

Hyvällä sykkeellä töissä -oppimateriaali

Hyvällä sykkeellä töissä	1
Oppimateriaali	1
Työkirja	1
1 Työn psykososiaaliset tekijät	2
1.1 Työn voimavaratekijät.....	2
1.2 Työn vaatimustekijät.....	2
2 Sykevälivaihtelu hyvinvoinnin mittarina	4
2.1 Sykevälivaihtelu.....	4
2.2 Autonominen hermosto.....	4
2.3 Mitä sykevälivaihtelu kertoo terveydestä?	5
2.4 Sykevälivaihtelun yksilölliset erot	6
3 Psykososiaaliset tekijät ja sykevälivaihtelu	7
3.1 Työn vaatimustekijät ja sykevälivaihtelu	7
3.2 Työn voimavaratekijät ja sykevälivaihtelu	7
4 Lisätään yhdessä työn voimavaroja: vinkit ja tehtävät työyhteisöille	8
4.1 Sosiaalinen tuki	8
4.1.1 Vinkkejä ja tehtäviä sosiaalisen tuen lisäämiseen.....	8
4.2 Oikeudenmukaisuus	10
4.2.1 Vinkkejä ja tehtäviä oikeudenmukaisuuden edistämiseen	10
4.3 Vaikutusmahdollisuudet työhön	11
4.3.1 Vinkkejä ja tehtäviä vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen	11
4.4 Työn monipuolisuus.....	13
4.4.1 Vinkkejä ja tehtäviä työn monipuolistamiseen.....	13
5 Vähennetään yhdessä työn vaatimuksia: vinkit ja tehtävät työyhteisöille	14
5.1 Työn määrä.....	14
5.1.1 Vinkkejä ja tehtäviä määrällisten vaatimusten vähentämiseen.....	14
5.2 Työn laadulliset vaatimukset	16
5.2.1 Vinkkejä ja tehtäviä laadullisten vaatimusten vähentämiseen	16

5.3	Rooliristiriidat	17
5.3.1	Vinkkejä ja tehtäviä rooliristiriitojen vähentämiseen.....	18
6	Lähteet.....	19

Hyvällä sykkeellä töissä

Työhön ja työoloihin liittyvät psykososiaaliset tekijät voivat aiheuttaa kehon stressireaktioita, jotka pitkittyessään heikentävät terveyttä. Tämä oppimateriaali ja työkirja auttavat työntekijöitä ja työpaikkoja säätelämään ja muokkaamaan työtä ja työoloja terveyttä edistävällä tavalla. Verkko-oppimateriaalin tehtävät on suunnattu työyhteisöille. Työkirja on tarkoitettu työntekijän omaan käyttöön.

Oppimateriaali

Oppimateriaali tarjoaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ovat työn psykososiaaliset vaatimus- ja voimavaratekijät?
- Mitä on sykevälivaihtelu ja mitä se kertoo terveydestä?
- Mihin työn vaatimus- ja voimavaratekijöihin työntekijöiden ja työpaikkojen kannattaa panostaa nykyisen tutkimustiedon perusteella edistääkseen hyvää terveyttä?

Oppimateriaali sisältää työyhteisölle konkreettisia tehtäviä ja vinkkejä työn voimavarojen lisäämiseen ja vaatimusten vähentämiseen.

Työkirja

Hyvällä sykkeellä töissä -työkirja auttaa työntekijää soveltamaan oppimateriaalin asioita omaan työarkeen. Tehtäväkirja on sähköinen pdf-tiedosto, jonka voi tallentaa ja täyttää tietokoneella tai tulostaa kirjoittamista varten.

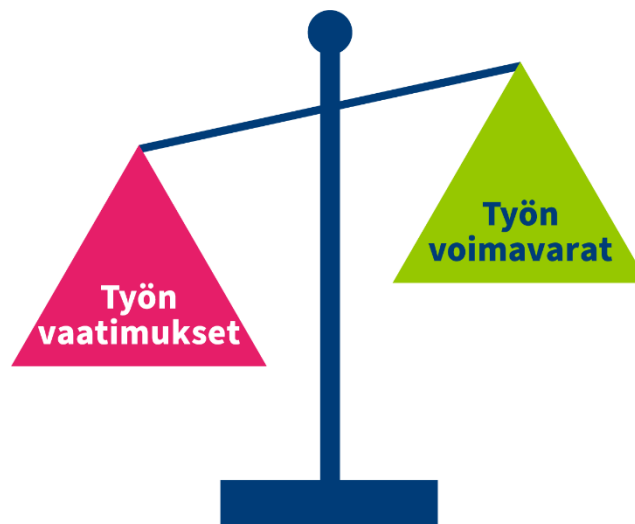
Työkirjasta voi valita tehtäviä, jotka parhaiten sopivat omaan tilanteeseen ja työoloihin. Työkirjasta saa myös vinkkejä oman sykevälivaihtelun seurantaan.

[Linkki työkirjaan](#)

1 Työn psykososiaaliset tekijät

Työn psykososiaaliset tekijät ovat sellaisia työssä ja työoloissa olevia tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle psyykkistä kuormitusta (vaatimustekijät) ja myönteisinä lisäävät työntekijän voimavaroja (voimavaratekijät).

Kaikki työt sisältävät psykososiaalisia vaatimus- ja voimavaratekijöitä, mutta niiden suhde vaihtelee. Ihannetilanteessa hyvinvointia ja terveyttä lisääviä voimavaroja on paljon ja vaatimustekijöitä kohtuullisesti.



1.1 Työn voimavaratekijät

Työn sisältämät voimavarat voivat liittyä

- työtehtäviin
- sosiaalisiin tekijöihin
- organisaatioon.

Työtehtävään liittyviä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työn monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Työn sosiaalisina voimavaroina toimivat esimerkiksi esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja selkeät johtamiskäytännöt.

Organisaation voimavaroja kuvaavat esimerkiksi kannustava ilmapiiri ja luottamus.

Tunnistatko näitä voimavaroja omassa työssäsi?

Kun työpaikalla panostetaan voimavaratekijöiden lisäämiseen, työntekijöillä on enemmän resursseja toimia ajoittaisissa korkeidenkin vaatimusten tilanteissa.

1.2 Työn vaatimustekijät

Samoin kuin voimavaratekijät, työn kuormittavat vaatimukset voivat liittyä

- työtehtäviin
- sosiaalisiin tekijöihin
- organisaatioon.

Työtehtävään liittyviä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työn monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Työn sosiaalisina voimavaroina toimivat esimerkiksi esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja selkeät johtamiskäytännöt.

Organisaation voimavaroja kuvaavat esimerkiksi kannustava ilmapiiri ja luottamus.

Tunnistatko näitä voimavaroja omassa työssäsi?

Kun työpaikalla panostetaan voimavaratekijöiden lisäämiseen, työntekijöillä on enemmän resursseja toimia ajoittaisissa korkeidenkin vaatimusten tilanteissa.

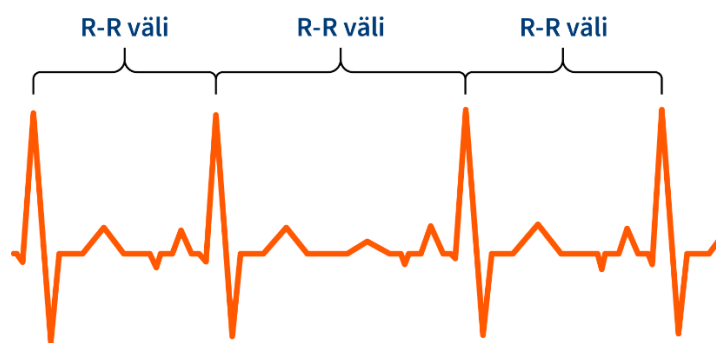
2 Sykevälivaihtelu hyvinvoinnin mittarina

Työn psykososiaalisten tekijöiden tiedetään vaikuttavan työntekijän terveyteen. Stressitekijät ja ärsykkeet näkyvät fysiologisina muutoksina kehossa. Kehon reaktioita voidaan seurata mittaamalla sykettä ja sykevälivaihtelua.

2.1 Sykevälivaihtelu

Sykevälivaihtelu tarkoittaa sydämen peräkkäisten lyöntien välisen ajan vaihtelua. Sitä mitataan sydänsähkökäyrästä (EKG) ihoon kiinnitettävien elektrodien avulla.

Sykeväli on EKG:n R-piikkien välinen aika millisekunteina. Sykevälivaihtelu tarkoittaa vaihtelua sydämen lyöntien (R-R) välisissä ajoissa.



Sykevälivaihtelulla ja sydämen syketasolla on voimakas käänteinen yhteys: Kun syke on koholla, sykevälivaihtelu on pienempää. Matala syke puolestaan liittyy suurempaan sykevälivaihteluun. Unen aikana sykevälivaihtelu on suurempaa kuin valveilla.

2.2 Autonominen hermosto

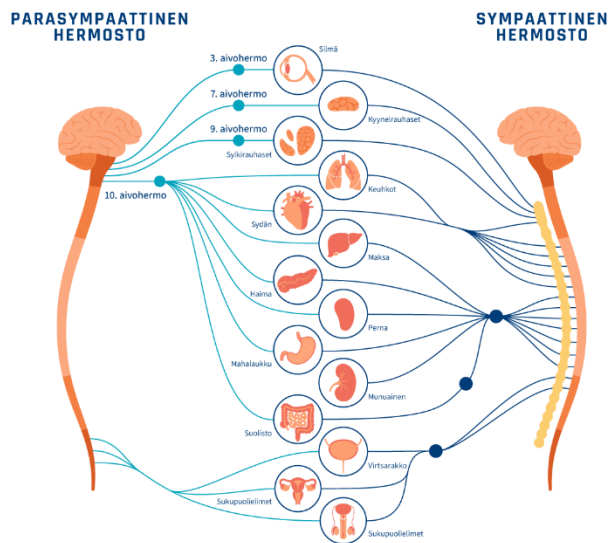
Autonominen hermosto on tärkein sydämen sykkeen säätelijä.

Autonominen hermosto jaetaan sympaattiseen ja parasympaattiseen hermostoon. Kun kohtaamme fyysisen tai psyykkisen stressitekijän tai ärsyksen, autonomisen hermoston sympaattisen osan aktiivisuus lisääntyy ja parasympaattisen hermoston aktiivisuus puolestaan vähenee, jolloin sykevälivaihtelu madaltuu.

Kun olemme levollisia eikä meihin kohdistu suurta sisäistä tai ulkoista stressiä, parasympaattisen hermoston aktiivisuus on lisääntynyt ja sympaattisen hermoston aktiivisuus on vähentynyt. Silloin peräkkäisten sydämen lyöntien välisen ajan vaihtelu kasvaa eli sykevälivaihtelu suurenee.

Lue lisää: Autonomisen hermoston toiminta

Autonominen hermosto on tahdosta riippumaton hermoston osa, joka säätelee muun muassa sydänlihaksen, sileiden lihassyiden ja rauhasen toimintaa. Sympaattinen ja parasympaattinen hermosto vaikuttavat eri elimissä, kuten sydämessä, oleviin hermosyihin käytännössä niin, että toisen hermoston aktiivisuuden lisääntyessä toisen hermoston aktiivisuus vähenee.



Sympaattinen hermosto toimii voimakkaasti äkillisissä tilanteissa, jolloin muun muassa syke ja verenpaine kohoavat, hengitys kiihtyy ja ruoansulatus hidastuu. Adrenaliini-hormonin erityös tehostaa sympaattisen hermoston vaikutusta.

Parasympaattisen hermoston vaikutukset ovat usein vastakkaisia kuin sympaattisen hermoston. Parasympaattinen hermosto aktivoituu, kun ollaan levossa, nukutaan tai sulatellaan ruokaa. Silloin muun muassa sydämen syke hidastuu ja suoliston ruoansulatusta edistävät liikkeet vilkastuvat.

Autonominen hermosto on tärkein sydämen sykkeen säätelijä. Terveellä ihmisellä autonomisen hermoston parasympaattinen osa on yleensä hallitseva levossa, ja sydämen syke on rauhallinen. Stressi kiihdyttää sydämen sykettä aktivoimalla sympaattista hermostoa. Samalla vapautuu adrenaliini- ja noradrenaliinihormoneita, jotka edelleen nopeuttavat sykettä. Autonomisen hermoston kuuluu tarvittaessa virittyä toimintaan, mutta myös rauhoittua, kun tilanne on ohi.

2.3 Mitä sykevälivaihtelu kertoo terveydestä?

Suurta sykevälivaihtelua pidetään terveen ja hyvinvoivan sydämen mittarina. Suuri sykevälivaihtelu kertoo yleensä, että elimistö on palautunut. Fyysisesti hyväkuntoisten henkilöiden sykevälivaihtelu on yleensä suurempaa kuin heikompi-kuntoisten.

Pitkäaikainen pieni sykevälivaihtelu on huolestuttava merkki terveyden kannalta.

Sykevälivaihtelua pienentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi korkeampi ikä, korkea verenpaine, ylipaino, alkoholi, diabetes ja useat sydänsairaudet. Keskushermostoa stimuloivat aineet, kuten kofeiini ja nikotiini, kiihdyttävät sykettä ja laskevat sykevälivaihtelua. Myös perimä vaikuttaa sykevälivaihteluun. Jos sykevälivaihtelu on hyvin pientä, tulisi tehdä elämäntapamuutoksia ja tarkistaa lääkitykset etenkin sydän- ja verisuonitautiriskien alentamiseksi.

Sykevälivaihtelussa on terveilläkin henkilöillä suurta yksilöllistä vaihtelua. Lisäksi esimerkiksi päivän kuormittavuus, liikunnan aiheuttama rasitus ja työstressi aiheuttavat päivittäistä vaihtelua.

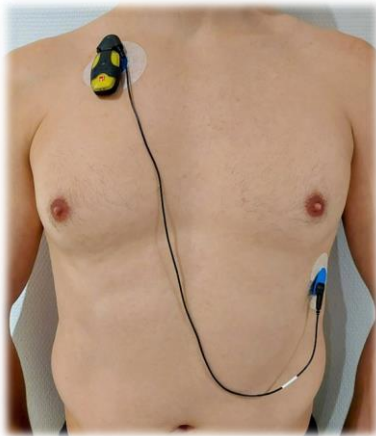
Sykevälivaihteluun vaikuttava stressi voi olla sekä myönteistä että kielteistä. Uudet tai jännittävät tilanteet voivat aiheuttaa stressiä, joka laskee sykevälivaihtelua. Unen aikainen palautuminen on ratkaisevaa palautumisen ja stressinhallinnan kannalta. Riittävä unen määrä ja hyvä unen laatu ovat erityisen tärkeitä silloin, kun elämässä on paljon kuormittavia tekijöitä.

2.4 Sykevälivaihtelun yksilölliset erot

Koska sykevälivaihtelussa on isoja eroja henkilöiden välillä, kannattaa seurata omaa sykevälivaihtelua ja sen muutoksia vertaamalla niitä muiden tuloksiin. Jos sykevälivaihtelusi on esimerkiksi tavanomaista tasoasi suurempi, kertoo se yleensä hyvästä palautumisesta. Vastaavasti omaa tavanomaista tasoa pienempi sykevälivaihtelu viestii yleensä kehon liiallisesta rasituksesta. Sykevälivaihtelua seuraamalla voit havaita, miten eri tekijät vaikuttavat kehoosi. Tieto voi auttaa tunnistamaan, millainen arki tukee hyvinvointia ja kannustaa tekemään tarvittavia muutoksia.

Lue lisää: Sykevälivaihtelun mittaaminen ja tulkinta

Sykevälivaihtelua mitataan ihoelektrodeilla sydänsähkökäyrästä (EKG). Sydänsähkökäyrän lisäksi sykevälivaihtelua voidaan mitata kuluttajalaitteilla, kuten sykevoilla. Älykellot ja -sormukset mittaavat sykevälivaihtelua sydämen pulssiaallosta, mikä on herkempi häiriöille kuin EKG-signaali. Silti kuluttajalaitteet kertovat omalla tarkkuudellaan henkilön päivittäisestä elimistön kokemasta rasituksesta ja palautumisesta sekä unen laadusta.



Kuva: Sykevälivaihtelun mittaaminen sydänsähkökäyrää tallentavan laitteen avulla.

Sykevälivaihtelua ilmaistaan useimmin ns. RMSSD-arvon avulla. Se kuvaa sykevälien kokonaisvaihtelua ja parasympaattisen hermoston toimintaa millisekunteinä. Korkeampi RMSSD-lukema kertoo suuremmasta parasympaattisen hermoston aktiivisuudesta ja korkeasta sykevälivaihtelusta. Vastaavasti pienempi lukema kertoo pienemmästä parasympaattisen hermoston aktiivisuudesta ja sykevälivaihtelusta.

3 Psykososiaaliset tekijät ja sykevälivaihtelu

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työhön ja työolosuhteisiin liittyvät psykososiaaliset tekijät vaikuttavat sykevälivaihteluun. Tietoa on enemmän psykososiaalisten vaatimustekijöiden ja sykevälivaihtelun välisistä yhteyksistä kuin voimavaratekijöiden ja sykevälivaihtelun välisistä yhteyksistä.

3.1 Työn vaatimustekijät ja sykevälivaihtelu

Työn psykososiaaliset vaatimustekijät aiheuttavat psyykkistä stressiä ja aktivoivat sympaattista hermostoa. Aktivaatio on normaalia, sillä se auttaa työntekijää tarttumaan toimeen ja suoriutumaan työstä ja muista haasteista.

Jos vaatimustekijöitä on voimavaratekijöihin verrattuna liikaa ja tilanne jatkuu pitkään, sympaattinen hermosto pysyy aktivoituneena eikä parasympaattisen hermoston toiminta aktivoidu levossa normaalisti. Pitkittyessään tämä epätasapainotila voi johtaa heikentyneeseen terveyteen.

Työn psykososiaaliset vaatimustekijät, esimerkiksi runsaat työn vaatimukset, ovat yhteydessä vähäisempään sykevälivaihteluun sekä työn että yön ja palautumisen aikana. Vielä ei tiedetä, ovatko jotkin työn vaatimustekijät erityisen haitallisia sykevälivaihtelun kannalta.

Tämänhetkisen tutkimustiedon mukaan keskeisiä sykevälivaihteluun negatiivisesti vaikuttavia vaatimustekijöitä ovat:

- työn määrälliset vaatimukset
- työn laadulliset vaatimukset
- rooliristiriidat.

Linkki: Yhteenveto työn vaatimustekijöistä ja sykevälivaihtelua koskevista tutkimuksista.

3.2 Työn voimavaratekijät ja sykevälivaihtelu

Voimavaratekijöiden ja sykevälivaihtelun yhteyksistä on tutkittu vähän. Tutkitusti työn voimavaratekijän puuttumisella, kuten esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien tai sosiaalisen tuen puuttumisella on haitallisia vaikutuksia eli yhteys vähäisempään sykevälivaihteluun.

Työn voimavaratekijöillä saattaa kuitenkin olla yhteys lisääntyneeseen sykevälivaihteluun. Koettu sosiaalinen tuki niin stressaavan tilanteen aikana kuin jälkeenkin on myönteisesti yhteydessä sykevälivaihteluun. Myös hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla työhön ja koetulla oikeudenmukaisuudella on myönteinen yhteys.

Tämänhetkisen tutkimustiedon perusteella keskeisiä sykevälivaihteluun positiivisesti vaikuttavia voimavaratekijöitä ovat:

- sosiaalinen tuki
- oikeudenmukaisuus
- vaikutusmahdollisuudet työhön
- työn monipuolisuus.

Linkki: Yhteenveto työn voimavaratekijöistä ja sykevälivaihtelua koskevista tutkimuksista.

4 Lisätään yhdessä työn voimavaroja: vinkit ja tehtävät työyhteisöille

Tietäällä työn voimavaratekijöillä on tutkimustiedon perusteella yhteys suurempaan sykevälivaihteluun. Työn voimavarojen lisääminen yhdessä toimien edistää haluttujen muutosten toteutumista.

Keskustelkaa työyhteisössänne, mitkä oppimateriaalissa läpikäytyistä työn voimavaratekijöistä ovat teille juuri nyt ajankohtaisimpia:

- Sosiaalinen tuki
- Oikeudenmukaisuus
- Vaikutusmahdollisuudet työhön
- Työn monipuolisuus.

Voitte hyödyntää keskustelussa alla olevia kysymyksiä:

- Mitä hyvää, innostavaa ja energisoivaa työssämme tai työyhteisössämme on, jota haluamme ja voimme vahvistaa?
- Mitä työn voimavaroja kaipaamme lisää yhteiseen työarkeemme ja mihin haluamme yhdessä vaikuttaa?

Tutustukaa vinkkeihin ja tehtäviin, joiden avulla voitte yhdessä lisätä ja vahvistaa voimavaroja. Valitkaa, mitä lähdette kokeilemaan. Keinot perustuvat aikaisempaan tutkimukseen ja niissä tuotettuihin materiaaleihin.

4.1 Sosiaalinen tuki

Esihenkilön ja työyhteisön tuki ovat tärkeitä vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja, joita voitte yhdessä kehittää. Esimerkiksi kokemus siitä, ettei jää haasteiden kanssa yksin on arvokas hyvinvoinnin lähde. Sosiaalisen tuen lisääminen voi myös vähentää työssä koettua yksinäisyyttä.

4.1.1 Vinkkejä ja tehtäviä sosiaalisen tuen lisäämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioikaa nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista toimivat teillä hyvin ja mitä haluatte vielä vahvistaa:
 - Tarjoamme tarvittaessa sosiaalista tukea ja apua toisillemme.
 - Kuuntelemme toisiamme työhön liittyvissä ongelmissa ja haastavissa tilanteissa.
 - Esihenkilö kuuntelee työntekijöitä työhön liittyvissä ongelmissa ja haastavissa tilanteissa.
 - Esihenkilö tukee ja auttaa tarvittaessa.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä ja ehdotuksensa rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Päättäkää, mihin asiaan haluatte jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Keskustelkaa ja sopikaa konkreettisista toimintatavoista, joita aiotte kokeilla.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Työtoverisuhteiden ja yhteistyön parantaminen

- Työyhteisön psykologinen turvallisuus vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. Edistäkää yhdessä turvallista ilmapiiriä keskustelemalla ja pohtimalla tilannetta seuraavien väittämien osalta:
 - Työyhteisössämme kunnioitetaan erilaisuutta.
 - Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua.
 - Työyhteisömme jäsenet tuovat esille ongelmia ja vaikeitakin asioita.
 - Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.
 - Virheitä ei käytetä työyhteisössämme niiden tekijää vastaan.

Muita keinoja työtoverisuhteiden ja yhteistyön parantamiseen

- Huomioikaa toisenne eleillä, esimerkiksi hymyilemällä ja tervehtimällä.
- Kysykää työpaikalla toistenne kuulumisia.
- Pitäkää kynnys kysyä toisiltanne matalana.
- Pitäkää säännöllisesti yhteyttä toisiinne.
- Huomioikaa erityisesti uudet työntekijät ja ne, joiden on ehkä vaikeampi päästä sisään työyhteisöön.
- Luokaa sellaisia tilanteita, joissa on luontevaa tutustua.
- Keskustelkaa myös työn ulkopuolisista asioista.
- Määritelkää yhteisten tilojen käyttötarkoitus; mitkä tilat on varattu varsinaiseen työskentelyyn ja mitkä tilat puolestaan vapaamuotoiseen kanssakäymiseen (esimerkiksi taukotilat, opettajanhuone).
- Järjestäkää työhyvinvointihetkiä ja yhteisiä tapahtumia.
- Järjestäkää aikaa yhteiselle ideoinnille.
- Pohtikaa uusia ja parempia yhteistyötä edistäviä toimintatapoja, kuten esimerkiksi vertaisverkostot ja mentorointi. Vertaismentorointi on työtapaa, jossa kokeneemmat työntekijät tukevat ja ohjaavat uusia tai vähemmän kokeneita kollegoitaan. Mentorointiparina voi olla myös työkaverit, joilla on yhteneväinen työhistoria.

Yhteisöllisyys etä- ja hybridityössä

- Määritelkää erilaiset kokoustyypit. Minkälaiset kokoukset on hyvä järjestää lähitapaamisina, mitkä voidaan pitää hybridinä ja mitkä kokonaan etänä?
- Pohtikaa yhdessä, minkälaisilla tapaamisilla ja tekemisellä rakennatte yhteisöllisyyttä. Onko teillä yhteisesti sovittuja kokoontumisia, toimistopäiviä tai virtuaalisia kahvihetkiä?
- Hyödyntäkää digitaalisten viestintävälineiden yhteisöllisiä ominaisuuksia. Kokeilkaa rohkeasti eri toimintoja ja opetelkaa käyttöä yhdessä.

- Mahdollistakaa epävirallinen vuorovaikutus myös etätyössä, esimerkiksi etäkahvitaukojen avulla. Etätyö voi tarjota harvemmin tilaisuuksia spontaaneihin keskusteluihin ja kuulumisten vaihtoon.

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa>

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyossa>

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

4.2 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus työpaikalla tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet tuoda esiin omia näkemyksiään. Erityisen tärkeäksi työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kannalta on havaittu esihenkilöiden ja johdon päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus.

4.2.1 Vinkkejä ja tehtäviä oikeudenmukaisuuden edistämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioi nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista toimivat teillä hyvin ja mitä haluatte vielä vahvistaa:
 - Työt jaetaan oikeudenmukaisella tavalla.
 - Työntekijöiden tekemät ehdotukset otetaan vakavasti.
 - Hyvin tehty työ huomataan.
 - Konfliktit selvitetään reilulla tavalla.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä ja ehdotuksensa rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Päätäkää, mihin asiaan haluatte jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Keskustelkaa ja sopikaa konkreettisista toimintatavoista, joita aiotte kokeilla.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Oikeudenmukainen päätöksenteko

- Käykää yhdessä läpi päätöksenteon periaatteet.
- Keskustelkaa siitä
 - ovatko päätöksenteon periaatteet avoimia ja läpinäkyviä?
 - ovatko päätöksenteon periaatteet kaikille samanlaiset: samoja periaatteita noudatetaan johdonmukaisesti henkilöstä riippumatta?

- Viestikää selkeästi ja avoimesti: sopikaa säännöllinen aika, jolloin keskustellette kaikkia koskevista asioista ja tehdyistä päätöksistä Käykää myös läpi mihin tehtyt päätökset perustuvat.

Oikeudenmukainen kohtelu

- Laatikaa yhdessä oman tiimin tasavertaisen, kunnioittavan ja ystävällisen kohtelun pelisäännöt, joita sitoudutte kaikki noudattamaan.
- Luokaa pelisäännöt positiiviseen kannustavaan muotoon kieltojen sijaan.
- Varmistakaa, että pelisäännöt ovat kaikkien ulottuvilla ja tiedossa.
- Käykää läpi/kerratkaa pelisäännöt aika ajoin.
- Laatikaa hankalien tilanteiden käsittelyä koskevat toimintaohjeet ja pitäkää ne kaikkien saatavilla.

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia>

4.3 Vaikutusmahdollisuudet työhön

Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin jonkin verran esimerkiksi työn sisältöön tai työtapoihin. Voidaan puhua työn tuunaamisesta. Työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. Työtä voi tuunata myös yhdessä. Tiimien työn tuunaamisen tiedetään lisäävän tiimissä koettua [työn imua](#).

4.3.1 Vinkkejä ja tehtäviä vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioikaa nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista toimivat teillä hyvin ja mitä haluatte vielä vahvistaa:
 - Meillä on vapaus päättää työtavoista.
 - Voimme tehdä työssä itsenäisiä päätöksiä.
 - Meillä on sanavaltaa omiin töihimme.
 - Työ edellyttää luovuutta.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä ja ehdotuksensa rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Päätäkää, mihin asioihin haluatte jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Keskustelkaa ja sopikaa konkreettisista toimintatavoista, joita aiotte kokeilla.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Työtapojen tuunaaminen

- Suunnitelkaa työtä ja työprosesseja yhdessä.
- Kokeilkaa tehdä, vaikka aivan pieniäkin, työtapoihin tai työjärjestykseen liittyviä muutoksia.

- Keskustelkaa kokemuksistanne. Lainatkaa hyväksi todettuja työtapoja toisiltanne.
- Suosikaa johtamisessa osallistavaa johtamistapaa, joka tukee työntekijöiden itsenäistä työskentelyä ja rohkaisee heitä osallistumaan päätöksentekoon ja keskusteluihin.

Työhön liittyvä vuorovaikutuksen tuunaaminen

- Kehittäkää työtä palautteen avulla:
 - Pyytäkää aktiivisesti palautetta suoriutumisesta toisiltanne ja esihenkilöltä
 - Antakaa aktiivisesti palautetta toisillenne onnistumisista
- Opetelkaa kohtaamaan ja kuuntelemaan toisianne vielä paremmin.
 - Keskittykää kuuntelemaan toisianne, kun kohtaatte
 - Pyrkikää tietoisesti ystävällisyyteen, kun kohtaatte toisenne
- Tutustukaa muihin tiimeihin.
 - Organisoikaa tutustuminen toisen yksikön työskentelyyn. Kertokaa muille, mitä omassa tiimissä tehdään.

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>

4.4 Työn monipuolisuus

Työn monipuolisuus ja kehittävä työ antavat työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää laajasti taitojaan, kokemustaan ja potentiaaliaan. Tällöin työntekijä kokee voivansa käyttää tärkeimpiä vahvuuksiaan. Kehitysmahdollisuudet ja monipuolisuus ovat tärkeitä työn voimavaroja, jotka lisäävät [työn imua](#).

4.4.1 Vinkkejä ja tehtäviä työn monipuolistamiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioikaa joko yksin tai pienryhmissä nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista toimivat teillä hyvin ja mitä haluatte vielä vahvistaa:
 - Työssä voi tehdä paljon erilaisia asioita.
 - Työ edellyttää uusien asioiden oppimista.
 - Työ vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja.
 - Työ tarjoaa mahdollisuuksia kehittää työntekijöille itselleen ominaisia kykyjä.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä ja ehdotuksensa rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Päätäkää, mihin asiaan haluatte jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Keskustelkaa ja sopikaa konkreettisista toimintatavoista, joita aiotte kokeilla.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Työn rikastaminen

- Tarjotkaa kaikille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Jatkuvan oppimisen ja motivoivien asioiden löytämisen työhön tulee olla kaikkien oikeus.
- Käykää urakeskusteluja, joissa puhutaan työntekijän toiveista ja mahdollisista urapoluista organisaation sisällä.
- Sopikaa yhdessä uudesta taidosta, jonka opettelette. Jakakaa kokeilusta saadut opit ja oivallukset toisillemme.
- Keskustelkaa ja kertokaa kiinnostuksen kohteistanne ja ideoikaa, miten voisitte hyödyntää niitä työssänne. Voisiko esimerkiksi vieraan kielen taitaja opettaa kieltä halukkaille?
- Kokeilkaa työkiertoa, jolloin vaihdatte tehtäviä kollegoiden kanssa määrääjäksi.

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-kehittyminen-on-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyys>

<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyouralla-jamahtaminen-syo-motivaatiota-miten-loytaa-uusia-urapolkuja>

5 Vähennetään yhdessä työn vaatimuksia: vinkit ja tehtävät työyhteisöille

Useat työn psykososiaaliset vaatimustekijät ovat yhteydessä vähäisempään sykevälivaihteluun. Työn vaatimustekijöiden vähentäminen yhdessä edistää muutosten toteutumista.

Keskustelkaa työyhteisössänne, mitkä tässä oppimateriaalissa läpikäydyistä työn vaatimustekijöistä ovat teille juuri nyt ajankohtaisimpia:

- Työn määrä
- Työn vaativa sisältö
- Rooliristiriidat.

Voitte hyödyntää keskustelussa alla olevia kysymyksiä:

- Mikä kuormittaa arjen työssämme eniten?
- Mihin tekijään voimme ja haluamme vaikuttaa yhdessä?

Tutustukaa vinkkeihin ja tehtäviin, joiden avulla voitte yhdessä vähentää vaatimustekijöitä. Valitkaa, mitä lähdette kokeilemaan. Keinot ja vinkit perustuvat aikaisempaan tutkimukseen ja niissä tuotettuihin materiaaleihin.

5.1 Työn määrä

Pitkään kestävä liiallinen työn määrä ja kiire verottavat hyvinvointia ja voivat aiheuttaa psyykkistä stressiä ja työuupumusoireilua.

5.1.1 Vinkkejä ja tehtäviä määrällisten vaatimusten vähentämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioikaa nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista kuormittavat eniten omassa työyksikössä:
 - Työ vaatii erittäin kovaa työntekoa.
 - Työ edellyttää kohtuutonta työmäärää.
 - Töitä ei ehdi saada tehdyksi.
 - Työssä on oltava nopea.
 - Työ on erittäin kiivastahtista.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Keskustelkaa, mihin voitte yhdessä vaikuttaa ja valitkaa, mihin kuormittavaan tekijään kiinnitätte huomion.
- Miettikää konkreettisia toimintatapoja kuormituksen vähentämiseksi.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Keskeytykset

- Keskeytykset ovat väistämätön osa monien työtä. Keskeytysten määrään on kuitenkin tärkeä kiinnittää huomiota ja pyrkiä karsimaan niitä. Vähentäkää keskeytyksiä valitsemalla teille sopivat keinot ja ottamalla ne käyttöön. Voitte hyödyntää listausta myös työpaikan omien pelisääntöjen luomisessa.
 - Sovimme yhdessä, millaiset merkit otamme käyttöön tilanteisiin, joissa keskeytys haittaa.
 - Sovimme aikoja, jolloin voi keskustella ja keskeyttää sekä kuinka paljon keskeytymätöntä työaikaa voi varata omasta kalenterista.
 - Emme keskeytyä, jos työtoverin kalenterissa on varaus keskittymistä vaativalle työlle tai jos hänellä on merkki, ettei saa keskeyttää.
 - Kun on tarve keskeyttää, kysymme, sopiiko keskeyttää.
 - Emme oleta, että keskeyttäminen juuri halutulla hetkellä sopii.
 - Silloin, kun keskeytys ei itselle sovi, kerromme sen. Pyydämme toista varaamaan tai sovimme itse ajan, jolloin asia voidaan käydä läpi tai pyydämme toista odottamaan pienen hetken, jotta saamme meneillään olevan tehtävän sopivaan vaiheeseen.
 - Kun keskeytämme työn, merkitsemme joillain keinolla (muistilapulla, avainsanalla tms.) mistä jatkamme keskeytyksen jälkeen.

Lisää vinkkejä keskeytysten hallintaan: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/keskeytykset>

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdaan-yhdessa>

Työympäristön rauhoittaminen

- Vähentäkää yhdessä häiriöitä valitsemalla teille sopivat keinot. Voitte hyödyntää listausta myös työpaikan omien pelisääntöjen luomisessa.
 - Keskustelemme yhdessä tilojen käytöstä ja merkitsemme, mitkä tilat ovat puheen sallivia ja mitkä hiljaisia tiloja.
 - Vaimennamme ääniä esimerkiksi työpisteiden sijoittelulla.
 - Käytämme hiljaista tilaa, kun haluamme keskittyä rauhassa.
 - Puhumme rauhallisesti ja vaimennamme tarvittaessa omaa ääntämme.
 - Käytämme vastamelukuulokkeita tai peitämme puhehälyä kuuntelemalla musiikkia.
 - Pidämme palaverit ja teemme ryhmätyöt kokoustiloissa.
 - Mietimme missä ja miten keskustelu aloitetaan, voimmeko siirtyä aluksi käytävälle tai kokoustilaan.
 - Kuljemme yhteisessä tilassa rauhallisesti.

Lisää vinkkejä häiriöiden hallintaan: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/hairiot>

Työuupumusriski

Pitkään kestävä liiallinen työn määrä voi aiheuttaa työuupumusoireilua. Mikäli työuupumusriski nousee esiin

- kartoittakaa työyhteisössä työuupumusriski Työterveyslaitoksen (ttl.fi) sivustolta löytyvän kyselytyökalun avulla.

Ohjeet työkalun käyttöönottoon löydät täältä:

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/tyouupumuksen-liikennevalot-tyoyhteisolle>

5.2 Työn laadulliset vaatimukset

Vaativa työ voi olla innostavaa ja lisätä sekä työmotivaatiota että työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi vastuullinen työ lisää motivaatiota työhön, silloin kun vastuu tarkoittaa haastavia ja mielekkäitä työtehtäviä ja osoittaa johdon luottamusta henkilön kykyihin. Vastuut voivat myös kuormittaa, mikäli ne edellyttävät jatkuvaa panostusta ja lujille joutumista.

5.2.1 Vinkkejä ja tehtäviä laadullisten vaatimusten vähentämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioikaa joko yksin tai pienryhmissä nykytilannetta. Pohtikaa, mitkä seuraavista asioista kuormittavat haitallisesti omassa työssänne:
 - Työmäärä jakautuu epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat.
 - Työssä joutuu tekemään monimutkaisia päätöksiä.
 - Työssä joutuu tekemään nopeita ratkaisuja.
 - Työhön sisältyvät työtehtävät vaatisivat enemmän koulutusta.
 - Työ edellyttää uusien tietojen ja taitojen hankkimista.
 - Työ sisältää paljon vastuuta.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Keskustelkaa, mihin voitte yhdessä vaikuttaa ja valitkaa, mihin kuormittavaan tekijään kiinnitätte huomion.
- Miettikää konkreettisia toimintatapoja kuormituksen vähentämiseksi.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Tietotulva

- Vähentäkää tietotulvaa valitsemalla teille sopivat keinot ja ottamalla ne käyttöön. Voitte hyödyntää listausta myös työpaikan omien pelisääntöjen luomisessa.
- **Viestit:**
 - Mykistämme merkkiäännet ja hälytykset puhelimissa, laitteissa ja tietokoneen sovelluksissa.
 - Sovimme, kuinka usein mitäkin viestintäkanavaa tulee seurata ja miten nopeasti viesteihin tulee vastata.
 - Varaamme kalenterista aikaa viestintäkanavien seuraamiseen ja sähköpostin lukemiseen.

- Jos lähetämme viestejä useille vastaanottajille, laitamme kopiokenttään heidät, joilta ei edellytetä vastausta.
- Sovimme parhaan viestintäkanava kuhunkin käyttötarkoitukseen. Perustamme esimerkiksi keskustelufoorumin projektiin liittyvää viestintää varten ja viestimme sovitulla tavalla projektin aikana.
- Keskustelemme yhdessä, miten voisimme helpottaa tilannetta, jos viestejä ja ennakoimattomia asioita on liikaa.
- **Tiedon määrä ja tiedon säilytys:**
 - Päättämme kuka/ketkä ja miten olennaiset asiat kerätään ja tiivistetään, jotta tiedon määrä pysyy sopivana.
 - Sovimme yhdessä, mitä tietoa tallennetaan mihinkin kanavaan ja paikkaan ja missä muodossa.
 - Käytämme työpaikalla yhtenäistä kansiorakennetta virtuaalisissa työtiloissa.

Ajan hallinta

- Lyhentäkää esimerkiksi tunnin kokoukset 45 minuuttiin, jolloin päivään tulee huokoisuutta ja jää tarvittaessa aikaa tehdä kokoukseen liittyviä jälkitöitä.
- Jakakaa laajat työkokonaisuudet, esimerkiksi projektityö, pienempiin ja helpommin hallittaviin osiin niin, että kaikki eivät ole mukana kaikessa ja selkiyttäkää vastuut.
- Varatkaa esihenkilön tuella aikaa uusien asioiden omaksumiseen.
- Aika ei ole loppumaton varanto. Ottakaa priorisointi osaksi käytäntöjä ja harjoitelkaa sitä yhdessä, esihenkilön tuella.
 - Selkiyttäkää tavoitteet, jolloin on helpompi tarkastella sitä, kohdistuuko työaika oikein.
 - Harjoitelkaa priorisointia luokittelemalla tehtävät neljään luokkaan kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan:
 1. kiireelliset ja tärkeät tehtävät
 2. kiireelliset ja ei niin tärkeät tehtävät
 3. ei kiireelliset mutta tärkeät tehtävät
 4. ei kiireelliset eikä niin tärkeät tehtävät

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/tietotulva>

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/ajanhallinta>

5.3 Rooliristiriidat

Ristiriitaiset työtä koskevat odotukset ovat tutkimusnäytön mukaan yhteydessä työuupumusriskiin. Työntekijä voi kokea, että häneen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia, jotka vaikeuttavat työntekoa, hän joutuu suorittamaan tehtäviä, jotka hänestä pitäisi tehdä eri tavoin ja/tai, jotka kuuluisivat hänestä jonkun muun tehtäväksi. Kun oma rooli on selkeä, on myös helpompi sanoa ei ylimääräisille tehtäville.

5.3.1 Vinkkejä ja tehtäviä rooliristiriitojen vähentämiseen

Yhteiskehittäminen

- Arvioi nykytilannetta. Pohtikaa, miten nämä asiat kuormittavat omassa työssänne:
 - Työhön kohdistuu erilaisia ja keskenään ristiriitaisia toiveita tai vaatimuksia.
 - Työhön kohdistuvia odotuksia tulee eri tahoilta.

Yhteiskehittämisen seuraavat vaiheet

- Käykää yhdessä läpi arvionne nykytilanteesta. Jokainen voi tuoda esille näkemyksensä rakentavasti. Kuunnelkaa toistenne näkemyksiä ja pyrkikää ymmärtämään eri näkökulmia.
- Keskustelkaa, mihin voitte yhdessä vaikuttaa ja valitkaa, mihin kuormittavaan tekijään kiinnitätte huomion.
- Miettikää konkreettisia toimintatapoja kuormituksen vähentämiseksi.
- Palatkaa aiheeseen sovitun ajan kuluttua ja keskustelkaa kokemuksistanne. Vakiinnuttakaa hyvin toimivat kokeilut pysyviksi toimintatavoiksi.

Työroolien kirkastaminen

- Käykää säännöllisesti yhdessä läpi organisaation ja tiimin tavoitteet.
- Käykää läpi, millaisissa rooleissa toimitte ja mikä merkitys kullakin roolilla on kokonaisuuden kannalta.
- Keskustelkaa siitä, miten voisitte lisätä yhteistyötä eri rooleissa toimivien välillä.
- Käykää kehityskeskusteluissa läpi tehtävänkuvat ja selkiyttäkää tehtävänkuvia käytyjen keskustelujen perusteella.

Jämäkkyys

- Kehittäkää yhdessä sellaista työskulttuuria, jossa työntekijät uskaltavat myös sanoa ei.
- Keskustelkaa työroolin rajojen asettamisen tärkeydestä.
- Hakekaa yhdessä keskitietä tiukan rajaamisen ja automaattisen kyllä-vastauksen välillä.
- Sopikaa aikalisästä, jonka voi ottaa ennen tehtävään suostumista.
- Sopikaa tavoista jakaa yllättäviä tai ydintehtävien ulkopuolisia mutta toistuvia tehtäviä.

Sukella syvemmälle:

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyon-maara-ja-rooliristiriidat-kuormittavat-tuomioistuimissa-tyoskentelevia>

<https://www.ttl.fi/tyopiste/ein-sanominen-voi-olla-vaikeaa-toissa-aikalisa-auttaa-olemaan-jamakka>

6 Läheteet

Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Rigotti, T. Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 2020;105(5):506-526.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Brooks, R.P., Jones, M.T., Hale, M.W., Lunau, T., Dragano, N., Wright, B.J. Positive verbal feedback about task performance is related with adaptive physiological responses: An experimental study of the effort-reward imbalance stress model. *International Journal of Psychophysiology*, 2019;135:55-62.

Chandola, T., Heraclides, A., & Kumari, M. (2010). Psychophysiological biomarkers of workplace stressors. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35(1), 51–57.

Gibbons C. H. Basics of autonomic nervous system function. *Handbook of Clinical Neurology*, 2019;160:407-418.

Goodyke, M. P., Hershberger, P. E., Bronas, U. G., & Dunn, S. L. (2021). Perceived Social Support and Heart Rate Variability: An Integrative Review. *Western Journal of Nursing Research*, 44(11):1057-1067.

Herr, R.M., Bosch, J.A., van Vianen, A.E., Jarczok, M.N., Thayer, J.F., Li, J., ym. Organizational justice is related to heart rate variability in white-collar workers, but not in blue-collar workers-findings from a cross-sectional study. *Ann Behav Med*. 2015 Jun;49(3):434-48. doi: 10.1007/s12160-014-9669-9.

Hintsanen, M., Elovainio, M., Puttonen, S., Kivimäki, M., Koskinen, T., Raitakari, O.T. ym. Effort-reward imbalance, heart rate, and heart rate variability: the Cardiovascular Risk in Young Finns Study. *Int J Behav Med*. 2007;14(4):202-12.

Huikuri, H.V., Juntila, J. & Tulppo, M.P. (2023). Sykeväli vaihtelun kliininen merkitys. *Duodecim*; 139(15):1193-1198

Jarczok, M. N., Jarczok, M., Mauss, D., Koenig, J., Li, J., Herr, R. M., & Thayer, J. F. (2013). Autonomic nervous system activity and workplace stressors--a systematic review. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 37(8), 1810–1823.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Kerman K, Prem R, Kubicek B, Meyer E, Tement S, Korunka C. Conflict at Work Impairs Physiological Recovery during Sleep: A Daily Diary Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(18):11457.

Lindholm, H., Sinisalo, J., Ahlberg, J., Jahkola, A., Partinen, M., Hublin, C., & Savolainen, A. (2009). High job control enhances vagal recovery in media work. *Occupational Medicine*, 59(8), 570–573.

Seppälä, P., Harju, L., Virkkala, J., Hakanen, J.J. Is boredom at work bad for your health? Examining the links between job boredom and autonomic nervous system dysfunction. *Stress Health*. 2024;40(3):e3326.

Task Force of the European Society of Cardiology the North American Society of Pacing Electrophysiology. (1996). Heart rate variability: Standards of measurement, physiological interpretation, and clinical use. *Circulation*, 93(5), 1043–1065.

Thayer, J. F., Ahs, F., Fredrikson, M., Sollers, J. J., & Wager, T. D. (2012). A meta-analysis of heart rate variability and neuroimaging studies: implications for heart rate variability as a marker of stress and health. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 36(2), 747–756.

Thayer, J. F., & Lane, R. D. (2007). The role of vagal function in the risk for cardiovascular disease and mortality. *Biological Psychology*, 74(2), 224–242.

Väisänen, V., Ruotsalainen, S., Säynäjäkangas, P., Mänttari, S., Laitinen, J., & Sinervo, T. (2024). Effects of workday characteristics and job demands on recovery from work among Finnish home care nurses: a multi-source cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 97(1), 65-74.