

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mirva Haataja

**JOHTAMISEN KEINOT TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISEKSI JA TYÖ-
UUPUMUKSEN ESTÄMISEKSI**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustat, tavoitteet ja tutkimusongelma	7
2. TYÖHYVINNIN TAUSTAT JA PERIAATTEET	12
2.1. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin merkitys työssä	12
2.2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työelämässä	15
2.3. Stressin vaikutus työuupumukseen	18
2.4. Työuupumuksen synty ja seuraukset	22
2.4.1. Työuupumuksen oireisto ja ilmeneminen	22
2.4.2. Työuupumuksen seuraukset	26
3. JOHTAJUUDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMISESSA	29
3.1. Henkisen hyvinvoinnin elementit työssä	29
3.2. Työhyvinvoinnin johtaminen	30
3.3. Johtamisen keinot työuupumusoireiden estämiseksi	37
4. TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1. Tutkimuskohteen kuvaus	46
4.2. Tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimusaineiston hankinta	46
4.3. Tutkimusanalyysi	51
5. TUTKIMUSTULOKSET	53
5.1. Työhyvinvoinnin johtaminen hyvinvointipalveluissa	53
5.1.1. Työhyvinvointi johtamistyössä	53
5.1.2. Työhyvinvointi strategisessa johtamisessa	55
5.1.3. Työhyvinvoinnin johtamisen keinot päivittäisessä johtamisessa	56
5.2. Työuupuneen työntekijän tunnistaminen ja tukeminen arkijohtamisessa	62

5.2.1. Työuupumuksen oireet ja ilmeneminen työntekijällä	62
5.2.2. Työuupumusoireita lisäävät tekijät työssä	64
5.2.3. Johtamisen keinot työuupumusoireiden estämiseksi	66
5.3. Johtajuus ja työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus	69
5.3.1. Johtajuuden ja johtamistyylin merkitys työhyvinvoinnille	69
5.3.2. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus hyvinvointipalveluissa	71
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	74
6.1. Tutkimuksen luotettavuus	74
6.2. Johtopäätökset ja pohdinta	76
LÄHDELUETTELO	83
LIITTEET	89
LIITE 1. Saatekirje	89
LIITE 2. Teemahaastattelukysymykset	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät	16
Kuvio 2. Stressin muuttuminen negatiiviseksi ja sen vaikutukset mieleen ja terveyteen	20
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat	35
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi	41

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Mirva Haataja	
Pro gradu -tutkielma:	Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveystieteiden maisteri	
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen	
Valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ:

Työuupumus on ollut jo pitkään tutkimuksen kohteena Suomessa ja kansainvälisestikin. Työelämässä on nykyisin monia tekijöitä, jotka aiheuttavat työssä painetta ja henkistä kuormitusta. Henkinen kuormittuminen voi pitkittyessään aiheuttaa stressioireita. Pitkittyneet stressioireet voivat johtaa ahdistumisen ja uupumuksen lisääntymiseen. Uupumisesta ensioireena voi olla jatkuva väsymys, mielialan muutokset ja fyysisiä oireita, kuten unettomuutta sekä sydän- ja verenkiertoelimistön muutoksia. Uupumisoireiden pahentuessa seurauksena voi olla työuupumus, joka ilmenee uupumuksena, kyynisyytenä ja ammatillisen itsetunnon muutoksina. Työuupumus on seurausta työstä johtuvista epäkohdista, jotka useimmiten liittyvät työnorganisaatioon, johtamiseen ja yhteistoimintaa liittyen. Työuupumusta työolojen rinnalla voivat olla lisäämässä työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät.

Tämän kvalitatiivisen tutkielman tarkoituksena on selvittää johtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi. Täydentävillä alakysymyksillä on haettu selvitystä johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin johtamisen merkityksestä työuupumuksen kehittymiseen ja estämiseen. Tutkimus toteutettiin Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, johon osallistui 12 ylemmän tason esimiestä eri palvelualueyksiköstä. Teemahaastattelupyynnöt lähetettiin 16 esimiehelle. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä eli induktiivista analyysimallia, jonka avulla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta tietoa tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä kuvata aineistoa mahdollisimman kattavasti. Sisällönanalyysillä avulla kerätty aineisto saatiin jäsennettyä ja järjestettyä johtopäätösten muodostamista varten.

Teemahaastattelussa esimiehet toivat esille, että työuupumusoireilua voi esiintyä kaikenlaisena fyysisenä ja henkisenä oireena. Oireiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta voitaisiin välttyä oireiden pahentumiselta ja työkyvyttömyydeltä. Työuupumusoireet eivät yksin johdu vain työstä esimiesten mukaan, vaan oireilun taustalla on yleensä myös työntekijän henkilökohtaisen elämässä olevat tekijät. Työuupumusta esimiesten mukaan työssä voivat lisätä huonosti organisoitu työ, huono työilmapiiri, tuen puute, osaamattomuus, ristiriidat työssä ja huono johtaminen sekä kuormittava asiakastyö. Työuupumusta esimiesten mukaan voidaan estää hyvällä ihmisten johtamisella, työhyvinvointia tukevilla toiminnoilla ja yksilöllisellä työntekijän ohjauksella sekä erilaisilla työjärjestelyillä. Työhyvinvoinnin ja henkisen jaksamisen tukemiseksi esimiehet tekevät paljon yhteistyötä työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa.

Työuupumuksen estämiseksi johtamisen keinoina ovat yksilön työkyvyn tukeminen ja työhyvinvoinnin huomioiminen johtamistoiminnoissa hyödyntäen organisaatiossa olevia rakenteita työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen ja ulkopuolisia toimijoita, kuten työterveyshuoltoa, jotka ovat tukemassa toimillaan organisaatio työhyvinvointia. Työuupumusta voidaan estää myös hyvällä läsnäolevalla johtamisella, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Työuupumusta voidaan estää myös yksilöllisillä työjärjestelyillä ja muilla tukirakenteilla. Työuupumusoireiden tunnistaminen ja tarvittavien toimenpiteiden nopea käynnistäminen on tärkeää, jotta voidaan estää tilanteen paheneminen. Työuupumusoireiden ennaltaehkäisyn kannalta työssä on tärkeää kehittää työssä olevia hyvinvointia lisääviä tekijöitä ja pyrkiä vähentämään kaikin johtamistoimin henkistä kuormitusta.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, työuupumus, johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen
<http://vesa.lib.helsinki.fi>

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustat, tavoitteet ja tutkimusongelma

Nykyisessä työelämässä tavoitellaan mahdollisimman hyvää tulosta tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla sekä taloudellisilla toimintatavoilla. Työn vaatimusten kasvaessa ihmiset pyrkivät vastaamaan sinnikkäästi, kukin omilla resursseillaan asetettuihin tavoitteisiin, jopa oman hyvinvointinsa kustannuksella pärjätäkseen työelämässä. Se miten työntekijät säilyttävät jatkuvasti muuttuvissa ja vaativissa työoloissa työhyvinvointinsa ei pitäisi olla vain työntekijän asia, sillä työhyvinvoinnin puute ilmenee eritasoisina ongelmina työpaikoilla. Näistä ongelmista muodostuvat suorat ja epäsuorat kustannukset voivat maksaa hyvin paljon organisaatioille. Esimerkiksi sairauspoissaolojen aiheuttamat menetetyt työpanoksen kustannukseksi on laskettu olevan 3.4 miljardia vuodessa. (Risänen & Kaseva 2014: 4.) Tämän vuoksi johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi tulisi olla organisaatioiden johtamisen arkea joka työpaikassa. Organisaatioissa, joissa työntekijät voivat hyvin, työntekijät pystyvät vastaamaan liiketoiminnan tavoitteisiin ja eri sidosryhmien odotuksiin. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi lisää organisaatioiden menestystä, kun työntekijät ovat tuotteliaampia ja pysyvät terveinä sekä työkykyisinä mahdollisimman pitkään. (Österberg 2015: 174–175.)

Työelämä jatkuvat muutokset, työmäärän kasvu, työn lisääntyneet vaatimukset, kiire ja työn vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet kuormittavat henkisesti työntekijöitä nykypäivänä. Henkisen kuormituksen lisääntyessä ja pitkittyessä tilanne voi johtaa työuupumukseen. Työuupumus lisää riskiä sairastua masennukseen, verenkierron häiriöihin ja päihdehäiriöihin. Pahimmillaan vakava työuupumus voi johtaa pysyvään työkyvyttömyyteen. (Ahola & Tuisku & Rossi: 2015.)

Laajan maailmanlaajuisen Reguksen (2012) tehdyn tutkimuksen mukaan puolet työntekijöistä neljäkymmentäkahdeksan (48) prosenttia, ilmoitti että heidän stressitasonsa ovat nousseet työn vuoksi viimeisen vuoden aikana. Tutkimustulokset tukivat aiemmin saatuja tuloksia työntekijöiden stressaantumisen lisääntymisestä työn vuoksi. Työntekijät kokivat työssään suurimmaksi stressin aiheuttajaksi työn,

taloustilanteen ja asiakkaat.

Euroopan unionin alueella 25-64- vuotiaille tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa vuonna 2006 työn vuoksi työstressiä koki vain vähän, noin kolmekymmentä prosenttia (30), jossain määrin kaksikymmentäkahdeksan (28) prosenttia ja melko tai huomattavaa stressiä kymmenen (10) prosenttia. Varsinkin ikäryhmässä 25-39- vuotiaat työstressin kokemus oli jossain määrin kategoriassa lisääntynyt vuoteen 1997 verrattuna. Melko ja huomattavaa stressiä kokeva suurin ikäryhmä oli tutkimuksessa 55-64- vuotiaat. (Milczarek & Schneider & Gonzalez 2009: 29.)

Työperäisestä stressistä ja lisääntyneistä psykososiaalisista riskeistä aiheutuvat kustannukset ovat merkittävät organisaatioille ja yhteiskunnalle. Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston (2014) tehdyn tutkimuksen mukaan kustannukset Euroopan unioniin kuuluvien maiden osalta työperäisen stressin aiheuttamana ovat, jopa kaksikymmentä (20) miljardia euroa vuosittain. (Hassard & Teon & Cox & Dewe & Cosmar & Grundler & Flemming & Cosemans & Van den Brock 2014:7.) Manka (2015) mukaan Suomessa työstressistä aiheutuneet kustannukset nousevat noin yhteen (1) miljardiin euroon vuosittain välilliset ja välittömät kustannukset huomioituna.

Viimeisten Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan työuupumusoireet lisääntyvät erityisesti naisilla ikääntymisen seurauksena. FinTerveys 2017- tutkimuksen mukaan psyykkisen kuormituksen työssä todettiin erityisesti naisilla yleistyneen, mutta pysyneen samalla tasolla miehillä vuoden 2011 tutkimukseen verrattuna. Samaisen tutkimuksen mukaan merkittävää psyykkistä kuormitusta kokee joka viides naisista ja (15) viisitoista prosenttia miehistä. (Savisaari & Viertiö & Solin & Partonen 2018: 85–89.) Työuupumukseen liittyviä tekijöitä on löydettävissä työstä ja työntekijöistä. Yleensä kuitenkin työuupumuksen taustalla on motivoituneen työntekijän ja hyvinvoinnin kannalta epäedullisten työolosuhteiden ristiriita (Ahola & Tuisku & Rossi: 2015.)

Työoloihin vaikuttamalla ja hyvällä johtamisella voidaan erityisesti olla varmistamassa sitä, kuinka työntekijät viihtyvät ja jaksavat työssään sekä miten kauan työelämässä viihtyvätään. Eri kyselytutkimukset osoittavat työelämän laadullisten ominaisuuksien, jotka

liittyvät työilmapiiriin, työympäristöön, työaikoihin, johtamiseen ja työn sisältöön, kuten haasteellisuuteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin, ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ihmisten jatkamiselle työelämässä. (Kinnunen & Perko & Virtanen 2013: 59–70.)

Suomalaisten työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeimpiä asioita on johtamisen kehittäminen. Hyvällä johtamisella voidaan kehittää työympäristöä ja parantaa ihmisten työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan huonolla johtamisella voidaan taas edistää henkistä kuormittumista, joka johtaa työuupumusoireiluun. Hyvän johtamisen, jolla lisätään työhyvinvointia ja tuetaan työntekijöiden työkykyä työuran eri vaiheissa, pitäisi olla osa yritysten johtamistoimintaa nykypäivänä. Toimiva johtaminen, laadukas esimiestyö ja sopivat rakenteet organisaatioissa ovat tukemassa hyvinvointia. (Kinnunen & Perko & Virtanen 2013: 59–70.)

Hyvää johtamista tarvitaan yhteiskunnassa yhä enemmän, ja eri johtamisen koulutusten kautta johtajat saavat työhyvinvoinnin johtamiseen lisävalmiuksia. Työhyvinvoinnin johtamiseen on investoitu vielä vähän Suomalaisessa työelämässä, vaikka sen vaikutukset tuloksellisuuteen ja tehokkaaseen toimintaan sekä korkeaan työhyvinvointiin ovat merkittävät. Monet nykyiset työelämän tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioiden hyvä tulos perustuu paljon hyvinvoiviin työntekijöihin, jotka toimivat tehokkaasti ja ovat innostuneita työstään sekä kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Kilpinen 2017: 27.) Johtajuudella ja esimiestyöllä on myös todettu olevan suurta merkitystä hyvinvointiin. Niissä organisaatioissa Suomessa, joissa on tehty paljon panostuksia strategisesti hyvinvoinnin johtamiseen, on voitu osoittaa olevan positiivisia vaikutuksia tulokseen, jopa 77 prosenttia, kun samoilla talousresursseilla huonosti johdetuissa organisaatioissa saavutetaan noin 30 prosentin tulos. Myös taloudellisen menestymisen kannalta hyvinvoinnin johtaminen tulisi siis sisältyä johtajuuteen kaikissa organisaatioissa. (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2016: 74–75.)

Tämän sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu tutkielmani aiheena on Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumuksen estämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä työuupumuksella tarkoitetaan ja miksi nykypäivän työelämässä yhä useammat uupuvat. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten hyvällä

työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vähentää työuupumusoireilua. Tutkimuksen ensimmäisessä teoreettisessa osassa käsitellään työhyvinvointia ja työuupumusta, miten se ilmenee työelämässä Suomessa. Tutkimuksen toisessa teoreettisessa osassa tarkastelun kohteena on johtaminen ja työhyvinvoinnin johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä työuupumusoireiden estämiseksi.

Tähän pro gradu tutkielman aiheesta kiinnostuin nykyisen työni kautta, jossa olen ollut hoitamassa ja tukemassa monia työssä uupuneita työntekijöitä. Nämä tilanteet saivat minut ajattelemaan työhyvinvoinnin johtamisen tilaa Suomessa ja kansainvälisesti. Myös tällä vuosikymmenellä Suomessa tehtyjen laajojen tutkimusten mukaan tarvitaan yhä suurempia panostuksia yhteiskunnan kaikilla sektoreilla siihen, että mielenterveysoireet todettaisiin varhain ja tarvittavat toimenpiteet voitaisiin käynnistää nopeasti ennen kuin ihminen menettää täysin toimintakykynsä ja sen seurauksena työkykynsä. (Savisaari ym. 2018: 85–89.)

Usein eri organisaatioissa toiminnan tulos on keskiössä ja tämän seurauksena suorittavan tahon työhyvinvointi unohtuu. Pahimmillaan työn vaatimusten kasvaessa kuormitus lisääntyy, joka taas lisää työuupumusoireiden syntymisen riskiä. Työhyvinvoinnin johtamisella on merkitystä työntekijän työkyvyn tukemisessa, jolla useimmat näistä työuupumustilanteista olisi ollut estettävissä. Tässä tutkielmassa, haluan selvittää millä työhyvinvoinnin johtamisen keinoilla julkisen organisaation johtajat voivat olla tukemassa työhyvinvointia ja estämässä työntekijän työuupumuksen syntymistä.

Tämän pro gradun keskeisten tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus selvittää, mitä on työuupumus ja millä työhyvinvoinnin johtamisen keinoilla sitä voidaan vähentää tai estää.

Tutkimukseni pääkysymys on:

Mitä työuupumus tarkoittaa ja miten se on tieteellisessä tutkimuksessa määritelty?

Pääkysymystä täydentävät alakysymykset:

1. Mitä on johtaminen ja työhyvinvointi?

2. Millä työhyvinvoinnin johtamisen keinoilla voidaan vähentää tai estää työuupumusoireilua?

Avainsanat: Työhyvinvointi, työuupumus, johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen.

2. TYÖHYVINNIN TAUSTAT JA PERIAATTEET

2.1. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin merkitys työssä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista työssään. Työhyvinvointi merkitsee eri asioita yksilölle ja työyhteisöille, mutta se on vahvasti sidottu paikalliseen kulttuuriin ja toimintatapoihin (Manka & Kaikkonen & Nuutinen 2007: 5.)

Työhyvinvoinnin tutkimus on alun perin lähtenyt liikkeelle 1920-luvulla lääketieteellisestä stressitutkimuksesta. Tuolloin stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona työssä oleviin vaatimuksiin liittyen. Myöhemmin näkökulma laajeni kattamaan työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot ja työnkuormittavuudesta johtuvat vaikutukset, joista pahimmillaan seurasi sairauspoissaoloja. Myöhemmin tästä tasapainomallia edustavasta suuntauksesta kehittyi, niin sanottu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Myöhemmin työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavana tekijänä liitettiin sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin (Manka ym. 2007: 5.)

Työhyvinvoinnista on tehty tutkimusta 1990-luvulta lähtien aluksi pääasiassa Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Robert Karasekin 1979 julkaiseman työstressimallin mukaan hyvinvointi syntyy erityisesti aktiivisessa työssä, jossa on riittävästi vaatimuksia, positiivisia haasteita yhdistettynä hyviin vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Johannes Siegerstin 1996 tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeätä on, että työntekijä kokisi ponnistelujensa ja työn palkitsevuuden olevan oikeassa suhteessa. Palkkioina voivat olla arvostus, aseman parantaminen, palkka, työuran kehittäminen tai varmuus tulevaisuudesta (Virtanen & Sinokki 2014: 43).

Työhyvinvoinnin käsite on muodostunut eri asioista vuosien saatossa ja sitä on jäsennetty eri aikoina myönteisillä tai kielteisillä tavoilla. Työhyvinvointia on kuvattu muun muassa stressin, työuupumuksen, työilmaston, työilmapiirin, työkyvyn, työmoraalin, työn immuniviihtyvyyden ja työtyytyväisyyden käsitteillä. Nämä käsitteille on eroavaisuuksia, mutta ne myös sivuavat toisiaan. (Juuti & Salmi 2014: 35–36). Aiemmin työhyvinvointia

on kuvattu myös työilmaston käsitteellä ja työkykytoiminnalla. Varsinaisesti työhyvinvoinnin käsite muotoutui kokonaisvaltaisesta työkyvyn käsitteestä, joka tarkoittaa yksilön voimavaroja, työn ja työympäristön tekijöitä sekä työyhteisön tekijöitä. Yksilön voimavaroilla tarkoitetaan osaamista, terveyttä, sosiaalisia taitoja ja elämäntilannetta. Työ ja työympäristöön liittyvät tekijät ovat työn vaatimukset, työn sisältö ja työn kuormittavuus. Työyhteisön tekijöillä tarkoitetaan johtamista ja ilmapiiriä (Virtanen & Sinokki 2014: 44.)

Euroopan alueella eri organisaatioissa ja maiden sisällä hyvinvoinnin käsitteellä on työssä erilaisia merkityksiä, johon vaikuttavat kulttuurilliset sekä yhteiskunnalliset tekijät, mutta myös se, miten käsite on kehittynyt aikojen kuluessa. Euroopan alueella hyvinvointi työssä nähdään työturvallisuuteen liittyvinä asioina, työssä viihtyvyyteen liittyvänä asiana työjärjestelyineen sekä työyhteisöä osallistavana ja motivoivana asiana (Osha.eu-rope.eu. 2017.)

Työhyvinvoinnilla yleisesti tarkoitetaan työn sisältöön, yksilöön, työilmapiiriin, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijöitä. Viime aikoina työhyvinvoinnista puhuttaessa on puhuttu työn ilon ja työuupumuksen käsitteistä. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten ilmapiirin-, stressi- ja tyytyväisyys käsitteiden rinnalle kuvaa sitä, että työn sisältö on luonteeltaan muuttunut henkisemmäksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäväksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 47.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä ilmiönä, johon kuuluvat ihmisen nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaihtokutukset. Työntekijän työkyvyn taustalla on terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Työpaikan tuloksellisuuteen ovat yhteydessä tuottavuus, yhteiskuntavastuu ja kannattavuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon vastaavasti joustavuus ja elämänlaatu. (Virtanen & Sinokki 2014: 40).

Työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti yksilö kokemukset ja tunteet työstä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä työelämästä, jossa ihmisen ja työn välillä on sellainen suhde, että ihminen pystyy vastaamaan työn vaatimuksiin kunnolla siinä ajassa, joka on käytettä-

vissä. Työssä olevien tekijöiden ollessa kunnossa ihminen kokee saavansa tukea ja arvostusta työkavereiltaan ja myös esimieheltään. Työn ollessa mielekästä, työn hallinnan tunteen ollessa kunnossa, työstä saadun arvostuksen ja sosiaalisen tuen täytyessä ihmisen olosuhteet voida hyvin työssä ovat kunnossa. Tällöin ihminen ei myöskään kuormitu ja koe kielteisiä tunteita työtä kohtaan. (Juuti & Salmi 2014: 38.)

Työhyvinvointi on vähitellen noussut organisaation yhdeksi tärkeimmäksi strategiseksi tekijäksi. Työhyvinvoinnin käsitettä strateginen johtaminen sivuttiin ensimmäisen kerran 1980-luvulla kulttuurinäkökulman kautta ja suurempi yhteys strategian ja työhyvinvoinnin välille muodostui resurssinäkökulman painottamisen myötä. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 49.)

Nykyinen organisaatioelämä on muuttunut epävarmaksi ja hektiseksi sekä työn vaatimukset ovat lisääntyneet. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, asioiden tilapäisyys on lisääntynyt ja tilanteet vaihtuvat nopeasti. Organisaatioelämä on muuttunut monilta osin ja organisaation toimintaa on jatkuvasti tehostettava ja nopeutettava. Lisäksi toiminnassa on huomioitava taloudellisuus, pystyttävä koko ajan uusiutumaan ja kehittämään toimintojaan. Nämä kaikki muutokset ja vaatimukset organisaatioiden menestymiselle ovat heijastuneet töiden sisältöihin. Vaikka työtavat ovat uusiutuneet, työt kuormittavat edelleen. Eri tutkimusten mukaan suurella osalla työssä käyvästä väestöstä on työuupumuksen oireita, joita ei ollut parikymmentä vuotta sitten havaittavissa suomalaisessa työelämässä. Tämä on seurausta niistä nopeista muutoksista, joita työelämä on kohdannut ja siitä, miten ne ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen sekä heikentäneet työhyvinvointia. Tämän vuoksi työhyvinvointitekijät on nostettu nykyisin yksilön kuin organisaationkin kannalta strategiassa keskeiseksi ja tärkeäksi tekijäksi, joista huolehtimalla voidaan estää ihmisten sairastumista työssä olevien tekijöiden vuoksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 51.)

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja säilyttämisestä ei ole yksin työntekijän tehtävä, vaan se kuuluu myös työnantajien tehtäviin, mistä eri maissa työnantajia on velvoitettu lakien avulla huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja turvallisesta työympäristöstä. (Weinberg & Cooper 2007: 254.)

2.2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työelämässä

Työhyvinvoinnin kokemukseen työssä vaikuttavat useat tekijät. Suurena vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin on se, miten työntekijöitä johdetaan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii organisaatioissa hyvää johtamista. Usein organisaatioiden arjessa tulos on ihmistä tärkeämpi tekijä. Tulosten saavuttamiseksi johtamisessa pitäisi painottaa ja panostaa hyvään ihmisten johtamiseen, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Kuitenkin hyvin usein johtamisessa tarkastellaan ja painotetaan edelleen asioiden sekä talouden johtamista, jossa tarkastellaan toimintaa sääntöjen noudattamisen ja hallinnollisten ohjeiden kautta.

Hyvä johtaminen ja hyvä ihmisten johtaminen tarkoittavat auttavaa, rakentavaa ja lämmenhenkistä otetta, jolla pyritään tukemaan sekä auttamaan työntekijöitä työstä suoriutumisessa. Hyvän johtamisen lisäksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi myös jokaisella työntekijällä on oma vastuu työhyvinvoinnistaan ja roolistaan työyhteisön jäsenenä. Tähän kuuluu vastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja osaamisen kehittämisestä sekä käyttäytymisestä työyhteisössä. Hyvä johtaminen ja hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation menestyksen perustana hyvän keskinäisen yhteistyön ja kehitysmuotoisuuden lisäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 53.)

Innostava, oikeudenmukainen ja yhteistyökykyinen esimies ylläpitää ja luo omalta osaltaan työhyvinvointia. Esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan on parantaa työhyvinvointia ja erityisesti työntekijät kokevat sen merkitykselliseksi. Arvostuksen kokeminen saa ihmisen ponnistelemaan tavoitteidensa eteen. Arvostus lisää myös työntekijän halua kehittyä ja tätä kautta myös ammatillinen itsetunto paranee. Määrätietoinen arvostuksen osoittamiseen pyrkiminen johtamisessa kasvattaa työyhteisössä luottamusta ja turvallisuudentunnetta, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. (Virtanen & Sinokki 2014: 148.)

Hyvinvointiin työssä vaikuttavat myös työn sisältö ja vaatimukset, työolosuhteet, työyhteisö ja organisaation toimintatavat. Työhyvinvointi syntyy, kun yksilön voimavarat ja työ

ovat tasapainossa keskenään. Ulkopuolisina työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia, kuten perhe ja muut ihmissuhteet sekä ympäröivä yhteiskunta, mutta myös työsuojelliset tekijät. (Virtanen & Sinokki 2014: 148.)

Työhyvinvointi vaatii organisaatioissa systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointitoiminnalle voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteiden mukaisesti. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja sen huolehtimisesta, eikä siitä voi jättää yksin vastuuta organisaation johdolle tai esimiehille. Jokaisen työntekijän olisi hyvä pyysähtyä ja arvioida työkykynsä kuntoa ja sitä mitä itse voi tehdä työkykynsä ylläpitämisen eteen. (Virtanen & Sinokki 2014: 40.)

Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisessä ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka luo mahdollisuudet mielekkäälle työnteolle. Tämä edesauttaa siinä, että työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle, ja työntekijä saa taas iloa tekemästään työstä. Työhyvinvointiin (Kuvio 1.) vaikuttavat monet tekijät organisaatiossa. Näitä ovat työorganisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään ja omasta terveydestään, työkyvystään. (Manka ym. 2007: 7.)

Yksilö	Esimies	Organisaatio	Ryhmähenki	Työ
<ul style="list-style-type: none"> • asenne • elämänhallinta • osaaminen • terveys ja fyysinen kunto 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistava ja kannustava johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteellisuus • joustava rakenne • jatkuva kehittyminen • toimiva työympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> • avoin vuorovaikutus • ryhmän toimivuus • yhteiset pelisäännöt 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamismahdollisuudet • kannustearvo: oppiminen • ulkoiset palkkiot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka 2008).

Ihmisten asenteet ovat pysyviä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla havaitaan ympäristössä olevia tekijöitä ja tehdään tulkintoja ympäristön tapahtumista. Tästä johtuen jokainen näkee työpaikkansa eri tavoin. Myös persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysisen kuntoa vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen, joka edistään tai vähentään sitä. (Manka ym. 2007:7.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös elämänhallinnan tunne, joka on persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara, jonka avulla voi kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen tai turvattomuuden tunteita. Elämänhallinnan tunne ei ole tule syntymälahjana, vaan se kehittyy myös aikuisena. Esimies voi lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä vähentämällä työn epävarmuustekijöitä. Työntekijöiden toiveiden, kykyjen ja tavoitteiden huomioonottaminen töiden suunnittelussa on tärkeää, koska onnistumisen kokemukset kasvattavat elämänhallintaa. Vapaus, työn sopiva haasteellisuus, työyhteisön ja esimiehen tuki edistävät työntekijän kehittymisen halua. Koettuun työkykyyn ovat vaikuttamassa työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, työntekijän terveydentilan, fyysisen kunnon tilanne sekä tasapaino vapaa-ajan ja työn suhteen. (Manka ym. 2007: 7.)

Työntekijän toimintakykyä tukevat työssä organisaation joustava toiminta, työn sekä toiminnan selkeät tavoitteet. Näiden asioiden lisäksi yhteiset pelisäännöt työn toteuttamiseksi, osallistava toimintakulttuuri, sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuus ovat vaikuttamassa työntekijöiden hyvinvointiin. Myös toimintaympäristön viihtyisyydellä ja monipuolisilla toimivilla työvälineillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Ilman toimivia työvälineitä työn suorittaminen vaikeutuu yksilötasolla, joka voi pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti jatkuessaan työmotivaatioon ja työkykyyn sekä lisätä kyynistymistä työssä olevia asioita kohtaan. Tämän vuoksi myös toimiviin työvälineisiin tulisi panostaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. (Manka ym. 2007: 8–9.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja ihmisten työkykyyn merkittävästi. Johtaja voi avoimuudellaan, kuuntelutaidoilla ja tunneälyllään rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijöihinsä, joka tukee myös työntekijän työkykyisyyttä. Hyvällä

johtamisella voidaan lisätä myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, pitää työ-
määrä kohtuullisena ja säilyttää työhallinnantunne hyvänä sekä työympäristö turvalli-
sena. Nämä asiat lisäävät myös työn merkityksellisyyden tunnetta työntekijöillä ja autta-
vat työntekijää työurallaan. (Manka ym. 2007: 8–9.)

2.3. Stressin vaikutus työuupumukseen

Työelämä on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Suurin osa työstä
oli aiemmin ruumiillista työtä. Nyt työhön on tullut uusia piirteitä, jotka rasittavat ja te-
kevät työstä henkisesti sekä sosiaalisesti kuormittavaa. Yhtenä tekijöinä kuormituksen
taustalla ovat tietotekniikan enenevä käyttö ja työelämän jatkuvat muutokset. (Juuti &
Salmi 2014:43.) Stressi on monitasoinen, biologinen, psyykinen, sosiaalinen, poliittinen
sekä organisaationaalinen ilmiö, joka tarvitsee kokonaisvaltaisempaa ja hienostuneempaa
lähestymistä. Työelämässä syntyy stressiä aiheuttavia tilanteita ja tämän vuoksi eri orga-
nisaatioissa pitäisi lisätä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät työelämässä ovat aiheuttamassa
stressiä. (Thompson & Bates 2009: 7.). Nykyisin työntekijät työskentelevät paljon pai-
neen alaisena, mikä voi jatkuessaan aiheuttaa stressiä, ahdistusta ja johtaa uupumukseen.
(Hodgins & Fleming & Griffiths 2016: 99).

Ylikuormittavan työn lisäksi stressin taustalla saattaa olla altistavia tekijöitä, kuten alttius
reagoida stressiin tietyllä tavalla. Lisäksi stressiin vaikuttavat stressiä ylläpitävät tekijät,
kuten huonot elämäntavat ja muut yksityiselämään liittyvät ongelmat. Yhtäaikaiset on-
gelmat työssä ja yksityiselämässä voivat johtaa helposti kuormittumiseen ja sitä kautta
työntekijä alkaa kärsiä stressistä. (Thompson ym. 2009: 8; Nurmi 2017: 18.)

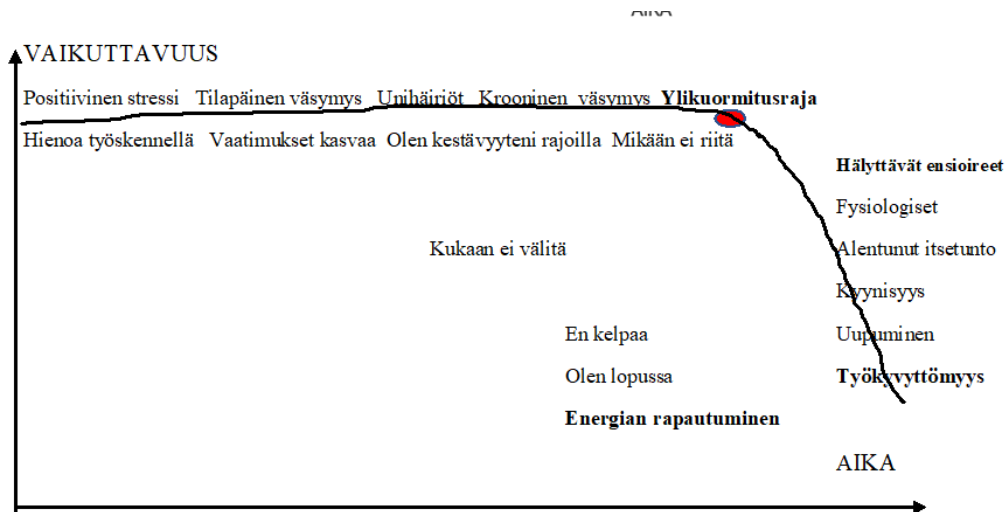
Työelämässä pahimpina henkisen kuormituksen aiheuttajina eri suomalaisten selvitysten
mukaan ovat yksipuoleiset työtehtävät, työn pakkotahtisuus, kontaktien runsaus, epäsel-
vät tavoitteet ja toimenkuvat työssä, tehoton johtamistapa, tiedonkulun ongelmat, yllättä-
vät muutokset sekä epäselvä ammatillinen identiteetti. (Hokkanen & Strömberg 2003:
48.)

Stressiä ja työstä johtuvaa uupuneisuutta ajatellaan aiheuttavan myös sisäiset ja ulkoiset kuormitustekijät työssä. Ulkoisina kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn ja muutosten aiheuttama kuormitus. Sisäisinä tekijöinä ovat työntekijän omat ajattelu- ja toimintamallit. Yleisenä kuormitustekijänä pidetään kuitenkin kiirettä, jota esimerkiksi huonosti johdettu työ tai tiukat henkilöstöresurssit ovat lisäämässä. Työyhteisössä henkilökemiaan liittyvät ristiriidat ja ongelmat ovat yksi kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Myös arvo-ristiriidat, oman suoritukseen panostamisen ja käytettävissä olevan työajan ristiriidan seurauksena kuormittaa osaa työntekijöistä. Näiden kuormitustekijöiden lisäksi vastuu työstä ja muu vastuu esimerkiksi perheestä voi sitoa psyykkisiä voimavaroja ja viedä energiaa. Työelämän jatkuvat muutokset, varsinkin sellaiset joissa työntekijä ei voi itse vaikuttaa kuormittaa henkisesti. (Nurmi 2017: 25.)

Stressiä työelämässä voi aiheuttaa myös epäasiallinen johtaminen, työpaikkakiusaaminen ja ahdistelu. Näillä tekijöillä on vaikutukset yksittäiseen työntekijään, mutta koko työyhteisöön. Johtamisvallan väärinkäyttö ja työntekijän työssä olemisen vaikeuttaminen tarkoituksenmukaisesti epäasiallisella toiminnalla kuluttavat työntekijän voimavarat, jonka vuoksi työntekijä kuormittuu ja stressaantuu. (Thompson ym.2009: 23.)

Työssä itsesäätelyn mahdollisuuden puuttuessa esimerkiksi jatkuvan kiireen ja työmäärän lisääntyessä ihminen alkaa kuormittua. Tilanteen käydessä ylikuormittavaksi voi seurauksena olla, että ihmisen stressin tuntemukset lisääntyvät ja terveysriskit kasvavat. Stressaavissa työolosuhteissa työn hallinnan tunne alkaa heiketä ja kärsiä. Tämä näkyy työntekijän toiminnassa usein niin, että toiminta muuttuu pirstaleiseksi ja tehottomaksi. (Nummelin 2008:71–73.)

Negatiivinen stressi (Kuvio 2.) syntyy vähitellen ja välttämättä ihminen ei itse tunnista ja tiedosta olevansa stressaantunut. Kuitenkin ihmisen ylittäessä ylikuormitusrajan hän alkaa oireilla myös fyysisesti ja tuntee stressin kehossaan. Stressioireiden voimistuessa työssä suorittaminen ja tulokset heikkenevät, joka johtaa huonommuuden kokemuksiin, syyllisyyteen, ei kelpaa tunteeseen ja lopulta loppuun palamiseen.



Kuvio 2. Stressin muuttuminen negatiiviseksi ja sen vaikutukset mieleen ja terveyteen (mukaillen Manka & Manka 2016).

Haitallinen stressi vähentää käytettävissä olevan energian määrää. Stressaantuneen ihmisen puolustusjärjestelmä heikkenee, mikä altistaa yksilöllisille oireille ja sairauksille. Keskittyminen työhön vaikeutuu, kielteinen ajattelu lisääntyy. Merikallio (2000) mukaan keskittymisvaikeuteen voivat liittyä myös hankalat muistivaikeudet stressistä johtuen, jonka vuoksi stressaantuneet ihmiset pelkäävät sairastavansa jotain vakavaa sairautta, kuten esimerkiksi Alzheimer-tyyppistä dementiaa. Samoin lisääntyy ahdistuksen tunne, ärtyneisyys, pelokkuus, huolestuneisuus. Kasvavan väsymyksen, haluttomuuden ja aloitekyvyttömyyden myötä työmotivaatio laskee. Päätöksentekeminen työssä on vaikeaa stressaantuneella ihmisellä ja työn aloittamisessa on hankaluuksia. Lisäksi stressaantuneen ylikuormittuneen ihmisen havaintokenttä kapenee ja tällöin on vaikeaa hahmottaa suuria kokonaisuuksia. Totutuista rutiineista on vaikea irrottautua ja muuttaa toimintaa, koska ne auttavat stressaantunutta ihmistä selviytymään työstä. Voimavarat kuluvat stressin seurauksena, joten kestävyys ylittyy herkästi. Epäonnistumisen määrä kasvaa, mikä taas heikentää itseluottamusta. Pienetkin asiat voivat vaikuttaa mielialaan, joka voi ilmetä suurina tunnevaihteluina ja ahdistusoireina. Psykkisten oireiden lisäksi seuraavat fyysiset oireet voimistuvat ja heikentävät ihmisen terveydentilan. (Nummelin 2008: 75–76.)

Stressitilanteessa ihmisen tahdosta riippumaton, autonominen hermosto ja hormonaalinen säätelyjärjestelmä yrittävät sopeuttaa ihmistä kuormittavissa tai uhkaavissa tilanteissa. Sopeuttaminen hetkellisesti on elimistössämme tehokasta, mutta jatkuessaan pitkään hälytystila alkaa kuormittaa merkittävästi elimistöä. Jos palautumista ja elpymistä kuormittavasta tilanteesta ei tapahdu luonnollinen sopeutuminen muuttuu kuluttavaksi ja elimistö alkaa uupua. Stressitilanteen pitkittyessä tilanne voi johtaa työuupumukseen. (Kasslin-Pottier 2009: 72.)

Stressi aiheuttaa fysiologisia muutoksia elimistössämme, jotka voivat aiheuttaa mielialan vaihtelua, univaikeuksia, lisääntyntä tulehdusherkkyyttä ja aineenvaihdunnan toiminnan häiriöitä. Myös stressin seurauksena elimistön stressihormonien kortisolin, adrenaliinin ja noradrenaliinin taso verenkierrossa nousee. Hormonitason noususta seurauksena on verenkierron ja hengitystoiminnan kohoaminen, mutta myös rasvan kertymistä kehoon, kun ylimääräinen sokeri varastoituu rasvana lisäten ylipainoisuutta. Pitkittyneenä stressi altistaa iho-oireille, sydän- ja verisuonisairauksille sekä metabolisille oireille, josta voi kehittyä myös 2- tyypin diabetestä. Pitkään jatkunut kortisolin erityys voi aiheuttaa aivoissa hippokampuksen eli aivoturson surkastumisen, jonka seurauksena kortisolin erityys ja elimistön kuormitus jatkuu. (Siimes 2008: 30–31; Kasslin-Pottier 2009: 73.) Lisäksi uusien tutkimusten mukaan pitkittynyt stressi vaikuttaa myös geneettiseen koodiimme ja siellä dna- molekyyliin nimeltä telomeeri. Telomeerit altistuvat solujen jakautumisessa normaalille kulumiselle, mutta niiden vanhenemisprosessi voi nopeutua pitkittyneen voimakkaan stressin seurauksena. Seurauksena on telomeerien muutokset pituudessa ja aktiivisuudessa, joiden kaikkien on todettu nopeuttavan biologista vanhenemisprosessia. Tutkimuksissa muutos on voitu esittää muun muassa biologisen iän huomattavana nousuna ja erona ihmisen kronologiseen eli senhetkiseen ikään nähden. (Hanna 2014: 37–39.)

Stressin yhteydet terveyteen voivat olla suorita, epäsuoria, käännteisiä tai keinotekoisia. Suorissa yhteyksissä stressi aiheuttaa muutoksia elimistössä ja muutokset vaikuttavat sairauksien kehittymiseen ja puhkeamiseen. Suorissa yhteyksissä usean tekijän aiheuttama allostaattisen kuorman lisääntyminen järkyttää elimistön sopeutumista ja lisää kaksinker-

taistuessaan kuoleman vaaraa kymmen (10) prosenttia. Käänteinen yhteys syntyy taas ihmisen stressin aiheuttaman sairastumisen seurauksena, joka heikentää ihmisen toimintakykyä ja aiheuttaa huolen lisääntymistä sekä lisää stressiä. Keinotekoinen yhteys taas lisää yhtäaikaan stressin ja sairauden todennäköisyyttä, joka voi syntyä sosioekonomisesta asemasta yhteiskunnassa ja persoonallisuudesta, jossa on taipumus kokea kielteisiä tunteita. (Toppinen-Tanner & Ahola 2012: 129–134.)

Pitkittynyt stressi haittaa ja vaikuttaa muistiin ja keskittymiskykyyn sekä lisää ihmisessä jännittyneisyyttä ja hermostuneisuutta. Näiden ongelmien seurauksena työntekijän suorittaminen työssä heikentyy ja stressi lisääntyy. (Siimes 2008: 28–29; Juuti & Salmi 2014:53–54). Stressioireiden pitkittyessä henkisestä ja fyysisistä oireista voi kehittyä vakavia sairauksia ja joissakin tapauksissa seuraukset voivat olla tappavia. (Regus 2012:3.)

2.4. Työuupumuksen synty ja seuraukset

2.4.1. Työuupumuksen oireisto ja ilmeneminen

Burnout” eli loppuun palamisesta alettiin kirjoittaa ja puhua 1970- luvulla psykiatrisessa merkityksessä amerikkalaisen Herbert Freudenbergerin toimesta. Burnoutilla tarkoitetaan tunneperäistä uupumustilaa, jossa oman minuuden tiedostaminen on vaikeutunut ja suorituskyky on heikentynyt. Nykyisin pitkittynyttä työstä johtuvaa uupumustilaa kutsutaan työuupumukseksi. (Vartiovaara 1987: 22–24). Työuupumus käsite kuvaa työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia- ja haasteita. Osittain käsite on saanut ristiriitaisen vastaanoton ja sen olemassaolo on kyseenalaistettu, koska siitä on muodostunut yleisnimitys kaikentyyppiselle työperäiselle psyykkiselle oireilulle. Kansainvälisessä tautiluokituksessa esimerkiksi ICD-10 luokituksessa työuupumusta ei luokitella sairaudeksi, vaan elämäntilanteen hallintaan liittyväksi ongelmaksi, josta tehdään merkintä lisäkoodilla diagnosoinnin yhteydessä lääkärin toimesta. Mikäli työuupumuksesta johtuva sairauspoissaolo aiheuttaa pitkittävää yli kaksi viikkoa kestävästä työkyvyttömyydestä, pidetään tilannetta mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriönä, josta useimmiten käytetty diagnoosi on masennus. (Kinunen & Feldt & Mauno 2005: 38–48).

Työuupumuksella tarkoitetaan pitkäaikaista stressioireyhtymää, joka on kehittynyt vähitellen ja ajan kuluessa, yleensä pitkäkestoisesta altistumisesta ihmisen voimavarat ylittävälle stressitekijöille, jotka johtuvat äärimmäisestä psykologisesta kuormittuneisuudesta. (Kinnunen ym. 2005: 38–40). Työuupumuksessa työntekijän voimavarat vähenevät pikkuhiljaa, joka johtaa ihmisen energiavarastojen tyhjentymiseen. Työuupunut työntekijä kokee kokonaisvaltaista väsymystä, kyynisyyttä ja uupumusta. Myös hänen ammatillinen itsetuntonsa on heikentynyt. (Sperling 1988: 152; Nummelin 2008: 80.)

Työuupumus on emotionaalinen eli tunneperäinen stressihäiriö, joka voi tulla kenelle tahansa työyhteisössä. Useimmiten työn vuoksi kuitenkin voivat uupua naiset, keski-ikänsä kriisistä kärsivät henkilöt tai kokemattomat nuoret työntekijät sekä työnsä voimakkaasti sitoutuneet henkilöt. (Sperling 1988: 152.) Oirekuvauksissa työuupumuksen oireet ovat emotionaalisia, mielialaperustaisia henkisiä oireita, jotka liittyvät työhön. Oireita ilmenee aiemmin terveillä henkilöillä ja ne eivät ole seurausta psykiatrisista häiriöistä. (Näätänen ym. 2003; 16.)

Maslach, Schauli ja Leiter (2001) mukaan neljä yleisintä työuupumuksen tunnusmerkkiä ovat uupumus (*emotional exhaustion*), muiden esineellistäminen, joilla luodaan psykistä tai fyysistä etäisyyttä (*depersonalisaatio*), heikentynyt ammatillinen itsetunto (*reduced personal accomplishment*) ja kyynistyminen.

Työuupumusoireet voidaan jakaa tunneperäisiin eli affektiivisiin oireisiin, joita ovat emotionaalinen uupumus, ahdistus ja vähentynyt tunteiden kontrolli. Oireet voivat olla ajatusperäisiä eli kognitiivisia oireita, kuten avuttomuus, huono itsetunto ja syyllisyyden tunne. Fyysisinä oireina esiintyvät päänsärky, pahoinvointi ja levottomuus sekä laaja kirjo muita oireita. Oireet ovat myös käyttäytymisperäisiä, jolloin työntekijä voi olla yliaktiivinen ja impulsiivinen. Lisäksi uupumus voi lisätä työntekijällä riippuvuuden lisääntymistä kahvin, alkoholin, tupakan, lääkkeiden tai huumeiden käyttöön liittyen, joilla ihminen yrittää parantaa oloaan. Työuupumukseen liittyvät motivaatioperäiset oireet esiintyvät pettymyksen tunteena, tylsistymisenä ja ihanteiden sekä motivaation menettämisen tunteena. (Näätänen & Aro & Matthiesen & Aro 2003: 14.)

Yksilöllisten oireiden ohella työuupumuksesta kärsivällä on myös usein vihamielisyyttä muita tai asioita kohtaan, empatiakyvyn vähentymistä, epäluuloisuutta ja karkeaa ihmisten luokittelua. Lisäksi uupunut ihminen eristäytyy sosiaalisesti ja voi käyttäytyä väkivaltaisesti. Työhön ja työnantajaan liittyvinä oireina ovat tyytymättömyys työnantajaan kohtaan, kynninen asenne työn sisältöön liittyen, työtehokkuus heikkenee, sairauspoissaolot lisääntyvät, ajankäytön hallinta on ongelmallista ja työmoraali, mutta myös työmotivaatio on huonontunut. (Näätänen ym. 2003: 14.)

Työuupumusta ovat aiheuttamassa riittämättömyyden kokemus työssä, kokemus tylsistymisestä, motivaation puute ja kasvumahdollisuuksien puuttuminen. Lisäksi kokemus liian suuresta työmäärästä yhdistettynä kunnianhimoiseen yritykseen menestyä työssä, mutta myös liiallinen vastuuntunto, huolehtiminen toisista työyhteisössä ja saavuttamattomissa olevat työn tavoitteet. (Sperling 1988: 152; Paakkanen 2017: 40–41.)

Työuupumusta voi työssä olla aiheuttamassa työyhteisön tuen puute. Varsinkin aloilla, joissa on suurta henkistä ja tunteita kuormittavia tekijöitä sekä työ on fyysisesti samalla hyvin kuormittavaa esimerkiksi suuren työmäärän vuoksi työuupumukseen sairastamisen riski voi olla hyvin suurta. Henkisesti kuormittavilla aloilla aloittaneet nuorten työntekijöiden joukko on kansainvälisten tutkimuksen mukaan työuupumusriskissä, mikäli työntekijää ei riittävästi tueta työyhteisön ja johdon tasolta työuran alkuvaiheessa ja myöhemmin työuralla. (Laschinger & Fida 2014: 19–28.)

Työuupumusta on pidetty myös tunnepohjaisena reaktiona eri stressitekijöihin. Työuupumusta aiheuttavia stressitekijöitä voivat olla epätasapaino työn vaatimusten ja omien voimavarojen välillä. Työuupumus kehittyy asteittain työn kuormituksen seurauksena. Energiavarastot heikkenevät ja lopulta tyhjentyvät. Erilaisten asioiden käsittelyyn ei ole enää riittävästi voimia. Suhde työkavereita kohtaan muuttuu. Työkavereita ei enää kohdella yksilöinä, vaan objektina (Manka 2015:81.)

Työuupumuksen voi johtaa muutkin, kuin työhön liittyvät tekijät. Työn lisäksi muilla elämäntilanteilla ilmenevät ongelmat tai haasteet voivat edesauttaa ja nopeuttaa työuupumuksen kehittymistä silloin, kun työkuormitus ei ole kunnossa. Työn haittaavaa kuormitusta

voi syntyä liian suuren työmäärän, työssä olevien vähäisten vaikutusmahdollisuuksien puutteesta, riittämättömästä palkitsemisesta, tasapuolisen kohtelun puutteesta, työyhteisön välisistä ongelmista ja omien arvojen ristiriidasta työpaikan asettamien arvojen kanssa, ristiriidoista työntekijöiden välillä ja epäasiallisesta johtamisesta tai kollegan käytöksestä johtuen. (Sperling 1988 152–153; Maslach & Leiter 1997:10–16; Nurmi 2017: 18.) Lisäksi työntekijän korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, voimakas sitoutuminen työhön, korostunut velvollisuudentunto työnantajaa kohtaan ja riittämättömät keinot ratkoa ongelmia työn eri tekijöihin liittyen lisäävät työuupumusriskiä. (Manka 2015: 82.)

Työuupumus ilmenee yksilön, työpaikan ja perheen tasoilla. Työuupumus vaikuttaa myös organisaation sitoutumiseen heikentävästi, lisää sairauspoissaoloriskiä ja ennen aikaisen eläköitymiseen liittyviä ajatuksia. Lisäksi työuupumus aiheuttaa unihäiriöiden lisääntymistä ja heikentää terveyttä. Stressin pahentuessa ja työuupumusoireiden lisääntyessä ihmisen elimistö kuluu, joka johtaa siihen, että vanheneminen nopeutuu ja ihminen vanhenee ennenaikaisesti. (Manka 2015: 83.)

Työuupumuksen riskiryhmässä ovat tunnolliset ja ylitunnolliset ns. kiltit ihmiset, jotka eivät osaa asettaa rajaa sille, mitä itseltään voi vaatia kohtuudella tai antaa vaadittavan (Merikallio 2000: 43.) Tunne työssä, että on liian paljon jatkuvasti tekemistä ja liian vähän aikaa työtehtävien suorittamiselle, johtaa kuormittumiseen ja eri oireiluun. Lopulta työntekijä ei saavuta asetettuja tavoitteita ollessaan tehoton. Työntekijä kokee myös tyytymättömyyden tunteita työtään ja suorituksiaan kohtaan (Merikallio 2000: 48.) Kuormittavaa tilannetta työntekijä ei kykene korjaamaan yksin, koska siihen ei ole enää voimavaroja käytettävissä. (Manka 2015: 81.)

Työuupumuksesta kärsivän työntekijän väsymys lisääntyy. Uupumukseen liittyvä väsymys ei helpotu ja palautumista ei tapahdu yöunen aikana. Viikonloppuvapaat tai lomamat eivät riitä täydentämään uupuneen voimavaroja. Väsymys on oire voimavarojen ylikäytöstä, mutta myös yksilöä suojaava tekijä elimistön säädelläessä energian käyttöä sellaisessa tilanteessa, jossa voimavarat ovat vähissä. Elimistön hälytysmerkit ohjaavat hidastamaan tai muuttamaan toimintaa, jotta jäljellä olevat voimavarat riittäisivät. (Nummelin 2008:81–82.)

Työuupumuksen riski saattaa myös suurentua korkean työlle omistautumisen seurauksena. Työlle omistautuminen muodostuu leipätyöstä, ammatista, kutsumuksesta ja elämäntehtävästä. Leipätyöllä tarkoitetaan työtä josta työntekijä saa palkan, mutta ei juuri muuta. Mikäli leipätyössään on kyllästynyt työhönsä ja samalla kokee kuormitusta työpaikan ihmissuhteiden, terveytensä tai muun henkilökohtaisen elämän osa-alueella voi työntekijä uupua. Ammatinsa kautta taas työntekijä käyttää ammattitaitoaan ja osaamistaan työssä ja saa tyydytystä kykyjensä hyödyntämisestä. Puutteet tässä voivat vaikuttaa ammatilliseen itsetuntoon heikentävästi. Kutsumuksen kautta työntekijä toteuttaa omia arvojaan, mutta jos työn määrä on suuri tai liiallinen, omistautuminen työlle ja työn imu voivat johtaa herkästi uupumusoireiluun. (Nurmi 2017: 37.)

2.4.2. Työuupumuksen seuraukset

Työuupumuksessa työntekijän voimavarojen vähetessä ja ihmisen uupuessa työn suorittaminen muuttuu. Uupuneet tekevät laadullisesti huonompaa työtä ja saavat aikaan vähemmän työtuntia kohden kuin hyvinvoivat kollegansa. Työuupumuksen seurauksena päivittäiset työt kasaantuvat ja välttämättömiä velvollisuuksia työssä siirretään muulloin tehtäväksi. Keskittymisvaikeuksien vuoksi uupunut ihminen ei pysty pitämään työasioita hallinnassaan ja reagoimaan vastaantuleviin asioihin, koska voimavarat ovat lopussa. Ihmisen uupuessa yhä enemmän henkisesti ja fyysisesti työasioista ja tapahtumista työssä irti pääseminen käy vaikeaksi. Työ on mielessä jatkuvasti, jopa työpäivän jälkeenkin. Kotona työasiat häiritsevät vapaa-aikaa ja aiheuttavat siellä lisää ongelmia esimerkiksi ihmissuhteissa. (Näätänen ym. 2003:33.)

Uupuneena työntekijä voi ajautua tilaan, jossa hän työtehoa lisäämällä yrittää korjata tilannettaan. Tilanne johtaa kuitenkin siihen, ettei tuloksia synny odotusten ja suorittamisen mukaisesti. Tämä tilanne hämmentää ja turhauttaa ihmistä. Tässä tilanteessa ihminen saattaa myös kokea itsetuntonsa uhatuksi ja heikentyneeksi. Tästä seurauksena voi olla, että ihminen alkaa piilottelemaan syvällisiä tunteitaan. Ulkoisesti tällainen ihminen näyttäytyy kyynisenä, joustamattomana ja jopa välinpitämättömänä. Kyynisenä ihminen loukkaantuu herkästi ja on herkkä puolustautumaan, mikä voi näkyä

eri ongelmina yhteistyössä. Yhteistyön vaikeuksien vuoksi ihminen leimautuu ja muut työyhteisön jäsenet välttelevät hänen seuraansa tai ovat varuillaan, jos joutuvat hänen kanssaan tekemisiin. (Juuti & Salmi 2014: 57.)

Uupumusoireiden pahentuessa ja voimavarojen vähetessä uupuneiden työntekijöiden sairauspoissaolot lisääntyvät. Tästä seuraa työyhteisössä, että toiset työntekijät voivat kokea jäävänsä pulaan tai työt kasaantuvat poissaolon aikana ja tekemättömien töiden määrä kasvaa entisestään. (Näätänen ym. 2003: 33–34.) Työuupumuksesta kärsivä ihminen ei vieraannu ainoastaan työstään, mutta myös itsestään. Lisäksi uupuneen työntekijän ilo ja positiivisuus katoavat. (Nummelin 2008:83).

Suomalaisessa työväestölle tehdyssä työuupumusta kartoittavassa tutkimuksessa, jossa olivat mukana kolmekymmentä täyttäneet (30) ja yli kolmekymmentä vuotiaat, tutkimuksen mukaan työuupumus lisää työntekijöillä mielenterveyshäiriöitä, alkoholiriippuvuutta, verenkiertohäiriöitä sekä tuki- ja liikuntaelin oireita. Työuupumus lisää tutkimuksen mukaan sairastumisen riskiä molemmilla sukupuolilla. Tutkimuksen mukaan varsinkin naisilla työuupumukseen liittyi paljon tuki- ja liikuntaelinoireita ja miehillä taas verenkiertoelintenoireilua. Tutkimuksessa todettiin yli 55- vuotiaiden sairastumisriskin suurentuneen työuupumukseen. Myös terveydentilan heikentymisen ja eri sairauksien todettiin olevan yhteydessä työuupumuksen syntymiseen, mikäli työssä on henkisesti tai fyysisesti kuormittavaa ja tämän seurauksena työssä selviytyminen vaikeutuu. (Ahola 2007: 73–83.)

Hoitamattomana työuupumus voi johtaa masennukseen tai työkyvyttömyyteen. Työkyvyttömyys voi olla lyhyt tai pysyvä. Järvikosken (1994) mukaan työkyvyttömyys prosessissa työntekijä joutuu huonoon tilaan eri syistä, johon ihminen jää uupumuksen lisääntyessä ja seurauksena on työkyvyttömyys. Huonot asiat kasaantuvat ja muodostuvat työskentelyn esteeksi, josta seuraa eri työssä olevien ongelmien kautta uupumus ja työkyvyn menettäminen. Näitä tekijöitä ovat turhautuminen, motivaation puute työssä, työn ja osaamisen epäsuhta, ongelmat esimiehen kanssa, työnsuorituksen heikkeneminen, itsetunnon heikkenemien ja lopulta uupumus. (Juuti & Salmi 2014: 54–55.)

Työstressi ja työuupumus voi altistaa masennukselle myös työuran päättymisen jälkeenkin, ihmisen ollessa jo eläkkeellä. Masennukselle altistavina tekijöinä katsotaan olevan työssä koettu matala asema organisaatiossa ja sen mukaiset olosuhteet, matala elintaso, tiukka työtahti ja vähäinen määrä läheisiä ihmissuhteita. Nämä tekijät aiheuttavat tutkimusten mukaan 1,5-2,4 -kertaisen riskin sairastua masennukseen vielä eläkeiässä. (Manka 2015: 84–85.)

3. JOHTAJUUDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMISESSA

3.1 Henkisen hyvinvoinnin elementit työssä

Henkisen hyvinvoinnin ollessa kunnossa työntekijän työkyky on kunnossa ja työntekijä voi työssään hyvin. Työntekijän henkinen hyvinvointi rakentuu siitä, miten toimintakykyinen, tulokellinen ja tuottava työntekijä on työssään. Näiden tekijöiden lisäksi henkinen hyvinvointi työssä muodostuu työtyytyväisyydestä, työn imusta, työn ilosta, mielekkästä, merkityksellisestä ja sujuvasta työstä. Myös häiriöttömyys työssä työn esteiden poistamiseksi ovat lisäämässä hyvinvointia. (Tarkkonen 2014: 106–107.)

Hyvinvointi työssä rakentuu lisäksi hyvästä työstä ja syntyy jokapäiväisessä organisaation toiminnassa. Hyvin tehty työ ja toimiva yhteistyö tuottavat työhyvinvointia. Organisaatiossa jokainen taso ja työyhteisön jäsenen osallistuu hyvän työn sekä työhyvinvoinnin luomiseen. Lähtökohtana hyvälle työlle ovat ihmisen inhimilliset piirteet, jossa täyttyvät aktiivisuuden, hallinnan, arvotuksen ja mielekkyyden kokemuksen tarpeet. Hyvässä työssä työmäärä on kohtuullinen, ihmisellä on mahdollisuus kehittyä ja työ on merkityksellistä sekä työlle asetut tavoitteet ovat selkeät. Hyvinvoinnin kannalta tärkeää on se, mikä on työn ja ihmisen välinen suhde. (Kaivola & Launila 2007: 127–128.)

Hyvässä työssä ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi. Hyvässä työssä syntyy myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota kutsutaan myös työnimukseksi. Työnimussa ihminen omistautuu työlleen ja kokee sen merkitykselliseksi. Ihminen myös nauttii tekemästään työstään ja tunteen työssään iloa. Työn ilosta rakentuu flow- tunne, jossa ihminen kokee olevansa osana virtaa, jolloin ihminen tuntee syvää myönteistä tunnetta työtään kohtaan ja antautuu sekä omistautuu täysin työllensä. (Kaivola & Launila 2007: 132.)

Hyvän työn ja työpaikan muodostamisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on toimiva työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä jokainen organisaation osa on vuorovaikutuksessa keskenään ja vastuussa yhteistyön sujumisesta, turvallisen ja terveellisen työympäristön muodostumisesta. Hyvin toimivan yhteistyön kautta aikaansaadaan hyviä tuloksia ja pystytään toimimaan monissa eri tilanteissa luovasti ja ratkomaan eteen tulevia ongelmia.

Toimiva työyhteisö tukee myös yksittäisen ihmisen hyvinvointia ja työkykyä, kun työssä tekevät asiat ovat kunnossa. Hyvin toimivassa työyhteisössä asioiden ollessa kunnossa koetaan positiivista yhteisöllisyyttä. Työilmapiiri on hyvä ja vuorovaikutus on avointa. Tiedonkulku on myös sujuvaa ja saavuttaa kokonaisuudessaan ne tekijät, joita tieto koskettaa. (Kaivola & Launila 2007: 136–137; Parviainen & Tuominen 2008: 21.)

Hyväksi koetussa työssä rakenteet tukevat työn tekemistä. Toimintaa ohjaa myös yhteinen visio ja strategia. Hyvässä työssä työ on mitoitettu oikein, resurssit ovat kunnossa ja työjärjestelyt ovat selkeät sekä toiminnalle on luotu yhteiset pelisäännöt, jotka kaikki tietävät. Hyvä työ edellyttää myös työn teon sujuvuutta, jota voidaan edistää tarkoituksenmukaisilla työvälineillä, viihtyisällä ja turvallisella työympäristöllä. Työssä mahdollistetaan myös yksilön ja työyhteisön ammatillinen kehittyminen, jota johto tukee monipuolisella osaamisen kehittämisellä sisäisin tai ulkopuolisten tekijöiden avulla. Hyvässä työpaikassa ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin puututaan nopeasti ja pulmat ratkaistaan työn ongelmina ilman syyllistämistä. Tarvittaessa osataan pyytää ja vastaanottaa ulkopuolisten apua, jos omaa osaamista asioiden hoitamiseen ei löydy. (Kaivola & Launila 2007: 137.)

Työssä henkinen hyvinvointi lisääntyy työn arvostamisesta ja työssä koetusta oikeudenmukaisuuden tunteesta. Esimiehen toimiessa ja kohdellessaan työntekijöitään reilusti, kunnioittavasti ja ystävällisesti sekä toimiessaan päätöksenteossaan läpinäkyvästi ja pätevästi ovat keinoja ylläpitää yleisesti hyvinvointia työelämässä. (Tarkkonen 2014: 108.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtajuudesta puhuttaessa käytetään käsitteenä asioiden (*management*) johtamisen ja ihmisten (*leadership*) johtamisen käsitteitä. Johtajuudessa ja johtajuus koulutuksissa pääpaino on ollut asioiden johtamisessa. Työelämän muutokset ovat kuitenkin lisänneet painetta muuttaa johtajuutta enemmän ihmisten johtamisen suuntaan, vaikkakin muutokset ovat edenneet varsin hitaasti eri organisaatioissa. (Hokkanen ym.2003: 105; Kilpinen 2017: 26–27.) Osallistavalla, valmentavalla ja ihmiset huomioivalla johtamisella on to-

dettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Suomessa työpaikoilla hyvinvointia kuitenkin on todettu johdettavan vain noin kolmasosassa organisaatioista. (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2016: 73.)

Johtajuuden roolit ihmissuhteisiin-, tiedottamiseen- ja päätöksentekoon liittyen vahvistavat sitä ajatusta, että johtajuudessa tarvitaan asioiden johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamista. Mikäli johtajuudessa keskitytään pelkästään asioiden johtamiseen, johtaminen ymmärretään ja koetaan usein hyvin autoritäärisenä, kontrolloivana ja byrokraattisena johtamisena, jolla on suoria vaikutuksia siihen, mikä on henkilöstön hyvinvointi työssä. (Hokkanen ym. 2003:106.)

Työssä tapahtuvat muutokset ovat nykyaikana hyvin nopeita ja jatkuvia. Muutokset vaikuttavat työn sisältöön, organisaatioon ja ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän erilaisia taitoja sekä osaamista työelämässä, esimerkiksi innovaatiota, viestintätaitoja ja sosiaalista älykkyyttä. Työntekijöille nämä vaatimukset voivat lisätä henkistä kuormitusta. Tämän vuoksi organisaatioiden johtamisessa tulisi keskittyä suunnitelmallisesti tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, jotta työntekijöiden työkykyisyys säilyisi hyvällä tasolla. (Knifton & Watson & Gründemann & Dijkman & Den Besten & Ten Have 2011: 6.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on henkilöstön voimavarojen ylläpitäminen ja lisääminen. Huolehtimalla työhyvinvoinnista ihmiset kiinnitetään psykologisesti organisaation toiminta-ajatuksen ja tavoitteisiin. Hyvin toteutettuna henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009: 270–274.)

Henkilöstöjohtaminen syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa johtaja- tai esimies on tekemisissä työntekijöidensä kanssa. Antamalla työntekijöilleen arvostusta, oikeudenmukaisuuden kokemuksia, palautetta tehdystä työstä ja ohjausta, neuvoa tai muuta sosiaalista tukea eri tilanteisiin liittyen työelämässä, johtaja on tukemassa työntekijän hyvinvointia. Tärkeintä työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisessa käytännössä on aktiivinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä, joiden kautta löydetään varhain

yksilöllisiä keinoja tukea työntekijöiden työhyvinvointia arjessa. (Tarkkonen 2012: 82–83.)

Työhyvinvoinnin tukeminen on oleellinen osa henkilöstöjohtamista ja työhyvinvoinnin johtamista. Tavoitteena henkilöstöjohtamisella on henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistaminen, mutta lisätä myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista työhön. Hyvä henkilöstöjohtamisen yhtenä ydintoiminnoista on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hyvään henkilöstöjohtamiseen sisältyy, että se on joustavaa, oikeudenmukaista ja luottamuksellista. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa tärkeää on se, että työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä on tasapaino. Myös johtajan osaamisen kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen lisää mahdollisuuksia toteuttaa hyvää henkilöstöjohtamista. (Suonsivu 2014: 135–136.)

Keskeisenä tehtävänä henkilöstöjohtamisessa on mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työnteon riskien minimointi, turvallisen työympäristön varmistaminen, mahdollisiin ongelmiin nopeasti puuttuminen ja ajanmukaisten sekä terveyttä edistävien työvälineiden tai työtilojen järjestäminen. Lisäksi henkilöstön mitoitus ja henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, kuin myös henkilöstön kannustaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat tärkeitä tehtäviä johtamisessa. Johtaja tuo myös organisaation määrittämät vaatimukset tietoisuuteen ja käytäntöön henkilöstölle. Johtajuuteen kuuluu verkostojen luominen ja ylläpitäminen työhyvinvointi kumppaneiden, kuten työterveyshuollon ja työsuojelun edustajien kanssa. Hyvä työhyvinvoinnin johtaja on edesauttamassa työntekijöitä uudistamaan tarvittaessa työtään ja löytämään työlle uusia toimintatapoja sekä luomaan edellytyksiä autonomiseen työskentelyyn. (Suonsivu 2014: 137.)

Eettisesti korkeatasoinen johtaminen ja vastuullinen toiminta on tuottaa positiivisia henkilöstövaikutuksia. Käytännössä vastuullinen henkilöjohtaminen, ihmisten johtaminen eli leadership merkitsee moraalisia ja eettisiä johtamismenettelyjen soveltamista arjessa. Tähän kuuluvat esimerkiksi työntekijöitä arvostava vuorovaikutus, tasa-arvoisuuden huomioiminen, syrjimättömyys, rehellisyys ja avoimuus johtamistoimissa. (Laine 2017: 158.)

Työhyvinvoinnin johtamista ja henkilöstöjohtajuutta ei organisaatioissa pitäisi nähdä ja hoitaa erillisenä osa-alueena, vaan sen pitäisi olla osa muita keskeisiä toimintoja. Edellytyksenä tälle on organisaatioissa se, että organisaatioissa mielletään henkilöstöasioiden strategisuus ja henkilöstöjohtajuus nähdään kumppanina, jonka avulla voidaan purkaa työelämän jäykkiä rakenteita enemmän joustavimmiksi työhyvinvointia tukevaan suuntaan. (Laine 2017: 160.)

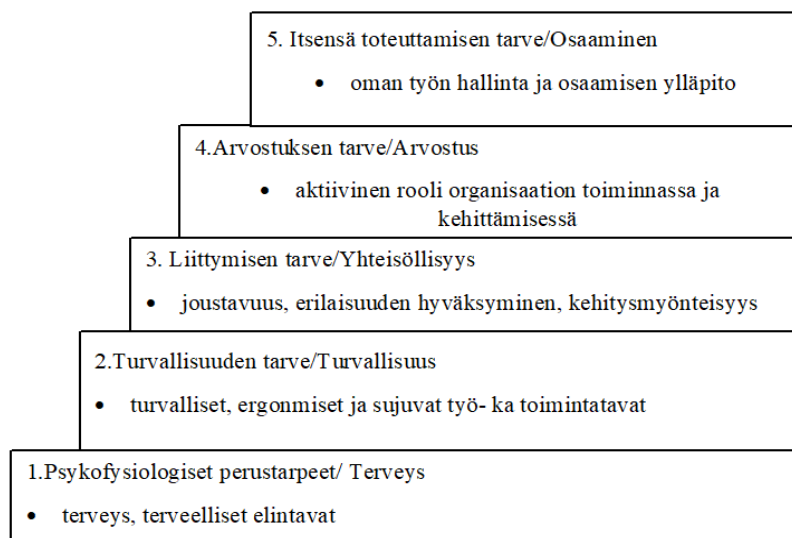
Työhyvinvointiin liitettynä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa käytännössä organisaation ihmisten toimintajärjestelmien, kuten tietojen, taitojen, tunteisiin, motivaatioon ja sosiaalisten voimavarojen jatkuvaa ja pitkäjänteistä tietoon sekä oppimiseen perustuvaa hallintaa. Henkilöstöpoliittiset toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan siten, että edistäisivät ja tukisivat yrityksen strategisen tavoitetilan saavuttamista. Henkilöstöstrategian ja siihen liittyen työhyvinvointia edistävän toiminnan lähtökohdaksi voidaan määrittää organisaatioiden ihmisfilosofiat, jotka ilmentävät organisaation strategista henkilöstöjohtamista kuvaavia perusarvoja. Ihmisfilosofioiden tulee olla sopusoinnussa organisaatioiden toiminnallisten arvojen kanssa, jotka on strategiassa kuvattu. Arvoilla kuvataan henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämistä sekä edistämistä organisaatiossa. (Helsilä & Salojärvi 2009: 270–274.)

Työhyvinvointia tulisi johtaa ylimmästä johtajasta alkaen läpi organisaation yhtäläisillä periaatteilla, ohjeilla ja käytännöillä, joita voidaan myös yhtäläisesti kehittää tarpeen mukaan. Organisaatioiden tärkeänä tehtävänä on määritellä työhyvinvoinnille selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja miten niitä seurataan. On syytä varmistaa, että näiden asioiden laadunvarmistusmenettely toimii läpi organisaation. Tärkeää on vaikuttaa työhyvinvointiajattelun jalkauttamiseen käytännössä ja saada muutoksia aikaan tarvittaessa organisaation kulttuurissa. Työyhteisöllisten pelisääntöjen määrittely työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi olla selkeää. Henkilöstön osallistaminen työ ja työolojen sekä työnhallinnan kehittämiseen tulisi myös huomioida. Näin koko henkilöstö oppii työhyvinvoinnista yhä laajemmin, monipuolisemmin ja syvemmin. (Tarkkonen 2014: 90.)

Työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden vaikutusten seuranta ja arviointi pitäisi olla

organisaatioissa säännöllistä, jopa päivittäistä. Saatujen tietojen ja tulosten perusteella ongelmiin voidaan puuttua ennakoivasti ja ajoissa. Johdon tulisi olla jatkuvasti kiinnostunut ja otettava kantaa työhyvinvointiin, koska organisaatioiden tuloksellisuus perustuu pitkälti hyvään työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan johtamisen- ja arviointijärjestelmiä, joista saadun tulosten arviointi tulisi kytkeytyä aiempaa paremmin tulostavoitteiden asettamiseen ja strategiseen johtamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009: 278.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on saada työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden painopiste työntekijöiden voimavaroja tukeviksi. Peruslähtökohtana työhyvinvoinnin kokemiselle on, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvoinnin mahdollistamisessa esimiesten tulisi ottaa huomioon jokainen työntekijä ja hänen tilanteensa. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi koostuu fyysisestä hyvinvoinnista ja psykososiaalisista tekijöistä, kuten työn henkisestä kuormituksesta, työn hallinnasta ja työ merkityksellisyyden kokemuksesta sekä vaikutusmahdollisuuksista omassa työssä. Kaikkien näiden tekijöiden huomiointi esimiestyössä parantavaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan muodostaa prosessiksi organisaation strategiasta, lähtien liikkeelle strategian tunnistamisesta, tavoitteista ja muutoksen tunnistamisesta toimintaympäristössä. Tavoitteena näillä toimenpiteillä on tehokas työ, työn tuottavuus ja työhyvinvointi. (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2012: 6.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaajat (mukaillen Rauramo, 2009).

Päivi Rauramo (2009) on kehittänyt Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin tilaa kuvaavan mallin, työhyvinvointiportaajat (kuviot 3), jota voidaan käyttää organisaatioissa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Jokaiseen työhyvinvoinnin portaaseen on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation, kuin myös yksilön näkökulmasta, joilla voidaan tarkastella eri tarpeiden tilaa. Tarkoituksena on käyttää mallia apuna henkilökohtaisen tai työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen lähtien aluksi liikkeelle nykytilan arvioinnista hyvinvoinnin esteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, tavoitteiden asettamiseen, niiden toteuttamiseen ja seurantaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 26–27.)

Työhyvinvointia voidaan edistää eri osatekijöillä. Näistä ensimmäisenä on psykososiaaliset perustarpeet. Psykososiaalisia perustarpeita voidaan tukea osalta työterveyshuollossa tehdyillä laajennetuilla terveystarkastuksilla, liikunnan, terveellisen ravinnon, riittävän unen ja levon, varhaisen tukemisen sekä kuntoutuksen keinoin. Turvallisuuden tarpeiden edistäminen voidaan toteuttaa työsuojelun toiminnalla ja ohjeistuksella, työpaikan

työn riskien arvioinnilla työpaikkaselvityksessä, työsuhteiden pysyvyydellä sekä poikkeavia tilanteita varten olevalla ohjeistuksella. Liittymisen tarpeen edistäminen toteutuu tarvittavien resurssien hankinnalla rekrytointien kautta, uusien työntekijöiden perehdyttämisellä, hyvillä esimiestaidoilla, työpaikan yhteistoiminnalla ja hyvällä viestinnällä. Arvostuksen tarpeen edistäminen taas tapahtuu työhyvinvoinnin johtamisella, arvokeskustelujen ja erilaisten kannustumien kautta sekä kehityskeskusteluilla. Itsensä toteuttamisen tarvetta voidaan edistää ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen, osaamisen johtamisen tai työyhteisössä hiljaisen tiedon jakamisen avulla. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 26–27.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus. Hyvinvoinnin huomioonottaminen johtamisessa on erittäin tärkeä ja kokonaisuuteen vaikuttava tekijä ja siksi se pitäisi olla osa strategiaa. Hyvinvoinnin analyysien ja keskustelun avulla voidaan lähteä rakentamaan strategisen hyvinvoinnin ohjelmaa eri organisaatioissa. Kehittämistyön tekemiseksi pitää toimintaa ensin arvioida ja selvittää tarkastelemalla nykytilaa, mitä on jo tehty ja mitä on saatu aikaiseksi sekä mitä pitäisi tehdä. Strategisen työhyvinvoinnin ohjelman perusteet on hyvä päättää johtoryhmässä, muun strategiatyön tarkastelun ohessa. Tällöin organisaatiossa hahmottuu organisaation toiminnalliset tavoitteet ja hyvinvoinnin johtaminen voidaan liittää luontevaksi osaksi kokonaisjohtamista. (Aura & Ahonen 2016: 116.)

Strategisessa työhyvinvoinnin edistämisessä lähdetään yrityksen ja työpaikan profiloimista, joka tarkoittaa yrityksen toimintaympäristön kehityksen tunnistamista ja sen työhyvinvointivaikutusten merkityksen arviointia. Organisaation strategia, tavoitteet ja työkyky sekä työhyvinvointiprofiili ovat työhyvinvointitoimenpiteiden lähtökohtana. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden sisällön ja kohdentamisen pitää perustua organisaation tarpeisiin. Organisaation johdon on hyvä tuoda esille kaikki ne tekijät, jotka ovat tärkeitä tuloksellisen toiminnan kannalta ja ohjaavat sitä kautta työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvien toimenpiteiden kohdentamista. (Aura & Ahonen 2016: 116.)

Työyhteisön, yksilöiden ja organisaation työhyvinvoinnin uhkien varhainen tunnistaminen ja voimavarojen vahvistaminen ovat osa kokonaistyöhyvinvoinnin tukemista ja kuuluvat strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Varhainen tunnistaminen ja ennakoiva

toiminta edellyttävät suunnitelman siitä, miten tunnistetaan työhyvinvointia vahvistavia ja edistäviä tekijöitä toimintaympäristössä, työssä tai yksilön työkyvyssä. Strategisen työhyvinvoinnin ennakoivaan johtamiseen kuuluu myös työympäristön kehittäminen ja riskien tunnistaminen. Riskienarvioinnilla tunnistetaan työn riskien yhteys työn suorittamiseen, yhteistoimintaan, työn turvallisuuteen sekä vaikutukset yksilön työkykyyn. Lisäksi strategisessa työhyvinvoinnin ennakoivassa johtamisessa on tärkeää ennakoida toiminnan muutosten vaikutusta työhyvinvointiin ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä muutoksiin liittyen. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 62–63.)

Työhyvinvointi syntyy työ tekemisen ytimessä. Mikäli halutaan tehostaa organisaation toimintaa niin että, siitä saataisiin tuottavaa ilman, että työhyvinvointi heikkenee, tulisi työhyvinvoinnin strateginen johtaminen suuntautua ennakoiviin toimintoihin. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää olla myös suunnitelma reagoiville työhyvinvoinnin toimenpiteille, mikäli työhyvinvoinnin ennakoivat toimenpiteet eivät ole olleet riittäviä. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 62–63.)

Tukeakseen työyhteisönsä työhyvinvointia myös johtajan hyvinvoinnin ja jaksamisen tulee olla kunnossa. Johtajan hyvinvoinnilla on todettu olevan iso merkitys sille missä kunnossa työyhteisön hyvinvointi on. Esimiestyötä kehittämällä ja kouluttamalla esimiehiä lisätään heidän valmiuksiaan työhyvinvointitekijöiden ylläpitämiseksi eri organisaatioissa. Esimiehen hyvinvoinnin tukemisen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi mentoimintia tai reflektointia esimiestyön haasteista kollegoiden kanssa tai muuta hyvinvointi koulutusta. (Mäkelä & Viitala & Tanskanen & Jäntti & Uotila 2013: 70–71.)

3.3. Johtamisen keinot työuupumusoireiden estämiseksi

Johtaminen on tärkein tekijä henkilöstön hyvinvoinnille. Johtamisella organisoidaan ja varmistetaan työhyvinvointia luovat, ylläpitävät kehittävät menettelytavat ja keinot. Työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja kehittämiseen tarvitaan johtamistahtoa, riittävästi valtaa sekä erityisesti riittävä osaamista. Kriittisenä tekijänä työhyvinvointitoiminnalle on

työnantajan tahto ja ymmärrys. Työnantajan tulisi tehdä ratkaisuja, joilla se tukisi tilanteiden mukaisesti työntekijöitä sekä tasapainottamalla yksityisen elämänpiirin ja työn muodostaman elämänpiirin muodostamaa kokonaisuutta. Yksityistä elämää johtamisessa voidaan tukea esimerkiksi yksilöllisillä työaikajoustoilla tai muilla tarvittavilla työjärjestelyillä, jotka voivat tuoda helpotusta yksilön kuormittumiseen eri elämänvaiheissa, lisätä hyvinvointia ja auttaa jaksamaan työssä. (Tarkkonen 2012: 126; Laine 2017: 129.)

Esimies on vastuussa työyhteisönsä hyvinvoinnista. Jättämällä huomioimatta ja puuttumatta hyvinvoinnin epäkohtiin esimies laiminlyön asemansa tuomia velvoitteitaan. Parhaiten esimies selviää tehtävästään, kun perustaa esimiestyönsä selkeille periaatteille. Esimiestä auttaa myös hyvin paljon se, jos periaatteista on sovittu yhteisesti ja ne ovat kaikkien tiedossa. (Räisänen 2012: 176–177.)

Työuupumuksen kehittyminen tapahtuu vähitellen ja esimiesten rooli varhaisessa oireiden tunnistamisessa työpaikalla on keskeisessä asemassa. Tämä kuitenkin edellyttää luottamuksellista esimiehen ja työntekijän suhdetta, jotta myös vaikeista asioista voidaan keskustella mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sen sijaan, että työntekijöiden on helpompi käydä keskustelua organisaation ulkopuolella, esimerkiksi työterveyshuollossa.

Luottamus esimiehen ja työntekijän välille syntyy jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja kanssa käymisessä. Jotta luottamuksellinen suhde voisi syntyä on se keskeistä, millä vuorovaikutustyyllillä esimies toimii. Keskeistä vuorovaikutuksessa on avoin vuoropuhelu työntekijän ja esimiehen välillä sekä toisen aseman ja tilanteiden empaattista ymmärtämistä. Tämä vuoksi on tärkeää, että esimiehet ja yleensäkin organisaation johto liikkuu ihmisten parissa työpaikoilla keskustelemassa työssä olevista asioista ja tekemässä havaintoja työilmapiiriin liittyen. (Laine 2017: 127–128.)

Esimiesten ja johtajien rooli on huolehtia siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa ja perustehtävän hoito toteutuu odotetun mukaisesti. Esimiestyössä ja johtamisessa edellytetään rohkeutta ja aktiivisuutta ylläpitää keskustelua työyhteisöä koskevista asioista nykytilassa ilmenneisiin ongelmiin ja ratkaisuihin liittyen, mutta myös siitä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Kuunteleva ja läsnä oleva esimies saa työntekijät tuntemaan

itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi osaksi toimintaa. Inhimillisen johtamistavan kautta työntekijöiden kanssakäymisestä syntyy vahva luottamuksen side, joka auttaa antamaan neuvotteluvaraa myös niissä tilanteissa, kun joudutaan tekemään työn järjestelyä työntekijän työkyvyn muutoksiin liittyen tai muiden tilanteiden vuoksi. Tärkeää on, että esimies on läsnä työntekijöiden arjessa ja on työntekijöiden käytettävissä. Esimiehen tehtävä on tarttua työyhteisössä syntyneisiin ristiriitoihin ja käsitellä ne johdonmukaisesti, jotta niistä ei syntyisi pitkittyneitä ongelmia, jotka kuormittavat koko työyhteisöä. (Kaivola & Launila 2007: 138–139.)

Hyvinvointia ja työssä jaksamista esimiehet voivat parantaa hyvin toteutetulla työn organisoinnilla, työjaon ja tehtävänkuvien onnistuneella selkiytyksellä, osaamisen ja ammattitaidon oikeanlaisella kohdentamisella, mutta myös laadukkaalla johtamisella sekä esimiestyöllä. Työhyvinvointia ja jaksamista tukee myös se, että työ on sopivasti mitoitettu, vaativuus on sopivaa osaamisen nähden ja työmenetelmät ovat toimivat. Työssä olevat toimintatavat ja työhön käytettävän ajanhallinta tulisi saada järkeviksi, niin että perustyön toteuttamisella saataisiin nykyistä enemmän aikaa. Tämä lisää työssä käytettäviä voimavaroja ja työntekijän jaksamista, kun jatkuvat työn keskeytykset ja häiriötekijät saadaan työstä vähentymään. Johtajalla on keino järkevöittää työtä myös niin, että turhat päällekkäiset toimintatavat ja turhat yhteistoiminnot, joihin ei tarvitse sitoa koko työyhteisön resursseja vähennettäisiin. Nämä keinot ovat esimiesten käytettävissä ja tarvitsevat esimiesten sitoutumista asiaan niin, että esimies lähtee yhteistyössä työyhteisön kanssa kehittämään työn arkea, joka tukee kaikkien jaksamista (Haapakorpi & Haapola 2008: 95; Carton 2017: 1–2.)

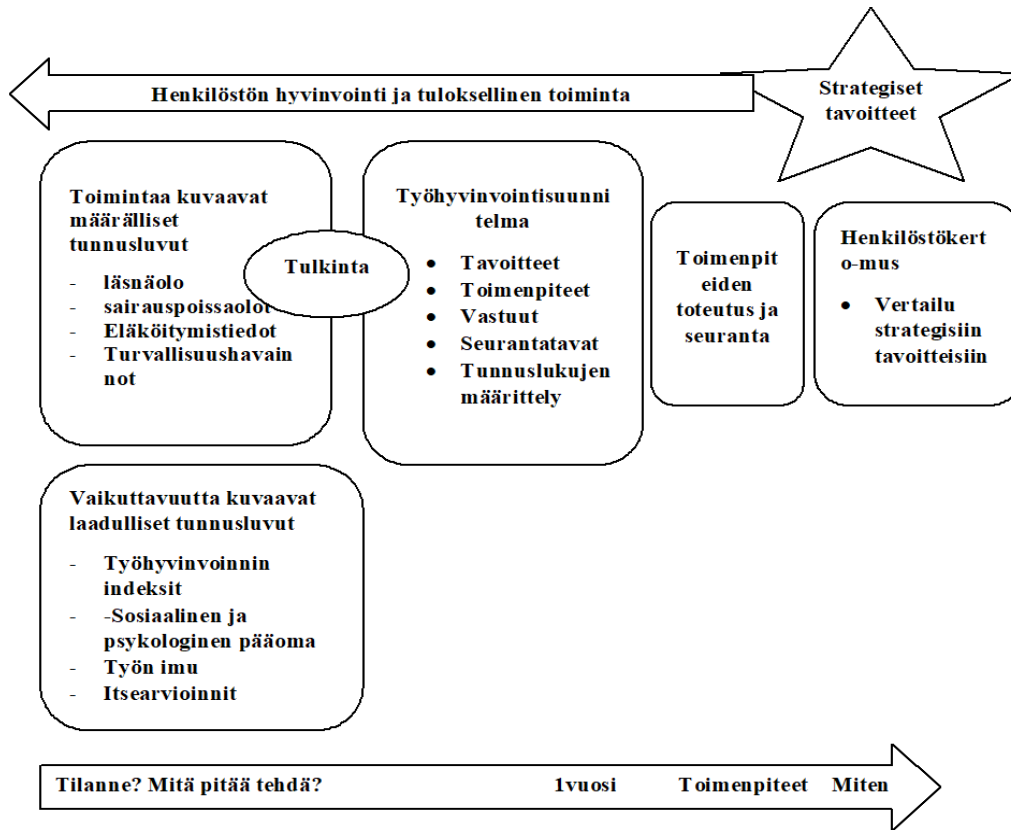
Esimies voi epäselvällä informoinnillaan lisätä työyhteisön kokemaa epävarmuutta. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää informoida työyhteisöä työstä koskevista asioista selkeästi eri tilanteissa. Oikeudenmukaisella johtamistavalla taas esimies lisää työntekijän arvostamaksi kokemisen tunnetta, kun hän kohtelee kaikkia työyhteisössä samoilla periaatteilla ja perustelee tarvittaessa tekemänsä päätökset. Oikeudenmukaisessa johtamistavassa esimiehellä on mahdollisuus korjata myös tekemiään päätöksiä tarvittaessa. Oikeudenmukainen johtamistapa tarkoittaa myös selkeiden pelisääntöjen ylläpitämistä työyhteisössä.

teisössä. Toimiessaan oikeudenmukaisesti esimies vähentää työyhteisönsä jäsenten terveyden heikentymisen riskiä ja psyykkistä stressiä, josta seurauksena voi olla työuupumus. (Suonsivu 2015: 100–101.)

Esimiehen tehtävä on puuttua työssä oleviin henkilöstön jaksamisongelmiin ja selvittää hyvän työterveyshuoltolain (2001/1383;12) mukaan työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus ja edistää myös työntekijän terveyttä sekä työkykyä työuran eri vaiheissa. Jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on, heti asiasta tiedon saatuaan ryhdyttävä käytössä olevin keinoin toimenpiteisiin kuorimitustekijöiden selvittämiseksi, vaarojen vähentämiseksi ja välttämiseksi. Lisäksi työnantajan tulee edistää työyhteisön toimintaa. (Räisänen 2012: 17.)

”Työn ja työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi toistuvien työpaikkakäynnein ja muita työterveyshuollon menetelmiä käyttäen ottaen huomioon työpaikan altisteet, työn kuormittavuus, työjärjestelyt sekä tapaturma- ja väkivaltavaara samoin kuin näiden tekijöiden huomioon ottaminen työtä, työmenetelmiä ja työtiloja suunniteltaessa sekä työolosuhteiden muutostilanteissa.” (Työterveyshuoltolaki 2001/1383;12.)

Työympäristön turvallisuutta ja terveellisyttä voidaan edistää työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa tehdyllä yhteistyöllä. Työntekijän terveyttä ja työkykyä voidaan edistää jaksamiseen liittyvien ongelmien esiintyessä varhaisen välittämisen mallin mukaisilla puheeksiottokeskusteluilla, joiden avulla haetaan ongelmiin selitystä ja ratkaisuja yhteisesti. Työyhteisön tukemiseksi ja työilmapiirin kehittämiseksi johdon ja esimiesten olisi hyvä tehdä henkilöstön kanssa työhyvinvointisuunnitelma vuosittain (Kuvio 4.), jonka pohjaksi on hyvä selvittää työhyvinvoinnin sen hetkinen tila. Tässä apuna voidaan käyttää työyhteisökyselyjä, itsearviointia, kehityskeskusteluista kerättyä tietoa, henkilöstöhallinnon ja eläkevakuutusyhtiön raporttitietoja, kuten sairauspoissaolotiedot, työtapaturmien kustannukset, vaihtuvuus ja varhaiset eläköitymiset. Myös muut panostusten arviointi hyvinvoinnin tukemiseksi antavat näkymää siitä, pitäisikö investointeja tehdä lisää työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Manka & Manka 2016: 94–96.)



Kuvio.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. (mukaillen Manka & Manka. 2016).

Työstressin ja siitä seuranneen työuupumuksen taustalla ovat yleensä vakavat ongelmat työjärjestelyissä ja työyhteisötoiminnassa, joihin ei ole löydetty toimivia ratkaisuja. Työuupumusta aiheuttanut työperäinen ongelma tai ongelmat ratkeavat sitä nopeammin, helpommin ja vähäisemmällä kustannuksilla, mitä varhaisemmassa vaiheessa asioihin puututaan. (Hakanen & Ahola & Härmä & Kukkonen & Sallinen 2009: 113–114.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa, voidaan työhyvinvoinnin eri osa-alueita parantamalla estää työuupumusoireiden syntymistä. Työhyvinvointitoiminta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen ennakoiavaan, korjaavaan ja välilliseen työhyvinvointitoimintaan. Näistä ennakoiava toiminta tarkoittaa kaikkia niitä järjestelmiä, menettelytapoja ja keinoja, joita käytetään työolosuhteiden suunnittelussa. Korjaava toiminnalla tarkoitetaan taas kaikkia niitä järjestelmiä, menetelmiä ja keinoja, joita käytetään olemassa olevien työolosuhteiden korjaamiseen, ylläpitämiseen. Korjaava toiminta sisältää myös työntekijän alentuneen

työkyvyn korjaamisen, säilyttämisen, mutta pahimmassa tapauksessa myös työkyvyn pe-
lastamisen. Välilliset toiminnot ovat työhyvinvointitoiminnassa taas edellytyksiä luovaa
toimintaa. Sisäisten koulutusten, sisäisten tiedotusten ja eri tilastotietojen sekä tietojärjes-
telmien kautta kehitetään esimiesten ja koko henkilöstön osaamista, mutta jaetaan tietoa
organisaatiossa työhyvinvointi asioihin liittyen esimerkiksi turvallisuusmääräyksiin- ja
ohjeisiin liittyen. (Tarkkonen 2012: 125–149.)

Varsinkin osaamisen tukemisella on tutkimusten mukaan todettu olevan työhyvinvointia
tukevia vaikutuksia. Työntekijän osaamisen on tutkittu vaikuttavan esimerkiksi siihen,
kuinka haasteelliseksi hän kokee oman työnsä. Osaamisen puutteet alkavat kuormittaa
työntekijää, kun hän joutuu jännittämään työnsä onnistumista ja sujumista. Tämän tilan-
teen korjaamiseksi tärkeä työhyvinvoinnin tukemisen kannalta on se, että työntekijän
osaamista ylläpidetään ja kehitetään työyhteisössä, eikä vain siksi että se olisi organisaa-
tion tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. (Mäkelä ym. 2013: 41–42.)

Esimiehet ovat ydintoimijoita työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisessa ja kehittämi-
sessä. Esimiesten selkeä vastuu suomalaisissa organisaatioissa on painottunut varhaisen
tuen toimintamallin toteuttamiseen ja työhön paluun tukemisen toteuttamiseen työnteki-
jän työnkyvyn muutoksissa. Esimiestyössä työhyvinvointia tulisi johtaa strategisesti,
jossa hyvinvointitekijöitä huomioidaan kehityskeskusteluissa, aloittamalla edistämistoi-
mintoja työhyvinvoinnin tukemiseksi, edistämällä työilmapiiriä ja työtä sekä työntekijöi-
den osaamista, mutta myös henkilökohtaista yksilön tukemista. (Aura ym. 2016: 73.)

Johtamisen keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi
ovat mahdolliset työhyvinvoinnin suunnitelmallisella kehittämisellä ja suunnitelmalli-
sella työn organisoinnilla. Mikäli aikaisemmin tartutaan työhyvinvoinnin kehittämiseen
ennaltaehkäisevästi, sitä enemmän on käytettävissä olevia keinoja eri työelämässä tilan-
teissa löytää ratkaisuja työhyvinvoinnin kysymyksiin. Tällöin myös pienimmiksi jää-
neistä ongelmatilanteista aiheutuvat kokonaiskustannukset ovat vähäisemmät. Ennaltaeh-
käiseminen tarkoittaa, ettei vaan korjata jo syntyneitä ongelmia, vaan luodaan työolot,
jossa työnteko on helppoa. Tämän myötä jokaisen yksilön hyvinvointi kasvaa ja työky-
kyriskit vähenevät. (Haapakorpi ym. 2008: 11; Manka ym. 2016: 91–92.)

Esimiehen on hyvä saada käsitys ja ymmärrys työuupumusoireiden syistä ja jäsentää syiden taustoja, kun työntekijällä ilmenee työuupumusoireita. Työuupumuksen taustalla ongelmien aiheuttajat voivat olla työperäisiä eli organisaatiosta, työstä ja työolosuhteista seuranneita. Ne voivat olla myös henkilökohtaisia ongelmia elämäntapoihin, elämänkriiseihin, mielenterveyden, persoonallisuuteen, asenteisiin liittyviä ongelmia, mutta myös fyysisiin sairauksiin liittyviä tekijöitä. Ongelmat voivat johtua myös työstä ja henkilöstä yhteisesti. Työperäisissä ongelmissa esimiehen on hyvä lähteä selvittämään työssä olevia tekijöitä. Mikäli ongelman syyt ovat puhtaasti henkilökohtaisia esimies voi ottaa muuttuneen työkyvyn näkökulmasta asiasta puheeksi. Mikäli tilanteeseen ei löydy ratkaisua työntekijän ja esimiehen välillä on hyvä ohjata työntekijä jatkohoitoon työterveyshuoltoon, jossa arvioidaan tarvittavia tukitoimintoja. (Järvinen 2011: 86–91; Hodgins ym. 2016: 102.)

Ihmisen elämässään kokemilla arkisilla ja vakavilla kriiseillä on todettu olevan yhteisvaikutuksia, jotka voivat myös kasata stressiä ja aiheuttaa voimakasta psyykkistä kuormitusta ja stressintunnetta, mikäli ne sattuvat yhtäaikaisesti. Nähdessään näiden seurauksena muutoksen työntekijän työkyvyssä esimiehen on tärkeä ottaa asioita puheeksi, jotta työntekijän psyykkistä raskautta voitaisiin vähentää työssä ja muilla tukitoiminnoilla varhaisessa vaiheessa. (Järvinen 2011: 94–95.)

Johtaminen ja esimiestoiminta ovat keskeiset toimijat työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä. Eri tilanteisiin ja tarpeisiin rakennettujen periaatteiden, menetelytapojen, keinojen ja prosessien avulla voidaan saada aikaan järkevää toimintaa. Näiden organisaation sisäisten toimintojen lisäksi työsuojelun, työterveyshuollon ja muista tarvittavista asiantuntijoiden kanssa toimimisesta rakentuu työhyvinvointijärjestelmä, jonka kautta voidaan vaikuttaa työolosuhteisiin ja työolosuhteiden aiheuttamiin seuramuksiin työarjessa. Organisaatioiden johdon tulisi luoda toimintatavat, joilla opitaan ymmärtämään, ennakoimaan ja hallitsemaan työhyvinvointia liittyviä asioita yhä paremmin. (Tarkkonen 2012: 179.) Organisaatioiden tulisi työhyvinvoinnin edistämiseksi ja päällekkäisen toiminnan välttämiseksi määritellä eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon kesken selkeä työnjako, mikä on kenenkin vastuu. Tämä

vaatii yhteistyön syventämistä moniasiantuntijuuteen ja joustavampaa toimintaa sekä luopumista perinteisistä rajoista. (Laine 2017: 130.)

Työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnin ollessa kysymyksessä on kysymyksessä alue, joiden käsittelyyn esimiesten ja johtajien osaaminen ja valmiudet vaihtelee. Tämän vuoksi on tärkeää, että tukea terveyteen liittyviin kysymyksiin haetaan esimerkiksi työterveyshuollon ammattihenkilöiltä. Yhteistyötä työterveyshuollon suuntaan tulisi kehittää kumppanuutta sisältäväksi, jossa puhutaan yhteistä kieltä ja tiedetään tarkkaan millä osaluilla työterveyshuollon tukea tarvitaan. Tällä pyritään poistamaan malli, jossa työterveyshuollon rooli korostuu yksintoimivana tahona ongelmien esiintyessä. Yhteistyön tulisi olla säännöllisesti tapahtuvaa ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkivää. (Liukkonen 2006:129, 271–272.)

Työuupumuksen ensioireiden ilmaantuessa ja työntekijän työkyvyn muuttuessa ratkaisevana avun tarjoajana voi olla esimies tai työkaverit. Esimiehen ottaessa tilanteen puheeksi, voidaan hetimiten työpaikalla yhdessä työntekijän kanssa lähteä miettimään ratkaisuja työntekijän oireilun helpottamiseksi esimerkiksi erilaisin työjärjestelyin. Esimies voi lähteä selvittämään mitkä tekijät työssä ovat myötävaikuttaneet työuupumusoireilun kehittymiseen. Uskallus ottaa puheeksi asioita niin esimiehen kuin työntekijän toimesta vaikeisiin asioihin liittyen on ratkaisevassa asemassa. Tämän vuoksi työntekijän on tärkeä saada tukea sellaiselta henkilöltä, johon hän luottaa ja jonka hän kokee turvalliseksi tilanteessaan. (Sperling 1988: 153). Lisäksi yhdessä esimiehen kanssa tilanteeseen voidaan lähteä hakemaan apua työterveyshuollosta, jossa arvioidaan fyysisten oireiden tilannetta sekä tukitoimintoja työntekijän työkyvyn tukemiseksi. (Kinnunen ym. 2005: 336; Saint-Lary & Danzin & Descatha 2017:1–3.)

Työuupumus on rankka kokemus ja siitä toipuminen vie yksilöllisen ajan, mutta jättää jälkensä ihmiseen pysyvästi. Henkisen työkykynsä parantuessa työntekijä palaa entiseen työhönsä ja usein voi jatkaa tottuja toimintatapojaan, joista aiemmin on seurannut voimakasta kuormitusta. Muutenkin elämässä voi tulla tilanteita, jotka työssä ja siviilielämässä aiheuttavat kuormitusta. Säilyttääkseen hyvinvointinsa ja työkykynsä työntekijän on hyvä

mieltä kuinka uupumuksen uusiutumisen voisi ennaltaehkäistä jatkossa. Asiaa voi lähestyä miettimällä mitkä ovat hyvinvoinnin esteitä työssä ja siviilielämässä ja miten näissä paikoissa esiintyvää kuormitusta voidaan pitää kurissa ja millaista apua ja toimintaa asioiden hyvällä tasolla pitäminen edellyttää. Työssä työuupumuksen kokeneen ja takaisin työhön palanneen tuki löytyy työyhteisöstä, jossa on asiat kunnossa, autetaan toisia sekä hyvästä johtajuudesta, jossa hyödynnetään erilaisia jaksamista tukevia keinoja. (Nurmi 2017: 280–281).

4. TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuksen kohteena olivat Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden palveluyksiköiden esimiehet, jotka toimivat vastualueiden johtajina ja palvelupäällikköinä sosiaali-, terveys- ja ikäihmisten -, Haukiputaan-, Kiimingin-, Tuiran-, Myllyojan-, Kontinkankaan-, ja Kaakkurin palveluissa. Hyvinvointipalveluissa työskentelee satoja työntekijöitä jokaisen palvelupäällikön toiminta-alueella. Suorien alaisten eli palveluesimiesten määrä vaihtelee alueista riippuen. Tutkimuksen kohteeksi valikoituneet hyvinvointipalvelujen vastaavat johtajat ja palvelupäälliköt työskentelevät ja tekevät tiivistä yhteistyötä eri yksiköissä toimivien lähiesimiesten ja työntekijöiden kanssa. Esimiestyökokemusta tutkimukseen osallistuneilla on kertynyt parista vuodesta, jopa kolmeenkymmeneen vuoteen saakka (30).

Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen tehtävänä on järjestää kaupunkilaisille lakien ja asetusten mukaiset sosiaali- ja terveyspalvelut sekä vastata sosiaalisten ongelmien ja niiden haittavaikutusten ehkäisemisestä Oulussa. Oulun hyvinvointipalveluissa palveluita järjestetään huomioiden asiakkaiden palvelutarpeet elämän eri vaiheissa. Palveluita järjestetään kotona ja muussa arkiympäristössä ihmisten tueksi, matalan kynnyksen palveluista, moniammatilliseen hyvinvointikeskuksessa järjestettyihin palveluihin ja oululaisien yhteisiin erityispalveluihin. (Oulun kaupunki 2018).

4.2. Tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimusaineiston hankinta

Tämän pro- gradu tutkimuksen tutkimusstrategiaksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimustavan. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvaamaan moninaista todellisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa olemassa olevaa totuutta tutkittavasta

kohteesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010: 160–161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista ihmisiltä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetty sellaista metodia, jonka avulla on haluttu saada tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet hyvin esille. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen strategiaksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimustavan ja metodiksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. (Hirsjärvi ym. 2009: 163–164.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus on toteutettu joustavasti ihmisten tilanteet ja olosuhteet huomioiden. Tutkimustapauksia on käsitelty ainutlaatuisina ja aineistoa on tulkittu sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009: 164.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samanlaiset. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus koostuu ihmisten välisistä sanoista ja sanojen merkityksestä ja tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48; Hirsjärvi ym. 2010: 204.)

Teemahaastattelussa esitetyt kysymykset ovat kaikille haastateltaville samanlaiset. Haastattelija voi haastattelun aikana vaihdella kysymysten järjestystä ja vaihdella niiden sananmuotoa. Vaikka teemahaastattelun kysymykset ovat kaikille samanlaiset, niitä ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin ja oman kokemuksena kautta. (Hirsjärvi ym. 2008: 47; Tuomi & Sarajärvi 2018: 88.) Teemahaastattelun ja yleensä haastattelun käytön etuna tutkimusmetodina voidaan pitää sitä, että haastatteluun on voitu valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta ja kokemuksen kautta saatua tietoa aiheesta. (Tuomi ym. 2018: 86.)

Tutkimusaineisto muodostui teemahaastattelusta, joissa haastattelun teemat nousivat tutkitun teorian pohjalta perustuen tutkimuksen viitekehukseen. Teemahaastattelulla on, pyritty löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin. (Tuomi ym. 2018: 88.) Haastattelussa käsitellyt teemat olivat työhyvinvointi, työuupumus ja johtaminen. Teemahaastattelun perusteella selvitettiin johtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi julkisen hyvinvointi palvelujen esimiestötoiminnassa.

Teemahaastattelussa käytettyä haastattelurungon lopulliseksi tarkoitettua versiota testattiin esihaastattelulla, jonka tarkoituksena oli testata haastattelurungon aihepiirien järjestystä, haastattelukysymysten muotojen toimivuutta ja koko haastattelurungon toimivuutta käytännössä. Esihaastattelu on teemahaastattelun kannalta tärkeä ja välttämätön osa, joka harjaannuttaa tutkijaa tuleviin haastatteluihin. Esihaastattelulla pyrittiin hakemaan kokemusta tuleviin haastatteluihin, jotta haastattelutilanne saataisiin mahdollisimman sujuvaksi ja säästyttäisiin mahdollisilta virheiltilanteilta oikeissa tilanteissa. Lisäksi esihaastattelun avulla selvitettiin haastatteluun keskimäärin käytettyä aikaa. Esihaastattelu toteutettiin yhdelle esimiehelle, joka on toiminut pitkään esimiestehtävissä eri organisaatioissa kuin haastateltavat. Esihaastattelun jälkeen teemahaastattelurunkoon ei tehty muutoksia, koska haastatteluteemat ja kysymykset koettiin tutkimusaiheeseen liittyen oleellisiksi ja riittäviksi. (Hirsjärvi ym. 2008: 72–73.)

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työkohteissa Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa sovittuina ajankohtina. Haastattelut toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun aikana keväällä 2018. Teemahaastatteluun osallistuneita vastaavia johtajia ja palvelupäälliköitä lähestyttiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja pyydettiin suostumusta tutkimukseen osallistumisesta. Samassa sähköpostissa toimitettiin tutkimukseen osallistuville tutkimuslupa ja saatekirje teemahaastattelukysymyksineen (Liite 1). Teemahaastattelukysymysten toimittaminen etukäteen katsottiin antavan haastateltaville mahdollisuuden valmistautua tulevaan haastattelutilanteeseen. Se on myös tärkeää tutkimuksen kannalta, että haastattelussa saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi ym. 2018: 85.)

Teemahaastattelukutsuja toimitettiin kuudelletoista esimiehelle (16), joista viisitoista suostui tutkimukseen sähköpostitse (15). Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse. Muutoksia sovittuihin ajankohtiin tuli muutamien haastateltavien kanssa. Lopullisesti haastatteluajankohdat ja haastattelut saatiin toteutumaan kahdentoista esimiehen kanssa (12). Muutamia tutkimukseen suostumuksensa antaneita ei tavoitettu lukuisten yritysten jälkeen ja tutkimuksen eteenpäin saattamiseksi lisäyrityksille ei enää ollut aikaa käytettävissä.

Teemahaastattelussa esitettiin kolmeen eri teemaan liittyen kaksitoista (12) pääkysymystä ja kaksi yleistä kysymystä. Haastatteluihin varattiin noin yksi tunti haastatteluaikaa. Haastattelutilanteiden keskustelut nauhoitettiin kannettavalla tietokoneella ja puhelimeen asennetuilla tallenneohjelmilla. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 5.3.2018 ja viimeinen haastattelu 19.4.2018. Haastattelujen kesto vaihteli 17:57 minuutin ja 44: 02 minuutin välillä. Haastattelujen jälkeinen palaute haastattelukysymyksistä ja tutkimusaiheesta olivat erittäin positiivisia. Haastateltavat kokivat tutkimusaiheen hyvin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Teemahaastattelun ensimmäinen osiossa selvittiin esimiesten käsityksiä työhyvinvointiin johtamiseen liittyviin tekijöihin liittyen. Toisessa teemaosiossa haettiin esimiesten käsitystä työuupumusoireilusta ja mitkä tekijät voivat lisätä sekä estää työuupumusoireilua. Vastauksia haettiin, myös siihen voidaanko johtamisen keinoilla estää työuupumusoireiden syntymistä ja missä vaiheessa esimiehet käynnistäisivät tukitoimet, jos työuupumusoireilua ilmenee työntekijöillä. Kolmannessa haastatteluteeman osiossa selvitettiin johtamista, millä tavoin johtamisessa henkistä kuormitusta arvioidaan organisaatiotasolla ja miten tuloksia hyödynnetään johtamisessa, lisäksi haettiin esimiesten käsitystä siitä, onko johtamistyyllillä vaikutuksia työhyvinvointiin ja mitä yhteistyörakenteita johtamiseen liittyen on olemassa ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Teemahaastattelututkimuksessa haastateltavilta kysyttiin yleisiä taustatietoja työyksiköstä, jossa esimiehet työskentelevät ja kokemusta esimiestyössä toimimisesta. Varsinainen teemahaastatteluosio muodostui kolmesta teemasta työhyvinvointiin, työuupumuk-

seen ja johtamiseen liittyen. Haastateltavilta kysyttiin miten he ymmärtävät työhyvinvoinnin johtamisen, miten organisaatiossa työhyvinvointia on huomioitu strategiassa, miten työhyvinvoinnin johtamisen keinot näkyvät organisaation johtamisessa päivittäin, millaisia työhyvinvointi tukevia asioita tai hankkeita työyhteisössä on ollut viime aikoina, mitä ovat työuupumusoireet ja miten ne ilmenevät työntekijällä, mitkä tekijät työssä voivat estää ja lisätä työuupumusoireilua, mitä konkreettisia toimenpiteitä esimies käynnistäisi työssä uupuneen yksilön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja missä vaiheessa, mitkä tärkeimmät johtamisen keinot estävät työuupumusoireiden syntymistä, miten psykososiaalista kuormitusta arvioidaan organisaatiossa ja miten saatuja tietoja hyödynnetään johtamisessa jatkossa, miten johtaja voi omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja millaista yhteistyötä esimiehet tekevät ulkopuolisten toimijoiden kanssa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyen. Lopuksi esimiehet saivat kertoa haastatteluteemoihin liittyviä muita asioita, jotka he kokivat johtamistyössään tärkeiksi.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti haastattelutilanteessa tehdyn äänityksen perusteella heti haastattelujen jälkeen ja seuraavassa vaiheessa luin saatua aineistoa useampaan kertaan aineiston jäsentämiseksi tulevaa analyysia ajatellen. Aineistoon tutustuminen tapahtui jo litteroinnin aikana. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tunteminen hyvin ja perinpohjaisesti on analyysin onnistumisen kannalta tärkeää. Muuten aineistoa ei voi analysoida. Lukiessa aineiston ymmärrys lisääntyy ja se jäsentyy analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2008: 143.)

Litteroinnin yhteydessä haastattelut numeroitiin ja litteroinnin jälkeen aineisto jaettiin teemojen mukaan omiin ryhmiinsä. Tämän tehtävän avulla jäsenettiin aineistoa analyysia varten hallittavampaan muotoon. Tämä jako auttoi myös tarkistamaan eri haastateltavien sanomisia helpommin suuresta aineistosta. Haastattelujen numerointi ja jako teemoihin auttoi pilkkomaan ja ryhmittelemään aineiston omiin aihepiireihin sekä etsiä tutkimukseen liittyviä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi ym. 2018: 105–107.)

Aineisto luokiteltiin teoriassa käsiteltyihin teemoihin. Aineistoista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuksen kohteena olevien esimiesten antamien tietojen, esi-

miestyön antaman kokemuksen ja kirjallisuudesta muodostuneen teorian välillä. Teema-haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko julkisen puolen johtajalla ja esimiehellä keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi nykyisessä johtamistoiminnassaan.

4.3. Tutkimusanalyysi

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on prosessi, joka käsittää koko aineistonkäsittely prosessin alkuvaiheesta tutkimustuloksiin asti. Analyysissa aineistoa erittelemällä ja luokittelemalla pyritään löytämään kokonaiskuva ja esittämään tutkittava asia uudesta näkökulmasta. Tutkimusanalyysissa aineiston kuvaileminen on kaiken perusta. Kuvailulla pyritään kartoittamaan tutkimuskohteen ominaisuuksia ja piirteitä sekä hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2008: 143–145.)

Tutkimusaineiston luokittelun avulla luodaan pohja, jonka varassa teemahaastatteluaineistoa voidaan tulkita ja tiivistää. Luokittelun avulla voidaan jatkossa vertailla tutkimusaineistoa eri osia toisiinsa ja hakea niistä yhteneväisyyttä tutkimuksessa käsiteltyyn teoriaan. Aineiston tarkastelussa ja luokittelussa on kyse päättelystä, jolla pyritään löytämään tutkittavaan asiaan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008: 147.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysointiin sisällönanalyysin mukaisesti, jossa hyödynnettiin induktiivista eli aineistolähtöistä analyysimallia. (Tuomi ym. 2018: 107–108.) Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta tietoa tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä kuvata aineistoa sanallisesti mahdollisimman kattavasti. Sisällönanalyysilla aineisto saadaan järjestykseen johtopäätösten muodostamista varten. Sisällönanalyysin koettiin tässä tutkimuksessa tuovan tutkimuksen kohteen mielipiteet monipuolisesti ja tarkasti esille sekä antaen vastauksia tutkimuskysymyksiin kadottamatta analyysin antamaa informaatiota tutkittavasta asiasta. (Tuomi ym. 2018: 117–127.)

Laadullinen analyysi rakentuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan tietystä metodologisesta näkökulmasta, jossa huomio on tutkimuksen viitekehysessä ja tutkimuskysymyksissä. Tämän tehtävän kautta aineisto pelkistyy tiiviimpään kokonaisuuteen ja lopulta suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisessa taas aineiston analysoinnissa tuotettujen johtolankojen ja saatujen vihjeiden pohjalta tutkija tekee tulkintoja tutkittavasta asiasta ja arvioi niiden merkitsevyyttä. (Alasuutari 2011: 38–47.)

Analyysi selkeyttää aineistoa, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä lopulta tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelussa kerätty laadullinen aineisto hajotettiin ensin osiin ja jaettiin teemoittain. Tämän vaiheen jälkeen aineiston sisältöön perehdyttiin uudelleen. Seuraavaksi aineistosta lähdettiin etsimään pelkistettyjä ilmauksia, jotka alleviivattiin ja listattiin niin mitään aineistosta kadottamatta. Tätä aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaihetta kutsutaan redusoinniksi eli aineiston pelkistämiseksi. Seuraavaksi etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia pelkistetyistä haastattelu ilmaisuista. Tämän toimenpiteen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdisteltiin sekä muodostettiin alaluokat teemojen sisälle kuvaavalla käsitteellä. Seuraavaksi alaluokat yhdistettiin ja muodostettiin yläluokat. Lopuksi yläluokat yhdistettiin, niin että saatiin pääluokat selville. Lopuksi pääluokille muodostettiin yhdistävät luokat. Tätä abstrahointia eli käsitteellistämistä jatkettiin yhdistelemällä luokkia ja yhdistelyn lopputuloksena rakentui saatujen käsitteiden perusteella näkemys tutkittavasta asiasta ja muodostettua johtopäätöksiä asetettuun tutkimusongelmaan perustuen. (Tuomi ym. 2018: 122–127.)

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen viidennessä luvussa käsitellään teemahaastattelun aineistoista saatuja tuloksia tutkimukseen nousseiden teemojen mukaan työhyvinvointiin, työuupumukseen ja johtamiseen liittyen. Tulosesityksessä käytetyllä esimiehellä tarkoitetaan teemahaastatteluun osallistuneiden vastaavien johtajien ja palvelupäälliköiden näkemystä asioista. Teema-alueissa esitetyt suorat lainaukset ovat peräisin haastatteluaineistosta ja lainauksien käytössä on huomioitu myös haastateltavien yksityisyys.

5.1. Työhyvinvoinnin johtaminen hyvinvointipalveluissa

5.1.1. Työhyvinvointi johtamistyössä

Hyvinvointipalvelujen palvelupäälliköt näkevät työhyvinvoinnin hyvin laajana kokonaisuutena, joka kuuluu tärkeänä osana koko johtamistyöhön. Työhyvinvointia esimiehet eivät näe irrallisena osana johtamistyötä, vaan kokonaisuuteen kuuluvana osana, joka on huomioitu kaikessa normaalissa johtamistyössä. Työhyvinvointi nähdään toimintojen johtamisena, jonka avulla huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista työssä. Työhyvinvoinnin johtaminen hyvinvointipalveluissa nähtiin tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa pyritään yksilön ja työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin johtamisella mahdollistetaan esimiesten mukaan hyvät työn tekemisen edellytykset, niin että työntekijä voi keskittyä rauhassa suorittamaan hänelle määriteltyä perustehtävää rauhassa ja turvallisesti. Työhyvinvointia on esimiesten mukaan vaarallista lähteä pirstaloimaan erilliseksi osaksi johtamista, vaan kaikkien esimiesten toimien tulisi tukea työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin johtaminen hyvinvointipalveluissa rakentuu työntekijä yksilön tukemisesta työssä ja työyhteisön tukemisesta. Työhyvinvoinnin huomioimisella johtamisessa luodaan terveelliset ja turvalliset rakenteet työlle, että työntekijät työyhteisössään pystyvät suorittamaan annettua tehtävää ja saavuttavat työlle asetetut tavoitteet.

Työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu arkijohtamisessa toimintojen johtamisen organisoimisessa, myös seuraamalla eri menetelmin työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointia huomioidaan myös eri päätöksentekotilanteissa johtamistoiminnoissa ja työhön liittyvissä isoissa ja pienissä muutostilanteissa, joilla on henkilöstövaikutuksia.

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään enemmän ihmisten johtamisena eli leadership johtamisena, jossa otetaan huomioon ihminen kokonaisuutena, johon vaikuttaa myös hänen eri elämänvaiheensa ja siellä tapahtuvat asiat sekä terveydentilanmuutoksiin liittyvät työkyvyn rajoitteet. Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään myös osaamisen kehittämisenä ja uralla kehittymisen mahdollisuutena, jolla varmistetaan yksilön selviytyminen hänelle määritellyssä perustehtävässä ja työnmielekkyyden säilyttämiseksi, mutta sen lisäksi myös motivaation säilyttämiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisella luodaan työyhteisöön hyvät yhteistyön rakenteet, jossa yhteiset pelisäännöt ovat kaikille selvillä ja työyhteisön jäsenet sitoutuvat niitä noudattamaan. Esimiehet hyvinvointipalveluissa näkevät työhyvinvoinnin johtamisen toimintojen kehittämisenä, joka tukee organisaation vastaamista asiakaspalvelutarpeeseen.

Työhyvinvoinnin huomioiminen työssä syntyy myös esimiesten tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta toiminnasta kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Huolehtimalla tasapuolista työnjakautumisesta esimiehet tukevat työssään työntekijöiden työnhallintaa ja työsäjäksämistä, joka myös nähtiin osaksi työhyvinvoinnin tukemista eri yksiköissä hyvinvointipalveluissa.

Työhyvinvoinnin tukemiseen ja johtamiseen esimiehet näkivät tärkeäksi osaksi kuuluvan työympäristön turvallisuudesta huolehtimisen, niin fyysisen kuin henkisen hyvinvoinnin kannalta. Selvittämällä säännöllisesti työssä olevia riskejä ja vaaratapahtumia tai henkilöstön poissaoloja voidaan esimiesten mukaan arvioida sitä mikä työssä kuormittaa ja miten voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia jatkossa.

Kaiken kaikkiaan esimiehet näkivät työhyvinvoinnin olevan tärkeä kiinteä osa johtamistyötä, joka on huomioitava kaikessa johtamistyössä, jotta työyhteisössä voitaisiin hyvin

ja että myös yksittäinen työntekijä voi hyvin työssään sekä on sitoutunut ja motivoitunut tekemään hänelle annettua työtehtävää ilman henkistä kuormitusta.

5.1.2. Työhyvinvointi strategisessa johtamisessa

Työhyvinvointi hyvinvointipalvelujen esimiesten mukaan näkyy vahvasti organisaation strategiassa. Strategia hyvinvointipalveluissa päätetään ylimmässä johdossa ja palveluyksiköt toimeenpanevat strategiaa niin kuin talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa on ajateltu. Koko Oulun kaupungin strategiassa työhyvinvointia ei esimiesten mukaan ole mitenkään kovin tarkasti määritelty tai sitä ei ole nostettu mitenkään erityisesti esille. Strategisten tavoitteiden nähtiin muodostuvan kuntien tarpeista ja kuntalaisten tarpeisiin vastaamisista.

Strategia on esimiesten mukaan jaettu moneen osa-alueeseen ja yhtenä osana on henkilöstö, millä tavalla henkilöstön hyvinvointiin paneudutaan ja miten hyvinvointia seurataan ja mitä toimenpiteitä tehdään. Nämä tekijät on määritelty henkilöstösuunnitelmassa. Lisäksi hyvinvoinnin tukemiseksi on määritelty osaamisenhallinta ja tehty koulutussuunnitelma, mitä pitäisi kouluttaa osaamisen parantamiseksi. Strategisesti henkilökunta nähdään olevan esimiesten mukaan toiminnan toteuttamiselle ratkaisevassa asemassa, joka näkyy nyt aikaisempaa enemmän hyvinvointipalvelujen uudessa strategiassa.

Strategian pohjalta on luotu työhyvinvoinnin tukemiselle rakenteet ja sen pohjalta on tehty hyvinvointiohjelmiä, jonka mukaan palvelualueiden palveluyksiköissä tehdään linjassa omia toimintasuunnitelmia. Esimiehille työhyvinvointisuunnitelmissa on valmiit rungot, joita voi hyödyntää työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen strategiseksi tavoitteeksi esimiesten mukaan on nostettu työurien pidentäminen, työhyvinvoinnin parantaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen ja niiden seuraaminen, työmatkatapaturmien vähentäminen. Työhyvinvoinnin tilaa työyhteisöissä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti eri kokoonpanoissa yksikkötasolla esi-

miehet ja työsuojelun edustajat, mutta myös ylemmällä tasolla henkilöstöhallinnon edustajat esimerkiksi työhyvinvointipäällikkö, henkilöstöpäällikkö sekä eri asiantuntijoista ja esimiehistä muodostetuissa ryhmissä, missä mietitään käytännön ratkaisuja ja toimenpiteitä hyvinvoinnin turvaamiseksi.

5.1.3. Työhyvinvoinnin johtamisen keinot päivittäisessä johtamisessa

Työhyvinvoinnin johtaminen päivittäisessä johtamisessa hyvinvointipalvelujen yksiköissä esimiesten mukaan tarkoittaa sitä, että esimies on tukemassa työntekijän jaksamista ja hyvinvointia työssä. Esimiehet huomioivat eri tilanteissa työhyvinvointia päivittäin johtamistoimissaan, olivat he käsittelemässä koko työyhteisön asioita tai yksittäisen työntekijän asiaa. Työmäärä kasvaessa liian suureksi työnhallintaa ja työssä jaksamista tuetaan vahvistamalla resursseja, mikäli on resurssivajeesta kysymys. Jos taas työntekijän työssä selviytymisen vaikeudet johtuvat uusista tehtävistä tai tehtävien vaikeudesta, työympäristön muutoksista esimerkiksi väkivallan uhasta ja muusta muutoksesta työssä, niin tällöin työntekijöiden osaamista pyritään vahvistamaan eri koulutuksin. Koulutuksia ja erilaisia seminaareja järjestetään esimiesten mukaan paljon, joissa henkilöstö käy säännöllisesti. Koulutuksia ja eri hankkeita, joilla tuetaan osaamista ja työhyvinvointia hankitaan organisaation sisältä tai ostopalveluina yksityisiltä palveluntuottajilta.

Koulutusten ja hankkeiden lisäksi asiakkaiden tarpeita ja terveydentilaa tukemalla pyritään lisäämään työolojen turvallisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia, kun väkivallan uhkaa ja työssä koettua turvattomuutta saadaan poistettua työstä päivittäisistä hoitotilanteista. Lisäksi kiinteä yhteistyö työyhteisöjen esimiesten niin sanottujen palveluesimiesten ja työsuojelun välillä turvallisen työympäristön kehittämiseksi ja työn kuormittavuuden vähentämiseksi esimiehet kokevat tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista arjessa. Toimintaa on pyritty kehittämään eri kehittämistoimenpiteiden avulla. Joissakin palveluyksiköissä on käytetty Lean- johtamisen menetelmää työn jäsentämiseksi ja että työssä voitaisiin keskittyä mahdollisimman tehokkaasti perustehtävän suorittamiseen, ilman, että aikaa kuluu työnvalmisteluun.

Uusien työntekijöiden tai uusien asioiden perehdyttämisen katsottiin olevan tärkeä osa työssä selviytymistä, jolla turvataan työssä jaksamista sekä työhön sitoutumista. Perehdyttämistä varten on käytössä ollut perehdyttämisohjelma. Lisäksi tehtävänkuvia selkiyttämällä ja työlle asetettujen tavoitteita läpikäymällä poistetaan esimiesten mukaan epä-tietoisuutta työn odotuksista ja työntekijät voivat keskittyä tekemään rauhassa heille annettua perustehtävää ilman, että heidän tarvitsisi ottaa lisävastuuta työntekijöille kuulumattomiin asioista.

Työssä tapahtuvista muutoksista tiedottamisen esimiehet kokivat myös hyvin tärkeäksi tehtävässään, jotta työyhteisössä jokainen työntekijä on selvillä siitä, mitä työssä on tekeillä nyt ja tulevaisuudessa. Muutoksista tiedottaminen vähentää esimiesten mukaan myös epävarmuuden tunnetta työntekijöillä, joka liittyy kaikkiin muutoksiin, joita tehdään työhön liittyen. Tiedottaminen esimiesten mukaan tapahtuu työyhteisössä esimieheltä työntekijöille ja työntekijöiltä esimiehille. Se miten työntekijät lisäksi tiedottavat asioista työntekijöiden välillä on esimiesten mukaan tärkeää. Palveluyksiköissä tietoa jaetaan yhteisissä kohtaamisissa viikkopalavereissa ja lync- palavereissa. Viikkopalavereista tehdään muistiot, jotka jaetaan kaikille työyhteisön jäsenille sähköpostitse. Näin varmistetaan se, että tiedon saa kaikki työyhteisöön kuuluvat.

Työhyvinvoinnin johtamisentoimenpiteet arjessa liittyvät myös yhteistoiminnan tukemiseen. Työilmapiiriä ja yhteistoimintaa seurataan eri hyvinvointikyselyillä, joita yksiköissä palveluesimiesten ja työyhteisövaltuutettujen toimesta tehdään säännöllisesti. Joka toinen vuosi Oulun kaupungin työntekijöille tehdään kuntakymppi- kysely, jossa arvioidaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja muita työssä olevia tekijöitä myös fyysiseen työympäristöön ja fyysiseen kuormitukseen liittyen, jonka tuloksia esimiehet käyvät yksiköissään läpi ja nostavat kyselyssä esiintyneet ongelma-alueet kehittämisen kohteisiksi ja laativat niitä varten tarvittavat toimenpiteet. Toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin. Oulun kaupungilla on lisäksi käytössä hyvän käytöksen – opas, jota käydään säännöllisesti vuosittain läpi työyhteisössä. Opas käsittelee esimies- ja alaistaitoja sekä toimintoja hyvän yhteistyön mahdollistamiseksi. Työyhteisötaitojen ohjeistaminen ja hyvästä käytöksestä muistuttaminen säännöllisesti on tarpeellista joissakin yksiköissä il-

menneiden työyhteisöristiriitojen vuoksi tai muiden ongelmien vuoksi. Esimiesten mielestä usein ongelmien taustalla työyhteisössä ovat epäselvät työnkuvat, jotka aiheuttavat toiminnassa epäselvyyttä työntekijöiden välillä. Työhyvinvointiin vaikuttaa esimiesten mukaan se, miten esimies johtaa työyhteisöään ja ottaa työyhteisön huomioon. Yhteistoiminnan onnistumiseksi esimiehet nostivat esille myös alaistaitojen merkityksen, koska yhteistoiminta on vastavuoroista, niin sillä on merkitystä, miten alaiset käyttäytyvät eri kohtaamisissa työpaikalla.

Johtamiseen päivittäin kuuluu myös epäasialliseen toimintaa, ristiriita tai kiusaamistilanteisiin puuttuminen, jossa palveluesimiehillä on erilaiset valmiudet ottaa asioita puheeksi. Esimiesten mukaan toiset ovat rohkeampia ottamaan ongelmakohtia esille, kuin toiset. Vaikeista asioista puhumisen pelko voi esimiesten mukaan syntyä siitä, että esimiehellä ei ole pitkäaikaista kokemusta johtamistyöstä tai pelätään esimies- alaissuhteiden menevän huonoksi. Yleisesti työpaikkakiusaamista tai epäasiallista toimintaa hyvinvointipalveluissa ei hyväksytä ja mikäli, sitä ilmenee niin, siihen tartutaan välittömästi ja pyritään hoitamaan asia kuntoon.

”Varhainen puuttuminen johtamisen keinoina se on se. Ja se että ne asiat otetaan niinko rehelliseen, rehellisesti ja suoraan esille. Musta tuntuu, että tällä alalla on vielä semmosta hienotunteisuutta, rohkeuden puuttumista, että. Niin hän sanoo suoraan sen asian ja osaa, lähiesimiestyöhän on haasteellista, niin osa kiertelee, ei varmaan sen vuoksi että välit pysyisivät hyvänä että, ei sitten uskalleta sanoa sitä rehellisesti sitä asiaa mikä on. Koska eihän kaikki poissaolot, kyllähän meillä on monenlaista niissä poissaoloissakin.”

Ylemmän tason esimiehet huolehtivat työyhteisön hyvinvoinnista ja työilmapiiristä tekeillä tiivistä yhteistyötä palveluesimiesten kanssa. He ovat palveluesimiesten taustalla tukena ja seuraavat myös palveluesimiesten työssä jaksamista yhteisissä tapaamisissa tai henkilökohtaisissa keskusteluissa. Työaika seuraamalla he näkevät, miten työaika käytetään ja tuleeko työaikaan paljon ylitystä. Tarvittaessa työajan ylityksistä esimiehet eri tasoilla käyvät työntekijöiden kanssa keskustelua työn sujuvuudesta ja työmäärästä, jos näyttää että työhön annettu aika ei ole enää riittävä ja työ ei ole hallinnassa. Hyvinvointipalveluissa esimiehet eri tasoilla käyvät työntekijöidensä kanssa kehityskeskustelut vuosittain, joissa kartoitetaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Esimiehet ovat ohjanneet

työntekijöitään ottamaan heihin herkästi ja rohkeasti yhteyttä, milloin tahansa, kun työntekijälle tulee siihen tarve. Esimiesten mukaan luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat keskustella heidän kanssa myös hyvin henkilökohtaisista asioista.

Työyhteisön yhteistyön parantamiseksi esimiehet käyvät yhteisiä pelisääntöjä läpi työyhteisönsä kanssa, joka selventää jokaiselle työntekijälle toimintatavat, miten työssä menettellään, selkiyttää työntekijän rooleja ja vähentää ristiriitoja työntekijöiden välillä, kun epävarmuustekijät saadaan karsittua pois työstä. Myös työntekijöiden osallistaminen ja mukaan ottaminen avoimeen keskusteluun nähtiin tärkeäksi epävarmuustekijöiden poistamiseksi esimerkiksi muutostilanteisiin liittyen. Omaan työhön vaikuttaminen lisää esimiesten mukaan työhyvinvointia ja hyvinvointipalvelujen eri yksiköissä onkin annettu mahdollisuus työntekijöiden suunnitella työnsisältöä sopivaksi. Tarvittaessa työyhteisön yhteistoiminnan lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi hyvinvointipalvelujen yksiköitten esimiehet hakevat tukea työterveyshuollosta eri asiantuntijoilta. Yhdessä työterveyshuollon edustajien kanssa on järjestetty eri työhyvinvointikyselyitä, työlähtöisiä työpaikkaselvityksiä ja työkyvyn tukemiseen liittyviä hankkeita, joilla on ollut pyrkimys lisätä työhyvinvointia.

Yksilön työhyvinvoinnin tukemiseksi esimiehet seuraavat työntekijöiden sairauspoissaoloja, joista esimiehet saavat ilmoituksen, jos tietty määrä sairauspoissaoloja kertyy lyhyen ajan sisällä tai sairauslomia kertyy pitkistä poissaoloista. Esimiehet selvittävät ilmoituksen saatuaan sairauspoissaolon taustat ja käyvät varhaisen tuen toimintamallin mukaisen keskustelun työntekijän kanssa poissaolojen syistä. Tarvittaessa asiaa selvitetään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, jonne esimiehet ohjaavat työntekijät työkykyarvioon. Työntekijän työkykyasioissa pidetään jatkossa työkyvynarvioinnin jälkeen työterveysneuvottelu, jossa sovitaan mahdollisista työjärjestelyistä, sairauslomasta tai muista toiminnoista. Työterveysneuvottelua hyvinvointipalveluissa kutsutaan vielä perinteisellä kolmikantaneuvottelun käsitteellä.

Työjärjestelyitä ja räätälöityjä työnkuvia toteutetaan paljon yksilön työkyvyn tukemiseksi hyvinvointipalvelujen yksiköissä. Tukitoimina käytetään työkyvyn tukemiseksi osa-aikatyötä, osasairauspäivärahaa, työnkiertoa tai muuta työjärjestelyä esimerkiksi työn rajamista hetkellisesti. Esimiehet kokivat varsinkin osasairauspäivärahan auttaneen työntekijöitä nopeassa työhön paluussa pitkänkin sairauspoissaolon jälkeen. Esimiehet käsittelevät sairauspoissaoloja yleisesti toimialueittain työterveyshuollon kanssa säännöllisin väliajoin ja tapaamisissa arvioidaan myös työntekijöiden työkyvyttömyysriskejä. Sairauspoissaolot hyvinvointipalvelujen yksiköissä painottuvat tuki- ja liikuntaelin oireisiin ja mielenterveydenhäiriöihin esimiesten mukaan. Varsinkin mielenterveys syistä sairauspoissaolot voivat olla pitkiä. Esimiehet kokivat, että työnantajan ja esimiesten tulisi saada mahdollisimman nopeasti tieto työntekijän työkyvyttömyydestä, jotta voitaisiin lähteä miettimään heti yhdessä ratkaisua työssä ilmenneisiin ongelmiin, jos kyse on työperäisestä poissaolosta, että välttyttäisiin pitkiltä poissaoloilta. Tätä viestiä hyvinvointipalvelujen esimiehet ovat vieneet myös työterveyshuoltoon.

Pitkittynyt poissaolo voi vaikeuttaa yksistään esimiesten mukaan työntekijän työhön paluuta ja aiheuttaa muulle työyhteisölle lisäkuormitusta, mikäli ei ole mahdollista ottaa sijaista. Lisäksi sairauspoissaoloista syntyneet kustannukset voivat kasvaa suuriksi, joka rasittaa myös työnantajaa taloudellisesti haastavina aikoina. Vaihtoehtona Oulun kaupungilla sairauspoissaoloille on korvaava työ, mutta haastattelujen perusteella esimiesten mukaan sitä ei ole mahdollista käyttää työuupumuksesta kärsivän työntekijän poissaolon tilalla, koska työntekijä ei ole useinkaan aluksi tuolloin työkykyinen. Oulun kaupungilla on esimiesten mukaan käytössä myös uudelleen sijoitustoiminta, jos työntekijän työkyky laskee niin, että hän ei enää kykene työskentelemään entisessä työssään. Tässä tilanteessa hänet pyritään sijoittamaan johonkin toiseen työkyvyn mahdollistavaan työtehtävään.

Työterveyshuollon kanssa työntekijän tueksi voidaan miettiä myös kuntouttavaa toimintaa eri työjärjestelyjen lisäksi, jotta työntekijät pystyittäisiin pitämään työssään mahdollisimman pitkään. Kuntouttavia toimintoja on toteutettu esimerkiksi organisaatiolle suunniteltuina työkykyprojekteina hyvinvointipalveluissa. Esimiehet näkivät, että työllä on myös positiivisia vaikutuksia jaksamiseen ja turvaa taloudellisesti työntekijän toimeentuloa. Työjärjestelyt aiheuttavat esimiesten mukaan lisäjärjestelyä työssä, mutta tukemalla,

niin pitkälle kuin mahdollista työkykyä erilaisin järjestelyin vähennetään työkyvyttömyyseläkkeelle jäännin riskiä sekä mahdollisuutta. Työkyvyttömyyseläköityminen esimiesten mukaan nostaa työntajan varhemaksua ja isossa organisaatiossa niistä voi muodostua merkittävä kuluerä työnantajalle.

Hyvinvointipalveluissa tehdään hoitotyötä sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Hoitotilanteissa ja asiakastapaamiset ovat usein henkisesti hyvin kuormittavia. Myös asiakkaiden ja potilaiden taustat sekä vaikeudet kuormittavat hoitohenkilöstöä henkisesti. Tämän vuoksi työntekijöillä on mahdollista käsitellä työssään kokemia asioita työnohjauksessa. Työnohjausta on mahdollista saada joka yksikössä ja se nähtiin hyvin tärkeäksi tueksi. Erilaisista vaaratilanteista tai haittatapahtumista sekä työmatkatapaturmista tehdään ilmoitus, jota yksiköissä kutsutaan haiproksi eli haittatapahtumiksi tai vaaratapahtuma. Haipro ilmoitukset tulevat esimiehille, jotka käsittelevät ne työntekijöitten ja työsuojelun kanssa. Tarvittaessa haipro ilmoitusten pohjalta tehdään laajempia työhyvinvointisuunnitelmia ja strategisia tavoitteita. Yhtenä esimerkkinä on ollut työmatkatapaturmien vähentämisen tavoite, jossa työssään ulkona liikkuville on tarjottu nastarenkaita pyöriin ja kitkakenkiä.

Työhyvinvoinnin tukemiseksi työntekijöille järjestetään kehittämissiltapäiviä, virkistysiltpäiviä pari kertaa vuodessa, koulutusta ja yhteisiä juhlia esimerkiksi joulujuhlat. Yhteiset tapaamiset nähtiin tärkeiksi yhteistoiminnan parantamisen ja työilmapiirin tukemisen kannalta. Oulun kaupungilla on henkilöstön käytössä lisäksi liikuntasetelit, joilla tuetaan yksilön liikkumista, jotta fyysinen työkyky pysyisi hyvänä. Hyvän fyysisen kunnon ja henkisen jaksamisen esimiehet näkivät tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnille. Fyysisesti kuormittavissa palveluyksiköissä on tuettu työntekijöitten fyysistä työkykyä lisäksi työterveyshuollon kanssa tehdyillä yhteistyöhankkeilla. Näillä toimilla esimiehet ovat yrittäneet ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Monista toimenpiteistä, positiivisista toimenpiteistä ja keinoista huolimatta esimiehet eivät ole pystyneet vaikuttamaan sairauspoissaolojen määriin odotusten mukaisesti. Joissakin yksiköissä ikäihmisten palveluissa sairauspoissaolot ovat esimiesten mukaan vieläkin varsin korkeat.

5.2. Työuupuneen työntekijän tunnistaminen ja tukeminen arkijohtamisessa

5.2.1. Työuupumuksen oireet ja ilmeneminen työntekijällä

Työ hyvinvointipalveluissa sosiaali- ja terveydenhuollossa on esimiesten mielestä henkisesti hyvin kuormittavaa ja raskasta. Henkisesti kuormittava työ voi uuvuttaa työntekijän ja työuupumustapauksia on ollut hyvinvointipalvelujen työntekijöillä, joista seurauksena ovat olleet eri mittaiset sairauspoissaolot tai muut työkykyyn liittyvät ongelmat fyysisessä terveydessä tai henkisessä terveydentilassa.

Työntekijän uupuessa esimiesten mukaan työntekijän oireet työuupumuksessa voivat olla millaisia tahansa. Työuupumusoireet ovat esimiesten mukaan jaettavissa fyysisisiin ja henkisiin oireisiin. Fyysisiä oireita ovat erilaiset tuki- ja liikuntaelinvaivat, väsyneisyyttä, jaksamattomuutta, uupumusta, muistamattomuutta, keskittymisen vaikeutta, unettomuutta, työntekijä käy ylikierröksillä tai muuten on erilaisia oireita, joista seuraa poissaoloja. Henkiset oireet työuupumuksesta näyttäytyvät taas esimiesten mukaan hyvin moninaisina. Työuupumuksen henkinen oireilu voi näyttäytyä esimiehelle lisääntyneinä sairauspoissaoloina, joita on pienemmistäkin syistä ja niiden vuoksi hakeudutaan helposti työterveyshuollon piiriin. Työuupumus voi näyttäytyä pitkittyneinä työpäivinä, ylittyneinä työtunteina ja työn hallitsemattomuutena. Työasiat voivat jäädä tekemättä tai työssä tehdään toisarvoisia asioita, jolloin perustehtävän hoitaminen unohtuu eikä etene odotetulla tavalla. Työasioista voi olla vaikeaa päästä eroon ja ne pyörivät mielessä myös vapaa-ajalla kuormittaen ja vaikeuttaen palautumista. Työuupumus näkyy myös työntekijän apaattisuutena ja kireytenä. Esimiehet kokevat työuupuneen henkilön käytöksen muuttuvan ja esimerkiksi tämä näkyy usein lisääntyvänä negatiivisuutena kaikenlaiseen työtä koskevaan asiaan liittyen. Työuupuneena työntekijä voi alkaa vastustaa asioita herkästi, hän ei innostu enää mistään uusista asioista ja muutosvastarinta lisääntyy. Uupuneena työntekijä puuttuu hänelle kuulumattomiin asioihin ja muiden työyhteisönjäsenten kanssa tulee helposti sananharkkaa ja ristiriitoja.

”No kyllähän se tuota esimies ylleensä sen tunnistaa sillä tavalla , siinä monesti sitten alakaa olleen semmosta , et se perustehtävä alakaa olleen hukassa ja jo-

tenki tehään vähän semmosia toisarvoisia asioita ja ruvetaan sitten niinkö pyörittämään kaikennäköistä epäasiallista keskustelua esimerkiksi siellä työyhteisössä ja ja puututaan semmisiin asioihin jotka ei niinkö oikeasti kuulu ja tokihan sitten niin poissaoloja voi sitten ruveta olemaan semmosia joille ei nyt oo varsinasta niin , kunnan sairautta , mutta tuota rupiaa olemaan sillai niinkö vähän tämmöstä selittämätöntä poissaolua, että ne lissääntyy.”

”Kyllähän ne, ilmenee. Nehän voi ilmetä niin monella eri tavalla, se oma suoriutuminen heikkenee, voi olla niinkö tunteet pinnalla koko ajan, sitten on et niinkö ihmisenkin muuttuu ja se että, tuota millainen on ollut aikaisemmin, niin ei välttämättä oo ennää, saattaa töksäytellä. Se on niinkö se aika olennainen mihin itekki on törmännyt, jos työntekemisen tahti muuttuu ihan eri tavalla ja tulee virheitä ja eikä innostuta uusista asioista, ei lähetä mukkaan mihinkään ja ja no poissaoloja, varmasti tulee enemmän ja ainakin semmoset nyt.”

”No kyllähän se niinku monesti näkyy semmosena ehkä alakaa tulla kyynistymistä, passiivisuutta. Tavallaan asiat nähdään hirveen ehkä negatiivisessakin valossa ja se on ehkä semmonen yks piirre. Mut sitten on tietenkin tavallaan näitäkin jotka sitten alakaa tulla sitä muistamattomuutta ja unettomuutta ja tavallaan semmosta, niinku semmosta jaksamattomuutta ja tuota motivaation puutettakin joillakin ja sitten toki jos sitten alakaa, että ihan tämmöset että alakaa unettomuutta ja muuta niin kyllähän se näkyy myös siinä työn jäljessä saattaa niinkö näkyä. Ja sitten jotenkin tulee että on hankala päästä eroon työasioista, että ne pyörii vapaalla ja vaikee erottaa vapaata ja työtä.”

Esimiesten mukaan työuupumuksesta kärsivän työntekijän kyynisyys lisääntyy ja työmotivaatio sekä työssä olevat mielekkäiksi koetut asiat vähentyvät. Potilas- ja hoitotyössä uupuminen näkyy empatian puutteena ja epäasiallisena puheena, josta voi seurata negatiivista palautetta työyhteisön muilta jäseniltä tai asiakkailta. Työuupuneen henkilön tunteet voivat olla koko ajan pinnalla ja hänen itsetuntonsa laskee. Passiivisuus ja näköalattomuus ovat myös yksi merkki esimiehille työuupumuksesta.

”Niin kyllähän minä tarkkailen, niitä ihmisiä minkälaista niitten puhe on ja selkeäsihtihän sieltä voi sanoa etkä ketkä siinä on semmosen työuupumuksen rajoilla tai ketkä kaipaa lomaa, että se tulee semmonen ja itellekki tulee, semmonen sitteko väsy, niin tulee semmonen negatiivinen. Ei nää ennää niitä positiivisia asioita, että väsy tulee semmonen negatiivinen henki.”

Esimiehet kokevat hyvinvointipalveluissa työuupumuksen tunnistamisen vaikeaksi asiaksi ja usein uupumus on kehittynyt pitkälle ennen kuin asia huomataan. Esimiehet näkivät, ettei työ ole aina uupumuksen taustalla yksin vaan siihen on vaikuttamassa myös

kovasti työntekijöiden oma elämäntilanne ja terveydentila. Siviilielämässä voi olla kuolemantapauksia, avioeroja, omaishoitoa ja lastenhoitoa tai muita ongelmia, jotka kuormittavat henkisesti ja osa ongelmista vaikeuttaa palautumista. Esimiesten mukaan työuupumuksen piiriin voidaan herkästi laittaa kaikki haasteet ja ongelmat terveydellisesti olivat ne sitten työperäisiä tai ei, esimerkiksi esimiehen työnjohdolliset määräykset ja niistä syntyneet näkemyserot. Tärkeää olisi työuupumusoireiden tunnistamisen jälkeen lähteä heti arvioimaan syitä uupumuksen taustalla ja miettiä keinoja työntekijän tukemiseksi. Tärkeää olisi tunnistaa uupumuksen merkit varhaisessa vaiheessa ja ottaa asiat rohkeasti puheeksi, koska usein työuupumustilanteissa on ennakoivia merkkejä voimavarojen muuttumisesta. Tuntiessaan työyhteisönsä jäsenet esimiehet voivat havaita työntekijän työkyvyn muutokset paremmin, mutta se vaatii esimiesten mukaan esimiehen tiivistä läsnäoloa arjessa, johon pitäisi enemmän pyrkiä arjessa.

5.2.2. Työuupumusoireita lisäävät tekijät työssä

Työuupumusta työssä hyvinvointipalvelujen esimiesten mukaan voi lisätä epäselvät työnkuvat, työtehtäviä on paljon ja työmäärä kasvaa suureksi, niin että se ei ole enää hallittavissa käytettävän työajan puitteissa. Työmäärän kasvu aiheuttaa myös kiirettä ja työn hallitsemattomuuden lisääntymistä, jotka katsottiin myös suureksi lisääväksi tekijäksi työuupumuksen kehittymiselle. Työuupumusta voi aiheuttaa huonosti johdettu työ ja resursivajeet, joka lisäävät vastuuta työn suorittamisesta työntekijälle ja aiheuttavat kiirettä sekä paineentunteen lisääntymistä. Työuupumuksen taustalla työssä voi olla erilaiset työn sujuvuutta vaikeuttavat asiat, esimerkiksi työvälineiden puutteet, osaamisen puute tai ristiriita suorittaa hoitotyötä oman näkemyksen mukaan, niin pitkälle kuin on tarvetta.

Työyhteisö- ja työilmapiiri ongelmilla koettiin olevan lisää vaikutus työuupumuksen kehittymiselle. Jos ilmapiiri työpaikalla on heikko, vuorovaikutus ei suju työntekijöiden kesken, syntyy joku sovittamaton ristiriita työpaikalla, jolle ei löydy tai ei etsitä ratkaisua Työyhteisössä voi olla myös pelonsekainen ilmapiiri, jossa on varjojohtajuutta ja työntekijät kokevat, ettei toiminta ole tasapuolista ja oikeudenmukaista.

*”No kyllähän on varmaan ristiriita niitten odotusten ja ehkä tehtävienkin välillä että ehkä työnkuvat on epäselvät ja ehkä työtehtäviä on paljon ja tuota kiirettä ja työnmäärät ehkä ylittyy siihen aikaan nähden mikä on käytettävissä, mutta sitten ehkä , se yks semmonen ehkä mikä työryhmissä saattaa näyttäytyä on sitten ehkä nämä työyhteisöasiat , että jos siellä alakaa tulla jotakin kitkaa eikä jotenkin pelaa se vuorovaikutus ja yhteistyö työntekijöitten välillä, että siellä tulee semmosta kiu-
saamista.”*

Lisäävänä tekijä työuupumukselle voi olla huono johtaminen. Jos esimies simputtaa työntekijöitä ja toimii epäasiallisesti työntekijöitä kohtaan tai johtaminen ei ole kunnossa, se on esimerkiksi huonosti organisoitu ja näkymätöntä. Huonon ja näkymättömän johtajuuden seurauksena työntekijät jäävät ilman esimiehen tukea, joka johtaa pahimmillaan työntekijän kuormittumiseen ja uupumiseen ongelmatilanteissa.

”Vähälläki työllä, jos johetaan sillailta että se on semmosta niinku kurnuutusta, semmosta hyppytystä siihen voi väsyä.”

Hoitotyössä sosiaali- ja terveysalalla tehdään työtä asiakkaiden ja potilaiden kanssa. Yhteistyössä tulleet ongelmat ovat yksi tekijä esimiesten mielestä, joka kuormittaa työntekijöitä henkisesti ja voi johtaa työuupumukseen. Vaikeat tilanteet ja näkemuserot omaisten kanssa kuormittavat myös hoitohenkilökuntaa. Lisäksi julkisuuden tuomat paineet, negatiivinen julkisuus on yksi tekijä, jolla lisää työntekijöiden henkistä kuormittumista ja voi olla yhtenä syynä työuupumuksen kehittymiselle.

Työuupumuksen lisääväksi tekijäksi esimiehet näkivät myös työntekijän terveydentilassa tapahtuneet muutokset. Fyysisen kunnon heikentyminen eri sairauksiin liittyen ja muutokset tuki- ja liikuntaelintoiminnoissa vaikeuttavat työntekijää työstä selviytymisessä ja aiheuttavat myös henkistä kuormitusta sekä uupumista. Uupumuksen lisääntyessä myös henkinen jaksaminen heikkenee ja tilanne voi johtaa työuupumukseen. Työuupumusta voi lisätä työntekijöiden eri elämäntilanteet ja haasteet siviilielämässä. Useinkaan työuupumusta esimiehet eivät kokeneet yksin olevan lisäämässä ainoastaan työssä olevat tekijät vaan se koettiin johtuvan siviilielämän ja työn yhteisvaikutuksesta. Vähäinen kuormitustekijä työssä voi esimiesten mukaan helpottaa, jos työntekijä saa elämässään olevan haastavan asian selvitettyä ja hänen voimavaransa kohentuvat.

”Sitten se työuupumus niin se ei oo pelkästään työstä johtuvaa. Se on aika paljon, ihminen on kokonaisuus. Että se työuupumus on semmoinen kokonaisuus eli se harvoin tulee pelkästään työstä. Jos sen työntekijän työkyvyssä, jos siellä kotona on, joku ongelma. Nykysin ihmisillä on kotona hyvin vaikeita ongelmia, siitä tulee poissaoloja tai jos on joku sairaus.”

”No ehkä joo työuupumus on lisääntynyt ja joo, en tiä onko tää ihan korrektiakaan, mutta siis jotenkin mä niinkö mietin, että onko se jotenki kun nyt siitä on lähetty niinkö siitä työuupumuksesta lähetty vähän puhumaan, onks se tullu vähän jo semmoksi niinku en mä nyt tiä liian helpoksi tai jotakin, meneekö sen työuupumuksen piikkiin myöskin muitakin niinku tuota näitä elämisen suruja ja elämisen vaihteita ja kaikkea muuta että.”

”Että joskus välillä niinku miettii sitä, että onko se aina työuupumus ihan niinkö oikea otsikko niinkö sille kaikelle jaksamiselle tai jaksamattomuudelle mitä oikein on, että tuota.”

5.2.3. Johtamisen keinot työuupumusoireiden estämiseksi

Työuupumusta on mahdollista estää esimiesten mukaan hyvällä lähijohtamisella, jossa esimies kuuntelee työntekijöitä ja on käytettävissä työntekijöitä varten. Esimiehen tuella on suuri merkitys työssä jaksamiselle. Hyvä esimiestoiminta on esimiesten mielestä hyvin tärkeä tekijä työntekijän työuupumuksen estämisessä. Hyvä johtajuudella hyvinvointipalvelujen esimiehet tarkoittivat hyvää työnorganisointia, jossa jokainen työntekijä tietää tehtävänsä tarkoituksen ja jossa kaikilla on tehtävänkuva selkeästi tiedossa. Varhaisella reagoinnilla ja asioiden puheeksiottamisella voidaan estää esimiesten mukaan työuupumusta ja yleensäkin asioiden etenemistä yhä pahemmaksi. Hyvä johtamistoiminta on työyhteisöä tukevaa ja työntekijää tukevaa. Työilmapiiriä kehittämällä ja tukemalla yhteistoiminta sujuu ja yhteistoiminta paranee niin, että autetaan toisia, tehdään yhdessä tiiviimmin töitä, mutta myös arvostetaan toisten tekemistä. Tämä kaikki tukee koko työyhteisön jaksamista ja hyvinvointia.

”Jotenki selkeet ne tehtävät ja työnkuvat, vastuualueet, työyhteisön pelisäännöt. Että kun tietää mitä odotetaan ja mitä pittää tehdä ja tuota työyhteisö toimii hyvin niin kyllähän ne on ne tavallaan mitä kautta voi paljon estää. Ja tosiaan mitä mä sanoin tää avoin keskusteleva ilmapiiri niin asiat voi jaan käsitellä ennen kuin niistä kärjistyy hirveän isoja ongelmia. Että se on se jotenki, aattelin että se on semmonen iso ja keskeinen.”

Työntekijän ja esimiehen suhde sekä avoin keskusteluyhteys mahdollistavat luottamuksellisen vuorovaikutuksen, joka auttaa työntekijää ottamaan vaikeitakin asioita puheeksi esimiehen kanssa. Kuuntelemalla ja keskustelemalla sekä ylipäättään olemalla läsnä työyhteisönsä jäsenten kanssa esimies tulee lähemmäksi työyhteisöä ja on helpommin lähesytävissä. Työntekijän tuodessa esille esimiehille työssä kohtaamansa haasteet tai ongelmat, jotka kuormittavat häntä pystytään heti ottamaan työntekijän asiat selvittelyyn ja hakemaan eri työjärjestelyin työntekijälle helpotusta kuormittavaan tilanteeseen väliaikaisesti tai pidempiaikaisella suunnitelmalla. Esimiehet kokivat, että työssä tulee eteen semmoisia asioita, joita ei pystytä muuttamaan ja niihin täytyy sopeutua nopeastikin. Näissä tilanteissa usein työntekijöiden mieltä painavien asioiden kuuntelu ja niistä keskustelu vahvistavat työntekijöitä pääsemään asian kanssa eteenpäin. Esimiesten mukaan eri ongelmatilanteiden kanssa päästään yleensä eteenpäin hakemalla yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuja työtä kuormittaviin asioihin. Osallistamisen kautta työntekijät voivat esimiehen tuella luoda toimivia työkäytäntöjä, jotka auttavat työn suorittamisessa ja tukevat myös henkistä jaksamista.

Työuupumusta on mahdollista estää esimiehien ja työsuojelun sekä työterveyshuollon säännöllisesti toteutetulla yhteistyöllä, jossa voidaan hyödyntää eri kyselyjä ja työpaikkakäyntejä, joiden avulla selvitetään työolosuhteita, mutta myös arvioidaan työn psykososiaalista kuormitusta. Psykososiaalisia riskitekijöitä kartoittamalla löydetään työstä ne kuormitustekijät, joiden vähentämiseen voidaan suunnitelmallisilla kehittämistoimenpiteillä löytää jaksamista tukevia ratkaisuja. Hyvinvointipalveluissa ne voivat esimiesten mukaan liittyä potilastyön parantamiseen ja potilaskohtaamiseen liittyvien turvallisuustekijöiden kehittämiseen. Haastavissa potilastilanteissa esimiehet ovat hyödyntäneet myös työsuojelun edustajien ammattitaitoa työn kehittämisessä. Työuupumusta ja henkistä kuormitusta voidaan vähentää erilaisilla työyhteisöhankkeilla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla ja säännöllisillä terveyden seurannoilla, joita tehdään suunnitelmallisesti sopimuksen mukaan eri muotoisilla terveystarkastuksilla työterveyshuollossa.

”Työterveydessä on nämä tarkastukset ja työpaikkaselvitykset pyritään yksittäisen työntekijän työssä jaksamiseen, työkyvyn tukemiseksi ja sittenhän on tietenkin se var-

haisen puuttumisen malli, että pyritään mahdollisemman varhaisessa vaiheessa tarttuun niihin, sitten niihin mahdollisesti työkykyä alentaviin ongelmiin, että ei pääsis pahentumaan. Ja sittenhän tietenkin työterveyshuollon kanssa on näitä, tietenkinhän päihdeohjelmaa, että jos on näitä tai työntekijän kanssa on ongelmia sitten tehhään nuiita hoitoonohjaus sopimuksia ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä ja sitten on tosiaan näitä työyhteisöön liittyviä näitä päiviä, vaikka ne työyhteisötaitopäivät.”

”Työsuojelun kanssa sitten tehhään yhteistyötä tosiaan työturvallisuuteen liittyen ja tosiaan meidän alueellakin työsuojelu on ollut mukana niissä hyvän käytöksen oppaan läpikäymisessä työyhteisöissä ja riskienarviointia kun niitä tehhään niin työsuojelu on niissä tiiviisti mukana.”

Hyvinvointipalvelujen esimiehet toivat haastattelussa esille selkeästi sen, että havaiteksaan muutoksen työntekijän terveydentilassa asia tulisi ottaa mahdollisimman varhain puheeksi työntekijän kanssa myös silloin kun epäillään työuupumusta. Esimiehet kutsuvat kyseistä toimintaa puheeksiottamiseksi, joka kuuluu osana varhaisen tuen toimintaa, josta Oulun kaupungilla on selkeä ohjeistus esimiehille ja työntekijöille. Keskustelussa esimies ja työntekijät keskustelevat esille tulleista asioista esimerkiksi lisääntyneistä poissaoloista. Tarvittaessa keskustelun perusteella esimies voi tehdä myös työjärjestelyitä työntekijän jaksamisen tukemiseksi. Yleensä kuitenkin keskustelujen jälkeen yhteistyötä tehdään työntekijän terveydentilan selvittämiseksi paljon, jopa viikoittain työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon kanssa järjestetään kolmikantakeskusteluja, joissa ovat mukana työterveyshuollon hoitohenkilökunta, työntekijä ja esimies sekä joskus työsuojelun edustaja. Keskustelussa sovitaan työjärjestelyistä, työntekijän tukemisesta ja tarvittavasta seurannasta. Esimiehet hyvinvointipalveluissa kokevat yhteistyön työterveyshuollon kanssa hyvin tärkeäksi ja sujuvaksi kaikin puolin. Työterveyshuoltoa hyödynnetään myös työsuojelun lisäksi työolosuhteiden kuormittavuuden arvioinnissa ja työympäristön riskien arvioinnissa, joista tulleet toimenpide-ehdotukset toteutetaan käytännössä ja seurataan niiden toimivuutta jatkossa. Myös aluehallintoviraston työpaikkakohtaisissa tarkastuksissa ja neuvontakäynneistä esimiehet ovat saaneet hyödyllistä tietoa työn kehittämiseksi esimiesten mukaan.

Työjärjestelytoimintoina esimiehet käyttävät työnkevennyksiä ja tehtäväkentän pienentämistä tai työn räätälöintiä väliaikaisesti tai pysyvämmiin perustellusti yksilön työssäjak-

samisen tukemiseksi. Muita käytettäviä järjestelyjä ovat osa-aikatyöjärjestelyt, osasairauspäivärahan käyttö tai työnkierto. Hyvinvointipalvelujen vuorotyötä tekevissä yksikössä annetaan yötyöaikahyvitykset aikana, joka lisää työntekijöiden vapaa-aikaa ja tukee työntekijän palautumista. Esimiehet seuraavat myös työntekijöiden työaikaa ja sovitusti kertyneet työajanylitykset voidaan antaa vapaina. Työajan seuraamisella kuitenkin hyvinvointipalveluissa pyritään tukemaan kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja että työhön käytetty aika pysyy työsopimuksen mukaisena.

”Jos aatellaan tätä työuupumusta, miten me ollaan vastattu tähän työuupumukseen estämiseen ja yleensä jaksamiseen niin. Niin sehän on se, että voi vaikuttaa on autonominen työvuorosuunnittelu, saa ite suunnitella työvuoron ja kuunnellaan meillä muistaakseni palveluesimiehet hyväksyy kolme toivetta työvuorolistalla. Osa-aikatyötä voi tehdä oman jaksamisen vuoksi.”

Esimiehet kokivat työuupumuksen estämisessä tärkeäksi sen, että esimies reagoi nopeasti työkyvyn muutoksiin ja ryhtyy toimenpiteisiin. Esimiehen vastuu on ennakoida ja varautua poikkeaviin tilanteisiin palveluyksikössään ja esimiestoimissaan. Konkreettiset työn tavoitteet, selkeät pelisäännöt kaikille, selkeä tiedottaminen, osaamisen kehittäminen ja vuorovaikutteisen, keskusteleavan ilmapiirin luominen sekä palautteen antaminen ovat keinoja parantaa yksilön ja koko työyhteisön hyvinvointia ja estää työuupumuksen kehittyminen.

Hyvinvointipalvelujen esimiestyössä hyödynnetään erilaisia hyvinvointikyselyjä, omista järjestelmistä saatuja työaika- ja sairauspoissaoloihin liittyviä raportteja sekä työterveyshuollolta saatuja yhteenvetotietoja henkilöstön poissaoloihin liittyen. Saatujen tietojen perusteella asetetaan tavoitteet kehitystoiminnalle ja tehdään tarvittavat käytännön toimenpiteet, joiden vaikutusta arvioidaan säännöllisesti.

5.3. Johtajuus ja työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus

5.3.1. Johtajuuden ja johtamistyylin merkitys työhyvinvoinnille

Esimiehet hyvinvointipalveluissa kokivat erittäin merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnille sen, millä tavalla esimies johtaa työyhteisöään. Tärkeää esimiesten mukaan on se, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja kuuntelee heitä. Vuorovaikutteinen johtaminen koettiin ydintekijäksi työhyvinvoinnin tukemiselle. Johtajan pitäisi esimiesten mukaan pyrkiä avoimeen, luotettavaan ja saman arvoiseen toimintaa työntekijöiden kanssa. Johtajan läsnäolo, näyttäytyminen henkilöstön parissa ja käytettävissä oleminen koettiin erittäin tärkeäksi. Johtamisessa pitäisi näkyä henkilöstön arvostaminen ja kunnioittaminen. Johtajan tulisi luottaa työntekijöihin ja ohjata työntekijöitä tarvittaessa, jos perustehtävän suorittamisessa asiat eivät suju sovitun mukaisesti.

”Vuorovaikutteinen johtaminen on minusta se avain, ettei tulis niin paljon tämmösiä mittään problematiikkaa siinä työhyvinvoinnissa, että jos se on keskustelemaa, kuuntelemaa se johtaminen ja siihen henkilöstöjohtamiseen pitäis olla aikaa, se on niinku, se meidän tärkein juttu.”

”Semmonen, läsnä oleva johtajuus, käytettävissä oleva johtajuus niin tuota sehän on niinku kaiken a ja o, että tietään että meillä tehdään yhdessä, että työntekijät tuleva kuulluksi aina.”

Johtajan täytyy olla myös rohkea ja jämässä toimissaan. Esimiehet kertoivat, että jämästä ja oikeudenmukaisesta johtamistyylistä pidetään. Jämäkästi ja määrätietoisesti toimiva esimies, joka huomioi henkilöstön tarpeet sekä toimii tasapuolisesti, on ollut tykätty piirre esimiehissä. Näillä periaatteilla toimivat esimiehet ovat saaneet esimiestyöstään hyvää palautetta hyvinvointipalveluissa.

”Se esimies voi olla aika semmonen jämässäki, mutta sillon kun hän ottaa rohkeasti ja fiksusti asioita esille, niin hänestä tykätään.”

Johtamisessa esimiehet kokivat tärkeäksi sen, ettei johtaja nosta itseään ylemmäksi muita, vaan näkee kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Johtajan tulee kantaa myös vastuunsa ja pitää uskaltaa viedä haasteellisiakin asioita eteenpäin. Esimies toimii myös esimerkkinä koko muulle työyhteisölle ja toimiessaan esimerkillisesti sekä positiivisella tavalla, niin toimintamalli välittyy koko työyhteisöön, joka tukee myös kaikkien hyvinvointia työssä. Johtamisessa on tärkeää työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi, ettei esimies omalla johtamistoiminnallaan simputa työntekijöitä. Kaikenlainen epäasiallinen käyttäytyminen

esimiehen suunnasta aiheuttaa luottamuspulaa, joten esimiesten mukaan on tärkeää toimia rakentavasti työntekijäkohtaamisissa ja päätöksenteossa. Tärkeää työhyvinvoinnin johtamisessa on myös se, ettei esimies lähde mukaan syyllistämään ketään työyhteisön jäsentä, vaan lähtee selvittämään asioita rakentavasti ja miettii keinoja yhdessä työntekijöitten kanssa, miten vastaavat tilanteet vältettäisiin jatkossa.

”Pittää niinkö arvostaa ja kunnioittaa henkilökuntaa, että ei oo siis semmonen boss joka on toisten yläpuolella, määräälee, vaan tämmönen vuorovaikutteinen, tämmönen leadership tyyppinen johtaminen jossa tuota toki pitää johtajan pitää niinkö johtajan uskaltaa niinkö niitä asioita viiä etteenpäin, mutta oikeesti ihmisiä pitää kuunnella.”

”Mä nään niinku johtamisen tämmöseksi palvelutehtäväksi, että tavallaan sen johtajan tehtävä on luoda se työympäristö semmoseksi ja tehdä semmosia toimenpiteitä, että ne muut voi tehdä sitä työtänsä niinku rauhassa. Että mä en niinku nää, että johtaja ois tai johtajuus ois mitenkään niinku hienompaa tai se ihminen ois mitenkään niinku tärkeämpi tai sillalaila kun se ihan tavallinen rivi työntekijä. Mää nään niinku silloin aikonaan kun musta tuli johtaja mä oon aina sanonu että johtaminen on duuni mikä pitää jonku tehdä , että muut saa tehdä työnsä rauhassa.”

Johtamisella myös työhyvinvoinnin johtamisen kannalta pitää olla esimiesten mukaan kasvot. Esimiesten tulee olla ylemmän johtoa myöten selvillä työyhteisössä meneillään olevista asioista, virallisista ja epävirallisista. Yhteisissä kokouksissa paikalla oleminen ja muissa työyhteisöä koskevissa prosesseissa sekä hankkeissa esimiehet saavat virallista tietoa työstä, työyhteisötoiminnasta ja työympäristöön liittyen. Epäviralliset tapaamiset esimerkiksi kahvihuoneessa ja yhteisissä tapahtumissa tuovat esimiehille myös arvokasta tietoa koko työyhteisöstä. Työyhteisön viestinnässä hyvinvointipalveluissa jaetaan tietoa usein sähköpostitse. Tärkeää esimiesten mukaan on se, että esimiehet eivät johda sähköpostitse, vaan ovat työntekijöittensä käytettävissä ja näkevät esimiestyönsä palvelutehtävänä tukea työyhteisöä saavuttamaan hyvinvoivina työlle asetetut tavoitteet.

5.3.2. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus hyvinvointipalveluissa

Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen palveluyksiköissä toimivat esimiehet huomioivat työhyvinvointi johtamistoimissaan monipuolisesti ja näkevät sen tärkeäksi osaksi

koko johtamistyötään. Työhyvinvoinnin kartoittamisessa käytetään monipuolisesti erilaisia säännöllisiä kyselyitä. Tulosten perusteella tehdään kehittämistoimenpiteitä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta tehdään säännöllisesti, esimerkiksi joka toinen vuosi tehtävän Kuntakymppi- kyselyn tuloksiin liittyvää seuranta tehdä kolme tai neljä kertaa vuodessa. Työhyvinvoinnin seuraamiselle käytetään päivittäisessä johtamisessa sairauspoissaoloihin, varhaisen tuen keskusteluihin ja haitta- sekä vaaratapahtumiin liittyvää seuranta. Työsuojelun edustajien kanssa tehdään säännöllistä yhteistyötä, joka koettiin toimivaksi palveluyksiköissä varsinkin palveluesimiesten ja työyhteisövaltuutettujen välillä.

Aktiivinen ulkopuolinen yhteistyökumppani hyvinvointipalvelujen esimiehille on työterveyshuolto. Työterveydestä esimiehet kokivat saavansa tukea työntekijän työkyvyn arviointiin, työyhteisöasioihin ja työympäristön kuormitustekijöiden arviointiin liittyen. Työterveyden laatimia toimenpideohjeita työpaikkaselvityksistä tai raportointia hyödynnetään yksilön ja työyhteisön tukemiseksi. Työterveyshuollon kanssa järjestetään yhteistyötapaamisia säännöllisesti vuosittain, joissa arvioidaan työkykyriskejä ja tehdään sen osalta jatkosuunnitelmia.

Työkyvyn johtamisessa hyvinvointipalvelujen esimiehillä on tukena Oulun kaupungin konsernin henkilöstöhallinto, josta esimiehet saavat tarvittaessa tukea henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä. Henkilöstöhallinnossa kehitetään ja tuodaan esimiestyöhön henkilöstöjohtamisessa tarvittavia työvälineitä. Nykyiset käytettävissä olevat järjestelmät koettiin toimivaksi ja ne ohjaavat esimiestä toimimaan esimerkiksi sairauspoissaolojen huomiointiin liittyen.

Oulun kaupunki tukee henkilöstöhyvinvointia kuukausittain antamalla työntekijöilleen liikuntaseteleitä. Lisäksi tuetaan henkilöstön hyvinvointia virkistys- ja kehittämispäivillä. Henkilöstön osaamista kehitetään monilla eri koulutuksilla. Työhyvinvointiin liittyen useat palveluyksikköjen työyhteisöt ovat suorittaneet työhyvinvointikortti koulutukset, jotka koettiin myös hyväksi. Lisäksi johtamiskoulutusta järjestetään uusille esimiehille. Hyvinvointipalvelujen palveluesimiehet ovat käyneet johtamiseen liittyvän ammattitut-

kinnon. Ylemmällä johtamistasolla olevat vastaavat johtajat ja palvelupäälliköt ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon ja ovat maistereita. Hyvän koulutus pohjan lisäksi esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa myös työhyvinvoinnin osalta auttaa useimilla haastatelluilla esimiehillä pitkä työkokemus ja toimialan tuntemus.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja johtopäätöksiä sekä pohditaan niiden merkitystä johtamiskeinojen kannalta työhyvinvoinnin tukemisessa ja työuupumusoireiden estämisen mahdollisuuksista johtamiseen liittyen sekä arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita tulevaisuudessa.

6.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan tulee kiinnittää huomiota eri tutkimusten vaiheissa tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Tutkijan tarkka selvitys kaikista tutkimuksen vaiheista totuudenmukaisesti vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteuttamisen tarkassa selvityksessä on kerrottu aineiston keruusta ja olosuhteista, mistä aineisto on peräisin. Lisäksi on kerrottu haastatteluihin käytetystä ajasta ja haastatteluun liittyvistä häiriötekijöistä, mutta myös virhetulkinnoista. (Hirsjärvi ym. 2010: 231–232.) Tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi on myös kerrottu tutkijan oma itsearviointi tutkimustilanteesta, mitä haastatteluvälineitä on käytetty ja miten on varmistettu niiden toimivuus. Tutkimuksen laatua myös osoittaa se, että miten nopeasti haastatteluaineisto on litteroitu ja analysoitu. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184.)

Tutkijan tulee myös tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi selvittää, miten haastattelussa käytetyt kysymykset ovat muodostuneet. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on aineiston analyysissä tehdä luokittelua. Luotettavuuden lisäämiseksi luokittelun alkuperäinen syy ja luokittelun perusteet on myös esitettävä totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010: 231–232.)

Teemahaastattelussa käytettyä haastattelurunkoa testattiin haastatteleamalla yhtä pitkään esimiestyötä tehnyttä esimiestä, joka ei työskentele tutkimuskohteeksi valikoituneessa organisaatiossa. Haastattelupyynnöksiä lähetettiin kuudelletoista (16) esimiehelle, joista kaksitoista (12) osallistui haastatteluihin. Muutamien haastateltavien kanssa jouduttiin muuttamaan haastatteluajankalauja alun perin sovitusta aikataulusta. Haastatteluaineiston tal-

lennuksessa käytettiin puhelinta ja siihen ladattua puheentallennus sovellusta sekä kannettavaa tietokonetta, jossa käytettiin myös ladattavaa puheentallennus sovellusta. Kaikki haastattelussa käytetyt tallennusmenetelmät toimivat moitteettomasti. Litteroinnin aikana haastatteluja purettaessa huomattiin, että osan haastateltavien äänenkäyttö haastattelutilanteessa oli pientä, joten haastattelun purussa jouduttiin useaan kertaan toistamaan haastateltavan puhetta, jotta puheesta sai selvän. Haastateltavat olivat hyvin varautuneet haastatteluun ajankäytön kannalta ja aikaa käytettiin tarvittava määrä, jotta haastateltavat saivat rauhassa vastata esitettyihin kysymyksiin ja haastattelun aikana tehtyihin lisäkysymyksiin.

Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto litteroitiin nopeasti ja saatua aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ainoastaan tutkijan toimesta. Tutkimustuloksien raportoinnissa käytetyt suorat lainaukset vahvistavat tutkijan tulkintoja ja valintoja. Tutkimuksen kulku on kerrottu totuudenmukaisesti kappaleessa neljä tutkimuksen menetelmät, aineisto ja analyysi luvussa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja tutkimustuloksista ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi 2010: 233). Aineiston analysoinnissa tehdyt tulkinnat, jotka on esitetty niin tutkimustulososiossa, että ne heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa tutkittavasta asiasta (Tuomi ym. 2018: 188–189). Saatua teemahaastattelu aineistoa analysoitiin huolellisesti niin, että se olisi mahdollisimman kattava ja tuloksissa esitettyjä suoria lainauksia poimintoja harkittiin tarkoin, niin että ne kuvaisivat tutkittavaa asiaa.

Tämä pro gradu tutkimus ilmentää yhden työyhteisön ajatuksia johtamisen keinoista työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi. Tutkimuksen aineisto on saatu kahdestatoista (12) teemahaastattelusta. Tutkimuksen pienen otoksen vuoksi tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä ja eivät edusta kaikkien esimiestyötä tekevien käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta antavat käsityksen yhden organisaatio-osan työhyvinvoinnin johtamistoiminnoista työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi nykyisellä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla.

6.2. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoitus oli selvittää johtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi. Tutkimuksella oli tarkoitus saada vastauksia myös siihen, mitä esimiesten mielestä on työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ja millä johtamisen keinoilla voidaan tukea työhyvinvointia ja estää työuupumusoireilua. Tutkimuksessa saatiin paljon vastauksia tehdyn teemahaastattelun avulla jokaiselta teema-alueelta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset on jäsennetty tiiviiksi kokonaisuudeksi tutkimustulososiossa sisällönanalyysiä käyttäen. Tässä pro gradussa käsitelty teoria osuus tukee ja kuvaa hyvin tutkimuksen empiirisessä osiossa esitettyjä asioita työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, johtamisesta ja työuupumuksesta.

Tässä tutkimuksessa Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa toimivat esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin osana koko johtamisen kokonaisuutta, joka näkyy kaikissa johtamistoiminnoissa. Johtamistoimintona he tarkoittavat yksittäiseen työntekijää tai koko työyhteisöön kuuluvaa toimintaa, jolla tuetaan annettujen tehtävien hoitamista, jotta työlle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Työhyvinvoinnin esimiehet kokevat tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamisen kannalta. Työhyvinvointia arvioidaan eri menetelmin työyhteisössä ja sen eteen tehdään kehittämistyötä. Työhyvinvoinnin esimiehet kokivat muodostuvan hyvästä työilmapiiristä, hyvästä työkyvystä, hyvästä ihmisten johtamisesta ja turvallisesta työympäristöstä. Työhyvinvointia lisää esimiesten mukaan hyvä yhteistoiminta työpaikalla, hyvät esimies-alaisuusuhteet, selkeät työnkuvat, riittävät resurssit, riittävä osaaminen, hyvä tiedonkulku, henkilöstön osallistaminen sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijöiden elämäntilanteet, jotka vaikuttavat heidän työkykyyn aiheuttaen fyysisiä ja henkisiä oireita, jotka näkyvät työssä esimiesten mukaan kaikenlaisina oireina.

Esimiesten mukaan työhyvinvointi on hyvin huomioitu hyvinvointipalvelujen strategiassa, mutta Oulun kaupungin strategiassa siitä ei ole mitään erityisnostoa. Hyvinvointipalvelujen strategia koostuu esimiesten mukaan monista osioista, joista yksi on henkilöstöön liittyvä. Esimiesten mielestä strategian pohjalta työlle on luotu rakenteet,

jotka tukevat työhyvinvointia. Strategiset päälinjat näkyvät myös palveluyksikköjen toiminnansuunnittelussa. Strategiseksi tavoitteeksi on nostettu työurien pidentäminen, työhyvinvoinnin parantaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen ja työmatkatapaturmien vähentäminen, joiden saavuttamiseksi tehdään erilaisia toimenpiteitä ja kehittämistoimintoja yksittäisen työntekijän työkyvyn tueksi sekä työyhteisön vuoksi.

Työhyvinvoinnin heikentyessä terveydellisistä tai työstä johtuvista syistä, voi seurauksena olla työuupumus. Esimiehet kokevat työn sosiaali- ja terveydenhuollossa henkisesti hyvin kuormittavaksi. Henkistä kuormitusta työssä esimiesten mukaan voi aiheuttaa haastavat asiakastilanteet, turvattomuus työssä, huono työilmapiiri, työssä olevat ristiriidat, resurssivaje, mutta myös huonosti organisoitu ja johdettu työ, osaamattomuus, huono työnhallinta, kiire, suuri työmäärä suhteessa käytettävään aikaan, jatkuvat muutokset sekä johtajan epäasiallinen käyttäytyminen. Henkisen tuen puutteen esimiehet nostivat myös yhdeksi kuormitustekijäksi. Työuupumus voi ilmetä esimiesten mukaan kaikenlaisina fyysisinä tai henkisinä oireina. Esimiesten mukaan työuupumusoireet voivat olla jo pitkällä ennen kuin niitä huomataan. Tärkeää kuitenkin esimiesten mielestä on se, että kun oireet huomataan, niin tilannetta tulisi lähteä selvittämään heti esimiehen toimesta tai yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työssä jaksamista seurataan yhteisissä tapaamisissa, keskusteluissa ja säännöllisillä kyselyillä. Työntekijän uupumuksesta tieto voi tulla työkaverilta, asiakkailta, työntekijältä itseltään tai työterveyshuollosta. Aina esimiesten mielestä työuupumus ei johdu yksin työstä, vaan siihen on paljon vaikuttamassa myös työntekijöiden elämäntilanne ja terveydentila. Esimiesten mukaan työuupumuksen piiriin voidaan verhota paljon erilaisia tekijöitä, joissa oikeasti ei ole kyse työuupumuksesta. Tämän vuoksi esimiehet näkivät, että on tärkeä ottaa asiat keskusteluun ja luoda sekä ylläpitää avointa organisaatiokulttuuria, jossa voidaan rohkeasti lähteä esimiehen kanssa keskustelemaan vaikeistakin asioista luottamuksellisesti. Tämän asian toteutumiseksi tarvitaan vahvaa luottamusta esimiehen ja työntekijä välillä, jonka esimies rakentaa toimintatavoillaan ihmisiä johtaessaan. Huonot kokemukset ja epäonnistuneet päätökset vähentävät esimiehen luottamusta. Toimiessaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti luottamus vahvistuu, niin että myös hankalista asioista pystytään keskustelemaan avoimesti. (Maxwell 2008: 58–59.)

Johtamisen keinoina työuupumuksen estämiseksi esimiehet näkivät hyvän ihmisten johtamisen, joka on kuunteleva, osallistava ja työntekijöitä tukeva. Johtamistyylin tulisi olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Johtajan keino estää työuupumusta on organisoida työtä mahdollisimman hyvin, turvata riittävät resurssit, jotta työnhallinta turvataan. Työn pitää myös motivoida työntekijää ja olla sisällöltään mielekäs, johon voidaan vaikuttaa koulutuksilla ja osaamisen kehittämisellä. Lisäksi esimerkillisillä toimillaan esimies välittää koko työyhteisöön positiivista henkeä, joka näkyy myös myönteisesti yhteistoiminnassa. Esimiehen tulee huolehtia pelisääntöjen noudattamisesta, esimies-alaistaitojen ylläpitämisestä, osaamisen kehittämisestä ja turvallisesta työympäristöstä. Näihin tekijöihin hyvinvointipalveluissa on monia menetelmiä sairauspoissaolojen seurannasta työkyvyn tukemisen prosesseihin, joissa tarvittaessa on mukana ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Hyvinvointipalveluissa esimiesten mukaan arvioidaan työn henkistä kuormitusta organisaation omilla kyselyillä, valtakunnallisilla kyselyillä sekä työterveyshuollon, mutta myös työsuojelun arvioimana. Näistä saadut tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja kehittämistoiminnan vaikuttavuutta seurataan aktiivisesti.

Työuupunutta työntekijää tuetaan erilaisin työjärjestelyin, työn räätälöinnillä perustuen yksilölliseen tarpeeseen. Työkyvynarvioinnin ja sairausloman tarpeen arvioinnin tekee työterveyshuolto. Työn räätälöintiä tehdään esimiesten toimesta niin pitkälle kuin voidaan huomioiden myös muu työyhteisö. Osasairauspäivärahan todettiin nykyisin tukevan nopeaa työhön paluuta pitkältä sairauslomalta. Sen käyttö onkin lisääntynyt ja kokemukset ovat esimiesten mukaan olleet hyvin positiivisia. Ennaltaehkäisevänä työn henkiselle kuormitukselle hyvinvointipalveluissa käytetään työnohjausta. Esimiehet näkivät työuupuneen työkyvyn tukemisessa tärkeänä sen, että mahdollisimman varhaisessa vaiheessa puututtaisiin henkiseen oireiluun ja lähdettäisiin selvittämään oireilun taustoja. Pitkiltä sairauslomilta työhön paluu voi olla työntekijälle, varsinkin nuorelle työntekijälle vaikeaa. Tämän vuoksi esimiehet näkivät sairausloman toisaalta perusteltuna akuuttivaiheessa jaksamisen tukemisessa ja voimavarojen vahvistamiseksi, mutta yhä enemmän työntekijän pitäisi palata töihin nopeasti, jossa erilaisin tukitoimenpitein pidetään työnkuormitus sopivana. Uusien työntekijöiden kohdalla

esimiehet näkivät uupumisen huonona perehdyttämisenä, johon pitäisi tehdä nopeasti lisäpanostuksia. Uusien työntekijöiden työhön paluun tueksi kokenee työntekijän lähiohjaus niin sanottu mentorointi voisi tukea nopeaa työhön paluuta esimiesten mukaan.

Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen eri palveluyksiköissä työhyvinvointi on huomioitu strategiassa, rakenteissa, johtamistoiminnoissa ja ihmisten johtamisessa sekä tämän tutkimuksen mukaan myös sen tukemiseksi on erilaisia yhteistyökumppaneita, joista sisäisesti tärkeimpiä ovat henkilöstöhallinto ja työsuojelu. Ulkopuolisista yhteiskumppaneista tärkein esimiesten mukaan on työterveyshuolto, joka toteuttaa ennakoivaa- ja reagoivaa työterveyshuoltoa. Työn esimiehet hyvinvointipalveluissa näkevät hyvin raskaaksi henkisesti. Henkistä kuormitusta arvioidaan ja sen vähentämiseksi tehdään paljon toimenpiteitä yksilö työntekijän jaksamisen tukemiseksi, mutta myös työyhteisön kannalta. Henkinen kuormitus hyvinvointipalveluissa voi esimiesten mukaan johtaa työuupumukseen. Työuupuneen oireilun taustalla esimiesten mukaan ei ole yksin työ, vaan työn ja elämäntilanteen yhteisvaikutus tai muutokset terveyteen liittyen. Työkyvyn tukemiseksi hyvinvointipalveluissa järjestetään työterveyshuollossa säännöllistä terveyden seurantaa, mutta myös haetaan ratkaisuja työn keventämiseksi johtamistyössä. Lisäksi on erilaisia työkykyä tukevia hankkeita esimerkiksi fyysisen kunnon lisäksi. Esimiehet kokivat, että terveydenylläpitämisen vastuu kuuluu myös työntekijälle, eikä yksin työnantajalle. Jos työntekijä ei sitoudu oman terveytensä ylläpitämiseen, ovat työnantajan auttamiskeinot yksilön näkökulmasta hyvin rajalliset. Esimiesten mukaan hyvinvointia ja työssäjaksamista pyritään tukemaan positiivisilla kannustimilla ja työhyvinvoinnin näkökulma kulkee kaikissa johtamistoimissa mukana.

Monipuolisista johtamiskeinoista huolimatta hyvinvointipalveluissa ei ole pystytty vähentämään sairauspoissaolojen määrää, jotka painottuivat tuki- ja liikuntaelin oireisiin ja mielenterveysoireiluun. Työuupumusta palveluyksiköissä on todettu jonkin verran. Sairauspoissaoloihin vähäinen vaikuttavuus eri toimenpiteistä huolimatta voi johtua toimialaa koskevista vaativuustekijöistä, johon liittyy paljon fyysistä- ja henkistä kuormitusta sekä jatkuvaa muutosta, jotka kuormittavat henkilöstöä. Työkyvyn muutostilanteissa varhainen havahtuminen esimiehenä työntekijän tilanteeseen,

puheeksiottaminen ja puuttuminen ovat tärkeimpiä keinoja estää työkykyongelmien pahentuminen. Lisäksi oikeat ennaltaehkäisevät toimenpiteet jaksamisen tukemiseksi ovat tärkeitä kaikissa päätöksissä mitä tehdään yksilön, työyhteisön johtamiseen tai työn organisointiin liittyen.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala elää jatkuvien muutoksien keskellä. Työssä jaksamisen tukemiseksi on tehty erilaisia työhyvinvointipanostuksia. Työkykyjohtaminen on huomioitu johtamistyössä monipuolisesti. Sairauspoissaolojen syitä ja niistä syntyneitä kustannuksia seurataan yhä säännöllisemmin. Eri työjärjestelyin ja yhteistyön avulla yritetään vähentää sairauspoissaoloja ja työkykyriskien pahentumista. Miten niistä saadaan yhä vaikuttavampia, niin että sairauspoissaolojen määrää saadaan oikeasti vähenemään. Kaikkia poissaoloja ei kuitenkaan ole mahdollista vähentää. Ihmiset ikääntyvät ja sairastuvat. Jotta työntekijä pysyisi toimintakykyisenä ja työkykyisenä vaatii se työssä työhyvinvointi tekijöiden kehittämistä edelleen, mutta myös työntekijän omaa tahtoa huolehtia terveydestään. Työkykyä tukevissa asioissa työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön pitäisi olla yhä enemmän ennakoivampaa ja tukea nopeaa työhön paluuta, joka olisi kaikille osapuolille ja yhteiskunnallisesti merkittävää sekä tärkeää.

Tukeakseen ja johtaakseen monipuolisesti työhyvinvointia johtamisosaamisen täytyy olla kunnossa. Johtamisosaamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat ammatillisen osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus tekijät, hyvinvoinnin tukeminen fyysisesti ja psyykkisesti. Lisäksi johtajan tulee osata työn tehokkuuteen liittyvää ajattelua ja sitä mihin johtaminen perustuu esimerkiksi strategiseen ajatteluun, tuloksellisuuteen, valmentamiseen ja muutoksissa muutoksen johtamiseen. Yksi tärkeä lisä johtamisessa on tietoisuus, nähdä työ kokonaisuutena. Tiedostamisen kautta johtaja havaitsee kehittämisen tarpeet organisaatioissaan, joka on tärkeä asia myös työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2014: 44–45.)

Eri organisaatioissa on käytetty riskienhallintaa strategian ja operatiivisen päätöksenteon tukena. Sillä on myös varmistettu organisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen, varmistettu toiminnan jatkuvuus, kilpailukyky, henkilöstön hyvinvointi ja positiivinen

julkisuuskuva. Riskienhallinnassa vähemmälle huomiolle on jäänyt henkilöstöriskit ja henkilöstöriskienhallinta. Henkilöriskit kuuluvat koko työsuhteen elinkaareen ja niitä pitäisi sen vuoksi tarkastella sekä hallita kokonaisvaltaisemmin, jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin. Epäasiallinen toiminta, työpaikkakiusaaminen tai muu ongelma voi johtaa kohteena olevan työntekijän työkyvyn alenemiseen ja pitkäaikaiseen sairauspoissaoloon, jopa työuupumukseen. Henkilöstöriskit voivat kasvaa huonon johtamisen seurauksena ja näkyvät toiminnan tuloksissa. Lisäksi huono johtaminen voi aiheuttaa työntekijöille henkistä kuormitusta ja lopputuloksena pahimmillaan voi olla jopa pysyvä työkyvyttömyys. Henkilöstöriskien yleisyydestä Suomessa kertoo se, että neljäsataatuhatta (400000) työssäkävijää eli noin viidesosa työikäisistä kokee pitkäaikaisia ja toistuvia muisti- tai keskittymisvaikeuksia. Myös unettomuus on yleistynyt henkilöriskeistä epidemian tavoin Suomessa. Nämä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät henkilöriskit todentavat sitä, että työntekijä ei enää kykene venyttämään tiedonkäsittelykapasiteettiaan suhteessa työn liialliseksi kasvaneisiin vaatimuksiin. Työntekijät tarvitsevat myös lepoa ja palautumista työstä, joka ei aina mahdollistu silloin, kun työntekijä on henkisesti kuormittunut. (Sydänmaanlakka 2014: 188–189.)

Tukeakseen työhyvinvointia organisaatioiden tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota henkilöriskeihin ja henkilöstöriskienhallintaa, joka käytännössä voi olla organisaation tilanteesta riippuen monitasoista ja sen tulisi muodostua toimialan ominaispiirteistä. Henkilöriskienhallintaa tulee johtaa ja johtajan tulisi sitoutua siihen. Vastuunkantaja on organisaation johto, joka päättää riskienhallinnan tavoitteista ja periaatteista. Johto vahvistaa myös riskienhallintapolitiikan ja valvoo sen toteuttamista. Henkilöstöriskienhallinnan onnistuminen vaatii toimintamallien hallitsemista ja ajattelusuunnan viemistä eteenpäin eri tasoille. Onnistuneen henkilöstöriskien hallinnalla on mahdollista parantaa työn tuottavuutta ja työelämän laatua sekä lisätä hyvinvointia yksilön- ja työyhteisön, mutta myös organisaation näkökulmasta. Onnistunut henkilöstöriskienhallinta tuo myös positiivisia yhteiskunnallisia tuloksia, kun työelämässä pysytään ja jaksetaan pidempään. (Sydänmaalakka 2014 190–195.)

Tämän pro gradun pohjalta jatkotutkimuksen aiheeksi tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää julkisen organisaation henkilöstöriskien hallintaa, joka kytkeytyy tärkeänä osana

työhyvinvoinnin tukemiseen ja työssä jaksamiseen. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä selvittää sitä, miten henkilöstöriskiä arvioidaan nyt ja mitä toimenpiteitä sen eteen tulisi tehdä, jotta se olisi kokonaisvaltaisempaa.

LÄHDELUETTELO

- Ahola, Kirsi (2007). Occupational burnout and health. People and Work Research reports 81. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, Kirsi & Tuisku Katinka & Rossi Helena (2015). Työuupumus. Lääkärikirja Duodecim artikkeli. Saatavissa 1.7.2015: www.terveyskirjasto.fi/www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681.
- Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Aura, Ossi & Ahonen Guy & Hussi Tomi & Ilmarinen Juhani (2016). Tutkimusraportti. Strateginen hyvinvointi. SH//2016. Lahti: Paino PPD oy.
- Carton, Eric (2017). Employee Burnout is a problem with th company, not the person. Harvard Business Review. Saatavissa 6.4.2017: <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>.
- Haapakorpi, Arja & Haapola Ilkka (2008). Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla sosiaali- ja terveysalalla esimerkkinä vanhusten hoitotyö. Työ ja elinkeinoministeriö. Työ ja yrittäjyys 35: 95.
- Hakanen, Jari & Ahola Kirsi & Härmä Mikko & Kukkonen Ritva & Sallinen Mikael (2009). Voiman lähteet. Helsinki: Painotalo tt-urex.
- Hanna, Hanna (2014). Voiko stressi tappaa? Näin katkaiset kierteen. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Hassard, Juliet & Teon Kevin & Cox Tom & Dewe Philip & Cosmar Marlen & Grundler Robert & Flemming Danny & Cosemans Birgit & Van den Brock Karla (2014). Työperäisestä stressistä ja psykososiaalisista riskeistä aiheutuvien kustannusten laskeminen. Euroopan riskien seuranta keskus. Luxemburg: Euroopan unionin

julkaisutoimisto.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2010). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hodgins, Margaret & Fleming Paul & Griffiths John (2016). Promoting health and well being in the workplace Beyond the Statutory Imperative. Lontoo: Palgrave.

Hokkanen, Simo & Strömberg Oiva (2003). Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Paino Porras Oy.

Hyppänen, Riitta (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Juuti, Pauli & Salmi Pontus (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta työniloon. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka (2011). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kaivola, Taru & Launila Heikki (2007). Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ketola, Tarja (2005). Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kilpinen, Petteri (2017). Inspiroitunut. Jyväskylä: Bookwell Digital Oy.

Kinnunen, Ulla & Perko Kaisa & Virtanen Mervi (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 50: 1, 59-70.

- Kinnunen, Ulla & Feldt Taru & Mauno Saija (2005). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Knifton, Lee & Watson Verona & Grundemann Rob & Dijkman Anja & Den Besten Heleen & Ten Have Kristin (2011). A guide for employers to promote mental health in the workplace. Amsterdam: TNO.
- Koponen, Päivikki & Borodulin Katja & Lundqvist Annamari & Sääksjärvi Katri & Koskinen Seppo (2018). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa FinTerveys 2017- tutkimus. Helsinki:<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>.
- Laine, Pertti (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Painosalama Oy.
- Laschinger, Heather & Fida Roberta (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing. The influence of authentic leadership and psychological capital. Saatavissa 28.3.2014: <https://reader.elsevier.com/locate/burn>.
- Liukkonen, Paula (2006). Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, euro, päätelmät. Helsinki: Tammer-Paino.
- Lähdesmäki, Kirsi. (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 113, hallintotiede 7: Vaasa.
- Malgorzata, Milczarek & Schneider Elke & Rial Gonzalez Eusebio (2009). European risk observatory report. Stress at work. Facts and figures European agency for safety and health at work. Luxemburg: European Communities.
- Manka, Marja-Liisa (2015). Stressikirja. Mistä virtaa? Latvia: Balto print.
- Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut (2016). Työhyvinvointi. Liettua: Balto print.

- Maxwell, John (2008). Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Merikallio, Annukka (2000). Katkaise stressikierre, oikaise työelämäsi. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Mäkelä, Liisa & Viitala Riitta & Tanskanen Jussi & Jäntti Risto & Uotila Timo-Pekka (2013). LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191.
- Mäkitalo, Jorma (2005). Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa Paso, Eija & Mäkitalo Jorma & Palonen Juhani (toim.). Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kolmas painos: Art-Print.
- Nummelin, Tarja (2008). Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: Bookwell Oy.
- Nurmi, Heli (2017). Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. Tallinna: Printon.
- Näätänen, Petri & Aro Antti & Matthiesen Stig Berg & Salmela-Aro Katariina (2003). Bergen Burnout Indicator 15. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Oulun kaupunki (2018). Hyvinvointipalvelut. Saatavissa 26.5.2018: <https://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko- ja -hallinto/hyvinvointipalvelut>.
- Paakkanen, Miia (2017). Kuormittaako työ: Kuusi syytä, miksi myötätunnolla on väliä uupumuksen ehkäisemiseksi-aloita kuuntelemalla. Telma. Työelämän kehittämisen erikoislehti. 4.2017, 40-41.
- Parviainen, Arvi & Tuominen Kari (2008). Well-being at work Excellence Criteria. 43

probing questions and corasing pairs of examples. Turku: SAI Global Limited.

Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing.

Regus Group (2012). From Distressed to De- Stressed. Global workers closer to snapping point as stress levels rise, but flexible work seen as major stress reducer. Saatavissa 09/2012: <http://www.healtatwork.online.de>.

Rissanen, Mikko & Kaseva Elina (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Räisänen, Kirsi (2012). Työstressi rokotus. Helsinki: Printservice Oy.

Saint-Lary, Olivier & Danzin Florence & Descatha Alexis (2017). Stress at work. Occupational health unit. University hospital of Poincare site Garches France, University Versailles France: Saatavissa 15.6.2017: <https://www.bmj.com>.

Siimes, Kari (2008). Stressi aiheuttaa 80% sairauksista. Kuopio: Kopiojyvä.

Sperling, JoAnn (1988). Burnout causes and cures. Chemical Engineering 98: 8, 152-153.

Suonsivu, Kaija (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: UNIPress.

Suonsivu, Kaija (2015). Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa: UNIPress.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen Pirkko-Liisa (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Sydänmaalakka, Pentti (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Tarkkonen, Juhani (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa: UNIPress.

Thompson, Neil & Bates John (2009). Promoting Workplace Well-Being. New York: Palgrave Macmillian.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: TAMMI.

Vartiovaara, Ilkka (1987). Burnout. Henkinen pahoinvointi. Juva: WSOY.

Weinberg, Ashley & Cooper Cary (2007). Surviving the workplace. A guide to emotinal well-being. Kroatia: Zrinski.

Österberg, Maritta (2015). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OU.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Teemahaastattelun saatekirje

KUTSU TEEMAHAASTATTELUUN

HYVÄ TEEMAHAASTATTELUUN OSALLISTUVA ESIMIES

Olen Vaasan Yliopiston johtamisen yksikön hallintotieteen maisteriopiskelija. Pääai-
neenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Teen pro gradu tutkielmaani aiheesta ”Johta-
misen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumusoireiden estämiseksi”. Pro
gradu tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää, löytyykö Oulun Kaupungin
hyvinvointipalvelujen organisaation eri palveluyksiköistä johtamisen keinoja, joilla voi-
daan tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja estää työuupumusoireiden syntymistä?
Tässä tutkielmassa, haluan selvittää millä työhyvinvoinnin johtamisen keinoilla julkisen
organisaation johtajat voivat olla tukemassa työhyvinvointia ja estämässä työntekijän työ-
uupumuksen syntymistä. Tutkittava ryhmä on Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen
vastaavat johtajat ja palvelupäälliköt 16 esimiesasemassa olevaa.

Tutkimuslupa pro gradututkimukseen myönnetty 26.02.2018 Hyvinvointijohtaja Kirsti
Ylitalo- Katajisto.

Kutsun teidät arvoisa esimies teemahaastatteluun, joka suoritetaan sovittuna aikana yksi-
löhaastatteluna. Haastattelu-aika on 30-45min (1h). Haastattelut toteutetaan maaliskuu/ huh-
tikuun aikana 2018, Teemahaastattelu perustuu työhyvinvointiin, työuupumukseen ja työ-
hyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Haastattelukysymykset ovat saatekir-
jeen mukana (Liite 1), joihin voitte perehtyä ennen haastattelua. Haastattelutapahtuma
keskusteluineen nauhoitetaan. Tutkija on sitoutunut käsittelemään haastattelusta kerättyä
aineistoa luottamuksellisesti ja ei luovuta saamiaan salassa pidettäviä tietoja sivullisille
eikä käytä niitä muuhun tarkoitukseen kuin mihin *tutkimuslupa* on myönnetty.

Mikäli suostutte tutkimukseeni liittyvään haastatteluun, olen teihin piakkoin yhteydessä
haastatteluajankohdan sopimiseksi, joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Pro gradu tutkielman ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta,
pirkko.vartiainen@uwasa.fi

Ystävällisin terveisin,

Mirva Haataja

Hallintotieteen maisteriopiskelija Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö

mirva.haataja@student.uwasa.fi

LIITE 2. Teemahaastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

Taustatiedot:

Työpaikka [] Oulun kaupunki Hyvinvointipalvelut

Työkokemus esimiehenä [] alle 5v [] 5-10v [] 11-15v [] 16-20v [] yli 20v

Haastattelukysymykset teemoittain:

Työhyvinvointi:

- Miten ymmärrät työhyvinvoinnin johtamisen?
- Miten organisaatiossanne työhyvinvointia on huomioitu strategiassa?
- Miten työhyvinvoinnin johtamiskeinot näkyvät organisaationne johtamisessa päivittäin?
- Millaisia työhyvinvointia tukevia asioita tai hankkeita työyhteisössänne on ollut viime aikoina?

Työuupumus:

- Mitä ovat työuupumuksen oireet ja miten ne ilmenevät työntekijällä?
- Mitkä tekijät työssä voivat lisätä työuupumusoireilua?
- Mitkä tekijät työssä voivat estää työuupumusoireilua?
- Mitä konkreettisia toimenpiteitä käynnistäisitte työssään uupuneen yksilön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja missä vaiheessa?
- Mitkä tärkeimmät johtamisen keinot estävät työuupumusoireiden syntymistä?

Johtaminen:

- Miten työn psykososiaalista kuormitusta arvioidaan organisaatiossanne?
- Millä tavalla psykososiaalisen kuormituksen arvioinnin tuloksia on hyödynnetty johtamisessa jatkossa?
- Miten johtaja voi omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin?
- Millaista yhteistyötä teette ulkopuolisten toimijoiden kanssa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyen?

Kiitos haastattelusta