

Sanna Maisonen

# LÄHIJOHTAMISEN MERKITYS TYÖ- UUPUMUKSEN EHKÄISYSSÄ

Suur-Savon Sähkö Oy

Opinnäytetyö

Tradenomi

Hyvinvointiliiketoiminnan johtaminen

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi
Tekijä	Sanna Maisonen
Työn nimi	Lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä
Toimeksiantaja	Suur-Savon Sähkö Oy
Vuosi	2023
Sivut	83 sivua, liitteitä 13 sivua
Työn ohjaaja	Heli Bergström

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöiden toiminta vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tutkimuksen tulosten perusteella. Työn tutkimusongelmat olivat: 1) Kuinka paljon esihenkilöillä ja työntekijöillä ilmenee työuupumusta? 2) Mistä työuupumuksen koetaan johtuvan? 3) Miten esihenkilö voi ehkäistä työntekijöiden työuupumusta? Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Aineistonkeruussa hyödynnettiin Webropol-kyselyä. Kyselyjä luotiin kaksi: yksi konsernin esihenkilöille ja yksi työntekijöille. Tutkimusaineiston laadulliset avovastaukset analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen ja määrällinen aineisto analysoitiin tarkastelemalla frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä Pearsonin korrelaatiotaulukoita.

Työuupumus on yleistynyt, vaikea ongelma, joka koskettaa jopa joka neljättä suomalaista työikäistä. Esihenkilö on merkittävässä roolissa työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työuupumuksen ehkäisyyn. Motivoivan ja hyvän johtamisen avulla voidaan tehokkaasti parantaa työssä jaksamista.

Tutkimustulokset osoittivat, että noin viidesosa työntekijöistä ja hieman alle puolet esihenkilöistä oli kokenut uupumuksen oireita. Noin puolet sekä esihenkilöistä, että työntekijöistä koki työssään stressiä. Lähijohtamisen havaittiin olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, stressiin ja uupumusoireisiin. Jaksamiseen liittyvät haasteet liittyivät enimmäkseen työkuormaan, kiireeseen ja vähäiseen palautteen saamiseen. Suurin osa työntekijöistä oli esihenkilönsä toimintaan tyytyväisiä, mutta ne, jotka olivat tyytymättömiä, toivoivat esihenkilöltään enemmän tukea ja palautetta, kahdenkeskisiä keskusteluja, työtehtävien priorisointia ja selkeyttämistä sekä työhyvinvoinnin huomioimista kaikessa tekemisessä. Psykologinen turvallisuus, työilmapiiri ja työstä saatu tyydytys koettiin vahvaksi. Johtopäätöksenä havaittiin, että työuupumuksen ehkäisemiseksi voidaan tehostaa palautumista, kouluttaa esihenkilöitä jaksamisen johtamisessa ja kehittää töiden aikataulutusta sekä organisointia.

**Asiasanat:** työuupumus, lähijohtaminen, työssä jaksaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Sanna Maisonen
Thesis title	The Role of Supervision in Preventing Burnout among Professionals
Commissioned by	Suur-Savon Sähkö Oy [The Electric Company of Greater Savo Ltd]
Time	2023
Pages	83 pages, 13 pages of appendices
Supervisor	Heli Bergström

## ABSTRACT

The topic of this thesis was the importance of superior in the prevention of burnout. The aim of the thesis was to investigate how the actions of supervisors affect employees' ability to cope with work and promote coping with work. Based on the research results, development proposals were made to the principal. The research problems of the thesis were: 1) How much do supervisors and employees experience work burnout? 2) What is the cause of work burnout? 3) How can a supervisor prevent employee burnout? The study was conducted as a case study, utilizing both qualitative and quantitative research approaches. The data collection method employed was the Webropol survey. Two surveys were created: one for the corporate supervisors and one for the employees. The qualitative open-ended responses of the research data were analyzed using content analysis, and the quantitative data were analyzed using frequency and percentage distributions and Pearson's correlation tables.

Work burnout is a growing and challenging problem affecting up to one in four working-age Finns. A supervisor plays a significant role in employees' ability to cope with work and in preventing work burnout. Through motivating and effective leadership, work ability can be significantly improved.

The study results indicated that approximately one-fifth of the employees and slightly less than half of the supervisors experienced burnout symptoms. About half of both groups experienced stress in their work. The actions of the supervisors were found to be associated with employees' perceived wellbeing, stress, and burnout symptoms. The challenges of coping were mostly related to workload, hectic schedules, and receiving limited feedback. Most employees were satisfied with their supervisors' actions, but those who were dissatisfied wished for more support and feedback from their supervisors, one-on-one discussions, task prioritization and clarification, and attention to wellbeing in all activities. Psychological safety, work environment, and job satisfaction were perceived to be strong. As a conclusion, it was observed that to prevent burnout, recovery can be enhanced, supervisors can be trained in managing wellbeing at work, and work scheduling and organization can be improved.

**Keywords:** burnout, superior, wellbeing at work

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖUUPUMUS .....	7
2.1	Työuupumuksen syyt, oireet ja yleisyys.....	7
2.2	Aivotyö.....	11
2.3	Kognitiivinen ergonomia .....	13
2.4	Psykologinen palautuminen .....	14
3	LÄHIJOHTAMINEN .....	17
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	17
3.2	Palveleva johtaminen.....	19
3.3	Psykologinen turvallisuus .....	20
3.4	Esihenkilötyön vaikutus työuupumuksen ehkäisyyn .....	22
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	25
5.1	Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	26
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	28
5.3	Aineiston analysointi .....	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	31
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	32
6.2	Työuupumus ja stressi.....	33
6.3	Työhyvinvointi .....	39
6.4	Organisaatio ja lähijohtaminen.....	44
6.5	Korrelaatiotaulukoiden analyysi .....	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
7.1	Kehittämisehdotukset .....	60
7.2	Jatkotutkimusaiheita .....	61
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	62
8	LOPUKSI .....	63

LÄHTEET.....	65
LIITTEET.....	71

Liite 1. Kyselyt

Liite 2. Kyselyn saatteet

Liite 3. Tietosuojailmoitus

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen lähijohtamisen merkitystä työuupumuksen ehkäisyssä. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä ajatuksia työntekijöillä ja esihenkilöillä oli siitä, mikä lähijohtamisessa edesauttaa ennaltaehkäisemään työuupumusta tai haittaa työssä jaksamista. Tutkimuksen pohjalta oli tavoitteena tuottaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia lähijohtamisen kehittämiseen työuupumuksen ehkäisemiseksi. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli kesän 2023 ajan toimeksiantajayrityksen HR- ja turvallisuusyksikössä harjoittelijana.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat: 1) Kuinka paljon esihenkilöillä ja työntekijöillä ilmenee työuupumusta? 2) Mistä työuupumuksen koetaan johtuvan? 3) Miten esihenkilö voi ehkäistä työntekijöiden työuupumusta?

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli energiakonserni Suur-Savon Sähkö. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Aineistonkeruussa hyödynnettiin Webropol-verkkokyselyä. Kyselyjä luotiin kaksi: yksi konsernin esihenkilöille ja yksi työntekijöille.

Suur-Savon Sähkö on järvisuomalainen energiakonserni, jossa toimii noin 140 työntekijää. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa tehdään kognitiivisesti vaativaa aivotyötä. Yhtiö työllistää pääasiassa teknisen ja kaupallisen alan osaajia. Koska toimeksiantajayritys on asiantuntijaorganisaatio, on opinnäytetyön teoreettinen osuus rajattu näkökulmaltaan koskemaan lähinnä asiantuntijatyötä. Opinnäytetyön aihe oli kirjoittajan itse toimeksiantajayritykselle ehdottama. Toimeksiantajayritys halusi saada tietoa työuupumuksen ilmeneemisestä henkilöstön keskuudessa sekä kehitysehdotuksia lähijohtamisen kehittämiseen työssä jaksamista tukevalla tavalla.

Työuupumus on aiheena tärkeä, sillä kyseessä on globaalisti kasvava, monitahoinen ja vaikea ongelma. Työuupumus koskettaa joka neljättä suomalaista työikäistä. Työuupumus on lisääntynyt ja työhyvinvointi heikentynyt. Alle 36-

vuotiailla työntekijöillä myös tarve työstä palautumiselle on kasvanut. Jos töiden jälkeen ei jakseta tehdä mitään muuta, tarvitaan toimia palautumisen tehostamiseksi. (Hakanen & Kaltiainen 2023.)

Työuupumus ei ole lääketieteellinen diagnoosi. Se voidaan kuitenkin lisätä diagnoosin liitteeksi johonkin terveysongelmaan liittyvänä tekijänä. (Mehiläinen s.a.) Työuupumus altistaa riskiä sairastua vakavasti muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, päihderiippuvuuteen tai stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Hoitamaton työuupumus voi johtaa jopa työkyvyttömyyteen. (Uusitalo-Arola ym. 2022.) Hyvällä johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa työuupumuksen ennaltaehkäisemiseen. Motivoiva ja hyvä johtaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia, mikä taas ennaltaehkäisee työuupumusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a).

Työuupumus on koko yhteiskuntaa koskettava ongelma, jonka ehkäisemiseksi tarvitaan pikaisesti toimia. Työuupumus aiheuttaa yhteiskunnalle valtavia kustannuksia (Mieli ry 2023). Aiheena työuupumus on erittäin moniulotteinen ja laaja. Tämän vuoksi aihe rajattiin mahdollisimman tarkasti. Koska työuupumus on sen kokeneille aiheena usein vaikea ja herkkä, on aiheen arkaluontoisuus huomioitu vastauksia käsiteltäessä.

## **2 TYÖUUPUMUS**

Työuupumus on häiriötila, joka kehittyy pitkittyneestä työstressistä. Työuupumusta ei vielä tänäkään päivänä diagnosoida sairaudeksi, vaikka siihen liittyy korkea riski sairastua esimerkiksi masennukseen, unihäiriöihin, päihderiippuvuuteen tai muihin stressiperäisiin sairauksiin. Työuupumus myös lisää riskiä tapaturmille. (Uusitalo-Arola ym. 2022.) Ominaista työuupumukselle on työntekijän kokemus siitä, että aiemmin mielekkääksi koettu työ muuttuu merkityksettömäksi ja yhdentekeväksi (Terveystalo 2021).

### **2.1 Työuupumuksen syyt, oireet ja yleisyys**

Työuupumus on monimutkainen tila, jonka syntyyn ei ole yksiselitteistä syytä. Yksityiselämässä tapahtuvat kriisit ja tietyt luonteenpiirteet voivat altistaa työuupumukselle, mutta henkilökohtaisen elämän kuormitus ei yksinään voi aiheuttaa työuupumusta. Työuupumuksen juurisyyt ovat aina työperäisiä.

(Stressi ja työuupumus s.a.) Karjulan (2022) mukaan tunnollisuus ja suorituskeskeisyys ovat tekijöitä, jotka yhdistävät monia työuupumuksesta kärsineitä. Myös kiltteys, vaativuus ja perfektionismi luonteenpiirteinä voivat altistaa uupumukselle. Ihmisen monimutkaisuuden ja työuupumuksen monitahoisuuden vuoksi työuupumusta ei kuitenkaan voida selittää vain tietyillä luonteenpiirteillä, vaan kuka tahansa voi uupua työssään. (Karjula 2022, 37–38.)

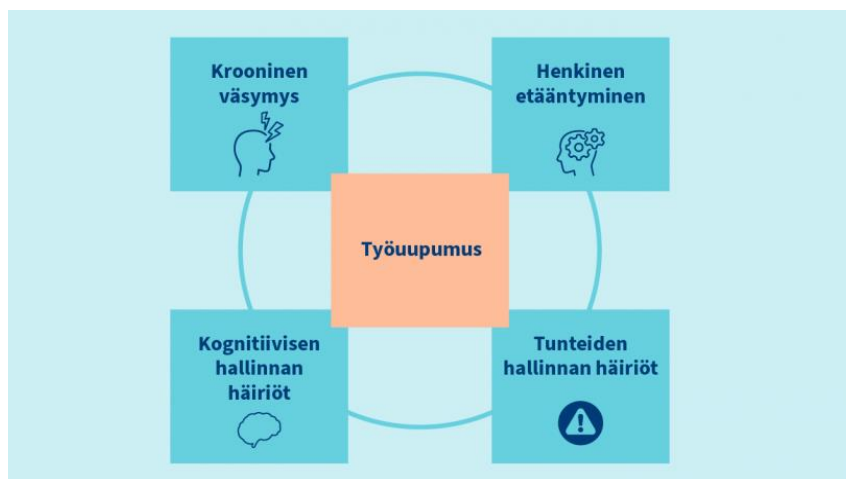
Työuupumusta lisäävät eniten ongelmat työolosuhteissa. Näitä ongelmia ovat liiallinen työkuorma, vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, heikko palkitsevuus, vaikeus saada onnistumisen kokemuksia, vaikeudet yhteistyössä, liiallinen kilpailu työtovereiden kesken, esihenkilöiden tai kollegojen huono käytös, jatkuvat muutokset tiimien kokoonpanoissa, epävarmuus työn jatkumisesta, puutteet oikeudenmukaisuudessa sekä arvojen ristiriidat. Myös arvostuksen, yhteisöllisyyden sekä tuen ja avun puute lisäävät riskiä työuupumukseen. (Terveystalo 2021.) Työterveyspsykologi Tanja Lappi kertoo, että hänen vastaanotollaan työuupumuksesta kärsivillä henkilöillä nousevat esiin ainakin seuraavanlaiset ongelmat työpaikalla: töitä on jatkuvasti liikaa, työt eivät tunnu etenevän, osaamisessa on puutteita, työtovereiden välinen yhteistyö ei suju ja työn merkitys koetaan kadonneeksi. Usein ongelmien taustalla on organisaation resurssipula. Monien työtä varjostaa myös ihannekäsitys itsestä pärsyvänä työntekijänä, jolle työ on elämän keskipiste ja jonka vapaa-aika on aktiivista. (Hällfors 2022.)

WHO:n (2019) mukaan työuupumus kuuluu kansainväliseen tautiluokitukseen 11 (ICD-11). ICD-11 määritelmän mukaan työuupumus on oireyhtymä, joka on seurausta hallitsemattomasta, kroonisesta työstressistä. Sille on ominaista kolme ulottuvuutta, jotka ovat energian loppumisen tai uupumuksen tunne, lisääntynyt henkinen etäisyys työstä tai työhön liittyvä negatiivisuus ja kyynisyys sekä heikentynyt ammatillinen tehokkuus. (WHO 2019.) Koska työuupumusta ei Suomessa diagnosoida sairaudeksi, on työuupumuksen tilastoiminen haastavaa. Työuupumus merkitäänkin usein lääkärintodistukseen diagnoosina masennus tai ahdistuneisuushäiriö. (Erkko 2022.)

Pitkäkestoisen työstressin kanssa painiskelevalla oireet ilmenevät vähitellen ja ne voivat olla sekä fyysisiä että psyykkisiä. Työuupumuksen oireet ovat yksilöllisiä ja ne voivat vaihdella. Tämän vuoksi myös hyväntuulisen työntekijän



jaksamista tulee seurata. Ydinoireet ovat krooninen väsymys, henkinen etäännyminen työstä, vaikeudet kognitiivisuuden hallinnassa sekä häiriöt tunteiden hallinnassa (kuva 1). Yleisiä oireita ovat myös levoton nukkuminen tai unettomuus, niska-, hartia- ja selkävaivat, käsien ja jalkojen puutuminen, muutokset ruokahalussa, verenpaineen kohoaminen, sydämen rytmihäiriöt, muistiongelmien, mielialan vaihtelu, alakulo ja ärtymys. (Karjalainen 2020, 40–41.) Myös päänsärky, rintakipu ja vatsaoireet kuuluvat työuupumuksen oireisiin (Terveystalo 2021). Erityisesti vaikeudet nukkumisessa voivat aiheuttaa kierteen; unen määrä ei enää riitä palauttamaan elimistöä stressitilasta ja töiden jälkeen ei enää jakseta harrastaa liikuntaa tai tehdä muuta työstä palauttavaa toimintaa. Tämän vuoksi oireet voivat jatkaa lisääntymistään. Uupuneelle työntekijälle myöskään viikonloput tai lomat eivät enää riitä palauttamaan työn rasituksista. (Karjalainen 2020, 40–41.)



Kuva 1. Työuupumusoireyhtymän neljä ydinoiretta (Työterveyslaitos s.a.)

Työssään uupunut työntekijä on usein tehnyt kaikkensa uupumuksensa estämiseksi. Useimmiten työssään uupuneet henkilöt ovat kovia suorittamaan ja tekemään töitä. He voivat myös vältellä avun pyytämistä. Esihenkilö voi tunnistaa työssään uupuneen työntekijän muun muassa siitä, että hänen ajanhallintansa heikkenee ja tyypillisesti ylityöt lisääntyvät, työsuoritukset voivat heiketä, työntekijän käyttäytyminen muuttuu vetäytyväksi, negatiiviseksi tai epäasialliseksi, tunneherkkyys lisääntyy ja työntekijällä voi ilmetä ongelmia päihteen käytössä. Myös lisääntyneet, erityisesti lyhyet, sairaspotissaolot voivat olla merkki työuupumuksesta. (Lappi 2022, 83.)

Riski työuupumukseen koskettaa yhä useampaa työkäisistä suomalaisista. Korona-aika heikensi työhyvinvointia, eikä se ole työkyvyn ja työn imun kohdalla kesän 2023 Miten Suomi voi? -tutkimuksen tulosten mukaan vieläkään palannut samalle tasolle kuin ennen koronaa vuonna 2019. Työn imua ja tyytyväisyyttä työhön koettiin eniten hybridityössä ja vähiten läsnä- ja etätyössä. Hybridityössä koettiin vähiten tylsistymistä työhön. Ongelmat kognitiivisten häiriöiden, kuten muistin, tarkkaavaisuuden ja ajattelun kohdalla ovat myös lisääntyneet. Työuupumus on lisääntynyt erityisesti naisten keskuudessa. (Hakanen & Kaltiainen 2023.) Palkansaajista naiset kokevat myös stressiä enemmän palkansaajamiehiin verrattuna (Varje 2023). Kesällä 2023 työuupumusoireista kärsiviä työntekijöitä oli naisten lisäksi eniten alemman koulutustaustan omaavissa ja alle 36-vuotiaissa työntekijöissä. Noin joka neljäs työntekijä kuuluu työuupumuksen riskiryhmään. (Hakanen & Kaltiainen 2023.)

Korkeakoulutetut kokevat työuupumuksen matalammin koulutettuja todennäköisemmin, sillä heidän työnsä on usein kognitiivisesti kuormittavaa ja haitallisen stressin kokeminen yleisempää (Varje 2023). Työuupumuksen esiintyvyydestä ei voida antaa täysin tarkkoja lukuja, sillä sen esiintyvyys riippuu työelämän yleisestä tilanteesta. Vuonna 2018 tehdyn Työterveyslaitoksen työolotutkimuksen mukaan työuupumusoireet ja pelko työuupumuksesta ovat lisääntyneet työntekijöiden keskuudessa. (Uusitalo-Arola ym. 2022.)

Työuupumus on haitallinen ongelma myös kansantaloudelle. Koska työuupumus ei ole virallinen diagnoosi, ei sen aiheuttamille kustannuksille voida antaa tarkkaa hintalappua. Työterveyslaitos arvioi vuonna 2018, että mielenterveysongelmat aiheuttavat noin 17–18 miljoonaa menetettyä työpäivää vuodessa. Tähän karkeaan arvioon kuuluvat kaikki mielenterveysongelmista johtuvat työkyvyttömyyseläkkeet sekä sairauspoissaolot. Keskimäärin yhteiskunta ja työnantaja menettävät noin 420 euroa jokaisesta tekemättömäksi jääneestä työpäivästä. (Kuokkanen 2023.) Mielenterveysongelmat aiheuttavat vuosittain noin 11 miljardin euron kustannukset suomalaiselle yhteiskunnalle. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä näihin kustannuksiin. (Lepistö 2019.)

## 2.2 Aivotyö

Digitalisaation ja työn vaatimusten kasvun seurauksena työsuoritukset ovat nykypäivänä luonteeltaan aiempaa enemmän kognitiivisia kuin fyysistä kapasiteettia vaativia. Tämän vuoksi myös aivojen hyvinvointi tulee ottaa työelämässä huomioon. (Kähkönen 2021.) Aivotyöllä tarkoitetaan tiedolla työskenteilyä ja ajattelua vaativaa työtä. Aivotyöhön kuuluu asioiden huomaaminen, ongelmanratkaisu, muistaminen, kirjaaminen, lukeminen ja uusien asioiden ja taitojen oppiminen. Esimerkiksi nykyään metsurin työssä fyysisyyden sijaan korostuvat monet aivotyön vaatimukset, jotka liittyvät metsäkoneen kuljettamiseen ja erilaisiin käyttöjärjestelmiin. (Kalakoski ym. 2021.)

Ihmisen aivot käsittelevät joka sekunti valtavasti tietoa. Mitä enemmän tietoa aivoihin tulee, sitä enemmän keskittyminen heikkenee. Kun tietoa tulee liikaa, asiat ja tehtävät hämärtyvät epämääräiseksi massaksi, johon aivot reagoivat turhautumalla ja ahdistumalla. (Sousa 2018, 9.) Huutilaisen ja Saarikiven (2018) mukaan jokaisella eläimellä ja ihmisellä elämän ensisijainen tavoite on suojan ja ravitsemuksen hankkiminen. Ihmisen aivot ovat muovautuneet ruoan ja suojan hankkimiseen sekä jälkikasvusta huolehtimiseen ja niiden saavuttaminen on ensimmäinen työ, johon ihmisaivot on tarkoitettu. Ihmisen aivot ovat siis yhä samanlaiset kuin metsästäjä-keräilijä -ihmisillä jopa 30 000 vuotta sitten. Ihmisaivojen parhaat ominaisuudet nykyajan työtä ajatellen ovat seuraavat: ne pystyvät haastavissakin tilanteissa nopeaan reagointiin, kuulo- ja näköaisti ovat koko ajan hälytysvalmiudessa, muisti on sidottu siihen paikkaan, missä sillä hetkellä ollaan sekä sopeutuminen ja toimintakyky ovat hyvät uusissa ympäristöissä. Aivot myös kykenevät sosiaaliseen joustavuuteen ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 12–14, 18.)

Kun ihminen kohtaa haastavan ja stressaavan tilanteen, käynnistää sympaattinen hermosto ”taistelee tai pakene” -tilan. Kyseessä on selviytymisen kannalta elintärkeä stressireaktio. Stressitilassa kehoon vapautuvat hormonit ja niiden aikaansaamat fysiologiset reaktiot auttoivat ihmistä pakenemaan tai taistelemaan petoa vastaan uhkaavassa tilanteessa nopeasti. Valitettavasti taistelee tai pakene -reaktio aktivoituu myös tänä päivänä erilaisissa arjen haastavissa tilanteissa. (Harvard Health Publishing 2020.) Taistelee tai pakene -tilassa ke-

hoon erittyy adrenaliinia ja stressihormoni kortisolia. Nämä hormonit aiheuttavat muun muassa verenpaineen nousua, sydämen sykkeen tihentymistä, lihasten verisuonten laajentumista, sydämen iskuvoiman kasvua, varastoidun sokerin ja rasvan siirtymistä lihasten käyttöön, ruoansulatuksen hidastumista ja silmäterien laajenemista sekä ihon lämpenemistä ja hikoilua. (Venho 2018.)

On selvää, että työssä tulee välttää stressitilan syntymistä. Tänä päivänä ihminen ei juurikaan enää joudu tekemisiin petojen kanssa ruoankeräilymatkoillaan, vaan kohtaa erilaisia uhkia. Koronapandemia, epävakaa maailmantilanne, ihmissuhdeongelmat, työelämän paineet, taloudelliset huolet sekä yhteiskunnan ja oman itsemme asettamat paineet ovat nykyajan ihmiselle tutuimpia stressiä aiheuttavia tekijöitä. (Mattila 2022.)

Suomalaisilla työpaikoilla esiintyviä uhkan tunnetta lisääviä tekijöitä ovat muun muassa muutosneuvottelujen kierre, peräkkäiset osa-aikaiset työsopimukset, nollatuntisopimukset ja huono viestintä. Avoin viestintä on tärkeää, jotta työntekijät eivät kokisi, että johdossa suunnitellaan jotain heidän selkänsä takana. Jotta näistä asioista ei koituisi työntekijöille uhkan tunnetta, tulee työyhteisön ilmapiirin olla sellainen, että henkilöstöllä on kokemus hallinnan tunteesta omassa työssään. Hyviä esimerkkejä ovat turhien rajoitusten purkaminen ja mahdollisuuksien lisääminen omassa työssä käytettävistä välineistä, ohjelmistoista ja työn käytännöllisyydestä. Tärkeää on myös työntekijöiden kokemus siitä, että työpaikan arvot ovat yhdensuuntaisia omien arvojen kanssa. (Huotilainen & Saariluoma 2018, 21–22.)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli aivotyön haasteiden vähentämisessä. Esihenkilöt voivat auttaa aivotyön kuormittavuuden hallinnassa ottamalla asian puheeksi työntekijöiden kanssa ja selvittämällä, mitkä tekijät aiheuttavat haitallista kuormitusta aivotyötä tekeville. Kun on selvitetty aivoja kuormittavat tekijät, voidaan päästä luomaan yhdessä ideoita ja ratkaisuja kuormittavuuden vähentämiseksi. Myös perehdytyksen aikana on hyvä tuoda esiin aivokuormaan liittyviä pelisääntöjä. Aivokuormitus koskettaa kuitenkin myös esihenkilöitä, joten myös heidän on tärkeä huolehtia jaksamisestaan esimerkiksi laittamalla kalenteriinsa kerran viikossa sellaisen ajan, jolloin ei ole työntekijöiden tavoitettavissa, vaan saa keskittyä omien työtehtäviensä hoitamiseen. (Levonius 2020.)

## 2.3 Kognitiivinen ergonomia

Työergonomiasta tulevat helposti mieleen työasennot, tai työn fyysisen kuormituksen huomioon ottaminen. Ergonomia tarkoittaa kuitenkin laajemmin työn ja työolosuhteiden muokkaamista siten, että työnteko on ihmiselle turvallista eikä aiheuta haittaa terveydelle. Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa työn kognitiivista, eli tiedollista puolta, johon kuuluvat esimerkiksi havaitseminen, muistaminen, oppiminen ja päätöksenteko. Oman työn kognitiivista ergonomiaa voidaan aina parantaa, minkä ansiosta työn tarpeeton aivokuorma vähenee ja työn sujuminen helpottuu. (Aivotyötä tehdään yhdessä s.a.) Kognitiivisen ergonomian avulla voidaan arvioida, miten ihminen käsittelee tietoa erilaisten toimintaympäristöjen, työvälineiden ja käytäntöjen kehittämisessä (Jamk s.a). Erityisesti asiantuntijatyössä kohdataan haasteita kognitiivisen ergonomian parissa. Asiantuntijatyössä työn keskeytykset ja "multitaskaaminen" eli useamman asian tekeminen samanaikaisesti on yleistä. Työhön sisältyy usein eri pituisia ja vaativuusasteiltaan erilaisia, useimmiten päällekkäisiä projekteja ja työskentely on useimmiten hyvin itsenäistä. Asiantuntijatyössä työn imun ja työtyytyväisyyden kokemus on korkea, mutta psyykkistä kuormitusta tapahtuu silti runsaasti. Ajankäytön hallinnan konkreettisilla keinoilla kuormitustekijöitä voidaan kuitenkin vähentää. (Ruuth 2022.)

Vaikka suurin osa nykyajan työstä on tietotyötä, on tästä huolimatta aivojen, tietotyön tärkeimmän välineen, kuormitus ja hyvinvointi usein puutteellisesti hoidettu. Työn kognitiivisen vaativuuden mittaaminen on haastavampaa kuin työn fyysisen haastavuuden mittaaminen, sillä prosessit, jotka tiedonkäsitteilyyn liittyvät, eivät ole päällepäin nähtävissä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Appel 2022, 3.2). Työn kuormitusta voidaan vähentää kognitiivisen ergonomian avulla eli suunnittelemalla työt hyvin ja järjestämällä työympäristö niin, että kuormitus vähenee ja palautuminen paranee. Kirjalaisen (2020) mukaan kognitiivista ergonomiaa voidaan edesauttaa kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

1. Hoida yksi asia kerrallaan. Kun teet keskittymistä vaativaa tehtävää, sulje pikaviestimet ja sähköposti.
2. Ota huomioon toisten työrauha. Vältä turhien pikaviestien lähettäminen, jos pystyt selvittämään asian myös itse.
3. Ottakaa työpaikalla käyttöön "työrauhatunti", jolloin työtovereita ei saa keskeyttää.

4. Huomioi palautuminen myös työpäivän aikana. Huolehdi edes pienten taukojen pitämisestä myös etätyötä tehdessä.

Työolosuhteiden suunnittelu ja järjestely on myös työturvallisuuden kannalta tärkeää. Kun työolosuhteet on suunniteltu ja järjestetty hyvin, paranee työn turvallisuus ja havainnointikyky huomattavasti. Myös tuottavuus ja tuloksellisuus kasvaa. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

## 2.4 Psykologinen palautuminen

Palautuminen on verrattavissa akun latautumiseen. Jotta ihminen voi hoitaa työnsä hyvin, oppia uutta sekä tarttua muihin askareisiin vapaa-ajallaan, tarvitaan hyvää palautumista työstä. Palautumista tarvitaan vapaa-ajan lisäksi työajalla. (Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta s.a.) On tärkeä ymmärtää, että työelämän vaatimusten kasvaessa myös palautumisen tulee olla tehokkaampaa. Jatkuva kiire uuvuttaa ja vaikuttaa negatiivisesti myös suhteisiin toisten ihmisten kanssa. Ongelmallista on, etteivät monet ihmiset ehdi kiireidensä vuoksi tunnistaa tai pohtia, mikä itselle on oikeasti tärkeää. Tällaisille ihmisille arki voi olla pelkkää erilaisten vaatimusten perässä pysymistä ja selviytymistä sen sijaan, että he tekisivät niitä asioita, jotka lisäisivät hyvinvointia ja elämän tasapainoa. Nykyään jonkinlainen kulttuurin murros kiirettä ja palautumista koskien on kuitenkin onneksi havaittavissa. Jooga, mindfulness ja unen priorisoiminen on aiempaa trendikkäämpää, mikä kertoo siitä, että yhä useampi kaipaa enemmän väljyyttä ja hidastamista elämäänsä. Usein uupunut ihminen, joka lopulta pakon edessä joutuu pysähtymään oman elämänsä ja ajatustensa äärelle, huomaa kärsineensä stressistä vuosikausia tunnistamatta sitä. (Virtanen 2021, 11.)

Psykologinen palautuminen tarkoittaa, että keho ja mieli pääsevät toipumaan ja virkistymään työn aiheuttamista rasituksista ja sen tärkeys korostuu etenkin aivotyössä. Mielen ja kehon elpyminen ja työn rasituksista palautuminen estää työstä johtuvan stressin kasaantumista ja ehkäisee työuupumusta ja muita terveysongelmia. Riittävä palautuminen tarkoittaa, että vapaillaan, viikonlopun tai loman jälkeen koemme olevamme virkistyneitä ja valmiita palaamaan töihin. (Sarkkinen 2020.) Työehtosopimuksia ja lainsäädäntöä alettiin alun perin kehittää fyysisen työn tarpeet huomioon ottaen. Fyysisessä työssä on selvää,

että taukoja tulee pitää sen verran, ettei työ aiheuta vaaraa hengelle tai terveydelle. Tänä päivänä useimmissa töissä taukoja tarvitaan suojaamaan työn henkiseltä rasitukselta. Työn tuottaminen aivojen hyvinvoinnin kannalta onkin erityisen tärkeää aivotyössä. Aivojen toiminta tehostuu tauon seurauksena. Kun pidämme tauon työstämme, työn sujuvuus ja tuottavuus kasvaa, virheiden määrä vähenee ja pystymme entistä luovempiin ratkaisuihin. (Huotilainen 2021, 16–17, 32.)

Virtasen (2021) mukaan tärkeintä psykologisen palautumisen ja yleisen hyvinvoinnin kannalta on uni. Unen lisäksi terveellinen ravinto ja sopiva määrä liikuntaa lisäävät niin aivojen kuin kehonkin hyvinvointia. Unen tärkeys kuitenkin korostuu siinä, että jos emme nuku tarpeeksi, emme myöskään jaksa enää työpäivien jälkeen huolehtia itsestämme harrastamalla liikuntaa ja energiata-somme laskee entisestään. Tällöin on myös vaikeampaa panostaa terveelliseen ravitsemukseen. (Virtanen 2021, 55–67.) Väsymys nimittäin lisää elimistön nälkäviestintää, jolloin rasvainen ja makea ravinto houkuttaa ihmisiä enemmän (Suominen 2021).

Yhdysvalloissa vuonna 2014 tutkijoiden työkaluksi kehitetyn DRAMMA-mallin avulla voidaan jäsentää psykologista palautumista. Malli sisältää kuusi erilaista palautumisen kokemusta, jotka edesauttavat hyvinvointia:

- Detachment eli työstä irrottautuminen. Vapaa-ajalla tulee tehdä asioita, jotka ovat mahdollisimman poikkeavia omasta työstä. Esimerkiksi liikunta tai luova tekeminen tukevat hyvin työstä irrottautumista.
- Relaxation eli rentoutuminen. Rentoutumiseen vaaditaan rauhoittumista ja sellaista toimintaa, joka antaa mielen ja kehon levätä, kuten rauhallinen käveleminen, musiikin kuunteleminen tai kirjan lukeminen.
- Autonomy eli autonomia. Töissä ihmiset kohtaavat paljon asioita, joihin emme voi itse vaikuttaa. Vapaa-ajalla tarvitaan toimintaa, jolloin voimme tehdä mitä haluamme ja jolloin kukaan ei vaadi meiltä mitään.
- Mastery eli taitojen hallinta. Onnistumisen kokemukset lisäävät hyvinvointiamme. Voimme esimerkiksi opetella tai kehittää jotain taitoamme esimerkiksi käsitöiden, liikunnan tai vaikka laulamisen parissa.
- Meaning eli merkityksellisyys. On tärkeä tehdä asioita, jotka ovat juuri itselle mieleisiä ja merkityksellisiä. Jollekin se voi olla esimerkiksi toisten ihmisten auttaminen. Nämä teot voivat vaatia vaivannäköä, mutta lisäävät hyvinvointia tukemalla merkityksellisyyden kokemusta.
- Affiliation eli yhteenkuuluvuus. Kun panostamme tärkeisiin, luotettaviin ihmissuhteisiin, joissa voimme olla oma itsemme, voimme itsekkin paremmin. Ihmissuhteissa laatu on määrää tärkeämpää. (Sarkkinen 2020.)

Virtanen (2021) tutki suomalaisia opettajia ja heidän palautumistaan vapaa-ajalla, työpäivän aikaisilla tauoilla ja loman aikana. Hän havaitsi, että rentoutuminen, irrottautuminen työstä sekä kokemukset kontrollista ja taidonhallinnasta vapaa-ajalla olivat yhteydessä elinvoimaisuuteen. Taidonhallinta tarkoittaa uusien taitojen ja tietojen oppimista esimerkiksi uusien harrastusten parissa, podcasteja kuunnellen tai lukemalla. Tyytyväisyyttä elämään lisäsivät irrottautuminen, rentoutuminen, yhteenkuuluvuus ja merkityksellisyys. Työpäivän aikaisilla tauoilla tapahtuva irrottautuminen ja rentoutuminen olivat yhteydessä vähäisiin uupumusoireisiin ja palautumisen tarpeelle. Henkilöt, jotka irrottautuivat työstään vähemmän, kokivat myös vähemmän positiivisia tunteita iltapäivisin. (Virtanen 2021.) Myös liikunnalla on iso rooli työstä palautumisessa. Sianojan (2018) mukaan lounastauon aikana tehty lyhyt puistokävely paransi vireystilaa loppupäivän aikana. Myös pidemmät lounastauot ja työpäikalta poistuminen lounastauon ajaksi edistivät palautumista. Kun lounastauojen aikana koettiin palautumista, uupumusasteinen väsymys väheni ja tarmokkuus lisääntyi. Kävelyillä oli myös vaikutusta iltapäivän aikana koettuun hyvinvointiin. (Sianoja 2018.)

Virtasen (2021) lisäanalyysit osoittivat, että tutkituista taukoaktiviteeteista kaikki paitsi syöminen ja juominen lisäsivät palautumisen kokemusta. Loman aikana palauduttiin enemmän ja osallistujat arvioivat myös hyvinvointinsa paremmaksi kuin ennen tai jälkeen loman. Työssä suoriutumiseen lomalla oli vähäinen vaikutus. Tutkimus toi uutta tietoa iän ja palautumisen yhteydestä. Eriikäiset opettajat nimittäin hyötyivät hieman erilaisista palautumisen kokemuksista sekä vapailla että tauoilla, mikä tuo arvokasta tietoa esimerkiksi palautumisen lisäämiseen suunnattujen interventioiden kehittämiseen. Tauoilla palautumisen positiiviset vaikutukset olivat nähtävillä myös iltaisin, eivät siis pelkästään iltapäivisin työpäivien päättyessä. (Virtanen 2021.) Koska ihmiset työyhteisöissä ovat taustoiltaan ja luonteiltaan erilaisia, ovat myös keinot palautumisen tueksi erilaisia. Siksi pohdittaessa keinoja työpaikoilla palautumisen tueksi on tärkeä ottaa yksilöllisyys huomioon. Lapin (2022, 166) mukaan tärkeintä on löytää itselleen sopivat tavat, joiden aikana työntekijä kokee irtautuvansa työstä. Merkittävin mahdollisuus työajalla palautumisen kannalta voisi olla lounastauko, sillä se on työpäivän pisin tauko ja silloin usein poistutaan työpäikalta, mikä auttaa työstä irrottautumisessa.



Lounastauon lisäksi aivotyössä ovat oleellisia muutaman minuutin pituiset mikrotauot. Mikrotauot ovat oivallisia keinoja auttamaan vireystilan säätelyssä työpäivän aikana. Ihminen pitää mikrotauoja ikään kuin automaattisesti; kun olemme työstäneet jotain projektia pitkään tietokoneen ääressä, on luontaista jossain vaiheessa kääntää katse pois ruudulta, kenties pyöritellä hartioita tai katsella hetki ikkunasta ulos. Myös työkaverin kanssa jutustelu toimii mainiona tapana pitää mikrotaukoa, etenkin jos juttelee muista kuin työasioista. Tyypillisiä tapoja pitää mikrotauoja ovat myös taukojumppa, uutisten tai sosiaalisen median katsominen työtehtävien välissä tai kahvin hakeminen. (Virtanen 2021, 159, 162.) Taukoja täytyy pitää myös etätyössä, sillä etätyössä taukojen ja työajan raja voi olla häilyvämpi; kahvit juodaan tietokoneen ääressä ja lounaskin saatetaan hotkaista nopeasti. Etätyössä on myös huonompi mahdollisuus työstä irrottautumiseen työkavereiden kesken jaetun kahvikupposen ja jutustelun ääressä. Etätyötä tekeviä on myös syytä kannustaa liikkumiseen taukojen aikana. Heidän työergonomiastaan voidaan huolehtia esimerkiksi fysioterapeutin konsultaatiokäynnin tai työergonomialuentojen avulla. (Palautumisen edistäminen etätyössä s.a.)

### **3 LÄHIJOHTAMINEN**

Esihenkilön tärkein työ on auttaa tiimensä jäseniä suoriutumaan töistään onnistuen ja kehittyen sekä saavuttaen yhteiset tavoitteet. (Näsänen 2019). Lähijohtamisen tasolla ja laadulla on suuria eroja eri organisaatioissa. Vain hyvän johtamisen avulla voidaan luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri sekä terveyttä edistävät toimintatavat. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Esihenkilöiden rooli henkilöstön johtamisessa muuttuu tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi lisääntyvien muutosten myötä. Esihenkilötyö vaatii yhä enemmän osaamista ihmisten johtamisesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Heidän tulee osata antaa palautetta rakentavasti, sietää virheitä ja löytää keinoja tukea työntekijöitä työssään. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman aikaa ja organisaation sisäisiä tukevia rakenteita. (Näsänen 2019.)

#### **3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää esihenkilöiltä aktiivista johtamista

ja strategista otetta. Esihenkilön on hyvä tarkastella, miten työntekijän työtehtävät on järjestetty ja tietääkö työntekijä, mitä häneltä odotetaan työssään. On myös tärkeä pitää huolta siitä, että työntekijät saavat tarpeeksi palautetta työstään. Työhyvinvoinnin kehittämisessä esihenkilö voi lähteä liikkeelle huolehtimalla, että työntekijöiden työ on hyvin organisoitu ja suunniteltu, että työ on sopivan haastavaa, että työntekijöillä on mahdollisuus autonomiaan ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Yritysakatemia 2022.) Esihenkilöiden on syytä näyttää esimerkkiä työntekijöille huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan. Lisäksi päätöksenteossa on tärkeä miettiä, miten päätökset vaikuttavat työhyvinvointiin ja työntekijöiden osaamisesta on syytä pitää huolta, ei pelkästään koulutusten avulla, vaan esimerkiksi antamalla heille tarpeeksi haastavia työtehtäviä ja paritöitä. (Sarkkinen 2020.)

Lapin (2022) mukaan työhyvinvointi ja jaksamisen johtaminen ovat koko organisaation eli johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyötä. Jotta kokonaisuus on toimiva, tulee osaaminen kaikissa rooleissa varmistaa. Työhyvinvoinnin johtamisesta organisaatioissa vastaa ylin johto, mutta sen tärkein toimija on esihenkilö. Kun halutaan parantaa työntekijöiden työssä jaksamista, on työn sujuvuuden tarkastelun lisäksi tärkeä varmistaa hyvä esihenkilötyö. Suurimmalla osalla esihenkilöitä on korkea työmoraali ja kova tahto toimia työssään hyvin. Haastavien asioiden parissa esihenkilöiden osaaminen on vaihtelevaa, mutta osaamista voidaan aina parantaa. Suomessa toimivat esihenkilöt ovat useimmiten hyvin koulutettuja varhaisen tuen ja välittämisen malleihin eli heillä on hyvät edellytykset myös vaikeiden asioiden puheeksiottoon työntekijöiden kanssa. Esihenkilöillä on johtamistyön lisäksi yleensä omat työtehtävät, jotka vievät heidän aikaansa. Lisäksi esihenkilöt ottavat usein tehtäväkseen tehtäviä, joita muut tiimin sisällä eivät kykene tai ehdi hoitaa. Jos esihenkilöiltä vaaditaan johtamistyön lisäksi lukuisia muita työsuoritteita, on heidän mahdotonta johtaa hyvin. Tiimin työtä ja ihmisiä voidaan johtaa hyvin vain silloin, kun siihen on käytettävissä riittävästi aikaa. (Lappi 2022, 205–208.) Karjula (2022, 132) huomauttaa, ettei esihenkilö voi yksin ehkäistä uupumusten syntymistä, vaan kaikki organisaation jäsenet on saatava mukaan luomaan kulttuuria, joka tukee hyvinvoinnin rakentamista.

Vaikka johdon ja esihenkilön merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa on merkittävä, on meistä jokainen loppujen lopuksi vastuussa omasta jaksamisestaan.

Se, miten syömme, liikumme, nukumme ja pidämme huolta omista voimavaroistamme, vaikuttaa suoraan terveyteemme, joka heijastuu myös työssä jaksamiseemme. On yksilön vastuulla puuttua esihenkilön ja tiimin kanssa asioihin, jotka ovat haastavia tai hankaloittavat töiden tekemistä. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen johtamiseen kuuluu myös huolenpito omasta hyvinvoinnista ja työtaidoista. (Lappi 2022, 210–212.) Työelämässä tapahtuu paljon ihmisiltä energiaa vieviä muutoksia. Muutosten tapahtuessa tulisi varmistaa, että henkilöstöllä on riittävästi voimavaroja käsitellä asioita ja tunteita, jotka muutoksesta syntyvät. Kun henkilöstö on jo valmiiksi kuormittunut ja heidän taakakseen lisätään muutoksia, voivat uupumusoireet lisääntyä. (Karjula 2022, 168.)

### 3.2 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on johtamistyyli, jonka avulla edistetään työntekijöiden kehittymistä ja työntekijöiden halukkuutta tehdä parhaansa työssään. Palveleva johtaja haluaa toimia työyhteisönsä hyväksi ja olla roolimalli työntekijöille. (Hakanen 2011, 76–77.) Palvelevassa johtamisessa periaatteena on, että johtaja haluaa panostaa yhteisön palvelemiseen. Hänelle organisaation ja tiimin palveleminen on tärkeämpää kuin omien agendojen noudattaminen, ja hän ymmärtää, että työntekijöiden hyvinvointi on edellytys hyvillä tuloksilla. (Lopez Gomez 2022.) Palveleva johtaja panostaa siihen, että hänen työntekijänsä kokevat työssään korkeaa työn imua ja työhyvinvointia, jonka seurauksena saadaan hyviä tuloksia. Palvelevalla johtamisella voidaan edistää muun muassa luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, työhön sitoutumista, oikeudenmukaisuuden kokemusta, auttamisen kulttuuria työyhteisössä, parempaa muutokseen sopeutumiskykyä, korkeampaa aloitekykyä oman työn tuunaamiseen sekä parempaa työtyytyväisyyttä ja työn imua. (Hakanen & Kaltiainen s.a.)

Nuijtenin ja van Dierendonckin (2010) määritelmän mukaan palvelevaan johtajuuteen kuuluu kahdeksan ominaisuutta, jotka ovat seuraavat:

- voimaannuttaminen (Empowering) eli työntekijöiden itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen.
- vastuullisuus (Accountability) eli sen varmistaminen, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mikä on hyödyksi sekä työntekijälle, että työnantajalle.

- syrjään astuminen (Standing back) eli tunnustuksen ja kiitoksen antaminen sille, jolle se kuuluu sekä siirtymistä itse taka-alalle, ottamatta toisten onnistumisesta kunniaa itselleen.
- nöyryys (Humility) eli kyky asettaa muiden etu etusijalle ja tukea työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta.
- aitous (Authenticity) eli omien sanojen ja tekojen takana seisominen ja omana itsenä oleminen.
- rohkeus (Courage) eli uskallus uusien lähestymistapojen kokeiluun, riskien ottoon ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistamiseen.
- myötäeläminen (Interpersonal acceptance) eli empatiakyky ja anteeksiantaminen.
- suunnan näyttäminen (Stewardship) eli tavoitteellisuus, suunnan näyttäminen, vastuullisuus ja lojaalius työntekijöitä ja organisaatiota kohtaan. (Nuijten & van Dierendonck 2010, 3–4.)

Palveleva johtaminen ei tarkoita johtajan ryhtymistä työntekijöiden palvelijaksi. Palvelevassa johtamisessa on kyse vahvasta ja ihmislähtöisestä johtajuudesta, jossa ymmärretään, että hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara. Komenteleva ja pakottava autoritäärinen johtamistyyli on nykypäivänä harvinainen ja etenkin nuoremmat työntekijät vaihtavat herkästi työpaikkaa, jos kokevat johtamisen liian vanhanaikaiseksi, eikä se miellytä heitä. Palvelevalla johtajalla ei tarvitse olla supermiehen kykyjä. Ennen kaikkea palvelevassa johtamisessa on kyse inhimillisestä suhtautumisesta työntekijöihin ja heidän arvostamisestaan. (Kajanto 2022.) Työntekijöiden kasvun, avoimen viestinnän ja yhteisöllisyyden edistäminen ovat palvelevassa johtamistyyliissä hyödyllisiä käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää kaikissa organisaatioissa, vaikka palveleva johtaminen ei kokonaisuudessaan kuuluisi organisaation johtamistyyliin (Shonk 2023).

### 3.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksinkertaisemmin selitettynä sitä, että ihminen voi puhua ja tuoda mielipiteensä ilmi ilman tunnetta siitä, että hänen sanomisistaan koituu hänelle rangaistus tai että hän tulee nolatuksi. Psykologisesti turvallisissa työyhteisöissä henkilöstöllä on korkeampi päätöksentekokyky, terveempi ryhmädynamiikka, tehokkaampaa innovointia ja he suoriutuvat töistään paremmin. (Edmondson & Mortensen 2021, 2.) Psykologisesti turvallisissa tiimeissä uskalletaan avoimemmin ilmaista keskeneräisiä ideoita ja keskustella erilaisista haasteista mahdollistaen yhdessä oppiminen. Ihminen voi kokea stressiä työyhteisössä, jossa hän joutuu jännittämään omien mielipiteidensä ja ajatustensa ilmaisua. Stressaantuneena ihmisessä käynnistyvä

taistele tai pakene -tila estää kyvyn käsitellä informaatiota tai keksiä uusia ratkaisuja tehokkaasti. Myös luovuus heikkenee, sillä ihminen on keskittynyt vain ”henkiinjäämiseen”. Kun työyhteisössä on terve ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, on henkilöstöllä paljon paremmat edellytykset uusien ideoiden ja ratkaisujen löytämiseen ja luovuuden käyttöön. (Lappi 2022, 163.)

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ymmärretään, että virheet kuuluvat osaksi työtä ja niiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Epäonnistumisista voidaan ottaa oppia ja tämä onnistuu vain silloin, kun epäonnistumiset uskalletaan sanoa ääneen. Myös suhtautuminen ihmisten erilaisuuteen, erilaisiin taustoihin ja osaamiseen kuuluvat psykologiseen turvallisuuteen. Riskien ottaminen tuntuu turvallisemmalta, kun henkilöstöllä on turvallinen olo myös epäonnistuaan. Kun työyhteisö koetaan turvalliseksi, on henkilöstöllä matalampi kynnyks myöntää, ettei tiedä jotain asiaa tai että kaipaa apua jossakin tehtävässä. (Mitä on psykologinen turvallisuus s.a.) Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä esimerkiksi siten, että työntekijän tuodessa epäonnistumisensa työssään ilmi esihenkilölle, esihenkilö kysyy työntekijältä ”Mikä meni pieleen?” sijasta kysymyksen ”Mitä opit?” (Gallo 2023).

Google (2015) osoitti, että parhaiten suoriutuvilla tiimeillä viisi eniten tuloksellisuuteen vaikuttavaa tekijää ovat psykologinen turvallisuus, luotettavuus ja vastuunkanto, roolien ja tavoitteiden selkeys, työn kokeminen merkitykselliseksi sekä työn vaikuttavuus. Huomionarvoista on, että psykologinen turvallisuus on tärkein ja merkittävin, myös taloudelliseen tulokseen vaikuttavin tekijä. (Rozovsky 2015.) Psykologisesti turvallisten tiimien jäsenet ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia työhönsä, sillä he kokevat olevansa arvokkaita ja tekevänsä merkityksellistä työtä. He myös tuntevat olonsa mukavaksi ja heidän on helpompi ilmaista mielipiteensä, jonka takia he tekevät parempia päätöksiä. Lisäksi psykologinen turvallisuus parantaa oppimistuloksia ja jatkuvan oppimisen kulttuuria. (Gallo 2023.) Psykologisen valmennuksen asiantuntija ja emeritusprofessori Jarmo Liukkosen mukaan psykologinen turvallisuus, motivaatio ja ryhmän sisäinen kiinteys eli koheesio liittyvät vahvasti toisiinsa. Usein vahva psykologinen turvallisuus tarkoittaa myös korkeaa koheesiota ja motivaatiota. Jos näistä yhtä tekijää kehitetään, vahvistuvat myös muut tekijät. (Remote Team Builder s.a.)

### 3.4 Esihenkilötyön vaikutus työuupumuksen ehkäisyyn

Lapin (2022, 207) mukaan paras ehkäisijä työuupumukselle on hyvä esihenkilö. Esihenkilöiden työn laadulla sekä johtamistyyllillä voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilö voi vaikuttaa useisiin tekijöihin, kuten työhyvinvointia tukevien työolojen rakentamiseen, työhyvinvointiin vaikuttavaan vuorovaikutukseen ja johtamiseen sekä työhyvinvointikulttuuria rakentavaan esimerkkiin. Lisäksi esihenkilöiden rooli voi olla työhyvinvoinnin asiantuntija ja työhyvinvoinnin kehittäjä. (Tampereen yliopisto s.a.) Jotta esihenkilöt voivat tukea työssä jaksamista, tulee heillä olla tietoa siitä, miten työuupumus kehittyy ja miten se oireilee ja vaikuttaa työntekijän toimintaan. Esihenkilöitä voi kuitenkin mietityttää, miten toimia oikein uupuneen työntekijän kanssa, jotta hän ei sanomisillaan tai teoillaan aiheuta työntekijälle enempää kuormitusta. He voivat esimerkiksi pelätä sanovansa jotain väärin. On hyvä asia, että esihenkilöt pohtivat näitä asioita, sillä se kertoo siitä, että he välittävät. (Lappi 2022, 81.) Karjulan (2022) mukaan on tärkeä ymmärtää, ettei esihenkilökään voi vaikuttaa kaikkeen ja vaikka esihenkilö johtaisi kaikkien hyvien ohjeiden mukaisesti, voi työntekijä silti uupua työssään. Täydellisyyteen ei siis tarvitse pyrkiä, vaan oleellista on toimia siten, että voi olla sinut valintojensa kanssa myös jälkikäteen. (Karjula 2022, 131.)

Esihenkilön toiminta vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi työhyvinvointi työpaikalla koetaan. Tähän esihenkilö voi vaikuttaa teoillaan ja puheillaan. Esihenkilö voi auttaa rakentamaan työhyvinvointikulttuuria ja näin ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä esimerkiksi seuraavin tavoin (Tampereen yliopisto s.a.):

- Puhumalla työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä myönteiseen sävyyn.
- Pitämällä huolta omasta hyvinvoinnistaan, mikä näyttää esimerkkiä myös muille tiimin jäsenille.
- Suhtautumalla vakavasti työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.
- Ymmärtämällä, että myös sairauspoissaolot ja haasteet ihmisten hyvinvoinnissa kuuluvat osaksi työelämää.
- Jäämällä itse kotiin sairastaessaan.
- Pyrkimällä itse oman työn ja vapaa-ajan tasapainoon.
- Nostamalla työhyvinvoinnin aiheeksi myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa.
- Jakamalla tiimilleen säännöllisesti ja avoimesti tietoa organisaation työhyvinvointia tukevista palveluista.
- Kannustamalla työstä irtautumiseen taukojen ja vapaa-ajan avulla.

Parasta, mitä esihenkilö voi työssään uupuneelle sanoa, on esimerkiksi ”Minä autan sinua. Katsotaan yhdessä, miten voimme ratkaista tilanteen. Löydämme kyllä ratkaisun ja autan kantamaan vastuun töistäsi.” Usein jo konkreettinen avun tarjoaminen ja työkuorman jakaminen töiden järjestelyn avulla auttaa uupunutta. Uupuneelle on tyypillistä kokea häpeää ja huonommuuden tunnetta siitä, ettei jaksaa tai pysty tekemään työssään tarpeeksi. Uupuneelle tulee ilmaista, että hän on arvostettu ja että häntä autetaan. Jo siitä alkaa matka kohti parantumista. (Lappi 2022, 84.) Karjula (2022) nostaa esiin, että myös johtajat ja esihenkilöt voivat uupua työssään. Tämän vuoksi kaikki työuupumuksen ehkäisyä koskevat toimenpiteet koskevat myös heitä itseään ja heidän tulee reflektoida omaa tilannettaan ja jaksamistaan säännöllisesti. Jotta esihenkilö voi olla työntekijöidensä tukena, tulee hänen myös itse voida hyvin. (Karjula 2022, 178.) Esihenkilön onkin tärkeä osata johtaa muiden lisäksi myös itseään. Tällöin esihenkilö jaksaa kohdata muutoksia paremmin ja saa työssään enemmän aikaa. (Pirinen 2023, 299.)

Työuupumuksen hoidossa yhteistyö työterveyden kanssa on tärkeää. Jos esihenkilö on huolissaan työntekijän jaksamisesta, voi esihenkilö olla yhteydessä työterveyteen ohjeiden ja neuvojen saamiseksi. Jos työntekijä tuo ilmi vaikeudet työssä jaksamisessa, tulee esihenkilön ottaa asia vakavasti. Esihenkilö on työturvallisuuslain mukaisesti velvoitettu huolehtimaan siitä, ettei työ aiheuta työntekijälle terveydellistä haittaa tai vaaraa. On tärkeää ottaa jaksamisen haasteet työntekijän kanssa puheeksi mahdollisimman pian. Työntekijä, jolla on ongelmia työkyvyn tai terveytensä kanssa, tulee ohjata työterveyteen. Työterveyshuollon edustajat voivat järjestää työterveysneuvottelun, jonka avulla etsitään työkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä. (Hannonen s.a.) Työterveysneuvottelussa työntekijä itse, työnantajan edustaja sekä työterveyden ammattilainen selvittävät yhdessä, miten työntekijän alentunutta työkykyä voitaisiin tukea ja miten hän voisi jatkaa työssään. Vaitiolovelvollisuus sitoo luonnollisesti myös työterveysneuvottelujen aikana siihen osallistujia. (Täsmä työterveys 2021.)

#### **4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Suur-Savon Sähkö on järvisuomalainen energiakonserni ja asiantuntijaorganisaatio. Konsernin liiketoimintoihin kuuluvat sähkön verkkopalvelu, eli sähkön

siirto (kuva 2) sekä kaukolämmön ja sähköenergian ja aurinkosähkön myynti. Lisäksi yhtiö toimittaa yrityksille teollisen mittaluokan aurinkovoimaloita. Suur-Savon Sähkön pääkonttori sijaitsee Mikkelissä. Konsernissa toimii noin 140 työntekijää.

Suur-Savon Sähkö on konsernin emoyhtiö. Suur-Savon Sähkön työntekijöinä toimii yhtiön tukitoimintoihin erikoistunutta henkilöstöä; taloushallinnon, viestinnän, HR:n ja turvallisuuden sekä IT-alan asiantuntijoita. Konsernin liiketoiminta tapahtuu Suur-Savon Sähkön tytäryhtiöissä. Tytäryhtiöt työllistävät pääasiassa teknisen ja kaupallisen alan osaajia erilaisissa suunnittelun, myynnin, hankinnan ja kunnossapidon tehtävissä. Suur-Savon Sähkön tytäryhtiöitä ovat

- Lumme Energia, joka myy sähköenergiaa ja energiapalveluratkaisuja, kuten aurinkopaneeleita kaikkialle Suomeen
- Lempää Lämpö, joka toimittaa kaukolämpöä Järvi-Suomen alueella
- Solarigo, joka myy teollisen mittaluokan aurinkosähköjärjestelmiä
- Järvi-Suomen Energia, joka siirtää sähköä omalla toimitusalueellaan
- Järvi-Suomen Valokuitu, joka toimittaa valokuituyhteyksiä ja internet-palveluita omalla toiminta-alueellaan
- Evision, joka on drone-teknologiaan, dataan ja analytiikkaan perustuva kunnossapidon ja vianpaikannuksen palveluita tuottava yritys.



Kuva 2. Järvi-Suomen Energian toimitusalue (Suur-Savon Sähkö s.a)



Työntekijöiden hyvinvointi ja työturvallisuus on Suur-Savon Sähkölle tärkein voimavara. Yhtiössä halutaan panostaa jatkuvaan oppimiseen ja hyvään, korkeatasoiseen johtamiseen. Yhtiön vuosien 2022–2024 vastuullisuusohjelmassa keskitytään työturvallisuuden, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena on kehittää johtamista niin, että esihenkilötyö vastaa entistä paremmin toimintaympäristön muutoksia ja strategiaa. Henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista kartoitetaan erilaisin kyselyin esimerkiksi Siqniä ja People Power -tutkimuksia hyödyntäen. (Suur-Savon Sähkö vastuullisuusraportti 2022, 25.)

Konsernissa halutaan kehittää johtamista ja henkilöstön työhyvinvointia, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö on toimeksiantajalle tärkeä. Usean vuoden ajan konsernin henkilöstön johtamisessa on panostettu työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Konsernissa tunnistetaan, että työuupumus on valtakunnallisesti lisääntyvä ongelma ja että työhön liittyvät haasteet ovat yhtiön sisällä enemmän henkisiä, kuin fyysisiä. Fyysiseen ergonomiaan liittyviä ongelmakohtia onkin jo aiemmin korjattu, ja niiden avulla saatiin vähennettyä työn fyysisen kuormittavuuteen johtaneita sairaspotensiaaleja. Nyt painopisteenä työterveyden kanssa yhtiöllä onkin työuupumuksen vähentäminen ja työssä jaksamisen parantaminen.

Opinnäytetyön avulla Suur-Savon Sähkö saa arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat lähijohtamisessa toimivat ja tukevat henkilöstön työssä jaksamista ja ehkäisevät työuupumusta. Lisäksi tutkimuksen avulla saadaan kehitysideoita siihen, miten lähijohtamista voitaisiin kehittää tukemaan henkilöstön työssä jaksamista entistä paremmin. Konsernissa työuupumukseen suhtaudutaan vakavasti ja sen ehkäisemiseen halutaan panostaa.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntämällä mixed methods -tutkimusotetta eli yhdistämällä sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruussa hyödynnettiin Webropol-verkkokyselyä. Kysely valikoitui aineistonkeruun välineeksi, sillä kyselyn avulla pystyttiin helpommin tavoittamaan useita vastaajia lyhyessä ajassa. Kysymykset muotoiltiin huolellisesti niin, että niiden

avulla oli mahdollisuus saada mahdollisimman paljon tietoa vastaajilta. Aineistoa käsiteltiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on syvällinen yhden tai vain muutaman kohteen ilmiökonaisuuden tutkiminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen (Jyväskylän yliopisto 2015). Tapaustutkimus sopii opinnäytetyöni tarkoitukseen, koska siinä pyritään selvittämään ja ymmärtämään tietyn organisaation lähijohtamista ja sen merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyyn.

## **5.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii syventymään johonkin tiettyyn ilmiöön. Sen avulla voidaan syvällisemmin tutkia ihmisten monitulkintaisia ja subjektiivisia arkipäivän todellisuuksia ja merkityksiä. Kyseessä on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan. Laadullista tutkimusta hyödynnetään usein eri aloilla esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden, osaamisen tai moniammatillisuuden kokemusten tutkimiseen. (Vilkkä 2021, luku 1.) Laadullinen tutkimus on yksinkertaisesti sanottuna ihmiskokemuksen systemaattista tutkimista tietyssä ympäristössä käyttämällä menetelmiä, jotka kunnioittavat ihmisen erityisyyttä ja ääntä. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut ennen kaikkea ihmiskokemuksen rakenteesta. Laadulliset tutkimusmenetelmät, kuten haastattelut, kyselyt ja havainnot, auttavat löytämään vastauksen kysymykseen "Millaista se on?" (Lincoln 2021, 3.) Laadullinen tutkimus perustuu ajatukselle, että ei ole olemassa yhtä universaalia totuutta, johon tutkimuksen avulla voitaisiin päästä käsiksi. Sen sijaan laadullinen tutkimus pyrkiikin ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja tulkintoja eletystä todellisuudesta. (Vilkkä 2021, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen merkitystä pohtiessa peruskysymys on laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan. Oleellista on pohtia, onko laadullisen tutkimuksen teossa tarpeellista hyödyntää teoriaa ja edustaako laadullinen tutkimus teoreettista vai empiiristä analyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on välttämätön. Teoria ja viitekehys sisältävät tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehysten muodostaa tutkimuksen metodologia sekä tutkittavasta ilmiöstä saatavilla oleva aiempi tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Olennaista laadulliselle tutkimukselle on, että tutkijan on mahdollonta täysin ymmärtää kaikkia tutkimiensä ihmisten tai yhteisöjen näkökohtia

(The critical methodologies collective (ed) 2022, 2,3). Tähän opinnäytetyöhön hyödynnettiin laadullista menetelmää verkkokyselyssä. Kyselyyn luotiin useita avoimia kysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää vastaajien ajatuksia ja kokemuksia lähijohtamiseen ja työuupumukseen liittyen syvällisemmällä tasolla.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja kuvaamaan kohdetta numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan selvittää erilaisia luokitteluja, syy- ja seuraussuhteita, tehdä vertailua ja selittää numeerisiin tuloksiin perustuvia ilmiöitä. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen kanssa samassa tutkimuksessa selittämään tutkimuskohteita eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Määrällinen tutkimus saavuttaa oikealla tavalla mittaamalla ja kokeilemalla todellista ja yksilöllisyydestä riippumatonta tietoa. Määrällistä tutkimusta voidaan hyödyntää silloin, kun tarkoitus on selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä sekä sitä, miten nämä käsitykset jakautuvat vastaajien keskuudessa. (Vilkkä 2021, osa 1: määrällinen tutkimus.)

Määrällisissä tutkimusmenetelmissä käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden tilastojen tai rekistrierien käyttö. Kyselylomake on menetelmistä yleisin. Kyselylomakkeen etuna on, että kyselyyn vastaaja voi jäädä tuntemattomaksi. Sen haittana on, että kyselyn vastausprosentti jää useimmiten pieneksi. Myös vastauslomakkeiden palautuksessa voi ilmetä viiveitä. Nämä seikat onkin hyvä tiedostaa ennen tutkimuksen aloittamista. (Vilkkä 2021, luku 4: Tutkimusaineiston keräämisen tavat.) Tämän opinnäytetyön kohdalla oli odotettavissa, etteivät kaikki osallistu kyselyyn, sillä osa henkilöstöstä vietti syyslomaa kyselyn vastaamisaikana. Määrällisten menetelmien vahvuus on se, että ne voivat tarjota yhteiskunnasta tai yhteisöstä kyselyiden, tutkimusten, muistiinpanojen tai väestölaskennan avulla elintärkeää tietoa, jota kukaan yksilö ei ole voinut saada havainnoimalla (UK Research and Innovation 2022).

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen lisäksi määrällisiä menetelmiä verkkokyselyn muodossa. Verkkokyselyyn luotiin useita likert -asteikollisia väittämiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Kysymysten

avulla haluttiin selvittää, kuinka moni vastaaja ajatteli kysytyistä asioista samalla tavalla. Koska kyselytutkimuksessa vastaaja jäi tuntemattomaksi, oli odotettavissa, että vastauksia tulee riittävästi johtopäätösten tekoa varten.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Aineiston keruu tässä opinnäytetyössä tapahtui verkkokyselyn avulla. Tutkimuksessa selvitettiin sekä työntekijöiden että esihenkilöiden ajatuksia. Kyselyitä oli kaksi: yksi kysely konsernin työntekijöille ja yksi kysely konsernin esihenkilöille (liite 1). Kyselyyn tulleiden vastausten avulla analysoitiin työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista ja lähijohtamisesta. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol -ohjelman avulla. Webropol on kysely- ja raportointisivusto, jonka avulla on helppo luoda tietosuojatasoltaan laadukkaita kyselyitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida Suur-Savon Sähkö -konsernin kaikkia työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään heidän ajatuksiaan siitä, mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta, mitkä tekijät esihenkilön toiminnassa haittaavat tai edesauttavat työssä jaksamista ja mitkä toimintatavat organisaatiossa ovat haitallisia työssä jaksamisen kannalta. Tutkimuksessa ainoa taustatietoa kartoittanut kysymys oli missä Suur-Savon Sähkö -konsernin yhtiössä vastaaja työskentelee. Koska konsernissa on useita yhtiöitä, haluttiin tutkimuksella selvittää koko konsernin vastausten lisäksi myös yhtiökohtaista tietoa. Tämän avulla selvitettiin ilmeneekö työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia koko konsernissa vai joissain tietyissä yhtiöissä. Kuitenkin joistain yhtiöistä vastaajia saatiin niin vähän, että opinnäytetyön raportoinnissa päädyttiin käsittelemään tuloksia koko konsernin tasolla. Tämä tehtiin siksi, että vastaajien anonymiteetti voitiin varmuudella säilyttää. Kysely julkaistiin koko henkilöstölle 12.10.2023 ja vastausaikaa oli 24.10 saakka. Kyselyyn vastaamiseen kului Webropol- kyselyn analytiikan perusteella noin 10 minuuttia. Työntekijöille osoitettuun kyselyyn vastasi 42 henkilöä (vastausprosentti 38,5 %) ja esihenkilöille osoitettuun kyselyyn 20 henkilöä (vastausprosentti 50 %).

Kysely pilotoitiin ennen sen julkaisua. Kyselyä testasi neljä konsernin työntekijää. Pilotoinnin avulla pyrittiin selvittämään, kaipaavatko kysymykset tarkennusta, onko kysymyksiä sopivan määrä ja minkä verran kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa. Pilotoinnin avulla saatiin myös korjattua kirjoitusvirheitä ja kysymysten asettelua. Pilotoinnin tuloksena kyselystä vähennettiin väittämiä ja kysely pyrittiin saamaan tiiviimmäksi väittämiä yhdistämällä.

Linkki työntekijöille osoitettuun kyselyyn julkaistiin konsernin sisäisessä viestintäkanavassa saateviestin (liite 2) ja tietosuojailmoituksen kanssa. Esihenkilöille osoitettu kysely välitettiin konsernin esihenkilöille sähköpostitse saateviestin ja tietosuojailmoituksen kanssa. Molemmille kohderyhmälle laitettiin vastausajan aikana kaksi muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta.

Tietosuojaan liittyvät asiat huomioitiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kyselytutkimusta tehdessä vastaajilta kerättiin ainoastaan yksi tutkimuksen kannalta oleellinen taustatieto (missä yhtiössä vastaaja työskentelee). Esihenkilöille osoitetussa kyselyssä kyseinen taustatieto oli vapaaehtoinen, sillä esihenkilöitä oli yhtiöitä kohden vähemmän. Työntekijöille osoitetussa kyselyssä kysymys yhtiöstä, jossa vastaaja työskenteli, oli pakollinen. Ohjelma ei päästänyt kyselylomakkeessa eteenpäin, ennen kuin vastaaja oli vastannut pakolliseksi merkittyihin kysymyksiin. Vastaajaa ei voitu tunnistaa yksittäisten vastausten perusteella. Tutkimuksen aikana varmistettiin, että laitteiden tietoturvaohjelmat ovat ajan tasalla ja että salasanat ovat vahvat ja turvalliset. Kyselyn saatteessa ilmoitettiin vastaajien tietojen käsittelystä ja tallennuksesta ja kyselyn liitteenä oli tietosuojailmoitus, joka vastaajan tuli lukea (liite 3). Rekisteristä ei luovutettu tietoja kolmannelle osapuolelle.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä pystytään analysoimaan systemaattisesti erilaisia dokumentteja. Dokumentteja ovat mitkä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali, kuten kirjat, raportit, haastattelut, päiväkirjat tai raportit. Sisällönanalyysissa analysoidaan yleensä tekstiä, ja siinä pyritään etsimään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa ei ole valmiita teoreettisia oletuksia, jotka ohjaisivat analyysia. Siinä sen sijaan tutkitaan ja tulkitaan aineistoa avoimin mielin ja annetaan aineiston itsensä tuoda esiin keskeiset teemat. Tutkimusaineistosta karsitaan kuitenkin sitä hävittämättä pois epäoleellinen tieto. Tämän edellytyksenä on tutkimusaineiston tiivistäminen tai osiin pilkkominen. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat tiivistämistä. Näiden vaiheiden jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä aineistosta etsitään. Ryhmittely voi olla esimerkiksi analyysin kohteena olevan analyysiyksikön ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukainen. Ryhmittelyn avulla muodostetaan käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli ja tämän tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilkka 2021, luku 6.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisten vastausten sisällönanalyysiin hyödynnettiin Webropol-sivuston tuottamaa text mining -sisällönanalyysityökalua, jossa esitettiin sekä sanapilvi että ydinsanojen prosentuaalisia jakaumia. Avovastaukset siirrettiin erilliseen dokumenttiin, jossa ne luettiin huolellisesti läpi. Aineistosta analysoitiin useimmiten ilmenevät sanat ja teemat. Tärkein tehtävä oli tulkita vastauksia kokonaisuutena ja luokitella niitä teemoittain ja näin ollen muodostaa yhteenveto kunkin avoimen kysymyksen vastauksista.

Kvantitatiivisia vastauksia analysoitiin tarkastelemalla vastausten frekvenssi- ja prosentuaalisia jakaumia. Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla analysoitiin muuttujien välisiä yhteyksiä. Korrelaatiotaulukoissa tilastollinen merkitsevyys ilmaistiin p-arvon avulla. Korrelaatiolla tarkoitetaan tilastollista yhteyttä muuttujien välillä määrällisessä tutkimuksessa. Muuttujien välinen yhteys voidaan matemaattisesti tutkia esimerkiksi laskemalla muuttujien välinen korrelaatiokerroin. Korrelaatiokerroin mittaa muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Pearsonin korrelaatiokerroin on yleisimmin käytetty korrelaatiokerroin, ja usein puhuttaessa korrelaatiokertoimesta puhutaan juuri Pearsonin korrelaatiokertoimesta. Yleensä korrelaatiokertoimen arvo lasketaan suoraan sopivan tilasto- tai taulukkolaskentaohjelman avulla. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että yhden muuttujan arvon kasvaessa myös toisen muuttujan arvo kasvaa. Negatiivinen korrelaatio taas viittaa siihen, että kun toinen muuttujan

arvo kasvaa, toisen muuttujan arvo yleensä laskee. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 233–243.)

P-arvo tarkoittaa tilastollista merkitsevyyttä. P-arvoa voidaan käyttää kuvaamaan, kuinka hyvin aineisto sopii oletettuun tutkimushypoteesiin. P-arvo määritetään useimmiten nollahypoteesin testaamisen yhteydessä, joka olettaa esimerkiksi, että ryhmät ovat keskiarvoiltaan samansuuruiset. (Reito 2020.) Käytetyimmät merkitsevyysarvot ovat seuraavat (Holopainen & Pulkkinen 2013, 177):

- $p < 0,05$ : tulos tai ero on tilastollisesti melkein merkitsevä
- $p < 0,01$ : tulos tai ero on tilastollisesti merkitsevä
- $p < 0,001$ : tulos tai ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Tähän opinnäytetyöhön korrelaatiokertoimet laskettiin Webropolin professional analytics -työkalun avulla. Korrelaatiokerrointa käytettiin, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää esihenkilön toiminnan ja työntekijöiden koetun stressin ja uupumuksen sekä työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Myös esihenkilöiden kokemman stressin ja uupumusoireiden yhteyttä riittävään aikaan työtehtävien teossa, työuupumusoireisiin sekä uupumusoireiden tunnistamiseen työntekijöissä haluttiin selvittää korrelaatiokertoimien avulla, jotta voitaisiin tutkia, onko tekijöillä tilastollista yhteyttä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

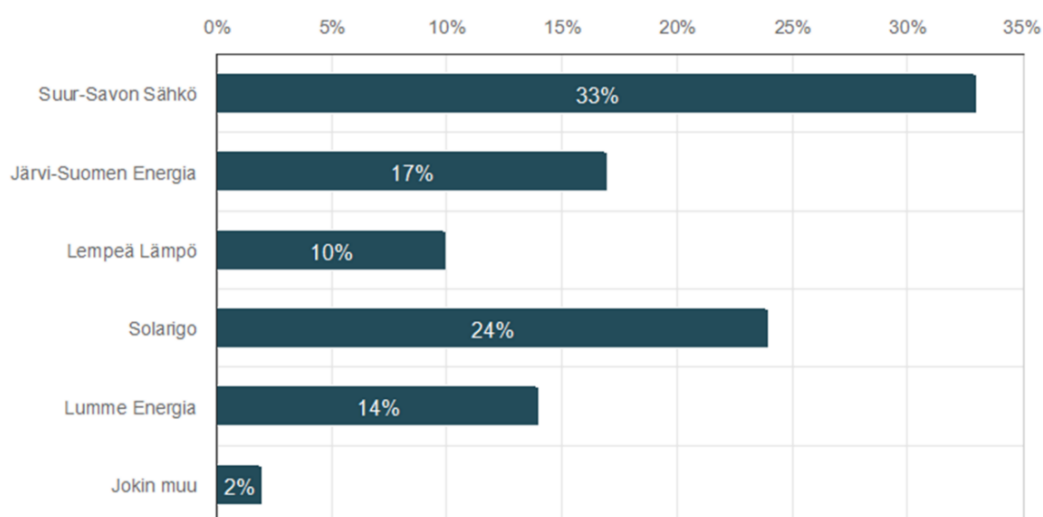
Tässä luvussa tarkastellaan toteutettujen kyselyiden tuloksia. Tulokset käydään läpi teemoittain, joita ovat työuupumus ja stressi, työhyvinvointi sekä organisaatio ja lähijohtaminen. Ensimmäisenä raportoidaan työntekijöille osoitetun kyselyn tulokset ja niiden jälkeen esihenkilöille osoitetun kyselyn tulokset, jotta vastauksia pystytään vertailemaan työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Kuvissa on esitetty vastaajaprosentit ja vastanneiden määrät näkyvät prosentteja ilmaisevien kuvien alapuolella.

Vaikka kyselyssä selvitettiin yhtiö, jossa vastaaja työskentelee, tarkastellaan tämän opinnäytetyön tuloksissa vastauksia koko konsernin osalta. Joissain yhtiöissä vastaajamäärä oli hyvin pieni, ja raportoimalla vastaukset konsernitasolla yleisesti haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti. Koska vastaajien määrä oli joissakin yhtiöissä hyvin pieni (yhdestä neljään henkilöä), näiden

vastausten tulkitseminen yhtiöittäin ei ollut tarkoituksenmukaista. Tulososiossa on esitetty myös korrelaatiotaulukot, joiden avulla tarkasteltiin esihenkilötyön yhteyttä työntekijöiden kokemaan uupumukseen ja stressiin sekä työhyvinvointiin. Myös esihenkilöiden kokeman stressin yhteyttä riittävään aikaan työtehtävien teossa ja työuupumusoireisiin sekä uupumusoireiden tunnistamiseen työntekijöissä on tarkasteltu korrelaatiotaulukon avulla.

## 6.1 Vastaaajien taustatiedot

Ensimmäisenä haluttiin selvittää, missä yhtiössä vastaaja työskentelee. Tällä haluttiin selvittää, miten vastaajien määrä jakautuu yhtiöiden välillä. Konsernissa oli tutkimushetkellä 109 työntekijää, joista kyselyyn vastasi 42 henkilöä (kuva 3). Vastausprosentti oli 38,5 %.

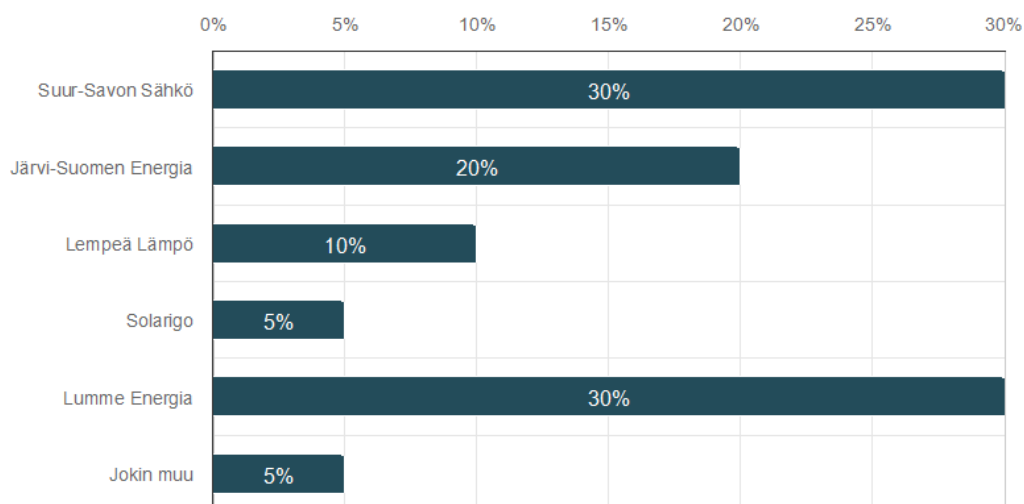


Yhtiö	Vastaaajat	Työntekijöitä yhtiössä	Vastausprosentti
Suur-Savon Sähkö	14	31	45,2 %
Järvi-Suomen Energia	7	23	30,4 %
Lempeä Lämpö	4	11	36,4 %
Solarigo	10	33	30,3 %
Lumme Energia	6	40	15 %
Muut	1	9	11,1 %

Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden prosentuaalinen jakauma yhtiöittäin (n = 42)

Myös esihenkilöille osoitetussa kyselyssä kysyttiin aluksi, missä yhtiössä vastaaja työskentelee. Esihenkilöitä oli tutkimushetkellä konsernissa 40 henkilöä, joista 20 vastasi kyselyyn (kuva 4). Vastausprosentti esihenkilöiden kyselyssä oli 50 %.





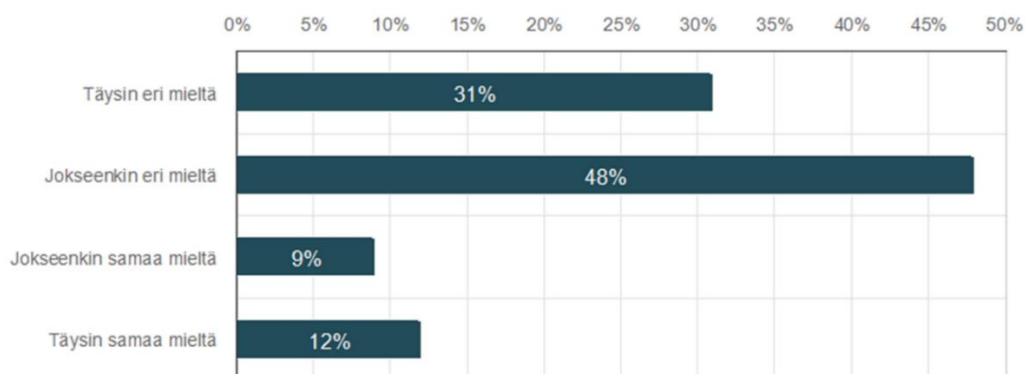
Yhtiö	Vastaajat	Esihenkilöitä yhtiössä	Vastausprosentti
Suur-Savon Sähkö	6	8	75 %
Järvi-Suomen Energia	4	8	50 %
Lempeä Lämpö	2	4	50 %
Solarigo	1	6	17 %
Lumme Energia	6	12	50 %
Muut	1	2	50 %

Kuva 4. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt yhtiöittäin (n = 20)

Vaikka kyselyyn varattu vastausaika oli lyhyehkö, saatiin kyselyyn riittävästi vastauksia. Esihenkilöiden vastausprosentti oli työntekijöitä korkeampi. Sekä työntekijöiden, että esihenkilöiden kyselyssä vastauksia saatiin eniten emoyhtiö Suur-Savon Sähkön henkilöstöltä.

## 6.2 Työuupumus ja stressi

Työntekijöiden kokemaa työuupumusoireilua ja sen yleisyyttä haluttiin selvittää kysymällä, ovatko he kokeneet viime aikoina uupumuksen oireita konsernin palveluksessa toimiessaan (kuva 5). Kysymys pohjustettiin tarkentamalla, mitä työuupumuksen keskeisiin oireisiin kuuluu. Enemmistö vastaajista ei ollut kokenut viime aikoina työuupumuksen oireita. Uupumusoireilua kuitenkin esiintyy, sillä noin viidesosa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

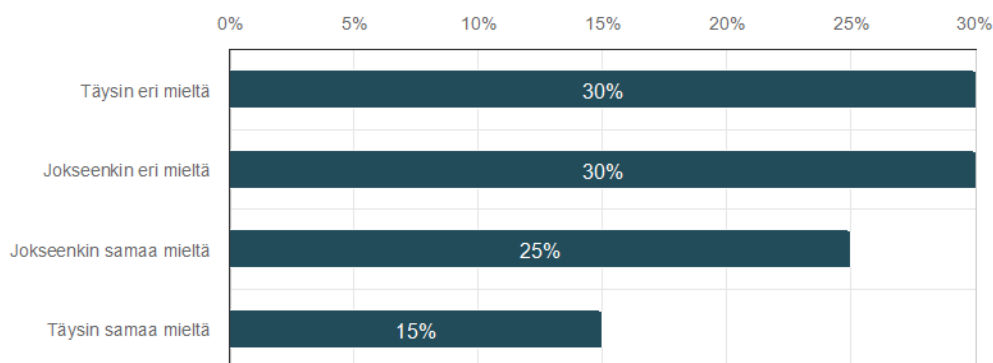


	n
Täysin eri mieltä	13
Jokseenkin eri mieltä	20
Jokseenkin samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

Kuva 5. Työntekijöiden työuupumuksen oireiden kokeminen (n = 42)

Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden käsityksiä uupumusoireiden syistä. Kysymykseen ”Jos olet kokenut uupumusoireita, mitkä tekijät ovat niiden taustalla?” tuli 10 vastausta. Vastauksista valtaosa liittyi liialliseen työn määrään. Useissa vastauksissa uupumusoireet kytkeytyivät myös työn ulkopuolelle henkilökohtaiseen elämään. Työnkuvat koettiin myös sirpaleisiksi ja työtehtävät epämääräisiksi. ”Epärealistiset aikataulut ja suuntaviivojen puutos”, ”Työn määrä”.

Myös esihenkilöiltä kartoitettiin uupumusoireiden ilmenemistä (kuva 6). Vastanneista esihenkilöistä hieman yli puolet ei ollut kokenut uupumuksen oireita. Lähes puolet esihenkilöistä oli kokenut viime aikoina uupumuksen oireita. Esihenkilöt kokivat uupumuksen oireita prosentuaalisesti lähes kaksi kertaa niin paljon kuin työntekijät.

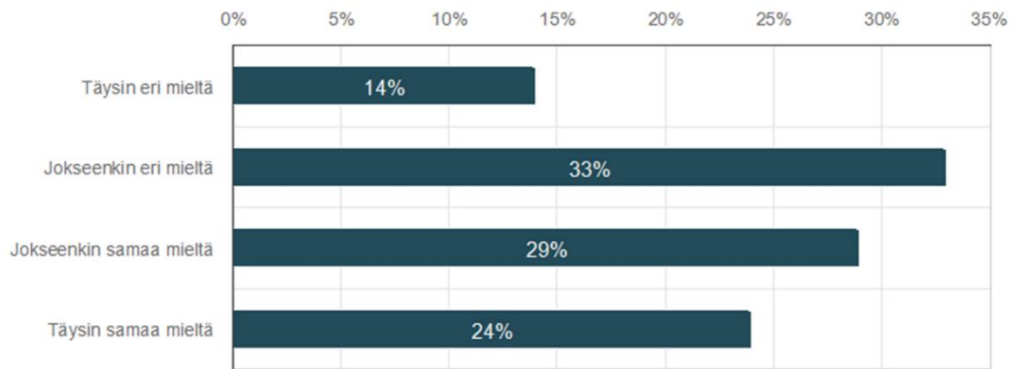


	n
Täysin eri mieltä	6
Jokseenkin eri mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	5
Täysin samaa mieltä	3

Kuva 6. Esihenkilöiden työuupumuksen oireiden kokeminen (n = 20)

Avovastauksella haluttiin selvittää esihenkilöiden arviot työuupumusoireiden syistä. ”Jos olet kokenut uupumuksen oireita, mistä arvelet niiden johtuvan?”-kysymykseen tuli 9 vastausta. Lähes kaikissa vastauksissa korostui liiallinen työkuorma ja kiire. Työaika ei vastausten mukaan riitä työtehtävien tekemiseen ja työt seuraavat kotiin. ”Työaika ei riitä töiden tekemiseen”, ”Työasiat pyörivät jatkuvasti mielessä ja aivoja ei saa nollattua”, ”Työtehtävien ja viestien hoitaminen iltaisin ja viikonloppuisin”.

Työntekijöiltä haluttiin selvittää, olivatko he huomanneet työyhteisössä / työyhteisön jäsenissä uupumuksen merkkejä (kuva 7). Vastaajista hieman yli puolet oli havainnut jokseenkin tai paljon uupumuksen merkkejä työyhteisössä. Hieman alle puolet ei ollut havainnut uupumuksen merkkejä työyhteisössä.

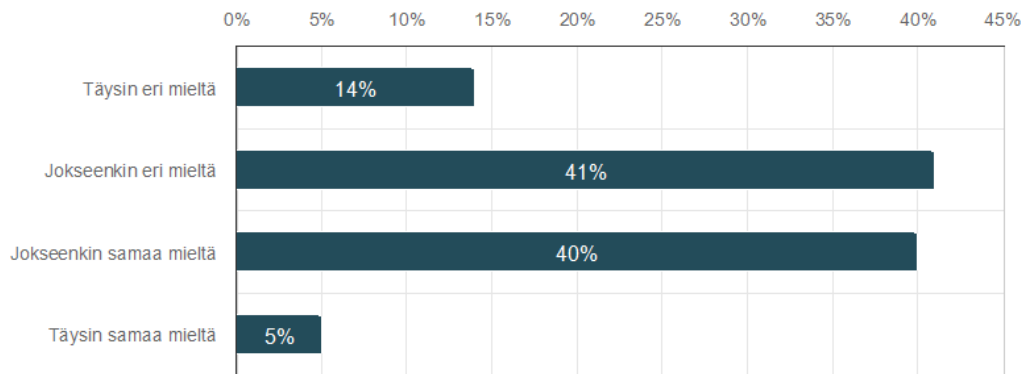


	n
Täysin eri mieltä	6
Jokseenkin eri mieltä	14
Jokseenkin samaa mieltä	12
Täysin samaa mieltä	10

Kuva 7. Työntekijöiden havainnot työyhteisön uupumuksen merkeistä (n = 42)

Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden arvioita työyhteisössä ilmenevistä uupumusoireiden syistä. Vastauksia kysymykseen ”Jos joku työyhteisössänne kokee työuupumusta, mistä arvelet sen johtuvan?” saatiin 24. Lähes kaikki vastaukset liittyivät liialliseen työn määrään ja vaativuuteen. Aikataulut koettiin liian tiukoiksi ja vastuuta koettiin olevan liikaa yhtä henkilöä kohden. ”Kiire, liian monta päällekkäisyyttä, enemmän tekemistä kuin viikossa on tunteja”, ”Valtava työkuorma”.

Työntekijöiltä haluttiin selvittää myös koetun stressin määrää (kuva 8). Vastanneista työntekijöistä hieman alle puolet kertoi kokeneensa työssään stressiä. Hieman yli puolet vastaajista ei kokenut juurikaan tai lainkaan stressiä. Vastaajista vain kaksi oli täysin samaa mieltä koetun stressin määrästä.

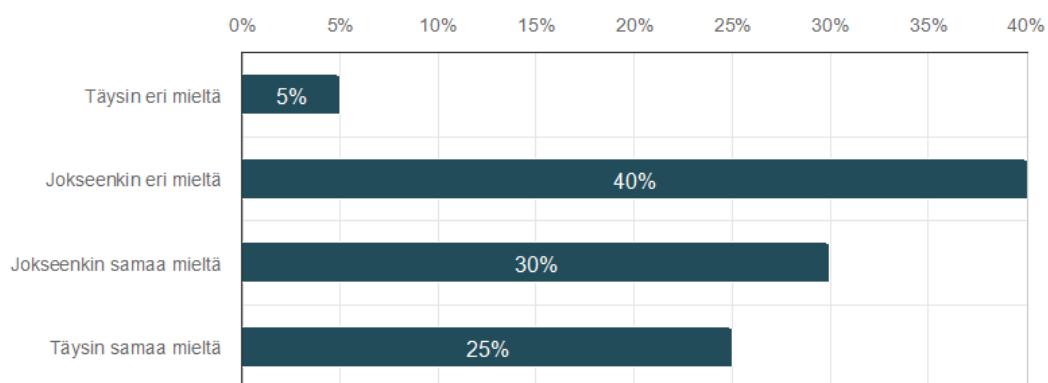


	n
Täysin eri mieltä	6
Jokseenkin eri mieltä	17
Jokseenkin samaa mieltä	17
Täysin samaa mieltä	2

Kuva 8. Stressin kokeminen työntekijöiden keskuudessa (n = 42)

Avovastauksella haluttiin selvittää työntekijöiden ajatuksia työstressin syistä. Vastauksia kysymykseen ”Jos vastasit jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mistä kokemasi työstressi johtuu?” saatiin 17. Vastauksista valtaosa liittyi työ-aikaan ja työmäärään. ”En saa riittävästi aikaa ensisijaisen työtehtäväni toimien hoitamiseen”. Aikataulut koettiin kiireisiksi ja organisaatiossa koettiin olevan jatkuvia muutoksia. Vastauksissa korostui myös liiketoimintojen ja eri projektien epäselvät määrittelyt. ”--Jatkuvat epäselvät määrittelyt liiketoiminnoilta eri projekteissa, epäselvä johtaminen--”.

Myös esihenkilöiden stressin kokemista selvitettiin (kuva 9). Vastanneista esihenkilöistä hieman yli puolet koki työssään stressiä. Hieman alle puolet ei kokenut työssään stressiä. Työntekijöihin verrattuna esihenkilöissä oli huomattavasti enemmän merkittävää stressiä kokeneita (25 %), kuin työntekijöissä (5 %).

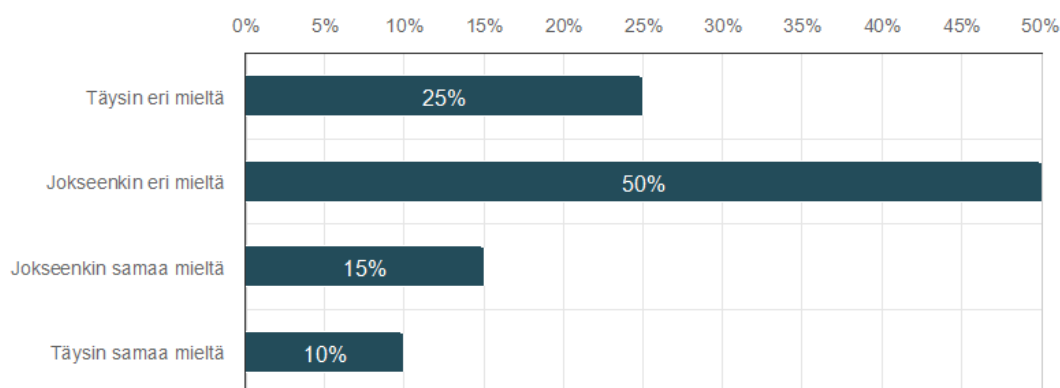


	n
Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	8
Jokseenkin samaa mieltä	6
Täysin samaa mieltä	5

Kuva 9. Stressin kokeminen esihenkilöiden keskuudessa (n = 20)

Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää myös esihenkilöiden kokeman stressin syitä. ”Jos olet kokenut stressiä työstäsi, mistä koet sen johtuvan” -kysymykseen vastauksia saatiin 11 kappaletta. Lähes kaikissa vastauksissa korostui liiallinen työn määrä sekä liian kireät ja kiireiset aikataulut. Vastauksissa nousi esiin myös tuen tarve omalta esihenkilöltä. Näyttää siltä, että myös esihenkilöt kaipaavat työssään tukea omalta esihenkilöltään. Työn koettiin usean henkilön osalta vievän valtaosan elämästä eikä ajan koettu riittävän muulle elämälle riittävästi. ”Liian monen samanaikaisen asian tekeminen samaan aikaan yhdistettynä kiireeseen”, ”Mitään ei ehdi tekemään kunnolla ja asioita ei ehdi saamaan valmiiksi”.

Esihenkilöiltä haluttiin selvittää, ovatko he huomanneet tiimensä työntekijöissä uupumuksen merkkejä (kuva 10). Suurin osa vastaajista ei ollut huomannut työntekijöissä uupumisen merkkejä. Neljäsosa vastaajista oli huomannut työntekijöissä uupumuksen merkkejä.



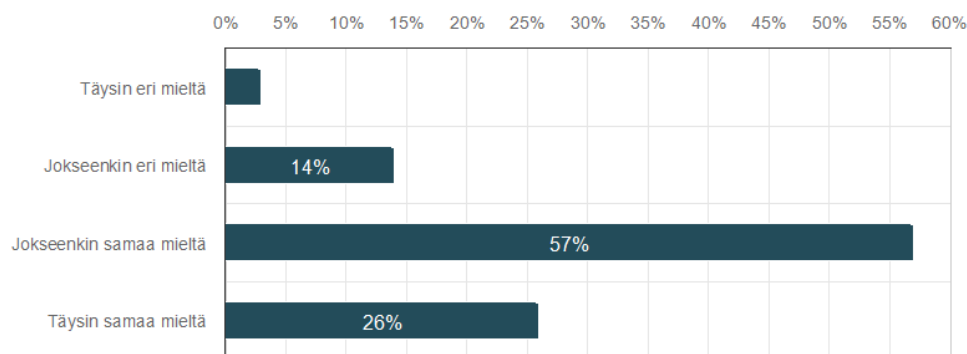
	n
Täysin eri mieltä	5
Jokseenkin eri mieltä	10
Jokseenkin samaa mieltä	3
Täysin samaa mieltä	2

Kuva 10. Esihenkilöiden havainnot työntekijöiden työuupumuksesta (n = 20)

Avovastausten avulla haluttiin selvittää, mistä esihenkilöt arvioivat työntekijöiden uupumuksen johtuvan. ”Jos olet havainnut työuupumusta työntekijöissasi, mistä arvioit sen johtuvan?” -kysymykseen saatiin 5 vastausta. Vastauksista jokainen liittyi liialliseen työn kuormittavuuteen. Myös aikataulupaineet ja jatkuva etätyö koettiin ongelmallisiksi. ”Liian monta rautaa tulessa”, ”Satunnaiset kuormituspiikit”.

### 6.3 Työhyvinvointi

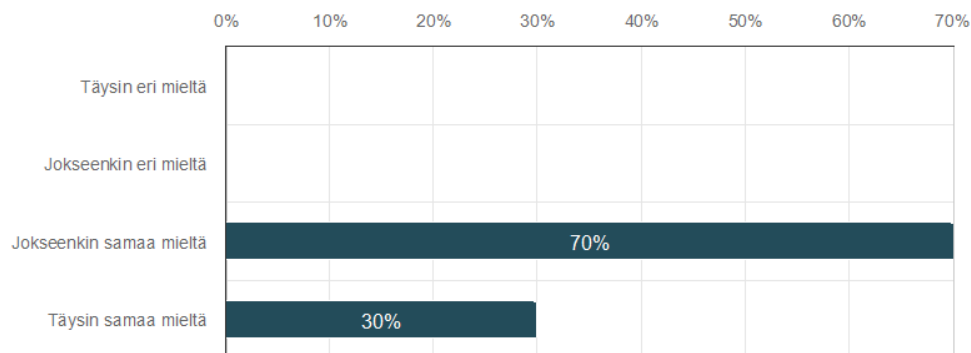
Työntekijöiltä haluttiin selvittää, miten tärkeäksi tyydytyksen lähteeksi he kokivat työnsä (kuva 11). Vastauksista voidaan havaita, että suurin osa pitää työtään jokseenkin tai merkittävästi tyydyttävänä. Konsernin työntekijöistä valtaosa siis pitää työstään.



	n
Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	24
Täysin samaa mieltä	11

Kuva 11. Työn kokeminen tyydytyksen lähteeksi työntekijöiden keskuudessa. (n = 42)

Myös esihenkilöiltä haluttiin selvittää työn kokemista tyydyttävänä (kuva 12). Vastanneista esihenkilöistä kaikki kokivat työn jokseenkin tai merkittävän tyydyttäväksi. Näin ollen esihenkilöt kokivat työnsä useammin tyydyttäväksi kuin työntekijät. Työn kokeminen tyydytyksen lähteenä oli esihenkilöiden kohdalla hyvin voimakasta.



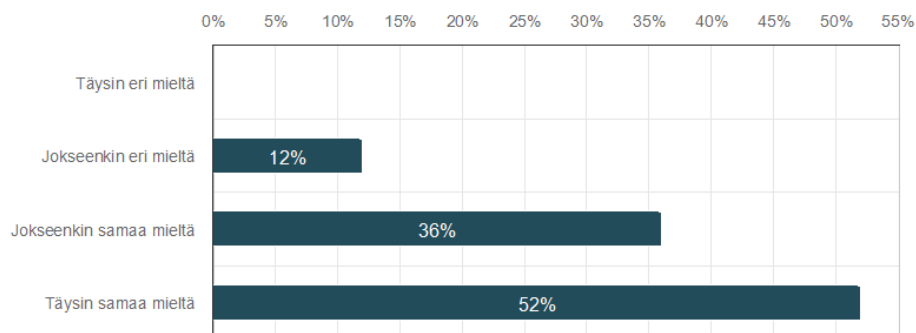
	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	0
Jokseenkin samaa mieltä	14
Täysin samaa mieltä	6

Kuva 12. Työn kokeminen tyydytyksen lähteeksi esihenkilöiden keskuudessa (n= 20)

Kyselyssä selvitettiin työilmapiirin kokemista kannustavaksi ja tukevaksi (kuva 13). Valtaosa vastanneista työntekijöistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä



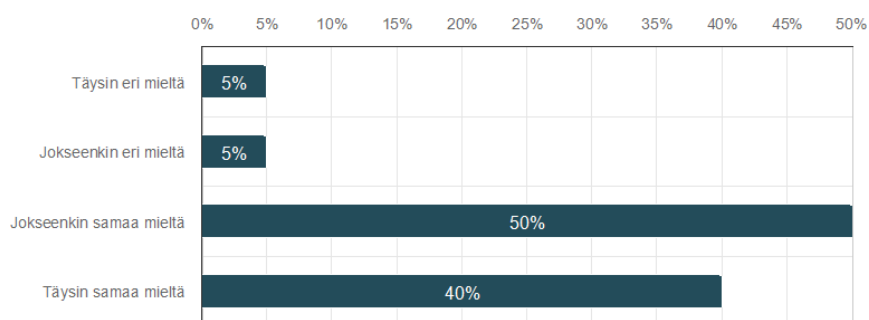
siitä, että työilmapiiri on kannustava ja tukeva. Viisi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ilmapiirin kannustavuudesta ja tukevuudesta. Konsernissa koetaan näin ollen työilmapiiri suurimmilta osin kannustavaksi ja tukevaksi.



	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	5
Jokseenkin samaa mieltä	15
Täysin samaa mieltä	22

Kuva 13. Työntekijöiden kokemus työyksikön ilmapiiristä (n= 42)

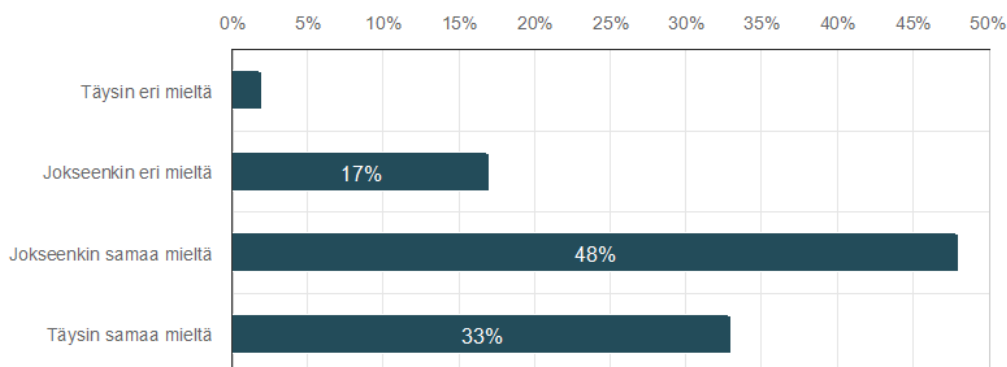
Psykologista turvallisuutta haluttiin selvittää kysymällä, kokevatko työntekijät voivansa ilmaista ajatuksiaan ja mielipiteitään rohkeasti työyhteisössään (kuva 14). Valtaosa koki mielipiteiden ilmaisemisen vapautta ja vain neljä vastaajaa 42:sta ei kokenut vapautta ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan.



	n
Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	2
Jokseenkin samaa mieltä	21
Täysin samaa mieltä	17

Kuva 14. Työntekijöiden kokemus mielipiteiden ilmaisemisen vapaudesta (n = 42)

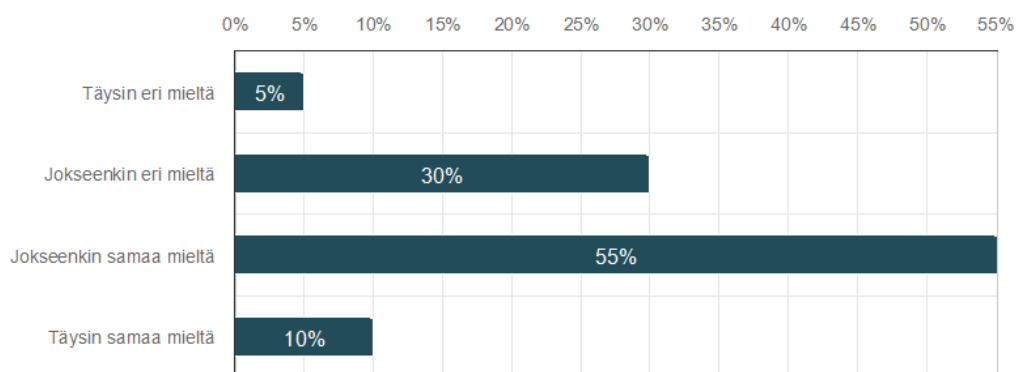
Toinen psykologista turvallisuutta kartoittava kysymys oli, kokivatko työntekijät voivansa nostaa myös vaikeita asioita keskusteluun työyhteisössään (kuva 15). Vastauksista on havaittavissa, että psykologinen turvallisuus koettiin tältä osin konsernin sisällä vahvaksi. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä pystytään nostamaan myös vaikeita asioita keskusteluun ja vähemmistö jokseenkin eri mieltä vaikeiden asioiden esille nostamisesta.



	n
Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	7
Jokseenkin samaa mieltä	20
Täysin samaa mieltä	14

Kuva 15. Työntekijöiden käsitys vaikeiden asioiden esille nostamiseen (n= 42)

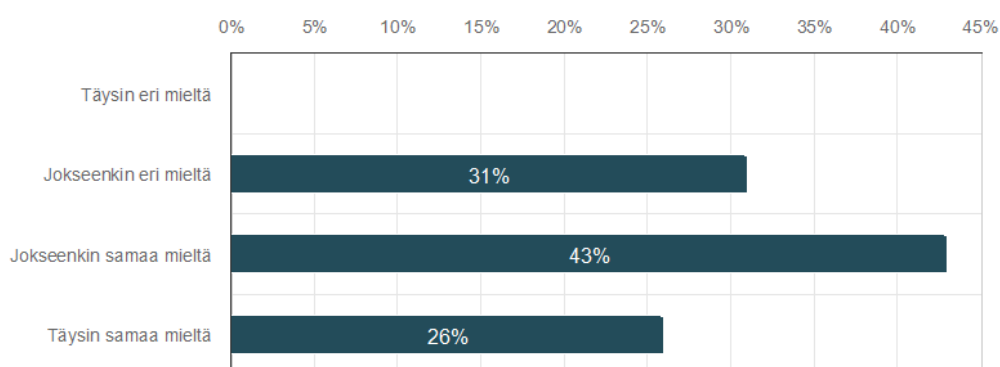
Esihenkilöiltä selvitettiin, onko heillä riittävästi aikaa uppoutua työtehtäviensä tekemiseen (kuva 16). Yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ajan riittävydestä työtehtäviensä tekoon. Vähemmistö vastaajista koki, että aikaa työtehtäviin uppoamiseen ei ole riittävästi. Suurin osa siis koki, että aikaa työtehtäviin uppoutumiseen oli riittävästi.



	n
Täysin eri mieltä	1
Jokseenkin eri mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	11
Täysin samaa mieltä	2

Kuva 16. Esihenkilöiden kokemus ajan riittävyydestä työtehtävien tekoon (n= 20)

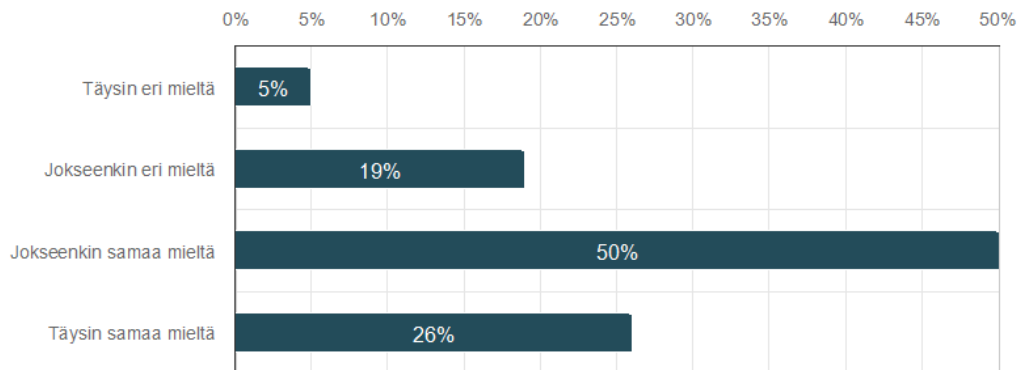
Myös työntekijöiltä selvitettiin, kokivatko he saavansa riittävästi aikaa uppoutua työhönsä (kuva 17). Tällä kysymyksellä kartoitettiin myös aivoterveiden kannalta tärkeää ohjetta keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan. Hieman alle kolmasosa vastaajista ei kokenut aikaa olevan tarpeeksi työtehtäviin uppoutumiseen. Suurin osa vastaajista koki, että aikaa työtehtäviin uppoutumiseen oli tarpeeksi.



	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	13
Jokseenkin samaa mieltä	18
Täysin samaa mieltä	11

Kuva 17. Työntekijöiden kokemus ajan riittävyydestä työtehtävien tekoon (n= 42)

Palautumista kartoitettiin työntekijöiltä kysymällä, kokivatko he työpäiviinsä sisältyvän riittävästi työn kuormituksesta palautumisen mahdollisuuksia (kuva 18). Valtaosa vastaajista koki saavansa sopivasti palautumismahdollisuuksia työssään. Neljäsosa vastaajista ei kokenut työpäiviin sisältyvän riittävästi palautumista.



	n
Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	8
Jokseenkin samaa mieltä	21
Täysin samaa mieltä	11

Kuva 18. Työntekijöiden kokemus mahdollisuuksista palautua työn kuormituksesta (n=23)

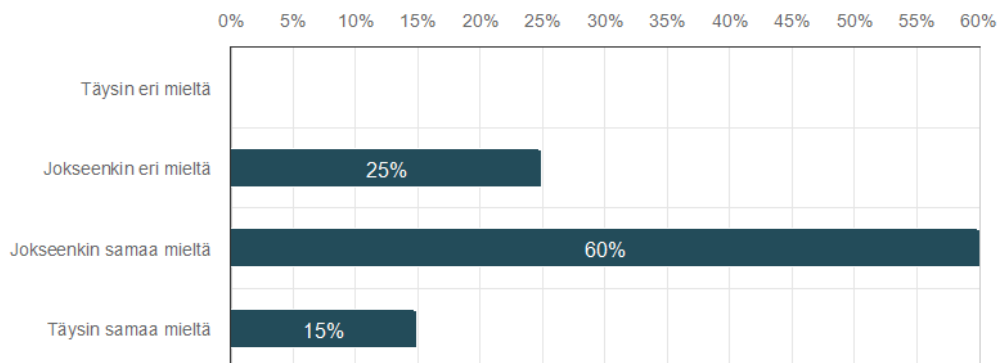
Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden ajatuksia esihenkilön mahdollisuuksista edistää työn kuormituksesta palautumista. Vastauksia kysymykseen ”Millä tavoin esihenkilösi voi mielestäsi edistää työn kuormituksesta palautumista?” -saatiin 23. Useimmat vastaukset liittyvät työtehtäviin ja niiden määrään sekä jakautumiseen tasaisesti työntekijöiden kesken. ”Annetaan aikaa edellisten tehtävien tekemiseen ennen uusia työmääräyksiä”.

Vastauksissa nousi esiin myös palautteen antamisen ja säännöllisten kahdenkeskisten tapaamisten tärkeys ja työn tavoitteiden selkeyttäminen. Esihenkilöiltä toivottiin myös tukea siihen, ettei työntekijän työtaakka kasva liian suureksi. Myös työhyvinvointi koettiin tärkeäksi. ”Työhyvinvoinnin huomioiminen kaikessa tekemisessä”.

#### 6.4 Organisaatio ja lähijohtaminen

Esihenkilöiltä kysyttiin, kokivatko he omaavansa riittävät tiedot ja taidot työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen (kuva 19). Suurin osa vastanneista

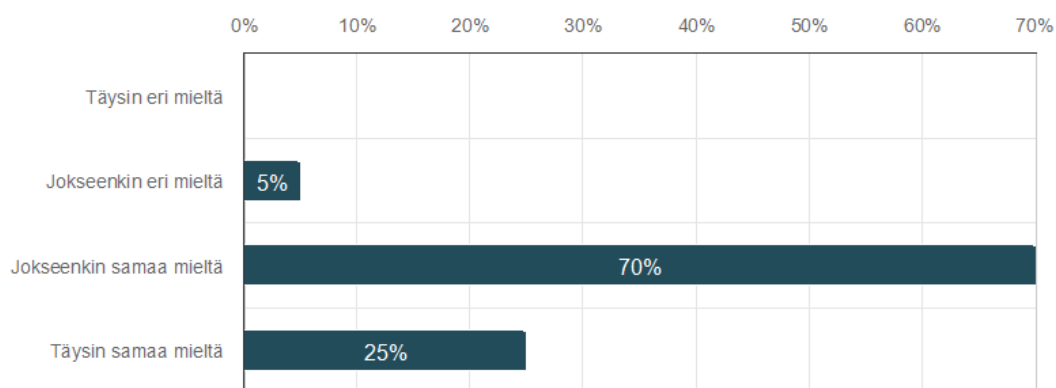
esihenkilöistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävät tiedot ja taidot työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen. Neljäsosa vastaajista koki, etteivät tietotaidot työssä jaksamisen tukemiseen ole riittävät.



	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	5
Jokseenkin samaa mieltä	12
Täysin samaa mieltä	3

Kuva 19. Esihenkilöiden käsitys tietotaidoista työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen (n=20)

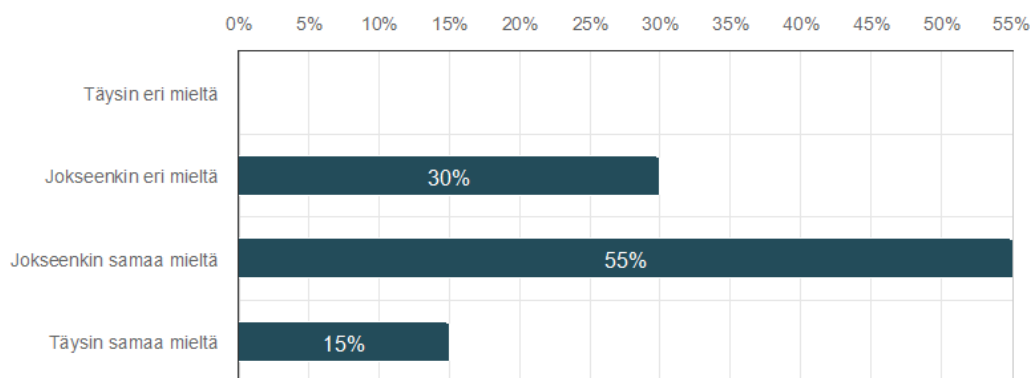
Esihenkilöiltä selvitettiin, tietävätkö he, miten tulee toimia huomatessaan uupumuksen merkkejä työntekijöissä (kuva 20). Lähes kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät miten toimia uupuneen työntekijän kanssa. Vain 1 vastaaja koki, ettei tiedä miten toimia työntekijän uupuessa.



	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	1
Jokseenkin samaa mieltä	14
Täysin samaa mieltä	5

Kuva 20. Esihenkilöiden kokemus kyvystä toimia työntekijän uupuesssa (n=20)

Esihenkilöiltä selvitettiin, kokevatko he organisaatiotasolla olevan työssä jaksamista haittaavia toimintatapoja (kuva 21). Suurin osa vastanneista esihenkilöistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiosta löytyy jaksamista haittaavia toimintatapoja. Lähes kolmannes oli jokseenkin eri mieltä eivätkä näin ollen kokeneet organisaatiossa olevan jaksamista haittaavia toimintatapoja.



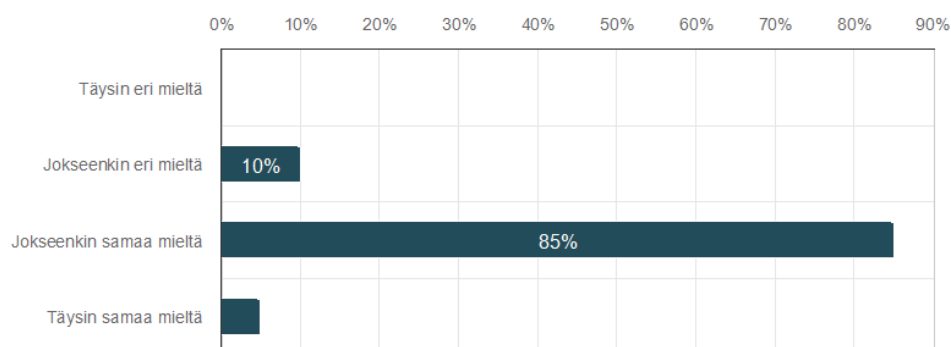
	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	6
Jokseenkin samaa mieltä	11
Täysin samaa mieltä	3

Kuva 21. Esihenkilöiden käsitys työssä jaksamista haittaavista toimintatavoista (n= 20)

Avovastauksella selvitettiin esihenkilöiden huomiot työssä jaksamista haittaavista toimintatavoista. Vastaajia kysymykseen ”Jos olet havainnut työssä jaksamista haittaavia toimintatapoja, millaisia ne ovat?” oli 10. Vastauksissa korostui kriittisyys organisaation johtoa kohtaan. ”Vaikeudet riittävien resurssien ja työkuorman kanssa”. Muita työssä jaksamista haittaavia toimintatapoja olivat etätöön laaja suosiminen, ristiriitaiset odotukset, sankarisuorituksiin perustuva kulttuuri sekä yhteisen ajan ja keskustelun puute.

Avovastauksella selvitettiin esihenkilöiden ajatuksia tärkeimmistä toimenpiteistä työntekijöiden jaksamisen tukemiseksi. Vastauksia kysymykseen ”Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, joilla työntekijöiden jaksamista tuetaan tiimissäsi tai organisaatiossasi?” saatiin 20. Vastauksissa korostuivat töiden priorisointi, säännölliset kahdenkeskiset keskustelut ja yhteiset tiimipalaverit. Tärkeäksi koettiin myös aito kiinnostus ja luottamus toisia kohtaan, työkuormasta huolehtiminen ja työpäiviin sisällytetty epämuodollinen keskustelu. ”Priorisointi, työajan seuranta ja avoin keskustelu”, ”Säännölliset keskustelut, toimenkuvien selkeytys, yhtenäiset säännölliset face to face - tapaaamiset”.

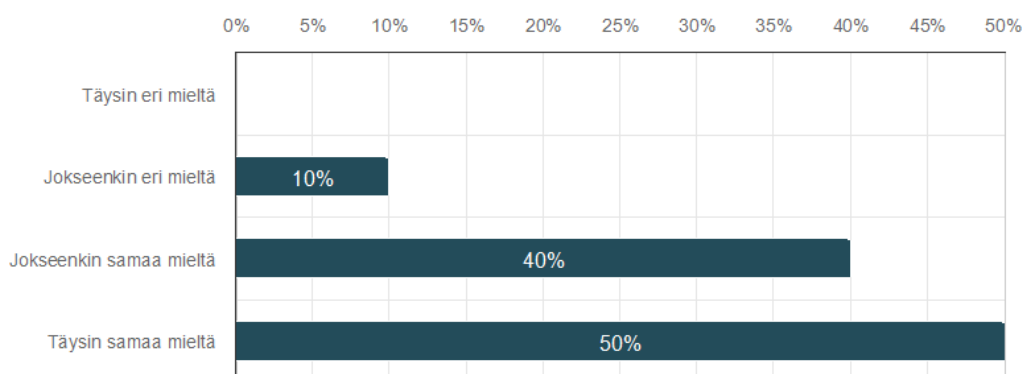
Esihenkilöiltä haluttiin kartoittaa, kokivatko he, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, ettei työntekijä uuvu työssään (kuva 22). Lähes kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, ettei työntekijä uuvu. Vain kaksi vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä.



	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	2
Jokseenkin samaa mieltä	17
Täysin samaa mieltä	1

Kuva 22. Esihenkilöiden kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa ehkäisevästi työntekijöiden uupumiseen (n= 20)

Esihenkilöiltä selvitettiin kokemusta siitä, saivatko he riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitonsa kehittämiseen (kuva 23). Suurin osa vastaajista koki saavansa mahdollisuuksia ammattitaitonsa kehittämiseen, kun taas vähemmistö ei kokenut saavansa mahdollisuuksia ammattitaitonsa kehittämiseen.

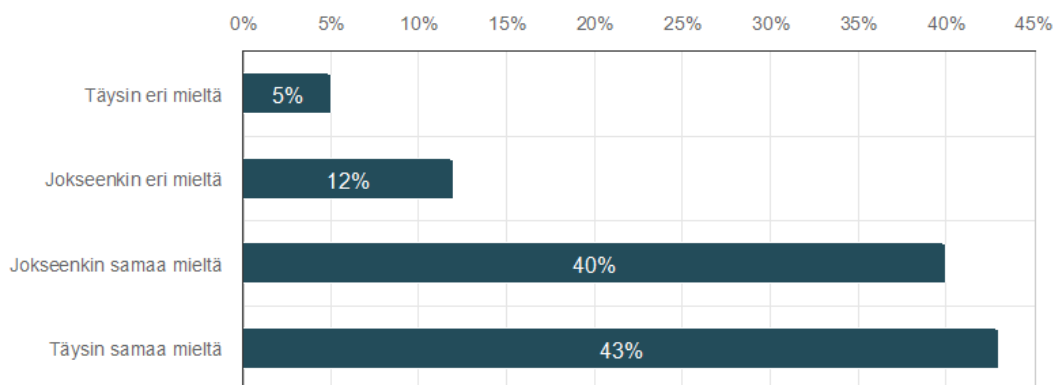


	n
Täysin eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	2
Jokseenkin samaa mieltä	8
Täysin samaa mieltä	10

Kuva 23. Esihenkilöiden kokemus ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista (n= 20)



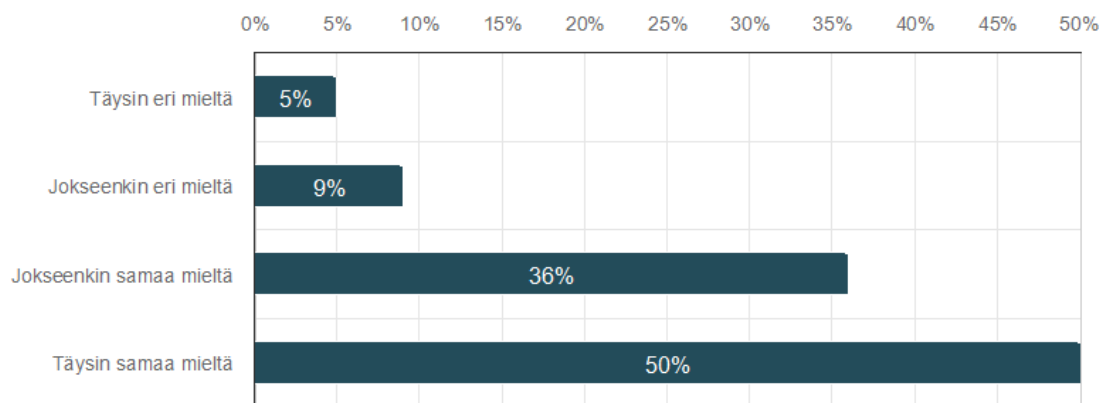
Työntekijöiltä selvitettiin, kokevatko he saavansa tarpeen tullen esihenkilöltään apua ja tukea (kuva 24). Suurin osa vastaajista koki saavansa esihenkilöltään apua ja tukea. Vähemmistö vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että saisivat esihenkilöltään tukea ja apua tarvittaessa.



	n
Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	5
Jokseenkin samaa mieltä	17
Täysin samaa mieltä	18

Kuva 24. Työntekijöiden kokemus esihenkilön antamasta tuesta (n= 42)

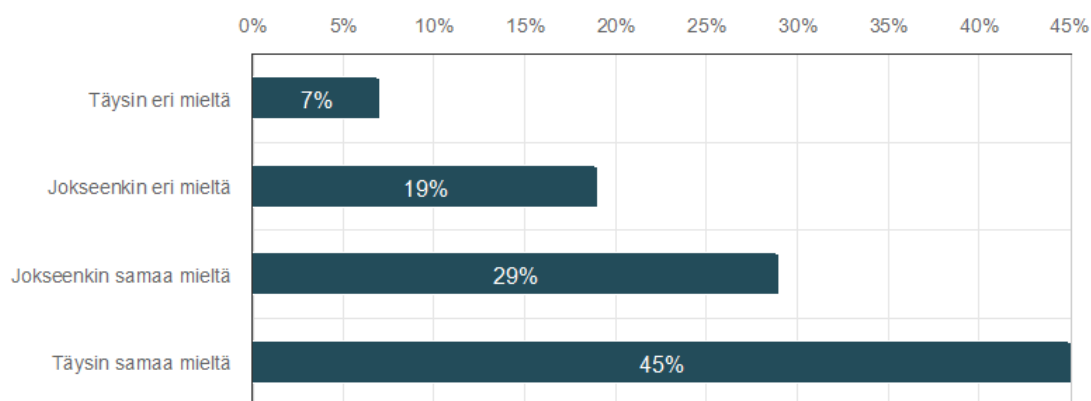
Työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he, että heidän esihenkilönsä arvostaa heidän työsaavutuksiaan (kuva 25). Valtaosa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä arvostaa heidän saavutuksiaan. Vähemmistö koki saavansa riittämättömästi arvostusta esihenkilöltään.



	n
Täysin eri mieltä	2
Jokseenkin eri mieltä	4
Jokseenkin samaa mieltä	15
Täysin samaa mieltä	21

Kuva 25. Työntekijöiden käsitys esihenkilöiden arvostuksesta (n= 42)

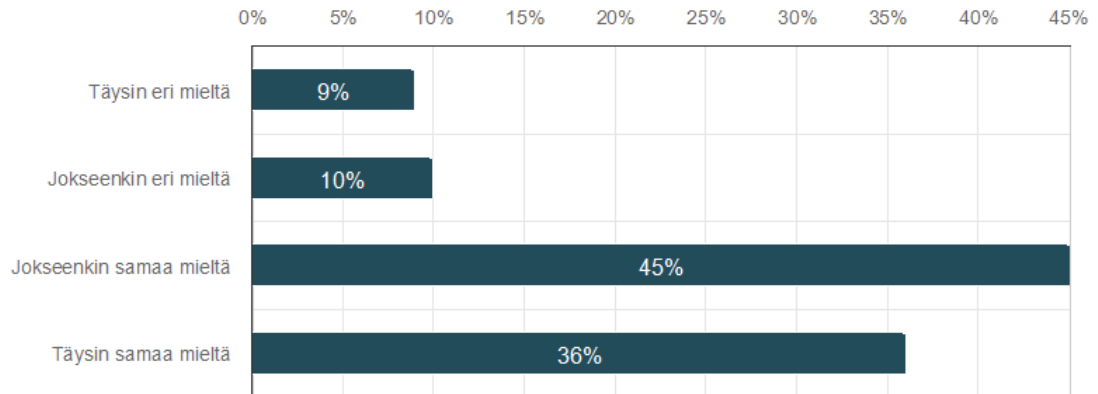
Työntekijöiltä selvitettiin, kokivatko he esihenkilönsä rohkaisevan heitä tärkeisiin päätöksiin osallistumisessa (kuva 26). Valtaosa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä rohkaisee heitä tärkeiden päätösten tekoon. Vastaajista noin neljäs osa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



	n
Täysin eri mieltä	3
Jokseenkin eri mieltä	8
Jokseenkin samaa mieltä	12
Täysin samaa mieltä	19

Kuva 26. Työntekijän kokemus esihenkilön rohkaisemisesta päätöksiin osallistumisesta (n= 42)

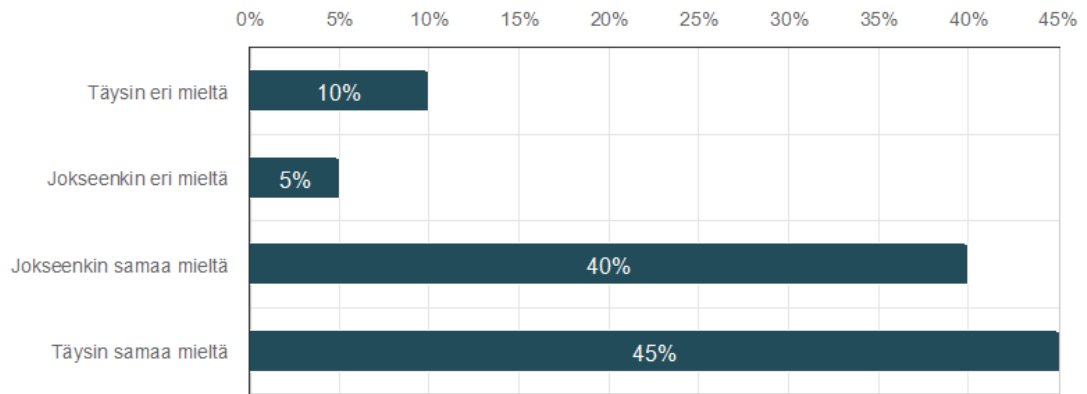
Työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he esihenkilönsä auttavan heitä työtaitojensa kehittämisessä (kuva 27). Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö auttaa heitä työtaitojen kehittämisessä. Noin viidesosa vastaajista koki, etteivät saaneet työtaitojen kehittämiseen apua esihenkilöltään.



	n
Täysin eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	4
Jokseenkin samaa mieltä	19
Täysin samaa mieltä	15

Kuva 27. Työntekijän kokemus esihenkilön avusta työtaitojen kehittämisessä (n= 42)

Työntekijöiltä kysyttiin tyytyväisyyttä esihenkilönsä johtamistyyliin. Valtaosa vastaajista oli tyytyväinen esihenkilön johtamistyyliin (kuva 28). Vähemmistö vastaajista oli jokseenkin tai täysin tyytymättömiä esihenkilönsä johtamistyyliin.



	n
Täysin eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	2
Jokseenkin samaa mieltä	17
Täysin samaa mieltä	19

Kuva 28. Työntekijöiden tyytyväisyys esihenkilön johtamistyyliin (n= 42)

Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden kokemusta esihenkilön toiminnan vaikutuksesta työssä jaksamiseen. Vastauksia kysymykseen ”Miten esihenkilösi toiminta vaikuttaa työssä jaksamisesi?” saatiin 42. Suurin osa esihenkilöarvioista oli positiivisia. Esihenkilössä arvostettiin työntekijän työmäärän ja työssä jaksamisen seuraamista. Positiiviseksi koettiin myös se, että esihenkilölle pystyttiin kertomaan, jos työssä ilmeni haasteita ja että kahdenkeskisiä tapaamisia oli riittävän usein. Esihenkilön kannustus ja luottamus työntekijää kohtaan nousi myös esiin positiivisissa vastauksissa.

*”--Lähin esimies pyrkii auttamaan missä pystyy, välillä pidetään avautumistuokioita sisäisissä palaverissa--”*

*”Tunnen, että teen merkittävää työtä. Esihenkilöni nostattaa tätä uskomusta. Tarvittaessa olen varma, että saisin vahvempaa tukea esihenkilöltäni, joten tehtävissäni on mukava olla.”*

Myös negatiivisia arviointeja ilmeni. Negatiiviseksi koettiin se, ettei esihenkilöllä ollut riittävästi aikaa käydä työntekijän kanssa asioita läpi riittävän usein sekä tuen ja luottamuksen puute. ”Mielestäni esihenkilö on hyvin kiireinen eikä hänellä ole aikaa käydä asioita kanssani läpi kovin usein”.

Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden toiveita esihenkilön työssä jaksamisen tukevasta toiminnasta. Vastauksia kysymykseen ”Millä tavoin toivoisit esihenkilösi tukevan työssä jaksamistasi?” saatiin 17. Vastaajista valtaosa koki

esihenkilön nykyisen toiminnan tukevan työssä jaksamista riittävästi. Myös kielteisiä vastauksia oli useita. Toiveita ilmeni siitä, että esihenkilö kuuntelisi työntekijää enemmän ja antaisi enemmän palautetta työstä. Myös työnkuvan ja työprosessien selkeytykseen toivottiin parannusta. ”Viikoittaiset palaverit, riittävä kommunikointi, kuunteleminen, palautteen saanti, kehityksestä huolehtiminen ja motivointi”, ”Toivoisin enemmän palautetta työstä. Jos joku sujuu hyvin, toivoisin myös siitä palautetta ja kiitosta. Mielestäni esihenkilöt voisi myös kysyä säännöllisesti miten olen jaksellut töissä ja mitä kuuluu”.

Avovastauksella selvitettiin esihenkilöiden ajatuksia työssä jaksamisesta. Vastauksia kysymykseen ”Vapaa sana. Ajatuksia sekä omaasi, että työntekijöidesi työssä jaksamiseen liittyen” -saatiin kuusi vastausta. Vastajaat toivoivat isompaa panostusta työssä jaksamista tukevista konkreettisista toimenpiteistä. Myös etätyön johtamiseen kaivattiin lisää tietoa. ”Hienoa, että tällaista tutkimusta tehdään. Toivon tulosten yhteistä läpikäyntiä”, ”--Etätyön johtamiseen tarvittaisiin varmasti tukea esihenkilöille--”

Avovastauksella selvitettiin työntekijöiden ajatuksia lähijohtamiseen liittyen. Vastauksia kysymykseen ”Millaisia risuja tai ruusuja haluaisit antaa lähijohtamiseen liittyen työyhteisössäsi? Vapaa sana” -saatiin 24. Positiiviset ajatukset painottuivat siihen, että lähijohtaminen koettiin hyvin toimivaksi. ”Esihenkilöt luottavat tekemiseeni ja saan nostaa aina huolia esiin”. Negatiivisissa arvioinneissa korostuvat tavoitteiden ristiriitaisuus tai puutteellisuus, liian vähäinen palautteen saaminen esihenkilöltä ja liian vähäinen aika esisijaisten työtehtävien hoitamiseen. Palautetta ja yhteisiä keskusteluja toivottiin enemmän. Myös työhyvinvoinnin huomioimiseen toivottiin parannusta. ”Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota”.

## 6.5 Korrelaatiotaulukoiden analyysi

Kaikissa kvantitatiivisissa analyyseissä esihenkilöiden määrä oli 20 ja työntekijöiden 42. **Työntekijöiden** vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilön toiminta oli jossakin määrin yhteydessä työntekijöiden kokemuksen uupumuksen oireisiin (taulukko 1). Negatiivinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä väittämien ”Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni”, ”Esihenkilöni auttaa minua kehittämään taitojani” ja ”Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin”.

Tilastollisesti merkitsevä yhteys tarkoittaa, että niiden yhteys ei todennäköisesti tapahtunut sattumalta. Näin ollen työntekijät kokevat vähemmän työuupumuksen oireita, kun he saavat esihenkilöltään arvostusta ja apua työtaitojen kehittämisessä. Jos työntekijät olivat tyytyväisiä esihenkilön johtamistyyliin, he myös kokivat vähemmän työuupumuksen oireita.

Taulukko 1. Esihenkilötyön yhteys työntekijöiden kokemaan työuupumukseen työntekijöiden kokemuksen mukaan, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni	-0.28 (p = 0,071)
Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni	<b>-0.35 (p = 0,025) *</b>
Esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	-0.19 (p = 0,231)
Esihenkilöni auttaa minua kehittämään työtaitojani	<b>-0.39 (p = 0.010) *</b>
Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin	<b>-0,31 (p = 0,045) *</b>

\*) **p < 0.05**

Esihenkilön toiminta oli jossain määrin yhteydessä myös työntekijöiden kokemaan stressiin (taulukko 2). Negatiivinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä väittämien ”Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni” ja ”Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin”. Ne työntekijät, jotka siis kokivat esihenkilönsä arvostavan työtään ja olivat tyytyväisiä esihenkilönsä johtamistyyliin, kokivat vähemmän työstressiä.

Taulukko 2. Esihenkilötyön yhteys työntekijöiden kokemaan stressiin työntekijöiden kokemuksen mukaan, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni	-0.23 (p = 0,147)
Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni	<b>-0.32 (p = 0,041) *</b>
Esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	-0.25 (p = 0,113)
Esihenkilöni auttaa minua kehittämään työtaitojani	-0.30 (p = 0.051)
Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin	<b>-0,31 (p = 0,048) *</b>

\*) **p < 0.05**

Esihenkilön toiminta oli voimakkaasti yhteydessä siihen, että työntekijät kokivat työyksikön ilmapiirin kannustavaksi ja tukevaksi (taulukko 3). Väittämät ”Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni”, ”esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni”, ”esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin”, ”esihenkilöni auttaa minua kehittämään taitojani” ja olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin” korreloivat tilastollisesti erittäin merkittävästi työyksikön ilmapiirin kannustavaksi kokemisen kanssa, eli niiden välillä on erityisen voimakas ja selkeä yhteys.

Taulukko 3. Esihenkilötyön yhteys työntekijöiden kokemukseen työyksikön ilmapiirin kannustavuudesta ja tuen saamisesta työntekijöiden kokemuksen mukaan, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni	<b>-0,51 (p = 0,001) ***</b>
Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni	<b>-0,57 (p = 0,000) ***</b>
Esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	<b>-0,54 (p = 0,000) ***</b>
Esihenkilöni auttaa minua kehittämään taitojani	<b>-0,60 (p = 0,000) ***</b>
Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin	<b>-0,54 (p = 0,000) ***</b>

\*\*\*)  $p < 0.001$

Esihenkilötyötä koskevat väittämät eivät korreloineet väittämään ”Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde”. Esihenkilön toiminta ei siis ollut yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Ainoa väittämä, joka osoitti merkittävän yhteyden väittämään ”Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde” oli ”Työpäiviini sisältyy riittävästi mahdollisuuksia työn kuormituksesta palautumiseen” ( $r = 0,38$ ;  $p = 0,012$ ). Tästä voidaan päätellä, että työntekijät, jotka palautuivat riittävästi, kokivat työnsä tärkeäksi tyydytyksen lähteeksi.

Työntekijöiden kokemaan työyksikön ilmapiiriin ”Työyksikköni ilmapiiri on kannustava ja tukeva” korreloi positiivisesti ”Työpäiviini sisältyy riittävästi mahdollisuuksia työn rasituksista palautumiseen” ( $r = 0,32$ ;  $p = 0,0040$ ). Näin ollen ne henkilöt, jotka palautuivat työssään riittävästi, kokivat työyksikkönsä ilmapiirin kannustavaksi ja tukevaksi. Ilmapiiriin negatiivisesti korreloi stressikokemukset ( $r = -0,44$ ;  $p = 0,003$ ) ja työuupumuksen kokeminen ( $r = -0,38$ ;  $p = 0,013$ ). Jos

työntekijä siis koki stressiä tai uupumuksen oireita, koki hän myös työyksikön ilmapiirin negatiiviseksi.

Psykologista turvallisuutta arvioitiin väittämien ”Koen, että voin ilmaista ajatukseni ja mielipiteeni rohkeasti työyhteisössäni” ja ”Pystyn nostamaan vaikeita asioita keskusteluun työyhteisössäni” avulla (taulukko 4). Psykologinen turvallisuus korreloi merkitsevästi tai erittäin merkitsevästi esihenkilötyötä koskevien väittämien kanssa. Näin ollen psykologisen turvallisuuden tunteen taso on tilastollisesti yhteydessä esihenkilötyötä koskeviin väittämiin. Kun esihenkilön toimintaan oltiin tyytyväisiä, oli myös psykologinen turvallisuuden tunne korkeaa.

Taulukko 4. Esihenkilötyön yhteys työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemukseen, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

	Ajatusten rohkea ilmaisuus	Vaikeiden asioiden esille nostaminen
Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni	<b>0,40 (p = 0,008) **</b>	<b>0,60 (p = 0,000) ***</b>
Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni	<b>0,40 (p = 0,009) **</b>	<b>0,51 (p = 0,001) ***</b>
Esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin	<b>0,38 (p = 0,012) *</b>	<b>0,54 (p = 0,000) ***</b>
Esihenkilöni auttaa minua kehittämään työtaitojani	<b>0,42 (p = 0,005) **</b>	<b>0,54 (p = 0,000) ***</b>
Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin	<b>0,47 (p = 0,002) **</b>	<b>0,54 (p = 0,000) ***</b>

\*) p < 0,05, \*\*) p < 0,01, \*\*\*) p < 0,001

**Esihenkilöiden** kokema stressi korreloi tilastollisesti merkitsevästi väittämien ”Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työtehtävieni tekoon” ja ”Työuupumus on pitkittyneen työstressin aiheuttama häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Olen viime aikoina kokenut uupumuksen oireita Suur-Savon Sähkö -konsernin palveluksessa toimiessani”



kanssa (taulukko 5). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota oli myös väittämän ”Uskon, että minulla on tarpeeksi tietoa ja taitoa työntekijöideni työssä jaksamisen tukemiseen” kanssa (taulukko 7). Stressiä kokevat esihenkilöt eivät siis koe saavansa riittävästi aikaa työtehtävien tekoon, he eivät välttämättä koe omaavansa tarpeeksi tietotaitoa työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen ja kokevat enemmän uupumusoireita.

Taulukko 5. Esihenkilöiden kokeman stressin yhteys riittävään aikaan työtehtävien teossa ja työuupumusoireisiin sekä uupumusoireiden tunnistamiseen työntekijöissä, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	-0,06 (p = 0,797)
Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työtehtävieni tekoon	<b>-0,59 (p = 0,006) **</b>
Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani	0,42 (p = 0,062)
Uskon, että minulla on tarpeeksi tietoa ja taitoa työntekijöideni työssä jaksamisen tukemiseen	<b>-0,5 (p = 0,026) *</b>
Työuupumus on pitkittyneen työstressin aiheuttama häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.  Olen viime aikoina kokenut uupumuksen oireita Suur-Savon Sähkö -konsernin palveluksessa toimiessani	<b>-0,61 (p = 0,004) **</b>

\*) p < 0,05, \*\*) p < 0,01

Esihenkilöiden kokemat työuupumusoireet korreloivat erittäin merkitsevästi väittämien ”Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työtehtävieni tekoon” ja ”Olen havainnut työntekijöissäni selviä uupumuksen merkkejä ja merkitsevästi väittämän ”saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani” kanssa (taulukko 6). Näin ollen voidaan päätellä, että uupuneet esihenkilöt eivät koe saavansa riittävästi aikaa töidensä suorittamiseen ja heidän kokemustensa mukaan myös heidän alaisillaan ilmenee työuupumusta. Lisäksi uupuneet esihenkilöt eivät kokeneet saavansa ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksia.

Taulukko 5. Esihenkilöiden kokeman työuupumuksen yhteys riittävään aikaan työtehtävien teossa ja työuupumusoireisiin sekä uupumusoireiden tunnistamiseen työntekijöissä, korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyys

Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	-0,05 (p = 0,827)
Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työtehtävieni tekoon	<b>-0,77 (p = 0,000) ***</b>
Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani	<b>-0,65 (p = 0,002) **</b>
Uskon, että minulla on tarpeeksi tietoa ja taitoa työntekijöideni työssä jaksamisen tukemiseen	-0,19 (p = 0,418)
Työuupumuksen oireisiin kuuluu muun muassa tunnetilojen herkistyminen, uupumusasteinen väsymys, lisääntynyt negatiivisuus, ahdistus ja muistiongelmät.  Olen havainnut työntekijöissäni selviä työuupumuksen merkkejä	<b>-0,67 (p = 0,001) ***</b>

**\*\* ) p < 0,01, \*\*\* ) p < 0,001**

Korrelaatiotaulukoita tarkastelemalla voidaan havaita, että niissä tarkastellut yhteydet ovat merkitseviä. Korrelaatiotaulukot antavat tärkeää tietoa esihenkilötyön vaikutuksista psykologiseen turvallisuuteen, työtyytyväisyyteen ja uupumusoireiden kokemiseen. Havaintoja hyödynnettiin kehitysehdotusten laatimisessa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ”Kuinka paljon esihenkilöillä ja työntekijöillä ilmenee työuupumusta?” vastaan seuraavasti: kyselytutkimuksen avulla selvisi, että noin viidesosa työntekijöistä ja hieman alle puolet esihenkilöistä koki työuupumuksen oireita. Erityisen paljon uupumusta ilmeni esihenkilöiden kohdalla. Tämä johtuu luultavasti siitä, että esihenkilöiden työ on vastuullisempaa ja kuormittavampaa. Esihenkilöillä työn ja vapaa-ajan erottaminen lienee myös haastavampaa. Microsoftin raportin mukaan esihenkilöistä hieman yli puolet koki työuupumusta (Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?

2022). Esihenkilöitä eniten kuormittavat tekijät tänä päivänä ovat työn kuormittavuus ja rajalliset resurssit (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023).

Toinen tutkimuskysymykseni oli ”Mistä työuupumuksen koetaan johtuvan?” Vastaus kysymykseen on, että työuupumuksen koettiin johtuvan liian vähäisestä palautumisesta, työstressin kokemisesta, liiallisesta työkuormasta, liian tiukoista aikatauluista sekä liian vähäisestä palautteen saamisesta. Uupumusta ja stressiä lisäsi myös se, jos työntekijä koki tyytymättömyyttä esihenkilön johtamistyyliä kohtaan. Jos esihenkilö ei osoittanut työntekijöille arvostusta heidän saavuttamistaan töistä, tai ei auttanut kehittämään työntekijöiden taitoja, lisääntyivät myös stressin ja uupumuksen kokemukset. Epäedulliset työolosuhteet, joissa ei huomioida työssä jaksamista tarpeeksi altistavatkin usein työuupumukselle. Liialliset vaatimukset, liian tiukat aikataulut ja epäselvyydet työtehtävissä lisäävät riskiä uupumukselle. (Uusitalo-Arola ym 2022.)

Kolmanteen tutkimuskysymykseeni ”Miten esihenkilö voi ehkäistä työntekijöiden työuupumusta?” vastaan, että esihenkilö voi ehkäistä työntekijöiden työuupumusta järjestämällä säännöllisesti kahdenkeskistä aikaa työntekijöiden kanssa, kuuntelemalla ja tarjoamalla riittävästi tukea ja palautetta työntekijöille. Empaattinen ja läsnä oleva esihenkilö koettiin voimavaraksi. Esihenkilö voi ehkäistä työuupumusta myös auttamalla työtehtävien suorittamisessa ja priorisoimisessa. Työuupumusta ehkäiseekin monet työstä saatavat voimavarat, kuten riittävä tuki ja palaute, avoin tiedonkulku ja palveleva johtaminen. (Stressi ja työuupumus s.a).

Tuloksia tarkastelemalla voidaan päätellä, että henkilöstö sai työstään paljon tyydytystä ja työn kokeminen tyydytyksen lähteenä ei ollut yhteydessä esihenkilön toimintaan. Työyhteisön ilmapiiri koettiin valtaosin kannustavaksi ja tukevaksi työntekijöiden keskuudessa. Myös psykologisen turvallisuuden tunne oli tulosten mukaan työntekijöiden keskuudessa vahva. Valtaosa työntekijöistä oli tyytyväinen esihenkilönsä toimintaan.

Palautumisella havaittiin olevan yhteyttä uupumuksen ja stressin kokemiseen. Näin ollen palautumismahdollisuuksia työpäivien aikana tulisi tehostaa. Vaikka psyykkistä kuormitusta tapahtuu asiantuntijatyössä runsaasti, on työn imun ja

työtyytyväisyyden kokemus korkeaa (Ruuth 2022). Näin näyttää olevan myös Suur-Savon Sähkön henkilöstön kohdalla.

Laadullista aineistoa tarkasteltaessa vastauksissa nousi esiin kaksi teemaa, jotka olivat aika ja työmäärä. Avovastauksissa useimmin ilmenneet sanat olivat ”liikaa”, ”aika / aikataulu”, ”työkuorma” sekä ”palaute”. Avovastauksista voidaan päätellä, että suurimmat haasteet työntekijöiden työssä jaksamiseen liittyvät työkuormaan, kiireellisiin aikatauluihin ja vähäiseen palautteen saamiseen.

## **7.1 Kehittämisehdotukset**

Kehittämisehdotukset kerättiin kyselytutkimuksen aineiston ja sen analyysin perusteella. Kehittämisehdotuksissa otettiin huomioon, että ne olisivat toimelia sientajayritykselle helposti toteutettavissa. Tällöin kehitysehdotukset tulisivat todennäköisimmin otettua käytäntöön.

**Palautumista työpäivän aikana voidaan tehostaa monin eri keinoin.** Tärkeää olisi korostaa työntekijöille taukojen pitämisen tärkeyttä jo perehdytyksen aikana. Esihenkilöiden olisi hyvä toimia esimerkkinä huolehtimalla myös omista tauoistaan. Työkalenteriin olisi myös hyvä laittaa merkintöjä taukojen pitämisestä. Työkuorman tulisi olla sellainen, että se mahdollistaisi myös taukojen pitämisen työpäivän aikana.

Palautumisen tehostamiseksi toimistoihin voitaisiin järjestää erillinen tila rentoutumista varten. Tila voisi olla esimerkiksi jokin osa isommasta huoneesta, tai pieni erillinen huone. Tila olisi tarkoitettu ainoastaan taukoja ja rentoutumista varten. Tilassa voitaisiin esimerkiksi kuunnella musiikkia, tehdä rentoutusharjoitusta, lukea kirjaa tai vain levätä. Tila voisi olla valaistukseltaan ja sisustukseltaan rentoutumista tukeva; himmeämpi valaistus, neutraali värimaailma, viherkasveja sekä mukava sohva, lepotuoli tai hierontatuoli. Tilan olisi suotavaa olla sellainen, johon ei kuulu paljon ulkopuolisia ääniä.

Myös mikrotaukojen tärkeyden korostaminen olisi tärkeää. Henkilöstölle voitaisiin jakaa esimerkiksi verkkokoulutusmateriaalia mikrotaukojen ja palautumi-

sen tärkeydestä ja kannustaa mikrotaukojen pitämiseen vähintään tunnin välein. Niin ikään mikrotaukojen kohdalla esihenkilöiden olisi hyvä näyttää esimerkkiä.

**Esihenkilöiden osaamisen tukeminen työssä jaksamisesta.** Esihenkilö on työuupumuksen ehkäisyssä avainasemassa. Konsernin esihenkilöille voitaisiin järjestää ulkoisen palveluntarjoajan toimesta koulutusta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemisesta. Koulutuksen avulla esihenkilöiden jaksamisen johtaminen parantuisi ja myös he itse voisivat oppia uusia keinoja parantaa työssä jaksamistaan.

**Palautteen anto ja viikoittaiset one-to-onit.** Työntekijät kaipaavat työstään palautetta ja aikaa esihenkilönsä kanssa keskusteluun. Jaksamisen tukemiseksi olisi suotavaa pyrkiä siihen, että esihenkilöllä olisi viikoittain hetki aikaa käydä läpi asioita työntekijän kanssa kahden kesken. Kahdenkeskisissä tapaamisissa ongelmat työssä jaksamisessa tulisivat herkemmin ilmi ja esihenkilöllä olisi myös hyvä mahdollisuus palautteen antoon.

**Työn aikataulutusta ja organisointia** voitaisiin tehostaa esimerkiksi päivittämisen to-do-listan, töiden priorisoinnin, delegoinnin ja häiriöiden vähentämisen avulla. Kiireellisimmät työtehtävät tulisi hoitaa ensimmäisenä. Multitaskausta tulisi myös vähentää ja työssä tulisi pyrkiä keskittymään yhden tehtävän hoitamiseen kerrallaan. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä olisi hyvä ohjeistaa myös oman työn aikatauluttamiseen ja avun pyytämisen tärkeyteen. Olisi hyvä korostaa, että kuorman alle ei tarvitse jäädä yksin, vaan että esihenkilö on apuna työkuorman hallitsemisessa. Häiriöiden vähentämiseksi puhelimen ja Teamsin voisi laittaa keskittymistä vaativissa töissä esimerkiksi älä häiritse-tilaan.

## 7.2 Jatkotutkimusaiheita

Tästä tutkimuksesta olisi hyödyllistä toteuttaa seurantatutkimus mahdollisten muutosten arvioimiseksi. Seurantatutkimuksen avulla voitaisiin saada tietoa tämän tutkimuksen pohjalta toteutettujen interventioiden vaikutuksista. Seurantamittaukset voitaisiin toteuttaa tutkimuksessa käytetyn kyselyn avulla vuosittain tietoturva huomioiden siten, että vastaajat saavat numerokoodin, joka

on esimerkiksi vain työterveyshoitajan tiedossa. Näin saataisiin tietoa todellisista muutoksista yksilötasolla.

Olisi kiinnostavaa nähdä myös jatkotutkimus, jossa vastaajia haastatellaan. Haastattelun avulla voitaisiin saada entistä tarkempaa ja syvällisempää tietoa työuupumuksen syistä ja työyhteisön kehittämisajatuksista. Haastattelututkimukseen voitaisiin valita erityisesti sellaisia henkilöitä, jotka ovat kokeneet uupumuksen.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Yhteistä opinnäytetöiden arvioinnissa on, että opinnäytetyöprosessin tulee kokonaisuudessaan olla luotettava. Opinnäytetyön ei tulisi antaa tuloksia tai kehitysehdotuksia sattumanvaraisesti. Kun tavoitteena on luotettava tutkimus, ei sen tule olla sisällöltään ristiriitainen. Luotettavuuden arvioinnissa tulee kyetä erottamaan aineiston, tulosten ja päätelmien sekä tutkimustekstin luotettavuus. Luotettavuuden arvioinnissa erityisen tärkeää on työskentely järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti. Itsereflektio opinnäytetyöprosessin ajan on oleellista ja on tärkeää huomioida johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus suhteessa opinnäytetyön tavoitteisiin. Käytettyjen lähteiden laatu ja aineiston kokoamisen huolellinen suunnittelu korostuvat luotettavuuden arvioinnissa. On myös tärkeää arvioida rehellisesti omaa toimintaa ja sen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, päätelmiin ja tulosten hyödynnettävyyteen. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Opinnäytetyössä oli alun perin tarkoitus hyödyntää vain laadullista menetelmää, mutta kyselyä suunniteltaessa päädyttiin tulokseen, että myös määrällinen ote toisi lisäinformaatiota. Näin ollen päädyttiin tutkimuksessa molempien menetelmien käyttöön. Kyselyn luominen olisi voitu aloittaa hieman aikaisemmin, sillä kyselyyn jäi loppujen lopuksi melko vähän vastausaikaa. Jos kysely olisi saatu valmiiksi aikaisemmin, olisi luultavasti tutkimukseen tavoitettu enemmän vastaajia ja näin ollen tutkimustulokset olisivat olleet uskottavamat. Myös yhtiökohtaisten vastausten tarkastelu opinnäytetyöraportissa olisi voinut olla mahdollista, jos vastaajia olisi saatu enemmän. Opinnäytetyöhön olisi saatu vieläkin syvällisempää materiaalia, jos kyselyn lisäksi vastaajilla olisi ollut mahdollisuus osallistua haastatteluun. Tätä pohdittiinkin opinnäyte-

työprosessin alussa, mutta lopulta tultiin siihen tulokseen, että kaksi verkkokyselyä, joissa hyödynnetään laadullista ja määrällistä otetta antaisivat riittävästi aineistoa luotettavan tiedon saamiseksi tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

Kysymysten laatiminen osoittautui yllättävän haastavaksi. Webropol oli opinnäytetyön kirjoittajalle uusi työkalu, ja sen toiminnot tuli opetella opinnäytetyöprosessin yhteydessä. Haastavaa oli myös muotoilla kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja että avoimista kysymyksistä saisi mahdollisimman laajoja vastauksia. Kerätty aineisto osoittautui hyvin laajaksi ja sen käsittely vei odotettua enemmän aikaa. Koska analyysissä huomioitiin myös yhtiökohtaiset vastaukset (jotka tosin jäivät vain toimeksiantajan tietoon), tuli tilastollista analyysiä runsaasti. Vastaajat olivat avoimia vastauksissaan ja oli ilahduttavaa saada rehellisiä vastauksia, joiden ansiosta oli helpompaa myös analyysin perusteella suunnitella kehitettäviä kohteita.

Opinnäytetyötä voidaan mielestäni kokonaisuutena katsoen pitää uskottavana. Havaitut tulokset tukevat vahvasti teoreettista perustaa. Opinnäytetyön vaiheet oli huolellisesti suunniteltu ja aikataulutettu ja opinnäytetyön eri vaiheita tarkasteltiin kriittisesti ja huolellisesti. Eettisyys ja tietosuoja huomioitiin opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön lähteet oli valittu huolellisesti ja monipuolisesti. Opinnäytetyön eri vaiheita tarkasteltiin kriittisesti yhdessä opinnäytetyöohjaajan kanssa ja erilaisiin matkan varrella ilmenneisiin kysymyksiin etsittiin aktiivisesti ratkaisuja.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön teko on ollut itselleni merkittävä oppimisprosessi. Sen tekeminen on laajentanut ymmärrystäni työuupumuksesta ja lähijohtamisesta suuresti, ja koen saaneeni valtavasti tietoa, joka auttaa minua tulevilla työurallani. Opinnäytetyön tekemisen ansiosta osaan myös tarkastella jatkossa omaa jakamistani ja voimavarojani tarkemmin ja tiedostaa työuupumukseen liittyvät riskit paremmin.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut palkitsevaa ja mielekästä. Etenkin teoriaosuuden kirjoittamisen koin kiinnostavana. Tutkimuksellinen osuus oli haastavaa, mutta kun sain tutkimusaineiston analyysin valmiiksi, koin tehneeni yhteiskunnallisesti ja tieteellisesti merkittävän työn. Opinnäytetyön tekemisen ajankohta oli hyvä, sillä opintoni olivat loppusuoralla ja samaan aikaan opinnäytetyön kanssa opiskelin opintojaksot tutkimus- ja tilastomenetelmistä. Opinnäytetyön mielekkyyteen vaikutti se, että sain tehdä opinnäytetyön itseäni kiinnostavasta ja yhteiskunnallisesti merkittävästä aiheesta. Tein opinnäytetyön työnantajalleni ja oli kiinnostavaa tehdä työ tuttuun organisaatioon.

Jo opinnäytetyöprosessin alussa huomasin, että työn rajaaminen oli haastavaa, sillä aihe on erittäin laaja ja itselleni kovin mielenkiintoinen. Sain mielestäni rajauksen kuitenkin tehtyä ja pysyttyä hyvin rajauksen sisällä. Vaikka opinnäytetyöprosessi oli haastava, koen suoriutuneeni siitä hyvin ja saavuttaneeni opinnäytetyöni tavoitteet.



## LÄHTEET

Aivotyötä tehdään yhdessä s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdään-yhdessä> [viitattu 5.9.2023].

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Appel, S. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789523764453> [viitattu 6.9.2023].

Edmondson, A. & Mortensen, M. 2021. What Psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*. Digitaalinen artikkeli. Saatavissa: <https://www.themindfulentrepreneur.co.uk/wp-content/uploads/2022/06/HBR-What-Psychological-Safety-Looks-Like-in-a-Hybrid-Workplace.pdf> [viitattu 6.9.2023].

Erkko, A. 2022. Kukaan ei tiedä tarkkaan, kuinka monelta työuupumus vie työkyvyn. *Talouselämä*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kukaan-ei-tieda-tarkkaan-kuinka-monelta-tyouupumus-vie-tyokyvyn-namovat-kansantaloudellisesti-valtavia-kysymyksiä/33c3460f-24b3-4a4a-bfd8-2e0dee5bbadf> [viitattu 5.9.2022].

Gallo, A. 2023. What is Psychological safety? *Harvard Business Review*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety> [viitattu 21.9.2023].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.148006/Versions?sid=3121608360> [viitattu 18.9.2023].

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämahti koronan heikentämälle tasolle. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle> [viitattu 13.9.2023].

Hannonen, H. s.a. Työuupumuksen hoito. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/tyouupumuksen-hoito#toc--ty-terveyshuollon-ammattilainen-> [viitattu 3.10.2023].

Harvard Health Publishing. 2020. Understanding the stress response. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-the-stress-response> [viitattu 13.9.2023].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Huottilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? 2022. Microsoft. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work> [viitattu 20.11.2023].

Hällfors, S. 2022. Työ-uupumukseen on tehokas esto-lääke, jota käytetään liian harvoin – Moni pitää uupumusta omana syynä, mutta oikeasti ratkaisut löytyvät työpaikalta. *Helsingin sanomat*. Verkkolehti. Päivitetty 20.6.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008843084.html> [viitattu 12.9.2023].

Jamk s.a. Kognitiivinen ergonomia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppijantyokalut/identiteetti-ja-hyvinvointi-verkossa/kognitiivinen-ergonomia/> [viitattu 6.9.2023].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2015a. Määrällinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> [viitattu 3.10.2023].

Jyväskylän yliopisto. 2015b. Tapaustutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus> [viitattu 8.9.2023].

Kajanto, M. 2022. Palveleva johtaminen rakentaa vahvaa työyhteisöä. Ammatiliitto Pro. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/palveleva-johtaminen-rakentaa-vahvaa-tyoyhteisoa> [viitattu 14.9.2023].

Kalakoski, V. s.a. Aivotyö sujuvaksi. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi> [viitattu 7.9.2023].

Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. 2021. Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/articles/analysisBrainwork> [viitattu 6.9.2023].

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat- Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books Oy.

Karjula, L. 2022. Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. Helsinki: Basam books.

Kirjalainen, M. 2020. Onko sinun aivoillasi työrauha? Mehiläinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/aivojen-työrauha?utm\\_content=tep\\_upseller&qclid=EAlaIQob-ChMI\\_ZOpIO6VgQMVA9SyCh0WSg\\_rEAYASAAEgKy1PD\\_BwE](https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/aivojen-työrauha?utm_content=tep_upseller&qclid=EAlaIQob-ChMI_ZOpIO6VgQMVA9SyCh0WSg_rEAYASAAEgKy1PD_BwE) [viitattu 6.9.2023].

Klinghoffer, D. & Kirkpatrick-Husk, K. 2023. More Than 50% of Managers Feel Burned Out. *Harvard Business Review*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2023/05/more-than-50-of-managers-feel-burned-out> [viitattu 20.11.2023].

KT. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi> [viitattu 13.9.2023].

Kuokkanen, V. 2023. Tutkija: "Nuorten työ-uupumus on uskomattoman suuri ongelma kansan-taloudelle". *Helsingin sanomat*. Verkkolehti. Päivitetty 7.3.2023. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009367761.html> [viitattu 19.9.2023].

Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.

Lepistö, J. 2019. Mielenterveyden häiriöt tarkoittavat Suomessa 11 miljardin euron kustannuksia joka vuosi – "Lääkitys on usein ainoa ja ensisijainen hoitomuoto". MTV3. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mielenterveyden-hairiot-tarkoittavat-suomessa-11-miljardin-euron-kustannuksia-joka-vuosi-laakitys-on-usein-ainoa-ja-ensisijainen-hoitomuoto/7599768#gs.c0ault> [viitattu 19.9.2023].

Levonius, V. 2020. Aivotyön sujuvoittaminen on hyvää johtamista. Työterveyslaitos. *Verkkolehti työpiste*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ty-opiste/aivotyon-sujuvoittaminen-on-hyvaa-johtamista> [viitattu 21.9.2023].

Lincoln, T. 2021. Qualitative Research, A Field Manual for Ministry Students. Chicago: Atla Open Press. E-kirja. Saatavissa: <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/100736.2> [viitattu 14.9.2023].

Lopez Gomez, A. 2022. What is servant leadership and how can it empower your team? Better Up. Blogi. Saatavissa: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different> [viitattu 14.9.2023].

Mattila, A. 2022. Stressi. Lääkärikirja Duodecim. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976#s1> [viitattu 20.9.2023].

Mieli ry. 2023. Tilastotietoa mielenterveydestä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mieli.fi/yhteiskunta/mielenterveys-suomessa/tilastotietoa-mielenterveydesta/> [viitattu 20.9.2023].

Miten Suomi voi? 2023. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> [viitattu 11.9.2023].

Mitä on psykologinen turvallisuus? s.a. Työterveyslaitos. Mitä on psykologinen turvallisuus? Videoleike. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus> [viitattu 6.9.2023].

Nuijten, I. & van Dierendonck, D. 2010. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26, 249–267. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10869-010-9194-1.pdf> [viitattu 18.9.2023].

Näsänen, J. 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. KT-lehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa> [viitattu 21.9.2023].

Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-tarkea-osa-elamantapamuutosta> [viitattu 20.9.2023].

Palautumisen edistäminen etätyössä s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyossa> [viitattu 20.9.2023].

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230197?sid=3126415218> [viitattu 21.9.2023].

Quantitative research. 2022. UK Research and Innovation. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ukri.org/who-we-are/esrc/what-is-social-science/quantitative-research/#contents-list> [viitattu 3.10.2023].

Reito, A. 2020. P-arvon merkitys ja virhekäsitykset. Tilastokunto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tilastokunto.fi/p-arvon-merkitys-ja-virhekasitykset/> [viitattu 30.10.2023].

Remote Team Builder s.a. Miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa työmotivaatioon? Blogi. Saatavissa: <https://www.remoteteambuilder.io/ajankoh-taista/miten-psykologinen-turvallisuus-vaikuttaa-tyomotivaatioon/> [viitattu 21.9.2023].

Rozovsky, J. 2015. The five keys to a successful Google team. Blogi. Saatavissa: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> [viitattu 13.9.2023].

Ruuth, M. 2022. Aika ja fokus kateissa? – Etätyöskentelyn ja asiantuntijatyön haasteet. Blogi. Saatavissa: <https://www.talenom.fi/blogi-aika-ja-fokus-kateissa-etatyoskentelyn-ja-asiantuntijatyon-haasteet/> [viitattu 8.9.2023].

Sarkkinen, M. 2020. Psykologinen palautuminen työstä- nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Työterveyslaitos. *Verkkolehti työpiste*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita> [viitattu 11.9.2023].

Sarkkinen, M. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työterveyslaitos. *Verkkolehti työpiste*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu> [viitattu 21.9.2023].

Shonk, K. 2023. Servant Leadership Theory. Program on negotiation, Harvard Law School. Blogi. Saatavissa: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/servant-leadership-theory/> [viitattu 21.9.2023].

Sianoja, M. 2018. The virtues of rest: Recovery from work during lunch breaks and free evenings. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2395. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104058> [viitattu 13.9.2023].

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 15.9.2023].

Sousa, D. 2018. Brainwork: The neuroscience behind how we lead others. Bloomington: Solution Tree. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=567580> [viitattu 6.9.2023].

Stressi ja työuupumus s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> [viitattu 19.9.2023].

Sutela, H. 2020. Naispalkansaajien jaksamisongelmien roima kasvu yllätti myös työolotutkijan. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2020/naispalkansaajien-jaksamisongelmien-roima-kasvu-yllatti-myo-tyoolotutkijan/> [viitattu 19.9.2023].

Suominen, E. 2021. Väsymys kiihdyttää kehon nälkäviestintää - kuuntele sitä ja voit päästä makean- ja rasvaisenhimosta. Hyvä terveys. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/terveys/vasymys-kiihdyttaa-kehon-nalkaviestintaa-kuuntele-sita-ja-voit-paasta-makean-ja> [viitattu 20.9.2023].

Suur-Savon Sähkön Vastuullisuusraportti. 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.sssoy.fi/wp-content/uploads/2023/05/suur-savon-sahkon\\_vastuullisuusraportti\\_2022\\_2.pdf](https://www.sssoy.fi/wp-content/uploads/2023/05/suur-savon-sahkon_vastuullisuusraportti_2022_2.pdf) [viitattu 15.9.2023].

Tampereen yliopisto s.a. Johtaminen ja hyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitysohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/> [viitattu 13.9.2023].

Terveystalo. 2021. Työuupumus eli burn out. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/Työuupumus-eli-burn-out#Ty%C3%B6uupumusta+aiheuttavat+ty%C3%B6olosuhteet> [viitattu 11.9.2023].

The critical methodologies collective (ed). 2022. The Politics and Ethics of Representation in Qualitative Research. New York: Taylor & Francis. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29\\_mamk.5590000000537400?sid=3126557421](https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.5590000000537400?sid=3126557421) [viitattu 21.9.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227168?sid=3126510090> [viitattu 21.9.2023].

Työterveysneuvottelu eli työkykyneuvottelu. 2021. Täsmä työterveys. Blogi. Saatavissa: <https://www.tasma.fi/blogi/tyoterveysneuvottelu> [viitattu 3.10.2023].

Työturvallisuuskeskus s.a. Sinunkin työsi on aivotyötä- kognitiivinen ergonomia tukee työhyvinvointia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Sinunkin-tyosi-on-aivotyota-kognitiivinen-ergonomia-tukee-tyohyvinvointia.pdf> [viitattu 6.9.2023].

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> [viitattu 28.8.2023].

Varje, P. 2023. Työuupumus iskee useammin naisiin ja korkeasti koulutettuihin. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajan-kohtaista/tiedote/tyouupumus-iskee-useimmin-naisiin-ja-korkeasti-koulutettuihin> [viitattu 19.9.2023].

Venho, N. 2018. Taistele tai pakene-reaktio. Moodmetric. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://moodmetric.com/fi/taistele-tai-pakene-reaktio/> [viitattu 7.9.2023].

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523701236> [viitattu 1.10.2023].

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023> [viitattu 6.12.2022].

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Virtanen, A. 2021. Teachers' Recovery Processes: Investigating the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers. Tampereen yliopisto. Faculty of Social Sciences. Väitöskirja. Tampere University Dissertations 510. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/135176> [viitattu 11.9.2023].

WHO. 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World health organization. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> [viitattu 7.9.2023].

Yritysakatemia. 2022. Työhyvinvointi- tukea esimieheltä ja työyhteisöltä. Blogi. Saatavissa: <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/tyohyvinvointi-tukea-esimiehelta-ja-tyoyhteisolta/> [viitattu 12.9.2023].



## Kyselyt

### Työuupumuskysely esihenkilöille

☐ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

#### 1. Missä yhtiössä työskentelet?

- ☐ Suur-Savon Sähkö
- ☐ Järvi-Suomen Energia
- ☐ Lempeä Lämpö
- ☐ Solarigo
- ☐ Lumme Energia
- ☐ Jokin muu

#### 2. Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

#### 3. Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työtehtäviini tekoon \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

#### 4. Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

#### 5. Uskon, että minulla on tarpeeksi tietoa ja taitoja työntekijöideni työssäjaksamisen tukemiseen \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

---

6. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Tunnen nykyisin tällaista stressiä työssäni \*

☐

Täysin eri mieltä

☐

Jokseenkin eri mieltä

☐

Jokseenkin samaa mieltä

☐

Täysin samaa mieltä

7. Jos olet kokenut stressiä työssäsi, mistä koet sen johtuvan?

---

---

---

---

---

8. Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.

Olen viime aikoina kokenut uupumuksen oireita Suur-Savon Sähkö -konsernin palveluksessa toimiessani \*

☐

Täysin eri mieltä

☐

Jokseenkin eri mieltä

☐

Jokseenkin samaa mieltä

☐

Täysin samaa mieltä

9. Jos olet kokenut uupumuksen oireita, mistä arvelet niiden johtuvan?

---

---

---

---



10. Työuupumuksen oireisiin kuuluu muun muassa tunnetilojen herkistyminen, uupumusasteinen väsymys, lisääntynyt negatiivisuus, ahdistus ja muistiongelmät.

Olen havainnut työntekijöissäni selviä työuupumuksen merkkejä \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

11. Jos olet havainnut työuupumusta työntekijöissäsi, mistä arvioit sen johtuvan?

---

---

---

---

---

12. Tiedän, miten minun tulee toimia, jos huomaan työntekijässä uupumuksen merkkejä \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

13. Koen, että minulla on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, ettei työntekijä uuvu työssään \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

14. Organisaatiossamme on työssä jaksamista haittaavia toimintatapoja \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

15. Jos olet havainnut työssä jaksamista haittaavia toimintatapoja, millaisia ne ovat?

---

---

---

---

---

16. Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, joilla työntekijöiden jaksamista tuetaan tiimissäsi tai organisaatiossa? \*

---

---

---

---

---

17. Vapaa sana. Ajatuksia sekä omaasi, että työntekijöidesi työssä jaksamiseen liittyen?

---

---

---

---

---

## Työuupumuskysely Suur-Savon Sähkö -konsernin henkilöstölle

**HUOM! Jos olet esihenkilö, ethän vastaa tähän kyselyyn.**

☐ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 1. Missä yhtiössä työskentelet? \*

- ☐ Suur-Savon Sähkö
- ☐ Järvi-Suomen Energia
- ☐ Lempeä Lämpö
- ☐ Solarigo
- ☐ Lumme Energia
- ☐ Jokin muu

### 2. Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

### 3. Koen, että minulla on riittävästi aikaa uppoutua työntekoon \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

### 4. Työyksikköni ilmapiiri on kannustava ja tukeva \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

### 5. Työpäiviini sisältyy riittävästi mahdollisuuksia työn kuormituksesta palautumiseen \*

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

6. Millä tavoin esihenkilösi voi mielestäsi edistää työn kuormituksesta palautumista?

---

---

---

---

---

7. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Tunnen nykyisin tällaista stressiä työssäni \*

- ☐ Täysin eri mieltä      ☐ Jokseenkin eri mieltä      ☐ Jokseenkin samaa mieltä      ☐ Täysin samaa mieltä

8. Jos vastasit jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mistä kokemasi työstressi johtuu?

---

---

---

---

---

9. Työuupumus on pitkittyneen stressin aiheuttama häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kynnistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.

---

Olen kokenut viime aikoina uupumuksen oireita Suur-Savon Sähkö -konsernin palveluksessa toimiessani \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

10. Jos olet kokenut uupumusoireita, mitkä tekijät ovat niiden taustalla?

---

---

---

---

---

11. Olen havainnut työyhteisössäni selviä uupumuksen merkkejä \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

12. Jos joku työyhteisössäsi kokee työuupumusta, mistä arvelet sen johtuvan?

---

---

---

---

---

13. Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni esihenkilöltäni \*

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

**14. Esihenkilöni arvostaa saavutuksiani työssäni \***

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

**15. Esihenkilöni rohkaisee minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin \***

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

**16. Esihenkilöni auttaa minua kehittämään tötaitojani \***

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

**17. Olen tyytyväinen esihenkilöni johtamistyyliin \***

- ☐ Täysin eri mieltä    ☐ Jokseenkin eri mieltä    ☐ Jokseenkin samaa mieltä    ☐ Täysin samaa mieltä

**18. Miten esihenkilösi toiminta vaikuttaa työssä jaksamiseesi? \***

---

---

---

---

---

**19. Millä tavoin toivoisit esihenkilösi tukevan työssä jaksamistasi?**

---

---

---

## Kyselyn saate esihenkilöille

Hei arvoisat kollegat!

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa hyvinvointiliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa tradenomin AMK-tutkintoa. Opintoni ovat loppusuoralla ja niihin sisältyy opinnäytetyö. Opinnäytetyöni aiheena on lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä.

Esihenkilön toiminnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tavoitteenani on tutkia mitkä toimenpiteet esihenkilön toiminnassa auttavat ehkäisemään työntekijöiden työuupumusta ja mitä mahdollista kehitettävää esihenkilöiden jaksamisen johtamisen osaamisessa on. Kyselyssä selvitetään myös ajatuksianne kokemastanne työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Tässä viestissä oleva kysely osoitetaan kaikille Suur-Savon Sähkö -konsernin esihenkilöille. Työntekijöille on oma kyselynsä, jonka julkaisen Viva Engagessa. **Huomioitthän, että vastaatte vain tähän sähköpostin linkissä olevaan kyselyyn.** Kyselyyn vastaaminen vie arvioilta 5-10 minuuttia ja **vastausaika on 24.10 klo. 8:00 saakka.**

Tutkimuksen suorittamiseksi kerään ja tallennan väliaikaisesti henkilötietojasi (yhtiö, jossa työskentelet). Nimeä, tai muita tunnistetietoja ei kerätä. Tietoja ei luovuteta tai käytetä muuhun tarkoitukseen. Henkilötiedot tuhoetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen viimeistään yhden kuukauden kuluttua tutkimuksen julkaisemisesta. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan opinnäytetyöraportista.

Vastauksenne avulla työnantaja saa erittäin arvokasta tietoa esihenkilöiden roolista työuupumuksen ehkäisyssä. Toivon, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman rehellisesti ja kattavasti luotettavien tutkimustulosten saamiseksi.

Mikäli sinulle tulee jotain kysyttävää tai tarvitset tarkennusta kyselyyn, autan ja annan lisätietoja mielelläni. Alta näet yhteystietoni. Kiitän jo etukäteen suunnattomasti vastauksista ja arvokkaasta ajastanne!

Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksen edellä kuvatulle henkilötietojen käsittelylle ja hyväksyt tietojen tallentamisen. Olet myös tutustunut tietosuojailmoitukseen, joka löytyy tämän viestin liitteestä.

Linkki kyselyyn:

Terveisin.  
Sanna Maisonon

## Kyselyn saate työntekijöille

Hei arvoisat kollegat!

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa hyvinvointiliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa tradenomin AMK-tutkintoa. Opintoni ovat loppusuoralla ja niihin sisältyy opinnäytetyö. Opinnäytetyöni aiheena on lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä.

Esihenkilön toiminnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tavoitteenani on tutkia mitkä toimenpiteet esihenkilön toiminnassa auttavat ehkäisemään työntekijöiden työuupumusta ja mitä mahdollista kehitettävää esihenkilöiden jaksamisen johtamisen osaamisessa on. Kyselyssä selvitetään myös ajatuksianne kokemastanne työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Tämä kysely osoitetaan kaikille Suur-Savon Sähkö -konsernin työntekijöille. **HUOM! Jos olet esihenkilö, ethän vastaa tähän kyselyyn.** Esihenkilöille on lähetetty linkki erilliseen kyselyyn sähköpostitse. Kyselyyn **vastaaminen vie arvioilta 5-10 minuuttia ja vastausaika on 24.10 klo. 8:00 saakka.**

Tutkimuksen suorittamiseksi kerään ja tallennan väliaikaisesti henkilötietojasi (yhtiö, jossa työskentelet). Nimeä, tai muita tunnistetietoja ei kerätä. Tietoja ei luovuteta tai käytetä muuhun tarkoitukseen. Henkilötiedot tuhotaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen viimeistään yhden kuukauden kuluttua tutkimuksen julkaisemisesta. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan opinnäytetyöraportista.

Vastauksenne avulla työnantaja saa erittäin arvokasta tietoa esihenkilöiden roolista työuupumuksen ehkäisyssä. Toivon, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman rehellisesti ja kattavasti luotettavien tutkimustulosten saamiseksi.

Mikäli sinulle tulee jotain kysyttävää tai tarvitset tarkennusta kyselyyn, autan ja annan lisätietoja mielelläni. Alta näet yhteystietoni. Kiitän jo etukäteen suunnattomasti vastauksista ja arvokkaasta ajastanne!

Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksen edellä kuvatulle henkilötietojen käsittelylle ja hyväksyt tietojen tallentamisen. Olet myös tutustunut tietosuojailmoitukseen, joka löytyy tämän viestin liitteenä.

Linkki kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,  
Sanna Maisonen



## Tietosuojailmoitus



1

### Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetöihin liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetöihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoida käyttäen osana tutkimusaineistoa.

#### 1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Sanna Maisonen  
[asali007@edu.xamk.fi](mailto:asali007@edu.xamk.fi)  
0405868682

#### 2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Lähijohtamisen merkitys työuupumuksen ehkäisyssä. Opinnäytetyön tekemiseen käytetty aika on noin 3 kuukautta. Tämä sisältää ajan siitä alkaen, kun kyselyyn ja tietosuojaan liittyvä aineisto kerättiin ja sitä käsiteltiin valmiiseen opinnäytetöihin asti. Opinnäytetyön suorittaja on Sanna Maisonen.

#### 3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja käsitellään Sanna Maisonen hyvinvointiliiketoiminnan johtamisen opinnäytetöitä varten. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajayritykselle Suur-Savon Sähkö Oy ja kyselytutkimuksen vastauksia hyödynnetään kehitysehdotusten laatimiseen.

#### 4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

#### 5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Taustatieto: Yhtiö, jossa työskentelet

Opinnäytetyössä ei kerätä tai käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

**7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?**

Opinnäytetyöhön käytettävä tieto kerätään kyselyn avulla. Tietoja kerätään kyselyyn vastanneiden vastauksista.

**8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?**

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

**9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?**

Ei käsitellä.

**10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?**

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot tuhoetaan.

**11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?**

Vastaajilta ei kerätä muuta taustatietoa, kuin yhtiö, jossa hän työskentelee. Tiedot ovat sähköisessä muodossa. Tiedot suojataan vahvan salasanan taakse, joka on ainoastaan rekisterinpitäjän tiedossa. Rekisterinpitäjä huolehtii, että käytetyt laitteet ja ohjelmistot ovat ajan tasalla ja että niiden salasanat ovat turvalliset.

**12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Sanna Maisonen  
asali007@edu.xamk.fi

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)  
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)  
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### 13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi