

# ESIMIES JA PSYKOSOSIAALISEN KUORMITUKSEN HALLINTA

## Esimies työnantajan sijaisena

Työnantajan on mahdollista siirtää työturvallisuuslain mukaisia tehtäviään sijaiselleen, käytännössä esimiestehtävässä toimivalle. Kun työnantaja siirtää tehtäviään esimiehelle, tämän tehtävät, vastuut ja velvollisuudet haitallisen työkuormituksen tunnistamisessa, ennaltaehkäisemisessä ja vähentämisessä tulee määrittellä riittävän tarkasti. Nämä voivat vaihdella esimerkiksi toimialan ja työpaikan koon mukaan. Tehtävien määrittely on aina oltava riittävän selkeää. Myös työntekijöiden on tärkeää tietää, kuka työnantajavastuita hoitaa eri tilanteissa.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että esimiehellä on riittävä pätevyys hoitaa hänelle siirrettyjä tehtäviä ja että esimies on riittävästi perehdytetty niihin (TurvL 16 §). Perehdyttämisen tavoitteena on, että esimies osaa toimia eri tilanteissa tarkoituksen- ja johdonmukaisella tavalla riittävän nopeasti ja että hän tietää, mistä tarvittaessa voi saada apua ja tukea.

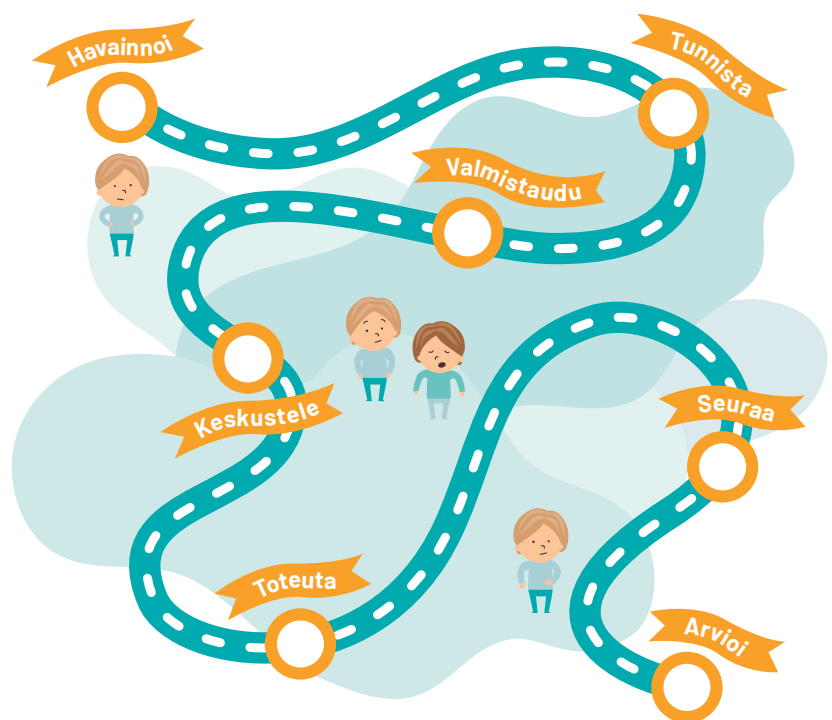
Työnantajan tulee huolehtia myös siitä, että esimiehellä on muutoinkin asianmukaiset edellytykset tehtäviensä hoitamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi selkeitä toimintaohjeita ja riittäviä valtuuksia eri tilanteisiin sekä sellaista alaisten määrää, että esimiehellä on tosiasialliset mahdollisuudet hoitaa työturvallisuuslain mukaista tarkkailu- ja huolehtimisvelvoitetta. Jos esimiehen tehtävien tai alaisten määrä on liian suuri, on vaarana, että häneltä jää olennaisia asioita havaitsematta tai ettei hän ehdi puuttumaan havaittuihin epäkohtiin ajoissa.



Työturvallisuuskeskus määrittelee psykososiaaliset kuormitustekijät organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksiksi tai piirteiksi, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti työntekijään.

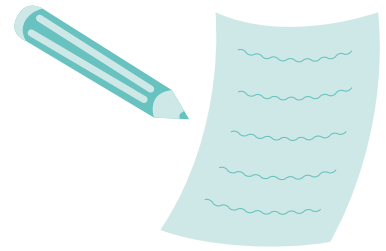


Työturvallisuuslaissa (25 §) säädetään työnantajan velvoitteista työn kuormitustekijöiden välttämässä ja vähentämisessä: **”Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveystään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.”**



# ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Esimiehen perehdytys tulee järjestää siten, että siihen sisältyy ainakin seuraavat tiedot ja taidot. Perehdytys tulee jaksottaa sopivasti ja sitä tulee täydentää tarvittaessa.



Merkitse muistilistaan, kun asia on käsitelty osana esimiehen perehdytystä.

- Esimies tietää tehtävänsä, vastuunsa, velvollisuutensa ja oikeutensa sekä haitallisen työkuormituksen tunnistamisessa, ennaltaehkäisemisessä ja vähentämissä että muutoin esimiehenä. Tukena voi käyttää maksutonta [Esimiesten perehdyttämisen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi -julkaisua](#).
- Esimies osaa tunnistaa psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssä ja ymmärtää niiden yhteyden muuhun työympäristöön. Tukena voi käyttää [Työturvallisuuskeskuksen](#) ja [työsuojeluhallinnon](#) aineistoja, joihin sisältyy esimerkkejä kuormitustekijöistä.
- Esimies tietää mitä toimintatapoja ja välineitä hänellä on käytettävissään psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa. Näitä ovat työn vaarojen arvioinnin lisäksi esimerkiksi: säännölliset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä, työyhteisön yhteiset keskustelut, työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja raportit, työaika-asia-kirjat sekä työilmapiirikartoitus, fiilismittari ja vastaavat kyselyt.
- Esimies tietää, että väärin mitoitettuina tai puutteellisesti hallittuina psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa vaaraa työntekijän terveydelle ja että haitallinen kuormitus voi syntyä monesta eri lähteestä. Hän ymmärtää myös, että yksilöt voivat kokea saman kuormituksen hyvinkin eri tavoin - riippuen voimavaroistaan, edellytyksistään ja ominaisuuksistaan.
- Esimies tietää, että haitallista psykososiaalista kuormitusta tulee työpaikalla ennaltaehkäistä järjestelmällisesti ja että sitä voidaan vähentää eri tavoin. Hän osaa tunnistaa voimavareteijöitä ja ymmärtää niiden merkityksen kuormituksen hallinnassa. Hän myös tietää, että haitallisen kuormituksen ja kuormittuneisuuden syitä tulee selvittää nopeasti ja monipuolisesti.
- Esimiehellä on riittävä käsitys siitä, millainen on työpaikan toimintaympäristö ja mitä alaisten työ on käytännössä. Jos esimies ei itse ole tehnyt ao. työtä, perehdytykseen voi sisällyttää esimerkiksi työn tekemisen seuraamista ja keskustelu ao. työn tekijöiden kanssa kunkin työtilanteen jälkeen.
- Esimies osaa ottaa huomioon työn suunnittelussa työntekijöiden yleiset fyysiset ja henkiset edellytykset. Tämä tarkoittaa muun muassa päivittäisen työn riittävää tauottamista ja sitä, että hektisiä jaksoja seuraa palautumisen mahdollistavia jaksoja työssä. Työn tavoitteet ja työrytmi mitoitetaan siten, etteivät ne asetu vain kokeneimpien tai taitavimpien työntekijöiden tasolle.
- Esimies osaa järjestää työtä eri tavoin ja ottaa tssä huomioon kunkin työntekijän henkilökohtaiset edellytykset suoriutua työssään. Hän ymmärtää, että hän on vastuussa työstä ja sen järjestämisestä, mutta ei työntekijän kokonaistilanteesta.
- Esimiehellä on kokonaiskäsitys työturvallisuuslain tarkoituksesta ja sisällöstä. Hän tuntee riittävästi, ottaen huomioon työpaikan toimialan ja alaistensa työn luonteen, työturvallisuuslain tavoitteet ja sisällöt:
  - 8 § Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite (Esimerkiksi, mikä on huolehtimisvelvoitteen tavoite ja miten siihen sisältyvää tarkkailuvelvollisuutta voi käytännössä toteuttaa.)
  - 10 § Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi
  - 13 § Työn suunnittelu
  - 14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus
  - 25 § Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen
  - 27 § Väkivallan uhka
  - 28 § Häirintä
  - 29 § Yksintyöskentely
  - 30 § Yötyö
  - 31 § Työn tauottaminen.

○ Esimies tietää, että työturvallisuuslain 25 §:n (Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen) ja 28 §:n (Häirintä) mukainen toimintavelvoite ei edellytä työntekijän omaa ilmoitusta. Asia voi tulla työnantajan tai esimiehen tietoon eri tavoin. Esimies ymmärtää, että työntekijä voi kertoa tilanteesta epämääräisestikin, sillä hän ei välttämättä osaa tai halua nimetä tilannetta tai tapahtunutta haitalliseksi työkuormitukseksi, häirinnäksi tai epäasialliseksi kohteluksi. Usein nämä ilmiöt myös kietoutuvat toisiinsa, esimerkiksi tiedonkulun ja yhteistyön ongelmina. Esimies tietää myös, että työntekijä saattaa sokeutua olosuhteisiin tai omaan tilanteeseensa, jolloin hän ei tunnista tai ymmärrä kuormittuneisuuttaan tai ei jaksa hakea muutosta tilanteeseen.

○ Esimies uskaltaa luottaa intuitioonsa, kun herää huoli työntekijän kuormittuneisuudesta. Hän rohkenee ottaa asian puheeksi ja kykenee selvittämään mistä on kyse. Tukena puheeksiottamisessa voi käyttää [Mitä varhemmin, sen parempi -videota ja -tietolehtistä](#). Esimies osaa kuunnella aidosti ja läsnäolevasti sekä viestiä selkeästi.

○ Esimies osaa jäsentää tilanteita, hahmottaa yhteyksiä ja selvittää asioiden juurisyitä. Hän osaa tunnistaa, milloin on syytä ryhtyä toimenpiteisiin ja valita toimenpiteet tarkoituksen- ja johdonmukaisesti. Hän osaa suhtautua kuormitustilanteisiin ja -lähteisiin asiallisesti – niitä suurentelematta tai vähättelemättä.

○ Esimies uskaltaa ja osaa tehdä päätöksiä, jotka koskevat esimerkiksi työtehtäviä, sijais- tai työaikajärjestelyjä, osaamisen vahvistamista, aikatauluja tai tavoitteiden muuttamista.

○ Esimies osaa ja rohkenee pyytää apua, jos hänen oma osaamisensa tai omat toimintavaltuutensa eivät riitä. Hän tietää myös, mistä tai keneltä apua ja tukea on saatavissa. Esimies tuntee työpaikan toimintamallit ja ohjeistukset sekä asiakirjat, jotka työpaikalla on pidettävä nähtävillä. Näitä ovat esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvitys, vaarojen arviointi, työaikasunnittelu ja -seuranta, varhaisen tuen tai välittämisen toimintamalli sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja poistaminen.

○ Esimies tuntee työterveyshuollon roolin ja tehtävät työkyvyn ja psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Hän tietää, millaista tukea työterveyshuolto voi eri tilanteissa antaa.

○ Esimiehellä on käsitys työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta. Hän tuntee työsuojelun yhteistoimintaorganisaation ja esimiesten välisen työnjaon, mikäli työpaikalla on em. organisaatio.



Kirjoitusta varten on haastateltu ylitarkastaja Jenny Rintalaa (Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualue) ja työterveyspsykologi Maija Vattulaista (Videre Oy).

Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta on yksi Työturvallisuuskeskuksen strategisista teemoista vuosina 2018–2022.

Lisätietoa: [ttk.fi/psykososiaalinenkuormitus](https://ttk.fi/psykososiaalinenkuormitus)

Työturvallisuuskeskus 2019

Teksti: Seija Moilanen, Työturvallisuuskeskus

Kuvitus: Jutta Aaltio, Kapina Oy

Taitto: Susanna Hälikkä, Työturvallisuuskeskus