

Juho Antinoja

Työuupumukseen vaikuttavat tekijät henkilöstöpalvelualalla

Työuupumukseen vaikuttavat tekijät henkilöstöpalvelualalla

Juho Antinoja
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto- ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Juho Antinoja
Opinnäytetyön nimi: Työuupumukseen vaikuttavat tekijät henkilöstöpalvelualalla
Työn ohjaaja(t): Jaana Uusitalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021
Sivumäärä: 44 + 1 liite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää työuupumukseen aiheuttavia tekijöitä henkilöstöpalvelualalta, tutkia alalla työskentelevien työhyvinvointia ja selvittää onko työuupumuksella yhteyttä henkilöstöpalvelualaan. Työllä ei ole toimeksiantajaa, joten kehitysideat kohdistuvat alalla työskenteleville työntekijöille ja yrityksiens edustajille. Tutkimuksen johtopäätösten pohjalta on tarkoituksena löytää keinoja, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja työuupumusta ehkäistä henkilöstöpalvelualalla työskentelevien keskuudessa.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia, työuupumusta ja henkilöstöpalvelualaa. Tietoperusta on kerätty ajankohtaisista akateemisista lähteistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on tapaustutkimus ja tapauksena tutkimuksessa on uupuneet työntekijät. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelut. Haastatteluissa teemat olivat työhyvinvointi, työuupumus ja henkilöstöpalveluala. Haastatteluita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Vertailemalla tutkimustuloksia ja teoriapohjaa keskenään, on tehty analyysi ja johtopäätöksiä alalla työskentelevien työhyvinvoinnista.

Toteutetun tutkimuksen perusteella henkilöstöpalvelualalla työskentely koetaan hektiseksi ja hektisyys kuormittavaksi. Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että riittävästä ammattitaidosta pidetään huolta ja, että sitä kehitetään jatkuvasti. Riittävästä levosta ja palautumisesta tulisi huolehtia. Tutkimuksen perusteella yritykset, eivät panosta tarpeeksi työhyvinvoinnin mittaamisen eivätkä hyödynnä mittauksista saatua tietoa tarpeeksi. Työuupumuksesta tulisi puhua enemmän ja avoimemmin, niin yksilö kuin yritystasolla. Tietoisuus vähentäisi työuupumukseen liittyvää häpeää, helpottaisi oireiden tunnistamista ja pienentäisi kynnystä hakeutua apuun.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työpahoinvointi, työuupumus, henkilöstöpalveluala

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree program in Business Administration, Leadership and Human Resources Management

Author(s): Juho Antinoja

Title of thesis: Factors contributing to burnout in the personal services sector

Supervisor(s): Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021

Number of pages: e.g. 44 + 1 appendix

The purpose of this thesis is to identify the causes of burnout in the field of personnel services, to study the well-being of the employee working in the field and to find out whether burnout has a connection with the personnel services sector. The development ideas presented are aimed at the employees working in the field and a representative of the company. The conclusions are intended to find out how well-being at work can be promoted and burnout prevented among those working in the personnel service sector. The theoretical material used in this thesis focuses on well-being at work, burnout and personnel sector. The research method used is qualitative study. The data was collected by thematic interviews of which there were three. The questions of the survey consisted mainly of the themes of the theoretical part.

Based on the results it could be concluded that working in the personnel services was experienced hectic, which burdens the employees in the sector. In order to maintain occupational well-being, it is important that professional skills are maintained and developed. In addition, adequate rest and recovery should be taken care of. According to the study, companies do not invest enough in measuring employee's well-being and coping at work. Burnout should be discussed more openly both at the individual and company level. Awareness would reduce the shame associated with burnout, make it easier to identify symptoms, and lower the threshold to seek help.

Keywords: well-being at work, burnout, personnel services sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työkyky	8
2.2	Työpahoinvointi	9
2.3	Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta	9
2.4	Sitouttaminen ja vaihtuvuus.....	11
2.5	Työhyvinvoinnin mittaaminen	13
3	TYÖUUPUMUS	15
3.1	Työuupumukseen altistavia tekijöitä	16
3.2	Työuupumuksen oireet.....	17
3.3	Työuupumuksen ehkäisy.....	18
3.4	Esihenkilön ja työyhteisön vaikutus työssä jaksamiseen	18
3.5	Työuupumuksesta toipuminen.....	19
4	HENKILÖSTÖPALVELUALA.....	22
5	TUTKIMUS	25
5.1	Tutkimuksen toteutus	25
5.2	Tutkimukseen osallistuva henkilöstö	26
5.3	Analyysimenetelmä	26
5.4	Haastattelun kysymykset.....	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.1	Henkilöstöpalveluala	28
6.2	Työhyvinvointi.....	29
6.3	Työuupumus.....	33
6.4	Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysideat	37
7	POHDINTA	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Yhä useampi työntekijöistä kärsii työuupumuksesta jossain vaiheessa työuraansa. Uupuneiden määrä on kasvussa ja asiasta puhutaan enemmän kuin aikaisemmin. Työn luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana fyysisesti kuormittavasta ja suorittavasta työstä emotionaalisesti kuormittavaksi palveluntuotannoksi. Työuupumusta on varmasti ollut olemassa aina, mutta työn luonteen muuttuessa siitä on puhuttu ja tutkittu enemmän. (Karjalainen 2020, 10.) Kelan maksamat sairauspäivärahat mielenterveyden ongelmista kärsiville nousivat vuodesta 2018 vuoteen 2019 noin 13 prosenttia. (Marila & Valtonen 2021, 28). Myös henkilöstöpalveluala on ollut kovassa kasvussa. Vuoden 2020 heinäkuusta vuoden 2021 heinäkuuhun henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten liikevaihto kasvoi 14 prosentilla (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021). Tämän vuoksi työn aihe on todella ajankohtainen.

Työskenneltyäni henkilöstöpalvelualalla olen jo muutaman vuoden sisällä nähnyt siellä paljon työpahoinvointia ja työuupumusta. Aihe opinnäytetyölleni muodostui, kun halusin tutkia, miksi alalla on niin paljon työuupumusta ja onko työuupumuksella yhteyttä juuri kyseiseen alaan. Opinnäytetyössä etsin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden uupumiseen henkilöstöpalvelualalla. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on ”Mitkä tekijät altistavat työuupumukselle henkilöstöpalvelualalla?” Työssä ei ole toimeksiantajaa, joten pyrin luomaan työssäni tutkimuksen pohjalta johtopäätöksiä ja kehitysideoita niin alalla työskenteleville työntekijöille kuin myös alalla toimiville työnantajille. Tarkoituksena on löytää keinoja, joilla työuupumusta ehkäistään ja työhyvinvointia parannetaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta. Teoriassa käsitellään työhyvinvointia yleisesti ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi käsitellään työpahoinvointia, sitouttamista, vaihtuvuutta ja työhyvinvoinnin mittaamista. Työuupumus -osiossa käsitellään uupumukselle altistavia tekijöitä, työuupumuksen oireita, ehkäisyä ja siitä toipumista. Tämän lisäksi esitellään myös henkilöstöpalvelualaa yleisesti. Haastattelurunko on luotu teorian pohjalta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineistonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut. Tutkimuksella pyrittiin saamaan syvällistä ymmärrystä henkilöstöpalvelualla työskenteleviltä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina, joissa teemoina olivat

henkilöstöpalveluala, työhyvinvointi ja työuupumus. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kolme kappaletta. Haastatteluihin valikoitui henkilöitä, jotka työskentelevät henkilöstöpalvelualalla ja ovat kokeneet työuupumusta työurallaan. Haastateltaville tehtiin esikarsintaa, jotta saatiin varmuus haastateltavien sopivuudesta opinnäytetyöhön. Tutkimus on tapaustutkimus ja tämän tutkimuksen tapauksena toimivat henkilöstöpalvelualalla uupuneet työntekijät. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Tutkimuksen tulokset käsitellään teemoittain ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysideat.

2 TYÖHYVINVOINTI

Käsitteenä työhyvinvointi on muotoutunut vasta 2000-luvulla, mutta sisältöä tarkastellessa huomataan kuitenkin, että käsite on varsin vanha. Jo 1800-luvulla aloitettiin työntekijöiden järjestelmällisen suojelu ja myöhemmin 1800-luvulla valvontaa alettiin tehostamaan lainsäädännöllä. Tänä päivänä työhyvinvointi on erittäin laaja käsite. Nykyään koetaan, että jokaiselle kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö, mutta se ei riitä, vaan ympäristön tulee olla myös sosiaalisesti ja psyykkisesti terve. Organisaatiot ovat aina pyrkineet huolehtimaan henkilöstönsä työkyvystä, terveydestä ja työhyvinvoinnista. Tässä on kysymys myös työnantajan voiton tavoittelusta suoranaisesti tai välillisesti, ei pelkästään huolehdita työntekijän hyvinvoinnista. (Kauhanen 2016, 21–23.) Nykyään työhyvinvointi on suuri kilpailuvaltti kilpailussa sekä sillä on suuria vaikutuksia liikevaihtoon. Hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa tulosta, on sitoutuneempaa yritykseen ja yrityksen maine paranee, joka puolestaan houkuttelee uusia työnhakijoita hakemaan kyseiseen yritykseen.

Vaikka ihminen olisi kuinka osaava ja motivoitunut, mutta voi huonosti niin hän ei pysty suoriutu- maan hyvin työstään. Pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilö voi käyttää työssä omia vahvuuksiaan, kokee työnsä mieleiseksi, työolot ovat suotuisat ja tukevat kehitty- mistä sekä innostusta ja että työssä on vaikutusmahdollisuuksia ja hyvää johtamista. Hyvinvoiva henkilöstö on vähemmän pois työstään, työterveys ei kuormitu ja hyvinvointi heijastuu hyvänä il- mapiirinä, sopivana vaihtuvuutena, työn sujumisena ja parempana palvelukokemuksena. (Viitala 2021, 43–44.)

2.1 Työkyky

Lähtökohtana työhyvinvoinnille on työkyky, joka rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimus- ten välisestä painottelusta. Voimavaroihin vaikuttavat henkilön terveys, osaaminen, arvot ja asen- teet. Työn vaatimuksiin puolestaan vaikuttavat työympäristö ja -yhteisö, vaatimukset, organisointi sekä työn sisältö itsessään.

Kauhasen (2016, 25) mukaan työkyky voidaan jakaa viiteen eri kerrokseen. Kaikki rakentuu ter- veyden, fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen toimintakyvyn pohjalle. Näiden asioiden pitää olla

kunnossa, jotta toimintakykyä pystytään vahvistamaan ja kehittämään. Toinen taso sisältää ihmisen ammatillisen osaamisen. Ihmisen tulee kohdata työelämän haasteet riittävällä ja ajankohtaisilla tiedoilla ja taidolla. Koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa, tulee myös osaamisen kehittäminen olla jatkuvaa. Kolmas taso kuvailee arvoja, asenteita ja motivaatiota. Tämä taso käsittelee työn, vapaa-ajan ja arvojen välistä suhdetta ja siihen vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännön muut-
tajat. Neljäs kerros on moniulotteinen, koska se sisältää itse työn ja siihen liittyvät tekijät. Siihen vaikuttaa muun muassa vaatimukset, miten työ on organisoitu, kuinka toimiva työyhteisö on sekä johtaminen. Viimeinen ja korkein kerros on työkykykerros. Koko työelämän ajan ihminen tasapainottelee voimavarojensa ja työn välillä ja se onkin jatkuvaa yhteensovittamista. Ajan saatossa ta-
sapaino voi vaihdella todella suuresti, koska esimerkiksi voimavarat voivat vaihdella iän myötä ja työn vaatimukset muuttua esimerkiksi digitalisaation vaikutuksesta. (Kauhanen 2016, 25)

2.2 Työpahoinvointi

Puutteellista työhyvinvointia tarkastellessa puhutaan työpahoinvoinnista. Työpahoinvointi voi olla henkistä kuten väsymystä, stressiä tai masennusta, mutta se voi ilmentyä myös fyysisenä tai sosi-
aalisenä. Tuottavuus- ja joustavuusajattelun vuoksi työntekijät paineistuvat työssään tänä päivänä helpommin, sillä heiltä odotetaan enemmän. Paineet puolestaan luovat epävarmuuden tunnetta, kilpailua ja jatkuvaa muutosta. Jatkuva paine pahentaa työpahoinvointia. Työyhteisössä työpahoin-
vointi helposti luo helposti negatiivisen kierteen, kun työtyytymättömyys lisääntyy tai työteho las-
kee. Työyhteisössä työpahoinvointi näkyy esimerkiksi kasvavina sairaspöissaoloina, suurena vaih-
tuvuutena, ristiriitoina henkilöiden välillä tai palautteena liian kuormittavasta tilanteesta. Kriisiytynyt
työyhteisö muodostuu, kun johtaminen on lyhytjänteistä ja työntekijät jätetään huomiotta, työnteki-
jölle tehdään suuria muutosvaatimuksia, resursseja ei ole tarpeeksi tai toiminta on byrokraattista.
Tällaisen työyhteisön tunnistaa esimerkiksi siitä, että yhteisössä syntyy negatiivista kilpailua, esi-
henkilön ja alaisten väliset suhteet ovat huonot, työntekijöillä on henkisesti paha olla, yleinen ilma-
piiri on negatiivinen, tiedonkulku on heikkoa ja johtaminen etäistä. (Suonsivu 2014, 13–15, 33.)

2.3 Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta

Työhyvinvoinnista huolehtimisesta on yksilölle luonnollisesti etuja. Hän jaksaa työssään paremmin,
mikä mahdollistaa hyvän ja pitkän työuran. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat kuitenkin tär-
keitä ja hyödyllisiä koko organisaatiolle.

Työhyvinvoinnin ja organisaation talouden välillä on sekä välittömiä, että välillisiä kustannuksia. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että investoiminen ihmisiin tuottaa voittoa yhtä lailla kuin muutkin investoinnit. Kun työhyvinvointi paranee sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtaturma-, ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat ja yritys tekee säästöä. Hyötyjä tulee myös parantuneesta tuottavuudesta, kun henkilöstö voi hyvin ja nauttii työstään. Työhyvinvointi voi olla juuri se kilpailukeino, jolla yritys saavuttaa pitkäaikaista tuloskehitystä. Panostamalla työhyvinvointiin yritys voi saada investoidut rahat moninkertaisesti takaisin. On kuitenkin haasteellista mitata esimerkiksi tuottavuuden ja laadun paranemista ja sen vuoksi usein keskitytäänkin seuraamaan sairauspoissaoloja ja muita välittömiä kustannuksia. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostamisen hyödyt jäävät huomaamatta. (Kehusmaa 2011, 81–82.)

Organisaation muutokset ja strategian muovaaminen ja uudistaminen ovat muutosprosesseja, jotka pyrkivät siirtämään yrityksen nykypositiota haluttuun tahtotilaan. Strategiatyötä tehdessä yritykset keskittyvät monesti liikaa siihen, miten tuottavuutta parannetaan esimerkiksi toimintamallien tai uudistusten kautta. Tällöin kuitenkin vähäiselle keskustellulle tai jopa kokonaan huomioimatta jää miten toimintamallit ja uudistukset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin suoraan tai välillisesti. Huonoimmassa skenaariossa käy niin, että tuottavuuden vuoksi tehty uudistus johtaa henkilöstön työhyvinvointiin laskevasti ja se saattaa kumota tuottavuusvaikutukset. Esimerkki tällaisesta positiivisten ja negatiivisten tuottovaikutuksen luomasta nollatuloksesta voi olla tietojärjestelmä uudistus tai palvelujen ulkoistaminen. (Kehusmaa 2011, 147.)

Huonosti suunnitellut tai toteutetut muutoshankkeet voivat tehdä suurta vahinkoa henkilöstössä ja vaikeuttaa koko organisaation toimintakykyä. Esimerkkejä ongelmista muutostilanteissa voivat olla muun muassa epävarmuus ja pelot työntekijöissä tai organisaation perustehtävän halvaantuminen väliaikaisesti. Johto voi myös menettää työntekijöiden luottamuksen, jolla voi olla pitkäaikaisiakin vaikutuksia työntekijöiden työmoraaliin ja -motivaatioon. Tästä johtuen organisaatio taas voi menettää avainhenkilöitä, kun he lähtevät työskentelemään muualle ja usein kyykkäimmät henkilöt lähtevätkin ensimmäisenä. Jos muutokset ovat jatkuvia ja niitä on useita tai ne tapahtuvat yhtäaikaisesti, työntekijöiden työstressi voi lisääntyä ja työhyvinvointi vähentyä. Olisikin tärkeää, että yritys kiinnittäisi huomiota työhyvinvointiin myös muutoksien keskellä. (Kehusmaa 2011, 148)

Henkilöstön panos vaikuttaa yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen ja kehittämiseen, sillä hyvinvoiva, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö toimii tehokkaammin ja sen kyvykkyyttä voidaan kilpailuetuna hyödyntää. Kilpailueduilla ja työhyvinvoinnilla on siis syvälinen yhteys, mutta työhyvinvointi on vain harvoin suoraan kilpailuetu. Työhyvinvoinnilla saavutettu kilpailuetu vaatii jatkuvia panostuksia henkilöstöön, joka hyvinvoivana tuo organisaatiolle kilpailuedun. Esimerkiksi hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät hoitavat asiakaspalveluprosessin tehokkaasti ja tuottavasti ja näin ollen tehokasta ja tuottavaa asiakaspalveluprosessia voidaan pitää yrityksen kilpailuetuna. (Kehusmaa 2011, 146.)

2.4 Sitouttaminen ja vaihtuvuus

Työhyvinvoinnille on työntekijän näkökulmasta haitallista, jos oman työn tai tehtävien suhteen on epävarmuutta. Työn tarjoama taloudellinen tasapaino on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, sillä sen avulla ihminen voi suunnitella ja valmistautua tulevaan. Jos oma työpaikka on uhattuna tai työhyteisössä vaihtuvuus on suurta aiheuttaa se stressiä. Vaihtuvuus voi aiheuttaa liikaa kuormitusta työpaikkaan jääville tekijöille tai uusille palkattaville työntekijöille, joille ei keretä tehdä perusteellista perehdytystä, jolloin lähteneen työntekijän työtehtävät hoidetaan hetkellisesti huonosti. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää sitouttaa hyviä työntekijöitä yritykseen.

Viitala (2021, 45–46) kuvaa kirjassaan sitoutumista psykologisenä suhteena, ei pelkästään lähtöherkkyytenä yrityksestä. Kun psykologinen suhde on huono niin kynnys yrityksestä lähtemiseen pienenee. Psykologiseen suhteeseen vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyys, halu pysyä organisaatiossa ja arvostus organisaatiota kohtaan. Työnantajan tulisi tavoitella sitoutunutta henkilöstöä ja panostaa siihen. Saadakseen sitoutuneita työntekijöitä työnantajan on myös näytettävä työntekijöilleen olevansa sitoutunut heihin. Tämä näkyy esimerkiksi luottamuksena työntekijöitä kohtaan ja työntekijöiden mahdollisuuksissa vaikuttaa. Työntekijöitä voidaan sitouttaa myös esimerkiksi hyvällä johtamisella, kilpailukykyisellä palkalla ja eduilla, tarjoamalla mahdollisuuksia sovittaa työt ja vapaa-aika sekä varmistamalla työpaikan pysyvyys. Kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, hän innostuu ja antaa parhaansa työssään. Sitoutunut työntekijä suoriutuu paremmin, työskentelee luovemmin, on sitoutunut työpaikan kehittämiseen, tuottaa parempaa palvelua asiakkaille, on vähemmän poissa ja ei vaihda työpaikkaa niin herkästi ja tästä kaikesta työnantaja hyötyy. (Viitala 2021, 45–46.) Jo rekrytointiprosessissa on otettava sitouttaminen huomioon. Työnhakijoille on tärkeää antaa realistisia odotuksia ja työhön valituille järjestää hyvä ja kattava perehdytys. Valitessa ihmisiä

on otettava huomioon, että palkattujen henkilöiden tavoitteet ja arvot vastaavat organisaation kulttuuria. (Viitala 2013, 88.)

Pelkkä heikko sitoutuminen ei selitä kaikkea vaihtuvuutta. Korkea vaihtuvuus voi johtua esimerkiksi siitä, että yrityksessä työskentelee paljon nuoria ja opiskelijoita, kuten esimerkiksi pikaruokaravintoloissa. Kun vaihtuvuus kasvaa liian suureksi ja yrityksestä poistuu ihmisiä, joiden ei haluttaisi poistuvan, muodostuu ongelma. Ongelmaan voi johtaa esimerkiksi huono palkkaus, huono johtaminen, osaaminen ei vastaa työn vaatimuksia, perehdyttäminen työhön on heikkoa, yksinkertaiset työtehtävät, vastuunpuute tai yrityksen arvostuksen puute työntekijöitä kohtaan. (Viitala 2013, 88.) Sopiva vaihtuvuus johtuu monesta tekijästä, mutta yleissääntönä pidetään noin 5–10 prosenttia vuodessa. Jos vaihtuvuus jää tuon luvun alle, ei organisaatiossa ole tilaa joustaville muutoksille. Jos prosentti nousee korkeaksi, voi asioita jäädä jopa kokonaan hoitamatta ja henkilöstönhankinta- ja perehdyttämiskulut nousevat huomattavasti. (Kauhanen 2012, 94.)

Monessa yrityksessä seurataan henkilöstön keskimääräistä vaihtuvuutta. Joskus vaihtuvuus on jopa suotavaa, koska yritykseen saadaan uusia näkökulmia, ajatuksia ja toimintatapoja. Onkin tärkeää tarkastella ketkä lähtevät ja mistä syystä he lähtevät. Yrityksen kannalta on hyvä saada epämotivoituneet ja alisuoriutujat lähtemään yrityksestä ja heitä tulisi jopa tavalla tai toisella auttaa lähtemään tai siirtymään muualle. On kuitenkin organisaation menetys, jos lähtijä on hyvin koulutettu, hyvin työssään suoriutuva sekä motivoitunut henkilö. Tällaisen työntekijän menettäminen aiheuttaa organisaatiolle suuria kuluja, joten työntekijän sitouttamiseen tulisi panostaa jo työsuhteen aikana. Tulee olla siis tiedossa mitä vaihtuvuus organisaatiolle tulee kustantamaan. Tähän päästään, kun eritellään poislähtijöiden aiheuttamat kustannukset ja lasketaan jokaiselle vaiheelle kustannusarvio. (Kauhanen 2016, 130.)

Vaihtuvuutta tarkastellessa tulee ottaa huomioon välittömät kustannukset kuten irtisanoutuminen ja siitä johtuva irtisanomisajan palkka, uuden henkilön vuoksi suunniteltavat työpaikkailmoitukset ja sen kustannukset, hakemusten käsittely ja analysointi sekä työhaastattelut ja soveltuvuusarviot. Tämän lisäksi aikaa sekä rahaa kuluu uuden henkilön perehdyttämiseen sekä siihen että tekijän työskentely on täydellä tasolla. Myös sisäinen ja ulkoinen viestintä aiheuttaa kustannuksia. Kauhanen (2016) kirjassa Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä olevassa esimerkkilaskelmassa kustannukset ovat 48 300–72 700 euroa. Laskelmassa on käytetty esimerkkinä henkilöä, jonka kuukausipalkka on 4000 euroa. Todellisia kustannuksia on siis vaikea laskea, koska niitä syntyy vaihtuvuuden myötä sellaisista tekijöistä, joita on vaikea havaita tai ei pystytä edes arvioimaan etu-

tai jälkikäteen. Välittömiä kustannuksia korkeammaksi saattaa nousta välilliset kustannukset. Henkilöstöpalvelualalla kilpailu on kovaa ja toiminta on osittain sidottuna henkilöihin. Työntekijä voi lähtiessään viedä mukanaan suuren osan asiakaskunnasta ja vuokratyöntekijöistä. Tutkimuksissa on myös noussut esille ilmiö, jonka mukaan organisaatiosta lähtenyt henkilö houkuttelee kilpailevan työnantajan palvelukseen hyväksi toteamiaan työkavereita aikaisemmasta työpaikasta. Välittömät kustannukset ovat siis vain minimikustannuksia, jotka voivat pahimmillaan ylittyä moninkertaisesti. (Kauhanen 2016, 130.)

Kaikista yleisin syy työsuhteen päättymiseen on työntekijän oma pyyntö, eli irtisanoutuminen. Irtisanomistilanteessa yrityksen kannalta on tärkeää selvittää muun muassa mihin yritykseen työntekijä on siirtymässä, kuka hoitaa hänen työnsä jatkossa, onko hänellä paljon keskeneräisiä työtehtäviä ja osaako yrityksessä joku hoitaa lähteneen työt. Tärkeää on, että työntekijän lähdöstä aiheutuneet toimenpiteet hoidetaan yhdessä johdon ja muiden työntekijöiden kesken. Tavoitteena on säilyttää hyvä henki työyhteisössä, hoitaa asiakassuhteet kunnialla ja huolehtia työn teon jatkumisesta organisaatiossa. Myös lähtevän kanssa on hyvä sopia hoitaako hän työtehtäviään irtisanomisajan loppuun vai onko yritykselle parempi päättää työvelvoite välittömästi. (Hyppänen 2015, 232–233.) Kun tilanne on rauhoittunut ja tunteet tasoittuneet niin on tärkeää pitää lähtevälle työntekijälle lähtöhaastattelu. Lähtöhaastattelun tarkoituksena on selvittää mitkä syyt ovat ajaneet työntekijän kyseiseen päätökseen ja olisiko esille nousseille epäkohdille ollut tehtävissä jotain. Jatkossa esille nousseet syyt voidaan ottaa huomioon muiden työntekijöiden kohdalla, vaikka tieto onkin lähtöisin vain yhden ihmisen kokemuksesta. Yleisiä syitä mitkä nousevat esille lähtöhaastatteluissa ovat esimerkiksi johtamistapa ja se, että työ on ollut liian rutiinomaista, palkka ei vastaa odotuksia tai kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollisuus on puuttunut. (Hyppänen 2015, 232–233.)

2.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia mitataan, jotta sitä voidaan kehittää ja sen toimintaa ohjata. Mittaamalla työhyvinvointia saadaan selville työhyvinvoinnin tärkeimmät kehityskohdat, sille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja onko sen kehityksen suunta oikea. Mittaukset kertovat miten ihmiset viihtyvät ja pärjäävät työssään. Työhyvinvointia voidaan mitata niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin. Tärkeää mittareiden valinnassa on, että ne mittaavat työhyvinvointia laajana kokonaisuutena, pohjautuvat organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, mittaavat oikeita ja organisaatiolle tärkeitä asioita ja ovat luotettavia sekä käytännöllisiä. Esimerkkejä työhyvinvointimittareista ovat muun muassa

henkilöstökyselyt, reklamaatiot, henkilöstön määrä, määrälliset tavoitteet, tapaturmat ja ammattitaudit, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja ylitöiden määrä. (Suonsivu 2014, 98–100.)

Työhyvinvointia on tärkeä mitata ennaltaehkäisyn näkökulmasta, sillä mittaamisen avulla muutokset työhyvinvoinnissa tai työilmapiirissä voidaan saada hyvissä ajoin tietoon ja niihin pystytään reagoimaan. Tulosten avulla voidaan esimerkiksi palkita, kouluttaa tai ratkaista ongelmia ajoissa. Esimerkkejä ennakoivista mittareista ovat muun muassa kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, läheltä piti-ilmoitukset ja koulutusseuranta. (Suonsivu 2014, 97.) Useimmat suuret ja keksisuuret yritykset mittaavat henkilöstänsä työhyvinvointia vuosittain jonkinlaisella kirjallisella tai verkossa tapahtuvalla kyselyllä. Kyselyssä yleisimmät teemat ovat johtaminen, tiedonkulku, työnjako, palkitseminen ja lähtöaiheet. Tärkeää kyseisissä työhyvinvointikyselyissä onkin vastausprosentti. Jos organisaatiosta vastaa kyselyyn alle 40 prosenttia, voidaan todeta, että tuloksista ei voida muodostaa johtopäätöksiä. Hyvänä vastausprosenttina pidetään yli 70 prosenttia. (Kauhanen 2016, 60)

3 TYÖUUPUMUS

Usein työuupumuksesta puhuttaessa lähdetään hakemaan syitä uupumukselle yksityiselämän kautta ja mietitään esimerkiksi, kuinka avioero on johtanut työuupumukseen. Todellisuudessa voi-kin olla, että työssä uupuneella ihmisellä ei ole enää voimavaroja panostaa työn ulkopuoliseen elämään ja näin olleen työuupumus voi johtaa avioeroon. Työuupumus on nimensä mukaisesti työstä johtuvaa uupumusta. (Karjalainen 2020, 10.) Maailman terveysjärjestö eli WHO käsittelee työuupumusta nimenomaan työperäisenä ilmiönä ja painottaa, että siitä ei tulisi puhua muiden elämän osa-alueiden yhteydessä. WHO:n mukaan nimenomaan työperäinen stressi ajaa ihmisen voimien hupenemiseen, uupumiseen ja vähentää työntöön tehokkuutta. (WHO 2014.) Työuupumusta ei ole luokiteltu sairaudeksi. Työuupumukseen kuitenkin liittyy riski, että sen myötä sairastuu muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Myös työtaturmien ja työkyvyttömyyden riski kasvaa. (Terveyskirjasto 2018.) Työuupumus voi tapahtua missä vain työssä tai työyhteisössä. Työuupumus tarkoittaa työperäistä stressioireyhtymää ja kriisiä työntekijän ja työn välillä. Työstressiä syntyy, kun työntekijän työtehtävät ja omat resurssit eivät ole tasapainossa. Tilapäinen stressi on yleistä ja kuuluu jokaisen työelämään, mutta stressin kasvaessa ja pitkittyessä se johtaa työuupumukseen, väsymykseen ja jopa ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen. (Suonsivu 2014, 29.)

Työuupumus on nousut uudella tavalla esille ja siitä puhutaan nykyään aikaisempaa enemmän, koska työntöntyyppi on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Siinä missä työ oli ennen suurimmalle osalle suomalaisista alkutuotantoa, kuten maataloutta tai kaivostyötä on se nykyään asiantuntijatyötä ja palvelutuotantoa. Vaikka työuupumusta on varmasti ollut aina, siitä ei ole puhuttu ja sitä ei ole tutkittu niin paljain kuin tänä päivänä. Työnteko on muuttunut fyysisesti kuormittavasta työstä emotionaalisesti kuormittavaksi. Myös työsuhteiden luonne on muuttunut. Aikaisemmin oli yleistä, että samassa yrityksessä ja tehtävässä työskenneltiin useita kymmeniä vuosia, jopa koko työura. Nykyään on paljon laajempi valikoima työnmuotoja, on enemmän pätätöitä, vuokratyösuhteita, itsensä työllistämistä ja työpaikkaa vaihdetaan aiempaa useammin. Lisäksi työarke on muuttunut digitalisaation ja etätöön yleistyessä. (Karjalainen 2020, 10.)

Nykyään useampi kuin joka neljäs kokee työuupumusta jossain vaiheessa työuraansa, joten puhutaan todella merkittävästä asiasta. Vaikutus on suuri niin yksilölle, yritykselle kuin myös yhteiskun-

nalle. Kela kustansi vuonna 2019 sairauspäivärahaa noin 84 000 ihmiselle, jotka kärsivät mielen-terveyden häiriöstä. Euroina tämä tarkoitti 5,2 miljoonaa euroa päivältä. Vuonna 2018 vastaava luku oli 4,6 miljoonaa euroa, joten määrä on siis kasvussa. (Marila & Valtonen 2021, 28.) Eläkkeelle työkyvyttömyyden vuoksi vuonna 2019 joutui jäämään yli 20 000 suomalaista. (Karjalainen 2020, 10). Yksilölle työuupumuksen vaikutukset eivät rajoitu työpaikkaan, vaan työssä uupuneen kohdalla vaikutukset yltävät työn lisäksi terveyteen ja talouteen. Työuupumuksesta toipumiseen voi mennä vuosia ja jotkut uupuneista eivät pysty ikinä palaamaan takaisin työelämään. (Karjalainen 2020, 14.)

3.1 Työuupumukseen altistavia tekijöitä

Työuupumukseen syitä löytyy niin työntekijästä kuin myös itse työstä, koska työuupumus kehittyy työntekijän ja työn välisestä vuorovaikutuksesta. Työolosuhteissa työuupumukseen altistavaa on, kun työn kovat vaatimukset yhdistetään vähäisiin voimavaroihin. Työntekijältä voidaan esimerkiksi odottaa jatkuvasti huipputuloksia, jotka tulee suorittaa jatkuvan aikataulupaineen alla. Uupumusta syntyy, jos työntekijä ei saa tarpeeksi tukea työlleen tai työtä on yksinkertaisesti jatkuvasti liikaa. Liian suuren työmäärän ja vähäisen tuen lisäksi työuupumukseen johtavia tekijöitä ovat muun muassa ristiriitaiset roolit työyhteisössä, liian vähäinen sosiaalinen tuki, epäoikeudenmukaisuus sekä epävarmuus oman työn tulevaisuudesta. (Terveyskirjasto 2018)

Työtehtävä ja työnsisältö voivat olla kuormittavia monilla tavoin. Esimerkiksi työ itsessään voi olla liian yksitoikkoista, työssä käsitellään valtavia tietomääriä, joudutaan hoitamaan monta työtehtävää samanaikaisesti, työ on sirpaleista, keskeytyy jatkuvasti tai siihen liittyy väkivallan uhkaa. Myös epäselvyys työn tavoitteiden ja vastuiden suhteen kuormittaa tekijää. Työvälineiden puute tai se, ettei niitä huonon perehdytyksen vuoksi osata käyttää oikein tai pitkät työmatkat ja jatkuvasti liikkeellä olo altistavat työuupumukselle. (Karjalainen 2020, 38).

Yksilön piirteitä, joita voidaan yhdistää työuupumukseen ovat esimerkiksi liian korkealle asetetut tavoitteet ja vaatimukset työtä kohtaan, voimakas velvollisuudentunto ja matala koherenssin tunne. Myös työntekijän toimintatavoilla on merkitystä. Taukojen pitämättä jättäminen, jatkuva työpäivän pituuden venyttäminen päästäkseen vaadittuihin tavoitteisiin tai rentoutuminen liiallisen alkoholin käytön avulla altistavat työuupumukselle. On hyvä muistaa, että pelkästään yksilön ominaisuudet

tai elämäntilanne eivät aiheuta työuupumusta, vaan ne vaikuttavat työolojen kanssa kokonaisuutena. Yksilön elämäntilanne tai ominaisuudet voivat parhaimmillaan hidastaa tai ehkäistä työuupumusta, mutta pahimmillaan ne nopeuttavat työssä uupumista. (Terveyskirjasto 2018)

3.2 Työuupumuksen oireet

Työuupumus kehittyy hitaasti pitkän ajan kuluessa ja ihminen sopeutuu kestävästi työuupumusta. Tämän vuoksi on vaikea todeta, milloin ihminen on uupunut tai mikä sen on aiheuttanut. Lievässä uupumistilassa saatetaan huomaamatta taistella vuosikausia ilman sairauslomaa, hoitoa tai kuntoutusta. Kaikki oireet eivät ole pysäyttäviä ja niiden kanssa pystyy ja oppii toimimaan, mutta uupuneena työskentely kuormittaa elimistöä ja aivoja enemmän kuin normaalisti. Työuupumuksen toteutumisesta vaikeuttaa myös se, että sen tutkimiselle ei ole mitään selkeää mittaria. Vastaavia oireita aiheuttavat muut sairaudet on suljettava pois, jotta voidaan olla varmoja, että kyseessä on juuri työuupumus. Mitä pidemmälle uupumus etenee sen selkeämpänä ja vahvempana oireet tulevat esille. Kun uupuminen pitkittyy, myös siitä palautumiseen tarvittava aika lisääntyy, joten olisikin tärkeää tarkkailla työuupumuksen oireita, jotta siihen pystyttäisiin puuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Uusitalo-Arola 2019, 26.)

Työuupumuksen oireet ovat yksilöllisiä. Työuupumuksen oireita on niin psyykkisiä, fyysisiäkin kuin sosiaalisia. Oireiden järjestys voi vaihdella ja kaikki eivät koe samoja oireita. Työuupumus voi esiintyä esimerkiksi kyllästymisenä omaa työtä kohtaan, unettomuutena, jatkuvana päänsärkynä, sosiaalisten tilaisuuksien välttämisenä, sosiaalisten suhteiden laiminlyömisinä tai jopa pysyvänä työkyvyttömyytenä. Käytännössä ihminen uupuu koska keho ei kykene käsittelemään pitkittynyttä työstressiä. Ensioireita työuupumuksesta on esimerkiksi voimattomuus töiden jälkeen, asioiden jatkuva unohteleminen, vaikeus keskittyä työhön, huono-omatunto tekemättömistä asioista, tuihtyminen, alkoholin käyttö stressin lievitykseen, lepäämisen tietoinen välttäminen ja siirtäminen tulevaisuuteen tai jopa fyysinen särky. Fyysistä särkyä voi olla esimerkiksi niska-, hartia- ja päänsärkyä, kätet ja jalat voivat puuttua. Toinen voi työuupumuksen vuoksi menettää ruokahalun, kun toisella se kasvaa. Verenpaine voi kohota ja sydämen rytmi heitellä. Kuormittuminen on usein kierteen omaista, ensin huonosti nukutun yön vuoksi ihminen on väsynyt, sen vuoksi töiden jälkeen ei jaksa harrastaa liikuntaa eikä ehkä muutenkaan rentouttavaa toimintaa. Väsymys alkaa muuttua uupumukseksi. (Karjalainen 2020, 40.)

3.3 Työuupumuksen ehkäisy

Työuupumukselle on tyypillistä, että se kroonistuu hitaasti, joten siihen puuttuminen ajoissa olisi erittäin tärkeää (Marila & Valonen 2021, 13). Työuupumuksen ehkäisemisen kannalta on tärkeää paikantaa uupumusta aiheuttavat tekijät, jotta kipukohtiin päästään puuttumaan varhaisessa vaiheessa. Työpaikoilla voidaan ehkäistä työuupumusta luomalla ja pitämällä huolta hyvistä työolosuhteista, sekä niiden jatkuvalla seurannalla ja kehittämisellä. Työorganisaatiossa on hyvä laatia yhteiset toimintamallit työkyvyn tueksi. Esimerkiksi varhaisen tuen mallilla pystytään puuttumaan nopeasti työntekijän motivaation puutteeseen, työn tehokkuuden vähentymiseen tai vain huoleen työntekijän tilanteesta. Varhaisen tuen mallilla työntekijä saa terveydenhuollon apua, jonka avulla voidaan löytää tekijöitä, kuten liian vaativat työtehtävät tai liian suuri työkuorma. Varhaisen tuen malliin osallistuu työntekijä, esihenkilö ja terveydenhuollon ammattilainen. (Terveyskirjasto 2018.)

Yksilön tasolla työuupumusta voi ehkäistä pitämällä omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan huolta. Keinoja on monia kuten työaikojen noudattaminen, tarvittava lepo, sosiaaliset suhteet, terveelliset elintavat sekä mieluinen vapaa-ajan vastapaino työlle, kuten harrastukset. Jos työntekijä havaitsee, että ei selviä nykyisestä työstään ja kokee työuupumusta, olisi tärkeää, että hän osaa nostaa asian esille esihenkilön kanssa ja pyytää apua tai sairauslomaa työterveydenhuollosta. Avun pyytäminen voi kuitenkin olla erittäin haastavaa ihmiselle, jonka voimat ovat muutenkin koe- tuksella. (Terveyskirjasto 2018.)

3.4 Esihenkilön ja työyhteisön vaikutus työssä jaksamiseen

Työuupumuksen syntymiseen vaikuttaa myös työorganisaatio ja työskentelykulttuuri. Myös esihenkilöllä on iso merkitys. Työuupumusta voi edistää esihenkilön aktiivinen haitallinen johtaminen, kuten ammattitaidon vähättely ja työntekijöiden ideoiden sekä ajatusten lyttääminen. Passiivisesti haitallisella johtamisella puolestaan tarkoitetaan esihenkilön antamia tyhjiä lupauksia, omien virheiden vierittämistä alaisten syyksi tai alaisten aliarviointia.

Hyvä esihenkilö pystyy käsittelemään asioita työntekijän näkökulmasta ja hänellä on aito halu ymmärtää työntekijän kokemuksia ja uupumusta. Hän tahtoo auttaa työntekijää esimerkiksi vähentämällä tämän työtaakkaa tilanteeseen sopivaksi tai järjestämällä työterveyden kanssa toimenpiteitä, kuten kolmikantakeskustelu. (Marila & Valonen 2021, 66.) Keskeistä on myös se, miten yrityksessä

muu työyhteisö reagoi, kun yksi tai useampi työntekijä jää sairauslomalle työuupumuksen vuoksi. Tällöin on tärkeää miettiä miten toiset työntekijät jaksavat ja miten heidän työtaakkansa kasvaa. On tärkeää myös huolehtia esihenkilön jaksamisesta ja tarkastella kuinka ylikuormittunut hän on. Pahimmassa tapauksessa työpaikalla ei muuteta toimintatapoja ollenkaan työuupumuksista huolimatta. Työnantajille on lakiin kirjoitettu vastuu huolehtia työntekijöiden työnhyvinvoinnista. On tärkeää, että esihenkilön avulla työyhteisö ymmärtää, että työuupumus on vakava asia ja sillä on vaikutusta koko työyhteisöön. Jos työyhteisöstä jää yksi tai useampi henkilö sairauslomalle, jää heidän työnsä toisten hoidettavaksi ja muutkin työntekijät alkavat kyseenalaistamaan omaa jaksamistaan ja tilannetta organisaatiossa. Työuupumusta ehkäisevää on, jos työpaikalla vallitsee kulttuuri, joka mahdollistaa työuupumuksen aiheuttavien tekijöihin puuttumisen. (Karjalainen 2020, 14.) Sairauspoissaoloja voidaan vähentää kouluttamalla esihenkilöitä reagoimaan ja käsittelemään oikein henkistä hyvinvointia ja mielenterveyteen liittyviä asioita (Terveyskirjasto 2018).

3.5 Työuupumuksesta toipuminen

Kun työntekijä on uupunut, voi toipumiseen kulua pitkiäkin aikoja. Toipumisen aloittamista on tutkittu jo 1990-luvulla ja sen lähtökohtana pidetään kolmea avaintekijää. Ensimmäinen on elimistön tarve elpyä. Kiire, yllärasitus ja kuormitus on saatava katkaistua. Kun uupumus on mennyt pitkälle, pelkkä lepo ei kuitenkaan välttämättä enää riitä. Toinen avaintekijä on elämän arvojen tarkastaminen ja niiden tuominen osaksi jokapäiväistä elämää. Monesti työuupumukseen vaikuttaa ristiriita arvojen ja työn välillä ja niin kauan kuin ristiriita on ratkaisematon se syö voimia. Kolmantena avaintekijänä pidetään konkreettisia muutoksia, koska jos mikään ei muutu ja olosuhteet pysyvät samana uupumuksen kierre jatkuu. Kun omaan toimintaan ja olosuhteisiin tekee konkreettisia muutoksia, hallittavuuden tunne lisääntyy. Omilla toimilla voi siis vaikuttaa hyvinvointiin ja katkaista uupumista aiheuttavia toimintamalleja.

Uusitalo-Arola (2019, 73–110) listaa kirjassaan Uuvuksissa kuusi eri askelta työuupumuksesta toipumiseen. Kolme ensimmäistä askelta käsittelee fyysistä elpymistä ja palautumista, kun taas kolme jälkimmäistä keskittyy uudelleenarviointiin ja konkreettisten muutosten tekemiseen. Askeleet menevät tosielämässä välillä lomittain ja uupunut voi palata askelelta toiselle ja viettää askelmilla niin paljon aikaa, kun on tarpeellista, vaikka askeleet tukevatkin toinen toistaan.

Ensimmäisen askel on uupumuksen tunnistaminen ja myöntäminen. Uupumus on vaikea tunnistaa ja joskus siihen tarvitaan apua, kuten terveydenhuollon ammattilaiselta. Jo uupumuksen tunnistaminen voi olla helpotus. Väsymykselle ja alakulolle on saatu selitys ja henkilön ei enää tarvitse kyseenalaistaa uupumisen tunteita. Uupumuksen tunnistamista vaikeuttaa myös se, että usein sitä pidetään heikkouden tai jopa riittämättömyyden merkinä. Kiistäminen voi käydä kuitenkin rasakaksi. Tilanteen tunnistaminen ja tunnustaminen voi tuntua pahalta, mutta on merkittävä askel, sillä sen jälkeen on toipumisen tiellä. Seuraava askel on etäisyyden ottaminen työhön. Päivittäinen kamppailu ja selviytymisen kierre työssä on saatava poikki esimerkiksi sairauslomalla, jotta mieli ja keho pääsevät rauhoittumaan. Kun uupunut saa etäisyyttä tilanteeseensa tulee hänen pohtia mikä työssä ja elämässä on vaikuttanut uupumuksen muodostumiseen. Tämän ymmärryksen pohjalle voi alkaa suunnittelemaan muutoksia, jotka vievät kohti hyvinvointia. Koska tämä askel monesti vaatii sairauslomaa, liittyy siihen myös lääkäriä käynti, muiden sairauksien poissulkeminen ja tilanteen arviointi. Sairauslomalle tulisi luoda hoitosuunnitelma, koska pelkkä lepo ei välttämättä riitä palautumiseen. Lisäksi on harkittava lääkitys- ja psykoterapiamahdollisuuksia. (Uusitalo-Arola 2019, 73–110.)

Kolmas askelma, anna kehosi ja mielesi elpyä, käsittele lepäämisen tärkeyttä. Unen määrää ja laatua painotetaan, koska suurin osa palautumisesta tapahtuu nimenomaan unen aikana. Uupuneen tulee nukkua niin paljon kuin voi. Kovasti stressaantuneelle ja ylikuormittuneelle nukkuminen ei ole itsestäänselvyys ja joskus avuksi tarvitsee esimerkiksi uneen perehtyneen psykologin tai lääkärin apua. Syitä voi olla muun muassa uniapnea tai levottomat jalat. Riittävän unen lisäksi on hyvä huolehtia muustakin vuorokausirytmistä sairausloman aikana. Säännöllinen ruokarytmi ja liikunta vahvistavat kehon sisäistä kelloa ja opettavat milloin on rauhoittumisen ja milloin levon aika. (Uusitalo-Arola 2019, 73–110.)

Neljäntenä askeleena on selvittää mikä on itselleen tärkeää. Seuraavaksi onkin tärkeää arvioida tilannetta ja kääntää katse kohti tulevaa. Jotta uupunut pystyy arvioimaan tilannettaan, on hänen voimansa oltava jo osittain palautuneet. On selvítettävä mistä asioista on valmis luopumaan ja minkä eteen on valmis näkemään vaivaa ja sitoutumaan. Tässä vaiheessa tulee asettaa sellaisia konkreettisia tavoitteita, jotka tukevat palautumista. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja niiden tulee viedä kohti terveyttä. Palautuvan tulee myös miettiä omia arvojaan uudelleen ja sitä mikä on oikeasti tärkeää sekä toimia näiden arvojen mukaisesti. Uusien arvojen mukaan eläminen tarkoittaa yleensä elämänmuutoksia. Muutokset voivat johtaa muun muassa tulojen tipahtamiseen tai

epävarmuuden hetkelliseen lisääntymiseen ja sen takia tämä askelma voi tuntua todella vaikealta. (Uusitalo-Arola 2019, 73–110.)

Kun henkilö on arvioinut tilanteen ja arvonsa uudelleen on aika toimia viidennen askeleen mukaan ja selvittää konkreettiset muutosmahdollisuudet työ- ja elämäntilanteeseen liittyen. Tässä vaiheessa henkilön tulee miettiä, miten onnistuu muuttamaan omia tapojaan, suhtautumista ja työtodellisuutta niin, että ei enää stressaantuisi ja kuormittuisi samalla tavoin kuin aiemmin. Työntekijä voi itse vaikuttaa tilanteeseen, omiin ajatuksiin ja tunteisiin sekä etsiä sosiaalista tukea. Paras vaikutus on, kun vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin toimillaan. Henkilön on kuitenkin tärkeää miettiä mihin asioihin hän voi itse vaikuttaa ja mihin ei, sillä tilanteessa on helppoa rasittua kantamalla vastuuta asioista, joihin ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tässä vaiheessa henkilön katse on jo työhön paluussa ja hänen onkin mietittävä yhdessä työterveydenhuollon ja esihenkilön kanssa ennen sairasloman päättymistä, miten työhön palaaminen olisi paras toteuttaa. Voidaanko työkuormaa vähentää, joustaa työajoista, lisätä työrauhaa tai helpottaa työhön liittyviä sosiaalisia tilanteita. Jos työkyky on rajoittunut vakavasti, tulee harkita myös osa- tai kokoaikatyökyvyttömyyseläkettä. (Uusitalo-Arola 2019, 73–110.)

Kuudenneksi ja viimeiseksi askeleeksi uupumisesta toipuvalle Uusitalo-Arola (2019, 73–110) suosittelee muutosten mahdollistamisen ja toisin toimimisen. Askel voi pitää sisällään pientä ja suuria muutoksia työhön ja elämäntavoitteisiin liittyen. Kirjan mukaan parasta on kuitenkin aina lähteä liikkeelle pienin askelin. Muutoksen tekemistä voi vaikeuttaa se, jos muutos koskettaa henkilön lisäksi muita ihmisiä kuten perhettä tai työyhteisöä. Parhaat muutokset tapahtuvat innostavan ja tärkeän asian parissa. Jokaista tehtävää muutosta on tarpeellista punnita tarkkaan. Jos muutos ei onnistu voi epäonnistuminen lannistaa, kun taas onnistumisen tunteet ruokkivat jatkamaan eteenpäin. Muutoksia tulee tehdä omien voimavarojen puitteissa ja oltava armollinen itselleen. Välillä on tärkeä tarkistaa, että muutokset vievät haluttuun suuntaan ja pitää huolta, että sosiaalinen tuki muutosten aikana on kunnossa.

4 HENKILÖSTÖPALVELUALA

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat henkilöstöpalveluja toisille yrityksille. Palveluja on muun muassa henkilöstövuokraus, suoramaku, henkilö- ja soveltuvuusarviointi, uudelleensijoittumisvalmennukset, kansainvälinen rekrytointi, ulkoistettu henkilöstöhallinto ja koulutukset sekä valmennukset. Henkilöstöpalveluala on kasvanut suuresti ja sen yleistyminen työmarkkinoilla jatkuu. Heinäkuussa 2021 henkilöstöpalveluiden kokonaisliikevaihdon arvo oli 124,7 miljoonaa euroa. Vuodesta 2020 kyseinen luku on noussut 14 prosenttia. Alalla toimi heinäkuussa 2021 noin 1500 yritystä. Moni nuori saa henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta ensimmäisen työpaikkansa ja alanvaihtajat löytävät niiden kautta uusia haasteita. Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat apua myös kotiutumiseen ja sopeutumiseen maahanmuuttajille, joilla on haasteita muuten löytää työpaikka. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021.)

Yleisin palvelumuoto henkilöstöpalvelualalla on henkilöstövuokraus. Vuokratyötä voidaan tehdä lähes kaikilla aloilla, mutta yleisintä se on rakennusalalla, teollisuudessa ja palvelualoilla. Vuonna 2019 vuokratyösuhteessa työskenteli 43 000 työntekijää. Vuodesta 2018 määrä on noussut 3000:lla. Henkilöstöpalveluala on myös merkittävä työllistäjä kokonaiskuvassa, sillä vuodesta 2016 asti vuokratyöntekijöiden määrä suhteutettuna kaikkiin työntekijöihin on ollut kaksi prosenttia, mutta esimerkiksi majoitus- ja ravitsemusalalla vastaava prosenttiluku oli kuusi. Eniten vuokratyöntekijöitä työskenteli vuonna 2019 tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Tämän lisäksi vuokratyöntekijöitä työskenteli paljon teollisuuden, sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuollon sekä rakentamisen parissa. (SVT 2020.) Henkilöstövuokrauksessa on osallisena kolme tekijää. Työntekijä, henkilöstöpalvelualan yritys ja toimeksiantajayritys. Henkilöstövuokrausta tarjoavalla yrityksellä on juridiset työnantajan velvollisuudet, eli he vastaavat työsopimuksista, palkanmaksusta, työvarusteista ja työterveydenhuollosta. Vuokratyötä tilaavalla yrityksellä on kuitenkin työnjohdolliset velvollisuudet kuten työhön perehdyttäminen ja työaikojen ja tehtävien asettaminen. Vuokratyövoimaa voidaan käyttää satunnaisiin lyhyisiin työtehtäviin tai pidempiin, jopa vakituisiin työsuhteisiin. Vuokratyötä koskee samat lait ja velvollisuudet kuin muitakin työsuhteita. Yleisin työsopimustyyppi ovat määräaikaiset työsopimukset, joita voidaan luoda ruuhka- ja kausiluonteisten työtehtävien täyttämiseksi. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021.)

Maailman laajuisesti henkilöstöpalvelualan liikevaihto on ollut vuonna 2019 yhteensä noin 495 miljardia euroa. Vuodesta 2018 summa on kasvanut noin viidellä prosentilla. Vuonna 2019 henkilöstöpalvelualan kautta työllistyi maailman laajuisesti reilua 61 miljoonaa työntekijää ja pelkästään Euroopassa työllistyneitä oli 11 miljoonaa. Vuokratyötä teki 57 miljoonaa työntekijää. Puolet vuokratyöntekijöistä työskenteli Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Japanissa. Suurin osa liikevaihdosta henkilöstöpalveluiloilla tulee myös maailman laajuisesti vuokratyöstä. Henkilöstöpalvelualojen liikevaihdosta 79 prosenttia eli 391 miljardia euroa tuli vuokratyöstä. Maailmanlaajuisesti vuokratyön osuus kaikesta työvoimasta oli vuonna 1,6 prosenttia ja Euroopassa 1,4 prosenttia. Eniten rekrytointipalveluja käytetään puolestaan Kiinassa ja Iso-Britanniassa. Rekrytointipalvelut olivat toiseksi suurin ryhmä liikevaihdoltaan, yhteensä 63 miljardia euroa. Toimihenkilöitä henkilöstöpalvelualalla työskenteli ympäri maailman yhteensä 3,3 miljoonaa ja pelkästään Euroopassa noin 600 000. Henkilöstöpalveluja tarjoavia yrityksiä oli vuonna 2019 maailmassa yhteensä 161 000 ja Euroopassa 73 000. (World Employment Confederation Europe 2021.)

Henkilöstöpalvelualan yrityksissä tavallisimpia tehtävänimikkeitä ovat asiakasyrityksistä vastaavat myyjät ja työntekijöistä vastaavat rekrytoijat ja konsultit. Henkilöstöpalvelualalla työskentelevät ovat tekemisissä työnhakijoiden, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa ja kohtaavat työssään monenlaisia ihmisiä. Työskentely voidaan kokea stressaavaksi, koska alalla on niin paljon muuttujia. Suurilla henkilöstöpalvelualan yrityksillä voi olla lukuisia erilaisia asiakkaita, joita he palvelevat samanaikaisesti. Tämä voi aiheuttaa kiirettä ja aiheuttaa pakollista priorisointia. Asiakasyritysten tilaukset voivat peruuntua lyhyelläkin varoitusajalla ja työntekijän tulee ilmoittaa työnhakijalle, ettei hänellä olekaan töitä. Vastaavasti voi olla, ettei alan yrityksen työllistämä työntekijä pääsekään hoitamaan sovittua työtehtävää esimerkiksi lapsen sairastumisen vuoksi. Henkilöstöpalvelualan yrityksen työntekijä joutuu olemaan siis välikätenä myös ikävissä tilanteissa. Alalla toimivien tulee myös monesti kyetä hallitsemaan monta asiaa samaan aikaan ja asiakasyritysten tilausten täyttämistä sopivilla työntekijöillä varjostaa kiire. Liian monen asian yhtäaikainen hoitaminen voi helposti kuormittaa työntekijää. Lisäksi alalla työskentelevän tulee hallita monen eri osa-alueen tiedot ja taidot. Hänen on ymmärrettävä lainsäädäntöä, tehtävä asiakaspalvelua ja hoidettava työntekijöiden työsuhteen elinkaaren kaikkia vaiheita rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen.

Usein yrityksissä rekrytointiprosessi jää sellaisen ihmisen harteille, joka on jo valmiiksi kiireinen omien tehtäviensä parissa ja rekrytointiprosessiin ei voida panostaa niin paljon kuin olisi tarvittavaa tai henkilön huomio ohjautuu pois hänen ydintehtävästään. Henkilöstöpalvelualan yritykset mah-

dollistavat asiakasyrityksen keskittyä täysin heidän ydintoimintaansa, kun he jättävät rekryointiprosessin lisäksi henkilöstöressurssien hallinnan toisen yrityksen harteille. Yritykset käyttävät henkilöstövuokrausta tai suorarekryointia välttääkseen itse vaativan rekryointiprosessin. Henkilöstöpalvelualan hoitaessa rekryointiprosessi, välttää yritys niin työpaikkailmoitusten luomisen, taustatyön, ehdokkaiden kontaktoinnin, haastattelut ja mahdolliset soveltuvuustestit. Henkilöstöpalvelualan yritys myös kantaa virherekryoinnin riskit ja siitä johtuvat mahdolliset kustannukset. Jossain tilanteissa ei ole järkevää palkata kaikkia työntekijöitä yrityksen omille kirjoille. Esimerkiksi aloilla, joissa on suuria kausivaihteluja kuten rakennus- tai matkustusalalla.

5 TUTKIMUS

Opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstöpalvelualalla työskentelevien työhyvinvointia ja jaksamista. Tavoitteena on selvittää mitkä tekijät aiheuttavat työssä uupumista ja onko juuri henkilöstöpalvelualalla työskentelyllä vaikutusta uupumiseen. Teorian ja haastatteluiden pohjalta pyritään löytämään tekijöitä, jotka aiheuttavat työuupumusta ja keinoja, joilla ehkäistään työssä uupumista sekä kehitetään työhyvinvointia. Haastateltavien kokemusten pohjalta pyritään selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat työuupumuksen muodostumiseen juuri henkilöstöpalvelualalla ja selvitetään mitä tekijöitä työhön palaamisessa tulee ottaa huomioon.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Teoriapohjassa, jonka pohjalta haastattelurunko on luotu, käsitellään työhyvinvointia ja työuupumusta. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tapauksena ovat uupuneet työntekijät ja siinä tutkitaan haastateltavien kokemuksia. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska työssä tutkitaan pientä joukkoa, joka on kokenut työuupumusta henkilöstöpalvelualla. Tapaustutkimuksen avulla luotiin perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja lisättiin ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, jotka johtivat työuupumukseen henkilöstöpalvelualla. Tapaustutkimuksen avulla pystytään saamaan vastauksia siihen, mitä voimme oppia tapauksesta. Tämän tutkimuksen kohdalla, mitä voimme oppia työuupumuksesta henkilöstöpalvelualla ja miten sitä voitaisiin jatkossa ehkäistä. Tutkimuksessa keskeinen aineisto on laadullista. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 12.) Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jotta saatiin syvällistä ymmärrystä henkilöstöalalla työskenteleviltä ja siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työssä jatkamiseen ja työuupumukseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pystyttiin tutkimaan kokonaisvaltaisesti asiaa, jota ei voida suoraan mitata. Tutkimuksessa suoritettiin teemahaastatteluja, joissa teemoina olivat henkilöstöpalvelualla, työhyvinvointi ja työuupumus. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkimuksessa on selkeät etukäteen valitut teemat, joita käsiteltiin niitä tarkentavilla kysymyksillä. Teemahaastattelussa tutkimuksen kannalta hyödyllistä oli, että haastatteluissa nousseiden vastauksien perusteella pystyttiin luomaan syventäviä kysymyksiä ja asioita voitiin käsitellä tarkemmin. Teemahaastattelun avulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia henkilöstöpalvelualan kuormittavuudesta, työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta. Tee-

mahaastattelujen etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, eli mitä työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta tiedetään jo ennalta. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että edettiin teemojen mukaisesti, sen vuoksi tutkimusta ei toteutettu esimerkiksi avoimena haastatteluna. Haastattelu toteutettiin kuitenkin lähes avoimen haastattelun tyyppisenä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan spontaaneja reaktioita ja mielipiteitä teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89.) Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Osa haastatteluista toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teamsin kautta ja osa kasvokkain paikan päällä. Haastattelut olivat kestoltaan 40–90 minuuttia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana koska sen haastattelukysymykset ovat johdettu tämän työn tietoperustasta ja haastateltavat omista subjektiivisista kokemuksista työn aiheista.

5.2 Tutkimukseen osallistuva henkilöstö

Tutkimukseen valittiin kolme henkilöstöpalvelualalla työskentelevää henkilöä. Haastateltavat työskentelevät alan eri yrityksissä, mutta yrityksillä ei ollut vaikutusta valintaan. Tutkimuksen aiheen vuoksi työhön valikoitui haastateltavaksi alalla työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat kärsineet työuupumuksesta. Tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot salataan aiheen arkaluontoisuuden takia, eikä haastateltavien demografisia tietoja tässä opinnäytetyössä käsitellä tunnistettavuuden vuoksi. Tutkimuksen tuloksissa haastateltavia käsitellään nimien sijaan haastattelujen toteutusjärjestyksessä; haastateltava 1, haastateltava 2 ja haastateltava 3.

5.3 Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Tutkimusaineisto pelkistettiin, eli siitä poistettiin kaikki tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto. Sen jälkeen aineisto tiivistettiin tutkimusongelman mukaan ja ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Aineistoa tulkitaan tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen avulla. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tutkitaan kerättyä aineistoa ja selvitetään mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin, työuupumukseen ja onko henkilöstöpalvelualalla vaikutusta työuupumuksen muodostumiseen.

5.4 Haastattelun kysymykset

Haastattelun kysymykset luotiin teorian pohjalta (liite 1). Ennalta määriteltyjen kysymysten lisäksi haastatteluissa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, jotta aiheesta saatiin syvempi ymmärrys. Haastateltavilta kysyttiin heidän taustastaan ja työurastaan henkilöstöpalvelualalla. Tutkimuksessa haluttiin tietää, kuinka kauan haastateltavat ovat työskennelleet alalla, minkälaiseksi he kokevat työskentelyn, mitkä asiat he kokevat kuormittavaksi tai stressaaviksi ja kokevatko he alan erityisen kuormittavaksi verrattuna muihin aloihin. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat auttavat jaksamaan työssä henkilöstöpalvelualalla.

Työhyvinvointiin liittyen haluttiin selvittää, miten haastateltavat kokevat työtaakkansa ja onko se sopiva ja suhteutettu heidän ammattitaitoonsa. Koska arvot ohjaavat valintojamme, haluttiin myös kuulla haastateltavien arvoista ja siitä onko työn ja heidän henkilökohtaisten arvojen välillä ristiriitoja. Lisäksi kysyttiin haastateltavien vapaa-ajan ja työn välisestä tasapainosta, miten he palautuvat työstä ja lepäävätkö he tarpeeksi. Koska työyhteisön vaikutus voi olla suuri yksilön jaksamisen kannalta, haluttiin kuulla myös ajatuksia heidän työyhteisöjen jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Työyhteisön tuen lisäksi tutkimuksessa tahdottiin selvittää miten esihenkilö ja yritys tukevat ja panostavat yksilön jaksamiseen yrityksissä. Työhyvinvointia tulee mitata, jotta yritys tietää omiensa työntekijöiden tilan, joten haastateltavilta kysyttiin myös, miten ja kuinka usein heidän yrityksensä mittaa ja seuraa työhyvinvointia. Yrityksen keinoista sitouttaa ja ehkäistä vaihtuvuutta haluttiin tietää, koska suuri vaihtuvuus voi aiheuttaa kuormitusta työssä.

Työuupumuksesta haluttiin tietää, kuinka hyvin haastateltavat itse tiedostavat työuupumuksen oireita ja vaikutuksia. Tahdottiin myös selvittää mitkä tekijät he kokevat erittäin uuvuttavaksi työssään ja minkälaisia oireita he ovat kohdanneet, sekä kuulla kokemuksia siitä, miten työuupumus koetaan ja kuinka sitä ehkäistään ja tekevätkö haastateltavat sitä tietoisesti. Haastateltavilta kysyttiin myös ovatko he joutuneet ottamaan sairauslomaa työuupumuksen vuoksi, minkälaisia toimenpiteitä tehtiin, jotta työuupumuksesta palaututtiin ja miten työhön paluu onnistui. Viimeisänä kysymyksenä haastateltaville oli, minkälaisia ohjeita he antaisivat työuupumuksesta kärsivälle tai siitä palautuvalle.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa läpikäydään haastatteluiden tulokset. Tutkimustulokset puretaan teemoittain: henkilöstöpalveluala, työhyvinvointi ja työuupumus. Haastatteluista nostetaan esille yhtäläisyyksiä, kokemuksia ja esimerkkejä.

6.1 Henkilöstöpalveluala

Haastateltavista kaksi on työskennellyt alalla lähes kaksi vuotta ja kolmas reilusti kauemmin, lähes kymmenen vuotta. Haastateltavat työskentelevät niin rekrytointin kuin myynnin parissa, vain yksi haastateltavista keskittyy pelkästään myyntipuoleen. Kuten taulukosta (Taulukko 1) näkyy, henkilöstöpalvelualaa käsiteltäessä nousi esille niin teoriasta kuin jokaisesta haastattelusta alan hektisyys. Hektisyyden koettiin muodostuvan työn nopeasta tahdistasta, muuttujista, joihin ei voi itse vaikuttaa, työskentely hakijoiden ja asiakkaiden välissä sekä työn keskeneräisyys. Nopeaan tahtiin vaikuttaa asiakkaiden yhtäkkiset ja välillä suuretkin tilaukset, monen tilauksen hoitaminen samanaikaisesti ja vaatimukset niin asiakkailta kuin työntekijöiltä. Muuttujista puhuttaessa nousi esille jokaisella haastateltavalla se, että työskennellään ihmisten parissa. Asiakkaiden ja työnhakijoiden tarpeet tulisi tyydyttää, mutta aina onnistuminen ei ole omissa käsissä, koska asiakkaan tilaus saattaa peruuntua tai työntekijä sairastua. Haastateltava 2 kiteyttää: ”Kaikilla on eri elämäntilanne ja voi satua ihan mitä vaan, oli se sitten, että vuokratyöntekijällä auto menee rikki ja ei pääse töihin, niin se oli siinä, et voi asialle mitään mutta stressaat sitä” (Haastattelu 2). Samojen aiheiden ympärillä pyöri myös alan keskeneräisyys, haastateltavat kertoivat, että he monesti joutuvat tekemään paljon työtä taustalla, joka ei välttämättä ikinä tule valmiiksi. Esimerkiksi juuri tilauksen peruuntumisen myötä tai sopivaa työntekijää ei vaan löydy tilaukselle. Tällöin asiakkaalle ei saada toimitettua työntekijää, mutta on jouduttu tekemään valtavan määrän töitä, kuten luomaan työpaikkailmoitukset, haastattelemaan hakijoita ja pitämään niin asiakkaat kuin työntekijät ajan tasalla.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa mitkä asiat he kokevat henkilöstöpalvelualalla erittäin stressaaviksi, edellä mainittujen asioiden lisäksi nousi esille esimerkiksi se, että iso osa työstä tehdään nykyään puhelimen välityksellä, rekrytointiprosessien toistuva alusta aloittaminen ja työskentely avokonttorissa. Puhelimen välityksellä työskentelyssä stressaavaksi koettiin se, että välillä voi olla vaikeuksia tavoittaa ihmisiä, aidot kohtaamiset korvautuvat puhelin soitolla sekä tunne, että

joutuu olemaan koko ajan tavoitettavissa. Henkilöstövuokrausta käytetään lähes kaikilla aloilla, kuten rakennusaloilla, teollisuudessa ja palvelualoilla (SVT 2020). Rekrytointiprosessin uudelleen aloittamisessa kuormittavaksi koettiin se, että kun tietty prosessi saatiin valmiiksi, piti heti aloittaa uusi, joka saattoi olla täysin erilainen. ”Kaikki alkaa nolliilta, jos keskittyisi tiettyyn profiiliin, kuten tuotantotyöntekijä, se voisi olla helpompaa. Mutta on paljon kaikkea erilaista ja se aiheuttaa suurimman haasteen” (Haastattelu 3). Vaikka avokonttorissa työskentely ei ole suoraan sidonnainen juuri henkilöstöpalveluun, nousi se silti haastatteluissa esille. Avokonttorissa työskentelyssä korostuu juuri se, että työssä ollaan tekemisessä monien erilaisten ihmisten kanssa ja kun samassa tilassa ovat myös työkaverit, niin oman työrauhan saaminen voi olla vaikeaa. Haastateltava 1 ja haastateltava 3 kokivat työskentelyn juuri henkilöstöpalvelualalla kuormittavammaksi kuin muilla aloilla. Haastateltava 3 summaa ajatuksensa: ”Oon joskus sanonutkin, että jos vaihtaa alaa niin kaikki muu varmasti tuntuu aika helpolta tän jälkeen” (Haastattelu 3). Haastateltava 2 pitää henkilöstöpalvelualaa jopa ”lupsakampana” kuin muita aloja, joilla on työskennellyt. Haastateltava 2 perustelee sanojaan sillä, että on vain rajallinen määrä mitä myydä, koska työntekijöitä ei ole rajattomasti. Kun hän oivalsi sen, niin työ ei ole rasittanut enää niin paljoa. Muilla aloilla on täytynyt koko ajan pystyä myymään enemmän ja enemmän.

Samoin kuin stressaavista asioista niin myös asioista, jotka auttavat jaksamaan puhuttaessa kaikilla kolmella haastateltavalta nousi esille sama asia: se että pääsee työllistämään työnhakijoita ja vaikuttamaan työllistymiseen. Se miksi asia koettiin tärkeäksi, vaihteli hieman. Toiselle se oli onnistumisen tunne, toiselle se lisäsi työn merkityksellisyyttä ja kolmannelle juuri vaikuttaminen työllistymiseen oli tärkeää. Myös työkaverien merkitystä korostettiin paljon. Haastateltava 1 kertoo: ”Työkaverit, kun heille pystyy puhumaan. He ymmärtävät mitä työ vaatii, koska tekevät samaa työtä. Saa vertaistukea ja huumori heidän kanssaan on sellainen isoin työhön liittyvä juttu mikä auttaa jaksamaan” (Haastattelu 1). Haastateltava 3 puolestaan naurahtaa: ”Hyvät työkaverit auttaa jaksamaan. Olisin vaihtanut hommia monta kertaa, jos ei olisi niin hyviä työkavereita” (Haastattelu 3).

6.2 Työhyvinvointi

Yhtenä merkittävänä osana työkykyä on ammatillinen osaaminen. Osaamisen tulee olla suhteutettuna työnvaatimuksiin ja osaamista tulee kehittää työtehtävien muutosten mukaan. Työkyvyn kannalta on myös oleellista, että työntekijän voimavarat ovat suhteessa työn kanssa. (Kauhanen 2016,

25) Haastateltavien työtaakka ja sen suhteuttaminen heidän ammattitaitoonsa, koettiin olevan kaikilla suurimmalta osalta tasapainossa. Ainoastaan koettiin, että itselle uusien ammattiryhmien tuleminen mukaan työhön vaati lisää koulutusta tai oppia. Esimerkiksi koska ei ole tietoa mitä hitsaaja tekee työssään, täytyy opetella termistöä, jotta haastatteluissa saa tarvittavat tiedot esille. Uusien alojen haltuunotto koetaan vaativaksi, kuormittavaksi ja raskaaksi. Muuten koettiin ammattitaidon olevan linjassa työn vaativuuden kanssa ja suurin osa työstä suoritetaan rutiininomaisesti. Tällä hetkellä kaikki haastateltavat myös kokivat, että heidän työtaakkansa on sopiva. Haastattelussa 1 nousi jo tässä vaiheessa esille uupuminen työssä. Se että on päästy kohtuulliseen työtaakkaan, on vaatinut uupumuksen. Uupuneena työtaakka tuntui kohtuuttomalta ja työtä oli yksinkertaisesti liikaa. Työuupumuksen myötä työn määrään tuli muutos. Myös taakan jakaminen tasaisemmin työyhteisössä auttoi. (Haastattelu 1.)

Arvoista keskusteltaessa Haastateltavat 2 ja 3 totesivat, että heidän henkilökohtaiset ja työpaikkansa arvot ovat linjassa. Haastateltava 1 koki, että pientä ristiriitaa arvojen välillä on. Tällä ristiriidalla hän näki yhteyden työssä uupumiseen, sillä työpaikka ei tukenut terveyttä, joka on hänelle yksi tärkeimmistä arvoista. (Haastattelu 1,2 & 3.) On tärkeää, että henkilökohtaiset arvot ovat linjassa työn arvojen välillä. Kun työn ja arvojen välillä on ristiriitaa, aiheuttaa se kuormitusta ja syö työntekijän voimavaroja niin kauan kunnes ristiriita on ratkaistu. (Uusitalo-Arola 2019, 85.) Haastateltavien arvoja en käsittele työssä tarkemmin yksityisyyden suojan vuoksi.

Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen, työaikojen noudattaminen ja mieluisen vapaa-ajan toiminnan harjoittaminen ovat tärkeitä tekijöitä työssä jaksamisen ja työuupumuksen ehkäisyn näkökulmasta (Terveyskirjasto 2018). Vapaa-ajan ja työelämän tasapainosta löytyi jokaisesta haastattelusta yhtäläisyyksiä. Yhteistä oli se, että kaikki yrittävät tietoisesti erotella selkeästi työ- ja vapaa-ajan ja parhaansa mukaan noudattaa tätä jakoa. Tarkoittaen, että työpuhelimeen ei vastata työajan ulkopuolella ja viikonloppu on pyhitetty levolle. Joustoa asiaan silti löytyy. Yhteistä oli myös se, että jokainen haastateltavista on oppinut tämän kokemuksen kautta, kun on venynyt vapaa-ajallakin työasioihin ja tehnyt töitä myös viikonloppuisin halusta näyttää, että on ahkera työntekijä. On vaatinut tietoista työtä, että työasioita ei mieti enää kotona. Työpuhelimen töihin jättäminen, urheilu ja luonnossa liikkuminen ovat auttaneet haastateltavia irrottautumaan työelämästä ja palautumaan työn tuomasta rasituksesta. Haastattelun yksinkertaisin ja ainoa kysymys, johon olisi voinut vastata pelkästään kyllä tai ei, loi pitkiä ja hyviä pohdintoja. Kysyttäessä kokeeko haastateltava lepäävänsä tarpeeksi, kukaan ei osannut antaa yksiselitteistä vastausta. Silti kaikkien vastaus alkoi kieltävästi. Yksikään ei ollut täysin tyytyväinen siihen, kuinka hyvin lepää. Selkeistä uniongelmista kukaan ei

kuitenkaan kokenut kärsivänsä, vaan unen määrään vaikutti enemmänkin tekemisen paljous. Vapaa-ajan harrastukset, perhe ja muuten aktiivinen elämä koettiin työtä suurempana vaikuttajana unen määrään. ”Joskus miettii huomista aamua, mutta nyt on ollut niin aktiivista elämää, että ei ole oikein edes kerennyt miettiä työasioita.” Haastateltava 2 kiteyttää ajatuksensa.

Huonosti voiva työyhteisö vaikuttaa myös yksilöön. Kun työtyytymättömyys lisääntyy työyhteisössä vaikuttaa se työn tehoon, sairaspöissaolojen määrään, vaihtuvuuteen, negatiiviseen kilpailuun, negatiiviseen ilmapiiriin ja ristiriitoihin työntekijöiden välillä (Suonsivu 2014, 33). Yksilötason lisäksi olisi tärkeää huolehtia koko työyhteisön hyvinvoinnista. Haastatteluissa vain yksi ei ollut lainkaan huolissaan heidän työyhteisönsä työhyvinvoinnista ja hänen mukaansa heidän työyhteisönsä voi pääsääntöisesti hyvin. Huonoja päiviä tietenkin on, mutta se on hänen mukaansa normaalia ja kuuluu työelämään. Toiset kaksi haastateltavaa näkivät työyhteisönsä hyvinvoinnissa epäkohtia. Haastateltava 1 nostaa esille huolensa koska, työyhteisö työskentelee välillä ”kaikki tai ei mitään” asenteella. Väsymystä on nähtävissä, mutta silti täytyy jatkuvasti suorittaa enemmän. Haastateltava 3 puolestaan kokee, että erityisesti pitkään yrityksessä olevissa näkyy työpahoinvoinnin merkkejä. Epäkohdat ovat nousseet esille jopa työhyvinvoinnin mittauksissa, mutta ainakaan toistaiseksi niiden eteen ei ole toimipinteitä tehty. Jos työyhteisön pahoinvointiin ei puututa, saattaa se johtaa sairaspöissaoloihin, jotka puolestaan saavat muutkin työyhteisössä kyseenalaistamaan omaa jaksamistaan tilannettansa (Karjalainen 2020, 14). Kaikki haastateltavat kokevansa saavansa työyhteisöstä niin henkistä kuin ammatillista tukea.

Hyvän esihenkilön ominaispiirteitä on, että hänellä on aito halu ymmärtää, auttaa ja tukea alaisiaan (Marila & Valonen 2021, 66). Kun haastateltavilta kysyttiin minkälaista tukea he saavat esihenkilöltä, vastaukset eivät olleet niin selkeitä. Asiaan vaikutti esihenkilön vaihtuminen ja se, etteivät he ole tarvinneet tukea esihenkilöltä. Koettiin myös, että esihenkilön tuen määrä vaihteli. Haastateltava 1 nosti esille: ”Johtaja- ja esimiestasolla ei ymmärretä työhyvinvoinnin merkitystä tarpeeksi ja uupumusta ei ymmärretä ollenkaan. Ajatellaan jopa, että se on oma valinta” (Haastateltava 1). Kaikkien haastateltavien työnantajat panostavat heidän työhyvinvointiinsa tarjoamalla virkistysrahaa, jota saa käyttää esimerkiksi hierontaan tai kuntosalijäsenyyteen. Tämän lisäksi yritykset ovat tarjonneet yhteistä tekemistä kuten virkistysilloja, joita kuitenkin toivottiin olevan enemmän. Covid-19 -pandemia on karsinut monta tapahtumaa. Haastateltava 3 toivoi, että yritys panostaisi työntekijöiden työhyvinvointiin yksinkertaisesti lisäämällä resursseja, kirkastamalla työnkuvia ja organisoimaan työtä paremmin.

Mittaamalla työhyvinvointia organisaatio saa selville työhyvinvoinnin tason ja sen kehittymisen suunnan. Erityisen tärkeää työhyvinvoinnin mittaaminen on ennaltaehkäisyyn kannalta, koska silloin epäkohtiin on mahdollista puuttua hyvissä ajoin. (Kauhanen 2016, 60.) Jokaisen haastateltavan työpaikalla työhyvinvointia mitataan jollakin tasolla. Kaikki haastateltavat kuitenkin vähän empivät, kun kertoivat asiasta. Heillä ei ollut täysin selvänä mielessä, kuinka ja kuinka usein työhyvinvointia mitataan. Kaikki saivat kuitenkin jonkinlaisen sähköisen kyselyn, missä ovat päässeet kertomaan omasta työhyvinvoinnistaan. Ainoastaan haastateltava 3 nosti esille, että kyselyiden tulokset käydään yhdessä läpi, mutta ei osannut sanoa miten epäkohtiin puututaan. Hän koki, että niihin ei juurikaan puututa. Haastateltava 2 puolestaan koki, että työpahoinvoinnista puhuminen jää työntekijän vastuulle.

Joissakin tapauksissa vaihtuvuus on suotavaa yritykselle, mutta hyvin koulutettujen ja motivoituneiden työntekijöiden pois lähteminen aiheuttaa yritykselle suuria kuluja. Poislähtevän työntekijän mukana lähtee paljon ammattitaitoa ja uuden henkilön palkkaaminen ja kouluttaminen on yritykselle kallista, joten sitouttamiseen tulisi panostaa heti työsuhteiden alusta asti. (Kauhanen 2016, 130) Jokainen haastateltavista koki, että heidän yrityksessään henkilöstönvaihtuvuus on suurta. Haastateltava 2 ja 3 molemmat kertoivat, että ovat jopa turtuneet vaihdoksiin, eivätkä juuri huomioi vaihdoksia, jos ne eivät tapahdu oman toimiston sisällä. ”Aika kovaa vaihtuvuutta. Tällä alalla tuntuu muutenkin olevan tuo vaihtuvuus aika kova. Välillä saattaa olla viikoittain palaverissa, että joku on lähtenyt, mutta ei se minuun henkilökohtaisesti vaikuta, ellei lähtijä ole omasta toimistosta.” Haastateltava 2 kertoo. Haastateltava 1 kuvailee vaihtuvuuden ajoittain lisäävän hänen työtaakkaansa huomattavasti, kun on joutunut perehdyttämään uusia työntekijöitä, paikkaamaan lähtijöitä ja tutustumaan jatkuvasti uusiin ihmisiin. Tämä on aiheuttanut lisäkuormitusta, mutta tilanteen vaikiutuessa hän on kokenut helpotusta. Sitoutunut työntekijä työskentelee luovemmin, suoriutuu paremmin ja on vähemmän pois töistä, sen takia yrityksen olisi tärkeää sitouttaa työntekijöitänsä. Sitouttaminen onnistuu esimerkiksi hyvällä johtamisella, palkalla ja eduilla, työn vapauksilla ja etenemismahdollisuuksilla. (Viitala 2021, 45–46.) Kovasta vaihtuvuudesta huolimatta yksikään haastateltavista ei kokenut, että yritys pyrki sitouttamaan heitä yritykseen. Haastateltava 3 koki saavansa hyvää palkkaa, mutta ei osaa nimetä mitään muuta. Haastateltava 1 ja 2 pohtivat, että työyhteisö saa sitoutumaan porukkaan, mutta itse yrityksestä he eivät keksineet mitään konkreettista sanottavaa. He kokevat, että sitoutuminen yritykseen täytyy löytää enemmän itse ja ammentaa sisäisestä motivaatiosta.

6.3 Työuupumus

Työuupumuksesta kärsii nykyään joka neljännes työssä käyvä, jossain vaiheessa työuraansa (Marila & Valtonen 2021, 28). Kaikille haastateltaville työuupumus oli tuttu asia, ja he tunnistivat siihen liittyviä oireita, olivathan he itse niistä kärsineet. Kun haastateltavat olivat kohdanneet työuupumukseen oireita, eivät he niitä suoraan yhdistäneet työuupumukseen. Heille oli ollut haastavaa uskoa, että itse kärsii työuupumuksesta. Haastateltava 3 kertoi, kuinka oli uskonut vasta kun lääkäri oli todennut hänelle työuupumuksen ja määrännyt sairauslomaa. Haastateltava 2 ei olisi voinut uskoa, että hän itse kärsisi työuupumuksesta. Uupumus oli ollut kaukainen ajatus ja ”burn-out” oli termi, jolle saatettiin vain naureskella. Tämän vuoksi hän oli pitkittänyt avun hakemista ja asian myöntämistä. Hän koki, että työuupumuksesta on liian vähän tietoa ja siitä ei puhuta tarpeeksi tai keskustelu on vääränlaista. Hän perusteli sitä sillä, että ei ollut kuullut työuupumuksesta aiemmin vaikka on ollut työelämässä täysipäiväisesti jo neljä vuotta.

Työuupumuksen oireet ovat yksilölliset ja niitä on niin fyysisiä, psyykkisiä kuin sosiaalisia. Esimerkkejä työuupumuksen oireista ovat kyynisyys omaa työtä kohtaan, päänsärky ja sosiaalisten suhteiden laiminlyöminen. (Karjalainen 2020, 40.) Kuten taulukossa haastateltavat olivat kokeneet niin henkisiä, fyysisiä kuin sosiaalisia oireita (Taulukko 1). Oireet eivät olleet alkaneet yhtäkkiä vaan muodostuivat pitkän ajan sisällä ja lopulta väsymyksestä tuli pitkittänyt tila. Kaikki kolme olivat kokeneet kyllästymistä ja kyynisyyttä omaa työtä kohtaan. Edes positiiviset tapahtumat eivät jaksaneet innostaa, kaikki työtehtävät olivat tuntuneet tärkeiltä, mutta priorisointi mahdottomalta. Kyynisyyden he kuvailivat ensimmäiseksi oireeksi. Tämän lisäksi unenlaatu oli huonontunut ja osa oli kärsinyt jopa unettomuudesta, eikä uni ei enää riittänyt palautumiseen. Haastateltavat kertoivat, että uupuneena he ovat kokeneet sekavuutta, keskittymisvaikeuksia ja jopa muistihäiriöitä. ”Aamulla kerran, monta vuotta sitten, olin syönyt aamupalan ja sitten minä ihan tosissaan mietin tyyliin 10 minuuttia myöhemmin, söinkö äsken aamupalaa vaiko en. Silloin huomasin, että on aika tehdä jotakin.” Haastateltava 3 muistelee. Päänsärky, niska-hartiaseudun jäykkyydentunne, korkea verenpaine, pyörtyminen, rytmihäiriöt ja yllirasittuminen olivat esimerkkejä fyysisistä oireista, joita haastateltavat olivat kohdanneet uupuneena. Haastateltava 1 kertoo, että oli uupuneena vetäytynyt sosiaalisista tilanteista, vaikka yleensä viettää paljon aikaa ihmisten kanssa ja nauttii uusiin ihmisiin tutustumisesta. Kun hän kärsi työuupumuksesta, hänestä oli tuntunut, että ei jaksanut edes läheisille puhua iltaisin.

Kun oireet tunnistaa on helpompi ehkäistä työuupumusta jatkossa. Koska työuupumukselle on tyyppistä, että se kroonistuu hitaasti, on erittäin tärkeää, että siihen päästää puuttumaan varhaisessa vaiheessa (Marila & Valtonen 2021, 13). Jokainen haastateltavista tekee tietoisia valintoja, jotka auttavat jaksamaan ja ehkäisevät työuupumusta. Yksilön tasolla työuupumusta voi ehkäistä pitämällä huolta omasta jaksamisestaan ja tukemalla työhyvinvointia, esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksilla ja terveellisillä elämäntavoilla (Terveyskirjasto 2018). Kaikki kertoivat, hieman eri muodossa, että ensimmäinen ja tärkein teko on asettaa itselleen ja työlleen rajat, delegoida tarvittaessa ja erottaa selkeästi työ- ja vapaa-ajan rajat. Myös unen tärkeys on korostunut heille ja siitä haluttiin pitää huolta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastateltavat nostivat keskusteluissa seuraavia asioita esille; Haastateltava 1 korosti, että pitää nykyään työajoistaan kiinni ja on sisällyttänyt arkeensa asioita, jotka saavat jaksamaan, kuten jooga. Hän on myös tiedostanut, että omat voimavarat eivät riitä kaikkeen. Haastateltava 2 puolestaan korosti puhumisen tärkeyttä. Hän aikoo jatkossa nostaa asiat herkemmin esille ja puhua asioista avoimemmin, niin työkavereille kuin esihenkilöille. Haastateltava 3 oli oivaltanut, että ei auta stressata asioista, jotka eivät vaikuta häneen. Hän on oppinut pitämään huolta vain omista asioista, ei muiden. Tämän lisäksi hän opetellut delegoimaan asioita heti kun kohtaa työuupumuksen ensioireita.

Yksi haastateltavista ei ole ollut virallisella sairauslomalla työuupumuksen vuoksi. Hän oli ainoastaan sopinut esihenkilön kanssa, että hän vain vähän levähtää. Haastateltava koki, että hänen huonoa oloaan ei oikein otettu tosissaan eikä esihenkilöä tuntunut kiinnostavan. Työkaverit olivat vain ihmetelleet, kun hän oli ollut etäinen. Hyvä esihenkilö pystyy käsittelemään asioita työntekijän näkökulmasta ja hän tukee väsyntä työntekijää esimerkiksi keventämällä tämän työtaakkaa tai järjestää kolmikantakeskustelun yhdessä työterveyden kanssa (Marila & Valtonen 2021, 66). Haastateltava uskoo kuitenkin, että heiltä olisi saanut apua ja tukea, mutta silloin ei ollut sitä osannut pyytää. Työterveydestä hän sai apua korkeaan verenpaineeseen, jota seurattiin. Hän vaihtoi yritystä ja tehtäviä, koska ei keksinyt muuta keinoa päästä uupuneesta olost. Se auttoi ja hän kokee nykyisessä työssään olevan täysin työkykyinen ja palautunut uupumuksesta.

Kaksi haastateltavista ovat olleet sairauslomalla työuupumuksen vuoksi. Toinen heistä oli hakeutunut työterveyteen ja lääkäri oli heti todennut, että hänellä on selkeä uupumustila ja kirjotti sairausloma sekä ohjasi olemaan yhteydessä työterveyspsykologisiin. Työhön paluu oli myös suunniteltu samaisen työterveyspsykologin kanssa. Sairauslomalle jäädessään hän ei kokenut saavansa alkuun esihenkilöltä tukea tai ymmärrystä asiaan, mutta työparin tuki oli ollut erittäin tärkeää. Hänen työ-

parinsa oli kokenut myös itse työuupumusta ja haastateltava koki, että sen takia hän oli niin ymmärtäväinen ja osasi tukea oikein. Sairasloman jälkeisessä työhön paluussa oli jännittänyt hoitamattomat työt ja se, mitä kollegat ajattelisivat, kun hän oli vain yhtäkkiä jäänyt pois töistä. Työhön palaaminen ajoittui kuitenkin kesälomasesonkiin ja haastateltava koki sen helpottavaksi, koska silloin moni muukin jäi ja palasi lomalta. Eniten muutoksia sairasloman aikana tapahtui haastateltavan asenteessa työtä kohtaan. Hän koki, että ei voi palata saman työpöydän ääreen, eikä venyä äärettömiin. Suuri projekti oli sattumoisin loppunut juuri silloin, joten työtaakka väheni luonnostaan. Esihenkilön kanssa sovittiin, että jatkossa häntä johdetaan paremmin, työtaakasta pidetään huolta ja hänen tavoitteitansa ei seurata niin tarkasti. Hän koki kuitenkin, että sai sairaslomasta apua akuuttiin uupumukseen ja sai sairasloman aikana jopa uutta intoa työtä kohtaan.

Myös toinen haastateltavasta, joka on ollut työuupumuksen vuoksi sairaslomalla, kävi alkuun työpsykologilla, mutta hänellä käynnit olivat jääneet kesken. Hän koki, että työpsykologin ainoa ohje oli vaihtaa työpaikkaa, jota hän ei pitänyt siinä vaiheessa mahdollisuutena. Haastateltava olisi kaivannut apuja nykyiseen tehtävään ja työuupumukseen. Työpaikalla oli ollut puhetta, että työnkuvassa tehdään muutoksia, mutta nekin olivat jääneet lähinnä puheentasolle. Yhden tai useamman työntekijän jäädessä sairaslomalle työyhteisöstä työuupumuksen vuoksi on keskeistä, miten muut reagoivat. Muiden jaksamista tulee tarkkailla ja heidän työtaakastaan tulee huolehtia. Myös esihenkilön jaksamista tulee tarkkailla. Pahimmillaan työyhteisössä ei tehdä mitään muutoksia, vaikka useampi jäisi sairaslomalle. (Karjalainen 2020, 14.) Haastateltava kuitenkin koki, että ainoat konkreettiset muutokset tapahtuivat hänen ajatuksissaan ja käytöksessään, kun hän asetti itselleen rajat ja alkoi huolehtimaan vain omista tehtävistä. Hän kertoi, että huomaa itsessään, että ei ole vielä täysin palautunut ja kokee nykyään paljon herkemmin työuupumuksen oireita, kuin ennen, vaikka työuupumuksesta on jo monta vuotta aikaa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia ohjeita he antaisivat työuupumuksesta oirehtivalle, jokaisen vastauksessa nousi esille kaksi asiaa. Asiasta rohkeasti puhuminen ja avun pyytäminen, sekä sen vastaanottaminen. Haastateltava 1 arvelee, että olisi voinut välttää oman työuupumuksen, jos olisi osannut ottaa rennommin, välttää stressiä ja olisi tiedostanut paremmin voimavaroja. Neuvona työuupumusta kokevalle hän antaisi, että tulisi välttää ylisuorittamista ja ylimääräisten paineiden luomista. Haastateltava 2 puolestaan kehottaisi kuuntelemaan omaa kehoa ja ottamaan työuupumuksen oireet tosissaan, koska kuka vain voi uupua työssä. Haastateltava 3 uskoo, että työuupumus on tunnollisten ihmisten tauti, joten hän kehottaisi olemaan itsekkäämpi ja opettelemaan

sanomaan ei. ”Faktahan on se, että sinä päivänä, kun kävelet ulos työpaikalta niin ketään ei kiinnosta. Miksi sinun pitäisi antaa työnantajalle näin paljon? Kun et sinä sitä saa takaisin, että jonkinlainen itsekkyyys pitää olla. Ohje: ole itsekäs.” Hän kiteyttää. Työuupumuksesta palautuvalle hän antaisi ohjeeksi välttää työhön paluuta samalla intensiteetillä, millä on sairaslomalle lähtenyt ja keskustella onko mahdollista palata töihin esimerkiksi osa-aikaisesti tai voisiko työtaakkaa vähentää. Muita ohjeita palautuvalle, joita keskusteluista nousi esille, olivat avun vastaanottaminen, keskusteleminen, tarpeellisen ajan ottaminen itselleen ja armollisuus omaa jaksamista kohtaan.

TAULUKKO 1 Haastatteluissa nousseita huomioita

	Haastatteluissa nousseita huomioita
Henkilöstöpalveluala	Jokainen haastateltavista kokee henkilöstöpalvelualan hetkiseksi. Hetkisyyttä korosti ihmisten parissa työskenteleminen, useiden toimeksiantojen yhtäaikainen hoitaminen, työn nopea tahti, muuttujat, joihin ei voi itse vaikuttaa ja viestintä niin asiakkaiden kuin työntekijöiden suuntaan. Kuormitusta lisäsi se, että ei voi itse vaikuttaa kaikkeen. Esimerkiksi työntekijän sairastumiseen. Uusien alojen haltuunotto ja uusien toimialojen rekrytointiprosessit koettiin kuormittavaksi, kun uutta asiaa täytyi sisäistää paljon kerralla. Työnhakijoiden työllistäminen ja työllisyyteen vaikuttaminen koettiin merkittäväksi.
Työhyvinvointi	Haastatteluhetkellä kaikilla työtaakka oli hyvin suhteutettu osaamiseen ja voimavaroihin. Pääsääntöisesti henkilökohtaiset arvot olivat linjassa työn arvojen kanssa. Yksikään haastateltavista ei kokenut lepäävänsä tarpeeksi. Unen huonolaatu ja vähäinen määrä koettiin johtuvan vapaa-ajan kiireistä, eikä esimerkiksi työntuomasta stressistä. Haastateltavat erottavat työn ja vapaa-ajan tietoisesti toisistaan ja pyrkivät noudattaa jakoa mahdollisimman hyvin. Työnrasituksesta he palautuvat vapaa-ajan harrastuksien avulla, kuten luonnossa liikkumalla ja liikkumalla.
Työyhteisön ja esimiehen tuki	Vain yksi haastateltavista koki, että työyhteisö voi hyvin ja ei ollut lainkaan huolissaan heidän jaksamisestaan. Kaksi haastateltavaa olivat huomanneet työpahoinvointia työyhteisössä. Esille nousi esimerkiksi ylisuorittamista tukeva työkuultuuri ja työpahoinvointi, erityisesti yrityksessä pitkään olleiden keskuudessa. Työyhteisöstä saatiin niin ammatillista kuin henkistä tukea. Esimiehen tuki ei ollut kaikilla ollut kovin hyvää. Asiaan vaikutti esimiehen vaihtuminen ja ymmärtämättömyys
Työhyvinvoinnin mittaaminen	Kaikille lähetettiin sähköinen hyvinvointikysely. Osalle viikoittain ja osalle neljä kertaa vuodessa. Muita mittareita oli kehityskeskustelut. Kukaan ei kokenut, että tuloksia käsiteltäisiin tai että, epäkohtiin puututtaisiin.
Sitouttaminen ja vaihtuvuus yrityksessä	Jokainen haastateltavista koki, että yrityksessä vaihtuvuus on suurta. Vaihtuvuus on aiheuttanut lisärasitusta yritykseen jääville työntekijöille, kun on pitänyt perhehtyä uusia työntekijöitä ja tehdä lähteneidenkin työt. Haastatteluissa nousi esille epäily, että henkilöstöpalvelualalla on yleisesti ottaen suuri vaihtuvuus. Kukaan ei kokenut, että yritys tietoisesti sitouttaa heitä yritykseen. Palkka ja hyvä työyhteisö olivat tekijöitä, jotka sitouttavat työntekijöitä, mutta haastateltavat koki, että vaaditaan sisäistä motivaatiota.
Työuupumus	Jokaiselle haastateltavalle työuupumus oli ennestään tuttu asia, ja he olivat kokeneet työuupumuksen aiheuttamia oireita. Alkuun oli vaikea myöntää, että he itse voivat kärsiä työuupumuksesta ja asian myöntämiseen oli tarvittu lääkärinlausuntoa. Haastateltavat olivat kokeneet niin fyysisiä, henkisiä kuin sosiaalisia oireita. Oireet olivat kehittyneet pitkän ajan sisällä, eikä ollut tapahtunut mitään äkillistä. Oireina heillä työuupumukseen oli ollut muun muassa kyynisyys omaa työtä kohtaan, sekavuus, keskittymisvaikeudet, muistihäiriöt, pääkipu, voimattomuus, korkea verenpaine, pyörtyminen ja sosiaalisten tilanteiden välttäminen.
Ohjeita työuupumuksesta kärsivälle ja palautuvalle	Työuupumuksesta kärsivälle annettiin ohjeeksi oman jaksamisen seuraaminen. Tärkeänä pidettiin, että asetetaan työnteolle rajat ja niitä noudatetaan. Esimerkiksi ylitöiden välttäminen. Tähän liittyen tietynlaista itsekkyyttä korostettiin. Kehotettiin myös ottamaan työuupumuksen oireet tosissaan ja kannustettiin, että niihin puututtaisiin heti. Asiasta myös olisi hyvä puhua enemmän niin yleisellä tasolla kuin esimiehen kanssa. Työuupumuksesta palautuvalle annettiin ohjeeksi, että ottaa vastaan ja hakee apua sekä antaa itselleen tarpeeksi aikaa ja tilaa palautua työuupumuksesta.

6.4 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysiedat

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään sitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöpalvelualalla työskentelevien työhyvinvointiin sekä työuupumuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään

vastauksia siihen, onko juuri henkilöstöpalvelualalla työskentelyllä vaikutusta työuupumuksen muodostumiseen. Tutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä tekijät altistavat työuupumukselle henkilöstöpalvelualalla?” Tässä kappaleessa pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja tutkimustulosten pohjalta luomaan kehitysideoita alalla toimiville työntekijöille.

Tutkimustulosten pohjalta käy ilmi, että haastateltavat kokevat henkilöstöpalvelualalla työskentelyn erittäin hektiseksi ja hektisyys koettiin kuormittavaksi. Erityisesti työn luonteessa se, etteivät he hallinneet itse kaikkia muuttujia, koettiin stressaavaksi. Henkilöstöpalvelualan erikoispiirre, että on jatkuvasti vuorovaikutuksessa niin monien ihmisten kanssa, koettiin myös kuormittavaksi. Koettiin, että tällaista kuormitusta ei muilla aloilla tule vastaan. Haastatteluissa nousi myös esille, että henkilöstöpalveluala vaatii, että työntekijä hallitsee monta asiaa yhtä aikaa. Toiselle se tarkoitti esimerkiksi monen rekrytointitoimeksiannon hoitamista samanaikaisesti ja toiselle viestintää asiakkaiden sekä työntekijöiden suuntaan. Kuormittavaksi koettiin myös jatkuva uusien rekrytoitavien ammattiryhmien sisäistäminen. Osa asioista, jotka nousivat esille keskusteltaessa henkilöstöpalvelualan kuormittavista piirteistä, olisi voinut liittyä mihin alaan tahansa. Kaksi kolmesta haastateltavista piti henkilöstöpalvelualaa erityisen kuormittavana. Yksi haastateltavista oli toista mieltä ja oli ainoa henkilö, joka työskenteli pelkästään myynnin parissa. Tällä saattoi olla vaikutusta asiaan, mutta jotta asiasta saataisiin varmuus, tarvittaisiin suurempi otanta ja tarkempi työtehtäviin perehtyminen. Kun käsittelee asioita, jotka auttoivat haastateltavia jaksamaan työssään, nousi jälleen esille asioita, jotka olisivat voineet liittyä mihin vain alaan. Yksi asioista oli esimerkiksi työkaverit. Työntekijöiden työllistäminen ja vaikuttaminen työllisyyteen olivat asioita, jotka auttoivat jaksamaan ja koskettivat nimenomaan henkilöstöpalvelualaa.

Hyvä työhyvinvointi ehkäisee työssä uupumista ja sen vuoksi tutkimuksessa käsiteltiin myös työhyvinvointia ja tutkimuksessa kartoitettiin haastateltavien sen hetkinen työhyvinvoinnin taso. Haastattelun teko hetkellä kaikki haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa hyväksi, mutta aina se ei kuitenkaan ole ollut niin hyvällä tasolla. Tärkeää oli, että osaaminen ja työn vaativuus olivat tasapainossa ja siitä tulisi myös jatkossa pitää huolta ja tarvittaessa työntekijöitä tulisi kouluttaa lisää. Esimerkkinä aiemmin mainittuun uusien ammattiryhmien sisäistämiseen tulisi työnantajan tarjota koulutusta ja mahdollisuutta tutustua tarkemmin kyseisiin ammatteihin. Jokainen haastateltava oli opinut pitämään huolta omasta jaksamisestaan asettamalla selvät rajat työ- ja vapaa-ajan välille. Henkilöstöpalvelualalla tai muuten hetkessä työssä työskenteleville olisikin tärkeää asettaa rajat oman jaksamisen mukaan ja tehdä tietoista erottelua vapaa-ajan ja työn välille. Kun rajat on asettanut itselleen, tulee niissä myös pysyä eikä esimerkiksi venyttää työaikaa viikonlopuille tai ilta-

aikaan. Vaikka kolme työntekijää on pieni otanta, nousi jo siitä esille, että kukaan heistä ei koe lepäävänsä tarpeeksi. Riittävä uni on perusta jaksamiselle niin elämässä kuin työelämässäkin. Riittävään palautumiseen ja unen saamiseen tulisi jokaisen yksilön kiinnittää huomiota. Yksilön työhyvinvoinnin lisäksi olisi tärkeää huolehtia koko työyhteisön jaksamisesta. Yksilötasolla tämä voi tarkoittaa pelkästään enemmän yhdessä oloa, kahvikeskusteluja ja esimerkiksi avointa keskustelua työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja työuupumuksesta. Myös yrityksiin tulisi panostaa työyhteisöjen hyvinvointiin, esimerkiksi hyvinvointipäivillä.

Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin mittaamiseen tulisi yrityksissä panostaa enemmän. Vaikka jokaisen haastateltavan yrityksessä työhyvinvointia mitattiin, oli kaikille epäselvää, miten ja kuinka usein työhyvinvointia mitataan. Erityisen huolestuttavaa oli, että kukaan ei oikein tiennyt miten tuloksia käsitellään ja miten epäkohtiin puututaan. Työnantajille on tärkeää mitata työhyvinvointia, jotta tiedetään missä mennään ja miten työntekijät voivat. Pelkkä mittaaminen ei itsessään riitä. Tuloksia tulisi käsitellä koko työyhteisön kanssa ja epäkohtiin pitäisi puuttua välittömästi. Kun työntekijät vastaavat kyselyihin, työnantaja saa tärkeää tietoa ja sitä ei ole varaa olla hyödyntämättä. Jos kyselyitä vain lähetellään työntekijöille ilman, että tuloksia käsitellään ja epäkohtiin puututaan, aiheuttaa se turhauttamista työntekijöissä ja vastausmäärät kyselyihin laskevat, jolloin hyvinvointikyselyt menettävät arvoaan. Johto- ja esihenkilötasolla olisi hyvä lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta, sillä tutkimuksen mukaan se ei ole kaikkialla ajankohtaista ja työuupumuksen ei osata suhtautua oikealla vakavuudella. Koska suuri vaihtuvuus yrityksissä nousi esille, tulisi työnantajien miettiä toimenpiteitä sen hallitsemiseen. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi töiden organisointi, selkeät roolit ja tavoitteet, mielenkiintoiset työtehtävät ja etenemismahdollisuudet. Tunne sitouttamisen puutteesta nousi myös esille tutkimuksessa, eikä kukaan haastateltavista kokenut, että heitä sitoutetaan yritykseen. Myös sitouttamiseen työnantajien tulisi kiinnittää huomiota, koska osaavista tekijöistä käydään kovaa kilpailua henkilöstöpalvelualalla. Keinoja sitouttamiseen yritykset voivat etsiä esimerkiksi edellä mainituilla työhyvinvointikyselyillä.

Tutkimukseen osallistuneille työuupumuksen oireet ja vaikutukset olivat tuttuja, mutta siitä huolimatta näistä asioista tulisi puhua vielä enemmän, jotta asia olisi kaikille tuttu. Tietoisuuden ja avoimen keskustelun avulla työuupumuksesta pystyttäisiin puhumaan oikealla vakavuudella ja sen ympärillä olevaa häpeää voitaisiin normalisoida. Lisäksi työuupumuksesta puhuminen auttaisi myös sellaisia, joille aihe ei ole ennestään tuttu. Näin he oppisivat tunnistamaan itsessään työuupumuksen oireita ja tällöin uupumukseen olisi helpompi puuttua jo varhaisessa vaiheessa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työuupumukseen puututaan, sitä helpompaa työuupumuskierre on katkaista, kun

kroonistuminen ei ole päässyt pitkälle. Avoimempi keskustelu myös madaltaisi kynnystä hakeutua ammattiapuun, keskustella asiasta esimerkiksi esihenkilön kanssa ja palata sairauslomalta työuupumuksen jälkeen. Tämä asia nousi tutkimuksessa esille ja osa haastateltavista korostikin, että aikovat jatkossa olla avoimempia työuupumuksen suhteen.

Tutkimuksen haastateltavien kokemuksen pohjalta nousi kehitysideoita niin työuupumuksesta kärsiville kuin siitä palautuvalle. Itselleen liian kovien tavoitteiden tai paineiden välttämistä suositeltiin. Jo edelläkin mainittujen voimavarojen ja rajojen asettamista korostettiin. Kehotettiin olemaan tiettyllä tavalla itsekäs ja huolehtimaan omasta työtaakasta ja jaksamisesta. Työuupumuksesta palautuvalle suositeltiin keskustelemaan esihenkilön kanssa ja neuvottelemaan, onko työhön paluu mahdollista aloittaa kevyemmällä työajalla tai työpanoksella. Työuupumuksesta paluu vaatii aikaa ja sen hyväksymistä, että ei ole kiire. Myös avunpyytämistä ja -vastaanottamista suositeltiin kaikille työuupumuksen kanssa taisteleville.

7 POHDINTA

Opinnäytetyksen tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia ja työuupumusta henkilöstöpalvelualalla. Asiaa tutkittiin tarkoin valittujen haastattelujen pohjalta. Työhyvinvointi ja työuupumus eivät asioina ole uusia, mutta pidän aihetta silti erittäin ajankohtaisena, sillä henkilöstöpalvelualan yritykset ovat suuressa kasvussa ja työuupumusten määrä on nousussa. Kyseinen aihe valikoituikin työhön, koska olen itse kyseisellä alalla työskentelevänä nähnyt paljon työpahoinvointia ja työuupumusta. Opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa, mutta uskon, että alalla toimivat työntekijät ja työnantajat voivat saada hyviä poimintoja työstä.

Teoriapohjassa käsitelin aiheita työhyvinvointi, työuupumus ja henkilöstöpalveluala, jotta sain luotua pohjan haastatteluille ja tutkimukselle. Nostin teoriassa esille ajankohtaista tietoa aiheista, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tutkimuksessa käsiteltävää aihetta. Opinnäytetyönä aloitin alun perin tekemään tutkimusta työhyvinvoinnista ja sitouttamisesta yrityksessä X. Toimeksiantaja kuitenkin peruuntui työltäni ja työ jäi siltä erää kesken. Tämä aiheutti sen, että työn aikataulu meni täysin uusiksi ja työn loppuun saattaminen venyi uuden aiheen ja toteutuksen suunnittelussa. Alkuperäisestä aiheesta jäi joitakin osia nykyiseen työhön. Aiheen vaihtuessa esimerkiksi teoriaan tuli kuitenkin työhyvinvoinnin lisäksi tietoa työuupumuksesta ja siitä poistui kokonaan motivaatiota käsittelevä osuus. Jos aikataulua ei ota huomioon ja tarkastelee vain uuden aiheen prosessia, pidän työtä kokonaisuutena onnistuneena.

Tutkimuksen kannalta oli todella tärkeää, minkälaiset haastattelut sain sovittua. Koen, että onnistuin valinnoissani hyvin, koska kaikkien kanssa sain hyviä keskusteluja ja aitoja kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Haastatteluiden suunnittelu- ja varausvaiheessa tein esikarsintaa haastateltavien suhteen. Haastateltavia olisin saanut enemmänkin, koska mielenkiinnon ilmaisi yllättävän moni. Jouduin kuitenkin karsimaan henkilöitä ja valitsin ne, joiden kanssa uskoin saavani parhaat keskustelut aiheesta. Valitettavasti yksi haastatteluista peruuntui viime hetkellä ja en saanut enää korvaajaa. Kyseinen haastateltava oli jäänyt työstään sairauslomalle juuri työuupumuksen vuoksi ja ei ollut halukas käsittelemään aihetta sillä hetkellä. Tämä korostaa aiheen ajankohtaisuutta. Uskon, että esikarsinnan vuoksi sain luotua haastatteluihin jo hieman luottamusta, joten haastattelut sujuivat luontevasti. Mielestäni sain haastateltavilta hyviä, asiallisia ja laajoja vastauksia kysymyksiini. Mielenkiintoista olisi ollut tietää, minkälaisia tuloksia olisin saanut erilaisilla valinnoilla. Työn haastateltavilta en esimerkiksi saanut hirveästi kokemusta työhön paluusta työuupumuksen jälkeen ja

uskon, että olisin tarvinnut henkilöitä, joilla on ollut pidempiä poissaoloja työelämästä ja vakavampia oireita työuupumuksen vuoksi. Tällä otannalla työhön paluu oli sujunut onneksi suhteellisen helposti ja poissaolot eivät olleet pitkiä. Tutkimuksen tulokset olivat tällä otannalla hyvin linjassa teorian kanssa ja koen, että aineiston hankinta, käsittely ja analyysi olivat onnistuneita. Tutkimuksissa saatuja tuloksien luotettavuutta tukee se, että vastaukset ovat linjassa teorian kanssa.

Mitä enemmän syvennyin aiheeseen sitä motivoituneempi olin tekemään ja paneutumaan työhön. Etenkin haastatteluvaiheessa, kun pääsi kuuntelemaan haastateltavien kokemuksia ja analysoimaan tuloksia kiinnostuin aiheesta entisestään. Opin myös itse paljon uutta aiheesta työtä tehdessä ja sain myös hyviä oppeja omaan työelämään ja jaksamiseen työssä. Yllättävää oli huomata, kuinka vaikeaa itselleni oli puhua työuupumuksesta, vaikka olin haastattelija. Esimerkiksi sairauslomasta ja työuupumuksen oireista tiedustelu tuntui alkuun epämieluisalta. Haastateltavani onneksi puhuivat aiheesta hyvin avoimesti ja aihe oli heille ennestään tuttu.

LÄHTEET

Haastateltu, 1 2021. Haastattelu 1. Haastateltu 21.10.2021

Haastateltu, 2 2021. Haastattelu 2. Haastateltu 30.10.2021

Haastateltu, 3 2021. Haastattelu 3. Haastateltu 4.11.2021

Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021. Henkilöstöpalveluala. Hakupäivä 15.10.2021.
<https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>

Hyppänen, Riitta. 2015. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. – 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karjalainen, Merja. 2020. Jaksamisen Rajat: Psykososiaalinen Kuormitus, Työuupumus Ja Työsuojelu. Helsinki: Basam Books

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstönvoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanomapro.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Pekka, Jokinen 2007. Tapaustutkimuksen Taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Marila, Rosanna, & Liisa Valonen 2021. Työuupumuskirja. Jyväskylä: Docendo.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Toinen Painos. EU: UNIPress.

SVT (Suomen virallinen tilasto) 2020. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019. Hakupäivä 4.12.2021.
https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html

WHO 2019. Home/News/Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases

Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Hakupäivä. 2.10.2021 <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-in-international-classification-of-diseases>

World Employment Confederation Europe 2021. Economic Report 2021. Hakupäivä 4.12.2021 <https://weceurope.org/publication-post/economic-report-2021/>

Terveyskirjasto 2018. Työuupumus (Burn-out). Hakupäivä 2.10.2021. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, Riitta, 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta, 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Uusitalo-Arola, Liisa, 2019. Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Jyväskylä: Tuuma kustannus.

HENKILÖSTÖPALVELUALA

Kauanko olet työskennellyt alalla?

Minkälaiseksi koet työskentelyn juuri henkilöstöpalvelualalla?

Minkälaiset tekijät alalla koet kuormittaviksi tai stressaaviksi?

Mitkä työssäsi saa jaksamaan?

Pidätkö henkilöstöpalvelualaa erityisen kuormittavana alana, jos pidät niin minkä vuoksi?

TYÖHYVINVOINTI

Minkälainen työtaakka sinulla on ja mistä se koostuu?

Millaiseksi koet työsi vaativuuden suhteutettuna ammattitaitoosi?

Millaiset ovat arvosi? Minkälaiset arvot työssäsi on ja onko näiden välillä ristiriitaa?

Minkälaiseksi kuvaillet työsi ja vapaa-ajan tasapainoa? Millä keinoilla palautut työn rasituksista?

Koetko lepääväsi tarpeeksi?

Miten kuvaillet työyhteisösi työhyvinvointia?

Minkälaista tukea saat työyhteisöstä? Entä esimieheltä?

Miten yritys on panostanut hyvinvointiisi, koetko että se on riittävää?

Miten työhyvinvointia mitataan yrityksessäsi ja kuinka usein?

Miten yrityksesi sitouttaa sinua työhösi?

Minkälaista vaihtuvuutta yrityksessä on?

TYÖUUPUMUS

Tunnistatko ja tiedostatko itse työuupumuksen oireita?

Mitkä tekijät nykyisessä työssäsi aiheuttaa työuupumusta

Minkälaisia työuupumuksen oireita olet kokenut työssäsi? Onko kukaan ulkopuolinen ikinä puuttanut kyseisiin oireisiin?

Ehkäisetkö tietoisesti työuupumusta, jos kyllä niin millä keinoin? Jos et niin mikset?

Oletko ollut sairauslomalla työuupumuksen vuoksi? Minkälaista tukea sait työyhteisöstä / esimieheltä sairausloman aikana? Minkälaisia toimenpiteitä terveydenhuollon ammattilaisen kanssa tehtiin? Minkälaiseksi koit työhön paluun?

Minkälaisia ohjeita antaisit työuupumuksesta oirehtivalle työntekijälle?

Minkälaisia ohjeita antaisit työuupumuksesta palautuvalle työntekijälle?