



Esihenkilön työhyvinvoinnin puutteen vaikutus tiimin jäseniin

Emma Virtanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Emma Virtanen
Tutkinto Tradenomi, Liiketalous
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön työhyvinvoinnin puutteen vaikutus tiimin jäseniin
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 8
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia pienten tiimien lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin puutteen vaikutuksia ja oireiden heijastumista muissa tiimin jäsenissä. Tutkimuksen aihe on valikoitunut lähipiirin kokemusten herättämästä mielenkiinnosta, ja rajautunut opinnoissani käyttämäni lähdeaineiston pohjalta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiset työuupumuksen oireet näkyvät pienessä, suorittavaan työhön osallistuvan esihenkilön olemuksessa ja työpanoksessa, ja millaisia seurauksia näiden oireiden ilmaantumisesta on muille tiimiläisille. Tutkimus on rajattu koskemaan 2–8 henkilön tiimeissä toimivia tai toimineita henkilöitä. Laaditun tutkimuksen tarkoituksena on avata näkökulmaa työuupumuksesta organisaation tasoisena ongelmana.</p> <p>Kyselytutkimus on toteutettu pienen otoksen kyselytutkimuksella, johon vastasi neljätoista kriteerit täyttävää vastaajaa lähipiiristäni. Kaikki vastaajat työskentelivät tai ovat työskennelleet uupuneen esihenkilön alaisuudessa kaupan- tai terveydenhuollon aloilla. Tarkoituksena on selvittää lähdeaineiston kuvaamiin työuupumuksen oireisiin pohjaten, leviävätkö tietyt uupumuksen oireet ja ilmenemismuodot muihin tiimiläisiin. Kyselytutkimus on toteutettu Webropol-lomakkeella maaliskuussa 2024.</p> <p>Tuloksissa on korostunut esihenkilön ohjauksen, perehdytyksen ja palautteenannon puutteen vaikutus. Osa kyselyyn vastanneista selvisi tilanteesta paremmin kuin toiset. Tutkimustuloksista on pääteltävissä myös tiettyjen itseohjautuvuutta merkitsevien ominaisuuksien suojaava vaikutus. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilön uupumusoireilun myötä työuupumukselle altistavat työolot ovat todennäköisiä. Kyselyn tuloksissa voidaan havaita myös itse oireiden toistuminen muissakin tiimin jäsenissä. Yhteenvedon yhteydessä esitellään myös teoriapohjaan nojaavia kehitysehdotuksia, ja kommentoidaan opinnäyteprosessin ja sen tulosten merkitystä tulevalla työuralla työhyvinvointiin liittyvien aiheiden parissa.</p>
Asiasanat Työhyvinvointi, esimiestyö, työkyky, itseohjautuvuus, tiimityö, sitoutuneisuus, organisaation vastuullisuus, stressi, työuupumus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihevalinnasta	1
1.2	Tutkimuksen merkityksestä	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	3
1.4	Peittomatriisi.....	4
1.5	Tulosten hyödynnettävyys	5
1.6	Tutkimuksen vastuullisuus.....	6
1.7	Aineistohallintasuunnitelma	6
2	Esihenkilötyö	7
2.1	Esihenkilö työn mahdollistajana.....	7
3	Psykologinen pääoma	11
3.1	Stressi.....	12
3.2	Resilienssi.....	13
3.3	Itseohjautuvuus	14
3.4	Sitoutuneisuus.....	15
4	Työhyvinvointi ja työkyky	17
4.1	Työkyky.....	18
4.2	Työkyvyn tukeminen.....	20
4.3	Työuupumus	21
5	Tutkimuksen toteuttaminen	23
5.1	Tutkimuskutsu ja saatekirje	23
5.2	Kyselylomake	24
5.3	Ongelma-alueet ja riskit.....	25
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	25
6	Tulokset.....	27
6.1	Muutokset esihenkilössä	27
6.2	Muutokset omassa työn kokemuksessa	28
6.3	Muutokset tiimin toiminnassa	31
6.4	Tulosten merkitys	33
6.4.1	Työkykyä vahvistavat tekijät.....	33
6.4.2	Työuupumukselle altistavat tekijät.....	34
6.4.3	Tiimiläisten sitoutuneisuus	35
7	Yhteenvetoa	36
7.1	Stressinhallinta työntekijän tasolla	36
7.2	Stressinhallinta organisaation tasolla	37

7.3 Esihenkilön stressi.....	38
8 Pohdintaa	40
Lähteet.....	41
Liitteet	46
Liite 1. Tutkimuskutsu	46
Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake	46
Liite 3. Kysymykset.....	47
Liite 4. Kyselyn vastaukset	54

1 Johdanto

Opinnäytteeni käsittelee esihenkilön stressin ja työhyvinvoinnin puutteen leviämistä pienessä, 2–8 henkilön tiimissä esihenkilön työhyvinvoinnin laskun seurauksena. Työlläni ei ole tilaajaa, vaan kiinnostuin tutkimaan aihetta omien ja lähipiirini työelämäkokemusten pohjalta. Olen toiminut useissa työpaikoissa, joissa esihenkilön työhyvinvoinnin lasku on ilmennyt erilaisina ongelmina työyhteisössä. Opiskellessani HR- ja Johtamisen koulutusohjelman työpsykologian, työhyvinvoinnin ja esihenkilötyöhön liittyviä opintoja huomasin, että aihe puhuttaa laajemminkin.

Opintojeni edetessä seurasin useita työhyvinvointia, tiimijohtamista ja työpsykologiaa käsitteleviä julkaisuja sekä asiasta käytävää yleistä keskustelua. Huomasin lähteiden kuvailemista tapauksissa lukuisia säännönmukaisuuksia ja joskus arkijärkeäkin uhmaavia syy-seuraussuhteita, joita alan tutkijat ja asiantuntijan puolsivat lähes yhteen ääneen. Työhyvinvointia – ja erityisesti sen puutetta – käsittelevien tutkimusten aiheena oli usein työntekijän sisäisen maailman tila, sen järkkyminen tai jo juuriltaan heikon stressinsietokyvyn vaikutus työpanokseen ja lopulta tuottavuuteen. Ihminen on kuitenkin monimutkainen, sosiaalinen ja yllättävän hauras psykofyysinen kokoelma aisteja, viettejä ja reaktioita. Tästä syystä yhteisön jäsenen tunteet eivät jää yksilön omiksi, vaan ympäröivä ihmisainees on usein reagoivaa. Varsinkin tunnustetun johtajan vaikutus muuhun porukkaan on voimakas, vaikka vuorovaikutusta viriää myös muiden tiimiläisten välillä, ja tietenkin muista tiimiläisistä myös esihenkilöön. Täten, kun esihenkilö uupuu, hänen johtamisen laatunsa heikkenee ja tällä on suora vaikutus tämän alaisten työhyvinvointiin ja työn tuloksiin (Pirinen 2023,279). Näiden syy-seuraussuhteiden innoittamana halusin tutkia esihenkilön työhyvinvoinnin puutteesta ponnahtaneita ilmiöitä muussa työyhteisössä ryhmäytymis- ja johtamisteorioiden valossa.

1.1 Aihevalinnasta

Henkilöstö on organisaation tärkein rakennuspalikka ja siksi sen toimintakyky on keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä. Tutkimukseni keskittyy esihenkilön työhyvinvoinnin olemattomuuden tai puutteellisuuden välillisiä vaikutuksia tiimiläisten hyvinvointiin, resilienssiin ja työssä jaksamiseen. Löysin paljon aineistoa, joka käsittelee työuupumuksen vaikutuksia yksilön työsuoritukseen, mutta esihenkilöiden jaksamisen rajoista ja sen vaikutuksista tiimiin tunnutaan puhuttavan vähemmän. Lienevätkö esihenkilötyön odotuksiin liitettävät vahvuuden ja luotettavuuden troopit osasyinä tähän? Aivan kuten hyvinvoivan ja tehtäviensä tasalla olevan esihenkilön tiimi suoriutuu ja kukoistaa työssään, heikompikuntoisen johtajan tiimissä väsyttään ja jopa alisuoriudutaan. (Pirinen 2023, 279.)

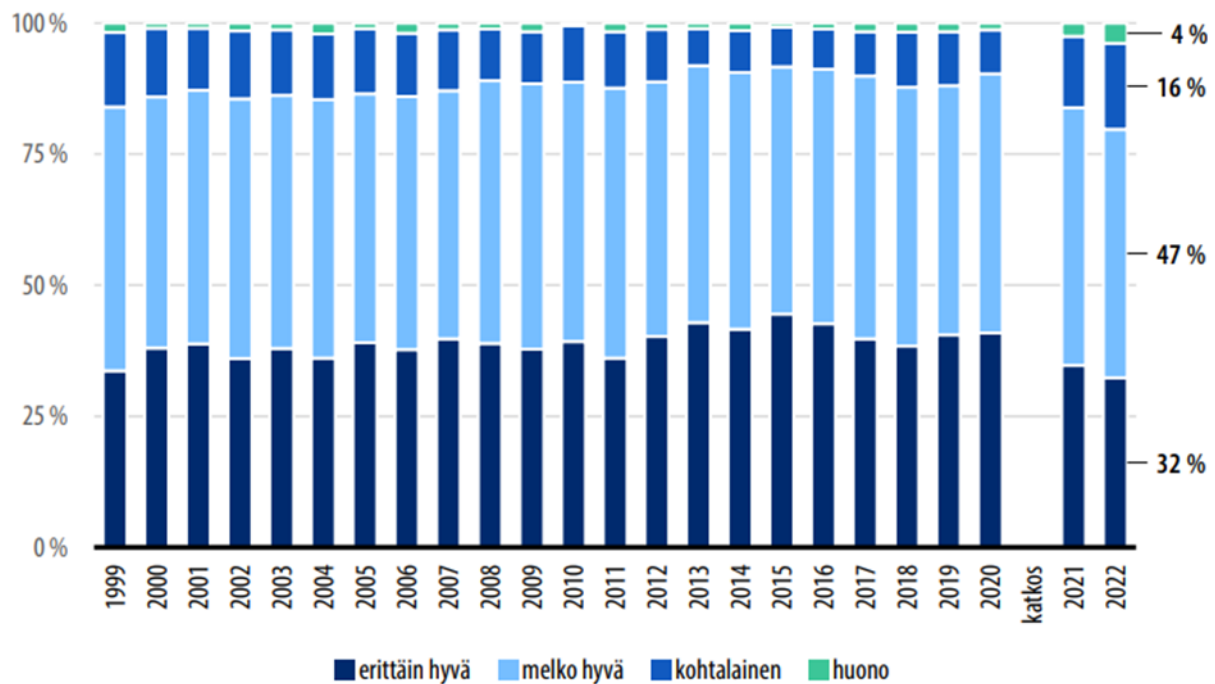
Halusin tutkia, lisäävätkö esihenkilössä ilmenneet kuormituksen merkit usein työntekijän arjen kaoottisuutta ja kuormittavuutta. Jos näin on, voidaan olettaa työhyvinvoinnin puutteen negatiivisten vaikutuksen kertautuvan, kun pahoinvoiva esihenkilö siirtää pahoinvointiaan eteenpäin.

1.2 Tutkimuksen merkityksestä

Työhyvinvoinnista keskustellaan tällä hetkellä paljon ja uutta tutkimusta tuotetaan jatkuvasti. Esimerkiksi Sanna Marin käynnisti viime hallituskaudella TYÖ2030- ohjelman, jonka tavoitteena on tehdä Suomesta johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja johtava maa työhyvinvoinnissa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2023.)

Samaan aikaan johtamisteoriat ovat myllerryksessä alati muuttuvan työkuulttuurin, ammattirepertuaarin ja johtamiskäytäntöihin kohdistuvien odotusten vuoksi. Samalla yhteiskunnassa hyvinvoinnin merkitys korostuu yhteiskuntamme muillakin osa-alueilla. Aiheeni linkittyy yleisen hyvinvointikeskustelun lisäksi työhyvinvointiin ja organisaatioiden sosiaalisen vastuun kysymyksiin. Työhyvinvointi on paitsi organisaation vastuulla myös ehdottoman tärkeä investointi sen tuottavuuteen. Työssäjaksamiseen liittyy myös organisaation taloudelliseen vastuullisuuteen: Sairauspoissaolot ovat paitsi ikäviä myös kalliita ja monet tahot saattavat olla harkitsevia sijaisten palkkaamisen kanssa. Poissaolojen pitkittyessä muiden tiimiläisten taakka kuitenkin kasvaa ja työteho laskee. Pahimmassa tapauksessa myös sairauspoissaolojen määrä kasvaa entisestään ja koko tiimin työteho saattaa laskea merkittävästi. Ylimääräisten tehtävien ”kaatuminen” hallitsemattomasti niskaan, varsinkin jos tehtäviin ei saada kunnollista perehdytystä, johtaa myös virheisiin ja puutteelliseen työsuoritukseen niin työntekijän sijaistamisissa kuin hänelle osoitetuissakin työtehtävissä.

Kuva 1 kuvaa Työolobarometri 2022 raportin palkansaajakyselyn tuloksia. Kyselyn mukaan 75 % palkansaajista koki työkykynsä suhteessa työnsä vaatimuksiin erittäin tai melko hyväksi. 16 % palkansaajista koki työkykynsä kohtalaiseksi, huonoksi sen koki 4 %. (Lyly- Yrjänäinen 2023, 67.) Seurantajaksolla tuntuu olevan melko vähän vaihtelua. Yleisesti vaikuttaa, että noin puolet palkansaajista on kokenut työkykynsä melko hyväksi, kymmenisen prosenttia kohtalaiseksi, ja vain muutama prosentti huonoksi. Työkyvyn kannalta parhaaksi vuodeksi nousee 2015, surkeimpana näytetty vuosi 2022.



Kuva 1. Työkyky suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin 1999–2020 ja 2021–2022 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2023, 67)

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimukseni tavoite on kerätä tietoa ja analysoida lähiesihenkilön työpahoinvoinnin vaikutuksista tiimin muihin jäseniin, ja toisaalta yrittää ymmärtää työpahoinvoinnin ja sen oireiden leviämisen syitä ja seurauksia. Toisin sanoen, tutkin lähiesihenkilön työhyvinvoinnin vaikutuksia tiimiläisten työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. En halua unohtaa, että myös työntekijä kantaa vastuunsa omasta työhyvinvoinnistaan. Lisäksi työuupumuksen syntymiseen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yksilön ominaisuudet, elinympäristö ja yhteiskunta (Karjula 2022, 22–23). Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin siihen, mitkä työhön liittyvät tekijät johtavat työkuormituksen oireiden leviämiseen pienissä, 2–8 henkilön suorittavan työn tiimeissä.

Käsittelenkin työhyvinvoinnin rakentumista työn sisällön, työolosuhteiden, työyhteisön suhteiden ja ilmapiirin kautta (Juuti & Vuorela, 1). Keskityn erityisesti niihin ilmiöihin, jotka juontavat juurensa esihenkilön työkyvyn laskusta. Tulen rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvät kuormittavat tekijät, kuten perhesuhteet ja muut elämän tielle sattuvat kuopat. Samalla mainittakoon, että tutkimuksessa haastattelemini työntekijöiden lähiesihenkilöt ovat itsekin alaisia. Heidänkään kuormituksensa ei ole syntynyt tyhjältä ja vastuu heidänkin hyvinvoinnistaan lepää esihenkilön ja lopulta organisaation johtoportaalla harteilla. Kehittämisehdotukset

koskevatkin esihenkilötyötä ja johtamista sekä organisaation vastuuta esihenkilön työkyvyn las-
kiessa.

Toivoisin lukijan pitävän mielessä myös otoksen ominaisuudet: Mannermaa toteaa, että tietyt am-
matit vetävä puoleensa tiettyjä luonteenpiirteitä omaavia ihmisiä ja vapaaehtoinen auttaminen on
usein sisäisen motivaation synnyttämään. (Mannermaa 2024, 124). Mielestäni voidaan olettaa, että
haastattelemissani ammattiryhmissä - palvelualojen ja sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden voi-
daan olettaa olevan auttavaiseen taipuvaisia ja siksi työuupumuksen leviämisen riski työyhteisössä
saattaa olla suurempi, kuin jonkin toisen alan vastaavassa tiimissä. Tämä tutkimusjoukko valikoitui
oman työkokemuksen ja mielenkiinnon pohjalta.

1.4 Peittomatriisi

Pyrin tutkimuksessani tarjoamaan näkökulmaa niihin tunnusmerkkeihin, joita varhaisen puuttumi-
sen mallissa tullisi ottaa huomioon. Ymmärtääkseni tätä ilmiötä, etsin vastauksia seuraaviin alaon-
gelmiin:

- Miten esihenkilön työhyvinvoinnin lasku vaikutti esihenkilön työsuoritukseen?
- Millaisia vaikutuksia esihenkilön oirehdinnalla oli vastaajan kokemukseen työstään?
- Millaisia vaikutuksia esihenkilön oirehdinnalla oli työjärjestelyihin?
- Millaisia seurauksia esihenkilön oireiden ilmenemisellä on tiimin toimintaan, työtehoon, työhy-
vinvointiin ja tuloksiin?

Peittomatriisiin (taulukko 1.) on kuvattu alaongelmien, teoreettisen viitekehyksen,
kyselytutkimuksen kysymysten ja tulosten keskinäistä suhdetta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

	Tietoperustan luku	Kysymys	Tulosluku
Miten esihenkilön työhyvinvoinnin lasku vaikutti esihenkilön työsuoritukseen?	3,4.1, 4.3	2,3	6.1
Millaisia vaikutuksia esihenkilön oirehdinnalla oli vastaajan kokemukseen työstään?	2,3.1,3.2, 4.1, 4.3	4,5,6,8	6.2
Millaisia vaikutuksia esihenkilön oirehdinnalla oli vastaajan työjärjestelyihin?	2,3.3,3.4	7	6.2
Millaisia vaikutuksia esihenkilön oirehdinnalla oli tiimiin toimintaan, työtehoon, työhyvinvointiin ja tuloksiin?	3.3,3.4	10,11	6.3

1.5 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimukseni on hyödynnettävissä lähdeaineistona työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation tuloksen muodostumiseen ja sitä kautta organisaation menestykseen. Perustelen kyselytutkimukseni osiossa 6.3.3 sitoutuneisuuden olevan yhteydessä myös uupumusoireiden heijastumiseen. Täten tutkimukseni auttaa tunnistamaan työhyvinvoinnin puutteen ja työuupumuksen ensimmäisiä merkkejä ja pohtimaan uusien työjärjestelyjen tarvetta. Organisaation henkilöstöhallinto on avainasemassa fasilitoimassa työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteiden priorisointi onkin henkilöstöhallinnon vastuulla (Hodges & Crabtree 2020, luku 7). Työhyvinvoinnin edistämisyrittämissä tulisi keskittyä ennen kaikkea ennakoihin ja ylikuormitusta

torjuviin toimenpiteisiin (Viitala 2021, 38). Ennakoivan työhyvinvointityön edellytyksenä on työn vaatimusten ja työntekijöiden voimavarojen tasapainon varmistaminen (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.). Tutkimukseni hyödyttääkin organisaation johtavia elimiä laajentamalla työhyvinvoinnin näkökulman työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista tiimin yhteiseksi, vuorovaikutuksessa rakentuvaksi voimavaraksi. Lisäksi tutkimus tarjoaa koottua tietoa työntekijän hyvinvoinnin rakentumisesta ja esihenkilön vaikutuksesta työkyvyn ylläpitämiseen.

1.6 Tutkimuksen vastuullisuus

Opinnäytetyön toteutuksessa toimin vastuullisesti sekä ympäristön, että sosiaalisen näkökulman saralla. Koko opinnäytetyöni kyselytutkimusta myöten toteutetaan digitaalisia työkaluja hyödyntäen, eikä paperin käyttö ole missään vaiheessa välttämätöntä. Toteutan kyselytutkimuksen eettisesti, ilman demografisia tai henkilökohtaisia kysymyksiä. Säilytän ja hävitän aineiston asianmukaisesti omilta laitteiltani ja käyttämästäni pilvipalvelusta. Avasin myös kuvioden tietosisällön sanallisesti kunkin grafiikan yhteyteen (Papunet 16.2.2024, Verkkosivujen helppokäyttöisyys).

1.7 Aineistohallintasuunnitelma

Hyödynnän opinnäytetyössäni teoriakirjallisuutta, relevanttien kurssien herättämiä pohdintoja, luentomateriaaleja ja muistiinpanoja, toteuttamani kyselyn tuloksia ja opinnäytetyöohjaajan kanssa käytyjä keskusteluja.

Kyselytutkimuksen aineiston hallintaan liittyvät eettiset periaatteet tulee huomioida aineiston hyödyntämisen kaikissa vaiheissa, niin suunnittelu, keräämis-, analysointi- kuin raportointiprosessinkin aikana (Nummenmaa 2004, 29). Työni ei sisällä luottamuksellista tietoa, kuten sairaustietoja, eikä mitään henkilötietoja haastateltavista, eikä tutkimukseni koske tiettyjen yrityksen palveluksessa olevia tai olleita työntekijöitä. Täten en myöskään tarvitse tutkimuslupaa, enkä suunnitelmaa henkilötietojen hankintaa, säilyttämistä tai hävittämistä varten.

Tutkimuslomakkeen ensimmäinen kysymys on selkeästi ja yksiselitteisesti muotoiltu suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja ehtojen ymmärtämisestä. Siinä selostetaan myös datan tallentamista, käsittelemistä ja loppuhävitystä koskevat toimenpiteet. Myöntävä vastaus ohjaa kyselyyn, kieltävä vastaus estää kyselyyn vastaamisen. Tutkimustiedote ja suostumuslomake (liite 2) tulevat näkyviin Webropol- kyselyn ensimmäiselle sivulle.

Tallennan aineiston omalle, salasanasuojatulle tietokoneelleni ja pilvipalveluun. Salasana on vain minun käytössäni ja aineistoa käsittelen vain minä sekä tarvittaessa opinnäytetyön ohjaaja. Kun opinnäytetyöni on valmis ja arvioitu, hävitän haastattelulomakkeen tulokset ja osallistujalistan tietoturvasuojalla.

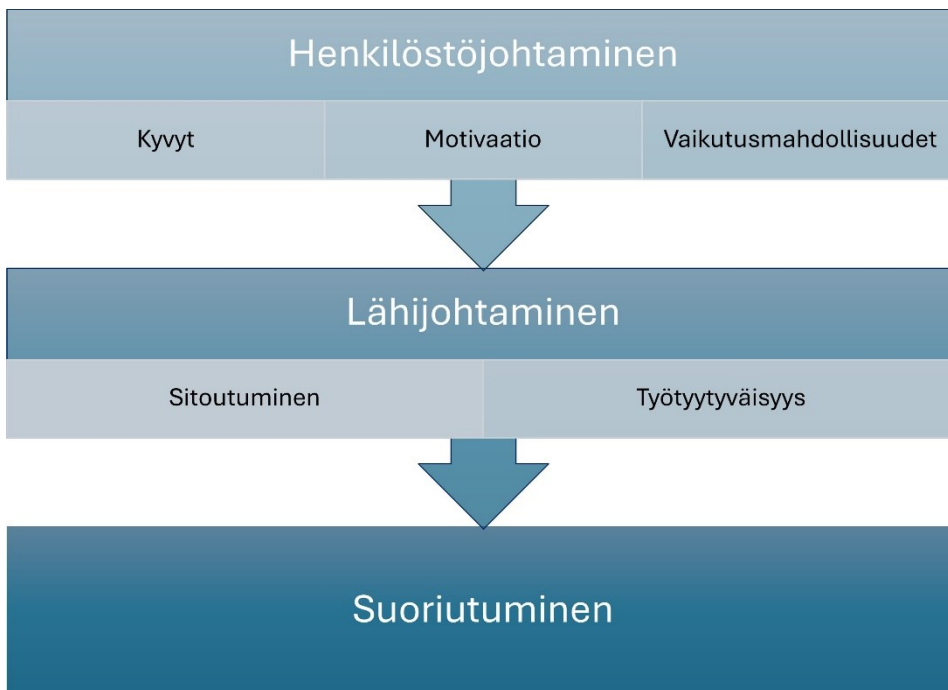
2 Esihenkilötyö

Esihenkilön tärkeimpinä piirteinä voidaan pitää osaamista, hyvántahtoisuutta ja integriteettiä (Blomqvist 2023, 14). Esihenkilön työnkuvaan sisältyy tehtävänjaon ja resurssoinnin lisäksi vastuu, organisointi, kommunikointi, kannustaminen ja rakentavan palautteen antaminen (Hyppänen 2013, Esi-miesosaaminen). Lähiesihenkilötyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista, eikä substanssiosaaminen ei välttämättä ole nykyajan esihenkilötyössä sen korkeampi kuin muillakaan tiimin jäsenillä, vaan esihenkilö on saattanut valikoitua tehtäväänsä esimerkiksi kokemuksena, työssäolo vuosien tai henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ansiosta. Esihenkilön työnkuva on silti vaativa. Hänen tulisi osata tulla toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja olla heidän kanssaan tehokkaassa vuorovaikutuksessa. Paineensietokyky ja itsensä johtamisen taidot ovat oleellisia tehtävässä menestyäkseen. Esihenkilöiltä odotetaan myös eettistä työtettä ja organisaation arvomaailman jalkauttamista heidän tiimensä toimintaan. (Pirinen 2023, 280).

2.1 Esihenkilö työn mahdollistajana

Viitala (2021) kertoo teoksessaan Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit AMO-mallista, joka ilmentää niitä tekijöitä, joista työntekijän suoriutuminen on riippuvainen. Mallin on laittanut alulle Thomas R. Bailey (1993) ja sen kehittämistä ovat sittemmin jatkaneet useat teoreetikot. AMO, Ability, Motivation ja Opportunity eli osaaminen, motivaatio ja mahdollisuudet muodostavat tuloksellisen työn tekijän. Osaamista voidaan vahvistaa esimerkiksi perehdytyksellä ja kouluttamisella, motivaatioon vaikutetaan palkitsemisella ja palautteella ja mahdollistamista esimerkiksi ylenemismahdollisuuksilla, vapauksilla järjestellä työtään ja tehdä valintoja. Teorian mukaan näiden kolmen tekijän ollessa yhtä aikaa läsnä, työntekijä ponnistelee parhaisiin suorituksiinsa. (Viitala 2021, 1.3.)

Esihenkilötyöhön kuuluu myös johdettavan itseluottamuksen vahvistaminen. Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön omaa uskoa itsenäiseen tavoitteiden saavuttamiseen. (Larjovuori jne. 2014, 6.) Esihenkilö toimii osaltaan luottamuksen synnyttäjänä ja ylläpitäjänä. Tätä luottamusta synnyttävät esihenkilön loogisuus ja johdonmukaisuus, täsmällinen ja tarkoituksenmukainen kommunikointi, delegointi ja päätöksiin mukaan ottaminen sekä tiimiläisten yleisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, erityisesti suojeluhulun välittyminen. Luottamus tuottaa työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja ennakoiteja, ja luottamusta tunteva työntekijä myös viihtyy työssään paremmin kuin vähäisesti luottamusta kokeva. Näin esihenkilön tuki synnyttää ja ylläpitää sitoutumista organisaatioon. (Keskinen 2005,31, 82–83). Purcell, Kinnien, Hutchinson, Rayton, Swart- kollektiivin kehittämä People and Performance-teoria (kuva 2) kuvaakin lähiesihenkilön johtamistyön vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

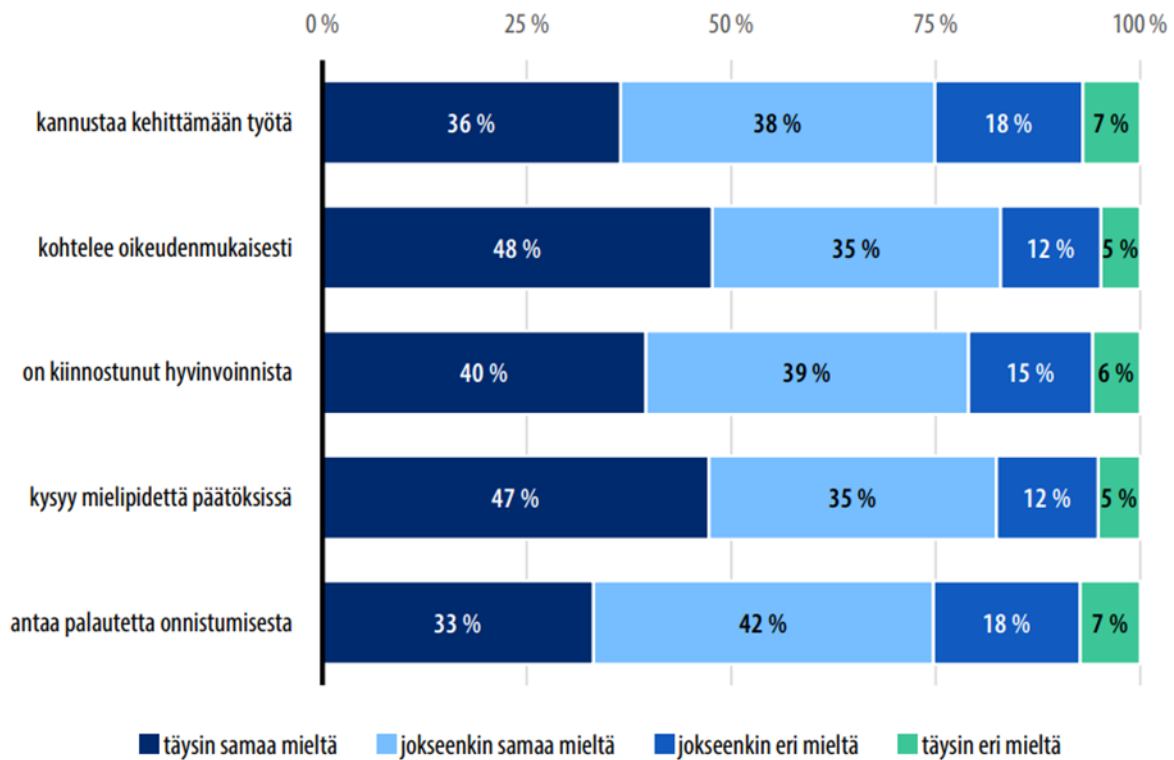


Kuva 2. People and Performance teorian periaatteet. (mukaillen Purcell ym. 2003)

Tiiminsä jaksamisesta huolehtivan esihenkilön tulisi olla alati tietoinen siitä, miten jokaisella tiimin jäsenellä menee ja kuinka heidän työnsä ylipäätään sujuu. Esihenkilön tulisi olla tietoinen jaksamista edesauttavista toimenpiteistä ja niiden tehokkuudesta ja olla ajan tasalla siitä, millaista tukea tiimiläiset saattaisivat sillä hetkellä tarvita. (Lappi 2022,77.) Esihenkilön vuorovaikutus, kannustus ja selkeys vahvistavat myös sitoutumista (Keskinen 2005,82). Kuten Juuti ja Vuorela toteavat: ”Johtaminen on mielen ja merkityksen luomista toisille” (Juuti, Vuorela 2005, 7).

Vuoden 2022 Työolobarometrin esihenkilön toimintaa käsittelevässä kyselyssä kysyttiin lähimmän esihenkilön toiminnasta. Aiheena olivat palautteen antaminen, työntekijän arkeen vaikuttaviin päätöksiin osallistaminen, esihenkilön kiinnostus vastaajan hyvinvointia kohtaan, esihenkilön oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus sekä esihenkilön kannustava johtamistyyli.

Parhaimmat arviot esihenkilöt saivat väittämistä, jotka kertovat esihenkilön kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti, kysyvän mielipidettä henkilöä itseään koskevissa päätöksissä sekä esihenkilön kiinnostuksesta vastaajan työhyvinvointiin. Näistä väittämistä samaa mieltä oli noin neljä palkansaajaa viidestä. Kolme neljästä palkansaajasta oli samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa palautetta työssä onnistumisesta ja kannustaa kehittämään omaa työtä (kuva 3). (Lyly-Yrjänäinen 2023, 88.)



Kuva 3. Esihenkilön toiminta alaisten näkökulmasta, 2022. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 88.)

Esihenkilön työsarkaan kuuluu työhön tarvittavien resurssien varmistaminen (Juuti & Vuorela 2005, 1). Tämä pitää sisällään työntekijän työmäärän jatkuvan uudelleenarvioimisen. Varsinkin korkean sitoutumisasteen omaavien, mielellään lisähaasteita haalivien työntekijöiden tapauksessa esihenkilön tulisi varmistaa vanhojen tehtävien siirtymisen muiden harteille ja työntekijän työn kokonaismäärän säilymisestä mahdollisena (Keskinen 2005, 27).

Tutkimukseni kannalta on keskeistä mainita myös kehityskeskustelujen merkityksestä. Palaute auttaa työntekijää paitsi näkemään omat vahvuutensa myös kehityskohteensa. Kehityskeskustelun yhtenä päämääränä onkin motivoida työntekijää työssään ja kehittymään kohti parempia suorituksia, ja palautteella on tässä suuri merkitys. Motivaatio muodostuu myös työn merkityksen kokemuksesta ja mahdollisuuksista kehittyä ja kasvaa työssään. (Rytikangas 2011, 46–47.) Palautteen tarkoitus on paitsi palkita ja motivoida, myös antaa eväitä oman työn arvioimiseen, kehittämiseen ja nostaa motivaation kokemusta. Palautteen pohjalta työtä voidaan kehittää vuoropuhelussa organisaation kanssa. (Rauramo 2012, 135–136.) Selkeän tavoitteen asettamisen lisäksi toinen merkittävä onnistumisen kokemuksen kasvattaja on työstä saatu ulkoinen palaute. Mitä enemmän arvostaa palautteen antajaa, sitä voimakkaampi hyvän olon ja onnistumisen tunne syntyy palautetta saadessa. (Lappi 2022, 45.) Myös palkitseminen kuuluu keskeisenä osana esihenkilötyöhön ja se onkin eräs kehityskeskustelun olennaisista osa-alueista. Palkitseminen voi

tarkoittaa positiivista palautetta, tunnustuksen tai vastuun antamista ja taloudellisia palkitsemistapoja. (Joki 2021, 143–145.)

Esihenkilöt toimivat työnantajan edustajina työpaikoilla, mutta lopulta vastuu työoloista ja esihenkilöosaamisen kokonaisuudesta on ylimmällä johdolla (Työturvallisuuskeskus 2023, 3). Työsuojelulakiin kirjatun työnantajan velvollisuuden tarkkailla ja valvoa työympäristöä, työyhteisöä ja työtapoja voi palauttaa johtamisen perustehtäviin: suunnitteluun, varautumiseen, suunnitelman toteuttamiseen seurantaan, ylläpitoon ja ohjaukseen. (Tarkkonen 2016, 45–46).

3 Psykologinen pääoma

David Rock on tiivistänyt ihmisen psykologiset perustarpeet SCARF-malliksi: Status (asema), Certainty (ennustettavuus), Relatedness (yhteenkuuluvuus) ja Fairness (oikeudenmukaisuus). Lari Karjula (2022) avaa termit seuraavasti: asemalla viitataan siihen arvostukseen, jota henkilö kokee saavansa taitojensa ja ottamansa roolin perusteella. Ennustettavuuden Karjula kertoo tarkoittavan ihmisen omaavan kaiken tarvittavan tiedon työstään suoriutumiseen, kun taas hallinnalla tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuteen vaikuttaa työhönsä. Yhteenkuuluvuus pitää sisällään luottamuksen ryhmää ja ryhmäläisiä kohtaan, kun taas oikeudenmukaisuudella viitataan tiimin jäsenten oikeudenmukaiseksi koettuun kohteluun ja työn merkityksellisyyteen. (Karjula 2022, 167.)

Organisaatiopsykologi Fred Luthans kertoo psykologisen pääoman rakentuvan sinnikkydestä, itseluottamuksesta, tulevaisuusukosta ja optimismista. Psykologinen pääoma on suoraan yhteydessä työntekijän työmotivaatioon, sitoutumiseen ja suorituspotentiaaliin Luthans 2022, 16). Psykologinen pääoma voidaan nähdä myös metataitona, joka siivittää työntekijöitä hyödyntämään ammattitaitoaan tehokkaammin, ja auttaa pysymään tuottavana muutoksen keskellä. Vastaavasti psykologisen pääoman puutos taas edistää kyynistä suhtautumista, haitallista käytöstä ja vauhdittaa työntekijän lähtöaikeita, kun taas korkean psykologisen pääoman saavuttanut työskentelee enemmän kuin hänen työnkuvansa vaatisi. (Larjovuori 2014 yms. 10.)

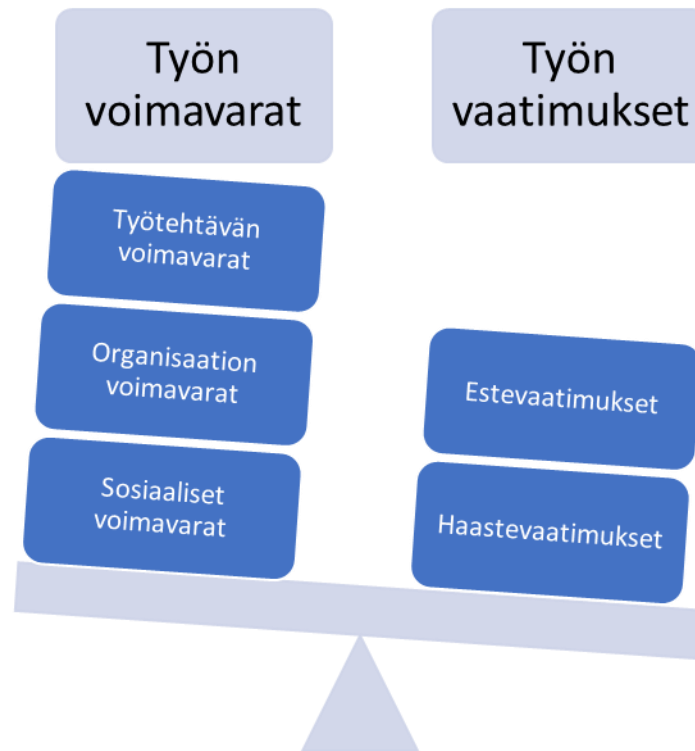
Osa tiimityöskentelijän psykologisesta pääomasta rakentuu psykososiaalisesta pääomasta. Psykososiaalinen pääoma koostuu työntekijälle suoduista vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksista, työmäärän ja haasteiden kohtuullisuudesta, tavoitteiden selkeydestä sekä palautteesta. (Lappi 2022, 151–152.) Kuusela puolestaan toteaa, että sosiaalisen pääoman kertymisen edellytyksenä on luottamus ja sujuva yhteistyö sekä vahvat ja tasavertaiset sosiaaliset suhteet, jotka motivoivat yhteistyöhön (Kuusela 2023, 198). Mankan mukaan myös yhteisöllisyyden kokemus ja sosiaalinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa (Manka 2023, 177).

Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat yhteisön kaikkia työntekijöitä ja ovat kytköksissä koko tiimin työhön ja työoloihin. Psykososiaaliset kuormitustekijät liittyvätkin sekä työn sisältöön ja työjärjestelyihin, että tiimin sosiaaliseen käyttäytymiseen, eivät niinkään yksilön omiin haasteisiin. (Lappi 2022, 151–152.) Korkea psykologinen pääoma johtaa hyvään työtyytyväisyyteen ja hyvään suorituspotentiaaliin (Larjovuori jne. 2014, 10).

Myös johtamisella on suuri vaikutus työyhteisöön, sen suhteisiin ja siinä vallitsevaan ilmapiiriin ja laadukas johtaminen onkin hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävien käytäntöjen edellytys. Johtajan tulisi pystyä tuntemaan empatiaa, mutta kuormittunut esihenkilö ei kykene reagoimaan saamiinsa viesteihin (Juuti & Vuorela 2005, 1,7).

3.1 Stressi

Yleiskielessä stressillä tarkoitetaan henkilön voimavarojen ja resurssien epätasapainoa. Mankan mukaan stressi kehittyy ympäristössä, jossa ihminen joutuu käyttämään omia voimavarojaan enemmän, kuin saa takaisin (Manka 2015, Stressiteoriat ja mallit).



Kuva 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino. (mukaiillen Työterveyslaitos 2022)

Stressitutkija Hans Selyel määritteli stressin kehon yleisreaktioksi mihin tahansa muutosvaatimukseen. Vaikka puhumme stressistä usein negatiivisessa merkityksessä, on myös positiivista stressiä ja kehomme ja aivomme käsittelevät molempia ärsykeitä samalla tavalla. (Hanna 2014, 35).

”Jos ajattelet myönteisesti joka päivä, teet lujasti töitä, pyrit olemaan paras versio itsestäsi, ympäröi itsesi inspiroivilla ihmisillä, etkä ikinä anna periksi, niin ei ole mitään rajoja sille, miten perusteellisesti voit palaa loppuun.” Svend Brinkman, Ålborgin yliopiston psykologian professori. (Karjula 2022, s.68.)

Robert Sapolskyn mukaan kaikki selkärangaiset reagoivat stressiin vapauttamalla adrenaliinia ja kortisolia aktivoitakseen energiaa ja sellaisia ruumiinosia, jotka ovat tarpeen uhkan vastustamiseen tai pakenemiseen. Näiden myötä sydämen syke ja verensokeritaso kohoavat ja energiaa vapautuu nopeaan käyttöön. Tämä on kovin hyödyllistä välittömien uhkien tullessa

vastaan ja lyhytkestoinen stressi voikin siivittää henkilön huippusuorituksiin, mutta ihminen - kuten muutkin selkärankaiset- reagoivat samoin, oli uhka todellinen tai ei. Pitkittyessään stressireaktiot, kehon ylikerrokset, kuluttavat kehoa ja aivoja ja alkavat aiheuttaa tuhoja aivoissa ja kehossa. (Hanna 2014, 36–34.) Virtanen täydentää kertomalla, että stressireaktion käynnistymiseen vaikuttavat sekä ympäristön, että henkilön omat odotukset onnistumisesta. Stressiherkkyys vaihtelee ihmisestä toiseen, joten sama henkilö saattaa kokea stressiä eri elämäntilanteissa eri tavoilla ja eri syistä. (Virtanen 2021, Stressi asuu mielessä ja kehossa.) Työn kontekstissa vastuunjaon puutteen ja esihenkilön poissaolon luoman epävarmuuden uskotaan lisäävän työntekijän stressiä. Kun yhteinen suunta ja struktuuri uupuu, saattavat työntekijät kokea tilanteen ahdistavana. Tämä on haitallista myös työn tulosten näkökulmasta. (Martela ym. 2021, 8.) Myös yllättävät, perustelemattomat ja nopeasti muutokset työssä ja työpaikalla ovat riskejä stressin aiheuttajina (Suonsivu 2015, 37).

Manka luonnehtii liiallisen stressin ilmenevän esimerkiksi ärtymyksenä, masennuksena ja ahdistuksena. Mainittujen lisäksi stressi voi vaikuttaa kognitiivisiin toimintoihin, esimerkiksi muistiin ja päätöksentekokykyyn. (Manka 2015, Stressiteoriat ja mallit.) Tämä puolestaan vaikeuttaa kokonaisuuksien hallintaa, työnjakoa ja työtehtävien selkeyttämistä.

Kuormittavastakin tilanteesta voi selvitä hyvinvoivana, jos hyvinvointia lisääviä voimavaroja on tarpeeksi. Parhaimmillaan stressi voi siivittää henkilön huippusuorituksiin, mutta purkautumaton, pitkittynyt stressi vaikuttaa kielteisesti terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. (Virtanen 2021, Stressi asuu mielessä ja kehossa.) Hanna huomauttaa, että nämä stressin positiiviset vaikutukset saattavat vaikeuttaa ylikuormittumisen havaitsemista (Hanna 2014, 36). Työterveyslaitos kuitenkin lausuu, että vaikka stressi antaa hetkellistä puhtia työntekoon, pitkittynyt stressi on aina vahingollista ja työn kuormittavien vaatimusten ja hyvinvointia lisäävien voimavarojen epätasapaino altistaa loppuun palamiselle. (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.)

Stressi vaikuttaakin olevan itseään toteuttava kehä: suorituskyvyn laskeessa työtaakkaa tuntuu kasvavan ja siitä selviytyminen käy entistä hankalammaksi. Jatkuva stressi saattaakin ennen pitkää kehittyä työuupumukseksi.

3.2 Resilienssi

Resilienssi eli sitkeys tarkoittaa aineen kykyä palautua ennalleen rasituksen jälkeen. Resilientti ihminenkin on joustava ja palautumiskykyinen, eikä lannistu rasituksesta. (Larjovuori jne. 2014, 6.) Uusitalo jatkaa kertoen resilienssin olevan vahvuuksien ja kykyjen, myönteisten tunteiden, saadun ja annetun avun, luovuuden ja toiveikkuuden varaan rakentuvaa kykyä kestää vaikeuksia rakentavasti. Yksilön resilienssiin vaikuttavat esimerkiksi tämän maailmankuva, häntä ympäröivät

resurssit. Myös yksilön taidot ja selviytymiskyvyt, esimerkiksi ongelmanratkaisutaito, toiveikkusajattelu ja luovuus vahvistavat tämän resilienssiä. Tiivistetysti voisi ilmaista, että resilienssi on kykyä kohdata vastoinkäymiset ja tuntee vaikeuksien keskellä myös positiivisia tuntemuksia. Resilienssi ei kuitenkaan ole vain vaikeuksiin reagoimista, vaan sillä tarkoitetaan proaktiivista otetta elämän haasteisiin esimerkiksi positiivisen suhtautumisen ja voimavaroista huolehtimisen muodossa. Resilienssin rakentumiseen tarvitaan myös ongelmanratkaisukykyä. (Uusitalo, 2023, Resilienssi eli vaikeuksista selviämisen kyky.)

3.3 Itseohjautuvuus

Tiimin itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin itsenäistä suoriutumista suhteessa muuhun organisaatioon. Yksilön itseohjautuvuudella viitataan työntekijän vapauteen, vastuuseen ja päätösvaltaan oman työnsä järjestelyssä. (Larjovuori yms. 2021, 6). Itseohjautuva työntekijä ei täten tarvitse ulkopuolista ohjausta vaan tuntee päämääränsä ja tunnistaa tavoitteensa (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvalla työntekijällä tarkoitetaan työyhteisön jäsentä, jolla on valmiudet edistää yhteisiä päämääriä itsenäisesti, ilman esihenkilön jatkuvaa valvontaa ja tukea (Martela yms. 2021, 13). Tällöin itseohjautuvuudella viitataan kykyyn toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja johtaa itseään (Savaspuro 2019, 25). Onnistuakseen itseohjautuvuuden toteuttamisessa työntekijä tarvitsee ajanhallintataitoja, priorisointia, selkeää kuvaa omista vastuista ja omasta hyvinvoinnista sekä taitoa huolehtia jaksamisestaan (Mannermaa 2024, 34). Myös epäselvien tilanteiden ja yleisen epävarmuuden sietäminen on yhdistetty itseohjautuvuuteen (Larjovuori yms. 2021, 35).

Monet tutkijat kertovat, että työntekijälle annettu valta tehdä itsenäisesti työtään koskevia päätöksiä vaikuttaa positiivisesti tämän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Itseohjautuvuuden nähdään vahvistavan oma-aloitteisuutta, motivaatiota ja luovuutta. Toisaalta itseohjautuvuuden vaatimus saattaa stressata työntekijää, varsinkin jo organisaation ja esihenkilön turvaverkko jää vähäiseksi. (Martela ym. 2021, 8,10). Toiset tutkijat esittävät itseohjautuvuuden johdattavan suorituskeskeisyyteen, aiheuttavan rajattomuutta ja epävakautta ilman selkeää organisaation tukea (Savaspuro 2019, 41). Jos itseohjautuvuuden vaatimukset lisääntyvät tiimissä esihenkilön uupumusoireiden myötä, ei itseohjautuvuuden toteutumista kannata jättää tapahtumaan "omalla painollaan." Itseohjautuvuutta kritisoivat tutkijat ovat verranneet organisoimattoman itseohjautuvuuden vaatimusta jopa heitteillejättöön, kun työntekijä jää haasteidensa kanssa ilman esihenkilön, tai organisaation tarjoamaa turvaverkkoa (Savaspuro 2019, 41).

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan tietyt ihmisen perustarpeet vaikuttavat sisäisen motivaation syntymiseen. Kun ihminen saa positiivista palautetta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja yhteisöön kuulumisesta, sisäinen motivaatio aktivoituu ja työntekijä ryhtyy määrätietoisesti kantamaan vastuuta omasta työstään. (Savaspuro 2019, 27–28.) Myös

persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, kuinka hyvin työntekijä suoriutuu itseohjautuvassa ympäristössä (Blomqvist 2023, 15). Jo työturvallisuuslain 738/2002 toisen luvun 8 §:ssä on säädetty työnantajan yleisestä huolehtimisveloitteesta. Sen mukaan työnantaja on edellytetty huomiomaan työhön, työolosuhteisiin, mutta myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat varsinkin, kun nämä henkilökohtaiset edellytykset saattavat edellyttää yksilöllisiä toimenpiteitä työntekijän terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 luku 2 8 §.)

3.4 Sitoutuneisuus

Organisaatiopsykologian kontekstissa sitoutuneisuudella tarkoitetaan omistajuuden tunnetta (sense of oneness with an organization). Tällä omistajuuden tunteella on kolme osa-aluetta: affektiivinen omistajuus on tunnetason kiintymystä ja syvällistä sitoutumista organisaatioon. Arvioiva omistajuus tarkoittaa arvon ja merkityksellisyyden kokemusta: omaa organisaatiota pidetään arvokkaana ja ylpeyden arvoisena. Kognitiivinen omistajuus on tietoisuutta oman työpanoksen ja roolin välttämättömyydestä koko organisaation onnistumisessa. Nämä ilmenevät organisaation puolustamisena ja sen eteen tehtävänä työnä ja motivaationa. Vahvaa omistajuutta koetaan yleensä sellaisissa organisaatioissa, joissa ilmapiiri on hyvä. (Keskinen 2005, 28.)

Tavoitteelliset, vahvan ammatillisen identiteetin omaavat, motivoituneet ja itseohjautuvat työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioonsa. Esihenkilöllä on sitouttamisessa suuri rooli, sillä sitoutumista vahvistavat oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys sekä luottamuksen rakentaminen. (Keskinen 2005, 82.) Sitoutumista voidaan tukea työntekijän arvojen ja tarpeiden huomioinnilla (Mitchell 2018, 85). Pyöriä lisää, että työhön sitoutumisella on todettu olevan yhteys tehokkuuteen ja tuottavuuteen: Sitoutuneisuus tukee myös luottamusta sekä omiin kykyihin, tiimiin, että organisaatioon ja on näin yhdistetty sekä työtyytyväisyyteen, että parempiin työtuloksiin (Pyöriä 2012, 43). Kun työpaikka tarjoaa mahdollisuudet sopivan itsenäiseen työhön, mielekkäitä ja kehittäviä tehtäviä, vuorovaikutteisia ja päätöksentekoon osallistavaa ilmapiiriä, tulee myös sitoutumisen prosessi tuetuksi (Keskinen 2005, 31).

Sitoutuneisuudella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin ja haluun ponnistella työpaikkansa organisaation tavoitteiden ja arvojen puolesta. Pyöriän mukaan sitoutunut työntekijä haluaa pysyä työssään ja suoriutua siitä hyvin. (Pyöriä 2012, 42.) Sitoutuneisuus vahvistaa myös luottamusta, joka on vahvasti yhteydessä kompetenssin kokemukseen, työsuorituksen tasoon ja työntekijän muutosjoustavuuteen. Luottamus tuottaa työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja ennakoiteja. Siksi luottamusta tunteva työntekijä myös viihtyy työssään paremmin kuin vähäisesti luottamusta kokeva. (Keskinen 2005, 83.) Näin ollen sitoutuneet työntekijät ovat siis tuottavampia ja

motivoituneempia ponnistelemaan parempiin tuloksiin. Työntekijöiden sitouttaminen on rahan arvoista, kun työntekijät ovat tuottavampia. Mitchell lisää, että vaihtuvuus on sitoutuneiden työntekijöiden joukossa harvinaisempaa, joten organisaatio säästää kalliissa rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa (Mitchell 2018, 85).

Sitoutuneisuudella on myös varjopuoli: Mitä syvempää sitoutuminen ja ryhmään kuuluvuuden tunne on, sitä vaikeampaa ryhmän toiminnan vinoutumat on havaita. Yhteisöllisyys on voima, joka yhdistää ihmisiä ja johdattaa ryhmää kohti samaa päämäärää. Yhteisöllisyys kysyy luottamusta, vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta, mutta palkitsee yhteenkuuluvuuden tunteella.

Parhaimmillaan yhteisö innostaa ja rohkaisee tekemään parhaansa. (Kuusela 2023, 195–197.)

4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi on määritelty monessa paikassa monella tavalla. Tämä kertookin ilmiön monimutkaisuudesta ja sen osatekijöiden päällekkäisyydestä ja ennen kaikkea sen läpileikkaavasta merkityksestä työntekijän hyvinvointiin ja työtehoon.

WHO määrittelee työhyvinvoinnin tilaksi, jossa jokainen yksilö ymmärtää oman potentiaalinsa, sieittää kokemaansa, kohtuullista stressiä, kykenee työskentelemään tehokkaasti ja tuloksellisesti, ja on kykenevä osallistumaan yhteisönsä toimintaan (Hodges & Crabtree 2020, luku 7). Juhani Tarkkonen kertoo väitöskirjassaan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista, että työhyvinvoinnin osa-alueet ovat työkyky, työssä jaksaminen ja henkinen hyvinvointi (Tarkkonen 2016, 40).

Työhyvinvoinnin tilan saavuttamisen osatekijöistä kerrotaan eri lähteissä hieman erilaisin painotuksin. Hodges ja Crabtree jakavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden kolmeen osa-alueeseen: kun psykologinen hyvinvointi on tyytyväisyyden, innostuneisuuden ja turvallisuuden subjektiivisten kokemusten summa, fyysinen työhyvinvointi käsittää työn fyysisten ominaisuuksien luonteen ja on usein mitattavissa objektiivisin mittarein, kuten terveydentilan tai energiatasojen kautta. Sosiaalinen hyvinvointi on sosiaalisten suhteiden tulosta ja se koetaan luottamuksena ja oikeudenmukaisuutena. (Hodges & Crabtree 2020, luku 7.)

Nina Diomin jaottelee samat osa-alueet pienempiin yksiköihin. Hän kertoo viidestä osa-alueesta, jotka jakautuvat kolmeen pääryhmään (kuva 4). Hänen mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan rakennepääoma- ja sosiaalinen pääoma, sekä työntekijän oma psykologinen pääoma. Organisaation luoma rakennepääoma koostuu tavoitteellisuudesta, rakenteiden joustavuudesta, jatkuvasta kehittämisestä, sekä toimivasta työympäristöstä. Rakenteellista pääomaa luo myös työn hallinta. Tämä koostuu vaikuttamismahdollisuuksista ja kannustearvosta, johon sisältyy esimerkiksi oppimisen mahdollisuus ja työtehtävien monipuolisuus. Sosiaalista pääomaa lisäävät toisaalta osallistava ja kannustava johtaminen, toisaalta työyhteisön avoin vuorovaikutus. Psykologisen pääoman hän kertoo rakentuvan yksilön psyykkisen ja fyysisen pääoman varaan. (Diomin 2022, 5.)

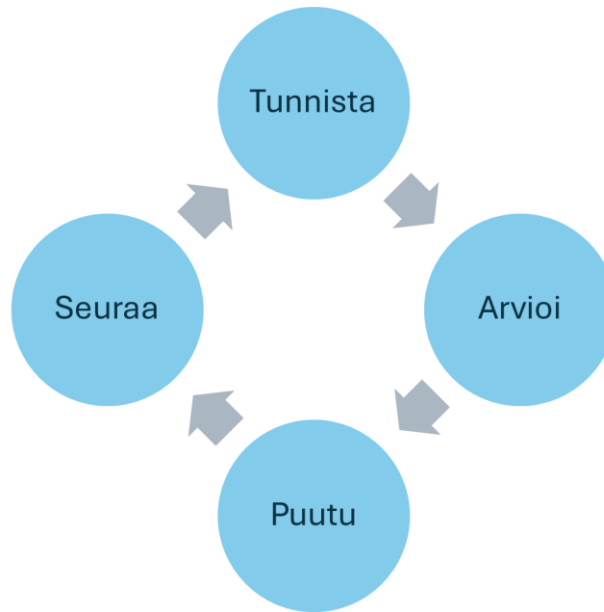


Kuva 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Diomin 2022, 5)

4.1 Työkyky

Työkyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Näitä muovaavat yksilön osaaminen, arvot, motivaatiot ja asenteet sekä se sosiaalinen ympäristö, jossa työntekijän toimii. Työkykyyn vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 62). Työkuormitus on työntekijän fyysisten, psyykkisten toimintojen ja ominaisuuksien käyttöä työssä. Sekä yli- että alikuormitus ovat haitaksi työntekijän hyvinvoinnille, ja altistavat pitkittyneelle stressille. (Ahola yms. 2015, 7.)

Kuvassa 5 on kuvattuna työsuojeluhallinnon esimerkki työkyvyn vaarojen arviointiprosessista. Prosessi alkaa työpaikan psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisella ja jatkuu tekijöiden arvioinnilla ja järjestämisellä tärkeysjärjestykseen. Kolmas askel on kuormitustekijöihin puuttuminen noudattaen edellä mainittua tärkeysjärjestystä. Neljännessä kohdassa kehoitetaan seuraamaan toimenpiteiden riittävyttä. Kuvio muodostuu kehäksi, jossa nuolet indikoivat loputonta arvioinnin ja toimenpiteiden sykliä, jossa arviointi ja toimenpiteet vuorottelevat.



Kuva 6. Psykososiaalinen kuormituksen arviointiprosessi (mukaillen Työsuojelu.fi, 2024)

Vaikka työhyvinvointi rakentuu yksilön työkyvyn varaan, se on alati vuorovaikutuksessa organisaation toimivuuden ja työn ja johtamisen laadun kanssa. Manka toteaa organisaatiotason stressinhallinnan olevankin tehokkainta myös yksilön stressinhallinnan kannalta. (Manka 2015, Työn voimavarat.) Tehokkain tapa vaikuttaa on vaikuttaa organisaatiotasolla toimintatapojen kehitykseen, osaamiseen varmistamiseen sekä työympäristön sopivuuteen. Myös työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja viestinnän sekä henkilökohtaisen tuen varmistaminen ovat hyviä keinoja tukea työntekijän henkilökohtaisia stressinhallinnan ponnisteluja. (Suonsivu 2011, 35.)

Tiimitasolta lähtevien riskitekijöiden osalta on hyvä huomioida, että jokin riski yhdelle ei välttämättä ole riski muille. Esihenkilön uupumuksesta johtuvat muutokset saattavat tulla toiselle järkytyksenä, kun taas toinen tiimiläinen kokee muutokset innostavina ja motivoivina. Tiimiläisten persoonallisuuksien piirteet tulisi huomioida kriisitilanteiden hallinnassa (Karjula 2022, 165–166). Arvioitaessa kuormitusriskejä organisaatiotasolla, on hyvä huomioida, että samojen tehtävien parissa työskentelevillä työntekijöillä on jokaisella oma mielikuvansa työnsä vaatimuksista ja häneen kohdistuvista odotuksista. Tietoisuus omasta toiminnasta ja omista ajatuksista vaihtelee, samoin kuin arviot omasta työsuorituksesta. (Keskinen 2005, 75–76.) Ja edelleen, halutessamme tukea yksilön resilienssiä on otettava huomioon myös tiimin kyvyt ja voimavarat sekä ympäristön aiheuttamat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset yksilön voimavaroihin (Uusitalo 2023, Resilienssi eli vaikeuksista selviämisen kyky.) Organisaation johdon tulisi tarkkailla työntekijöidensä työhyvinvointia myös pitkällä tähtäimellä. Ei ole mahdotonta, että jatkuvasti uupuva työntekijä ei

olisikaan sopiva tälle annettuun rooliin. Joskus työuupumuksen kehittymisen syynä voivat olla työntekijän arvojen ja toimintatapojen ristiriitaisuus organisaation vastaavien kanssa, tai vaikkapa henkilökohtaiset kemiat tiimissä tai työyhteisössä. Tällöin mitään työhyvinvointiin tehdyt panostukset eivät välttämättä tehoa, vaan ratkaisuna voi olla radikaali työn muokkaaminen tai työntekijän siirtäminen kokonaan uusiin tehtäviin. (Lappi 2022, 81–82.)

4.2 Työkyvyn tukeminen

Valtioneuvosto on lausunut, että työterveyshuollon toimintasuunnitelman tulee perustua työpaikkaselvitykseen. Se sisältää muun muassa toimintasuunnitelman, terveystarkastuksen sisällön, työssä pärjäämisen seurannan ja edistämisen sekä neuvonnan ja ohjauksen sisällön suositukset. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013 6 § lausuu työterveyshuollon toiminnan perusteeksi työpaikkaselvityksen, jossa arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvien vaarojen, haittojen, kuormitustekijöiden ja voimavarojen merkitystä työntekijöiden terveydelle ja työkyvylle (708/2013 6 §). Terveystarkastuksesta suorittaessa on huomioitava myös työntekijän terveydentilan ja työ- sekä toimintakyvyn kokonaisuus (708/2013 7 §).

Työterveyshuollon antaman neuvonnan ja ohjauksen tulisi sisältää tietoa muun muassa työpaikalla esiintyvistä, työkykyyn ja -terveyteen vaikuttavista vaaratekijöistä, ammattitaudeista ja niiden ehkäisystä, terveellisistä ja turvallisista työmenetelmistä sekä työkykyä edistävien voimavarojen merkityksestä. Neuvonnan tulisi sisältää tietoa myös työterveyshuollon sisällöistä ja tavoitteista, kehittämissuunnitelmasta ja työkyvyttömyyden ehkäisystä myös tulevaisuudessa. Mielestäni tärkeitä pointteja ovat myös työmenetelmiin, -järjestelyihin, työolosuhteisiin sekä työaikoihin liittyvien haittojen hallinta, samoin kuin työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen käytännöistä ja niiden järjestämisestä. (708/2013 10 §.)

Organisaation laajuista työhyvinvoinnin kehittämisprosessia suunniteltaessa on organisaation tunnistettava sekä työhön, että työympäristöön liittyvät tekijät (Viitala 2021, 156). Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738 luku 2 9 § määrää työnantajan työsuojelun toimintaohjelman kattavaksi työolojen kehittämistarpeet ja työympäristön mahdolliset negatiiviset terveysvaikutukset (Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738 luku 2 9 §). Jos ongelmiin puututaan vain työntekijätasolla unohtaen itse työn sisällön ongelmat, ovat työhyvinvoinnin kohentamispyrkimykset usein lyhytvaikutteisia ja uupumus uusiutuu (Schaupp ym. 2013, 36). Viitala vinkkaa pitkäaikaisen työhyvinvointityön tärkeimpien osien olevan työn mielekkyyden ja työn imun kohentaminen (Viitala 2021, 44).

4.3 Työuupumus

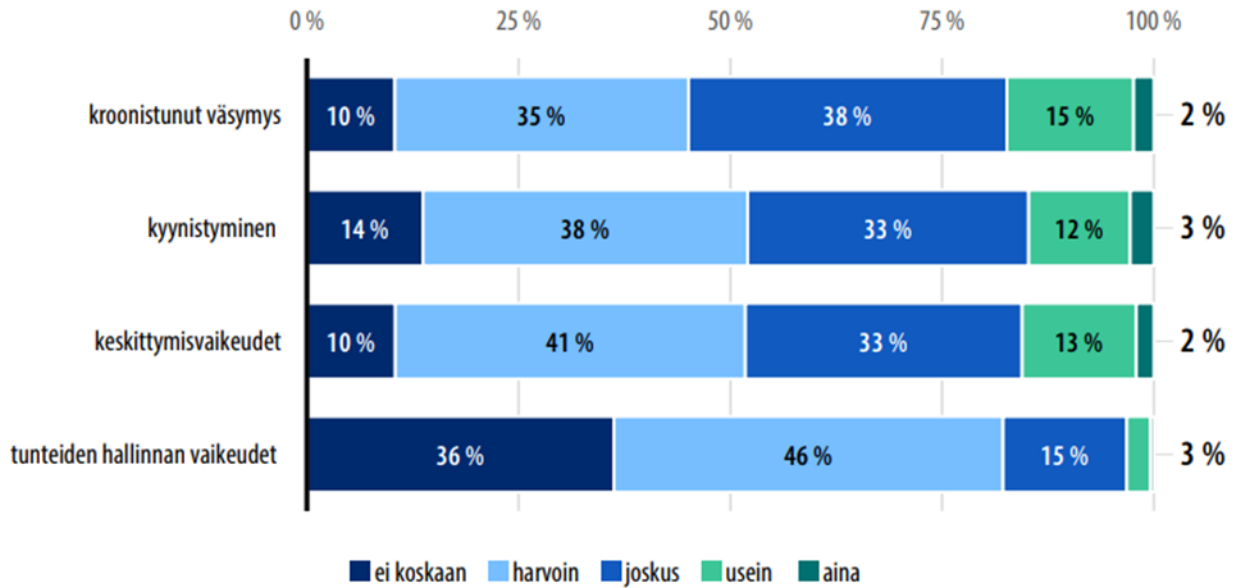
WHO on määritellyt vuonna 2022 ICD-11 tautiluokitusjärjestelmässä puhtaasti työperäiseksi, kroonisesta, hallitsemattomasta stressistä johtuvaksi oireyhtymäksi (Lappi 2022, 24).

Työuupumuksen voi käsittää pikkuhiljaa kehittyvänä väsymyksenä ja pitkittyneenä stressitilana. Syvenevä väsymys ja toimintakyvyn lasku johtavat negatiivisten ajatusten kehiin, kyynisyyteen ja innottomuuteen. Väsymyksen pahentuessa työn tehon laskiessa myös työsuoritus heikkenee, joka voi johtaa puolestaan oman ammatti-identiteetin ja arvontunteen jyrkkään laskuun. (Lappi 2022, 32–33.) Luukkala lisää työuupumukselle altistavien tekijöiden listaan myös muun muassa yhteistyöongelmat, henkilöstön osaamisvajeen sekä liiallisen työtaakan (Luukkala 2011, 70). Työuupumuksen oireita ovat kroonistunut väsymys tai ekshaustio, henkinen etäännyminen ja kyynistyminen, kognitiiviset, sekä tunteiden hallinnan häiriöt. (Lappi, T. 2022, 24.)

Väsymys on usein ensimmäinen oire, joka käynnistää muiden oireiden kehittymisen.

Väsymyksestä johtuvat kognitiiviset häiriöt ja tunnetilojen säätelyvaikutukset vaikuttavat suorituskyyneen, ja lopulta asenne työntekoa kohtaan muuttuu kielteiseksi ja kyyniseksi. Omaa työtä ryhdytään vähättelemään, eikä siitä saada tyydytystä. Tämä lisää väsymystä ja uupumusta ennestään. (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.)

Lappi kertoo työuupumuksesta kärsivän kokevan työmääränsä hallitsemattomaksi ja resurssit ylittäväksi. Kun hallinnan tunne katoaa, myös onnistumiset ja kyvykkyyden tunne haihtuvat. Työuupumuksesta kärsivä kokee usein myös epäoikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutushaasteita työyhteisönsä kanssa; nämä kokemukset saattavat johtaa jopa konflikteihin työpaikalla. Uupunut kokee usein myös ristiriitaa työpaikan viestinnän ja sen toiminnan välillä. Myös arvoristiriidat organisaation kanssa lisääntyvät. Kollegoille työuupumus näyttäytyy usein työn hallinnan ja työsuorituksen heikkenemisenä. Usein havaitaan myös muutoksia käytöksessä, esimerkiksi negatiivista käyttäytymistä tai vetäytymistä, pahimmillaan konflikteja. Usein havaitaan myös tunneherkkyyden ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Myös negatiivinen palaute usein lisääntyy. (Lappi 2022, 83.) Vuoden 2022 työolobarometrin mukaan henkilökohtaisen muutokset olivat yleisin työuupumuksen oire: jopa 90 % kyselyyn vastanneista koki kroonistunutta väsymystä vähintäänkin harvoin ja 17 prosenttia koki sitä usein tai aina. (Taulukko 2.)



Kuva 7. Työuupumuksen oireita työssään kokevat, 2002 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2023, 73)

Työuupumukselta suojaavat työn imua ja voimavaroja lisäävät tekijät. Näitä ovat vaikkapa monipuoliset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet, työn tulosten näkeminen ja yhteisön tuki, avoin tiedonkulku, palaute ja arvostus, sekä kunnioittava organisaatiokulttuuri. Myös tavoitteiden selkeys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vähentävät uupumusriskiä, samoin kuin mahdollisuus järjestellä työtä ja vapaa-aikaa joustavasti. (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkin pienissä, noin 2–8 henkilön tiimeissä toimivien, asiakaspalvelualoilla työskentelevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilötyön vaikutuksista tilanteissa, joissa esihenkilön oma toimintakyky on laskenut. Tutkimukseni on rajattu koskemaan pienehköissä tiimeissä työskenteleviä työntekijöitä, joiden esihenkilö osallistuu myös suorittavaan työhön.

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol- kyselylomakkeella. Kohdejoukko koostui omaan sosiaaliseen verkostooni kuuluvista henkilöistä. Valitsin tutkimusmetodiksi empiirisen, korrelatiivisen tutkimuksen, jonka aineiston kerään kyselytutkimuksen avulla. Aineistoni koostuu ainoastaan riippuvista muuttujista, sillä tarkoitukseni on kerätä tietoa koehenkilöiden kokemuksista. Korrelatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus etsiä näyttöä ilmiöiden välisistä yhteyksistä, eli miten asia A voisi vaikuttaa asiaan B (Nummenmaa 2009, 27–29). Harkitsin pitkään toteuttavani tutkimuksen kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta arvioidessani mahdollista otostani, totesin että se jäisi liian pieneksi tällaisen tutkimuksen toteuttamiseksi.

Avasin kyselyn tuloksia peilaamalla vastauksia tietoperustaan ja vertailemalla tuloksiani aiheesta aikaisemmin laadittuihin tutkimuksiin. Pysin pohdiskelemaan vastausten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja tiivistämään ilmiöitä parhaiten kuvaavat huomiot. Tein ehdotuksia syy-seuraussuhteista ja varovaisia päätelmiä ilmiöiden yleisyydestä pohjaten pieneen otokseeni.

Toivon kyselytutkimuksella tuotettujen havaintojen lisäävän tutkimukseni käyttökelpoisuutta tulevaisuudessa. Vaikka kyselytutkimus keskittyy pienen joukon kokemusten analysointiin, uskon sen olevan hyödynnettävissä laajemminkin henkilöstöresurssoinnin alalla. (Jyväskylän yliopiston Koppa, 2015. Tapaustutkimus.)

5.1 Tutkimuskutsu ja saatekirje

Tutkimustiedote (liite 2) sisältää Saarasen ohjeistuksen mukaisesti tiedon tutkimuksen toteuttajasta, tutkimuksen tavoitteesta ja sitä varten kerättyjen tietojen käyttötavasta. Koska jokainen osallistuja löytyy omista kontakteista, en selostanut erikseen, mistä olen heidän yhteystietonsa saanut. Päädyin käyttämään sinuttelevaa sävyä, sillä tunsin kaikki kyselyyn vastanneet, ja toivoin sen luovan luotettavan ja tuttavallisen tunnelmaan, sekä madaltavan kynnystä vastata kyselyyn (Tietoaristo, Kyselylomakkeen laatiminen s.a.). Kerroin saatekirjeessä myös tietojen luottamuksellisuudesta ja ohjeen tallentaa lomake ennen sen lähettämistä. Lopussa vielä kiitokseni ja allekirjoitukseni. (Saaranen 2023a, 2.) Saatekirjeen ja tietojen käsittelyn ehdot hyväksymällä aukeaa pääsy kyselyyn. Tutkimuskutsuna toimi julkinen linkki kyselyyn. Koska otokseni koostuu lähipiiriini

kuuluvista ihmisistä, päätin lähettää kyselylinkin tekstiviestitse. Liitin linkin yhteyteen tuttavalliseen sävyyn muotoillun tutkimustiedotteen (liite 2).

5.2 Kyselylomake

Toteutin kyselyn Webropol- ohjelman avoimen linkin kyselylomakkeella. Kyselylomake sisältää sekä avoimia, että suljettuja, sekä laadullisia, että numeerisesti mitattavia kysymyksiä. Päätin jättää demografiset kysymykset kokonaan pois, sillä niiden kerääminen ei ole välttämätöntä korrelatiivisen tutkimuksen toteutuksen kannalta (Nummenmaa 2004, 28–29), ja arvelin niiden poisjättämisen rohkaisevan vastaajia olemaan vastauksissaan avoimempia ja rehellisempiä.

Kysymyslomake (liite 3) koostuu kahdeksasta kysymyksestä, ja yhdestä ehdollisesta kysymyksestä. Lisäksi lomakkeen alkuun on lisätty suostumuslomake, ja kysely loppuu vapaaseen "Ajatuksia, huomioita, terveisiä"-kenttään. Käytin kyselylomakkeen laatimisessa Holopaisen ja Pulkkinen (2008) ohjetta, jonka mukaan kyselylomake aloitetaan päättämällä, mitä tietoja halutaan kerätä. Tämän jälkeen määrittelin yksittäisten kysymysten sisällön. Käytin tässä pohjana tietoperustan lähteistä löytämiäni työkuormituksen merkkejä sekä kuvailemiani esihenkilössä havaittuja ja koehenkilön itsensä kokemia työuupumuksen oireita. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 43.)

Seuraavat kohdat käsittelevät kysymysten rakennetta, muotoilua ja asteikon valintaa. Halusin tehdä kyselystä mahdollisimman yksinkertaisen ja muotoilla kysymykset niin lyhyiksi kuin mahdollista. Päätin käyttää suppeaa, neljää vaihtoehtoa (lisääntynyt, pysynyt samana, vähentynyt, en osaa sanoa), sillä tarkoitukseni oli kuvata vain muutosta, ei myöskään muutoksen arvoa tai määrää (Tietoarkisto, Kyselylomakkeen laatiminen, s.a.). Käytin melkein yksinomaan monivalintakysymyksiä, sillä työuupumuksen oireet ilmenevät harvoin yksittäisinä. Ilmiö on kuitenkin laaja, eikä ole mahdollista seurata neuvoa kaikkien vaihtoehtojen kattamisesta. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 43.)

Kysymysten muotoilun jälkeen tarkistin, että kysymysten laatu ja määrä vastaavat tutkimuskysymykseni tutkimiseen vaadittavaa aineiston kokoa. Kiinnitin myös huomiota siihen, että kysely on riittävän tiivis eikä veny tarpeettoman pitkäksi. Pohdin kysymysten järjestystä pitkään, mutta päätin aloittaa esihenkilöä koskevilla kysymyksillä ja edetä siitä helppojen kysymysten kautta vaikeampiin, kuten Holopainen ja Pulkkinen (2008) kehottavat. Ennen lomakkeen lähetystä suunnittelin Webropol- kyselyn ulkoasun huolellisesti ja testasin kyselyn sekä selaimessa, että mobiilissa. (Holopainen & Pulkkinen 2008,43). Kiinnitin huomiota myös kyselylomakkeen saavutettavuuteen selkeillä värivalinnoilla, toistuvalla otsikolla, sekä kysymysten huolellisella muotoilulla (Papunet 16.2.2024, Verkkosivujen helppokäyttöisyys).

5.3 Ongelma-alueet ja riskit

Taanilan mukaan kyselytutkimuksen on tarkoitus hankkia todenmukaista ja virheetöntä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tähän tavoitteeseen pyrkiessä on osattava tunnistaa tutkimuksen mahdolliset sudenkuopat, ja suunnitella näiden riskien minimointi etukäteen. Nämä virhelähteet tulee myös raportoida tutkimustuloksia esitellessä samalla arvioiden niiden vaikutusta lopullisen tutkimuksen luotettavuuteen. (Taanila 2019, Kyselytutkimuksen luotettavuus.) Tutkimuksen riskeihin luetaan sekä sen luotettavuuden puutteet, että tutkimuksen tekoon liittyvät riskitekijät. Relevantteja tarkastelun kohteita ovat prosessin aikana tehdyt toimet pätevyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi, sekä onnistumiset ja epäonnistumiset luotettavuuden toteuttamisen näkökulmasta. Lisäksi on arvioitava tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tutkijan – tässä minun – subjektiivisuutta aihetta kohtaan. (Saaranen 2023b, 5.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen johdonmukaisuuteen (consistency), ja vastausten luotettavuuteen. Validiteetti kertoo puolestaan tutkimuksen toteuttamisen prosessin tutkineen oikeaa aihetta. (Trochim, 2006). Validiteetin toteutuessa tutkimus on pätevä ja vastaa oikeellisesti tutkimusaiheeseen eli tutkimuksen kohteena olevaan kysymykseen. Toisin sanoen tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen tuloksia esittelevät mittarit mittaavat sitä ongelmaa, johon tutkimus etsii ratkaisua. (Saaranen 2023b, 3 & 7.)

Jo tutkimusrajaukseni asettaa haasteita reliabiliteetin toteutumiselle. Ihminen on monimutkainen psykofyysinen kokonaisuus, eivätkä mitkään inhimilliset kokemukset tapahdu tyhjiössä. Tutkimukseni käsittelee vain työpaikalla ilmeneviä asioita, eikä huomioi koehenkilöiden henkilökohtaisen elämän haasteita. Siksi tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava tietyin varauksin. Olen valinnut haastatteluun sellaisia ihmisiä omasta lähipiiristäni, joiden luotan osaavan erotella työympäristön aiheuttamat haasteet muun elämän aiheuttamista myrskyistä siltä osin, kuin se on mahdollista.

Pyrin varmistamaan tutkimukseni validiteetin, tutkimustyylin oikeellisuuden ja täten tarkoituksenmukaisen kysymysten tutkimisen keskittymällä uskottavuuden (miten totuus on muodostunut?), vahvistettavuuden (mihin tulokset perustuvat?), merkityksellisyyden, toistuvuuden (onko ilmiö riittävän yleinen?), kylästeisyyden ja siirrettävyyden arviointiin. (Saaranen 2023b, 3 & 7.) Tutkimuksen kannalta ei ollut tarpeen kartoittaa alku- ja lopputilannetta erikseen: tällä kertaa tarkoitukseni ei ollut kerätä numeerista, kvantitatiivista tietoa, vaan ainoastaan koettu muutos kyllä/ei – akselilla. Reliabiliteetin kannalta on vaikea arvioida, onko parinkymmenen kappaleen näyte tarpeeksi iso saturatation toteutumiseen, vai voisiko isompi joukko tuottaa aiheesta vielä lisää tietoa (Suoranta Eskola 2000, 64). Vaarana on myös, että eri vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavoin kuin ne on

tarkoitettu, tai eivät vastaa kysymyksiin rehellisesti (Taanila 2019, Kyselytutkimuksen luotettavuus). Tämä voi koitua ongelmaksi myös laajemmissa tutkimuksissa, mutta pienemmissä otoksissa yksittäisten vastausten painoarvo on suurempi, ja jo muutama väärinymmärrys saattaa vaarantaa tulosten oikeellisuuden.

Vaikka Holopainen ja Pulkkinen suosittelevat määrittelemään vastaajien taustamuuttujat kyselyn tulosten jaottelun helpottamiseksi (Holopainen & Pulkkinen 2008, 43), päädyin jättämään demografiset kysymykset pois kyselylomakkeeltani juuri aiemmin mainitsemastani syystä. Koska vastaajat ovat tuttujani ja otos on pieni, toivoin tämän vahvistavan kyselytutkimuksen reliabiliteettia ja rohkaisemaan vastaajia vastaamaan rehellisesti myös mahdollisesti henkilökohtaiseksi koettuihin kysymyksiin. (Tietoarkisto, Kyselylomake-esimerkit, s.a.). Pyrin minimoimaan tämän reliabiliteettiongelman haastattelemalla eri taustoista tulevia, erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Tämä ei toisaalta tule ilmi tutkimuksen tuloksissa. Arvioin, että demografiset kysymykset eivät ole oleellisia myöskään tutkimuksen validiteetin kannalta, sillä kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa tiettyjen ilmiöiden yleisyydestä, eikä tarkoista syy-seuraussuhteista.

Työhyvinvointiin ja resilienssiin vaikuttavat monet muutkin työntekijän elämän seikat, joten tarkkaa tietoa yksittäisten työuupumuksen oireiden muodostumisesta ei olisi ollut mahdollista tuottaa. En usko, että pienellä otoksella, ja toisaalta suppealla tutkimuksella tällaisen kyselyn tulokset ovat sellaisenaan, vaan tutkimuksen on tarkoitus herättää ajatuksia ja motivoida lukijaa pohtimaan asiaa syvällisemmin. Koska kyselytutkimuksen rooli tässä työssä on herättää ajatuksia ja arvioida, vastaavatko tulokset esitettyä tietoperustaa, tuotti tutkimustyyli riittävästi tietoa tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

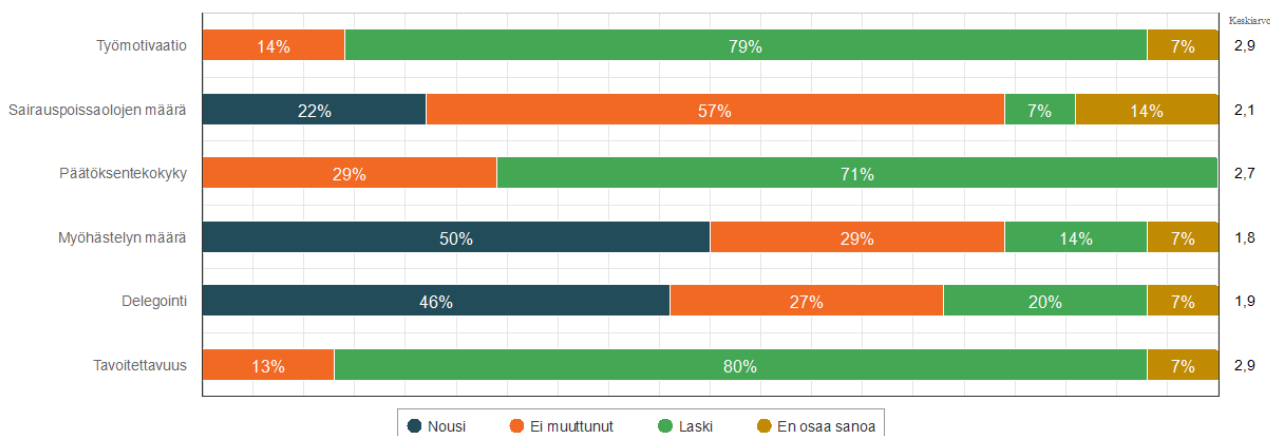
Pyrin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta myös triangulaation avulla. Toteutin tämän käyttämällä tutkimuksessa useita eri lähteitä, ja vertailen näiden eroja ja samankaltaisuuksia. Pyrin myös reflektiiviseen otteeseen huolellisella analysointi- ja raportointityössä. Mikä tärkeintä, aion varmistaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyden, jotta lukijan olisi mahdollista tarkkailla ja varmistua tutkimuksen luotettavuutta sekä validiteetin, että reliabiliteetin osalta. (Saaranen 2023b, 7–8). Tähän vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi demografisten kysymysten puute.

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen kyselytutkimukseni tuloksia Webropolin tuottaman graafisen koontin avulla. Tulokset on jaoteltu seuraavasti: esihenkilössä empiirisesti havaittuihin muutoksiin, tiimin toiminnassa havaittuihin muutoksiin, sekä vastaajien kokemuksiin esihenkilön oireiden vaikutuksesta heidän henkilökohtaiseen suoriutumiseensa ja esihenkilöltä saamaansa tukeen. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 14 henkilöä.

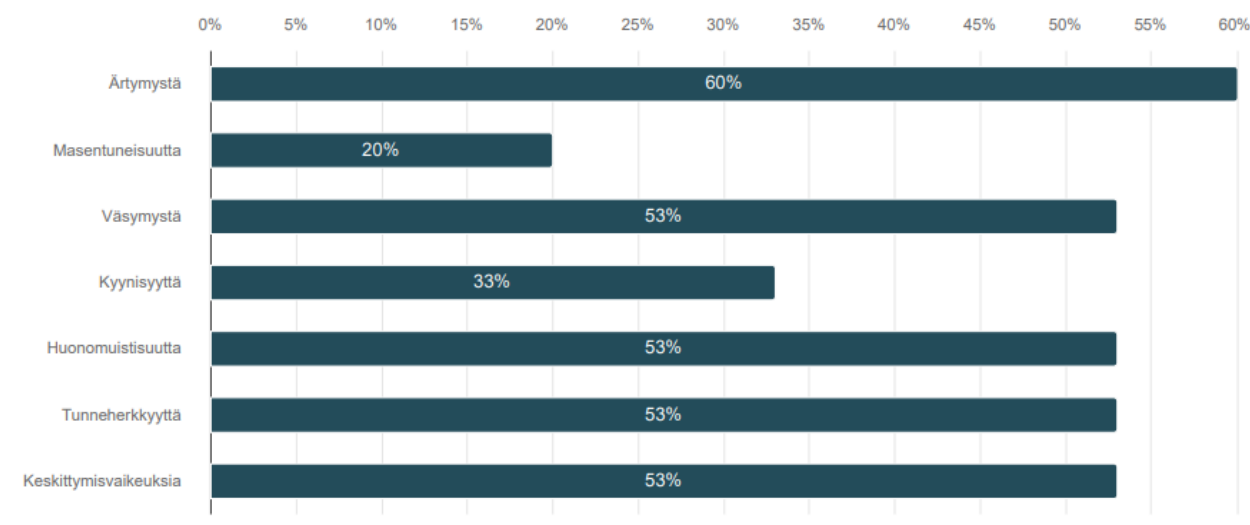
6.1 Muutokset esihenkilössä

Aloitin kyselyn kartoittamalla vastaajien esihenkilössään havaitsemia työuupumuksen oireita. Puolet kyselyyn vastanneista havaitsi esihenkilönsä myöhästelyn lisääntyneen ja melkein 80 prosenttia esihenkilön työmotivaation vähentyneen. Samalla 71 % arvioi esihenkilön päätöksentekokyvyn laskeneen. Tiimin hyvinvoinnin kannalta esihenkilön lisääntynyt delegointi, jota lähes puolet vastaajista havaitsi, ja tavoitettavuuden samanaikainen laskeminen asettavat haasteita tiimin suoriutumiselle ja onnistumisen kokemusten syntymiselle. Tällä voi olla valtavia vaikutuksia tiimiläisten kokemaan työhyvinvointiin. (Kuva 7.)



Kuva 8. Kysymys 2: Miten arvioit esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikuttaneen hänen työsuoritukseensa?

Yli puolet vastanneista havaitsi esihenkilössään lisääntyneitä väsymystä, huonomuistisuutta, tunneherkkyyttä ja keskittymisvaikeuksia. Harvinaisimmiksi oireiksi koettiin kyynisyys ja masentuneisuus, joita molempia havaitsi alle kolmannes vastaajista (kuva 8).

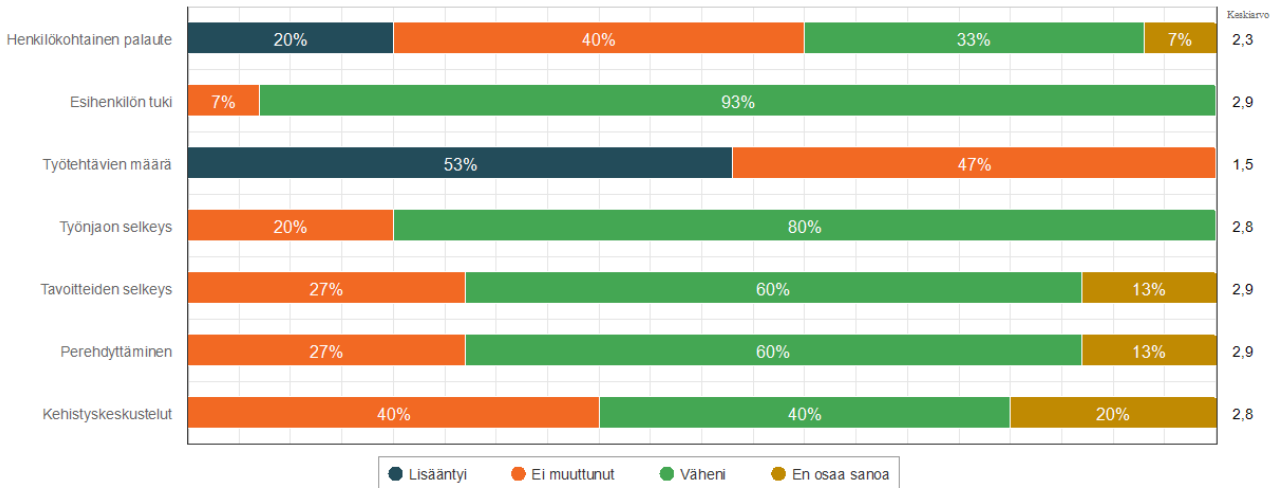


Kuva 9. Kysymys 3: Havaitsitko esihenkilössäsi lisääntyntä...?

6.2 Muutokset omassa työn kokemuksessa

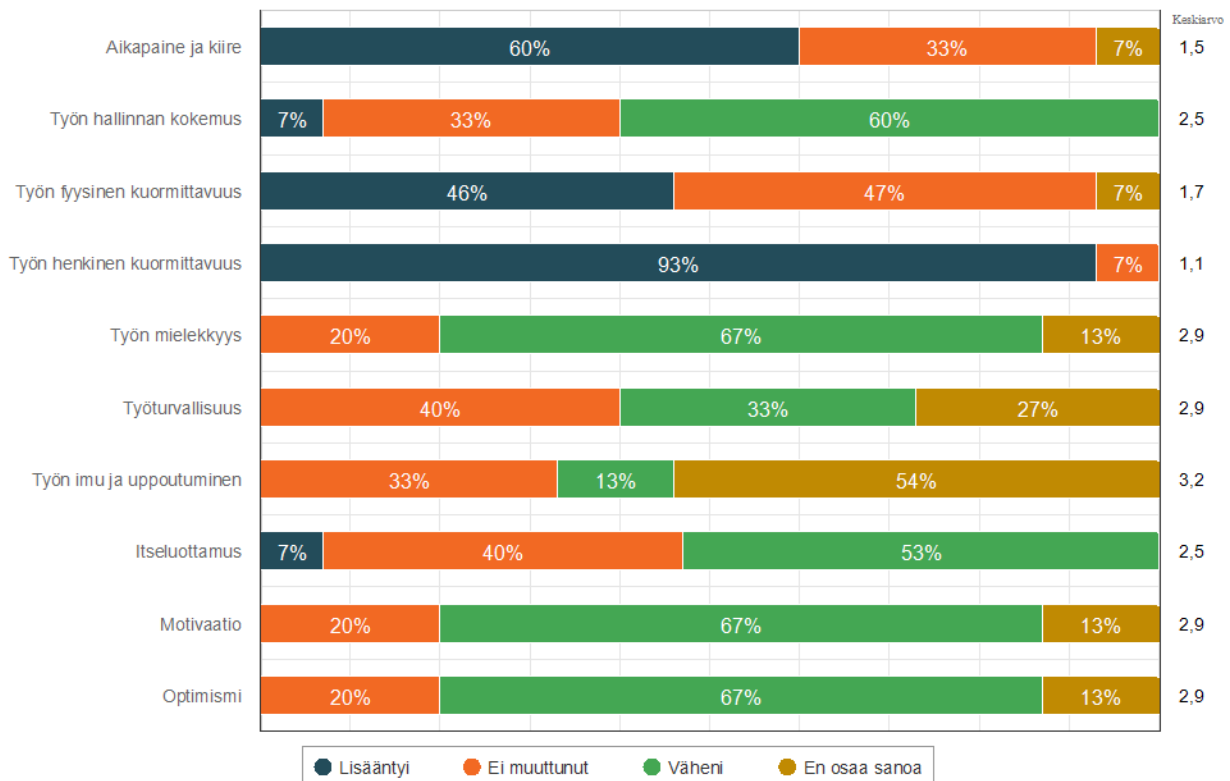
Samalla kun yli puolet koki työtehtäviensä lisääntyneen, kuusi kymmenestä vastaajasta koki sekä perehdyttämisen määrän, että tavoitteiden selkeyden kärsineen (kuva 10). Tähän lukuun sisältyvät sekä uusia tehtäviä saaneet, että se puolisko vastaajista, jotka suorittivat vain omia työtehtäviään. Silti neljä viidestä vastaajista koki vastuunsa lisääntyneen; ehkäpä tämä selittyy lähes jokaisen vastaajan kokemuksella esihenkilön tuen vähenemisestä.

Vastaukset liittyen palautteen antoon olivat hieman hämmentäviä: noin kolmasosa vastaajista koki henkilökohtaisen palautteen vähentyneen, mutta viidennes vastaajista havaitsi sen lisääntyneen. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan lisääntyneet yhdenkään vastaajan kokemuksen mukaan. Pidän tätä tulosta yllättävänä, sillä samalla vain viidesosa vastaajista raportoi henkilökohtaisen palautteen lisääntyneen. Mieleeni juolahtaa, yhdistivätkö vastaajat kysymyksenasettelun kehityskeskustelusta negatiiviseksi palautteeksi ja henkilökohtaisen palautteen kenties positiiviseksi. (Kuva 10.)



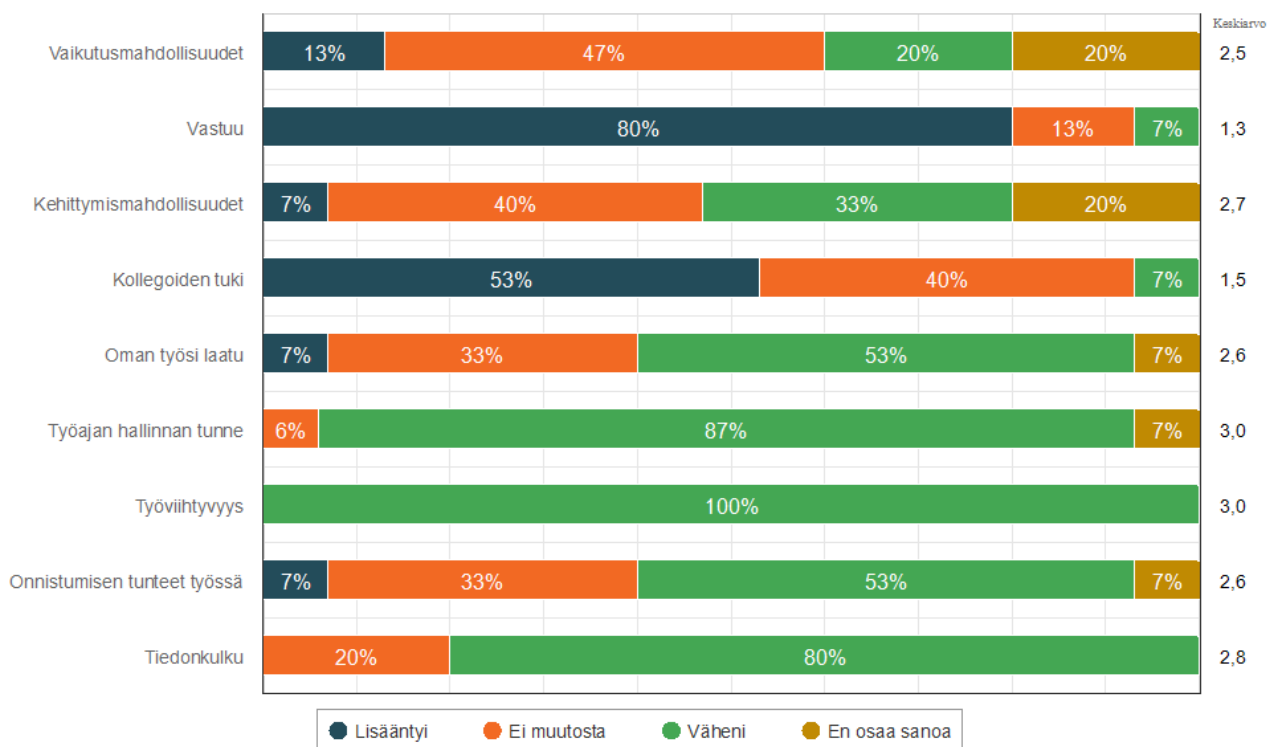
Kuva 10. Kysymys 4: Miten esihenkilön työpanoksen muutos vaikutti sinun työhösi?

64 prosenttia kaikista vastanneista kertoi työn hallinnan kokemuksen vähentyneen. Aikapaineen lisääntymistä koki kolme viidestä. Työn henkisen kuormittavuuden lisääntymisestä raportoiti yli 90 prosenttia vastaajista. Motivaatio ja optimismi laskivat useimpien kokemusten mukaan. Myös fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat näkyivät kyselyn tuloksissa: lähes puolet koki työn fyysinen kuormittavuuden lisääntyneen ja työturvallisuuden kokemuksen vähentyneen. (Kuva 11.)



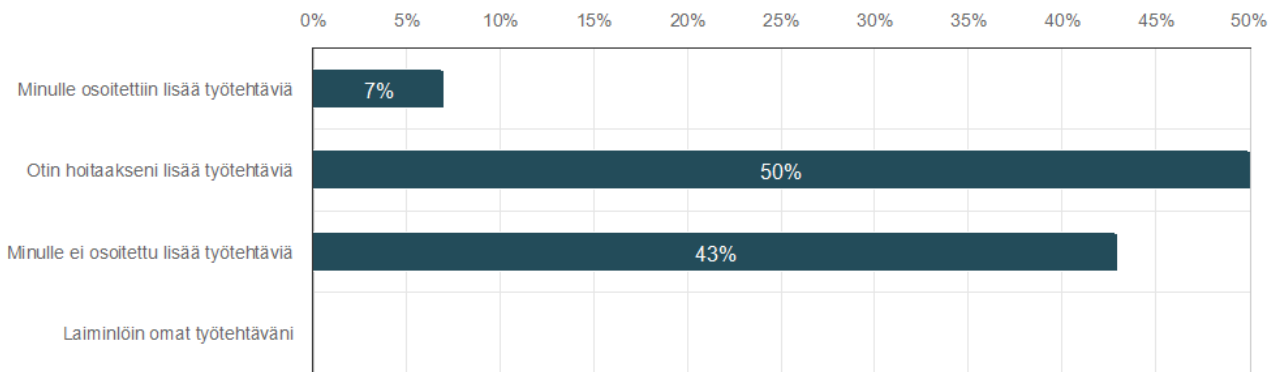
Kuva 11. Kysymys 5: ...entä seuraaviin kokemuksiin työstäsi?

Työn henkisen kuormittavuuden ohella useimmiten koetut muutokset olivat työiihtyvyyden, työajan hallinnan ja tiedonkulun vähentyminen, sekä kokemus vastuun lisääntymisestä. Noin puolet vastaajista koki myös onnistumisen tunteiden ja oman työn laadun kokemuksen vähentyneen, ja samansuuruinen joukko kertoi kollegoiden tuen lisääntyneen esihenkilön työpanoksen muutoksen myötä. Eniten hajontaa oli vaikutusmahdollisuuksien ja kehittymismahdollisuuksien kokemuksesta, mutta suurin osa vastaajista kertoi, ettei havainnut muutosta. (Kuva 12.)



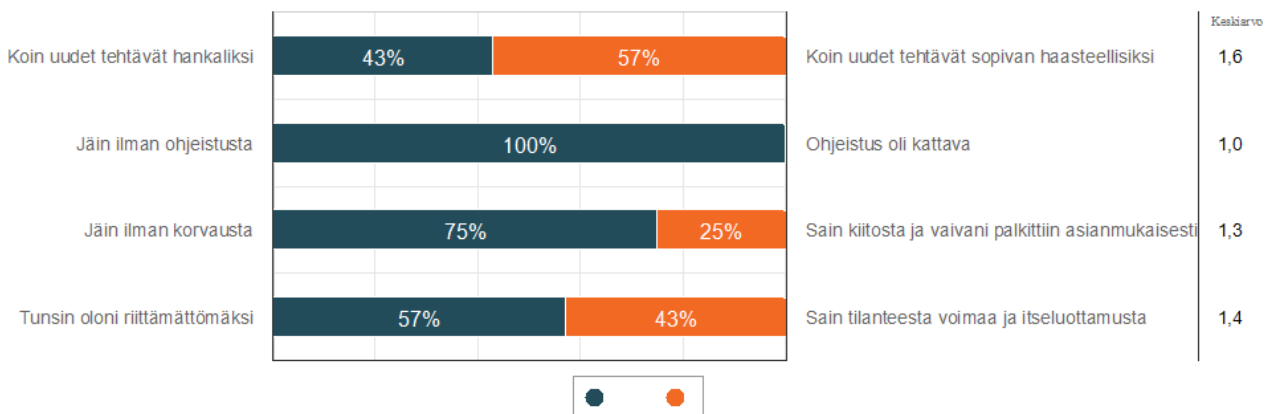
Kuva 12. Kysymys 6: Koitko muutosta seuraavissa?

Tarkentava kysymys paljastaa, että uusiin työtehtäviin ryhtyneistä lähes kuusi kymmenestä vastaajasta sai tai otti hoitaakseen uusia työtehtäviä esihenkilön työuupumuksen merkkien ilmaantumisen jälkeen. Heistä jopa kolme neljäsosaa ilman minkäänlaista korvausta. Kiinnostavaa on, ettei kukaan kokenut laiminlyöneensä omia tehtäviään, eli suurimmalle osalle vastaajista kertyi aiempaa enemmän työkuormaa. (Kuva 13.)



Kuva 13. Kysymys 7: Miten tilanne vaikutti työjärjestelyihisi?

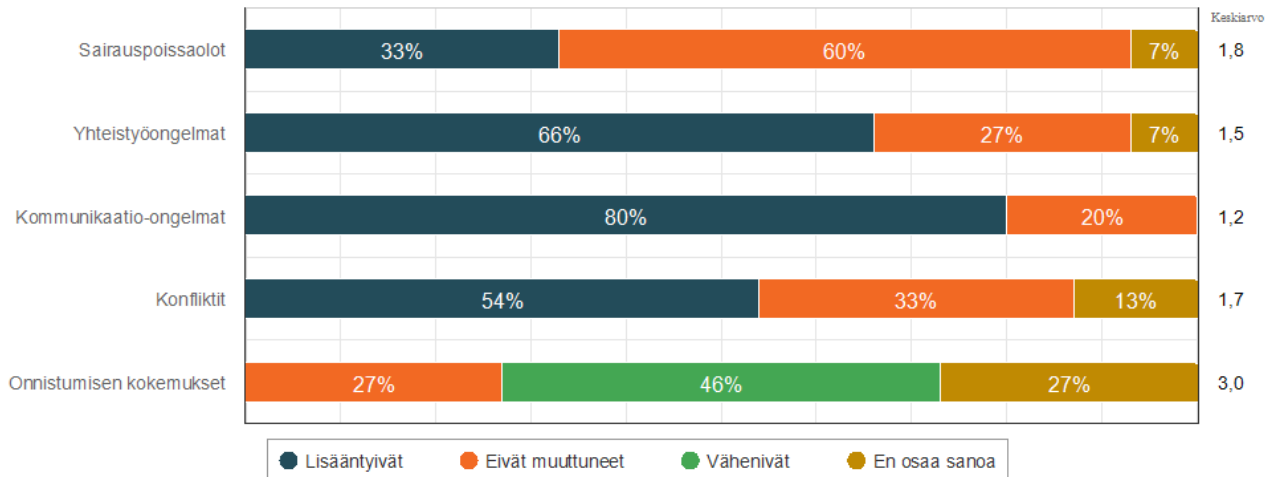
Uusia tehtäviä hoitamaan ryhtyneistä jokainen jäi ilman ohjeistusta ja jopa kolme neljästä ilman minkäänlaista korvausta. Ei vaikutakaan yllättävältä, että yli puolet tunsivat olonsa riittämättömäksi näiden uusien tehtävien ilmaannuttua, vaikka samansuuruinen joukko koki tehtävät sopivan haasteellisiksi. Samalla on pantava merkille, että miltei puolet uusiin työtehtäviin ryhtyneistä iloitsi ja koki voimiansa ja itseluottamuksensa kohonneen uusien työtehtävien myötä. (Kuva 14.)



Kuva 14. Kysymys 8: Miten koit tilanteen?

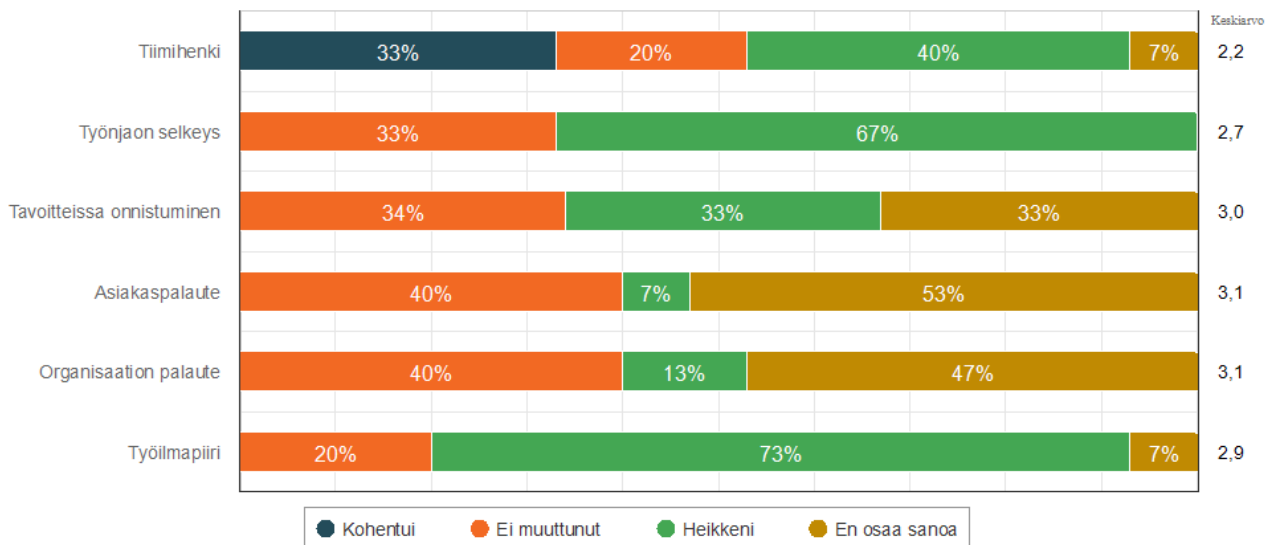
6.3 Muutokset tiimin toiminnassa

Kysymykset 9 ja 10 käsittelevät tilanteen muutoksia tiimin keskinäisessä toiminnassa. Jopa 66 prosenttia koki yhteistyöongelmien lisääntyneen, ja kahdeksan kymmenestä havaitsi kommunikaatio-ongelmia. Puolet vastaajista koki myös konfliktien lisääntyneen, 72 prosenttia raportoi yhteistyöongelmista ja lähes yhdeksän kymmenestä koki kommunikaatio-ongelmia. Melkein puolet vastaajista koki tiimin yhteisten onnistumisen kokemusten laskeneen. (Kuva 15.)



Kuva 15. Kysymys 9: Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?

Tiimiin liittyviä vastauksia tarkastellessa huomaamme tiedonkulun puutteeseen yhdistyvien kokemusten yleisyyden: Asiakaspalautteen taso heikkeni alle kymmenesosan mielestä, eikä reilu puolet vastaajista osannut sanoa, oliko muutosta tapahtunut. Myös kokemus organisaation antamasta palautteesta on samansuuntainen: 13 prosenttia osallistujista kertoi sen heikenneen, eikä puolet vastaajista osannut arvioida muutosta lainkaan. Samalla kolmasosa vastaajista ei osannut arvioida työnsä tulosten kehittymistä ja yhtä suuri osuus arvioi tulosten huonontuneen. Liki puolet vastaajista koki myös tiimihengen heikentyneen. (Kuva 16.)



Kuva 16. Kysymys 10: Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?

6.4 Tulosten merkitys

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on hyvinvointia tukevien tekijöiden suurempi määrä verrattuna kuormittaviin tekijöihin. Työuupumukselta suojaavat muun muassa palaute ja arvostus, työn tavoitteiden selkeys, yhteisön tuki ja riittävä tiedonkulku. Uupumukselle altistavia tekijöitä ovat esimerkiksi epävarmuus, tavoiteristiriidat, aikapaine ja henkinen kuormittavuus. (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.)

Useimmat vastaajat havaitsivat esihenkilön tavoitettavuuden ja motivaation laskeneen. Samalla koettiin laajasti esihenkilön tuen vähenemistä ja työn henkisen kuormituksen lisääntymistä. Kyse-lyni perusteella voisi päätellä, että esihenkilön työhyvinvoinnin lasku muodostaa uhan muiden tiimi-läisten työhyvinvoinnille. Työuupumuksen riskeille altistuttiin selvästi enemmän ennen esihenkilön työuupumuksen havainnointia.

6.4.1 Työkykyä vahvistavat tekijät

Useimmat löytämäni työkykyä tukevat luvut olivat matalia, ja työuupumukselta suojaavat tekijät liit-tivät pääosin itseohjautuvuuden toteutumiseen. Itseohjautuvuus vaatii kuitenkin oman työn johta-mistaitoja, työn ydintehtävien selkeyttä, ja selkeän työnjaon (Larjovuori yms. 2021, 35 & Heinonen jne. 2013, 23–25). Suurin osa vastaajista ei kokenut itseohjautuvuuden positiivisia ilmiöitä, sillä tut-kijoiden itseohjautuvuuden onnistumiselle asettamat ehdot, kuten ajanhallintataidot, priorisointi ja omasta jaksamisesta huolehtiminen eivät välttämättä täytyneet (Mannermaa 2024, 34), mutta tätä on mahdotonta päätellä tämän kyselytutkimuksen perusteella.

Työterveyslaitoksen mukaan työn kehittävyys, tehtävien monipuolisuus sekä oppimismahdollisuu-det suojaavat työntekijää työuupumukselta (Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus, s.a.). Miltei 60 prosenttia uusia tehtäviä saaneista vastaajista koki tehtävät sopivan haasteellisiksi, vaikka ku-kaan heistä ei saanut tehtävään ohjeistusta. Päätelen, että nämä vastaajat olivat itseohjautuvia, hallitsivat jo perustyönsä ja olivat kyvykkäitä perehtymään ja järjestämään uudet tehtävänsä oman työnsä lomaan ilman, että tilanteesta aiheutui valtavaa kuormittumista.

Esihenkilön työuupumusoireiden ilmenemisen jälkeen reilu kolmannes koki tiimihengen kasvaneen ja noin puolet kollegoiden tuen lisääntyneen. Tämän kyselytutkimuksen valossa useiden vastaajien työyhteisöissä ilmapiiri näyttää parantuneen, kun kuormittuneen esihenkilön poissaolot ovat lisään-tyneet. Toisaalta osa sosiaalista pääomaa mittaavista kysymyksistä tuottivat ristiriitaisia tuloksia.

6.4.2 Työuupumukselle altistavat tekijät

Tutkimukseeni osallistuneiden työntekijöiden suurimmat työuupumukselle altistavat riskit näyttävät olevan onnistumisen tunteen ja työajan hallinnan tunteen lasku. Työn henkisen kuormittavuuden lisääntymisestä raportoi jopa yhdeksän kymmenestä. Seitsemän kymmenestä vastaajista koki työnjaon selkeyden kärsineen tiimitasolla ja 80 prosenttia myös yksilötasolla. Vaikka yksilötason onnistumisen kokemukset lisääntyivät seitsemällä prosentilla vastaajista, motivaatio tai työviihtyvyys eivät lisääntyneet kenelläkään.

Yli puolet vastaajista otti tai sai hoitaakseen lisää työtehtäviä. Heistä jokainen jäi ilman ohjeistusta ja jopa kolme neljästä uusien tehtävien suorittajista jäi ilman korvausta. Miltei puolet koki uudet tehtävät hankaliksi ja noin 60 prosenttia raportoi riittämättömyyden tunteesta. Kestinen ym. toteavat suuren työkuorman, ja varsinkin sen purkamiseen tarvittavien taitojen puutteellisuuden olen stressitekijä työntekijälle (Kestinen ym. 2022). Yli 60 prosenttia koko vastaajajoukosta koki työn hallinnan kokemuksensa laskeneen. Lienevätkö nämä tuntemukset tulosta palautteen vähentymisestä tai työnjaon epäselvyydestä, joiden lisääntymisestä raportoi noin yhdeksän kymmenestä vastaajasta?

60 prosenttia koko vastaajajoukosta koki perehdyttämisen vähentyneen, kun kaksi viidestä vastasi kehityskeskustelujen määrän laskeneen. Ehkä siksi hieman yli puolet vastaajista tunsivat olonsa riittämättömäksi työtehtäviensä parissa. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä elementti sosiaalisen pääoman muodostamisessa (Jabe 2012, 30), mutta rakentavan keskusteluhetken luominen saattaa muuttua kuormittuneena haastavaksi.

Kolme viidestä vastaajasta koki tiimin sisäisten yhteistyöongelmien lisääntyneen ja neljä viidestä vastaajasta raportoi kommunikaatio-ongelmista. Yli puolet koki myös konfliktien määrän kasvaneen. Lappi kertoo työstään uupuneen kokevan vuorovaikutushaasteita, jotka saattavat johtaa jopa konflikteihin työpaikalla (Lappi 2022, 83).

Uupunut työntekijä kokee työmääränsä onnistumisten ja kyvykkyydentunteiden haihtumista. (Lappi 2022, 83). 67 prosenttia vastaajajoukosta koki sekä optimismin että työn mielekkyyden kokemuksensa vähentyneen ja itseluottamuksen kokemus väheni yli puolella vastaajista. Hakanen ja Kaltiainen kertovat henkisen uupumisen tunteen olevan yksi työuupumuksen oireista (Hakanen J. & Kaltiainen J., 2022, 15). Muu tiimi saattaa havaita kollegan uupumuksen työsuorituksen heikkenemisenä ja sairauspoissaolojen lisääntymisenä (Lappi 2022, 83). Kyselyn perusteella kolmannes vastaajista kertoi tiiminsä tavoitteissa onnistumisen laskeneen ja viidesosa kertoi sairauspoissaolojen määrän nousseen. Nämä luvut eivät ole valtavia, mutta kertovat uupumusoireiden selkeästä kasvusta ja oireiden välittömästä vaikutuksesta tiimin työn tuloksiin.

6.4.3 Tiimiläisten sitoutuneisuus

Itseohjaavuutta, motivoineisuutta, aloitekykyä ja sitoutuneisuutta pidetään yleisesti hyvän ja hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkeinä. Tietyissä olosuhteissa nämä piirteet voivat kuitenkin kääntyä työntekijää vastaan:

Pirinen kirjoittaa, että uupunut esihenkilö ei enää selviydy töistään, unohtelee ja menettää keskittymiskykyänsä. Esihenkilön hutiloinnin seurauksena virheiden, ja sitä myöten työtaakan määrä nousee, eikä hänellä ole loppujen lopuksi mahdollisuuksia saada kasaantunutta työmäärää selvitettyksi. (Pirinen 2023, 303.) Tutkimukseen vastanneet työskentelevät läheisessä kontaktissa ja osin esihenkilön kanssa samojen tehtävien parissa. Väistämättä esihenkilökin tulee nähdyksi paitsi johtajana, myös kollegana. Yli puolet vastaajista raportoi myös kollegoiden tuen lisääntyneen esihenkilön uupumusoireiden alettua. Mielestäni ei ole syytä epäillä, etteivätkö tiimiläiset tue myös esihenkilöä tämän uupumusoireiden heikentäessä hänen työkykyään. Vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöltä tekemättä jääneet tehtävät otettiin toisten tiimin jäsenten kontrolle, ja tiimi kantoi niistä vastuuta. Voisiko tästä vetää johtopäätöksen tiiviistä tiimihengestä ja korkeasta sitoutuneisuuden asteesta?

Esihenkilön uupumusoireiden ilmennyttyä myös perehdytyksen määrä näytti laskevan. Tästä voidaan päätellä, että uusia tehtäviä suorittaneet olivat oman itseohjautuvuutensa varassa. Silti yksikään vastaajista ei raportoinut laiminlyöneensä omia työtehtäviään, eli työn kokonaismäärä nousi. Savaspuron mukaan autonomia ei ole oikotie työhyvinvointiin, vaan uudet haasteet tuottavat työn imua ja lisäävät sitoutumista samalla, kun ne kuormittavat ja kohottavat uupumusriskiä (Savaspuro 2019, 45). Tutkimukseni tulokset tukevat tätä teoriaa: Myös onnistumisen tunteet vähenivät yli puolen mielestä ja motivaatio laski jopa 64 prosentin kokemuksen mukaan. Tämä kieli piilevästä uupumuksesta.

Keskinen kirjoittaa, että kognitiivisen omistajuuden kokemus ilmenee motivaationa tehdä organisaation eteen uskollisesti töitä, ja että tällaisia tunteita koetaan yleensä yhteisöissä, joissa vallitsee hyvä työilmapiiri (Keskinen 2005, 28). Suurin riski uupumuksen lisääntymiseen piileekin toimivimmassa ja ahkerimmissa tiimeissä. Taipumus vaatavuuteen, ylikriittisyyteen ja kelpaamattomuuden kokemukseen lisäävät työntekijän riskiä perfektionismiin ja ylisuorittamiseen, joka saattaa johtaa työmäärän holtittomaan paisumiseen. (Vartiainen 2011, 10.) Tästä päättelen, että uskollisimmat ja ahkerimmat työntekijät ovat suurimmassa vaarassa uupua esihenkilön perässä.

7 Yhteenvetoa

Vaikka 14 vastaajan otoksella on mahdotonta tuottaa luotettavaa tietoa, on sen avulla mahdollista tehdä löyhiä, esimerkinomaisia havaintoja tiettyjen teoriakirjallisuuden esittelemien ilmiöiden yleisyydestä ja syy-seuraussuhteita. Esittelen tässä luvussa muutaman kehitysehdotuksen kyselytutkimuksen tulosten herättämiin huomioihin. Perustelen ehdotukseni vertailemalla tutkimustuloksiani tietoperustaan ja muuhun lähdeaineistoon. Lopuksi arvioin opinnäytetyöni merkitystä omalle oppimiselleni ja tulevaisuuden työuralleni työntekijöiden hyvinvoinnin parissa.

7.1 Stressinhallinta työntekijän tasolla

Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijän huolehtimaan omasta työturvallisuudestaan noudattamaan hyvinvointia ylläpitävää varovaisuutta (Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738 luku 4 18 §). Työstä palautuminen osa työturvallisuudesta huolehtimista. Vaikka stressinhallinta ja työkyvyn ylläpitäminen kuuluu lain puolesta kaikille työntekijöille ja jokaiselle tiimin jäsenelle, on esihenkilöllä erityisen suuri vastuu omasta hyvinvoinnistaan: hänen työhyvinvointinsa vaikuttaa merkittävästi myös muihin tiimiläisiin (kysymys 4). Näin ollen esihenkilön omasta palautumisesta huolehtiminen voidaan katsoa esihenkilötyön vastuualueisiin kuuluvaksi. Hyppänen toteaaakin omasta jaksamisesta huolehtimisen kuuluvan esihenkilön perustehtäviin (Hyppänen 2013, Esimiesosaaminen).

Sekä aktiivisen että passiivisen palautumisen tavoitteena on auttaa yliaktiiviseksi äitynyttä mieltä rauhoittumaan ja toipumaan rasituksista. Rentoutuminen ja rauhallinen toiminta palauttaa. Myös aktiivinen tekeminen ja mieluisista asioista nauttiminen auttavat rentoutumaan. Aikatauluttaminen ja kontrollin tunteen hakeminen luovat osaltaan pystyvyyden kokemusta ja lieventävät stressin oireita. (Toppinen-Tanner & Ahola 2021, 79–80.) Monet asiantuntijat korostavat myös unen merkitystä; se on laadultaan ainutlaatuisen tehokas palautumiskeino. (Virtanen 2021, Uni on ikuisesti ehdoton ykkönen.)

Vaikka työuupumus on työperäinen tila, monet henkilökohtaiseen persoonaan liittyvät tekijät, kuten myös luonteenpiirteet lisäävät yllämainitun tilan riskiä. Työntekijän tulisi olla tietoinen hallitsevasta velvollisuudentunteesta ja muun elämän epätasapainosta arvioidessaan omaa työkykyään. Myös oman luonteen suojaavat piirteet on hyvä tunnistaa. Tällaisia ovat esimerkiksi optimismi ja myönteinen pystyvyyssusko. Työterveyslaitos suosittelee oman työuupumusriskin arvioinnin pohjaksi pohtimaan, kuinka paljon arvostaa itseään ja työhönsä käyttämiä resursseja. Näitä kannattaa verrata työstä saatavaan vastineeseen, kuten onnistumisen tunteeseen, palautteeseen ja ammatillisen kehittymiseen. Työhön liittyvä uupumuksen ennaltaehkäisy käsittää vaihtoehtoisten työtapojen testaamisen, oman hyvinvoinnin tarkkailemisen ja tarvittaessa avun piiriin hakeutumisen. (Työterveyslaitos s.a, Stressi ja työuupumus.)

7.2 Stressinhallinta organisaation tasolla

Organisaatiokulttuurin käsitteellä kuvataan organisaation luonnollisia, sen jäsenten sisäistämiä toimintatapoja. Kulttuuri ei ole sanoja, vaan yhteiset arvot syntyvät tekojen kautta. Hyvinvointia arvoitava organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöitä toimimaan hyvinvointia edistävästi. Karjula kertoo organisaatiokulttuurin määrittelemisestä Edgar Scheinin mallin mukaan. Malli hahmottelee kulttuurin kolmitasoiseksi: se koostuu organisaation näkyvistä rakenteista ja toiminnasta, organisaation arvoista ja normeista ja organisaation pohjimmaisista perusolettamuksista. (Karjula 2022, 136–138.) Organisaation vastuu työhyvinvoinnin ylläpitäjänä korostuu kulttuurin luomisen kautta, sillä johdon tapa käsitellä ja sanoittaa aihetta luovat pohjan organisaation arvopohjalle. Jos johto näkee työhön uupumisen yksilön ongelmana, on lähes mahdotonta tehdä johtamista, työyhteisöä ja työtä koskevia muutoksia. (Lappi 2022, 75–76.) Täten myös johtamiskäytännöt vaikuttavat välillisesti työntekijän stressitasoon ja sitä kautta koko työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (Työterveyslaitos s.a, Stressi ja työuupumus). Pirinen huomauttaa, että haitallinen organisaatiokulttuuri saattaa hidastaa tai jopa estää työntekijän työhyvinvoinnin haasteisiin puuttumisen: jos organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys kaiken kestävästä ja vastaanottavasta esihenkilöstä, on työuupumus vaikea nostaa esille. Sen sijaan välittämisen kulttuuri mahdollistaa avoimen kanssakäymisen ja keskustelun myös hankalimmista aiheista. (Pirinen 2023, 304).

Työn voimavarat ja vaatimukset ovat molemmat sidoksissa työtehtäviin, työjärjestelyihin ja tiimin sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Työnantajan vastuulla on työn järjestely, työolojen seuranta ja puutteiden korjaaminen. Työntekijä on puolestaan vastuussa ohjeiden ja neuvojen noudattamisesta. (Ahola yms. 2015, 12.) Kyselyni seitsemäs kysymys kartoittaa työjärjestelyn muuttumista esihenkilön uupumisen myötä, ja seuraava kysymys työntekijän kokemuksia tilanteesta. Vastaukset osoittavat, että työjärjestyksestä huolehtimisen laiminlyönti lisäsi esihenkilön työkyvyn laskun negatiivisia vaikutuksia. Tämä olisi voitu välttää organisaation toimilla perehdytyksen ja palautteen lisäämiseksi.

Johdon sitoutuminen on kuitenkin olennainen osa työhyvinvoinnin käytäntöjä (Lappi 2022, 74). Siksi kaikkien esihenkilötyössä toimivien tulisi ymmärtää työuupumuksen kehittymisen ja ilmenemisen periaatteet. Uupuneen oireilu saattaa toisaalta näyttäytyä turhauttavana hidasteluna ja jopa laiskuutena, mutta merkkien tunnistaminen ajoissa on ensiarvoisen tärkeää. Esihenkilöiden pitäisi osata kiinnittää huomiota siihen, mitä työntekijän työssä tapahtuu, millaisissa olosuhteissa, ja millaisilla työvälineillä hän työtään suorittaa. (Lappi 2022, 81–82.) Viimekädessä henkilöstöhallinnon tehtävä on mahdollistaa tarvittavat työvälineet ja resurssit työhyvinvoinnin toteutumiseksi. Tämän lisäksi henkilöstöhallinnon vastuulla on tukea ja kouluttaa organisaation esihenkilöt. (Joki 2021, 153.)

Tervettä kulttuuria ei ole mahdollista rakentaa yksin johtoryhmän tai esihenkilön voimin. Terveen työkuulttuurin luomiseen tarvitaan koko tiimin panostusta ja kaikki on saatava osallistumaan. Esihenkilön ei tarvitse näyttää täydellistä esimerkkiä, mutta hänen tulisi rakentaa jaksamista tukevaa kulttuuria. (Karjula 2022, 163.)

7.3 Esihenkilön stressi

Pirinen nostaa esille esihenkilön erityisen tuen tarpeen ja kirjoittaa, että organisaation muutostilanteissa esihenkilö saattaa tarvita erityisen paljon tukea, sillä työkyky saattaa olla koetuksella normaalia enemmän. Varsinkin lähiesihenkilön työsuoritusta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon esihenkilön jatkuva ristipaine, kun häneen kohdistuu vaatimuksia sekä tiimiläisten, että organisaation johdon taholta. (Pirinen 2023, 279–280.)

Stressi saattaa vaikuttaa myös esihenkilön työkykyyn kognitiivisten toimintojen kautta laskien muistia, keskittymis- ja päätöksentekokykyä (Manka 2015, Stressiteoriat ja mallit.) Kun työ koetaan jatkuvana alisuorittamisena, saattaa esihenkilö vähätellä omaan työtään, eristäytyä ja jättää työntekijänsä ilman heidän tarvitsemaansa tukea. Myös suhteet kollegoihin saattavat kärsiä ja pahentaa eristyneisyyden tunnetta entisestään. Pirinen suositteleeikin varmistamaan, että organisaatiossa on henkilöitä, joiden vastuulla on varmistaa esihenkilöiden jaksamisen riittävyys. Varsinkin ristipaineessa työskentelevän esihenkilön kohdalla tulisi kiinnittää erityistä huomiota palautumisajan riittävyyteen. (Pirinen 2023, 303–304.)

Tutkin tässä opinnäytetyössäni pienissä tiimeissä suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilön ylikuormittumisen vaikutuksia. Näissä tiimeissä toimivien, suorittavaan työhön osallistuvien esihenkilöiden tietotaito ei välttämättä ole kaikilta osin ainutlaatuista. Usein muutkin tiimin jäsenet suoriutuvat ainakin osasta heitä johtavan esihenkilön työtehtävistä. Siksi yksi ratkaisu esihenkilön kuormituksen ennaltaehkäisyyn voisi olla jaettu johtajuus.

Jaettu johtajuus voi ilmetä esimerkiksi tiimeissä tapahtuvana johtajuuden summana, jolloin johtajuus ei ole yhden henkilön kontolla, vaan se on pikemminkin tiimin yhteistyön tulos (Clarke 2018, 72–73). Jo työn hallinnan tunne, eli mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja -tahtiin on yksi keskeisistä työhyvinvoinnin tekijöistä (Manka & Manka 2016, 28). Kokemus työn hallinnasta toteutuu paremmin, jos esihenkilön vastuulle osoitetut tehtävät on jaettu tiimin kesken, tai tiimiläiset ovat saaneet perehdytyksen näihin tehtäviin. Tämä saattaisi lisätä työntekijän hallinnan tunnetta omasta työstään, kun työntekijät voisivat jo ennakoidusti vaikuttaa oman työnsä järjestelyyn. Hallinnantunteen lisäksi jaettu johtajuus voisi tuoda myös kehittymismahdollisuuksia, lisätä motivaatiota, sekä sitouttaa työntekijöitä kuulluksi tulemisen kokemuksen kautta. Jaettu johtajuus voisi avata ovia myös oman työn merkityksellisyyden kokemukselle, joka osaltaan lisää työn imua (Rytikangas 2011, 46–

47, 50–51). Luukkala lisää, että työstressiä voi ehkäistä osaamisen lisäämisellä ja työmäärän vähentämisellä (Luukkala 2011, 71). Jaetun johtajuuden soveltaminen suojaisikin näin samalla sekä esihenkilöä, että muita tiimiläisiä.

8 Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää uupuvan lähiesihenkilön työpanoksen laskun vaikutuksia tiimissä. Laatiessani tätä tutkimusta pääsin syventämään tietojani työhyvinvointiteorioiden käytännön ilmenemismuodoista. Otos käsitti neljätoista vastaajaa, ja tuotti arvokasta tietoa ja kouriintuntuvaa esimerkkiä ilmiöiden yleisyydestä ja pontta teoriakirjallisuudessa käsiteltyihin aiheisiin.

Tämä opinnäytetyö piirtää päätepisteen tutkintoprojektilleni ja päättää opiskeluni tältä erää. Lähdin viimeiseen koitokseen suurin suunnitelmin, mutta projektin laajuus pieneni työstäessä, sillä uuden työpaikan myötä käytettävissä oleva aika pieneni merkittävästi. Resurssien leikkaantuessa valitsin keskittyä kirjallisuuden käsittelyyn, pienentää kyselytutkimuksen osuutta ja jättää omien tulosteni käsittelyn pienemmälle. Koen tämän olleen hyödyllisempää oman ammattiaitoni kehittämiseksi ja opinnäytetyön hyödyllisyydelle tulevaisuuden työurallani. Projekti antoi paljon kaikupohjaa, tietoa ja ennen kaikkea motivaatiota tulevalle uralleni henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointiaiheiden parissa. Vaarana oli mielenkiinnosta pulppuava teksti, ja päättymättömät lähdeaineistojen rivit: erityisen onnistuneen projektista tekeekin sen valmistuminen ajallaan. Toisaalta työn viimeistelyyn olisi voinut jyvittää enemmän aikaa.

Tutkimukseni onnistui esittelemään tiettyjen oireiden ja ilmiöiden yleisyyttä tässä tietyssä vastaajajoukossa. Kävi myös ilmi, että eri vastaajat kaipaavat esihenkilöltään erilaista tukea: toinen kaipaa vastuuta ja päätäntävaltaa, toinen opastusta ja tukea työtehtäviensä kanssa. Vaikka tutkimukseni perusteella osa työntekijöistä viihtyi uudessa tilanteessa, ei ilmiöön kannata tuudittautua. Tutkimukseni osoittaa, että varhainen puuttuminen, ja siihen pyrkivä seuranta on ensiarvoisen tärkeää, jotta työhyvinvoinnin laskun seuraukset eivät leviä epidemiaksi organisaatiossa. Seuraamisen ohella organisaation tulisi myös luoda valmiit, vaikkakin työntekijän tarpeiden mukaan joustavat prosessit käytännön toimintaan.

Työhyvinvointi linkittyy yritysten vastuullisuuteen sekä taloudellisen, että sosiaalisen vastuullisuuden kautta. Taloudellisesti vastuullisesti toimiva yritys pitää huolen taloudestaan ja resurssien parhaasta mahdollisesta hyödyntämisestä. Pahoinvoiva henkilöstö ja sairauspoissaolot laskevat työn tehokkuutta ja vaikuttavat täten myös yrityksen tulokseen. Voinkin rehellisesti sanoa tutkimusprosessin laajentaneen ymmärrystäni esihenkilön tukemisen tärkeydestä ja niistä työhyvinvoinnin laskun oireista, joita organisaation tulisi seurata säännöllisesti osana sen säännöllistä vastuullisuusstrategiaa. Seuraavaksi olisinkin mielenkiintoista päästä kehittämään sellaisia käytännön toimenpiteitä, joilla ylläpidetään ja parannetaan yrityksen vastuullisuutta henkilöstön hyvinvoinnin saralla.

Lähteet

Ahola, K., Aminoff M., Hannonen, H., Hopsu, L., Härmä, M., Kandolin, I., Leppänen, A., Pehkonen, I., Ropponen, A. & Sallinen, M., 2015. Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA. Työterveyslaitos. Helsinki.

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyskeskus. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146097/TTL-978-952-391-088-1.pdf?sequence=1&isAllowed=>. Luettu 4.3.2024

Carr, E., Reece, E., Kellerman, G. & Robichaux, A. 2019. The value of belonging at work. Harvard Business Review. December 16. Digital articles, s. 1–5.

Clarke, N. 2018. Relational Leadership - Theory, Practice and development. Routledge. New York.

Diomin, N. 2022. Tehtävänkuvamuutoksen vaikutus tiimin työhyvinvointiin. Ylempi AMK-Opinnäytesyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/783495>. Luettu 13.3.2024

Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. Johdatus Laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino

Hakanen, J. & Kaltiainen, J., 2022. Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä versio 1.1. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145527/TTL_978-952-391-050-8.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Luettu 11.3.2024

Hanna, H. 2014. Voiko stressi tappaa? Näin katkaiset kierteen. Minerva kustannus Oy.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Päivi, P., 2013. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro.

Hodges, J. & Crabtree, M. 2020. Reshaping HR. Routledge. E-kirja.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä 2013. Edita Publishing Oy. E-kirja.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja

- Jyväskylän yliopiston Koppa, 2015. Tapaustutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Luettu 14.1.2024
- Karjula, L. 2022. Ymmärrä uupunutta ja johda uuvuttamatta. Basam Books.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuusela, S. 2023. Vaikutuksen alaisena. Into.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia- sarjan julkaisun nro 519. Vammalan kirjapaino Oy. Luettavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>. Luettu 5.3.2024
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent. Helsinki
- Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa- Avaimia kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Luettavissa: https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf. Luettu 19.3.2024
- LibGuides at Haaga-Helia University of Applied Sciences. Lähdeviittaamisen tueksi. 30.1.2024. Luettavissa: <https://libguides.haaga-helia.fi/lahdeviittaamisen-tueksi>. Luettu 28.2.2024
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive, 16(1). Luettavissa: <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/ame.2002.6640181>. Luettu 18.3.2024
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Pro Tammi. Hämeenlinna.
- Lyly- Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2023. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf. Luettu 12.3.2024
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: käsikirja. E-Kirja. Alma Talent.
- Manka, M. Stressikirja 2015. E- Kirja. Alma Talent.
- Manka, M. Larjovuori, R. & Heikkilä – Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen Yliopisto. Luettavissa: <https://docplayer.fi/7462280-Voimavarat-kayttoon-miten-kehittaa-psykologista-paaomaa.html>
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva analyysi. (Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY; Vuosikerta 2021, Nro 3). Aalto-yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>.
Luettu 15.3.2024

Mitchell, D. 2018. 50 Top Tools for employee wellbeing. A Complete toolkit for developing happy, healthy, productive, and engaged employees. Kogan Page Limited. London.

Nummenmaa, L. 2009. Tilastolliset menetelmät - Harjoituskirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY

Papunet 16.2.2024. Verkkosivujen helppokäyttöisyys. Luettavissa: <https://papunet.net/saavutettavuus/ohjeita-ja-oppaita/verkkosivujen-helppokayttoisyys/>. Luettu 13.3.2024

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. 2003. Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black box. Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD Publishing. London.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Työterveyslaitos s.a. Mielenterveyden työkalupakki tarjoaa keinoja henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Stressi ja Työuupumus. Linkki: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Luettu 8.3.2024

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. E-kirja.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 11.2.2024.

Saaranen, P. 2023a. Kyselylomakkeen laatiminen - ohjeita ja malleja. Kurssimateriaali, Tutkimus- ja kehittämisosaaminen - ANA001HH1A-3023. Haaga- Helia Ammattikorkeakoulu. Luettu 12.3.2024.

Saaranen, P. 2023b Tutkimuksen luotettavuus. Kurssimateriaali, tutkimus- ja kehittämisosaaminen - ANA001HH1A-3023. Haaga- Helia Ammattikorkeakoulu. Luettu 26.2.2024.

Savaspuro, M. 2019 Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. E-kirja. Alma Talent.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Sosiaali- ja työterveysministeriö 2023. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Luettavissa: https://docs.google.com/document/d/1XySB_dsCfH0kc-ku3RM14a6c5ROmPJSE/edit. Luettu 18.3.2024

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNIpress. EU.

Taanila, A. 2014. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/tutkimuksen-luotettavuus/>. Luettu 28.2.2024.

Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin" - Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Luettavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2. Luettu 5.3.2024

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2024. Digitaaliset ratkaisut. Luettavissa: https://thl.fi/aiheet/mielen-terveys/mielen-terveyspalvelut/digitaaliset-ratkaisut#Verkkopohjaiset_palvelut_ja_peli. Luettu 14.3.2024.

Tietoarkisto s.a. Kyselylomakkeen Laatiminen. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu: 28.12.2023

Tietoarkisto s.a. Kyselylomake- esimerkit. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu 28.12.2023

Trochim, W.M.K. 2006. Reliability & Validity. Luettavissa: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/relanval.php>. Luettu: 28.2.2024

Työsuojelu.fi 2024. Psykososiaalinen kuormitus 24.1.2024. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 20.3.2024

Työterveyslaitos s.a. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu 16.3.2024

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä 2023. ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>. Luettu 6.3.2024

Uusitalo, L. 2023. Positiivisen psykologian voima. PS- kustannus.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013.

Vartiainen, A. 2011. Työuupumuksen yksilölliset tekijät ja uusiutuminen haitallisten skeemojen ja selviytymiskeinojen näkökulmasta. Kognitiivisen psykoterapian yhdistys, Verkkolehti. Luettavissa: <https://kognitiivinenpsykoterapia.fi/sites/kognitiivinenpsykoterapia.fi/files/inline-files/kognitiivinenpsykoterapia-2011-1-vartiainen.pdf>. Luettu 5.3.2024

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Otava. Keuruu.

Virtanen, A. 2021, Psykologinen palautuminen. Tuuma. E-kirja

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskutsu

Heippa! Tarvitsisin opparia varten vähän tilastotietoa, jos jaksaisit vastata mun kyselyyn! Kysely koskee lähiesihenkilön työhyvinvoinnin vaikutuksia, sulla on ehkäpä kokemusta aiheesta tästä työuran varrelta? En kysele henkilötietoja ja kysely on täysin anonyymi. Kiitos jo etukäteen!

Terveisin Emma

Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

Tämä anonyymi kysely koskee lähiesihenkilön työtehon laskun vaikutuksia käytännön työhön ja työtehtäviin. Kyselyn tarkoituksena on tuottaa yksinkertaisia tilastoja, joiden avulla arvoisin näiden reaktioiden yleisyyttä. Kyselyyn vastanneita ei tilastoida tyyppiesimerkkeinä, eikä vastauksia yhdistetä toisiinsa. Kutsu on lähetetty kahdeksalletoista täysi-ikäisille, kaupan- ja sosiaalialan työntekijöille. Opinnäytetyö toteutetaan Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun HR- ja Johtamisen koulutusohjelman lopputyöksi. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä, ja sen täyttämiseen kuuluu noin 5–10 minuuttia. Kysely on auki sunnuntaihin 17.3.2024 asti. Muistathan tallentaa vastauksesi.

Kiitos jo etukäteen! – Emma

1. Olen tutustunut tutkimustiedotteeseen ja annan suostumuksen

Kyllä, annan suostumukseni ja osallistun kyselyyn

En anna suostumustani, enkä halua osallistua kyselyyn

Liite 3. Kysymykset

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

2. Miten arvioit esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikuttaneen hänen työsuoritukseensa?

	Nousi	Ei muuttunut	Laski	En osaa sanoa
Työmotivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauspoissaolojen määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myöhästelyn määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Havaitsitko esihenkilösässi lisääntyntä...

- Ärtymystä
- Masentuneisuutta
- Väsymystä
- Kynisyyttä
- Huonomuistisuutta
- Tunneherkkyyttä
- Keskittymisvaikeuksia

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

4. Miten esihenkilön työpanoksen muutos vaikutti sinun työhösi?

	Lisääntyi	Ei muuttunut	Väheni	En osaa sanoa
Henkilökohtainen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjaon selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehistyskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

3 / 8

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

5. ...entä seuraaviin kokemuksiin työstäsi?

	Lisääntyi	Ei muuttunut	Väheni	En osaa sanoa
Aikapaine ja kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn hallinnan kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn fyysinen kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn henkinen kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn imu ja uppoutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itseluottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimismi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

6. Koitko muutosta seuraavissa?

	Lisääntyi	Ei muutosta	Väheni	En osaa sanoa
Vaikutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoiden tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työsi laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajan hallinnan tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työviihtyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen tunteet työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

7. Miten tilanne vaikutti työjärjestelyihisi?

- Minulle osoitettiin lisää työtehtäviä
 Otin hoitaakseni lisää työtehtäviä
 Minulle ei osoitettu lisää työtehtäviä
 Laiminlöin omat työtehtäväni

8. Miten koit tilanteen?

Koin uudet tehtävät
hankaliksi

Koin uudet tehtävät
sopivan
haasteellisiksi

Jäin ilman
ohjeistusta

Ohjeistus oli kattava

Jäin ilman
korvausta

Sain kiitosta ja
vaivani palkittiin
asianmukaisesti

Tunsin oloni
riittämättömäksi

Sain tilanteesta
voimaa ja
itseluottamusta

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

10. Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?

	Lisääntyivät	Eivät muuttuneet	Vähenevät	En osaa sanoa
Sairauspoissaolot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyöongelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio-ongelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikutukset tiimiläisiin

11. Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?

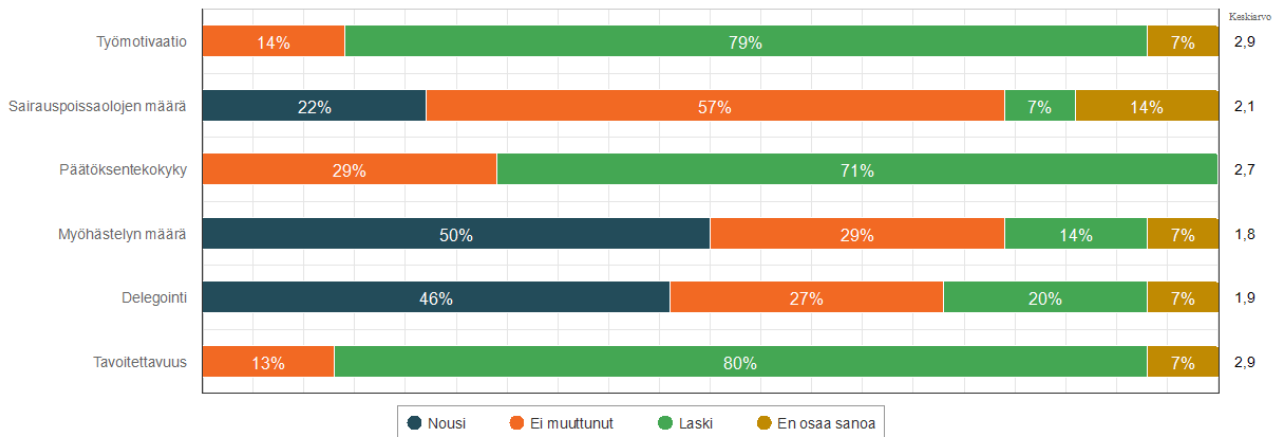
	Kohentui	Ei muuttunut	Heikkeni	En osaa sanoa
Tiimihenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjaon selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteissa onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ajatuksia, huomioita, terveisiä

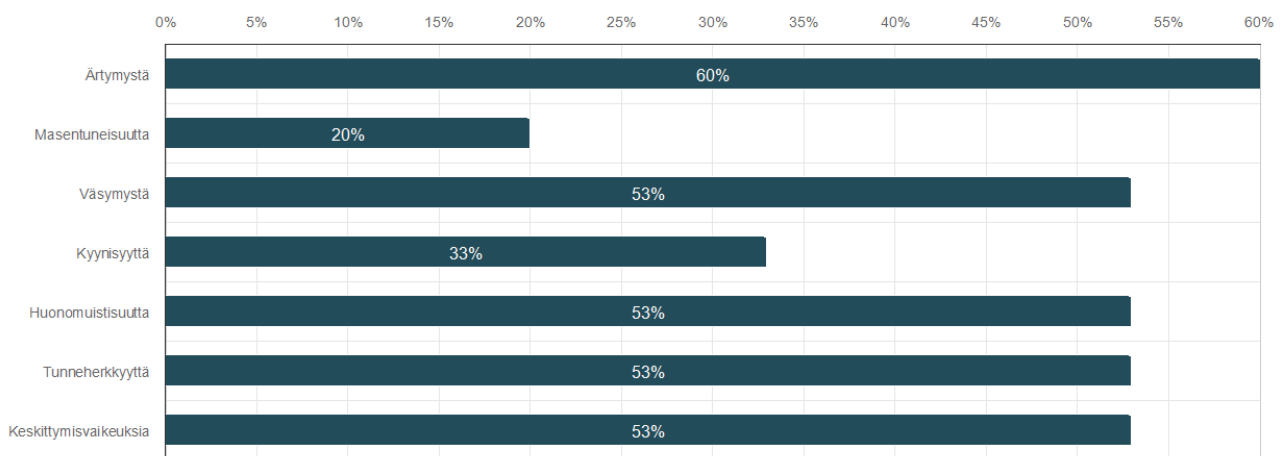
[Edellinen](#)[Lähetä](#)

Liite 4. Kyselyn vastaukset

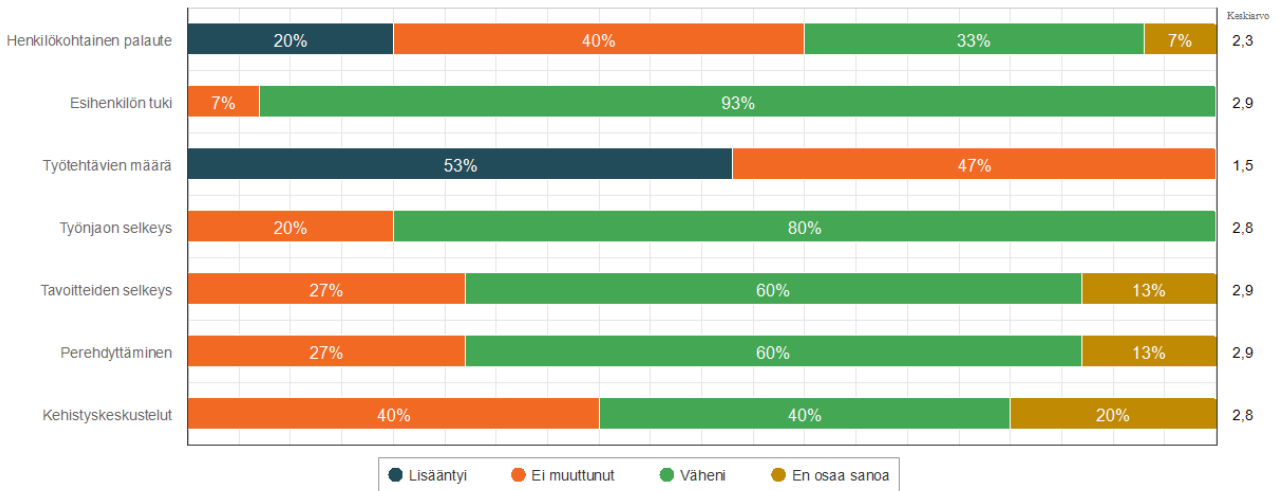
2. Miten arvioit esihenkilön työhyvinvoinnin laskun vaikuttaneen hänen työsuoritukseensa?



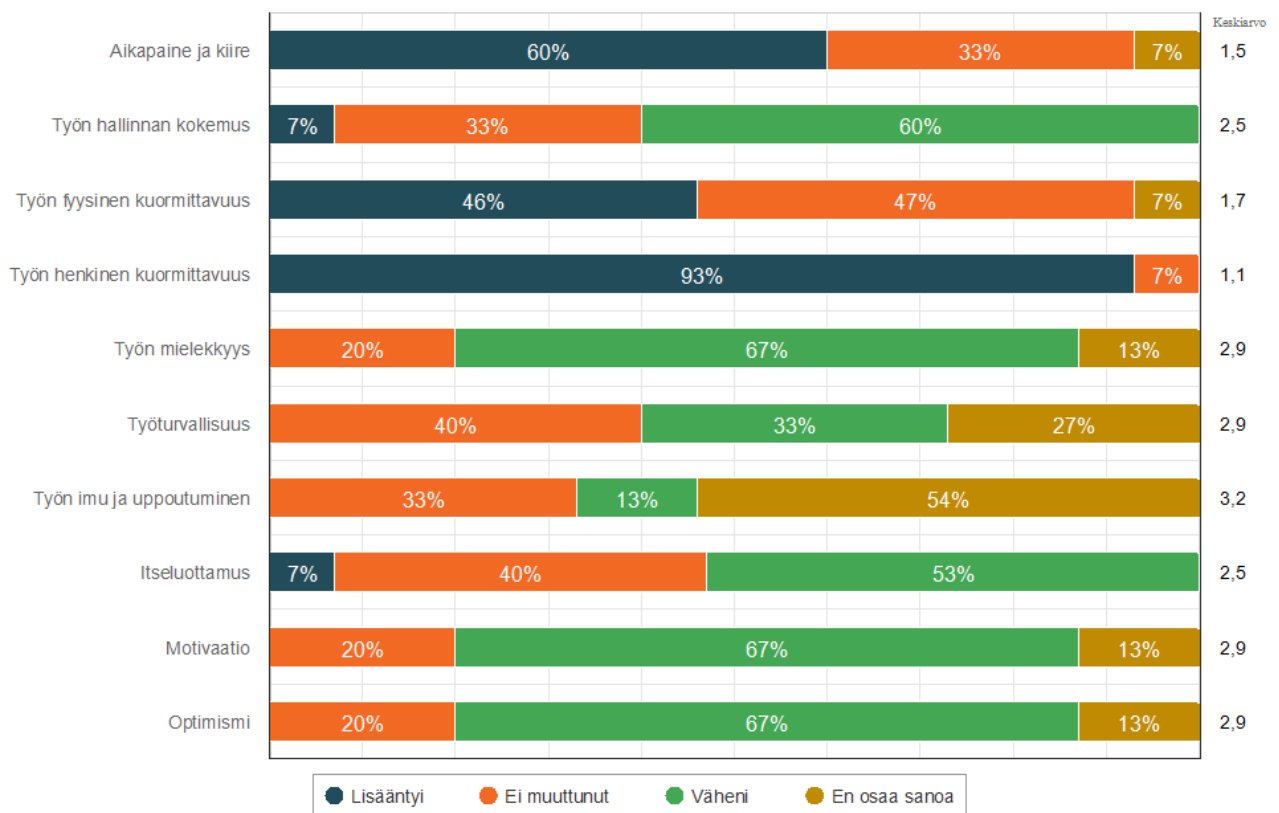
3. Havaitsitko esihenkilössäsi lisääntyntä...



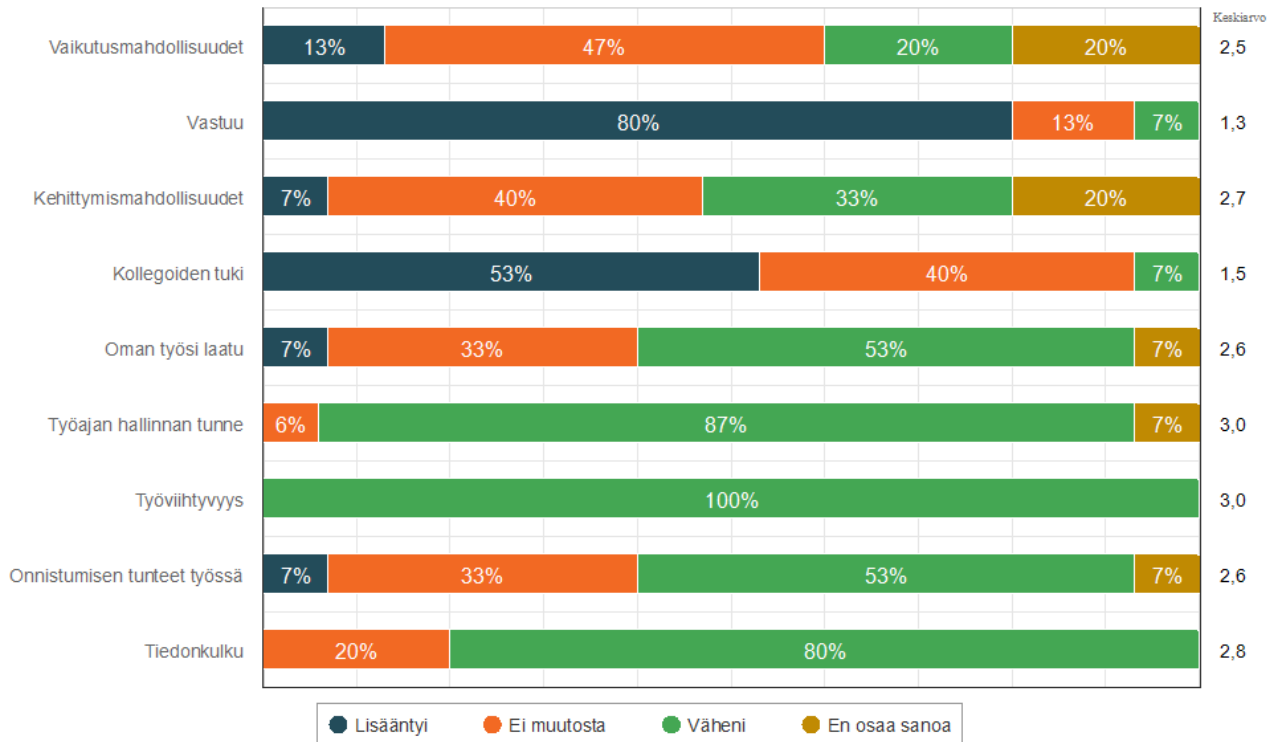
4. Miten esihenkilön työpanoksen muutos vaikutti sinun työhösi?



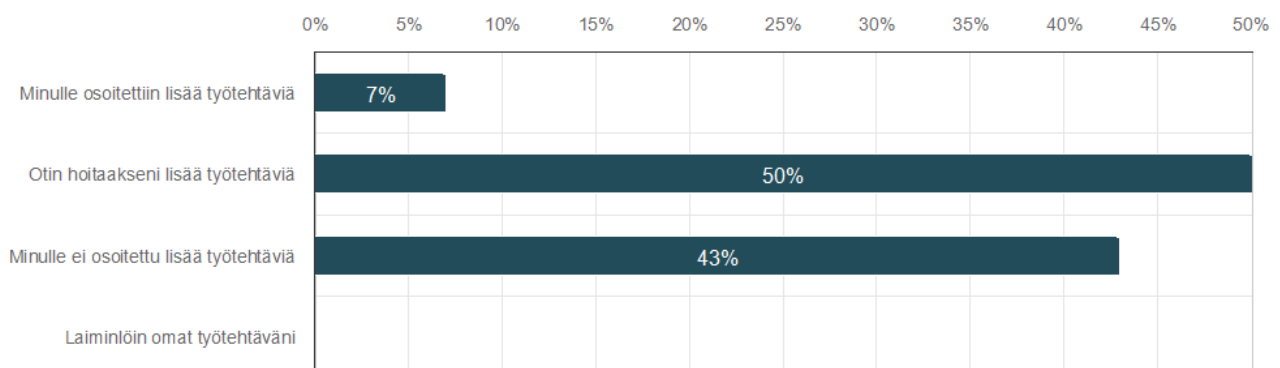
5. ...entä seuraaviin kokemuksiin työstäsi?



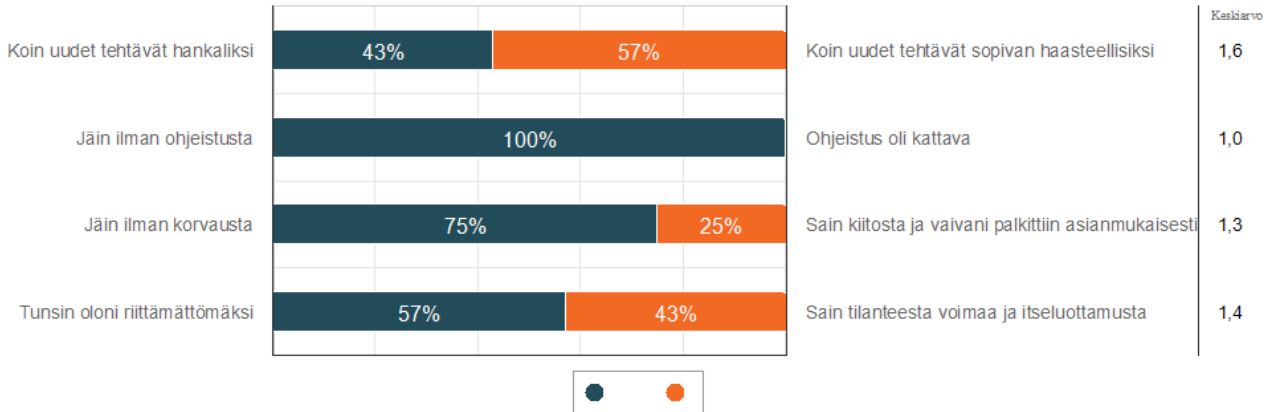
6. Koitko muutosta seuraavissa?



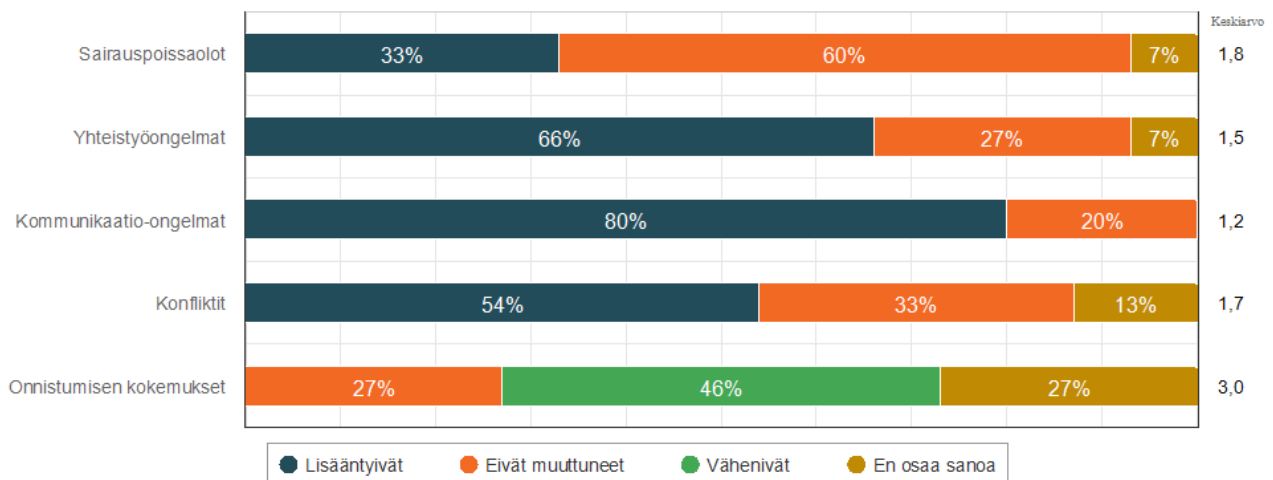
7. Miten tilanne vaikutti työjärjestelyihisi?



8. Miten koit tilanteen?



9. Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?



10. Millaisia muutoksia huomasit tiimissäsi?

