

# ESIHENKILÖ JA PSYKOSOSIAALISEN KUORMITUKSEN HALLINTA

## Esihenkilö työnantajan sijaisena

Työnantajan on mahdollista siirtää työturvallisuuslain mukaisia tehtäviään sijaiselleen, käytännössä esihenkilötehtävissä toimivalle. Kun työnantaja siirtää tehtäviään esihenkilölle, 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 esihenkilöllä on riittävä pätevyys hoitaa hänelle siirrettyjä tehtäviä ja että esihenkilö on riittävästi perehdytetty niihin (TurvL 16 §). Perehdyttämisen tavoitteena on, että esihenkilö osaa toimia eri tilanteissa tarkoituksen- ja johdonmukaisella tavalla riittävän nopeasti ja että hän tietää, mistä tarvittaessa voi saada apua ja tukea.

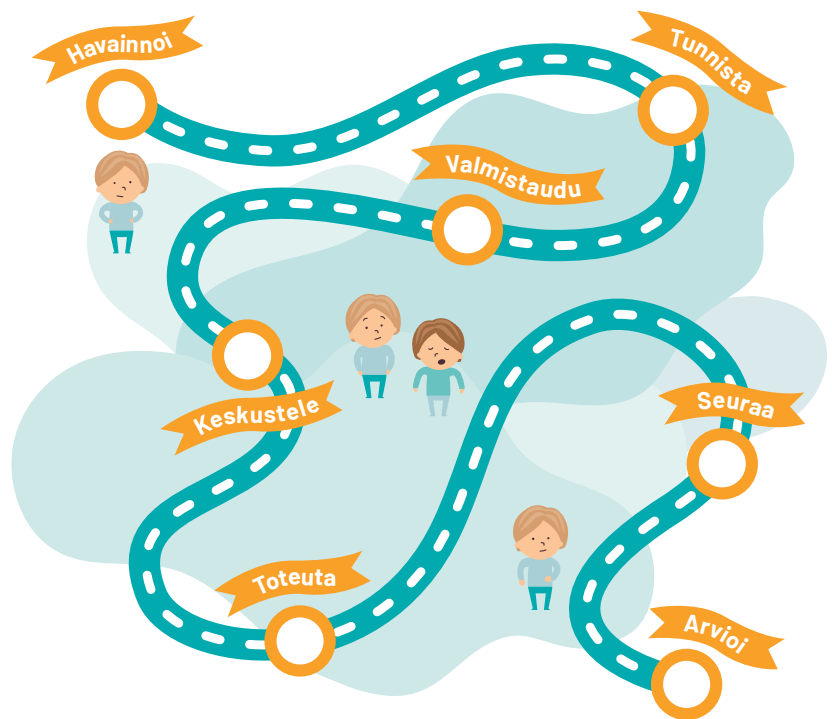
Työnantajan tulee huolehtia myös siitä, että esihenkilöllä on muutoinkin asianmukaiset edellytykset tehtäviensä hoitamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi selkeitä toimintaohjeita ja riittäviä valtuuksia eri tilanteisiin sekä sellaista alaisten määrää, että esihenkilöllä on tosiasialliset mahdollisuudet hoitaa työturvallisuuslain mukaista tarkkailu- ja huolehtimisvelvoitetta. Jos esihenkilön 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.

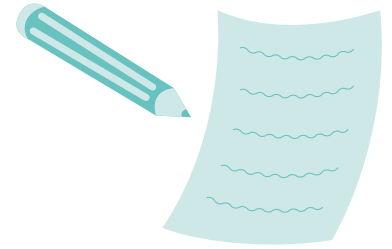


Työturvallisuuslaissa (25 §) säädetään työnantajan velvoitteista työn kuormitustekijöiden välttämässä ja vähentämisessä: **”Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveystään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin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



# ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN

Esihenkilön 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 esihenkilön perehdytystä.

- Esihenkilö tietää tehtävänsä, vastuunsa, velvollisuutensa ja oikeutensa sekä haitallisen työkuormituksen tunnistamisessa, ennaltaehkäisemisessä ja vähentämissä että muutoin esihenkilönä. Tukena voi käyttää maksutonta [Esihenkilöiden perehdyttämisen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi -julkaisua](#).
- Esihenkilö osaa tunnistaa psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssä ja ymmärtää niiden yhteyden muuhun työympäristöön. Tukena voi käyttää [Työturvallisuuskeskuksen](#) ja [työsuojeluhallinnon](#) aineistoja, joihin sisältyy esimerkkejä kuormitustekijöistä.
- Esihenkilö tietää mitä toimintatapoja ja välineitä hänellä on käytettävissään psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa. Näitä ovat työn vaarojen arvioinnin lisäksi esimerkiksi: säännölliset keskustelut esihenkilön ja alaisen välillä, työyhteisön yhteiset keskustelut, työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja raportit, työaika-asiakirjat sekä työilmapiirikartoitus, fiilismittari ja vastaavat kyselyt.
- Esihenkilö 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.
- Esihenkilö tietää, että haitallista psykososiaalista kuormitusta tulee työpaikalla ennaltaehkäistä järjestelmällisesti ja että sitä voidaan vähentää eri tavoin. Hän osaa tunnistaa voimavaratekijöitä ja ymmärtää niiden merkityksen kuormituksen hallinnassa. Hän myös tietää, että haitallisen kuormituksen ja kuormittuneisuuden syitä tulee selvittää nopeasti ja monipuolisesti.
- Esihenkilöllä on riittävä käsitys siitä, millainen on työpaikan toimintaympäristö ja mitä alaisten työ on käytännössä. Jos esihenkilö ei itse ole tehnyt ao. työtä, perehdytykseen voi sisällyttää esimerkiksi työn tekemisen seuraamista ja keskustelu ao. työn tekijöiden kanssa kunkin työtilanteen jälkeen.
- Esihenkilö 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.
- Esihenkilö osaa järjestää työtä eri tavoin ja ottaa tässä huomioon kunkin työntekijän henkilökohtaiset edellytykset suoriutua työssään. Hän ymmärtää, että hän on vastuussa työstä ja sen järjestämisestä, mutta ei työntekijän kokonaistilanteesta.
- Esihenkilöllä 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.

- Esihenkilö 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 esihenkilön tietoon eri tavoin. Esihenkilö 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. Esihenkilö tietää myös, että työntekijä saattaa sokeutua olosuhteisiin tai omaan tilanteeseensa, jolloin hän ei tunnista tai ymmärrä kuormittuneisuuttaan tai ei jaksa hakea muutosta tilanteeseen.
- Esihenkilö 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](#). Esihenkilö osaa kuunnella aidosti ja läsnäolevasti sekä viestiä selkeästi.
- Esihenkilö osaa jäsentää tilanteita, hahmottaa yhteyksiä ja selvittää asioiden juurisyytä. 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.
- Esihenkilö uskaltaa ja osaa tehdä päätöksiä, jotka koskevat esimerkiksi työtehtäviä, sijais- tai työaikajärjestelyjä, osaamisen vahvistamista, aikatauluja tai tavoitteiden muuttamista.
- Esihenkilö 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. Esihenkilö tuntee työpaikan toimintamallit ja ohjeistukset sekä asiakirjat, jotka työpaikalla on pidettävä nähtävillä. Näitä ovat esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvitys, vaarojen arviointi, työaikasuunnittelu ja -seuranta, varhaisen tuen tai välittämisen toimintamalli sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja poistaminen.

- Esihenkilö tuntee työterveyshuollon roolin ja tehtävät työkyvyn ja psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Hän tietää, millaista tukea työterveyshuolto voi eri tilanteissa antaa.
- Esihenkilöllä on käsitys työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta. Hän tuntee työsuojelun yhteistoimintaorganisaation ja esihenkilöiden 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/psykososiaalinen-kuormitus](https://ttk.fi/psykososiaalinen-kuormitus)

Työturvallisuuskeskus 2019 (päivitetty 2022)  
Teksti: Seija Moilanen, Työturvallisuuskeskus  
Kuvitus: Jutta Aaltio, Kapina Oy  
Taitto: Susanna Hälikkä, Työturvallisuuskeskus