



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Emilia Hakalax

# **”Täytyi alkaa suojella itseä siltä mitä rakastaa”**

Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset työkyvylle

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Emilia Hakalax		
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Täytyi alkaa suojella itseä siltä mitä rakastaa”: Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset työkyvylle		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittäminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	102

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämä on muuttunut aiempaa kuormittavammaksi muun muassa tietotyön yleistymisen, teknologisen kehityksen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyksen sekä taloudellisen tilanteen aiheuttamien muutospaineiden vuoksi. Samaan aikaan työssä jaksamisen haasteet, työuupumusoireilu sekä mielenterveyden ongelmat ovat kasvaneet sekä Suomessa että globaalisti. Työn psykososiaalinen kuormitus haastaa yhä useamman työntekijän. Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn organisointiin ja johtamiseen, työn sisältöön ja mitoitukseen tai työyhteisöön liittyviä piirteitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään stressiteorioita, yksilön työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä psykososiaalista kuormitusta ilmiönä. Stressiteorioita lähestytään työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R-malli) kautta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksia yksilön työkyvylle. Tutkimus on toteutettu laadullisella menetelmällä, jossa haastateltavaksi on valittu seitsemän psykososiaalista kuormitusta kokenutta henkilöä. Aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja analysoitu sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn psykososiaalisina kuormitustekijöinä korostuivat etäinen tai välinpitämätön johto, työhön liittyvät epäselvyydet ja hallinnan tunteen häviäminen, työn pirstaloituminen sekä työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat, kuten toimimaton yhteistyö ja epäasiallinen käytös. Esihenkilöiden kyky tunnistaa tai puuttua psykososiaaliseen kuormitukseen oli vähäistä. Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttamat työkykyongelmat vaihtelivat stressin kokemuksista uniongelmiin, kognitiivisen toiminnan haasteisiin, mielialamuutoksiin sekä työuupumukseen. Koetulla työuupumuksella on tutkimuksen mukaan kauaskantoisia seurauksia yksilölle, ja kynnyks työuupumuksen uusiutumiselle madaltui kerran koetun työuupumuksen jälkeen.

Psykososiaalisen kuormituksen ehkäisy- ja hallintakeinoissa korostuvat esihenkilön rooli haitallisen kuormituksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa. Esihenkilötyöltä odotetaan läsnäoloa, tunneälyä ja viestinnällistä selkeyttä. Hyvä esihenkilö- ja tiimityöskentely suojaa työntekijöitä haitalliselta kuormitukselta. Psykososiaaliselta kuormitukselta suojaavassa tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus, ja työntekijät saavat vertaistukea sekä oppia toisiltaan. Yksilön keinoja ehkäistä ja hallita kuormitusta ovat terveellisistä elintavoista ja palautumisesta huolehtiminen.

---

**AVAINSANAT:** Johtaminen, Työhyvinvointi, Työkyky, Psykososiaalinen kuormitus, Työuupumus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Työkyky ja työkyvyn johtaminen	13
2.1	Stressiteorioiden tutkimus	13
2.2	Työkyvyn käsite	18
2.2.1	Työkykytalo-malli	19
2.2.2	Laaja-alainen työkyvyn määritelmä	21
2.3	Työkyvyn mittaaminen	21
2.4	Työkykyä heikentävät tekijät ja työkyvyttömyys	22
2.5	Työkyvyn johtaminen	24
2.6	Työkyvyn tuen toimintamallit	26
3	Psykososiaalinen kuormitus	28
3.1	Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat	29
3.2	Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset	31
3.2.1	Stressi	32
3.2.2	Työuupumus	33
3.3	Psykososiaalisen kuormituksen arviointi	37
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	39
4	Tutkimuksen toteutus	42
4.1	Tutkimuksen menetelmän valinta	42
4.2	Tutkimusaineiston keruu	43
4.2.1	Haastateltavien valinta	43
4.2.2	Aineiston keruu	45
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	46
5	Tutkimuksen tulokset	49
5.1	Kokemukset psykososiaalisesta kuormittumisesta	49
5.1.1	Johtamiseen tai organisointiin liittyvät tekijät	51

5.1.2	Työn sisältöön tai mitoitukseen liittyvät tekijät	54
5.1.3	Työyhteisöön tai organisaatioon liittyvät tekijät	58
5.2	Psykososiaalisen kuormittumisen vaikutukset työkyvylle	60
5.3	Psykososiaalisen kuormittumisen hallinta ja työkyvyn ylläpito	64
5.3.1	Työnantajan keinot	64
5.3.2	Työntekijän keinot	69
5.3.3	Esihenkilön ja työyhteisön keinot	72
6	Johtopäätökset	75
6.1	Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat	77
6.2	Työkyvyn vaikutukset	78
6.3	Psykososiaalisen kuormituksen hallinta ja ehkäisy	80
6.4	Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin	84
6.5	Tutkimuksen laadun arviointi	85
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	86
	Lähteet	88
	Liitteet	99
	Liite 1. Haastattelun saatekirje	99
	Liite 2. Haastattelukysymysten runko	101
	Liite 3. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa	102

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	12
Kuvio 2. Työhyvinvointimalli .....	15
Kuvio 3. Työkykytalo .....	20
Kuvio 4. Laaja-alainen työkyvyn määritelmä.....	21
Kuvio 5. Työuupumus BAT-menetelmän mukaan .....	34
Kuvio 6. Työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä .....	35
Kuvio 7. Psykososiaalisten vaarojen arviointiprosessi .....	37
Kuvio 8. Työn vaatimustekijöiden vaikutus työntekijän työkykyyn .....	41
Kuvio 9. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista. ....	76
Kuvio 10. Ehkäisyn ja hallinnan kannalta keskeisiä tekijöitä.....	81

## Taulukot

Taulukko 1. Työkyvyttömyyden riskitekijöitä.....	24
Taulukko 2. Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä.....	30
Taulukko 3. Masennuksen kannalta keskeisiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä.....	36
Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot. ....	44

# 1 Johdanto

Työelämän intensiteetti on kasvanut viime vuosina, jonka vuoksi työtahti on kiristynyt ja päällekkäiset työtehtävät ovat lisääntyneet, lisäksi työntekijöiltä vaaditaan itsenäistä oman työn suunnittelua ja päätöksentekoa sekä valmiuksia päivittää omia taitojaan muutosten vuoksi (Haavisto, 2024). Taloudellinen tilanne aiheuttaa kustannussäästöjä, muutosneuvotteluita ja lomautuksia monella alalla. Työllisten määrä on laskenut kahden viime vuoden aikana ja samalla työttömyys on noussut (Taskinen, 2025). Työn ja vapaaajan raja on hämärtynyt etätöiden myötä ja erilaisten keskustelu- sekä sähköpostisovellusten siirtyminen henkilökohtaisiin puhelimiin houkuttavat katsomaan työviestejä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Työn tekemisen muodot ovat nykyään entistä monimuotoisempia: monet tekevät työtä freelancereina, kevytyrittäjinä, ammatinharjoittajana tai yhdistellen opintoja, palkkatyötä tai yrittäjyyttä ja tämä on huomioitava myös työelämän kehittämisessä tulevaisuudessa (Lappi, 2022, s. 138; Mattila-Holappa & Hakanen, 2025). Väestörakenteen muutokset, kuten esimerkiksi väestön ikääntyminen, nuorten työntekijöiden työpaikoille tuomat uudet ajatukset sekä monikulttuurisemmat työyhteisöt muuttavat toimintaympäristöä työpaikoilla (Varje ja muut, 2024, s. 42).

Teknologiset muutokset ovat uudistaneet työelämää ja teknologian kehitys on korvannut ihmistyöpanosta läpi historian. Samalla kasvanut tuottavuus on lisännyt varallisuutta ja kehittänyt uusia tarpeita, joka on luonut uutta työtä. (Alasoini ja muut, 2020, s. 34–36.) Itsepalvelukassat kaupoissa, chat-botit asiakaspalvelussa ja itseohjautuvat kuljetusrobotit ovat tulleet osaksi arkipäivää monissa paikoissa (Lyly-Yrjänäinen ja muut, 2024, s. 15). Vaikka teknologia on korvannut ja tulee korvaamaan osan työpaikoista, tullaan tulevaisuudessa jatkossakin tarvitsemaan töitä, jotka edellyttävät esimerkiksi ongelmanratkaisukykyä, empatiaa ja luovuutta (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 250). Tekoälyn hyödyntäminen rutiinimaisissa työtehtävissä parhaimmillaan säästää aikaa ja parantaa tuottavuutta, kun työntekijät voivat keskittyä luovuutta vaativiin tehtäviin. Uuden teknologian ja tekoälyn hyödyntäminen ja kehittäminen vaatii myös jatkossa

osaamista, jota vielä ei mahdollisesti osata edes hahmottaa (Lyly-Yrjänäinen ja muut, 2024, s. 16–17).

Yhteiskunnalliset huolet - kuten koronapandemia, sodat ja ilmastonmuutos - ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin viime vuosina (Varje ja muut, 2024, s. 42). Koronapandemia aiheutti työpaikoille massiivisen digiloikan ja etätö tuli jäädäkseen myös pandemian jälkeen (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 244). Etätö tuo työntekijälle joustavuutta ja voi parantaa työhyvinvointia, mutta runsas etätö voi vaikuttaa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen sekä aiheuttaa työntekijälle yksinäisyyden kokemuksia. Nämä riskitekijät tulee huomioida etätöön johtamisessa. (Ahola, 2025.) Sodat Euroopassa ovat aiheuttaneet taloudellista epävakautta ja korostaneet työhön liittyvää epävarmuutta (Varje ja muut, 2024, s. 42). Ilmastoahdistus ja ilmastonmuutokseen liittyvät luonnon muutokset vaikuttavat työelämään monilla tavoilla jo nyt (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 245). Ilmastonmuutoksella ilmiönä, siihen varautumisella ja sen myötä muuttuvilla sääoloilla on psyykkisiä vaikutuksia, joiden tunnistaminen ja ehkäisy on otettava huomioon myös työntekijöiden terveyden seurannassa ja työkyvyn tukitoiminnoissa (Ala-Laurinaho ja muut, 2020, s. 75).

Mielenterveysongelmat ovat merkittävä kansanterveydellinen haaste ja niiden ilmaantuvuus on maailmanlaajuisesti kasvamassa (Henriksson ja muut, 2025). On arvioitu, että globaalisti menetetään masennuksen ja ahdistuksen vuoksi 12 miljardia työpäivää ja sen kustannus maailman taloudelle on biljoona dollaria (Cookson & Borrett, 2024). Mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot ovat kasvaneet yhtä jaksoisesti vuodesta 2016 lähtien ja näihin poissaoloihin menetetään Suomessa yli 20 000 henkilötyövuotta. (Blomgren & Perhoniemi, 2024). Myös työpaikoilla on havaittu mielenterveyteen liittyvät haasteet ja työpaikoilla on tarve investoida toimiviin keinoihin edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja mielenterveyttä (Waddell ja muut, 2023, s. 235). Mielenterveyden tukemisen keinoja työpaikoilla ovat työn ja työntekijöiden voimavaratekijöiden vahvistaminen, epäkohtiin puuttuminen sekä kuormittuneiden työntekijöiden tai heikenneen työkyvyn tukeminen. Mielenterveyttä voidaan tukea

työpaikoilla yksinkertaisilla keinoilla, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisella johtamisella, mielekkäillä työtehtävillä ja työstä saadulla arvostuksella, epäasialliseen kohteluun puuttumisella sekä hyvällä työn organisoinnilla ja mitoituksella. (Työterveyslaitos, 2025a)

Yksi tekijä mielenterveysliitännäisten poissaolojen taustalla voi olla työuupumuksen yleistyminen (Kausto ja muut, 2024, s. 12). Kasvaneiden mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen taustalla vaikuttaa myös työn henkisen kuormittavuuden lisääntyminen. Työn henkistä kuormittavuutta aiheuttaa muun muassa ammattien toimihenkilöistyminen, palvelutyön lisääntyminen, jatkuva informaatiotulva, työtehtävien pirstaloituminen ja kiireen kokemus, jotka aiheuttavat haasteita psyykkiselle työkyvylle (Blomgren & Perhoniemi, 2024; Kivekäs, 2018, s. 119.) Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston teettämän ESENER-tutkimuksen mukaan Suomessa aikapaine koetaan toiseksi yleisimmäksi työturvallisuusriskiksi (71 % kyselyyn vastanneista) ja työssä koettu aikapaine on nostettu fyysisten työturvallisuusriskien rinnalle poiketen muusta Euroopasta (Ahola, 2025).

Työsuojeluhallinto määrittelee työn psykososiaaliset kuormitustekijät työn sisältöön, työn järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviksi tekijöiksi, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta (Työsuojelu, 2025). Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki, 2 luku 8 §). Työnantajalla on myös velvollisuus selvittää ja tunnistaa työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Työturvallisuuslaki, 2 luku 10 §). Mikäli työpaikalla havaitaan kuormittumistekijästä aiheutuva terveysriski, on ryhdyttävä toimenpiteisiin asian korjaamiseksi (Työturvallisuuslaki, 5 luku 25 §). Psykososiaalisten tekijöiden merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille ja -terveydelle on korostunut viime vuosina aiempiin vuosikymmeniin verrattuna. Työelämä on monilla aloilla epävarmaa ja jatkuvassa muutoksessa, mutta samaan aikaan työtahti on kiihtynyt monilla työpaikoilla entistä kiivaammaksi. Nämä tekijät edellyttävät työntekijöiltä kykyä sopeutua ja kehittyä jatkuvasti muuttuvien vaatimusten mukaisesti. (Kivekäs, 2018, s. 119)

Työterveyslaitoksen (TTL) tekemän Miten Suomi voi? -tutkimuksen (2025) suomalaisten työhyvinvoinnin lasku on taittunut, mutta työkyky, työssä tylsistyminen ja työn imun -kokemukset ovat edelleen heikommalla tasolla kuin ennen koronapandemiaa. Tutkimuksen mukaan joka kymmenes on todennäköisesti työuupunut ja joka neljännellä on vähintään kohonnut työuupumuksen riski. Nuorilla aikuisilla työuupumusoireilu, irtisanoutumisaikheet sekä työssä koettu yksinäisyys ovat yleisempiä kuin vanhemmilla ikäryhmillä. Myös esihenkilöiden työuupumusoireet ja irtisanoutumisoireet ovat kasvaneet edellisistä tutkimuksista, mutta esihenkilötyössä keskimääräistä useampi koki työn imua ja harvempi työssä koettua tylsistymistä. (Suutela ja muut, 2025).

Psykososiaalisesta kuormittumisesta on uutisoitu mediassa viime vuosina. Kasvavissa määrin on myös yksilöitä, jotka jakavat omia työuupumuskokemuksiaan sosiaalisessa mediassa. Ei kuitenkaan ole systemaattisesti selvitetty, mitkä tekijät psykososiaalisessa kuormituksessa vaikuttavat työkyvyn heikkenemiseen ja työntekijän haitalliseen kuormittumiseen. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia vaikutuksia työssä koetusta psykososiaalisesta kuormituksesta on aiheutunut työkyvylle ja mitkä tekijät ovat aiheuttaneet työkyvyn heikkenemisen aiheuttaneen kuormituksen. Samalla halutaan selvittää, millä tavoilla työpaikoilla on reagoitu psykososiaalisesta kuormittaviin tilanteeseen. Lisäksi halutaan lisätä ymmärrystä, millaisilla keinoilla psykososiaalista kuormitusta pyritään hallitsemaan tai ehkäisemään.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa käsitystä työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta. Aiemmat tutkimukset ovat olleet laajoja kyselytutkimuksia, joissa on tutkittu sitä, kuinka suuri osuus väestöstä kokee esimerkiksi työuupumusoireilua työssään. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millaisia kokemuksia työntekijöillä on psykososiaalisista kuormitustekijöistä, eli mitkä tekijät aiheuttavat haitallista psykososiaalista kuormitusta työpaikalla. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, millaisia vaikutuksia psykososiaalisella kuormituksella on ollut yksilön työkyvylle. Tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään, millä tavoilla psykososiaalista kuormitusta voidaan

paremmin ehkäistä ja hallita työpaikoilla. Tutkimus keskittyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia vaikutuksia psykososiaalisella kuormituksella on työkyvyille?
- Mitkä tekijät aiheuttavat psykososiaalista kuormitusta työpaikalla?
- Miten psykososiaalista kuormitusta voidaan ehkäistä tai hallita?

Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä tekijöitä lähestytään teoreettisesti stressiteorioiden avulla. Tärkeimpänä yksittäisenä teoriana tutkimuksessa käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R-malli). Lisäksi käsitellään työkykyyn liittyviä asioita, kuten määrittelyä, mittaamista, työkyvyn tukemisen keinoja ja työkyvyn heikkenemistä. Tutkimus on rajattu koskemaan kokonaiskuormituksen aiheuttajista psykososiaalista kuormittumista, koska se aiheuttaa nykypäivän työelämässä haasteita työkyvyille työssä jaksamisen haasteiden kautta eli tutkimuksessa ei selvitetä fyysisen kuormituksen vaikutuksia yksilön työkyvyille. Psykososiaalinen kuormittuminen jaotellaan työn johtamiseen, työn sisältöön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin Työsuojeluhallinnon käyttämän jaottelun mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa käydään läpi työperäiseen stressiin ja työuupumukseen liittyviä asioita, kuten aiheuttajia ja vaikutuksia.

Tutkimuksen kohderyhmänä on työelämässä olevat henkilöt, joilla on kokemusta haitallisesta psykososiaalisesta kuormittumisesta sekä psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksista työkyvyille. Vaikutukset työkyvyille vaihtelevat stressin kokemuksista sairauspoissaoloihin ja työuupumukseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, koska halutaan tutkia yksilöiden kokemuksia ilmiöstä. Tutkimuksessa on painotettu aiheen sensitiivisyyden vuoksi anonymiteettia ja tutkimukseen annettavien tietojen luottamuksellisuutta ja tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen toteutustavaksi on valittu yksilöhaastattelu.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jaetaan kuuteen (6) kappaleeseen, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 1. Ensimmäisessä luvussa käydään lyhyt katsaus tutkimuksen aiheeseen ja sen taustoihin, tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen rakenteeseen. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka muodostuu työkyvystä ja psykososiaalisesta kuormittavuudesta. Toisessa luvussa paneudutaan aluksi stressiteorioiden tutkimukseen ja sen jälkeen käsitellään yksilön työkykyä yleisellä tasolla. Kolmannessa luvussa käsitellään psykososiaalista kuormitusta, sekä sen aiheuttajia, vaikutuksia ja tunnistamista. Neljäs luku esittelee tutkimuksen toteutuksen eli aineiston hankintaan ja analysointiin liittyviä asioita. Viidennessä luvussa paneudutaan tutkimuksen tulosten esittelyyn. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, vertaillaan tutkimusta aiempiin tutkimuksiin ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

## 2 Työkyky ja työkyvyn johtaminen

Tässä luvussa käsitellään yksilön työkykyä ja työkykyyn liittyviä asioita. Aluksi tehdään katsaus stressiteorioiden tutkimuksen historiaan, joka muodostaa pohjan työhyvinvoinnin ja työkyvyn ymmärtämiselle. Sen jälkeen syvennyttään työkyvyn moniulotteiseen käsitteeseen sekä työkykyyn liittyviin tekijöihin: käsitellään työkyvyn mittaamista ja työkykyä heikentäviä tekijöitä sekä käsitellään myös työkyvyn vastakohtaa eli työkyvyttömyyttä. Lopuksi perehdyttään työkyvyn johtamiseen Suomessa sekä käydään läpi erilaisia työkyvyn tuen toimintamalleja työkyvyttömyyden uhatessa.

### 2.1 Stressiteorioiden tutkimus

Stressiteoriat muodostavat yleisen viitekehyksen tutkittaessa psyykkisen ja sosiaalisen työkuormituksen vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnille ja työkyvylle (Kivekäs, 2018, s. 120). Tässä alaluvussa käsitellään Karasekin (1979) työn kuormittavuuden mallia, Siegristin (1996) työstressimallia, Warrin (1999) hyvinvointimallia ja Bakkerin ja muiden (2001) JD-R-mallia. Tämä luo perustan ymmärtää työn haitallisen psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnille ja työkyvylle, jota käsitellään myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi tässä alaluvussa käsitellään työuupumusta (burnout) sekä työn imun käsitettä.

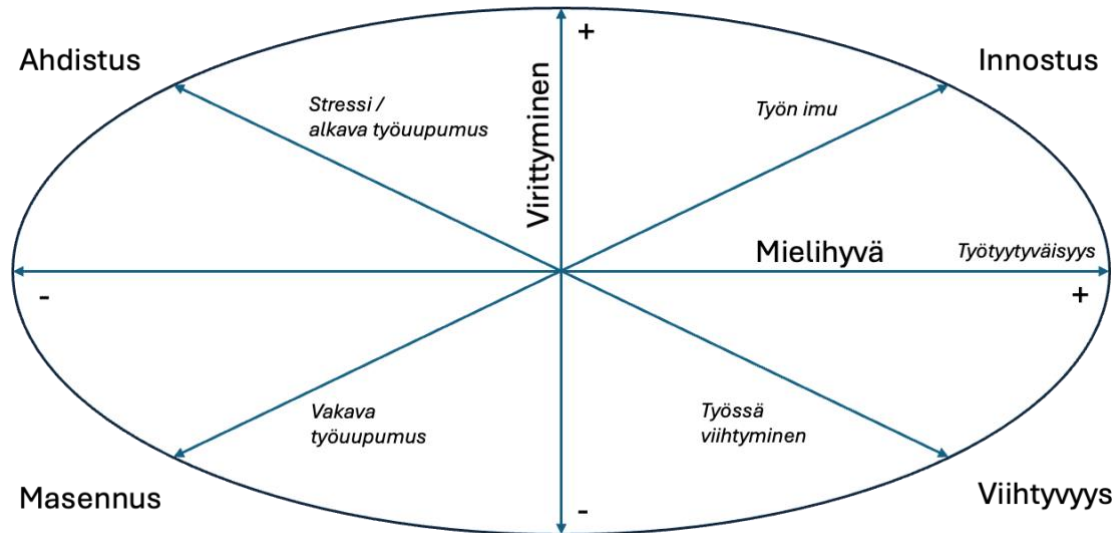
Karasekin vuonna 1979 julkaisema työn kuormittavuuden malli on työterveyden alalla tutkituimpia stressiteorioiden malleja. Malli koostuu kahdesta eri tekijästä, työn vaativuudesta (job demands) ja työn hallinnasta (job control). Työn vaatimukset sisältävät työmäärän ja työn hallinta sisältää työntekijän vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Karasekin mallissa stressaava työ sisältää liian suuria vaatimuksia ja samaan aikaan työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työhön ovat vähäiset. (Karasek, 1979.) Työstressimallia on myöhemmin täydennetty lisäämällä malliin työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki, joka suojaa työntekijää haitalliselta stressiltä kuormittavissa tilanteissa (Theorell, 1999, s. 618). Karasekin työstressimallia on kritisoitu mallin yksinkertaisuuden vuoksi, sillä mallissa kuvatut heikot edellytykset oman

työn hallintaan 1970-luvun kaltaisessa teollisuustyössä eivät enää nykypäivänä ole työelämän suurin haaste, vaan tilalle on moninaisempia haasteita liittyen esimerkiksi oman työn organisointiin ja johtamiseen (Väänänen, 2024, s. 54).

Johannes Siegrist esitteli vuonna 1996 työstressimallin Effort-reward imbalance (ERI), jonka mukaisesti työn vaatimien ponnisteluiden ja työstä saatavan kompensaation välinen epätasapaino aiheuttaa työntekijälle haitallista stressiä (Bakker ja muut, 2000, s. 885; Kivekäs, 2018, s. 121). Työn edellyttämät ponnistelut jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin vaatimuksiin. Työn palkitsevuudella tarkoitetaan esimerkiksi työstä saatavaa rahallista korvausta (palkka), arvostusta tai asemaa (Bakker ja muut, 2000, s. 884–886). Bakker ja muut myös osoittivat, että työn suuret ulkoiset vaatimukset (esimerkiksi työn vaatimustekijät) yhdistettynä vähäiseen ulkoiseen palkintoon (esimerkiksi huonot etenemismahdollisuudet) ennustivat työuupumusta tutkimuksessa (Bakker ja muut, 2000, s. 884).

Warr (1999) esitteli työhyvinvointimallin, joka määrittelee työhyvinvoinnin työstä saadun mielihyvän ja työtä kohtaan koetun virittyneisyyden kautta. Malli on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 2. Jari Hakanen (2004) on tehnyt malliin myöhemmin täydennyksiä, jotka on esitetty kuviossa kursiivilla. Mallissa työstä saatua mielihyvää kuvataan x-akselilla, joka kulkee horisontaalisesti kuvion keskellä. Työn virittyneisyyttä kuvataan y-akselilla, joka kulkee vertikaalisesti kuvion keskellä. Työstä saadun mielihyvän ei katsota olevan riippuvainen virittyneisyyden tasosta. Diagonaalinen viiva korkeasta virittyneisyydestä ja vähäisestä mielihyvästä päättyen vähäiseen virittyneisyyteen ja korkeaan mielihyvään kuvastaa ensimmäisessä ääripäässä ahdistusta ja toisessa ääripäässä viihtyvyyttä. Hakanen on lisännyt kuvioon ahdistuksen kohdalle stressin kokemuksen, joka voi pitkittyessä johtaa työuupumukseen. Toisessa ääripäässä on työssä viihtyvyys, joka kuvastaa työhyvinvoinnin tilannetta. Kuvion toinen diagonaalinen viiva kulkee työn korkean mielihyvän ja korkean virittymisen sekä vähäisen mielihyvän ja vähäisen virittyneisyyden välillä. Hakasen mukaan vakavaa työuupumusta koetaan vähäisen mielihyvän ja vähäisen virittyneisyyden tilanteessa. Toisessa

ääripäässä on mallin mukaisesti innostus, johon Hakanen on lisännyt työn imu -käsitteen. (Warr, 1999, s. 393–395; Hakanen 2004, s. 27–28).



**Kuvio 2.** Työhyvinvointimalli (mukaillen Warr, 1999; Hakanen, 2004).

Bakker ja Demerouti esittelivät vuonna 2001 työn vaatimusten ja voimavarojen mallin eli JD-R-mallin. JD-R-mallin keskiössä ovat työn vaatimustekijät (job demands) ja työn voimavaratekijät (job resources). Vaatimustekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä erityistä ponnistusta tai taitoja. Resursseilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista sekä vähentävät työn vaatimuksia. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312.) JD-R-mallia on käytetty muun muassa työuupumuksen ja työn imun tutkimuksessa.

Schaufeli ja Bakker (2004, s. 296) määrittelevät työn vaatimustekijät fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka edellyttävät ponnistelua ja näin vaativat fyysistä tai psyykkistä kustannusta työntekijältä. Työn vaatimustekijät eivät itsessään ole negatiivisia, mutta voivat pitkään jatkuessaan tai paljon ponnisteluja vaatiessaan muuttua stressitekijöiksi (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Työn liialliset tai epäsuotuisat vaatimustekijät, kuten esimerkiksi fyysiset vaatimukset, aikapaine tai vuorotyö, ovat yhteydessä uupumukseen, ja työn voimavaratekijöiden puute, kuten esimerkiksi vähäinen palaute työsuorituksesta, puutteellinen kokemus työn hallinnasta tai

kyvyttömyys osallistua päätöksentekoon, ovat yhteydessä työstä vieraantumiseen (Demerouti ja muut, 2001, s. 508).

Työuupumuksella tarkoitetaan tilaa, joka syntyy työssä pitkittyneen stressin seurauksena ja sille tyypillistä on psyykkinen uupuminen, kyyninen asenne työtä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Maslach & Jackson, 1981, s. 99; Kalimo, 1999, s. 606). Työuupumusta voidaan kuvata tilanteeksi, jossa pitkän ajan kuluessa työntekijä on antanut työlle resursseistaan liian paljon ja saanut liian vähän vastineeksi, eli on resurssien ja vaatimusten välillä on epätasapaino (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 1; Hakanen, 2004, s. 22). Alun perin työuupumuksella viitattiin työhön, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa lähinnä palvelualoilla (Maslach & Jackson, 1981, s. 99; Schaufeli ja muut, 2001, s. 72). Myöhempien tutkimusten perusteella kuitenkin havaittiin, että työuupumusta esiintyy myös palvelualojen ulkopuolella (Schaufeli ja muut, 2001, s. 72). Schaufelin ja Bakkerin mukaan työuupumus on seurausta työn vaatimustekijöistä mutta myös työn voimavaratekijöiden puutteesta (2004, s. 293). Työuupumusta on käsitelty tarkemmin pääluvussa 3.

Työn voimavaratekijät ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka joko vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä kustannuksia, auttavat työntekijää saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita tai edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista tai kehitystä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Työn voimavaratekijät ovat käsitteenä laajempi ja monimuotoisempi kuin Karasekin esittelemät työn hallintamahdollisuudet. Työhön liittyvät voimavaratekijät voivat motivoida työntekijää, sillä ne tekevät työstä merkityksellistä, saavat työntekijöitä tuntemaan vastuuta työn tuloksista ja sekä tarjoavat tietoa työn toiminnan tuloksista (Bakker ja muut, 2005, s. 665). Työn voimavaratekijät, kuten esimerkiksi mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon, työyhteisön sosiaalinen tuki, palaute, ja mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamista suojaavat työn vaatimustekijöiltä (Xanthopoulou ja muut, 2007a, s. 780).

Tutkijat pyrkivät 2000-luvun alussa laajentamaan ymmärrystä työuupumuksesta kiinnittämällä huomiota sen positiiviseen vastakohtaan, jota on kutsuttu työn imuksi. Työn voimavaratekijät auttavat työntekijöitä jaksamaan työssä, sillä ne voivat tuottaa työn imun tunnetta. (Mannermaa, 2022, s. 303; Pennonen, 2021, s. 110–112.) Schaufeli ym. määrittelevät työn imu -käsitteelle kolme ulottuvuutta: tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*) (2001, s. 75). Hakasen mukaan tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja ponnistelusta, halua panostaa työhön ja ponnistella vastoinikäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista kuvastaa syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus ja näistä asioista koettu nautinto. (Hakanen, 2004, s. 229.) Työn imu on yhteydessä merkittäviin myönteisiin vaikutuksiin työlle, työpaikalle, työntekijälle ja työntekijän elämänlaadulle (Rikander, 2023, s. 102).

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli sisältää kaksi prosessia, joilla voidaan havainnollistaa myönteisiä ja kielteisiä kehityspolkuja, eli terveydelle haitallisen prosessin ja motivaatioprosessin. Negatiivisessa polussa (terveydelle haitallinen prosessi, *health-impairment process*) työn pitkäaikaiset ja huonosti suunnitellut vaatimukset (esimerkiksi ylikuormitus) kuluttavat työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä resursseja, joka johtaa energiavarastojen ehtymiseen (uupuminen) ja terveysongelmiin. Myönteisessä kehityspolussa (motivaatioprosessi) työn voimavaratekijät parantavat työhön sitoutumista, vähentävät kyynistymistä ja parantavat suorituskykyä työssä. Työhön liittyvät resurssit voivat motivoida sisäisesti, kuten tilanteessa, jossa työntekijän ammatillinen osaaminen kasvaa tai motivoida ulkoisesti, kuten tilanteessa, jossa saavutetaan työn tavoitteita. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312–313.) Xanthopoulou ja muut (2007b, s. 134–136) löysivät tutkimuksessaan, että henkilökohtaiset voimavarat, joita ovat itseluottamus, ammatillinen itsetunto ja optimismi, vaikuttavat motivaatioprosessiin ja positiivisesti työhön sitoutumiseen.

## 2.2 Työkyvyn käsite

Tässä alaluvussa paneudutaan työkyvyn moniulotteiseen käsitteeseen. Työkyky ei sijoitu yksittäiselle tieteenalalle, joka antaisi sille yksiselitteisen määritelmän ja näin ollen olisi eri tahojen hyväksyttävissä yleiseksi määritelmäksi. Työkyvyn käsitettä käyttävät monet eri tahot, kuten esimerkiksi työterveyshuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat ja lainsäätäjät, omissa yhteyksissään. (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 18–19.) Työkykyyn voi vaikuttaa monet tekijät, mutta selkeä ja sovittu määritelmä työkyvyn käsitteen osatekijöistä ja rajoista puuttuu (Fadyl ja muut, 2010). Työkyvyttömyyden ehkäisy on kuitenkin kehittynyt omaksi kasvavaksi tutkimusalaksi, kun aiemmin sitä pidettiin osana laajempaa kokonaisuutta (Pransky ja muut, 2011). Vuosikymmenten saatossa on siirrytty puhtaasti lääketieteellisestä ajattelusta kohti työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainomallia ja siitä edelleen moniulotteiseen työkyvyn tarkasteluun (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 18–19; Väänänen ja muut, 2022, s. 23).

Mäkitalon ja Palosen (1994) sekä Schultzin ym. (2007) kuvaama lääketieteellinen työkykymalli voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: vaurioon perustuvaan malliin ja toimintakykyyn perustuvaan malliin. Vaurioon perustuvassa mallissa työkyvyn heikkenemisen aste riippuu vauriosta ja toimintakyvyn mallissa työkyvyn katsotaan olevan yhteydessä (fyysiseen tai psyykkiseen) toimintakykyyn. Työkyvyn edistäminen edellyttää vaurioon perustuvassa mallissa ensisijaisesti lääketieteellistä tutkimusta tai hoitoa ja toimintakykyyn perustuvassa mallissa työkykyä edistävä toiminta keskittyy toimintakyvyn palauttamiseen tai parantamiseen. (Järvikoski ja muut, 2018, s. 38.)

Ledererin ja muiden mukaan akateemisessa tutkimuksessa työkyvyttömyyttä käsiteltiin pitkään lähes ainoastaan kahden vallitsevan näkökulman mukaan: biolääketieteellisestä tai vakuutusnäkökulmasta käsin. Lääketieteellinen näkökulma katsoo työkyvyttömyyden olevan pääasiallisesti kipuun ja vammautumiseen liittyvä tila, joka rajoittaa yksilön toimintakykyä. Vakuutusnäkökulma keskittyy pääasiallisesti hallinnollisiin, juridisiin ja taloudellisiin seikkoihin keskittyen tutkimaan vammautumisessa erityisesti kestoja ja korvauskustannuksia. (Lederer ja muut, 2014, s. 243.)

Ilmarinen ja muut esittelivät työkyvyn tasapainomallin, joka on yksi tapa jäsentää työkyvyn käsitettä. Malli perustuu Rohmertin ja Rutenfranzin vuonna 1983 esittelemään kuorma-kuormittumismalliin. (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 22.) Tasapainomallissa tarkastellaan yksilön edellytyksiä suhteessa työn vaatimukseen (Mäkitalo, 2005, s. 19; Järvikoski ja muut, 2018, s. 40). Tasapainomalli soveltuu työssä olevan yksilön työkyvyn kuvaamiseen, kun halutaan tarkastella yksilön kykyjen ja taitojen sekä työn yhteensopivuutta (Järvikoski ja muut, 2018, s. 40).

Työkyvyn käsite on muuttunut monitahoisemmaksi ajan ja tutkimuksen myötä. Työkyvyn määrittelyssä vallitsee yksimielisyys siitä, että työkyky on yksilön, hänen työnsä ja ympäristön yhteinen kokonaisuus. (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 19; Kauppinen ja muut, 2013, s. 98.) Moniulotteisista työkykymalleista on esitelty tässä teoreettisessa viitekehyksessä kaksi tunnetuinta: Ilmarisen työkykytalo-malli (2006) ja Tenglandin (2013) laaja-alainen työkyvyn määritelmä.

### **2.2.1 Työkykytalo-malli**

Ilmarisen (2001) mukaan työkyky on summa yksilöllisiä ja työliitännäisiä tekijöitä, ja työkyvyttömyyden eri tekijät voivat muuttua dynaamisesti ajan myötä. Ilmarisen lähestymistapa korostaa työntekijän henkilökohtaisten resurssien lisäksi myös työympäristön, työn sisällön sekä työyhteisön merkitystä. (Ilmarinen, 2001.) Yksilötasolla työkykyyn liittyy persoonallisuuteen ja stressinsietokykyyn kytkeytyviä piirteitä sekä työhön liittyviä tekijöitä: ammatilliset valmiudet, työn merkitys, työssä jaksaminen ja hyvinvointi, hallinnantunne ja työllistymiskyky (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 19).

Ilmarinen on kehittänyt Työterveyslaitoksella lukuisiin tutkimuksiin ja erilaisiin kehityshankkeisiin perustuen kokonaisvaltaisen Työkykytalo-mallin kuvaamaan työkyvyn moninaisia ulottuvuuksia (Kuvio 3). Työkykytaloissa työkyvyn kokonaisuus esitetään neljän kerroksen avulla ja kerrosten lisäksi yksilön työkykyyn vaikuttaa toimintaympäristö. Perustan muodostavat kolme alinta kerrosta: terveys ja toimintakyky,

ammattillinen osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Kolme alinta kerrosta voidaan myös nimittää yksilön voimavaratekijöiksi. Neljäs kerros sisältää työhön liittyviä asioita, kuten työolot, työn sisällön, esihenkilötyön ja johtamisen sekä työyhteisön ja organisaation. Toimintaympäristöön liittyvät yhteiskunta, perhe ja lähityöyhteisö. (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 23.)

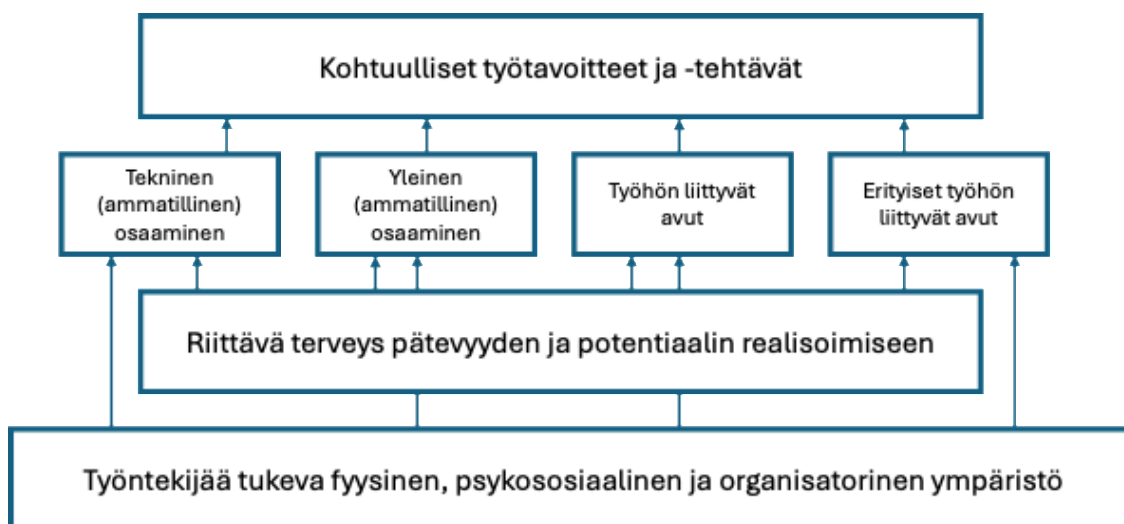


**Kuvio 3.** Työkykytalo (Ilmarinen, 2006, s. 80).

Ilmarisen (2006) mukaan terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat perustan yksilön työkyvylle ja muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä luovat uhkan yksilön työkyvylle. Toinen kerros muodostuu ammatillisesta osaamisesta, jonka jatkuva päivitys on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle vaatimusten jatkuvan muutoksen vuoksi. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta ja tämä kerros sisältää myös työn ja muun elämän välisiä suhteita ja on siten altis erilaisille vaikutteille. Neljäs kerros sisältää työhön liittyviä asioita (työolot, työn sisältö, esihenkilötyö ja johtaminen, työyhteisö ja organisaatio) ja on moniulotteinen ja vaikeasti hahmottuva tai mitattava. Esihenkilötyöllä on erityinen vastuu kerroksen organisoimisesta ja muutoksista, joten johtamiseen kiinnittyy kerroksessa erityinen huomio. (Ilmarinen, 2006, s. 79–81.)

## 2.2.2 Laaja-alainen työkyvyn määritelmä

Tenglandin vuonna 2013 esittelemä työkykymalli, Järvikosken ja muiden teoksessa (2018), on havainnollistettu kuviossa 4. Teoria lähtee liikkeelle yksilön yleisestä, kokonaisvaltaisesta kyvykkyydestä, täsmentää yksilön työkykyyn liittyvät tärkeimmät piirteet (terveys, osaaminen, motivaatio, ammatilliset hyveet) ja liittää ne työympäristöön ja -tehtäviin. Työympäristö toimii toiminnan alustana, jolloin se voi joko tukea yksilöä saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita tai voi vaikeuttaa tai estää työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisen. Teoria ottaa huomioon yksilön sisäisten ominaisuuksien monimutkaisuuden, eli yksilön henkisen, sosiaalisen ja fyysisen perusterveyden, yksilön yleisen ja ammatillisen osaamisen sekä ammatilliset hyveet ja luonteenpiirteet. (Järvikoski ja muut, 2018, s. 60–61.)



**Kuvio 4.** Laaja-alainen työkyvyn määritelmä (mukailen Tengland, 2013 teoksessa Järvikoski ja muut, 2018).

## 2.3 Työkyvyn mittaaminen

Työkyvyn mittaamisen tulisi koostua sekä objektiivisista havainnoista sekä työntekijän subjektiivisista arviosta henkilökohtaisista resursseista suhteessa työn vaatimuksiin. (Ilmarinen ja muut, 1997, s. 49). Työkyky riippuu sekä työntekijästä, työn sisällöstä sekä työn tekemisen kontekstista. Tämän seurauksena työkykyä mitataan usein sen

vastakohtaan työkyvyttömyyden kautta, sillä tiedot ja data sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä tarjoavat siihen mahdollisuuden. (Väänänen ja muut, 2022, s. 23.)

Tuomi ja muut (1991) esittelivät työkykyindeksin (*Work Ability Index*), joka on subjektiivinen arvio yksilön työkyvystä. Työkykyindeksi koostuu seitsemästä osatekijästä: työntekijän arvio nykyisestä työkyvystä, työntekijän arvio fyysisestä ja henkisestä työkuormituksesta, diagnosoitujen sairauksien lukumäärä, työntekijän arvio sairauden aiheuttamasta työkyvyttömyydestä, sairauspoissaolojen lukumäärä, työntekijän ennuste työkyvystä kahden vuoden kuluttua ja psyykkisten resurssien määrä. (Ilmarinen ja muut, 1997, s. 50). Nykyään työkykyindeksiä käytetään maailmanlaajuisesti työkyvyn arvioinnissa (Jääskeläinen ja muut, 2016, s. 490). Työkykyarviointia kuvataan yleisesti työntekijän kykyä työskennellä ilman riskejä työntekijälle itselleen tai muille (Serra ja muut, 2007, s. 308).

## **2.4 Työkykyä heikentävät tekijät ja työkyvyttömyys**

Työkyvyttömyyttä voidaan tarkastella sekä sairauspoissaolojen että työkyvyttömyyseläkkeiden näkökulmasta (Kauppinen ja muut, 2013, s. 103). Tilapäisen työkyvyttömyyden aikana Kela maksaa ansionmenetyksestä sairauspäivärahaa 300 päivän ajalta. Yli vuoden kestävä työkyvyttömyyden jälkeen työntekijällä voi olla oikeus kuntoutustukeen, joka on määräaikainen työkyvyttömyyseläke, ja sitä maksetaan lyhytaikaisesti työkyvyttömälle, jonka työkyvyn arvioidaan paranevan kuntoutuksella. (Eläketurvakeskus, 2025b; Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 175–176.) Täysi työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää, kun työkyvyn menetys on vähintään 60 prosenttia ja osatyökyvyttömyyseläke silloin, kun työkyvyn menetys on vähintään 40 prosenttia (Laaksonen ja muut, 2014, s. 12).

Työkyvyttömyydestä aiheutuu kustannuksia yksilölle, yrityksille sekä yhteiskunnalliselle. Yksilölle työkyvyttömyydestä aiheutuu kustannuksia siitä, että työkyvyttömyyseläke on suuruudeltaan palkkaa pienempi. Yritystasolla kustannuksia aiheutuu tekemättömästä

työstä, sairauspoissaoloista, työterveyshuollon kustannuksista, tapaturmavakuutus- ja työkyvyttömyysmaksuista. Yhteiskunnan tasolla kustannuksia aiheuttaa sairauspoissaolojen, sairaana työssäolon (*presenteismi*), työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien, ammattitautien ja työikäisen väestön terveydenhuollon kautta. (Forma, 2023, s. 115–129.) *Presenteismi* tarkoittaa sitä, että työntekijä tulee työpaikalle sairaana tai muuten huonokuntoisena, eli työntekijä on työpaikalla muttei tee täydellä kapasiteetillaan työtä. (Kinman, 2019, s. 3; Manka & Manka, 2023, s. 49; Sinokki & Virtanen, 2025, s. 122) *Presenteismille* altistavia tekijöitä ovat esimerkiksi töiden suuri määrä ja joustamattomuus, lähestyvät deadlinet ja määräaikaisilla työntekijöillä epävarmuus työsuhteen jatkumisesta (Kinman, 2019, s. 7). Toimihenkilöammateissa on havaittu, että *presenteismi* on korkeampaa silloin, kun työntekijä joutuu itse tekemään tekemättä jääneet työt (Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 174).

Työkyvyttömyys on yleisin syy työuran ennenaikaiselle päättymiselle (Kauppinen ja muut, 2013, s. 103; Kyyrä ja muut, 2012, s. 32). Työkyvyn säilyttämiseen tähtäävä työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen voisi taten olla merkittävä keino lisätä työssä olleiden vuosien määrää (Laaksonen ja muut, 2014). Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 17 500 henkilöä vuonna 2024. Yleisimmät syyt siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyteen liittyvät sairaudet, jotka molemmat ovat noin joka kolmannen työkyvyttömyyden taustalla. Vaikka työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on laskenut kolmanneksen kymmenessä vuodessa, merkille pantavaa on mielenterveyssyiden kasvu työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen taustalla (Eläketurvakeskus, 2025a; Manka & Manka, 2023, s. 47).

Martimon ja Antti-Pojan (2018) mukaan yleisimmät työkyvyttömyyden riskitekijät (Taulukko 1) voidaan jakaa kolmeen luokkaan: potilaaseen liittyviin, työpaikkaan liittyviin ja muihin tekijöihin. Yksilöllisiin tekijöihin puuttuminen onnistuu terveydenhuollossa, mutta työpaikkaan liittyviin riskeihin puuttuminen on yhteinen haaste työterveyshuollolle, työsuojelulle, henkilöstöhallinnolle ja esihenkilötyölle. (Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 172.)

**Taulukko 1.** Työkyvyttömyyden riskitekijöitä (Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 172).

Potilaaseen liittyvät	Työpaikkaan liittyvät	Muut tekijät
Ylenpalttinen huoli tai ahdistus	Kokemus työstressistä	Taloudelliset ja kompensatio-ongelmat
Masennus	Heikko työtyytyväisyys	Keskeisten toimijoiden keskinäiset väärinkäsitykset ja erimielisyydet
Heikko usko paranemiseen	Suuret fyysiset vaatimukset työssä (koetut tai todelliset)	Prosessin viivästykset (esim. hallinnolliset virheet, hoitojonot, viivästykset tai kiistat hakemuksista)
Epätietoisuus tulevasta	Heikot vaikutusmahdollisuudet	Hyödyttömät työhön paluun tukitoimenpiteet tai -toimintatavat
Työkyvyttömyysajatukset	Vähäinen sosiaalinen tuki tai toimimattomat suhteet työpaikalla	Läheisten kielteinen asenne
Passiiviset selviytymisstrategiat	Työjoustojen tai korvaavan työn puute (toipumisen aikana)	Sosiaalinen eristyneisyys ja toimimattomuus
Tehottomien hoitojen kierre	Työnantajan vähäinen yhteydenpito sairauspoissaolon aikana	

## 2.5 Työkyvyn johtaminen

Työkyvyn johtaminen eli työkykyjohtaminen voidaan nähdä yrityksen johdon vastuulla olevana toimintana, jolla tehdään näkyväksi henkilöstön työkyvyn merkitys, varaudutaan sitä uhkaaviin tekijöihin ja toimitaan niiden torjumiseksi yhdessä sovitulla tavalla (Forma, 2023, s. 111; Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 170–171). Työkykyjohtaminen voidaan nähdä organisaation henkilöstöön kohdistuvana investointina, jolla tavoitellaan säästöjä työkyvyttömyyteen liittyvissä kustannuksissa ja sen tavoitteena on omalta osaltaan varmistaa organisaation kyky toteuttaa strategian mukaisia asioita. Työkykyjohtaminen koostuu toimenpiteistä, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Vaikuttava työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, henkilöstön, työterveyshuollon ja työeläkevakuuttajan monipuolista yhteistoimintaa. (Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 170–171.)

Yrityksen näkökulmasta työkykyjohtaminen on taloudellisesti järkevää, sillä sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä aiheutuu suuria suoria ja epäsuoria kustannuksia (Forma, 2023, s. 46; Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 270–271). Lisäksi työkyvyttömyydestä voi aiheutua yritykselle esimerkiksi tuotannon häiriöitä ja

henkilöstö- ja asiakaskokeman laskua (Forma, 2023, s. 46). Työkykyjohtamiseen investoiminen kulujen pienentämisen vuoksi on järkevää, mutta De Neven ja muiden (2024) mukaan myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä on voimakas positiivinen korrelaatio.

Yksilö voi vaikuttaa omaan työkykyynsä huolehtimalla terveellisistä elämäntavoista eli riittävästä unensaannista ja palautumisesta, säännöllisestä liikunnasta, terveellisestä ravinnosta (Forma, 2023, s. 49). Seuranta-aineistossa on havaittu, että epäterveelliset elämäntavat - kuten ylipaino, tupakoiminen, vähäinen liikunta ja runsas alkoholinkäyttö - ennustavat sairauspoissaolojen ilmaantumista (Virtanen ja muut, 2018, s. 550). Yksilön elintavat määräytyvät pääsääntöisesti työpaikkojen ulkopuolella, mutta työpaikoilla on käytössä monenlaisia keinoja, joilla terveellisiä elintapoja voidaan edistää kuten esimerkiksi lounas- ja liikuntaedut, työpaikkaliikunta ja tupakoimisen lopettamisesta maksetut rahalliset korvaukset. Yksilö on toisaalta myös omalta osaltaan vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista vaikuttamalla siihen yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. (Forma, 2023, s. 49).

Työkykyä johdetaan yrityksissä kokonaisvaltaisella tasolla, riskiryhmien tasolla sekä yksilöiden tasolla (Forma, 2023, s. 111). Työkyvyn tukeminen liittyy päivittäiseen johtamiseen sekä toiminnan suunnitteluun ja ennakointiin perustuen sovittuihin käytäntöihin (Rikander, 2023, s. 97). Työntekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään työkykyjohtamisen näkökulmasta: työkykyiset, työkyvyttömyysriskissä olevat oireilevat ja työkyvyttömyysriskissä olevat, joilla työkyky on alentunut ja tehdä sen pohjalta toimenpidesuunnitelmia (Forma, 2023, s. 131). Näille ryhmille voidaan tehdä räätälöityjä toimenpidesuunnitelmia joko työhyvinvoinnin vahvistamiseen, työkyvyn varhaiseen tukemiseen tai onnistuneeseen työhön paluun tukemiseen liittyen (Martimo & Antti-Poika, 2018, s. 170).

## 2.6 Työkyvyn tuen toimintamallit

Työkyvyn tukemiseen on olemassa vaikuttavaksi todettuja toimenpiteitä (Ervasti ja muut, 2022). Työkyvyn tuen keinot tulee määritellä ja työkyvyn johtamiselle tulee laatia mittarit työpaikalla (Työterveyslaitos 2025b). Työkyvyn tukemiseen liittyviä toimintamalleja ovat esimerkiksi erilaiset varhaisen tuen mallit, työterveysneuvottelut sekä työhön paluun tuki sairausloman jälkeen.

Varhaisella tuella tarkoitetaan toimenpiteitä yrityksen sisällä, jotka aloitetaan työntekijän työkyvyn ja -hyvinvoinnin parantamiseksi (Forma, 2023, s. 134; Työturvallisuuskeskus, 2022, s. 3). Toimenpiteet määritetään työpaikalla yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken ja työpaikan varhaisen tuen mallissa on kuvattu työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon väliset vastuut ja työnjako (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 139). Varhaisen tuen toimenpiteitä voi olla esimerkiksi sairauspoissaoloihin kehitetyt hälytysrajat (Forma, 2023, s. 136). Sairauspoissaolojen systemaattisen seurannan ja muiden varhaisen tuen toimenpiteiden tavoitteena on auttaa havaitsemaan varhaisen tuen tarpeita ennen kuin vakavampia ongelmia ehtii kehittyä (Forma, 2023, s. 137; Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 273; Työturvallisuuskeskus, 2022, s. 6). Mallin tarkoituksena on myös tukea esihenkilöitä työkykyjohtamiseen liittyvissä tehtävissä, sillä yhteisesti sovittu, tasapuolinen malli edesauttaa puheeksi ottoa työkykyyn liittyvissä asioissa (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 140).

Työterveysneuvottelut ovat tapaamisia, joissa työntekijä, työterveyshuollon edustaja ja työnantaja keskustelevat työntekijän terveydentilasta ja sen vaikutuksista työtehtäviin (Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 277). Tarvittaessa työterveysneuvotteluihin voi osallistua myös muita henkilöitä ja työntekijällä on oikeus kutsua työterveysneuvotteluun tukihenkilö. (Reho ja muut, 2018). Työterveysneuvottelun tavoitteena on sopia yhteisesti työntekijälle sopivasta keinosta jatkaa työssä (Forma, 2023, s. 138).

Organisaatiossa tulee olla suunnitelma tai toimintamalli työntekijän työhön paluuta varten, etenkin mikäli työntekijä on ollut poissa pitkään. Erityisesti työuupumuksen jälkeen palatessa tulee varmistaa, ettei työntekijä palaa täysin samanlaisiin olosuhteisiin, joissa työkykyongelmat syntyivät. (Forma, 2023, s. 144; Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 278.) Aktiivinen yhteydenpito työnantajan ja sairauslomalla olevan työntekijän välillä edistää työntekijän työhön paluuta (Rikander, 2023, s. 126). Työhön paluuta voidaan tukea esimerkiksi työntekijän työnkuvan muokkauksella, perehdytyksellä ja koulutuksella sekä työyhteisön positiivisella suhtautumisella työhön palavaan henkilöön (Alahautala & Huhta, 2018, s. 180–181).

### 3 Psykososiaalinen kuormitus

Tässä luvussa tarkastellaan työpaikan psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajia, tehdään katsaus psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksiin ja stressiin sekä työuupumukseen. Lopuksi käydään läpi psykososiaalisten kuormitustekijöiden valvontaa työpaikoilla.

Työturvallisuuslain (738/2002) 10 § mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työn haitallisten kuormitustekijöiden välttämisestä ja vähentämisestä sekä suunnitella ja mitoittaa työ niin, ettei se vaaranna työntekijän fyysistä tai henkistä terveyttä. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle haitallista kuormitusta. (Työsuojelu, 2025.) Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston mukaan viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana tieteellinen, poliittinen ja käytännön keskustelu psykososiaalisista riskeistä ja niiden ehkäisymistä on kasvanut voimakkaasti. Psykososiaalisia riskejä pidetään nykyisin yhtä merkittävänä riskeinä työterveyden kannalta kuin perinteiset fyysiset turvallisuus- ja terveysriskit. (Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto, n.d.) Haitallinen psykososiaalinen kuormittuminen voi ilmetä työn laadun heikkenemisenä, tehottomampana työntekona, käytöksen muuttumisena, sairauspoissaoloina tai läheltä piti -tilanteiden lisääntymisenä (Rikander, 2023, s. 179).

Masennus ja ahdistuneisuushäiriöt ovat yleisimpiä sairauspoissaolojen ja pitkäaikaisen työkyvyttömyyden syitä useimmissa kehittyneissä maissa (Joyce ja muut, 2015, s. 683). Suomessa vuonna 2024 yleisimmät syyt siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle olivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (33 %) ja mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (31 %) (Eläketurvakeskus 2025a). Nuoremmilla työkyvyttömyyseläkkeitä saavilla henkilöillä on suurempi mielenterveyssyiden osuus diagnooseista (Manka & Manka, 2023, s. 47). Mielenterveysperusteisten pitkien sairauspoissaolojen vuoksi menetetyistä työpanoksesta aiheutuu vähintään miljardiluokan kustannukset vuosittain (Blomgren & Perhoniemi, 2024). Toisaalta mielenterveysongelmiin liittyy edelleen paljon stigmaa ja

epätietoisuutta jopa terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa (Henriksson ja muut, 2025). Mielenterveysongelmiin liittyvällä stigmalla tarkoitetaan negatiivisia asenteita, uskomuksia ja stereotyyppioita mielenterveysongelmista, jotka voivat johtaa näistä ongelmista kärsivien henkilöiden syrjintään (Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto, 2024, s. 4). Lisääntyneet mielenterveyden haasteet ja kohonnut työuupumusoireilu liitetään kasvaneeseen psykososiaaliseen kuormitukseen työpaikoilla (Blomgren & Perhoniemi, 2025). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajia sekä sen vaikutuksia ja ehkäisyä.

### **3.1 Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat**

Kuormittuneisuuden kokeminen on yksilöllistä, ja siihen vaikuttaa muun muassa ikä, sukupuoli, terveys, työkyky, ammattitaito, sosiaalinen tuki, edellytykset hoitaa työtehtäviä ja palautumisen taso. Myös yksityiselämän stressi ja vaikeudet voivat lisätä yksilön kuormitusta. Jos työntekijä ei eri syiden takia palaudu kuormituksesta, haitallinen kuormitus lisääntyy ja se vaikuttaa työn suorittamiseen. (Mannermaa, 2022, s. 303.) Työn kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat sekä työn määrä että laatu (Nummelin, 2008, s. 69; Pennonen, 2021, s. 110–111). Keskeistä on se, että työ sisältää sopivasti haasteita ja yksilön kokemus hallinnan tunteesta ja siitä, että pystyy suoriutumaan työstä (Nummelin, 2008, s. 69). Sopivasti kuormittava työ edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä, ja työstä koettu positiivinen stressi on energisoiva voimavara, joka parantaa suorituksia sekä ajattelu- ja toimintakykyä. (Nummelin, 2008, s. 69; Työsuojelu, 2025).

Ylikuormittava työ on psyykkisesti vaativaa työtä, jossa työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Esimerkiksi liiallinen työmäärä tai liian tiukat aikataulut voivat aiheuttaa haitallista stressiä, joka pitkittyessään synnyttää ylikuormitustilanteen. Alikuormittavassa työssä sen sijaan psyykkisiä vaatimuksia on liian vähän, eikä työntekijällä ole vaikutusmahdollisuuksia siihen. Kun työ ei tarjoa haasteita, se heikentää motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön voi aiheuttaa aloitekyvyttömyyttä ja turhautumisen tunteita. (Nummelin, 2008, s. 69–73.)

Pitkittynyt psykososiaalinen kuormitus hankaloittaa työstä palautumista, joka voi aiheuttaa työntekijän suorituskyvyn laskua, henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja (Rikander, 2023, s. 174). Työntekijälle haitallista kuormitusta syntyy, kun työn kuormitus- ja voimavaratekijät eivät ole tasapainossa. (Työturvallisuuskeskus, 2021).

Psykososiaaliset kuormitustekijät jaetaan työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Eri tekijät on kuvattu Taulukossa 2. Esimerkiksi työn epävarmuus, tavoitteiden epäselvyys, vaikutusmahdollisuuksien puute, yksintyöskentely, työn vastuu, työstä saadun palautteen ja arvostuksen puute, tiedonkulun ongelmat, johtamisen epäoikeudenmukaisuus tai huono työilmapiiri voivat aiheuttaa kuormitusta. (Ervasti ja muut, 2022, s. 15; Pennonen, 2021, s. 111.)

**Taulukko 2.** Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä (Työsuojelu, 2017).

Työn järjestelyt	Työn sisältö	Työyhteisön sosiaalinen toimivuus
Liian suuri tai liian vähäinen työkuorma	Työn sirpaleisuus tai yksitoikkoisuus	Työskentely yksin, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen
Kohtuuton aikapaine, työaikoihin liittyvät häiritteijät (vuoro- tai yötyö)	Jatkuva valppaana olo tai keskeytykset	Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku
Liikkuva työ	Kohtuuton vastuu ja työn laadulliset vaatimukset	Esihenkilön tai työkavereiden puutteellinen tuki
Puutteelliset työvälineissä tai työskentelyolosuhteet	Liiallinen tietomäärä	Häirintä, syrjintä tai muu epäasiallinen kohtelu
Epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet tai vastuut	Toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä	

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät liittyvät työn organisointiin, suunnitteluun ja työtehtävien jakamiseen sekä siihen, että työn tekemisen edellytykset ovat olemassa. Yleinen ylikuormitusta aiheuttava tekijä on liiallinen työkuorma tai kohtuuton aikapaine. Kuormitusta voi aiheuttaa myös epäselvät toimenkuvat tai vastuut ja epätietoisuus työpaikan tavoitteista. Myös puutteelliset työvälineet tai työskentelyolosuhteet ovat yleinen stressinaiheuttaja. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haitallista kuormitusta voi

aiheuttaa työaikoihin liittyvät häirittelevät tekijät, esimerkiksi vuoro- tai yötyö tai työhön liittyvä matkustaminen. (Merikallio, 2020, s. 93.)

Työn sisältöön liittyviä yleisimpiä kuormitustekijöitä ovat työn sirpaleisuus tai yksitoikkoisuus, jatkuvat keskeytykset tai valppaana olo, kohtuuton vastuu, liiallinen tietomäärä ja toistuvat vaativat asiakastilanteet. Jatkuvat keskeytykset kuormittavat työntekijöitä, sillä jatkuvien keskeytyksien takia työntekijän keskittyminen häiriintyy ja keskeytyksen jälkeen on vaikeaa palata takaisin kesken olleeseen työhön. Työtä tehdessä voi tulla jatkuvien keskeytyksien takia tunne, ettei mihinkään asiaan panosta kunnolla vaan jatkuvasti keskittyminen harhaantuu eri suuntiin. (Merikallio, 2020, s. 108.) Tiettyissä ammateissa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla korostuvat toistuvat vaikeat asiakastilanteet, joissa voi olla läsnä jopa väkivallan uhkaa. Näihin tilanteisiin tulee olla laadittu ajantasaiset toimintaohjeet sekä mahdollisuus käydä asiaa läpi jälkikäteen esimerkiksi työyhteisön tai työterveyden kanssa. (Merikallio, 2020, s. 114.)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä ovat yksintyöskentely, toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku, esihenkilön tai työkavereiden puutteellinen tuki ja häirintä, syrjintä tai muu asiaton kohtelu. Työyhteisön sosiaalinen toimivuus on työn sujuvan tekemisen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä, ja mikäli työyhteisössä on hyvä työskennellä, työpaikalla keestetään haasteita paremmin (Merikallio, 2020, s. 116).

### **3.2 Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset**

Martimon ja Antti-Pojan mukaan koettu kiire, keskeytykset työssä, liian vaativat työtehtävät ja ihmissuhdekuormitus haastavat yhä useamman työikäisen (2018, s. 182). Psykososiaalisille riskeille altistuminen voi synnyttää stressiä työntekijöiden keskuudessa ja aiheuttaa pitkittyessään vakavia terveysongelmia, kuten esimerkiksi johtaa työuupumukseen (Manka & Manka, 2023, s. 38). Tässä alaluvussa käsitellään psykososiaaliseen kuormitukseen yleisesti liitettyjä terveydellisiä vaikutuksia eli haitallista stressiä sekä työuupumusta, jotka aiheuttavat haasteita yksilön työkyvylle.

Työllä on monia positiivisia vaikutuksia mielenterveydelle, sillä se rytmittää elämää ja antaa sille merkityksellistä sisältöä ja vahvistaa itsetuntoa. Terveyttä ja työhyvinvointia vahvistava työ ja työkaverit voivat osaltaan vahvistaa mielenterveyttä elämänkriiseissä ja tukea myös masennuksesta tai muista mielenterveyden häiriöistä toipumista. Toisaalta haitallinen kuormitus tai muut epämiellyttävät tapahtumat voivat osaltaan laukaista tai pahentaa monenlaisia mielenterveyden häiriöitä. (Kivekäs, 2018, s. 118–119.) Honkosen ja muiden tutkimus osoitti niin ikään, että työntekijän kielteiset arviot työn sisällöstä ja organisoinnista sekä ongelmat työpaikan sosiaalisissa suhteissa ja johtamisessa voivat lisätä mielenterveyden häiriöiden todennäköisyyttä (2003). Hakanen ja Perhoniemi toteavat, että työn erilaiset vaatimukset liiallisena voivat aiheuttaa kuormitusta ja lisätä työuupumusoireiden riskiä, joka pitkällä aikavälillä heikentää työkykyä (2008, s. 6).

### **3.2.1 Stressi**

Stressillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, joka käynnistyy haastavaksi koetussa tilanteessa (Rikander, 2023, s. 105). Työstressi voidaan määritellä ristiriidaksi vaatimusten ja edellytysten välillä (Suonsivu, 2021). Stressi itsessään ei ole haitallista, vaan lyhykestoinen, vireystilaa positiivisesti nostattava stressi on myönteistä työn kannalta. Stressi voi muuttua kuitenkin terveydelle haitalliseksi jatkuessaan pitkään, riittävän palautumisen puuttuessa tai esiintyessään hyvin voimakkaana (Kivekäs, 2018, s. 123; Merikallio, 2020, s. 8.) Pitkittynyt stressi voi aiheuttaa terveydellisiä vaikutuksia, kuten esimerkiksi ylivireyttä, ahdistuneisuutta, uni- ja muistiongelmia, keskittymisvaikeuksia, ruoansulatusvaivoja tai vastustuskyvyn heikkenemistä (Virtanen, 2021, s. 27). Työstressi on myös riskitekijä useiden sairauksien kuten mielenterveyden häiriöiden, sepelvaltimotautien ja diabeteksen taustalla (Kivimäki ja muut, 2019, s. 434). Pitkittynyt stressi voi aiheuttaa kehoon ylivireystilan, joka oireilee erilaisina univaikeuksina, kuten vaikeuksina nukahtaa tai aamuyön heräilyinä, jonka jälkeen ei pysty nukahtamaan uudelleen (Merikallio, 2020, s. 48).

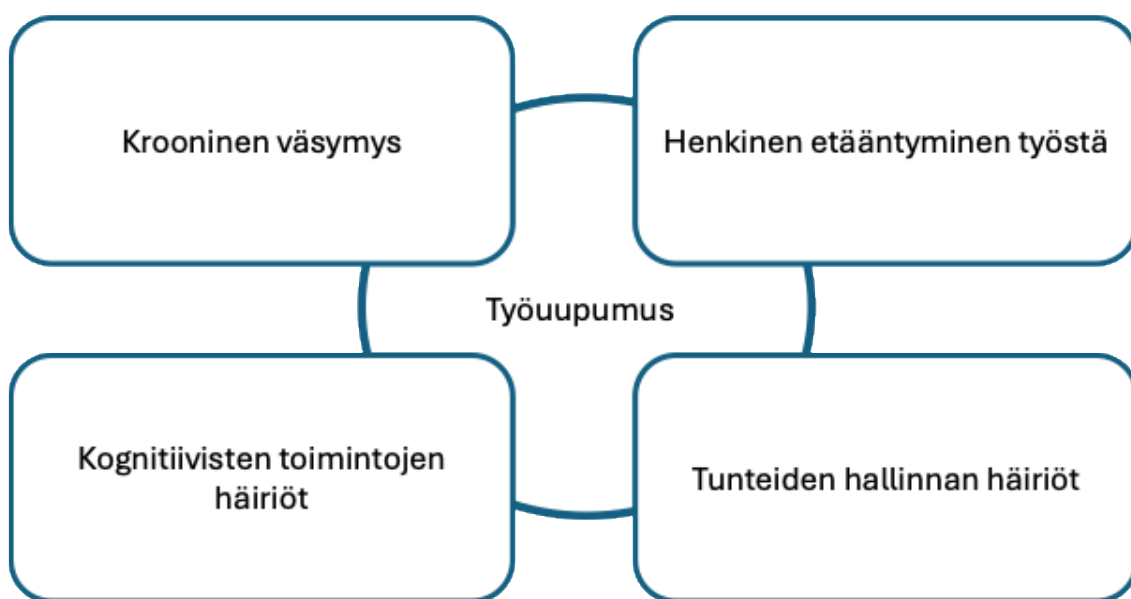
Stressi voi ilmentyä työpaikalla niin, että työntekijä unohtelee asioita ja päätöksenteko hidastuu, jonka vuoksi työteon tahti hidastuu, työn laatu heikkenee ja uuden tiedon vastaanottaminen vaikeutuu (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 183). Stressin kokemiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi henkilön persoonallisuustekijät, elämäntilanne, palautumismahdollisuudet ja terveydentila. Työperäisen stressin hallintakeinoissa korostuvat seuraavat tekijät: työjärjestelyt, työympäristö, työn vaatimukset, viestintä ja työyhteisö. (Rikander, s. 2023, s. 105–106.)

### **3.2.2 Työuupumus**

Työuupumuksen käsitettä tutkittiin ensimmäisen kerran 1970-luvulla Freudenbergin toimesta. (Maslach & Jackson, 1981, s. 100). Tunnetuin työuupumuksen arviointimenetelmä on Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach ja muut, 1997, s. 208). Työuupumuksen todennäköisyys on kohonnut tilanteissa, jossa työn kuormitustekijät ovat suuria ja samanaikaisesti työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset (Kivekäs, 2018, s. 123). Maailman terveysjärjestö WHO (2019) on luokitellut ICD-11 tautiluokitusjärjestelmässä työuupumuksen työperäiseksi ilmiöksi. Työuupumus johtuu hallitsemattomasta kroonisesta stressistä työpaikalla. Sille on tyypillistä kolme ulottuvuutta: energiattomuus (ekshaustio), kasvava henkinen etäisyys tai kyynisyys ja negatiivisuus työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen identiteetti. (WHO, 2019.)

Työuupumus on työhön liittyvä ilmiö, eikä välttämättä liity muihin elämän osa-alueisiin. (WHO, 2019.) Työuupumukseen liittyy uupumusasteinen väsymys, joka ei väisty nukkumalla, ja normaali työstä palautuminen voi olla heikentynyttä tai hidastunutta. Väsymys kertyy pitkäaikaisesta ponnistelusta tavoitteiden saavuttamiseksi ilman riittäviä voimavaroja (Kivekäs, 2018, s. 123). Kyynistyminen viittaa siihen, että työn mielekkyyks heikkenee ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Ammatillisen identiteetin heikkeneminen puolestaan heikentää luottamusta omasta ammatillisesta osaamisesta, jaksamisesta sekä pärjäämisestä. (Nurmi, 2016, s. 17–18).

Vuonna 2020 Schaufeli (s. 3-4) ja muut esittivät kritiikkiä pitkään käytössä ollutta Maslach Burnout Inventory (MBI) työuupumuksen arviointimenetelmää kohtaan ja esittivät uuden määritelmän työuupumukselle, jossa se on kuvattu neljän ulottuvuuden avulla: uupumus (*ekshaustio*), henkinen etääntyminen työstä (*kyynistyminen*), kognitiivisen toiminnan häiriöt (keskittymiskyvyn heikentyminen, muistivaikeudet) sekä tunteiden hallinnan heikentyminen (äkilliset tunnereaktiot) (Hakanen & Kaltiainen, 2022, s. 14; Schaufeli ja muut, 2020, s. 4). Tästä johdettuna on syntynyt Burnout Assessment Tool (BAT), joka on kehitetty ottaen huomioon aikaisempi tutkimustieto työuupumuksesta ja työuupumuksen parissa työskennelleiden terveydenalan ammattilaisten haastattelut (Hakanen & Kaltiainen, 2022, s. 13). Työuupumuksen neljää ulottuvuutta on BAT-menetelmän mukaisesti kuvattu kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Työuupumus BAT-menetelmän mukaan (Hakanen & Kaltiainen, 2022, s. 15).

Hakasen mukaan työuupumuksen aiheuttajina on harvoin yksittäinen tekijä, vaan yhtä aikaa voi olla useita kuormittavia haasteita (Hakanen, 2004, s. 24). Kuviossa 6 on kuvattu yksilön työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä. Ytimen muodostaa yksilön persoonallisuus ja henkilökohtaiset voimavaratekijät. Hakanen on tutkimuksissaan vahvistanut, että yksilön persoonallisuuteen vaikuttavista tekijöistä velvollisuudentunto ja koherenssi eli tunne elämän hallinnasta, ovat yhteydessä työuupumusoireisiin, joskin

persoonallisuustekijät vaikuttivat työuupumusoireiluun vähemmän kuin kuormittavat ja vähän voimavaroja sisältävät työolosuhteet (Hakanen, 2004, s. 159; Lappi, 2022, s. 29). Maslachin ja Leiterin (2007, s. 369–370) mukaan voimakkaimmin työuupumuksen kehittymiseen vaikuttaa kuitenkin työhön ja työoloihin liittyvät tekijät, joita ovat muun muassa työmäärä ja kontrollin puute. Hakasen (2004, s. 129) on havaittu, että muun elämän tekijöillä on vain vähäinen yhteys työuupumusoireiluun, eli sillä ei ole merkittävää roolia työuupumusoireiden lisääntymisessä. Hakanen, Bakker ja Jokisaari (2011, s. 357–378; Lappi, 2022, s. 31) selvittivät tutkimuksessaan lapsuuden ja sosioekonomisten olosuhteiden vaikutuksia työuupumuksen kehittymiseen ja osoittivat, että positiiviset lapsuuden kokemukset ennustivat vähäisempää työuupumusoireilua.



**Kuvio 6.** Työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä (Lappi, 2022, s. 28).

Työuupumus heijastuu työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen (Maslach & Leiter, 2016, s. 106). Työuupumuksen on tutkittu altistavan useille sairauksille, kuten masennukselle (Hakanen & Schaufeli, 2012; Rikander, 2023, s. 107). Masennukseen sairastumisen riski on 20–30 prosenttia suurempi niillä työntekijöillä, jotka kokevat

työyhteisön sosiaalisen pääoman vähäiseksi (Suonsivu, 2021). Taulukossa 3 on kuvattu masennuksen kannalta keskeisiä kuormitustekijöitä työpaikalla.

**Taulukko 3.** Masennuksen kannalta keskeisiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä (Kivekäs, 2018, s. 120).

Työn suuret vaatimukset
Vähäiset vaikutusmahdollisuudet
Vähäinen työssä saatu sosiaalinen tuki
Pitkät työpäivät
Huono työilmapiiri
Pitkään jatkunut kokemus työpaikkakiusaamisesta
Kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta
Vähäinen sosiaalinen pääoma

Työuupumuksen hoitoprosessi aloitetaan usein työterveyslääkärin vastaanotolla, johon hakeudutaan yleensä stressiperäisten oireiden vuoksi, joita ovat esimerkiksi unettomuus, vatsavaivat, selkäkipu tai päänsärky (Lappi, 2022, s. 103). Työuupumusta hoidetaan työterveyshuollossa, jossa tilannetta voidaan arvioida muun muassa työterveyshoitajien, -lääkäreiden ja -psykologien kanssa. Myös työtehtävien muutokset ovat mahdollisia tukemaan työuupumuksesta toipumista ja tässä keskeistä on keskustelu esihenkilön kanssa. (Nurmi, 2016, s. 20–21.)

Työuupumuksen yhteydessä käytetään useasti termiä ”hiljaiset loparit” (*quiet quitting*), joka tarkoittaa työntekijän puolelta henkistä irtisanoutumista työstä. Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijä on työssä mutta tekee ainoastaan minimivaatimukset ja samalla työhön sitoutuminen ja panostaminen heikkenevät (Mahand ja Caldwell, 2023, s. 9). Ilmiön taustalla vaikuttavat ainakin kokemus vähäisistä vaikuttamismahdollisuuksista urakehitykseen, arvostuksen puute, luottamuksen heikkeneminen organisaatiossa sekä keskusteluyhteyden puute (Mahand ja Caldwell, 2023, s. 10–12).

### 3.3 Psykososiaalisen kuormituksen arviointi

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät (Työturvallisuuslaki, 2 luku 10 §). Psykososiaalinen ympäristö rakentuu työn johtamisen, organisoimisen, vuorovaikutuksen ja yksilöiden käyttäytymisen kautta (Ervasti ja muut, 2022, s. 14). Työnantajan pitää oma-aloitteisesti välttää ja ehkäistä työn kuormitustekijöiden aiheuttamaa vaaraa tai haittaa työntekijöiden terveydelle. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen työympäristön epäkohtia. (Työsuojelu, 2025.) Kuviossa 7 on kuvattu psykososiaalisten vaarojen arviointiprosessi.



**Kuvio 7.** Psykososiaalisten vaarojen arviointiprosessi (Työsuojelu, 2025).

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen on olemassa erilaisia tapoja, joiden avulla työnantaja voi arvioida tyypillisiä kuormitustekijöitä (Työsuojelu, 2025). Työnantaja voi kartoittaa työympäristön kuormitustekijöitä erilaisten kyselyiden avulla tai haastatella työntekijöiden edustajia (Ervasti ja muut, 2022, s. 14; Työsuojelu, 2025). Tietoa voi kerätä myös asiakirjoista, kuten esimerkiksi työterveyshuollon työpaikkaselvityksistä, työaikakirjanpidosta tai kehityskeskusteluiden yhteenvedoista

(Työsuojelu, 2025). Arvioitaessa psykososiaalisia kuormitustekijöitä on huomioitava, että kuormitus on yksilöllistä ja työntekijöiden välillä voi olla suuriakin eroja (Rikander, 2023, s. 179).

Toisessa vaiheessa työnantajan tulee arvioida, mitkä tunnistetuista psykososiaalisista kuormitustekijöistä voivat aiheuttaa työntekijöiden terveydelle haittaa ja sen lisäksi on arvioitava, millä todennäköisyydellä haittaa aiheutuu. Arvioinnin perusteella työnantaja tunnistaa ne riskit, jotka vaativat välittömiä toimia riskien vähentämiseksi. (Työsuojelu, 2025.) Työnantajan havaittua tai vastaanotettua tieto kuormitustekijöistä synnyttää aktiivisen toimintavelvoitteen (Rikander, 2023, s. 180). Työnantaja voi vähentää haitallista kuormitusta seuraavilla toimenpiteillä: poistaa tai vähentää haitallisia kuormitustekijöitä, tarjota työntekijöille hallintakeinoja tai luoda tukikäytäntöjä haitallisesti kuormittuneille työntekijöille. Kuormitustekijöille on kuitenkin tyypillistä, ettei niitä voi aina välttää tai poistaa, jolloin työntekijöille tulee antaa keinoja hallita haitallisia kuormitustekijöitä. Tästä esimerkkinä toimii asiakaspalvelutyö, jossa haastavia asiakastilanteita ei voida kokonaan välttää. Kuormitustekijöiden hallintaan soveltuvia keinoja ovat esimerkiksi koulutus, joustavat työajat, tauottaminen, sosiaalisen työn lisääminen sekä työstä saadun palautteen tai muiden myönteisten piirteiden vahvistamista. (Työsuojelu, 2025.)

Psykososiaalista työympäristöä voidaan kehittää myös suorittamalla interventioita eri osa-alueisiin, joita voi olla esimerkiksi työympäristö, työyhteisö, esihenkilötoiminta tai stressin hallintakeinoihin. Interventiot voidaan toteuttaa erilaisilla esihenkilö- ja työyhteisövalmennuksilla tai -työpajoilla. (Ervasti ja muut, 2022, s. 14.) Rikanderin (2023, s. 180–181) mukaan kuormituksen vähentämiseen tähtäviä toimenpiteitä voidaan tehdä esimerkiksi seuraavilla tavoilla: työolosuhteita muokkaamalla, työaikojen järjestelyillä tai työkuorman hallinnalla ja vähentämisellä sekä työtehtävien muutoksilla.

### 3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tässä alaluvussa tehdään yhteenvetokatsaus tutkielman teoreettisesta viitekehystä, joka on kuvattu pääluvuissa kaksi ja kolme.

Toisen pääluvun alussa on tehty katsaus stressiteorioiden tutkimukseen, joka luo perustan ymmärtää psykososiaalisen kuormittumisen vaikutuksia yksilön työkyvylle. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R-malli) keskiössä ovat työn vaatimustekijät ja työn voimavaratekijät. Vaatimustekijöillä tarkoitetaan työn tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä erityisiä ponnisteluja työn suorittamiseksi. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn resursseja, jotka auttavat työntekijää vähentämään työn vaatimustekijöitä, saavuttamaan työn tavoitteita tai tarjoavat oppimista, kehittymistä. (Bakker & Demerouti, 2007, 312; Demerouti ja muut, 2001, s. 508; Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296).

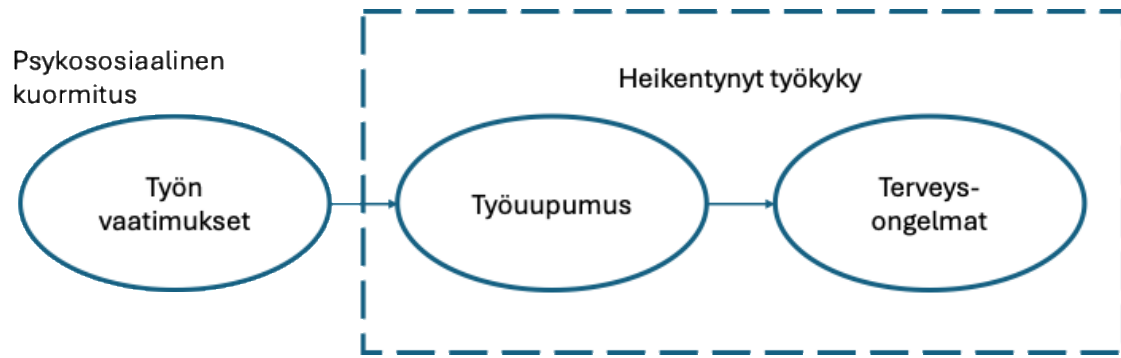
Työkyvyn käsitettä, mittaamista, työkyvyn johtamiseen liittyviä käytäntöjä sekä työkyvyttömyyttä käsiteltiin myös toisessa pääluvussa. Työkyvyn käsitteen moniulotteisuus luo haasteita yksimielisesti hyväksyttävän käsitteen määrittelylle ja työkyvyn mittaamiselle. Yksilön työkyvyn katsotaan muodostuvan yksilöön, työtehtävään ja toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä, joissa olennaista on tasapaino yksilön voimavarojen ja työn vaatimustekijöiden välillä. (Ilmarinen ja muut, 2006, s. 19.) Suomessa työkyvyn mittaamisessa käytetään usein Työkykyindeksiä (Ilmarinen ja muut, 1997, s. 49–50), jossa otetaan huomioon yksilön subjektiivinen arvio työkyvystä ja voimavaroista sekä työn yhteensopivuudesta (Järvikoski ja muut, 2018, s. 28). Yleisellä tasolla työkykyisyyden arviointia tehdään usein sen vastakohtana, eli työkyvyttömyyden kautta.

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan työkyvyn eteen tehtäviä suunnitelmallisia toimia monialaisessa yhteistyössä työntekijöiden, työterveyslaitoksen ja työeläkevakuuttajien kanssa. Toimilla tähdätään työhyvinvoinnin parantamiseen, työkyvyttömyyden ehkäisyyn ja työhön paluun tukemiseen. (Forma, 2023, s. 267.) Työkyvyttömyyden

ehkäisyllä pyritään pienentämään kustannuksia, joita siitä aiheutuu yksilö-, yritys- ja yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi sairauspoissaolojen, presenteeismien, työkyvyttömyyseläkkeiden kautta (Forma, 2023, s. 115–121).

Kolmannessa pääluvussa käsiteltiin psykososiaalista kuormittumista, joka voidaan ryhmitellä kolmeen pääluokkaan: työn johtamiseen, työn määrään ja työyhteisöön liittyviin kuormitustekijöihin. Pitkäaikaisella tai hyvin voimakkaalla psykososiaalisella kuormittumisella voi olla monenlaisia haitallisia vaikutuksia yksilön työkyvyille, kuten pitkittyneen stressin oireita, työuupumusta ja altistumista mielenterveyden häiriöille (Kivimäki ja muut, 2019, s. 434; Manka & Manka, 2023, s. 38; Virtanen, 2021, s. 27). Työuupumus on työhön liittyvä ilmiö, jolle tyypillistä on energiattomuus, kasvava henkinen etäisyys tai kynnisyys ja heikentynyt ammatillinen identiteetti (WHO, 2019). Työuupumusta arvioitaessa yleisin käytössä ollut mittari on MBI-mittari (*Maslach Burnout Inventory*), mutta viime vuosina on yleistynyt BAT-menetelmä (*Burnout Assessment Tool*) (Maslach ja muut, 1997, s. 208; Schaufeli ja muut, 2020, s. 4). Työnantajan velvollisuus on valvoa psykososiaalisen kuormituksen tasoa ja työturvallisuutta sekä puuttua havaittuun psykososiaaliseen kuormitukseen.

Työn vaatimusten ja voimavarojen negatiivinen epätasapaino aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta, jota voidaan nimittää psykososiaaliseksi kuormitukseksi. Yksilön työkyvyn kannalta on olennaista, että yksilön voimavarat ja työn vaatimustekijät ovat tasapainossa, joskin yksilön työkykyyn vaikuttavat myös muut tekijät, kuten yksilön terveyteen, työtehtävään ja -ympäristöön liittyvät tekijät. Kuviossa 8 on havainnollistettu työn vaatimustekijöiden vaikutusta yksilön työkykyyn.



**Kuvio 8.** Työn vaatimustekijöiden vaikutus työntekijän työkykyyn (mukaiillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan, kuinka tutkimus toteutettiin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen menetelmän valintaa. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa kuvataan tutkimuksen prosessin etenemistä aineiston keruusta analyysivaiheeseen. Toisessa alaluvussa kuvataan, kuinka haastateltavat henkilöt valittiin ja tarkastellaan aineistonkeruumenetelmää sekä sen valintaperusteita. Kolmannessa alaluvussa avataan, kuinka tutkimuksen aineisto analysoitiin.

### 4.1 Tutkimuksen menetelmän valinta

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valintaa ja tarkastellaan tutkimusmenetelmän valintaa suhteessa tutkimusongelmaan. Laadullista menetelmää usein verrataan tilastolliseen eli kvalitatiiviseen menetelmään, vaikka ne eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia (Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Tutkimuksen menetelmän valinnan perusteena oli halu ymmärtää yksilöiden kokemuksia psykososiaalisesta kuormituksesta, joten tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkitaan usein ihmisten välisiä merkityksiä, kokemuksia ja sosiaalisia suhteita (Vilka, 2025, s. 145). Tavoitteena on kuvata todellisen elämän kokemuksia ja esittää mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetään hermeneuttista metodia, jota tyypillisesti käytetään merkitysten ymmärrykseen ja tulkintaan laadullisessa tutkimuksessa. *Hermeneuttinen kehä* kuvastaa tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa, jossa ymmärtäminen lähtee tutkijan lähtökohdista ja laajenee sitä mukaa, kun tutkija oppii, oivaltaa ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. (Vilka, 2025, s. 210–211.) Fenomenologialla tarkoitetaan ihmisen kokemusmaailman tutkimista, jolloin keskiössä on ihmisten kokemukset ja niiden merkitys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Tämä tutkimus on tieteenfilosofian näkökulmasta *fenomenologis-hermeneuttinen*, jonka erityispiirteenä on se, että ihminen toimii sekä tutkijana että tutkimuksen kohteena. Tätä

voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi, jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset tietystä ilmiöstä, joihin hermeneuttinen ulottuvuus tulee tutkijan aineistosta tekemien tulkintojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39–40.)

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, eli tutkimukseen etsittiin haastateltavaksi henkilöitä, joilla oli kokemuksia liittyen tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä on, että tutkittavien kokemukset ja näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Seuraavassa alaluvussa paneudutaan tarkemmin tutkimusaineiston keräämiseen.

## **4.2 Tutkimusaineiston keruu**

Tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston keräämiseen liittyvää prosessia. Aluksi käydään läpi, kuinka haastateltavat valittiin tutkimukseen. Sen jälkeen avataan aineiston keruuseen liittyvä prosessi eli mitä aineistonkeruumenetelmää on käytetty ja miten haastattelut ovat käytännössä toteutettu.

### **4.2.1 Haastateltavien valinta**

Tutkimukseen haastateltavien henkilöiden etsintä aloitettiin huhtikuun alussa 2025 ja haastateltavia henkilöitä etsittiin ensisijaisesti tutkijan verkostojen sekä sosiaalisen median (LinkedIn) kautta. Tutkimuksen aiheesta laadittiin tutkimuksen saatekirje (Liite 1), jossa oli kerrottu tarkemmin haastattelun aiheesta ja toteutuksesta. Tätä saatekirjettä jaettiin haastattelusta kiinnostuneille henkilöille. Tutkimuksen haastateltavien valinnassa kriteerinä olivat kokemukset psykososiaalisesta kuormittumisesta ja sen vaikutuksista työkykyyn, joita olivat esimerkiksi sairauspoissaolot, pitkittyneen stressin aiheuttamat fyysiset oireet ja työuupumus. Tutkimuksen aihe yleisesti koetaan sensitiivisenä ja psykososiaaliseen kuormitukseen tai työkykyyn heikkenemiseen psyykkisistä syistä liittyä stigmaa, joten tutkimuksen saatekirjeessä painotettiin anonymiteettiä ja aineiston käsittelyn luotettavuutta. Haastattelut pidettiin noin kolmen

viikon aikavälillä huhtikuussa 2025. Kuusi haastattelua sovittiin ja pidettiin alkuperäisenä ajankohtana. Yksi haastattelu siirrettiin alkuperäisestä ajankohdasta muutamalla päivällä eteenpäin. Kahdelle henkilölle toimitettiin lisätietoa haastattelusta, mutta sopivaa ajankohtaa ei saatu tutkimuksen aikataulun puitteissa sovittua.

Taulukossa 4 on esitetty haastateltavien taustatiedot, joita oli kaikkiaan seitsemän kappaletta. Taustatietoja kerättiin mahdollisimman vähän tutkimuksen herkän aiheen ja tutkittavien anonymiteetin takaamisen vuoksi. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat kertovat avoimesti tilanteestaan ilman pelkoa siitä, että haastateltavia pystytään tunnistamaan vastausten ja taustatietojen perusteella. Haastateltavista kerättiin haastattelutilantessa tarkka ikä, mutta tässä tutkielmassa ikä ilmoitetaan ikähaarukoilla haastateltavien anonymiteetti takaamiseksi. Haastattelut ovat merkitty tunnistetiedoilla H1-H7, mutta taulukossa taustatiedot ovat esitetty satunnaisjärjestyksessä.

**Taulukko 4.** Haastateltavien taustatiedot.

<b>Ikähaarukka</b>	<b>Sukupuoli</b>	<b>Ammattiryhmä</b>
30–34	Mies	Johtaja
35–39	Nainen	Työntekijä
55–59	Nainen	Työntekijä
30–34	Nainen	Ylempi toimihenkilö
40–44	Nainen	Ylempi toimihenkilö
35–39	Mies	Työntekijä
35–39	Mies	Ylempi toimihenkilö

Haastateltavista miehiä oli kolme henkilöä ja naisia neljä henkilöä. Haastateltavien ikähaarukka oli 30–59-vuotta, joskin valtaosa haastateltavista oli 30–44-vuotiaita. Haastateltavien ikäjakaumaa selittää mahdollisesti osittain se, että nuorten aikuisten keskuudessa työssä jaksamisen haasteet, työuupumusoireilu ja mielenterveysongelmat ovat yleisimpiä. Haastateltavien joukossa oli työntekijöitä, ylempiä toimihenkilöitä sekä johtotehtävissä olevia. Haastateltavat edustivat eri aloja, joita ei kuitenkaan

anonymiteetin vuoksi avata yksityiskohtaisemmin. Haastateltavista neljällä henkilöllä oli vähintään yksi työuupumustilanne historiassaan. Muilla haastateltavilla oli vaihtelevasti psykososiaalisesta kuormituksesta aiheutunutta oireilua, kuten esimerkiksi lyhyempää sairauslomaa, väsymystä, pitkittyneen stressin oireita, unihäiriöitä, kognitiivisen (muisti, keskittymiskyky) toiminnan häiriöitä.

#### **4.2.2 Aineiston keruu**

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi ja Sarajärvi, 2002/2018, luku 3). Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on yksi eniten käytetyimmistä tutkimushaastattelun muodoista (Vilkka, 2025, s. 151). Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen puitteissa ja tarvittaessa tarkennetaan niihin liittyvillä lisäkysymyksillä (Tuomi ja Sarajärvi, 2002/2018, luku 3). Tutkimuksen haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (Liite 2). Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, vaikkakin teemahaastattelun avoimuuden mukaan tässä on vaihtelua intuitiivisen ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta tiukasti etukäteen määritetyissä kysymyksissä pidättäytymiseen (Tuomi ja Sarajärvi, 2002/2018, luku 3).

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se etenee tietyn rakenteen ja teemojen mukaisesti, mutta mahdollistaa myös haastateltavan omien näkökulmien kerronnan ja mahdollisten lisäkysymysten tekemisen. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina ja haastattelut etenivät ennalta suunnitellun teemarungon mukaisesti. Yksilöhaastattelu valittiin aiheen sensitiivisyyden ja haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi. Yksilöhaastatteluilla haluttiin varmistaa, että haastateltavat pystyvät mahdollisimman avoimesti kertoa kokemuksistaan aiheeseen liittyen.

Haastattelussa aluksi selvitettiin tiettyjä taustatietokysymyksiä. Tämän tutkimuksen varsinaiset haastatteluteemat liittyvät teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työkykyyn ja psykososiaaliseen kuormitukseen eli teemoja olivat psykososiaalinen kuormitus, työkyky sekä työkyvyn tukeminen. Haastatteluihin arvioitiin kuluva n. 45–60 minuuttia. Yksi haastattelu pidettiin puhelimitse ja kuusi haastattelua pidettiin Microsoft Teams -kokousalustalla. Tämä mahdollisti haastatteluiden joustavan sopimisen, haastatteluiden tallennuksen sekä haastateltavien henkilöiden maantieteellisen variaation. Haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville lähetettiin myös tietosuojalomake, jossa informoitiin henkilötietojen tallennuksesta.

Haastatteluiden aluksi osallistujalle kerrottiin aluksi lyhyesti tutkimuksen taustasta, tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen toteutuksesta. Sen jälkeen pyydettiin lupa haastatteluiden tallentamiselle sekä kerrottiin, kuinka tallenteita tullaan käyttämään, säilyttämään ja milloin ne tultaisiin hävittämään. Haastattelut toteutettiin anonymistisesti, että haastateltavasta kirjoitettiin ylös ainoastaan tietty tunnistetieto H1-H7. Tutkimukseen osallistujat olivat ikähaarukaltaan 30–59-vuotiaita. Kuusi haastattelua tallennettiin ja litteroitiin analyysia varten. Yksi haastateltava pyysi, ettei haastattelua tallenneta kokemusten arkaluontoisuuden vuoksi. Tästä haastattelusta tehtiin muistiinpanoja kynällä ja paperilla.

Aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiat alkavat kertaantua tutkimushaastatteluissa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182). Saturaatiopisteen määrittäminen laadullisessa tutkimuksessa voi olla haastavaa, kun tutkitaan ihmisten kokemuksia. Jokainen uusi haastateltava tuo aina uuden ja omakohtaisen kokemuksen aiheesta. (Vilka, 2025, s. 182.) Haastatteluiden loppuvaiheessa havaittiin merkkejä tutkimusaineiston kylläntymistä, kun vertailtiin aineistoa ja tutkimusongelmaa.

### **4.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Tässä luvussa kuvataan, miten aineistoa analysoitiin. Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä tehdä aineistosta

ymmärrettävä kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä tulkintaa ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi, joka menetelmänä pyrkii luomaan tiivistetyn ja yleistetyn kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysia kritisoidaan analyysimenetelmänä silloin, kun sillä ainoastaan järjestetään aineiston sisältö johtopäätöksiä varten, mutta varsinaiset johtopäätökset jäävät keskeneräiseksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2002/2018, luku 4). Hyvärinen ja muut ehdottavat, että sisällönanalyysin tavoitteena on tehdä aineistosta syvempiä tulkintoja, jotka eivät sellaisenaan ole aineistossa kerrottu (2010).

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti (induktiivinen), teorialähtöisesti (deduktiivinen) tai teoriaohjaavasti (abduktiivinen), joka sijoittuu kahden ensimmäisen analyysimenetelmän välimaastoon. Nämä kolme analyysitapaa eroavat toisistaan teorian ohjaavuudessa aineiston hankinnassa ja analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–111.) Tässä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä on teoriaohjaava, jolloin tutkimuksen tulokset on muodostettu sekä teoreettiseen viitekehykseen että tutkimuksen aineistoon perustuen. Abduktiivisessa analyysimenetelmässä tutkimuksen teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan siihen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109).

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että aineistoa voidaan analysoida samanaikaisesti aineiston keräämisen, tulkinnan ja tulosten raportoinnin kanssa (2022, luku 7). Aineiston analysointi aloitettiin käymällä läpi ja korjaamalla Microsoft Teams -kokousalustan tuottamat litteroinnit heti haastatteluiden jälkeen. Litteroitua aineistoa tuli kuudesta haastattelusta yhteensä 85 sivua. Tämän jälkeen litteroituihin aineistoihin perehdyttiin huolellisesti lukemalla aineistot useampaan kertaan pyrkimyksenä kattavan kokonaiskuvan luominen aineistosta. Kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen aloitettiin aineiston redusointi eli pelkistäminen, huomioiden kuitenkin, ettei mitään olennaista jää aineiston ulkopuolelle.

Seuraavaksi aloitettiin aineiston teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja jäsentämistä erilaisten aihekokonaisuuksien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105). Teemoiksi aineiston perusteella valikoituivat psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat, psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset työkykyyn ja psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy ja hallinta. Teemoista tehtiin tulkintoja ja pyrittiin löytämään olennaisimmat asiat teemojen alle. Aineiston analyysia rikastettiin sitaateilla, joita on käytetty seuraavassa luvussa, jossa esitellään tutkimuksen tulokset.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään jäsennetty analyysi tutkimuksen tuloksista. Tutkielman tavoitteena oli saada lisätietoa psykososiaalisen kuormittumisen kokemuksista ja kuormittumisen vaikutuksista yksilön työkyvyille. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi työntekijöiden kokemuksia psykososiaalisesta kuormittumisesta. Toisessa alaluvussa käsitellään psykososiaalisen kuormittumisen vaikutuksia työkyvyille. Kolmannessa alaluvussa keskitytään psykososiaalisen kuormittumisen ehkäisyyn ja hallintaan sekä työkykyyn ja sen tukemiseen.

### 5.1 Kokemukset psykososiaalisesta kuormittumisesta

Tässä alaluvussa käydään läpi haastateltavien kokemuksia psykososiaalisesta kuormittumisesta. Psykososiaalisen kuormittuminen on hyvin yleistä nykypäivän työelämässä.

*Ollut kyllä oikeastaan koko täyskäsi; helpompi mieltä, että mitä (psykososiaalista kuormitusta) ei ole ollut. --- Alle nelikymppiseksi aika liemissä keitetty näiden paineiden suhteen ja päässyt tai joutunut ne omat rajat kokeilemaan ja tuntemaan että missä ne kulkee. H2*

Psykososiaaliseen kuormitukseen liittyvät tekijät ovat jaettu kolmeen ryhmään Työsuojeluhallinnon käyttämän jaottelun mukaisesti: johtamiseen ja organisointiin liittyvät tekijät, työn sisältöön ja mitoitukseen liittyvät tekijät ja työyhteisöön sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Psykososiaalinen kuormittuminen on sidoksissa työtehtävään tai -yhteisöön ja kuormittavat tekijät vaihtelevat erilaisissa organisaatioissa ja toimialoilla. Haastateltavien rooli vaikutti siihen, millaista psykososiaalista kuormitusta koki. Erilaisia rooleja oli muun muassa projektinjohtorooli, myyntirooli, asiakaspalvelurooli, esihenkilörooli ja yrittäjänä tai osakkaana toimiminen. Jälkimmäiseen liittyy erityisesti taloudellinen vastuu, josta osaltaan koetaan kuormitusta. Myös tietyillä aloilla on erityispiirteitä, jossa psykososiaalista kuormittumista ilmenee

runsaasti, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvet, joihin on kohdistunut muutoksia ja toiminnan rahoituksen leikkauksia viime aikoina. Lisäksi yhteiskunnalliset muutokset, kuten esimerkiksi taloudellisen tilanteen heikentyminen on vaikuttanut moniin yrityksiin toiminnan tehostamisen sekä lomautusten ja irtisanomisten kautta.

Kuormittuminen ei itsessään ole haitallista, vaan mikäli työntekijällä on tarpeeksi resursseja käytössään, voi syntyä työhyvinvointia ja työn imua. Haastattelussa nousi esiin tilanteita, joissa kuvattiin kuormittavia tilanteita työpaikoilla, mutta nämä tilanteet eivät muuttuneet työkyvylle haasteelliseksi, sillä työntekijällä oli tarpeeksi työn voimavaratekijöitä käytössään eli työssä oli samanaikaisesti positiivisia asioita. Mikäli työstä löytyy voimavaratekijöitä, työntekijä kestää kuormittavia tilanteita paremmin.

*Aikataulupaine, projektien hallinta ja vaatavuus oli kuormittavia tekijöitä, mutta samanaikaisesti oli hirveän hyvin monet asiat: oli arvostuksen tunnetta, hyvä työilmapiiri, merkityksellisyyden tunnetta, intoa ja positiiviset näkymät. --- Joskus väsytti niiden asioiden takia, mutta en kokenut uupumusta niistä kuormitustekijöistä. Olin tosi ylpeä ja tyytyväinen siitä, mitä tein. H4*

*Kuitenkin on moni asia tosi hyvin, että se on tosi tärkeitä. Esihenkilö pitää meidän puolta ja on semmoinen vapaus kuitenkin tehdä sitä työtä omalla tavalla. H6*

Keskeistä jaksamisen kannalta oli myös kokonaiskuormituksen hallinta, sillä monella haastateltavalla oli yhtäaikaista perhe-elämä ja harrastuksia kuormittavan työn lisäksi. Suhtautuminen työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon vaihteli henkilöittäin: osa koki, ettei työelämän stressi heijastu vapaa-ajalle, mutta osalla taas työn kuormituksesta oli vaikeuksia päästä eroon vapaa-ajalla. Kokonaiskuormitukseen liittyvät tekijät eivät itsessään aiheuta työuupumusta, sillä työuupumus on työhön liitännäinen tila. Mikäli yksilöllä on kuitenkin monia kuormittavia asioita yhtä aikaa, on tarkkailtava herkästi olotilaa, sillä väsymyksen kasvaessa alttius työuupumuksen kehittymiselle kasvaa. Tällöin

on erityisesti kiinnitettävä huomiota palautumiseen, terveellisiin elintapoihin ja siihen, että yksilö pääsee palautumaan vapaa-ajalla.

*En kokenut, että oon työuupunut vaan koin, että oon hitusen uupunut siihen kokonaisuuteen nähden mitä elämässä tapahtuu, mutta siitä onneksi pääsi yli ihan hyvin ja sai myös paljon oppia niin kuin aina vaikeista asioista. H4*

*Jos on siviilielämässä haasteita niin mä pääsen töissä vähän karkuun niitä --- sitten jos on töissä haasteita niin sitten näkyy siviilielämässä. H2*

Seuraavissa kolmessa alaluvussa käydään läpi johtamiseen tai organisointiin, työn mitoitukseen tai sisältöön ja työyhteisöön tai organisaatioon liittyvät kuormitustekijät, joita haastatteluissa nousi esille.

### **5.1.1 Johtamiseen tai organisointiin liittyvät tekijät**

Työn järjestelyyn eli johtamiseen ja organisointiin liittyvissä tekijöissä nousivat esiin johdon etäinen tai välinpitämätön suhtautuminen kuormittumiseen, arvojen ristiriita työpaikalla, työtehtäviin liittyvät epäselvyydet eli epäselvät vastuut ja johdon odotukset, tehtävien priorisointiin liittyvät epäselvyydet, ja muutostilanteiden aiheuttamat epäselvyydet. Yhtenä suurena kuormittavana tekijänä koettiin hallinnan tunteen häviäminen, johon liittyy työntekijöiden päätösvallan puute, reagoimattomuus epäkohtiin ja johdon välinpitämätön suhtautuminen ongelmiin. Työaikoihin liittyvät haittatekijöitä olivat vuoro- ja yötyö sekä johdon odotukset työskentelystä iltaisin ja viikonloppuisin.

Keskeisenä teemana haastatteluiden perusteella muodostuu se, että johto ei havaitse kuormittuneisuutta. Haastatteluissa kuvattiin tilanteita, joissa kielletään työntekijöiden esiin nostamat ongelmat ja niiden olemassaolo. Toisaalta monessa tilanteessa suhde lähiesihenkilöön oli etäinen, eikä todellista yhteyttä, läsnäoloa tai kiinnostusta

työntekijöiden asioihin ollut. Esihenkilöllä on keskeinen rooli kuormituksen havaitsemisessa ja siihen puuttumisessa, joten jotta esihenkilö voisi havaita kuormitusta, on tunnettava työntekijöiden arkea ja luotava avoin viestinnällinen kulttuuri, jossa työntekijä uskaltaa tuoda epäkohtia ilmi esihenkilölle. Työntekijä uskaltaa tuoda epäkohtia esiin, mikäli kokee, että tulee kuulluksi asian kanssa ja saa siihen tarvittaessa tukea. Joissain tilanteissa esihenkilöt ovat niin kuormittuneita ja kiireisiä, ettei jää aikaa varsinaiselle esihenkilötyölle.

*Työntekijä voi voida tosi huonosti ennen kuin työnantaja voi saada kiinni siitä, että nyt on tosi huonosti voiva työntekijä. Siitä aiheutuu tosi pitkiä sairauslomiakin välillä. H3*

*On sanottu, että "no ei tämä ole ongelma, hoidat vaan oman ruudun ja me hoidetaan muu" ja tavallaan kielletään sen ongelman olemassa olemisenkin. H1*

*Minulle on merkitty nimellinen esihenkilö, mutta jos hänelle on puhunut jotakin asioita, niin kun hän ei tavallaan tiedä oikein mitään tästä minun työstä edes mitä minä teen. Hänen on hankala samaistua tai kommentoida mitään, että tässä on kohta puolitoista vuotta ollut vähän omillaan. Kaipaisin kyllä välillä keskustelukumppania kelle puhua näistä työelämän huolista ja murheista. H3*

*Ei se kertaakaan koko aikana kysynyt, että miten sä voit --- sillä ei jotenkin ole semmoisia taitoja. H5*

Toisena kuormittumista aiheuttavana teemana nousi työhön liittyvät epäselvyydet. Työpaikoilla aiheuttaa epätietoisuutta epäselvät vastualueet, työrooli ja johdon odotukset työntekijöitä kohtaan. Työtehtävien priorisointi liittyy tavoitteiden ja oman työroolin epäselvyyteen. Haasteet priorisoinnissa hidastavat työtahtia ja mikäli työntekijä ei osaa tai pysty priorisoimaan työtehtäviä, aiheutuu siitä liiallista työkuormaa ja työstä tulee pirstaloitunutta. Kuormittaviksi asioiksi nostettiin myös tilanne, jossa

työntekijöillä olisi ehdotuksia ja ajatuksia, kuinka asioita voisi parantaa, mutta kyseiset asiat eivät kuitenkaan ole heidän päätösvallassaan, jolloin asiat eivät syystä tai toisesta etene. Organisaation sisäisiä aliresursointitilanteita kuvattiin kuormittavaksi, jossa samanaikaisesti yrityksellä on tiettyjä tavoitteita, mutta yritys ei panosta tarpeeksi resursseja toiseen yksikköön, jotta olisi mahdollista saavuttaa näitä tavoitteita. Tilanteet aiheuttivat työntekijöille ristiriitaisia tunteita jopa siinä määrin, että koettiin, että tilanteessa valehdellaan ja toimitaan omien arvojen vastaisesti.

*... Että oma työrooli olisi selkeä ja odotukset työlle ja mikä on sitä omaa vastuualuetta ja tavallaan semmoiset selkeät tehtävänjaot ja -annot niin ne on semmoisia mitkä kuormittaa. Välillä pitäisi osata keksiä itse mitä tehdä ja sitten siitä saa joko kiitosta tai ei saa kiitosta. H3*

*Hallinnan tunteen häviäminen, kun ei voi hallita sen oman ruutunsa ulkopuolelta asioita. H1*

*On tietenkin kuormittavaa, jos tuntuu että olisi keinoja, mutta ei pysty tekemään päätöksiä asioiden parantamiseksi. H4*

*Jos arvojen ristiriita on tarpeeksi iso, että tulee joko burnout tai boreout tai vaihtoehtoisesti työntekijä lähtee seuraavaan paikkaan, missä hän (työntekijä) kokee paremmin voivansa elää arvojensa mukaista elämää. H1*

Epäselvät käytännöt muutostilanteissa ja vaihtuva johto kuormittava tekijänä nousi myös esille haastatteluissa. Näitä tilanteita ilmenee esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä, jossa vanhoja toimintamalleja muutetaan, mutta olemassa ei välttämättä ole vielä käytäntöjä kaikkiin tilanteisiin. Tilanteet kuormittavat työntekijöitä myös sen vuoksi, että niihin liittyy runsaasti uuden opettelua. Muutostilanteissa johdolta ja organisaatiolta odotettiin hyviä viestintätaitoja ja tiedonkulkua.

*Muuttuvat käytännöt työpaikalla --- pitää opetella uutta ja sitten on välillä semmoinen olo, ettei aina tiedäkään, että miten joku asia tehdään, vaikka tietysti informoidaan. H6*

Työaikoihin liittyviä haittatekijöitä voi olla esimerkiksi yö- tai vuorotyö. Vuorotyöhön liittyviä kuormitustekijöitä oli yövuorot, työvuoroitoiden toteutumattomuus, joustaminen muiden toiveiden vuoksi ja työvuorojen käytännön toteutuminen, kuten esimerkiksi työvuorojen putken pituus ja työvuorojen sijoittuminen suhteessa toisiinsa (esimerkiksi iltavuoron jälkeen aamuvuoro). Työaikoihin liittyviä kuormitustekijöitä oli myös se, että yrityksessä odotetaan työntekijöiden työskentelevän tai olevan tavoitettavissa iltaisin ja viikonloppuisin, joka ilmenee niin, että tietyt yrityksen työntekijät saattoivat lähettää sähköpostia tai Teams-viestejä iltaisin ja viikonloppuisin. Haastateltava kertoi, että esihenkilöt näyttävät omalla toiminnallaan esimerkiksi työskentelemällä näihin aikoihin, vaikka työpaikan virallinen linjaus oli, ettei velvoitetta normaalien työaikojen ulkopuolella työskentelyyn ollut. Tämän vuoksi koettiin, että työpaikalla arvostetaan enemmän niitä henkilöitä, jotka tekevät töitä myös normaalien työaikojen ulkopuolella.

*Vuorotyö yleensä on sellaista kuormittavaa. H6*

*Yrityksessä on kulttuuri, että ihmiset tekee iltaisin ja viikonloppuisin töitä ja koko ajan kuitenkin sanotaan, että kenenkään ei ole pakko tehdä iltaisin ja viikonloppuisin. Silti on tietyt ihmiset, jotka tekee aina ja he saa siitä arvostusta. H3*

### **5.1.2 Työn sisältöön tai mitoitukseen liittyvät tekijät**

Psykososiaalisesti kuormittavia työn sisältöön tai mitoitukseen liittyviä tekijöitä oli työn pirstaleisuus, työn määrä ja hankalat asiakastilanteet sekä työnteon välineet ja tilat. Merkittävänä havaintona nousi työn pirstaleisuus, joka nostettiin esiin lähes jokaisessa

haastattelussa yhtenä kuormittavimmista tekijöistä. Työn pirstaloitumiseen liittyviä asioita olivat jatkuvat keskeytykset, monen asian tekeminen yhtä aikaa eli multitasking sekä viestinnän monikanavaisuus, jolla tarkoitetaan viestintäkanavien moninaisuutta ja haasteita pysyä niissä ajan tasalla. Työn pirstaleisuutta kuvailtiin siten, että työssä tapahtuu jatkuvasti keskeytyksiä, joutuu havainnoimaan ja hallitsemaan monia eri viestintäsovelluksia yhtä aikaa sekä, että meneillään on monia työasioita yhtä aikaa. Haastateltavat kokivat, että työn pirstaloituminen työntekijälle vaikeuksia keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan, keskeytysten jälkeen on hankala palata työn alla olleeseen tehtävään ja työn tehokkuus laskee, kun työntekijä saa vähemmän aikaa.

*Sanotaan että laitot vaan kalenterin kiinni niiltä ja niiltä päiviltä, kun teet raportointia. Mutta sitten pitäisikin olla valmiina hyppäämään ihan muuhun juttuun niinä päivinä, että sitten tuleekin jotain muuta. H3*

*Alkoi olla työ pirstaloitunutta --- palaverija mihin pitää osallistua, kehitysjuuttuja ja samanaikaisesti pitäisi työntekijöitä tsemptata kautta välillä antaa negatiivista palautetta, miettiä lomautetaanko vai eikö. H4*

Haastateltavien kokemukset liittyen työn mitoittamiseen ja määrään osoittivat, että työn määrä haastaa työntekijöitä. Työn liialliseen määrään liittyvät kuormitustekijät aiheuttavat painetiloja, jotka joidenkin henkilöiden kohdalla heijastuivat myös henkilökohtaisen elämän puolelle. Työn suuri määrä yhdistettynä työn pirstaleisuuteen on merkittävästi kuormittava tekijä, sillä työtehtävät usein keskeytyvät siihen, kun jotain kiireellisempää tulee edelle. Myös suuret asiakasmäärät yhdistettynä monenlaisiin eri työtehtäviin aiheuttivat kuormitusta. Työntekijät joutuvat hallitsemaan erilaisia, monimutkaisia työtehtäviä, mutta samaan aikaan täytyy toimia tehokkaasti ja hoitaa runsaita asiakasmääriä. Yleisimmin työntekijöitä kuormittaa liian suuri työn määrä, mutta työn määrään liittyvät kuormitustekijät voivat liittyä myös alikuormittavaan työhön, jota yksi haastateltava kuvasi kokeneensa aikaisemmassa työtehtävässä. Silloin

työ ei tarjonnut tarpeeksi haasteita, eikä yksilöllä toisaalta ollut vaikutusmahdollisuuksia muuttaa kyseistä tilannetta.

*Tämä viikko piti olla jotakin ihan muuta mitä se on. --- Mietin, että teenkö mä pääsiäisenä nyt ne tämän viikon työt mitkä oon alun perin tälle viikolle aikatauluttanut. H3*

*Ihan hirveät asiakasmäärät tällä hetkellä, että on tosi paljon asiakkaita ja tosi paljon eri työtehtäviä --- aika tiukilla siellä kaikki on. H5*

*(Aikaisemmassa työssä) ne mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön on ollut tosi pienet ja mitättömät ja se on ollut sellainen kuormittava tekijä. H3*

Tehtävien sisältöön liittyvä monimutkaisuus aiheuttaa monelle tietotyötä tekeväälle haastateltavalle haasteita. Ongelmanratkaisu edellyttää luovaa päättelykykyä, jota ei voi suoraan opiskella mistään. Työelämän ongelmissa yhdistellään tietoa eri lähteistä ja päättelyssä tulee huomioida yrityksen toimintaympäristö sekä tietoa muun muassa asiakkaista tai kilpailijoista. Kognitiivisesta ajatustyöstä ei jää jälkeä, jota työnantaja voisi suoranaisesti seurata, vaan työntekijä prosessoi asioita pitkälti oman ajatustyön kautta. Kognitiivisesti vaativa työ kuormittaa huomaamatta, sillä vaikka fyysisesti ei olisi rasittunut, voi työpäivän jälkeen olla väsynyt ajatustyöskentelystä. Osa haastateltavista kuvasi, kuinka työpäivän jälkeen tarvitsee oman hetken, jolloin työasiat saa siirrettyä syrjään mielen päältä.

*Tosi monessa ajatustyötä tekevässä asiantuntijaroolissa hirveän paljon työtä tapahtuu, että siitä ei jää jälkeä --- miten voi todistaa, että oon miettinyt tarjousta tai mä oon pohtinut vaikka jonkun ongelmanratkaisua --- nykytyö on muuttunut siitä että ei sitä oikein voi mitata hiiren liikkeellä tai näppäimistön naputuksella koko ajan. H1*

Kuormittavina tekijöinä esiin nousivat työn kohtuuttomat tavoitteet tai se, ettei tavoitteita kirkasteta työntekijöille osaksi päivittäistä arkea. Oli tilanteita, joissa tavoitteista puhuttiin muutaman kerran vuodessa: silloin, kun tavoitteet asetettiin ja silloin, kun katsottiin, miten vuosi meni tavoitteiden osalta. Tämä aiheutti merkityksettömyyden tunteita työntekijöille ja tavoitteita toivottiin lähemmäs työntekijöiden arkea, sillä haastateltavalle aiheutui huonoa omatuntoa siitä, kun tavoitteet unohtuivat työarjen keskellä. Kohtuuttomat tavoitteet aiheuttivat työssä riittämättömyyden tunteita, kun työntekijä ei saanut onnistumisen kokemuksia ylimitoitettujen tavoitteiden vuoksi. Tämä kuormitti kaksivaiheisesti: työntekijä yritti saavuttaa suuria tavoitteita, jolloin käytti paljon resursseja ja väsyi työtaakan alla, ja kun onnistumista ei tullut, työntekijän motivaation taso laski.

*Oltiin tilanteessa, että ei ole mitään mahdollisuutta onnistua tässä. Ja se on tietenkin aina kuormittava tekijä, jos tuntuu että kohtuuttomat vaatimukset. H4*

*Kun tavoitteet annetaan vuoden alussa ja niihin ei palata seuraavan kerran kuin vuoden päästä, että no miten meni. Jossain vaiheessa sitä voi helposti unohtaa sen ja siitä (tekemisestä) tulee merkityksetöntä. H3*

Työssä kohdattavat haastavat asiakastilanteet aiheuttivat psykososiaalista kuormittumista, joka korostui erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, mutta myös muilla toimialoilla. Asiakaspalvelutyössä haastavat asiakastilanteet kuormittivat, kun työntekijä kohtasi esimerkiksi huutavia tai haukkuvia asiakkaita. Työssä kohdattiin myös vaikeita elämäntilanteita, kuten asunnottomuutta, päihteiden väärinkäyttöä, mielenterveysongelmia. Erityisesti kuormittavia tilanteita olivat tilanteet, joissa jouduttiin asioimaan lastensuojelun kanssa. Myös koettu väkivallan uhka työssä aiheutti psykososiaalista kuormitusta.

*Työ on semmoista, että ollaan vaikeiden asioiden äärellä --- (kohtaa) asunnottomuutta, päihteidenkäyttöä, itsetuhoisuutta eli monenlaista ongelmaa ja yhteistyötä lastensuojelun kanssa. H5*

*(Hoidetaan) muistisairaiden vaikeita käytöshäiriöitä ja sekavia potilaita --- Potilaat voi olla aggressiivisia, että tietenkin siinä on se väkivallan uhka. H6*

Työnteon välineistä eniten kuormittavat toimimattomat tai vaikeakäyttöiset järjestelmät sekä hankalat toimitilat, jotka kuluttivat organisaatioissa usean henkilön työaikaa. Näitä kuvattiin työn turhakkeina, sillä aiheuttivat työn tehokkuuden laskua. Työntekijät kokivat, että kaiken niin sanotusti normaalin työn lisäksi huolta ja lisätyötä aiheuttavat hankalat järjestelmät tai toimitilat, joita joutuu kiireessä etsimään.

*Tietojärjestelmät alkoi muuttumaan ja siinä ei oikein onnistuttu, järjestelmä oli aika vaikeakäyttöinen --- Käytännössä kaatuilee, sekoilee, hukkaa asioita ja se oli todella raskasta monelle työntekijälle. H4*

*Aikoinaan tuli toi haastava potilastietojärjestelmä. No se on tietysti ollut yks kuormittava tekijä monelle. H6*

*(Ennen) kaikilla oli omat huoneet, niin sitten niitäkin yhdisteltiin, se aiheuttaa semmoista ylimääräistä säätöä sen kaiken muunkin säädön päälle, että sitten pitää etsiä niitä tiloja. H5*

### **5.1.3 Työyhteisöön tai organisaatioon liittyvät tekijät**

Työyhteisöön tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä suurimmiksi kuormitustekijöiksi nousivat työpaikan kulttuuri, työyhteisön sisäiseen toimivuuteen liittyvät asiat kuten luottamusongelmat, ristiriitatilanteet sekä epäasiallinen käytös. Organisaation kulttuuri koettiin vahvasti johdon vastuulla olevana asiana. Organisaation kulttuuriin liittyy myös

yhteisöllisyyden kokemus tai sen puute, joka ilmenee esihenkilön tai tiimin puutteellisen tuen sekä toimimattoman vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurin tulisi olla työhyvinvointia, työssä jaksamista ja työkykyä tukevaa.

*Jäi siitä semmoinen fiilis, että ei kai se ketään kiinnostanut, miten työntekijä voi.*

*H3*

*Johto määrittää sen, että minkälaista täällä on. H2*

Työyhteisön luottamukseen liittyvät haasteet sekä työyhteisön ristiriitatilanteet aiheuttivat kuormitusta työntekijöille. Työyhteisöjen ristiriitatilanteisiin tulee puuttua ajoissa, sillä ongelmat kasvavat suuremmiksi ja vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin, mikäli haasteisiin ei puututa. Mikäli ristiriitatilanteisiin ei puututa tai ne hoidetaan epäoikeudenmukaisesti, luottamus laskee työyhteisössä, joka osaltaan voi laskea työtehoa ja työhön sitoutumisen tasoa.

*Tuli pieniä luottamusongelmia sitten - on tietenkin raskasta sekin, että jos pitäisi tehdä jotain asioita, mutta toinen pelaa selän takana. H4*

*Tuli sellaisia tilanteita, että sitten yhtäkkiä joku toinen sanookin, että nämä ei muuten ole sinua hommia ja jatkossa sitten teet jotakin paljon alemman tason asioita työkseksi. H3*

Erityisen haitallisena tekijänä työpaikalla koettiin työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen käytös työpaikalla. Useimmiten epäasiallisen käytöksen takana oli esihenkilö tai muut johtohenkilöt. Tämä aiheutti sen, että epäasialliseen käytökseen oli hankala puuttua, eikä näin ollut tapahtunut haastateltavien kohdalla. Esille nousi muun muassa kielteistä kohtelua, mitätöintiä, epäasiallisesti hoidettuja irtisanomistilanteita, huutamista, vähättelyä ja alistamista. Työpaikkakiusaamisella ja epäasiallisella käytöksellä tai

häirinnällä oli vakavia seurauksia yksilön työkyvylle, jotka heijastuivat pitkälle työpaikkakiusaamisen jälkeenkin.

*Oli semmoinen esimies --- Olen nähnyt sen narsistisena käytöksenä, hän tykkäsi alistaa ihmisiä ja huomasin, että en ollut ainut. Mutta hänen jättämä jälki näkyy aika pitkälle, varmaan tänäkin päivänä vielä näkyy. --- Hän sai mut vähän murrettua, vaikka mä en näyttänyt sitä hänelle, että mä alistun. Hän pääsi ihon alle tosi voimakkaasti ja meni mun henkilökohtaiseen persoonaan ja se oli tosi paha kokemus. Tosi vaikea kokemus. H2*

## **5.2 Psykososiaalisen kuormittumisen vaikutukset työkyvylle**

Tässä alaluvussa käsitellään psykososiaalisen kuormittumisen vaikutuksia työkyvylle. Kaikki haastateltavat kertoivat, että psykososiaalisella kuormittumisella on ollut vaikutuksia fyysisiä vaikutuksia, joiden vakavuus vaihteli vastaajien välillä. Yli puolella haastateltavista oli taustalla työuupumusta ja kaikilla haastateltavilla oli jonkinasteisia lievempiä vaikutuksia työkyvylle, esimerkiksi vaikutuksia kognitiiviseen toimintakykyyn, uneen ja palautumiseen tai mielialaan.

Vaikutukset kognitiiviseen toimintakykyyn ilmenivät muun muassa keskittymisvaikeuksina, hajamielisyytenä ja muistin toimimattomuutena. Kognitiivisen toimintakyvyn haasteet aiheuttivat seurauksena sitä, että työntekijän tarkkaavaisuus heikkeni, virheiden määrä kasvoi ja kokonaiskuvan hahmottuminen hankaloitui. Osalla vastaajista oli apukeinoja käytössä, kuten esimerkiksi huolilistoja tai muistilappuja tärkeimmille työasioille.

*Voisipa nauhoittaa kaiken niin kuin tämä nyt on nauhoitettu. --- Tosi huono on keskittymiskyky ja unohtelen asioita todella paljon, pitäisi kirjoittaa kaikki jollekin post-it lapulle. H3*

*Heräät yöllä ja on työjuttuja mielessä, niin kyllä siinä on todella vaikeaa käsitellä asioita, ellei niitä kirjoita paperille. H1*

Vaikutukset uneen ja nukkumiseen tapahtuivat silloin, kun elimistö on ylivirittynyt päivän kuormituksesta, eikä siitä pääse palautumaan vapaa-ajalla. Tämä voi heijastua myös uneen ja vaikuttaa nukkumiseen nukahtamisvaikeuksien, aamuyön heräilyn kautta. Osa haastateltavista oli kokenut myös ylivirittyneisyyttä, jolloin lepopulssi ei laskenut normaalille tasolle levossakaan. Yleisenä hälytysmerkkinä voidaan pitää, mikäli on vaikeuksia nukahtaa, herää yöllä miettimään työasioita tai aamulla herää väsyneenä huonolaatuisen unen jälkeen. Pitkään jatkuessaan univaikeudet aiheuttavat yksilölle väsymystä sekä altistavat työuupumuksen kehittymiselle.

*En heräile öisin, mutta sitten joinakin aamuina oon yrittänyt, että nukun seiskaan ja aloitan vasta myöhemmin työt, mutta herään 05:30 semmoisessa paniikissa että nyt on pakko avata tietokonetta. H3*

*Unet alkaa kärsimään ja vähenemään, heräilee keskellä yötä eikä saa asioita pois mielestään. Sehän aiheuttaa sen, että sitten myös suoriutuminen kärsii, koska olet väsynyt. H1*

*Tuli tilanteita, että aloin käymään ylikierroksilla, heräilemään yöllä. H4*

Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset mielialaan ilmenivät useimmiten yleisen huonotuulisuuden kautta. Osa vastaajista kuvasi, kuinka ärsytyskynnys madaltui stressaantuneena ja kyky säädellä negatiivisia tunteita heikkeni. Haastateltavat kuvasivat, kuinka eivät tunnista käytöstään psykososiaalisesti kuormittuneena ja normaalisti positiiviset henkilöt kokivat useammin vihaisuuden ja ärsytyksen tunteita. Osalla vastaajista ilmeni myös masennusta ja/tai ahdistuneisuutta psykososiaalisen kuormituksen seurauksena. Mielialavaikutukset heijastuvat joissain tilanteissa myös yksilön ihmissuhteisiin, kuten ystävyys- ja perhesuhteisiin sekä työyhteisöön.

*”äiti sulla on töissä niin rankkaa, että sä sitten illat vaan aina huudat meille”. Se oli sitten ehkä semmoinen mikä pysäytti ja tajusi että ei tää näin voi jatkua. H5*

*Saattoi nopeammin mennä hermot. H4*

*Ahdistuneisuus kasvaa, kyynistyy. H1*

Vaikutukset ammatilliseen identiteettiin näkyivät kyynistymisenä, heikentyneenä ammatillisena itsetuntona sekä epävarmuuden lisääntymisenä ja kyvyttömyytenä tehdä työtä koskevia päätöksiä. Samanaikaisesti suhtautuminen työhön muuttui: kiinnostus ja motivaatio työtä kohtaan laski, työ saattoi tuntua vastenmielistä tai työntekijä voi vieraantua työstään niin sanottujen hiljaisten lopareiden kautta (*quiet quitting*), jossa työntekijä teki ainoastaan minimivaatimusten verran.

*Innottomuutta aloin kokemaan jatkuvasta epäonnistumisen tunteesta, kun ei onnistuta missään, ei näy valoa tunnelin päässä. Se johti siihen, että oma ammatillinen itsetunto alkoi laskemaan. H4*

*Kuormitus alkaa näkymään sitten suorituskyvyn heikkenemisenä. --- Ei saa asioita aikaan, tuijottaa ruutua --- eikä osaa tehdä päätöksiä. Rohkeuden puutetta ja semmoisesta yleisestä epävarmuutta. H2*

Vakavimmat vaikutukset työkyvylle tulivat työuupumuksen kautta, jossa yksilö oli pitkään sinnitellyt väsymyksen kanssa ja yleensä koki samanaikaisesti useita edellä mainittuja oireita, kuten muutoksia kognitiivisessa toimintakyvyssä, haitallista stressiä, univaikeuksia, muutoksia tunteiden säätelykyvyssä ja ammatillisen identiteetin heikkenemistä. Työntekijällä oli aiemmin ollut käytössään toimintamalleja, jotka auttoivat arjessa selviytymisessä, mutta lopulta kuormitus johti työuupumiseen jonkun voimavaratekijän heikentyessä tai kuormitustekijöiden määrän tai voimakkuuden lisääntyessä.

*Uuvuin siitä, että oli liian paljon kuormittavia asioita ja keinot hallita sitä kuormituksen tasoa ei enää riittänyt eli ne keinot mitä mulla oli aiemmin ei enää riittänyt siihen. H4*

Eräs haastateltava kuvasi, että työuupumuksen taustalla vaikutti aikaisemmassa työpaikassa ollut esihenkilö ja hänen kohtelun vaikutukset haastateltavaan henkilöön. Psykososiaalisella kuormituksella voi olla työntekijän terveydelle pitkäaikaisia vaikutuksia, mikäli kuormitukseen ei puututa ajoissa.

*Kun oon palanut loppuun toisessa työssä niin on tunnistanut, että se on lähtenyt siitä paikasta - ei siinä missä silloin olin, vaikka sielläkään ei asiat mennyt hyvin - mutta se perhosvaikutus oli jo startannut useita vuosia aikaisemmin ja se ei ollut pelkästään sen hetken huono työpaikka missä paloin loppuun. H2*

Haastateltavien kokemusten mukaan uupuminen heikensi resilienssiä ja madalsi kynnystä uupua uudelleen. Työuupumuksen kokeneet henkilöt kuvasivat, että täytyi oppia tarkkailemaan omia hälytysmerkkejä tarkasti ja tehdä muutoksia jatkossa aikaisessa vaiheessa, jos havaitsee haitallista kuormittumista. Keskeistä on tunnistaa, milloin tilanne on menossa huonompaan suuntaan ja tehdä rajoja itselle aikaisessa vaiheessa, jotta tilanne ei pääse kehittymään uudelleen uupumiseen saakka.

*Jos kerran uupuu niin se ei kasvata resilienssiä vaan se madaltaa sitä ja jos uupuu yhdesti niin on helppo uupua toisen ja kolmannenkin kerran. H2*

*Resilienssi kokonaisuudessaan on vähentynyt --- Jos oikeasti kunnolla itsensä loppuun polttaa niin ei samantyyppistä loputonta venymistä sen jälkeen enää kukaan jaksaa tai jos jaksaa niin sitten siitä mennään taas uudestaan rikki ja se voi todennäköisesti olla vielä entistä pahempi. H1*

### 5.3 Psykososiaalisen kuormittumisen hallinta ja työkyvyn ylläpito

Tässä alaluvussa käsitellään psykososiaalisen kuormittumisen ehkäisyä ja hallintaa sekä yleisellä tasolla työkyvyn ylläpitoa ja työkyvyn tukemisen keinoja. Alaluku on jaoteltu yksilön, työnantajan tai organisaation ja esihenkilön vastuulla oleviin tekijöihin.

#### 5.3.1 Työnantajan keinot

Yleisimpänä käytössä olleena työhyvinvoinnin tai työyhteisön vireen mittaamisen käytetty henkilöstö- tai fiiliskysely. Kyselyillä pyritään selvittämään työyhteisön tilannetta esimerkiksi kuormittumisen osalta. Isommissa organisaatioissa oli käytössä myös laajempia henkilöstökyselyitä, jossa kartoitetaan laveammin työhyvinvoinnin ja kuormittuneisuuden tilannetta. Yhdessä työpaikassa oli ollut kysely nimenomaisesti psykososiaaliseen kuormitukseen liittyen. Fiilis- ja virekyselyihin suhtautuminen oli vaihtelevaa. Joissakin tilanteissa koettiin, että kysely ei ole hyödyllinen ja näin ollen siihen vastaaminen jäi tekemättä. Yhdessä esimerkissä kyselyn purkamista ei ollut ollenkaan tehty, vaikka kyselyn ajankohdasta oli useita kuukausia aikaa. Reagoimattomuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon vastata kyselyihin, jos työntekijälle jää kokemus, ettei asiat muutu. Joissain tilanteissa kyselyn purkuun oli strukturoidut toimintamallit, eli kyselyn vastauksia käytiin läpi kuukausipalaverissa ja sovittiin toimenpiteistä, mikäli kyselystä nousi esille jotain puuttumista vaativaa. Yleisesti ottaen henkilöstökyselyitä pidettiin matalan kynnyksen väylänä nostaa esille epäkohtia ja kertoa rehellisesti, millainen työtilanne on.

*Meillä tulee joka torstai HR:ltä fiiliskysely, että mikä on työviikon fiilis - vastaa ykkösestä vitoseen numerolla. Ei ole (hyödyllinen). Yleensä en vastaa siihen. H3*

*Kuukausittain virekysely, jossa katsotaan oman yksikön ja koko konsernin vire. Yleensä ne käydään kuukausipalaverissa läpi ja jos näyttää pahalta niin koitetaan jo reagoida. H4*

*Jonkunlaista työhyvinvointikyselyä on tullut vastaan. Kysellään sitä, että miten voit töissä ja oletko tyytyväinen, koetko työkuorman minkälaisena. Monesti semmoisessa isommissa organisaatioissa, tavallaan jonkunlainen tällöinen työntekijän pulssimittaus. H1*

*Välillä tulee --- ehkä kerran vuodessa, ja siinä on just kaikkea kuormittavuutta ja (siihen) liittyviä asioita, mutta sekin oli joulukuussa se kysely eikä sitä ole vielääkään purettu meidän kanssa. H5*

Työnantajan tarjoamia työaikajoustoja ja etätyömahdollisuutta arvostettiin työntekijöiden puolelta. Runsaaseen etätyöhön liittyy kuitenkin myös riskejä, jotka tulisi huomioida etätyön johtamisessa. Mikäli työntekijä tekee runsaasti etätyötä, siihen liittyy riski siitä, että työntekijä eristäytyy ja kokee yksinäisyyden tunteita, kun normaaleja kahvipöytä- tai taukokeskusteluita ei pääse syntymään työkavereiden kanssa. Lisäksi haastateltavat kuvasivat, kuinka etätyössä myös kodin asiat ovat työpäivän aikana läsnä ja se voi osaltaan aiheuttaa lisäkuormitusta.

*Voi mennä kolmekin päivää, että en juttele keneenkään työkaverin kanssa --- Kaipaisin sitä, että joku edes kysyy että mitä kuuluu. H3*

Esihenkilön kanssa pidettäviä kehityskeskusteluja arvostettiin ja odotettiin työntekijöiden puolelta. Haastateltavat kuvasivat kehityskeskusteluita tärkeiksi hetkiksi. Esihenkilön suhtautumisessa kehityskeskusteluun oli kuitenkin kirjavia kokemuksia. Haastateltavien kokemuksissa korostui tunne siitä, että esihenkilöt eivät aidosti olleet kiinnostuneita työntekijästä ja suhtautuivat välinpitämättömästi kehityskeskusteluiden järjestämiseen. Oli kokemuksia siitä, että kehityskeskusteluita ei olisi haluttu pitää ollenkaan sekä siitä, että ei keskustella ollenkaan aidosti tärkeistä asioista. Oli myös tilanteita, joissa kehityskeskustelut oli mekaanisesti suoritettu ja kysytty esimerkiksi jaksamiseen liittyviä asioita, mutta aito kohtaaminen oli jäänyt puuttumaan.

*Paras oli semmoinen, (kun) menttiin pizzalle, pomolla oli krapula ja sitten se sanoi, että saat bonuksen tänä vuonna. Se oli siinä. Eipä siinä hirveänä menty syvällisempiin asioihin. H2*

*Oon ollut nyt kolme ja puoli vuotta tuolla ja on ollut yksi kehityskeskustelu ja se oli viime vuonna sillee, että me taisteltiin ja tapeltiin, että me saatiin se. H5*

*Kehityskeskustelut ne on joillekin esimiehille semmoinen, että tää nyt pitää tehdä. Se on tosi harmi, koska ne voi olla työntekijälle tosi tärkeitä hetkiä. H2*

*Kehityskeskustelu kahdesti vuodessa. Toki siellä aina käydään läpi, että minkä verran kelläkin on saldoja ja oletko väsynyt. H3*

Työvuorojen suunnitteluun liittyivät vaikutusmahdollisuudet, jotka koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Erityisesti yhteisöllinen ja ergonominen työvuorosuunnittelu nousivat esille positiivisina asioina liittyen vuorotyössä jaksamiseen. Keskeistä oli kokemus siitä, että työvuoroihin oli vaikutusmahdollisuuksia, vaikka välillä joutuu myös joustamaan omista työvuorotoiveistaan.

*Voidaan ergonomista työvuorosuunnittelua harrastaa ja sitten yhteisöllistä työvuorosuunnitteluakin katsoa --- se, että sä pystyt itse pikkuisen vaikuttamaan siellä, että vaikka sitten tietysti joutuu joustamaan, niin se on tärkeitä. H6*

Muita työnantajan työkykyä edistäviä tekijöitä mainittiin esimerkiksi lounas- ja liikuntaedut sekä kattava työterveyshuolto ja sen palvelut. Yhdessä työpaikassa oli käytössä toimintamalli, jonka myötä työntekijät saivat viikossa käyttää yhden työtunnin liikuntaan. Tämä koettiin erittäin positiivisena asiana, joka irrotti ajatuksia työtehtävistä ja samalla edisti palautumista. Lisäksi muutamassa työpaikassa oli käytössä mahdollisuus työnohjaukseen ja se koettiin yleisesti positiivisena asiana. Muutama haastateltava nosti esiin työntekijöille suunnatun palvelun, joka oli tai oli ollut työpaikalla käytössä.

Työntekijä pystyi käyttämään palvelua työelämän haasteiden purkamiseen mielen ammattilaisten kanssa. Palvelua kuvattiin toimivaksi ensivaiheeseen, kun haasteita on ilmennyt, mutta ei kuitenkaan vielä tarvita työterveyshuollon palveluita.

*Saat kerran viikossa käyttää tunnin liikuntaan ja se on hyvin toivottavaa, että se käytetään työviikolla. H3*

*Meillä siis työnohjaus on, onko se kerran kuussa semmoinen ryhmätyön ohjaus ja sitten työpsykologilla saa käydä. H5*

*Sieltä (työnantajan tarjoamasta palvelusta) tuli paljon hyviä asioita ja aloin ymmärtää, että tähän (tilanteeseen) pystyy vaikuttamaan --- mä en pysty muuttamaan näitä asioita, jotka ei ole mun hallinnassa eli en voi vaikuttaa kaikkeen, mutta voin vaikuttaa niihin kuormittavien asioiden määrään kuitenkin hyvin paljon. H4*

Muita työnantajan tarjoamia psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisyyn tai hallintaan sekä työkyvyn tukemiseen liittyviä keinoja nousi esille muun muassa varhaisen tuen malli, erilaiset työterveyskeskustelut esihenkilön kanssa, työterveyspalvelut ja erityisesti mielenterveyteen liittyvät palvelut (esimerkiksi lyhytterapia) sekä yhteydenotto työsuojeluvaltuutettuun. Suurin osa käytettävissä olevista keinoista edellyttää työntekijältä aktiivisuutta, joten työnantajien tulee huolehtia, että tietoa käytössä olevista palveluista on helposti työntekijöiden saatavilla.

*Ennakoiva varhaisen puuttumisen keino --- on ihan prosessissa olemassa. H4*

*Työterveyshoitaja (muistutti) joka puhelussa, että muistat sitten että täytyy pitää työhyvinvointikeskustelu --- ei esihenkilö sitä missään vaiheessa itse ehdottanut. H5*

*Työterveyden kautta lyhytterapiaa ja sieltä löytyy semmoinen kaveri, joka osasi käsitellä mua, että paljon auttoi siihen ja kysyi semmoisia vaikeita kysymyksiä ja ei hyväksynyt niitä vastauksia, kun näki tää ei ole se juttu. H2*

*Joku oli kutsunut työsuojeluvalluutetun meidän tiimiin --- sekin asia menee syksyyn ja on paljon semmoisia, joilla loppuu työsopimus nyt kesällä. H5*

Tehtävänkuvan muutokset ja kevennykset tulevat aiheelliseksi tilanteessa, kun työntekijä oli kuormittunut ja työkyvyssä oli jo heikentymistä. Myös tähän liittyen oli vaihtelevaa kokemusta siitä, kuinka työpaikalla suhtauduttiin tehtävänkuvan kevennyksiin tai muutoksiin. Äärimmäisessä tilanteessa työuupumukseen liittyvän sairausloman jälkeen työtehtävät olivat ainoastaan lisääntyneet, eikä työn määrään liittyvää kuormittumista huomioitu millään tavalla. Yhdessä tilanteessa työntekijällä olisi ollut mahdollisuus tehdä lyhennettyä työaika, mutta työntekijä ei siihen halunnut ryhtyä, sillä ei uskonut töiden aidosti vähenevän. Osan kokemukset työkuorman hallintaan liittyen oli neutraaleja tai positiivisia ja kokemus oli, tilanteisiin on mahdollista tehdä muutoksia, mikäli työkyvyn haasteita tulee.

*Kun mietin sitä lyhennettyä työaika --- olisin varmaan saanutkin --- kun tiedän sen, että työt ei olisi vähentynyt, että ei niitä kukaan olisi ottanut --- sitten oisit vaan tehnyt sen kaiken työn siinä lyhyemmässä ajassa. H5*

*Jos niissä (omissa voimavaroissa) tulee alenemia, niin kertoo siitä. Hyvissä työpaikoissa näitä huomioidaan ja kevennetään tai jaetaan työkuormaa. H1*

*Aloin päästämään irti, päätin luottaa vähän enemmän kuin mikä tuntuu hyvältä. Jaoin reilusti niitä omia tehtäviä mitä pystyin. H4*

### 5.3.2 Työntekijän keinot

Työntekijän omista keinoista ennaltaehkäistä ja hallita psykososiaalista kuormitusta tärkeimmäksi nousi terveelliset elintavat eli nukkuminen, hyvä ravinto ja liikunta. Erityisesti miespuoliset vastaajat kuvasivat, kuinka liikunnalla on iso merkitys työstä palautumiselle. Myös naisten osalta liikunta mainittiin, mutta se ei saanut niin vahvaa painoarvoa muiden terveellisten elintapojen joukossa. Perhe-elämän koettiin tuovan sekä myös tietynlaista lisäkuormitusta esimerkiksi huonojen yöunien myötä, mutta myös positiiviselta kannalta uudenlaista perspektiiviä työelämään.

*Elämäntavat on erittäin iso asia. On joutunut oppimaan, kun ikää on tullut lisää, että nuorempana saattoi miettiä että ”rankat työt rankat hovit”, niin kun 30 tuli mittariin niin alkoi huomaamaan, ettei niitä rankkoja huveja vaan jaksaa. H1*

*Liikunta on aina ollut yksi iso tekijä --- pyöräilen töistä kotiin --- jos on ollut raskas päivä, niin tarvitsen vaikka puoli tuntia ärsykeetöntä aikaa. H4*

*Liikkuu sopivasti, syö sopivasti ja myös nukkuu sopivasti. Tää luo semmoisen pohjan minkä päälle pystyy oikeasti rakentamaan sitten raskaitakin tilanteita. H1*

*Kun on perhe-elämä tullut tähän omaan arkeen niin se on aika perspektiiviä luova juttu, että ymmärtää sitä koko kuvaa paremmin. H2*

Haastateltavat kertoivat erilaisista keinoista hallita informaatiotulvaa, jota monikanavainen viestintä aiheuttaa. Keinoja oli esimerkiksi rajata notifikaatioita, joita tulee sähköpostista tai Teamsista. Yksi haastateltavista kertoi rajaavansa myös uutisten lukemista kuormittuneena. Moni haastateltava kuvasi, kuinka kognitiivisesti kuormittavan työpäivän jälkeen aivot tarvitsevat palautumista, ja tässä yhteydessä hyvänä palautuskeinona mainittiin erityisesti kirjojen lukeminen iltaisin.

*Oon tehnyt sen, että ei kaikki viestintäkanavat piippaa omassa puhelimessa, aiemmin nekin piippasi omaan puhelimeen koko ajan, niin ne on kytketty pois päältä. H3*

*On tietty aika päivästä, milloin avaan sähköpostin --- Sitten mulla voi olla iltapäivälle merkattu, että milloin reagoin niihin sähköposteihin. H4*

*Lukeminen on hyvä ja uutisten välttely. H2*

Oman työn hallintakeinoihin liittyy se, että pyrkii säilyttämään työssä hallinnan ja merkityksellisyyden tunteen. Työn hallintakeinoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä omilla valinnoilla pyrkii säilyttämään hallinnan tunteen, esimerkiksi rauhallisella työskentelytahdilla, asioiden priorisoinnilla tai varaamalla aikaa merkitykselliselle tekemiselle.

*Varaan aikaa mielekkäälle tekemiselle, mikä tuo merkityksellisyyden tunnetta --- ikään kuin keskeytyksetöntä työaikaa varattiin. H4*

*Semmoinen rauhallisempi työtahti ja töiden priorisointi. H6*

Työntekijän omalla suhtautumisella työhön ja työtehtäviin on myös merkitystä sen kannalta, kun yksilö pyrkii hallitsemaan psykososiaalista kuormitusta. Osa haastateltavista kuvasi, kuinka on oman itsereflektion kautta oppinut luopumaan täydellisen tavoittelusta tai suorittamisesta ylipäänsä. Osa haastateltavista myös kuvasi sitä, että tekee työpäivän jälkeen tietoisesti päätöksen siitä, ettei vie työasioita kotiin ja pyrkii työmatkalla irrottautumaan työpäivän asioista, jotta voisi olla vapaa-ajalla paremmin läsnä esimerkiksi perheen kanssa.

*Kun oppii sen, että täydellinen on hyvän vihollinen, mitä tahansa asiaa pystyy tekemään ihan loputtomasti --- jossain vaiheessa pitää vaan todeta, että nyt se on tarpeeksi hyvä. H1*

*Viime vuosina on siitä suorittamisesta sinänsä yrittänyt luopua ja jossain vaiheessa mä sanoin itselleni, että ei (työasioita) liikaa viedä kotiin. H6*

Psykososiaalinen kuormituksen kasvaessa liian suureksi oli yleisin lopputulema se, että työntekijä irtisanoutuu ja vaihtaa työpaikkaa. Monissa tilanteissa irtisanoutumista oli edeltänyt sairausloma, jota ei käsitelty työpaikoilla sairausloman jälkeen, vaan työntekijä palasi työtehtäviin ikään kuin mitään ei olisi tapahtunut. Tilanteiden käsittely ehkäisee ongelmien syntymistä työpaikan kulttuurissa ja tällä voidaan mahdollisesti vaikuttaa työntekijän irtisanoutumisaikaisiin. Uuden työntekijän rekrytoimisesta ja perehdyttämisestä syntyy kustannuksia ja aiheutuu työn tehokkuuden laskua.

*Kirjoitin, että kerran viikossa tuntuu siltä, että tekisi mieli irtisanoutua. H4*

*Aktiivisesti hain sitä suuntaa, että mihin lähden tästä ja miten ratkaisen tämän homman. Työ itsessään oli mahtavaa ja tosi inspiroivaa. Ihmiset ja tiimi, kenen kanssa sai tehdä töitä, oli aivan fantastista, mutta viikko- tai kuukausipalaveri oli aina yhtä helvettiä, kun jännitti ja kädet tärisi, ja se oli ihan fyysistä, olin aivan lukossa joka kerta. Mutta sitten vaihdoin työpaikkaa. H2*

*Ei sitä juurikaan käyty läpi, sitten palasin töihin niihin tehtäviin, jotka oli annettu ennen sairauslomaa ja sen jälkeen vaihdoin työpaikkaa. Sen jälkeen oli kyllä hyvin selkeä tunne siitä, että haluan vaihtaa työnantajaa. H3*

*Ei tuo työ itsessään ole semmoista, josta nauttisin --- huomasin siellä sairauslomalla sen, että sekin on ollut semmoinen tosi kuormittava tekijä, kun ei jotenkin ole paloa siihen työhön. H5*

### 5.3.3 Esihenkilön ja työyhteisön keinot

Vertaistuki ja asioiden yhteinen purkaminen tiimin kanssa koettiin tärkeäksi asiaksi, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. Vertaistuki myös helpottaa hankalien asiakastilanteiden käsittelyä, kun pystyy jakamaan tilanteita kollegoiden kanssa. Erityisesti työyhteisöltä kaivattiin myös rennompia hetkiä, kun voi vaihtaa kuulumisia työkavereiden kanssa ilman painetta työasioista.

*On yhteinen viikkopalaveri missä enemmän ja vähemmän virallisesti käydään mitä on viikolla tapahtunut --- jos jollakin on ollut vaikka joku huono asiakaskokemus, niin saattaa avautua siitä. H2*

*Jos puhutaan asiakastyöstä niin jos asiakas vaikka haukkuu ihan paskaksi niin että saat purkaa sen sun kollegojen kanssa, niin se on ihan mielettömän tärkeätä. H2*

*Silloin aiemmin se (työilmapiiri) oli niin hyvä ja siellä oli niin mukavaa, että se paska työ itsessään ei haitannut. H5*

Haastatteluissa nousi esiin positiivisia kokemuksia tiimiytymisen vaikutuksista koko työyhteisön hyvinvointiin. Joissain työpaikoissa oli järjestetty esimerkiksi tiimien yhteistä tekemistä tai työhyvinvointitapahtumaa (tyky-päivä). Kun kohtasi kollegoita vapaammissa tunnelmissa, madalsi se kynnystä jatkossa esimerkiksi kysyä neuvoa työkavereilta. Tiimiytymisen koettiin vaikuttavan positiivisesti sekä työntekijän että työyhteisön hyvinvointiin.

*Luo yhteenkuuluvaisuutta ja me-henkeä ja taas sitten, kun yksin tätä kamppailua viedään eteenpäin, niin se on huomattavasti helpompaa. H1*

*Kun pääsee näkemään rennoissa tunnelmissa niitä työkavereita, niin sitten niitä voi olla helpompi lähestyä jatkossa, vaikka vaikeissa työasioissa. H3*

*Luottamus työyhteisöä kohtaan kasvaa tuommoisissa tapahtumissa. H3*

Moni haastateltava kuvasi sitä, kuinka on ylemmän johdon vastuulla määrittää, millainen työkuulttuuri yrityksessä vallitsee. Ylemmän johdon osalta toivottiin aktiivisuutta, läsnäoloa sekä kannustavaa otetta työntekijöiden suuntaan.

*Kukaan ei uskalla kertoa ongelmistaan, kaikki on vaan, että "joo joo hyvin menee" ja porukka hiljaisuudessaan palaa loppuun tai hakeutuu muualle. H1*

*Toivoisin johdolta aktiivisempaa otetta ja että sieltä tulisi semmoista kannustamista ja tunnustamista enemmän. H3*

Esihenkilön merkitys koettiin kaikista kriittisimmäksi psykososiaalisen kuormituksen tunnistamisessa ja puuttumisessa. Esihenkilöiden osalta arvostettiin sitä, että vaikka hankaliin tilanteisiin ei pystyttäisi tekemään muutoksia, niin työntekijän huolet tulisi kohdata ja käsitellä. Tämä edesauttaa avoimen kulttuurin syntymistä esihenkilön ja työntekijän välille, jolloin työntekijä uskaltaa kertoa huolistaan. Tämä nostettiin esille myös yhden haastateltavan omakohtaisessa kokemuksessa silloin, kun hän itse oli toiminut esihenkilöroolissa. Tilanteessa haastateltava oli ollut työuupunut ja jakanut sen avoimesti työyhteisölle. Tämä aiheutti lämpimän vastaanoton työyhteisössä ja paransi työntekijöiden luottamusta, sillä myös työntekijät uskalsivat kertoa omista huolistaan.

*Hyväksytään se huoli, kerrotaan mitä sille tehdään tai kerrotaan rehellisesti, jos sille ei tehdä mitään. Sekin auttaa sitä epätietoisuuden vähentämistä, koska epätietoisuus stressaa ja tuo painetta, koska ei tiedä mitä tapahtuu. H1*

*Luodaan se ilmapiiri, että --- negatiivisista asioista voidaan puhua ja mahdollisesti olla myös haavoittuvaisia siinä, koska sehän se monesti on meillä ongelma, jos ei pystytä tavallaan kertomaan omista ongelmistaan. H1*

*Olin esihenkilöroolissa niin mä kerroin mun alaisille että "isi on vähän väsynyt"  
--- Sain valtavan lämpimän reaktion siitä ja se myös kehitti sitä suhdetta niihin  
työntekijöihin, että nekin uskalsi sitten sanoa. Mä kerroin, että mä oon heikko.*

Lisäksi esihenkilön tulisi kannustamisella ja palautteenannon avulla luoda positiivinen ilmapiiri työn tekemiselle. Esihenkilöiltä myös odotettiin tunneälykkyyttä, jolloin esihenkilö osaa paremmin tunnistaa työntekijöiden kuormittumista. Esihenkilön rooli koettiin olevan avainasemassa työntekijän motivaation rakentumisesta. Tällä on olennainen rooli työn merkityksellisyyden kokemuksessa, joka on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta.

*Täytyy olla mahdollisuus onnistua siellä työssä. Ja sitten kun tulee se onnistuminen, niin se täytyy huomioida tai kannustaa ja tavallaan palkita jollakin tavalla, vähintään edes huomata se. H2*

*Henkilö, jolla on sellaista tunneälyä tai niinku joillakin ihmisillä on sellaiset tuntosarvet --- osaa kysyä ne oikeat kysymykset ja että mikä homma. H2*

## 6 Johtopäätökset

Tässä pääluvussa käydään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja peilataan tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Pääluvun lopussa arvioidaan tutkimuksen laatua, vertaillaan muihin tutkimuksiin ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys psykososiaalisen kuormittumisen kokemuksista ja kuormituksen vaikutuksista yksilön työkyvylle. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät työpaikalla aiheuttavat psykososiaalista kuormitusta ja miten kuormitusta pystytään ehkäistä ja hallita. Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote, koska haluttiin selvittää yksilöiden kokemuksia. Tutkimukseen osallistui seitsemän haastateltavaa, joilla oli kokemusta psykososiaalisesta kuormittumisesta ja sen vaikutuksista työkyvylle. Kuormittumisen vaikutukset työkyvylle vaihtelivat haitallisen stressin kokemuksista lyhyisiin sairauslomiin sekä työuupumuskokemuksiin.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitetty kuviossa 9. Tutkimuksen päätulokset jaettiin kolmeen luokkaan: psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajiin, psykososiaalisen kuormituksen vaikutuksiin työkyvylle ja psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy ja hallinta. Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat ovat jaoteltu edelleen kolmeen alaluokkaan: työn johtamiseen ja organisointiin, työn sisältöön ja määrään sekä työyhteisöön ja organisaatioon liittyviin alaluokkiin. Työkyvyn vaikutukset ovat jaoteltu edelleen stressioireisiin, mielialamuutoksiin sekä työuupumukseen. Psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy ja hallinta ovat jaoteltu edelleen yksilön, esihenkilön ja tiimin rooleihin.

Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajat	Johtamiseen ja organisointiin liittyvät	Etäinen tai välinpitämätön johto Epäselvyydet, hallinnan tunteen häviäminen
	Työn sisältöön ja mitoitukseen liittyvät	Pirstaleisuus, multitasking Liiallinen työn määrä ja mitoitus
	Työyhteisöön ja organisaatioon liittyvät	Toimimaton yhteistyö Epäasiallinen käytös
Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset työkyvylle	Stressioireet	Unihäiriöt Kognitiivisen toiminnan häiriöt
	Mielialamuutokset	Äkkipikaiset tunteenpurkaukset Masentuneisuus, ahdistuneisuus
	Työuupumus	Kyynistyminen, ammatillisen identiteetin lasku Pitkä toipuminen
	Yksilön rooli	Elintavat Palautuminen
Psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy ja hallinta	Esihenkilön rooli	Kuormituksen havaitseminen ja siihen puuttuminen Läsnäolo, tunneäly, viestinnän selkeys
	Työyhteisön rooli	Psykologinen turvallisuus Vertaistuki, oppiminen

**Kuvio 9.** Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten perusteella suuret työn vaatimustekijät (psykososiaalinen kuormitus) voivat johtaa työuupumukseen tai lievempiin työkyvyn vaikutuksiin, kuten Demerouti ja muut (2001, 508) osoittivat. Tässä tutkimuksessa merkittävimpiä psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajia olivat etäinen tai välinpitämätön johto, työhön liittyvät epäselvyydet ja hallinnan tunteen häviäminen, työn pirstaleisuus ja multitasking, liiallinen työn määrä ja mitoitus, toimimaton yhteistyö ja epäasiallinen käytös. Työn vaatimustekijät edellyttävät työntekijöiltä ponnistelua ja aiheuttavat fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia, joita esimerkiksi ovat liiallinen työn määrä, vaikeat esihenkilö- tai asiakassuhteet sekä työpaikkakiusaaminen (Tummers & Bakker, 2021, s. 2). Tämän tutkimuksen tulokset olivat linjassa myös terveydelle haitallisen prosessin (*health impairment process*) kanssa. Pitkään jatkuessa työn liian suuret vaatimukset tai huonosti johdetut tehtävät kuluttavat työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja, ja voivat aiheuttaa työntekijälle terveysvaikutuksia ja työuupumista. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työn voimavaratekijät suojaavat työntekijöitä haitalliselta kuormitukselta. Tämä vahvistaa aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia siitä, joiden mukaan työn voimavaratekijät vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niihin liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä kustannuksia. Erityisesti työyhteisön sosiaalinen tuki on nostettu tärkeäksi suojaavaksi tekijäksi (Bakker & Demerouti, 2007, s. 314.) Tärkeimpiä työn voimavaratekijöitä tässä tutkimuksessa olivat esihenkilön tuki, joka ilmenee läsnäolon, tunneälyn ja viestinnän selkeyden kautta, esihenkilön puuttuminen kuormitustekijöihin ja työyhteisön psykologinen turvallisuus,

vertaistuki sekä oppiminen. Seuraavissa alaluvuissa käydään pohdintaa tutkimuksen tuloksiin liittyen ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen.

## 6.1 Psykososiaalisen kuormitukset aiheuttajat

Tässä tutkimuksessa aineiston perusteella työn merkityksellisyyden kokemus on heikentynyt psykososiaalisesti kuormittavissa tilanteissa. Aineistossa nousi esiin myös tilanteita, joissa työssä ei pidetty kehityskeskusteluita eikä työstä saanut palautetta, eikä työntekijä voinut tietää tekeekö oikeita asioita ja nämä tilanteet kuormittivat haastateltuja. Hallinnan tunteen menetykseen liittyvät tekijät nousivat tutkimuksessa suureksi teemaksi psykososiaaliseen kuormitukseen liittyen. Lapin (2022, s. 41) mukaan hallinnan tunteen käsitteeseen vaikuttavat kolme tekijää, joita ovat merkityksellisyys, hallittavuus ja ymmärrettävyys. Työn merkityksellisyys on sitä, että työllä on suurempi merkitys kuin pelkästään siitä saatava rahallinen korvaus ja työn sisältöön pystyy itse vaikuttamaan. Työn hallinnan tunteeseen vaikuttaa se, että yksilö pystyy itse tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä ja vaikuttamaan, miten työtään tekee. Työn ymmärrettävyys liittyy siihen, että työstä saa palautetta ja tietää tekevänsä oikeita asioita. (Lappi, 2022, s. 41.) Työyhteisön tasolla hallinnan tunnetta voidaan vahvistaa sillä, että yrityksen yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat kirukkaana työntekijöiden tiedossa, joka myös auttaa omien työtehtävien priorisoinnissa ja antaa varmistusta, tekeekö työntekijä oikeita asioita (Lappi, 2022, s. 42).

Yksi yleisimmistä psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajista on liiallinen työmäärä suhteissa resursseihin, joka on myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan yksi työn yleisimmistä vaatimustekijöistä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Työmäärän hallinta on hankala tehtävä työpaikoilla, sillä eri tilanteissa eri henkilöt voivat tehdä erilaisen määrän työtä. Työkuorman hallinta on sekä työpaikan, esihenkilön että työntekijän vastuulla. Ajatus- ja tietotyössä on hankala määrittää, milloin työmäärä on liikaa ja silloin työntekijän ja esihenkilön tulee herkästi reagoida tilanteisiin, joissa työn kuormittavuus kasvaa. (Lappi, 2022, s. 39.) Sosiaali- ja terveysalalla, joissa toiminnan rahoitusta leikataan ja resurssit ovat niukat, tulee työnantajan ja esihenkilöiden seurata

työntekijöiden kuormittumista ja reagoida tilanteisiin, mikäli kuormitusta havaitaan. Työn määrään liittyi läheisesti myös työn pirstaleisuus. Työrauhan järjestäminen työpaikalla on työnantajan vastuulla, mutta myös työntekijä voi vaikuttaa työhönsä tuleviin keskeytyksiin rajaamalla niitä. Tähän työntekijä tarvitsee esihenkilön tuen. (Merikallio, 2020, s. 108.)

## **6.2 Työkyvyn vaikutukset**

Tutkimusten tulosten mukaan psykososiaalinen kuormitus aiheuttaa työkyvyn heikentymistä. Yleisimmät työkyvyn vaikutukset olivat kognitiivisen toiminnan häiriöt, univaikeudet, stressi, mielialamuutokset, ammatillisen identiteetin heikkeneminen ja työuupumus. Työkyvyn heikkeneminen tapahtui niissä tilanteissa, kun työntekijällä oli liian paljon vaatimustekijöitä työssään ja samanaikaisesti niukasti työn voimavaratekijöitä. Tulos on linjassa Demeroutin & Bakkerin (2007) tutkimustulosten kanssa. Yleisimmät puutteelliset työn voimavaratekijät olivat esihenkilön ja tiimin tuki, tulevaisuudennäkymät ja tavoitteiden saavuttaminen.

### **Työn imusta työuupumukseen**

Haastatteluissa työuupumuksen kokeneet henkilöt kertoivat, että suhtautuminen työhön oli ollut motivoitunutta ja intohimoista ennen työuupumuksen puhkeamista. Työuupumuksen riski kasvoi kuitenkin niissä tilanteissa, kun vaatimustekijät tai kuormitustilanteet kasvoivat liian suureksi tai vaihtoehtoisesti työn voimavaratekijät jollain tapaa heikkenivät. Työ alkoi ottaa enemmän kuin antoi, mutta työntekijät jatkoivat tilanteessa vielä pitkään. Työntekijät sinnittelivät – monesti muun elämän kustannuksella – jaksakseen vaativassa työssä, joka ei kuitenkaan jollain tasolla antanut riittävästi takaisin. Tästä seurasi se, että stressi- ja väsymystasot nousivat ja se vaikutti hiljalleen kognitiiviseen toimintakykyyn. Kognitiivisen toimintakyvyn laskusta seurasi se, että oli vaikeampi saada asioita aikaan, työn keskeytysten jälkeen oli vaikea palata takaisin työn alla olleeseen asiaan ja työn tehokkuus laski. Tämän myötä työntekijän ammatillinen identiteetti alkoi laskea, työstä ei koe merkityksellisyyden tunteita ja työntekijä hiljalleen kyynistyi. Löydös on linjassa muun muassa Hakasen (2004, s. 219–

220) tutkimuksen kanssa, jossa työuupumus kehittyy voimavarojen menettämisen kierteenä. Työuupumuksen kehittymisen kannalta on keskeistä se, kuinka hyvin yksilö pystyy suojautumaan tai välttämään voimavarojen menetystä tai vaihtoehtoisesti hankkimaan uusia voimavaratekijöitä. (Hakanen, 2004, s. 219–220.)

Joka kymmenes työntekijä on todennäköisesti työuupunut ja 15 prosentilla on kohonnut työuupumuksen riski (Suutala ja muut, 2025). Työuupumusoireilu on siis yleistä nykypäivän työelämässä. Tämän tutkimuksen perusteella esihenkilötyössä on puutteita siinä, kuinka työelämän kuormitukseen suhtaudutaan, pitkittyneen stressin- tai työuupumusoireita tunnistetaan ja kuinka niihin puututaan. Esihenkilöiden suhtautuminen kuormittaviin tilanteisiin vaihteli välinpitämättömästä ja etäisestä tavasta tunneälykkääseen vuorovaikutukseen ja aitoon kohtaamiseen. Vastuu haitalliseen kuormitukseen puuttumisesta on erityisesti esihenkilöillä, mutta myös työyhteisöllä, joka yleensä huomaa haitallisen kuormituksen vielä esihenkilöitäkin aiemmin. Yksinkertaisilla kysymyksillä voidaan kysyä, miten työkaveri tai alainen voi tai jaksaa. Tutkimusten (Suutala ja muut, 2025) mukaan esihenkilötyössä työn voimavaratekijöitä on enemmän kuin työntekijöillä ja toimihenkilöillä, joten esihenkilöiden tehtävä on huolehtia, että työntekijät jaksavat työssään ja mikäli huomaavat haasteita, tulee tehdä muutoksia. On myös työntekijän vastuulla kertoa esihenkilölle, mikäli huomaa työkyvyssään heikkenemistä psykososiaalisten kuormitustekijöiden vuoksi.

Tämä tutkimus osoitti, että koetun työuupumuksen jälkeen riski työuupumuksen uusiutumiseen on suurempi. Myös tuoreet tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa. Tutkimuksessa (Mäkikangas ja muut, 2025) on osoitettu, että työuupumuksen uusiutuminen on hyvin yleistä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että haasteltavat henkilöt kokivat resilienssin pienentyneen työuupumuskokemuksen jälkeen eli kuormittavia tilanteita ei siedä yhtä hyvin kuin ennen työuupumusta. Haastatteluissa korostettiin yksilön vastuuta tarkkailla merkkejä, kun huomaa itsessään ylikuormittuneisuuden merkkejä ja sitä, että näissä tilanteissa muutoksia täytyy tehdä

tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Mäkikangas ja muut myös ehdottavat, että työuupumuksen uusiutumisen ennaltaehkäisyssä tarvitaan monialaisia toimia, jotka liittyvät työn olosuhteiden muokkaamiseen, yksilön arvojen ja työtoiminnan reflektointiin esimerkiksi työterveyspsykologien avustuksella sekä esihenkilötoiminnan oikeudenmukaisuuteen, jolla pyritään välttämään työtehtävien kasaantuminen työuupumusalttiille henkilöille (2025).

Työuupumus ja työssä jaksamisen haasteet mielletään yleisessä keskustelussa yksilön ongelmiiksi. Työuupumusoireilu ja psykososiaalisen kuormituksen haasteet ovat niin yleisiä, että haasteet tulee huomioida myös yleisemmällä tasolla työpaikoilla. Useimpiin kuormituksen aiheuttajiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella työpaikoilla ja työyhteisöissä. Myös yhteiskunnallisella tasolla voidaan vaikuttaa poistamalla stigmaa työssä jaksamisen haasteisiin ja mielenterveysongelmiin liittyen.

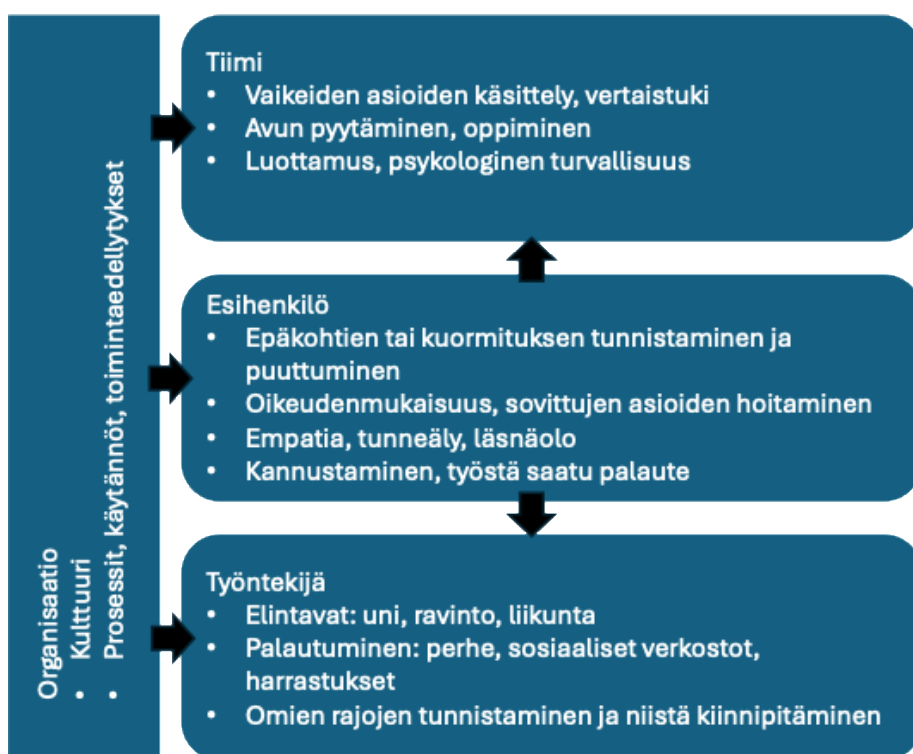
### **Työpaikkakiusaamisen jäljet näkyvät pitkään**

Työterveyslaitoksen (2025c) mukaan työpaikkakiusaamisen kustannukset voivat nousta useisiin kymmeniin tuhansiin euroihin. Tämän tutkimuksen perusteella työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta työpaikalla aiheuttavat vakavia seurauksia yksilön työkyvylle. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset näkyvät haastateltujen elämässä pitkään muun muassa vaikeuksina luottaa toisiin ihmisiin tai omiin kykyihin. Haastatteluissa selvisi, että työpaikkakiusaaja oli useimmiten esihenkilö. Esihenkilön toiminta kiusaajana hankaloittaa ilmiöön puuttumista. Työterveyslaitoksen (2025c) mukaan kiusaaja on yleisimmin lähityökaveri, toiseksi yleisimmin esihenkilö. Työpaikoilla tulee olla nollatoleranssi epäasialliselle käytökselle ja siitä tulee aina ilmoittaa eteenpäin. Työturvallisuuslain (5 luku 28 §) mukaan työnantajalla on velvollisuus puuttua häirintään tai epäasialliseen kohteluun työpaikalla.

### **6.3 Psykososiaalisen kuormituksen hallinta ja ehkäisy**

Psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan liittyvät keskeiset tekijät on kuvattu kuviossa 10. Työpaikoilla voidaan vähentää psykososiaalista kuormitusta

huomioimalla kuviossa esitetyt keinot yksilön, esihenkilön ja tiimin toiminnassa. Organisaatio tukee yksilön, esihenkilön tai tiimin hyviä toimintatapoja, muttei suoraan poista psykososiaalista kuormitusta. Psykososiaalisen kuormitukseen liittyvät ehkäisy- ja hallintakeinot voidaan mieltää myös työn voimavaratekijöinä. Työn voimavaratekijät ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vähentävät työn vaatimustekijöitä, auttavat saavuttamaan työn tavoitteita tai edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296).



**Kuvio 10.** Ehkäisyn ja hallinnan kannalta keskeisiä tekijöitä.

### **Esihenkilön keskeinen rooli psykososiaalisen kuormituksen ehkäisyssä ja hallinnassa**

Työsuojeluhallinnon mukaan esihenkilöiden vastuulla on valvoa ja havaita, mikäli työpaikoilla syntyy haitallista psykososiaalista kuormitusta seuraamalla jatkuvasti työyhteisön työkuormitusta esimerkiksi kehityskeskusteluiden, henkilöstökyselyiden ja arkityön johtamisen kautta (Työsuojeluhallinto, 2025). Tämän tutkimusten tulosten perusteella esihenkilöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin sekä arkityössä työntekijöiden esille tuomiin haasteisiin vaihteli merkittävästi. Esihenkilöiden

välinpitämätön suhtautuminen kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden huoliin puolestaan lisäsi kuormittumisen kokemusta, kun työntekijöille tuli tunne, ettei huolia oteta vakavasti. Tämä vaikutti hallinnan tunteen häviämiseen ja lisäsi kyynistymisen kokemusta työstä.

Esihenkilöiden kykyä havaita ja puuttua haitalliseen kuormitukseen voidaan parantaa esihenkilöille suunnitelluilla koulutuksilla ja perehdytyksillä. Esihenkilöillä tulee olla kyky reagoida seuraaviin hälytysmerkkeihin: lisääntynyt stressioireilu ja sairauslomat, jatkuvasti pitkittyvät työpäivät, työn laadun heikkeneminen, käyttäytymisen muutokset, työyhteisön ristiriitatilanteiden lisääntyminen tai työntekijän vetäytyminen sosiaalisista tilanteista, vaaratilanteiden lisääntyminen. (Työsuojeluhallinto, 2025.) Esihenkilöiden tulee myös tukea työntekijöitä työn tavoitteiden kirkastamisessa, auttaa priorisoimaan työtehtäviä sekä huolehtia, että työn määrä ja aikataulut ovat kohtuullisia. Esihenkilöiden tulee myös huolehtia siitä, että työpaikoilla on avoin kulttuuri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda huoliaan esille ja kertoa kuormittavista tilanteista.

### **Työn voimavaratekijät suojaavat psykososiaaliselta kuormitukselta**

Tutkimuksen perusteella työn voimavaratekijöiksi nousivat erityisesti työyhteisön ja tiimin ilmapiiri ja tuki, hyvä esihenkilö, arvostuksen ja palautteen saaminen, työn merkityksellisyyden kokemus, vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön ja positiiviset näkymät tulevaisuudesta. Työn voimavaratekijät suojasivat haastateltavia kuormittavilta tekijöiltä ja työkyvyn heikentymiseltä, vaikka työssä oli myös samanaikaisesti kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, kuten tutkimukset ovat osoittaneet aiemmin (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Työyhteisön nousi yhdeksi tärkeimmäksi psykososiaaliselta kuormitukselta suojaavista tekijöistä. Työntekijöiden sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä ja työyhteisön oppiminen sekä vertaistuki hyödyttävät koko työyhteisöä.

Työn kasvaneet vaatimukset työntekijöiden moninaisista taidoista edellyttävät työyhteisöiltä ja sen jäseniltä jatkuvasti uuden oppimista, sopeutumista muutoksiin,

laajojen kokonaisuuksien hallintaa sekä kykyä sietää epävarmuutta. Vaikka moni näistä mielletään yksilön taidoiksi, on yksilöä ympäröivällä työyhteisöllä, sen ilmapiirillä ja yhteisillä tavoilla toimia, merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin näitä asioita pystytään toteuttamaan. (Sinokki & Virtanen, 2022, s. 148.) Työn voimavaratekijänä työyhteisön tuoma tuki parhaimmillaan parantaa koko työyhteisön työhyvinvointia ja tuottavuutta (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 169).

Yhteisöllisyyden kokemukseen liittyy vahvasti myös tunne psykologisesta turvallisuudesta (Lappi, 2022, s. 46). Edmondson (1999, s. 354–355) määritteli psykologisen turvallisuuden tunteeksi siitä, että yksilö voi toimia vapaasti omana itsenään työyhteisössään ja tuoda esiin ajatuksiaan ja kysymyksiään ilman pelkoa häpeästä, hylkäämisestä tai rangaistuksesta. Työyhteisöjen normaaliin arkeen kuuluu se, että eteen tulee ristiriitatilanteita. Hyviin johtamistaitojen avulla ristiriitoja ratkotaan yhdessä työyhteisön kanssa rakentavasti ja niin, ettei etsitä syyllisiä vaan pyritään löytämään ratkaisuja. Ristiriitojen ratkomisen kehittää työyhteisön toimintaa ja parantaa vuorovaikutusta. (Sinokki & Virtanen, 2025, s. 142.)

### **Kognitiivisen ergonomian huomioiminen asiantuntijatyössä**

Kognitiivinen toimintaympäristö vaikuttaa työntekijän suoritukseen, eli muutokset työntekijän työympäristössä voivat vaikuttaa työntekijän tuloksiin (Cañas ja muut, 2003, s. 21). Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan aivoystävällisen työympäristön kehittämistä ja sen tavoitteena on toiminnan sujuvuuden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantaminen työpaikalla (Koivuniemi, 2020, s. 97). Kognitiivista ergonomiaa voidaan edistää työpaikoilla sopimalla yhteisiä käytänteitä työntekijöiden kuormittumisen ehkäisemiseksi, kuten esimerkiksi konkreettisia keinoja vähentää puhehälyä, keskeytyksiä tai tietotulvaa (Kalakoski, 2018, s. 31). Näistä toimenpiteistä hyötyvät kaikki työntekijät, ja yhteisesti sovituista asioista on helpompi pitää kiinni.

**Psykososiaalisen kuormituksen yleisin ratkaisu on, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa**

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että työpaikalla ei tehty kuormittaviin tilanteisiin muutoksia, vaikka sillä oli vaikutuksia yksilön työkyvylle. Yleisin ratkaisukeino kuormittaviin tilanteisiin oli, että työntekijä itse vaihtaa työpaikkaa. Osa kertoi esihenkilön välinpitämättömästä suhtautumisesta esimerkiksi sairauslomiin, työntekijöihin ei pidetty yhteyttä sairausloman aikana eikä muutoksia kuormittavan tilanteen juurisyihin tehty. Työhön paluun jälkeen ei oma-aloitteisesti pidetty työhyvinvointikeskusteluita, vaan moni kuvasi tilannetta, että työpaikalla oltiin kuin mitään ei olisi tapahtunut. Yhdessä tilanteessa oli ollut mahdollisuus siirtyä tekemään kevennettyä työaika, mutta työntekijä ei siihen tarttunut, koska ei uskonut töiden määrän todellisuudessa vähenevän. Yleisimmät apukeinot olivat työterveyshuolto, joka on keskeisessä roolissa työuupumuksen hoidossa. Työterveyshuollon keskeisiä yhteistyökumppaneita olivat työterveyslääkäri, työterveyshoitaja ja työterveyspsykologi. Työterveyshuollon toimintaan haastateltavat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä.

**6.4 Tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin**

Mäkikankaan ja muiden (2025) tuore Tampereen yliopiston tutkimushanke on tutkinut työuupumusta. Tutkimuksessa selvitettiin työuupumuksen syytekijöitä, joita oli viisi (5): johtamiseen, työtehtävään, työyhteisöön sekä itseen ja omaan toimintatapaan liittyvät tekijät ja työn ulkopuoliset tekijät, joskin tutkimuksessa korostettiin työhön liittyviä syitä ensisijaisina työuupumuksen aiheuttajatekijöinä. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt itseen ja omaan toimintatapaan liittyviä tekijöitä tai työn ulkopuolisia tekijöitä työuupumuksen aiheuttajina, vaan työuupumukseen liittyvät tekijät liittyivät nimenomaisesti psykososiaaliseen kuormittumiseen työssä.

Työuupumuksen arvioinnissa käytetty viime vuosina uudempaa BAT-menetelmää (*Burnout Assessment Tool*), jossa työuupumuksen oletetaan koostuvan neljästä ulottuvuudesta: kroonisesta väsymyksestä, työn henkisestä etäännyttämisestä, kognitiivisten toimintojen häiriöistä ja tunteiden hallinnan häiriöistä (Schaufeli ja muut, 2020). Tämä tutkimus tuki BAT-menetelmää, sillä lähes kaikki työuupumuksen kokeneet

henkilöt kuvasivat kyseisen työkalun neljää ydinoiretta. Aiemmin yleisesti käytössä ollut MBI-menetelmä (*Maslach Burnout Inventory*) huomioi työuupumuksen kolme ulottuvuutta: henkisen väsymyksen, kynnistymisen ja ammatillisen identiteetin heikentymisen (Maslach ja muut, 1997).

## 6.5 Tutkimuksen laadun arviointi

Kun halutaan arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, painotetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta eli koherenssia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös tutkimuksen *validiteetin* ja *reliabiliteetin* kautta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on alun perin haluttu tutkia. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta uudessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–163.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen prosessin yksityiskohtainen kuvaaminen. Validiteetin parantamiseksi tutkimuksen menetelmävalinta sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät ovat kuvattu ja perusteltu tutkimuksen ensimmäisessä ja neljännessä luvussa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä, eli triangulaatiolla. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232–233.)

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimuksen voisi toistaa samoilla menetelmällä ja analyysitavalla uudelleen (Puusa & Juuti, 2020, luku 5). Aineistonkeruuvaiheessa kaikille haastateltaville toimitettiin sama haastattelun saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista, tavoitteista ja toteutustavasta, joten haastateltavilla oli tasapuoliset tiedot haastattelun toteuttamisesta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joka mahdollisti lisäkysymysten tekemisen tarvittaessa ja paransi luotettavuutta sillä, että tutkija pystyi tarkentavien kysymysten avulla varmistumaan, että ymmärsi mitä haastateltava tarkoitti. Kaikille haastateltaville painotettiin tutkimuksen anonymiteettia tutkimuksen aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Ennen haastatteluiden aloitusta testattiin haastattelukutsujen lähetys ja kokouksen tallennus. Haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta ja sen tallennuksesta ennen haastattelua. Yhden haastateltavan kohdalla

tallennusta ei tehty haastateltavan pyynnöstä. Kaikille haastateltaville kerrottiin, miten haastattelutallenteita säilytetään ja milloin ne hävitetään. Haastatteluiden tallennus auttoi haastatteluaineiston käsittelyssä sekä virheiden minimoimisessa, joka osaltaan paransi luotettavuutta. Tallenteiden litteroinnit tarkastettiin heti haastatteluiden jälkeen, kun ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Tutkittaville henkilöille toimitettiin haastatteluiden tietosuojalomake, jossa oli ilmoitettu henkilötietojen keräämisestä.

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa noudatetaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, joka käytännössä tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankinnan alan hyväksytyihin tieteellisiin julkaisuihin. (Vilka, 2025, s. 45.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan (2023) hyvä tieteellinen käytäntö Suomessa noudattaa eurooppalaisen tutkimuseettistä ohjeistusta, jonka peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK, 2023).

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät tutkimusaineiston hankintaan tutkielman toteutusaikataulun puitteissa. Ilman tutkimuksen aikarajoitetta tutkimukseen olisi ollut mahdollista saada lisää haastateltavia, eli tutkimuksen aikataulu vaikutti aineistojoukon kokoon. Kahden haastattelusta kiinnostuneen henkilön kanssa ei saatu sovittua sopivaa ajankohtaa aineistonkeruuajankohdan puitteissa. Tutkimuksen aikataulu on voinut vaikuttaa myös tutkimuksen analyysin syvyyteen ja on mahdollista, että joitain näkökulmia on jäänyt havaitsematta sen vuoksi.

## **6.6 Jatkotutkimusehdotukset**

Työssä jaksamisen haasteet koskettavat yhä useampaa työntekijää Suomessa ja maailmalla. Jatkotutkimusta psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajista, puuttumisesta ja ehkäisystä tarvitaan tulevaisuudessakin. Tutkimus osoitti, että esihenkilöiden kyky tunnistaa ja puuttua psykososiaaliseen kuormitukseen oli osin puutteellista. Jatkotutkimusaiheena voidaan tämän tutkimuksen perusteella ehdottaa, millainen on esihenkilöiden näkökulma psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen ja siihen

puuttumiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa aineisto koostui niistä, jotka itse ovat kokeneet psykososiaalista kuormitusta, mutta jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös esihenkilöiden näkökulmaa, jotka ovat työskennelleet psykososiaalisen kuormituksen ja työkyvyn haasteiden parissa.

Tutkimus osoitti, että työyhteisön voimavaratekijät suojasivat työntekijöitä haitalliselta kuormittumiselta. Tulevissa tutkimuksissa voisi lisätä ymmärrystä siitä, mitkä ominaisuudet tiimissä suojaavat työntekijöitä haitalliselta kuormitukselta työssä, jossa vaatimustekijöitä on samanaikaisesti runsaasti.

Tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia työn psykososiaalisia kuormitustekijöistä ja kuormitustekijöiden vaikutuksista työntekijän työkyvylle. Tutkimus ei kuitenkaan ota huomioon sitä, millaisia vaikutuksia yksilön persoonalla on työuupumuksen kehittymiselle. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä persoonallisuustekijät suojaavat työkyvyn heikkenemiseltä ja onko tekijöitä, jotka altistavat sille.

## Lähteet

- Ahola, K. (2025). *Suomessa aikapaine koetaan toiseksi yleisimmäksi työturvallisuusriskiksi – pitkittynyt istuminen yhä ykkössijalla Euroopassa*. Työterveyslaitos. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomessa-aikapaine-koetaan-toiseksi-yleisimmaksi-tyoturvallisuusriskiksi-pitkittynyt-istuminen-yha>
- Alahautala, T. Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä*. Työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki.
- Ala-Laurinaho, A. Kangas, P. Mänttari, S. Sirola, P. Teperi, A-M. Turunen, J. Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. (2020). Ilmastonmuutos ja työ. Teoksessa Kokkinen, L. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Alasoini, T. Alanko, T. Kalakoski, V. Lukander, K. Oikarinen, T. & Seppänen, L. (2020). Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa Kokkinen, L. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Bakker, A. Killmer, C. Siegrist, J. & Schaufeli, W. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 884-891. DOI: 10.1046/j.1365-2648.2000.01361.x
- Bakker, A. Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689. DOI: 10.1177/0018726705055967
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blomgren, J. Perhoniemi, R. (2024). *Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu – kehityksen taustalla useita yhtä aikaa vaikuttavia tekijöitä*. Kela. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta: <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/1014063/mielenterveyden-hairioista->

[johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-kehityksen-taustalla-useita-yhta-aikaa-vaikuttavia-tekijoita](#)

- Blomgren, J. & Perhoniemi, R. (2025). Occupational-class trends in diagnosis-specific sickness absence in Finland: a register-based observational study in 2011–2021. *BMJ Open*, 15. doi: 10.1136
- Cañas, J. Quesada, J. Antolí, A. & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482-501. <https://doi.org/10.1080/0014013031000061640>
- Cookson, C. & Borrett, A. (2024, 15. joulukuuta). Global mental health crisis hits workplaces. *Financial Times*. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta: [https://www.ft.com/content/81eedab5-3dd0-41cb-802b-2390f9aa6f4e?accessToken=zWAGKXfu-hXwkdOB7tq1PdBBY9OAKyOQ-apvTg.MEUCID4jO4Yh-sdxNgNaqselwtHCROQI01R9wiAXA5znSPjWAI EA2qITxt\\_zW5dzsDHRT78ztlc\\_hfQ0Bq-9PBoTdlb4Rjc&sharetype=gif&token=86d61493-6eb8-4e3f-beface5e66a46a99](https://www.ft.com/content/81eedab5-3dd0-41cb-802b-2390f9aa6f4e?accessToken=zWAGKXfu-hXwkdOB7tq1PdBBY9OAKyOQ-apvTg.MEUCID4jO4Yh-sdxNgNaqselwtHCROQI01R9wiAXA5znSPjWAI EA2qITxt_zW5dzsDHRT78ztlc_hfQ0Bq-9PBoTdlb4Rjc&sharetype=gif&token=86d61493-6eb8-4e3f-beface5e66a46a99)
- Demerouti, E. Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- De Neve, J-E. Kaats, M. & Ward, G. (2024). Workplace Wellbeing and Firm Performance. *Academy of Management*, 2024:1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.19589abstract>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <http://www.istor.org/stable/2666999>
- Eläketurvakeskus. (2025a). *Suomen työeläkkeensaajat*. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

- Eläketurvakeskus. (2025b). Työkyvyttömyyseläke. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta: <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elaketurva/tyoelake-etuudet/tyokyvyttomyyselake/>
- Euroopan työturvallisuus- ja terveysvirasto. (n.d.) Työhön liittyvät psykososiaaliset riskit ja mielenterveys. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta: <https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Fadyl, J. McPherson, K. Schlüter, P. & Turner-Stokes, L. (2010). Factors contributing to work-ability for injured workers: literature review and comparison with available measures. *Disability and Rehabilitation*, 32(14), 1173–1183. DOI:10.3109/09638281003653302
- Forma, P. (2023). Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki.
- Haavisto, M-L. (2024). Työn psykososiaaliset kuormitus- ja voimavaratekijät. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tampereen yliopistopaino. Helsinki.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmen vuoden seurantatutkimus. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. Bakker, A. & Jokisaari, M. (2011). A 35-Year Follow-Up Study on Burnout Among Finnish Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 345-360. DOI:10.1037/a0022903
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Henriksson, M. Tikka, C. Juvonen-Posti, P. Virtanen, M. & Oksanen, T. (2025). Referring psychiatric patients to occupational health services for earlier return to work – a qualitative implementation study of barriers and facilitators. *BMC Health Services Research*, 25(109). DOI:10.1186/s12913-025-12238-2
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu — Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Honkonen, T. Lindström, K. & Kivimäki, M. (2003). Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 19(14), 1327–1333.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere.
- Ilmarinen, J. Tuomi, K. & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11 -year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(1), 49-57.
- Ilmarinen, J. (2001). Ageing Workers in Finland and in the European Union: Their Situation and the Promotion of their Working Ability, Employability and Employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(4), 623–641.
- Ilmarinen, J. Gould, R. Järvikoski, A. Järvisalo, J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.
- Joyce, S. Modini, M. Christensen, H. Mykletun, A. Bryant, R. Mitchell, P. & Harvey, S. (2015). Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. *Psychological Medicine*, 46, 683–697. doi:10.1017/S0033291715002408
- Järvikoski, A. Takala, E-P. Juvonen-Posti, & P. Härkäpää, K. (2018). Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja.
- Jääskeläinen, A. Kausto, J. Seitsamo, J. Ojajärvi, A. Nygård, C-H. Arjas, E. & Leino-Arjas, P. (2016). Work ability index and perceived work ability as predictors of disability pension: a prospective study among Finnish municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 490–499.

- Kalakoski, V. (2018). Kognitiivisella ergonomialla sujuvaa, tuottavaa ja terveellistä työtä. *Tietoasiantuntija*, 5, 30–31.
- Kalimo, R. (1999). Knowledge jobs - how to manage without burnout? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 25(6), 605–609.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kauppinen, T. Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, M. Saalo, A. Toikkanen, J. Tuomivaara, S. Uuksulainen, S. Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013). Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-302-8>
- Kausto, J. Vuorento, M. Salminen, S. Hakanen, J. Sauni, R. & Mäkikangas, A. (2024). Työuupumukseen liittyviä käytäntöjä. Selvitys Euroopan 10 eri maassa. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*, 33. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-427-9>
- Kinman, G. (2019). Sickness presenteeism at work: prevalence, costs and management. *British Medical Bulletin*, 129(1), 69–78. DOI: 10.1093/bmb/ldy043
- Kivekäs, T. (2018). *Työ ja mielenterveys*. Teoksessa Martimo, K-P. Uitti, J. & Antti-Poika, M. Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Kivimäki, M. Lindbohm, J. & Reijula, K. (2019). Työstressi ja sairastavuus. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 135(5), 433–438. <http://hdl.handle.net/10138/314512>
- Koivuniemi, T. (2020). *Aivoystävällinen työpaikka käytännössä*. Kirjapaino Bookcover Oy. Seinäjoki.
- Kyyrä, T. Tuomala, J. & Ylinen, T. (2012). Työnantajan kustannusvastuu työkyvyttömyyseläkkeistä. *Talous & Yhteiskunta*, 2, 32–37.
- Laaksonen, M. Blomgren, J. & Gould, R. (2014). *Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden sairauspäiväraha-, kuntoutus- ja työttömyyshistoria. Rekisteripohjainen tarkastelu*. Eläketurvakeskus. Noudettu 17.03.2025

osoitteesta:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129040/Tyokyvyyttomyyselakkeellesiirtyneidensairauspaivarahakuntoutusiatyottomyyshistoriarekisteripohjaintarkastelu.pdf?sequence=1>

- Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta*. Alma Talent. Helsinki.
- Lederer, V. Loisel, P. Rivard, M. & Champagne, F. (2014). Exploring the diversity of conceptualizations of work (dis)ability: a scoping review of published definitions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(2), 242-67. doi: 10.1007/s10926-013-9459-4.
- Lyly-Yrjänäinen, M. Ranki, S. Ylikännö, M. & Närhinen, A. (2024). Työelämän kehittämisen askelia 2030-luvulle. Teoksessa Haltia, P. Hanhike, T. Kyrkkö, K. Lyly-Yrjänäinen, M. Närhinen, A. Orsila, R. Ranki, S. Varje, P. & Ylikännö, M. Työelämän tilannekuvia. Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -Ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-171-0>
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. DOI:[10.5430/bmr.v12n1p9](https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9)
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. Helsinki.
- Mannermaa, K. (2022). *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent. Helsinki.
- Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. (2018). *Työterveyshuolto työkykyjohtamisen tukena*. Teoksessa Martimo, K-P. Uitti, J. & Antti-Poika, M. Työstä terveyttä.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. Jackson, S. & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. Teoksessa Zalaquett, C. Wood, R. Evaluating Stress: A Book of Resources. *The Scarecrow Press*. 191-218
- Maslach, C. & Leiter, M. (2007). Burnout. *Encyclopedia of Stress*, 1, 358-362. DOI: 10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

- Maslach, C. & Leiter, M. (2016.) Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Mattila-Holappa, P. & Hakanen, J. (2025). *Paremmän työelämän manifesti*. Työterveyslaitos. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/paremman-tyoelaman-manifesti-tutkijat-julkaisivat-kannanoton>
- Merikallio, A. (2020). *Ei matka vaan se vauhti. Kirja työstressin biologiasta, oireista sekä hoidosta*. Grano Oy. Kuopio.
- Mäkikangas, A. Snellman, M. Mäkinieniemi, J-P. Mauno, S. & Sauni, R. (2025). *Työuupumuksen alkulähteillä – tutkimushankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto.
- Mäkitalo, J. (2005). *Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi?* Teoksessa Mäkitalo, J. Palonen J. & Paso, E. Viimeinen työkirja? Art-Print Oy.
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. WSOYpro. Helsinki.
- Nurmi, H. (2016). *Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot*. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Pennonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Kustannus Oy Duodecim.
- Pransky, G. S. Loisel, P. & Anema, J. R. (2011). Work Disability Prevention Research: Current and Future Prospects. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(3), 287–292. DOI 10.1007/s10926-011-9327-z
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Reho, T. Atkins, S. Talola, N. Ojajärvi, U. Sumanen, M. Viljamaa, M. & Uitti, J. (2018). Työterveysneuvottelu työssä jatkamisen tukena – kuvaileva tutkimus. *Lääkärilehti*, 36(73), 1948–1953.
- Rikander, H. (2023). *Yrityksen työsuojelujohtaminen*. Edita. Helsinki.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. DOI: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. Desart, S. & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study & practice: a critical analysis. *Taylor & Francis*. DOI:10.1201/9781003062745
- Schaufeli, W. Salanova, M. Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Serra, C. Rodriguez, M. Delclos, G. Plana, M. Lopez, L. & Benavides, F. (2007). Criteria and methods used for the assessment of fitness for work: a systematic review. *Occupational Medicine Journal*, 64(5), 304–312. doi:[10.1136/oem.2006.029397](https://doi.org/10.1136/oem.2006.029397)-
- Sinokki, M. & Virtanen, P. (2025). Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja käytännöt. Tietosanoma. Helsinki.
- Sutela, H. Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Helsinki.
- Suutala, S. Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2025). *Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2024 välillä*. Työterveyslaitos. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Taskinen, P. (2025). *Työllisyys on laskussa – mutta johtajia on yhä enemmän*. Tilastokeskus. Noudettu 30.4.2025 osoitteesta: <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2025/Tyoellisyys-on-laskussa-mutta-johtajia-on-yhae-enemman>
- Theorell, T. (1999). How to deal with stress in organizations? - a health perspective on theory and practice. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 25(6), 616–624. <https://doi.org/10.5271/sjweh.489>

- Tummers, L. & Arnold, B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2. Noudettu 14.5.2025 osoitteesta: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Työterveyslaitos. (2025a). *Työelämä ja mielenterveys*. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>
- Työterveyslaitos. (2025b). *Työkyky*. Noudettu 1.5.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos. (2025c). *Työpaikkakiusaaminen*. Noudettu 13.5.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>
- Työturvallisuuskeskus. (2021). *Voi hyvin työssä. Opas työntekijälle ja esihenkilölle psykososiaalisen kuormituksen hallintaan*. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Voi-hyvin-tyossa-opas-tyontekijalle-ja-esihenkilolle-psykososiaalisen-kuormituksen-hallintaan.pdf>
- Työturvallisuuskeskus. (2022). *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf>
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Finlex. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10>
- Työsuojelu. (2017). Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. *Työsuojeluhallinnon julkaisuja*. 2/2017.
- Työsuojeluhallinto. (2025). Psykososiaalinen kuormitus. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- Uitti, J. Sauni, R. & Leino, T. (2007). Työterveyshuollon vaikuttavuus asiakkaiden näkökulmista. *Läketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 123(6), 723–30.

- Varje, P. Lyly-Yrjänäinen, M. Orsila, R. & Kyrkkö, K. (2024). *Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tila Suomessa*. Teoksessa Haltia, P. Hanhike, T. Kyrkkö, K. Lyly-Yrjänäinen, M. Närhinen, A. Orsila, R. Ranki, S. Varje, P. & Ylikännö, M. Työelämän tilannekuvia. Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -Ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-171-0>
- Vilka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus. Jyväskylä.
- Virtanen, M. Ervasti, J. Head, J. Oksanen, T. Salo, P. Pentti, J. Kouvonen, A. Väänänen, A. Suominen, S. Koskenvuo, M. Vahtera, J. Elovainio, M. Zins, M. Goldberg, M. & Kivimäki, M. (2018). Lifestyle factors and risk of sickness absence from work: a multicohort study. *Lancet Public Health*, 3(11), 545–554.
- Virtanen, A. (2021). *Psykologinen palautuminen*. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.
- Väänänen, A. Leino-Arjas, P. & Ervasti, J. (2022). Miten työkyvyn tukitoimien vaikuttavuutta on mitattu ja voitaisiin mitata? Teoksessa Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Ervasti, J. Kausto, J. Leino-Arjas, P. Turunen, J. Varje, P. & Väänänen, A. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 2022:7.
- Väänänen, A. Toivanen, M. Selander, K. Joensuu, M. & Airaksinen, J. (2024). *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>
- Waddell, A. Kunstler, B. Lennox, A. Pattuwage, L. Grundy, EAC. Tsering, D. Olivier, P. & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 235–248. doi:10.5271/sjweh.4087
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. Teoksessa Kahneman, D. Diener, E. & Schwarz, N. Well-being: The foundations of Hedonic Psychology, 392-412.

- WHO. (2019.) *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Xanthopoulou, D. Bakker, A. Dollard, M. & Demerouti, E. (2007a). When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. DOI:10.1108/02683940710837714
- Xanthopoulou, D. Bakker, A. Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2007b). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.121

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelun saatekirje**

#### **PRO GRADU -TUTKIMUS PSYKOSOSIAALISEN KUORMITTUMISEN EHKÄISYSTÄ JA HALLINNASTA**

Hyvä lukija,

Työelämän muuttuminen ja työpaikoilla tapahtuvat muutostilanteet ovat tehneet työelämästä yhä kuormittavampaa viime vuosina. Myös työuupumusoireet ja mielenterveyden ongelmat ovat kasvaneet sekä Suomessa että maailmalla.

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää sitä, mitkä tekijät aiheuttavat psykososiaalista kuormittumista ja millä tavoilla sitä voitaisiin ehkäistä tai hallita työpaikoilla. Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työpaikoilla esimerkiksi työn johtamiseen ja organisoimiseen, työtehtävien sisältöön ja mitoitukseen tai työyhteisöön tai organisaatioon liittyviä piirteitä. Nämä tekijät voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta, joka liiallisena tai pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa haasteita työkyvylle.

- Oletko kokenut psykososiaalisten tekijöiden aiheuttamaa kuormitusta työssäsi?
- Millä keinoilla olet hallinnut tai ehkäissyt liiallista kuormittumista työssäsi? Mitä keinoja työpaikalla on tai on ollut käytössä?
- Millä tavoilla työkykyä tai työhön paluuta on tuettu, jos haitallisesta kuormittumisesta on seurannut haasteita työkyvylle?

Tämä tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna ja haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Antamiasi tietoja käytetään ainoastaan tieteelliseen tutkimukseen ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Suuri kiitos panoksestasi ja ajastasi!

Lisätietoja tutkimuksesta antaa:

Kauppatieteiden yo, Tradenomi Emilia Hakalax, Vaasan Yliopisto, Johtamisen yksikkö,  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

[b114260@student.uwasa.fi](mailto:b114260@student.uwasa.fi)

## Liite 2. Haastattelukysymysten runko

### Taustatiedot:

- Ikäsi?
- Sukupuolesi? (nainen, mies, muu, en halua ilmoittaa)
- Ammattiryhmäsi? (alempi toimihenkilö, ylempi toimihenkilö, esihenkilö, yrittäjä)?

### Työkyky ja sen haasteet:

- Miten kuvailisit työkykyäsi tällä hetkellä?
  - o Mitkä tekijät parantavat työkykyäsi?
  - o Mitkä tekijät heikentävät työkykyäsi?
- Millä tavoilla työnantajasi tukee työkykyäsi tällä hetkellä?
  - o Millä tavoilla työnantaja tukee psykososiaalista työkykyä?

### Psykososiaalinen kuormitus:

- Millaista psykososiaalista kuormitusta olet kohdannut työssä?
  - o Milloin ja millaisissa tilanteissa olet kohdannut psykososiaalista kuormitusta (nykyisessä työssä, entisessä työssä)?
- Miten psykososiaalinen kuormitus on vaikuttanut työkykyysi?
- Onko työhön liittyviä psykososiaalisia tekijöitä kartoitettu työpaikallasi?
- Miten työnantajasi huomioi psykososiaalisen kuormituksen työssä?
- Onko työssäsi tehty toimenpiteitä psykososiaalisen kuormituksen ehkäisemiseksi tai hallitsemiseksi?

### Työkyvyn tukeminen:

- Millä tavalla työkykyä on tuettu työkyvyssä ilmenneiden haasteiden jälkeen?
  - o Jos olet joskus ollut sairaslomalla työkyvyn haasteiden vuoksi, millä tavoin sitten on tuettu?
- Oletko kokenut hyötyä työkyvyn tukemisen keinoista?
- Olisitko toivonut jotain lisää liittyen työkyvyn tukemiseen, mitä?
- Miten pyrit itse pitämään huolta työkyvystäsi?
- Miten koet vastuun työnantajan ja työntekijän välillä työkyvyn ylläpitämisestä?

### **Liite 3. Tekoölyn hyödyntäminen tutkielmassa**

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI:n kehittämää tekoälysovellusta ChatGPT. Työskentelyssä on noudatettu oppilaitoksen asettamia sääntöjä koskien tekoälysovellusten käyttöä. Tekoäly ei ole tuottanut valmista tekstiä tutkielmaan, vaan tekoälyä on hyödynnetty englanninkielisten artikkeleiden etsimisessä, kääntämisessä ja tiivistämisessä. Sovelluksen tuottamaa materiaalia arvioitiin kriittisesti ja tarkastettiin käännettyjen ja tiivistettyjen tekstien oikeellisuus. Tutkielman tekijä vastaa sisällöstä täysin itsenäisesti.