

**Miia Pöppönen**

## **MITÄ SINULLE KUULUU?**

**Työpaikan vaikuttava toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali –ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK**

**Toukokuu 2021**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Miia Pöppönen
<b>Koulutus</b> Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> MITÄ SINULLE KUULUU? Työpaikan vaikuttava toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja Annukka Kukkola		<b>Sivumäärä</b> 65+4
<b>Työelämäohjaaja</b> Henkilöstöjohtaja Tarja Halonen		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa työuupumuksen tunnistamiseen ja muodostaa toimintamalli, jonka avulla esihenkilöt voivat puuttua työuupumukseen tunnistessaan siitä merkkejä henkilöstössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä esimiesten osaamista työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa, mikä vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työkyvyn säilymiseen ja sairauslomien vähentämiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja aineiston keruu tehtiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselytutkimus toteutettiin kokonaisotantana (N=67), ja vastausprosentiksi muodostui 85 %. Kyselyn tuloksista laskettiin prosentti- ja frekvenssijakaumat sekä ristiintaulukoinnit. Tulosten perusteella esihenkilöillä oli vahva osaaminen sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla. Esihenkilöiden osaamisen vaje liittyi työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen ja työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen tunnistamiseen. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden osaamisessa on vajetta käynnistää kuntouttavia muutoksia työntekijän työhön työuupumuksen tunnistamisen jälkeen. Lisäksi käynnistyneiden työmuutosten jälkeistä työntekijän työkuormituksen seuranta koettiin vaikeaksi. Vastauksista nousi esille myös esihenkilöiden kokema puheeksi ottamisen haaste työuupumustilanteissa.</p> <p>Tulosten ja näyttöön perustuvan tiedon pohjalta kehitettiin kehittämissryhmän kanssa työuupumuksen tunnistamisen ja työuupumuksen varhaisen vaiheen puuttumisen malli. Malli on osa yrityksen laajempaa varhaisen tuen mallia. Jokaisella esihenkilöllä oli myös mahdollisuus osallistua mallin rakentamiseen avointen verkkotilaisuuksien välityksellä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Esihenkilö, konstrukttiivinen tutkimus, puheeksi ottaminen, psykososiaalinen kuormitus, työntekijä, työkyky, työkykyjohtaminen, työuupumus, varhainen tuki
--

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2021	<b>Author</b> Miia Pöppönen
<b>Degree programme</b> Master of Health Care		
<b>Name of thesis</b> HOW ARE YOU? An effective operating model for the workplace to identify burnout and to intervene it		
<b>Centria supervisor</b> Annukka Kukkola		<b>Pages</b> 65+3
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Tarja Halonen		
<p>The purpose of the thesis was to gain insight into how to identify burnout and to shape an operational model available for supervisors as a tool for intervening in burnout when its symptoms are detected in personnel.</p> <p>The aim of the thesis was to strengthen the supervisors' competence in identifying and intervening in work related exhaustion and, through these, to increase their potential to maintain the personnel's ability to work and to be prepared for sick leaves caused by burnout symptoms.</p> <p>A constructive research approach was used in the thesis, and the collection of the data was carried out by a structured questionnaire. The survey was conducted as a total sample (N=67) and the response rate was 85 per cent. Percentages, frequency distributions and cross tabulations were calculated from the survey results.</p> <p>The main results showed that the supervisors had strong expertise in sub-areas adding to social support. The shortcomings in the supervisors' competence were related to the identification of an employee's experience of psychological fatigue and feelings of guilt at work. Based on the results, the supervisors' competence remained inadequate in initiating rehabilitative changes in the employee's work even when burnout symptoms had been identified. In addition, where work changes were made, the employee's work load was considered difficult to monitor. The answers also highlighted the fact that the supervisors found it challenging to raise the issue of burnout in relevant situations.</p> <p>On the basis of the results, Step Model was developed to back the identification and early interception of burnout as part of the company's early support model. Step Model was built in cooperation with the company's innovation Team. Each supervisor also had the opportunity to participate in the Step Model's construction via open online events.</p>		
<b>Key words</b> Ability to work, burnout, constructive research, early support, employee, psychosocial load, speech, supervisor, work ability management,		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TYÖKYKY</b> .....	<b>3</b>
2.1 Työkyvyn malleja .....	4
2.2 Työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät.....	6
2.3 Työkykyä johtamalla .....	8
2.4 Työkykyjohtamista yhteistyöllä .....	11
<b>3 TYÖUUPUMUS</b> .....	<b>13</b>
3.1 Työuupumuksen määrittely .....	13
3.2 Työuupumuksen kehittyminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen .....	15
3.2.1 Työn sisällöllisten tekijöiden vaikutus työuupumuksen kehittymiseen .....	17
3.2.2 Työssä olevien sosiaalisten suhteiden ja organisatoriset tekijöiden vaikutus työuupumuksen kehittymiseen .....	18
3.2.3 Työntekijän yksilölliset taipumusten vaikutus työuupumuksen kehittymiseen.....	20
3.2.4 Työuupumusta aiheuttavien psykososiaalisten riskien tunnistamiseen ja kartoitukseen liittyvä lainsäädäntö .....	22
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>24</b>
<b>5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN KUVAUS</b> .....	<b>25</b>
5.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	25
5.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmän kuvaus .....	26
5.3 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	27
5.4 Aineiston keruu ja analyysi .....	29
<b>6 ESIHENKILÖIDEN OSAAMINEN TYÖUUPUMUKSEN TUNNISTAMISESSA JA SIIHEN PUUTTUMISESSA</b> .....	<b>32</b>
6.1 Vastaajien taustatiedot .....	32
6.2 Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumuksen tunnistamisessa .....	33
6.3 Esihenkilön osaaminen työntekijän työuupumukseen puuttumisessa .....	35
6.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista .....	37
<b>7 TYÖUUPUMISEN TUNNISTAMISEEN JA SIIHEN PUUTTUMISEEN JOHTAVA ASKEL-TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN BOLIDEN KOKKOLA OY:SSÄ</b> .....	<b>39</b>
7.1 Askelmallin lähtökohdat ja ohjaavat arvot .....	40
7.2 Askelmalli.....	41
7.3 Askelmallin käytön implementointi ja vaikuttavuuden arviointi.....	45
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>47</b>
8.1 Keskeisten tulosten tarkastelua .....	47
8.2 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua .....	52
8.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua.....	54
8.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kasvun pohdinta.....	56

<b>8.5 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimus aiheet .....</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Työkykytalo .....	5
KUVIO 2. Moniulotteinen työkykymalli.....	6
KUVIO 3. Työkyvyttömyysriskin ja työkykyjohtamisen hallinta yhteistyössä .....	12
KUVIO 4. Varhaisen tuen malli .....	27
KUVIO 5. Konstrukttiivisen opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	28
KUVIO 6. Esihenkilön osaaminen työntekijän työuupumuksen tunnistamisessa.....	35
KUVIO 7. Esihenkilön osaaminen työntekijän työuupumuksen puuttumisessa .....	37
KUVIO 8. Askelmallin jalkauttaminen ja vaikuttavuuden arviointi .....	45
KUVIO 9 Toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen Boliden Kokko- lassa.....	42
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Esihenkilöiden taustatiedot.....	33

## 1 JOHDANTO

Työelämäkeskustelussa on viime vuosina noussut esille digitalisaation lisäksi muun muassa työnteon tapojen moninaistuminen ja työn monipaikkaistuminen, työn yksilöllistyminen ja yrittäjämäistyminen myös palkkatyössä, työn kuormittavuus ja pirstaloituminen, työyhteisöjen moninaistuminen ja vuorovaikutus, epävarmuuden ilmapiiri, häirintä ja ikäsyrintä. (Sutela, Pärnänen & Keyrilainen 2019, 13; Keyriläinen 2020, 9.) Juuti & Vuorela (2015, 7, 13) mainitsevat lisäksi, että nykypäivän työelämälle on ominaista ennakoimattomat ja nopeat muutokset sekä kilpailu. Sutela ym. ja Juuti & Vuorela korostavat, että nykyajan organisaatiokulttuuria kuvastavat hektisyys, jatkuva muutospainne sekä tilapäisyys, jotka ovat heijastaneet synkän varjon työelämän päälle ja kasvattaneet työn kuormittavuutta ja asettavat osaltaan uudenlaisia vaatimuksia työntekijöille sekä organisaatioille. (Juuti ym. 2015, 7, 13; Sutela ym 2019, 13;).

Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöiden osaaminen tunnistaa työuupumus ja puuttua siihen. Aihe on esimerkiksi työolobarometrin 2019 nostamien tietojen perusteella ajankohtainen. Lisäksi aiheen ajankohtaisuus heijastuu työterveyshuollon käyntitilastoista. Niiden perusteella työuupumusperäiset vastaanotot ja työuupumukseen liittyvät sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Aiheen ajankohtaisuus liittyi myös asiakasyrityksen tarpeeseen tarjota esimiehille tietoa työuupumuksesta ja kehittää yhtenäisiä käytäntöjä työterveyshuollon ja työpaikkojen välille työuupumuksen tunnistamiseen, siihen puuttumiseen, hoitamiseen ja seurantaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työuupumuksen tunnistamiseen ja muodostaa toimintamalli, jonka avulla esihenkilöt voivat puuttua työuupumukseen tunnistessaan siitä merkkejä henkilöstössä. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa, ja näiden kautta saada vaikuttavuutta henkilöstön työkyvyn säilymiseen ja sairauslomien hallintaan työuupumusoireissa.

Työkyvyn ja sitä kautta myös kansantalouden näkökulmasta työelämässä tapahtuvat muutokset ovat haastavia. Vuoden 2018 työolotutkimuksen huolestuttavimmat tulokset liittyvät työn kuormittavuuden kasvuun ja siihen, kuinka se heijastuu palkansaajien psyykkiseen hyvinvointiin. Vähintään viikoittain koettu väsymys ja tarmottomuus, vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin, jännittyneisyys ja ärttisyys sekä tunne siitä, että kaikki käy yli voimien, ovat kasvaneet. Yli puolet palkansaajista kokevat

vakavan työuupumuksen selvänä vaarana tai ainakin ajattelevat sitä silloin tällöin. Osuus on noussut viidessä vuodessa (vuodesta 2013 vuoteen 2018) naisilla 52 prosentista 65 prosenttiin ja miehillä 42 prosentista 51 prosenttiin. Erityisen hälyttävää on se, että neljännes palkansaajista koki vähintään viikoittain sekä keskittymisvaikeutta että vaikeuksia muistaa asioita. (Sutela ym. 2019, 346–347.)

Työelämän kehittämisellä on Suomessa ja ylipäänsä Pohjoismaissa vuosikymmenten perinteet. Työelämän ja työvoiman korkeasta laadusta on tullut Suomessa 2000-luvulla yhä keskeisempi tavoite muun muassa työn tuottavuuden ja kilpailukyvyn, mutta myös kansanterveyden ja työhyvinvoinnin kannalta. (Sutela ym. 2019, 353.) Suomalainen työelämä on ottanut vuosien saatossa isoja harppauksia eteenpäin. Vaikka kehitysaskleet ovat olleet pääosin positiivisia, ovat ne myös lisänneet vaatimuksia jatkuvasta kehittämisestä, uuden oppimisesta ja itseohjautuvuudesta. Työelämässä on viime vuodet korostettu joustavuutta, oppimista ja muutosvalmiutta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työntekijöiden työkyky heikkenee, jos työstä puuttuvat hyvinvointia edistävät voimavarat. (Työterveyslaitos 2019.)

Tuoreessa Kärkkäisen väitöstutkimuksessa osoitettiin, että työuupuneiden työntekijöiden työhön paluun yhteydessä olevista tekijöistä on vain vähän näyttöön perustuvaa tutkimustietoa. Työuupumuksen monitahoisuus ja tarve huomioida sekä yksilöön, työuupumukseen että työhön liittyvät tekijät haastavat työuupuneiden työntekijöiden tukea työterveyshuolloissa ja työpaikoilla. Työhön paluun tuen käytännöt työpaikoilla vaihtelevat ja tuki on epätasalaatuista. Esihenkilöt koetaan keskeisiksi toimijoiksi työuupuneiden työntekijöiden tuessa, mutta he tarvitsevat myös itse tukea ja ohjausta, jotta kykenevät parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan työuupuneita alaisiaan. Tukitoimien tavoitteena on ehkäistä vakava-asteista työuupumusta ja siihen liittyvää työkyvyttömyyttä ennen sairauspoissaoloa, tukea työuupumuksesta toipumista ja valmiutta palata työhön sairauspoissaolon aikana sekä tukea työssä kuntoutumista sairauspoissaolon jälkeen. (Kärkkäinen 2019, 11.) Tästä tunnistetusta haasteesta lähtee myös opinnäytetyöni tavoitteet ja pyrkimys muodostaa toimintamalli, jolla vaikuttavasti saadaan vahvistettua sekä esimiesten osaamista että taitoa puuttua oikea-aikaisesti työntekijöiden työuupumukseen. Työurien pidentämisen näkökulmasta on keskeistä, että ihmiset jaksavat työelämässä. Osaamista sekä työelämää kehittämällä voidaan edistää niin työssä jaksamista kuin jatkamistakin, nämä tekijät ovat yrityksen tuottavuuden ja menestyksen, sekä myös yhteiskunnan taloudellisen ja sosiaalisen kilpailukyvyn rakentumisen kannalta oleellisia asioita. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen 2006, 18–19; Varma 2020, 3.)

## 2 TYÖKYKY

Työkyvyille ei ole helposti löydettävissä sellaista yhtenäistä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten terveydenhuolto, erityisesti työterveyshuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät yksimielisesti hyväksyisivät. Työkyvyn ulottuvuudet ovatkin laajentuneet yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista jopa yhteiskunnallisiin tekijöihin. Työkyvyn määrittelyssä näyttää kuitenkin vallitsevan yksimielisyys siitä, ettei työkyky ole vain yksilön ominaisuus vaan yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. Yksinkertaisimmillaan työkyky tarkoittaa ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua omassa työtehtävässään. Tavallisimmat tavat määritellä työkykyä ja työkyvyttömyyttä ovat perustuneet ihmisen ja työn yhteensopivuuteen tai ihmisen kykyyn vastata toiminnallaan työn tavoitteisiin ja suorittaa niitä työtehtäviä, joita hänen työhönsä kuuluu. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 8.)

Työkyvyn ydinmäärittäjiä ovat terveys, toimintakyky, elintavat, osaaminen, arvot ja asenteet. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttaa myös työn monet eri piirteet, sekä yksilön lähiyhteisö ja elämäntilanne. Siihen liittyy ihminen fyysisen ja psyykkisen kunnon lisäksi myös työn ja henkilökohtaisen elämän rakentuminen. Työntekijän arvio omasta työkyvystään perustuu työssä suoriutumisen kokemuksiin ja sisäistettyihin normeihin. Huonoksi koettu työkyky voi liittyä terveyden heikkenemiseen, osaamisen tai motivaation puutteeseen, työn raskauteen, työyhteisöllisiin vaikeuksiin, työn organisoimien ongelmiin tai muihin työprosessin tai työn ulkopuolisen elämän ongelmiin. (Gould ym.2006: 19–20, 111–112.)

Työkyvyn määrittelyn painopiste on siis siirtynyt sairauskeskeisyydestä työkyvyn sekä työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainon arviointiin. Käsite on myös laajentunut moniulotteisten mallien sisältäessä työyhteisön, johtamisen, yhteisöllisen työn hallinnan ja työelämän ulkopuolella olevat ympäristöt osaksi työkyvyn rakentumista. Työkyvyn käsite ei olekaan pysyvä, vaan muuttuu yhteiskunnan kehityksen, sairastavuuden ja tutkimuksen moninaistumisen myötä. Eri toimijat määrittelevät työkyvyn myös eri tavoin, mutta yhtenäinen näkemys on siitä, että työkyky muodostuu vuorovaikutuksessa yksilön, työn ja ympäristön kanssa. Työkyky voidaan nähdä ihmisen kykynä tehdä työtä tai suoriutua työssään. Sitä voidaan lähestyä myös ihmisen voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutena, joka vaihtelee ja muuttuu työn kehityksen myötä ja työuran aikana. (Van Schaijk, Nieuwenhuijsen, K, Frings-Dresen & Sluiter 2018,68:116–119; Ilmarinen ym. 2006, 17–20;Varma 2020, 3-4.)

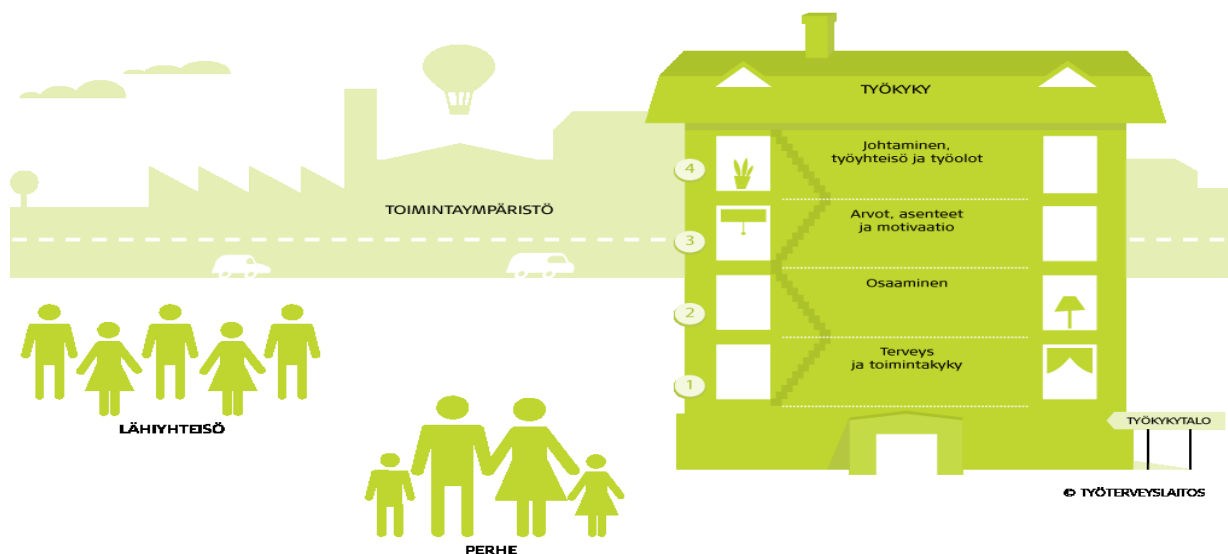


## 2.1 Työkyvyn malleja

Työkyvyn ulottuvuuksista ja työkyvystä on luotu malleja, jotka auttavat hahmottamaan tapoja, joilla työkykyä ja sen ulottuvuuksia voidaan käsitellä ja kuvata. Työkyvyn käsite on muuttunut ajan myötä yhä moniulotteisemmaksi ja monipuolisemmaksi. Työkyvyn arviointi, hallinta ja kehittäminen työelämän eri tarkoituksiin ovat tulleet myös yhä haastavammaksi. (Gould ym. 2006, 19.) Tässä luvussa esitelen kaksi työkykykäsitettä kuvaavaa mallia, jotka ovat osaltaan olleet mukana opinnäytetyön kyselylomakkeen sekä toimintamallin kehitystyössä ja joiden kautta myös työuupumuksen taustalla oleva työkonteksti avautuu.

Professori Juhani Ilmarinen on kuvannut työkykyä talon muodossa. Hän on kehittänyt työkykytalonmallin (KUVIO 1), jonka perustana ovat terveys ja toimintakyky. Osaaminen sisältäen ammatilliset tiedot ja taidot on toisessa kerroksessa. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Talon neljännes kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, siellä sijaitsevat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esimiestyö ja johtaminen ovat kerroksen keskeinen osa. Eri kerrokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja työkykytaloa ympäröivät perheen ja eri yhteisöjen verkostot. Lisäksi ympäröivät yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Ilmarinen 2006a, 79–81.)

Työkykytalonmallissa työkyky perustuu voimavarojen ja työn väliseen yhteen sopivuuteen ja tasapainoon. Silloin kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan, työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, Alemmissa kerroksissa tapahtuu muutoksia työuran eri vaiheissa (huomioiden mm. ikääntyminen) ja ne kerrokset kuvaavat myös yksilön voimavaroja. Jos ylin kerros muodostuu liian raskaaksi, painaa se alempia kerroksia huonoin seurauksin. Kaikkia työkykytalon kerroksia tulisi kehittää työelämän aikana ja turvata kerrosten yhteensopivuus ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on vastuussa omista voimavaroistaan, työnantaja ja esimiehet työstä ja työoloista. (Ilmarinen 2006a, 79-81.) Työkyvyn taloa on myös tulkittu ja hyödynnetty kansainvälisissä työkyvyn tutkimuksissa. Converso, Sottimano, Guidetti, Loera, Cortini & Viotti (2018, 1–2.) ovat kuvanneet, että mikäli yksittäiset resurssit ovat epätasapainossa työolojen vuoksi, työkyky heikkenee. Organisaation tuki on erittäin tärkeää suhteessa neljanteen kerrokseen, kun taas henkilökohtaisilla resursseilla on suuri merkitys suhteessa kolmeen ensimmäiseen kerrokseen.

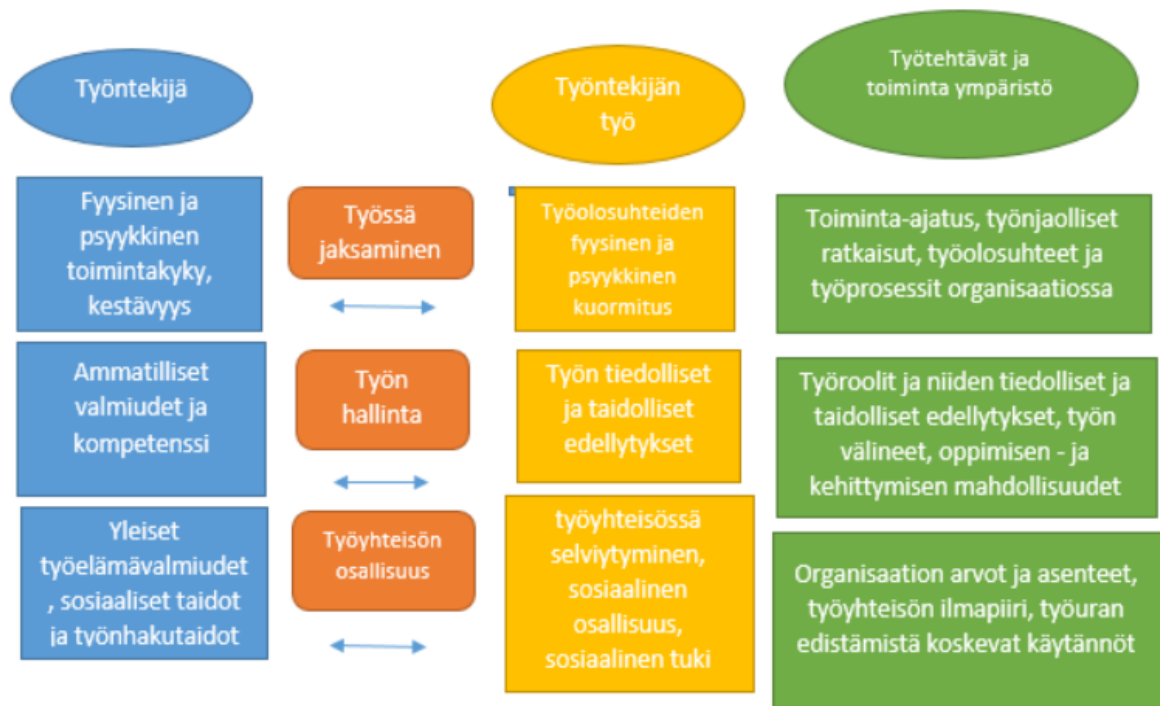


KUVIO 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019)

Moniulotteisessa työkykymallissa työkykyisyys ei ole ihmisen henkilökohtainen ominaisuus, vaan se on yksilön, työn ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden ominaisuus, joka vaihtelee ajan funktiona. Mallissa työkyky on työssä jaksamisen, työn hallinnan sekä työyhteisön toimintaan osallistumisesta ja osallisuudesta muodostuva kokonaisuus (KUVIO 2). Sitä voidaan tarkastella yksilön, työn ja työorganisaation näkökulmasta ja sen keskeisenä tekijänä on työn ja työntekijän välinen tasapaino (Pensola, Rinne, Kankainen & Roine 2008, 108.) Malli on viitekehys, jota organisaatiot voivat hyödyntää pyrkiessään edistämään työntekijöidensä työkykyä (Järvikoski 2013, 33–34).

Työkykykäsitykseen sisältyy moniulotteisen mallin lisäksi myös ajallinen näkökulma, jossa työkykyä kuvataan elämäntien eri vaiheissa etenevänä prosessina. Ihminen etsii Ilmarisen (2006, 79–80) mukaan koko työelämän ajan optimaalista tasapainoa, jonka löytämiseksi tarvitaan työn ja ihmisen voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Ihmisen voimavarat elävät työuran ja elämän eri vaiheissa, ja samaan aikaan globalisaatio ja uusi teknologia muuttavat työtä. Hyvään työkykyyn johtava tasapaino tulisi saavuttaa dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa prosessissa työuran aikana.

Coverso ym, (2018, 2–3) avaa moniulotteisen työkykymallin hyödynnettävyyttä esimerkiksi tilanteissa, jossa työn vaatimukset ovat työn kognitiivista osaamista painottavia. Näissä töissä on tärkeää, että organisaatiossa määritellään työkyvyn ylläpitämiseksi kestäviä ratkaisuja työoloihin, työnjakoon ja ilmapiiriin liittyen. Näin pystytään jossain määrin tai kokonaisvaltaisesti ehkäistä työn kuormituksen negatiivinen vaikutus työkykyyn.



KUVIO 2. Moniulotteinen työkykymalli (mukaillen Järvikoski 2013, 33)

## 2.2 Työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät

Väestön työkyvyn tutkiminen on yhteiskunnallisten tavoitteiden näkökulmasta ajankohtaista, sillä työkyvyn edistämiseksi tarvitaan tietoa siitä, minkälaisista tekijöistä työkyky nykyisten työn vaatimusten näkökulmasta koostuu. Viime vuosikymmenien aikana työn tekemisen muodot ja ehdot ovat muuttuneet, ruumiillisesta työstä on siirrytty entistä enemmän monin tavoin verkottuneeseen henkiseen työhön. Työn sisällöt, työtavat, töiden organisointi ja johtaminen muuttuvat. Globaalit megatrendit, kuten digitalisaatio ja työn verkostomaisuus, vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja lähes jokaisessa työssä.

Työntekijältä edellytetään uudenlaisia valmiuksia ja kykyä uuden oppimiseen, työn muutos yhdessä työntekijöiden toimintakyvyn, osaamisen ja asenteiden muutosten kanssa heijastuu työkyvyn sisältöön. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen kaipaavat tuekseen tietoa siitä, minkälaisia ulottuvuuksia työkykyyn nyky-yhteiskunnassa liittyy. (Gould ym. 2006, 13-14; Varma 2020, 3-4.; Työterveyslaitos 2020.) Lisäksi on tärkeää huomioida työtä tekevän väestön ikääntyminen. Ikääntyneet luonnollisesti kokevat terveysongelmia useammin, ja tämä yhdistettynä työelämän muutoksiin nostaa riskin kokea alentunutta työkykyä. (Van Schaaijk ym. 2018, 68:116–119.) Kansainvälinen tutkimus avaa ikääntymisen vaikutusta työkykyyn rakenteisiin moniulotteisesti. Ikääntyneen työkykyyn, kuten muihinkin

työkykyhaaste tilanteisiin, ei vaikuta vain terveys vaan yksilölliset ominaisuudet, kuten osaaminen ja kokemus, jotka voivat osittain tai kokonaan kompensoida fyysisen työkyvyn aleneman ja muutokset. (Converso ym. 2018, 1–2.)

Monet yksilölliset tekijät ovat yhteydessä työkykyyn ja työkyvyttömyyteen. Terveys on keskeinen työkyvyn ulottuvuus. Tutkimukset osoittavat, että erilaiset terveysongelmat, kuten tuki- ja liikuntaelinvauriot, mielenterveyden ongelmat, työuupumus sekä univaikeudet ovat yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn. Toisaalta hyväkään terveys ei välttämättä takaa hyvää työkykyä. Vastaavasti heikko terveydentila tai toimintakyvyn rajoitteet eivät välttämättä rajoita työkykyä. Työntekijällä voi esimerkiksi olla sellaisia voimavaroja, kuten työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatava tuki, jotka tukevat työkykyä sairaudesta tai vammasta huolimatta. Tai työtä on muokattu niin, että työhön osallistuminen on sairaudesta tai toimintakyvyn rajoitteista huolimatta mahdollista. (Varma 2020, 17.)

Terveys 2000-tutkimuksen tulokset nostivat esiin merkittäviä työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan työntekijän terveys ja työasenne liittyvät selkeimmin koettuun työkykyyn. Lisäksi tutkimus osoitti, työkyvyn edistämisen olevan parhaimmillaan laaja-alaista toimintaa, jossa parannettavia asioita etsitään työntekijän työstä, osaamisesta, terveydestä ja toimintakyvystä sekä perheestä ja lähiyhteisöstä. Huomioitavaa on, että työkykyä edistää myös koulutus, myönteinen suhtautuminen työhön, sosiaalinen tuki ja vapaa-ajan aktiivisuus. (Gould ym. 2006:312.)

Keskeisimmät työkykyä huomioivia ja työkyvyn tuen toteutumista velvoittavat lait ovat työsopimuslaki ja sitä täydentävät työehtosopimukset, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki sekä työeläkelait. (Viljamaa, Uitti, Kurppa, Juvonen-Posti, 2012, 6–10.) Työterveyshuollon toiminnoilla ja työpaikan varhaisen tuen toimenpiteillä on iso merkitys työkyvyn hallinnassa. Yksilön työkyvyn edistäminen ja tukeminen vaatii yksilön omien toimien lisäksi yhteistoimintaa, joka on korostettuna työterveyshuoltolainsäädännössä. (Viljamaa ym. 2012,3.) Uudistettu valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta tuli voimaan 1.1.2014. Asetus täsmentää työterveyshuollon yhteistyökäytäntöjä työpaikan ja muun terveydenhuollon kanssa korostaen työntekijän terveyden ja toimintakyvyn edistämisen tukemista. Työkyvyn tukemisessa huomioitavaa on työnantajan vastuu ja työterveyshuollon roolia, jotka työterveysyhteistyössä on merkittävät. Asetus määrittelee työterveysyhteistyön suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi yhteistyöksi. Työterveyshuoltolaissa ”työkykyä ylläpitävällä toiminnalla” tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan

edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työkykyä (Manka ym. 2007,11;Viljamaa ym.2012,6; Finlex 2013.)

Työterveyshuoltolain 2001/1383 tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteis-toimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden työkykyä työuran eri vaiheissa. Vaikka palvelujen järjestämisvastuu on työnantajalla, toiminnan tulee tapahtua työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välisenä saumattomana ja reaaliaikaisena yhteistyönä. Työterveyshuollon palveluja tarvitaan sekä ennakoivaan työhön että jälkityöhön. Terveyttä ja työkykyä ei edistetä pelkällä riskien tunnistamisella ja vähentämisellä vaan yhteistyö vaatii työkyvyn kokonaisuuden ymmärtämistä sekä osaamista hahmottaa ja käsitellä terveyttä edistäviä työoloja. (Viljamaa ym.2012, 6.)

### **2.3 Työkykyä johtamalla**

Edeltävässä kappaleessa työntekijän työkykyyn paneutuneiden kuvauksien kautta on luonnollista syventyä lyhyesti myös työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen käsitteeseen (Management of Well-being), jolla on painoarvoa erityisesti opinnäytetyöni tavoitteen saavuttamisessa. Työkykyjohtaminen voidaan nähdä toimintana, jolla vältetään laiminlyönnit työntekijöiden työkykyyn kohdistuvissa toimissa ja niistä syntyviä seurauksia, kuten stressiä. Työstressin ehkäiseminen on tärkeää, sillä se on usein syynä useisiin erilaisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi epävarmuuteen tai liikaan työmäärään työpaikalla ja pitkään jatkuen myös työuupumukseen. (Manka & Manka, 2016, 7.)

Työterveyslaitoksen (2017, 7) määritelmän mukaan työkykyjohtaminen sisältää kaikki toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan organisaation omin resurssein ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa. Näillä toimilla ja yhteistyön menetelmillä tavoitellaan henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämistä ja ylläpitämistä. Työkykyjohtamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi yhteistoiminnallisesti sovitut varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen mallit, päihitteettömyysohjelmat, korvaavan ja mukautetun työn toimintatavat, kehityskeskustelut sekä työkykyä tukevat prosessit työterveyshuollon kanssa.

Työelämän ja liiketoiminnan nopea muutos aiheuttaa uudenlaisia työkyvyn haasteita henkilöstölle. Työn luonne on monella työpaikalla muuttunut yhä enemmän kognitiivista kyvykkyyttä ja osaamista

haastavaksi. Monet työn muutoksesta johtuvat tekijät kuormittavat henkilöstöä jo paljon ennen kuin haasteet näkyvät yksilön oireiluna tai sairauslomina. Työn häiriöt ja niistä kumpuavat, henkilöstöön kohdistuvat kuormitustekijät on hyvä pyrkiä tunnistamaan ja minimoimaan mahdollisimman varhain. Tässä työkyvyn ennakoivassa johtamisessa esimies, työyhteisö ja organisaation johto ovat avainasemassa. Varsinaisiin yksilötason terveydellisiin työkykyriskeihin puuttuminen on luonteeltaan reagoivaa johtamista. Näihin liittyvien ratkaisujen etsinnässä voivat toimia apuna esimerkiksi työterveyshuolto, HR tai työkykykoordinaattori. (Varma 2020.) Työkykyjohtaminen sisältää kaikki toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan organisaation omin resurssien ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa. Yhteistyön tavoitteena on toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Työkykyjohtamisen ydinasioita ovat myös työn ja työympäristön kehittäminen ja toisaalta erilaisten työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen. (Työterveyslaitos 2019; Elinkeinoelämän keskusliitto 2019; Varma 2019.)

Työtehtävien ja työympäristön muokkaaminen ovat tärkeässä asemassa, kun pyritään työurien jatkamiseen. Tämä korostuu varsinkin työkyvyltään alentuneiden henkilöiden kohdalla. Työn muokkaaminen edellyttää työpaikkojen johtamiseen liittyviä päätöksiä ja usein myös yhteistyötä edellä kuvattujen toimijoiden kanssa. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 5). Myös Parry 2011, 29(1):35–37) määrittelee, että tavoitteeseen pääsemiseen täytyy sitoutua ja tehdä strateginen päätös työkykyjohtamisesta. Työkykyjohtamisen jalkauttamisessa taustalla on ylimmän johdon tahto ja tuki, vain sen kautta saavutetaan työkykyjohtamisen toteutuminen kaikissa vaiheissa.

Hyvällä työkykyjohtamisella vaikutetaan työpaikalla myös asioihin, jotka lisäävät yleisemmin hyvinvointia, työntekijöiden voimaantumisen tunnetta ja työn vetovoimaa sekä myös työn tuottavuutta. Nykyisen käsityksen mukaisesti korostuu tarve saada työkyvyn konkreettiseen johtamiseen laaja-alainen malli, jossa yhdistyvät terveyden edistäminen, työterveyshuolto, turvallisuusjohtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä tuottavuuden näkökulma. (Juvonen–Posti ym. 2014, 12.) Organisaation selkeät pelisäännöt eli ihmisten kohtelu eettisesti samojen periaatteiden mukaisesti on oikeudenmukaista johtamista ja osa työkykyjohtamisen kokonaisuutta. Näin ollen on tärkeää, että kaikkien kanssa toimitaan samalla tavalla ja ohjeiden mukaisten aikarajojen puitteissa. Ristiriidoilta pystytään välttämään työntekijän ja esimiehen välillä, kun organisaatiossa on yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toimintamallit varhaisen ja tehostetun tuen toimenpiteiden osalta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 40.)

Jotta työkykyä ylläpitävät tavoitteet saadaan toimimaan, on yrityksen sisällä tähän tehtävään määritelty työkalut ja toimintamallit jalkautettava osaksi johtamista ja esihenkilötyötä. Suomessa on pyritty muuttamaan lainsäädäntöä erityisesti 2010 -luvulla työkyky- ja työurien pidentymistä tukevaksi. Työntekijävastuiden näkökulmasta työkykyjohtaminen pohjautuu erityisesti työturvallisuuslakiin (738/2002) ja työterveyshuoltolakiin (1383/2001). Työturvallisuuslain perusteella työnantaja vastaa työpaikan turvallisuudesta, terveellisyydestä ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnasta. Työnantajan on annettava työntekijöille riittävät tiedot työn kuormitustekijöistä ja huolehdittava heidän perehdyttämisestään. Työnantajan tulee myös määritellä esihenkilöiden vastuut työkuormitusten tunnistamisessa ja käsittelemisessä sekä yksilöllisten kuormittumistilanteiden hoitamisessa. (Pehkonen, Turunen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti, J. & Leino 2017, 18-19.) Esittelen kuormitustekijöiden arviointia ja siihen liittyviä vastuukysymyksiä tarkemmin kappaleessa 3.3.

Elinkeinoelämän (EK) keskusliitto on laatinut työkykyjohtamisen periaatemallin, mikä edellyttää työhyvinvointitoimijoiden (työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto) tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. EK:n mukaan yhdessä sovittuja työkyvyn tuen toimintamalleja pitäisi pystyä mittaroimaan ja seuraamaan. EK:n työkykyjohtamisen lähtökohdat ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate sekä osallistumisen periaate. (EK 2011,4.)

Selvillä olemisen periaatteen mukaan työpaikalla ollaan tietoisia henkilöstön kokonaisvaltaisen työkyvyn tilasta (työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky), työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä, työn psyykkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta sekä työkyvyttömyyden kustannuksista. Varautumisen periaate käsittää henkilöstöriskien hallinnan, varhaisen puuttumisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan. Osallistumisen periaate kuvaa yhteistyötä eri työkykyjohtamisen yhteistyökumppaneiden kanssa ja työterveyden vastuuta työpaikan työturvallisuus- ja työkykyjohtamisen kumppanina. (EK.2011,4.)

Kun esihenkilötyö, eli työkykyjohtamisen perusta on kunnossa, vältetään todennäköisesti suurimmilta ongelmilta. Onnistuneen työkykyjohtamisen toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että lähiesihenkilön ja työntekijän välillä on luottamus ja luonteva vuorovaikutus. Lisäksi avoin ja hyvä työilmapiiri mahdollistaa ongelmiin puuttumisen ajoissa sekä mahdollistaa parhaimman mahdollisen tuen antamisen. Työkyvyn alenemisen tunnusmerkkejä saattaa olla ulkopuolisena hankala huomata. Tämän vuoksi säännölliset keskusteluhetket esihenkilön ja alaisen välillä ovat tärkeitä. Usein työntekijän vointi kohenee jo, kun esihenkilö osoittaa kiinnostusta työhyvinvointia kohtaan. (Alahautala & Huhta 2018,139.)

Mahdollinen luottamuspuola esihenkilön ja työntekijän välillä heikentää työmotivaatiota kun taas luottamus lisää sitoutumista työhön. Alahautala ja Huhta (2018, 138) painottavat, että työkykyjohtajan yksi tärkeimmistä käytännön työkaluista on läsnäolo, jonka avulla pystytään muun muassa säilyttämään hyvä keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa. Tämän toteuttamiseksi olisi suositeltavaa, että esihenkilö kalenteroisi työkykyjohtamiselle aikaa työkalenteriinsa ja jos vain mahdollista, keskustelisivat alaiensa kanssa säännöllisesti. (Alahautala & Huhta 2018,139; Vanhala & Von Bonsdorff. 2012:133)

## 2.4 Työkykyjohtamista yhteistyöllä

Lähtökohtaisesti todetaan, että työkykyjohtamisen keinojen painotuksen tulee olla primääripreventiossa. Mutta koska työvoiman terveydentila eri syistä iän myötä usein heikkenee, on yrityksissä opittava hyödyntämään myös osatyökykyisten työpanos, jolloin työterveyshuolto joutuu toimimaan usein sekundaariprevention alueella. Perinteisesti tämä ei ole ollut itsestäänselvyys, vaan imu ja joskus työntökin erilaisille eläkkeille sopivissa tilanteissa on ollut merkittävää. Uudentyyppinen ajattelu yrityksissä huomioi osatyökykyisten työpotentiaalin, koska työvoimapula etenkin palvelualoilla tulee olemaan lähivuosina merkittävä suurten ikäluokkien eläköityessä. (Parry 2011, 29(1):35–37.)

Onnistuvan ja tuloksekkaan työkykyjohtamisen painotuksena on myös työterveysyhteistyö, jonka tavoitteena on tehdä sellaista yhteistyötä, jossa osapuolet ovat tietoisia toimialan ja ympäristön riskeistä. Työterveysyhteistyöllä toteutetaan myös toimia, joilla saadaan vältettyä työkykyyn kohdistuvia kuorimituksia. Työterveysyhteistyössä on tärkeää määritellä, mikä on työterveyshuollon ja mikä työnantajan rooli (KUVIO 3). Työterveyshuollon keinoja ovat terveyden edistäminen, sairauksien ja tapaturmien tehokas hoito ja niiden ehkäisy. Työterveyshuollon erityisalaa ovat mm. osuvat työkykyarviot ja sairauslomien oikea mitoittaminen sekä tarvittavien työmuutosten tai kuntoutustoimien käynnistäminen yhteistyössä työpaikan kanssa. (Antti-Poika2015,38–41.)

Työkyvyttömyysriskin hallinnassa ratkaiseva ovat työpaikan tahtotila ja toimintakulttuuri. Työnantajan halu ja mahdollisuudet mukauttaa työtä terveydentilan vaatimusten mukaan vaikuttavat olennaisesti sekä sairauslomalle jäämiseen että sieltä palaamiseen. Paraskaan työterveyshuolto ei voi vaikuttaa työkyvyttömyysriskiin, jos työpaikalla ei ole valmiuksia joustoihin, jos työpaikalla vallitsee jatkuva epävarmuus työpaikoista tai jos työvoiman vähennystarve hoidetaan työkyvyttömyyseläkeratkaisuilla. (Antti-Poika 2015, 38–41; Parry 2011, 35–37.)





KUVIO 3. Työkyvyttömyysriskin ja työkykyjohtamisen hallinta yhteistyössä (Mukaiillen Antti-Poika 2015,38-41)

### 3 TYÖUUPUMUS

Työuupumus on paljon tutkittu aihe ja laajalti tunnistettu ongelma. Uupumuksen varhaisten merkkien havaitseminen ja avun saaminen oikeassa kohdassa on oleellista, jotta työuupumus ei syvene. Syvetessä työuupumus voi johtaa pitkäaikaisiin ongelmiin, joista yli pääseminen vie huomattavan paljon enemmän resursseja kuin jos uupumuksen ehkäisy olisi aloitettu ajoissa. (Työterveyslaitos 2020.)

#### 3.1 Työuupumuksen määrittely

Työuupumusta on tutkittu laajasti jo vuosikymmenten ajan sekä kansainvälisesti että kansallisesti. Tunnetuin työuupumustutkimusta edistänyt tutkija on amerikkalainen Christina Maslach, joka määritteli työuupumuksen työperäiseksi stressioireyhtymäksi, jota luonnehtii 1) uupumusasteinen väsymys, 2) kyynistyneisyys ja 3) heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Maslach 1996, 192.) Schaufeli & Enzmann (1998,1) puolestaan määrittelevät työuupumuksen olevan seurausta siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi. Suomessa työssä koe-tusta uupumuksesta käytettiin ensin kansainvälistä burnout tai burn out -termiä, mutta hyvin pian rinnalle tuli myös suomennos loppuun palaminen. Nykyään vakiintuneena terminä on työuupumus. Aholan, Tuiskun ja Rossin työuupumusta käsittelevässä artikkelissa määritellään työuupumus tavalla, joka kuvaa hyvin tutkimuksissa vakiintunutta käsitystä. Heidän määrittelynsä kuvaa työuupumusta pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvänä häiriötilana, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Ahola ym 2018, 1; Työterveyslaitos, 2019).

Tutkimusprofessori Jari Hakanen mainitsee väitöskirjassaan (2004, 22), että työuupumustutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä, jonka mukaan työuupumuksen ensimmäisenä vaiheena kehittyvä vähitellen kasautuva väsymys. Väsymystä alkaa kehittyä tilanteessa, jossa työn vaatimukset ja paineet tuntuvat käyvät yli voimien ja kun jokaisen lepovaiheen ja loman aikana elpyminen jää kesken. Väsymyksen syvetessä työntekijä alkaa epäillä selviytymistään ja suojautua väsymyksestä aiheutuvia paineita ja syyllisyyttä vastaan. Tämä johtaa vähitellen torjuvaan ja kyynistyvään, työn merkityksen kyseenalaiseen asennoitumiseen. Väsymyksen ja kyynistymisen aikaansaama muutos uupuvassa työntekijässä

yhdessä hänen riittämättömyyden kokemustensa kanssa vaikuttavat kielteisesti minäkäsitykseensä. Viimeisessä vaiheessa työntekijän ammatillinen itsetunto heikkenee ja jopa romahtaa.

Hartikainen, Pihlaja, Räisänen, Bordi, Saariluoma, Pääatalo ja Kolonen (2021, 58: 89–94) muistuttavat artikkelissaan, että Suomessa työuupumusta ei pidetä sairautena, joka oikeuttaisi sairauspäivärahaan. Työuupumusta pidetään oireyhtymänä, joka liittyy sekä yksilön haavoittuvuustekijöihin että työn kuormitustekijöihin. Tästä syystä moni työuupunut on sairauslomalla mielenterveyden häiriön kuten masennuksen tai sopeutumishäiriön vuoksi. Masennus tai muu mielenterveyden häiriö saattaa liittyä työuupumukseen, mutta kaikki uupuneet eivät kuitenkaan ole masentuneita siinä määrin, että se olisi keskeinen syy työkyvyttömyyteen. Koska masennus on sairauspäivärahaan oikeuttava diagnoosi ja vastavasti työuupumus ei ole, on todennäköistä, että osa masennusdiagnoosilla sairauslomalla olevista on todellisuudessa työuupuneita. Tästä tiedon vinoumasta voi olla seurauksena sekä työuupumuksen määrittelyn vaikeus, että yksilön työkykyä ylläpitävien ja korjaavien toimenpiteiden kehittäminen.

Työuupumisen määrittelyn haaste liittyy työelämän muutoksiin, sekä tällä hetkellä käytössä olevaan Masclahin työuupumuksen arvioinnin menetelmän epätäydellisyyteen. Huolimatta työelämän muutoksista työuupumuksen määrittely perustuu edelleen jopa 40 vuotta sitten kuvattuihin psykologisiin ilmiöihin, kuten kyynistymiseen, jota esiintyy erityisesti tunnekuormittuneella hoitohenkilöllä. (Hartikainen, ym. 2021, 58: 89–94.) 1980-luvun alusta lähtien työuupumisen mittaamista on hallinnut nimenomaa Maslachin burnout-inventaario (MBI). MBI menetelmän käyttöön liittyy haasteita mm. siksi, ettei sen taustalla ei ole työuupumuksen teoriaa. On myös havaittu, että MBI arviointimenetelmän kolmas työuupumuksen oire ammatillisen itsetunnon heikko kokemus ei juurikaan liity työuupumukseen vaan on sen seuraus. Lisäksi MBI ei sisällä sellaisia kokemuksia, joita uupuneet itse kuvailevat, kuten esimerkiksi kognitiivisen ja emotionaalisen hallinnan häiriöt (keskittymishäiriö, muistikatkokset, tunnereaktiot). Näistä lähtökohdista käsin voidaan todeta, että käytössä olevat työuupumuksen arvioinnin menetelmät eivät vastaa täydellisesti tämän päivän työelämän haasteita. Työuupumisen arviointiin on käynnistynyt eurooppalainen tutkimus, joka on tuottanut Hollantiin käyttöön Burnout Assisment tool (BAT) menetelmän. (De Beer, Schaufeli, De Witte, Hakanen, Shimazu, Glaser, Seubert, Bosak, Sinval, Rudnev, 2020. 2–3.)

Tällä hetkellä Työterveyslaitos on käynnistänyt tutkimuksen, jonka tavoitteena on validoida BAT menetelmä suomenkieliseksi. Menetelmän kautta tulee työpaikoille määrätymään uudet raja-arvot työuupumukselle. Tavoitteena on saavuttaa liikennevalo-menetelmä, jolla voidaan ajoissa ja luotettavasti tunnistaa työuupumuksen hälytysmerkit sekä vakava työuupumus. Lisäksi tutkimus luo menetelmän,

jolla voidaan erottaa työuupumus muusta väsymyksestä ja uupumisesta. BAT menetelmä määrittelee neljää työuupumuksen ydinoiretta, joita ovat ekshaustio (krooninen työperäinen väsymys), henkinen etääntyminen (kynnystyminen ja kielteiseksi muuttunut työasenne), kognitiivisen hallinnan häiriö (keskittymisen ja muistin palauttamisen häiriö) ja tunteiden hallinnan häiriö (yllättävät tunnepurkaukset). (Työterveyslaitos 2019.)

Työuupumuksen tunnistamista haastaa myös koronapandemia, joka on muuttanut monien suomalaisten työntekoa radikaalisti. Suuri osa työntekijöistä on siirtynyt etätöihin samaan aikaan, kun osa on jatkanut työtään työpaikalla erilaisissa olosuhteissa ja osa on joutunut työn ulkopuolelle. Työelämän muutokset ovat merkinneet kuormituksen ja voimavarojen jakautumista osittain uusilla tavoilla. Muutoksessa on sekä kuormittavuustekijöitä, mutta myös mahdollisuuksia työtapojen kehittämiseksi. Työterveyslaitoksen ”Miten Suomi voi” tutkimus kertoo kuinka korona on vaikuttanut työntekijöiden hyvinvointiin. Tuloksista havaitaan, että tilanne työntekijöiden työhyvinvoinnissa on kehittynyt huonommaksi koronan aikana, erityisesti nuorten työntekijöiden tilanne on huolestuttava. Lisäksi pakotettu etätö voi olla riskitekijä erityisesti yksin asuville, mutta huomioitavaa on, että pitkittyneenä koronaaikana ei pelkästään etätöitä tekevien työhyvinvointi ole koetteilla. (Työterveyslaitos 2020.) Näitä tuloksia tarkastellessa johtamisen näkökulmasta nousee esiin tarve löytää mm. etäjohtamiseen tapoja, joiden avulla työuupumisen oireilun tunnistaminen on mahdollista.

### **3.2 Työuupumuksen kehittyminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen**

Manka (2011, 145,177) kuvaa työhyvinvoinnin, stressin ja työuupumuksen suhdetta seuraavasti: Työn haaste- ja kuormitustekijät voivat aiheuttaa työntekijälle stressiä. Parhaimmillaan stressi on positiivista, panee liikkeelle ja kannustaa ihmiset huippusuorituksiin. Kuormituksen noustessa hallitsemattomaksi saattaa positiivinen stressi kääntyä negatiiviseksi. Liiallinen kiire, itselle asetetut korkeat vaatimukset ja kauan jatkuva ylikuormitus johtavat helposti virheiden ja unohdusten lisääntymiseen eikä työstä palautumiselle jää enää riittävästi aikaa. Olennaisten työtehtävien hahmottamien saattaa häiriintyä ylisuorittamisesta. Stressin pitkittyessä työntekijän ammatillinen itsetunto heikkenee ja eikä enää usko suoriutuvansa siitä. Näiden asioiden vyyhti saattaa pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA) mukaan työperäistä stressiä koetaan, kun työympäristön vaatimukset ylittävät työntekijän kyvyn selviytyä niistä. Työperäiseen stressiin liittyy läheisesti työn kuormittavuuden käsite, jota voidaan työperäisen stressin tavoin luonnehtia työoloiksi,

joissa työntekijään kohdistuu suuria vaatimuksia ja joissa työntekijä ei voi juuri hallita tai vaikuttaa työympäristöönsä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2014, 5.)

Työuupumukselle on harvoin nimettävissä yhtä ainoaa syytä. Osittain tämä johtuu työuupumuksen hitaasta kehittymisestä, jolloin uupuminen voi tuoda mukanaan uusia ja toissijaisia, oireita edelleen syventäviä ongelmia, kuten ihmissuhdevaikeudet työpaikalla. Näyttö työuupumuksen yhteyksistä työn ja työolojen epäkohtiin on kuitenkin vakuuttavaa. Yksittäisistä tekijöistä esimerkiksi työn määrällisen kuormittavuuden (kiire, aikapaine, tekemättömät työt), työroolien epäselvyyden, asiakastyössä tunnekuormitusten, työpaikan ilmapiiriongelmiin ja sosiaalisen tuen ja palautteen vähäisyyden sekä olemattomien mahdollisuuksien osallistua päätöksentekoon organisaatiossa, organisaation byrokraattisuuden ja organisaation henkilöstömuutosten on todettu olevan yhteydessä työuupumusoireiluun (Hakanen 2004, 24–25.)

Hakasen (2004,13–14) tutkimus vahvisti käsitystä työuupumuksesta nimenomaan työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina. Työuupumuksen edetessä sisäisiä ja ulkoisia voimavaroja menetetään, ne tulevat uhatuiksi tai niitä sijoitetaan vailla toivottuja vastineita (mm. onnistumisia ja arvostusta). Työkykyjohtamisen tavoitteena on myös ohjata työpaikkojen yhteistyötä suuntaan, joka auttaa tunnistamaan ja reagoimaan työntekijöiden voimavarojen menetyksiin sekä katkaisemaan vastoin käymisten ketjuja, ennen kuin menetykset koskevat työntekijöiden terveyttä ja koko elämänlaatua. Samalla on pyrittävä synnyttämään ja vahvistamaan työpaikan voimavaroja, mikä edelleen heijastuu hyvinvointina työssä ja muussa elämässä ja koituvat myös työpaikkojen eduksi.

Työssä olevat psykososiaaliset kuormitustekijät lisäävät työntekijöiden työuupumuksen syntymistä ja tästä näkökulmasta on tärkeää, että työpaikat tunnistavat työssä olevia psykososiaalisia riskejä. (Helkavaara, Saastamoinen & Lahelma, 2011, 2–8. Hartikainen, ym. 2021, 58: 89–94) Psykososiaalisia työoloja tulee ensisijaisesti kehittää riskitekijöitä poistamalla tai vähentämällä. Työntekijän stressinsietokykyä vahvistavat tai tilanteen etenemistä estävät interventiot ovat kuitenkin tarpeellisia, jos riskitekijöiltä ei voida täysin välttyä. Lisäksi kuntoutusta tai muuta työhön palaamista tukevaa toimintaa tarvitaan tilanteissa, joissa psykososiaaliset riskitekijät ovat jo aiheuttaneet terveyshaittoja. (Euro-found & EU-OSHA 2014, 66–67.) Psykososiaalisten kuormitustekijöiden huomiointi työssä on organisaatiolle kannattavaa. Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteyttä ei tule unohtaa etenkin kun psykososiaaliset kuormitukset ovat merkittävä haaste nykyaikaiselle työnteolle. On tutkittu, että henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välillä on merkittävä yhteys ja näin ollen työkyky-

johtamisen ja riskienarviointi voidaan nähdä myös investointina. Tilastojen mukaan henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä johtamisen kanssa. Työympäristön laadun kannalta merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa erilaiset työprosessit, luottamus, yhteiset työtavat ja ilmapiiri, jossa ajatellaan ja toimitaan yhdessä ja avoimesti. (Manka, 2011, 77–78.)

Työhön liittyviä psykososiaalisia tekijöitä voidaan tarkastella sekä työhyvinvointia ylläpitävinä ja edistävinä voimavara- ja suojatekijöinä että työhyvinvointia uhkaavina kuormitustekijöinä. Useammin on tarkasteltu psykososiaalisia kuormitus- ja riskitekijöitä. Ne ovat työn sisältöön ja työkontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat uhata sekä psyykkistä että fyysistä työhyvinvointia ja olla näin ollen myös merkittävä työuupumuksen syntymiseen liittyvä kokonaisuus. Työn psykosialliset kuormitustekijät voivat ilmetä suorasti tai epäsuorasti esimerkiksi juurikin työuupumuksena, terveysongelmina, työstressinä, tyytymättömyytenä, lopettamisaikaina tai sairaslomina. (Fagerström, Fagerström, Lehtonen, Lehto & Rauhala 2016, 60; Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine, 2014, 8.) Aavaan seuraavissa alaotsikoissa näitä kokonaisuuksia ja niiden työuupumukseen johtavia tekijöitä.

### **3.2.1 Työn sisällöllisten tekijöiden vaikutus työuupumuksen kehittymiseen**

Psykososiaalisia riski- ja kuormitustekijöitä työn sisällöllisten tekijöiden suhteen ovat esimerkiksi työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten yksitoikkoinen työ, työn merkityksettömyys, suuret työn vaatimukset, liian helpot tehtävät suhteessa osaamiseen, epävarmuuden tunne, työskenteleminen toistuvasti ihmisten kanssa. Työmäärään, työtahtiin, työaikaan, työnhallintaa, työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät tekijät ovat myös työssä olevia psykososiaalisia riski- ja kuormitustekijöitä. (Mäkinen ym. 2014, 8).

Psykososiaalisesti kuormittavat työolot ovat yhteydessä työuupumukseen riippumatta ammattialasta, iästä tai sukupuolesta. Erityisesti vakava työuupumus on yhteydessä huonoihin, korkeisiin työn vaatimuksiin ja vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Työuupumuksen eri ulottuvuuksista erityisesti uupumusasteinen väsymys on useiden tutkimuksien mukaan yhteydessä työn sisällöllisiin tekijöihin, kuten korkeisiin työn vaatimuksiin, pitkiin työaikoihin, suureen työmäärään ja aikapaineisiin. Työn psykososiaalisista riskitekijöistä erityisesti työmäärän ja työajan välinen epätasapaino arvioitiin terveyden kannalta uhkaavaksi laajassa eurooppalaisessa kyselytutkimuksessa. Tiukkojen aikapaineiden alaisena työskenteli 62 % vastaajista. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2014, 4; Helkavaara ym, 2011,8.)

Vaikutusmahdollisuudet työssä ovat työn sisällöllisiä voimavara tai kuormitustekijöitä. Niitä ovat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työjärjestykseen, työmenetelmiin, työtehtävien sisältöön, työtahtiin ja työnjakoon. Työolotutkimuksien mukaan vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet aikavälillä 1977–2013, jonka jälkeen ne näyttävät pysähtyneen. Vuonna 2013 palkansaajat kokivat voivansa vaikuttaa parhaiten työjärjestyksen (69 %) valintaan. (Sutela & Lehto 2014, 59–60.) Kehittymis-, koulutus- ja vaikutusmahdollisuudet ovat sosioekonomisen aseman ja sukupuolen suhteen eriytyneitä niin, että korkeammin koulutetut ja miehet voivat vaikuttaa näihin enemmän. Miehet voivat vaikuttaa kaikkiin vaikutusmahdollisuuksien osa-alueisiin enemmän kuin naiset ja he voivat vaikuttaa erityisesti työtahtiin enemmän kuin naiset. Ylemmillä toimihenkilöillä ja iäkkäämmillä työntekijöillä on paremmat vaikutusmahdollisuudet työtehtävien sisältöön kuin työntekijöillä ja nuoremmilla henkilöillä. Sen sijaan 55–64-vuotiailla on heikoimmat mahdollisuudet vaikuttaa työmäärään. (Sutela & Lehto 2014, 59–61; Mäkinieniemi ym. 2014, 19)

### **3.2.2 Työssä olevien sosiaalisten suhteiden ja organisatoriset tekijöiden vaikutus työuupumuksen kehittymiseen**

Psykososiaalisia riski- ja kuormitustekijöitä sosiaalisissa suhteissa ovat muun muassa heikot esihenkilö-alais suhteet, henkilöristiriidat, sosiaalisen tuen puute, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, epäasiallinen kohtelu, työpaikkakiusaaminen, -häirintä ja -väkivalta tai näiden uhka. (Euroopan työterveys- ja työ-turvallisuusvirasto 2014, 14, 36; Mäkinieniemi ym. 2014, 8.)

Työssä olevilla sosiaalisilla suhteilla ja niiden laadulla on vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvointi tai työpahoinvointi voi siirtyä esimerkiksi työkaverille, asiakkaille tai kotiin. Toisaalta arvostavat ja luottamusta sisältävät suhteet alaisten ja esihenkilöiden välillä sekä luottamus ja vastavuoroisuus työntekijöiden välillä todettiin tärkeiksi sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiksi. Sosiaaliseen tukeen liittyen tutkimuksissa on huomattu, että esimerkiksi sosiaalisen tuen puute sekä työssä että työn ulkopuolella ja huono työilmapiiri saattavat aiheuttaa työuupumuksen ja työkyvyn menettämisen riskin. (Mäkinieniemi ym. 2014, 20.)

Sosiaalisen tuen läsnäolo tai sen puute puhuttaa erityisesti tämän ajan työelämää. Koronapandemia on muuttanut monien suomalaisten työntekoa radikaalisti. Työntekijöitä on siirtynyt etätöihin samaan aikaan, kuin osa on jatkanut työtään työpaikalla erilaisissa olosuhteissa ja osa on myös joutunut työn

ulkopuolelle. Työolojen muutokset ovat merkinneet kuormituksen ja voimavarojen jakautumista osittain uusilla tavoilla. Muutokset työoloissa sekä koronapandemian mahdollisesti tuottama stressi ja huoli voivat lisätä työntekijöiden työkyvyttömyyttä ja heikentää työhyvinvointia. Erityisen huomioitavaa on tämän muutoksen tuomat sosiaalisten suhteiden ja tuen määrä työelämässä. ”Miten Suomi voi”- tutkimushanke on kartoittanut työhyvinvoinnin kehittymistä Suomessa loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020 ja havainnut, että etätyössä työn kautta saatu sosiaalisen tuen määrä on vähentynyt. Reilu neljännes (28 %) etätyössä olevista kokee saavansa vähemmän tukea esihenkilöltä tutkimusjakson lopussa, läsnä olevassa työssä olevien saama esihenkilötuki koetaan hieman paremmaksi (23 %). Erityisen voimakkaasti on vähentynyt etätyötä tekevien kokemus työtoverilta saatuun tukeen liittyen, jopa 36 % etätyöntekijöistä kokee tuen vähenneen. Vastaavasti läsnä olevassa työssä työtoverilta saatu tuki on vähentynyt 9 %. Tutkimuksen mukaan huolestuttavaa on havaita, että yksinasuvien työhyvinvointi on kokenut suurimman heikennyksen vertailuaikana. Tutkimuksen tulokset nostavat työssä olevan sosiaalisen tuen turvaamisen tärkeyttä. Työssä tulisi panostaa ihmislähtöiseen johtamiseen ja lisätä yhteydenpitoa työtovereiden välillä. (Työterveyslaitos 2020.)

Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013, 65–68) ovat tutkineet johtamistyylin vaikutuksia työntekijän työuupumuksen kokemukseen. Tulokset korostavat, että esihenkilötyö ja johtaminen ovat keskeisiä työntekijän hyvinvoinnin, motivaation ja työstä suoriutumisen kannalta ja näin ollen myös työuupumuksen ennalta-ehkäisevä tai toisaalta siihen ajava tekijä. Johtamistyyllillä tarkoitetaan esihenkilön käyttäytymistä, jolla hän pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa siten, että se edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista. Kyselytutkimuksessa on keskitytty neljään johtamistyyliin: transformationaaliseen, autenttiseen, oikeudenmukaiseen ja loukkaavaan. Tutkimuksen mukaan uupumusasteisen väsymyksen riski yli kaksinkertaistuu, mikäli lähiesimiehen johtamistyyli on loukkaava tai jos johtamistyyli sisältää vain vähän transformationaalisen, autenttisen tai oikeudenmukaisen johtajan ominaisuuksia. Loukkaava esihenkilötyyli eli tarkoituksellinen vihamielinen käyttäytyminen ennusti parhaiten työuupumusta. Transformationaalisen ja autenttisen johtamistyylin tukivat työkykyä. Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvat karismaattisuus, arvoihin ja yhteiseen tehtävään perustuva käyttäytyminen ja alaisten motivointi luomalla älyllisesti haastavia tehtäviä ja tukemalla heidän persoonallista kehitystään. Autenttiset johtajat pyrkivät palvelemaan johtamiseen, käyttämään omaa johtajuuttaan palvelukseksi muita tehokkaasti, he toimivat objektiivisesti ja omien sisäistettyjen moraaliarvojensa mukaisesti. Tulokset viittaavat siihen, että esimiehen johtamistyyliä kehittämällä voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 42–44.)



Työn psykososiaalisilla riski- ja kuormitustekijöillä tarkoitetaan organisatoristen tekijöiden osalta muun muassa organisaation toiminnassa ja kulttuurissa ilmeneviä epäkohtia. Näitä ovat esimerkiksi tiedotuksen puute, ongelman ratkaisujen äärellä oleva vähäinen tuki, tavoitteiden epäselvyydet. Lisäksi rooliristiriidat, tehtävänkuvien ja vastualueiden epäselvyydet, urakehitystä vaikeuttavat tekijät, palkkaus ja luottamuspuola johtoa kohtaan kuormittavat ja saattavat heikentää henkilöstön työkykyä. (Eurofound & EU-OSHA 2014, 14, 36; Mäkinieniemi ym. 2014, 8).

Organisaation oikeudenmukaiset käytännöt ja menettelytavat vahvistavat kokemusta oikeudenmukaisuudesta. Hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ovat yhteydessä voimakkaampaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen. (Mäkinieniemi ym. 2014, 22.) On myös viitteitä siitä, että oikeudenmukainen kohtelu saattaa suojata esimerkiksi työpaikan epävarmuuden haittavaikutuksilta (Mäkinieniemi ym. 2014, 15.) Innasen (2014, 68, 70) väitöstutkimus tuki käsitystä siitä, että palkitsemisen ja kohtelun oikeudenmukaisuus sekä heikko sosiaalinen vuorovaikutus ennustivat hyvin työuupumuksen kaikkia ulottuvuuksia, kun taas työ määrä ja hallinta eivät olleet niin merkittäviä tekijöitä. Esimerkiksi riittämättömäksi koetut palkkiot lisäävät negatiivisia tunteita organisaatiota kohtaan ja saattavat myötävaikuttaa uupumusasteisen väsymyksen ja kyynistymisen syntyyn. Jos työssä puolestaan koettiin palkitsevuutta, ammatillinen tehokkuus ja työhyvinvointi koettiin parempana. Hartikainen ym (2021, 58: 89–94) kertovat aivoterveyttä tutkivassa artikkelissa, että aivoterveyden tukemiseksi riskit tulee tunnistaa ja kehittää työtä siten, että turhaa aivokuormaa ei synny ja työtä voidaan tehdä kognitiivisesti kestäväällä tavalla aivoja ja työkykyä kunnioittaen. Esimerkiksi työn organisoinnilla, organisaatiokulttuurilla, johtamisella sekä työtiimien käytännöillä on merkittävä vaikutus työkykyyn.

Työssä kehittymismahdollisuudet edistävät työssä jaksamista, ja pääosin työntekijät kokevat työssä kehittymisen tärkeänä. Parhaiten kehittymismahdollisuuksia kokevat asiantuntijatehtävissä työskentelevät ja ylemmät toimihenkilöt. Toisaalta korkeammin koulutetut pitävät itsensä kehittämistä myös tärkeämpänä kuin matalammin koulutetut. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 59–60; Sutela & Lehto 2014, 52.)

### **3.2.3 Työntekijän yksilölliset taipumusten vaikutus työuupumuksen kehittymiseen**

Jo työuupumuksen tutkimuksen alkuvaiheessa on löytynyt yksilöllisiä tekijöitä, jotka altistavat uupumukselle. Hakanen (2004, s. 139–141) on tutkinut työhyvinvointia ja sen eri osatekijöitä ja huomannut

nut, että aikaisempien tutkimusten perusteella ei voida yksiselitteisesti määritellä, minkälaiset yksilölliset tekijät altistavat uupumukselle. Siitä huolimatta on tärkeää perehtyä työntekijöiden yksilöllisiin tekijöihin, joita on työuupumuksen tutkimuksen alkuvaiheessa löydetty.

Erityisen alttiita uupumaan ovat sitoutuneet ja työllensä omistautuneet työntekijät, sekä voimakasta ja epärealistista auttamisen tarvetta kokevat työntekijät. Työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät liittyvät tutkimusten perusteella edelleen vahvasti organisaatiotekijöihin, työn sisältöön ja työssä oleviin sosiaalisiin suhteisiin. (Kärkkäinen 2019, 24–25.) Maslach (2006, 42) on tutkinut työuupumusta useamman vuosikymmenen ajan, ja uusimpien tutkimusten mukaan hän nostaa esiin alhainen itsetunnon ja alhaisen stressinsietokyvyn eli kestävyuden altistavuuden työuupumukselle. Työuupumuksella nähdään olevan yhteys myös työntekijöihin, joilla on muutostilanteissa ja haasteissa passiivinen ja puolustautuva asennoituminen, kun taas aktiivinen haasteiden kohtaaminen vähentää taipumusta uupumukseen. Kärkkäinen (2019, 23) havaitsee väitöstutkimuksessaan samoja tekijöitä. Hän mainitsee, että tutkimuskentällä on rohkeasti lähdetty kyseenalaistamaan työuupumuksen liittymistä yksinomaan työnkontekstiin. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään mm. työhön sitoutumisen, masennuksen, väsymyksen yhteyttä työuupumuksen kehittymiseen. Kärkkäisen tutkimuksessa perusteella esim. neuroottisuus, miellyttävyys, tunnollisuus, avoimuus, negatiiviset tunteet, kuten vihamielisyys ja aggressiivisyys, saattavat herkistää työuupumuksen syntymiseen. Toisaalta yksilölliset selviytymiskeinot, tavat hoitaa stressaavia tilanteita, emotionaalinen tasapaino ja positiivinen suhtautuminen työtä kohtaan saattavat myös ehkäistä työuupumusta. (Kärkkäinen 2019, 23.)

Tuoreimmista tutkimuksissa on rohkeasti lähdetty kyseenalaistamaan työuupumuksen liittymistä yksinomaan työnkontekstiin. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään mm. työhön sitoutumisen, masennuksen, väsymyksen yhteyttä työuupumuksen kehittymiseen. Työuupumusta ennustavia piirteitä on tutkimusten perusteella esim. neuroottisuus, miellyttävyys, tunnollisuus, avoimuus. Lisäksi negatiiviset tunteet, kuten vihamielisyys ja aggressiivisyys, saattavat herkistää työuupumuksen syntymiseen. Toisaalta yksilölliset selviytymiskeinot, tavat hoitaa stressaavia tilanteita, emotionaalinen tasapaino ja positiivinen suhtautuminen työtä kohtaan saattavat myös ehkäistä työuupumusta. (Kärkkäinen 2019, 23.)

Kansainvälisessä tutkimuksessa on myös havaittu, että ihmisten elämässä olevat yllättävät asiat, kuten sairastuminen, perheenjäsenen puolesta tuleva huoli tai avioero, ovat yleensä stressiä ja henkilökohtaisten resurssien vähenemistä aiheuttavia tapahtumia ja näiden kautta voivat olla edistämässä työkuorituksen kautta tulevaa työuupumuksen kehittymistä. Myös edellä mainitut akuutit elämäntapahtumat

hidastavat työuupumuksesta toipumista. (Salminen, Andreou, Holma, Pekkonen & Mäkikangas 2017, 8.)

Tärkeää on myös tarkastella työntekijän demografisia tekijöitä ja niiden vaikuttavuutta työuupumuksen kehittymiseen. Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi ikää, sukupuolta, siviilisäätystä ja koulutustasoa. Työolobarometrin tuoreet tulokset osoittavat, että sukupuolten välillä on selviä eroja. Naiset kokivat useammin kroonista väsymystä ja heillä oli myös useammin keskittymisvaikeuksia työssään kuin miehillä. Myös tunteiden hallinnan vaikeus oli selvästi yleisempää naisille kuin miehille. Krooninen väsymys oli yleisintä 45–54-vuotiailla ja vähäisintä nuorimmassa ja vanhimmassa ikäryhmässä. Uupumukseen liittyvä innostuksen ja kiinnostuksen katoaminen eli kyynistyminen oli tyypillisintä nuorimmassa ikäryhmässä. Keskittymisvaikeudet olivat sen sijaan selvästi yleisimpiä 35–54-vuotiaille. Tunteiden hallinnan vaikeudet korostuivat hieman vanhimmassa ikäryhmässä. Sosioekonominen asema heijastuu vahvasti työolobarometrin tuloksissa. Ylemmät ja alemmat toimihenkilöt kokivat selvästi useammin kroonista väsymystä sekä kärsivät yleisemmin keskittymisvaikeuksista kuin työntekijät. Työuupumukseen liittyvät oireet näyttäisivätkin koskettavan erityisesti toimihenkilöasemassa työskenteleviä palkansaajia. (Keyriläinen 2019, 129–130.)

Edellä mainittujen yksilöllisten työuupumukseen herkistävien ominaisuuksien näkökulmaa on hyvä pohtia yrityksissä ja huomioida se mm. ikäjohtamisessa, kuitenkin unohtamatta asian sensitiivisyyttä ja työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Olemassa olevaan vahvaan tutkittuun tietoon perustuen on kuitenkin pääteltävissä, että yksilölliset erot persoonallisuudessa voivat sekä lieventää (esimerkiksi koheenssin tunne) että pahentaa (esimerkiksi neurotismi) työuupumuksen oireita. Työoloilla on kuitenkin todettu olevan suurempi merkitys työuupumukselle kuin persoonallisuustekijöillä (Hakanen 2004, 141).

### **3.2.4 Työuupumusta aiheuttavien psykososiaalisten riskien tunnistamiseen ja kartoitukseen liittyvä lainsäädäntö**

Työkykyriskiä lisäävät ja uhkaavat tekijät tulee tunnistaa mm. työturvallisuuslain (23.8.2002/738) määritelmän mukaan. Työolosuhteista kertovat säännökset koskevat fyysisten tekijöiden lisäksi myös psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen. Toimintamallit työn sujuvuuden lisäämiseksi, työn hallinnan parantamiseksi ja työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi ovat riskiarvion lisäksi keskeisiä kokonaisuuksia. (Varma 2015, 16.)

Lainsäädäntö psykososiaalisen kuormituksen takana on laaja. Edellä mainitussa työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) psykososiaaliseseen kuormitukseen liittyy 12 pykälää, jotka vaativat mm. työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin, sekä työn kuormitustekijöiden välttämisen ja vähentämisen. Lisäksi työnantajan psykososiaaliseseen työkuormituksen hallintaan liittyviä velvoitteita on myös työterveyshuolto-laissa ja sen nojalla säädettyssä valtioneuvoston asetuksessa hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. (STM 2018, 5.)

Työsuojeluvälvonnassa psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan kolmea työhön liittyvää sisältöä, jotka aiheuttavat työntekijälle haitallista kuormitusta. Ensimmäinen on työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, joita ovat työn ja työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen liittyviä tekijöitä työpaikalla. Esimerkiksi liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, kohtuuton aikapaine työssä, työajoista johtuvat haittatekijät, puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa, epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako. Toisena työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä. Haitallista työkuormitusta voivat aiheuttaa esim. yksitoikkoinen työ, työn sirpaleisuus, jatkuva valppaana olo, liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset, kohtuuton vastuu, toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä ja väkivallan uhka työssä. Kolmantena työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä voivat olla esim. työskentely yksin, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku, esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. (STM 2018, 6–7.) Näiden lisäksi työsuojelulaki sisältää työnantajan huolehtimisveloitteen työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyen. Veloitteen mukaan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja -ympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät näkökohdat. Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma. Siihen sisältyy työolojen puutteiden kehittäminen ja työympäristön eri tekijöiden vaikutukset. Haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen sekä työntekijöiden perehdyttäminen vaarojen välttämiseksi on myös osa työsuojelun toimintaohjelmaa. (Finlex 2002.)

#### **4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista esihenkilöillä on tunnistaa henkilöstön työuupumusta ja puuttua siihen ja tutkimustulosten avulla tuottaa toimintamalli, joka auttaa tunnistamaan ja hoitamaan henkilöstön työuupumusta. Toimintamallin implementoinnin tavoitteena on lisätä esihenkilöiden osaamista työuupumuksen merkkien tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa. Tämän kautta on saavutettavissa vaikuttavuutta työntekijöiden työkyvyn säilymiseen ennakoivasti ja tämän lisäksi auttaa yritystä sairauspoissaolojen hallinnassa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmia ovat:

1. Miten esihenkilöt osaavat tunnistaa henkilöstön työuupumisen oireita ja työuupumusta?
2. Miten esihenkilöt osaavat puuttua henkilöstön työuupumisen oireisiin ja työuupumukseen?

Toimintamallin luomisessa hyödynnettiin esihenkilöille suunnatun kyselyn tuloksia, ohjaus- ja kehittämistyöryhmän keskusteluja ja esihenkilöille järjestetyn kehittämistilaisuuksien palautteita sekä teoreettisen viitekehyksen esiin tuomaa tietoa.

## 5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni toteuttamista sekä sen toimintaympäristöä ja kohderyhmää. Lisäksi kerron opinnäytetyön aiheen valinnasta ja lähestymistavasta teoretietoon peilaten. Kuvaan myös aineistonkeruun ja analyysin sekä tulosten hyödyntämisen ja kehittämisprosessin etenemisen.

### 5.1 Aiheen valinta ja rajaaminen

Tutkimusprosessi alkaa aiheen valinnasta. Sitä on kuitenkin voinut edeltää jo pitkä kirjallisuuteen tutustuminen, metodin punnitseminen ja kirjoittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66.) Oma aiheeni nousi sekä työelämän tarpeista että omasta kiinnostuneisuudesta aiheita kohtaan. Pohdin aiheet jo opintojeni alkumetreillä ja hankin tietoa työuupumukseen ja työkykyjohtamiseen liittyen.

Tutkimusprosessissa ei ole kyse perättäisistä selvärajaisista jaksoista, vaan erilaisten vaiheiden vuorottelusta. Myös tutkijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet tekevät kunkin prosessista omanlaisensa. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimusprosessi kuvaa kaikkia niitä vaiheita ja toimia, joita tutkimuksentekoon yleensä kuuluu, kuten aiheen löytäminen ja sen rajaaminen, lähteiden haku ja niiden käyttö, teoreettisen lähestymisen ja tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston analyysi ja tulkinta. (Hirsjärvi ym. 2009, 14-16.) Aiheesta löytyi mittava määrä sekä vanhaa edelleen käytössä olevaa teoriaa tietoa sekä uusia kansainvälisiä ja Suomessa tehtyjä tutkimuksia.

Itselleni oli tärkeää, että opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja että sain työelämältä vahvan tuen alusta alkaen. Alustavasti tarkoituksena oli muodostaa vaikuttava toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen. Aiheen rajauksen vaiheessa luovuin vaikuttavuuden käsitteestä, mutta tutkimuksen kehitystyön edetessä totesin, että muodostettu toimintamalli on mitattavissa ja sen kautta saavutetut vaikutukset ovat osoitettavissa. Sitran selvityksestä hain vielä tukea vaikuttavuus käsitteen käytölle, selvityksessä mainitaan, että ”vaikuttavuus” tarkoittaa yhteiskunnan myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Hyöty voi liittyä ihmisten hyvinvointiin, terveyteen tai yhteisöjen elinvoimaan (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 6). Aiheen rajausta tapahtui uudelleen opinnäytetyössäni myös tutkimusprosessin loppuvaiheessa vaikuttavuus käsitteen näkökulmasta. Aiheen rajaaminen kokonaisuudessaan oli haastava ja aikaa vievä vaihe, sillä työuupumusta ja sen hoitamista voidaan tutkia monenlaisista viitekehyksistä käsin. Koin tarpeelliseksi rajata aiheen ja tutkimusongelmat tarkasti, jotta sen kautta rakentuisi vahva kivijalka onnistuneelle tutkimukselle.

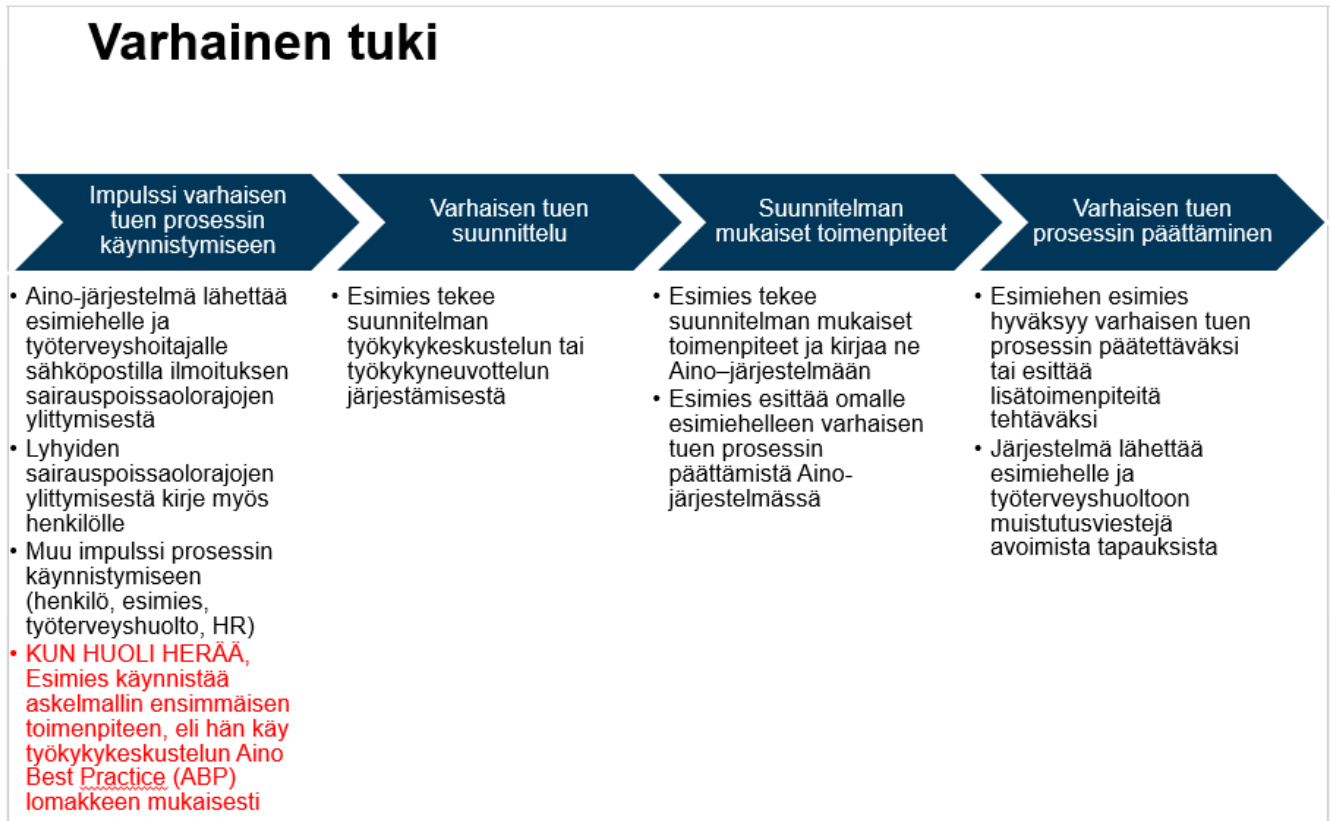
## 5.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmän kuvaus

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat Boliden Kokkola Oy:n esimiehet (N=67). Yrityksen päätehtävä on jalostaa rikasteesta sinkkiä, hopeaa ja seosmetalleja yhteiskunnan käyttöön. Yrityksen visio on olla ympäristöystävällisin metallintuottaja maailmassa. Vision saavuttamiseksi yrityksen arvot: huolenpito, rohkeus ja vastuu ohjaavat yrityksen toimintaa. Näiden arvojen toteutumisen kautta yrityksen tavoitteena on myös huolehtia työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. (Boliden Kokkola Oy 2020.)

Organisaatio on jaettu toiminnoittain kuuteen vastuualueeseen, jotka ovat tuotanto, kunnossapito, tutkimus ja kehitys, talous, henkilöstö ja ESQ eli ympäristö, turvallisuus ja laatu. Organisaatio on perinteinen linjaorganisaatio, joka tarkoittaa sitä, että toimitusjohtajalle raportoi edellä mainittujen vastualueiden johtajat. Vastualueiden johtajille raportoivat osastopäälliköt. Päälliköiden alaisuudessa ovat puolestaan vuoro- ja päivätyönjohtajat. Esimiesasemassa olevia henkilöitä on yhteensä 67 ja henkilöstömäärä koko organisaatiossa noin 580. Työntekijöiden keski-ikä on 41,5 v.

Yrityksessä on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, joka hälyttää esimiehelle työntekijöiden sairauspoissaolorajojen ylittyessä (KUVIO 4). Hälytyksen antajana toimii työkykyjohtamisen järjestelmä. Huomioitavaa on, että varhainen tuki käynnistyy vasta, kun sairauslomat ovat poikkeukselliset ja huomioitavat.

Opetushallituksen ennakointifoorumi on arvioinut, että asiakasyritykseni toimialan (malmien etsintä ja uhinta) tärkeimmät osaamisen ja työelämätaitojen vaatimukset vuonna 2035 on kestävä kehityksen ja robotiikan hallinnan lisäksi motivointikyky, moniammatillinen osaaminen, stressinsietokyky, ryhmätyöskentelytaito, vuorovaikutustaito, johtamistaito ja ihmisten valmentamistaito. Näihin tekijöihin on tähdellistä panostaa jo ennakkoiden, jotta työn sujuminen uusien vaatimusten ja työn painopisteiden kautta tukisi työkykyä kokonaisvaltaisesti. (Opetushallitus 2016.)



KUVIO 4. Varhaisen tuen malli (Boliden Kokkola Oy, 2021)

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat lisäksi opinnäytetyötä ohjaava opettaja, kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö ja toimihenkilöiden päaluottamusmies. Ohjausryhmän kanssa työskentelimme tiiviisti jo aiheen valinnan ja rajauksen sekä tutkimussuunnitelman muodostamisen aikana. Aineiston keruun ja analyysin jälkeen ohjausryhmään pyydettiin mukaan linjaorganisaatiosta kolme esihenkilöä, joiden kanssa tutkimusprosessi eteni toimintamallin muodostamiseen saakka. He tulevat jatkamaan kanssani myös toimintamallin jalkauttamista myöhemmässä vaiheessa. Ohjausryhmän työskentelyn vetovastuu ja dokumentoitu oli minulla.

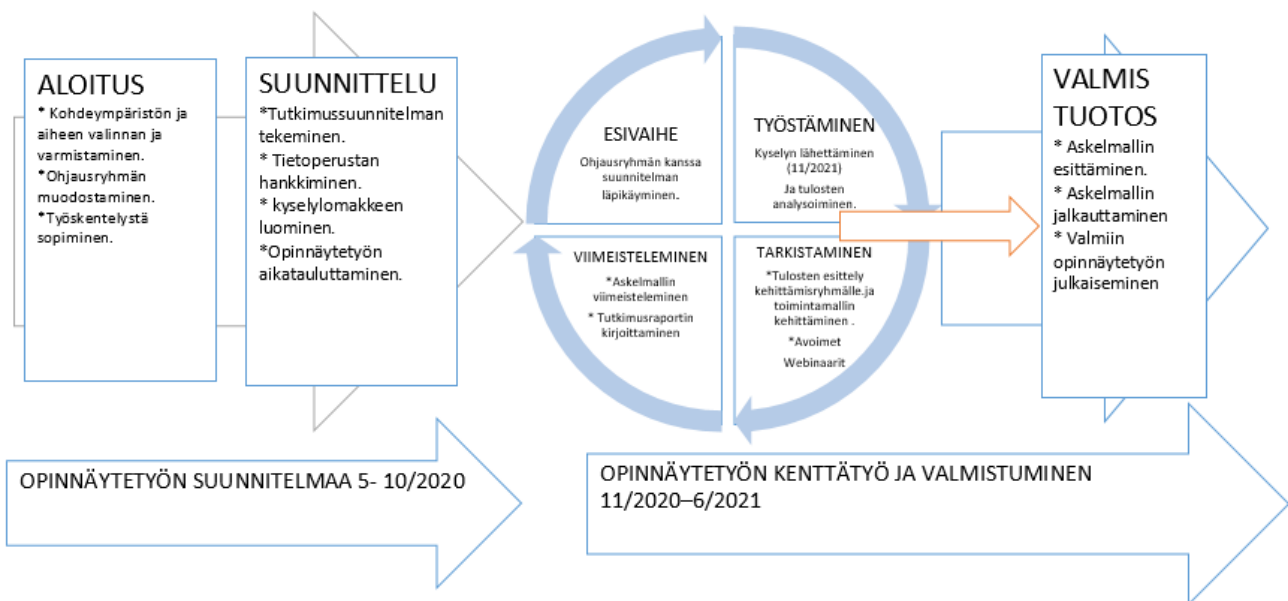
### 5.3 Opinnäytetyön lähestymistapa

Opinnäytetyössä käytin konstruktivistista tutkimusotetta, ja aineiston keruun toteutin kvantitatiivisena strukturoidulla kyselylomakkeella. Aiheen valinnan ja rajaamisen vaiheessa pohdin tutkimusmenetelmän valintaa. Luontevaa oli lähteä toteuttamaan opinnäytetyötä konstruktivistisen tutkimuksen keinoin, koska opinnäytetyön aiheesta minulla oli vahva empiirinen tietopohja ja tarkoituksena oli tuottaa uusi toimintamalli työelämän tueksi. Lukka mainitseekin verkkoaineistossaan, että konstruktivistiselle tutkimusotteelle on luonteenomaista, että tutkijan empiirinen interventio on voimakasta. (Lukka 2000.)



Konstruktiiivisen otteen ydin on kehittävän tutkimuksen toteuttaminen soveltavan tutkimuksen keinoin eli olemassa olevaa tietoa sovelletaan tuottaen uusia asioita ja uutta tietoa käytännön työhön. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiireisiin kuuluu myös tutkimusongelman keskittyminen tosielämän ongelmiin ja niiden ratkaisemisen taustalla on käytännöstä lähtevä tarve. Lisäksi ydinpiirteenä on, että tutkimuksen keinoin saadaan tuotettua uutta tietoa niin, että se on kytketty huolellisesti olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. (Lukka, 2000.) Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi etenee vaiheittain alkaen mielekkään ongelman nimeämisestä siirtyen tiedon hankkimiseen ja ratkaisujen tekemiseen. Tämän jälkeen ratkaisuja testataan ja ne perustellaan teorian tiedolla. Viimeisessä vaiheessa toteutuu uuden ratkaisun soveltamisalueen tarkasteleminen. (Ojasalo ym. 2015, 67–68.) Konstruktiiivinen tutkimusote on ollut mukana punaisena lankana jokaisessa opinnäytetyöni tutkimusprosessin vaiheessa.

Konstruktiiiviseen tutkimukseen liittyy tiiviisti myös tutkijan ja käytännön edustajien läheinen ja tiimimäinen yhteistyö, jossa voidaan odottaa tapahtuvan myös kokemuksellista oppimista. (Lukka 2000; Salonen ym. 2017, 53). Opinnäytetyöni prosessin jokaisessa vaiheessa on ollut mukana reflektioiva ja tiivis työelämäyhteistyö, joka on alkanut ongelman nimeämisestä jatkunut tiedon hankkimiseen, tutkimusongelmien ratkaisujen muodostamiseen ja toimintamallin jalkauttamiseen (KUVIO 5).



KUVIO 5. Konstruktiiivisen opinnäytetyöprosessin eteneminen (Mukaiillen Salonen K. 2013, 20)

Konstruktiivisen tutkimuksen osallistava luonne toteutui hyvin (LIITE 3). Tutkimuksessa oli mukana koko prosessin ajan esihenkilöitä linja organisaatiosta. Lisäksi toimintamallin rakentamisessa oli mukana yrityksen johdon tuki. Näihin näkökulmiin nojaten voin todeta, että rakennettu konstruktio on rakennettu yrityksen näköiseksi. Toimintamallin kehittämisen vaiheissa otin huomioon yrityksen työkykyjohtamisen sisällä olevat tavoitteet ja työkalut.

#### 5.4 Aineiston keruu ja analyysi

Strukturoitu kyselylomake sopii tutkimukseen, jossa kerätään standardoitua tietoa objektiivisesti, helposti, nopeasti ja anonyymisti suurelta joukolta ihmisiä, se on myös määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2015, 96; Hirsijärvi ym 2009, 195.) Lisäksi verkossa tehtävän kyselyn etuna on taloudellisuus ja luotettavuus, kun vastaus tulee suoraan vain tutkijan käyttöön. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia. Esimerkiksi jälkikäteen ei ole mahdollista varmistaa, ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti. Onkin tärkeää rakentaa kyselylomake niin, että vastaaja ymmärtää sen samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Kyselylomakkeen muotoilussa tulee aina huomioida tutkimuksen tarkoitus ja tavoite siten, että lomake vastaa tutkimusongelmiin. Käytetyn kielen tulee olla yksiselitteistä ja tulkinnanvaraisuuksille ei saa jäädä mahdollisuutta. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.)

Toteutin aineistonkeruun strukturoidulla kyselylomakkeella, jonka laadin tätä tutkimusta varten (LIITE 2). Liitin mukaan tiedotteen (LIITE 1), jossa kerroin vastaajille tutkimuksen perustiedot ja motivoin heitä vastaamaan kyselyyn. (Vehkalahti 2014, 47–48). Toimitin vastaajille tiedotteen ja kyselylomakkeen vastaajille Webropol®-linkkinä. Kysely oli auki neljä viikkoa.

Opinnäytetyön kyselylomake perustuu aikaisempaan teoriaan aiheesta. Työuupumuksen osalta käytin Jari Hakasen (2004) väitöstutkimusta ”Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla”. Hyödynsin myös Työterveyslaitoksella meneillään olevan ”Kimmoiset työntekijä muuttuvassa työelämässä” tutkimushankkeen tietoja työuupumuksen uudelleen määrittelyn ulottuvuuksista. Näitä ulottuvuuksia ovat ekshaustio (krooninen työperäinen väsymys), henkinen etäännyminen työstä (kielteisesti muuttunut työasenne, kynnistyminen), kognitiivisen hallinnan häiriö (keskitymisen ja muistin haasteet) sekä tunteiden hallinnan häiriö (viha, suru, ahdistus näkyvät työssä). Työuupumuksen tunnistamisen ja siihen puuttumisen osalta käytin lähteenä Työterveyslaitoksen (2016) systemaattista katsausta ”Vaikuttava työuupumusinterventio” ja Työterveyslaitoksen julkaisu ”Työn

muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn” (Työterveyslaitos 2017). Kyselylomakkeen rakentamista ohjasivat teorian ohella tutkimusongelmat.

Kysymykset koostuvat strukturoiduista väittämistä, jossa kysymysten vastausasteikkona käytetään Likert-asteikkoa. Asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen käytetään yleisesti Likertin mitta-asteikkoa, joka ilmaisee sanallisesti eri luokkien välisen järjestyksen ja vastaajien samaa tai eri mieltä oloa. Likertin asteikon heikkoutena on usein sen rakenne, missä keskimmäisenä vaihtoehtona on neutraali mielipide. (Vehkalahti 2014, 35–36; Hirsjärvi ym. 2009, 197–200.) Asteikossa on joukko asenneväittämiä ja vastaajat vastaavat väittämiin kuusiportaisella asteikolla. Opinnäytetyössä kysymysten luokat ovat ”erittäin hyvin”, ”hyvin”, ”melko hyvin”, ”melko huonosti”, ”huonosti” sekä ”erittäin huonosti”. Neutraalin vaihtoehdon jätin pois. Vastaajien heikko motivaatio lisää neutraalin vaihtoehdon käyttöä, mutta sen poisjättäminen on mahdollista. (Vehkalahti 2014, 35–36.) Lisäksi tutkimuksessa oli oletta-  
mus, että vastaajilla on käsitys kyselyssä käsiteltävistä aihekokonaisuuksista ja neutraalin vaihtoehdon poisjättäminen oli tästäkin näkökulmasta perusteltua.

Kyselylomakkeen valmistelussa käytetään apuna esitestausta, jolla tarkistetaan, onko kysymykset ymmärretty oikein ja onko kyselylomakkeessa turhia kysymyksiä. Esitestauksella tarkistetaan myös, onko jotain olennaista jäänyt kysymättä. Tällöin saadaan todenmukaisin käsitys siitä, onko kysymykset ymmärretty oikein, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä tai onko jotakin olennaista jäänyt kysymättä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 202–204; Ojasalo ym. 2014, 121–122.) Ohjausryhmä sai luettavakseen 34 kysymysvaihtoehtoa, joista valittiin esitestauskierrokselle 27. Esitestaus suoritettiin kohde-ryhmän neljälle esimiehelle. Esitestauksessa ei poistettu yhtään kysymystä, mutta muutaman kysymyksen sanamuotoja tarkennettiin. Kyselylomake muodostui 27 kysymyksestä, joista ensimmäiset 1–3 kysymykset kartoittivat taustamuuttujia. Kysymykset 4–16 vastasivat ensimmäiseen tutkimusongelmaan kartoittaen esihenkilöiden osaamista tunnistaa työntekijöiden työuupumus ja kysymykset 17–25 vastasivat toiseen tutkimusongelmaan kartoittaen esihenkilöiden osaamista puuttua tilanteeseen tunnistaessaan työntekijän työuupumisen. Kyselyn loppuun sijoitetun avovastauksen tarkoitus oli antaa vastaajalle mahdollisuus sanoa, mitä hänellä on tarpeen lisätä. Kanasen (2008, 25–26) mukaan avokysymyksellä saatetaan saada lisätietoa tutkimukseen, jota strukturoidulla kysymyksellä ei saada.

Kyselytutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena tai otoksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että kysely lähetetään koko kohderyhmälle. Vastaajien lukumäärän on määrällisessä tutkimuksessa ol-  
tava tilastollisesti riittävä ja on huomioitava, että todennäköisesti kaikki tutkittavat eivät vastaa kyselyyn. Kadon pienentämiseksi voidaankin käyttää tarvittaessa uusintakyselyä. (Ojasalo ym. 2014, 122–

124;Hirsjärvi ym. 2009, 179) Opinnäytetyössä käytin kokonaisotantaa, koska se mahdollisti jokaisen esihenkilön osallistumisen tutkimukseen. Kyselyn aukiolon aikana lähetin kohderyhmälle kaksi muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn perusjoukko (N= 67) muodostui toimihenkilöiden esihenkilöistä (n=32) ja työntekijöiden esihenkilöistä (n=35). Kyselyyn vastasi 57 esihenkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 85 %.

Kyselytutkimuksella saadaan kohderyhmästä standardoitua tietoa, joka yleisesti käsitellään kvantitatiivisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Kvantitatiivisille tutkimuksille on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä. Kvantitatiiviset menetelmät ovat tutkimustapoja, joissa tutkija saa ja tarkastelee tutkimustiedon numeroiden avulla, esimerkiksi taulukoituina tunnuslukuina. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140; Vilka 2007, 14.) Alkuun aineistoa käsitellään kokonaisuutena eikä yksittäisinä tapauksina. Taulukot esitetään aina prosentteina eli % - muodossa suhteellisina osuuksina koko vastaajien määrästä tai vain kysymykseen vastanneista. Käsittely aloitetaan keskiarvojen ja keskihajontojen laskemisella. Tulokset esitetään havaintomatriisilla sekä frekvenssi- ja prosenttijakaumilla. Ristiintaulukointi on havainnollinen, tiivis ja kuvaava tapa analysoida aineistoa, ja se tuo esille taustatekijöiden ja muuttujien väliset riippuvuussuhteet ja eroavaisuudet. (Kananen 2015, 102; Vilka 2005, 89–91.) Aineiston analysoinnissa käytin apuna Webropol®-ohjelmiston antamia raportointi-, analysointi- ja ristiintaulukointityökaluja sekä Excel-tilastomatematiikan laskentakaavoja. Tutkimustulokset havainnoin kuvioina ja taulukkoina. Avoimeen kysymykseen sain 41 vastausta, näistä tein sisällön erittelyn. Erittelystä selkäesti erottuvat asiat on huomioitu myös toimintamallin kehittämisessä.

## **6 ESIHENKILÖIDEN OSAAMINEN TYÖUUPUMUKSEN TUNNISTAMISESSA JA SIIHEN PUUTTUMISESSA**

Kuvaan tässä luvussa aineistosta esiin nousseita tuloksia. Kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukko muodostui yhteensä 57 esihenkilöstön edustajasta, perusjoukon muodostivat 27 asiantuntijan esihenkilöä ja 30 työntekijän esihenkilöä, vastausprosentiksi muodostui 85.

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 57 esihenkilöä, joista 30 oli työntekijöiden esihenkilöitä ja 27 asiantuntijoiden esihenkilöä. Asiantuntijoiden esihenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn oli 90 % ja työntekijöiden esihenkilöiden 81%.

Vastaajien koulutustausta jakaantui tasaisesti. Toisen asteen tutkinnon oli suorittanut 15 esihenkilöä (27%), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita esihenkilöitä oli 21(37%) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita 20 esihenkilöä (36%). Vastauksissa korostui alle 5 vuotta esihenkilökoke-  
musta omaavien ryhmä, heitä vastaajista oli 28 (49%). Tämä oli myös odotettavissa, sillä johtamisen rakenteeseen on yrityksessä tehty muutos 2018, jolloin lisättiin lähiesihenkilöiden määrää tuotantolin-  
joille. 5-9 vuotta kokemusta omaavia esihenkilöitä vastaajista oli 9 (16 %) ja yli 10 vuotta kokemusta oli 20 vastaajalla (35 %). Vastaajien taustatiedot esitetään taulukossa 1.

Taustatiedot	n	%
<b>Esihenkilötehtävä</b>		
Työntekijöiden esihenkilö	30	53
Toimihenkilöiden esihenkilö	27	47
<i>yhteensä</i>	57	100
<b>Koulutustausta</b>		
Toisen asteen tutkinto	15	27
Alempi korkeakoulututkinto	21	37
Ylempi korkeakoulututkinto	20	36
<i>yhteensä</i>	57	100
<b>Kokemus esihenkilötyöstä</b>		
< 5 vuotta	28	49
5-9 vuotta	9	16
>10 vuotta	20	35
<i>yhteensä</i>	57	100

TAULUKKO 1. Esihenkilöiden taustatiedot

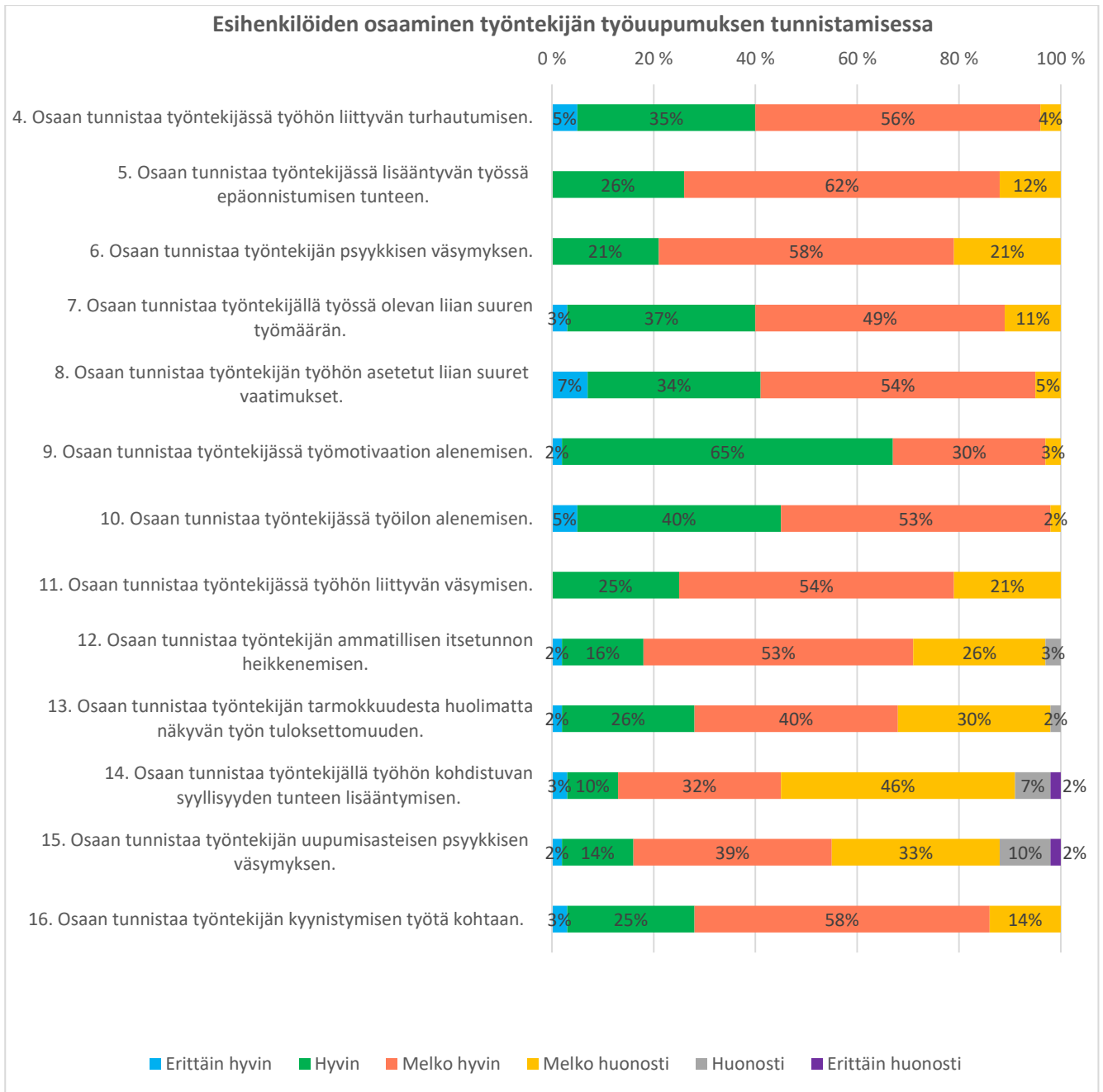
## 6.2 Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumuksen tunnistamisessa

Erityisen hyvää osaamista esihenkilöillä oli työntekijöiden työnilon alenemisen tunnistamisessa (98%), työntekijöiden työmotivaation alenemisen (97%) ja työhön liittyvän turhautumisen tunnistamisessa (96%). Myös työntekijöille asetettujen liian suurten vaatimusten tunnistamisen osaaminen oli lähes kaikilla esihenkilöillä hyvää (95%). Hieman alhaisempi osaaminen esihenkilöillä oli työntekijän työssä olevan liian suuren työmäärän (89%) ja työntekijässä lisääntyvän työssä epäonnistumisen tunteen (88%) tunnistamisessa.

Työntekijöiden työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen lisääntymisen tunnistaminen oli esihenkilöillä haasteellista. Yli puolet vastaajista kokivat sen tunnistamisen osaamisen huonoksi (55%). Tämän työuupumusta kuvaavan ilmiön tunnistamisessa asiantuntijoiden esihenkilöillä oli enemmän haasteita ja heistä reilusti yli puolet kokivat siinä huonoa osaamista (67%). Työntekijöiden esihenkilöistä vajaa puolet kokivat työntekijöiden työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen tunnistamisen osaamisen huonoksi (44%). Esihenkilöistä työkokemusta 5-9 vuotta omaavista suurin osa koki heikkoa osaamista (89%). Alle viisi vuotta esihenkilönä toimineiden osaaminen oli paremmalla tasolla, heistä työntekijöiden työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen lisääntymisen koki haasteelliseksi (43%) ja yli kymmenen vuotta esihenkilötyötä tehneistä yli puolet kokivat heikkoa osaamista (55%).

Työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen tunnistamisessa oli esihenkilöillä haasteita. Vajaa puolet vastaajista kertoivat osaamisen olevan huonoa (45%). Asiantuntijoiden esihenkilöillä työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen tunnistamisessa oli enemmän haasteita, lisäksi yli kymmenen vuotta esihenkilötyötä tehneillä osaaminen tämän tunnistamisessa oli huonompaa.

Työuupumuksen ydinpiirteistä uupumisasteisen väsymyksen lisäksi olevan työntekijän työhön liittyvän kyynisteisyyden tunteen tunnistamisessa oli esihenkilöillä hyvää osaamista. Reilu kymmeneosalla vastaajista oli haastetta tunnistaa työntekijän työhön kohdistuvaa kyynistymistä (14%). Kolmannen työuupumuksen ydinpiirteen, työntekijän ammatillisen itsetunnon heikkenemisen, tunnistaminen koettiin haasteellisempänä. Vajaa kolmannes esihenkilöistä koki huonoa osaamista tämän tunnistamisessa (29%). Asiantuntijoiden esihenkilöt ja pidempään esihenkilötyötä tehneiden osaaminen tunnistaa työntekijöiden ammatillisen itsetunnon heikkenemä oli huonompaa. Ensimmäiseen tutkimusongelmaan liittyvistä tuloksista on yhteenveto kuviossa 6.



KUVIO 6. Esihenkilöiden osaaminen työntekijöiden työuupumuksen tunnistamisessa

### 6.3 Esihenkilön osaaminen työntekijän työuupumukseen puuttumisessa

Kyselyn perusteella lähes jokainen esihenkilö osasi kuunnella työntekijän tuntemuksia ja otti vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisen ongelmasta (96%). Lisäksi esihenkilöt osasivat muodostaa työhön ilmapiirin, jossa työntekijöillä on vuorovaikutuksellinen työhön vaikuttamisen

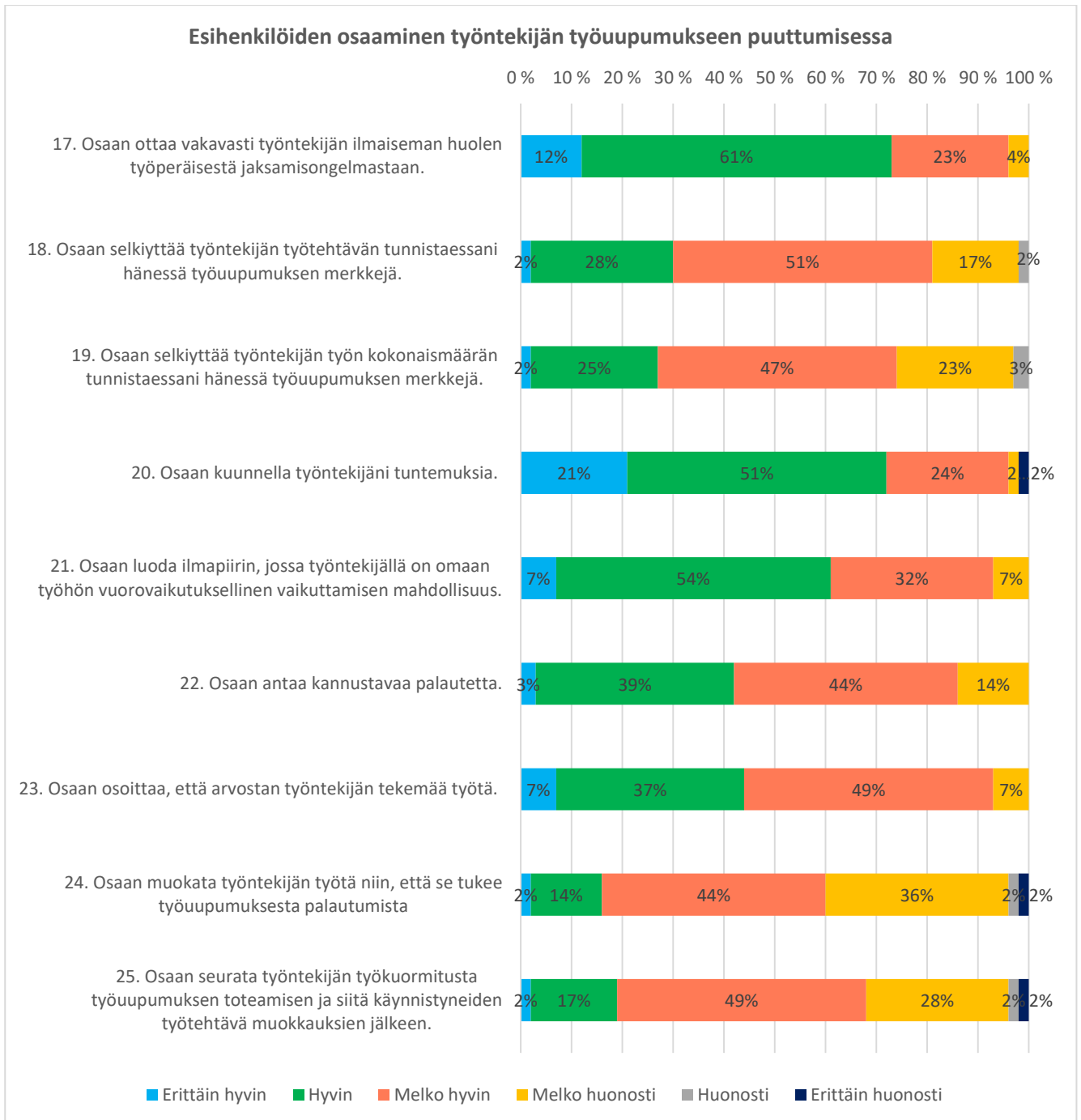


mahdollisuus. Esihenkilöillä oli myös hyvä osaaminen antaa arvostusta työntekijöiden työpanoksesta (93%). Kannustavan palautteen antamisen osaaminen oli hieman heikompaa (86%), erityisesti työntekijöiden esihenkilöiden vastauksissa tämä oli nähtävissä. Heistä viidennes koki huonoa osaamista kannustavan palautteen antamisessa (20%).

Esihenkilöiden osaamiseen haasteet liittyivät selkeästi työuupumuksen toteamisen jälkeiseen toimintaan. Kyselyn perusteella kaksiviidesosa esihenkilöistä koki huonoa osaamista muokata työntekijän työtehtävää oikeilla menetelmillä työuupumuksen toteamisen jälkeen (40%). Erityisesti asiantuntijoiden esihenkilöiden vastauksista korostui tämä haaste. Huonoksi osaamisensa arvioinneista esihenkilöistä reilusti yli puolet oli asiantuntijoiden esihenkilöitä (64%). Voimakkaimmin tämä osaamisen haaste näkyi yli kymmenen vuotta esihenkilötyötä tehneiden vastauksissa.

Kolmasosa esihenkilöistä koki huonoa osaamista seurata työntekijän työkuormaa käynnistyneiden työmuokkausten jälkeen (32%), tähän liittyen huono osaaminen korostui asiantuntijoiden esihenkilöiden vastauksista.

Kyselyn avovastausten kautta havaittiin, että puheeksi ottaminen koettiin haasteelliseksi. Kymmenen esihenkilöä mainitsi myös, että työntekijän työuupumuksen merkkien tunnistamista häiritsevät esihenkilötyön sisällölliset tekijät, kuten työnkeskeytykset ja etäjohtaminen. Toiseen tutkimusongelmaan liittyvistä tuloksista on yhteenveto kuviossa 7.



KUVIO 7. Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumuksen puuttumisessa

#### 6.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Kyselyn tulosten perusteella esihenkilöillä oli hyvää osaamista työn sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla. Melkein jokainen esihenkilö osasi kuunnella työntekijän tuntemuksia sekä ottaa vakavasti

työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmastaan. Esihenkilöt osasivat myös osoittaa hyvin arvostavansa työntekijän tekemää työtä, antaa kannustavaa palautetta ja luoda vuorovaikutuksellinen ilmapiirin työpaikalle. Myös työntekijän työuupumisen tunnistamisen jälkeen esihenkilöt osasivat hyvin selkeyttää työntekijän työtehtävän.

Esihenkilöiden osaamisen vaje liittyi työuupumuksen tunnistamisessa työntekijöiden työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen tunnistamiseen ja työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen tunnistamiseen. Osaamisen haasteissa korostui asiantuntijoiden esihenkilöiden huonompi osaaminen verrattuna työntekijöiden esihenkilöiden osaamiseen.

Esihenkilöiden osaaminen työntekijän työuupumukseen puuttumisessa liittyi kuntoutumista tukevien työtehtävämuokkausten käynnistämiseen ja sen jälkeiseen seurantaan. Erityisesti asiantuntijoiden esihenkilöt ja pidempään esihenkilötyötä tehneiden vastauksista osaamisen vaje korostui.

## **7 TYÖUUPUMISEN TUNNISTAMISEEN JA SIIHEN PUUTTUMISEEN JOHTAVA ASKELTOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN BOLIDEN KOKKOLA OY:SSÄ**

Opinnäytetyö käynnistyi 2020 työelämälähtöisen aiheen ympärillä olevasta keskustelusta kohdeyrityksen kanssa. Tutkimusongelman rajaamisen jälkeen käynnistin aineiston keruun, jonka tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen esihenkilöiden osaamista tunnistaa työntekijöiden työuupumusta ja puuttua siihen. Alkuvaiheessa perehdyin laajaan työuupumusta ja työkykyjohtamista käsittelevään aineistoon sekä menetelmäoppaisiin. Pyrin hyödyntämään parhaat käytössä olevat tutkimukset tietoperustan muodostamisessa. Koko prosessin tarkoituksena oli luoda toimintamalli yhteistyössä kohdeorganisaation johdon ja esimiesten kanssa. Toimintamallin tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista työuupumuksen merkkien tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa ja tämän kautta saada vaikuttavuutta työntekijöiden työkyvyn säilymiseen ennakoivasti.

Toimintamallia lähdettiin rakentamaan aktiivisen työkyvyn tuen toiminta-ajatuksella ja laaja-alaisella yhteistyöllä. Mukana oli ylin johto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, lähiesimies- ja keskijohtotaso sekä henkilöstön edustajina pääluottamusmies. Esitin tutkimuksen tulokset tulososion mukaisesti ohjausryhmälle 15.1.2021. Ohjausryhmän keskusteluissa havaittiin tulososion avauksen yhteydessä, että on tarpeellista muodostaa laajennettu kehittämisryhmä, jonka kanssa vankemmalla kokemuspohjalla voidaan lähteä muodostamaan toimintamallia, joka soveltuu yrityksessä käytössä oleviin työkykytuen toimintaan. Laajennetun kehitysryhmän työ käynnistyi 17.2.2021.

Konstruktion kehittäminen yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa oli luovaa ja sitoutunutta ryhmätyöskentelyä koko prosessin ajan. Työskentely tapahtui etäyhteyden kautta, tutkijana pyrin pitämään yhteyttä kehitysryhmään säännöllisesti ennen kehitysryhmän tapaamista ja tapaamisen jälkeen. Lähetin jokaisen ryhmätyöskentelyn jälkeen sähköpostina muistion, jossa oli kirjattu käydyn asian sisältö ja seuraavan tapaamisen tavoite. Edeltäen tapaamista lähetin kehittämisryhmän jäsenille tulevasta tapaamisesta muistutuksen ja alustuksen tapaamisen asiasisällöstä. Sähköpostiviestintä oli myös vuoropuhelevaa. Kirjoitin prosessin aikana päiväkirjaa kehitystyön etenemisestä, lisäksi dokumentoin tapaamisten muistiot ja sähköpostit. Ensimmäisten tapaamisten aikana kävimme yhdessä läpi opinnäytetyöhön liittyvää tietoperustaa. Kehittämisryhmän työskentely jatkossa pohjautui tutkimustuloksiin ja teorianäyttöön.

Järjestin maaliskuussa 2021 avoimet webinaarit tutkimukseen osallistuneille esihenkilöille. Niiden tarkoituksena oli antaa jokaiselle esihenkilölle mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin kehittämiseen. Sovimme kehittämisryhmän kanssa, että työnantaja lähetti kutsut tilaisuuksiin ja jokaiseen tilaisuuteen osallistui myös kehittämisryhmän jäsen. webinaareihin osallistui yhteensä 34 esihenkilöä. Olin laatinut tilaisuutta varten materiaalin, joka sisälsi yleistä tietoa työuupumuksen tunnistamisesta ja siihen puuttumisesta, työni kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Näiden jälkeen esitin kehitteillä olevan Askelmallin ja uusitun työkykykeskustelulomakkeen. Esityksen jälkeen keskustelimme osallistujien kanssa vapaasti.

Keskustelu oli erittäin rakentava ja Askelmallin kehittämisen kannalta herättelevä. Esiin nousi työuupumuksen tunnistamiseen liittyvät haasteet ja myöskin esihenkilöiden tietämättömyys työinterventtioiden mahdollisuuksista työntekijöiden työuupumuksen tilanteissa. Lisäksi keskustelua aiheutti yrityksen työn luonne, siellä olevat tyypilliset työuupumusta aiheuttavat tekijät ja esihenkilöiden työssä olevat haasteet työntekijöiden työuupumuksen tunnistamiseen. Esihenkilöt olivat tyytyväisiä kehitettyyn toimintamalliin ja hyvän palautteen sai myös kehitetty työkykykeskustelulomake. Tein webinaareista muistiot, jotka kävimme kehittämisryhmässä läpi.

Webinaarien pohjalta Askelmalliin ei tullut varsinaisia muutoksia, osallistajat kokivat sen selkeäksi ja johdatteluvaksi ja erityisesti askelten sisällä oleviin työkaluihin oltiin tyytyväisiä. Webinaareissa esitettiin toive lisäkoulutuksesta työuupumukseen ja siihen puuttumiseen liittyen ja tämä vahvisti alkupeleistä suunnitelmaa hyödyntää yrityksessä olevia säännöllisiä esimiesvartteja Askelmallin jalkauttamisessa ja lisätiedon saamisessa. Henkilöstölle Askelmallista, sen tavoitteesta ja tarkoituksesta viestitään henkilöstöjohtajan toimesta henkilösöinfoissa kevään 2021 aikana. Lisäksi Askelmallista ja työuupumuksen tunnistamisesta ja sen hoitamisesta tehdään sähköinen koulutuspaketti, joka valmistuu alkusyksystä 2021. Koulutusmateriaali toimii jatkossa Askelmallin jalkauttamisen tukena ja uusien esihenkilöiden perehdytysmateriaalina.

### **7.1 Askelmallin lähtökohdat ja ohjaavat arvot**

Toimintamallin kehittämisen pohjalla olivat tutkimustulokset, teoretieto ja yrityksen arvot. Yrityksen arvot, huolenpito rohkeus ja vastuu, luovat vahvan strategisen tuen sekä varhaisen tuen mallin mukaiselle toiminnalle. Varhaisen tuen mallia tarkastellessa kehittämisryhmä havaitsi siinä olevan rakenteel-

lisen puutteellisuuden ennaltaehkäisevän toiminnan osalta. Ennaltaehkäisevän ja vaikuttavan työkyvyn tuen lisäämiseksi varhaisen tuen malliin lisättiin hälytys, joka vaatii esihenkilön puuttumisen työntekijän työkykyyn jo huolen heräämisen yhteydessä. Varhaisen tuen malli ja siihen tehty lisäys on esitetty kuviossa 3.

Aktiivinen työkyvyn tuki sisältää tyypillisesti kolme työkyvyn tuen vaihetta. Ensimmäinen vaihe, varhainen tuki, on työkykyä ylläpitävää toimintaa ja ensimmäisiin työkyvyn heikentymisen merkkeihin puuttumista. Toinen vaihe, tehostettu tuki tarkoittaa vaihetta, jossa työkyky on jo heikentynyt ja tarvitaan useamman toimijan yhteistyötä. Kolmas vaihe toimii työhön paluun tukena, sen avulla pyritään ennaltaehkäisemään pysyvää työkyvyttömyyttä ja pitkien sairauspoissaolojen uusiutumista. Työkyvyn varhaisen tuen tavoitteena on varmistaa työn sujuminen ja tuloksellisuus työpaikalla ja ennaltaehkäistä pitkäaikaisia työkykyongelmia. Varhainen tuki on osa esihenkilön päivittäistä työtä. (Kausto, Mattila-Holappa, Kaila-Kangas, Oksanen, Kivimäki, & Ervasti 2020. 9-10.)

## **7.2 Askelmalli**

Askelmalli (KUVIO 8) koostuu neljästä askeleesta sisältäen aktiivisen työkyvyn tuen jokaisen vaiheen. Pyrkimys on ulottaa työkyvyn tuki sekä työntekijään että työyhteisön kuormitukseen varhaisessa vaiheessa. Jotta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa päästään ehkäisemään työuupumuksen syntymistä on hyvä hyödyntää tulosten mukaista esihenkilöiden hyvää osaamista työn sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla. Näissä tunnistamisen tilanteissa on tavoitteena herättää esihenkilön huoli, josta käynnistyy varhaisen tuen mallin sisällä olevan työuupumuksen tunnistamisen ja siihen puuttumisen



KUVIO 8. Toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen Boliden Kokkolassa

### 1. Askel: VÄLITÄ KUN HUOLI HERÄÄ

Askelmallin ensimmäinen askel käynnistyy, kun esihenkilö havaitsee työuupumuksen piirteiden työntekijän työkyvyssä ja huoli herää. Esihenkilö järjestää työntekijän kanssa käytävän työkykykeskustelun, jossa käytetään työkykyjohtamisenjärjestelmän sisään rakennettua lomaketta. Lomake auttaa esihenkilöä puheeksi ottamisessa ja auttaa löytämään työperäiset kuormitukset.

Tutkimustuloksista havaittiin, että esihenkilöt kokivat haasteelliseksi ottaa työuupumuksen havaintoja työntekijän kanssa keskusteluun. Uuden työkykykeskusteluun muokatun lomakkeen tarkoitus on toimia työkaluna, jonka avulla lähdetään keskustelun keinoin kartoittamaan työntekijän työssä ja työkyvyssä olevia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Lomake sisältää työn psykososiaalisten tekijöiden kokonaisuuksia (sisällöllisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä). Näiden aihealueiden läpikäyminen

työkykykeskustelussa auttaa osapuolia tunnistamaan työuupumukseen johtavia tekijöitä ja puuttumaan niihin työinterventioiden kautta. Työkykykeskustelussa on tavoitteena käynnistää oikea-aikaisesti työkykyä kuntouttavia toimia, korostaa voimavaratekijöitä ja sopia seurannasta.

Työkykykeskustelussa käytetty lomake jää dokumentiksi työntekijän henkilökohtaisiin tietoihin työkykyjohtamisen järjestelmässä. Kirjaus lomakkeeseen tehdään rakenteellisena ja vastauksia voi täydentää vapaalla tekstillä. Rakenteinen kirjaus mahdollistaa työkykyjohtamisen järjestelmään kertyvän tiedon rakenteellista raportointia ja tämä auttaa esihenkilöä ja yritystä havainnoimaan kuormitus- ja voimavaratekijöiden ilmaantumista laajemmin.

## 2. Askel: ARVIOI

Työuupumisen tunnistamisen ja siihen työntekijätasolla puuttumisen lisäksi on tärkeä, että esihenkilö käynnistää arvioinnin siitä, ovatko muut työyhteisön jäsenet mahdollisesti alttiina työuupumusta aiheuttaville kuormitustekijöille. Tähän esihenkilö tarvitsee mittareita, joita työkykyjohtamisen raporteista on kootusti saatavilla. Näitä ovat mm. sairauspoissaolotiedot (tapaturmista johtuvat eriteltynä), korvaavan työn määrät, kuntoutustukipäivät, osatyökyvyttömyyseläkkeet, työkyvyttömyyseläkkeet. Lisäksi esihenkilö voi hyödyntää tehtyjä riskiarviointeja, työkykyneuvottelujen määriä ja uuden työkykykeskustelulomakkeen rakenteellisen kirjaamisen kautta mahdollistettuja raportteja. Tämän osion tavoitteena on myös ohjata esihenkilöitä ja organisaatioita tiedolla johtamiseen työuupumustilanteiden hoitamisessa ja sen ennaltaehkäisyssä.

Psykososiaalisten riskien hallinta on tehokas tapa tunnistaa ja puuttua työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin. Riskien hallinta edellyttää toimintamallien luomista päivittäisten työrutiinien ympärille (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010, 40). Psykososiaalisia riskejä voidaan ehkäistä ja hallita esimerkiksi parantamalla työn organisointia, uudelleensuunnittelemalla työtä, mahdollistamalla erilaisia työaikajärjestelyitä, luomalla menettelytapoja ristiriitatilanteiden varalle sekä tarjoamalla koulutusta ja luottamuksellista neuvontaa työntekijöille. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010, 40, 47–48.) Askelmallin käyttöönoton myötä esimiesten osaaminen paranee sekä työuupumuksen että työn psykososiaalisten riskien tunnistamisessa.



### 3. Askel TEHOSTETTU TUKI

Mikäli työntekijän työuupumuksesta kuntoutuminen ei ole ratkaistavissa pelkin työpaikan tukimuodoin on tarpeen käynnistää tehostettu tuki. Tämä vaihe edetään yhdessä työntekijän, esihenkilön, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon yhteistyönä. Tarvittaessa tehostetun tuen käynnistämiseen osallistuu myös organisaation päällikkö sekä työntekijöiden edustuksesta työsuojeluvaltuutettu tai osaston luottamusmies. Tehostetun tuen käynnistämiseksi järjestetään verkostoyhteistyönä työkykyneuvottelu. Toisinaan työterveyshuolto arvioi moniammatillisesti työntekijän terveydentilan suorittamalla työuupuneelle terveystarkastuksen tai työkykyarvion. Arvioitavia asioita voivat olla lääketieteellinen hoito, sairausloman tarve, tilapäiset työjärjestelyt työterveyshuollon suosituksella, osa-aikaisen työn järjestelyt, ammatillinen kuntoutus ja työvalmennus. Nämä edellä mainitut kuntouttavat toimet ovat mahdollisia käynnistää yrityksessä jo Askelmallin käynnistämisen alussa.

Työkykyneuvottelussa käydään läpi dokumentoitu työkykykeskustelulomake ja arvioidaan sen avulla käynnistetyn tuen vaikutus kuntoutumiseen, työntekijän tuntemusten sekä työterveyshuollon terveydellisen kannanoton kautta tehostetun tuen tarve sekä aikataulu tehostetun tuen ajanjaksolle että seurannalle. Kohdeyrityksessä on käytössä tehostetun tuen toimintaan liittyen tilapäiset työjärjestelyt, kevennetty ja korvaava työ sekä osa-aikasairausloma-oikeuden käyttö palkkatuella. Näiden toimintojen kautta voidaan puuttua työuupuneen työkykyyn ja tukea sitä kuntouttavalla otteella tavoitteellisesti.

### 4. Askel, SEURAA

Vaikuttava työuupumusinterventio tutkimus tuo esiin esihenkilön keskeisen roolin työhyvinvoinnin seuraajana ja edistäjänä. Etenkin työhön paluun yhteydessä käytännöllinen ja konkreettinen tuki, ja kuntoutumisen seuranta oli havaittu työhön palaajalle tärkeäksi. (Ahola ym. 2016, 22.). Tehostettuun tukeen kuuluu edellä mainittujen askeleiden sisällön lisäksi työuupuneen työkyvyn ja kuntoutumisen säännöllinen seuranta myös tilanteissa, joissa työuupunut on työstä pois. Seurannasta sovitaan erikseen ja se kirjataan sekä työkykykeskustelu- että neuvottelulomakkeelle. Seuranta toteuttaa erityisesti esihenkilö yhdessä työuupuneen kanssa, ja tehostetun tuen käynnistyessä myös työterveyshuolto seuraa kuntoutumista sovitulla tavalla.

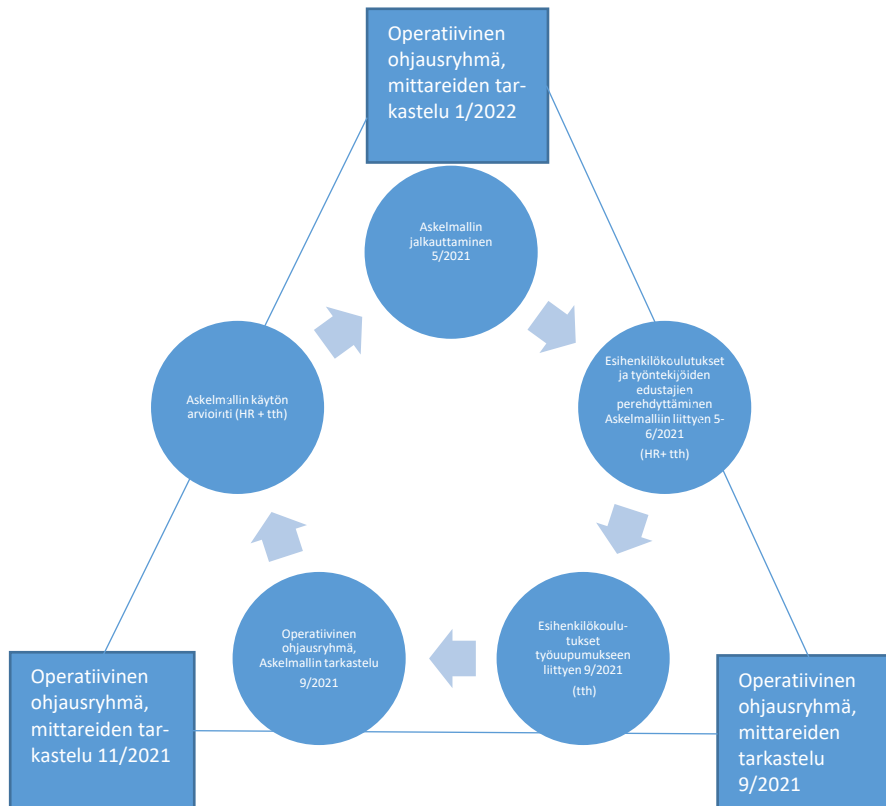
Seurannan merkitys on havaittu myös tutkimuksissa. Väänänen (2015, 62) on tutkinut työuupuneita kuntoutumisen polulla ja tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että erityisesti esihenkilön tuki koetaan kuntoutumisessa tärkeänä, selityksenä voi olla se, että esihenkilön asema ja vaikutusvalta suhteessa työntekijöihin antavat saadulle palautteelle ja tuelle työtovereiden tukea suuremman merkityksen. Lisäksi

työtä toteutetaan yleensä esihenkilön ohjeiden mukaan, jolloin hyvä esihenkilö kykenee havaitsemaan ja antamaan palautteen siitä, että työntekijä on menossa oikeaan suuntaan, mikä vähentää työn suorittamiseen liittyvää epävarmuutta. Ahola ym (2016,21) on havainnut tutkimuksissaan samoin korostaen myös sinnikkyyttä työuupumusinterventioiden seurannassa. Tärkeää on työolojen muokkauksen ja muutoksen mahdollistaminen ja tämän lisäksi niiden vaikutusten seuranta. ja tavoiteltava kuntoutumisen toteutumisista.

### **7.3 Askelmallin käytön implementointi ja vaikuttavuuden arviointi**

Yrityksen tavoitejohtamisessa terveyden kokonaisuuden alle on asetettu missio, jonka odotuksena ovat henkilöstön työkyvyn tukeminen ja edistäminen työtehtävän vaatimukset huomioiden. Mission saavuttamiseksi yritys on asettanut tavoitteen kehittää vuoden 2021 aikana varhaisen tuen toimintamallia vastaamaan työuupumuksen haasteisiin. Tämän kehittämistyön tuotoksena on Askelmalli, joka hyväksyttiin käyttöön otettavaksi viimeisen kehittämisryhmän tapaamisessa. Yrityksen sisällä on päätetty, että uuden toimintamallin jalkauttaminen käynnistyy toukokuussa 2021, jolloin pidetään viisi esimiesinfoa. Näissä tilaisuuksissa esitellään Askelmallin viimeisin versio ja avataan toimintamallin portaiden toiminta-ajatus. Työuupumuksen toimintamallin kehittäminen ja siihen liittyvä jalkauttaminen ja esihenkilökoulutus on asetettu HR-organisaation tavoitteeksi vuodelle 2021 ja tämän aikataulun mukaisesti on tavoite jalkauttaa ja saada Askelmallin käytettävyydestä kokemuksia. Jalkauttamiseen kuuluu myös työterveyshuollon tuottama työuupumuskoulutus esihenkilöille syksyllä 2021, sekä Askelmallin avaaminen työntekijöiden edustukselle kesäkuussa 2021. Lisäksi sähköinen perehdytysmateriaali tutkimustuloksista ja Askelmallista valmistuu syyskuu 2021 mennessä.

Tavoitejohtaminen on asettanut myös mittarit, joilla tavoitteen saavuttamista voidaan saavuttaa. Mittareina toimii sairauspoissaoloprosentti, käytyjen työkykykeskustelujen ja käynnistettyjen työinterventioiden määrä. Näitä mittareita seurataan suunnitelmallisesti ja säännöllisesti yrityksen ja työterveyshuolto operatiivisissa ohjausryhmissä, lisäksi työterveyshuolto osallistuu kahdesti kuukaudessa yhteistyöpalaveriin, jossa yrityksen kanssa tarkastellaan käytännön. Asetettujen mittareiden seurannalla saadaan Askelmallin vaikuttavuus selvitettyä. (KUVIO 9.)



KUVIO 9. Askelmallin jalkauttaminen ja vaikuttavuuden arviointi

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Lisäksi pohdin opinnäytetyöni eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä näkökulmia. Pohdin myös omaa ammatillista kasvuani ja nostan esiin joitakin jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimustulosten avulla tuottaa toimintamalli, joka auttaa esihenkilöitä tunnistamaan ja hoitamaan henkilöstön työuupumusta. Toimintamallin implementoinnin tavoitteena on lisätä esihenkilöiden osaamista työuupumuksen merkkien tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa.

### 8.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Tulosten perusteella kohdeyritykseni esihenkilöillä oli vahvaa osaamista sosiaalista tukea muodostavilla osa-alueilla. Melkein jokainen vastaaja osasi ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmastaan ja osasi kuunnella hyvin työntekijän tuntemuksia. Tätä vahvaa osaamista on hyvä hyödyntää esihenkilötyössä työuupumuksen tunnistamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Väänänen (2015, 60) ja Haataja (2018, 30–31) vahvistivat pro gradu tutkimuksissaan käsitystä siitä, että erityisesti esimiehen tuki koetaan tärkeänä työuupumustilanteissa. Haataja (2018, 67) tuo tutkimuksessa esille hyvän lähijohtamisen vaikutukset työuupumuksen kehittymisen estämiseen. Hyvä esimiestoiminta on esimiesten mielestä hyvin tärkeä tekijä työntekijän työuupumuksen estämisessä. Selityksenä voi olla se, että esimiehen asema ja vaikutusvalta suhteessa työntekijöihin antavat saadulle palautteelle ja tuelle työtovereiden tukea suuremman merkityksen. Lisäksi työtä toteutetaan yleensä esimiehen ohjeiden mukaan, jolloin hyvä esimies viestii siitä, että työntekijä on menossa oikeaan suuntaan, mikä vähentää työn suorittamiseen liittyvää epävarmuutta. Työuupumuksen kehittämisprosessin alkuvaiheissa olevien oireiden tunnistamisella ja niihin puuttumisella on merkityksellinen työuupumusta ennaltaehkäisevä vaikutus. Mattila ja Rauramo (2015, 5–6) esittävät varhaisen tuen tarjoamisen hyödyn. Varhaisen tuen tarkoituksena on työkykyongelmia aiheuttavien haittojen oikea-aikaisen hoidon, kuntoutustoimien käynnistäminen sekä mahdollisuudet työolojen tai työn muokkaamiseen hyvissä ajoin. Varhaisen tuen malli tarjoaa työkaluja ennen kaikkea välittämiseen, avun tarjoamiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun.

Lähes jokainen esihenkilö osasi tunnistaa työntekijälle asetetut liian suuret vaatimukset. Hieman heikompi osaaminen oli liian suuren työmäärän tunnistamisessa. Työuupumuksen ja haitallisen kuormituksen kehittymisen taustalla on usein työn sisällölliset tekijät, kuten liian suuri tai liian pieni työmäärä. Haataja (2018, 65) toteaa tutkimuksessaan, että esimiesten mukaan työuupumusta työssä voi lisätä työntekijän epäselvät työnkuvat, työtehtävien paljous ja työmäärän kasvaminen liian suureksi, niin että se ei ole enää hallittavissa käytettävän työajan puitteissa. Työmäärän kasvu aiheuttaa myös kiirettä ja työn hallitsemattomuuden lisääntymistä, jotka katsottiin myös suureksi lisääväksi tekijäksi työuupumuksen kehittymiselle. Työuupumuksen kehittyessä ja väsymyksen syvetessä työntekijä alkaa epäillä selviytymistään ja suojautua väsymyksestä aiheutuvia paineita ja syyllisyyttä vastaan. Tämä johtaa vähitellen torjuvaan ja kyynistyvään, työn merkityksen kyseenalaistavaan asennoitumiseen. (Hakanen 2004, 22.)

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden haaste osaamisessa alkoi näyttäytymään työuupumuksen kehittyessä pidemmälle. Työntekijän työhön kohdistuvan kyynistyneisyyden tunnistaminen oli keskinkertaisella tasolla, ja huonoa osaamista heijasti esihenkilöiden osaaminen tunnistaa työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen. Samansuuntaisesti vain noin puolet vastaajista osasivat tunnistaa hyvin työntekijän työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen lisääntymisen. Etenkin asiantuntijoiden esihenkilöiden osaaminen oli heikkoa näissä ilmiöissä. Eroavaisuus työntekijöiden esihenkilöiden luokkaan oli uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen tunnistamisessa 19 prosenttiyksikköä, ja työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen lisääntymisen tunnistamisessa 21 prosenttiyksikköä. Tutkimustulosten mukaan kokemusvuodet eivät lisänneet esihenkilön osaamista tunnistaa näitä ilmiöitä.

Lähes jokainen esihenkilö osasi ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseaman huolen jaksamisongelmastaan ja kuunnella työntekijää. Esihenkilöillä oli erinomainen taito antaa arvostusta tehdystä työstä ja luoda vuorovaikutuksellisen ilmapiiri työhön. Työuupumuksen kehittymistä estävinä taitona oli esihenkilöillä myös kannustavan palautteen antaminen. Esihenkilöillä on runsaasti taitoa, jolla voidaan edistää ennaltaehkäisevällä toimintaa. Esihenkilön työssä on tarpeen pyrkiä vaikuttamaan olosuhteisiin siten, että ongelmia ei synny tai että niiden haitalliset seuraukset jäävät mahdollisimman pieniksi. (Ahola ym. 2016, 8.) Esihenkilö on vastuussa työyhteisönsä hyvinvoinnista. Jättämällä huomioimatta ja puutumatta hyvinvoinnin epäkohtiin esimies laiminlyön asemansa tuomia velvoitteitaan. Esihenkilö selviää tehtävästään ja vastuustaan hyvin, kun työ perustuu selkeille periaatteille ja toimintamalleille. Psykososiaalisia työoloja tulee ensisijaisesti kehittää tunnistamalla työssä olevat riskitekijät ja sen jälkeen poistamaa tai vähentämään niitä. (Räisänen 2012, 176–177.)

Tutkimuksen tuloksista havaitsin, että esihenkilöillä on haaste nostaa havainto työntekijän työuupumisesta esille työntekijän kanssa eli puuttua tilanteeseen. Puheeksi ottaminen on esihenkilön perustehtävä varhaisen tuen mallissa ja tämän vuoksi on hyvä muodostaa toimintamallit, joissa tätä työtehtävää korostetaan. Askelmallin rakentamisessa esihenkilön ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus on toiminnan punainen lanka, vaikka sitä ei ole korostetusti tuotu esille. Esihenkilöiden perehdyttämisessä toimintamallin käyttöön on huomioitava esihenkilöiden osaamisen haaste puuttua työuupuneen tilanteeseen. Niemelän (2014, 60, 85–86) tutkimuksen mukaan esihenkilöt ymmärtävät puheeksiottotilanteen olevan johtamiseen kuuluva vuorovaikutuskäytännö ja perustehtävä, vaikka se ei aina ole mielekästä. Puheeksi ottotilanteet kuuluvat kiinteästi esihenkilön toimenkuvaan, ja sitä kautta tehtävän suorittaminen rakentaa myös jatkuvasti käsitystä omasta johtajuudestaan. Esihenkilöt kokevat, että heidän täytyy toteuttaa puheeksiottotilanteessa johtajuuteen soveltuvaa käyttäytymistä, kuten rauhallisuutta ja aikuismaisuuutta ja jossa heidän täytyy noudattaa työpaikalla olevia johtamisen sääntöjä ja periaatteita. Esihenkilöiden käsitysten mukaan yhteisen tavoitteen saavuttaminen on olennainen osa onnistunutta puheeksiottotilannetta. Vuorovaikutuksessa on pyrkimys rakentaa tätä tavoitetta työntekijän kanssa. Käsitysten mukaan yhteinen tavoite syntyy nimenomaan keskustelun aikana, eli yhteiset merkitykset tavoitteista luodaan puheeksiottotilanteessa.

Työntekijän stressinsietokykyä vahvistavat tai tilanteen etenemistä työuupumukseen estävät interventiot ovat kuitenkin tarpeellisia, jos riskitekijöiltä ei voida täysin välttyä. Lisäksi kuntoutusta tai muuta työhön palaamista tukevaa toimintaa tarvitaan tilanteissa, joissa psykososiaaliset riskitekijät ovat jo aiheuttaneet terveyshaittoja. (Euro-found & EU-OSHA 2014, 66–67.) Tulosten perusteella esihenkilöillä oli hieman haasteita työtehtävän selkeyttämisessä työuupumuksen tunnistamisen jälkeen, kun taas selkeää osaamisen vajetta oli osaamisessa muokata työuupuneen työtehtävää sekä seurata työntekijän työkuormitusta käynnistyneiden työtehtävien muokkauksien jälkeen. Erityisesti haasteita koki asiantuntijoiden esihenkilöt. Puukon (2018,38) tutkielma toi haastatteluaineistossa esille esihenkilöiden kannustavan otteen puutteen, tulokset kuvasivat erityisen harmittaviksi liian myöhään tulleet ja osittain puheen tasolle jääneet tukitoimet. Konkreettisia toimia kuormituksen vähentämiseksi, kuten työtehtävien karsimista, ei toteutettu riittävän ajoissa jo ennen uupumuksen todellista puhkeamista.

Työmuokkausten tekeminen onnistuneesti on tärkeää työuupumustilanteissa. Vakavassa työuupumuksessa pelkkä sairausloma ja yksilöä tukevat toimet eivät riitä toipumiseen. Työssä on toteutettava muutoksia niissä tekijöissä, jotka ovat vaikuttaneet uupumisprosessiin. Monessa tilanteessa työn muokkaus auttaa työkyvyn säilymiseen, vaikka työ ei olisi ongelman varsinainen ydin. Esimiehellä on keskeinen rooli työkuormituksen hallinnassa. Esimiehen tulee ylläpitää keskusteluyhteyttä työntekijään, seurata

hänen kuormitustaan ja hyvinvointiaan sekä kantaa vastuuta kokonaistilanteesta. Esimies ei ole yksin haasteiden kanssa. Hän saa apua monelta taholta, esimerkiksi työterveyshuollosta, työsuojeluorganisaatiosta sekä henkilöstöhallinnosta. (Ahola ym. 2018, 27.) Tulosten mukaan muodostettu Askelmalli on huomionnut sidosryhmätyöskentelyn ja hyödyntänyt tutkimuksen keskeiset tulokset.

Etätyön tekeminen kiihtyy etenevällä vauhdilla ja yhä enemmän suomalaisissakin organisaatioissa tehdään etätyötä. (Vilkman 2016, 10-18). Kohdeyrityksessäni etätyö käynnistyi koronarajoitusten mukana ja koskettaa laajalti yrityksen asiantuntijatehtävissä olevia tietotyöntekijöitä. Kyselyn avovastauksista nousi esiin tämän hetken ilmiö eli etätyö ja sen käynnistymisen taustalla oleva koronapandemia, nämä tekijät haastavat sekä työntekijän työkykyä että esihenkilön työtä. Työnteon uudet muodot ovat synnyttäneet hajautetusti ja virtuaalisesti toimivat tiimit ja etäjohtamisen, joka on yleistynyt opinnäytetyön kohdeyrityksessä osaksi työn organisointia. Haasteita kohdeyrityksessäni etäjohtamiseen kohdistui sen yhtäkkisyyden vuoksi. Aiemmin yrityksessä ei etäjohtamista juurikaan ollut johtamisen eikä etätyötä työnteon muotona. Näin ollen pelisääntöjä etätyöhön tai etäjohtamiseen ei ollut luotu valmiiksi. Lisäksi etäjohtamista haastaa se, että tietotekniikasta on tullut keskeisin viestintäväline ja sen kautta työkyvyn tunnistaminen tai siinä tapahtuvat muutokset ovat haastavia. Esihenkilöt kokivat todella vaikeaksi työntekijöiden työkyvyn tunnistamisen teams-alustalla tehdyn työn tauottomuuden vuoksi. Etäjohtamisessa on tärkeää sisäistää se, että etätyössä moni asia muuttuu. Aiemmin kovin sosiaalinen henkilö, saattaa huomata työskentelevänsä tehokkaammin yksin ja aiemmin hyvin itsenäisesti työskennellyt tarvitseekin enemmän muiden työntekijöiden tai esimiehen tukea. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä ym. 2020, 111.) Etäjohtamisessa vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen tulee esihenkilön toimesta panostaa, vaikkakin vuorovaikutus työyhteisössä on jokaisen yhteisön jäsenen vastuulla. Jokaisen on huolehdittava omasta riittävästä panoksestaan yhteistyöhön ja työn laatuun. Jokaisella on myös vastuu aloitteellisuudesta, mikä tarkoittaa muun muassa osallistumista, ehdottamista, kysymistä ja vastaamista. (Haapakoski ym. 2020, 109.) Etätyön muodostuessa vuorovaikutukselliseksi on esihenkilön mahdollista löytää keinot tunnistaa työuupumuksen oireet. Tunnistamista helpottaa esihenkilön avoimuus ja rohkeus ottaa työntekijän jaksaminen keskusteluun.

Etätyö mahdollistaa työntekijän paremman keskittymisen työntekoon ja työn suunnitteluun, työpäivän aikana on vähemmän häiriöitä ja näiden tekijöiden tukemana etätyö voi olla hyvin sujuvaa ja aikaansaavaa. Etätyö vaatiikin työntekijältä huomattavaa itsekuria, itseohjautuvuutta ja velvollisuutta ottaa vastuu oman työn suoriutumisesta ja suunnittelusta tehokkaalla tavalla. Eikä etätyö ole kaikille sopiva työnteon muoto. Etätyössä on haasteita, jotka saattavat häiritä työkykyä, kuten työstä irtautumisen vai-

keus. Tällöin työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeaa ja toisinaan jopa mahdotonta. Paljon etätyötä tekevien työntekijöiden työyhteisössä saattaa vuorovaikutus heikentyä ja aiheuttaa eristäytymisen tunnetta. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee yhä useampi esimies. Tästäkin huolimatta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, millaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. (Vilkman 2016, 12-21.) Organisaation tuki sekä lähijohtajalle että etätyöntekijälle on tärkeä tekijä etätyöhön liittyvän sosiaalisen eristäytymisen vähentämisessä sekä työtyytyväisyyden lisäämisessä. Mitä enemmän etätyötä organisaatiossa tehdään, sitä tärkeämpää on kirjata etätyöhön liittyvät organisaation sisäiset säännöt ja ohjeet. (Bentley ym. 2019: 212–214.) Organisaation ja esihenkilön tulee oppia tunnistamaan työntekijöiden työkyvyssä ja työsuorittamisessa uusi ilmiöitä ja oppia käyttämään tunnistamiseen uusia menetelmiä. Tutkimukseni tuloksista on hyvä nostaa uudelleen esiin esihenkilöiden erinomainen osaaminen ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmastaan sekä hyvä kuuntelemisen taito. Näiden osaamisten rohkea käyttö tukee etäjohtamisen onnistumisessa.

Tutkimukseni tulosten näkökulmasta esihenkilöiden heikko osaaminen tunnistaa työuupumusprosessin loppupäässä olevia selkeitä työkykyä heikentäviä oireita ja ilmiöitä on huolestuttavaa. Ristiriitaisuutta aiheuttaa toisaalta se, että esihenkilöt kokivat vahvaa osaamista sosiaalisen tuen muodostamisessa. He osasivat ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmastaan ja osasivat kuunnella hyvin työntekijän tuntemuksia, lisäksi kannustavan palautteen antaminen ja työntekijän työn arvostaminen oli esihenkilöiden vahvoja osaamisalueita. Ajattelen, että näiden ominaisuuksien hyödyntäminen olisi mahdollista myös vaikeampien ja syvempien työuupumusoireiden tunnistamisessa. Väsymysoire esitettiin Puukon (2018, 51) tutkielmassa yleisimpänä työuupumuksen oireena ja ilmiönä, joka aiheuttaa henkilölle vaikean elämänvaiheen. Väsyneen henkilön on mahdotonta suoriutua työstä tai arkirutiineista ja tilanne on hyvin selkeästi havaittavissa oleva. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden osaamisessa on vajetta työuupumukseen puuttumisessa ja oikeanlaisten kuntouttavien työinterventioiden käynnistämässä. Avovastaukset huomioiden näyttäisi siltä, että työuupumuksen tunnistamiseen sekä siihen puuttumiseen liittyvät esihenkilöiden osaamisen vajeet aiheutuvat osittain vaikeudesta ottaa työuupumuksen tunnistaminen puheeksi. Osaamisen vaje saattaa liittyä myös esihenkilöillä epätietoisuuteen siitä, millaisia valtuuksia heillä on tehdä työjärjestelyitä. Lisäksi esihenkilötyötä häiritsevät tekijät, kuten kiire ja etäjohtaminen, asettavat työuupumuksen tunnistamiseen haasteita.



Konstruktiivinen tutkimus loi Askelmallin kohdeyritykseni työkykyjohtamisen kulttuurin ja järjestelmän sisälle. Askemalli ei näin ollen ollen työkaluineen sovellu suoraan siirrettäväksi muihin yrityksiin kokonaisuudessaan, mutta varhaisen tuen etenemiseen ja esihenkilöiden roolin korostamiseen työuupumustilanteiden hoitamisessa toimintamallia voidaan hyödyntää

## 8.2 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua

Hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimuseetiikkaa, se on, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2009 24; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6–7.) Opinnäytetyössä noudatin hyvän tieteellisen käytännön perusteita. Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin yliopettajan ja Boliden Kokkola Oy:n henkilöstöjohtajan kanssa, tutkimussuunnitelman valmistumisen jälkeen tutkimuslupa anottiin henkilöstöjohtajalta. Tutkimussuunnitelmassa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja toteutustapa ja vakuutin kirjallisella esityksellä tutkimusluvan antajan ja kohdeyrityksen siitä, että toteutan tutkimuksessani hyvää tutkimuseetiikkaa prosessin jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyön tiedonhankinta perustui kohderyhmän tuottamaan henkilökohtaiseen kokemukseen ja tietoon, minkä vuoksi eettinen toiminta korostuu tutkimuksessani. Toimin tutkimuksessani niin, etteivät tutkimuksen tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys loukanneet tutkimuksen kohderyhmää.

Työuupumus on tutkimusaiheena melko sensitiivinen, tosin tutkimuskohteenani ei ollut työuupunut vaan esihenkilön ja hänen osaaminen. Pysin kuitenkin tutkijana kohtelemaan esihenkilöiden osaamisen tutkimista huolellisesti ja huomioimaan siinä olevat eettiset näkökohdat, kuten anonymiteetin turvaamisen. Henkilötietolaki sekä laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta pyrkivät säätelemään sitä, että henkilötietoja kerätään, käytetään, säilytetään ja luovutetaan asianmukaisella tavalla. (Vilkkä 2007, 364; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2018 1–2.) Suunnittelin henkilötietojen keräämisen tarkasti etukäteen, ja toteutin sen niin, ettei tunnistettavuutta voinut tapahtua. Kyselylomakkeen kehittämisessä pohdin tarkasti taustakysymysten merkitystä ja tarvetta. Kyselylomakkeeseen jäivät vain sellaiset taustakysymykset, jotka eivät mahdollistaneet tunnistettavuutta. Huomioin haastateltavien anonymiteetin turvaamisen ja tutkimusaineiston huolellisen säilyttämisen tutkimusprosessin eri vaiheissa. Olen säilyttänyt aineistoa salasanan takana Webropol- ohjelmistossa ja varmistanut, että tutkimukseen liittyviä asiakirjoja ei tulosteta, joten papereita ei jää tuhottavaksi tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimuksessa mukana olleiden esihenkilöiden anonymiteetti säilyi myös esittäessäni kehitystyöryhmälle

tulokset ja päätelmät. Taustakysymykset eivät mahdollistaneet vastaajien tunnistettavuutta ja avovastauksista esitin vain sisällön erittelyn. Tutkielman valmistuttua hävitän aineiston omasta arkistostani.

Hirsjärven ym (2009, 25) mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys. Tutkimukseen osallistuvan tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tärkeää on myös antaa tutkittavalle ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tuloksista ja hyödyistä. (Vilkkä 2007, 90; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2018,2.) Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja perustua riittävään tietoon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2018,2.) Tutkimuksen tiedotteessa (LIITE 1) kerroin tutkimuksen tavoitteeseen, tarkoituksen, kulkuun, vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen, tietojen käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät tekijät selkeästi. Tiedotteessa oli myös yhteystietoni, jotta tutkittavat pystyivät pyytää lisätietoja tutkimuksesta.

Tutkimukseni aineiston keruun ja menetelmän pohtimiseen liittyi paljon eettistä reflektiota. Pohdin onko eettistä tutkia omia työterveysasiakkaita ja kuinka vakuutan tutkittavat objektiivisuudestani suhteessa tutkimukseen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta mainitsee, että tutkijan tulee erottaa ja selittää selkeästi oman roolinsa tutkijana mikäli tutkija toimii tutkittavaan nähden myös jossain muussa ammatillisessa roolissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2018, 2.) Pohdin myös syvällisesti menetelmän valintaa. Kiehtovaa olisi ollut valita laadullinen menetelmä. Sen avulla olisin saanut työuupumuksen tunnistamisen ja siihen puuttumisen kokonaisuudesta selittävää materiaalia. Laadullinen menetelmä olisi kuitenkin menetelmänä saattanut heikentää ja jopa vaarantaa tutkimuksen etiikkaa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 18) totesivat, että tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakohdat ovat ennakoitavissa ja jopa etukäteen ratkaistavissa, jos tutkija käyttää hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä. Näiden pohdintojen kautta päädyin kvantitatiiviseen menetelmään, joka tuki objektiivisuuttani tutkimuksessa.

Tutkimuseettisiä haasteita ovat myös plagiointi sekä tulosten sepittäminen. Plagiointi tarkoittaa toisen henkilön kirjoittaman tekstin suoraa lainaamista ilman lähdeviitettä. Tutkijan täytyy huomioida ja kunnioittaa myös toisten tutkijoiden töitä. Tutkimustyötä tekevä henkilö tekee itse tutkimustyötä koskevat eettiset ratkaisut, vastaa niistä ja noudattaa yhteisesti sovittuja periaatteita tutkimustyössä. (Kuula 2006, 21–26, 34; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 7.) Tulosten sepittäminen viittaa tekaistuihin, kaunisteltuihin ja muutettuihin tutkimustuloksiin. Vääristelyssä havaintoja on tarkoituksellisesti

muokattu niin, että niihin perustuvat tulokset vääristyvät. Myös tuloksia voidaan vääristellä valikoimalla niitä tai jättämällä esittämättä olennaisia tietoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 182; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9.) Tarkastelin koko prosessin ajan tietoperustan oikeellisuutta ja tietolähteiden käyttöä. Lähdemateriaalia oli saatavilla paljon, ja jouduin olla kriittinen ja käyttää paljon aikaa lähdemateriaalin tutkimiseen, jotta pystyin varmistua siitä, että tutkimuksissa esitetty tieto on laadukasta liittyen työuupumukseen ja työinterventioihin ja voin turvallisesti käyttää niitä omassa raportissani. Halusin olla tarkka, että en hyödynnä tietoa, joka ei vielä ole validoitua. Työuupumuksesta on luettavissa paljon sellaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta, jossa on pohdittu työuupumuksen määrittelyn haasteellisuutta tässä ajassa ja esitetty tulevaisuuden visioita siitä, kuinka työuupumuksen määrittely tulee muuttumaan. Koko prosessini ajan tein tarkasti työtä, jotta opinnäytetyöni tietoperusta olisi täsmällistä ja tietoon perustuvaa. Kunnioitin toisten tutkimuksia ja osoitin viittaukset niihin asianmukaisesti. En käyttänyt muiden tuloksia ominani enkä syyllistynyt plagiointiin. Tutkimuksen eri vaiheissa käsiteltiin kyselyn kautta saatuja tuloksia ja tietoja niin, etten jättänyt mitään tulosta kertomatta kehittämisryhmälle. Esitin suorat prosentit ja frekvensit sekä avovastausten sisällön erittelyn to- tuudenmukaisesti. Tulososiosta nostin keskeisimmät tutkimustulokset ohjausryhmälle sekä laajenne- tulle kehittämisryhmälle ja päädyimme yhdessä kehittämään tulosten kautta toimintamallia. Webinaa- rien keskustelunaiheet kokosin huolellisesti raportiksi, kävimme ne läpi yhdessä kehittämisryhmän kanssa ja päädyimme siihen, ettei niiden mukaan ole tarvetta muokata kehitettyä toimintamallia.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvotte- lukunta 2012, 6). Tutkimuksen luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Luotettavuutta ja pätevyyttä tulee aina arvioida jollakin tapaa, kun tutkimusta tehdään. (Hirsjärvi ym, 2009, 231–233; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 189; Kananen 2015, 111–112.)

Tutkimuksen luotettavuuden pohdinnassa on tärkeä arvioida myös sitä, onko vastaajien kokonaismäärä riittävä tilastollisen merkitsevyyden saamiseksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 63). Suori- tin tutkimuksen kokonaisotantana koskien kaikkia kohdeyritykseni esihenkilöitä. Vastausaikaa oli kuukausi ja kahden viikon vastausajan jälkeen vastausprosentti oli 66. Muistutusviestin ja viikon vas-

tausajan pidentämisen jälkeen vastausprosentti nousi ja muodostui lopullisesti 85 prosenttiin. Tutkimuksessani luotettavuuden kannalta oli hyvin tärkeää, että otos on edustava ja vastausprosentti oli korkea. On vaikea arvioida, mikä aiheutti sen, että kymmenen esihenkilöä jätti vastaamatta kyselyyn. Taustalla voi olla kyselyn ajankohta, joka sijoittui joulua edeltäville viikoille, toisaalta vastausaikana yrityksessä oli tasainen tilanne eikä erikoistapahtumat, kuten tehtaan seisakki tai laajat prosessiongelmat voineet olla estämässä vastaamista. Vastausaikaa pidentäen ja kyselystä muistuttaen olisi vastausprosentti saattanut kasvaa, mutta oma aikataulu työn etenemisestä olisi saattanut muuttua haastavaksi. Tein päätöksen sulkea kyselyn, sillä vastausprosentti (85%) mahdollisti tulosten yleistettävyyden perusjoukossa.

Validissa tutkimuksessa kaikkien tutkittavien tulisi ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset samalla tavalla. Huolellisesti laadittu kyselylomake luo tutkimukselle onnistumisen edellytykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.). Tein kyselylomakkeen huolellisesti ja ohjausryhmän kanssa muokattiin ja poistettiin osa kysymyksistä. Kyselylomakkeen testasi neljä esihenkilöä ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella ei ollut tarve poistaa yhtään kysymystä, mutta kaksi kysymystä muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Varsinaisessa tutkimuksessa ei paljastunut virhetulkintoja kysymysten sisällöstä. Kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja huolellisesti. Avokysymykseen oli vastattu ahkerasti, ja vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Avokysymyksen vastausten perusteella sain varmistuksen siitä, että esihenkilöillä oli käsitys työuupumuksesta ja että heillä oli kokemusta esihenkilötyössä työntekijän työuupumuksen kohtaamisesta. Tuloksista sain varmistuksen, että kysymykset mittasivat oikeita asioita ja antoivat vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin.

Reliabiliteetin tarkastelu tutkimuksessani oli vaikeaa, sillä en voinut tutkia opinnäytetyöprosessin aikana reliabiliteettiä eli mittaustulosten toistettavuuden toteutumista. Tulosten tulkinnan osalta kuitenkin voi varmistua, että tutkimuksessa käytetty kyselylomake ei antanut sattumanvaraisia tuloksia. Arvioin, että reliabiliteetti täyttyi, sillä heikoimman osaamisen alueella sekä asiantuntijoiden että työntekijöiden vastaukset olivat toistensa kaltaisia. Hyvä vastausprosentti myös vahvisti aineiston rakennetta. Merkittävä osa-alue tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on valitun mittarin luotettavuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusuhkiin voidaan varautua jo etukäteen suunnittelemalla tutkimusasetelma mahdollisimman hyvin (Kananen 2015, 112). Laadin tutkimuksessani käytetyn strukturoidun kyselylomakkeen tutkimusongelmista käsin. Kysymysten avulla sain vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja pystyin hyödyntää tuloksia kehittämisryhmän kanssa toimintamallin rakentamisessa. Näiden perusteluiden mukaan voidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia pitää hyvänä.

Tutkimus antoi luotettavan kuvan kohdeyrityksen esihenkilöiden osaamisesta tunnistaa työntekijöiden työuupumus ja puuttua siihen työuupumuksen tunnistamisen jälkeen.

Tutkimuksen ja kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuutta arvioitaessa tarkastellaan tulosten luotettavuutta ja tutkimustulosten hyödynnettävyyttä käytännössä. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista vastaavassa ympäristössä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–129.) Hirsjärvi ym. (2009, 264) kuvaavat, että tutkimuksen tarkastelun keskeinen sisältö koskee myös tulosten ja kehitetyn tuotoksen yleistettävyyden ja siirrettävyyden pohdintaa. Opinnäytetyön tuloksia voitiin hyödyntää toimintamallin muodostamisessa, tutkimuksen aikana yritys ja siellä toimivat esihenkilöt saivat tietoa työuupumuksesta ja esihenkilön roolista työuupumisen tunnistamisessa ja puuttumisessa. Tutkimustietoja hyödynnettiin Askellmallin rakentamisessa ja kehittämistyössä syntynyt toimintamalli työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa vastasi työelämän tarpeeseen. Toimintamalli työuupumuksen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen Boliden Kokkolassa Askellmallin mukaisesti on siirrettävissä muihin konsernin toimipisteisiin, mikäli työkykyjohtamisen toiminnot ja yrityksen mahdollisuudet toteuttaa työinterventioita ovat samalla tavalla käytettävissä.

#### **8.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kasvun pohdinta**

Yhteiskunnan ja työelämän rakenteiden ja ajatusmallien muuttuessa jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen on ollut minulle entistä tärkeämpää sekä ammatillisen että henkilökohtaisen hyvinvointini kannalta. Oman osaamisen kehittäminen tuo jatkuvaa varmuutta ja kompetenssia päivittäiseen työelämään ja näistä lähtökohdista hain kolme vuotta sitten ylempään ammattikorkeakouluun. Alun alkaen hain opiskelemaan sillä halusin vahvistaa työelämäosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa. Opintojen aikana olen saanut hyvän kokonaisuuden sekä ihmisten, palvelujen että osaamisen johtamiseen. Toivon, että näitä tietoja tulevaisuudessa saan työssäni hyödyntää.

Opintojen alusta alkaen koulutus on painottanut sitä, että opinnoissa hankittu ja käytetty tieto on tutkittua, varmaa ja oikeaa. Opintojen kautta olen oppinut nojautumaan tietoon ammatillisesti ja yksi henkilökohtainen oppimistavoite minulla onkin ollut oppia hankkimaan sekä käytännöllistä että teoreettista tietoa ja oppia jäsentämään sitä palveluntuotannon ja työelämän lainalaisuuksiin ja tarpeisiin. Koulutus on auttanut minua hahmottamaan myös teoreettisten käsitteiden ja oppien kautta kokonaisuuksia ja se on ollut minulle tärkeää koulutuksen antia.

Koulutus kokonaisuudessaan ja erityisesti opinnäytetyöprosessi on ollut minulle monissa tehtävissä varsin opettavaista aikaa. Olen oppinut ongelmanratkaisutaitoja, tiedon hankintaa, tiedon arviointia, tiedon käsittelyä, lisäksi olen oppinut soveltamaan tietoa sekä tuottamaan uutta tietoa sekä kantamaan vastuuta tiedon huolellisesta käsittelystä. Näiden taitojen lisäksi minut on koulutuksen aikana tuettuoppimaan itseohjautuvuutta ja reflektiivisyyttä. Itseohjautuvuus on ollut erityisesti opinnäytetyössä varsin tärkeässä asemassa. Ilman motivaatiota, sitoutumiskykyä ja itseohjautuvuutta en olisi saanut vietyä hektisessä arjessani koulutuskokonaisuutta maaliin asetetussa tavoite ajassa. olen saanut kokea opinnäytetyön prosessin aikana palkitsevia tunteita vuorovaikutustilanteissa työelämän ja ohjaavan opettajan kanssa. Opinnäytetyöni eteni kokonaisuutena etäyhteysien kautta, ja tässä on saattanut jäädä paljon hyvää vuorovaikutusta kokematta.

Opinnäytetyö oli pitkä ja motivoiva projekti, jonka varrella tunnekirjo on ollut laaja. Välillä olen kokenut vahvaa substanssiosaamista ja ajoittain taasen osaamattomuutta muun muassa menetelmäopissa. Opettajan ohjauksen olen ottanut vastaan kiitollisena, kuitenkin kantaen vastuun siitä, millaiseksi opinnäytetyö sisällöllisesti rakentuu. Olen ollut suuresti kiitollinen työelämätuesta sekä siitä, että ohjauksella kehitysryhmän jäsenet ovat olleet aktiivisia ja vuorovaikutuksellisia. Toimintamallin kehittäminen on pääosin edennyt minun ehdotusten ja rakennelmien kautta, mutta koko ajan asioita on refleктоitu työelämään ja kehittämisryhmä on ollut vahvasti mukana työskentelyssä. Olen tyytyväinen siihen, että kohdeyritykseni kokee toimintamallin luomisen oikea-aikaiseksi ja tärkeäksi työkaluksi työkykyjohtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn ja lähtevät työn valmistumista viemään käytäntöön. Oma työskentelyni on ollut sitoutunutta, vaikkakin olisin voinut järjestää keskittymistä tukevaa aikaa itselleni enemmän. Olen oppinut etenemään systemaattisesti opinnäytetyöni kanssa, vauhti on ollut verkkaisa, mutta etenevä. Vielä voisin oppia enemmän suorituksen johtamista projekteissa.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteena on tarjota tutkinnon suorittajalle syvälliset ja laajat tiedot työelämän kehittämisestä ja johtamisesta, sekä antaa valmiudet ymmärtää tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä. Tavoitteena on saavuttaa valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen. Lisäksi opintojen tavoitteena on saavuttaa hyvät viestintä -ja kielitaito tehtäviin ja yhteistyöhön. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2014).

YAMK-opinnot ja opinnäytetyö ovat kokonaisuudessaan laajentaneet ammattiosaamistani kehittää ja johtaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja antaneet vahvaa pohjaa työelämätaitojen kehittämisessä. Opintojen ja nyt erityisesti opinnäytetyön aikana olen vahvistunut toimimaan myös työnantajani verkostoissa sekä tietoa vastaanottavana, että sitä antavana paikallisesti ja valtakunnallisestikin. Arvioin, että

tiedot ja taidot on siirrettävissä muihinkin kuin nykyiseen työkontekstiin ja tästä pohdinnasta käsin olen vahvistunut tällä matkalla ammatillisen itsetuntoni kanssa eikä kokempohjainen ammatillinen osaaminen rajoita työmahdollisuuksia vain nykyiseen substanssiin (työterveyshuolto).

## 8.5 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimus aiheet

Opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset ovat:

1. Esihenkilöiden vahva osaaminen tunnistaa työntekijässä työuupumuksen kehittymisen alkuvaiheessa olevat oireet ja ilmiö. Heikko osaaminen liittyy työuupumuksen vakavimpiin oireisiin. Työntekijän ekshaustion eli uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen ja työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen tunnistaminen osaaminen oli heikkoa sekä asiantuntijoiden, että työntekijöiden esihenkilöillä. Askemallissa on tämä johtopäätös huomioitu työkykykeskustelulomakkeen sisällä. Keskustelulomake nostaa nämä tekijät muiden mukana työkykykeskustelussa esiin.
2. Työntekijän työuupumuksen tunnistamisen jälkeen esihenkilöillä on osaamisen haaste työmuokkauksien käynnistämässä ja niiden jälkeisessä työntekijän työkuormituksen seuraamisessa. Askemallissa tämä on huomioitu sekä työkykykeskustelulomakkeen rakentamisessa. Työkykykeskustelussa lomakkeelle merkitään tarvittavat työinterventiot ja sovitaan seurannasta. Seuranta on tärkeä osa jokaisessa Askemallin askeleella.
3. Esihenkilöt mainitsivat puheeksi ottamisen haasteen sekä esihenkilön työtä häiritsevät työn sisällölliset häiriötekijät, kuten kiire ja etätyö. Askemallissa tuetaan puheeksi ottamista VÄLITÄ askeleella, mutta esihenkilötyötä häiritsevää ongelmaa ei ole Askemallin rakentein tuettavissa.

Jatkotutkimusaihiot:

1. Askemallin kehitystyö työntekijän näkökulmasta.
2. Asiantuntijoiden esihenkilötyö ja työkykyjohtaminen. Mitkä tekijät estävät tai tukevat asiantuntijan esihenkilön työkykyjohtamista?
3. Työkykyjohtamisen rajapinnat. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on yhteistyöstä työntekijän työuupumuksen hoitamisen yhteydessä?
4. Työstä palautuminen. Millaisia palautumiskeinoja työuupuneet käyttävät?

5. Työhön palaaminen työuupumuksen jälkeen. Mitkä tekijät edesauttavat tai vaikeuttavat työuupuneen työhön palaamista



## LÄHTEET

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, R. Seppänen, J. 2016. *Vaikuttava työuupumusinterventio, systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita*. Helsinki: Työterveyslaitos Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131651/Vaikuttava\\_ty%c3%b6uupumusinterventio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131651/Vaikuttava_ty%c3%b6uupumusinterventio.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 4.3.2021
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. *Työuupumus (burnout)*. Duodecim Saatavissa: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681) viitattu 11.6.2020
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. *Johda terveyttä: Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Antti-Poika, M. 2015. *Työurien pidentäminen ja työterveyslääkärien etiikka*. *Työterveyslääkäri* 33(1):38-41.
- Bentley, T., Bosua, R., Teo, S., Gloet, M., McLeod, L. & Tan, F. 2016. *The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical system approach*. *Applied Ergonomics*, 52; 207–2015. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/281137230\\_The\\_role\\_of\\_organisational\\_support\\_in\\_teleworker\\_wellbeing\\_A\\_socio-technical\\_systems\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/281137230_The_role_of_organisational_support_in_teleworker_wellbeing_A_socio-technical_systems_approach) Viitattu 4.5.2021
- Converso, D. Sottimano, I., Guidetti, G., Loera, B., Cortini, M. Viotti, S. 2018. Aging and Work Ability: The Moderating Role of Job and Personal Resources. *Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology* 1/2018 Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02262/full> viitattu 24.4.2021
- De Beer, L., Schaufeli, W., De Witte, H., Hakanen, J., Shimazu, A., Glaser, J., Seubert, C., Bosak, J., Sinval, J., Rudnev, M. 2020. *Measurement Invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) Across Seven Cross-National Representative Samples*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2 Saatavissa: [537.pdf \(wilmarschaufeli.nl\)](https://www.mdpi.com/1660-4601/17/3/537/pdf) Viitattu 20.3.2021
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. *Johda työkykyä, pidennä työuria. Työkykyjohtamisen malli*. EK
- Eurofound & EU-OSHA. 2014. *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2014. *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. European risk observatory. Literature review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fagerström, V., Fagerström, V., Lehtonen, H., Lehto, P. & Rauhala, A. 2016. *Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi*. Helsinki: Otavan Kirjapaino.
- Haataja, M. 2018. *Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumuksen estämiseksi*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tiede. Pro gradu -tutkielma Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9667/osuva\\_8238.pdf \(uwasa.fi\)](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9667/osuva_8238.pdf) Viitattu: 2.5.2021

- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä*. Alma Talent. Helsinki
- Hakanen J. 2004. *Työuupumuksesta Työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Väitöstudium. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordin, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. Työuupumus, onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2021: 58: 89–94
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A., Tykkyläinen, S. 2018 *Vaikuttavuuden askelmerkit, Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Sitran selvittelyjä. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf> Viitattu 20.3.2021
- Helkavaara, M., Saastamoinen, P. & Lahelma, E. 2011. *Psychosocial work environment and emotional exhaustion among middle-aged employees*. BMC Research Notes, 4(101), 1–9. Saatavissa: <https://bmcresnotes.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1756-0500-4-101.pdf> Viitattu 2.4.2021
- Ilmarinen J. 2006a. *Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan unionissa*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy
- Ilmarinen J. 2006b. Työkykyresepti avuksi kun työntekijä uupuu. *Suomen lääkirilehti* 44/2006.
- Ilmarinen, J. 2019. *Työkykytalo*. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo> Viitattu 10.3.2021
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, A., Järvisalo & J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo, & S. Koskinen (toim.): *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Hakapaino oy, 17–33.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. 2014. *Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos Saatavissa: [https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112258-loppuraportti-Tyoykyjohtaminen\\_final\\_net-tiin.pdf/adbb6ffc-0632-4f76-86f4-40b22107638b](https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112258-loppuraportti-Tyoykyjohtaminen_final_net-tiin.pdf/adbb6ffc-0632-4f76-86f4-40b22107638b) Viitattu 26.7.2020
- Järvisalo, A. 2013. *Monimuotoisuuden kuntoutus ja sen käsitteet*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Järvisalo, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. *Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä*. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13|2018. Helsinki: Kela
- Kallionpää, P., Immonen, J., Välimaa, N., Herse, F. & Leskelä, R-L. 2017. *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki* Tutkimus sairausvakuutuslain vuoden 2011 muutoksen vaikutuksista työpaikkojen toimintaan. Helsinki: Kela

- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. 1. painos. Helsinki. WSOYpro Oy
- Kausto, J. Mattila-Holappa, P., Kaila-Kangas, L., Oksanen, T., Kivimäki, M., & Ervasti, J. 2020. *Työkyvyn tukitoimet ja työhön osallistuminen, sairauspoissaolojen oimailmoituskäytäntö, korvaavan työn malli, työkyvykoordinaattoritoiminta ja osatyökyvyttömyysetuudet kunta-alalla*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Keyriläinen, M. 2020. *Työolobarometri 2019*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53 Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1) Viitattu 5.4.2021
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kärkkäinen, R. 2019. *Absence Management and Return-to-Work Support in Job Burnout*. Kuopio: University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Väitöstutkimus. Jyväskylä: Grano Oy saatavissa: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21004/urn\\_isbn\\_978-952-61-3090-3.pdf\(uef.fi\)](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21004/urn_isbn_978-952-61-3090-3.pdf(uef.fi)) Viitattu: 19.4.2021
- Lukka, K. 2000. *Konstruktiiivinen tutkimusote*. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/> viitattu 15.3.2021
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. *Työolobarometri – Syksy 2013*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys: Edita Publishing Oy
- Manka, M-L. 2011. *Työn ilo*. Helsinki: Sanomapro Oy
- Manka, M., Hakala L., Nuutinen S., Harju R., 2011. *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy
- Manka, M-L., & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro
- Maslach, C. 2006. *Understanding job burnout*. Teoksessa A. Rossi, P. Perrewé & S. Sauter (Toim.). *Stress and Quality of Working life: Current perspectives in Occupational Health*. Unite States of America: IAP 19–40
- Maslach, C., Jackson, Susan E. & Leiter, Michael P. 1996 *Maslach Burnout Inventory*. Kolmas painos. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn\\_hallinta\\_seuranta\\_ja\\_varhainen\\_tuki\\_pdf.pdf](https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf). viitattu 9.4.2021
- Mäkinen, J.-P., Bordin, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 18. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70266> Viitattu 2.4.2021
- Niemelä, E. 2014. *Esimiehen käsitykset puheeksiottotilanteesta*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteen laitos. Pro gradu tutkielma.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2016. *Osaamisen ennakointifoorumi, osaamiskorttipakka*. Saatavissa; [Osaamisen ennakointifoorumi - Osaamiskorttipakka \(oph.fi\)](https://www.opetus.fi/osaamisen-ennakointifoorumi-osaamiskorttipakka) Viitattu: 10.5.2021
- Opetus ja kulttuuriministeriö. 2014. *Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista*. 1129/2014. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129> Viitattu 21.5.2021
- Parry, S. 2011, Työkyvyn johtaminen teoriasta käytäntöön - Lassila & Tikanoja Oyj:n Sirius-työkykyohjelma, *Työterveyslääkäri* 29(1):35-37
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, H., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. *Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Pensola, T., Rinne, H., Kankainen, H. Roine, S. 2008 *Työikäiset ikääntyvät. 55- 69-vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia. Helsinki. Kuntoutussäätiö.
- Puukko, S. 2018. *"Mä elin vaan järjettömästi sitä koulua varten" - Neljän luokanopettajan kokemuksia työuupumuksesta*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103738/1529047274.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 30.4.2021
- Räisänen, K. 2012. *Työstressi rokotus*. Helsinki: Printservice Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2009-2012. *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tampere. Saatavissa: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf> viitattu 1.5.2021
- Salminen, S., Andreou, E., Holma, J., Pekkonen, M. & Mäkilängas, A. 2017. *Narratives of Burnout and Recovery from an Agency Perspective : A Two-Year Longitudinal Study*. Burnout Research, 7, 1-9.  
Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55236/salmi-netal1s2.0s2213058617300165main.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu: 23.4.2021

- Salonen, K. 2013 *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Tampere: Juvenes Print.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn97895221> viitattu 15.3.2021
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. 1998. *The burnout companion to study & practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., De Witte, H. & Desart, S. 2019. *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*. KU Leuven, Belgium: Internal report.
- STM. 2018. Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018. *Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta*. Viitattu 27.3.2021. [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen\\_tyokuormituksen\\_valvontaohje/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_tyokuormituksen_valvontaohje/)
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyrilainen, M. 2019. *Digiajan Työelämä-työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki: Tilastokeskus Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf\(stat.fi\)](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf(stat.fi)) Viitattu: 20.4.2021.
- Toikko T. & Rantanen T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: SanomaPro Oy
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Saatavissa: [HTK\\_ohje\\_2012.pdf\(tenk.fi\)](HTK_ohje_2012.pdf(tenk.fi)). Viitattu 17.4.2021
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2018. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. ihmis- tieteiden I tutkimusmenetelmiä käyttävän tutkimuksen eettisen ennakoarvioinnin ohjeistus*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan työryhmän muistio 25.5.2018. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/TENK\\_IEEA\\_tyoryhman\\_muistio\\_250518.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/TENK_IEEA_tyoryhman_muistio_250518.pdf) Viitattu 1.5.2021
- Työterveyslaitos. 2017. *Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa*. Saatavissa: [Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf\(julkari.fi\)](Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf(julkari.fi)) Viitattu 10.3.2021
- Työterveyslaitos 2017. *Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn*.
- Työterveyslaitos 2019. *Työkykyjohtaminen*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa-2019-2022> Viitattu 13.7.2020
- Työterveyslaitos 2020. *Miten Suomi voi-tutkimushanke*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/> Viitattu:20.3.2021
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8> Viitattu 26.3.2021

Työturvallisuuskeskus. *Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi*. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_veloitteet/tyon\\_vaarojen\\_selvittaminen\\_ja\\_arviointi](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyon_vaarojen_selvittaminen_ja_arviointi) Viitattu 26.7.2020

Valtioneuvoston asetus **hyvän** työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. 10.10.2013/708/2013  
Saataavissa: [Valtioneuvoston asetus hyvän... 708/2013 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#) viitattu 20.3.2021

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Van Schaaik, A., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H. W. & Sluiter, J. K. 2018 Reproducibility of work ability and work functioning instruments. *Occupational Medicine* 2018;68:116–119

Vanhala, S. & Von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.

Varma. 2019. Työkykyjohtaminen. Saataavissa: <https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/> Viitattu 26.7.2020

Varma 2020. *Tietoa työkyvystä 1/2020 Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi*. Innocorp Oy Saataavissa: [Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö 2020](#). Viitattu 10.3.2021

Varma. 2002. *Työntekijän työkyky ja työhyvinvointi*. Saataavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/muut-sivut/yhtiotietoa/uutishuone/Odum-2015-Tyontekijan-tyokyky-ja-hyvinvointi-2015.pdf> Viitattu 26.7.2020

Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K., Juvonen-Posti, P., 2012. *Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit – työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit*. Väliraportti. Työterveyslaitos. Saataavilla: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyoterveystoiminnan\\_seurannan\\_indikaattorit.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyoterveystoiminnan_seurannan_indikaattorit.pdf) Viitattu 20.3.2021

Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.

Väänänen, E., 2015. *Työn psykososiaaliset riski- ja kuormitustekijät työuupumus-haastatteluissa*. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro Gradu-tutkielma.

**TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE****Opinnäytetyön nimi: MITÄ SINULLE KUULUU****Työpaikan vaikuttavat interventiot työuupumuksen ehkäisyssä ja hoitamisessa Boliden Kokkola Oy:ssä työkykyjohtamisen tueksi**

**Opinnäytetyön tarkoitus:** Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työuupumuksen tunnistamiseen ja muodostaa toimintamallin, jonka avulla Boliden Kokkola Oy:n esimiehet voivat puuttua työuupumukseen tunnistessaan siitä merkkejä henkilöstössä. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa, ja näiden kautta saada vaikuttavuutta henkilöstön työkyvyn säilymiseen ja sairauslomien hallintaan työuupumusoireissa.

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa. Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Pyydän sinua osallistumaan kyselyyn, jolla kartoitetaan esimiesten osaamista tunnistaa työuupumus ja puuttua siihen. Kysely lähetetään kaikille Boliden Kokkola Oy:n esimiehille.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja, Centria-ammattikorkeakoulusta.

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat : henkilöstöjohtaja, turvallisuuspäällikkö, henkilöstöpäällikkö toimihenkilöiden pääluottamusmies ja ohjaava opettaja.

**Tutkimuksen kulku**

Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa Boliden Kokkola Oy:n henkilöstöjohtajalta.

Tutkimukseen osallistutaan vastaamalla Webropol kyselyyn 16.11.2020–4.12.2020 välisenä aikana .

**Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

**Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tietosuojaturvataan. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Aineisto käsitellään ja tulokset esitetään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Aineisto säilytetään tietokoneella salasanaa suojattuna, eikä kukaan ulkopuolinen voi niitä nähdä. Aineistoa käsitellään ja säilytetään tietoturvallisesti. Aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana. Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2021 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannassa ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)).

Tutkimuksen tulokset esitellään toukokuussa 2021 esimiehille.

Ystävällisesti

Miia Pöppönen, työterveyshoitaja, YAMK opiskelija  
Centria-ammattikorkeakoulu

Kyselylomake  
**PERUSTIEDOT**

1. Koulutus:
  - Toisen asteen koulutus (ammattioppilaitos, lukio, aikuiskoulutuskeskus, kansanopisto)
  - Alempi korkeakouluaste
  - Ylempi korkeakouluaste
  
2. Olen toiminut tehtävässäni esimiehenä tai luottamushenkilönä:
  - alle 5 vuotta
  - 5-9 vuotta
  - yli 10 vuotta
  
3. Toimin esimiehenä
  - asiantuntijoille
  - työntekijöille

**Esimiehen osaaminen työuupumuksen tunnistamisessa**

4. Osaan tunnistaa työntekijässä työhön liittyvän turhautumisen.
  - Erittäin hyvin
  - Hyvin
  - Melko hyvin
  - Melko huonosti
  - Huonosti
  - Erittäin huonosti
  
5. Osaan tunnistaa työntekijässä lisääntyvän työssä epäonnistumisen tunteen.
  - Erittäin hyvin
  - Hyvin
  - Melko hyvin
  - Melko huonosti
  - Huonosti
  - Erittäin huonosti
  
6. Osaan tunnistaa työntekijän psyykkisen väsymyksen.
  - Erittäin hyvin
  - Hyvin
  - Melko hyvin
  - Melko huonosti
  - Huonosti
  - Erittäin huonosti



7. Osaan tunnistaa työntekijällä työssä olevan liian suuren työmäärän.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

8. Osaan tunnistaa työntekijän työhön asetetut liian suuret vaatimukset.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

9. Osaan tunnistaa työntekijässä työmotivaation alenemisen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

10. Osaan tunnistaa työntekijässä työilon alenemisen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

11. Osaan tunnistaa työntekijässä työhön liittyvän väsymisen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

12. Osaan tunnistaa työntekijän ammatillisen itsetunnon heikkenemisen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

13. Osaan tunnistaa työntekijän tarmokkuudesta huolimatta näkyvän työn tuloksettomuuden.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

14. Osaan tunnistaa työntekijällä työhön kohdistuvan syyllisyyden tunteen lisääntymisen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

15. Osaan tunnistaa työntekijän uupumisasteisen psyykkisen väsymyksen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

16. Osaan tunnistaa työntekijän kyynistymisen työtä kohtaan.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Esimiehen osaaminen työuupumukseen puuttumisessa**

17. Osaan ottaa vakavasti työntekijän ilmaiseman huolen työperäisestä jaksamisongelmastaan.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

18. Osaan selkiyttää työntekijän työtehtävän tunnistaessani hänessä työuupumuksen merkkejä.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

19. Osaan selkiyttää työntekijän työn kokonaismäärän tunnistaessani hänessä työuupumuksen merkkejä.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

20. Osaan kuunnella työntekijäni tuntemuksia.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

21. Osaan luoda ilmapiirin, jossa työntekijällä on omaan työhön vuorovaikutuksellinen vaikuttamisen mahdollisuus.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

22. Osaan antaa kannustavaa palautetta.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

23. Osaan osoittaa, että arvostan työntekijän tekemää työtä.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

24. Osaan muokata työntekijän työtä niin, että se tukee työuupumuksesta palautumista

- Erittäin hyvin.
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

25. Osaan seurata työntekijän työkuormitusta työuupumuksen toteamisen ja siitä käynnistyneiden työtehtävien muokkauksien jälkeen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

26. Osaamistani työuupumuksen tunnistamiseen ja puuttumiseen on eniten tukenut (laita tärkeysjärjestykseen):

1. Täydennyskoulutukset
2. Työterveyshuolto
3. Työsuojeluorganisaatio
4. HR

27. Minkä asian koet haastavimmaksi työntekijöiden uupumuksen tunnistamisessa ja puuttumisessa? \_\_\_\_\_

## Kehitystyön kulku

	Aikataulu	Kehittämistyö	Toimijat	Menetelmät	Toteutetut dokumentit, muu materiaalit
Suunnittelu ja	Toukokuu -heinäkuu 2020	Ont aiheen hyväksyminen Ont tietoperustan laajentaminen	Ont tekijä + yrityksen edustaja Ont tekijä	Keskustelu kirj.lukeminen	Tutkimussuunn.
	Elokuu-lokakuu 2020	Tutkimussuunnitelman tekeminen	Ont tekijä + ohjaava opettaja	Keskustelu sähköposti kirj.lukeminen	Tutkimussuunn. kyselylomake
	Marraskuu (2.11.) 2020	Tutkimussuun. hyväksyminen ja tutkimusluvan saaminen	Ont tekijä + ohjaava opettaja Ont tekijä ja yrityksen edustaja	Keskustelu sähköposti	Tutkimuslupa
Toteutus	Marras-joulukuu 2020	Kyselylomakkeen esitetaus Kyselylomakkeen lähettäminen Vastausaika 15.11-15.12.2020	Ont tekijä+ esitetaajat 4 hlö	sähköposti Webropol	Webropolkysely mm. Ont tiedote
	Joulukuu 2020- tammi.21	Tulosten analysointi	Ont tekijä	Kirjallinen työ	Webropol työkalu
	15.1.2021	tuloste esittely	Ohjaava opettaja Ont tekijä ja ohjausryhmä	Kirjallinen esity teams kokous	PP esitys tuloksista
	20.1.2021	Sähköposti viesti seuraavan ohjaus- ryhmätapaamisen tavoitteesta	Ont tekijä	sähköposti	Askelmallin 1 versio
	26.1.2021	Ohjausryhmän tapaaminen, askelma	Ont tekijä ja ohjausryhmä	teams kokous	
	5.2.2021	Sähköposti viesti seuraavan ohjaus- ryhmätapaamisen tavoitteesta	Ont tekijä ja kehitystyöryhmä Ohjaava opettaja	sähköposti	Askelmallin kehittäminen jatkuu, työkykyjoht.järj.
	10.2.2021	kehitystyöryhmän tapaaminen	Ont tekijä ja kehitystyöryhmä	teams kokous	kehittäminen askelmallin tueksi
	17.10.2021	kehitystyöryhmän tapaaminen	Ont tekijä ja kehitystyöryhmä	teams kokous	
	25.2.2021	Työkykyjohtamisen järjestelmän kehittäminen askelmallin tueksi	Ont tekijä, HR päällikkö, Työkykyjoht.järj. asiantunt.	teams kokous	Base Practice-dokumentti tukee askelmallia
	25.2.2021	Työkykyjohtamisen järjestelmän kehittäminen askelmallin tueksi	Ont tekijä + kehitystyöryhmä Työkykyjoht.järj. asiantunt.	teams kokous	Base Practicen esittely SAA KANNATUSTA!
	2.3.2021 8.3.2021 10.3.2021	Avoimet Webinaarit esimiehille 34 hlö käydään läpi: yleistä työuupumuksesta tulokset	Ont tekijä + esimiehet	teams kokous	Webinaareissa tulneiden kehitysideoiden kirjaami- nen ja esitys kehitystyö- ryhmälle
	25.3.2021	Askelmallin esittely + keskustelu kehitystyöryhmän tapaaminen Kehitetyn askelmallin viimeistely	Ont tekijä + kehitystyöryhmä	teams kokous	Askelmallin viimeistely työkykyjohtamisen mallista keskustelu jatkokehitysideat!
	maaliskuu-toukokuu	Ont kirjoittaminen	Ont tekijä	Kirjallinen työ	Ont raportti
huhtikuu-toukokuu		Ont tekijä + yritys	arkityön äärellä teams	Base Practice käyttöön	
Valmis	touko.21	kehittämistyö valmis& työn lopetus			Ont raportti

