



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Olivia Vaahtoranta

# **Esihenkilön rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ennaltaehkäisemisessä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Johtamisen ja organisaatioiden  
kandidaatin tutkielma  
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Olivia Vaahtoranta		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esihenkilön rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ennaltaehkäisemisessä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden kandidaattiohjelma		
<b>Oppiaine:</b>	Johtamisen akateeminen yksikkö		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Aki Lehtivuori		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	50

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työuupumus on kasvava ja huolestuttava ilmiö maailmanlaajuisesti, ja sen vaikutukset ulottuvat sekä yksilön hyvinvointiin että organisaatioiden toimintaan. Työuupumuksen seuraukset, kuten krooninen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku, voivat johtaa vakaviin ongelmiin, ellei ilmiötä tunnisteta ja siihen puututa ajoissa. Nykyajan työelämässä esihenkilöiden rooli työntekijöiden kuormituksen ja hyvinvoinnin seuraajina on keskeinen. Esihenkilöiden kyky havaita työuupumuksen varhaisia merkkejä ja edistää avointa keskustelukulttuuria on olennainen tekijä ennaltaehkäisevien toimien onnistumisessa. Ymmärrys työuupumuksesta ja sen ehkäisyn mahdollisuuksista on näin ollen yhä tärkeämpää sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella esihenkilötyön merkitystä työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Tutkimuskysymyksinä ovat: 1) Miten työuupumus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen? 2) Miten esihenkilö voi tunnistaa työntekijän työuupumuksen? ja 3) Miten esihenkilö voi toimillaan ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä? Tutkielmassa pyritään tarjoamaan kokonaisvaltainen kuva työuupumuksen ilmiöstä ja esihenkilötyön mahdollisuuksista vaikuttaa siihen.

Tulokset korostavat, että esihenkilötyö, joka sisältää henkilöstön ohjaamisen, työyhteisön toimivuuden tukemisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen, on keskeisessä asemassa työuupumuksen ehkäisyssä. Keskeisiä ennaltaehkäisyn keinoja ovat työkuorman seuranta, palautteen antaminen, varhainen puuttuminen kuormitustekijöihin sekä turvallisen ja avoimen työilmapiirin luominen. Ymmärtämällä työuupumuksen syntyyn vaikuttavat tekijät ja kehittämällä esihenkilöiden valmiuksia tukea työhyvinvointia, organisaatiot voivat edistää henkilöstönsä hyvinvointia ja ehkäistä työuupumuksen haitallisia seurauksia.

---

**AVAINSANAT:** työuupumus, työhyvinvointi, esihenkilötyö

## Sisälllys

1	Johdanto	4
1.1	Johdatus tutkimuksen aiheeseen	4
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
1.4	Tutkielman rakenne	7
2	Työuupumus	9
2.1	Työuupumuksen määrittely	9
2.2	Työuupumuksen syntyminen ja sen tunnistaminen	11
2.3	Työuupumuksen oireet ja niiden tunnistaminen	15
3	Esihenkilötyö työuupumuksen tunnistamisessa	18
3.1	Esihenkilötyön määrittely	18
3.2	Esihenkilötyön vaikutus kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työuupumukseen	20
3.3	Esihenkilön keinot tunnistaa alkava työuupumus	23
3.3.1	Kehityskeskustelut	23
3.3.2	Työpäivien tarkkailu ja suoritusten havainnointi	25
3.3.3	Kyselyt ja mittarit	28
4	Esihenkilötyö työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä	30
4.1	Varhaisen tuen malli	30
4.2	Työstä irrottautumisen tukena	31
4.3	Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen	33
4.4	Koulutus ja kehitys	35
4.5	Työterveyshuolto	37
5	Johtopäätökset	39
	Lähteet	42

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Elämme muuttuvassa, monimutkaisessa ja nopeatempoisessa maailmassa, jossa ihmisiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja enemmän (Kataja ja muut, 2021, s. 4). Dufvan (2024) mukaan työelämä on murroksessa ja megatrendit, kuten työn murros, hyvinvoinnin merkityksen kasvu ja vastuullisuuden korostuminen, asettavat uusia vaatimuksia organisaatioille ja esihenkilöille. Guest (2017) toteaa, että nopeasti muuttuvat työympäristöt aiheuttavat lisääntyvää stressiä ja muita haasteita sekä työntekijöille että työnantajille. Muutokset yhteiskunnassa ja maailmassa haastavat siis ihmisten hyvinvointia ja mielenterveyttä. Työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista haastavat myös työelämän epävarmuus ja digitaalisuuden lisääntyminen (Dufva, 2024). Melin (2021) toteaa, että digitalisaation ja automaation vuoksi työntekijöiltä vaaditaan uusien taitojen oppimista tai jopa ammatin vaihtoa. Yhteiskunnan muutokset ja jatkuvan työelämän uudistukset lisäävät työntekijöiden henkistä kuormitusta, mikä tekee työhyvinvoinnista entistä keskeisemmän haasteen nykypäivän työkuulttuurissa.

Työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista koetellaan, kun heiltä odotetaan jatkuvasti uusia taitoja ja osaamista (Baghini ja muut, 2024). Virtasen (2021) mukaan uusia taitoja, kuten sopeutumiskykyä ja työstä palautumisen kykyä, edellytetään nykypäivän nopeasti muuttuvissa työympäristöissä. Valkaman (2025) kirjoittamassa artikkelissa aivotutkija Moisala kritisoi nykypäivän työkuulttuuria ja väittää, ettei ihmisille anneta tarpeeksi aikaa työstä palautumiselle. Lisäksi hän toteaa, että työyhteisöt keskittyvät aivan väriin asioihin ja olettavat, että ihmiset ovat väsymättömiä koneita. Pitkään jatkunut liiallinen kuormitus ja ponnistelu työtehtävien suorittamiseksi voivat pahimmillaan johtaa loppuun palamiseen, eli työuupumukseen (Hakanen, 2004).

Työuupumuksesta on puhuttu jo 1970-luvusta asti ja aihepiiriä tutkitaan edelleen aktiivisesti (Schaufeli ja muut, 2009). Työuupumus (engl. job burnout) on laajasti tunnustettu ilmiö, joka vaikuttaa useampiin ammatteihin ja sen seuraukset voivat olla

vakavia sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla (Salvagioni ja muut, 2017). Tutkimusprofessorien Hakasen ja Kaltiaisen (2024) laatiman tuoreen mediatiedotteen mukaan suomalaisten työhyvinvointi on laskussa. He kertovat työhyvinvoinnin heikkenevän trendin olevan kokonaisvaltainen, mikä näkyy halussa ja kyvyssä tehdä työtä. Aivotutkija Moisala toteaa, että työympäristöjen sekalaisuus, kova työtahti sekä työntekijöiden vahvuuksien sivuuttaminen johtavat uupuneisiin työntekijöihin ja tehottomaan työskentelyyn (Valkama, 2025).

Työuupumus on kasvava ilmiö sekä Suomessa että kansainvälisesti: Hakasen ja Kaltiaisen (2024) mukaan sen yleisyys on lisääntynyt Suomessa, ja myös Boston Consulting Groupin (2024) mukaan samanlainen kehityssuunta on havaittavissa maailmanlaajuisesti. Boston Consulting Groupin (2024) kyselytutkimuksen mukaan noin puolet vastaajista kahdeksasta eri maasta koki työuupumuksen oireita. Suomessa taas vastanneista 10 prosenttia olivat todennäköisesti työuupuneita (Hakanen & Kaltiainen, 2024).

Työuupumuksen oireet, kuten krooninen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Maslach & Leiter, 2017), voivat kehittyä huomaamattomasti, ja niiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on erityisen tärkeää. Esihenkilöillä on tästä syystä keskeinen rooli, sillä he ovat linkki organisaation ja työntekijöiden välillä. He ovat myös työntekijöiden lähimmät tukijat sekä heidän työnsä ja hyvinvoinnin valvojat (Lappi, 2022, s. 209). Esihenkilöiden kyky tunnistaa työuupumuksen merkit ja reagoida niihin asianmukaisella tavalla voivat vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen.

Työuupumuksen tunnistamista ja ennaltaehkäisyä on tärkeää tarkastella nimenomaan esihenkilön toimien kautta, sillä esihenkilöillä on keskeinen asema työn arjessa tapahtuvan vuorovaikutuksen, työkuormituksen hallinnan ja varhaisen tuen tarjoamisen kannalta (Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Manka & Manka, 2016; Lappi, 2022). Esihenkilöt voivat paitsi havaita ensimmäiset merkit uupumisesta, myös vaikuttaa suoraan työolosuhteisiin ja työntekijöiden hyvinvointiin (Swider & Zimmerman, 2010).

Tämän vuoksi esihenkilöiden roolin tarkastelu tarjoaa konkreettisia keinoja, joilla organisaatiot voivat ehkäistä työuupumusta tehokkaammin (Lappi, 2022).

Tämä tutkielma keskittyy selvittämään, millä keinoilla esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin ja mahdollisten työuupumustapausten tunnistamiseen ja ehkäisemiseen varhaisessa vaiheessa. Lisäksi, tutkielma tarkastelee millaiset keinot ovat tehokkaita tavoitteen saavuttamiseksi.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä keinoin esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työuupumuksen tunnistamiseen ja sen ehkäisemiseen. Tavoitteena on ensin tarkastella työuupumusta, sen syntyä ja ilmenemistä työpaikoilla, jotta myöhemmin ymmärretään esihenkilön mahdollisia toimenpiteitä ja keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisemiseen. Aihetta tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joiden kattavilla vastauksilla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan: Mitkä ovat esihenkilön keinot tunnistaa ja ennaltaehkäistä työntekijöiden työuupumusta?

Tutkimuskysymykset:

1. Miten työuupumus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?
2. Miten esihenkilö voi tunnistaa työntekijän työuupumuksen?
3. Miten esihenkilö voi toimillaan ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?

## **1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet**

*Työuupumus* määritellään stressioireyhtymäksi (Ahola ja muut, 2004), joka syntyy kroonisesta työperäisestä stressistä (WHO, 2019). Maslach ja Leiter (2017) kuvaa työuupumusta kriisinä työntekijän ja työn välillä, jolloin työn vaatimukset ovat liian suuret suhteessa työntekijän käytettävissä oleviin voimavaroihin. Työuupumuksen ydinoireet ovat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys sekä ammatillisen itsetunnon lasku

(Maslach & Leiter, 2017). Muita oireita ovat kognitiivisten toimintojen ja tunteiden hallinnan häiriöt (Hakanen & Kaltiainen, 2024).

*Työhyvinvoinnilla* tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työelämässä (Huttunen, 2023). Työhyvinvointi viittaa työhön, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jossa ammattitaitoiset työntekijät toimivat hyvin johdetussa organisaatiossa (Työturvallisuuskeskus, n.d.). Huttusen (2023) mukaan työhyvinvointia edistää kokemus merkityksellisestä ja mielekkästä työstä sekä työnantajan antama arvostus.

*Esihenkilötyö* on henkilöstön ohjaamista, työyhteisön toimivuuden edistämistä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista. Viitala ja Jylhä (2019) jakavat esihenkilötyön neljään osa-alueeseen, jotka ovat suunnittelu, organisointi, ihmisten johtaminen ja arviointi. Näiden osa-alueiden huolellinen läpikäynti varmistaa työntekijöiden sitoutuneisuuden, työyhteisön sujuvuuden, jatkuvan kehittymisen sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin (Viitala & Jylhä, 2019). Esihenkilön tärkein tehtävä on Lapin (2022, s. 77) mukaan tiimin jaksamisen ja hyvinvoinnin valvominen.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jonka alaluvuissa keskitytään tutkimuksen aiheen johdatteluun, tutkimusongelman ja -kysymysten esittämiseen, keskeisiin käsitteisiin ja tutkielman rakenteeseen. Toisessa pääluvussa keskitytään tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, eli työuupumuksen määrittämiseen ja sen ilmenemiseen, jonka avulla voidaan vastata tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään esihenkilötyötä ja sen merkitystä työuupumuksen tunnistamisessa. Kolmannen pääluvun ensimmäisessä alaluvussa määritellään, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan esihenkilötyöllä. Kolmannen pääluvun toisessa ja kolmannessa alaluvussa käsitellään esihenkilötyön vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sekä työuupumukseen ja tarkastellaan myös esihenkilön keinoja tunnistaa alkava työuupumus. Tällöin vastataan

tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Neljäs pääluke keskittyy esihenkilön keinoihin ennaltaehkäistä työuupumusta, jolloin vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen. Viidennessä pääluvussa vastataan tiivistetysti tutkimuskysymyksiin, analysoidaan tutkielman havaintoja ja kootaan tutkielman johtopäätökset. Viimeisenä listataan tutkielmassa käytetyt lähteet.

## 2 Työuupumus

Tässä luvussa tarkastellaan työuupumusta käsitteenä, sen pääoireita ja syntymisen prosessia. Työuupumuksen syntymisen ja ilmenemisen ymmärtäminen on erittäin tärkeää etenkin esihenkilöille, koska he ovat vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tässä osassa tutkielmaa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Miten työuupumus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?*

### 2.1 Työuupumuksen määrittely

Työuupumuksen määritelmä on ajan myötä ottanut käännteitä kulttuurillisten, sosiaalisten ja taloudellisten muutosten seurauksesta. Työuupumuksen käsite nousi tärkeäksi 1970-luvulla Yhdysvalloissa, kun työläiset kokivat menettäneensä työtä kohtaan koetun merkityksellisyyden ja työn imun (Schaufeli ja muut, 2009). Lapin (2022) mukaan työuupumus on siitä asti ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Varhaisessa tutkimuksessa 1980–1990-luvuilla huomio kiinnittyi erityisesti yksilötason kokemuksiin, kuten emotionaaliseen uupumukseen, depersonalisaatioon ja ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli & Enzmann, 1998). Näissä tutkimuksissa keskityttiin selvittämään, miten yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuuspiirteet ja stressinsietokyky, vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen. 2000-luvulle tultaessa tutkimuksen painopiste alkoi laajentua yksilötason tarkastelusta kohti organisaatiotasoa, jolloin alettiin korostaa myös työympäristön, johtamiskäytäntöjen ja työyhteisön rakenteiden merkitystä työuupumuksen ehkäisemisessä ja hallinnassa (Schaufeli ja muut, 2009).

Schaufelin ja muiden (2017) mukaan 1980-luvun jälkeen ihmiset alkoivat tutkimaan työuupumusta yhä aktiivisemmin. Kirjoja ja artikkeleita alettiin kirjoittamaan ja standardoituja työuupumuksen mittareita kehitettiin. Maslach oli ensimmäisiä tutkijoita, joka tällaisen mittarin kehitti. Maslach burnout-inventaario (MBI) edisti systemaattista työuupumuksen tutkimusta, mikä johti tieteellisissä lehdissä julkaistujen artikkeleiden määrän kasvuun (Schaufeli ja muut, 2017). Tutkimusten edetessä tukijat totesivat, että

työuupumusta esiintyy missä tahansa ammatissa, jossa työntekijä on ollut jatkuvassa ristiriidassa vaatimusten ja omien resurssien kanssa (Lappi, 2022, s. 24).

Työuupumukselle on ajan myötä muodostunut erilaisia määritelmiä. Maslachin ja Leiterin (2017) mukaan työuupumus koostuu kolmesta ydinoireesta: krooninen väsymys, kynnistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Heidän mukaansa työuupumuksesta syntynyt väsymys on seurausta työn liiallisten vaatimusten kuormituksesta, joiden käsittelyyn ei ole tarpeeksi emotionaalisia eikä fyysisiä voimavaroja. Aholan ja muiden mukaan (2004) uupumusasteista väsymystä ilmenee silloin, kun yksilö on ponnistellut liian pitkään tavoitteiden saavuttamiseksi ilman riittäviä voimavaroja. Kynnistyneisyys on puolestaan seurausta työn merkityksen epäilyksestä sekä työn mielekkyyden kokemuksen katoamisesta. Kynnistyneisyys usein johtaa myös työstä etäännyttämiseen (Feldt & Mäkikangas, 2017). Huonontuneen ammatillisen itsetunnon taustalla on taas pystyvyyden ja merkityksellisyyden tunteen heikentyminen. Työntekijä kokee, ettei työtään arvosteta tai saa siitä mielekästä tulosta (Ahola ja muut, 2004). Muita oireita ovat Hakasen ja Kaltiaisen (2024) mukaan kognitiivisten toimintojen ja tunteiden hallinnan häiriöt.

Työuupumusta voidaan pitää myös häiriötilana, joka on kehittynyt pitkittyneen työstressin seurauksena (Uusitalo-Arola ja muut, 2022). Tämä tarkoittaa sitä, ettei työuupumus ole itsessään sairaus, mutta se altistaa muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin sekä päihdehäiriöihin. Lisäksi, pitkittynyt työuupumus voi lisätä loukkaantumisten, sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen ja pahimmillaan ennenaikaisen kuoleman riskiä (Lappi, 2022, s. 25).

Vaikka Uusitalo-Arola ja muut (2022) eivät luokitelleet työuupumusta sairaudeksi, Maailman terveysjärjestö eli WHO kuitenkin lisäsi työuupumuksen kansainväliseen tautiluokitukseensa vuonna 2019 (WHO, 2019). WHO määrittää burn-outin eli työuupumuksen tilaksi, joka syntyy kroonisesta työperäisestä stressistä, jota ei ole saatu

onnistuneesti hallintaan (WHO, 2019). Järjestö luokittelee työuupumuksen oireet lähes samalla tavalla kolmeen osaan kuten Maslach ja Leiter (2017). Järjestön mukaan työuupumus oireilee jaksamattomuuden tunteena, kyvyttömyytenä irrottautua työasioista ja kasvavana kyynisyytenä työtä kohtaan. Maailman terveysjärjestön tekemä luokitus auttaa potilaiden diagnosoinnissa sekä helpottaa työuupumuksen tunnistamisessa tulevaisuudessa. Lisäksi, se tuo esiin konkreettisen tarpeen kehittää tukipalveluita ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä työntekijöille, jotta he voivat hallita työkuormitusta tehokkaammin. Luokitus on myös lisännyt keskustelua työhyvinvoinnista ja jaksamisesta kansainvälisellä tasolla, mikä lisää entistä enemmän tietoisuutta aiheesta.

Työuupumukselle on siis olemassa lukuisia määritelmiä, joista jokainen on hieman erilainen. Voidaan kuitenkin todeta edellä mainittujen määritelmien perusteella, että työuupumus on työperäisistä kuormitustekijöistä aiheutuva stressioireyhtymä, jonka seurauksena työntekijä kokee väsymystä, kyynisyyttä työtä kohtaan, ammatillisen identiteetin heikkenemistä sekä kognitiivisten toimintojen ja tunteiden hallinnan häiriöitä (Ahola ja muut, 2014; Maslach & Leiter, 2017; Hakanen & Kaltiainen, 2024). Työuupumukseen voi Hakasen (2004, s. 22) mukaan ajautua siten, että ihminen on liian kauan antanut itsestään liian paljon työlle eikä ole saanut siitä tarpeeksi vastineeksi.

## **2.2 Työuupumuksen syntyminen ja sen tunnistaminen**

Kuten edellisessä osiossa todettiin, työuupumus on seurausta pitkittyneestä altistumisesta työstä peräisin oleville stressitekijöille (Lappi, 2022, s. 24). Ahola ja muut (2004) kirjoittavat, että työssä uupuminen käynnistyy tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat liian suuret suhteessa voimavaroihin työssä. Tätä ajatusta voidaan pitää työuupumuksen syntymisen perustana. Demerouti ja muut (2001) jakavat työn vaatimukset fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Työn vaatimuksia ovat muun muassa työmäärä, aikapaine, työn vaativuus, ihmishuonon ongelmat työssä sekä rooliristiriidat ja -epäselvyydet organisaation sisällä. Työn voimavaroja työssä ovat ne fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät tekijät, jotka taas edistävät tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn

kuormittavuutta sekä auttavat henkilökohtaisessa kehittämisessä. Näitä ovat esimerkiksi turvallinen työympäristö, riittävä osaaminen, työroolien selkeys, tuki ja palaute esimieheltä tai työtovereilta, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä osallistuminen päätöksentekoon.

Maslach ja Leiter (2017) kehittivät teorian, jonka mukaan työntekijän epätasainen suhde kuuden työelämän osa-alueen kanssa voi aiheuttaa työuupumusta. Osa-alueet ovat työmäärä, kontrolli, palkitseminen, yhteisö, oikeudenmukaisuus sekä arvot. Työuupuneet työntekijät kokevat itsensä uupuneiksi ja loppuun käytetyiksi. Näiden osa-alueiden ymmärtäminen ja analysointi voivat auttaa esihenkilöitä kehittämään strategioita, joilla työ ja työntekijöiden tarpeet voidaan paremmin sovittaa yhteen kuudella keskeisellä alueella.

Maslachin ja Leiterin (2017) tutkimuksen ensimmäinen osa-alue on *työmäärä*. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijän voimavarat ovat liian pienet suhteessa työmäärään, ja näin voi aiheuttaa työuupumusta. Tämän työelämän osa-alueen seurauksena on myös huomattavaa turhautumista, kun vahvasti sitoutuneet työntekijät eivät onnistu suorittamaan tärkeinä pitämiään tehtäviä ajoissa, koska työmäärä on yksinkertaisesti liian suuri. Maslach ja Leiter (2001) kirjoittavat, että liian suuri työmäärä ja aikapaine kulkevat käsi kädessä todennäköisen työuupumuksen kanssa erityisesti väsymysulottuvuuden näkökulmasta.

*Kontrolli* on Maslachin ja Leiterin (2017) toinen työelämän osa-alue, jonka epätasapainoinen suhde työntekijän kanssa aiheuttaa työuupumusta. Heidän tutkimuksessaan kontrollilla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin. Kontrollin puute tai liiallinen vastuu voivat aiheuttaa turhautumista, joka taas aiheuttaa kyynisyyttä omaa työtä kohtaan ja näin ollen myös työuupumuksen syntymisen riskiä. Kontrollin epäsuhta voi luoda myös työntekijöille ahdistusta ja vaikeuttaa tehtävien onnistunutta suorittamista.

Kolmas Maslachin ja Leiterin (2017) syistä työuupumuksen syntyyn liittyy *palkitsemiseen*. Työntekijöiden työpanoksen ja saavutusten tunnustaminen lisää sekä työn että työntekijän arvostusta. Asianmukainen palkitseminen voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoiset palkkiot ovat niitä palkitsemisen keinoja, joilla työntekijää palkitaan toiminnan ulkopuolelta esimerkiksi rahallisin keinoin, sanallisilla vahvistuksilla tai kannustavalla palautteella (Deci, 1971). Maslachin ja Leiterin (2017) mainitsema tunnustuksen saaminen on ulkoista palkitsemista, koska se liittyy sanalliseen kiitokseen ja julkiseen arvostukseen. Sisäiset palkkiot ovat taas niitä palkitsemisen keinoja, jotka kumpuavat työntekijästä itsestään (Blain & Sharot, 2021). Tällöin mielekkääksi koetut työtehtävät lisäävät hyvinvoinnin tunnetta ja parantavat mielenterveyttä (Allan ja muut, 2016). Työpanoksen ja tunnustamisen epätasainen suhde lisää työntekijöiden alttiutta kärsiä työuupumuksesta (Maslach & Leiter, 2001). Maslachin ja Leiterin (2017) tutkimuksessa tulee kuitenkin myös ilmi, että työntekijöiden ajatukset palkitsemisesta vaihtelevat. Tästä syystä palkitsemisesta tulisi keskustella avoimesti esimiehen ja koko tiimin kanssa.

Avoin ja turvallinen keskusteluympäristö liittyykin Maslachin ja Leiterin (2017) neljänteen työuupumusta aiheuttavaan työelämän osa-alueeseen, eli *yhteisöön*. Vuorovaikutus työpaikalla on merkityksellistä, vaikka työntekijöillä voi olla eri näkemyksiä siitä, kuinka läheisiä työsuhteiden tulisi olla (Maslach & Leiter, 2001). Siitä huolimatta monet kaipaavat sosiaalisia kohtaamisia osana työarkea (Holt-Lunstad, 2018). Työyhteisö toimii parhaiten ja menestyy, kun sen jäsenet voivat jakaa keskenään iloa, kokemuksia ja kiitosta (Maslach & Leiter, 2017). Toisaalta, Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön ilmapiiri ja luottamus voivat kärsiä, mikäli työyhteisössä esiintyy muutama itsekeskeinen, piikittelevä tai syyttelevä henkilö. Tästä syystä esihenkilöiden tulisi jatkuvasti kehittää ja työskennellä yhteisen hengen vaalimiseksi (Juuti & Vuorela, 2015). Myös Hakasen (2004) mukaan työyhteisön monipuolinen kehittäminen on tärkeää, sillä se edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä työkykyä. Mitä avoimempi ja turvallisempi työyhteisö, sitä todennäköisemmin kuormittunut työntekijä kokee pystyvänsä puhua uupumuksestaan (Hakanen, 2004, s. 212).

*Oikeudenmukaisuus* sitouttaa ihmisiä työpaikkaan, kun taas epäoikeudenmukaisuuden tunne voi lisätä uupumusta ja lannistusta. Epäoikeudenmukainen kohtelu työntekijöitä kohtaan etäännyttää heitä työpaikasta henkisesti sekä fyysisesti (Maslach & Leiter, 2001). Epäoikeudenmukaisuutta voi esiintyä työpaikalla esimerkiksi palkassa, työmäärissä, epärehellisellä käytöksellä tai epäasiallisella tavalla suhtautua arviointeihin tai ylennyksiin (Maslach & Leiter, 2017). Työterveyslaitoksen (2018) tutkijoiden kirjoittaman artikkelin mukaan esimiehen tulisi pyrkiä tekemään päätökset mahdollisimman puolueettomasti ja oikean tiedon perusteella, kohdella kaikkia samalla tavalla, kuunnella tasavertaisesti kaikkien mielipiteitä sekä purkaa väärin perustein tehdyt päätökset. Usein organisaatiotasolta tulevat päätökset ovat kuitenkin sellaisia, joihin esimies ei pysty vaikuttamaan. Tällöin hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Maslachin ja Leiterin (2017) tutkimuksen viimeinen työelämän osa-alue työuupumuksen syntymiseen ovat *arvot*. Kyseessä on tilanne, jossa työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, ja työntekijät kokevat työtehtävänsä omien arvojen vastaisiksi. Pitkällä tähtäimellä työ voi alkaa tuntua uuvuttavalta. Arvoristiriitoja voi syntyä työpaikoilla alasta riippumatta. Esimerkiksi Schaufelin ja muiden (2009, s. 209) mukaan kaupan alalla arvokonflikteja voi syntyä asiakaspalvelukokemuksissa tai myynnin tavoitteellisuudessa. Kun toiset myyjät arvostavat laadukkaampaa asiakaspalvelua ja asiakassuhteiden luomista, toiset taas arvostavat myynnin maksimoimista ja myyntitavoitteisiin pääsemistä. Työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen laskee arvokonfliktien seurauksesta (Schaufeli ja muut, 2009, s. 209) ja pahimmillaan voi johtaa irtisanoutumisaikeisiin (Huhtala & Feldt, 2016). Tuoreessa suomalaisessa Lähtijät-tutkimuksessa (2024) selvitettiin irtisanoutumisen syitä ja vastauksissa korostui arvojen merkitys.

### 2.3 Työuupumuksen oireet ja niiden tunnistaminen

Hakasen ja Kaltiaisen (2024) työuupumusta käsittelevässä tutkimuksessa todetaan, että yhä useampi suomalainen työntekijä kokee merkkejä työuupumuksesta. Vuonna 2019 todennäköisesti työuupuneita oli 6 prosenttia, kun taas kesällä 2024 luku nousi 10 prosenttiin. Tutkimus määritteli työuupumuksen oireet jakautuvan neljään ydinoireeseen: krooninen väsymys, kyynistyneisyys, tunteiden hallinnan sekä kognitiivisten toimintojen häiriöt. Näistä oireista kyynistyneisyys ja kognitiiviset häiriöt ovat erityisesti yleistyneet (Hakanen & Kaltiainen, 2024).

Maslach ja Leiter (2017) jakavat työuupumuksen oireet kolmeen ydinoireeseen, jotka ovat väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Kolmesta ydinoireesta syntyi työuupumuksen kolmiulotteinen teoria. *Väsymys* on usein ensimmäinen merkki siitä, että ihminen ei voi hyvin töissä. Näin ollen Maslach toteaa väsymyksen olevan työuupumuksen ydin ja oireyhtymän yleisin esiintymä (Maslach & Leiter, 2017). Ydinoireista krooninen väsymys, josta voidaan käyttää myös termiä uupumusasteinen väsymys, tarkoittaa yleistynyttä psyykkistä ja fyysistä väsymystä (Tuunainen ja muut, 2011). Uupumusasteinen väsymys on oireista yleensä näkyvin. Uupumusasteiseen väsymykseen voi Uusitalo-Arolan ja muiden (2022) mukaan ajautua pitkäaikaisen ponnistelun seurauksena, kun tavoitteiden saavuttamiseen ei ole käytettävissä riittäviä resursseja. Tuunainen ja muut (2011) kirjoittavat, että uupumusasteinen väsymys ei häviä pelkällä levolla eikä lomalla. Heidän mukaansa uupumusasteisesta väsymyksestä kärsivä työntekijä kokee olevansa väsynyt heti aamusta ja olevan henkisesti aivan lopussa.

Samaan aikaan, kun ihminen alkaa vajoamaan jaksamattomampaan tilaan, kyynisyys ja negatiivisuus alkavat vallata mieltä (Lappi, 2022). *Kyynistyminen* onkin työuupumuksen toinen määritelty ydinoire. Lappi (2022) kirjoittaa, että mieli löytää tällöin vain työstä negatiivisia asioita ja toiminnassa alkaa näkyä tehottomuutta, virheitä ja huonoa laatua. Kyynistyminen aiheuttaa kylmää, välinpitämätöntä ja kielteistä suhtautumista työhön. Työuupumuksesta johtuva kyynisyys voi aiheuttaa myös etääntymistä työstään, sekä työn merkityksen ja mielekkyyden kyseenalaistamista (Feldt & Mäkikangas, 2017). Lappi

(2022, s. 32) kuvailee kyynisyyden oireilua seuraavasti: kyynisyys kohdistuu yleensä voimakkaasti työhön, työkavereihin ja esihenkilöön. Tällöin tilanteet koetaan olevan muiden syytä, mikä voi lisätä turhautumisen ja syyttelyn tunteita. Kyynisyyden seurauksesta syntyneen väsymyksen ja jaksamattomuuden takia työntekijällä ei ole voimavaroja omaksua uusia asioita, kun hän tuskin selviytyy perustehtävistään. Kun työntekijä väsy, eikä hänellä ole enää voimia suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla, hän pyrkii säästämään voimiaan minimoimalla ponnistelunsa. Tämä johtaa virheisiin ja heikentyneeseen itseluottamukseen, mikä saa hänet epäilemään omaa osaamistaan ja kykyjään. Kun kielteiset ajatukset omasta suoriutumisesta alkavat vallata mieltä, myös ammatillinen itsetunto romahtaa (Lappi, 2022).

*Ammatillista itsetunnon heikentymistä* pidetäänkin työuupumuksen kolmantena ydinoireena. Ammatillinen itsetunto koostuu Aholan ja muiden (2004) mukaan pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemuksista työpaikalla. Työuupumuksen kehittyessä nämä tunteet vähenevät. Toisin sanoen työuupumuksen seurauksena työntekijän usko omaan osaamiseen ja pystyvyyteen heikkenee (Lappi, 2022). Uupunut työntekijä saattaa myös epäillä, onko hänellä enää valmiuksia tai voimavaroja suoriutua työstään. Goliroshanin ja muiden (2021) tutkimus osoitti, että heikentynyt ammatillinen itsetunto voi johtaa myös heikentyneeseen työtehoon sekä työmotivaation laskuun. Yhteenvetona heidän tutkimuksestaan voidaan sanoa, että mitä vahvempi työntekijän käsitys omasta osaamisestaan ja ammatillisesta pätevydestään on, sitä vähemmän hän todennäköisesti kokee työuupumusta, ja tämä selitysvoima oli tutkimuksessa erittäin suuri (50%). Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen on siis myös yhteydessä työntekijän riskiin altistua työuupumukseen.

Kroonisen väsymyksen, kyynistyneisyyden ja ammatillisen itsetunnon lisäksi Hakasen ja Kaltiaisen (2024) mukaan työuupumuksen ydinoireita ovat tunteiden hallinnan ja kognitiivisten toimintojen häiriöt. Tällöin työuupunut kokee voimakkaita tai äkillisiä tunnereaktioita ja kyvyttömyyttä hallita negatiivisia tunteita työssä, kuten surullisuutta, suuttuvuutta sekä turhautumista. Kognitiiviset toiminnot voivat myös heikentyä

työuupumuksen seurauksesta (Hakanen & Kaltiainen, 2024). Lappi (2022, s. 32) toteaa, että työuupumuksella on vaikutus aivojen toiminnanohjauskeskukseen, joka on vastuussa useasta ihmisen kognitiivisesta toiminnosta. Toiminnanohjauksen heikentyminen on yleistä työuupumuksesta kärsivälle ja se on keskeinen syy työkyvyn laskemiselle. Ajattelu, muisti, tarkkaavaisuus sekä keskittymiskyky ovat esimerkkejä kognitiivisista toiminnoista, jotka voivat heikentyä työuupumuksen seurauksesta (Kataja ja muut, 2021).

Työuupumuksen ja sen taustatekijöiden ymmärtämiseksi ja tarkastelemiseksi on tarpeen ymmärtää myös työuupumuksen arviointiin käytettäviä menetelmiä. Suomessa on tällä hetkellä käytössä työuupumuksen arvioimiseen kaksi erilaista kyselylomakemenetelmää, joista on olemassa kattavat luotettavuustarkastelut ja normiaineistot (Feldt & Mäkikangas, 2017). Kummatkin arviointimenetelmät pohjautuvat Maslachin työuupumusteorian kolmen ulottuvuuden malliin. Näistä ensimmäinen on Maslachin ja Jacksonin kehittämä yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä, Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) (Maslach ja muut, 1997). Se arvioi työuupumuksen kolmea ulottuvuutta: uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Maslachin menetelmästä on olemassa kolme versiota, joista yksi on ihmissuhdetyötä tekeville, yksi opetus- ja koulutyötä tekeville sekä yksi kaikille ammattiryhmille suunnattu yleinen versio eli Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS). Toinen Suomessa käytetty työuupumuksen arviointimenetelmä on Bergen Burnout Indicator (BBI-15), joka perustuu myös työuupumuksen kolmen ulottuvuuden malliin. Bergen Burnout Indicator on lupaava ja luotettava työuupumuksen mittari suunnattu kaikille ammattitehtävien tekijöille (Feldt ja muut, 2013). Näiden mittareiden avulla voidaan tunnistaa ja ymmärtää työuupumuksen ilmiötä syvällisemmin.

### 3 Esihenkilötyö työuupumuksen tunnistamisessa

Tässä osassa tutkielmaa tarkastellaan esihenkilötyötä sekä sen yhteyttä työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Lopuksi tarkastellaan vielä esihenkilön keinoja tunnistaa työuupumus, jolloin vastataan tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen: *Miten esihenkilö voi tunnistaa työntekijän työuupumuksen?*

#### 3.1 Esihenkilötyön määrittely

Esihenkilötyöllä tarkoitetaan johtamisen osa-aluetta, jossa keskitytään henkilöstön ohjaamiseen, työyhteisön toimivuuden edistämiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen (Liu ja muut, 2024). Esihenkilötyöhön sisältyy myös toiminnan organisointia ja kehittämistä sekä tarvittavien resurssien varmistamista (Viitala & Jylhä, 2019). Esihenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka tekee johtamistyötä yrityksessä tai organisaatiossa.

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat esihenkilötyön määritelmän muuttuneen vuosikymmenten saatossa valvojasta ja työn jakavasta roolista valmentajan, auttajan ja mahdollistajan rooliin. Perinteisessä määritelmässä korostuu työntekijöiden valvonta, jossa ihmiset nähdään siirrettävinä koneiston osina.

*Johtaminen on toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta.  
Mary Parker Follett (1868-1933) (Viitala & Jylhä, 2019)*

Myöhemmin johtamisessa alettiin korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan (Viitala & Jylhä, 2019). Drucker (1954) on Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan todennut, että johtajuuden painopiste tulisi olla ihmisissä ja sen myötä myös motivoinnissa, merkityksellisyyden kokemuksen tuntemisessa sekä osaamisen ja kehittymisen edistämisessä.

*Johtajan tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointi, motivointi, kommunikointi, arviointi, ihmisten osaamisen kehittäminen, mukaan*

*lukien johtajan omat tiedot ja taidot. Peter Drucker (1909-2005) (Viitala & Jylhä, 2019)*

Viitala ja Jylhä (2019) jakavat johtamisen tehtävät neljään osa-alueeseen: suunnittelu, organisointi, ihmisten johtaminen ja arviointi. Näistä ensimmäinen, eli suunnittelu, on esihenkilön tärkeä tehtävä, koska selkeät ja tarpeeksi haastavat tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan (Locke & Latham, 2002). Lisäksi tarkasti määritetyt tavoitteet auttavat esihenkilöä pitämään huolen siitä, että tavoitteet saavutetaan ja organisaatio menestyy pitkällä aikavälillä (Viitala & Jylhä, 2019). Jotta määritetyt tavoitteet toteutuvat, on esihenkilön osattava organisoida toteuttamisvaihe. Organisoinnin toteuttamisvaiheella tarkoitetaan vastuualueiden jakamista, aikatauluttamista ja tarvittavien resurssien varmistamista (Zhang ja muut, 2023). Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan asioiden johtamisen lisäksi esihenkilötyöhön kuuluu ihmisten johtaminen. Ihmisten johtaminen on erittäin tärkeässä roolissa esihenkilötyössä, koska mikään asia ei toteudu ilman ihmisiä. Ihmisten johtaminen vastaa työntekijöiden motivaatiosta, sitouttamisesta, kommunikaatiosta, vaikuttamismahdollisuuksista, yhteistyön sujuvuudesta sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Kaikkea edellä mainittuja asioita pitäisi pystyä arvioimaan ja tämän pohjalta pystyä kehittämään toimintaa. Arviointi onkin Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtajuuden neljäs osa-alue. Arvioinnilla tarkoitetaan tulosten vertailua asetettuihin tavoitteisiin ja näiden perusteella vaadittavien muutostoimintojen suunnittelua (Viitala & Jylhä, 2019).

Esihenkilötyöhön sisältyy siis paljon hallinnollista työtä ja toiminnan johtamista. Lappi (2022) on kuitenkin sitä mieltä, että esihenkilön päätyö tulisi olla tiimin jaksamisen ja suoriutumisen johtamista. Esihenkilöllä pitäisi olla tietoa ja näkemystä siitä, miten henkilöstö jaksaa, onko riskissä olevia työntekijöitä, ja miten isosta riskistä puhutaan. Jonsdottir ja Kristinsson (2020) tarkastelevat artikkelissaan, miten esihenkilö voi tukea työntekijöidensä työkykyä arjessa. Arkiset teot, kuten aktiivinen kuuntelu, empatian ja tuen osoittaminen, positiivisen palautteen ja tunnustuksen antaminen, yhteistyön tukeminen sekä avoin ja tehokas kommunikaatio edistävät työkykyä. Lisäksi sosiaali- ja

terveysministeriö (2024) mainitsee artikkelissaan työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen olevan johtamistyön yksi keskeisimmistä tehtävistä. Esihenkilötyö ei siis tiivisty vain hallinnollisiin tehtäviin vaan myös kykyyn arvioida ja ymmärtää työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Mitkä sitten ovat niitä tunnusomaisia piirteitä, jotka tekevät esihenkilöstä hyvän? Viitala ja Jylhä (2019) kuvailevat hyvää esihenkilöä organisaation voimavarana, joka saa työntekijöiden potentiaalit kukoistamaan niin, että yritys menestyy. Työterveyslaitos (n.d. -a) määrittää hyvän esihenkilön olevan aito, oma itsensä ja rehellinen. Hyvän johtamistavan omaava esihenkilö arvostaa työntekijöidensä saavutuksia eikä ota niistä kunniaa itselleen. Luottamusta vahvistaa myös se, että esihenkilö tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa avoimesti. Virheiden salliminen ja niistä oppimisen tärkeyttä korostava esihenkilö luonnehtii myötätuntoisuutta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan (Työterveyslaitos, n.d. -a). Viitala ja Jylhä (2019) nostavat esille myös sen, että hyvä johtaja osallistaa alaisiaan kehittämisprosesseissa sekä ongelmien ratkaisussa. Esihenkilön ja alaistensa suhde pohjautuu pitkälti luottamukseen ja arvostukseen. Ilman näitä hyvälle esihenkilötyölle on heikot lähtökohdat (Viitala & Jylhä, 2019).

### **3.2 Esihenkilötyön vaikutus kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työuupumukseen**

Tieteelliset tutkimukset tukevat näkemyksiä siitä, että työuupumus ja työhyvinvointi ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, mutta ne eivät ole toistensa synonyymejä. Tutkimukset, kuten Maslachin ja kollegoiden (2017) kolmen ulottuvuuden teoria sekä Demeroutin ja muiden (2001) työn voimavarojen ja vaatimusten (TV-TV) -malli, osoittavat, että työuupumus ja työhyvinvointi ovat erillisiä mutta toisiinsa vaikuttavia ilmiöitä. Näiden tutkimusten mukaan työuupumuksen ehkäiseminen edellyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista edistämistä. Näin ollen työhyvinvointi on myös olennainen osa esihenkilötyötä (Liu ja muut, 2024).

Työhyvinvoinnille on olemassa useita määritelmiä, aivan kuten työuupumukselle ja esihenkilötyöllekin. Huttunen (2023) kirjoittaa, että työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia työelämässä. Työturvallisuuskeskus (n.d.) kertoo työhyvinvoinnin viittaavan työhön, joka on turvallista, terveellistä sekä tuottavaa, ja jossa ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt toimivat hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnilla viitataan myös siihen, miten mielekkääksi ja merkitykselliseksi työ koetaan (Huttunen, 2023). Työhyvinvointiin vaikuttaa useampi tekijä, joita ovat esimerkiksi työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön käytännöt ja rakenteet (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny organisaation sisällä itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista (Manka & Manka, 2016, s. 79). Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja mahdolliseen työuupumuksen syntyyn henkilöstön voimavaroja lisäävien toimenpiteiden avulla sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvalla arvioinnilla. Hyvinvoivalla organisaatiolla on Mankan ja Mankan (2016, s. 80) mukaan selkeä toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi johdon tulisi osallistuttaa henkilöstöä tavoitteiden luomisessa, mikä lisää työntekijöiden kiinnostusta ja motivaatiota toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Hyvinvoivassa organisaatiossa esihenkilöiden tulisi tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen aikaisessa vaiheessa (Manka & Manka, 2016, s. 91).

Työhyvinvointia voidaan tukea myös henkilöstön voimavarojen lisäävien toimenpiteiden avulla. Useat tutkijat, kuten Hakanen (2009) sekä Demerouti ja muut (2001), jakavat yksilön työvoimavarat neljään alueeseen: työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin. Työnvoimavarat vähentävät työn kuormitusta, tukevat työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja edistävät työntekijöiden ammatillista kasvua, oppimista ja kehitystä (Hakanen, 2009, s. 36). Työn vaatimukset puolestaan ovat työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät piirteet, jotka voivat aiheuttaa työn kuormitusta ja kovia ponnisteluja oman suoritustason ylläpitämiseksi (Manka & Manka, 2023, s. 90).

Schaufelin (2017) mukaan TV-TV-malli tai Job Demands-Resources (JD-R) -malli on yksi keskeisimmistä viitekehyksistä työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja se selittää, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskykyyn. Työn voimavarojen ja vaatimusten (TV-TV) -mallin avulla voidaan ymmärtää työn voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta työntekijöiden alkavaan työuupumukseen (Demerouti ja muut, 2001). Mallin etuna on sen joustavuus eri toimialoilla ja organisaatiokonteksteissa. Mallin mukaan korkeat työn vaatimukset suhteessa alhaisiin resursseihin lisäävät työuupumuksen riskiä, kun taas riittävät resurssit voivat edistää työhyvinvointia ja ehkäistä uupumusta (Bakker ja muut, 2004). Lisäksi malli on tehokas keino tunnistaa työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ja kehittämään strategioita niiden hallitsemiseksi (Schaufeli, 2017). Mallia voisi siis hyödyntää esihenkilötyössä, kun tavoitteena on ymmärtää työn voimavarojen ja työn vaatimusten välistä suhdetta.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan rajoitu vain työn rakenteellisiin vaatimuksiin ja resursseihin, vaan myös työyhteisön sosiaalisilla ulottuvuuksilla on merkittävä rooli (Liu ja muut, 2021). Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön ja yksilön voimavara (Manka & Manka, 2016, s. 131). Esihenkilö voi luoda sosiaalista pääomaa lisäämällä yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Myös sosiaalinen tuki vaikuttaa merkittävästi työuupumuksen tasoon (Liu ja muut, 2021). Liu ja kollegoiden (2021) tutkimuksen mukaan sosiaalinen tuki toimii välittäjänä työstressin ja työuupumuksen välillä, ja sen lisääminen voi vähentää työuupumuksen riskiä. Sosiaalisia voimavaroja lisäävät toimenpiteet edistävät luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista sekä tehostavat tavoitteiden saavuttamista (Manka & Manka, 2016). Mankan ja Mankan (2016, s. 132) mukaan sosiaalinen pääoma korreloi työntekijöiden terveyden kanssa. Mitä enemmän työyhteisössä on sosiaalista pääomaa, sitä pienempi on terveyden heikkenemisen riski.

Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa hänen ja alaistensa väliseen luottamukseen ja yhteisöllisyyden tunteeseen (Manka & Manka, 2016, s. 132). Esihenkilön tulisi myös

pyrkii luomaan turvallisen työympäristön, jossa työntekijät pääsevät keskustelemaan avoimesti, antamaan palautetta ja kehittämään osaamistaan. Keskustelevalle johtamistyyllillä esimiehet pyrkivät lisäämään työntekijöidensä sitoutumista ja työmotivaatiota (Juuti & Vuorela, 2015) ja näin myös kehittää työhyvinvointia työpaikalla.

### **3.3 Esihenkilön keinot tunnistaa alkava työuupumus**

Sen lisäksi, että esihenkilö tietää, mitä työuupumus tarkoittaa ja miten työuupumus kehittyy työpaikalla, tulisi hänen myös osata tunnistaa työuupumuksen ilmenemisen merkit työpaikalla (Lappi, 2022, s. 81). Työuupumusta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu useita esihenkilön toimia, joiden kautta esihenkilö voi pyrkiä tunnistamaan alkavaa työuupumusta (Juuti & Vuorela, 2015; Aarnikoivu, 2016; Swider & Zimmerman, 2010; Lappi, 2022; Toppinen-Tanner, 2011; Kataja ja muut, 2021; Tuunainen ja muut, 2011). Esimerkiksi Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan säännölliset kehityskeskustelut antavat esihenkilölle mahdollisuuden luoda avoimen keskusteluilmapiirin. Myös työpäivien ja suoritusten tarkkailu ovat Swiderin ja Zimmermanin (2010) mukaan ensisijaisia keinoja tunnistaa alkava työuupumus. Tuunainen ja muut (2011) antavat näkemyksiä siitä, miten mittarit ja kyselyt antavat esihenkilölle mahdollisuuden tarkastella ja analysoida työntekijöiden terveydentilaa.

#### **3.3.1 Kehityskeskustelut**

Esihenkilön ensimmäinen keino tunnistaa työntekijän alkava työuupumus on pitämällä säännöllisiä kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja. Niin sanottu *keskusteleva esimiestyö* on Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Säännölliset kehityskeskustelut auttavat esihenkilöitä luomaan avoimen, luottamuksellisen ja arvostukseen perustuvan ilmapiirin, kun taas esihenkilön puhumattomuus voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia merkittävästi. Kehityskeskustelut voidaan nähdä kolmiportaisena prosessina, joiden vaiheet ovat: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito (Aarnikoivu, 2016, s. 105).

Aarnikoivun (2016, s. 109) mukaan ensimmäinen vaihe, eli valmistautuminen, on äärimmäisen tärkeä keskustelun antimien kannalta. Valmistautumisen vaiheessa esihenkilö ja työntekijä ymmärtävät keskustelun merkityksen ja sen hyödyt. Tällöin myös motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa. Esihenkilöt voivat laatia kysymyslomakkeen, johon työntekijän tulee vastata ennen keskustelun alkua. Lomaketta voidaan pitää kehityskeskustelun tukivälineenä, joka takaa keskustelun tehokkaan etenemisen (Aarnikoivu, 2016, s. 110). Tällöin myös molemmat osapuolet pystyvät pohtimaan aihealueita hyvissä ajoin ennen keskustelua.

Huolellisen valmistautumisen ja keskustelun ajankohdan sopimisen jälkeen seuraa itse keskusteluvaihe. Keskusteluvaiheessa tulisi Aarnikoivun (2016, s. 121) mukaan keskittyä kolmeen teemaan: tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, suoritusarviointi ja henkilökohtainen kehittyminen. Tämä vaihe tarjoaa avoimen ja luottamuksellisen tilaisuuden vaihtaa mielipiteitä työstä ja tulevista tavoitteista (Juuti & Vuorela, 2015). Onnistunut kehityskeskustelu vaatii myönteisen ja turvallisen ilmapiirin, jonka esihenkilö voi luoda aloittamalla keskustelu kysymällä arjen jokapäiväisyyksistä. Arkisista asioista puhuminen usein auttaa ihmisiä rentoutumaan ja tuntemaan olonsa mukavaksi. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole merkityksetön rupattelu, joten kuulumisten vaihtaminen tulisi pysyä minimaalisena (Juuti & Vuorela, 2015). Keskusteluvaiheessa esihenkilön tulisi antaa työntekijän puhua ensin ja antaa hänelle tilaisuus kertoa omat näkemyksensä asioista ja jaksamisesta (Aarnikoivu, 2016, s. 124). Aloittamalla suorituksen arviointi alaisen omalla näkemyksellä tai huolillaan voidaan edistää avointa ja rakentavaa keskustelua, välttämällä lukkiutuneet tai puolustuskannalle ajautuvat tilanteet.

Kehityskeskusteluiden viimeinen vaihe on jälkihoito. Aarnikoivu (2016, s. 135) korostaa keskustelun dokumentoinnin tärkeyttä, jotta keskustelun hyödyt voidaan varmistaa ja sovittujen asioiden sekä kehittymisen pitkäjänteinen seuranta mahdollistuu. Suositeltavaa on kuitenkin suorittaa suurin osa dokumentoinnista kehityskeskustelun jälkeen, jotta keskittyminen keskustelun aikana säilyy. Myös itsearviointi on merkittävä

osa kehityskeskusteluiden jälkihoitoa, sillä se auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan (Aarnikoivu, 2016, s. 138). Dokumentoinnilla sekä itsearvioinnilla esihenkilö pystyy edistämään työntekijän kehittymistä ja selventää rooli-odotuksia sekä tavoitteita, jotka tukevat työntekijän työhyvinvointia.

Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Heli Clottes Heikkilä (2022) toteaa: ”Kehityskeskustelun päätarkoitus on auttaa kehittymään ja kehittämään – organisaation kaikilla tasoilla.” Hänen mukaansa kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisesti pitkin vuotta. Säännöllisten kehityskeskustelujen avulla esihenkilö pysyy paremmin ajan tasalla työntekijöiden hyvinvoinnista. Heikkilän mukaan työuupumuksen näkökulmasta työhyvinvointi, työmäärä ja kuormitus ovat tärkeitä teemoja, jotka tulisivat pitää kehityskeskustelun asialistalla (Työterveyslaitos, 2022). Oman tiimin jaksamisen ja hyvinvoinnin valvominen onkin Lappin (2022, s. 77) mukaan esihenkilön tärkein tehtävä. Esihenkilön tulisi olla ajan tasalla siitä, miten työntekijät jaksavat ja kuinka heidän työnsä sujuu (Lappi, 2022, s. 77). Näin ollen kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeitä esihenkilöille, sillä niiden avulla he voivat jatkuvasti seurata työntekijöidensä hyvinvointia ja jaksamista työssä.

### **3.3.2 Työpäivien tarkkailu ja suoritusten havainnointi**

Esihenkilö voi käyttää erilaisia havainnointimenetelmiä tunnistaa alkavan työuupumuksen. Työuupumuksen kielteiset vaikutukset näkyvät usein työtehtävien suoriutumisessa (Swider & Zimmerman, 2010, s. 487), kuten lisääntyneinä virheinä, heikentyneenä työn laatuna sekä vaikeuksina noudattaa työtehtävien aikatauluja (Lappi, 2022, s. 83). Swider ja Zimmerman (2010) toteavat, että työuupuneen tekemien virheiden määrä voi jopa kaksinkertaistua verrattuna hänen aiempaan suoriutumiseensa ennen uupumusoireiden ilmenemistä. Tämä on heidän mukaansa myös suuri kulu organisaatiolle. Huonontuneen työn laadun taustalla voi olla esimerkiksi kasvava väsymys, joka saa työntekijän keskittymään työn negatiivisiin puoliin ja näin ollen johtaa tehottomuuteen ja virheisiin (Lappi, 2022, s. 32). Suoritusten laadun ja määrän tarkkailu on esihenkilöille tärkeä työkalu, joilla he pystyvät puuttumaan työuupumukseen

varhaisessa vaiheessa. Lisääntyneet virheet, heikentynyt työn laatu sekä työn tehokkuuden lasku ovat siis hälyttäviä merkkejä mahdollisesta työuupumuksesta, joihin esihenkilön tulisi puuttua varhaisessa vaiheessa (Claeys ja muut, 2023).

Poissaolojen ja myöhästelyjen tarkkailu on myös tärkeä työkalu työntekijöiden hyvinvoinnin arvioinnissa. Tutkimukset osoittavat, että työuupumus lisää sairauspoissaolojen riskiä (Toppinen-Tanner, 2011). Poissaolojen ja myöhästelyiden huomaaminen ja syiden selvittäminen on esihenkilötyössä ensisijaisen tärkeää, jotta sopivia toimenpiteitä voidaan kehittää niiden minimoimiseksi (Borritz ja muut, 2006). Esimerkiksi PUMA-tutkimuksessa havaittiin, että työuupumus ennustaa sekä sairauspoissaolopäivien että -kertojen lisääntymistä. Työuupumuksen tason nousu yhdellä keskihajonnalla johti 21 prosentin kasvuun sairauspoissaolopäivissä ja 9 prosentin kasvuun poissaolokerroissa vuodessa (Borritz ja muut, 2006). Tämä korostaa esihenkilöiden vastuuta seurata työntekijöiden poissaoloja ja myöhästelyjä, jotta mahdollisiin työuupumuksen merkkeihin voidaan puuttua ajoissa.

Työuupumuksesta kärsivä voi kokea myös kognitiivisten toimintojen heikentymistä sekä tunteiden hallinnan häiriöitä (Hakanen & Kaltiainen, 2024). Kognitiiviset toiminnot ovat tiedon käsittelyyn liittyviä toimintoja, kuten havaitseminen, ajattelu ja muisti (Kataja ja muut, 2021). Katajan ja muiden (2021) mukaan kognitiiviset haasteet voivat näkyä esihenkilölle työntekijän lisääntyneinä virheinä tai työtehtävien suorittamisen hidastumisena. Tuunainen ja muut (2011) lisäävät, että uupuneella työntekijällä voi esiintyä tarkkaavaisuuden ylläpidon ja säätelyn vaikeuksia sekä mieleen palauttamisen häiriöitä. Erityisesti häiriöalttius ja tarkkaavaisuuden ylläpidon vaikeus ovat yleisimpiä kognitiivisia haasteita työuupuneiden keskuudessa (Kataja ja muut, 2021).

Tunteiden hallinnan häiriöt voivat myös viitata työuupumukseen (Hakanen & Kaltiainen, 2024). Lapin (2022, s. 83) mukaan tunteiden hallinnan häiriöt voivat ilmetä tunneherkkyyden kasvulla. Tunneherkkyyden kasvun merkkejä ovat esimerkiksi lisääntynyt itkeskely, viha, kiukkuisuus sekä räjähdysalttius. Kielteisten tunteiden

lisääntymisen taustalla on Mankan ja Mankan (2023) mukaan pitkään jatkuneiden kuormittavien tilanteiden seurauksesta johtuvat hormonitoiminnan muutokset. Hakasen ja Kaltiaisen (2024) laatimassa ”Miten Suomi voi?” -tutkimushankkeessa kerrotaan, että työuupuneella voimakkaat ja äkilliset tunnereaktiot voivat jopa syntyä ilman mitään selkeää syytä ja niiden hallitsemisessa on vaikeuksia. Tarkkailemalla työntekijöiden kognitiivisten toimintojen laatua ja kielteisten tunteiden hallintaa auttavat esihenkilöä tunnistamaan alkavan työuupumuksen merkit ajoissa.

Työuupumuksesta johtuvat oireet, kuten väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku, voivat näkyä myös työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Lappi, 2022). Esihenkilö voi myös käyttää vuorovaikutuksen tarkkailua keinona tunnistaa mahdollinen työuupumus. Lappi (2022, s. 83) kirjoittaa, että työuupumuksen voi työpaikalla tyypillisesti tunnistaa lisääntyneistä konflikteista tai muutoksista vuorovaikutustilanteissa. Työuupunut saattaa vaikuttaa vetäytyneemmältä ja negatiivisemmalta työtä kohtaan (Afrahi ja muut, 2022). Lisäksi huonosti voivan työntekijän negatiivisuus voi heijastua koko työyhteisöön, minkä seurauksena ihmiset alkavat syyttämään toisiaan esimerkiksi tekemättä jääneistä töistä tai epäonnistumisista ja näin lisätä konfliktien määrää työpaikalla (Juuti & Vuorila, 2015). Kyynistyneisyys voi ilmetä puolestaan taipumuksena tulkita tilanteita kielteisesti ja vähentää muiden motivaatiota ja innostusta negatiivisella asenteellaan (Lappi, 2022, s. 32). Arvelinin (2017, s. 40) mukaan uupuneena kaikki sosiaalinen vuorovaikutus voi tuntua kuormittavalta ja tavanomaista raskaammalta. Näin ollen uupunut työntekijä saattaa alkaa välttelemään sosiaalisia kanssakäymisiä ja muita kollegoita säästääkseen voimavarojaan. Vuorovaikutuksen haasteet heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen vaikuttaa kielteisesti myös työhyvinvointiin (Lappi, 2022, s. 38).

Lisäksi Arvelinin (2017, s. 40) tutkimuksen mukaan kiinnittämällä huomiota fyysisiin oireisiin voidaan paremmin tunnistaa työuupumus. Työuupumuksen ydinoireista väsymys on yleensä näkyvin (Maslach & Leiter, 2017). Työuupumuksen fyysisiä oireita ovat myös päänsärky, voimamattomuus ja korkea leposyke (Arvelin, 2017, s. 39).

Schaufeli ja muut (2009, s. 213) lisäävät, että työuupumukseen viittaavia fyysisiä oireita ovat myös lihaskivut, univaikeudet ja huimaus. Kuuntelemalla aktiivisesti työntekijöiden kuulumisia ja hyvinvointiin liittyviä haasteita esihenkilö pystyy muodostamaan käsityksen työntekijöidensä hyvinvoinnista. Esimerkiksi työntekijän jatkuva valittaminen, muun muassa päänsärystä, voimattomuudesta tai korkeasta leposykkeestä, voivat viitata työuupumukseen. Aktiivinen kuuntelu onkin Ikosen (2015, s. 140) mukaan esihenkilön yksi tärkeimmistä taidoista luottamusta osoittavassa vuorovaikutuksessa.

### 3.3.3 Kyselyt ja mittarit

Esihenkilö voi hyödyntää kyselyitä ja mittareita työuupumuksen tunnistamisessa. Tuunainen ja muut (2011, s. 1141) kertovat, että Suomessa käytetään kahta kyselyasteikkoa työuupumuksen arviointiin. Molemmat perustuvat työuupumuksen kolmen oireulottuvuuden malliin: uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Ensimmäinen työuupumuksen arviointimenetelmä on Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), mutta sen käyttö vaatii lisenssin hankkimista (Tuunainen ja muut, 2011, s. 1141). MBI-GS on 16-osioinen kysely, joka muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: uupumus, kyynistyneisyys ja ammatillinen tehokkuus (De Beer ja muut, 2024). Se koostuu viidestä kysymyksestä uupumukseen, viidestä kysymyksestä kyynistyneisyyteen ja kuudesta ammatilliseen tehokkuuteen. Maslach ja muut (1997) kirjoittavat, että tulokset muodostuvat vastaajan antamien vastausten perusteella kolmella ulottuvuudella. Korkeat pisteet yhdellä tai useammalla ulottuvuudella viittaavat työuupumuksen eri profiileihin, kun taas matalat pisteet kaikilla ulottuvuuksilla kertovat hyvästä sitoutumisesta ja hyvinvoinnista (Maslach ja muut, 1997). MBI on kansainvälisesti hyväksytty menetelmä, jolla on myös vahvaksi määritelty validiteetti sekä varma eriyvä validiteetti (Sánchez, 2023), mitkä tekevät siitä luotettavan työkalun esihenkilöiden käyttöön.

Kaikille saatavilla oleva Bergen Burnout Indicator (BBI-15) on 15-osioinen työuupumuksen arviointimenetelmä, josta on kehitetty myöhemmin myös lyhennetty 9-osioinen versio (Feldt & Mäkikangas, 2017). Kuten MBI-GS, myös BBI-15 kehitettiin

mittaamaan työuupumusta kaikissa ammateissa, ja se perustuu työuupumuksen kolmiulotteiseen malliin (Feldt ja muut, 2013). Salmela-Aron ja muiden (2010) laatiman tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Bergen Burnout Indicator todetaan olevan lupaava väline työuupumuksen mittaamiseen sekä tutkimus- että työterveyskäytöissä. Sen luotettavuus ja validiteetti osoittautuivat myös johdonmukaisiksi eri otoksissa. Feldtin ja muiden (2013) mukaan BBI:n eri versiot ovat lupaavia työuupumuksen mittareita.

MBI-GS ja BBI-15 kyselyiden lisäksi esihenkilö voi hyödyntää palautekyselyitä työuupumuksen tunnistamisessa. Palaute on keskeinen työkalu esihenkilötyössä (Järvinen, 2012, s. 128) ja sen tarkoituksena on tarjota henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja työolosuhteisiinsa liittyviin asioihin (Järvinen, 2012, s. 75). FOKUS-hankkeen työryhmän (Liesivuori ja muut, 2023, s. 102) mukaan kyselyt voivat käsitellä esimerkiksi työyhteisöä, työilmapiiriä tai työterveyttä, tarjoten esihenkilölle arvokasta tietoa organisaation nykytilanteesta. Näiden tulosten avulla esihenkilöt voivat suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka edistävät työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämistä.

Tieteellinen kirjallisuus on kuitenkin esittänyt kriittisiä näkemyksiä työuupumuksen mittareista, kuten Maslach Burnout Inventory (MBI) ja Bergen Burnout Indicator (BBI), erityisesti niiden käytöstä diagnostisina välineinä. Esimerkiksi Bianchi ja muut (2024) korostavat, että vaikka MBI on laajasti käytetty työuupumuksen arviointiin, se ei mittaa väitettyä kokonaisuutta eli työuupumusta. Heidän mukaansa MBI:n kolme ulottuvuutta, eli uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen, eivät muodosta yhtenäistä syndroomaa, ja mittarin kehittäjät itsekin varoittavat yhdistämästä näitä yhdeksi kokonaispisteeksi. Tämä herättää kysymyksiä MBI:n soveltuvuudesta työuupumuksen diagnosointiin (Bianchi ja muut, 2024).

## 4 Esihenkilötyö työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä

Edellisessä pääluvussa tarkasteltiin esihenkilötyötä ja vertailtiin esihenkilön työkaluja työuupumuksen tunnistamiseen. Tässä pääluvussa tarkastellaan konkreettisia keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat ennaltaehkäistä työuupumusta. Samalla vastataan tutkielman kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Miten esihenkilö voi toimillaan ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?*

### 4.1 Varhaisen tuen malli

Miten siis tulee toimia, kun havaitaan työntekijän työkykyyn liittyviä haasteita tai työuupumukseen viittaavia oireita? Niin työhyvinvoinnin tutkimuskentällä kuin käytännön toimijoiden keskuudessa on tunnistettu varhaisen tuen mallin positiivinen vaikutus työntekijöiden työkyvyn ja työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä (Alahautala & Huhta, 2018; Lappi, 2022). Varhaisen tuen mallilla tarkoitetaan ennaltaehkäisevää toimintatapaa, jossa työnantaja, työntekijä ja tarvittaessa työterveyshuolto toimivat yhdessä tunnistaakseen työkykyä uhkaavat ongelmat ajoissa ja löytääkseen niihin oikea-aikaiset ratkaisut puheeksi ottamisen kautta. Varhaisen tuen mallista voidaan käyttää myös nimeä ”puheeksi ottamisen malli” (Alahautala & Huhta, 2018, s. 150) tai ”varhaisen välittämisen malli” (Lappi, 2022, s. 19). Alahautala ja Huhta (2018, s. 149) kirjoittavat, että esihenkilö pystyy puheeksiottokeskustelussa tuomaan esille havaitut häiriötekijät tai hälyttävät tilanteet ja keskustelemaan työntekijän työkyvystä luontevasti. Tarvittaessa työntekijä ja esihenkilö voivat sopia jatkotoimista tai tilanteen seurannasta. Puheeksiottokeskustelusta kieltäytyminen voi johtaa puhutteluun, huomautukseen tai varoitukseen (Alahautala & Huhta, 2018, s. 149).

Varhaisen tuen mallin avulla esihenkilö voi tunnistaa työkykyä uhkaavat merkit ajoissa ja ottaa tilanteen puheeksi työntekijän kanssa (Alahautala & Huhta, 2018, s. 149). Työterveyslaitoksen (n.d. -b) mukaan myös työtoveri, työsuojelu tai työterveyshuolto voi ottaa esille työkyvyn tukemisen tarpeen. Esihenkilön tulee käynnistää keskustelu, kun työntekijä vaikuttaa vetäytyneeltä, epäkohteliaalta, päihtyneeltä, välinpitämättömältä,

huolimattomalta tai hajamieliseltä. Toistuvat tai pitkittyneet sairauspoissaolot, lisääntyneet myöhästelyt, keskittymisvaikeudet, unohtelu, toistuvasti pidentyneet työpäivät tai työsuorituksen heikentyminen ovat myös hälyttäviä signaaleja, jotka voivat käynnistää puheeksiottokeskustelun. Varhaisen tuen malli usein sisältää puuttumisrajat, joiden ylittyessä esihenkilön on keskusteltava työntekijän kanssa (Työterveyslaitos, n.d. -b). Alahautala ja Huhta (2018, s. 153) antavat esimerkin sairauspoissaolojen puuttumisrajojen ylittämisestä. Keskustelu voidaan pitää, jos työntekijällä on vähintään 3 lyhyttä sairauspoissaoloa 4 kuukauden ajanjaksolla tai yksi yli 10 päivän sairauspoissaolo. Lisäksi jos työntekijällä on vähintään 30 sairauspoissaolopäivää vuodessa, voi esihenkilö pyytää työntekijää puheeksiottokeskusteluun (Alahautala & Huhta, 2018, s. 153).

Esihenkilön varhainen puuttuminen auttaa ehkäisemään ongelmien syvenemistä ja vahvistaa työntekijän luottamusta siitä, että hänen hyvinvointinsa on organisaation prioriteetti (Alahautala & Huhta, 2018, s. 143). Keskusteluissa voidaan yhdessä sopia konkreettisista tukitoimista, kuten työnkuvan selkeyttämisestä, työmäärän kohtuullistamisesta tai muista työaikajärjestelyistä (Alahautala & Huhta, 2018, s. 155). Alahautala ja Huhta (2018, s. 160) huomauttavat esihenkilön voivan tarvittaessa myös hyödyntää työterveyshuollon asiantuntemusta tilanteen arvioimiseen. Työntekijän ja esihenkilön keskusteluiden pohjalta työntekijä voidaan ohjata työterveyshuollon palveluiden pariin, jossa työntekijälle tehdään työkykyarviointi. Työkykyarvioinnin jälkeen työntekijän luvalla järjestetään yhteisneuvottelu työntekijän, työnantajan edustajan ja työterveyshuollon kanssa. Yhteisneuvottelun tai työkykyneuvottelun tavoitteena on selvittää, miten työkyky voidaan palauttaa tai työhön paluuta edistää.

## **4.2 Työstä irrottautumisen tukena**

Työstä irrottautuminen tarkoittaa Virtasen (2021) mukaan tilaa, jossa ihminen ei tee työtehtäviä eikä ajattele niitä. Virtanen (2021) jatkaa, että työstä irrottautuminen auttaa mieltä päästämään ajatukset harhailemaan aivan eri asioihin ja estää kielteisissä ajatuksissa vatvomisen. Kielteinen vatvominen työasioissa altistaa terveyden ja hyvinvoinnin ongelmille, kuten uupumukselle. Työstä irrottautuminen sujuu parhaiten,

kun keskitymme aktiivisesti johonkin muuhun kuin työhön. Esimerkiksi liikuntaharrastus, kirjan lukeminen tai syvälliseen keskusteluun heittäytyminen voivat olla aktiivisia keinoja irrottautua työstä. Miten sitten esihenkilö ja johtoryhmä voivat tehostaa työstä irrottautumista?

Liikuntaharrastukset ovat Virtasen (2021) mukaan tehokkaita keinoja irrottautua töistä. Nymanin (2021) pro gradu -tutkimuksessa myös korostui liikunnan tärkeys työhyvinvoinnin tukevana tekijänä. FOKUS-työryhmä (Liesivuori ja muut, 2023) suosittelee, että yritykset kannustaisivat henkilöstöä liikkumaan myös vapaa-ajalla. Yritykset voivat tarjota työntekijöilleen liikuntamahdollisuuksia esimerkiksi tarjoamalla sali- ja liikuntavuoroja, liikuntatapahtumia, liikunta- ja kulttuuriseteleitä, liikuntabonuksia sekä kannustusta työmatkaliikuntaan kuten työsuhdepolkupyörillä. Työryhmä ehdottaa myös liikunnan sisällyttämistä työaikaan työn luonteen salliessa. Tämä voi olla niinkin yksinkertaista, kun muutaman minuutin yhteinen venyttely- tai jumppahetki kesken työpäivän tai kävelypalaverit ja -kokoukset (Liesivuori ja muut, 2023). Koska esihenkilöt ovat linkkinä työntekijöiden ja yrityksen välillä, heillä on vastuu viedä tällaisia asioita eteenpäin.

Virtanen (2021) suosittelee myös mindfulness- tai hengitysharjoituksia työstä irrottautumiseen. Mindfulness- ja hengitysharjoituksissa tarkkaavaisuus siirretään pois työasioista ja keskitetään kehoon ja sen tuntemuksiin. Mindfulnessin eli tietoisuustaitojen harjoittaminen aktivoi aivoissa alueita, jotka liittyvät tunteiden säätelyyn, empatiaan ja kykyyn tunnistaa omia ja toisten psyykkisiä tiloja (Manka & Manka, 2023). Tunteiden hallinnan vaikeudet ovatkin Hakasen ja Kaltiaisen (2024) mukaan työuupumuksen yksi ydinoireista, ja jos näitä tunteiden hallinnan taitoja kehitetään varhaisessa vaiheessa työpaikalla, voi siitä olla merkittäviä hyötyjä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Myös Maslach ja muut (2001) kertovat, että syvärentoutumisen opettelu voi auttaa yksilöitä lievittämään uupumusta. Hengitysharjoituksia voi tehdä missä vain rauhallisessa paikassa, ja ne vaativat aikaa ainoastaan 2-3 minuuttia. Esihenkilö voi ohjata tällaisia harjoituksia tiimilleen

esimerkiksi kokousten alussa tai lopussa, tai järjestää erillisiä lyhyitä taukoja päivän aikana näitä varten. Myös kannustamalla työntekijöitä tekemään näitä tietoisuustaito- ja hengitysharjoituksia itsenäisesti tarpeen mukaan voi parantaa työyhteisön hyvinvointia pitkällä aikavälillä.

Esihenkilön rooli työstä irrottautumisen tukemisessa on keskeinen osa työuupumuksen ennaltaehkäisyä (Lappi, 2022). Koska esihenkilö toimii siltana työn vaatimusten ja työhyvinvoinnin tukitoimien välillä, hän voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi työntekijöiden palautumisen edellytykset muodostuvat (Demerouti ja muut, 2001; Gächter ja muut, 2012; Virtanen, 2021). Edistämällä työstä irrottautumista tukevia käytäntöjä, kuten liikunta- ja palautumismahdollisuuksia, tietoisuustaitojen harjoittamista ja yhteisiä rentoutumishetkiä, esihenkilö voi sekä parantaa työntekijöiden arjen hyvinvointia että vahvistaa työyhteisön resilienssiä ja vähentää uupumukselle altistavia tekijöitä (Virtanen, 2021). Työhyvinvointia tukevien keinojen aktiivinen toteuttaminen vaatii esihenkilöltä tietoisuutta, halua ja kykyä toimia ennakoivasti. Tällainen työstä irrottautumisen kulttuuri ei synny itsestään, vaan se tarvitsee tuekseen sitoutuneen ja ihmislähtöisen johtamisen (Manka & Manka, 2016).

### **4.3 Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen**

Työstä irrottautuminen edellyttää usein selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välille (Virtanen, 2021). Nymanin (2021) pro gradu -tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden työhyvinvointi koostuu merkityksellisestä työstä, toimivista ihmissuhteista ja työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Hänen tutkimuksensa osoitti, että vapaa-ajalla koetut mieleiset aktiviteetit, liikunta, uni ja hyvä ruoka tukivat asiantuntijoiden työhyvinvointia. Myös luonto koettiin yleistä hyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Vapaa-ajan ja työn tasapainottamisen haasteissa korostui erityisesti työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus. Nymanin (2021) havaintoja tukevat myös Iswahyudin ja Ramadhanin (2023) empiiriset tulokset, jotka osoittavat, että työ- ja vapaa-ajan tasapaino, riittävä uni, työtyytyväisyys sekä tehokas stressinhallinta ovat keskeisiä tekijöitä fyysisen ja psyykkisen

työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Miten esihenkilö voisi edesauttaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamista?

Virtanen (2021) korostaa kirjassaan selkeiden työaikojen merkitystä. Usein työsopimukseen kirjattu virallinen työaika luullaan tarjoavan jo työlle selkeät rajat, mutta työasiat voivat helposti seurata mukana vapaa-ajalle. Hänen mukaansa työpuhelimella ja -sähköpostilla voidaan esimerkiksi edesauttaa työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan. Työterveyslaitos (n.d. -c) korostaakin työntekijöiden tavoitettavuuden rajoittamista ja työstä irrottautumista vapaa-ajalla. Työajan päätyttyä on tärkeää olla vastaamatta työsähköposteihin tai -puheluihin. Esihenkilö voi yhdessä työntekijöidensä kanssa sopia siitä, ettei viesteihin vastata vapaa-ajalla ja varmistaa, että vapaa-ajalla ei häiritä muita työkavereita. Kun pelisäännöistä on sovittu, kenenkään ei tarvitse tuntea huonoa omatuntoa vapaa-ajan viettämisestä (Hannuksela, 2019, s. 30). Lisäksi, huolehtiminen siitä, että työntekijät jättävät tietokoneet ja muut työvälineet töihin, voi olla konkreettinen keino varmistaa työstä irrottautumisen (Työterveyslaitos, n.d. -c). Nykyisessä etätyötä painottavassa työelämässä tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, joten työnantajan ja esihenkilön on tärkeää tukea työn ja vapaa-ajan rajanvetämistä esimerkiksi selkeillä työajoilla, yhteisillä pelisäännöillä ja työntekijöiden palautumista tukevilla käytännöillä (Elisabetta ja muut, 2024).

Joustavan työajan on myös todettu edistävän työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta sekä auttavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Lappi, 2022, s. 87). Työntekijälähtöisiä työaikajoustoja ovat esimerkiksi itse valittava osa-aikatyö, liukuva työaika ja työaikapankki. Yhteiskunnan tukemia joustoja ovat muun muassa hoitovapaa, säästö-, opinto- ja vuorotteluvapaa sekä osa-aikaeläke ja osasairausvapaa (Lappi, 2022, s. 87). Toppinen-Tannerin ja Kirveksen (2016) mukaan pelkkä tietoisuus siitä, että joustomahdollisuuksia on tarjolla, voi toimia tekijänä, joka lisää henkilöstön sitoutumista työpaikkaan sekä jaksamista.

Kuten luvussa 2.1 todettiin, työuupumuksesta syntynyt väsymys on seurausta työn liiallisten vaatimusten kuormituksesta, joiden käsittelyyn ei ole tarpeeksi emotionaalisia eikä fyysisiä voimavaroja (Maslach & Leiter, 2017). Johtamisen ja esihenkilötyön keinoin voidaan ennaltaehkäistä työntekijöiden haitallista kuormittumista (Viitala & Jylhä, 2019) ja edistää vapaa-ajan ja työn tasapainottamista. Esihenkilö voi keventää työntekijän kuormitusta tarjoamalla riittävät voimavarat työn tekemiseen tai vähentämällä yksinkertaisesti työn kuormitusta, kuten työmäärää. Demeroutin ja muiden (2001) mukaan työnvoimavaroja ovat turvallinen työympäristö, riittävä osaaminen, työroolien selkeys, tuki ja palaute esihenkilöltä tai työtoverilta, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä osallistuminen päätöksentekoon. Varmistamalla näiden voimavarojen saatavuus esihenkilö voi vähentää työntekijöiden työn kuormitusta ja näin myös edistää vapaa-ajan ja työn välistä tasapainoa. Nyman (2021) kirjoittaa myös, että kuormittuneisuuden vähentyessä työntekijät pystyvät keskittymään paremmin työtehtäviin, virheiden määrä vähenee ja työpäivät eivät veny. Juuti ja Vuorela (2015) kirjoittavat, että työ on mitoitettu oikein, kun töistä lähtee virkeämpänä kuin sinne on tultu.

Esihenkilö voi auttaa myös työntekijöitä tasapainottamaan työtä ja vapaa-aikaa näyttämällä itse esimerkkiä (Gächter ja muut, 2012, s. 953). Gächter ja muut (2012) toteavat aikaisempien tutkimusten osoittavan, että alaiset reagoivat voimakkaasti johtajan antamaan esimerkkiin. Johtajan omalla käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus ryhmän toimintaan. Kun esihenkilö pitää kiinni omista työajoistaan, puhuu avoimesti työn ja vapaa-ajan tasapainon merkityksestä sekä viestii avoimesti palautumisen merkityksestä, hän pystyy esimerkillään korostaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen tärkeyttä.

#### **4.4 Koulutus ja kehitys**

Riittävä osaaminen on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta (Lappi, 2022, s. 137). Se voidaan luokitella työn voimaraksi, jolla pystytään lievittämään muun muassa kuormittavuuden tunnetta (Demerouti ja muut, 2001). Lapin (2022, s. 140)

mukaan osaaminen ja sen kehittäminen ovat kuitenkin sekä yksilön että työpaikan vastuulla. Osaaminen on tiiviisti kytköksissä onnistumisen tunteeseen, työn merkityksellisyyden kokemiseen ja uuden oppimisen haluun. Osaamisen kehittäminen alkaa tavoitteiden asettamisesta. Yhdessä asetetut tavoitteet ja niiden seuranta ovat tärkeitä osaamisen kehityksen mittaamisen kannalta. Rahikaisen ja muiden (2024) tekemässä hankkeessa selvitettiin muun muassa, minkälaisia menetelmiä organisaatioissa voidaan hyödyntää selvittämään osaamisentasoa ja sen kehitystä. Hankkeen tulosten mukaan erilaisia työkaluja osaamisen tunnistamisen tueksi ovat esimerkiksi osaamisen viitekehykset, arviointitavat, tekoälypohjaiset työkalut sekä osaamismerkit (Rahikainen ja muut, 2024, s. 92). Näiden avulla esihenkilö pystyy seuraamaan työntekijöidensä osaamisen kehittymistä.

Lappi (2022, s. 140) suosittelee soveltamaan Robert Eichingerin ja Michael Lombardon osaamisen kehittämisen mallia. Malli perustuu siihen, että oppiminen koostuu omatoimisesta tekemisestä, toisilta oppimisesta ja koulutuksesta. 70% oppimisesta tulisi kehittyä työtä tekemällä, 20% työyhteisön vuorovaikutuksessa ja 10% oppimisesta tapahtuisi työtä tekemällä ammattitaitoisten työkavereiden kanssa. Kun työtehtävät ovat jaettu mallin mukaisesti, osaaminen kehittyy oppimistarpeiden mukaan ja samalla tuetaan organisaation jaksamista (Lappi, 2022, s. 140). Johnson ja muut (2018, s. 397) kuitenkin korostavat, että organisaatioiden tulisi mukauttaa mallia omien tarpeiden ja kontekstin mukaan sen sijaan, että noudattavaisivat sitä mekaanisesti.

Johnsonin ja kollegoiden (2018) huomio mallin mukauttamisesta organisaation tarpeisiin korostaa myös esihenkilöiden roolia oppimisen ja hyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilö voi tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja ennaltaehkäistä mahdollisen työuupumuksen tarjoamalla työntekijöille riittävästi työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia (Mohr ja muut, 2021). Mohrin ja muiden (2021) tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiden saama ja tarjoama koulutus työhyvinvoinnin tukemisessa paransi työntekijöiden päivittäistä hyvinvointia. Työhyvinvointikoulutukset lisäävät henkilöstön tietoisuutta terveyttä heikentävistä tekijöistä, ja Hatajan (2018, s. 56) mukaan niiden järjestämisellä esihenkilöt

voivat tukea jatkuvaa osaamista ja työhyvinvointia. Esimiehen on hyvä muistaa, että työyhteisön on jatkuvasti kehityttävä pysyäkseen elinvoimaisena, ja yksilöiden on jatkuvasti uudistuttava ja opittava uutta, jotta he eivät väsähtäisi (Juuti & Vuorela, 2015). Esimerkiksi Työturvallisuuskeskus (n.d.) keskittyy koulutuksissaan työsuojeluun, turvallisen työympäristön periaatteisiin sekä toimivaan työyhteisöön. Muita tärkeitä teemoja ovat stressi, itsensä ja oman työn johtamisen taidot, tauottaminen, ravitsemus, uni ja palautuminen (Lappi, 2022, s. 210), jotka ovat myös merkittävässä roolissa työuupumuksen varhaisessa ehkäisemisessä.

#### **4.5 Työterveyshuolto**

Työterveyshuollon tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn, työympäristön ja työntekijöiden terveyttä sekä parantaa työkykyä yhteistyössä organisaation kanssa (Nissinen ja muut, 2021, s. 6). Toiminta jakautuu ehkäisevään työhön, sairaanhoitoon sekä muihin terveydenhuollon palveluihin, ja sitä toteutetaan asiakaslähtöisesti, riippumattomasti ja moniammatillisesti. Työterveyshuoltolain (1383/2001) 1 §:n mukaan työnantaja on velvollinen järjestää työterveyshuollon sekä sen sisällön ja toteuttamisen. Työterveyshuolto toimii myös työntekijän hoito-, kuntoutus- ja työhön paluun tukitoimena (Nissinen ja muut, 2021, s. 7). Näihin palveluihin sisältyvät muun muassa toimintasuunnitelmien tekeminen, terveystarkastukset, neuvonta ja ohjaus, työkyvyn arviointi, työterveysneuvottelut sekä kuntoutuksen koordinaatio. Investoinnit työterveyshuoltoon edistää työntekijöiden terveyttä monella osa-alueella ja on todettu vähentävän esimerkiksi sairauspoissaoloja (Juuti & Vuorela, 2015).

Juuti ja Vuorela (2015) kertovat, että työterveyshuollon puoleen voi kääntyä luottamuksella kuka vaan työyhteisön jäsen oma-aloitteisesti. Työterveyshuollolla on kuitenkin oikeus aloittaa toimintakäytäntöjen kehittäminen, kun työkyvyn heikkenemisen tai työuupumuksen syntymisen merkkejä ilmenee, kuten runsaita poissaoloja, pitkittyneitä työpäiviä, käytöksen muuttumista tai työn laadun heikkenemistä. Myös esihenkilöllä on oikeus ohjata työntekijä työterveyshuoltoon

työkyvyn arvioimiseksi ja edistämiseksi, jos sille nähdään tarvetta (Työterveyslaitos, n.d. -b). Työterveyshuolto ei kuitenkaan ole vain sairauksia tai tapaturmia varten, vaan myös yksityiselämän tai työstä palautumisen haasteita varten. Työterveyshuolto voi myös tarjota tukea, mikäli työyhteisön jäsenen yksityiselämän tilanne vaikuttaa työssä suoriutumiseen (Työterveyslaitos, n.d. -b).

Työterveyshuollon ja esihenkilön tehtäviin kuuluu myös työhön paluun tukeminen työuupumuksen jälkeen (Lappi, 2022, s. 91). Lappin (2022) mukaan työhön palatessa työntekijän työkyvyn ei tarvitse olla sataprosenttinen, vaan riittävä. Työhön palaavat työntekijät tyypillisesti yrittävät enemmän kuin työkykynsä sallisi. Tästä syystä esihenkilöiden tulisi pyrkiä jarruttelemaan työntekijöitä ja muistuttamaan heitä työterveysneuvottelussa käydyistä asioista esimerkiksi työaikaan ja työn sisältöön liittyen. Lappi (2022, s. 92) kehottaa myös esihenkilöitä viettävän työhön palaavan kanssa normaalia enemmän aikaa. Myös onnistumisen tunteiden luominen työhön palaavalle on ensisijaisen tärkeää, jotta hän saa varmistuksen siitä, että suoriutuu yhä vanhassa työkurossaan. Positiivisen palautteen antaminen ja työstä kiittäminen luovat työntekijälle hyvää mieltä, osoittavat hyväksyntää ja vahvistavat työntekijän osaamisen tunnetta (Kataja ja muut, 2021), jotka ovat merkittäviä osia työhön palaamisen prosessissa sekä uupumuksen ehkäisemisessä. Ymmärrys esihenkilön ja työntekijän välillä on kuitenkin kaikista merkittävintä, sillä se auttaa molempia osapuolia toimimaan oikein (Lappi, 2022, s. 93). Myös Havermanssin ja muiden (2018) tutkimuksessa korostuu esihenkilöiden ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys työuupumuksen ehkäisyssä. Tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden ja työterveyshuollon välinen yhteistyö on keskeistä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.

## 5 Johtopäätökset

Tämän kandidaattitutkielman tavoitteena oli selvittää, millä tavoin esihenkilöt voivat tunnistaa ja ehkäistä työntekijöiden työuupumusta. Tutkielman alussa perehdyttiin työuupumuksen määritelmään, syntyyn ja ilmenemismuotoihin työelämässä, jotta voitiin rakentaa ymmärrystä niistä tekijöistä, joihin esihenkilöt voivat vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. Tämän jälkeen tarkasteltiin esihenkilötyön roolia ja keinoja työuupumuksen varhaisessa tunnistamisessa sekä ehkäisyssä. Tutkimusta ohjasi kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin vastaamaan kattavasti tutkimusongelmaan: *Mitkä ovat esihenkilön keinot tunnistaa ja ennaltaehkäistä työntekijöiden työuupumusta?* Tutkimuskysymyksinä olivat *1) Miten työuupumus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen? 2) Miten esihenkilö voi tunnistaa työntekijän työuupumuksen? Ja 3) Miten esihenkilö voi toimillaan ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?* Näiden kysymysten avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva esihenkilön mahdollisuuksista tukea työhyvinvointia ja ehkäistä työuupumusta työyhteisössä.

Tutkimuksen tuloksista saatiin syvälinen ymmärrys työuupumuksen ilmiöstä, sen kehittymisen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin sekä esihenkilöiden roolista työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä. Työuupumus, joka on tunnustettu nykyajan työelämän haasteista, ilmenee laajasti eri aloilla ja ammateissa, ja sen seuraukset voivat olla vakavia, niin yksilön kun koko organisaation kannalta. Työuupumus ilmenee monilla tavoilla, kuten kroonisen väsymyksen, kyynisyyden ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisen kautta (Maslach & Leiter, 2017). Muita oireita, joita tutkimuksessa todettiin, olivat kognitiivisten toimintojen ja tunteiden hallinnan häiriöt (Hakanen & Kaltiainen, 2024). Oireiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää, jotta toimenpiteet työuupumuksen torjumiseksi voidaan käynnistää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Esihenkilöllä on tässä prosessissa keskeinen rooli, sillä he ovat suoraan yhteydessä työntekijöihin ja voivat havaita muutoksia työssä jaksamisessa, käyttäytymisessä sekä työmotivaation ja -laadun laskussa. Lapin (2022) mukaan, esihenkilön päätyö on lopulta tiimin jaksamisen ja suoriutumisen johtaminen.

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *miten työuupumus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?* Työuupumus syntyy, kun työn vaatimukset, kuten työmäärä, aikapaine ja rooliristiriidat, ovat liian suuret suhteessa voimavaroihin työssä (Ahola ja muut, 2004). Työnvoimavaroja ovat esimerkiksi riittävä osaaminen, turvallinen työympäristö sekä tuki ja palaute (Demerouti ja muut, 2001). Tutkielmassa selvitettiin myös, mitkä tekijät vaikuttavat työuupumuksen syntyyn. Tämän tutkimiseksi hyödynnettiin Maslachin ja Leiterin (2017) teoriaa, jonka mukaan epätasainen suhde kuuden työelämän osa-alueen kanssa voi aiheuttaa työuupumusta. Osa-alueet ovat työmäärä, kontrolli, palkitseminen, yhteisö, oikeudenmukaisuus sekä arvot. Esimerkiksi liiallinen kuormitus, heikko tuki tai ristiriita omien arvojen ja työn vaatimusten välillä voivat horjuttaa työntekijän hyvinvointia ja johtaa uupumukseen.

Toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui *Miten esihenkilö voi tunnistaa työntekijän työuupumuksen?* Kehityskeskustelut, työn tarkkailu ja palautteen antaminen nousivat tehokkaiksi keinoiksi varhaisten työuupumuksen merkkien tunnistamisessa. Esihenkilön rooli on keskeinen erityisesti, silloin kun työntekijän käyttäytymisessä tai suoriutumisessa tapahtuu tunnistettavia muutoksia, kuten motivaation laskua, jatkuvaa väsymystä tai vetäytymistä työyhteisöstä. Työuupumuksen tunnistamisessa korostuu läsnä oleva ja vuorovaikutteinen johtaminen, jossa esihenkilö tuntee työntekijänsä ja kiinnittää huomiota mahdollisiin huolestuttaviin muutoksiin. Työuupumuksen ydinoireiden – *väsymyksen, kyynisyyden ja ammatillisen itsetunnon laskun* – tunnistaminen on myös olennaista esihenkilötyössä. Näiden seikkojen tarkastelu arjen johtamistyössä auttaa esihenkilöä puuttumaan tilanteisiin ajoissa ja tukemaan työntekijää ennen uupumuksen syvenemistä.

Viimeiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui *Miten esihenkilö voi toimillaan ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?* Tutkielman käsittelevä tutkimuskirjallisuus osoittaa, että esihenkilöiden keinoja edistää työhyvinvointia ja ehkäistä työuupumusta ovat säännöllinen palautteen antaminen, vuorovaikutuksen lisääminen työntekijöiden keskuudessa ja työterveyshuollon yhteistyön hyödyntäminen. Hyvin toimivat

kommunikaatiokäytännöt ja työyhteisön avoimuus ovat myös tehokkaiksi osoitettuja keinoja edistää työntekijöiden hyvinvointia, turvallisuuden tunnetta ja työmotivaatiota. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että esihenkilöt voivat edistää työhyvinvointia omalla esimerkillään, kuten työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyden korostamisella. Esihenkilöiden oma käyttäytyminen vaikuttaa voimakkaasti alaisiin, ja näin ollen heidän on tärkeää toimia esimerkkinä, joka tukee työntekijöitä sekä ammatillisessa että henkilökohtaisessa kehityksessä.

Näiden kolmen tutkimuskysymysten pohjalta voidaan vastata päätutkimusongelmaan *Mitkä ovat esihenkilön keinot tunnistaa ja ennaltaehkäistä työntekijöiden työuupumusta?* Keskeisiksi keinoiksi nousivat työn jatkuva tarkkailu, käyttäytymisen seuranta sekä kehityskeskustelut ja avoin vuorovaikutus, joiden avulla esihenkilö voi tunnistaa uupumuksen varhaiset merkit. Ennaltaehkäisyssä korostuvat erityisesti työn kuormituksen hallinta, oikeudenmukainen johtaminen, työn merkityksellisyyden tukeminen sekä työn ja arvojen yhteensovittaminen. Myös varhaisen tuen mallin hyödyntäminen esihenkilötyössä nousi keskeiseksi tekijäksi työuupumuksen ehkäisemisessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön aktiivinen läsnäolo, jatkuvan kehittämisen halu ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen muodostavat perustan työuupumuksen ehkäisylle.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari.
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Arroyabe, J. C. F. & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004). Työuupumus Suomessa Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. *Lääkärilehti*, 59(43), 4109–4113. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/>
- Alahautala, T. & Huhta, H. R. (2018). *Johda terveyttä : työnantajan opas*. Alma Talent.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. & Parker, S. (2016). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Arvelin, P. (2017). *Työuupumus ja siitä toipuminen lastensuojelun sosiaalityössä*. [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. Noudettu 9.1.2025 osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228195/arvelin\\_sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228195/arvelin_sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Baghini, M. S., SepehryRad, D., Miri, F. & Asadi, F. (2024). The effect of job skills and job burnout on job satisfaction among health information management staff. *Health Science Reports*, 7(12), 1–8. <https://doi.org/10.1002/hsr2.70217>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bianchi, R., Swingle, G. & Schonfeld, I. S. (2024). The Maslach Burnout Inventory is not a measure of burnout. *Work*, 79(3), 1525–1527. <https://doi.org/10.3233/wor-240095>
- Blain, B. & Sharot, T. (2021). Intrinsic reward: Potential cognitive and neural mechanisms. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 29, 113–118. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.03.008>

- Boston Consulting Group. (2024, 11. kesäkuuta). *Half of Workers Around the World Are Struggling with Burnout*. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://www.bcg.com/press/11june2024-half-of-workers-around-the-world-struggling-with-burnout>
- Claeys, M., Van Den Broeck, A., Houkes, I. & De Rijk, A. (2023). Line Managers' Perspectives and Responses when Employees Burn Out. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34(1), 169–179. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10117-3>
- De Beer, L., Van Der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. (2024) Maslach Burnout Inventory – General Survey: A systematic review and meta-analysis of measurement properties. *European Journal of Psychological Assessment*, 40(5), 360–375. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000797>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dufva, M. (2024, 4. tammikuuta). *Megatrendit 2024 - Sitra*. Sitra. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- Elisabetta, C., Paola, R., Maran, D. A., Filippetti, S., Marco, P., Pellegrino, E., Ferrante, M., Giuseppe, L. T. & Fiore, M. (2024). Remote workers' life quality and stress during COVID-19: a systematic review. *European Journal of Public Health*, 35(1), 141–152. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae167>
- Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. (2013). The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of Longitudinal Data. *Industrial Health*, 52(2), 102–112. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0059>

- Goliroshan, S., Nobahar, M., Raeisdana, N., Ebadinejad, Z. & Aziznejadroshan, P. (2021). The protective role of professional self-concept and job embeddedness on nurses' burnout: structural equation modeling. *BMC Nursing*, 20(203), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00727-8>
- Guest, D. E. (2017). Human Resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E. & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953–967. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x>
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2024, 2. lokakuuta). *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt*. Työterveyslaitos. Noudettu 7.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>
- Hannuksela, J. (2019). *Johdon kehittäminen, esimies-alaissuhde ja työssäjaksaminen suomalaisissa Pk-yrityksissä*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 7.10.2024 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9672>
- Hataja, M. (2018). *Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumuksen estämiseksi*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 7.10.2024 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9667>
- Havermans, B. M., Brouwers, E. P. M., Hoek, R. J. A., Anema, J. R., Van Der Beek, A. J. & Boot, C. R. L. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. *BMC Public Health*, 18(642), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5535-1>

- Holt-Lunstad, J. (2018). Fostering social connection in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1307–1312. <https://doi.org/10.1177/0890117118776735a>
- Huhtala, M. & Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.16993/sjwop.6>
- Huttunen, S. (2023). *Mikä saa sinut voimaan hyvin töissä?* HUS. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta <https://www.hus.fi/ajankohtaista/mika-saa-sinut-voimaan-hyvin-toissa>
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi*, 11(1), 135–151. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>
- Iswahyudi, M. S. & Ramadhani, S. (2023). Effect of Work-Life balance, telecommuting, job satisfaction, sleep duration, and stress management on the physical and mental health of overseas workers in Jakarta. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(2), 41–49. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i02.46>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A. & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Jonsdottir, I. J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Santalahti-kustannus.
- Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Talentum.
- Kataja, P. R., Teinikivi, M. & Hämäläinen, P. (2021). *Kognitiiviset oireet työelämässä / Opas työssä selviytymisen tueksi*. Neuroliitto. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta [https://neuroliitto.fi/wp-content/uploads/Kognitiiviset-oireet-tyoelamassa\\_Opas\\_web.pdf](https://neuroliitto.fi/wp-content/uploads/Kognitiiviset-oireet-tyoelamassa_Opas_web.pdf)

- Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Alma Talent.
- Liesivuori, J., Viitala, R., Isoaho, J., Kultalahti, S., Kiiveri, K., Lehtineva, J., Pietiläinen, V., Hyrkkänen, U., Rusko, R., Karppi, M., Jestilä, S., Vanhamäki, T., Jaakkola, M., Haapakoski, M., Lemmetty, S., Janhunen, E., Riivari, E., Reiman, A., . . . Lindholm, M. (2023). FOKUS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN – Arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Painosalama Oy. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15182/Fokus\\_tyohyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15182/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Liu, Y., Aunguroch, Y., Gunawan, J. & Zeng, D. (2021). Job stress, psychological capital, perceived social support, and occupational burnout among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(4), 511–518. <https://doi.org/10.1111/jnu.12642>
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X. & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(540), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lähtijät. (2024). *Kestävämpää työelämää 2024: sitoutumista edistävä johtajuus* [tietoaaineisto].
- Manka, M. L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Manka, M. L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*, 39(2), 160–163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>

- Maslach, C., Leiter, M. & Jackson, S.E. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. *Evaluating Stress: A Book of Resources*, 191–218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Melin, H. (2021, 4. maaliskuuta). *Digitalisaatio ja työhyvinvointi*. Eduskunta. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2021-AK-356097.pdf?TSPD\\_101\\_R0=0814c91602ab20008e8126d3382e64b30a11c2b4d7d705dfcaf7d57879eae8bffb599efa18296b0f08c0a943fe143000b232c45c182a0520a0326558973efb59e43f75912ee0fa3dfd3acbef989a569508e3ad5f2facbf349e67e59a0c538eab](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2021-AK-356097.pdf?TSPD_101_R0=0814c91602ab20008e8126d3382e64b30a11c2b4d7d705dfcaf7d57879eae8bffb599efa18296b0f08c0a943fe143000b232c45c182a0520a0326558973efb59e43f75912ee0fa3dfd3acbef989a569508e3ad5f2facbf349e67e59a0c538eab)
- Mohr, C. D., Hammer, L. B., Brady, J. M., Perry, M. L., & Bodner, T. (2021). Can supervisor support improve daily employee well-being? Evidence of supervisor training effectiveness in a study of veteran employee emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 400–426. <https://doi.org/10.1111/joop.12342>
- Nissinen, S., Leino, T. & Närvänen, J. (2021). *Kirjaamisopas: Työterveyshuolto*. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/141011>
- Nyman, M. (2021). *”Työhyvinvointi on parhaassa tapauksessa sellanen asia, että se työ on voimavara itselle elämässä.” - Asiantuntijoiden kokemuksia työhyvinvoinnista*. [pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto]. Noudettu 27.11.2024 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64978/Nyman\\_Maija.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64978/Nyman_Maija.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Rahikainen, E., Rautiainen, A., Tiensuu, I., Paavola, J. M., Ulander, M., Sjöblom, M., Hällström, C., Jousilahti, J., DEMOS HELSINKI, Innolink & TIEKE. (2024). *Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt*.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2010). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635–645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>

- Salvagioni, D. A., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L. & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, *12*(10), 1–29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sánchez, E. (2023, 29. huhtikuuta). Maslach Burnout Inventory (MBI) työuupumuksen mittaamiseen. *Mielenihmeet*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://mielenihmeet.fi/maslach-burnout-inventory-mbi-tyouupumuksen-mittaamiseen/>
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. *Taylor & Francis*. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, *14*(3), 204–220. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (2017). *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. Routledge.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024, 16. syyskuuta). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Noudettu 26.11.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Toppinen-Tanner, S. (2011, 7. kesäkuuta). *Työuupumus vie terveyden ja työkyvyn*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Noudettu 9.1.2025 osoitteesta [https://www.sttinfo.fi/tiedote/48969/tyouupumus-vie-terveyden-ja-tyokyvyn?publisherId=3747&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sttinfo.fi/tiedote/48969/tyouupumus-vie-terveyden-ja-tyokyvyn?publisherId=3747&utm_source=chatgpt.com)
- Toppinen-Tanner, S. & Kirves, K. (2016). Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, *14*(3), 276–294.
- Tuunainen, A., Akila, R. & Räisänen, K. (2011). Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? *Duodecim*, *127*, 1139–1146. Noudettu 9.12.2024 osoitteesta <https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo99559.pdf>

- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383*. Finlex. Noudettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Työterveyshuoltolaki>
- Työterveyslaitos. (2018, 25. lokakuuta). *Reilu esimies kuuntelee ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa*. Noudettu 12.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-esimies-kuuntelee-ja-antaa-mahdollisuuksia-vaikuttaa>
- Työterveyslaitos. (2022, 8. marraskuuta). *Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä*. Noudettu 7.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>
- Työterveyslaitos. (n.d. -a). *Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi*. Noudettu 27.11.2024 osoitteesta [Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi | Työterveyslaitos](#)
- Työterveyslaitos. (n.d. -b). *Työkyvyn varhainen tuki*. Noudettu 16.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>
- Työterveyslaitos. (n.d. -c). *Työn ja vapaa-ajan tasapaino*. Noudettu 16.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Noudettu 27.11.2024 osoitteesta [Työhyvinvointi - Työturvallisuuskeskus](#)
- Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. (2022, 18. elokuuta). *Työuupumus (burnout)*. Duodecim Terveyskirjasto. Noudettu 29.10.2024 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Oppiminen Oy.
- Virtanen, A. (2021). *Psykologinen palautuminen*. Tuuma-kustannus.
- World Health Organization: WHO. (2019, 28. toukokuuta). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. Noudettu 29.10.2024

osoitteesta <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Zhang, X., Denicol, J., Chan, P. W. & Le, Y. (2023). Designing the transition to operations in large inter-organizational projects: Strategy, structure, process, and people. *Journal of Operations Management*, 70(1), 107–136. <https://doi.org/10.1002/joom.1275>