiden opetteluun kuluu aikaa. Työntekijöiden kognitiiviset taidot ovat koetuksella ja jatkuva tietotulva sekä uuden opettelu saattaa kuormittaa. Kuormitus voi pahimmillaan aiheuttaa työpahoinvointia.
Miten digitalisoitunut työympäristö kuormittaa esimiehiä päivittäisessä työssä?	Digitalisaation aiheuttama kuormitus on yksilöllistä, mutta kuormittaviksi koetaan erityisesti kanavat, joiden kautta työtehtäviä tulee lisää. Tästä seuraa aikataulupaineita, kiirettä, priorisoinnin haastetta sekä keskeneräisiä työtehtäviä. Myös ajankäytön hallinta kuormittaa, sillä esimerkiksi henkilöstöjohtamiselle jää vähemmän aikaa.
Minkälainen rooli digitalisaation aiheuttamalla psyykkisellä kuormituksella on esimiesten työhyvinvoinnissa?	Digitalisaatio vaikuttaa työn kuormitukseen, niin laadullisesti kuin määrällisestikin, vaikka vaikutus onkin ennemmin välillinen kuin suora. Kuormitusta seuraa, kun digitalisaatio vaikuttaa muihin kuormitustekijöihin, erityisesti työn hallintaan liittyviin tekijöihin. Kuormitus voi pahimmillaan aiheuttaa työpahoinvointia, josta voi seurata esimerkiksi sairauspoissaoloja. Yksilön työpahoinvointi voi vaikuttaa täten koko organisaatioon.

Tutkimuksen tavoitteena oli todeta, onko digitalisaatiolla roolia esimiesten kuormittavuudessa. Voidaan olla Zeiken et al. (2019) tutkimuksen kanssa samaa mieltä siitä, että ylikuormitus aiheuttaa heikompaa hyvinvointia. Toisaalta vastoin heidän

tutkimustaan tämän tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että digitalisaatiolla ja psyykkisellä kuormituksella ja sitä kautta hyvinvoinnilla on yhteys. Digitalisaatio vaikuttaa niin merkittävästi työn kuormitustekijöihin, että sen rooli työn psyykkisessä kuormittavuudessa on merkittävä. Kuormittuminen on kuitenkin lopulta monen tekijän summa eikä voida tarkasti erotella, mikä tekijä kuormittaa minkäkin verran.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että parhaimmillaan digitalisaatio nopeuttaa, helpottaa ja yksinkertaistaa monia työtehtäviä ja on työnteolle suuri apu. Digitalisaatio voi kuitenkin aiheuttaa myös kielteistä kuormitusta vaikuttamalla esimerkiksi työn hallintaan liittyviin kuormitustekijöihin. Kuten jo moneen otteeseen on mainittu, työhyvinvointi voi vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Vaikutus voi ulottua yksilön ohella muihin työntekijöihin tai koko organisaatioon. Työhyvinvoinnin laskiessa esimerkiksi työkuormituksen seurauksena työteho, päätösten laatu sekä organisaatiolle annettu panos vähenevät. Pahimmillaan yksilön pahoinvointi johtaa sairauspoissaoloihin ja sitä kautta suuriin kuluihin organisaatiolle. (Danna & Griffin 1999; Grant et al. 2007) Kaikkien etu on, että työhyvinvoinnista huolehditaan – yhdessä.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kuormittavimmiksi tekijöiksi tutkimuksen perusteella voidaan nostaa työn hallintaan liittyvät tekijät. Yksilöön itseensä digitalisaatio ei vaikuta kovin paljoa, sillä yksilönäkökulmassa korostuvat omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Kuitenkin työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino liittyy yksilön näkökulmaan ja siihen digitalisaatio saattaa vaikuttaa. Vaikutus on kuitenkin välillistä, sillä enemmän se näkyy juuri työn hallintaan sekä organisaatioon liittyvissä tekijöissä, kuin suoraan yksilöön itseensä liittyvissä tekijöissä.

On kuitenkin vaikeaa määritellä digitalisaatiota suoraan työn hallintaan kielteisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Se ei toisaalta ole myöskään tämän tutkimuksen tarkoitus. Tarkoitus on ennemminkin tuoda esiin digitalisaation roolia työkuormitukselle ja sitä kautta työhyvinvoinnille. Rooli on vaikeasti määriteltävissä, mutta kuitenkin selkeästi olemassa. On lisäksi huomattava, että kuormitusta ei voida määritellä suoraan esimerkiksi digitalisaatiosta lähteväksi. Digitalisaatio voi olla kuormitustekijä, joka ei kuitenkaan suoranaisesti itse aiheuta kuormitusta työntekijässä. Toisaalta se voi

olla taustalla vaikuttava tekijä, joka vaikuttaa muihin työkuormitusta luoviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa se nähtiin ennemmin taustalla vaikuttavana tekijänä kuin yksittäisenä tekijänä itsessään.

Lisäksi ei voida selkeästi sanoa, kuinka paljon tai miten digitalisaation kuormittaa. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja jokainen kokee esimerkiksi puhelimen ja sähköpostin välityksellä tulevat uudet työtehtävät omalla laillaan. Tämä liittyy jollain tavalla myös rooli -ajatteluun, sillä mikäli oman työroolin kanssa on epäselvyyttä, ei näitä keskeytyksiä ehkä osaa hallita. (Mauno et al. 2017, 74-95) Kyse on pitkälti kyvystä hallita omaa työtä, mutta tähän tarvitaan sekä oman esimiehen että organisaation tuki.

7.2. Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiesten työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhtä tärkeää, jos ei jopa tärkeämpää kuin työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Koska esimiesten vastuulla on osittain myös heidän työntekijöidensä työhyvinvointi, on heidän omansa oltava ensin kunnossa. Mikäli esimiehellä ei ole resursseja ja jaksamista hoitaa omia työtehtäviään ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä, kärsivät työntekijät. Vaikutus voi pahimmillaan heijastua koko organisaatioon ja sen tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Organisaatioissa tulisi keskittyä huomioimaan niitä tekijöitä, jotka kuormittavat esimiehiä. Tärkeää on pitää kommunikaatio sekä tehtävänannot selkeinä ja toisaalta huolehtia siitä, että esimiesasemassa toimivat henkilöt saavat tarvittavaa tukea niin päivittäisissä työtehtävissään kuin myös omissa henkilökohtaisissa asioissaan. Esimiesten työtaakkaa voi olla tarpeellista keventää, jotta myös henkilöstöjohtamiselle jää aikaa – se on kuitenkin yhtä tärkeä osa esimiehen työtehtäviä kuin kaikki muutkin tehtävät. Mikäli henkilöstöjohtamiselle jää vähemmän aikaa, heijastuu kiire ja kuormitus helposti työntekijöille, jotka voivat alkaa oireilla työpahoinvoinnista.

Lisäksi on tärkeää huomioida esimiesten koulutuksen ja osaamisen ylläpitäminen ajantasaisella tasolla. Esimiehet huolehtivat työntekijöiden osaamisesta ja mikäli

oma osaaminen esimerkiksi erilaisten järjestelmien ja kanavien kanssa on puutteellista, voi osaamisen puute heijastua työntekijöihin ja sitä kautta luoda kuormitusta kaikille osapuolille. Esimiesten hyvinvoinnissa on myös huomioitava vastuun mukanaan tuomat haasteet, joiden johdosta esimiehet tekevät töitä helposti myös työpäivän jälkeen kotona. Organisaatioissa tulisi keskustella siitä, miten esimiesten työtaakkaa voitaisiin keventää, jotta töiden tekeminen kotona ei johtaisi uniongelmiin ja ajaisi sitä kautta esimiehiä sairauspoissaoloihin. Organisaation tuki on kriittisessä asemassa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että yksilöllinen työhyvinvoinnin seuraaminen ja arvioiminen organisaatioissa kaikkien työntekijöiden osalta on hyvin tärkeää. Toimimalla ennaltaehkäisevästi voidaan säästyä suurilta kuluilta, joita aiheutuu esimerkiksi sairauspoissaoloista ylikuormittumisen seurauksena. Vastuu omasta hyvinvoinnista kuuluu kuitenkin jokaiselle itselleen ja erityisesti esimiesasemassa toimivien henkilöiden on huolehdittava omasta työhyvinvoinnistaan erityisen hyvin koko organisaation hyvinvoinnin kannalta.

7.3. Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa on aina mahdollista tehdä virheitä sekä luotettavuuden että pätevyyden osalta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia sen reliabiliteetilla eli toistettavuudella ja pätevyyttä taas voidaan tutkia validiudella. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-233) Nämä luotettavuuden mittarit liittyvät kuitenkin vahvasti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen ja eivät siksi sovellu täysin laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137) Niitä käytetään kuitenkin apuna tämän tutkimuksen arvioinnissa.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, jos sen tulos olisi toistettavissa esimerkiksi toisen tutkijan suorittamana tai tutkittaessa samaa henkilöä uudestaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-233; Hirsjärvi & Hurme 2009, 186-187) Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, että kyseessä on laadullinen tapaustutkimus valitulle tutkimusjoukolle. Tutkimuksen haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, joten

kaikki haastateltavat eivät välttämättä käsitelleet täysin samoja näkökulmia ja asioita. Tutkimuksen tuloksia ei myöskään pyritty ohjaamaan mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan jokainen sai tuoda esiin omat ajatuksensa eri teemoista. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään samat asiat kaikilta, mutta koska haastattelut etenivät jokainen omalla tavallaan, eivät vastaukset vastanneet täysin toisiaan.

Tästä seurauksena samojen teemojen esittäminen toiselle joukolle ei välttämättä toisi samanlaisia tuloksia. Sama pätee myös eri tutkijaan, joka saattaisi ohjata keskustelua eri suuntaan. Tulosten toistettavuus ei välttämättä onnistu toisella tutkijalla tai tutkimusjoukolla näistä syistä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut suhdetta haastateltaviin organisaatioihin, vaan tutkimus tehtiin täysin riippumattomana organisaatioista. Tutkijalla ei siis voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja tämä parantaa luonnollisesti tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen myönteisesti vaikuttaa myös haastatteluiden rauhalliset olosuhteet, sillä haastattelut toteutettiin kokoushuoneissa ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä.

Tutkimuksen validius eli pätevyys taas viittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-233; Hirsjärvi & Hurme 2009, 186-187) Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus sopi tähän tutkimukseen hyvin, sillä tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, eikä yleistää tuloksia muulla tavalla (Metsämuuronen 2006, 90-91). Myös tutkimuskysymysten asettelu onnistui, vaikka ne muuttuivatkin hieman tutkimuksen edetessä. Lopulliseen muotoon ne muotoutuivat vasta tutkimuksen viimeistelyvaiheessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys vastasi hyvin tutkimuskysymyksiä ja tuki niiden vastauksien etsinnässä. Teoreettinen viitekehys olisi kuitenkin voinut painottaa vielä enemmän kuormitusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi esimiestyöhön liittyvät erityispiirteet olisivat voineet olla isommassa roolissa.

Tutkimukseen osallistunut tutkimusjoukko on hyvin pieni, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Ne eivät ole yleistettävissä myöskään siksi, että kyseessä on tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko ei ole peräisin yhdestä organisaatiosta, joten tuloksia ei voi yleistää edes yhteen organisaatioon tai tiettyyn toimialaan. Toisaalta kuten jo aikaisemmin mainittiinkin, laadullisen tutkimuksen

tuloksia ei olekaan tarkoitus yleistää. Tämä johtuu siitä, että kyseessä on yksilölliset näkemykset aiheesta. Tavoitteena on ennemmin löytää yhtenäisiä vastauksia aineistosta ja siihen tämä tutkimus soveltui hyvin.

Tätä tutkimusta voisi lähteä kehittämään keskittymällä tarkemmin tiettyihin kuormitustekijöihin. Tutkimuksesta voisi olla apua jollekin tietylle organisaatiolle, jossa voitaisiin tutkimuksen perusteella tehdä toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi. Toisaalta voitaisiin tarkastella vielä tarkemmin työhyvinvoinnin malleja, jolloin myös kuormittumisen tarkasteluun saataisiin lisää näkökulmia. Lisäksi tutkimus voitaisiin toteuttaa erilaiselle tutkimusjoukolle, esimerkiksi ylimmälle johdolle tai kenttätyöntekijöille, joiden työtehtävät ovat muuttuneet digitalisaation seurauksena.

LÄHTEET

Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E.-P., Vorne, J. & Vuokko, A. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. p. Tampere: Vastapaino.

Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. Management Decision, vol. 46, no. 2, pp. 284-309.

Colbert, A., Yee, N. & George, G. 2016. The digital workforce and the workplace of the future. Academy of Management Journal, vol. 59, no. 3, pp. 731-739.

Danna, K. & Griffin, R. W. 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Management, vol. 25, no. 3, pp. 357-384.

Edgar, F., Geare, A., Halhiem, M., Reese, K. & Thoresen, C. 2015. Well-being and performance: Measurement issues for HRM research. The International Journal of Human Resource Management, vol. 26, no. 15, pp. 1983–1994.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. 2014. Embracing digital technology: a new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, vol. 55, no. 2, pp. 1-12.

Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. 2007. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. The Academy of Management Perspectives, vol. 21, no. 3, pp. 51-63.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. 2006. The path to a healthy workplace - a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and

organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, vol. 58, no. 3, pp. 129-147.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueella. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. 2016. Digital transformation challenges. IDEAS Working Paper Series from RePEc. MCIS 2016 Proceedings 33.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hunt, C. (2015). Leading in the digital era. Talent Development, vol 69, no. 6, pp. 48-53.

Ilcus, M. 2018. Impact of digitalization in business world. Review of International Comparative Management, vol. 19, no. 4, pp. 350-358

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalliath, T. & Kalliath, P. 2012. Changing work environments and employee wellbeing: an introduction. International Journal of Manpower, vol. 33, no. 7, pp. 729-737.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Keeman, A., Näswall, K. Malinen, S. & Kuntz, J. 2017. Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. Frontiers in Psychology, vol. 8, no. 505.

Kossek, E.E., Kalliath, T. & Kalliath, P. 2012. Achieving employee wellbeing in a changing work environment. International Journal of Manpower, vol. 33, no. 7, pp. 738-753.

Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. 2016. Work and wellbeing in the 21st century. International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 13, no. 1065.

Mangundjaya, W.L.H., Utoyo, D.B. & Wulandari, P. 2015. The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. Social and Behavioral Sciences, vol. 172, pp. 471-478.

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä, PS-Kustannus.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Meyer, S.-C. & Hünefeld, L. 2018. Challenging cognitive demands at work, related working conditions, and employee well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 15, no. 12.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. Safety Science, vol. 100, pp. 37-45.

Pyöriä P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Porvoo: Edita.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sajaniemi, N. 2016. Vanhat aivot, uudet oppimisympäristöt – digitalisaatio evoluution haastajana. Teoksessa: Ahtola, A. (toim.) Psyykkinen hyvinvointi ja oppiminen. Jyväskylä, PS-kustannus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työhyvinvointi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.10.2019]. Saatavilla https://stm.fi/tyohyvinvointi

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019. Laatuseloste: työolotutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavilla http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_laa_001_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavilla https://tem.fi/tyoolobarometri

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.10.2019]. Saatavilla https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työturvallisuuskeskus 2019. Psykososiaalinen työympäristö. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2019]. Saatavilla https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimiala-kohtaista_tietoa/asiantuntija-_ja_toimistotyo/psykososiaaliset_kuormitustekijat

Urbach, N. & Röglinger, M. 2019. Introduction to digitalization cases: How organizations rethink their business for the digital age. Teoksessa: Digitalization cases - how organizations rethink their business for the digital age. Cham: Springer International Publishing, pp. 1-12.

Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg, S. 2018. Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being. International Journal of Workplace Health Management, vol. 11, no. 6, pp. 411-423.

Vakkayil, J., Torre, E.D. & Giangreco, A. 2017. "It's not how it looks!" Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. European Management Journal, vol. 35, no. 4, pp. 548-562.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. International Journal of Management Reviews, vol. 14, pp. 391-407.

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, company performance and employee well-being. Management Revue, vol. 17, no. 3, pp. 241-255.

Vartiainen, M. 2017. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään - Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, vol. 63, no. 3, pp. 193-210.

Yadav, J., Johri, R. & Bhattacharjee, S. 2014. In search of employee well-being: a revisit. International Journal on Global Business Management & Research, vol. 3, no. 1, pp. 18-34.

Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L. & Pfaff, H. 2019. Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. International Journal of Environmental Research and Public Health, vol 16, no. 10.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Taustatiedot

- Tehtävänimike
- Työkokemus tehtävässä
- Työkokemus esimiestyössä
- Johdettavien määrä
- Kuinka montaa järjestelmää / sovellusta / kanavaa käytät työssäsi?

Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?
- Kerro lyhyesti, minkälainen oma työhyvinvointisi on tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi? Myönteisesti tai kielteisesti?

Työn psyykkinen kuormittavuus

- Minkä tyyppisiin tehtäviin aikasi kuluu tavanomaisena työpäivänä? Vaativatko työhösi sisältyvät tehtävät sellaisia kognitiivisia taitoja, joita sinulla ei ole?
- Millä tavalla työ kuormittaa sinua? Mitä koet kuormittumisesta seuraavan?
- Mietitkö työasioita kotona?

Digitalisaation vaikutus työntekoon

- Miten koet digitalisoituneiden työskentelytapojen vaikuttaneen työtehtäviisi? Millä tavalla ne ovat muuttuneet? Millaisissa työtilanteissa digitalisaatiosta on ollut hyötyä tai haittaa?
- Koetko digitalisoituneen työympäristön enemmän myönteiseksi vai kielteiseksi? Miksi?
- Mikä on omaa keskeistä osaamistasi digityöskentelyssä? Mitä digitaitojasi haluaisit kehittää?
- Teetkö yhtäaikaisesti monia työtehtäviä tai joudutko käyttämään monia järjestelmiä samanaikaisesti?

- Millä tavalla teknologiset laitteet, kuten puhelin ja tietokone, vaikuttavat työskentelyysi? Entä erilaiset viestintäkanavat, kuten sähköposti tai työpaikan sisäinen viestintäkanava?
- Oletko työpuhelimen, työkoneen, työsähköpostin tms. tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella? Miksi? Miten koet tämän vaikuttavat omaan hyvinvointiisi?

Digitalisaation aiheuttama kuormitus esimiestyössä

- Millä tavalla esimiestehtävät kuormittavat sinua?
- Minkä tyyppisiä digiongelmia ja paineita olet kohdannut työssäsi? Kuinka käsittelet nämä ongelma- ja painetilanteet?
- Millä tavoin olet varmistanut työntekijöidesi digiosaamisen? Millä tavalla tehostaisit työntekijöidesi digiosaamista?
- Millä tavoin työntekijäsi ovat reagoineet erilaisiin järjestelmiin, laitteisiin, kanaviin? Millä tavalla olet hoitanut ongelmatilanteen työntekijän osaamattomuuden tullessa esiin?
- Kuka tukee sinua esimiesasioissa ja erityisesti digiasioissa?
- Onko vielä jotain muuta, mitä haluat kertoa aiheeseen liittyen?