



Janina Tihinen

**TYÖUUPUMUS HYVINVOINNIN UHKANA - JOHDON KEINOT
TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISYYN**

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminnan johtaminen

9/2023

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	2
1.1	JOHDATUS AIHEESEEN JA PERUSTELUT AIHEVALINNALLE.....	2
1.2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA METODOLOGIA	6
1.4	TUTKIELMAN RAKENNE	6
1.5	AVAINKÄSITTEET.....	7
2	TYÖUUPUMUS	9
2.1	MÄÄRITELMÄ JA SYNTYSYYT.....	9
2.2	DIAGNOOSI	11
2.3	TYÖUUPUMUKSEN ARVIOINTIMENETELMÄT	12
3	TYÖHYVINVOINNIN NELJÄ ULOTTUVUUTTA	15
3.1	SOSIOPSYKOLOGINEN ULOTTUVUUS	17
3.2	YMPÄRISTÖN ULOTTUVUUS	20
3.3	TYÖN OMINAISUUDET	24
3.4	JOHTAJUUS.....	27
4	METODILUKU	34
4.1	KIRJALLISUUSKATSAUS	34
4.2	AINEISTON HANKINTA.....	34
4.3	KÄYTETYT HAKUSANAT.....	34
4.4	AINEISTON ARVIOINTI	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	36
5.1	VASTAUS TUTKIMUSKYSYMYKSEEN	36
5.2	TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO.....	40
5.3	LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	41
5.4	VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	42
5.5	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	43
6	LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

Työuupumus, siitä puhutaan yhä useammin ja useammissa lähteissä. Jos työuupumus leviää kuin tauti, miksi siihen ei ole keksitty tehokasta hoitokeinoa? Keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn on monia, mutta yleensä työuupumuksen ymmärretään hiipineen organisaation vaivaksi, kun on jo liian myöhäistä. Mitä työpaikoilla tulee siis muuttua, jotta työuupumus ei ehdi vallata aiemmin niin tuotteliaita ja innovatiivisia työntekijöitämme ja toimivaa työyhteisöä?

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee johdon merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Maslach (1997) määrittelee työuupumuksen koostuvan kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat emotionaalinen uupumus, kyynisyys tai masentuneisuus ja alentunut ammatillinen itsetunto. Kirsi Ahola, Salla Toppinen-Tanner & Johanna Seppänen (2016) mukaan työuupumus tarkoittaa työntekijän psyykkisten voimavarojen ehtymistä pitkittyneen työstressin seurauksena. Vastaavaa määritelmää käytetään lukuisissa tieteellisissä tutkimuksissa. Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005) ovat kuitenkin esittäneet kritiikkiä oireille, joista puhutaan työuupumuksen tyypillisinä merkkeinä ja käytetään työuupumuksen tunnistamisen mittarina. Heidän mukaansa osa burnoutin oireiksi luetuista piirteistä on ennemminkin ihmisessä syttyviä selviytymismekanismeja stressaavassa ympäristössä selviytymiseen kuin varsinaisia oireita.

Työuupumuksen lisääntyminen on havaittavissa voimakkaasti lisääntyneessä julkisessa keskustelussa ympäri mediaa sekä erilaisia keskustelualustoja. Uupumuksen lisääntyminen näkyy muun muassa mielenterveyden häiriöiden vuoksi myönnettyjen sairaspäivärahojen merkittävänä nousuna (Hartikainen ym. 2021). Tutkimusta työuupumuksen lisääntymisestä on tehty etenkin terveydenhuollon kentältä (esim. Eastburg & Williamson, 1994). Myös Maslach (2001) on todennut työuupumuksen huomattavan merkityksen etenkin terveydenhuollon aloilla.

Mitä sellaista on tapahtunut yhteiskunnassa, että ihmiset uupuvat enemmän kuin aiemmin? Tutkielma pyrkii löytämään syitä työuupumuksen yleistymiselle, sekä

tuomaan esiin keinoja, joilla johdon on mahdollista vastata työelämän haasteisiin täten ennaltaehkäisten työuupumusta työpaikoilla.

Työuupumusta koetaan ympäri maailmaa ja nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa työntekijöiden elämänhallinnantaidot ja stressinsietokyky ovat jatkuvan koetuksen alla. Globalisaatio, taloudellinen epävakaus ja työelämän jatkuva muutos ovat lisänneet stressiä organisaatioissa (Sharma & Cooper, 2017). Mm. Kanten & Sadikoglu (2019) ovat todenneet yksilöiden resilienssin olevan merkittävässä asemassa työuupumuksen ennaltaehkäisyn kannalta. Työuupumuksen kehittyminen ei katso henkilön taustaa ja uupua voi kuka tahansa lähtökohdistaan ja henkilöhistoriastaan riippumatta. Taas edellä mainitulla yksilön resilienssillä eli yksilön omalla yksilöllisellä kriisinkestävyydellä, johon kuuluu olennaisena osana myös omien selviämistapojen tunteminen, on suuri merkitys.

Mitkä ovat sellaisia asioita, joihin johtajana voidaan kiinnittää huomiota, jotta työntekijöiden stressi ja kuormittuminen vähentyisivät? Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden työssäjaksamisen kannalta tärkeää tarkoituksellisuuden ja mielekkyyden tunnetta ja samalla sitoutumista organisaatioon?

Työuupumuksen tunnistamisessa ja tunnustamisessa on haasteensa ja usein uupumus huomataan vasta liian myöhään. Uupumus johtaa nimittäin usein äkilliseen voimien loppumiseen joka taas aiheuttaa pitkiä sairauspoissaoloja tai jopa työsuhteen päättymisen. Uupumusoireita usein vähätellään ja aina ei ole niin yksinkertaista erottaa niitä masennuksesta. Bianchi ym. (2014) opettajista tekemän tutkimuksen mukaan 90% täytti burnoutin kriteerit MBI parametrin puitteissa. Haasteita työuupumuksen tunnistamiseen tuo se, ettei sitä lueta omaksi sairaudekseen, vaan se luokitellaan elämäntilanteen hallintaan liittyväksi ongelmaksi (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016) (ks. kohta diagnoosi s. 12).

Koska työpaikkakulttuurien välillä on eroavaisuuksia primaarivaiheen avunhankinnassa, on tärkeää pohtia, millaisin keinoin organisaation johdon on mahdollista havaita työntekijänsä hyvinvointia uhkaava kuormittuminen hyvissä ajoin, jotta mahdollinen työuupumus voidaan ennaltaehkäistä. Hyvinvoivat

työntekijät ovat kaikkien etu ja työntekijöiden ollessa jaksavia työyhteisö on tehokkaampi, innovatiivisempi ja tuottavampi.

Työ on asia, jonka parissa ihminen viettää merkittävän osan arjestaan. Yleinen käsitys on, että työtä tehdään noin 38 tuntia viikossa, mutta tämä vaihtelee eri alojen ja yksilöiden välillä. Työn merkityksellisyyden tunnetta on tutkinut muun muassa Tilastokeskus. Tutkimuksessa todetaan, että 63% palkansaajista piti ansiotyötä erittäin tärkeänä elämänsisältönä vuonna 2018 (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019).

Työuupumukseen ilmiönä, sen syntytapaan ja kehittymistä enteileviin merkkeihin perehtymisen tulisi kuulua jokaiselle johtavassa asemassa työskentelevälle. Terveys ja hyvinvointi ovat loppupeleissä yksiä tärkeimpiä asioita yksilön elämässä. Lisäksi hyvinvoivat yksilöt muodostavat hyvinvoivan työyhteisöön, joka taas toimii hyvinvoivan, tehokkaan ja innovatiivisen organisaation ytimenä. Myös työturvallisuuslaki velvoittaa johtoa pitämään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi (Finlex, 2023). Työuupumuksen ehkäisyksi ja sen kanssa toimimiseksi ei ole vielä kehitetty yhteistä mallia, joten stressin hallinnan keinoja sovelletaan työuupumuksen hoidossa (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Työuupumuksen ennaltaehkäisy olisi hyvä lisätä osaksi organisaation strategiaa, jotta organisaatiolla olisi mahdollisimman hyvät edellytykset pärjätä nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Työuupumuksen merkkien ilmetessä muutoksia on tärkeää tehdä niin yksilön elämässä, kuin työpaikalla. Loppupeleissä hyvinkin pienillä asioilla voi olla suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi. Nykypäivän johtajilla on olemassa mahdollisuus tehdä työhyvinvointiin ja täten arjessa jaksamiseen merkittäviä muutoksia strategisilla ja systemaattisilla valinnoilla lisäten näin yksilöiden hyvinvointia työpaikalla ja täten myös organisaation tehokkuutta.

Yksittäisen organisaation ja siihen kuuluvan yksilön tehokkaasta työuupumukseen puuttumisesta saaman hyödyn lisäksi myös yhteiskunta hyötyy oikea-aikaisesta ja oikeanlaisesta kehittymässä olevaan tai jo valloilleen päässeeseen työuupumukseen

puuttumisesta. Tämä hyöty näkyy kansantaloudessa. Työuupumusasiassa, aivan kuten kaikessa muussakin terveyteen ja hyvinvointiin liittyvässä, ennaltaehkäisy on kaikella tavalla, myös kansantaloudellisesti, tehokkainta ja hyödyllisintä. On siis paljon tehokkaampaa käyttää resursseja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn kuin hoitaa jo kehittyneen vakavan uupumuksen aiheuttamia terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia.

Suomen väestö ikääntyy kovaan tahtiin, jonka vuoksi on entistä tärkeämpää, että suomalainen työvoima kykenee työskentelemään pitkiä, terveitä työuria (Kauhanen, 2012). Työuupumuksen merkitys on havaittavissa negatiivisena tekijänä jopa globaalilla tasolla. WHO (2019) arvioi mielenterveyden häiriöillä olevan triljoonan dollarin merkitys globaaliin tuottavuuteen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatintutkielma pyrkii vakuuttamaan lukijansa siitä, että työuupumukseen puuttuminen on niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla merkityksellistä. Työuupumuksen tutkimiseen tulisi keskittää enemmän resursseja, jotta uusia keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ja työntekijöiden palautumiseen voitaisiin kehittää. Tutkielma nostaa esiin jo olemassa olevia keinoja ja näkökulmia, joiden avulla työuupumus olisi mahdollista ennaltaehkäistä.

Tutkielman perimmäinen tarkoitus on koota monipuolista tietoa siitä, millaisia asioita organisaation johtajan tulisi ottaa huomioon, jotta organisaation työntekijöiden hyvinvointi huomioitaisiin optimaalisella tavalla, ottaen huomioon sen moninaiset ulottuvuudet. Tutkimus pyrkii perehtymään pääpainotteisesti johdon rooliin työuupumuksen ennaltaehkäisijänä ja siihen puuttujana. Esille nostetaan muun muassa niitä keinoja, joiden uskotaan vähentävän työuupumusta, lisäävän yksilön koherenssin eli elämäntunnetta ja korostavan työn positiivisesti sitouttavia tekijöitä, kuten työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- 1. Mitkä ovat työuupumuksen synnyn laukaisevia ja työuupumukseen johtavia tekijöitä?*
- 2. Millä keinoin johto voi ennaltaehkäistä työuupumuksen kehittymistä?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan tarkemmin ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2, ”Työuupumus”). Toiseen kysymykseen vastataan tarkemmin toisessa teorialuvussa (luku 3, ”Työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta”).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja metodologia

Tutkimusmenetelmänä tässä kandidaatintutkielmassa käytetään kirjallisuuskatsausta. Tutkielmassa pyritään kokoamaan tiivistetysti aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia, keskusteluttamaan niitä keskenään ja lisäämään uusia näkemyksiä aiheeseen sekä konkreettisia keinoja, joilla johto voi tehdä muutoksia työpaikalla. Useat työuupumuksesta tehdyt tutkimukset ovat luonteeltaan subjektiivisia ja kvalitatiivisia, jonka vuoksi myös tämä tutkielma on ontologialtaan pitkälti subjektiivinen. Tutkimusaineiston tutkimusmenetelminä on käytetty esimerkiksi kyselyitä ja kerätty lääketieteellistä dataa. Aineiston tutkimuksissa on kerätty empiiristä dataa, joka tuo omalta osaltaan empiriaa myös tähän tutkielmaan. Tutkielma on laadultaan tulkitseva.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu neljästä luvusta. Luvut ovat johdanto, kaksi teorialukua, johtopäätökset, sekä lähdeluettelo.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään työuupumuksen määritelmää, syntyä ja tutustutaan työuupumukseen diagnoosina. Lisäksi luvussa tarkastellaan työuupumuksen arviointimenetelmää MBI-paralleelia.

Toisessa teorialuvussa tutustutaan työhyvinvoinnin neljään ulottuvuuteen, jotka ovat sosio-psykologinen, ympäristön, työn ominaisuuksien sekä johtajuuden ulottuvuudet. Ulottuvuuksien pyrkimyksenä on pilkkoa sellaiset aspektit helposti havainnoitavaan muotoon, joihin johdolla on mahdollisuus vaikuttaa konkreettisilla toimilla.

Viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä ja tehdään yhteenveto tutkielmasta. Luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, tutkaillaan teoreettista kontribuutiota, sekä sitä, millaista lisäarvoa tutkimus tuottaa liikkeenjohdolle. Tutkimusta tarkastellaan myös validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä hyödyntäen. Luvun lopussa esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia.

1.5 Avainkäsitteet

Uupumusta on olemassa monenlaista. Termi ”työuupumus” viittaa siis nimenomaa työperäisen stressin aiheuttamiin psykologisiin oireisiin. Työuupumuksen määritellään olevan pitkittynyt työstressistä johtuva uupumustila (mm. Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016). Tutkielman käsitys työuupumuksesta pohjautuu pitkälti Maslachin (1997) määrittelemiin työuupumuksen ominaisiin piirteisiin, jotka ovat emotionaalinen uupumus, kyynisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Työuupumuksen oireita ovat väsymys, motivaatio-ongelmat, uniongelmat, masentuneisuus, kognitiiviset ongelmat kuten muistin heikkeneminen, lisääntyneet ongelmat ihmissuhteissa, ärtyneisyys, itsestään huolenpitämisen vähentyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, alentunut tyytyväisyydentunne elämää kohtaan, alentunut mielenkiinto työtä kohtaan sekä fyysiset ongelmat, kuten sydänongelmat, rytmihäiriöt, vatsan ongelmat, laihtuminen, lihominen ja masentuneisuus (Schaufeli & Bakker, 2004). Työuupumus voi näkyä myös käyttäytymisen muutoksena ja vetäytymisenä (Salmi, 2022).

Tässä tutkielmassa johdolla viitataan niihin henkilöihin, joilla on alaisia. Johdolla on vastuu ja valta suunnitella, koordinoida ja valvoa organisaation toimintaa. Johdon vastuuna on myös huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.

Organisaatio jaetaan tutkielmassa selkeästi johtoon ja muuhun työyhteisöön, joka

sisältää työvoimaa niin ryhmä-, kuin yksilötasolla. Ryhmätasolla työntekijöihin viitataan käsitteellä työyhteisö ja yksilöön käsitteellä työntekijä.

Työhön sitoutumisella (job engagement) tarkoitetaan työntekijän positiivista sitoutumista työhön. Sitoutuminen lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä.

2 TYÖUUPUMUS

Tämän luvun tavoitteena on antaa lukijalle kattava kuva työuupumuksesta ilmiönä. Luvussa tarkastellaan tarkemmin työuupumuksen määritelmää, historiaa ja syntyä. Lisäksi pureudutaan tarkemmin diagnoosiin ja työuupumuksen toteamiseen. Luvussa käsitellään myös työuupumuksen ja työhön sitoutumisen havainnointiin kehitettyjä mittareita, joita johdon on mahdollista hyödyntää organisaation sisällä, ottaen huomioon johdon ja työntekijän oikeudet.

2.1 Määritelmä ja synty

Psykologi Herbert Freudenberger käytti termiä burnout (loppuun palaminen) ensimmäisen kerran 1970-luvulla. Hän työskenteli tällöin huumeriippuvaisten terapeutina. Inspiraation termille hän sai katsellessaan potilaiden tuijottavan savukkeiden hidasta loppuun palamista (Tiniakos, 2020). Termi on kaikessa moniulotteisuudessaan hyvin kuvaava. Freudenberger määritteli burnoutin tarkoittavan mielentilaa, johon kuuluu itsensä kadottamisen tunne, uupumus ja vähentynyt ymmärrys henkilökohtaisista saavutuksista (työuupumuksen yhteydessä käytetään termiä alentunut ammatillinen itsetunto). Nykyisin termi on saavuttanut monimuotoisemman merkityksen käsittäen yhä laajemmin erilaiset kontekstit ja ihmisryhmät. Loppuun palamisesta voi huumeriippuvaisen lisäksi kärsiä työntekijä, johtaja, opettaja, perheenäiti tai vaikkapa opiskelija. Työperäiseen uupumuksen kuvaamiseen termiä käytti ensimmäistä kertaa Maslach (Maslach & Schaufeli 1996). Tässä tutkielmassa sanalla uupumus viitataan nimenomaa työperäiseen uupumukseen.

Työuupumus kehittyy ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Työntekijän kokemus sosiaalisen tuen vähäisyydestä tai tunne läsnäolon puutteesta voi vaikuttaa negatiivisesti työpaikalla. Samoin kuin heikot mahdollisuudet vaikuttaa organisaation ja työnteon osa-alueisiin, koettu epäoikeudenmukaisuus, ennakoimattomuus ja heikko viestintä (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019).

Työntekijällä voidaan myös nähdä olevan joitain ominaisuuksia, jotka saattavat johtaa työuupumuksen syntyyn. Tällainen ominaisuus on esimerkiksi aleksitymia, jolla tarkoitetaan yksilön vaikeutta ilmaista tunteita (Joukamaa, Veijola, & Viinamäki, 2009). Tutkimukset osoittavat myös yhteyden emotionaalisen älykkyyden ja burnoutin välillä (Durán, Extremera & Rey, 2004). Toisaalta heikomman emotionaalisen älykkyyden on todettu johtavan työuupumukseen asiakastyössä (Durán, Extremera & Rey, 2004). Tämä luultavasti selittyy yksilön kohtaamalla kuluttavilla ristiriidoilla asiakkaiden ja työyhteisön kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa, jotka ovat johtuneet emotionaalisen älykkyyden heikkoudesta. Näiden seikkojen lisäksi työuupumuksen kehittymiseen vaikuttaa myös yksilön motivaatio ja stressinhallintakeinot. Ei myöskään pidä unohtaa ympäristön epäkohtien ja kohtaamattomien työn vaatimusten ja resurssien merkitystä (Schaufeli & Bakker 2004).

Työuupumus johtuu muun muassa työn kuormittavuudesta, osaamisen ja tehtävien vaativuuden kohtaamattomuudesta, sekä arjen tasapainon puutteesta. Työuupumus on yleistynyt paljon viime vuosien aikana. Vaikka se laskee kaikista merkittävimmin työntekijän omaa elämänlaatua ja vaikka se nähdään yleensä yksilön ongelmaksi (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016), se koskettaa koko organisaatiota, sillä alentunut työhyvinvointi lisää ongelmia työssä jaksamisessa ja täten se vaikuttaa suoraan organisaation tuloksiin. Heikosti voivan organisaation ongelmat näkyvät myös asiakkaiden palvelussa ja organisaation kyvyssä tehdä myyntiä. Lisäksi työuupumus kuormittaa myös terveydenhuollon resursseja (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Uupumus johtaa usein pitkiin poissaoloihin ja jopa työsuhteen päättymiseen. Yksilölle työuupumus aiheuttaa merkittäviä kustannuksia hyvinvoinnin heikkenemisen vuoksi. Vaikutus voidaan nähdä niin henkisessä ja fyysisessä hyvinvoinnissa, kuin sosiaalisissa suhteissakin.

Tutkimusten mukaan pyrkimys huipputuloksiin, pitkät työajat ja työntekijöiden liian tarkka valvonta ovat usein syynä työuupumuksen syntymiselle (Schaufeli, & Bakker, 2004). Jos heikko johtaminen lisää työuupumuksen määrää organisaatioissa, mitkä ovat niitä keinoja, joilla johtamista saataisiin tehokkaammaksi niin, että se lisäisi organisaation hyvinvointia? Työuupumuksen kehittymisen juurisyihin on hyvä

kiinnittää huomiota heti, kun ne on havaittu, jotta tilanteen uusiutuminen vältetään jatkossa.

2.2 Diagnoosi

Työuupumusta ei luetella omaksi sairaudeksi, vaan se luokitellaan elämäntilanteen hallintaan liittyväksi ongelmaksi (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). WHO (1996) on määritellyt kuitenkin diagnosoille lisäkoodin ICD-10 Z73.0 ”Burn-out, or state of vital exhaustion”, eli loppuun palamisen tai vakavan uupumuksen tila.

Lääketieteellisten raja-arvojen puute johtaa siihen, että työuupumus ei ole lääketieteellinen diagnoosi eikä täten yksin oikeuta sairauslomaan. Koska työuupumus ei kirjaudu sairauspoissaolotilastoihin sen kansanterveydellistä merkitystä on haastavampaa mitata (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Yleensä työuupumuksen kanssa lääkärille suuntaava potilas saa diagnosoin sairaudesta, jonka oireet ovat samansuuntaiset työuupumuksen kanssa, kuten masennus tai ahdistuneisuushäiriö. Masennuksen oireiksi luetaan vähentynyt mielenkiinto suureen osaan asioista, sekä alentunut mieliala (Bianchi, Sam, Cuny, Center, & Laurent, 2014). Työuupumuksen ja masennuksen oireet ovatkin hyvin samankaltaisia ja ne eroavat toisistaan lähinnä uupumuksen aiheuttavien kuormittavien tekijöiden osalta, sekä ammatillisen itsetunnon alentumisen merkittävyyden kannalta.

Työuupumuksessa uupumuksen juurisyy keskittyy pääasiassa työpaikalle, kun taas masennuksen syntyssyyt saattavat olla kirjavammat.

Vaikka työuupumukselle ei olekaan määritelty lääketieteellisessä mielessä selkeitä raja-arvoja, ei termi ole laisinkaan samantekevä. Työuupumus terminä saa meidät tarkastelemaan organisaatioiden rakenteita ja puuttumaan työympäristön ongelmakohtiin. On äärimmäisen tärkeää, ettei työntekijöiden kokemuksia työuupumuksesta vähätellä, vaan pyritään löytämään juurisyy sille, miksi työntekijä kokee uupumusta ja täten poistamaan haitalliset tekijät ja tukemaan työn sitouttavia tekijöitä.

2.3 Työuupumuksen arviointimenetelmät

Jotta työuupumukseen olisi mahdollista puuttua, on se tehtävä jollain tavalla näkyväksi organisaatiossa. Työuupumuksen havaitsemiseen on kehitetty erilaisia arviointimenetelmiä, jotka perustuvat pitkälti työntekijän subjektiiviseen kokemukseen työssä jaksamisesta. Näitä testejä ja mittareita löytyy myös netistä hakemalla esimerkiksi MBI-GS (Maslach Burnout Inventory – General Survey) testi tai BBI testi (Bergen Burnout Indicator), joten myös johdon on mahdollista hyödyntää kyseisiä testejä työpaikan hyvinvointia arvioitaessa huomioiden kuitenkin työsuojelun säännökset siitä, mitkä asiat kuuluvat työnantajalle ja mitkä taas ei. Työsuojeluhallinto (2022) lausuu työntekijän terveystiedoista seuraavaa:

”Työntekijän terveydentilatiedot ovat tietosuoja-asetuksessa tarkoitettuja erityisiä henkilötietoja, joiden keräämisen ja käsittelyn tulee olla työsuhteen kannalta välittömästi tarpeellista. Työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja, jos tiedot on kerätty työntekijältä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta. Työntekijän terveydentilatietoja saa kerätä ja käsitellä, jos se on tarpeen.”

Työsuojelun antaman säännöksen mukaan työnantajalla on siis oikeus kerätä työntekijöistään tietoja hyvinvointiin liittyen, perustuen työntekijän vapaaehtoisuuteen. Työntekijän tietoja ei saa kuitenkaan edes työntekijän suostumuksella käsitellä lainvastaisesti. Terveystietoja saa käsitellä vain nimetyt henkilöt. Työntekijän henkilökohtaisia terveystietoja käsittelevän johtajan on siis käsiteltävä tietoja reilusti ja eettisesti kestävästi. Mittareita käyttämällä johtaja voi havaita uupumuksen työntekijöidensä keskuudessa hyvissä ajoin ja jopa mahdollisesti löytää työstressin aiheuttajan.

Työuupumusta (burnout) ja työhön sitoutumista (job engagement) voidaan tarkastella vastakkaisina ilmiöinä. Siinä, missä työuupumuksella tarkoitetaan työmotivaation vähentymistä, tarkoitetaan työhön sitoutumisella työlle omistautumista (Schaufeli, & Bakker, 2004). Molemmille on kehitetty omat mittarinsa.

Maslach kehitti työuupumuksen mittarin, joka perustuu kolmen osa-alueen tarkasteluun. Tämä mittari tunnetaan nimellä MBI-paralleeli, josta yksinkertaisempi versio on nimeltään MBI-GS. MBI-paralleeli keskittyy mittaamaan työuupumukselle ominaisia piirteitä, jotka ovat uupumus, kyynisyys ja ammatillinen tehottomuus tai ammatillisen itsetunnon lasku (Maslach, 1997). MBI-paralleeli on yksi käytetyimpiä työuupumuksen arviointiin sovellettuja työkaluja (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016).

MBI-paralleelia on toisaalta myös kritisoitu, sillä jotkut tutkijat ajattelevat kahden kolmesta mitattavasta osa-alueesta olevan kelpaamattomia työuupumuksen määrittelylle, sillä ominaisuuksien ei ajatella nykypäivänä olevan työuupumuksen itsensä keskeisimpiä oireita (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005). Nykyään on alettu kyseenalaistamaan ammatillisen itsetunnon suoranaista vaikutusta työuupumuksen kehittymiselle. Sen sijaan sen ajatellaan olevan uupumuksen tilan aiheuttama selviytymismekanismi. Schutte, Toppinen, Kalimo ja Schaufeli (2000) kertovat nykyään ajateltavan, että ammatillinen itsetunto kehittyy erillään muista uupumuksen ulottuvuuksista. Väittäminen on melko ankara, sillä alentuneen ammatillisen itsetunnon voidaan havaita kulkevan usein käsi kädessä työuupumuksen kanssa. Onko siis väärin käyttää oireiden rinnalla ilmenevän selviytymismekanismien esiintymistä uupumuksen määrittelyssä? Kriittikistä huolimatta MBI-GS paralleeli on yhä laajasti tunnustettu työuupumuksen mittari.

UWES (Utrecht Work Engagement Scale) taas mittaa työhön sitoutumiselle ominaisia piirteitä, jotka ovat energisyys, osallistuminen ja tehokkuus (Schaufeli, & Bakker, 2004). Työuupumuksen ja sitoutumisen voidaan todeta olevan täysin vastakkaisia ominaisuuksia sisällään pitäviä käsitteitä. Kun uupunut ihminen kokee haluttomuutta työskennellä, on työhön sitoutunut ihminen innostunut ja inspiroitunut. Työuupumuksen kyynisyyden vastavoimana sitoutuneella työntekijällä esiintyy kokemus työn tyydyttävyydestä ja innostuksesta työtä kohtaan. Kun uupunut on menettänyt tehokkuutensa ja tarmonsaa, on sitoutunut työntekijä taas energinen, tehokas ja omistautunut. Sitoutunut työntekijä kykenee keskittymään työhönsä ja kokee ylpeyttä tekemästään työstä ja on valmis kohtaamaan työssään esiintyviä haasteita. Sitoutunut työntekijä omaa myös voimakkaamman henkisen resilienssin, jonka vuoksi hän jaksaa työssä paremmin. Sitoutuneen työntekijän ominaisuudet

ovat juuri niitä asioita, joita haluamme nähdä organisaation työntekijässä. Schlaufeli (2006) uskoo työn imun olevan keino sitouttaa työntekijöitä positiivisen psykologian keinoin.

MBI- sekä UWES-paralleeli ovat käyttökelpoisia mittareita organisaatioiden johdolle, jotta työpaikalla vallitsevaa hyvinvointia on helpompi seurata.

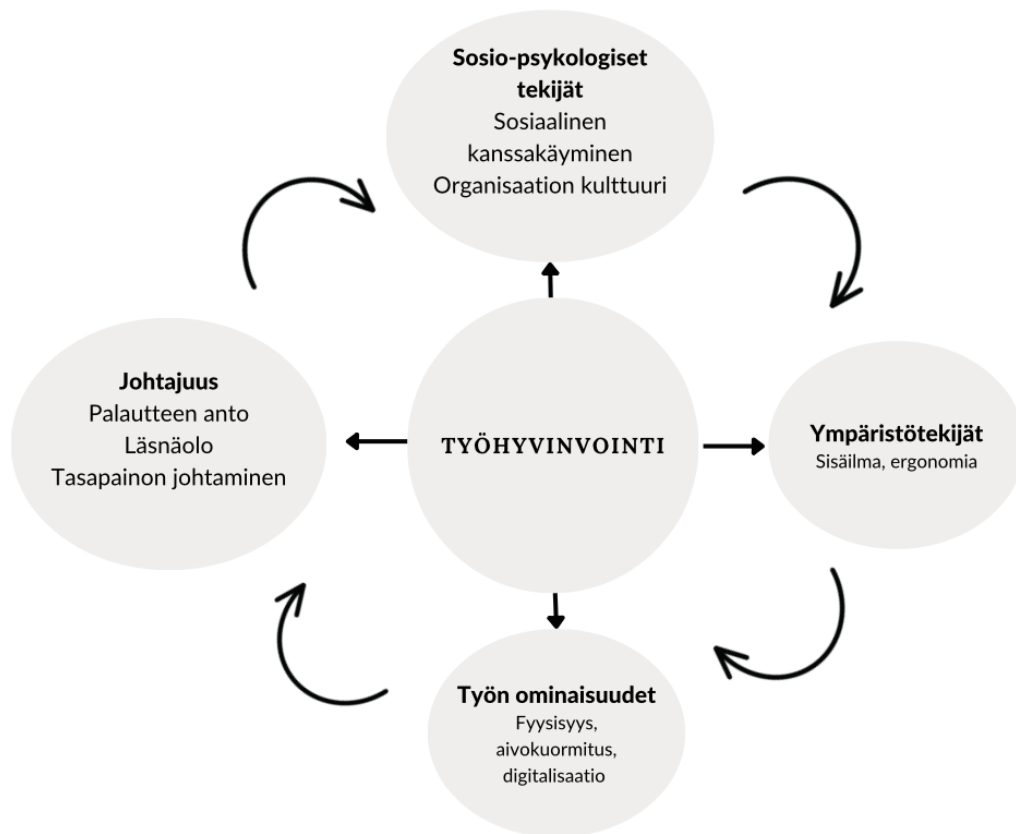
Työuupumuksen lisääntyessä ja työn kuormittavien tekijöiden muuttuessa uusien mittareiden kehittäminen on entistä tärkeämpää, jotta tieto orastavasta työuupumuksesta välittyy johdolle ajoissa.

3 TYÖHYVINVOINNIN NELJÄ ULOTTUVUUTTA

Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka laukaisevat työuupumuksen synnyn ja ilman oikea-aikaista puuttumista johtavat työuupumukseen? Yhteiskuntamme rakenne ja ihmisten käsitys arjesta on muuttunut valtavan nopeasti ensin teollistumisen ja sittemmin teknologian kehittymisen sekä digitalisaation myötä. Globalisaatio, väestön rakenteen muutokset ja muutokset strategisella kentällä vaikuttavat voimakkaasti työelämän kehittymiseen. Nopeasti muuttunutta yhteiskuntaamme on syytä tarkastella lähemmin, jotta ymmärrämme nykypäivän tuomia haasteita ja kuormittavia tekijöitä koskien työympäristöä.

Työuupumus on ollut suosittu tutkimusaihe 1990-luvulla. Kleiber ja Enzman listasivat tällöin 1500 työuupumukseen liittyvää tutkimusta ja jo tätä ennen tutkimuksia oli tehty kuluneen kahden vuosikymmenen aikana tuhat kappaletta (Maslach & Schaufeli, 1996). Mielenkiinto burnoutin tutkimusta kohtaan kertoo tutkimuksen jatkuvasta, eri aikakausille ulottuvasta ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta. Mitkä ovat niitä tekijöitä, joiden vuoksi mielenkiinto aiheeseen ja tarve tutkimukselle on säilynyt?

Tämän luvun tarkoituksena on jakaa työhyvinvointiin liittyvät tekijät neljään eri ulottuvuuteen, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi mahdollisimman yksinkertaista. Kuvio 1 esittelee työhyvinvoinnin 4 ulottuvuutta, jotka ovat sosio-psykologinen, ympäristöllinen ulottuvuus sekä työn ominaisuudet ja johtajuus. Kuvion on tarkoitus toimia johdatuksena hyvinvoinnin neljän ulottuvuuden malliin. Työuupumuksen syntyä voi tarkastella ihmissuhdekeskeisestä näkökulmasta, yksilökeskeisestä näkökulmasta ja organisatorisesta näkökulmasta (Kanste, 2005). Ulottuvuuksia voitaisiin siis lisätä koskettamaan myös työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, sekä organisatorisia tekijöitä. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia tarkastellaan kuitenkin sellaisten näkökulmien kautta, jossa johdon omalla toiminnalla ja valinnoilla on merkittävä vaikutus. Ensin ulottuvuuksien ominaispiirteet määritellään lyhyesti, jonka jälkeen pureudutaan tarkemmin kunkin ulottuvuuden ominaispiirteisiin sekä keinoihin, joilla johtaja voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ulottuvuuden sisällä lisäten henkilöstön sitoutumista ja suorituskykyä.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta

Sosio-psykologinen ulottuvuus keskittyy selittämään sosiaalisen kanssakäymisen ja organisaation kulttuurin merkitystä työhyvinvoinnille. Ulottuvuus tutkailee johdon merkitystä suhteessa työntekijöiden muodostamaan työyhteisön kulttuuriin.

Ympäristön tekijöillä viitataan fyysisen työympäristön mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin, sekä työnteon laatua parantaviin ja heikentäviin tekijöihin. Ympäristön ulottuvuuteen vaikuttaa myös organisaation rakenteet, toimiala ja koko.

Työn ominaisuuksiin kuuluu työn fyysisyys, aivokuormitus sekä digitaaliset sovellukset. Näihin ominaisuuksiin kuuluu myös työn resurssit ja vaatimukset.

Johtajuudella viitataan organisaation johdon tapaan johtaa organisaation toimintaa työhön sitouttavalla tavalla.

3.1 Sosiopsykologinen ulottuvuus

Sosiopsykologisen ulottuvuuden tarkoituksena on saada meidät tarkastelemaan organisaation sosiaalisia kanssakäymisiä, sekä niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Ulottuvuus tarkastelee johtajan asemaa positiivisen organisaatiokulttuurin edistäjänä, sekä niitä tekijöitä, jotka johtajan olisi hyvä ottaa huomioon toimiessaan avoimen kulttuurin rakentajana.

Muutokset sosiaalisessa kulttuurissa vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen. Farberin (1991) opettajien parissa tekemän tutkimuksen mukaan ihmiset ovat yhä vieraantuneempia yhteisöistä. Hänen mukaansa ennen ihmisläheisinä pidetyt työtehtävät ovat muuttuneet eristetyimmiksi ja vieraantuneemmiksi. Myös byrokratian määrä on lisääntynyt ja valtio puuttuu tehtyyn työhön erilaisilla säännöksillä, ja asiakkaat ovat oppineet vaatimaan tietynlaista palvelun ja tuotteiden tasoa. Näiden tekijöiden myötä ihmisten on vaikeampaa löytää tyydytystä tehdystä työstä. Chernissin (1980) mukaan maailman muuttuessa yhä vähemmän perhekeskeiseksi ja ihmisläheiseksi ihmiset kääntyvät yhä herkemmin ammattilaisten puoleen. Ihmiset eivät siis saa enää yhtä paljon tukea toisistaan kuin ennen. Ilmassa on havaittavissa myös muutos kohti henkilökohtaisiin saavutuksiin ja menestykseen keskittyvää kulttuuria. Tällainen muutos on havaittavissa etenkin korkeasti kehittyneissä maissa (Varnum, 2017). Muutos kohti individualismia voi johtaa ihmisten tunteeseen eristyneisyydestä sekä yhteyden puuttumisesta ympäröiviin ihmisiin (Rajan ym, 2016). Individualismin lisääntyessä saattaa lisääntyä myös roolikonflikti (Joiner, 2004). Roolikonfliktilla tarkoitetaan sosiaalista asetelmaa työpaikalla, jossa epäselkeiden rajojen vuoksi työntekijät kokevat hämmennystä työn roolien päällekkäisyydestä.

Sosiaalisissa tilanteissa venymisellä sekä kollegojen suhtautumisella yksilöön on todettu olevan vaikutuksia työuupumuksen kehittymiseen (Etzion, 1984).

Organisaation henkilöstö koostuu aina monenlaisista persoonista, mutta johdolla on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden kehittymiseen. Tutkimukset osoittavat, että ryhmät toimivat innovatiivisemmin kuin yksilöt ja ratkaisevat ongelmia nopeammin (Paulus, 2007). Ryhmän kohentunut suorituskyky perustuu muun muassa moninaisille perspektiiveille ja ideoille. Lisäksi

yksilöiden yksilölliset taidot lisäävät ryhmän yhteenlaskettua osaamisen tasoa. Jotta ryhmien työskentelykykyä voidaan ylläpitää, on äärimmäisen tärkeää, että johtaja muistavat johtaa myös ihmisten välisiä suhteita ja yhteistyötä.

Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja niiden tukeminen työpaikalla on tärkeää, jotta organisaation viestinnästä tulisi mahdollisimman avointa niin työntekijöiden kuin organisaation johdonkin kesken. Teknologijätti Google selvitti, mitkä asiat vaikuttavat tiimien menestykseen. Alkaessaan selvittää asiaa, Google selvitti jopa, kuinka usein työntekijät söivät yhdessä, oliko heillä yhteisiä harrastuksia ja tapasivatko he vapaa-ajalla. Tutkimuksessaan Google perehtyi tiimien rakenteisiin. Pöydälle nostettiin esimerkiksi, millaisia persoonia tiimeissä oli ja pitäisikö ekstrovertit ja introvertit sijoittaa omiin tiimeihinsä. Loppupeleissä tutkimus osoitti, että sillä, keitä tiimeihin laitettiin ei ole niinkään merkitystä, vaan enemmänkin sitä on kunkin omilla henkilökohtaisilla sosiaalisilla kyvykkyyksillä, sekä ryhmälle muodostuneilla normeilla. Kaikessa on siis pohjimmiltaan kyse ryhmädynamiikasta. Tutkittuaan tiimejä tarkasti tutkimusryhmä totesi, että kaikista suurin merkitys tiimin menestymiselle oli jokaisen tiimin jäsenen tasa-arvoinen osallistuminen keskusteluun, sekä psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen. Tutkimuksen mukaan alemmin koulutetut tiimit, joissa jokainen ryhmäläinen osallistui keskusteluun suunnilleen yhtä paljon, menestyivät paremmin, kuin ryhmät, joissa koulutuksen ja ammatillisten saavutuksien taso oli korkeammalla, mutta joissa keskustelu oli rajoittunutta. Tutkimus osoittaa kollektiivisen älykkyyden lisääntyneen avoimessa ympäristössä, jossa kukin ryhmän jäsen koki turvalliseksi jakaa omaa tietotaitoaan. Kollektiivinen älykkyys taas rajoittuu rajoittuneessa ympäristössä. (Duhigg, 2016).

Googlen tekemän tutkimuksen mukaan kaikista suurin merkitys oli ryhmässä koetulla psykologisella turvallisuudella, sekä tasavertaisella keskusteluyhteydellä. Edmonson (1999) totesi ryhmän sisäisen käsityksen turvallisuudesta riskien ottamisesta olevan merkityksellinen ryhmän menestyksen kannalta. Tiimissä vallitseva ilmapiiri, luottamus ja kunnioitus, määrittävät sen, kuinka avoimesti ryhmän yksilöt ovat omia itsejään ja näin ollen toteuttavat itseään innovatiivisesti. Väitettä tukee myös Komanin (2006) tekemä tutkimus, jossa todetaan ryhmän sisäisen luottamuksen ja turvallisuuden rakentamisen olevan menestyksekkään tiimin luomisen keskiössä.

Kuinka johtaja voi lähteä ohjaamaan työyhteisöä kohti psykologisesti turvallista ympäristöä?

Johtaja voi pyrkiä sanoittamaan työntekijöille tapoja, joiden mukaan heidän toivotaan toimivan. Työyhteisöä tulee kannustaa avoimeen sisäiseen kommunikaatioon. Työntekijöille tulee sanoittaa avoimen keskustelukulttuurin merkitys ja kehottaa pitämään huoli siitä, että kaikki keskustelisivat ryhmässä tasa-arvoisesti. Googlen tekemän tutkimuksen mukaan ryhmät, joissa yksilöillä oli hyvät sosiaaliset taidot ja kyky tunnistaa toisen tunteita ja reagoida niihin pärjäsivät paremmin niille annetuissa tehtävissä (Duhigg, 2016). Kyvykkyyttä empatiaan testattiin muun muassa ”Reading the mind in the eyes” -testillä, jossa testattavat katsoivat kuvia ihmisten silmistä ja pyrkivät sanoittamaan ihmisen läpi käymää tunnetilaa. Emotionaalista kyvykkyyttä on mahdollista harjoitella (Kotsou, 2011), mutta työntekijöiden emotionaalinen valmentaminen tuskin on johtajan ensimmäinen prioriteetti. Tiimin emotionaaliseen kilpailukykyyn voi kuitenkin vaikuttaa ja työntekijöiden valintavaiheessa.

WHO:n (2007) artikkelissa nostetaan esille työpaikkojen potentiaali vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin huolehtimalla työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Työpaikoilla on mahdollista ottaa käyttöön malleja ja kannustimia, jotka ohjaavat terveellisten elämäntapojen ylläpitämiseen ja edistämiseen. Kannustamalla työntekijöitä esimerkiksi yhteisiin lounaisiin muun muassa lounaspasseilla tulee työnantaja tarjonneeksi työntekijälle sekä mahdollisuuden ravitsevaan lounaaseen että myöskin tärkeän vapaahetken yhdessä toisten kanssa. Nämä yhteiset ruokailuhetket tuovat työntekijöitä lähemmäksi toisiaan ja antavat mahdollisuuksia keskusteluille. Tilanteet, joissa työporukan on mahdollista nauraa yhdessä, ovat suotavia. Naurun on todettu parantavan työskentelyilmapiiriä (Kangasharju, 2009).

Virkistyspäivistä on todettu olevan hyötyä työyhteisön hyvinvoinnille. Tutkimukset osoittavat, että työstä irtautumisella on positiivisia vaikutuksia työstä suoriutumiskyvylle (Sonnetag, 2012). Irtautuminen työstä on hyvä toteuttaa myös työpäivän aikana työtehokkuuden lisäämiseksi. Organisaatio voi lisätä mahdollisuuksia työstä irtautumiseen työpaikalla muun muassa tarjoamalla viihtyisät taukotilat ja mahdollisesti jotain tekemistä taukojen ajaksi.

Sosiaalisella tuella viitataan ihmisten väliseen kanssakäymiseen, jossa on mukana empatiaa, välittämistä sekä informaation siirtymistä. Sosiaalisen tuen on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (Antonovsky, 1982). Myös Maslach (2005) on nostanut esille sosiaalisen tuen merkityksen työpaikoilla. Hän painottaa kannustavien ihmissuhteiden vaikutusta negatiivisten tuntemuksien lievittämisessä. Myös Foy (2017) toteaa tutkimuksessaan sosiaalisen tuen vähentävän työstressiä merkittävästi. Johtaja voi edistää sosiaalisen tuen määrää organisaatiossa muun muassa näyttämällä itse mallia avoimesta kommunikaatiosta, tarkastamalla tasaisin väliajoin työntekijöidensä tilanteen, antamalla heille palautetta ja kiitosta sekä tarjoamalla joustavia mahdollisuuksia työnteolle.

Ihmiset haluavat tulla kuulluksi työpaikalla. Tutkimukset osoittavat, että kuulluksi tuleminen tunne lisää niin luottamusta johtajiin kuin työhön sitoutumistakin (Rees, 2017). Ruck (n.d.) toteaa tutkimuksessaan kuulluksi tuleminen tunteen lisäävän erityisesti emotionaalista sitoutumista työpaikkaan.

3.2 Ympäristön ulottuvuus

Ympäristön merkitys työskentelylle on vaikea ohittaa, mutta silti saattaa olla haastavaa havainnoida ympäröivää työskentelytilaa objektiivisesti niin, että siitä saataisiin kaikille mahdollisimman miellyttävä. Ihmisten mieltymykset ja tapa tarkastella ympäröivää maailmaa ovat erilaisia. On kuitenkin olemassa joitain yleispäteviä tekijöitä, jotka johtajan on mahdollista ottaa huomioon työtiloja suunnitellessaan niin, että se edistää työntekijöiden hyvinvointia.

Työpaikan äänentason on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden keskittymiseen ja jaksamiseen työssä. Mak & Lui (2011) julkaisemassa tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijät kokivat kaikista raskaimpina äänenlähteinä keskustelun, soivat puhelimet ja koneista lähtevän taustahurinan. Evans & Johnson (2000) toteavat tutkimuksessaan työntekijöiden korjaavan jopa ryhtiään harvemmin meluisassa ympäristössä. Työpaikalla olisi hyvä olla selkeät ohjeistukset muun muassa puhelinten käytöstä ja siitä, tuleeko puhelimia pitää mahdollisuuksien mukaan äänettömällä. Vähentääkseen äänenvoimakkuuden aiheuttamaa kuormitusta organisaatio voi pyrkiä tarjoamaan työntekijöilleen niin hiljaisen kuin keskustelevan

työskentelyn tiloja. Työpaikalta olisi hyvä löytyä mahdollisuuksien mukaan taukotiloja myös palauttavalle sosiaaliselle kanssakäymiselle ja yksin rauhoittumiselle sekä ns. akkujen lataamiselle. Konkreettinen keino tilojen jakamiseen eri meluasteen tiloiksi on merkitä paikkoja kyltein. Toiset tilat on osoitettu hiljaiselle työskentelylle, kun taas toiset sosiaaliselle kanssakäymiselle. Myös kuulokkeiden ja kuulosuojaimien käyttö työpaikalla on hyvä sallia tilanteissa, joissa sosiaalinen kanssakäyminen ei ole välttämätöntä.

Avoimien toimistojen suosio on ollut nousussa viimeisten vuosien aikana, mutta ne ovat kohdanneet myös paljon kritiikkiä. Avoin toimisto voi sopia työyhteisölle, joka vaatii runsaasti kommunikointia työskentelyn aikana. Kuitenkin joissain työpaikoissa avoimen toimiston melu on koettu raskaaksi (Evans, 2000).

Valon merkitystä ihmisten hyvinvoinnille on tutkittu myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sen lisäksi, että valo on välttämätöntä näkemiselle, on valolla oma tehtävänsä kehon rytmin säätelyssä. Valo vaikuttaa niin melatoniinin kuin serotoniinin tuotantoon (Preto, 2019). Mills (2007) esittää tutkimuksessaan, että riittävä ja oikeanlainen valaistus lisäsi työntekijöiden kykyä keskittyä merkittävästi. Myös valaistuksen on todettu jopa vaikuttavan siihen, kuinka usein työntekijät kohensivat ryhtiään (Montamedzade 2018). Tutkimukset puhuvat runsaan luonnonvalon puolesta. Muun muassa De Giuli (2008) toteaa tutkimuksessaan, että päivänvalon ollessa pääasiallinen valonlähde ovat työntekijät tuotteliaampia sekä suoriutuvat työtehtävistään paremmin. Preton (2019) tutkimus osoittaa, että nykyinen keinovalo on tuhansia kertoja heikompaa kuin luonnonvalo. Keinovalo ei siis ole riittävä ylläpitämään kehon omaa rytmiä. Mikäli päivänvaloa ei ole saatavilla, on työpaikalle kuitenkin mahdollista hankkia keinovaloja, jotka muistuttavat mahdollisimman paljon luonnonvaloa.

Lämmityksen on todettu vaikuttavan työpaikoilla jaksamiseen merkittävästi. Haneda (2015) toteaa tutkimuksessaan korkeampien lämpötilojen aiheuttavan mentaalista väsymystä. Tutkimuksessa työntekijät kokivat suorituskykynsä alentuvan epäotollisissa lämpötiloissa. Myös Wagnerin (2007) tutkimuksen tulokset puhuvat ilman lämpötilan tärkeyden puolesta. Seppänen (2006) tutkimuksessa todetaan

työntekijöiden suorituskyvyn paranevan merkittävästi 21-22-celsiusasteen lämpötilassa. Suorituskyvyn taas todetaan laskevan 23-24-celsiusasteessa.

Sisäilman merkitystä työpaikkojen hyvinvointiin on myös tutkittu ja sen on todettu vaikuttavan merkittävästi etenkin aivoja kuormittavissa työtehtävissä jaksamiseen (Wargocki, 2000). Ihmiset viettävät noin 90% ajastaan sisätiloissa (Kosonen, 2004), joten ei ole lainkaan samantekevää, millaista ilmaa hengitetään. Terveestä sisäilmasta huolehtiminen voi myös omalta osaltaan vähentää sairaspöissaoloja (Fisk, 1997). Sisäilman mittaaminen ei ole aina niin yksinkertaista, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten rakennuksen sijainti, rakennusmateriaalit, lämmitysmuoto, sekä tilan mahdollinen ilmastointi.

Puhuttaessa sisäilmasta ja lämmityksestä, tulee mieleen myös niistä aiheutuvat kustannukset. Epäotollisista olosuhteista johtuvalla alentuneella tehokkuudella on todettu olevan jopa 125 miljardin dollarin vaikutus työn tuottavuuteen Yhdysvalloissa (Fisk, 1997). Korkean hiilidioksidin tason sisäilmassa on todettu vaikuttavan negatiivisesti ihmisten keskittymiskykyyn ja suoriutumiseen (Myhrvold, 1996). Tutkimusten mukaan ilmanlaadun parantamisesta saatavat hyödyt päihittävät ilmanvaihdon tehostamisesta johtuvan kustannustennousun organisaatioissa. Esimerkiksi Eton ja Mayerin (1988) tekemässä tutkimuksessa kymmenen prosentin lisä ilmanvaihdon kustannuksissa johti merkittävään parannukseen työntekijöiden hyvinvoinnissa ja näin ollen tuottavuudessa. Hyvä on myös muistaa, että ikkunoiden auki pitäminen on ilmaista, mikäli se vain on mahdollista.

Koska sairaspöissaoloilla on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen, on tärkeää huolehtia myös tilojen oikeanlaisesta siisteydestä, sekä työntekijöiden hygieniasta. Tutkimukset osoittavat käsihygienian olevan merkittävässä osassa tautien torjuntaa. Jo 1800-luvulla käsien desinfioinnin merkitys tunnustettiin lääketieteessä (esim. Semmelweis). Zivich (2018) toteaa tutkimuksessaan pienillä käsihygienainterventioilla olevan isoja vaikutuksia sairauksien ennaltaehkäisyssä työpaikoilla. Käsihygieniata voidaan edistää tarjoamalla runsaasti käsidesinfiointipisteitä, sekä lisäämällä wc-tiloihin ohjeistuksen oikeanlaiselle käsien pesemiselle ja tarjoamalla saippuaa.

Sen lisäksi, että tilojen puhtaudesta ja ilmanvaihdosta pidetään huolta, on hyvä pysähtyä miettimään myös tilojen sisustusta ja asettelua. Pelkkä tilan strateginen asettelu ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vaan huomioon tulee ottaa myös tilan esteettisyys (Haddad, 2014) Tilan sisustuksella voi vaikuttaa myös muun muassa tilan äänen laatuun, sillä hyvin suunnitellut tilat ovat akustiikaltaan miellyttäviä ja estävät turhan kaikumisen ja vähentävät myös koneiden hurinasta syntyvää ääntä. Kaikumista voi estää muun muassa kattoon asetettavilla akustiikkapaneeleilla, sekä seinille laitettavilla sisustuselementeillä.

Ergonomiasta huolehtimalla voidaan parhaimmillaan lisätä työntekijöiden tuottavuutta ja jaksamista työpaikoilla (Corlett, 2009). Työpaikalta pitäisi löytyä istuimia, joissa olisi hyvä työskennellä ja jotka tukisivat myös työergonomiaa. Fernandezin mukaan istumisen etuna on se, että se vaatii vähemmän lihaksien aktiivisuutta, jolloin väsymys ei tapahdu yhtä nopeasti. Yhtäjaksoisesti istumista suositellaan vain noin tunnin ajaksi, jonka jälkeen olisi hyvä liikkua edes jonkin verran. Seisten taas jaksaa työskennellä keskiarvolta vain puoli tuntia. Tuoleja hankittaessa on hyvä ottaa huomioon niiden säädettävyyden ja istumismukavuus. Pöytää hankittaessa on hyvä punnita säädettävän pöydän hyötyjä. Sen lisäksi, että pöytä on aina säädettävissä sopivaksi käyttäjälleen, mahdollistaa säädettävä pöytä myös työskentelyn aikana seisomisen. Toimistojen työpisteiden mukavuuteen vaikutusta on myös näppäimistöllä, näytön koolla, sekä hiirellä (Chandra, 2009). Nykyisin työpisteeseen on mahdollista hankkia myös liikuntavälineitä, joita voi käyttää työskennellessä. Esimerkiksi työpöydän kanssa yhteensopivat kävelymatot tai polkimet ovat tällaisia.

Tilojen viihtyisyydestä voi huolehtia myös panostamalla sisustukseen. Kasveilla ja luonnollisella valolla on todettu myös olevan vaikutusta työntekijöiden mielialaan (Colenberg, 2020). Luonnon ja vihreän värin merkitystä hyvinvoinnille on tutkittu. Tutkimukset osoittavat luonnossa liikkumisen lisäävän fyysisistä ja psyykkistä tunnetta energiasta ja toisaalta luonnolla on todettu olevan rauhoittavia vaikutuksia (Selhub, n.d.). Myös työntekijöiden on todettu arvostavan kasveja työpaikalla (Fjeld, 2000).

3.3 Työn ominaisuudet

Aronsson ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka sosiopsykologiseen ulottuvuuteen vaikuttamalla saadaan aikaan positiivisia tuloksia työssäjaksamisen kannalta, vaikuttavat kuitenkin työn ominaisuudet, kuten rakenteelliset asiat ja työn vaatimukset, merkittävimmin työssä jaksamiseen. Mitkä ovat niitä asioita, jotka ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana lisäten nykypäivän työn kuormittavuutta? Tässä ulottuvuudessa keskitytään työn resursseihin ja niiden vaikutukseen työssä jaksamiseen.

Merkittävä työuupumukseen johtava tekijä on vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus (Schaufeli & Bakker 2004). Tutkimukset osoittavat vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuuden kauaskantoiset vaikutukset. Työntekijöiden on havaittu kärsivän unettomuudesta ja terveysongelmista, jotka johtavat uupumukseen (Doi, 2005). Resurssien kohtaamattomuuden nähdään usein johtuvan korkeista vaatimuksista ja vähäisestä kontrollista (Karasek, 1979). Työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän tulisi kyetä tekemään enemmän vähällä ajallaan tulee pyrkiä vähentämään. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työtahtiinsa ja tehtäviensä määrään ja laatuun, voidaan vähentää työntekijöiden taakkaa. Resursseihin kuuluu ajan lisäksi työhön tarvittavat välineet sekä tarjottu koulutus.

Resurssien ja vaatimusten kohtaamattomuuden tunnetta on lisännyt omalta osaltaan teknologian kehityksen ja digitalisaation myötä syntynyt resurssien vääristymä. Teknologian tehtävänä organisaatiossa on lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta (Johnson, 2020). 1970-luvulla mikroelektroniikkaan perustuva teknologia alkoi levitä työpaikoille muuttaen työelämän rakenteita (Keyriläinen & Sutela, 2018). Elektroniikan saapuminen työpaikoille lisäsi automatisaation määrää, joka lisäsi tehokkuutta (Makridakis, 2017). Teknologian kehittyminen on myös lisännyt yksilölle kohdistettujen työtehtävien moninaisuutta, sekä tarvetta kouluttautumiselle. Murros on ollut yhtäkkinen ja nopea, eikä työhyvinvoinnista huolehtimisen kehitys ole pysynyt teknologian kehityksen perässä (Johnson, 2020). Helposti ajatellaan teknologian kehityksen lähinnä helpottaneen työelämää ja fyysistä rasitusta. Tarkastellessamme teknologian nopeaa kehitystä kriittisemmin huomaamme sen

myös lisännen työelämän vaatimuksia. Teknologian kehityksen myötä odotukset työn tuottavuudelle ovat käyneet osin epärealistisiksi (Perlow, 2012). Myös paineet saatavilla olemisesta ovat kasvaneet ja työt viedään helpommin kotiin (Barley, 2011).

Älylaitteista on myös tullut merkittävä osa työntekoa ja nopea muutos on sekä tehostanut että myöskin rasittanut työelämää. Digitalisaation vaikutus ei yllä ainoastaan työnteon tapaan. Se ylittää myös sosiaalisiin suhteisiin, organisointiin, tapoihin kommunikoida, sekä työhyvinvointiin (Keyriläinen & Sutela, 2018). Hartikainen ym. (2021) mukaan aiemmin merkittävin sairauspäivärahan myöntämisen syy on ollut tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mutta vuonna 2018 mielenterveyden häiriöt nousivat niiden ohi. Myös työuupumuksen oireiden on havaittu lisääntyneen, mutta luotettavaa tutkimustietoa sen suorasta vaikutuksesta myönteisiin päivärahapäätöksiin ei ole saatavilla, sillä työuupumusta ei luokitella omaksi sairaudeksi (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016).

Covid-19 -pandemia tehosti digiloikkaa entisestään, kun tarve vaihtoehtoisille kohtaamistavoille heräsi. Vaikka digiloikka onkin mahdollistanut omalta osaltaan uudenlaisen kommunikaation jopa globaalilla tasolla, on se myös lisännyt työn kuormittavuutta. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019) digitalisaatiolla on vaikutusta työssä jaksamisen kannalta. Työpaikkojen toimintatavat saattavat muuttua radikaalisti digitalisaation myötä, sillä uudenlainen ja turbulenti kilpailukenttä pakottaa organisaatiot kehittämään toimintaansa jatkuvasti, jotta niiden kilpailukyky pysyisi mahdollisimman hyvänä (Trenerry, 2021). Johdon tärkeäksi tehtäväksi jää ymmärtää digitalisaation merkitys organisaatioissa, johtaa digitalisaation aiheuttamia muutoksia, sekä tehdä selkeät raamit sille, kuinka digitalisaatio vaikuttaa organisaatiossa (Wrede, 2020). Tärkeää on varmistaa työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden säilyminen ja se, että jokainen työntekijä oppii uudet järjestelmät ja sovellukset. Osaava henkilökunta lisää organisaation tehokkuutta ja koulutusta tarjoamalla vähennetään myös työntekijöiden kuormitusta.

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019) 58% työntekijöistä kokee digitalisaation lisännen työn tehokkuutta. Toisaalta myös 52% työntekijöistä koki työn temmon muuttuneen nopeammaksi. Samaan aikaan 35%

vastanneista koki työn muuttuneen entistä kuormittavammaksi. Tulos kertoo merkittävästä vaikutuksesta työhyvinvointiin, mutta nopeatempoisuus ei selkeästi tarkoita kaikille samaa asiaa kuin kuormittavuus. 17% vastanneista oli sitä mieltä, että digitalisaatio on keventänyt työn kuormittavuutta. Prosenttiosuus on jopa yllättävän pieni suhteessa digiloikan mahdollistamaan työelämän muutokseen.

Teknologian aiheuttamien harppausten myötä työelämä on muuttunut ennen kovin fyysisesti kuormittavasta työstä istumapainotteiseksi (Hartikainen, 2021). Jos työ kuormitti ennen tuki- ja liikuntaelimiä, nykyään kuormitus kohdistuu suurella osalla työntekijöistä aivoihin. Aivojen liiallinen kuormitus voi johtaa jopa fyysisiin haittavaikutuksiin. Tutkimukset osoittavat jatkuvan stressin muokkaavan ihmisen aivojen rakenteita. Pelkotiloja säätelevän manteliumakkeen on havaittu suurenevan ja tunnetiloja säätelevien otsalohkojen pienenevän (Savic, 2013). Ympäröivien fyysisen terveyden uhkien vähentyessä uhat kohdistuvat yhä enemmän psyykkiselle terveydelle. Psykologinen kuormitus työssä on kasvanut ja yhteiskunnan muuttuessa yhä individualistisemmaksi, myös emotionaalinen kuormitus on muuttanut muotoaan

Vaikka aivokuormitus onkin nykypäivänä merkittävässä osassa työuupumuksen syntyä ei tule kuitenkaan unohtaa tämän päivän fyysisiä uhkia. Istumatyö vaikuttaa negatiivisesti ihmisen aineenvaihduntaan lisäten näin ylipainoa ja sen tuomia terveysriskejä, korottaen diabetesriskiä ja altistaen jopa ennenaikaiselle kuolemalle (Dunstan, 2012). Liiallisen istumisen on todettu vaikuttavan ihmisten mielenterveyteen negatiivisesti (Puig-Ribera, 2015). Työpaikoilla tulisikin harjoittaa istumisinterventioita. Istumista suositellaan yhtäjaksoisesti 30-60 minuuttia (Straker, 2016). Yhtäjaksoinen istuminen on myös hyvä tauottaa säännöllisesti (Bailey, 2015). Strakerin (2016) mukaan hyvä tapa saada työntekijät liikkeelle on tarjota heille erilaisia tehtäviä, joiden pariin heidän on noustava istumasta. Työntekijöille voi myös tarjota taukojumppavälineitä, kuten kuminauhoja tai käsipainoja.

Tutkimuksissa on todettu, että työolosuhteiden negatiivisiin puoliin keskitytään usein enemmän kuin positiivisiin (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Tämä tarkoittaa sitä, että usein organisaatioista etsitään enemmän heikkouksia ja toimintahäiriöitä kuin keskitytään työympäristön vahvuuksiin ja optimaaliseen toimintaan. Kun keskitytään enemmän organisaation positiivisiin puoliin ja mahdollisuuksiin, luodaan parhaimmillaan positiivista sitoutumista työtä ja organisaatiota kohtaan. Koska

työssä käyvä ihminen viettää ison osan ajastaan työn parissa, on selvää, että sitoutuminen organisaatioon ja sen strategiaan, kulttuuriin ja työtehtäviin edistää hyvinvointia ja jaksamista arjessa kokonaisuudessaan.

3.4 Johtajuus

Johtajuudella on todettu olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä johtajuus vähentää sairaspöissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeitä (Kuoppala, 2008). Jotta organisaatio voisi menestyä, tulee johtajien kyetä hyödyntämään organisaation tärkeimpiä resursseja – sen ihmisiä. Hyvä johtajuus lisää luottoa organisaation toimintaan (Rhoades, 2002). Johtaja on kuin organisaation kompassi, hänen tehtävänä on näyttää suuntaa muille organisaation työntekijöille. Heikon johtajuuden on todettu vähentävän työntekijöiden motivaatiota ja lisäävän työstressiä (Kelloway, 2004). Täytyy myös muistaa se, että on olemassa ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja joihin johtaja ei kykene vaikuttamaan (Brown, 1982).

Johtajuuden tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa organisaation piirteet, johtajan ja alaisten persoonallisuus, sekä haluttu lopputulos (Stodgill, 1974). Johtajuustyyllillä voidaan vaikuttaa niin organisaation tehokkuuteen kuin työntekijöiden suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen (Taffinder, 1995). Useat tutkijat ovat kehittäneet määritelmiä erilaisille johtajuuden tyyliille (ks. muun muassa Burns, Bass, Greenleaf, Lewin, Adait, Bennis). Nämä johtajuustyyli soveltuvat erilaisiin ympäristöihin ja tilanteisiin. Tässä luvussa ei tarkastella yhtä tiettyä johtamisen tyyliä, mutta niiden olemassaolo on hyvä pitää mielessä. Muun muassa Hall (1997) on sitä mieltä, ettei johtamistyyllillä ole ratkaisevaa merkitystä lopputuloksen kannalta. Koska johtajuudesta ja sen tehokkuudesta voidaan olla montaa mieltä, ei yhtäkään johtamistyyliä tule nostaa toista paremmaksi. Kuitenkin kunkin johtamistyylin karaktäärien pohjalta voidaan arvioida, mikä johtamistyyli voisi soveltua parhaiten tietynlaiseen ympäristöön. Luovuutta vaativaan ympäristöön voi sopeutua transformaalin johtaja, transkationaalinen johtaja voi soveltua saamaan tiimistään mahdollisimman paljon irti ja niin edelleen. Johtajan tulee olla joustava ja ymmärtää, että johtamisen tapaa saattaa joutua muuttamaan erilaisten persoonien ja tilanteiden kohdalla (Skansi, 2000).

Johtajuutta tarkastellessa on hyvä pitää mielessä, että jokainen johtaja on omanlainen persoonansa, samoin kuin jokainen työntekijä. Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaisen jaksamisen resurssit, jotka vaikuttavat työssä suoriutumiseen, samoin kuin johtajallakin. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten persoonallisuuspiirteet olisikin hyvä ottaa huomioon, kun tarkkaillaan heidän työssäjaksamistaan. Työuupumuksen syntyyn vaikuttaa työn kuormittavuustekijöiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtainen sitoutuneisuus työhön (employee engagement) (Schaufeli & Bakker, 2004). Henkilökohtaisen jaksamisen resursseja kutsutaan henkiseksi resilienssiksi. Tarkalleen resilienssilä voidaan tarkoittaa yksilön kyvykkyyksiä, kyvykkyyttä adaptoitua erilaisiin tilanteisiin ja kykyä sanoittaa asioita positiivisesti myös vastoinkäymisten jälkeen (Britt, 2016). Myös voimakkaan resilienssin omaavat työntekijät voivat kokea uupumusta työn käydessä epätydyttäväksi ja kun resurssit ja työn vaatimukset eivät kohtaa. Johtajan haasteena onkin löytää keinoja, joilla työstä saataisiin mielekästä niin, että työn resurssit ja vaatimukset olisivat tasapainossa ottaen huomioon työntekijöiden ominaisuudet ja tarpeet. Oikeanlaisella johtamisella on mahdollista vähentää stressitekijöiden määrää ja ennaltaehkäistä roolikonfliktien syntyä.

Kannustava johtaminen on tapa johtaa organisaatiota niin, että työntekijöille välittyy johtajan halu ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja vaatimukset, sekä osoittaa kiinnostusta heidän hyvinvointiinsa ja heidän jaksamiseensa (House & Mitchell, 1974). Housen (1971) mukaan johtajan tärkeimpiä tehtäviä on avustaa työntekijöitään saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita, näyttää haluttua suuntaa, sekä tukea työntekijöitä organisaation arjessa. Kannustavan johtajan tehtävänä on myös huolehtia, että työntekijöiden asettamat tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Ajatuksena on siis helpottaa työntekijöiden elämää työpaikalla ja toimia niin työpaikan arjen helpottajana kuin emotionaalisenä tukena. Johtajat, jotka ovat läsnä työntekijöilleen ja osoittavat heille empatiaa ja ymmärrystä voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Skinner, 2005).

Tutkimukset osoittavat kannustavan johtamisen lisäävän työhön sitoutumista (Baxter, 2013). Stressi voi vaikuttaa yksilöihin niin, että heidän kykynsä löytää ratkaisuja ja reflektoida aiempiin kokemuksiin heikkenee (Fiedler & Garcia, 1987).

Kannustavan johtamisen on todettu alentavan työntekijöiden stressitasoja ja täten parantavan heidän suoriutumistaan ja motivaatiotaan (Khalid, 2012). Kun korkeiden vaatimusten, matalan palkitsemisen ja työn epävakauden on todettu lisäävän riskiä uupumuksen kehittymiseen (Aronsson, 2017), vaikuttaa kannustava johtajuus positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden suoriutumiseen (Schyns, 2009).

Tilastokeskuksen (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019) julkaisemassa kyselytutkimuksessa todetaan esimiesten ja alaisten välisten ristiriitojen vaikuttavan työmotivaatioon merkittäväällä tavalla. Työpaikoilla, jossa esiintyi paljon ristiriitoja esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin vastenmielisyyttä töihin lähtöä kohtaan. Ristiriitojen taustalla on usein puutteellinen kommunikaatio. On äärimmäisen tärkeää, että johtaja kommunikoi riittävän selkeästi ja läpinäkyvästi. Heikko kommunikaatio voi johtaa negatiiviseen suhteeseen johtajan ja työntekijöiden välille, joka voi vaikuttaa jopa organisaation tulokseen (Ahmed, 2009). Se lisää myös työntekijöiden turhautumista ja voi aiheuttaa roolikonflikteja. Roolikonfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä on epävarma omasta roolistaan ja kokee turhautumista ja epävarmuutta. Kun työn roolit ovat epäselviä, lisää se työntekijöiden stressiä ja ahdistusta, joka taas johtaa vähentyneeseen sitoutumiseen, motivaatioon ja lisääntyneisiin poissaoloihin (Saranani, 2015). Useat roolit voivat kuitenkin toisaalta myös lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tunnetta työn merkityksellisyydestä (Coverman, 1989). Roolikonfliktin aiheuttama stressi vähentyy, kun kommunikaatio on riittävän selkeää ja kohdistuu tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin.

Argote ja Ingram (2000) toteavat tutkimuksessaan organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden oppimisen kasvavan heidän saadessaan äänensä kuuluville. Avoin kommunikaatio tuo epäkohdat esille henkilöille, jotka pystyvät niihin vaikuttamaan (Burriss, 2013). Selkeä ja läpinäkyvä puhe organisaation strategiasta, tavoitteista ja käytännöistä lisää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyden tunnetta (Shapiro, 1994). Asianmukainen ja avoin kommunikaatio vähentää väärinymmärryksiä ja täten tehostaa työskentelyä.

Kommunikaatio on avainasemassa konfliktien hoidossa ja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (Embriaco, 2007). Avoin kommunikaatio voi olla myös keino työuupumuksen huomaamiseen ajoissa. Tarjoamalla mahdollisuuksia vastata

työhyvinvointiin liittyviin kyselyihin tasaisin väliajoin, voidaan seurata työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Myös avoimen palautteen lähettämislle tulee olla oma matalan kynnyksen kanavansa. Jotta työntekijät tuntuivat itsensä kuulluksi, on tärkeää myös ilmaista, että palautteita on luettu. Johtajan on myös hyvä jalkautua työntekijöidensä seuraan. Positiivisen läsnäolon on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen jakaa informaatiota (Madrid, 2016).

Johtajan palautteen annolla työntekijöille on todettu jo varhain olevan merkitystä työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden ylläpitämiselle (Hackman & Oldham, 1976). Palautteen myötä työntekijä oppii asioita omasta työskentelystään ja voi parhaimmillaan löytää lisämotivaatiota (Ilgen, 1979). Samoin tunne henkilökohtaisista saavutuksista lisääntyy. Palautetta voi pyrkiä tarjoamaan useasta lähteestä, niin ylemmältä johdolta, lähiesimiehiltä, asiakkailta kuin kollegoiltaakin. London & Smither (1995) julkaiseman tutkimus osoittaa moninaisen palautteenannon positiivisen merkityksen työntekijöiden ammatilliselle itsetunnolle. Palautteen antamiseksi johtajan tulee löytää sille aikaa ja perehtyä palautteen oikeanlaiseen antoon, jotta palautteenannon hyödyt realisoituisivat mahdollisimman tehokkaasti. Säännöllisen palautteenannon on todettu vaikuttavan kaikista tehokkaimmin työntekijöiden motivaatioon (Kuvaas, 2011). Johtajien on mahdollista harjoitella palautteen antoa. Palautteen annossa on tärkeää tehdä selkeät raamit työntekijöiden suorituksen odotuksille sekä painottaa työntekijöiden kehitystä (Anseel, 2007).

Työntekijän autonomialla viitataan työntekijän mahdollisuuksiin itsenäiseen päätöksentekoon ja toimintaan työpaikalla. Autonomian voidaan ajatella olevan vapautta päättää omista asioista sopivassa suhteessa. Sopiva määrä autonomiaa lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan (Gagné, 2010). Autonomia yhdistetään usein tunteeseen siitä, että organisaatio kohtelee työntekijöitään kannustavasti, joka taas lisää työntekijöiden hyvinvointia (Thompson, 2006). Mahdollisuudella vaikuttaa omaan työnkuvaan on positiivisia vaikutuksia psykologiseen hyvinvointiin (Fotiadis, 2019). Korkeatasoinen osallistaminen lisää työntekijöiden psykologista hyvinvointia (Boxall, 2014). Antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja pitämällä keskusteluyhteyden auki voidaan vähentää tunnetta autonomian puutteesta. Tärkeää

on pyrkiä luomaan tilanteita, joissa työntekijöillä on mahdollisuus sanoittaa itse omaa osaamistaan, jolloin rooleja työpaikalla on helpompaa muokata kunkin henkilökohtaisten kyvykkyyksien mukaan. Voimakas työtaakka voi aiheuttaa toivottomuuden ja avuttomuuden tunteita (Ree, 2014). Sen lisäksi, että työntekijän autonomialla voidaan vähentää kokemuksia työtaakan alle jäämisestä, on johdolla oltava myös itsellään realistiset käsitykset työntekijöiden kantokyvystä. Tämä on nykypäivänä erityisen tärkeää, koska teknologian kehittyminen on vääristänyt kuvaa käytettävissä olevista resursseista (Perlow, 2012).

Koulutuksen tarjoaminen hyödyttää niin organisaatiota kuin työntekijääkin. Koulutuksen tarkoituksena on opettaa työntekijöille, kuinka heidän tulisi suoriutua työtehtävistään. Lisäksi se parantaa työntekijöiden kilpailukykyä lisäten organisaation tehokkuutta. Asianmukaisen koulutuksen lisätessä työntekijän osaamista ja näin ollen tehokkuutta, säästää se myös työntekijän omia resursseja (Bellou 2015). Tästä syystä on myös tärkeää kouluttaa työntekijät hyvin niin varhaisella perehdytyksellä kuin strategisen kentän muutosten tuomien tarpeiden puitteissa. Koulutuksen on todettu myös muokkaavan työntekijöiden asennetta työtä kohtaan (Latif, Jan & Shaheen, 2011). Sen on todettu motivoivan työntekijöitä ja lisäävän tunnetta ammatillisesta kehityksestä, joka taas lisää työtyytyväisyyttä.

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä työntekijöiden jatkuva kouluttaminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi. Uuden oppiminen johtaa parempiin tuloksiin ja tehokkaaseen työskentelyyn. Koulutus johtaa innovatiiviseen työyhteisöön. Organisaation omaksuessa uutta tietoa ja taitoa nopeammin kuin ympäristö muuttuu, on sillä paremmat mahdollisuudet selviytyä strategisella kentällä.

Työhyvinvoinnin tärkeä osa on oikeanlainen tasapaino. Tasapaino on tärkeää työpaikalla, mutta se on myös tärkeää työn ja vapaa-ajan suhteessa. Johtaja voi omalla toiminnallaan tukea työelämän tasapainoa konkreettisin teoin. Digitalisaation myötä työt on entistä helpompaa tuoda kotiin, ja tämä onkin vaikuttanut arjen tasapainon muodostamiseen (Peeters, 2005). Myös naisten lisääntynyt osallisuus työskentelyyn vaikuttaa perhe-elämän muodostumiseen uudella tavalla (Hill ym. 1998). Työn vaatimusten tulisi kohdistua työntekijää ajatellen niin, että ne mahdollistaisivat realistisesti arjen tasapainoisuuden. Jokaisen työntekijän

lähtökohdat ovat erilaisia. Toiset ovat perheellisiä, toiset taas harrastavat vaativia lajeja, jotka vaativat paljon aikaa, joillain taas on hoidettavanaan myös vanhenevan sukupolven arki.

Organisaation näkökulmasta suurimmat kustannukset syntyvät työntekijöiden poissaoloista, uupumuksen aiheuttamasta läsnäolon puutteesta sekä työtahdin vaimenemisesta. Haasteet työssä jaksamisessa sekä sairaana työskentely ovat omalta osaltaan myös vakavasti otettavia ilmiöitä, sillä ne johtavat usein pidempiin sairauspoissaoloihin (Ahola ym., 2008). Sairaana työskentely on lisäksi vaarallista työntekijälle itselleen muun muassa siksi, että sen on todettu lisäävän sydänkohtauksen riskiä (Kivimäki ym., 2005). Työntekijöitä ei tulisi koskaan kannustaa saapumaan sairaana töihin. Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013) uskovat, että työntekijöiden saapumista töihin sairaana voidaan vähentää panostamalla johtajien toimintaan.

Aktiivinen liikunta hyödyttää tutkitusti yksilöiden terveyttä ja voi toimia myös ryhmäyttävänä tekijänä organisaatiossa. Tutkimuksia työpaikkojen liikuntainterventioista on tuotettu vähän. Vielä ei ole tutkimuksia, jotka osaisivat tarkasti määrittellä, mitkä ovat tehokkaimpia liikuntaintervention muotoja, mutta liikuntaintervention hyödyistä on kuitenkin olemassa näyttöä (Malik, 2014). Vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia voi tarjota muun muassa tarjoamalla työntekijöille liikuntapasseja. Työntekijöitä voi kannustaa liikkumaan myös erilaisilla kampanjoilla ja kilpailuilla hyödyntäen nykyteknologiaa, kuten askelmittareita. Työntekijöiden hyvinvointia parantavilla teoilla on vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin, mutta vaikutukset kantavat myös työyhteisön tasolle.

Työuupumuksen ennaltaehkäisy on äärimmäisen tärkeää sairaspöissaolojen vähentämiseksi, yksilön elämänlaadun sekä organisaation tehokkuuden parantamiseksi ja resurssien vapauttamiseksi. Ahola, Toppinen-Tanner ja Seppänen (2016) jakavat työuupumuksen intervention kolmeen mahdolliseen vaiheeseen, jotka ovat primaaripreventio, sekundaaripreventio sekä tertiääripreventio. Primaaripreventio kohdistetaan valikoimatta kaikkiin työntekijöihin ja sen tarkoituksena on ennaltaehkäistä työuupumuksen syntyminen tarttumalla hyvissä ajoin mahdollisiin kuormittaviin tekijöihin. Sekundaaripreventio taas kohdennetaan

riskiryhmiin tai jo valmiiksi oireileviin työntekijöihin. Tetriäripreventio puuttuu taas tilanteeseen, jossa uupumus on jo kehittynyt pidemmälle. Sen pyrkimyksenä on palauttaa ja ylläpitää työntekijän toimintakykyä. Aholan (ym., 2016) mukaan intervention keinot voidaan myös kohdentaa joko yksilötasolle, organisaatioon tai itse työtä ajatellen. Yksilötason intervention tarkoituksena on vahvistaa työntekijän voimavaroja lisäämällä muun muassa stressinhallinnan keinoja. Tämä ei kuitenkaan välttämättä yksin riitä, vaan keinoja on kohdistettava myös itse työhön ja organisaation rakenteisiin.

4 METODILUKU

Luvussa neljä perehdytään tutkielman toteutukseen. Luvun tarkoituksena on esitellä valittu tutkimusmenetelmä ja perustella, miksi se on valittu. Lisäksi tutustumme aineiston hankintaan, käytettyihin hakusanoihin sekä lopuksi aineiston arviointiin.

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimusmenetelmäksi tähän kandidaatintutkielmaan valikoitui narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Kyseessä on kvalitatiivinen (eli laadullinen) tutkimusmenetelmä. Tutkielman pyrkimyksenä on luoda laaja yleiskuva ja tiivistää aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia helposti lähestyttäväksi kokonaisuudeksi, jonka narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollisti omalta osaltaan. Tutkielmassa käytettiin narratiivista yleiskatsausta, joka pyrkii tiivistämään aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimus on luonteeltaan tulkitseva. (Salminen, 2011).

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimusmateriaalia hankittaessa tutkimustuloksia on etsitty englannin sekä suomen kielellä. Tietokantoina on käytetty muun muassa Google Scholaria, Scopusta ja Oula Finnaa, joista merkittävimpanä toimi Google Scholar. Lähteiden läpikäynnin aikana kävi hyvin pian selväksi, ketkä olivat tehneet runsaasti tutkimusta ja keiden teksteihin viitattiin runsaasti. Esille nousi etenkin Maslach, Freudenberger, Cherniss, sekä Schaufeli. Etenkin Maslachin tutkimuksiin oli viitattu jopa tuhansia kertoja. Osa aineistosta ei liity suoraan liikkeenjohdolliseen kenttään, vaan tutkimusta burnoutista on tehty muun muassa terveydenhuollon ja opetustyön kentällä. Tutkimusten tuloksia voi kuitenkin soveltaa liikkeenjohdollisiin strategioihin.

4.3 Käytetyt hakusanat

Käytettäviä hakusanoja lähteitä etsittäessä olivat muun muassa; työuupumus (burn-out), organization, well-being, leadership, management, työhyvinvointi, job

satisfaction, työntekijä, työnantaja, exhaustion, HRMS, emotional, frustration, motivation, performance, stress, employee engagement, job engagement, occupation, rehabilitation, palautuminen & prevention.

Joidenkin hakusanojen kohdalla on käytetty * -merkkiä sanan katkaisuun.

Esimerkiksi manage*, joilloin hakutuloksia oli mahdollista saada sanoilla manager, management ja managerial.

4.4 Aineiston arviointi

Aineisto on monipuolinen ja kattava. Lähteet ovat useammalta vuosikymmeneltä, sillä varhaisimmat lähteet ajoittuvat jopa 1970-luvulle. Uusimmat lähteet ovat vuodelta 2022. Kiinnostus burnoutia kohtaan nostikin päätään juuri 1970-luvulla, joten näiden lähteiden käyttö on hyvin perusteltua laajan kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Varmistaakseni lähteiden luotettavuuden rajasin haun koskemaan vertaisarvioituja tieteisartikkeleita. Käytin lisäksi myös ”Jufo” -tietokantaa osan lähteiden varmistamiseksi (muun muassa muiden tutkimusten lähdeluetteloista johdetuille lähteille). Lähdemateriaali koostuu suurelta osin vertaisarvioituista tieteisartikkeleista, mutta lähteistä löytyy myös joitain aiheista tehtyjä kirjateoksia sekä verkkosivuja (esim. WHO). Näiden verkkosivujen käyttö on perusteltua, sillä kyseessä on tunnustettu auktoriteettitaho.

Lähteiden tutkimustulokset keskustelivat hyvin keskenään. Tutkimuksissa kiinnitettiin runsaasti huomiota työuupumuksen kolmeen ominaispiirteeseen, jotka ovat itsensä kadottamisen tunne, uupumus, sekä alentunut ammatillinen itsetunto. Lähteisiin tutustussa esiin nousi jatkuvasti kuusi teemaa. Mallista rajautui pois kaksi teemaa; työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sekä organisatoriset tekijät, sillä tutkielmassa haluttiin keskittyä niihin ulottuvuuksiin, joihin johtajan on mahdollista vaikuttaa merkittävästi omalla toiminnallaan. Jäljelle jäävien teemojen pohjalta rakennettiin työhyvinvoinnin neljän ulottuvuuden malli.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman viimeisen luvun tavoitteena on vastata alussa esitettyihin kahteen tutkimuskysymykseen, sekä tarkastella, mitä uutta tutkimus voi tuoda liikkeenjohdolliselle näkökulmalle. Luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda laaja katsaus syihin työuupumuksen taustalla. Tämän pohjalta lähdettiin rakentamaan mallia, jonka avulla johdon olisi mahdollisimman helppoa tarttua työuupumukseen johtaviin tekijöihin organisaatiossa. Tärkeänä nähtiin jo alusta alkaen uupumuksen ennaltaehkäisy, sillä uupumusasteiseksi kehittyneen tilan kustannukset ovat merkittäviä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. WHO (2019) arvioi mielenterveyden häiriöillä olevan triljoonan dollarin merkitys globaaliin tuottavuuteen.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

- 1. Mitkä ovat työuupumuksen synnyn laukaisevia ja työuupumukseen johtavia tekijöitä?*
- 2. Millä keinoin johto voi ennaltaehkäistä työuupumuksen kehittymistä?*

Vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on moninainen. Vaikka uupumuksesta on puhuttu kuluneina vuosina runsaasti, sen syntysyihin ei usein tartuta riittävän ajoissa. Työuupumus kehittyy aina ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Nykypäivän nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa koetuksella ovat niin stressinsietokyky kuin elämönhallintataidot. Uupumuksen syntyyn vaikuttaa globalisaation aiheuttamat haasteet, taloudellinen epävakaus, sekä työelämän jatkuva muutos (Sharma & Cooper, 2017). Työuupumusta ei lueta omaksi sairaudeksi vaan se luokitellaan elämäntilanteen hallintaan liittyväksi ongelmaksi (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016).

Tämä aiheuttaa vaikeuksia varsinaisen työuupumuksen tunnustamiselle, sillä työuupumus diagnosoidaan usein masennukseksi.

Muutos kohti individualismia lisää tunnetta sosiaalisesta eristäytymisestä ja läsnäolon puutteesta. (Rajan ym, 2016). Sosiaalisen tuen vähäisyyden on todettu vaikuttavan työuupumuksen kehittymiseen. Kehittymiseen vaikuttaa myös heikot mahdollisuudet vaikuttaa organisaation ja työnteon osa-alueisiin, koettu epäoikeudenmukaisuus, ennakoimattomuus ja heikko viestintä (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019). Suuressa määrin merkityksellistä on resurssien ja vaatimusten välinen tasapaino (Schaufeli & Bakker 2004). Myös työntekijöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on vaikutuksensa työuupumuksen syntyyn (Joukamaa, Veijola, & Viinamäki 2009; Durán, Extremera & Rey, 2004). Ennaltaehkäisyn kannalta olisi tärkeää työntekijän kyky tasapainottaa arkea ja työelämää. Myös johtaja voi edesauttaa tasapainon löytymistä omilla toimillaan. Toinen tutkimuskysymys käsittelee keinoja, joilla johto voi ennaltaehkäistä työuupumuksen kehittymistä. Johdon on tärkeää kyetä tunnistamaan työuupumus ajoissa. Siihen voi auttaa niin kenttätason työskentely, kuin työuupumuksen tai vastaavasti työhön sitoutumiseen kartoitukseen tarkoitettujen kyselyiden käyttö (esim. MBI-paralleeli tai UWES).

Työuupumuksen syntyä voi tarkastella ihmissuhdekeskeisestä näkökulmasta, yksilökeskeisestä näkökulmasta ja organisatorisesta näkökulmasta (Kanste, 2005). Johdon keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn lähdettiin tarkastelemaan tutkielmaan kehitetyllä työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta käsittävällä mallilla. Ulottuvuudet valikoituivat sellaisiksi, joihin johdolla on voimakas konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa. Ulottuvuuksia olivat sosio-psykologinen ulottuvuus, ympäristön, työn ominaisuuksien, sekä johtajuuden ulottuvuudet.

Sosio-psykologisen ulottuvuuden puitteissa johtaja voi harjoittaa primaaripreventiota edistämällä positiivista organisaatiokulttuuria. Sosiaalisen tuen on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (Antonovsky, 1982). Individualismin lisääntyessä ja perhekeskeisyyden vähentyessä ihmiset eivät saa yhtä paljon kaipaamaansa tukea toisista (Cherniss, 1980; Rajan, 2016). Kuulluksi tulemisen tunne lisää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Kuulluksi tuleminen

parantaa luottamusta organisaation johtoon. Lisäksi se lisää työhön sitoutumista. (Rees, 2017).

Kollektiivisen älykkyyden on todettu lisääntyvän avoimesti toimivassa ryhmässä (Duhigg, 2016). On siis tärkeää pyrkiä tukemaan positiivisten sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Naurun on todettu parantavan työskentelyilmapiiriä (Kangasharju, 2009). Työstä irtautumisella on muutenkin todettu olevan positiivisia vaikutuksia työstä suoriutumiseen (Sonnetag, 2012). Johtajan tärkeänä tehtävänä on sanoittaa työntekijöille, kuinka heidän toivotaan toimivan. Organisaatio voi tukea positiivisen organisaatiokulttuurin kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia yhteisiin taukoihin ja työstä irtauttavaan tekemiseen.

Työskentely-ympäristöllä on merkitystä työssä jaksamisen kannalta (Mak & Lui, 2011; De Giuli, 2008; Seppänen, 2006; Wargocki, 2000; Fjeld, 2000). Jos työympäristö on kuormittava eikä edistä palautumista, voi se johtaa uupumiseen. Kiinnittämällä huomiota työpaikan äänentasoon, valoon, lämmitykseen, sisäilmään, siisteyteen, ergonomiaan ja viihtyisyyteen on työhyvinvointia mahdollista parantaa merkittävästi.

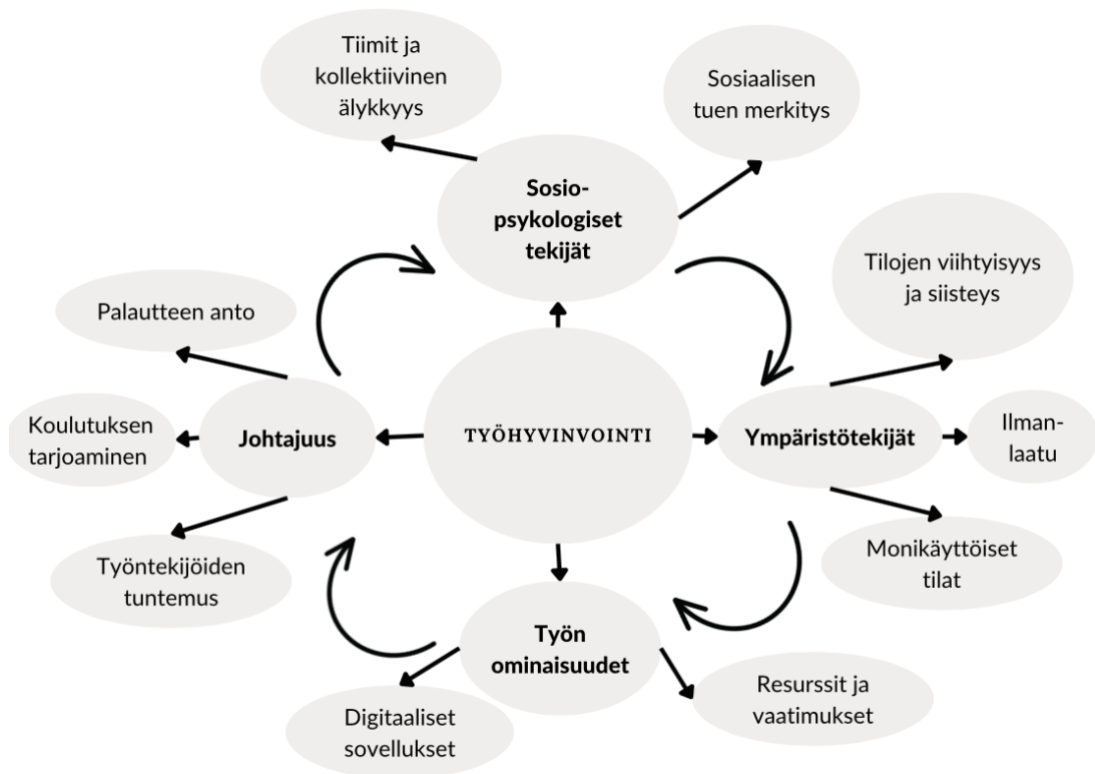
Työn ominaisuuksien puitteissa johtajan on tärkeää olla realistinen ja tilanteen tasalla. Vaikka sosio-psykologinen ja ympäristön ulottuvuus ovat merkittäviä, on työn ominaisuuksilla suurin vaikutus työssä jaksamiseen (Aronsson ym., 2017). Merkittävässä asemassa työssä jaksamisen kannalta on vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus (Schaufeli & Bakker 2004). Digitalisaation myötä aivokuormitus on kohonnut merkittävästi. Sen lisäksi istumatyö on lisääntynyt, jolla on merkittäviä fyysisiä ja psyykkisiä seurauksia terveydelle (Dunstan, 2012). Johdon tärkeänä tehtävänä on vastata nykypäivän muutoksiin realistisesti ottaen huomioon työntekijöiden jaksaminen, kyvykkyydet ja voimavarat.

Kiinnittämällä huomiota aiemmin mainittuihin ulottuvuuksiin on jo mahdollista saada aikaan isoja parannuksia, mutta myös johtajan omilla teoilla on vaikutusta. Johtajuuden ulottuvuutta tarkastellessa keskitytään positiivisen ja läsnäolevan ilmapiirin luomiseen. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on avustaa työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet, näyttää haluttua suuntaa, sekä tukea

työntekijöitä organisaation arjessa (House, 1971). Hyvä johtajuus vähentää sairaspöissaoloja ja työhön sitoutumista. Kommunikaatiolla ja läpinäkyvyydellä voidaan lisätä luottamusta ja vähentää kuormittavia ristiriitoja sekä roolikonfliktia. Työntekijän on tärkeää saada äänensä kuuluville. Molempiin suuntiin toimiva kommunikaatio johtajan ja työntekijän välillä on avainasemassa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (Embriaco, 2007). Avoin kommunikaatio mahdollistaa myös sopivan määrän autonomiaa, joka lisää työntekijöiden sitoutumista (Gagne, 2010).

Antamalla palautetta tasaisin väliajoin lisätään työntekijöiden motivaatiota. Samalla lisääntyy myös mahdollisuus oppia asioita työntekijän omasta tavastaan tehdä työtä (Ilgen, 1979). Johtajan on tärkeää opetella oikeanlaista palautteenantoa, jotta palautteenannosta saatavat hyödyt olisivat mahdollisimman suuret. Myös koulutuksen tarjoaminen on merkityksellistä nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jotta työntekijöillä olisi viimeaikaisin tieto ja taito käytössään. Tämä lisää työn tehokkuutta ja vähentää sen kuormittavuutta.

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, jossa tekijät ovat kytköksissä toisiinsa. Kuvio 2 on laajennettu kuvaus luvussa kolme esitetystä työhyvinvoinnin neljän ulottuvuuden mallista. Mallin on tarkoitus toimia työhyvinvoinnin tarkastelun apuvälineenä organisaatioissa.



Kuvio 2: Laajennettu kuvaus työhyvinvoinnin neljästä ulottuvuudesta

5.2 Teoreettinen kontribuutio

Työuupumuksesta on tehty runsaasti tutkimusta eri näkökulmista. Esille nousi etenkin työhön sitouttamisen merkitys työhyvinvoinnin lisäämiseksi, sekä työn resurssien ja vaatimusten välinen tasapaino (Schaufeli & Bakker 2004).

Työhyvinvointia on tutkittu niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Työuupumuksen nähdään edelleenkin olevan lähinnä yksilön ongelma (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016), mutta työuupumuksen lisääntyessä olisi entistä tärkeämpää jakaa työuupumuksen ennaltaehkäisyyn vastuuta niin organisaation johdolle kuin yhteiskunnallekin.

Tutkimuksen lopputuloksena on, että johdolla todellakin on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä. Lähteiden pohjalta kehitetty neljäosainen työhyvinvoinnin tarkastelua varten

kehitetty malli syntyi, kun lähdemateriaalista kerättiin jatkuvasti ylös nousevia teemoja. Nämä teemat olivat sosio-psykologisia, ympäristöllisiä ja työn ominaisuuksiin liittyviä. Suuri merkitys oli myös johtajan tekemillä toimilla. Jokainen näistä ulottuvuuksista on sellainen, jonka edistämiseksi johtajalla on mahdollista tehdä konkreettisia toimia. Tutkimustulokset osoittavat myös moninaisen työhyvinvoinnin tarkkailun merkityksen (Maslach, 1997) ja antaa selkeät raamit, jonka avulla sitä voidaan tarkastella.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Lähdemateriaalista kävi ilmi ennaltaehkäisyn ja primaariprevention olevan kaikista kustannustehokkain tapa puuttua työuupumukseen (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016). Kun uupumus katkaistaan jo sen juurilla, ei kustannuksia ehdi syntyä. Toki jotkin ennaltaehkäisyä ajatellen kerätyt keinot aiheuttavat itsessään kustannuksia, mutta tutkimukset osoittavat myös ennaltaehkäisyn vuoksi syntyneiden kustannusten olevan pienempiä kuin itse työuupumuksen aiheuttamat kustannukset (Eton & Mayerin, 1988). Myös lähdemateriaalista kävi voimakkaasti ilmi ajatus siitä, miten hyvinvoivat työntekijät ovat tuotteliaampia ja innovatiivisempia.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tutkimus tuo konkreettisia keinoja työuupumuksen tunnistamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Tutkimuksen hyvinvoinnin neljän ulottuvuuden malli on helposti lähestyttävä tapa lähteä tarkastelemaan organisaation hyvinvointiympäristöä. Neljän ulottuvuuden malli ottaa huomioon kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille tieteellisesti todistetusti merkitykselliset osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus (Miettunen, 2018).

Tutkimus osoittaa, että tekemällä muutoksia organisaation arjessa on mahdollista saada aikaan oikeita parannuksia. Kaikkein ei voi johtajakaan vaikuttaa, mutta hyvinvoinnin eteen on tehtävissä paljon. Kaikki muutokset eivät vaadi suuria rahallisia investointeja, mutta ne vaativat johtajalta tilanteen tasalla olemista, realismia ja pitkäjänteisyyttä. Työntekijät kaipaavat kuulluksi tulemisen tunnetta ja

läsnäoloa. Myös työympäristöön on tärkeää panostaa, samoin kuin työn ominaisuuksiin sekä työn tasapainottamiseen.

Hyvinvoivat työntekijät ovat tuotteliaampia ja innovatiivisempia. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin voi myös organisaation tuottoisuus lisääntyä.

5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä osiossa tarkastelemme tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja vakautta. Sen avulla arvioidaan, kuinka tarkasti päädyttäisiin samaan tutkimustulokseen, jos käytettäisiin samaa menetelmää. Validiteetti käsite ohjaa meidät tarkastelemaan onko tutkimus onnistunut mittaamaan sitä, mitä sen väitetään mittaavan.

Tutkimuksen suunnittelussa keskityttiin tutkimuksen rakenteeseen, jotta varmistettaisiin sen mahdollisimman sujuva ja johdonmukainen kulku. Koska tutkimuskenttä oli laaja, kutakin osuutta mietittäessä nostettiin ensin esille apukysymyksiä, joiden avulla pysyttiin aiheessa, jota oli tarkoitus käsitellä. Uskon siis, että tutkimuksen validiteetti on riittävällä tasolla. Tutkimus löysi myös vastaukset tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joka oli tutkimuksen päätavoitteena.

Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty pääasiassa vertaisarvioituja tieteisartikkeleita. Joukossa on myös muutama tieteellinen kirjateos. Lähdeluettelo on laaja ja sen keräämiseen käytetty metodi on avattu lukijalle johdanto luvussa. Tieteellisten artikkeleiden ja kirjateosten lisäksi tutkimukseen lähteistä löytyy myös WHO:n ja Finlexin nettisivut. WHO on virallinen ja luotettava asiantuntijataho, joka kerää luotettavaa tietoa kansainvälisesti. Finlex taas on Suomen virallinen oikeussivusto, joka tarjoaa kattavasti luotettavaa ja ajantasaista tietoa lakiasioista. Viittaustekniikkana toimi APA-viittaus ja sitä on pyritty noudattamaan huolellisesti. Omat esille nousseet ajatukset on pyritty perustelevaan lähteitä käyttäen, joka lisää tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen toistettavuus on siis kaiken kaikkiaan varmasti melko hyvällä tasolla.

Tämän tutkimuksen rajoitteena on se, että vaikka työuupumukseen liittyvistä tekijöistä löytyi runsaasti tutkimustietoa, eivät ne useinkaan nostaneet tuotua teoriaa konkretiaan. Tutkimuksessa esille nostetuissa keinoissa on myös sellaisia, jotka ovat teorian pohjalta kehitettyjä ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Näistä keinoista olisi mahdollista tuottaa myös omaa tieteellistä dataa mittaamalla muutoksia työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Esimerkiksi yhteisten lounashetkien esille nostaminen on tällainen keino. Sitä on kuitenkin helppoa ja luonnollista perustella muun muassa työstä irtautumisen positiivisilla vaikutuksilla (Sonnetag, 2012).

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa jätettiin tietoisesti pois henkilökohtainen- sekä organisationaalinen ulottuvuus, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä työhyvinvoinnin puitteissa niihin näkökulmiin, joihin johtajalla on omalla toiminnallaan mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi. Jatkotutkimusehdotuksena olisikin tutkia, mitkä olisivat niitä konkreettisia tapoja, joilla johtaja voisi lisätä henkilöstön resilienssiä työpaikalla. Miten paljon esimerkiksi tunnetaitoja on mahdollista valmentaa, tai kuinka vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiseen työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen?

Mielenkiintoista olisi myös tutkia aihetta empiirisesti eri kokoisissa organisaatioissa. Tutkielma rajasi kokonaan organisatoristen tekijöiden (kuten koko ja toimiala) vaikutuksen pois tutkimuksesta. Lisäksi kiinnostavaa olisi tutkailla, miten organisaation hyvinvointi-interventiot vaikuttavat organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

6 LÄHTEET

Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert J. (2009). *Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance*. First annual business conference.

Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: The population-based sample of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64(2), 185-193. doi: 10.1016/j.jpsychores.2007.09.009

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Työterveyslaitos, J. S. (2016). *Vaikuttava työuupumusinterventio SYSTEMAATTINEN KATSAUS JA TOIMINTAOHJEITA*. www.ttl.fi

Anseel, F., & Lievens, F. (2007). *The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context*. *Applied Psychology*, 56(2), 254-266.

Antonovsky, A (1979) *Health, stress and coping* San Francisco Jossey-Bass

Argote, L., Ingram. (2000). *Knowledge transfer in organizations: A basis for competitive advantage*. *Organ. Behav. Human Decision Processes* 82(1) 150–169.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). *A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms*. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

Bailey, DP., & Locke, CD. (2015). Breaking up prolonged sitting with light intensity walking improves postprandial glycemia, but breaking up sitting with standing does not. *J Sci Med Sport/Sports Med Aust*. 2015;18(3):294-8

Barley SR, Meyerson DE and Grodal S (2011) *Email as a source and symbol of stress*. *Organization Science*22: 887–906

Baxter, L. E. (n.d.). *Supportive Leadership, Employee Engagement and Occupational Supportive Leadership, Employee Engagement and Occupational Safety: A Field Study*. Retrieved August 23, 2023, from https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss

Bellou, V. (2015). *Preventing employee burnout during episodic organizational changes*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0197>

Bianchi, R., Sam, I., Cuny, S., Center, G., & Laurent, E. (2014). *Is burnout a depressive disorder? A reexamination with special focus on atypical depression*. <https://doi.org/10.1037/a0037906>

- Boxall, P., & Macky, K. (2014). *Work Employment Society well-being High-involvement work processes, work intensification and employee*. 7. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). *Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice*. *Organization Science*, 24(1), 22-38.
- Britt, T. W., Sinclair, R. R., & Klieger, D. M. (2016). *How Much Do We Really Know About Employee Resilience? GRE Validity in Singapore View project Oregon Nurse Retention Project View project*. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Brown R. (1982). Leadership models. ESA projects, USA
- Chandra, A., Deswal, S., & Kumar, R. (n.d.). *Ergonomics in the Office Environment: A Review*. 2070–3740. Retrieved August 21, 2023, from <https://www.researchgate.net/publication/270888471>
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage.
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2020). *The relationship between interior office space and employee health and well-being-a literature review*. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>
- Corlett, E. N. (2009). Ergonomics and sitting at work. *Work*, 34(2), 235–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0920>
- Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social Forces*, 67(4), 965–982. <https://doi.org/10.1093/SF/67.4.965>
- De Giuli, V., de Carli, M., & Zecchin, R. (2008). *Review on visual comfort in office buildings and influence of daylight in productivity*. <https://www.researchgate.net/publication/259936727>
- Doi, Y. (2005), “An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers”, *Industrial Health*, Vol. 43, pp. 3-10.
- Dunstan, D. W., Howard, B., Healy, G. N., & Owen, N. (2012). Too much sitting – A health hazard. *Diabetes Research and Clinical Practice*, 97, 368–376. <https://doi.org/10.1016/j.diabres.2012.05.020>
- Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities. [Http://Dx.Doi.Org/10.2466/Pr0.95.2.386-390](http://Dx.Doi.Org/10.2466/Pr0.95.2.386-390), 95(2), 386–390. <https://doi.org/10.2466/PR0.95.2.386-390>
- Edmonson, A. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Embriaco, N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F., & Azoulay, E. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Current Opinion in Critical Care*, 13, 482–488.

Eto, J. H., & Meyer, C. (1988). *The HVAC costs of increased fresh air ventilation rates in office buildings*.

Etzion D. (1984) *Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615–622

Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). *Stress and Open-Office Noise*. 85(5), 779–783. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.779>

Farber, B. A. (1983). *Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fernandez, J. E. (1995). Ergonomics in the workplace. *Facilities*, 13(4), 20–27. <https://doi.org/10.1108/02632779510083359/FULL/XML>

Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley

Fjeld, T. (2000). *The effect of interior planting on health and discomfort among workers and school children*. *HortTechnology*, 10(1), 46-51. doi:10.21273/HORTTECH.10.1.46

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). *The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being*. *Frontiers in psychology*, 10, 1267.

Foy, T., Dwyer, R., Nafarrete, R., & Hammoud, M. S. (2017). *Can Four Generations Create Harmony within a Public-Sector Environment*. *View project What corporations do with foresight View project*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>

Gagné, M., & Bhave, D. (2010). *Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture*. In *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (pp. 163-187). Dordrecht: Springer Netherlands.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Haddad, R. (2014). Research and methodology for interior designers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 283–291. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1343

Hall, J., (1988). *The competence connection*, The Woodlands: Woodstead Press

- Haneda, M., Nishihara, N., & Tanabe, S.-I. (2015). Workplace productivity and individual thermal satisfaction Human thermal comfort model View project [JST CREST] *Article in Building and Environment*.
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2015.02.032>
- Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K., & Kolonen, M. (2021). Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(1). <https://doi.org/10.23990/SA.102208>
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–684.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Oy, E. P. (n.d.). *FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Työturvallisuuslaki 738/2002*.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349.
- Johnson, A., Dey, S., Harvey S. (2020) *A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being*
<https://doi.org/10.1177/0312896220922292>
- Joiner, T., & Bartram, T. (2004). *How empowerment and social support affect Australian nurses' work stressors Supporting workers with disabilities View project*.
<https://doi.org/10.1071/AH040056>
- Joukamaa, M., Veijola, J., & Viinamäki, H. (2009). *Supervised by Reviewed by*. Retrieved March 27, 2023, from <http://granum.uta.fi>
<http://acta.uta.fi>
- Kangasharju, H., & Nikko, T. (2009). *EMOTIONS IN ORGANIZATIONS Joint Laughter in Workplace Meetings*. <https://doi.org/10.1177/0021943608325750>
- Kanste, O. (2005). *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*.
- Kanten, P., & Sadikoglu, E. (2019). The mediating role of resilience in the relationship between perceived social support and burnout among nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 977-985. <https://doi.org/10.1111/jonm.12783>
- Karasek, R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.

- Kauhanen, M. (2012). *Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikaisiin*.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). *5 Poor Leadership*.
- Keyriläinen, M., Sutela, H., (2018) *Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta - pdf*. Retrieved May 11, 2023, from <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>
- Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487-495. ISSN 2220-3796.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: the Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 95(1), 98-102. doi: 10.2105/AJPH.2003.035873
- Koman, E. S. (2006). *The link between group emotional competence and group effectiveness*. <https://www.researchgate.net/publication/228368502>
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., & Mikolajczak, M. M. (2011). *Emotional Plasticity: Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood*. <https://doi.org/10.1037/a0023047>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). *Leadership, Job Well-Being, and Health Effects-A Systematic Review and a Meta-Analysis*. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Latif, K. F., Jan, S., & Shaheen, N. (2011). *Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction*.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). *Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research*. *Personnel psychology*, 48(4), 803-839.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016). *Leader affective presence and innovation in teams*. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 673.

Mak C, & Lui Y. (2011). *The effect of sound on office productivity. Building Services Engineering Research and Technology*, 33(3), 339–345 | 10.1177/0143624411412253.

Makridakis S (2017) The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures* 90: 46–60

Malik, S. H., Blake, H., & Suggs, L. S. (2014). A systematic review of workplace health promotion interventions for increasing physical activity. *British Journal of Health Psychology*, 19(1), 149–180. <https://doi.org/10.1111/BJHP.12052>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Stress, social support, and burnout. In D. Golembiewski & J. W. Cummings (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 179-191). Marcel Dekker.

Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1996). Historical and Conceptual Development of Burnout. In *Professional Burnout*(Vol. 1).

Maslach, C (1997) *Maslach Burnout Inventory: Third edition*. <https://psycnet.apa.org/record/1997-09146-011>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Miettunen, L. (2018). Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi.

Motamedzade, M., Faradmal, J., Golmohammadi, R., & Pirmoradi, Z. (2018). *Artificial Lighting and Its Relation with Body Posture in Office Workplaces Corresponding Author*. <https://doi.org/10.30699/jergon.5.4.9>

Myhrvold, E. Olsen, Ø. Lauridsen, Indoor environment in schools – Pupils’ health and performance in regard to CO2 concentration, The 7th International Conference on Indoor Air Quality and Climate, Vol. 4,

Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International journal of stress management*, 12(1), 43.

Perlow L (2012) *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press

Puig-Ribera, A., Martínez-Lemos, I., Giné-Garriga, M., González-Suárez, Á. M., Bort-Roig, J., Fortuño, J., Muñoz-Ortiz, L., Mckenna, J., & Gilson, N. D. (2015). *Self-reported sitting time and physical activity: Interactive associations with mental well-being and productivity in office employees*. *BMC Public Health*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/S12889-015-1447-5/TABLES/3>

- Preto, S., & Gomes, C. C. (2019). *Lighting in the Workplace: Recommended Illuminance (lux) at Workplace Environs*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94622-1_18
- Rajan, T. T. Selvarajan, Singh, B., & Cloninger, P. A. (2016). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39–56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.004>
- Ree, E., Odeen, M., Eriksen, H. R., Indahl, A., Ihlebæk, C., Hetland, J., & Harris, A. (2014). *Subjective health complaints and self-rated health: are expectancies more important than socioeconomic status and workload?*. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21, 411-420.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2017). *The International Journal of Human Resource Management Employee voice and engagement: connections and consequences*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Rhoades L, Eisenberger R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *J Appl Psychol*. 2002;87: 698 –714.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (n.d.). *Pre-publication version of: Employee voice: An antecedent to organisational engagement?*
- Salmi P.(2022) Työuupumuksen syntyminen. *Työhyvinvoinnin johtaminen apuna työuupumuksen ehkäisemisessä*.
- Salminen, A. (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus?* Vaasan yliopiston julkaisuja – Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4
- Saranani, F. (2015). *Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department*. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(6), 1-10.
- Savic, I. (2013). *Structural Changes of the Brain in Relation to Occupational Stress*. <https://doi.org/10.1093/cercor/bht348>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Educational and Psychological Measurement Schaufeli et al. / Measurement of Work Engagement The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study*. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schutte, N., Toppinen S., & Kalimo R. (2000). The factorical validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations.

<https://doi.org/10.1348/096317900166877>

Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 663-683. <https://doi.org/10.1348/096317908X398364>

Selhub, E. M., Logan, A. C., Garrett, H., Potts, K., Hooten, A., & Sprecher, E. (n.d.). *Your Brain on Nature*.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Shapiro, D., Buttner, B., & Barry. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organ. Behav. Human Decision Processes* 58(3) 346–368.

Sharma, R. R., & Cooper, S. C. (2016). General and Organizational Approaches. *Executive Burnout*, 267–313. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-286-620161012>

Skansi D., (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles – Empirical study in Hrvatska Elektroprivreda D.D. UDC: 658.5: 621.31 (497.5.)

Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). *Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness*.

Sonnentag, S. (2012). *Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work SMiP-Statistical Modeling in Psychology View project SPP 1921-Intentional Forgetting in Organisationen View project*. <https://doi.org/10.1177/09637214111434979>

Stodgill, R. M., (1974). *Handbook of leadership: A Survey of the Literature*, New York (Free Press).

Straker, L., Dunstan, D., Gilson, N., & Healy, G., (2016) *Sedentary work – Evidence on an emergent work health and safety issue*. The University of Queensland, Brisbane, Australia. Safe Work Australia.

Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *DIGIAJAN TYÖELÄMÄ-TYÖOLOUTUKIMUKSEN TULOKSIA 1977-2018*.

Taffinder, P., (1995) *The new leaders*, London (Kogan Page Ltd.)

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). *Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being*. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.

Tiniakos D. G. (2020). Burnout among gastroenterologists: *How to manage and prevent it*. 1.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2050640620943466>

Terveydentilatieidot - Tyosuojelu.fi - Työsuojeluhallinto. (n.d.). Retrieved March 27, 2023, from <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyysyden-suoja/terveystiedot>

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). *Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors*. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.620766/FULL>

ICD-10 guide for mental retardation division of mental health and prevention of substance abuse world health organization geneva. (n.d.).

Varnum, M. E. W., & Grossmann, I. (2017). *Global Increases in Individualism*.
<https://doi.org/10.1177/0956797617700622>

Wagner, A., Gossauer, E., Moosmann, C., Gropp, T., & Leonhart, R. (2007). *Thermal comfort and workplace occupant satisfaction-Results of field studies in German low energy office buildings*. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2007.02.013>

Wargocki, P. 2000. The effects of outdoor air supply in an office on perceived air quality, sick building syndrome (SBS) symptoms and productivity. *Indoor air*, 10, 222-236.

WHO (2007) *The workplace as a setting for interventions to improve diet and promote physical activity 1*.
http://www.cdc.gov/niosh/worklife/steps/pdfs/NIOSH%20integration%20ms_post-

WHO (2019). Mental health. <https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/mental-health> (retrieved 12.5.2023)

William, J., Fisk~, J., & Rosenfeld~, A. H. (1997). Estimates of Improved Productivity and Health from Better Indoor Environments. *Indoor Air*, 7(3), 158–172. <https://doi.org/10.1111/J.1600-0668.1997.T01-1-00002.X>

Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). *Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation*. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567.

Zivich, P. N., Gancz, A. S., & Aiello, A. E. (2018). Effect of hand hygiene on infectious diseases in the office workplace: A systematic review. *American Journal of Infection Control*, 46(4), 448–455. <https://doi.org/10.1016/J.AJIC.2017.10.006>