



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖUUPUMUSTA EHKÄISEVÄT TEKIJÄT TYÖYHTEISÖSSÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Mirella Niemelä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

NIEMELÄ, MIRELLA:

Mitkä tekijät työyhteisössä
ehkäisevät työuupumusta

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö, 44 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Työuupumus on liikuntaelinsairauksien jälkeen seuraavaksi yleisin työstä poissaolon syy. Jopa yli puolet työssäkävijöistä on tuntenut joitakin työuupumuksen oireita työssään, ja tulevaisuus ei näytä tämän osalta kovin valoisalta. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on heidän tilalleen tarkoitettu sukupolvi uupunut jo työhistoriansa alkutaipaleella.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisön sisällä. Tutkimusongelman ratkaisemisen avulla oli tarkoitus löytää keinoja työyhteisöille työuupumisen ehkäisemiseksi. Lisäksi opinnäytetyön tarkoitus oli valottaa lukijalle mitä työuupuminen on, ja mitkä seikat siihen vaikuttavat. Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat: mitä työuupumuksella tarkoitetaan, millainen on hyvä ja toimiva työyhteisö sekä miten hyvän työyhteisön avulla voidaan työuupumus ehkäistä työyhteisössä.

Tutkimuskohteena käytettiin esimerkkityöyhteisöä, jota esimerkkiyrityksen vuonna 2001 tehdyn ilmapiiritutkimuksien mukaan pidetään hyvänä ja toimivana työyhteisönä. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus tehtiin varsinaiseen tutkimuskohteeseen ryhmähaastatteluna, niin että työyhteisön jäsenet saivat erillisellä tutkimuslomakkeella teemat joihin he tiimeittäin antoivat vastaukset. Lisäksi työyhteisön esimiestä haastateltiin erikseen.

Tutkimuksen mukaan työuupumus voidaan työyhteisössä välttää, mikäli työyhteisön toimintaan liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Näitä perusasioita olivat tulosten mukaan kaikki varsinaisen työn tekemisen kannalta tärkeät seikat, kuten selkeä työnjako, sopiva työmäärä, riittävä koulutus ja työn opastus. Tutkimuksessa nousi myös erityisesti esille avoimen ilmapiirin ja riittävien resurssien varmistaminen yhtenä tärkeänä työuupumisen ehkäisemisen keinona.

Asiasanat: työuupumus, työuupumuksen ehkäiseminen, työyhteisö, työviihtyvyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NIEMELÄ, MIRELLA:

What factors in the work community
do prevent the work exhaustion

Bachelor's Thesis in Business Studies 44 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

Work exhaustion is the most common reason for absence from work right after the locomotor diseases. As much as over a half of all workers have felt some symptoms of work exhaustion in their jobs, and the future in this respect does not seem very bright. While the post-war baby boom generation retires, the people in the following generation are already feeling quite exhausted even in the early steps of their working life.

The purpose of this study is to find out how big a role a good working community has in preventing work exhaustion. By solving this research problem this research tries to find out means to prevent work exhaustion in working communities. In addition, this study tries to explain what work exhaustion is and what are the facts that affect it. The main questions in this study were: what does work exhaustion mean, what is a good and active working community like and how can work exhaustion be avoided in a good working community.

This thesis was conducted in a working community which is considered to be good and active according to its own annual questionnaires about working atmosphere. This study is qualitative and was conducted using theme interviews so that the employees were given themes in separate forms and they answered the questions in teams. The superior of the working community was interviewed separately as well.

According to the results of this study, work exhaustion can be avoided if the basics in a working community's activities are taken care of. In order to do so, no special actions are needed. It is enough to take care of the following basic things: defined responsibilities, suitable work load, sufficient education and work guidance. In the study it was noted that an open atmosphere and sufficient resources were one of the most important ways to avoid work exhaustion.

Keywords: work exhaustion, working community, work satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	5
2	TYÖUUPUMUS TYÖYHTEISÖSSÄ	7
2.1	Käsitteitä	7
2.2	Työuupumuksen taustat, syyt ja oireet	7
2.3	Selviytymisen ja työkyvyn kolme aluetta	9
2.3.1	Yksilökohtaiset ongelmat	10
2.3.2	Yhteisölliset ongelmat	11
2.3.3	Toimintaympäristölliset tekijät	12
2.4	Tärkeä esimiesrooli	12
2.5	Työuupumuksen kehittyminen työyhteisössä	14
2.6	Työuupumisen ehkäisy	16
3	HYVÄ TYÖYHTEISÖ	18
3.1	Toimivan työyhteisön peruspilarit	18
3.2	Kehittämisen tavoitteet	23
4	TUTKIMUSTULOKSET	25
4.1	Tutkimuksen suorittaminen	25
4.2	Esimiesyhteisön taustat ja tutkimustulokset	26
4.2.1	Koetut hyvän työyhteisön tunnusmerkit työyhteisössä	29
4.2.2	Käsitykset työuupumuksen oireista	30
4.2.3	Työuupumuksen ehkäisyn seikat	31
4.2.4	Kehittämistoimenpiteitä työuupumuksen ehkäisemiseen	32
4.3	Johtopäätökset	33
4.4	Kehittämistoimenpiteitä	39
5	YHTEENVETO	42
5.1	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	42
5.2	Itsearviointi	43
5.3	Jatkotutkimus	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomen työikäiselle väestölle on tehty Työterveyslaitoksella vuonna 2012 tutkimus työuupumuksen esiintymisestä sekä sen vakavuudesta eri toimialoilla ja ammattiryhmissä Suomessa. Tutkimustulosten mukaan yli puolet työssäkäyvistä koki jonkinasteista väsymystä työssään, ja noin joka viides tutkituista koki voimakasta väsymystä työssään. (Kalimo & Toppinen 1997.)

Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisten työuupumus osoittautui odottamattoman yleiseksi ja vakavaksi ongelmaksi (Aro ym. 2002). Tutkimustulosten perusteella heräsi kuitenkin kysymys siitä miten on mahdollista, että toisissa yrityksissä, tai jopa saman yrityksen toisessa työyhteisössä voidaan hyvin ja ihmiset viihtyvät työssään. Hyvillä käytännöillä tarkoitettiin sellaisia toimintatapoja organisaatioissa, jotka edistävät selviytymistä työssä ja helpottavat yhteistyön sujumista. (Notkola 2002, 27)

Työuupumus ja sen ehkäisy on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe, ja siitä on jatkuvasti artikkeleita niin valtakunnan päälehdissä kuin yritysmaailman erikoisjulkaisuissakin. Useissa artikkeleissa on kiireen todettu lisääntyneen, ja sen sekä työuupumuksen välillä on selvä yhteys. Lisäksi työelämän jatkuvat muutokset, tulostavuu ja yllä taten myös tietotekniikan kehittyminen on todettu olevan suurimpia työuupumuksen aiheuttajia (Metro 2002).

Useissa artikkeleissa on kiireen todettu lisääntyneen, ja sen sekä työuupumuksen välillä on selvä yhteys. Lisäksi työelämän jatkuvat muutokset, tulostavuu ja yllätäten myös tietotekniikan kehittyminen on todettu olevan suurimpia työuupumuksen aiheuttajia. (Koivisto 2001, 22 ; Järvinen 1999, 15-16.)

Yrityksissä työuupumuksen merkitys on todettu lisääntyvien poissaolojen, sairastavuuden ja tuottavuuden alenemisen myötä. Lisääntynyt uupuminen on myös luonut paineita henkilöstöhallinnolle, joka monin eri keinoin on pyrkinyt selvittämään henkilöstön viihtymistä ja jaksamista. Tähän on useasti käytetty erilaisia tutkimuksia ja menetelmiä sekä ulkopuolistenkin apua. Mutta ovatko tulokset olleet panostuksen arvoisia?

Mielenkiintoiseksi aiheen tekee myös se miltä tulevaisuutemme tällä saralla näyttää. Helsingin Sanomien sunnuntai -artikkelissa (Juurus ja Sykkö 2002, D1-D3) taannoin kirjoitettiin 25–35 -vuotiaiden nykyisistä työolosuhteista. Artikkelin mukaan kiire ja pätkätyöt aiheuttavat muutaman vuoden kuluttua nelikymppisten burn out aallon. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, olisi käyttöä näille nyt kolmekymppisille, jo työuupumusputkessa oleville. Ei siis ole ihme, että asiasta ollaan huolestuneita. (Juurus ja Sykkö 2002, D1-D3.)

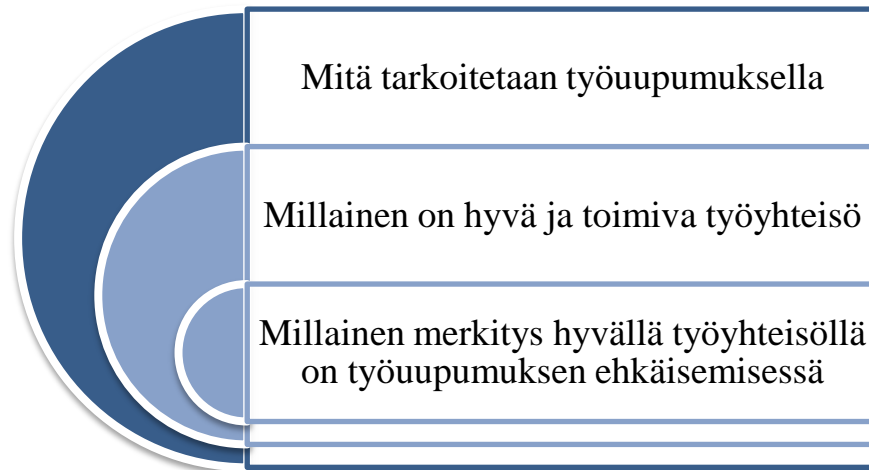
Olen kiinnostunut tästä aiheesta, koska työskentelen mielestäni itse hyvässä työyhteisössä, ja olen usein miettinyt mitkä seikat ja toimenpiteet ovat vaikuttaneet siihen, että työyhteisössämme on hyvä henki, työnteko ja yhteistyö ovat sujuvia ja töihin on mukava tulla. Lisäksi minua kiinnostaa se, miten saamme tulevaisuudessa pidettyä työyhteisömme yhtä hyvänä, vaikka työtahti on kiristynyt, ja pysyvää on vain jatkuva muuttuminen.

Työuupumuksen ehkäiseminen voi olla myös pienistä toimenpiteistä kiinni, ja se voitaisiin suorittaa yrityksessä sekä työyhteisössä omin toimenpitein. Se, onko tämä oikeasti mahdollista, pyritään selvittämään tämän opinnäytetyön kautta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä. Lisäksi opinnäytetyöni tarkoituksena on valottaa lukijalle työuupumuksen merkitystä yleisesti. Tavoitteena on myös selvittää miten tutkimustulokset hyvästä työyhteisöstä vastaavat Pekka Järvisen kirjassaan Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet työyhteisössä esittämiin toimivan työyhteisön peruspilareihin.

Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat



KUVIO 1. Tutkimuskysymykset.

Käytän opinnäytetyössäni työyhteisöä, jossa itse työskentelen ja kyseisen työyhteisön kautta on tarkoitus tutkia, millaiset seikat vaikuttavat työyhteisössä työuupumuksen ehkäisyyn, sekä millaisena työyhteisön jäsenet kokevat työuupumuksen. Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esille tutkimustyöyhteisön jäsenten oma käsitys hyvästä työyhteisöstä.

Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimerkkiyrityksen yhtä osastoa. Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan vain tämän yhden yrityksen yhtä työyhteisöä.

Tutkimuskysymystä: ”mitä tarkoitetaan työuupumuksella” käyn läpi tarkemmin kohdassa 2.2. ”Työuupumuksen taustat, syyt ja oireet”.

Tutkimuskysymystä: ”millainen on hyvä ja toimiva työyhteisö” tulen käymään läpi kohdassa 3. ”Hyvä työyhteisö”, jossa käydään läpi myös tutkimuskysymystä: ”millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä.”

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska mielestäni se palvelee parhaiten opinnäytetyöni tarkoitusta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on asioiden ja ilmiöiden ymmärtäminen. Lisäksi tämä menetelmä antaa mahdollisuuden laajempaan tulkintaan yksilöiden tai ryhmien asioihin suhtautumiselle ja käyttäytymiselle. Myös se, että laadullinen tutkimus tehdään aina luonnollisessa ympäristössä eli siinä ympäristössä missä tutkittavat toimivat ja tutkimuksessa

tavoitellaan arkipäivän rutiinien tutkimista, palvelee parhaiten opinnäytetyötäni. (Hirsjärvi ym. 2011, 155-156.)

Hirsjärvi ym:n (2011, 181) kirjassa Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö sanotaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta myös, että tutkijan ei välttämättä tarvitse olla lähellä tutkittaviaan. Lisäksi Hirsjärvi ym. toteavat myös, että haastattelijan rooli haastattelutilanteessa on vaikea. Haastattelijan tulisi olla kouluttautunut haastattelijan rooliin ja tehtävään, ja tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä, koska haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2011, 35–36).

Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi verrattuna avoimeen haastatteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti etukäteen. Teemahaastattelussa aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.)

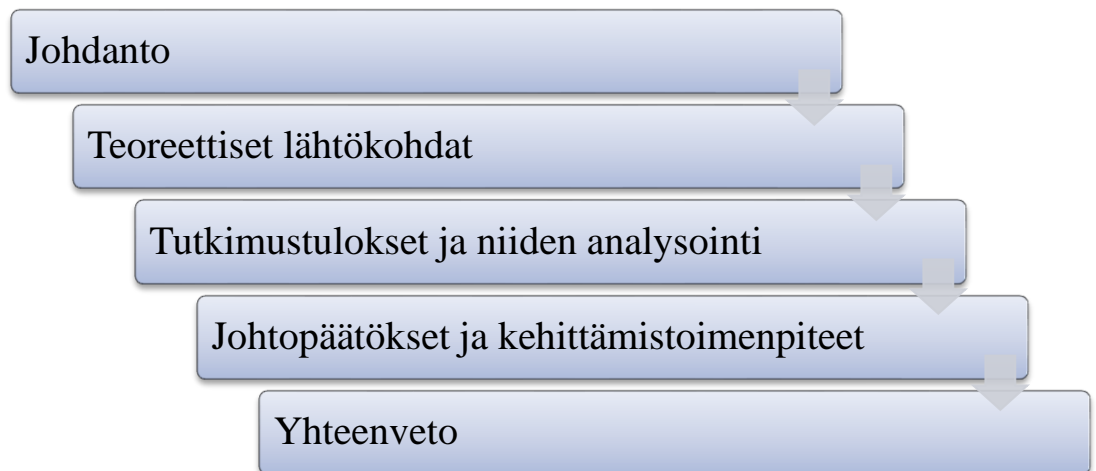
Teemahaastattelun etuja on muun muassa niin sanottu keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltavan kanssa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Haastattelujärjestys on vapaa. Tutkijalla on haastattelussa mukana mahdollisimman lyhyet muistiinpanot, jotta hän voi keskittyä paremmin keskusteluun. Teemat listataan esimerkiksi ranskalaisin viivoin, eikä teemahaastattelu ole luonteeltaan pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä.

Teemahaastattelussa tutkijan tulee olla perehtynyt tarkasti aihepiiriin ja haastateltavien tilanteen tunteminen on tärkeää, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Koska uusimpien tutkimusten mukaan esimiestoiminta on tärkeä osa-alue, päätin vielä erikseen haastatella tutkimustyöyhteisön esimiestä. Henkilövastuisena hänen esimiestoimintansa merkitys ulottuu koko työyhteisöön sekä sen jäsenten viihtyvyyteen. Esimiehen oma jaksaminen on myös tärkeä hänen itsensä ja koko työyhteisön kannalta. Toivoin myös häneltä lisäinformaatiota työyhteisöstä vastausten analysoinnin helpottamiseksi. Esimiehen haastattelun lajiksi valitsin avoimen haastattelun, koska se mahdollisti rakentamaan tapaamisesta lähinnä keskuste-

lunomaisen tilanteen. Tätä kautta oli mahdollista helpommin selvittää haastateltavan omia ajatuksia, tuntemuksia, käsityksiä ja mielipiteitä aiheesta.

Opinnäytetyöni tutkimustulosten yhteydessä selvennetään tehtyjen kysymysten taustoja, sekä analysoidaan saadut vastaukset. Saman luvun loppuosassa esitetään johtopäätökset tutkimusongelmani ratkaisusta, sekä mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.



KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Kuten alussa totesin, on työuupumusta tutkittu paljon. Isoimpia tutkimushankkeita ovat olleet mm. Työterveyslaitoksen tutkimus *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä 1997–1998*, Suomen Gallup SAK:n tutkimus suomalainen työmarkkinailmasto syksyllä 1998 valmistunut hallituksen hankkeeseen *Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003*, kuuluva vuonna 2001 käynnistynyt *Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus* – tutkimus. Uusimpiin tutkimuksiin kuuluu myös Työterveyslaitoksella tehty tutkimus esimiesten oikeudenmukaisuuden ja reiluuden vaikutuksesta sairaaloissa työskentelevien ihmisten terveyteen.

Näitä tutkimuksia olen käyttänyt jonkin verran lähdemateriaalina omassa opinnäytetyössäni, mutta suoranaista yhtäläisyyttä omaan tutkimusongelmaani *millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä*, ei mielestäni ollut.

Tärkeimpinä kirjallisina lähdemateriaaleina teorian pohjaksi olen käyttänyt Pekka Järvisen kirjaa *Esimiestyö ongelmatilanteissa*, koska tässä kirjassa kerrotaan paljon toimivasta työyhteisöstä ja sen ongelmista ratkaisuehdotuksineen, sekä Kari Koiviston kirjaa *Tunnista ja torju työuupumus*, jossa puolestaan on runsaasti tietoa työuupumuksen syistä, seurauksista ja ehkäisemisestä

2 TYÖUUPUMUS TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1 Käsitteitä

Sanalle *työyhteisö* ei löydy suoraan yhtä ja oikeaa termiä kertomaan sanan merkitystä. Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa vaikka koko työpaikkaa, tai yhtä sen osasta tai tiimiä. Useimmiten arkikielessä työyhteisö on sellainen toiminnallinen ryhmä, joka työskentelee yhdessä samojen päämäärien eteen, ja jolla on yhteinen tavoite sekä yhteiset taidot ja aineelliset voimavarat. (Lindström 2006, 15.)

Työstressi ilmentää ratkaisematonta ristiriitaa työntekijän ja työn välisessä suhteessa. Työstressin taustalla löytyy yleensä vakavia ongelmia työjärjestelyissä, joihin työyhteisössä ei ole löydetty toimivia ratkaisuja. Pitkään jatkuessa työstressi voi johtaa työuupumukseen. (Stressi ja työuupumus 2001.)

2.2 Työuupumuksen taustat, syyt ja oireet

Työuupumuksen taustalla on usein ristiriita työntekijän odotusten ja tarpeiden sekä työpaikan tavoitteiden välillä (Sihvonen 1996, 18). Työuupumusta edeltää usein pitkäaikainen stressitila, jota ei ole saatu purettua. Työntekijällä ei ole enää voimia ulospääsyyn, eikä hän löydä tukea helpottamaan pahaa oloaan. On myös todettu, että koko työuupumuksen kehittymisen taustalla ovat työyhteisön ja organisaation toimintatapoihin liittyvät asiat. Myöskään pelkkä liikunta tai ruokailutottumusten muutos ei yksin riitä välttämään työuupumista (Tuuli 2001, 21).

Vaikka työuupumus koskee suoranaisesti yksilöä, niin perimmäisiä syitä täytyy aina hakea yrityksestä, jossa usein tehdään useampiakin virheitä, jotka saavat aikaan yksilön uupumisen. (Selin 2001.)

Työuupumuksessa on aina perimmältään kyse epäsuhdasta työntekijän ja hänen työnsä välillä (Selin 2001). Tunnetuimpia syitä ovat työn määrä, paineiden lisääntyminen, kilpailu, toimintaympäristön globalisoituminen. Lisäksi työntekijältä odotetaan yhä enemmän, joten kouluttautuminen ja uuden oppiminen on koko ajan läsnä. (Selin 2001.)

Lauren Mullins (1999) on tutkinut työuupumuksen syitä ja löytänyt kuusi suurinta syytä, jotka aiheuttavat työntekijöille uupumusta ja stressaantumista töissä. Mullinsin (1999, 316–317) mukaan syyt voivat olla:



KUVIO 3: Työssä uupumisen syitä.

Työuupumuksen vaiheita:

1. **Hälytysvaihe** Tässä vaiheessa työntekijä yrittää kaikin voimin saavuttaa mahdollimmiltakin näyttävät päämääränsä.
2. **Rasittuneisuusvaihe** Koska hälytysvaiheessa työntekijä on käynyt ylikierroksilla ja käyttänyt voimavaroja loppuun, on hän jatkuvien ylitöiden johdosta rasittunut, väsynyt, ärtynyt jopa vihamielinen.
3. **Uupumisvaihe** Tässä vaiheessa on tyypillistä, että työntekijän käytös ja asenteen muuttuvat. Hän muuttuu kovaksi, kylmäkiskoiseksi ja välinpitämättömäksi sekä saattaa eristäytyä muista.

Työuupumuksen oireita ovat:

- Voimakas kokonaisvaltainen väsymyksen tunne; työntekijä ei pysty antamaan omasta persoonastaan työlle mitään
- Kyyniseksi muuttunut asenne työtä kohtaan; esineellistävä suhtautuminen työn kohteisiin, esim. asiakaspalvelutyössä asiakkaisiin sekä kovat, kyyniset asenteet
- Kyllästyneisyys, omista ihanteista luopuminen
- Vähentynyt sitoutuminen työhön
- Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ja oman työn arvostuksen puute
- Henkilökohtaisten kontaktien välttäminen, etäisyyden ottaminen työkavereihin
- Pelko selviytyä omasta työstään
- Henkinen väsyminen ja työinnon sammuminen.

Edellä mainitut oireet voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan:

- a) Voimakas väsymys, joka ei katoa normaalilla levolla
- b) Kyynisyys ja välinpitämättömyys omista töistä ja asiakkaista
- c) Työnilo ja usko omaan kykyihin vähenee ja epäonnistumisen pelko kasvaa.

(Työuupumus 2011)

Kun nämä kolme oiretta esiintyy samanaikaisesti, voidaan puhua työuupumuksesta. Se ei häviä hoitamatta vaan johtaa syvään masennukseen ja aiheuttaa muita vakaviakin sairauksia. Sen vuoksi tulisi yrityksissä keskittyä entistä enemmän työuupumuksen ehkäisemiseen (Työuupumus 2011)

2.3 Selviytymisen ja työkyvyn kolme aluetta

Työuupumus on kolmen osa-alueen yhteistulosta. Mikäli halutaan välttää työuupumus työyhteisössä, edellyttää se puuttumista jokaiseen kolmeen alueeseen ja varsinkin niiden kärkiin.

2.3.1 Yksilökohtaiset ongelmat

Jokaisella meistä on joskus yksityiselämän vaikeuksia, pulmia sekä ristiriitoja, ne kuuluvat jokapäiväiseen elämään. Yleensä ne eivät edes vaikuta päivittäisiin työtehtäviimme. Kuitenkin joskus nämä yksilölähtöiset ongelmat saattavat olla sellaisia, että ne vaikuttavat työpanokseen ja silloin niihin on puututtava. Esimiehen rooli tässä kohdassa on erittäin tärkeä. Voi olla vaikea puuttua toisen asioihin, mutta yksilön ongelmat ratkaisemattomana saattavat tulehduttaa koko työyhteisön. Johtajan tehtävänä on puuttua yksilön käyttäytymiseen oman tehtävänsä ja roolinsa näkökulmasta (Järvinen 1999, 86).

Yksilön ongelmiin on puututtava heti, jos jäsenen käyttäytyminen haittaa työtehtäviä, asiakaspalvelua tai muutoin työyhteisön toimintaa. Yksilölähtöiseen ongelmaan viittaa siis tilanne, jossa henkilö toistuvasti rikkoo työyhteisön sisäisiä tai yleisesti vallitsevia käyttäytymissääntöjä tai sopimuksia. (Järvinen 1999, 86-87.)

Edellä mainitut ongelmat voivat esiintyä työyhteisössä monin eri tavoin. Voidaan kuitenkin sanoa, että ne tulevat useimmiten esiin työntekijän henkilökohtaisessa työkäyttäytymisessä tai hänen yhteistyösuhteissaan. Työntekijä voi ärtyä herkästi pienistä asioista tai vastoinkäymisistä. Henkilökohtaiset ongelmat näkyvät työntekijän työsuorituksissa yleensä niin, että hänen työnsä laatu, tehokkuus tai tuloksellisuus ei vastaa hänelle asetettuja odotuksia. Ongelmien syyt voivat olla työntekijän omassa elämäntilanteessa tai stressistä. Yksilön henkilökohtaiset ongelmat saattavat myös näkyä niin, että vaikka varsinainen työ on hoidettu tunnollisesti aiheuttaa hän ongelmia muille työyhteisön jäsenille keskinäisessä kanssakäymisessä tai yhteistyössä. Aiemmin henkireikänä olleet asiat muuttuvatkin rasiitteeksi. (Merikallio 2000, 9–12.)

Syyt tälle voivat löytyä myös yksilön nykyisestä elämäntilanteesta, mutta tämän voi aiheuttaa myös se että yksilö on niin uupunut työsuorituksistaan, ettei hän enää jaksaa panostaa yhteistyöhön tai työn kehittämiseen. Lisäksi kyse voi olla myös siitä, että töiden organisointi ja tavoitteet on niin epäselvästi määritelty, että

henkilö ei ymmärrä, millaista yhteistyötä häneltä odotetaan. (Järvinen 1999, 87–88.)

Yhteistyökyvyttömyydellä työpaikoilla tarkoitetaan sitä, että jotkut työntekijät eivät osaa tai kykene vastaamaan lisääntyviin yhteistyön ja tiimityöskentelyn vaatimuksiin. Tämä voi johtua osittain siitä, että yhteistyö vaatii sellaisia sosiaalisia ja psyykkisiä ominaisuuksia sekä taitoja, joita yksintyöskentelyyn tottuneilla ei ole. Ongelmat saattavat ilmetä myös vallitsevien pelisääntöjen rikkomisena tai totutusta poikkeavana tai muita häiritsevänä käytöksenä. Yhteistyöongelmien taustalla saattaa vaikuttaa myös henkilökohtainen katkeroituminen, joka on voinut syntyä hyvinkin kauan sitten. Tällainen henkilö voi kostaa itseensä kohdistuneen vääryyden koko organisaatiolle tai jollekin tietylle henkilölle. (Järvinen 1999, 88–89.)

2.3.2 Yhteisölliset ongelmat

Kuten johdannossa todettiin, on aikaisemmin kiinnitetty huomiota vain yksilön työuupumusongelmiin. Nyt on kuitenkin huomattu, että monilla aloilla ja työpaikoilla lähes koko työyhteisö saattaa olla nääntymässä työpaineiden alle. (Järvinen 1999, 85.)

Työolotekijöillä on suuri merkitys työuupumisen synnyssä. Aholan ym. mukaan uupumus saa alkunsa tilanteessa, jossa työn vaatimukset ovat suuret ja työntekijän voimavarat niihin nähden liian vähäiset. Ahola ym. mainitsevat työn vaatimuksiksi työmäärän, aikapaineen, rooliristiriidat ja -epäselvyydet. Työhön liittyviksi voimavaroiksi he luonnehtivat esimiehen ja työtovereiden tukea ja palautetta, sekä erilaisia päätöksien tekoon osallistumismahdollisuuksia. (Ahola ym. 2004, 1.) Usein työuupumus syntyy myös silloin, kun työtilanne ylittää työntekijän voimavarat. Syitä selvitellessä on lähes aina löytynyt taustalta laadullinen tai määrällinen ylikuormitus sekä aikapaine. Myös hämärtynyt työn käsite voi olla yksi syy työuupumukselle. Mikäli työ koetaan itsetarkoituksena ja kun se täyttää koko elämän, työ on saanut tavallaan uuden merkityksen ja raja työ- ja vapaa-ajan välillä on hävinnyt. (Koivisto 2001, 155.)

Työyhteisö ja sen jäsenet stressaantuvat, kun he kokevat menettävänsä hallinnantunteen työhönsä (Järvinen 1998, 85). Mikäli ongelmiin ei puututa ajoissa, saattaa työyhteisö jakautua kahtia. Toiset yrittävät vielä ponnistella, kun taas toiset luovuttavat. Tästä on seurauksena stressin purkautuminen ihmisten välisinä jännitteinä, syyttelynä ja ristiriitoina. (Merikallio 2000, 29.)

2.3.3 Toimintaympäristölliset tekijät

Työstressi ja sen kautta kehittyvä uupumus työhön ei johdu yleensä vain yksittäisestä tekijästä, vaan tilaan vaikuttavat monet toisiinsa sidoksissa olevat osa-alueet. Yksilöllisten ja yhteisöllisten tekijöiden lisäksi toimintaympäristölliset tekijät ovat suuressa merkityksessä. (Siddiqui 2014.)

2.4 Tärkeä esimiesrooli

Esimiehen tehtävä on johtaa alaistensa työntekoa ja olla vastuussa alaistensa työn tuloksesta. Hänen on suunniteltava ryhmänsä toimintaa ja oltava ryhmänsä työskentelyn ajatteleva suunnannäyttävä. Työ on muihin ihmisiin vaikuttamista ja hänen tärkein työvälineensä on oma persoona. Omat arvot ja asenteet näkyvät päivittäisessä johtamisessa. Esimies ei kuitenkaan saa jäädä oman persoonansa vangiksi, vaan hänen on kehitettävä itseään niin, että pystyy vaikuttamaan muihin myös sellaisilla keinoilla, jotka eivät tunnut luontaisilta. (Laine & Surakka 2011, 14-25.)

Esimiehen oma rooli ja paikka työyhteisössä, ja sen ymmärtäminen on myös osa tärkeää esimiesroolia. Esimies on välittävä linkki työyhteisön ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä (Järvinen 1999, 64). Hänen tulee nähdä oma toimintansa työyhteisössä kokonaisuutena. Lisäksi hänellä tulee olla henkisesti välimatkaa työyhteisöön. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee olla riittävän kaukana työyhteisön tunnevaltaisesta keskuksesta, jotta hän pystyy pitämään työyhteisön suuntautuneena perustehtävänsä. Esimies, joka sotkeutuu vahvasti työyhteisön ihmissuhteisiin, menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa esimiehenä. (Järvinen 1999, 64–65.)

Esimies ei saisi Merikallion (2000, 89–95) mukaan luulla työntekijän selviävän töistä, joita hänelle on uskottu. Esimiehenkin tulisi tuntea työntekijänsä rajat,

vaikka se voikin olla hankalaa. Silti esimiehellä on loppupelissä vastuu tietää se, mitkä ovat työntekijän rajat, ettei hän ajaudu tilanteeseen, jossa hän esimerkiksi tekisi omien töiden lisäksi tiiminvetäjien töitä.

Lisäksi uusimpien tutkimusten mukaan (Haavisto 2002, 56 ja Lindberg 2002, A7) juuri esimiehen oikeudenmukainen johtaminen turvaa ja suojaa alaisen terveyttä. Haaviston (2002, 56–58) kirjoittaman artikkelin mukaan oikeudenmukaisen johtamisen periaatteita ovat päätöksenteossa:

- työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan
- säännöt ovat johdonmukaiset eli eivät muutu ihmisen tai ajankohdan mukaan
- oikea tieto päätöksenteon pohjana
- päätöksiä korjataan tarvittaessa
- päätöksenteon periaatteet ovat selkeät ja ne on kerrottu selkeästi
- ja kohtelussa:
- esimies kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti
- työntekijät voivat luottaa työpaikkansa päätöksentekijöihin.

Esimiehen ensisijainen tehtävä työyhteisön työuupumuksen ehkäisijänä on varmistaa, että organisaatiolla on selvät tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen täytyy myös huolehtia siitä, että alaiset ovat näistä tietoisia. Lisäksi tulee varmistaa käytettävissä olevat voimavarat ja niiden riittävyys, jotta vältetään työuupumuksen yleisimmiltä aiheuttajilta, eli laadulliselta ja määrälliseltä ylikuormitukselta sekä aikapaineelta. (Koivisto 2001, 118–119.)

Yksi tärkeimmistä ja samalla helpoimmista keinoista tunnistaa alaisen ja työyhteisön työuupumus on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa voidaan keskustella alaisen työn kannalta:

- keskeisistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta
 - tarvittavasta osaamisesta
 - tarvittavasta mahdollisesta kehittämispanostuksesta
 - työolosuhteista, esim. tarvittavista lisälaitteista, tiloista sekä resursseista.
- (Koivisto 2001, 121.)

Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa esimies voi kertoa omista odotuksistaan, tulevista tavoitteista sekä antaa palautetta alaisen työsuorituksesta. Mikäli kehityskeskustelu on työyhteisössä tehokkaassa käytössä, on varmaa että viimeistään siinä tulee esille mahdollinen työuupumus työyhteisössä. Toimiessaan kehityskeskustelut olisivat juuri se yhteinen, toimiva keskustelufoorumi, joka oleellisesti parantaisi mahdollisuuksia tunnistaa ja puuttua ajoissa salakavalasti kehittyvään, piilevään työuupumukseen, ennen kuin se etenee burn out -asteelle (Koivisto 2001, 123).

Ongelmitta eivät kehityskeskustelut ole yrityksissä valitettavasti kuitenkaan toimineet. Vaikeinta tuntuisi olevan juuri palautteen antaminen alaiselle. Lisäksi kyse voi olla puutteet esimiesosaamisessa, kuten esim. vuorovaikutustaidoissa. On totuttu hoitamaan asioita sähköisesti, joten esimiehestä voi tuntua vaikealta kuunnella ja keskustella alaisen kanssa. Asennemuutoksella ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen tähtäävällä koulutuksella sekä harjoittelulla voidaan välttää tulevaisuuden uhkakava kehityskeskusteluista sähköisesti; lyhyesti ja tehokkaasti. (Koivisto 2001, 122–123.) Esimies ei kuitenkaan yksin tee kehityskeskustelusta laadukasta tapahtumaa, vaan siihen tarvitaan myös toista osapuolta eli alaista. Kehityskeskustelun hyvä onnistuminen vaatii myös työntekijän panosta.

Yhteenvetona esimiesten toiminnan tärkeydestä voidaan todeta, että se miten organisaation eri tasoilla kommunikoidaan ja johdetaan alaista, vaikuttaa yleensä siihen miten seuraavilla tasoilla ihmisiä johdetaan. Johtamistavoilla on pyrkimys toistua organisaation eri portaita. (Järvinen 1999, 61.)

2.5 Työuupumuksen kehittyminen työyhteisössä

Työuupumus saa yleensä alkunsa ympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Jos ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. (Kinnunen & Hätinä 2004, 10) Työuupumusta aiheuttaa niin ikään työtehtävien vaatimuksien kasvu.

Koiviston (2001) mukaan uupumiskierteen yksi selitys saattaa olla hämärtänyt työn käsite. Koivisto (2001) mukaan työntekijöiden terve suhtautuminen työhön on epäonnistunut. Työ saatetaan kokea monesti itsetarkoitukseksi ja silloin, kun työ täyttää ihmisen koko elämän, työ on saanut vallan ja raja työ- ja vapaa-ajan välillä on hämärtynyt.

Koivisto (156–157,2001) on pohtinut työyhteisön uupumiskierteeseen ajautumista ja pääsyitä tähän ovat hänen mukaansa työtehtävien muutokset. Työntekijän on opittava koko ajan uutta, jolloin työtahti kiristyy jatkuvasti. Työnjaon ja vastuualueiden muuttuminen ei tarkenna vastuiden selvyyttä. Työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan. Motivaation kannalta tärkeä tieto eli miten työ liittyy kokonaisuuteen, jää usein monelle epäselväksi.

Yksi tärkeimmistä syistä näyttää olevan työyhteisön avoimuuden puute: ihmissuh-teista puuttuu avoimuus ja luottamus. Näiden tilalle on usein tullut kilpailu, kateus tai välinpitämättömyys. Lisäksi vastuualueet kasvavat monesti siten, ettei työntekijä voi itse mitenkään vaikuttaa tilanteeseen. Näiden tilanteiden taustalla voi olla sellaisia tilanteita, että ihmiset muokataan työpaikoilla työtehtävien mukaan eikä päinvastoin.

Ongelmaksi voi kehittyä myös työtehtävien laajeneminen ja se, että ihmiset ovat epätietoisia työnsä rajoista. Usein työyhteisön kehittämisprosessi paljastaa sen, että epäselvien vastuualueiden lisäksi monet työntekijät tekevät päällekkäistä työtä, tai pelkästään vain mukavia töitä.

Epävarmoiksi muuttuneet taloudelliset olosuhteet aiheuttavat työntekijöissä herkästi epävarmuutta, heidän työsuhteensa saattaa olla vaarassa ja yrityksen sisäinen tiedotus on puutteellista. Näissä tilanteissa on hyvin vaikea ennakoida tulevaa. Eletään jatkuvassa epävarmuudessa ja pelon tilassa. Epäselvät tilanteet nousevat yleensä esille kehitysprosessin yhteydessä: siten, että paperilla asiat ovat kyllä kunnossa, mutta käytäntö osoittaa jotain aivan muuta. (Koivisto 2001,156–157.)

Mikäli normaali stressi ja uupumus vaihtuvat työuupumukseksi ilman, että sitä huomataan tai sille tehdään mitään, on seurauksena työyhteisössä kyynisyyden ja pessimismin leviäminen. Ilo tehdä töitä katoaa, ja poissaolot sekä pitkätkin sairauslomat lisääntyvät. Myös vaihtuvuus, uuteen ammattiin kouluttautuminen ja yleinen tyytymättömyys lisääntyvät. Tästä on seurauksena varsin pian työn tuottavuus-

den laskeminen ja mielekkyyden väheneminen, unohtamatta tämän vaikutusta yrityksen taloudelliseen tilaan.

Työuupumus kehittyy työntekijän ja työn vuorovaikutuksessa ja sen synnyssä on olennaista se, että työntekijä uutteruudestaan huolimatta ei saavuta tavoiteltua tai merkittävää ja mielekästä tulosta (Ahola ym. 2004, 1).

Ihmisen itsemääräämispyrkimys selittää myös paljon ihmisen työssä jaksamista (Järvinen 1999, 24). Tällä itsemääräämispyrkimyksellä tarkoitetaan sitä, että ihminen pyrkii toimimaan niin, että voi kokea itse määräävänsä omaa toimintaansa. Tunne oman työn hallinnasta ja mahdollisuus käyttää omia kykyjään ja taitojaan ovat se moottori, johon työpaikan kehitys nojaa yksilötasolla. Mikäli tätä itsemääräämispyrkimystä ei oteta huomioon, voi seurauksena olla suuriakin ongelmia työyhteisössä. Kun työntekijästä tuntuu, ettei hän voi itse kontrolloida työtään, hänen jännityksensä kasvaa ja stressireaktio käynnistyy. (Järvinen 1999, 24.)

2.6 Työuupumisen ehkäisy

Työntekijän voimavaroista on pidettävä huolta koko työuran aikana. Työuupumus on harvinaista nuorilla ja tästä voidaan päätellä, että työuupumus kertoo pitkäaikaisesta altistumisesta ja liiallisesta työkuormituksesta. Syitä tähän voivat olla muun muassa se, että työlle asetettuja tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa tai että työssä esiintyy pitkittynyt ristiriitatilanne. (Työterveyslaitos, 2010.)

Työuupumusta voidaan ehkäistä muun muassa huolehtimalla työntekijälle asetuista työnkuormituksen määristä sekä huolehtia hyvistä työolosuhteista. Myös työpaikoilla voidaan kehittää entistä enemmän ongelmien puheeksiotto- ja ratkaisutapoja. Työuupumuksesta pysyvä toipuminen edellyttää työntekijän yksilöllisten voimavarojen vahvistamista sekä näkyviä muutoksia työtilanteeseen. (Työterveyslaitos 2010.)

Parhaiten työuupumista ehkäisevät työyhteisössä työyhteisöä kehittävä ja työkykyä ylläpitävät toimenpiteet. Pelkästään työnantajan harteille kaikkea ei voida jättää, vaan myös työntekijän omat toimet voimavarojensa vahvistamiseksi ja valmiustilanteen nostoon ovat suuressa osassa. Jokainen on loppupelissä itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. (Koivisto 2001, 214.)

Koiviston (2001, 214) mukaan omaan ikään ja kuntoon sopiva fyysinen kuntoilu luo pohjaa työssä jaksamiselle. Monipuolinen ravinto ja ulkoilu yhdessä ovat tärkeitä, mutta jäävät usein kakkoseksi, jos kiire vie vallan.

Elämän perusasioiden on myös hyvä olla kunnossa, jos jokin peruspilari pettää, niin muut asiat eivät saisi kaatua päälle. Pelkästään työn täyttämällä elämällä ei välttämättä saa virikkeitä omaan jaksamiseen. On opittava sanomaan ei, jos työtaakka tuntuu työntekijästä liialliselta. (Koivisto 2001, 214.)

Työuupumusta voi myös esimies pyrkiä ehkäisemään, sillä esimerkiksi työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan arvioimaan työntekijän olosuhteet työssä ja huomioimaan työn terveyst- ja turvallisuusriskejä. Esimiehen tehtävänä on käydä alustensa kanssa säännöllisesti henkilökohtainen kehityskeskustelu, jossa voidaan yhdessä arvioida toiminnan sujumista ja samalla pohtia tulevia toimintoja.

Organisaatioissa on myös oltava käytössä varhaisen tuen toimintamalli, johon on koottu hälytysmerkit ja toimenpiteet työkykyä uhkaavissa tilanteissa. Näissä tilanteissa muun muassa esimiehen, työntekijöiden ja työterveyshuollon aktiivinen yhteistyö ovat avainasemassa. (Työterveyslaitos 2013.)

3 HYVÄ TYÖYHTEISÖ

Kirjallisuudessa sanoilla terve, hyvä ja toimiva työyhteisö tarkoitetaan samoja asioita. Tervettä työyhteisöä kuvaavat mm. vähäinen stressi, työtyytyväisyys ja yritykseen sitoutuminen sekä keskimääräistä vähäisempi sairastuvuus, poissaolot ja vaihtuvuus. Myös ihmisten arvostaminen, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet, muutostilanteiden hallittu toteutus ja oppimisen mahdollisuus kuvaavat terveen yrityksen perusstrategioita. Lisäksi uusimpien tutkimusten mukaan oikeudenmukainen johtaminen tukee alaisten terveyttä ja työyhteisön hyvinvointia (Lindberg 2002, A7).

3.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit

Työyhteisön toimivuus sekä sen henkinen hyvinvointi lepäävät peruspilareiden varassa. Mikäli jokin näistä pilareista puuttuu tai on rappeutunut, on siitä seurauksena ongelmia työyhteisössä työn tekemisessä sekä ilmapiirissä.

Usein myös kuvitellaan, että ihmisten johtaminen eli työyhteisön hyvinvoinnista ja ns. pehmeistä asioista huolehtiminen on ylipäättään jotakin kovasta arkisesta työnteosta ja bisneksestä irrallista puuhaa, mutta totuus on, että työpaikkaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Saatetaan myös ajatella, että hyvät tulokset ja viihtyminen olisivat toistensa vastakohtia tai että niihin ei voi ainakaan vaikuttaa samoilla keinoilla. (Järvinen 1999, 45-46.)

- Selkeä organisaation perustehtävä

Koko toiminnan perustana on selkeä käsitys siitä miksi yritys on olemassa. Työpaikan olemassaolo ja menestys riippuvat keskeisesti siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Yrityksen perustehtävä on yhdistää työpaikan ihmisiä, jotka tulevat työpaikalle töihin ja saavat siitä palkkansa (Järvinen 1999, 46).

Toimivassa työyhteisössä keskustellaan työyhteisöön liittyvistä asioista jatkuvasti, sekä järjestetään tilaisuuksia kuten. palavereja, kehityskeskusteluja, talouskatsauksia ym. joissa voidaan arvioida ja antaa palautteita töiden sujumisesta, työn tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä monista muista asioista, jotka liittyvät työyhteisöön ja koko yritykseen. (Järvinen 1999, 47.)

Tätä perustehtävää on aina uudelleen ja uudelleen käytävä läpi, jottei se unohtuisi ja sen rajat hämärtyisi. Varsinkin jos toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on peruspilari syytä tutkia ja tarkentaa uudelleen. Monissa isoissa organisaatioissa keskeinen ongelma onkin, että kokonaisuus pirstoutuu ja ihmiset lokeroituvat. Tästä voi olla seurauksena arvostus-, tiedonkulku- yms. ongelmia. (Järvinen 1999, 48.)

- Työntekoa tukeva organisaatio

Perinteisissä organisaatiomalleissa kuten mm. ohjesääntöorganisaatioissa pidettiin yllä ja arvostettiin hyväksi koettuja tapoja ja toimintamalleja. Nykyisin perinteisten toimintatapojen kopioinnin sijaan on tullut innovointi, sekä vanhojen perinteiden kyseenalaistaminen. Puhutaan ns. oppivasta organisaatiosta, missä omaa toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti kriittisesti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palvelujen näkökulmasta. Oppiva organisaatio näkee ihmisten itsemääräämispyrkimyksen yrityksen toiminnan kehittämisen voimavarana eikä esteenä. Organisaation keskeisenä tehtävänä ei siis ole kontrolloida tai hallita ihmisiä, vaan tukea heitä pyrkimyksessään tehdä työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi sekä omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan hyödyntäen ja kehittäen. (Järvinen 1999, 51.)

- Kokemuksesta ja ongelmista oppiminen

Oppiva organisaatio voidaan määritellä yhteisöksi, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen mahdollisimman helpoksi. Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä uuden oppiminen on välttämättömyys. Kun työntekijän motivaatio on korkealla, kiinnostus ja halu reagoida organisaation ja sen ympäristön muutoksiin kasvaa.

Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä. Näistä virheistä, ongelmista ja ristiriidoista keskustellaan avoimesti, syyt selvitetään ja niistä otetaan opiksi. Ne ovat myös henkilöstön kehittymisen perusta. Kokemuksesta oppiminen vaatii kuitenkin asennemuutoksen yrityksessä ja organisaatiossa. Vaikeinta asennemuutos on niille, jotka ovat kasvaneet ohjesääntöorganisaatioissa kouluajoista lähtien.

Oppivan organisaation rakentamisessa ei ongelma yleensä olekaan yrityksessä uuden oppimisessa, vaan vanhasta poisoppimisessa (Järvinen 1999, 53). Asenteiden ja tottumusten muuttaminen onkin esimiehelle haastava työ.

- Työntekoa palveleva johtaminen

Modernissa uudistuvassa organisaatiossa esimies on kuin valmentaja, joka huolehtii ryhmänsä toimintaedellytyksistä, sopii yhdessä porukkinsa kanssa tavoitteista ja huolehtii siitä, että kokonaisuus toimii ja se on kunnossa.

Esimiehen tulee olla lähellä alaisiaan, mutta kuitenkin riittävän kaukana, jotta kokonaisuus ei hämärtyisi. Esimiehen esimerkillisyys ja innostuneisuus heijastuu myös hänen alaisiinsa. Pelkästään valta-asemansa hyväksikäyttö, määräysten ja ohjeiden jakaminen ei kuulu nykypäivänä hyvän esimiehen toimintatapoihin.

- Selkeät töiden järjestelyt

Toimivassa työyhteisössä on työntekijöillä selkeä käsitys siitä mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaan. Töiden organisointia ja tehtävien jakoa tarkistetaan aika ajoin, niin että se tyydyttää kaikkia osapuolia. Jos näin ei menetellä, niin vähitellen työnkuvat saattavat vääristyä ja muuttua. Lopputuloksena voi olla myös, että tietyillä henkilöillä on ylikuormitus- ja toisilla taas alikuormitustilanne (Järvinen 1999, 55). Oppivassa organisaatiossa on johdon ja esimiesten tehtävänä kertoa alaisille yrityksen odotukset ja tavoitteet. Varsinainen työ ja keinot lopputulokseen pääsemiseksi jätetään työyhteisön päätettäväksi.

- Yhteiset pelisäännöt

Yhteisiä pelisääntöjä voi olla kirjallisia sekä suullisia. Nämä ”pelisäännöt” määrittelevät koko yrityksen sekä työyhteisön toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen (Järvinen 1999, 56). Pelisääntöjen tarkoituksena on selventää työyhteisön toimintaa, sekä kertoa millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Työyhteisön tulee itse laatia omat norminsa ja arvonsa, joiden mukaan toimitaan, koska yleensä työyhteisö itse tietää miten on parasta oman työn kannalta toimia. Pelisääntöjä arvioidaan uudelleen, muutetaan ja tarkennetaan riittävän usein.

- Avoin vuorovaikutus

Keventämällä organisaatiota ja tehostamalla tiedotusta voidaan helpottaa yrityksessä suoraa ja rehellistä vuorovaikutusta. Esimiestyössä tulisi muistaa vuorovaikutustilanteissa ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen. Tämä merkitsee sitä, että alaiset haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa myös sitä, että työyhteisössä voidaan keskustella avoimesti yhteisistä asioista. Palautteen antaminen on myös erittäin tärkeää.

- Toiminnan jatkuva arviointi

Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä organisaatiossa. Jotta tämä on mahdollista, johdon on ymmärrettävä työnhyvinvoinnin merkitys ja sitouduttava sen kehittämiseen. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja halukkaita kehittämään omaa esimiestoimintaa sekä omaa työyksikköään. (Virolainen 2012, 107.)

Arvioiminen tunnuslukujen seuraamisen pohjalta ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan ja lisäksi käytössä olevia arviointimenetelmiä itsessään arvioidaan ja kehitetään. Tavoitteena työhyvinvoinnin mittaamisessa on siirtyä reagoivasta johtamista vasta ennakoivaan ja edistävään organisaatioon. Työhyvinvoinnin negatiivisten oireiden ja häiriöiden mittaamisesta on viime aikoina haluttu pyrkiä positiivisten mittareidensuuntaan. Näitä voimavaroja kartoittavia mittareita voidaan hyödyntää työmotivaation, toiminnan tuloksellisuuden sekä yksilön suorituskyvyn arviointiin. Näitä työn imua mittaavia mittareita onkin alettu kehittää soveltumaan paremmin käytännön tutkimustyöhön. (Rauramo 2012, 20.)

Parhaita toiminnan arviointitilaisuuksia ovat palaverit ja muut sen kaltaiset keskustelutilaisuudet. Hedelmällisin tilanne syntyy silloin kun tilaisuudessa vallitsee avoin, rehellinen ilmapiiri ja kritiikin esittäminen on sallittua. Yhteisissä palavereissa voidaan yhdessä miettiä, miten työt sujuvat ja miten toimintaa voidaan kehittää.

Kuten alussa todettiin, on erittäin tärkeää huolehtia näistä peruspilareista ja niiden toimivuudesta työyhteisössä. Mikäli työyhteisö huolehtii peruspilareiden kunnosta, ovat vaikutukset nähtävissä yksikön taloudellisena ja henkisenä hyvinvointina. Kun työyhteisö voi hyvin, voivat hyvin sen jäsenetkin ja tällä ehkäistään liiallinen stressi ja työuupumus (Järvinen 1999, 59).

Kun näitä peruspilareita ja niiden merkityksiä verrataan kappaleessa 2.6 oleviin työyhteisön työuupumiskiarteeseen ajautumisen pääsyihin. Tämän vuoksi yrityksen tulee huolehtia peruspilareiden kunnosta jatkuvalla toiminnan kehittämällä.

Työyhteisön ilmapiiri on yhtä hyvä tai huono, kuin siinä olevien ihmisten viihtyminen työssä. Kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa omalla käyttäytymisellään tähän. Alla olevan tarkistuslistan avulla on mahdollista käydä läpi joitakin asioita, joiden hoitaminen antaa edellytykset toimivalle työyhteisölle. (Hyvä työyhteisö 2001.)

Esimiehen tarkistuslista;

- Työntekijän kanssa keskustellaan säännöllisesti työntekijän odotuksista ja työn kehittämisestä.
- Työntekijät perehdytetään työhön ja työympäristöön ja hänelle järjestetään tarvittaessa opastusta ja tukea.
- toimenkuvaukset ja työnjako on tehty ja ne ovat selkeitä
- työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, ja hän saa palautetta työstään
- päätöksenteko, kohtelu ja palkkaus ovat aina oikeudenmukaista
- ongelmatilanteissa selvitetään myös siihen johtaneet tausta ja mietitään ratkaisua yhdessä
- neuvottelutilanteissa noudatetaan yleistä neuvottelujärjestystä
- siirtyminen muihin tehtäviin on mahdollista
- työnjohto perustuu luottamukseen
- johtaminen on osallistuvaa ja näkyvää (Hyvä työyhteisö 2001).

Työntekijän tarkistuslista

- Jos työtoverin työt alkavat kasautua, tarjotaan apua

- jos huomataan, että joku työtovereista jää työyhteisön ulkopuolelle, otetaan hänet siihen mukaan
- juoruaminen ei kuulu hyvään työyhteisöön
- uupumuksen tai ilmapiirin huonontumisen ilmaantuessa, on hyvä ryhtyä siitä heti puhumaan
- positiivisen palautteen antaminen on tärkeää
- työpaikkakiusaamiseen puututaan heti
- mielipide kerrotaan palaverissa, eikä sen jälkeen
- omasta työstä tulee olla ylpeä ja mahdolliset uudet tuulet otetaan vastaan haasteena
- pidetään huolta fyysisestä kunnosta (Hyvä työyhteisö 2001).

3.2 Kehittämisen tavoitteet

Työyhteisön kehittämisessä tarvitaan kärsivällisyyttä, jotta työyhteisössä pystytäisiin vastaanottamaan joustavasti muutokset joita nykyinen toimintaympäristö tuo tullessaan. Terve ja toimiva työyhteisö sisältää muun muassa toimivan tiedonkulun, avoimen ilmapiirin, ongelmat puhutaan ja yhteistyö toimii.

Ei voida tuudittautua siihen, että jos nyt on kaikki hyvin, vaan on ajateltava kauemmas tulevaisuuteen. Oman työyhteisön kehittäminen on resurssi, joka auttaa tulevaisuudessakin. (Työterveyslaitos 2014.)

Kehittämisen tavoitteena on yleensä parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä toiminnan laatua. Hyvällä ja jatkuvalla työyhteisön kehittämisellä voidaan ehkäistä tilanteet jotka aiheuttavat työuupumuksen.

Kari Koivisto (2001,32) kirjassaan *Tunnista ja torju työuupumus* arvelee, että tulevaisuudessa merkittävä osa työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävää toimintaa tähtää

- Psykkisen työympäristön laadun parantamiseen
- Kiireen ja stressin hallintaan
- Oikeiden ja turvallisten työaikajärjestelmien kehittämiseen.

Jotta työyhteisö voisi oppia omista kokemuksistaan, on erittäin tärkeää että esimies on itse kiinnostunut työyhteisön toiminnan jatkuvasta parantamisesta ja uu-

distamisesta. Esimiehen omat asenteet ja käyttäytyminen, vaikuttavat siihen miten alaiset suhtautuvat työyhteisön kehittämiseen. Esimiehen tulee rohkaista ja tukea alaisia, jotta nämä tuovat myöskin eriävät ja kriittisetkin mielipiteensä esille. (Järvinen 2001, 72.)

Työyhteisöä kehittäminen ei aina välttämättä ole kauan kestävä, laaja-alaista kehittämisprosessia, vaan se voi tarkoittaa myös jonkin suppean ongelman ratkaisua. Oli kehittämistilanne työyhteisössä millainen tahansa, tulisi aina noudattaa jonkinlaista vaihemallia prosessin etenemisessä

Työntekijän kannalta on tärkeää, että työyhteisö pysyy ajan tasalla, reagoi nopeasti ja aktivoi jäseniään (Koivisto 2001, 31).

Jos tavoitteeksi asetetaan työssä jaksaminen pitempään kuin nykyisin, on tärkeää huolehtia yksilön omasta terveydestä sekä kunnosta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä vaan työyhteisöjen ja organisaatioiden toimivuuteen on panostettava vähintään yhtä paljon (Tuuli 2001, 23).

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Kysymysten aihe-alueet ja saate (liitteet 1 ja 2), jossa tutkimuksen tausta selvitettiin, lähetettiin kaikille tutkimustyöyhteisön jäsenille huhtikuun alussa 2012.

Tutkimuskysymyksiksi valitsin:

- mitä tarkoitetaan työuupumuksella
- työuupumuksen taustat, syyt ja oireet
- millainen on hyvä ja toimiva työyhteisö.

Halusin selvittää työuupumuksen taustat ja syyt siihen, mikä aiheuttaa työuupumusta. Kysymyksillä halusin myös selvittää toimivan työyhteisön merkitystä työuupumuksen vähentämiseen.

Vastausaikaa annettiin kahdesta kolmeen viikkoon ja tarkoituksena oli, että jokainen tiimin jäsen miettisi ensin itse vastauksia ja sen jälkeen yhdessä tiimin kanssa. Kuudesta tiimistä vastauksen palauttivat kaikki (yksi vastauksista tuli esimieheltäni). Kaikki tiimit olivat vastanneet esitettyihin kysymyksiin luettelomaisesti, paitsi esimieheni, vaikka kysymyksen kaksi kohdalla oli pyydetty vastausta muutamalla lauseella.

Vastausten analysointia helpotti se, että vastaukset oli kirjoitettu selkeästi joko tietokoneella tai käsin. Lisäksi vastauksissa oli paljon samankaltaisia mainintoja, jolloin yhteenveto niiden osalta oli helpompaa. Ongelmia tuotti joidenkin vastausten tulkinnassa, se että tarkoitettiinko jotakin asiaa oman tiimin osalta vai tarkoitettiinko sillä koko työyhteisöä. Tästä esimerkkinä voisi mainita kysymyksen numero 4 kohdalla sen, että vastauksissa toivottiin lisää palaverieja. Vastauksen perusteella ei voi tehdä tarkempaa johtopäätöstä tarkoitettiinko tällä palaverien lisäämistä oman tiimin sisällä, toisten tiimien kanssa vai koko työyhteisön yhteisten palaverien lisäämistä.

4.2 Esimiesyhteisön taustat ja tutkimustulokset

Tutkimuksen kohteena oleva tutkittava työyhteisö toimii erään suuren suomalaisen palvelualan yrityksen yhtenä osastona. Tutkimusyhteyden ylin johto sekä henkilöstöhallinto ovat panostaneet omalta osaltaan henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimusyhteyden henkilöstöpolitiikka tukee liiketoimintaa ja pyrkii varmistamaan henkilöstövoimavarojen jatkuvan kehittymisen. Henkilöstöpolitiikan perustana ovat tutkimusyhteyden tavoitteet, tehtävät ja arvot. Tutkimusyhteyden henkilöstöhallinto vastaa henkilöstön kehittämiseen liittyvistä raameista.

Vuosittain tehtävän ilmapiiri-, motivo- ja esimiesarvio-mittausten perusteella tehdään kehittämissuunnitelmat parantamista vaativilla osa-alueilla. Esimiehellä ja yksilöllä on suuri vastuu omasta ja työyhteisön kehittämisestä. Henkilöstölle yrityksen henkilöstöpolitiikka on tuotu esille monin eri tavoin, ja lisätietoa asiasta on helposti saatavilla. (Henkilöstöohjeet 2013.)

Tutkimuskohdetta miettiessäni minulla ei ollut vaikeuksia päättää mistä tutkimuksen teen. Tiesin alusta asti, että kohteena on työympäristö ja -osasto, jossa itse työskentelen. Olin ensin yhteydessä yrityksen esimieheeni, jonka kautta sain luvan opinnäytetyöni tekemiseen sekä apua tutkimustyöyhteisön etsintään.

Työyhteisön esimiehen kanssa sovittiin tapaaminen maaliskuulle 2014, jolloin yrityksemme uusimmat työhyvinvointitutkimustulokset oli jo julkaistu. Tapaamisen tarkoituksena oli haastatella esimiestä työyhteisön taustatietojen tarkistamista varten. Haastattelun tarkoituksena oli myös pyrkiä selvittämään työyhteisön esimiehen oma toiminta, koska uusimmissa tutkimuksissa on tullut vahvasti esille oikeudenmukaisen esimiehen toiminta työyhteisön työuupumisen ehkäisyssä. Avoimen haastattelun kysymykset on esitelty liitteessä 2.

Tutustuessani etukäteen työyhteisössä työnantajan puolesta vuonna 2007 tehdyn ilmapiiritutkimuksen tuloksiin, kuvittelin tässä työyhteisössä tehdyn jotakin ainutlaatuista sekä ihmeellistä, koska työyhteisön tulokset olivat niin hyvät. Mutta keskustellessani tutkimustyöyhteisön esimiehen kanssa, minulle vahvistui käsitys siitä, että mitään erityistä menetelmää ei ole, kunhan työntekoon liittyvät perusasiat ovat kunnossa, niin silloin kaikki toimii hyvin. Näitä perusasioita ovat muun muassa selvät tavoitteet, vastuut ja toimintatavat.

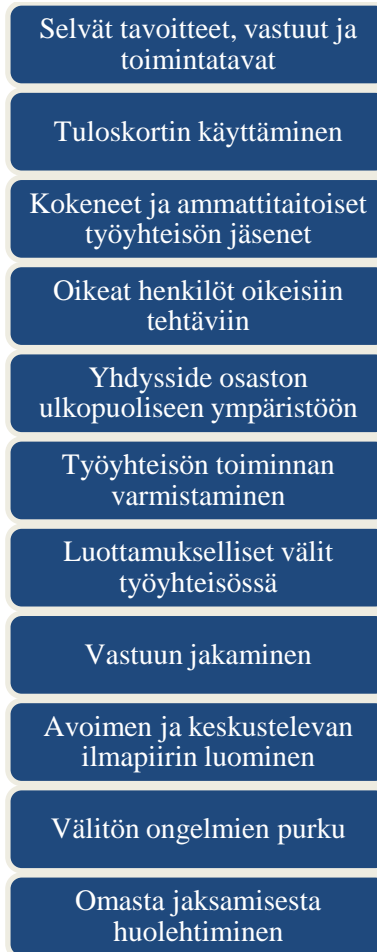
Tutkimustyöyhteisön esimiehen mielestä työyhteisön johtamisen perustana on ollut myös vuosittain päivitettävä tuloskortti. Tässä tuloskortissa käydään läpi työyhteisön visiot ja tavoitteet työyhteisön eri näkökulmista katsoen. Tuloskorttiin työyhteisössä mietitään yhdessä ne tekijät, tavoitteet ja mittarit, joiden avulla visio siitä, millainen työyhteisö haluaa tulevaisuudessa olla, toteutuu. Tuloskortin avulla työyhteisön jäsenet tietävät mitkä ovat heidän avaintehtävänsä, sekä mitkä ovat työyhteisön tavoitteet ja vastuut. Sen lisäksi, että tuloskortti tehdään koko osaston osalta, tekevät oman tuloskorttinsa myös jokainen tiimi. Kun asioita joudutaan miettimään tiimitasolla, tulevat ne tiimin jäsenille läheisemmiksi ja niihin on helpompi sitoutua.

Vuoden 2013 työnantajan teettämän oman ilmapiiritutkimuksen hyviin tuloksiin on esimiehen mielestä vaikuttanut myös se, että hänen johtamansa työyhteisön jäsenet ovat kokeneita, ammatti-taitoisia ja pitkään talossa olleita, jolloin tämä takaa mahdollisuuden jatkuvuuteen perustuvan tuloksellisen työn tekemiselle. Lisäksi työyhteisössä on onnistuttu valitsemaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, näin ollen vaihtuvuus on jäänyt työyhteisössä pieneksi. Näiden merkitys työuupumisen ehkäisemisen osalta on tärkeä.

Aikaisemmin kappaleessa 2.4 puhuttaessa esimiehen roolin tärkeydestä työuupumuksen ehkäisijänä todettiin, että esimiehen tulee olla välittävä linkki työyhteisön ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Tutkimustyöyhteisön esimiehen omaa toimintaa luonnehdittaessa, voidaan todeta, että hänen roolinsa työyhteisön esimiehenä on olla yhdysside osaston ulkopuoliseen ympäristöön. Hänen tehtävänä on oman työyhteisön toiminnan varmistaminen siten, että palvelut toimivat ja käytössä ovat riittävät resurssit niiden aikaansaamiseksi. Työyhteisön tiiminvetäjiin esimiehellä on luottamukselliset välit ja hän toimii lähinnä koordinaattorina työyhteisön sisäisissä asioissa, jolloin suurempi vastuu tiimin päivittäisistä rutiinien hoidosta jää tiimin vetäjälle. Kun vastuuta on jaettu alaisille, ovat he motivoituneimpia omaan työhönsä. Näin toimittaessa ehkäistään myös esimiehen omaan työhön liittyvä ajallinen ja määrällinen ylikuormitus sekä aikapaine.

Työyhteisössä on työuupumuksen ehkäisemiseksi tehty lisäksi toimenpiteitä, jotka pyrkivät avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luomiseen. Työyhteisössä on lisätty keskustelua tiimin sisällä, sekä tiimien vetäjien kesken yhdessä työyhteisön esi-

miehen kanssa. Yhteisissä palavereissa on pyritty myös avoimempaan keskusteluun, sekä parantamaan tiedon kulkua työyhteisön jäsenten, tiiminvetäjien ja esimiehen välillä.



KUVIO 4: Yhteenvetotaulukko tekemistäni havainnoinneista.

Mikäli työyhteisössä syntyy ongelmia, pyritään ne purkamaan välittömästi. Palaverit ovat yhteisten asioiden purkamispaikkoja, mutta tarvittaessa tiiminvetäjä käy henkilökohtaisesti alaisen kanssa läpi ongelmatilanteen. Mikäli tarve niin vaatii, osallistuu työyhteisön esimies myös niihin.

Yksi esimiehen tärkeä rooli työyhteisössä työuupumisen ehkäisyn kannalta on myös omasta jaksamisesta huolehtiminen. Tutkimustyöyhteisön esimies pitää edelleen omaa työtään haastavana, mielenkiintoisena ja vastuullisena, vaikkakin on toiminut lähes 12 vuotta sammoissa tehtävissä. Tämä on tuonut mukanaan tietämystä ja osaamista sekä stressinsietokykyä, joista on hyötyä osaston johtamisessa. Hän on myös osannut jakaa vastuuta muille, jolloin oma työ on muodostunut

haasteellisemmaksi eikä aikaa kulu ylimääräisiin ja esimiehelle kuulumattomiin tehtäviin. Omasta jaksamisesta ja kunnosta huolehtiminen kuuluu myös tärkeänä osana tutkimustyöyhteisön esimiehen oman työuupumuksen ehkäisyyn.

4.2.1 Koetut hyvän työyhteisön tunnusmerkit työyhteisössä

Vaikka työnantajan tekemän oman ilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella tutkimustyöyhteisö on hyvä työyhteisö, halusin vielä selvittää työyhteisön jäsenten omia näkemyksiä hyvästä työyhteisöstään. Lisäksi halusin saada esille todellisia tunnusmerkkejä hyvästä työyhteisöstä työyhteisön jäsenten näkökulmasta katsottuna.

Neljä tiimiä mainitsi hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä työyhteisössään avoimen ilmapiirin. Kuten aikaisemmin todettiin, on hyvän työyhteisön tärkeimpiä tehtäviä avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luominen. Silloin, kun työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, vaikuttaa se moneen työyhteisön toimintaan liittyvään seikkaan. Näistä tulivat kahdessa vastauksessa esille mm. yhteistyöhön ja työn sujuvuuteen liittyvät maininnat. Lisäksi työyhteisössä pidettiin hyvänä avoimen keskustelun mahdollisuutta sekä luottamuksellisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä. Monipuoliset työtehtävät, työyhteisön koko ja hyvät työolosuhteet kuuluivat myös vastaajien mielestä heidän hyvän työyhteisönsä tunnusmerkkeihin.

Vastausten mukaan esimerkkityöyhteisössä on huolehdittu työyhteisön perustehtävien toimivuudesta niin, että työyhteisössä on selkeä työnjako, hyvät työolosuhteet, itsenäinen työ sekä riittävät resurssit näiden suorittamiseen. Tämän avulla on ehkäisty mahdolliset yli- tai alikuormitustilanteet, joiden esiintyminen liiallisena aiheuttaa työuupumusta.

Miten avoin ilmapiiri työyhteisössä luodaan? Siihen jokaisella työyhteisöllä on varmasti omat keinonsa. Vastausten perusteella tutkimustyöyhteisössä edellä mainittujen seikkojen lisäksi suuri merkitys on myös ammattitaitoisella henkilöstöllä ja esimiehillä, sekä mukavilla työkavereilla. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkeinä työyhteisössä vastausten perusteella on myös se, että on mukava tulla töihin.



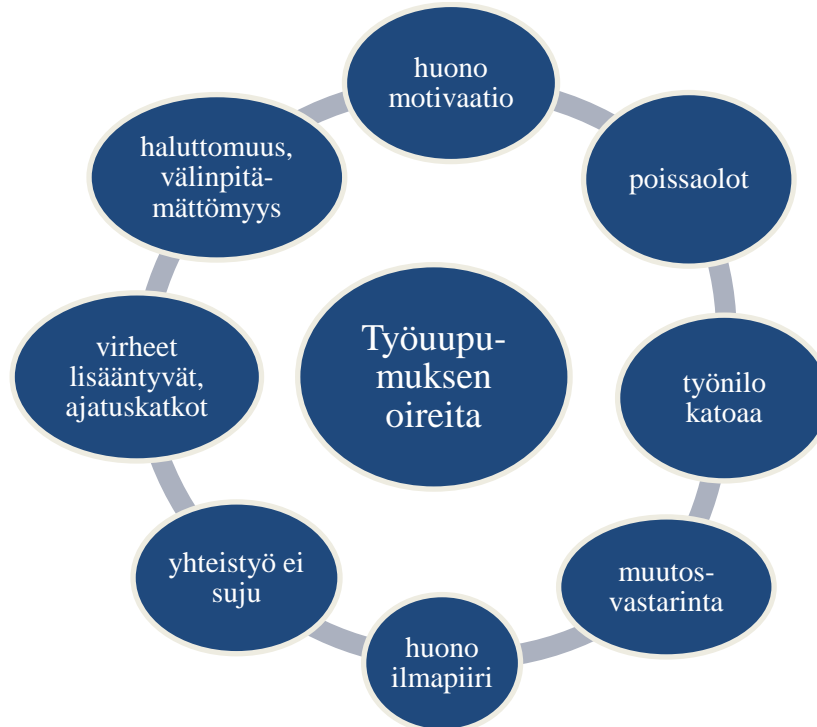
KUVIO 5: Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä.

4.2.2 Käsitykset työuupumuksen oireista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena avulla oli saada työyhteisön jäsenet miettimään yksin sekä tiimeittäin, mitä heidän mielestään on työuupumus, ja miten se näkyy työyhteisön jäsenessä tai koko työyhteisössä. Lisäksi tämän kysymyksen tarkoitus oli toimia alustuksena seuraavalle kysymykselle. Asian ajankohtaisuuden vuoksi toivottiin myös, että asiasta olisi virinnyt laajaa ja avointa keskustelua.

Huonontunut motivaatio ja poissaolot olivat neljän vastaajan mielestä sellaisia merkkejä joita työuupumus aiheuttaa. Työt eivät kiinnosta, kuului kolmen tiimin mielestä myös työuupumisen oireisiin. Vastauksissa oli kaksin kappalein useita työhön, työn tekemiseen ja jäsenen omaan käyttäytymiseen liittyviä mainintoja. Tällaisia olivat mm. haluttomuus, välinpitämättömyys, virheiden lisääntyminen ja ajastuskatkot. Näiden lisäksi erityisesti työyhteisön koko toimintaan vaikuttavia seikkoja olivat yhteistyön sujumattomuus, huono ilmapiiri ja muutosvastarinta. Aikaisemmin kappaleessa 2.2 kiteytettiin näitä työuupumuksen oireita kolmeen

kohtaan, joita ovat voimakas väsyminen, joka ei katoa normaalilla levolla sekä kyynisyys ja välinpitämättömyys omista töistä sekä asiakkaista. Myös työnilo, ja usko omaan kykyihin vähenee ja epäonnistumisen pelko kasvaa.



KUVIO 6: Työuupumuksen syitä ja oireita.

4.2.3 Työuupumuksen ehkäisyn seikat

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajia miettimään millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä ja toimintatavoilla heidän mielestään heidän työyhteisönsään on työuupumusta ehkäisty.

Työaikaan ja työtehtäviin liittyvät maininnat tulivat erityisen selvästi esille jokaisessa vastauspaperissa. Työyhteisössä on vastausten mukaan toimivat työmenetelmät ja tylsät rutiinit on koneellistettu. Lisäksi työuupumuksen yksi suuri aiheuttaja, aikapula, on hoidettu niin, että työyhteisössä on riittävät resurssit (kolmessa vastauksessa) ja hyvät ohjeet (kahdessa vastauksessa) töiden hoitamisen kannalta. Puhelinrenkaat, selkeä työnjako ja työnkierron mahdollisuus oli kahdessa tiimissä myös työuupumuksen ehkäisyyn liittyviä seikkoja. Työyhteisössä panostetaan koulutukseen sekä kannustetaan uuden opiskeluun, jolloin ammattitaito ja sitä vastaavat vaatimukset pysyvät ajan tasalla. Avoimuus ja asenteet sekä hyvä ilma-

piiri tulivat esille tämänkin kysymyksen vastauksissa, kuten myös kysymyksen 1 kohdalla aikaisemmin.

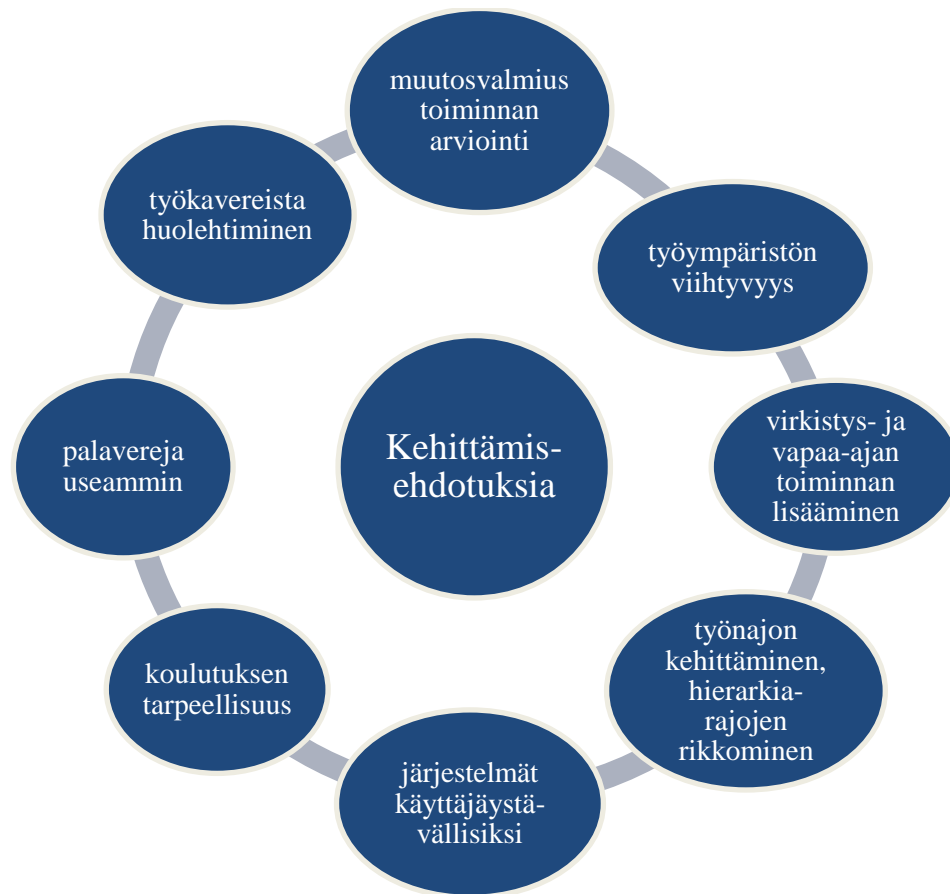


KUVIO 7: Työuupumuksen ehkäisykeinoja.

4.2.4 Kehittämistoimenpiteitä työuupumuksen ehkäisemiseen

Työyhteisön on oltava valmis muuttumaan, ja tätä valmiutta helpottamiseksi on syytä toimintaa jatkuvasti arvioida ja kehittää vaikkei juuri tällä hetkellä siihen olisikaan näkyvää tarvetta. Näitä kehittämistoimenpiteitä pyrittiin tällä kysymyksellä saamaan esille.

Kolmen tiimin mielestä yhteisiä palavereja on liian vähän, ja tämä koettiin tärkeäksi kehittämistoimenpiteeksi. Samoin kolme mainintaa sai myös koulutuksen tarpeellisuus. Järjestelmien kehittämistä käyttäjäystävällisemmiksi toivottiin kahden tiimin vastauksessa, samoin kuin työympäristön viihtyvyyttä. Virkistys- ja harrastustoiminnan lisäämistä ja tukemista niin työ- kuin vapaa-ajalla, pidettiin myös tärkeänä kehittämistoimenpiteenä. Lisäksi maininnan saivat myös hierarkiarajojen rikkominen, työnjaon kehittäminen ja tarkentaminen, työkaverista huolehtiminen sekä rutiinien automatisointi.



KUVIO 8: Kehittämisehdotuksia.

4.3 Johtopäätökset

Kuten opinnäytetyöni alussa totesin, on työuupumus tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe, onhan se tuki- ja liikuntaelinsairauksien jälkeen seuraavaksi suurin työstä poissaolon syy. Myös se, että työuupumuksen hoitamisesta aiheutuvat kustannukset ovat lisääntyneet yrityksissä ja koko yhteiskunnassa, on vaikuttanut siihen, että työuupumuksen ehkäisemiseen pyritään erilaisin keinoin ja menetelmin. Työuupumuksesta puhuttaessa ei voida myöskään unohtaa niitä henkisiä kärsimyksiä joita se kantajalleen aiheuttaa, eikä myös muita vaikeasti mitattavia ja hitaasti syntyviä vaikutuksia työhön ja työyhteisöön.

Opinnäytetyöni ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä. Tätä tarkoitusta varten valitsin tutkimuskohteekseni tutkimustyöyhteisön, joka vuonna 2012 tehdyn verrattaessa tutkimustyöyhteisön tutkimustuloksia hyvän työyhteisön kritee-

reistä Pekka Järvisen Toimivan työyhteisön peruspilareihin (Järvinen 1999, 45–58), voidaan todeta niiden osalta yhtäläisyyttä seuraavasti: apiiritutkimuksen mukaan on todettu olevan hyvä ja toimiva työyhteisö.

Selkeä organisaation perustehtävä tarkoittaa toimivassa työyhteisössä sitä, että siellä keskustellaan työyhteisöön liittyvistä asioista avoimesti ja annetaan palautetta työstä, työn sujuvuudesta, työn tuloksellisuudesta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tutkimustyöyhteisössä esimiehen haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että tällaisia avoimia keskustelutilaisuuksia järjestetään työyhteisössä lähes viikoittain. Lisäksi talouskatsausten läpikäynti ja kehityskeskustelut kuuluvat myös työyhteisön toimintatapaan. Tutkimustyöyhteisön vastauksissa näitä perustehtäviä olivat myös avoimen keskustelun mahdollisuus sekä se, että asiat ovat järjestyksessä. Kokonaisuuden pirstoutumisen ja ihmisten lokeroitumisen osalta helpottaa myös se, että työyhteisö on riittävän pieni.

Oman työyhteisön lisäksi perustehtävä tulee ymmärtää myös laaja-alaisesti koko yritystä koskevana. Tämä onnistuu vain, mikäli osataan arvostaa myös toisen tekemää työtä. Arvostaminen tulee ulottaa yli osasto ja yksikkörajojen, niin että työntekijällä on selvä käsitys siitä miksi työpaikka on olemassa, ja mistä kaikista osasista kokonaisuus rakentuu.

Työntekoa tukeva organisaatio tulee rakentaa niin, että ihmisten itsemääräämispyrkimyksestä huolehditaan sekä mahdollisista virheistä otetaan opiksi. Tässä ns. oppivassa organisaatiossa organisaation keskeinen tehtävä ei ole kontrolloida ja hallita ihmistä, vaan tukea heitä pyrkimyksessään tehdä työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi niin omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan hyödyntäen kuin sitä kehittäen.

Tutkimustulosten mukaan tutkimustyöyhteisössä on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja organisaatio on rakennettu niin, että työskentely on sujuvaa. Ammattitaitoiset esimiehet varmistavat sen, että työntekijän itsemääräämispyrkimyksestä huolehditaan. Tutkimustyöyhteisön vastauksista kävi ilmi myös, että luottamus työyhteisön jäsenten kesken on tärkeä työntekoa tukeva seikka. Työntekoa tukevassa organisaatiossa esimiehen rooli taas kerran korostuu. Oppivan organisaation lähtökohtana on kokemuksesta ja ongelmista oppiminen, ja tämä onnistuu

vain perinteisten johtamismallien kyseenalaistamisella sekä avoimen ja keskustele-
van ilmapiirin luomisella.

Työntekoa palveleva johtaminen toteutetaan oppivassa organisaatiossa niin, että
esimies on kuin valmentaja, joka huolehtii ryhmänsä toimintaedellytyksistä ja
kokonaisuudesta. Lisäksi esimiehen tehtävänä on sopia alaisten kanssa yhteisistä
tavoitteista ja hänen tulee toimia itse esimerkkinä työyhteisölleen.

Aikaisemmin jo esimiehen tutkimustulosten kohdalla kävimme läpi tuloskortin
ominaisuudessa yhteisten vastuiden merkityksestä. Myös tutkimustyöyhteisön
esimiehen oma rooli käytiin siinä yhteydessä läpi. Tämän lisäksi tutkimustulosten
perusteella voidaan todeta, että työyhteisössä on kannustavia ja ammattitaitoisia
tiiminvetäjiä, joiden avulla asiat ovat järjestyksessä. Lisäksi ihmisten erilaisuutta
hyödynnetään ja työolosuhteet pidetään hyvänä.

Selkeät töiden järjestelyt hoidetaan toimivassa työyhteisössä niin, että työnteki-
jöllä on selkeä käsitys siitä mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada ai-
kaan. Johdon ja esimiesten tehtävänä on kertoa alaisille yrityksen odotukset ja
tavoitteet. Varsinainen työ ja keinot lopputulokseen pääsemiseksi jätetään työyh-
teisön päätettäväksi.

Tässäkin kohdassa tärkeänä tekijänä on työyhteisössä käytössä ollut tuloskortti ja
sen vuosittainen päivittäminen. Parhaimmillaan organisaation jokaisella tasolla
tehtävä tuloskortti toimisi niin, että ylempi taso määrittää odotukset ja tavoitteet
yhdessä alemman tason kanssa. Sen jälkeen varsinainen työ ja keinot lopputulok-
seen pääsemiseksi jätetään alemman tason päätettäväksi.

Tuloskortin lisäksi selkeitä töiden järjestelyyn liittyviä mainintoja tutkimustulok-
sissa olivat sujuvaan yhteistyöhön sekä avunantoon liittyvät maininnat ja moni-
puoliset tehtävät.

Yhteiset pelisäännöt voivat olla kirjallisia tai suullisia. Niiden tarkoituksena on
kuitenkin selventää työyhteisön toimintaa, sekä kertoa millä tavoin yhteistyötä
tehdään ja miten työt hoidetaan.

Esimiehen toiminta tulee tämänkin peruspilarin kohdalla olemaan tärkeä. Tulos-
kortin läpikäynti ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan siinä olevien asioiden tuomista

lähemmäs varsinaista työntekoa. Tutkimustuloksissa mainittiin, että työyhteisössä asiat ovat järjestyksessä, josta voidaan myös vetää johtopäätös että pelisäännöt ovat työyhteisössä selkeät.

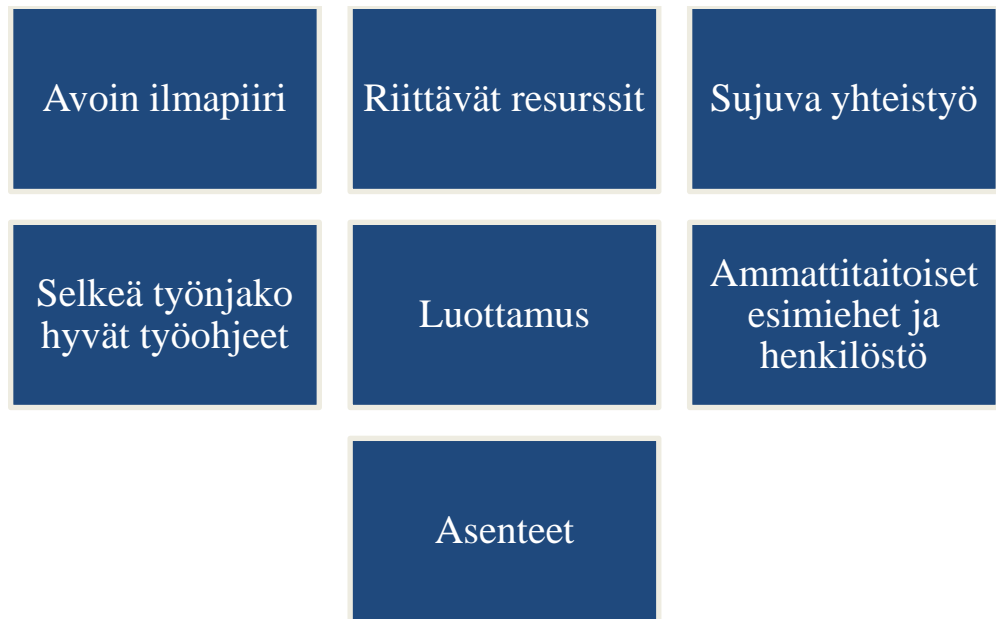
Avoim vuorovaikutus helpottaa suoraa ja rehellistä vuorovaikutusta. Tämä onnistuu parhaiten organisaatiota keventämällä ja tiedotuksen tehostamisella. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa myös sitä, että työyhteisössä voidaan keskustella avoimesti yhteisistä asioista.

Tämän peruspilarin toimivuus saivat eniten mainintoja tutkimustuloksissa. Avoin ilmapiirin merkitystä korostivat neljä vastaajaa viidestä, joten sen tärkeä merkitys toimivassa työyhteisössä on kiistaton. Avoimeen vuorovaikutukseen vastaajien mielestä vaikuttaa myös avoimen keskustelun mahdollisuus, luottamus sekä hyväntuuliset ammattitaitoiset ihmiset.

Toiminnan jatkuva arviointi voidaan suorittaa erilaisin mittarein. Näitä mittareita voivat olla mm. poissaolot, tuotot ja kustannukset sekä työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön viihtyvyyteen liittyvät mittarit. Parhaimmillaan toiminnan jatkuva arviointi on sitä, että asioista keskustellaan avoimesti, rehellisesti ja rakentavasti unohtamatta palautteen antoa.

Työyhteisössä, kuten jo aikaisemmin on todettu, toimintaa arvioidaan esimerkiksi yrityksen toimesta mm. vuosittaisella ilmapiiritutkimuksella sekä esimiestoimintaa arvioivalla mittauksella. Tämän lisäksi poissaolot, tuottoihin ja kustannuksiin liittyvät luvut ovat jatkuvasti työyhteisön esimiehellä saatavilla. Näiden mittareiden lisäksi toimintaa arvioidaan myös tuloskortin avulla. Tutkimustulosten mukaan voi todeta, että työyhteisössä näistä asioista keskustellaan avoimesti ja rakentavasti. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeitä toiminnan jatkuvan arvioinnin perustana.

Huomioin, että työyhteisössä eniten mainintoja tässä tekemässäni tutkimuksessa hyvän työyhteisön tunnusmerkkeinä saivat:



KUVIO 9: Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä.

Avoimen ilmapiirin luominen onnistuu, mikäli työyhteisössä vallitsee luottamus ja hyvä yhteishenki sekä selkeä työnjako. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työyhteisössä uskalletaan sanoa omat mielipiteet julki ja rakentavan kritiikin esittäminen on sallittua, kohdistui se sitten esimieheen tai työkaveriin. Työyhteisön johtamisen tulee olla reilua, tasapuolista ja oikeudenmukaista sekä alaisen itsemääräämistunnetta arvostavaa. Avoin ja keskusteleva työyhteisö pärjää parhaiten työuupumustaistoissa.

Riittävästä resursseista huolehtiminen voidaan jakaa kahteen osaan. Toisessa osassa huolehditaan työn tekemiseen liittyvien järjestelmien, tilojen ja laitteiden riittävyys sekä ajanmukaisuus. Toisen osan tehtävänä on hoitaa henkilöstöresurssit niin, että työt on jaettu tasaisesti ja työtä on sopivassa määrin työntekijän ominaisuudet huomioon ottaen. Tässä auttaa myös se, että järjestetään työt ihmisten mukaan eikä päinvastoin. Esimiehen rooli tämänkin asian hoitamisessa, on merkittävä uupumustaistossa.

Sujuva yhteistyö ja selkeä työnjako saavutetaan avoimen ilmapiirin ja tulokortin tai muun vastaavan avulla. Kun jokaisella työyhteisön jäsenellä on selkeä kuva omasta työstään ja vastuistaan sekä muiden työyhteisöä lähellä olevien sidosryhmien, toisten osastojen ja yksikköjen työtehtävistä, ei synny lokeroitumista ja työ-

yhteisössä osataan arvostaa myös toisen tekemää työtä. Sujuva yhteistyö vaatii lisäksi luottamuksellisia välejä, yhdessäoloa ja ammattitaitoista henkilöstöä.

Turhaan ei ole tämän tutkimuksen useilla sivuilla korostettu esimiehen tärkeän roolin merkitystä. Oikea henkilö oikealla paikalla on osuvasti sanottu tässäkin kohdin. Mikäli esimiehen valinnassa tehdään virhevalintoja, voivat seuraukset olla kauaskantoisia. Esimiehen tulee olla ammattitaitoinen, innostava ja hänen itseluottamuksensa tulee olla hyvällä tasolla. Esimiehen valinnassa tulisi mielestäni aina käyttää ulkopuolista tähän erikoistunutta rekrytoijaa. Hyvässä työyhteisössä tarvitaan esimiestä, joka osaa rakentaa työyhteisönsä sellaiseksi että siellä on ilo työskennellä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää *millainen merkitys hyvällä työyhteisöllä on työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä*. Edellä käytiin läpi kriteerejä hyvästä ja toimivasta työyhteisöstä, ja jäljempänä selvitetään keinoja työuupumuksen ehkäisemisessä tutkimustulosten ja teorian perusteella.

Se, miten työyhteisössä saadaan resurssit riittämään, tarkasteltiin aiemmin hyvän työyhteisön kriteerien kohdalla. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta erittäin tärkeäksi työuupumuksen ehkäisyksi se, että työyhteisössä on selkeä työnjako, tavoitteet ja hyvät työohjeet. Näiden osalta avainasiaksi mielestäni nousi vuosittain päivitettävä tulokortti, koska hyvin läpikäytyinä se antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle perustan oman ja muiden työn tekemisen ymmärtämiseksi. Tämän tulokortin avulla esimerkkiyrityksen laatimat yhteiset tavoitteet, missiot ja strategiat on tuotu lähemmäs työntekijää, jolloin hän tuntee ne omikseen ja on valmis sitoutumaan niihin. Juuri sitoutuminen usein vaikeasti hahmoteltaviin hienoihin päämääriin on ongelma, varsinkin isoissa organisaatioissa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvällä työyhteisöllä, jollainen tutkimustyöyhteisö tutkimustulosten mukaan on, on merkitystä työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä. Myös tutkimustyöyhteisön vastausten samankaltaisuudesta kysymysten 1 ja 3 kohdalla voidaan todeta, että hyvä työyhteisö on yhtä kuin työuupumisen ehkäisyn keinot.

Tutkimustyöyhteisön esimiestä haastatellessa tuli myös esille ns. kovina mittareina se, että tutkimustyöyhteisössä poissaolot eivät ole viime vuosina merkittävästi

lisääntyneet ja vaihtuvuus on ollut vähäistä. Työuupumuksen seurauksiahan olivat mm. työilon katoaminen, poissaolot sekä lisääntynyt vaihtuvuus ja tyytymättömyys. Näin ollen näidenkin mittarien mukaan on hyvällä työyhteisöllä merkitystä työuupumuksen ehkäisemiseksi työyhteisössä.

4.4 Kehittämistoimenpiteitä

Kuten aikaisemmin jo totesin, tulee työyhteisön toimintaa jatkuvasti arvioida ja kehittää. Elämme tällä hetkellä muutoksen aikaa, ja työyhteisöissä on huolehdittava, että toimintatavat sekä järjestelmät ja henkilöstö pysyvät muutoksessa mukana. Hyväkin työyhteisö voi muuttua huonoksi, mikäli toimintaa ei jatkuvasti arvioida ja kehitetä.

Tutkimustyöyhteisön vastauksissa toivottiin seuraavanlaisia kehittämistoimenpiteitä (tummennetut kohdat mainittiin useammassa kuin yhdessä paperissa):

- **yhteiset vapaamuotoiset palaverit**
- **virkestystoiminta**
- **työvälineiden kehittäminen**
- **työympäristön viihtyvyys**
- **koulutus, ohjaaminen**
- **käyttäjätavalliset järjestelmät**
- henkilökunnan harrastusten tukeminen
- viherkasveja
- tiimipalaverit
- koulutusta ja opastusta mahdollisimman paljon
- liukuva työaika
- ei hierarkiarajoja
- pyritään huolehtimaan riittävästä resursseista
- yhteinen teatteri-ilta
- huolenpito työtovereista
- työnjaon jatkuva kehittäminen ja tarkentaminen
- monipuoliset vapaa-ajan harrastus

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimustyöyhteisössä palavereiden ja muiden yhteisten tapaamisten merkitys toiminnan kehittämässä ja samalla työuupumuksen ehkäisemisessä koettiin tärkeäksi. Työyhteisön tulee itse mieltää millaisia palavereja, kenen kanssa ja kuinka usein niitä tulisi järjestää. Näihin palavereihin voisi myös yhdistää muutakin yhdessä olemista, kuten teatteri-käyntiä, tykypäivää tai muuta vastaavaa. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että pelkkä keskinäinen yhdessäolo ja hauskanpito eivät riitä, vaan yrityksen perustehtävien jatkuvaa tutkimista ja tarkentamista on pidettävä yllä jatkuvasti.

Tietotekniikan kehittymisen myötä tulee työyhteisössä huolehtia järjestelmien toimivuudesta sekä niiden saattamisesta yhä käyttäjäystävällisemmiksi. Jatkuvan kouluttamisen merkitystä ei voida myöskään unohtaa, ilman sitä on vaara jäädä kehityksen jalkoihin. On hyvä kuitenkin muistaa, että kaikkea ei pidä hoitaa sähköisesti, vaan on pidettävä yllä myös keskustelun jaloa taitoa.

Tutkimusyrityksessä ylin johto yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa panostaa paljon työviihtyvyyteen, perehdyttämiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, mutta ongelmana on usein, kuten kaikilla isoilla organisaatioilla, että kokonaisuus pirstoutuu ja ihmiset lokeroituvat. Ilmapiiiritutkimukset ja niiden tuloksellinen läpikäynti, sekä laadukkaiden kehityskeskustelujen järjestäminen ovat avainasemassa tämän ongelman ratkaisussa.

Vaikkei varsinaisena tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa ollut esimiehen tärkeä rooli työuupumuksen ehkäisemisessä, tulisi tähän panostaa tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Oikea henkilö oikealla paikalla myös esimiestoiminnassa, tällöin esimiesten asenne ja kiinnostus toiminnan kehittämistä kohtaan olisi myönteistä ja innostavaa. Kun esimies uskoo ja on innostunut, välittyy se myös alaisiin. Aikaisemmin todettiin myös, että kehityskeskustelut ovat erinomainen lähde työuupumuksen havaitsemiselle ja tulokortin vuosittainen (jopa useamminkin) päivittäminen ehkäisee työuupumusta työyhteisössä. Jotta nämä välineet olisivat tehokkaassa ja laadullisessa käytössä, vaatii se esimieheltä vankkaa esimiestaitoa. Ilman näitä taitoja on vaarana se, että keskusteluja pidetään ja tulokorttia päivitetään vain sen vuoksi että työyhteisöltä näin vaaditaan.

Muita toiminnan kehittämisehdotuksia esimerkkiyritykselle ovat mm. ilmapiiritutkimuksen motivo-osan henkilömäärärajan pienentäminen ja ikääntyvien työntekijöiden työpanoksen hyödyntäminen. Edellä mainittu toisi työyhteisöille enemmän mahdollisuuksia työuupumisen havaitsemiseen ja ennaltaehkäisyyn. Jälkimmäistä, jota jo mentoroinnin merkeissä on otettu käyttöön tutkimusyrittäessä, tulisi lisätä ja laajentaa.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validius kuvaa tutkimusmenetelmän ja mittarien kykyä mitata tiettyä asiaa, joka on tarkoitettu mitattavaksi. (Heikkilä, 2008, 29.)

Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, koska se vastaa tutkimuskysymyksiin: ”mitä tarkoitetaan työuupumuksella”, ”työuupumuksen taustat ja syyt”. myös tutkimuskysymys: ”millainen on hyvä ja toimiva työyhteisö” selvitettiin niin teoriaosuudessa kuin tutkimuskohteena olleen tutkimustyöyhteisön avulla.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että hyvän työyhteisön merkitys työuupumuksen ehkäisemisessä työyhteisössä tuli esille tutkimuksen johtopäätöksissä.

Menetelmäkuvauksen yhteydessä kerrottiin myös tarkasti millainen on tutkittava joukko, ja miten tutkimus suoritettiin, joten tältäkin osin tutkimus on pätevä. Lisäksi tutkimusmenetelmän valinnan osalta tutkittavat eivät tunteneet tutkijaa, jolloin tutkijan persoona ei päässyt vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Kuitenkin täytyy vastaavasti huomioida, että tutkimustuloksista ei ollut näkyvissä, millainen vaikutus oli sillä, että työyhteisön esimiehen kautta jaettiin materiaali sekä sillä, että tiiminvetäjät vastasivat kysymyksiin kahteen kertaan.

Valitettavasti tutkimukseni pätevyyttä en pystynyt testaamaan toisen vastaavan tutkimuksen avulla, koska niitä ei ollut käytettävissä.

Tutkimuksen *luotettavuudesta eli reliabiliteetista*, joka tarkoittaa tutkimuksen vapautta satunnaisista sekä epäolennaisista tekijöistä. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan samalle tutkimuskohteelle, uskon tutkimustuloksen olevan samanlainen. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon, että opinnäytetyöni aikana esimerkkirytyksessä on ollut organisatorisia muutoksia, ja niiden vaikutuksesta tutkimuskohteeseen ei ole tiedossani.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää mielestäni se, että teorian pohjana on käytetty monipuolista sekä uusinta tietoa työuupumuksesta ja sen ehkäisystä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että vastaukset kysymyksiin mietittiin tutkimustyöyhteisössä tiimeittäin. Näin ollen mahdolliset kysymysten väärinymmärtämiset jäivät pois ja vastaukset olivat tiimin yhteisesti miettimät. Myös se, että vastausprosentti oli korkea (kuudesta tiimistä kaikilta tuli vastaukset) merkitsee tutkimustuloksen luotettavuutta tältä osin.

5.2 Itsearviointi

Aloittaessani tekemään käsillä olevaa opinnäytetyötä, ei minulla ollut juurikaan tietoa työuupumuksesta, ja sen merkityksestä työyhteisössä. Sitä mukaa kun tutkimukseni eteni, aihepiiri alkoi kiinnostaa minua enemmän ja enemmän. Katseeni osui lehdissä oleviin artikkeleihin, ja niitä minulla on nyt mapillinen säilytettävänä. Tuntuu todellakin, että tämä on aihe joka puhuttaa juuri nyt.

Olen löytänyt teorian ja käytännön pohjalta paljon yhteneväisyyksiä omaan elämäni. Muun muassa kiireestä lukeminen pysähdytti minut pitkäksi aikaa miettimään sitä ja sen merkitystä elämässäni. Tuntuu myös, että tämän prosessin aikana olen käynyt läpi pienimuotoisen työuupumuskierteen. Pahimmillaan se on ollut unettomia öitä, kireää perhe-elämää sekä ajatuskatkoja. Kerran jopa olin vähällä ajaa kolarin, kun mietin työni sisällysluetteloa. Onni onnettomuudessa minulla on kuitenkin ollut lähellä ”hyvä työyhteisö” eli perhe, sukulaiset, ohjaaja sekä hyvät työkaverit, joiden avulla sekä tuella olen työni saattanut päätökseen ja työuupumukseni on ehkäisty. Tästä huolimatta on ollut todella ilo huomata onnistumisia ja uuden oivaltamisia. Selvittyäni alun sekamelskasta on itseluottamukseni työn etenemisen myötä myös lisääntynyt.

Kysymykseen tekisinkö jotain toisin, voi vain vastata että tekisin, niin kuin varmaan jokainen tutkimuksen tekijä vastaisi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että lopputulos olisi erilainen. Sitä mukaan kun tietämys aiheesta on kasvanut, on myös oma vaatimustaso noussut. Tämä on tuonut paineita, sekä toivottomuuden tunnetta siitä mitä vielä pitäisi työhöni lisätä.

Pienin, muttei vähäpätöisin maininta, asiaan tuli tässä taannoin tyttäreltäni joka totesi, että kun hän kasvaa isoksi ei hänelläkään ole enää aikaa leikkiä.

5.3 Jatkotutkimus

Opinnäytetyötä tehdessäni voimakkaasti nousi esille esimiehen tärkeä rooli työyhteisössä ja sen toimivuudessa. Viime aikoina on ollut lehdissä useita artikkeleita siitä, että oikeudenmukaisella kohtelulla esimies voi ehkäistä työuupumista työyhteisössä. Tämän johdosta olisi mielenkiintoista tutkia miten ja millä keinoin tämä toimisi käytännössä. Hyviä tutkimuskysymyksiä oikeudenmukaisen johtamisen tutkimukseen olisivat esimerkiksi se, että kasvetaanko reiluksi pomoksi vai voiko sellaiseksi opiskella sekä millaisilla ominaisuuksilla reilu pomo on varustettu.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi tutkia sellaista työyhteisöä, jossa työuupumus on takanapäin. Mitkä ovat olleet ne tekijät, joiden avulla työuupumus on ehkäisty. Tätä tutkimustulosta voisi sitten peilata omaan tutkimukseeni, ja katsoa olisiko yhtymäkohtia hyvän työyhteisön merkityksellä.

LÄHTEET

Suulliset lähteet

Esimerkkiyrityksen Esimies ja Tiimit 18.3.2014

Painetut lähteet

Haavisto, P, 2002. Reilu johtaminen suojaa terveyttä. Työ, Terveys, Turvallisuuslehti 2/2002, 56–58.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 3. Painos, Ekonomia-sarjaa. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos, Ekonomia-sarjaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos, Helsinki

Kinnunen, U & Hätinä, M. 2004. Työuupumus : arviointi, kehittyminen ja intervention vaikuttavuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre – oikaise työelämäsi. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Mullins, L. 1999. Management and organisational behavior, 5th edit. London: Financial Times Pitman.

Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Kirjapaino Snellman.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettupainos Porvoo: Bookwell

Tuuli P. 2011. Työolot uupumuksen taustalla. Työeläke-lehti, 5/2011, 22-23.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Elektroniset lähteet

Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A & Lönnqvist, J. 2004. Työuupumus Suomessa Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Artikkelit Lääkärilehdessä 2004/43 2. 4109 – 4113. [viitattu 27.9.2014]. Saatavissa: <http://www.fimnet.fi/cgi-cug/brs/artikkeli.cgi?docn=000022078>.

Aro, Antti & Kärnä, Pia 2002. Työuupumuksesta eroon. <http://www.tyoturva.fi/TYVI102/etusivu.htm>

Järvinen, P. 1999. Työyhteisöjen ongelmatilanteet ovat haaste esimiehille. Työterveiset –erikoisnumero 1999 [Viitattu 12.6.2014]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/en/ttl/tiedotus/tyoterv/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. [Viitattu 12.6.2014]. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Selin, E. 2001. Työuupumus väijyy yrityskulttuurissa. [Viitattu 1.7.2014]. Tiede.fi. Saatavissa: http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/tyouupumus_vaijyy_yrityskulttuurissa

Siddiqui, M. 2014. Työuupumus: tunnista tehokkaasti, hoida nopeasti. [Viitattu 1.9.2014]. Saatavissa: http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Ihmisten_johtaminen/Tyouupumus_Diacor.pdf

Stressi ja työuupumus 2011. [Viitattu 24.5.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_1_2002.pdf

Työterveyslaitos 2010. Työuupumuksen ehkäisy on aloitettava heti työuran alussa. [Viitattu 2.7.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote15_2010.aspx

Työterveyslaitos 2013. Työuupumuksen ennaltaehkäisy. [Viitattu 2.7.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyouupumus/tyouupumuksen_ennaltaehkaisy/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön kehittäminen. [Viitattu 30.8.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx

ARTIKKELIT

Juurus K. ja Sykkö Sami, 2002. *25-35 –vuotiaille on takanaan... Helsingin – Sanomat*, 3.3.2002, D1-D3

Lindberg Marjut, 2002. *Reilu pomo turvaa alaisen terveyttä*. Helsingin Sanomat, 2.1.2002, A7-A8.

Työstressistä miljardien kustannukset EU-maissa. Metro –lehti 22.10.2002.

LIITTEET

Liite 1

HEI!

Opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa aikuislinjalla Tradenomiksi Liiketalouden linjalla. Opiskeluuni liittyy viimeisenä etappina opinnäytetyön tekeminen, ja siihen tarvitsisin Sinun ja työyhteisösi apua.

Opinnäytetyöni aihe koskee työuupumusta ja sen mahdollista ehkäisyä hyvän työyhteisön avulla. Toivoisin, että tutustuisit oheisen lomakkeen kysymyksiin, ja mieltisit yhdessä tiimisi kanssa omaan työyhteisöönne liittyen vastaukset. Kysely tehdään täysin nimettömänä ja luottamuksellisenä. Tutkimustulosten ja siitä tehdyn yhteenvedon lähetän työyhteisöönne hyödynnettäväksi.

On sovittu, että opinnäytetyö tehdään sellaisena, että siinä puhutaan vain esimerkkiyrityksen esimerkki-työyhteisöstä.

Annan mielelläni lisätietoja asiasta.

Etukäteen kiittäen

Mirella Niemelä

1. MITKÄ OVAT MIELESTÄSI TÄRKEIMPIÄ HYVÄN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKKEJÄ OMASSA TYÖYHTEISÖSSÄNNE?

2. KUVAILE MUUTAMALLA LAUSEELLA MITÄ MIELESTÄSI TARKOITETAAN TYÖUUPUMUKSELLE?

3. MITKÄ SEIKAT MIELESTÄSI VAIKUTTAVAT TYÖYHTEISÖSSÄNNE TYÖUUPUMUKSEN EHKÄISEMISEEN?

4. MILLAISIA KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ MIELESTÄSI TYÖUUPUMUKSEN EHKÄISEMISEN OSALTA TYÖYHTEISÖSSÄSI ON?

Liite 2

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ ESIMIEHELLE

- 1. Kertoisitko taustatietoja johtamastasi työyhteisöstä?**

- 2. Mistä arvelisit johtuvan, että yksikkösi on ilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella hyvä työyhteisö?**

- 3. Mitä toimenpiteitä työyhteisössä on tehty avoimuuden ylläpitämiseksi?**

- 4. Miten työyhteisössä käsitellään ongelmatilanteita?**

- 5. Minkälainen rooli Sinulla on mielestäsi tässä työyhteisössä?**

- 6. Miten esimiehenä olet varmistanut sen, että työyhteisöllä on selkeä kuva tavoitteista ja vastuista?**

- 7. Miten itse esimiehenä vältät oman työuupumuksen?**

- 8. Onko hyvällä työyhteisöllä ollut merkitystä yksikön tunnuslukuihin?**