



Esimiesten työstä palautumi- nen

Niina Sihvonen

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma

Terveyden edistäminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveystieteiden edistäminen

SIHVONEN, NIINA
Esimiesten työstä palautuminen

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 24 sivua
Toukokuu 2021

Esimiesten työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaation hyvinvointiin. Jotta työhyvinvointi säilyy, on työstä palaututtava tarpeeksi. Esimiesten työstä palautumista on tutkittu melko vähän. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä ja mitä keinoja he käyttävät palautumisessa. Lisäksi opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millaisia palautumista tukevia työskentelytapoja voidaan käyttää organisaatiotasolla. Tavoitteena oli löytää keinoja, joilla organisaatiot voisivat tukea esimiesten palautumista.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena ja määrällisenä kyselytutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisesti lähetettävänä kyselynä ja se sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen vastasi 16 erään sosiaali- ja terveystieteiden alan organisaation esimiestä sekä neljä saman organisaation vastaavaa hoitajaa. Vastausten analysointiin käytettiin määrällisen aineiston osalta SPSS-ohjelmaa. Laadullinen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.

Tulosten mukaan vastaajilla oli jonkin verran palautumisen tarvetta. Uupumusasteista väsymystä ei todettu. Palautumisen keinoina vapaa-ajallaan vastaajat käyttivät psykologista irrottautumista työstä, rentoutumista, taitojen hallintakokemuksia sekä kontrollin ja hallinnan kokemuksia oman vapaa-ajan käytöstä. Työpäivän aikana vastaajat palautuivat ottamalla etäisyyttä työhön, hyödyntämällä yhteisöllisyyttä sekä toimimalla palautumista tukevasti. Edelleen tutkimuksen tuloksista ilmeni, että organisaatiotasolla palautumista voidaan tukea panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, tukemalla työtä, pyrkimällä työn vaatimusten kohtuulliseen määrään sekä toteuttamalla palautumista tukevaa organisaatiokulttuuria.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehillä on käytössään monipuolisesti erilaisia keinoja palautumiseen ja että organisaatiotasolla palautumista voidaan tukea monin eri keinoin. Jatkossa tiedon lisääminen palautumisen merkityksestä työhyvinvoinnille voisi organisaatiotasolla auttaa juurruttamaan palautumista tukevia käytäntöjä toiminnan tasolle.

Asiasanat: palautuminen, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Health Promotion

SIHVONEN, NIINA:
Supervisors' Recovery from Work

Master's thesis 79 pages, appendices 24 pages
May 2021

The purpose was to gather information on how supervisors recover from work and what means they use in recovery. In addition, the study was intended to examine how they can support recovering from work in organization. The aim was to find ways in which organizations could support the recovery of supervisors.

The data were collected through a semi-structured online questionnaires from supervisors working in social services and health care. Both qualitative and quantitative methods were applied in the study. The qualitative data were analyzed using qualitative content analysis and quantitative data using SPSS software.

The results reveal that respondents had some need for recovery, but no burnout was observed. Furthermore, the results show that respondents used psychological detachment from work, relaxation, skills management experiences and self-control as means of recovery. During the workday respondents recovered by taking a break, utilizing social support, and taking care of their own coping.

It was found that supervisors have a variety of ways to recover from work and there are many ways to support recovery at the organizational level.

Key words: recovery from work stress, leadership, organizational culture, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Stressi.....	7
2.1.1	Työstressin teoreettiset mallit.....	8
2.1.2	Pitkäkestoisen stressin vaikutukset	9
2.1.3	Stressinhallinta.....	11
2.2	Palautuminen	13
2.2.1	Palautumisen teoreettiset mallit.....	13
2.2.2	Palautumisen keinoja vapaa-ajalla.....	15
2.3	Organisaatiokulttuuri ja esimiestyö.....	17
2.3.1	Organisaatiokulttuuri palautumisen tukena.....	19
2.3.2	Esimiesten palautuminen työpäivän aikana	21
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI... 24	
4.1	Tiedonhaku	24
4.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	25
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	25
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	28
5.2	Palautumisen tarve	28
5.3	Esimiesten palautumiseen käyttämät keinot vapaa-aikana.....	32
5.4	Palautumiseen käytettävät keinot työpäivän aikana.....	34
5.5	Organisaation keinot palautumisen tukemissa.....	36
6	POHDINTA	41
6.1	Tulosten tarkastelu.....	41
6.2	Eettisyys	46
6.3	Luotettavuus	48
6.4	Jatkotutkimusaiheet	50
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56
	Liite 1. Tiedonhaku.....	56
	Liite 2. Hakuprosessikaavio	57
	Liite 3 Tutkimusten laadun arviointi Turjamaan mukaan.....	58
	Liite 4. Tutkimusten taulukointi.....	59
	Liite 5. Kyselylomake	69

Liite 6. Esimerkki sisällön analyysistä.	71
Liite 7. Tiedote tutkimuksesta Esimiesten palautuminen.....	73
Liite 8. Tietosuojaseloste	75

1 JOHDANTO

Digitalisaation myötä työn on todettu laajentuvan vapaa-ajalle ja sen takia palautumiseen jää vähemmän aikaa (Kinnunen 2019, 236). Työtehtäviä, kuten sähköposteihin vastaamista, saatetaan tehdä vapaa-ajalla kotoa käsin. Vuoden 2018 työolotutkimuksessa selvisi, että johtajista ja ylemmistä virkamiehistä lähes puolet seurasi sähköpostejaan päivittäin lomallaankin ja vähintään muutaman kerran viikossa 64 %. Johtajat ja ylemmät virkamiehet ajattelivat pysyvänsä ajan tasalla työasioista ja hallitsevansa työkuormaa sähköpostin seuraamisen avulla. Sähköpostia kerrottiin luettavan kuitenkin myös vain tavan vuoksi. Työolotutkimuksessa todettiin työhön liittyvän kiireen lisääntyneen merkittävästi. Kiire heijastuu lisääntyneisiin jaksamisongelmiin ja työn henkisen kuormittavuuden kasvuun. Lisäksi todettiin, että perheen laiminlyönti työn takia on lisääntynyt. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 256, 344–345, 347.)

Esimiestyöllä ja sen kautta tapahtuvalla ihmisten johtamisella on olennainen merkitys organisaation menestymisen kannalta (Juuti 2017, 51). Esimies voi vaikuttaa henkilökunnan innostukseen ja työhön sitoutumiseen. Ihmisten ja vuorovaikutussuhteiden johtaminen ovatkin nykykäsityksen mukaan johtamisen keskeisimpiä asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 30.) On tärkeää, että esimies voi fyysisesti, psyykkisesti, henkisesti ja sosiaalisesti hyvin. Silloin hän jaksaa kohdata paremmin työhön sisältyvät vaativatkin vuorovaikutustilanteet. (Juuti 2017, 63–64.)

Tässä opinnäytetyössä mielenkiinnon kohteena on esimiesten palautuminen. Palautumista on yleisellä tasolla tutkittu jonkin verran, mutta esimiesten näkökulmasta sitä on tutkittu vielä melko vähän. Tämän opinnäytetyön avulla pyritään saamaan lisää tietoa esimiesten palautumisesta ja palautumista tukevista keinoista.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Stressi

Ymmärtääkseen palautumisen ydinajatuksen on hyvä tietää perusasioita stressistä ja stressinhallinnasta. Luvussa 2.1 käsitellään stressiä käsitteenä ja ilmiönä sekä paneudutaan stressinhallintaan. Luvussa 2.2 käsitellään palautumista sekä palautumisen keinoja vapaa-ajalla. Viimeisessä teoreettisten lähtökohtien alaluvussa 2.3 syvennytään esimiestyön ominaispiirteisiin, organisaatiokulttuurin merkitykseen palautumisen tukemisessa sekä palautumiseen työaikana. Edellä mainittujen teoriaosuuksien lukemisen jälkeen lukija saa hyvät valmiudet opinnäytetyön tulosten arviointiin.

Stressi on elimistön ylivireystila, joka syntyy, kun voimavarat ja vaatimukset eivät ole tasapainossa (Aulankoski & Lundahl 2018, 22). Stressaavaksi koetussa tilanteessa elimistö valmistautuu ylläpitämään suorituskykyä ja lihasten aktiivisuutta aktivoimalla autonomisen hermoston sympaattisen osan (Peltomaa 2016, 52). Stressi on luonnollinen ja tärkeä sopeutumisreaktio vaaralliseksi koettuun tilanteeseen. Stressireaktiossa ihminen pystyy alitajunnan avulla tekemään nopeita päätöksiä ja sen avulla esi-isämme ovat selviytyneet hengissä vaaratilanteista. (Valdma 2019, 156.)

Koska elimistömme ei osaa erottaa todellisia vaaratilanteita vaarattomista, stressireaktio syntyy sen perusteella, miten tilanne koetaan (Valdma 2019, 156). Stressiä aiheuttaviin tekijöihin reagoidaan yksilöllisesti. Esimerkiksi ikä, henkilökohtainen osaaminen, motivaatio ja asenne vaikuttavat siihen, kokeeko yksilö tilanteen kuormittavaksi vai ei. (Peltomaa 2016, 51.) Täydellisyyden tavoittelu, liiallinen hyväksynnän ja hallinnan tarve sekä uskomukset voivat olla sellaisia ajatusmalleja, jotka altistavat stressille (Nummelin 2020, 101–110). Työssä stressiä koetaan silloin, kun työn vaatimukset ovat niin suuria, että niistä on hankala selviytyä (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto).

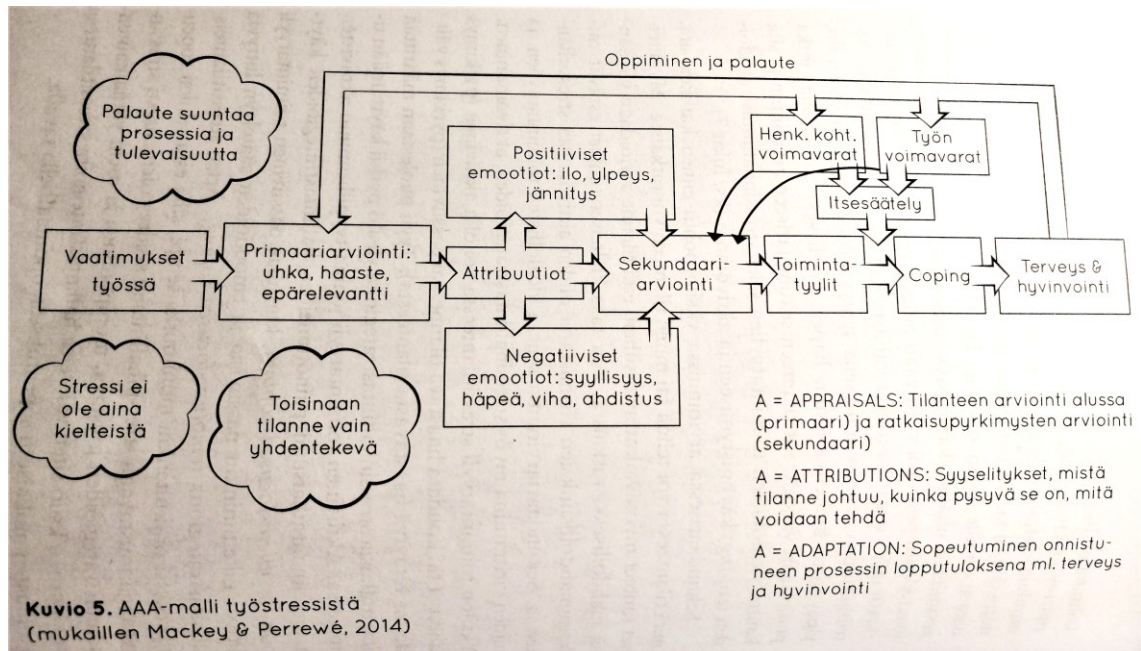
2.1.1 Työstressin teoreettiset mallit

Robert Karasek kehitti 1970-luvun lopulla mallin työstressin kuvaamiseksi. Mallista käytetään nimitystä JDC-malli (Job Demand-Control Model). Mallin mukaan yhdistelmä työstä, jossa on korkeat psykologiset odotukset ja vähäiset hallintamahdollisuudet aiheuttaa sairastumiseen johtavaa stressiä. Mallia kehitettiin myöhemmin siten, että siinä huomioidaan myös työpaikan sosiaaliset suhteet. Uudistetusta mallista käytetään nimitystä JDCS-malli (Job Demand-Control-Support Model). Mallin mukaan kuormittava työ ilman sosiaalista tukea on erittäin haitallista työntekijälle. Edelleen mallin mukaan aktiivinen työ ja työ, jossa työtä pystyy hallitsemaan tukevat hyvinvointia. Mallin pohjalta tehtyjen tutkimuksien tulokset ovat osittain ristiriitaisia. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 43–51.) Suuren työmäärän, sosiaalisen tuen puutteen ja riittämättömän perehdytyksen on todettu olevan yhteydessä työstressiin (Wang, Wai Man Kong, & Ying Chair 2011, 243).

Toinen suosittu malli, jota sovelletaan työstressin mallintamiseen, on Johannes Siegristin 1986 julkistama ponnistelujen ja palkkioiden malli (Effort-Reward Imbalance model). Sen ajatus on, että jos työntekijä kokee saavansa työpanostaan vastaavan palkkion, hänen voimavaransa säilyvät hyvin. Mikäli työstä saatava palkkio koetaan vähäisemmäksi kuin työpanos, syntyy kielteinen tunnetila, joka pitkittyessään voi johtaa sairastumiseen. Mallin mukaan epätasapainoa ponnistusten ja palkkioiden välillä voivat aiheuttaa ylisitoutuminen työhön, vaihtoehtojen puuttuminen ja strategiset syyt. (Feldt ym. 2017, 55–56.) Ponnistelujen ja palkkioiden mallia on tutkittu ja siinä on todettu puutteita. Mallia on kritisoitu siitä, että se ei huomioi tarpeeksi palkkion vaikutusta voimavarojen säilymiseen. Palkkion merkitys on todettu suuremmaksi voimavarojen säilymisen kannalta kuin ponnistelun ja palkkion suhde. (Kunz 2019, 1.)

Karasekin ja Siegristin malleja monimuotoisempi ja tuoreempi työstressiä kuvaava malli on Mackeyn ja Perrewen 2014 kehittämä AAA-malli (Appraisal, Attributions, Adaptation). Mallissa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoa sekä eri psykologian alojen teorioita. AAA-mallissa stressin syntyyn vaikuttaa se, miten ihminen suhtautuu havaitsemiinsa työn vaatimuksiin ja millaisia tunteita ihmiselle havainnoistaan tulee. Tärkeässä roolissa mallissa ovat ihmisen itsesäätelykeinot,

jotka vaikuttavat siihen tuleeko tilanteesta kuormittava. AAA-mallin mukaan yksilö arvioi aluksi tilanteen ja ratkaisupyrkimykset. Sen jälkeen yksilö miettii, mistä tilanne johtuu, miten kauan tilanne kestää ja mitä hän voi tilanteelle tehdä. Jos prosessi onnistuu, on tuloksena terveyttä ja hyvinvointia. (Feldt ym. 2017, 62.) Mallia havainnollistaa kuva 1.



KUVA 1. AAA-malli työstressistä (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 62).

2.1.2 Pitkäkestoisen stressin vaikutukset

Stressin ollessa lyhytkestoista myös autonomiset reaktiot ovat lyhyitä. Elimistön vireystila palautuu nopeasti lähtötasolle. Ongelmalliseksi stressi muuttuu silloin, kun se pitkittyy ja aiheuttaa elimistölle haittaa. Pitkään jatkuessaan stressaava tilanne aktivoi sellaisia hormonaalisia säätelyjärjestelmiä, jotka palautuvat hitaammin lähtötasolle. (Peltomaa 2016, 51.)

Pitkäkestoisesta stressistä seuraa ylivireystilaa ylläpitävien hormonien ja välittäjäaineiden määrän lisääntyminen elimistössä. Mekanismit, jotka edistävät unta, heikentyvät. Vireystilan noususta seuraa esimerkiksi nukahtamisen vaikeutta ja yöllistä heräilyä. Kun sitten päivällä taistelemme väsymystä vastaan, stressihormonien määrä lisääntyy entisestään. (Nummelin 2020, 198.) Väsymyksen takia

asiat ärsyttävät helpommin ja ihminen voi muuttua normaalia aggressiivisemmäksi (Valdma 2019, 157).

Pitkittyneessä stressireaktiossa syke, verenpaine ja verensokeritaso nousevat sekä vastustuskyky laskee. Ruoansulatuskanavan toiminta ja verenkierto heikkenevät. (Valdma 2019, 156.) Sydän- ja verisuonitautien sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien taustalla voi olla pitkittynyt stressi (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto). Pitkittynyt stressi altistaa myös tunnesyömiselle (Nummelin 2020, 192).

Fyysisten muutosten lisäksi stressi voi aiheuttaa muutoksia myös ihmisen kognitiiviseen suorituskyykyyn. Keskittymisvaikeudet, muistiongelmät, uusien asioiden oppimisen vaikeudet sekä vaikeudet tehdä päätöksiä voivat olla seurausta pitkittyneestä stressistä. Ihminen voi stressin seurauksena ahdistua ja masentua sekä eristäytyä muista ihmisistä. Stressistä kärsivillä henkilöillä saattaa esiintyä alkoholin ja tupakan väärinkäyttöä sekä itsetuhoisuutta. (Peltomaa 2016, 53.) Pitkäkestoisen stressin seurauksena myönteiset tunnekokemukset vähenevät, palautumiskyky heikkenee ja voimattomuus lisääntyy (Nummelin, 2020, 7). Pitkäaikaisesta psyykkisestä stressistä voi seurata uupuminen (Peltomaa 2016, 49). Jos työstä ei palaudu riittävästi, voi seurauksena olla työuupumus. Silloin väsymys ei enää poistu nukkumalla. Muita työuupumuksen merkkejä ovat kyyninen asenne työhön sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Nurmi 2016, 17.)

Organisaatiotasolla stressistä voi seurata poissaoloja, tuottavuuden heikentymistä, lisääntyneitä tapaturmia sekä loukkaantumisia. Uhkana on myös varhaiseläkkeelle jääminen sekä poissaolojen pidentyneet kestot. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto.)

Vuonna 2019 julkaistun työolotutkimuksen mukaan työn kuormittavuus on kasvanut huolestuttavan paljon verrattuna aiempiin vuosiin. Kuormittavuuden takia koetaan aiempaa enemmän tarmottomuutta ja väsymystä. Viikoittain väsymyksestä ja tarmottomuudesta kärsi naisista puolet ja miehistä kolmannes. Vastajilla oli unensaantivaikeuksia, öistä heräilyä sekä ärtyisyyttä ja jännittyneisyyttä. Keskittymisvaikeuksia ja asioiden muistamisen vaikeutta vähintään viikoittain

koki naisista joka kolmas ja miehistä joka viides. Työn kuormittavuuden lisääntymisestä huolimatta vielä yli puolet vastaajista koki terveydentilansa olevan hyvä. Tuo osuus oli kuitenkin laskenut vuodesta 2013 viiden prosenttiyksikön verran. (Sutela ym. 2019, 345.)

Työstä johtuvan stressin kustannukset on todettu vuonna 2018 ilmestyneessä katsauksessa huomattavan suuriksi. Kustannukset vaihtelivat 221.13 miljoonan dollarin ja 178 miljoonan dollarin välillä. Kustannuksista 70–90 % johtui tuottavuuden laskusta ja loput 30–10 % työstressiin liittyvistä terveydenhoitokuluista. (Hassard ym. 2018.)

2.1.3 Stressinhallinta

Stressinhallinnalla tarkoitetaan ihmisen kykyä saavuttaa uudelleen tasapaino stressaavien kokemusten jälkeen sekä kykyä tuottaa itselleen turvallisuudentunnetta. (Nummelin 2020, 9.) Stressinhallinnassa ihminen tunnistaa stressistä johtuvat psyykkiset, fyysiset ja käyttäytymiseen liittyvät oireet ja hyödyntää omaksumiaan tapoja ylläpitääkseen ja palauttaakseen elimistöönsä tasapainoisen tilan. (Nummelin 2020, 14.)

Omalla ajattelullaan voi vaikuttaa stressin syntymiseen. Elimistön vireystila nousee silloin, kun kuvittelemme tilanteita, joista syntyy ahdistusta. Huoliajatuksissa kuvittelemme kaikkea sitä, mikä voi mennä pieleen ja siitä syntyy ennakkostressiä ja ahdistusta. (Nummelin 2020, 96; Crum, Salovey & Achor 2013, 728.) Mindfulnessia eli tietoista läsnäoloa voi käyttää tekniikkana hyväksyä tilanteet ja hallita tilanteen synnyttämiä ajatuksia. Mindfulnessin avulla voi oppia välttämään automatisoituneita haitallisia ajatusmalleja. (Ek 2019, 179.)

Optimistisuuden on todettu tukevan stressinhallintaa (Harzer & Ruch 2015; Wang ym. 2011, 243). Yksilön aiemmin kokemat tapahtumat vaikuttavat kykyyn hallita stressiä. Onnistuneiden stressinhallintakokemusten kautta yksilön optimismi stressinhallintaa kohtaan kehittyy. Myös yksilön geneettiset tekijät vaikuttavat josain määrin stressinhallintaan. (Ek 2019, 188, 193.)

Säännöllisellä liikunnalla voidaan ennaltaehkäistä ja lievittää stressiä. Stressihormonien, kuten adrenaliinin ja kortisolin, määrät pienenevät liikuntaa harrastessa. Vastaavasti mielihyvähormoneiksi kutsutut endorfiinipitoisuudet lisääntyvät liikunnan vaikutuksesta. (Nummelin 2020, 194.) Liikunnan avulla ihminen voi selvitä stressaavasta elämänjaksosta, vaikka liikunta ei poistakaan stressin syytä. (Ek 2019, 179.) Säännöllisen liikunnan ohella tärkeä stressinhallintakeino on säännöllinen ateriarytmi. Se auttaa jaksamaan paremmin. Pitkittynyt vaje energian tai ravintoaineiden saannissa on itsenäinen stressiä lisäävä tekijä, joten ateriarytmin lisäksi ruoan laatuun ja määrään on hyvä kiinnittää huomiota. (Jaakkola 2018, 97.)

Priorisoinnin taidon oppiminen on tärkeää stressinhallinnassa. Priorisointiin kuuluu taito huomata asiat, jotka ovat keskeisiä ja olennaisia vallitsevassa tilanteessa. Kiireen keskellä yksilöä voi auttaa se, että ymmärtää oman osuutensa kokonaisuudessa ja keskittyy perustehtäväänsä. (Nurmi 2016, 43, 71.)

Tärkeä stressinhallintaa tukeva asia on yksilön saama sosiaalinen tuki (Ek 2019, 190). Sosiaalisen vuorovaikutuksen laadun kannalta organisaatiokulttuurilla on iso merkitys (Aro 2018, 41). On todettu, että sellaisilla työntekijöillä, jotka saavat tukea ja kannustusta, on vähemmän uupumusta, sairauspoissaoloja ja stressiä. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, arvostus, kuuleminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen ovat keinoja, joilla organisaatiotasolla voidaan vähentää työntekijöiden stressiä. (Nummelin 2020, 150.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä (Työturvallisuuslaki 2003). Työnantajan tulee määritellä soveltuvia keinoja stressin ennaltaehkäisemiseksi, vähentämiseksi ja poistamiseksi. Stressin ennaltaehkäisyssä tärkeää on työolojen ja työjärjestelyjen toimivuus. Olennaista on toimiva viestintä ja työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi. Työn suunnittelun täytyy olla toimivaa ja työn oikein mitoitettua. Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, ettei työ kuormita kohtuuttomasti työntekijöitä. (Andersson ym. 2008, 2–3.)

2.2 Palautuminen

Palautumisella tarkoitetaan yksilön energiatasojen, vireystilan sekä mielialan palautumista kuormitusta edeltäneelle tasolle. Työstä palautuminen alkaa, kun työtehtävät voi jättää taakse. Onnistuneen palautumisen jälkeen seuraavan työpäivän voi aloittaa virkeänä ja työkyky säilyy todennäköisesti hyvänä. (Jaakkola 2018, 113.)

Palautumisen tarpeella tarkoitetaan tarvetta lopettaa työtehtävät. Kun yksilöllä on suuri palautumisen tarve, hän kokee yleensä olevansa ylikuormittunut ja väsynyt. Energiaa ei ole ja ärtymyksen tunne on kasvanut. Yksilö kokee silloin usein myös tarvetta olla yksin. (Kinnunen & Mauno 2009, 140.)

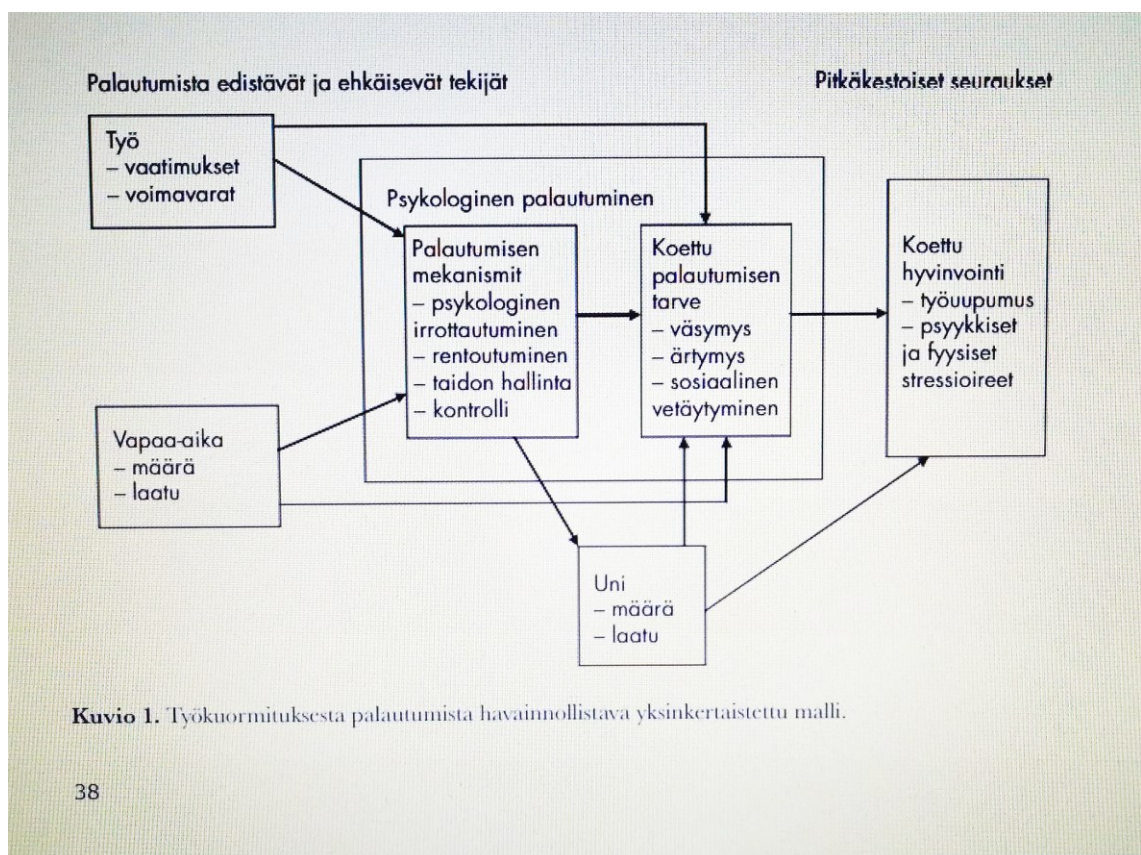
Ihmisen olisi tärkeää hyväksyä se, että energiatasojen ylläpitäminen edellyttää palautumista. Kukaan ei jaksaa ilman palautumista loputtomiin. Palautumista tarvitaan jaksoissa esimerkiksi työpäivän aikana ja sen jälkeen sekä pidempien projektien loppumisen jälkeen. Palautumiseen tarvittava aika voi olla lyhytkin, jos osaa palautua tehokkaasti. (Lindholm & Salminen 2017, 120–121.)

Työolotutkimuksen 2018 mukaan 13 prosenttia esimiehistä kokee ainakin toisinaan vaikeuksia jaksaa esimiestyössä. Naisista jaksamisongelmia koki 16 prosenttia ja miehistä 11 prosenttia. Jaksamisongelmat olivat yhteydessä alaisten määrään. Lukumäärältään suuremman työntekijäjoukon esimiehillä oli enemmän jaksamisongelmia kuin henkilömäärältään pienemmän yksikön esimiehillä. Usein tai melko usein hankalia henkilöstöasioita joutui käsittelemään lähes puolet esimiehistä (48 %). Myös hankalien henkilöstöasioiden käsittelyä oli enemmän niillä esimiehillä, joilla oli enemmän alaisia. (Sutela ym. 2019, 174–175.)

2.2.1 Palautumisen teoreettiset mallit

Siltaloppi & Kinnunen ovat mallintaneet työkuormituksesta palautumisen (kuva 2). Heidän mallinsa mukaan on olemassa palautumista edistäviä ja ehkäiseviä

tekijöitä ja tekijöiden suhteet vaikuttavat siihen, millaiseksi henkilö kokee hyvinvointinsa. Heidän mukaansa työkuormituksesta palautumiseen vaikuttavat työhön liittyvät vaatimukset ja voimavarat sekä vapaa-ajan määrä ja laatu. Tärkeää psykologisen palautumisen kannalta on se, millaisia palautumisen keinoja yksilö hyödyntää. Tärkeitä palautumisen keinoja heidän mukaansa ovat psykologinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, taidonhallintakokemukset sekä kontrollin tunne. Nämä asiat vaikuttavat uneen ja sitä kautta koettuun hyvinvointiin. Kaikilla tekijöillä on vaikutusta koettuun palautumisen tarpeeseen ja sitä kautta siihen, millaiseksi yksilö kokee hyvinvointinsa. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30.)



38

KUVA 2. Työkuormituksesta palautumista havainnollistava malli yksinkertaistettuna. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30.)

Ponnistelujen ja palautumisen mallissa käsitellään työstä aiheutuneen kuormituksen ja palautumisen välistä suhdetta. Mallin mukaan palautuminen alkaa sitten, kun ponnisteluja vaativa tekijä poistuu. Jos yksilö ehtii palautumaan ennen seuraavaa ponnistelua vaativaa tehtävää, tasapaino kuormituksen ja palautumisen välillä säilyy. (Kinnunen & Mauno 2009, 8–9.) Terveydellisten seurausten suhteen tärkeintä palautumisessa onkin kuormituksen ja palautumisen välinen

suhde. Mikäli palautuminen on hyvää ja suhde kuormituksen ja palautumisen välillä on tasapainossa, kestää yksilö suurtakin kuormitusta hyvin. (Aro 2018, 101.)

Lindholmin ja Salmisen mukaan ihmisen toimintaenergiat voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja tunne-energiaan. Fyysiseen energiaan vaikuttavat mm. hyvä kunto ja oikeanlainen ravinto. Riittävä lepo ja rentoutuminen vaikuttavat unenlaadun kautta fyysiseen ja psyykkiseen toimintaenergiaan. Henkiseen energiaan vaikuttaa esimerkiksi se, miten maailma koetaan ja millaisia ajatuksia elämäntilanteissa herää. Tunne-energia on yhteydessä siihen, miten motivoituneita ja innostuneita milloinkin olemme. Toimintakykymme on yhteydessä energioihimme ja kaikki energiat ovat yhteydessä toisiinsa. (Lindholm & Salminen 2017, 115–118.)

2.2.2 Palautumisen keinoja vapaa-ajalla

Parhaita keinoja työstä palautumiseen ovat psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen ja kontrollin sekä taidonhallinnan kokemukset vapaa-ajalla (Pennonen 2012, 79). Palautumisen keinot voidaan luokitella aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin sen mukaan, auttavatko keinot täyttämään voimavaroja vai pyritäänkö niillä pysäyttämään kuormittava tilanne. Aktiiviset palautumisen keinot auttavat täyttämään voimavaroja. Niihin kuuluvat tekemisen kontrolloinnin ja taidonhallinnan kokemukset. Passiiviset palautumisen keinot pysäyttävät, mutta eivät poista kuormittavaa tilannetta. Passiivisiin palautumisen keinoihin lukeutuvat psykologinen irrottautuminen työstä sekä rentoutuminen. (Ek, 2019, 181.) Psykologiseen irrottautumiseen kuuluu se, että ei ajattele vapaa-ajallaan työtä, vaan esimerkiksi lepäilee, oleilee, on tekemisissä läheisten ihmisten kanssa ja liikkuu. Tärkeintä on tehdä sellaisia asioita, joiden kokee parhaiten palauttavan ja joista saa vastapainoa työlle. (Kinnunen & Mauno 2009, 143–144.)

Palautumisen näkökulmasta liikunnan ja ulkoilun on todettu olevan hyödyllisintä vapaa-ajan toimintaa (Siltaloppi & Kinnunen 2009, 109). Tiheä oleilu luonnossa työ- ja vapaa-ajalla ennaltaehkäisee työuupumista ja edesauttaa palautumista. Luonnossa kannattaa viettää mahdollisuuksien mukaan aikaa päivittäin ja siellä

voi yrittää oleilla työaikanaanakin. (Hyvönen, Törnroos, Salonen, Korpela, Feldt & Kinnunen 2018, 5, 10.) Mikäli elimistö on jo ylikuormitustilassa, olisi hyvä liikkua maltillisesti. Pahimmillaan liian kuormittava liikunta voi romahduttaa uupumuksen kanssa kamppailevan ihmisen voimavarat. (Aulankoski & Lundahl 2018, 24.)

Yksilön omat ajatusmallit voivat joko lisätä tai vähentää kuormittuneisuutta. Jotkut ovat taipuvaisia murehtimaan asioita, toiset voivat olla hyvin vaativia itseään kohtaan. Vaatimustasoa olisi hyvä oppia muuttamaan tilanteen mukaan. Jaksamista tukee liiallisesta vastuullisuudesta ja tunnollisuudesta luopuminen. Vähäisillä voimavaroilla ei pysty tekemään samoja asioita kuin silloin, kun voimavarat ovat hyvät. (Nurmi 2016, 26, 43.) Mielekkäiden asioiden tekemistä olisi tärkeää jatkaa silloinkin, kun kokee voimavarojen olevan vähäiset. Mikäli mielekkästä tekemisestä luopuu, vähenee myös elinvoiman lataaminen ja psyykinen energia vähenee entisestään. (Nurmi 2016, 260, 266.)

Sosiaalinen tuki auttaa palautumaan. Yksilö voi saada uutta näkökulmaa asioihinsa keskustelemalla niistä muiden kanssa. Vertaistuki tukee ymmärretyksi tulemisen kokemusta. (Nurmi 2016, 266.) On tutkittu, että yksi parhaista vapaa-ajan palauttavista toiminnoista on ajan viettäminen ystävien ja sukulaisten kanssa (Siltaloppi & Kinnunen 2009, 107).

Uni on hyvin tärkeää palautumisen kannalta ja yöunen aikana tapahtuukin suurin osa palautumisesta. Unen määrän tulee olla riittävää ja yhtäjaksoista, häiriötöntä unta tulee olla riittävästi. (Aro 2018, 102.) Alkoholia käytetään rentoutumisen keinona työstä palautumisen tueksi. On kuitenkin todettu, että jo pienikin määrä alkoholia heikentää unen laatua ja palautumista. (Levander 2019.) Puutteellisen palautumisen ja heikon unenlaadun tiedostaminen ei aina onnistu (Rautio & Husman 2012, 174).

Palautuminen vaarantuu, jos vapaa-ajan määrää ei koeta riittäväksi. Lisäksi palautuminen vaarantuu, jos yksilö kokee, ettei perheelle ja ystäville jää tarpeeksi aikaa työn takia. Myös työtä haittaava kotitilanne sekä työn ja perheen väliset ristiriidat ovat uhka riittävälle palautumiselle. (Kinnunen & Mauno 2009, 146–147.) Kontrollin ja hallinnan kokemus oman vapaa-ajan käytöstä onkin erityisen

tärkeää kuormittavassa perhetilanteessa eläville. (Mauno, Ranta & Kinnunen 2009, 79–80.) Lomalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Loman myönteiset vaikutukset häviävät kuitenkin suhteellisen nopeasti työhön palaamisen jälkeen. (Virtanen, Perko, Törnroos, De Bloom & Kinnunen 2019, 8.) Palautuminen vaarantuu myös työholismissa. Joskaan näissä tapauksissa ei varmasti tiedetä syy-seuraussuhdetta. (Kinnunen & Mauno 2009, 147.)

2.3 Organisaatiokulttuuri ja esimiestyö

Ajan myötä jokaiseen organisaatioon syntyy sisäinen toimintakulttuuri eli organisaatiokulttuuri. Henkilöstö sisäistää organisaatiokulttuurin ja oppii sen kautta mm. miten organisaatiossa on suotavaa ajatella ja toimia sekä sen, mikä on sallittua ja mikä ei. Esimiesten rooli on keskeinen vahvistettaessa tai muokattaessa organisaatiokulttuuria. Esimiehet voivat keskustelujen kautta tuoda esiin heille tärkeitä asioita ja siten tuoda henkilöstön tietoisuuteen asioita, joita itse arvostavat. Esimerkkiä näyttämällä esimies vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2019, 291.)

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, ikä ja henkilöstörakenne. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hyvin hidasta ja sen muuttamisessa etenkin yrityksen johdolta vaaditaan uusia toimintatapoja tukevia tekoja sanojen sijaan. (Kauhanen 2012, 27.) Organisaatiokulttuurin muovaaminen lukeutuu johdon tärkeimpiin tehtäviin (Aro 2018, 36).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstön työhön sitoutumiseen, joka puolestaan on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseksi on tärkeää panostaa johtamiseen. Hyviä keinoja vahvistaa sitoutumista ovat mm. tuen määrän lisääminen ja kommunikoinnin vahvistaminen organisaation sisällä. Uusille työntekijöille täytyisi taata hyvä perehdytys. (Sanneman, Roos & Suominen 2020, 38–39.)

Työilmapiiriin nähdään syntyvän organisaatiokulttuurin sivutuotteena. Terveessä organisaatiokulttuurissa vallitsee myönteinen, kannustava ja työntekijöitä tukeva

ilmapiiri. Normaalissa organisaatiokulttuurissa työilmapiiri on tasainen ja sopuisointuinen. Ilmapiirin ollessa jähmeä, jännittynyt, ahdistava tai pelokas, puhutaan estyneestä organisaatiokulttuurista. Sairaassa organisaatiokulttuurissa on tyypillistä arvaamattomuus, painostus, tuhoava ja kauhistuttava käyttäytyminen. (Aro 2018, 36, 41–42.)

Esimiehen työnkuvaan kuuluu huolehtia siitä, että hänen johtamansa tiimi saa oman vastuualueensa tavoitteet saavutettua. Esimies kehittää ja organisoii toimintaa, huolehtii työprosessien ja käytäntöjen toimivuudesta ja kehittämisestä, varmistaa tarvittavat resurssit, huolehtii hyvän työilmapiirin säilymisestä ja yhteistyöstä sekä edistää alaistensa osaamista, hyvinvointia ja motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 258–260.) Esimiestyön ajatellaan olevan työyhteisön palvelemista, kontrolloimista ja valvomista sekä uuden luomista. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat materialistiset välineet sekä riittävät henkiset voimavarat työhönsä. (Aulankoski & Lundahl 2018, 48.)

Työelämä 2020-tutkimushankkeen tuloksien mukaan suomalaisen esimiestyön vahvuuksia ovat vahva asiaosaaminen ja prosessien ymmärtäminen, yhteinen arvopohja ja esimiesten maanläheisyys. Kehittämiskohteita suomalaisessa esimiestyössä ovat ihmisläheisyyden voimistaminen esimerkiksi läsnäolon ja vuorovaikutuksen sekä dialogisen keskustelun kautta. Esimiehiltä toivottiin jatkossa enemmän myös ihmisten innostamista ja työn merkityksellisyyden tunteen tuottamista henkilöstölle. (Työelämä 2020.) Johtamistyyleistä transformationaalisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä henkilöstön hyvään ammatilliseen itsetuntoon, työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä hyvään psykologiseen irtottautumiseen työstä. Sen on todettu vähentävän myös henkilöstön masennusoireita. (Perko, Kinnunen, Feldt 2014, 1.)

Organisaatiotasolla esimiestyötä voidaan tukea miettimällä esimiestyön resurssointi. Johtamiskulttuuria voidaan tavoitteellisesti kehittää niin, ettei esimiestyön kehittäminen jää vain yksittäisten esimiesten vastuulle. Esimiestyötä pitäisi johtaa yhtenä organisaation toimintona. Esimiestyön tärkeiden osa-alueiden määrittely organisaatiotasolla ja esimiesten tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa ovat esimiestyön tavoitteellista kehittämistä. (Viitala & Jylhä, 2019, 260.)

2.3.1 Organisaatiokulttuuri palautumisen tukena

Jokaisella on oikeus terveyttä tukevaan työyhteisöön. Sen lisäksi jokaisella on velvollisuus huolehtia oman työyhteisönsä hyvinvoinnista. Terveyttä edistävällä työpaikalla tuetaan henkilöstön työssä jaksamista. (Pietilä, Halkoaho & Matveinen 2012, 261.) Palautumisen huomioivassa organisaatiossa kiinnitetään huomioita siihen, että työn vaatimukset pysyvät kohtuullisina ja että työ sisältää myös voimavaroja (Kinnunen & Mauno 2009, 145). Terveyttä tukevassa organisaatiokulttuurissa osataan antaa arvoa levolle ja rentoutumiselle ja niiden merkitys suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kannalta ymmärretään. Työntekoon innostavaa asennetta ei ihannoida liikaa. (Aulankoski & Lundahl 2018, 91.)

Kun organisaatiossa tuetaan työntekijöiden palautumista, huomio täytyy kiinnittää sekä toimintaan että asenteisiin. Usein tukeminen aloitetaan toiminnantasolta ja siihen liitetään myös tunnetason tukea. Siitä edetään luontevasti ajattelutottumusten ja asenteiden käsittelyyn. (Ek 2019, 186.)

Organisaatiossa on tärkeää määritellä arvot ja myös toimia niiden mukaisesti. Arvojen mukaisella toiminnalla taataan kestävä perusta johtamiselle ja hyvälle ilmapiirille. On todettu, että työntekijöiden innostus, tehokkuus ja hyvinvointi ovat yhteydessä organisaation ja työntekijän yhteensopivaan arvomaailmaan. Yhteensopimattomien arvojen on puolestaan todettu olevan merkittävä riskitekijä työkyvyn menettämiseksi. (Aro 2018, 48–49.) Useat työntekijät joutuvat kohtaamaan arvostiriitoja työssään. Moni haluaisi tehdä työtään paremmin ja panostaa työn laatuun. Usein ajalliset resurssit eivät riitä omien arvojen mukaisen työn tekemiseen. (Nurmi 2016, 25.) Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ovat yhteydessä palautumiseen (Ahveninen, Arola & Ollikainen 2019, 1202).

Sen lisäksi, että työnantaja turvaa ajalliset resurssit työn tekemiseen, työnantajan kannattaa kannustaa työntekijöitä pitämään taukoja työpäivän aikana. Tutkimukset osoittavat, että aikomus pitää taukoja työpäivän aikana lisää pidettyjen taukojen määrää. Pidettyjen taukojen lisääntyneellä määrällä on todettu olevan yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja taukojen on todettu ennaltaehkäisevän työpäivän aikana koettua väsymystä ja stressiä. (Blasche, Pasalic, Bauböck, Haluza, &

Schoberberger 2017, 296–297.) On todettu, että yksilön tulisi saada itse päättää, mitä tekee tauoillaan. Sen takia organisaation tulisi mahdollistaa erilaisia vaihtoehtoisia tapoja taukojen käyttöön. Lyhyiden taukojen aikana voi esimerkiksi hengitellä syvään, tehdä lihasrentoutusta tai meditoida. Työpaikan ympäristöön tulisi kiinnittää huomioita ja suunnitella esimerkiksi hiljaisia huoneita, auloja ja vihreitä tiloja, jotka mahdollistavat rentoutumisen työpäivän aikana. Organisaation johdolle ja työntekijöille tulisi antaa koulutusta työpäivän aikana tapahtuvien taukojen eduista. (Xu, Zhang, Y., Zhang, B., Qing & Jin 2020, 10.) On todettu, että palautuminen edellyttää myönteistä tunnetilaa (Aro 2018, 102). Positiivisia tunteita iltapäivällä voivat lisätä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisuuden tunteet, joita on koettu työpäivään sisältyvien taukojen aikana (Virtanen ym. 2019, 7).

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan lisätä vertaisryhmätoiminnan kautta ja siten tukea esimiesten palautumista. Työnohjauksen avulla esimiehet voivat käsitellä omaan itseensä ja työhönsä liittyviä asioita. Lisäksi työnohjauksen avulla esimiehet voivat löytää hyviä työskentelytapoja ja oppia kohtaamaan vaikeita tilanteita. Myös työpsykologin palveluita, esimerkiksi voimavarakartoituskeskusteluista terveystarkastusten yhteydessä, kannattaa hyödyntää. (Salo 2009, 93–94.) Työterveyshuollossa tulee kiinnittää huomiota siihen, että työterveyshuollon työntekijöillä on riittävät taidot ja valmiudet tukea työssäjaksamista ja toimia ennaltaehkäisevästi. Työterveyshuollon asiakkaat pitävät hyvänä asiana sitä, että työterveyshuollosta muistutellaan huolehtimaan omasta hyvinvoinnista. (Korkiakangas, Turpeinen, Remes, Simunaniemi, Muhos & Laitinen 2019, 34–35.) Työterveyshuollon palvelujen avulla työntekijä voi myös löytää sellaisen työnteon tavan, joka tukee palautumista. Organisaatiotasolla palautumista tukee toimiva varhaisen välittämisen kulttuuri. (Ahveninen ym. 2019, 1202.)

Palautumisen kannalta olisi tärkeää, että työpaikoille luotaisiin perhemyönteinen ilmapiiri ja että liiallista kuormitusta pyrittäisiin vähentämään. Yksilötasolla tulisi käyttää palautumista edistäviä strategioita. (Mauno ym. 2009, 75.) Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät saavat viikonloppuisin rauhassa palautua, eikä työtä veloiteta tekemään viikonloppuisin. Tutkimukset

osoittavat, että viikonlopun aktiviteetit vähentävät työstressiä ja lisäävät hyvinvointia. Palautumisen kokemukset viikonloppuisin vähentävät merkittävästi työstressiä. (Jeong, Kang & Choi 2020, 11.)

Tärkeää olisi sopia selkeät palautumista tukevat toimintatavat. Pelisäännöt voidaan sopia esimerkiksi siihen, millaisella viiveellä sähköposteihin oletetaan vastattavan silloin, kun niihin ei pysty vastaamaan varsinaisen työajan aikana. (Aro 2018, 103.)

2.3.2 Esimiesten palautuminen työpäivän aikana

Esimiehen palautuminen on tärkeää, koska hänen toimintansa voi vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön jäsenten elämään ja työyhteisön toimivuuteen (Salo 2009, 86). Esimiehen työssä palautumisen kannalta huomioitavia asioita ovat tuen saaminen työhön, työn määrä, työn haasteet, vaikuttamismahdollisuudet, keskeytykset, alaiset sekä esimiehen oma ammatillisuus. Myös työstä saadulla palautteella on todettu olevan yhteys esimiesten jaksamiseen. (Salo 2009, 87–88.) Lisäksi esimiehet voivat edesauttaa palautumistaan hyödyntämällä keinoja, joiden on todettu tukevan palautumista yleisellä tasolla.

Tauot koetaan yleensä palauttaviksi, jos niiden aikana pystytään rentoutumaan ja irrottautumaan työstä. Palauttavat tauot lisäävät keskittymiskykyä ja tarmokkuutta, parantavat työtehtävistä suoriutumista ja vähentävät uupumisasteista väsymystä iltapäivällä. Sosiaaliset kontaktit työtovereiden kanssa auttavat rentoutumaan paremmin. (Virtanen ym. 2019,7.) Lounastauot palauttavat, mikäli ne ovat säännöllisiä ja vapaaehtoisia (Aulankoski & Lundahl 2018, 23.) Työaikana palautua voi pidempien taukojen lisäksi myös lyhyiden mikrotauoiksi sanottujen taukojen avulla. Niiden aikana voi esimerkiksi käydä kävellen toimiston muissa tiloissa. (Aro 2018, 103.) Työpäivän taukojen aikaisella palautumisella on todettu olevan yhteys vapaa-ajan palautumiseen. Mikäli työntekijä pystyy irrottautumaan työstään tauoilla, pystyy hän useammin irrottautumaan työstään paremmin iltai-
sinkin. (Virtanen ym. 2019, 7.)

Tutkimuksissa on todettu, että iän karttumisen voi toimia suojaavana tekijänä palautumisen kannalta. Yli 55-vuotiaiden opettajien keskuudessa on todettu eniten irrottautumista työstä lounastauoilla ja heidän on todettu tunnistavan eniten erilaisia taidonhallintakokemuksia vapaa-aikanaan. Lisäksi työn emotionaalisiin vaatimuksiin pystyttiin suhtautumaan yli 55-vuotiaiden keskuudessa kevyemmin kuin nuorempien keskuudessa. (Virtanen ym. 2019, 7.)

Luontoympäristön katselun tai luonnossa oleilun on todettu rentouttavan jo 4–7-minuutin kuluttua. Työpäivään luonnon rentouttavaa vaikutusta voi lisätä katselemalla ikkunasta ulos tai käymällä lyhyellä kävelyllä ulkona työpäivän aikana. (Korpela 2009, 121.) Puistokävelyt ja rentoutuminen lounastauoilla voivat edistää työstressistä toipumista ja jännityksen tunteita. Taukojen aikana tehdyt puistokävelyt ja rentoutumisharjoitukset voivat parantaa ja säilyttää työntekijöiden hyvinvointia. (De Bloom, Sianoja, Korpela, Tuomisto, Lilja, Geurts, Kinnunen, U. 2017.)

Työn voimavarat vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät palautumista. Tärkeitä työn voimavaratekijöitä ovat oman esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus, hänen tukensa ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi työn voimavaroja ovat työtilanne, työtovereilta saatu tuki sekä koettu työn imu. Voimavaroilla on todettu olevan positiivinen noidankehä. Paljon voimavaroja sisältävä työ auttaa palautumaan paremmin, jolloin puolestaan voimavarat lisääntyvät. (Kinnunen & Mauno 2009, 145.) Työn korkeat vaatimukset puolestaan ovat yhteydessä huonompaan psykologiseen irrottautumiseen työstä ja näin ollen ne voivat altistaa uupumiselle (Perko, Kinnunen ja Feldt 2017).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa ja miten he kokevat palautuvansa työstä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia palautumista tukevia työskentelytapoja organisaatiotasolla voidaan käyttää.

Tavoitteena on löytää keinoja, joilla organisaatiot voisivat tukea esimiesten palautumista.

Tässä opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa?
2. Miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä?
3. Millä tavoin organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

4.1 Tiedonhaku

Tiedonhaussa haettiin tutkittua tietoa siitä, millaisia keinoja käytetään palautumiseen ja stressinhallintaan. Lisäksi tiedonhaussa haettiin tietoa organisaatiokulttuurin merkityksestä sekä siitä, mitä keinoja organisaatioilla on palautumisen tukemiseen. Edelleen tietoa hankittiin esimiestyöstä sekä siitä, miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä.

Aiempiä tutkimuksia ja kirjallisuutta opinnäytetyön aiheeseen liittyen haettiin Finna, Medic, Pubmed, Terveysportti sekä Chinahl- tietokannoista. Tiedonhaussa käytettiin myös Google Shcolar sivustoa sekä Andor-hakupalvelua. Lisäksi tietoa haettiin sähköisistä tilastoista. Hakusanoina käytettiin palautumiseen, stressiin, esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin liittyviä hakusanoja, joita kuvataan tarkemmin tiedonhakuja kuvaavassa liitteessä 1.

Tutkimusten osalta tiedonhaku rajattiin viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuihin tuloksiin. Kirjallisuuden osalta käytettiin satunnaisesti myös hieman vanhempaa lähdeaineistoa soveltuvin osin. Tutkimusten osalta hyväksyttiin suomen -ja englanninkieliset vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, alkuperäistutkimukset sekä väitöskirjat. Kokoartikkeli tuli olla saatavilla. Hakuprosessi on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

Lopulliseen opinnäytetyöhön valittiin 15 tutkimusta teoreettisen viitekehyksen tueksi. Valituille tutkimuksille tehtiin laadunarviointi Turjamaan laadunarvioinnin (liite 3) mukaan. Tutkimukset on taulukoitu liitteessä 4.

4.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää miettiä, millä tavalla kerätty ja min-käläinen aineisto antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 41). Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan tutkia tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia tai näkökulmia tutkittavasta asiasta. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja kuvaamaan erilaisten kokemusten ainutlaatuisia merkityksiä ja koettua todellisuutta. (Vilkka 2021, 17–18.) Laadullista menetelmää käytettiin tässä opinnäytetyössä, kun tutkittiin esimiesten palautumiseen käyttämiä keinoja. Sitä käytettiin myös, kun haettiin vastausta keinoihin, joilla organisaatiotasolla voitaisiin tukea palautumista. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin näiden kahden tutkimuskysymyksen tutkimusmenetelmäksi, koska kyseisten tutkimuskysymysten kautta pyrittiin saamaan lisää ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista kysymyksiin liittyen.

Määrällisen tutkimuksen keinoilla saadaan tutkittua mitattavissa olevaa tietoa. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun haetaan vastauksia miten-kysymykseen ja aineisto on muutettavissa mitattavaan muotoon. Määrällisen tutkimuksen keinoin voidaan pyrkiä kuvaamaan kokemuksia. (Vilkka 2021, 23.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä menetelmää, kun tutkittiin miten esimiehet palautuvat työstä. Numeraalisen mittariston avulla saatiin koettu tunne muutettua mitattavaan muotoon ja sen kautta voitiin kuvata kokemusta palautumisen tarpeen tasosta.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja määrällisenä tutkimuksena. Kyselylomakkeena (liite 5) käytettiin puolistrukturoitua web-pohjaista lomaketta, joka lähetettiin täytettäväksi erään sosiaali- ja terveysalan organisaation esimiehille ja vastaaville hoitajille (N 42) syksyllä 2020. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin organisaation työsuojelupäällikön välityksellä sähköpostissa hoidon ja hoivan vastuualueen esimiesjaketulustalla oleville henkilöille ja sen täyttämisestä muistutettiin

työsuojelupäällikön välityksellä viikon kuluttua ensimmäisestä lähetykerrasta. Sähköpostiviesti sisälsi myös tiedotteen tutkimuksesta (liite 6) ja tietosuojaseloksen (liite 7). Sähköpostikyselyn etu tässä opinnäytetyössä oli se, ettei työn tekijä ollut kontaktissa tutkittavien kanssa. (kts. esim. Kylmä & Juvakka 2014, 104.) Kasvokkain tehtävissä haastatteluissa olisi saattanut olla vaikea saada luotettavia vastauksia, sen takia kysely toteutettiin sähköisesti.

Opinnäytetyön kyselylomake sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Taustatietoina kysyttiin ammattiasemaa ja työkokemusvuosia. Esi- miesten työstä palautumisen tasoa tutkittiin Kinnusen ja Maunon alkujaan Veld- hovenin ja Broersenin (2003) palautumisen tarpeen mittaristosta muokkaaman mittariston avulla. Palautumisen tarpeen mittari on osoittautunut sekä luotetta- vaksi että päteväksi keinoksi arvioitaessa työhön liittyvää lyhytkestoista väsy- mystä sekä ennakoitaessa pitkäaikaisen väsymyksen ja stressin kehittymistä (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30). Palautumisen tarpeen käsite ja siihen liittyvä arviointimenetelmän synty pohjautuvat ponnistelujen ja palautumisen malliin. (Kinnunen & Mauno 2009, 11). Mallista on kerrottu tarkemmin edellä luvussa pa- lautumisen teoreettiset mallit.

Palautumisen tarpeen mittarissa on 11 palautumisen tarvetta arvioivaa kysy- mystä. Vastaajat valitsevat neljästä numeraalisesta vastausvaihtoehdosta sen, joka parhaiten vastaa kulloiseenkin kysymykseen liittyvän tuntemuksen tiheyttä (1=en koskaan, 2=joskus, 3=usein, 4=aina). Maksimipistemäärä jokaisen kysy- myksen kohdalla oli neljä pistettä ja minimipistemäärä oli yksi piste. Kinnusen ja Maunon mittari eroaa alkuperäisestä versiosta siinä, että vastausasteikko on ne- liportainen alkuperäisen kyllä tai ei vastausvaihtoehdon sijaan. Opinnäytetyössä käytettiin muokattua versioita, koska haluttiin saada tietoa siitä, miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä. Pelkkä kyllä tai ei vastausvaihtoehdo olisi ollut ky- seiseen tarkoitukseen liian suppea. Monivalintakysymykset analysoitiin SPSS- ohjelman avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin kuvailevaa tilastotieteen me- netelmää, eli havainnollistettiin tuloksia prosenttiosuuksien ja taulukointien avulla (Kankkunen & Vehvilänen-Julkunen 2010, 103–104).

Avoimia kysymyksiä oli kolme ja niillä haluttiin saada tietoa siitä, mitä palautumisen keinoja esimiehet käyttävät työpäivänään ja vapaa-ajallaan. Lisäksi kysymysten avulla tutkittiin, mitä ajatuksia esimiehillä oli siitä, miten organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista. Avoimet kysymykset muotoiltiin niin, että niillä saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.

Induktiivisen sisällön analyysin prosessi etenee alkuperäisilmaisuista tehtävien pelkistysten kautta pelkistysten luokitteluun alakategorioiksi. Sen jälkeen alakategorioista muodostetaan yläkategorioita. Sekä ala- että yläkategorioiden muodostamisessa huomioidaan tutkimuskysymyksiin vastaaminen. (Kylvä & Juvakka 2014, 112–113.) Sisällön analyysin keinoin on tarkoitus saada selville yleistettävissä olevia kuvauksia kiinnostuksen kohteena olevista ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103). Tässä opinnäytetyössä kaikki alkuperäisilmaisut kirjoitettiin ensin listaksi niiden tutkimuskysymysten alle, johon ne vastasivat. Sitten alkuperäisilmaukset pelkistettiin. Aineiston pelkistämässä alkuperäisilmauksista pyritään saamaan epäolennaiset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi, 2019, 109). Pelkistuksen jälkeen pyrittiin löytämään sisällöltään samankaltaisia merkityksiä sisältäviä ilmaisuja ja niistä ilmaisuista muodostettiin tutkimuskysymyksiin vastaavia alakategorioita. Näistä alakategorioista muodostettiin samoja merkityksiä sisältävien alakategorioiden yhdistämisen kautta edelleen yläkategorioita, joista saatiin tutkimuskysymyksiin vastaavia kokonaisuuksia. Esimerkki sisällön analyysistä on liitteessä 6.

Aineiston analyysiin käytettiin myös jonkin verran tulosten kvantitatiivista luokittelua. Yksinkertaisimmillaan luokittelua voidaan tehdä laadullisesta aineistosta niin, että aineistosta muodostetaan luokkia ja lasketaan luokkien ilmenemisen määrä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä opinnäytetyössä luokittelulla selvitettiin, miten moni vastaaja ilmaisi jonkin asian.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Opinnäytetyön kysely lähetettiin sähköpostilla esimiesjakeluun kuuluville henkilöille (N= 42). Kyselyyn vastasi 16 esimiestä ja 4 vastaavan nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Vastausprosentti oli 47,6 %. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin.

Työkokemusvuosia oli kuudella vastaajalla (30 %) korkeintaan viisi vuotta. Kolmella vastaajalla (15 %) oli työkokemusvuosia viidestä kymmeneen ja neljällä vastaajalla (20 %) työkokemusvuosia oli kymmenestä viiteentoista vuotta. Viidestätoista kahteenkymmeneen työkokemusvuotta oli kolmella (15 %) vastaajalla ja yli 20 vuotta neljällä (20 %) vastaajalla.

5.2 Palautumisen tarve

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen: Miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä? Tulokset esitellään siinä järjestyksessä, jossa niihin liittyvät kysymykset ovat palautumisen tarpeen mittaristolla. Aluksi käsitellään palautumiseen liittyviä rentoutumisen, väsymyksen, uupumuksen ja pirteyden tuntemuksia työpäivän jälkeen.

Kaikki vastaajat kokivat ainakin joskus vaikeaksi työpäivän jälkeisen rentoutumisen. Usein tai aina rentoutumisen koki vaikeaksi 45 % vastaajista ja joskus 55 % vastaajista. Keskiarvo pisteille rentoutumista käsittelevän kysymyksen osalta oli 2.5. (1=en koskaan, 2=joskus, 3=usein, 4=aina)

Työpäivän jälkeen itsensä todella väsyneeksi tunsivat 60 % vastaajista, usein 30 % vastaajista ja ei koskaan 10 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei tuntenut itseään aina loppen väsyneeksi työpäivän jälkeen. Pisteiden keskiarvo oli 2.2.

Työnsä takia itsensä melko uupuneeksi työpäivän jälkeen tunsi usein 45 % vastaajista, joskus 40 % vastaajista ja aina 10 % vastaajista. Vastaajista 5 % ei tuntenut itseään koskaan melko uupuneeksi työn takia työpäivän jälkeen. Pisteiden keskiarvo oli 2.6.

Pirteäksi syömisen jälkeen itsensä tunsi aina tai usein 50 % vastaajista, joskus 35 % vastaajista ja ei koskaan 15 % vastaajista. Pisteiden keskiarvo oli 2.4. Taulukossa 1 havainnollistetaan tarkemmin työpäivän jälkeisiä rentoutumisen, väsymyksen, uupumuksen sekä pirteyden tuntemuksia.

TAULUKKO 1. Palautumiseen liittyvät tuntemukset; rentoutuminen, väsymys, uupumus, pirteys

	En koskaan		Joskus		Usein		Aina	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Koen vaikeaksi rentoutua työpäivän jälkeen	0	0,0	11	55,0	8	40,0	1	5,0
Työpäivän jälkeen tunnen itseni todella loppeneen väsyneeksi	2	10,0	12	60,0	6	30,0	0	0,0
Työni takia tunnen itseni melko uupuneeksi työpäivän jälkeen	1	5,0	8	40,0	9	45,0	2	10,0
Syötyäni työpäivän jälkeen tunnen itseni yleensä yhä pirteäksi	3	15,0	7	35,0	9	45,0	1	5,0

Rentoutuminen vasta toisena vapaapäivänä toteutui yleisesti ottaen aina 10 % vastaajista, usein 30 % vastaajista ja joskus 55 % vastaajista. Aiemmin pystyi rentoutumaan 5 % vastaajista. Keskiarvo pisteille oli 2.45. Keskittymisvaikeuksia

vapaa-ajallaan työpäivän jälkeen tunti aina 10 % vastaajista, usein 35 % vastaajista, joskus 35 % vastaajista ja ei koskaan 20 % vastaajista. Pisteiden keskiarvo oli 2.35.

Töistä kotiin tultuaan 5 % vastaajista pystyi aina osoittamaan kiinnostuksensa muita ihmisiä kohtaan. Joskus vaikeuksia kiinnostuksen osoittamisessa koki 45 % vastaajista, usein 45 % vastaajista ja aina 5 % vastaajista. Keskiarvo pisteistä oli 2.5. Rentoutumisen, keskittymisvaikeuksien ja kiinnostuksen osoittamisen tunteita kuvataan tarkemmin taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Palautumiseen liittyvät tuntemukset; rentoutuminen, keskittymisvaikeudet ja kiinnostus muita kohtaan

	En koskaan		Joskus		Usein		Aina	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Yleisesti ottaen kykenen rentoutumaan vasta toisena vapaapäivänäni	1	5,0	11	55,0	6	30,0	2	10,0
Minulla on keskittymisvaikeuksia vapaa-ajallani työpäivän jälkeen	4	20,0	7	35,0	7	35,0	2	10,0
Minun on vaikea osoittaa kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kun olen juuri tullut töistä kotiin	1	5,0	9	45,0	9	45,0	1	5,0

Yli tunnin palautumiseen työpäivän jälkeen koki tarvitsevansa aina 15 % vastaajista, usein 55 % vastaajista ja joskus 25 % vastaajista. Alle tunnissa palautui 5% vastaajista. Keskimääräinen pistemäärä tälle kysymykselle oli 2.8 pistettä.

Omaa rauhaa työpäivän jälkeen kaipasi joskus 45 % vastaajista, usein 25 % vastaajista ja aina 10 % vastaajista. Muiden läsnäolo heti työpäivän jälkeen ei haitannut 20 % vastaajista. Keskimäärin vastaajat saivat tästä kysymyksestä 2.25 pistettä.

Kaikki vastaajat kokivat ainakin joskus olevansa niin väsyneitä työpäivän jälkeen, etteivät jaksaneet ryhtyä enää muuhun toimintaan. Aina muun toiminnan ryhtymiseen haittaavaa väsymystä koki 5 % vastaajista ja usein 30 % vastaajista. Keskimäärin vastaajat saivat kysymyksestä 2.4 pistettä. Taulukossa 3 havainnollistetaan tarkemmin palautumiseen tarvittavaa aikaa työpäivän jälkeen, oman rauhan tarvetta sekä väsymyksen vaikutusta muuhun toimintaan.

TAULUKKO 3. Palautumiseen liittyvät tuntemukset; palautumiseen kuluva aika, oman rauhan tarve sekä väsymyksen vaikutus muuhun toimintaan

	En koskaan		Joskus		Usein		Aina	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Yleensä vie yli tunnin, ennen kuin tunnen palautuneeni työn jälkeen	1	5,0	5	25,0	11	55,0	3	15,0
Tultuani kotiin toisten tulisi jättää minut joksikin aikaa omiin oloihini	4	20,0	9	45,0	5	25,0	2	10,0
Työpäivän jälkeen olen usein liian väsynyt ryhtymään muuhun toimintaan	0	0,0	13	65,0	6	30,0	1	5,0

Työtehon laskua työpäivän aikana koki joskus 80 % vastaajista ja usein 10 % vastaajista. Koskaan työteho ei laskenut 10 % vastaajista. Keskimääräinen pisteluku tälle kysymykselle oli 2.0 pistettä. Työtehon laskua kuvataan tarkemmin taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Työteho päivän loppupuolella

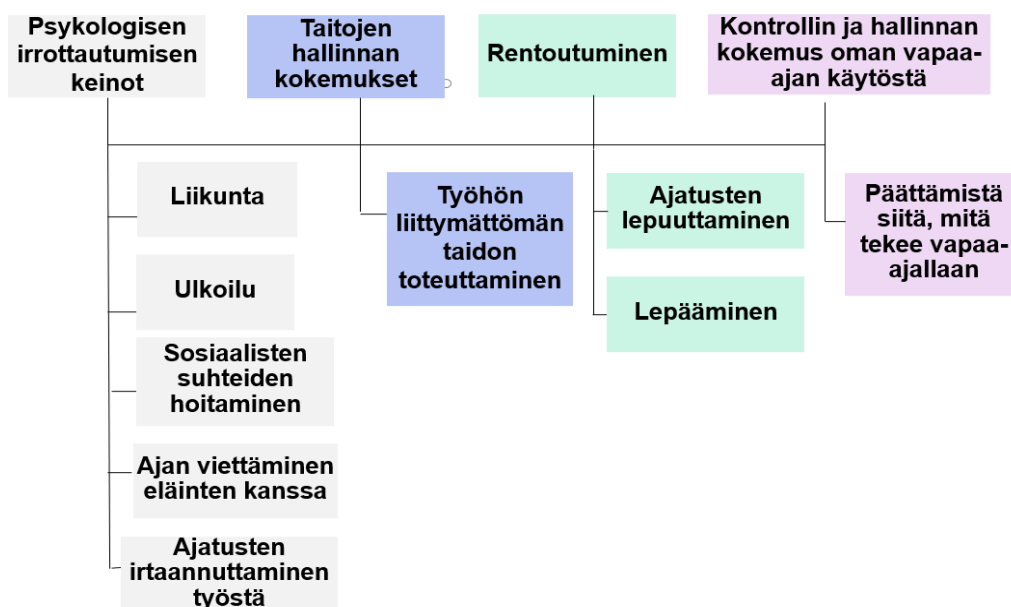
	En koskaan		Joskus		Usein		Aina	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Toisinaan työpäivän loppupuolella en uupumuksen vuoksi pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla	2	10,0	16	80,0	2	10,0	0	0,0

Vastaajien kysymysten keskiarvopistemäärien yhteissumma oli 26.45 pistettä. Kysymyslomakkeella yhteenlaskettujen vastausten pistemäärän vaihteluväli on 11–44. Vastauksia tulkitaan siten, että mitä pienempi pistemäärä, sitä paremmin palaututaan. Vastauksella en koskaan pistemäärä olisi ollut 11, vastauksella joskus 22 pistettä, vastauksella usein 33 pistettä ja vastauksella aina 44 pistettä. Pistemäärä 26.45 viittaa siihen, että palautumisen tarvetta on jonkin verran. Uupumusasteiseen väsymykseen on kuitenkin vielä matkaa. Työkokemusvuosien ja vastausten välillä ei todettu tässä opinnäytetyössä tilastollisesti merkitseviä eroja minkään kysymyksen kohdalla.

5.3 Esimiesten palautumiseen käyttämät keinot vapaa-aikana

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen: Mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa? Kiinnostuksen kohteena ovat palautumisen keinot vapaa-aikana. Yläkategorioiksi palautumisen keinoissa vapaa-ajalla muodostuivat psykologisen irrottautumisen keinot, taitojen hallinnan kokemukset, rentoutuminen sekä kontrollin ja hallinnan kokemukset oman vapaa-ajan käytöstä. Ylä- ja alakategorioita selventää taulukko 5.

TAULUKKO 5. Ylä- ja alakategoriat vapaa-ajan palautumisen keinoissa



Kaikilla vastaajilla oli jokin keino, jonka avulla he palautuivat. Eniten vastaajat käyttivät palautumiseen psykologisen irrottautumisen keinoja. Näitä keinoja käytti 95 % vastaajista. Rentoutumista palautumisen tukena käytti 35 % vastaajista ja oman vapaa-ajan kontrollointia ja hallintaa 35 %. Vastaajista 30 % käytti palautumisen tueksi taitojen hallinnan keinoja. Useampaa kuin yhtä palautumisen keinoa käytti 65 % vastaajista, kun tarkasteltiin keinoja yläkategorioiden kautta, ja 85 % mainitsi useamman kuin yhden tekemisen, jonka avulla he palautuvat.

Alakategorioiksi psykologisen irrottautumisen osalta muodostuivat liikunta, ulkoilu, sosiaalisten suhteiden hoitaminen, ajan viettäminen eläinten kanssa sekä ajatusten irtaannuttaminen työstä. Psykologisen irrottautumisen keinoista käytettiin eniten liikuntaa ja ulkoilua. Jompaakumpaa keinoa palautumiseen käytti 85 % vastaajista. Puolet vastaajista mainitsi palautumisen keinoksi ystävien ja perheen kanssa vietetyn ajan. Eläinten kanssa vietettyä aikaa käytti palautumiseen 10 % vastaajista. Psykologiseen irrottautumiseen käytettiin myös keinoa, jossa vältettiin tietoisesti työasioiden ajattelemista vapaa-ajalla.

”Normaalisti urheilen, pyöräilenkit ja mukava tekeminen perheen kanssa...”

”Vietän perheen, ystävien ja koiran kanssa aikaa - - ”

”Pyrin olemaan ajattelematta työtä.”

Taitojen hallinnan alakategoriaksi muodostui työhön liittymättömien taitojen toteuttaminen. Tällaista toimintaa olivat erilaiset harrastukset ja käsityöt.

”Käsityöt tai muut harrastukset.”

”Urheiluvalmennus.”

Rentoutumisen osalta alakategorioiksi muodostuivat ajatusten lepuuttaminen ja lepääminen. Ajatuksia lepuutettiin meditoimalla, katselemalla televisiota ja elokuvia sekä kuuntelemalla musiikkia. Lepäily toteutui esimerkiksi pienten nokosten muodossa.

” Katson televisiosta kevyttä ohjelmaa, kuuntelen kevyttä tai klassista musiikkia.”

Kontrollin ja hallinnan kokemukset oman vapaa-ajan käytöstä näyttäytyivät siten, että vastaajat päättivät itse siitä, mitä vapaa-ajallaan tekivät. Vastaajat olivat valinneet palauttaviksi vapaa-ajan tekemiseksi kotitöiden tekemisen, saunomisen, mökkeilyn sekä heräämisen rauhassa ilman herätyskelloa.

”Kotityöt, mökkeily, saunominen.”

5.4 Palautumiseen käytettävät keinot työpäivän aikana

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen: Mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa? Tutkimuskysymykseen vastataan työpäivän aikaisen palautumisen näkökulmasta. Suurin osa vastaajista (85 %) koki pystyvänsä palautumaan työpäivien aikana jonkin keinon avulla. Yläkategorioiksi työpäivän aikaisessa palautumisessa muodostuivat etäisyyden ottaminen työhön, yhteisöllisyyden hyödyntäminen sekä toimiminen palautumista tukevasti.

Suosituin palautumiseen käytetty keino oli etäisyyden ottaminen työhön, jota palautumisen keinona käytti 85 % vastaajista. Alakategorioiksi etäisyyden ottamisessa muodostuivat työn tauottaminen, liikkuminen sekä rentoutuminen ja vetäytyminen hetkellisesti omaan rauhaan. Tauot toteutuivat ruoka- ja kahvitaukojen muodossa. Myös lyhyitä mikrotaukoja ja juomataukoja hyödynnettiin. Osa vastaajista vietti lounastauon työpaikan ulkopuolella, osa puolestaan ei pystynyt hyödyntämään tätä mahdollisuutta. Taukojen pitäminen oli hankalaa 20 % vastaajista.

”Tauot, vaikka se hankalaa kun esim. ruokatauolla ei kuitenkaan lähde työpaikalta juuri koskaan pois niin oma-aika ei ole omaa aikaa oikeasti vaikka se on palkaton aika.”

”Pieni keskeytys ja vaikka tauko käydä juomassa.”

”Lähden hetkeksi pois työn ääreltä, jos tuntuu raskaalta.”

Liikkuminen työpäivän aikana näyttäytyi työasentojen vaihdoksina, venyttelyinä, jaloitteluna ja taukojumppina. Rentoutuminen ja vetäytyminen omaan rauhaan puolestaan ilmenivät rauhoittumishetkinä, konkreettisina rentoutumisharjoituksina ja työhuoneeseen vetäytymisenä.

”Välillä otan aikaa itselleni ja teen jonkinlaisen pienen rentoutumisharjoituksen.”

”Ovi kiinni välillä.”

”Kävelyt, venyttelyt - - joskus oma taukojumppa.”

Yhteisöllisyyden hyödyntämisen alakategorioiksi muodostuivat sosiaaliset kontaktit työkavereiden, asiakkaiden tai läheisten ihmisten kanssa. Työtovereiden osalta sosiaalisten kontaktien kautta saatiin iloa ja konkreettista tukea päiviin.

”Työkavereiden kanssa kahvitauko lataa akkuja.”

”Huumori työkavereiden kesken, yhteiset palaverit.”

”Pieni jutteluhetki asukkaiden kanssa virkistää.”

Palautumista tukevan toimimisen alakategorioiksi muodostuivat omasta voinnista huolehtiminen sekä viihtyisän työympäristön luominen. Vastajat, jotka huolehtivat omasta voinnistaan, pitivät huolta energiatasoistaan, eli huolehtivat syömisestä ja juomisesta. Itsestään huolehdittiin myös kehittämällä omaa ammatillisuutta esimerkiksi refleктоimalla. Myös työtehtäviä oman toimenkuvan sisällä vaihdeltiin jaksamisen mukaan. Työympäristöstä oli mahdollista tehdä viihtyisämpi ja siten tukea omaa palautumista.

”Joskus kuuntelen Spotifyä, kun teen kirjallisia töitä yksinäni.”

”Vaihtelen työtehtäviäni toimenkuvaani soveltaen.”

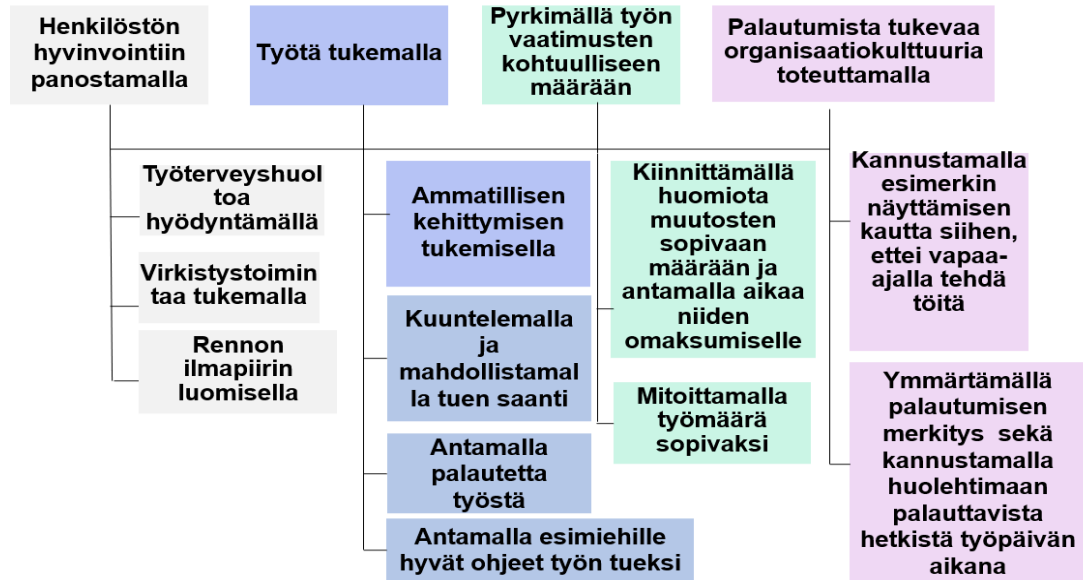
Vastajista 15 % oli sitä mieltä, ettei heillä ollut keinoja, joiden avulla palautua työpäivän aikana. Taukoja ei ehditty pitää ja jos ehdittiin, ne saatettiin kokea kuormittavina.

”Ei kai työpäivän aikana ehdi palautua?? Lounas jää lähes aina syömättä ja kunnon kahvitaukoja ehtii todella harvoin pitää. Jos pitää taukoja tiloissa missä muita henkilöitä, kääntyy puhe aina työasioihin, joten taukojen pitäminen on yleensä raskaampaa kuin jättää ne täysin väliin.”

5.5 Organisaation keinot palautumisen tukemissa

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen: Millä tavoin organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista? Muodostuneiden yläkategorioiden mukaan esimiesten palautumista voidaan tukea henkilöstön hyvinvointiin panostamalla, työtä tukemalla, pyrkimällä työn vaatimusten kohtuulliseen määrään sekä toteuttamalla palautumista tukevaa organisaatiokulttuuria. Alakategorioita muodostui useita ja niiden hahmottamisen tueksi on alla taulukko 6.

TAULUKKO 6. Ylä- ja alakategoriat tutkimuskysymyksessä ”Millä tavoin organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista?”



Alakategorioiksi henkilöstön hyvinvointiin panostamisessa muodostuivat työterveyshuollon hyödyntäminen, virkistystoiminnan tukeminen sekä rennon ilmapiirin luominen. Työterveyshuollon palveluilta toivottiin tapaamista, jossa keskityttäisiin palautumiseen ja hyvinvointiin.

”Työterveyshuollosta oma tapaaminen esimiehelle, jossa keskitytään vain palautumisasioihin ja oman hyvinvoinnin miettimiseen.”

Henkilöstön virkistystoimintaa toivottiin tuettavan erilaisten virkistysseteleiden ja työhyvinvointipäivien avulla. Lisäksi toivottiin esimiehille suunnattua rentoutumista sekä panostamista työyhteisöjen hyvinvointiin.

”Esimiesten kesken mukava rentoutuminen yhdessä.”

Rennon ilmapiirin rakentamiseen toivottiin hyödynnettävän esimieskokouksia, joihin toivottiin sisällytettävän huumoria sekä työhyvinvoinnin näkökulmaa. Yksi vastaaja toi esiin myös sen, että työhyvinvoinnin tukemiseksi voi tehdä paljon ilman suurta budjettia.

”Esimieskokoukseen voisi yhdistää jotain TYHY-näkökulmaa siten, että se ei olisi tiukka, kiireinen ja asiapitoinen aina ja alusta loppuun.”

”Kaikki (tyhy toimintaan liittyvä) ei kuitenkaan tarvitse isoa rahasalkkua!”

Työn tukemisen alakategorioiksi muodostuivat ammatillisen kehittymisen tukeminen, palautteen antaminen työstä, kuunteleminen ja tuen saannin mahdollistaminen sekä hyvien ohjeiden antaminen esimiesten työn tueksi. Ammatillista kehittymistä toivottiin tuettavan koulutuksen ja työnohjauksen kautta. Palautetta etenkin onnistumisista toivottiin.

” - - mahdollisesti joskus työnohjausta.”

” Joskus pelkkä kiitos tuntuisi kivalta, jos on jossain onnistuttu.”

Kuunteleminen ja tuen saannin mahdollistaminen näyttäytyivät vastauksissa toiveina siitä, että organisaation ylin johto kuuntelisi esimiehiä ja kyselisi esimiesten kuulumisia. Säännöllisiä yhteydenottoja ja tapaamisia työyksiköihin ylempien esimiehien osalta toivottiin. Kollegiaalista tukea arvostettiin paljon ja vastaajat toivoivat, että esimiehille järjestettäisiin omia säännöllisiä tapaamisia, joissa he voisivat ajan kanssa keskustella esimiestyöhön liittyvistä asioista.

”Esimiehen kuunteleminen johdon suunnalta olisi tärkeää.”

”Riittävä tuen saaminen, avun saanti vaikeissa asioissa...”

”Säännölliset kokoontumiset sellaisina, missä oikeasti voisi keskustella asioista ja pohtia menneitä ja tulevaa. Monet ihmiset pähkivät yksinään asioita ja jos olisi aikaa niin näihin voitaisiin löytää ratkaisuja yhdessä. Kollegan tuki on mielestäni suuressa arvossa.”

Ajantasaisia, selkeitä ja riittäviä ohjeita toivottiin työn tueksi. Vastaajat kokivat, että selkeät ohjeet helpottaisivat työskentelyä ja säästäisivät mahdollisesti myös työaikaa. Lisäksi toivottiin, että asiat tulisivat toteutettaviksi vasta valmiina.

”Epäselvät ohjeistukset haittaavat eniten.”

”Toivoisin, että kaikki käytännön työhön liittyvät ohjeistukset olisivat ajan tasalla. Tällöin työ sujuisi joustavasti, eikä tarvitsisi käyttää energiaa miettimällä, mistä löydän viimeisimmän ohjeen.”

Huomion kiinnittäminen muutosten sopivaan määrään ja ajan antaminen muutosten omaksumiselle sekä työmäärän mitoittaminen sopivaksi olivat alakategorioita pyrkimyksessä työn vaatimusten kohtuulliseen määrään. Työn määrään toivottiin organisaatiotasolla seurantaa ja sitä, että ei olisi liikaa töitä tai vastuualueita. Osa toivoi oman työmääränsä vähentämistä tai tehtävänkuvansa tarkastamista. Lisäksi koettiin, että muutoksiin tulisi olla aikaa sopeutua ja jos mahdollista, niin muutoksia täytyisi tulla kohtuullinen määrä kerrallaan. Lisäksi toivottiin työtehtävistä tiedottamista mahdollisimman varhain, että ne ehtisi tekemään työajalla.

”Viime hetkellä annetut työtehtävät kuormittavat eniten, koska lähityöpäivät on suunniteltu jo täyteen. Tästä aiheutuu usein ylitöitä. Joten, jos tuolle asialle pystyisi jotain tekemään, kuormitus vähenisi ja ylitöiltä vältyttäisiin.”

”Uusia asioita tulee tällä hetkellä liikaa, vanhoja ei ehdi viedä käytäntöön kun tulee jo uutta.”

”Onko kaikilla työmäärä ihan oikeassa suhteessa siihen nähden, että normaali työpäivä riittää tehtävien hoitamiseen?”

Palautumista tukevan organisaatiokulttuurin toteuttamisen alakategorioiksi muodostuivat kannustaminen esimerkin näyttämisen kautta siihen, ettei vapaa-ajalla tehdä työtä sekä palautumisen merkityksen ymmärtäminen ja kannustaminen huolehtimaan palauttavista hetkistä työpäivän aikana.

Vastaajat toivoivat ylemmän johdon näyttävän esimerkkiä siitä, että vapaa-aika vietetään rentoutuen ja palautuen. Vastaajat toivoivat, että organisaatiotasolla

painotettaisiin sitä, ettei töitä tehtäisi iltaisin tai viikonloppuisin vapaa-ajalla. Esimerkiksi sähköpostien lähettämiset viikonloppuisin ja arki-iltaisin toivottiin lopettavan. Toivottiin myös, että lomatako pystyttäisiin pitämään ja että työt saataisiin loman aikana hoidettua organisaation sisällä. Palavereita toivottiin ajoitettavaksi niin, että ne saataisiin päätökseen virka-ajan puitteissa. Ylemmältä johdolta toivottiin ymmärrystä palautumisen merkityksestä työntekijän hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta. Muutama vastaaja oli kokenut, että organisaation kulttuurissa painostetaan tekemään työtä vapaa-ajalla ja tuon tavan lopettamista toivottiin.

” Viimeisten vuosien aikana on myös tuntunut siltä, että työnantaja vaatii että on koko ajan enemmän tai vähemmän tavoitettavissa. Ei siis koskaan voi olla täysin katsomatta työpuhelinta tai seuraamatta sähköposteja. Tämä on rasittanut minua pahasti viime aikoina. ”

”Kauan on jo ollut valloillaan kulttuuri, missä ylemmältä taholta tulee pelkästään huonoja esimerkkejä ja jopa painostusta siitä, että aina pitäisi vähäsen olla töissä kiinni.”

” - - Eli ylin johto! Herää siihen, että hyvin palautunut työntekijä, jolla selkeä raja työn ja vapaa-ajan välissä on myös se kaikista tuottavin työntekijä! Esimerkkijohdaminen kunniaan!”

Palautumisen merkityksen ymmärtämistä ja palautumisen arvostamista voisi organisaatiotasolla vastaajien mielestä lisätä ylimmän johdon esimerkin lisäksi kouluttamalla aiheesta sekä tukemalla työn rajaamista kannustamalla tauottamaan työtä. Taukojen suhteen vastaajat toivoivat kiinnitettävän huomioita siihen, ettei tauoilla käsiteltäisi työasioita. Esimieskokousten osalta toivottiin, että niissä käytäisiin joskus sellaisiakin asioita läpi, jotka saisivat ajatukset hetkeksi pois työstä.

”Lisäämällä tietoa tavoista, jota palauttavat.”

*”Kannustus mikrotauokoihin – pikarentoutuksiin – se on sallittua ja taas työ luis-
taa.”*

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä saatiin lisää tietoa esimiesten palautumisesta ja palautumista tukevista keinoista. Tässä luvussa tarkastellaan ensin tuloksia, joita saatiin kysymykseen, miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä. Tulosten käsittelyä jatketaan palautumiseen käytettävien keinojen pohdinnalla ja lopuksi tarkastellaan mitä mahdollisuuksia organisaatiolla todettiin olevan esimiesten palautumisen tukemiseen.

Vastaajat kokivat palautuvansa kohtalaisesti työstä. Palautumisen tarvetta oli jonkin verran, mutta uupumusasteista väsymystä ei todettu. Työkokemusvuosien ja palautumisen tarpeen välillä ei todettu tässä opinnäytetyössä tilastollisesti merkitseviä eroja minkään kysymyksen kohdalla. Ikä korreloinee jonkin verran työkokemusvuosiin, joten olisi voinut olla mahdollista, että vastaajat, joilla oli pidempi työkokemus, olisivat kokeneet vähemmän palautumisen tarvetta kuin he, joilla työkokemusvuosia oli vähemmän. Aiemmissa tutkimuksissa yli 55-vuoden iän on todettu olevan yhteydessä parempaan palautumiseen (Virtanen ym. 2019, 7). Samoin on todettu ammatillisen kokemuksen voivan vähentää tarvetta jäädä pois töistä stressaavien tilanteiden takia (Ahveninen ym. 2019). Mikäli aineisto olisi ollut isompi, olisivat työkokemusvuosien ja palautumisen väliset yhteydet saattaneet näyttäytyä.

Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat kokivat ainakin joskus vaikeaksi rentoutua työpäivän jälkeen. Edelleen kaikki vastaajat kokivat ainakin joskus työpäivän jälkeistä väsymystä niin paljon, etteivät he jaksaneet ryhtyä muuhun toimintaan työpäivän jälkeen. Työpäivän aikaisen palautumisen on todettu olevan yhteydessä palautumiseen ja pirteyteen illalla (Virtanen ym. 2019, 7). Lisäksi on todettu, että pitkäkestoinen stressi vähentää myönteisiä tunnekokemuksia ja lisää voimattomuutta (Nummelin 2020, 7). Vaikeus rentoutua työpäivän jälkeen ja muuta toimintaa haittaava väsymys voivat olla merkkejä siitä, että vastaajilla on taustalla pitkäkestoista stressiä. Organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että

työpäiviin sisältyisi palauttavia hetkiä. Niiden avulla voitaisiin tukea esimiesten palautumista myös iltaisin. Palauttavien hetkien sisällyttäminen työpäivään voisi ehkäistä myös tässä tutkimuksessa todettua työtehon laskua. Päivän loppupuolella todettiin työtehon laskua ainakin joskus 90 % vastaajista. Taukojen pitämällä voitaisiin ennaltaehkäistä myös työpäivän aikana koettua väsymystä (Blasche ym. 2017, 296–297).

Hieman huolestuttava tulos oli, että työpäivän jälkeen kiinnostusta muita kohtaan jaksoi osoittaa vain 5 % vastaajista. Yksi pitkäkestoisen stressin merkki on eristäytyminen muista ihmisistä (Peltomaa 2016, 53). Kysymyksen asettelussa ei mainittu varsinaista eristäytymistä muista ihmisistä, mutta kiinnostumisen loppumisen toisia kohtaan voisi tulkita niin, että kyseinen vastaaja haluaisi olla omassa rauhassa.

Vaikka kaiken kaikkiaan vastaajien palautumisen taso oli kohtalainen, muutaman kysymyksen vastausten kohdalla voi pohtia, oliko vastauksissa havaittavissa kuitenkin pitkittynyttä stressiä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työpäivän aikaiseen palautumiseen olisi syytä kiinnittää huomiota organisaatiotasolla.

Palautumiseen käytettävät keinot jaettiin vapaa-ajalla käytettäviin keinoihin ja työpäivän aikana käytettäviin keinoihin. Vapaa-ajalla käytettäviksi keinoiksi muodostuivat psykologinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, taitojen hallinnan kokemukset sekä kontrollin ja hallinnan kokemus oman vapaa-ajan käytöstä. Vapaa-ajalla käytettävien keinojen luokittelusta muodostui yhteneväinen Siltalopen ja Kinnusen (2007, 30) tekemän luokittelun kanssa. Kyseisten keinojen on todettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Pennonen 2012) olevan yhteydessä siihen, miten palaudutaan.

Palautumisen keinoista ulkoilua ja liikuntaa hyödynsi suurin osa vastaajista. Se oli positiivista, koska liikunnan ja ulkoilun on todettu olevan tehokkaita keinoja palautumisessa (Siltaloppi & Kinnunen 2009, 109). Puolet vastaajista mainitsi palautuvansa sosiaalisten suhteiden avulla. Sosiaalisten suhteiden hyödyntäminen oli positiivinen tulos, sillä läheisten ihmissuhteiden on aiemmissa tutkimuksissa (Harzer & Ruch 2015) todettu auttavan työstressistä selviytymisessä. Tämä tulos

vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia. Aiemmissä tutkimuksissa ei tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella tullut esiin eläinten seuran hyödyntämistä palautumisen tukemisena. Tämä tutkimus antoi siltä osin uutta tietoa.

Alkoholin käyttöä ei mainittu lainkaan tässä tutkimuksessa vapaa-ajan palautumisen keinona. Kuitenkin sen on kuitenkin todettu olevan yksi keino palautumisessa työpäivän jälkeen (Levander 2019). Tutkimusjoukon pienuus on saattanut vaikuttaa siihen, ettei alkoholi palautumisen keinona tullut esiin tässä tutkimuksessa. Uni esiintyi vain yhden vastaajan vastuksessa siten, että hän sai vapaalla nukkua niin kauan kuin halusi. Unen kohdalla jäätiin pohtimaan, eivätkö vastaajat mieltäneet sitä palautumisen keinoksi lainkaan. Ajattelivatko he palautumisen keinoina työpäivän jälkeen ainoastaan keinoja, joita käyttävät hereillä ollessaan? Tutkimuskysymystä olisi ehkä voinut täsmentää muotoon: Mitä keinoja käytät palautumiseen vapaa-aikanasi ennen seuraavaa työpäivää?

Työn valuminen vapaa-ajalle todettiin aiemmin tehtyjen tutkimusten tapaan (esim. Sutela ym. 2019, 256) myös tässä tutkimuksessa. Erotuksena tässä tutkimuksessa aiempiin tuloksiin oli, että työn tekemiseen vapaa-ajalla koettiin painostusta organisaatiotasolta. Vapaa-ajalla työskenteleminen ei siis ollut lähtöisin omasta halusta, kuten aiemmissä tutkimuksissa (esim. Sutela ym. 2019) on todettu.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehillä oli jo nyt käytössään monia erilaisia palautumisen keinoja. Kaikki tutkimuksessa esille tulleet palautumisen keinot lukeutuivat myös aidosti palautumista edistäviin keinoihin. Tukea vapaa-ajan palautumiseen kaivattiin vielä organisaatiotasolta siten, ettei vapaa-aikana oleteta tehtävän työasioita.

Työpäivän aikaiseen palautumiseen käytettiin etäisyyden ottamista työhön, yhteisöllisyyden hyödyntämistä sekä toimimista palautumista tukevasti. Ihannoitavaa oli, että suurin osa vastaajista koki pystyvänsä palautumaan työpäivien aikana jonkin keinon avulla. Tästä voisi päätellä, että palautumisen merkitys on jo jollain tasolla tiedostettu organisaatiossa esimiesten keskuudessa. Toisaalta jopa yksi viidesosa vastaajista koki taukojen pitämisen työpäivän aikana hankalana ja

15 % vastaajista koki, ettei palautunut työpäivien aikana lainkaan. Tämä puoltaisi aiempia tutkimustuloksia siitä, että organisaatiossa kannattaisi järjestää koulutusta työpäivän aikana toteutettavien taukojen eduista (Xu ym. 2020).

Vain yksi vastaaja mainitsi viihtyisän työympäristön luomisen musiikin avulla olevan palauttava keino. Kukaan ei maininnut luontokuvia tai luontoelämyksiä työpäivän aikaisiksi palautumisen keinoiksi. Nämäkin vastaukset puoltaisivat sitä, että koulutusta palautumisen keinoista olisi hyvä järjestää. Luontoympäristön katselun on todettu vaikuttavan palautumista edistävästi (Korpela 2009, 121).

Sosiaalinen tuki tuli ilmi vapaa-ajan keinojen lisäksi myös työpäivän aikaisena palautumisen keinona. Kuten tässä luvussa on jo aiemmin mainittu, sosiaalisen tuen on todettu auttavan työstressistä selviytymisessä (Harzer & Ruch 2015). Sen lisäksi sosiaalisen tuen on todettu olevan itsenäinen työn voimavaroja lisäävä tekijä (Kinnunen & Mauno 2009, 145). Uutta aiempaan tutkimukseen verrattuna oli, että myös asiakaskunnan kanssa keskusteleminen koettiin palauttavaksi toiminnaksi työpäivän aikana.

Johtopäätöksinä työpäivän aikaisesta palautumisesta voidaan todeta, että vaikka esimiehillä oli jo käytössään joitain palautumisen keinoja, niin osaa tutkimusten mukaan hyviksi havaituista keinoista ei mainittu lainkaan. Tämä tulos puoltaisi sitä, että organisaatiossa kannattaisi pitää koulutusta palautumisen keinoista. Lisäksi taukoihin ei aina ollut tarpeeksi aikaa tai niitä ei koettu palauttavaksi. Organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tauot ehdittäisiin pitää ja ehkä sopia myös pelisäännöt siihen, että tauoilla pyritään antamaan myös esimiehille levähdys hetki töistä.

Opinnäytetyön avulla saatiin selville keinoja, joilla organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista. Näitä keinoja ovat panostaminen henkilöstön hyvinvointiin, työn tukeminen, pyrkiminen työn vaatimusten kohtuulliseen määrään sekä palautumista tukevan organisaatiokulttuurin toteuttaminen käytännön tasolla.

Esimerkillä johtaminen nousi vastauksista voimakkaasti esiin. Onkin todettu, että toimintatapojen toteuttaminen käytännössä on tärkeämpää kuin sanallinen ohjeistus (Kauhanen 2012, 27). Organisaatiokulttuuriin muuttamiseksi palautumista tukevammaksi olisi hyvä, että organisaation ylin johto näyttäisi esimerkkiä palautumista tukevasta toiminnasta.

On todettu, että tuen määrän lisääminen ja kommunikoinnin vahvistaminen ovat hyviä keinoja vahvistaa organisaatiokulttuuria (Sanneman ym. 2020). Tässä tutkimuksessa vastaajat toivoivat työhönsä tukea sekä henkisen tuen, kannustamisen, kiittämisen että kirjallisten ohjeiden muodossa. Vastaajat toivoivat myös ylemmiltä esimiehiltä käyntejä ja yhteydenottoja yksiköihin. Hyvä keino vahvistaa palautumista tukevaa organisaatiokulttuuria voisi olla panostaminen tuen eri osa-alueisiin. On todettu, että kannustavalla ja valmentavalla johtamistyyllillä on yhteys hyvään ammatilliseen itsetuntoon ja parempaan palautumiseen työstä (Perko ym. 2014). Organisaatio voisi ehkä hyötyä, jos ylintä johtoa koulutettaisiin käyttämään valmentavaa johtamistapaa.

Työn ja muutosten suuri määrä sekä vastuualueiden laajuus oli tulosten mukaan palautumista uhkaava asia. Tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten (Wang ym. 2011) tuloksia. Tulosten perusteella organisaatiossa voitaisiin tukea palautumista varmistamalla, että työhön osoitettu aika riittää kyseisten työtehtävien tekemiseen ja uusien asioiden opettelemiseen.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että ennaltaehkäiseviä palveluita, kuten työterveyshuoltoa, tulee kehittää. Työterveydeltä odotetaan saatavan tukea työssä jaksamiseen (Korkiakangas ym. 2019). Tässä tutkimuksessa todettiin samankaltaisia toivomuksia. Työterveyshuollolla nähtiin olevan mahdollisuuksia esimiesten tukemiseen ennalta ehkäisyn näkökulmasta.

Positiivisen ajattelun on todettu olevan yhteydessä parempaan palautumiseen (Crum ym. 2013; Harzer & Ruch 2015). Tässä tutkimuksessa vastaajat tunnistivat rennon ilmapiirin luomisen merkityksen palautumiselle ja rennon ilmapiirin luomista toivottiin.

Johtopäätöksinä tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että organisaatiossa voidaan käyttää monia eri keinoja palautumisen tukemiseksi. Ylimmän johdon esimerkki ja organisaatiokulttuuriin muovaaminen palautumista tukevaksi ovat tämän tutkimuksen mukaan tärkeimpiä kehitettäviä osa-alueita. Organisaatio voisi hyötyä esimerkiksi ylimmän johdon valmentavaan johtajuuteen liittyvästä koulutuksesta, palautumisen tukemisen eri osa-alueisiin panostamisesta, esimiesten työmäärien tarkastelusta sekä rentoon ilmapiiriin panostamisesta. Käytäntöjä työterveyshuollon kanssa voisi kehittää niin, että esimiehille olisi paremmin saatavilla ennaltaehkäisevää, jaksamista tukevaa apua.

6.2 Eettisyys

Tutkimuksen eettisten näkökulmien pohdinta alkaa, kun mietitään tutkimuksen aihetta (Kylmä & Juvakka 2014, 144). Aiheen valinnassa täytyy huomioida se, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi kyseinen aihe on valittu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129). Aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto työstä palautumista ja työhyvinvointia kohtaan. Aihe koettiin tärkeäksi, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisön jaksamiseen (Salo 2009, 86). Esimiesten palautumista on tutkittu vain vähän ja tutkimus haluttiin sen takia kohdistaa nimenomaan esimiehille. Mukaan tutkimukseen otettiin myös hoitoalalla vastaavan työtä tekevät, koska heidän työnkuvansa on lähellä esimiehen työnkuvaa. Aiheen valinnassa vaikutti myös opinnäytetyöntekijän halu kasvattaa omaa ammatillisuuttaan ja pohtia asioita esimiehen näkökulmasta. Lisäksi koettiin, että aiheesta voitaisiin toteuttaa tutkimus kohtuullisessa ajassa. Organisaatiossa aihe koettiin ajankohtaiseksi ja sen avulla koettiin saatavan arvokasta tietoa organisaatiosta.

Eettiset asiat täytyy huomioida aiheen valinnan lisäksi myös tutkimuskysymyksiä muodostettaessa. (Kylmä & Juvakka 2014, 144). Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat sellaisia, joissa haettiin tietoa yleisellä tasolla, eikä tieto henkilöitynyt kehenkään. Työstä palautumisen keinoja sekä organisaation palautumista tukevia keinoja kysyttiin avoimilla kysymyksillä, joihin vastaajat saivat vas-

tata parhaakseen katsomalla tavalla. Kysymyksiin oli myös mahdollista olla vastaamatta mitään. Esimiesten palautumisen kokemusten tutkimiseen käytettiin pätevää mittaristoa ja vastauksia käsiteltiin yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön teossa noudatettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Kts. tarkemmin Kettunen, Kärki, Näreaho, & Päällysaho 2019,7,9,11,18–19,21,23.). Tutkimuslupa haettiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstöpäälliköltä. Aineiston säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista sovittiin tutkimuksen alussa tutkimusluvan hakemisen yhteydessä. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin tutkimussuunnitelma ja kyselylomake. Opinnäytetyön tekemiseen kerättiin vain välttämättömät henkilötiedot ja ne käsiteltiin niin, ettei vastaajaa pysty tunnistamaan. Kerätty aineisto säilytettiin tietoturvallisesti ja se hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen opinnäytetyön tekijän toimesta. Tutkimukseen osallistujat informoitiin tutkimuksesta sekä henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä. Tutkittavat päättivät itse osallistumisestaan kyselyyn. Kyselyyn vastattiin nimettömästi ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

Jokaisessa opinnäytetyön tekemiseen liittyvässä vaiheessa toimittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, mikä tarkoittaa sitä, että opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa noudatettiin rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta (TENK). Työn suunnitteluvaiheessa haettiin tutkimuslupa, sovittiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa käytänteistä ja otettiin huomioon tutkijan sidonnaisuudet. Suunnitteluvaiheessa huomioitiin myös kyselyn toteutustapa. Kysely päätettiin toteuttaa sähköisesti, etteivät tutkijan sidonnaisuudet päässeet vaikuttamaan tuloksiin. Tulokset säilytettiin tietoturvallisesti ja määrällinen aineisto syötettiin huolellisesti SPSS-ohjelmaan. Laadullista aineistoa analysoitaessa pyrittiin välttämään vastauksista tehtyjä tulkintoja ja ala- ja yläkategoriat pyrittiin muodostamaan vastaajien vastausten perusteella. Tulosten syöttämiseen ja analysoimiseen varattiin riittävästi aikaa.

Tutkimuksen tulosten täytyy hyvän tieteellisen käytännön mukaan olla avoimesti saatavilla. Edelleen tulosten julkaisemisessa tulee huomioida viestinnän vastuullisuus. (TENK.) Tutkimuksen tulokset raportoitiin avoimesti ja rehellisesti huomioiden vastanneiden anonymisointi. Valmis opinnäytetyö on luettavissa verkossa

Suomen ammattikorkeakoulujen käyttämässä Theseus-palvelussa. Viittaukset muiden tutkijoiden tietoihin merkittiin asianmukaisesti raporttiin.

6.3 Luotettavuus

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 136) määrällisen aineiston luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sillä, onko siinä tutkittu niitä asioita, joita on luvattu tutkia (validiteetti) ja onko tutkimus toistettavissa (reliabiliteetti). Tässä opinnäytetyössä määrällinen aineisto kerättiin tutkimuskysymyksen kannalta hyväksi menetelmäksi osoittautuneella mittarilla. Tutkimus on myös helposti toistettavissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä sen tulosten uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kautta (Kylmä & Juvakka 2014, 128). Tämän opinnäytetyön uskottavuutta lisää se, että tutkimukseen osallistuneiden joukko on kuvattu riittävästi. Vastaaminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, joten se lisää luotettavien vastausten määrää. Uskottavuutta tähän opinnäytetyöhön tuo myös se, että saatuihin vastauksiin perehdyttiin ajan kanssa. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään tutkittavien mielipiteitä ja muodostamaan vastauksista sellaisia yleistyksiä, jotka vastaisivat tutkittavien näkökulmaa aiheesta. Raportoinnissa hyödynnettiin suoria lainauksia. Tutkimuksen tulosten uskottavuutta pohdittiin tutkimuspäiväkirjassa, jota kirjoitettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuspäiväkirjassa mietittiin myös opinnäytetyöhön liittyviä valintoja sekä kokemuksia työn tekemisestä. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen lisää sekä tutkimuksen uskottavuutta että vahvistettavuutta (Kylmä & Juvakka 2014, 128–129).

Vahvistettavuuden näkökulmasta on tärkeää, että toinen tutkija pystyy tutkimusprosessin kirjausten perusteella seuraamaan pääpiirteittäin tutkimuksen kulkua. Siirrettävyyden kriteerinä voidaan pitää huolellista kuvausta tutkimuskontekstista sekä osallistujien valinnasta. Lisäksi siirrettävyyden kriteereihin kuuluu, että osallistujien valinta sekä aineiston keruu ja analyysi on kuvattu. (Kankkunen & Veh-

viläinen-Julkunen, 2015, 198.) Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimukseen osallistunut joukko ja konteksti sekä aineiston keruu ja analysointi on tarkasti kuvattu. Teoreettisiin lähtökohtiin liittyvä hakuprosessi on kuvattu ja opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten valintakriteerit on kerrottu. Tutkimukset on taulukoitu laadunarviointeiseen työn lopussa. Tutkimukseen käytetyt lähteet ovat nähtävillä lähdeluettelosta.

Jotta refleksiivisyys tutkimuksessa toteutuu, oletetaan, että tutkimuksen tekijä tiedostaa omat sidonnaisuutensa ja mahdolliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimusta tehtäessä (Kylmä & Juvakka 2014, 128–129). Opinnäytetyön kohderyhmään kuuluvat henkilöt olivat työn tekijälle ainakin osittain tuttuja. Sen takia opinnäytetyö toteutettiin web-kyselynä, jolloin opinnäytetyön tekijälle ei muodostunut henkilökohtaista suhdetta tutkittaviin. Näin vastaukset pysyivät anonyymeinä myös työn tekijälle. Opinnäytetyön vastausten analysoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, etteivät tutkijan omat kokemukset esimiestyöstä vaikuttaisi tutkimustuloksista tehtäviin johtopäätöksiin.

Opinnäytetyön vahvuutena voidaan pitää validoitua mittaristoa ja avoimia kysymyksiä, joilla saatiin hyvin tietoa tutkittavasta asiasta. Vastausprosentti oli hyvä, mutta otos kokonaisuudessaan melko pieni tutkimuksen tulosten yleistettävyyden kannalta. Vastaajat olivat kaikki saman organisaation henkilökuntaa, mikä saattoi vaikuttaa tuloksiin. Työstä saatu tieto on kuitenkin ainutkertaista ja auttaa työn kohteena ollutta organisaatiota kehittämään toimintaansa.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut lisätä työn tekeminen parityönä. Silloin esimerkiksi englanninkielisten tutkimusten lukemiseen olisi voinut hyödyntää molempien taitoja. Työparista olisi ollut apua myös sisällön analyysin tekemisessä. Nyt sisällön analyysin tekemisessä hyödynnettiin ohjaavalta opettajalta saatua palautetta. Opinnäytetyön valmistumisvaiheessa aika ei tuntunut enää riittävän kaikkiin parannuksiin, joita olisi vielä raporttiin tehdä. Siksi raporttiin jäi työn tekijän mielestä joitain kömpelöitä lausahduksia.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tällä tutkimuksella saatiin tietoa esimiesten palautumisen tasosta, heidän palautumiseensa käyttämistä keinoista sekä siitä, miten organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista. Edelleen tutkimusta näistä aihepiireistä tarvitaan lisää.

Tämä tutkimus toteutettiin osittain määrällisenä ja osittain laadullisena tutkimuksena ja siihen vastasi 20 vastaajaa yhdeltä toimialalta. Melko pienen vastaajamäärän ja vain yhden toimialan takia tulokset eivät ole täysin yleistettävissä kaikkiin esimiehiin. Tulevaisuudessa tarvitaan vielä tutkimusta isomman otoksen ja eri toimialojen esimiesten palautumisesta. Jatkossa voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, mitä keinoja eri toimialojen esimiehet käyttävät palautumiseen vapaa-aikana ja työpäivänsä aikana ja onko palautumiseen käytettävissä keinoissa toimialakohtaisia eroja.

Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt kaikkia palautumisen keinoja. Suuremmalle kohderyhmälle tehty tutkimus palautumisen keinoista tai mahdollisuuksista, joilla organisaatioissa voitaisiin tukea palautumista voisi tuottaa vielä lisää tietoa. Mahdollisesti kysymyksiä voisi myös muotoilla jatkossa toisin. Esimerkiksi määrällisen tutkimuksen kohdalla antaa vastaajien valita ennalta valituista vaihtoehdoista ne, jotka he katsovat sopiviksi.

Tämän tutkimuksen perusteella esimiehiä kannattaisi kouluttaa palautumisen keinoista. Ehkäpä jatkossa voisi tämän tutkimuksen perusteella ajatella toteutettavaksi jonkinlaista projektia esimiehille. Projektissa voitaisiin keskittyä esimerkiksi tuomaan palautumista tukevia toimintatapoja osaksi arkea. Mikäli projekti tai koulutus toteutuisi, olisi mielenkiintoista nähdä, onko sillä vaikutusta esimiesten palautumisen tarpeeseen.

LÄHTEET

- Ahveninen, H., Arola, H. & Ollikainen J. 2019. Kysely tunnistaa sairauspoissaoloriskin tietotyössä. *Lääkärilehti*. 74 (19), 1198–1207.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911185943205973
- Andersson, B., Auvinen, E., Hollmén, J., Ilveskivi, P., Kaukinen, K., Lanttola, P., Marttila, O., Perimäki, R., Rätty, T. & Sillanpää, T. 2008. Työstressi hallintaan. Nykypaino Oy: Työturvallisuuskeskus. Luettu 3.5.2020.
https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi_hallintaan.pdf
- Aulankoski, S. & Lundahl, M. 2018. Voimat takaisin. Tietoa ja dialogia työuupumuksesta. Helsinki: Duodecim.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent
- Blasche, G., Pasalic, S., Bauböck, V-M., Haluza, D. & Schoberberger, R. 2017. Effects of Rest-Break Intention on Rest-Break Frequency and Work-Related Fatigue. *Itävalta*. Julkaistu 12.11.2016. Luettu 23.11.2020.
DOI: 10.1177/0018720816671605.
- Crum, A.J., Salovey, P., Achor, S. 2013. Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response. *Journal of Personality and Social Psychology*. 104 (4), 716-733.
DOI: 10.1037/a0031201
- De Bloom, J., Sianoja, M., Korpela, K., Tuomisto, M., Lilja, A., Geurts, S., Kinnunen, U. 2017. Effects of park walks and relaxation exercises during lunch breaks on recovery from job stress: Two randomized controlled trials. *Journal of Environmental Psychology*. 51, 14 – 30. Luettu 28.2.2021.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.03.006>
- Ek, E. 2019. Stressi ja sen hallinta. Teoksessa Sinikallio, S. (toim.) 2019. Terveiden psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. 172–197.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. Luettu 6.2.2021.
<https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 39–71.
- Harzer, C. & Ruch, W. 2015. The Relationships of Character Strengths with Coping, Work-Related Stress, and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. Julkaistu 26.2.2015. Luettu 20.3.2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00165>

Hassard, J., Teoh, K.R.H., Visockaite, G., Dewe, P. & Cox, T. 2018. The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review. *Journal of Occupational Health Psychology* 23, 1–17. Luettu 2.5.2020.
doi: 10.1037/ocp0000069.

Hyvönen, K., Törnroos, K., Salonen, K., Korpela, K., Feldt, T., Kinnunen, U. 2018. Profiles of Nature Exposure and Outdoor Activities Associated With Occupational Well-Being Among Employees. *Frontiers of psychology*. Vol 9. Artikkelin numero 754. Julkaistu 18.5.2018. Luettu 23.11.2020.

Jaakkola, K. 2018. *Palaudu ja vahvistu. Vähennä stressiä ja jaksaa paremmin.* Helsinki: Tammi.

Jeong, J-G., Kang, S-W. & Choi S. B. 2020. Employees' Weekend Activities and Psychological Well-Being via Job Stress: A Moderated Mediation Role of Recovery Experience. *International journal of environmental research and public health*. 17 (5), 1642. Julkaistu 3.3.2020. Luettu 23.11.2020.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P.-L. (toim.) 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen.* Helsinki: Otava. 45–55.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2010. *Tutkimus hoitotieteessä.* 1.–2. painos. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* 10–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Kettunen, J., Kärki, A., Näreaho, S. & Päällysaho, S. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene ry. Luettu 16.6.2020.

http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Kinnunen, U. 2019. Työstressi ja siitä palautuminen: Katsaus alan tutkimuksen kehitykseen. Tampere University Press. Luettu 14.6.2020.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/i4qs1o/alma9911174853605973

Kinnunen, U. & Maunu, S. (toim.) 2009. *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia.* Tampere: Psykologian laitos. 139–152.

Korkiakangas, E., Turpeinen, M., Remes, J., Simunaniemi, A-M., Muhos, M. & Laitinen, J. 2019. Mikroyrittäjien kokemuksia työterveyshuollon palvelujen järjestämisestä ja niiden kehittämistarpeista. *Tutkiva hoitotyö*. 17 (4), 30–37. Julkaistu 1.10.2019. Luettu 23.11.2020.

Korpela, K. 2009. Luonnosta nauttiminen työstä palautumisen keinona. Teoksessa Kinnunen, U. & Maunu, S. (toim.) 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Psykologian laitos. 115–125.

Kunz, C. 2019. The Influence of Working Conditions on Health Satisfaction, Physical and Mental Health: Testing the Effort-Reward Imbalance (ERI) Model and Its Moderation with Overcommitment Using a Representative Sample of German Employees (GSOEP). *BMC Public Health*. (19) 1009. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7187-1>
Luettu 21.3.2021.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Edita.

Levander, K. 2019. Alkoholi haittaa palautumista. <https://lehti.tek.fi/tyoelama/alkoholi-haittaa-palautumista>
Julkaistu 4.2.2019. Luettu 13.3.2021.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2017. Tehosta työtapojasi ja kaappaa aikaa itsellesi. Helsinki: J-Impact.

Mauno, S., Rantanen, J. & Kinnunen, U. 2009. Palautuminen työn ja perheen yhdistämisen palapeleissä. Teoksessa Kinnunen, U. & Maunu, S. (toim.) 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Psykologian laitos. 67–84.

Nummelin, T. 2020. Hallitse stressiä. Tunnetaidoilla irti paineista. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen Itsehoito: kuinka kierrän karikot. Helsinki: Duodecim.

Peltomaa, H. 2016. Stressi, palautuminen ja hyvinvointi: ihmisen mahdollisuudet vaikuttaa kehon ja mielen tilaan. Vantaa: Opinto verkko.

Pennonen, M. 2011. Recovery from Work Stress: Antecedents, Processes and Outcomes. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8602-9>

Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2017. Long-term profiles of work-related rumination associated with leadership, job demands, and exhaustion: A three-wave study. *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organizations*.31(4) 395-420. Julkaistu 30.3.2017. Luettu 20.3.2021. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330835>

Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2014. Transformational Leadership and Depressive Symptoms Among Employees: Mediating Factors. Tampere: University of Tampere. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911186855405973

Pietilä, A.-M., Halkoaho, A. & Matveinen, M. 2012. Terveyttä edistävää toimintaa mahdollistavat tekijät ja työn kehittäminen. Teoksessa Pietilä, A.-M. (toim.) 2012. Terveiden edistäminen: teorioista toimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy. 259–272.

Rautio, M. & Husman, P. 2012. Työikäisten terveyden edistäminen: esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa Pietilä, A.-M. (toim.) 2012. Terveiden edistäminen: teorioista toimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy. 165–190.

Salo, M. 2009. Työn ja yksityiselämän voimavarat esimiestyössä. Teoksessa Teoksessa Kinnunen, U. & Maunu, S. (toim.) 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Psykologian laitos. 85–97.

Sanneman, H., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. *Hoitotiede* 32 (1), 30–40. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1u1dubj/cdi_proquest_journals_2378918308

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2009. Vapaa-ajan merkitys työkuormituksesta palautumisessa. Teoksessa Kinnunen, U. & Maunu, S. (toim.) 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Psykologian laitos. 99–113.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. työkuormituksesta palautuminen: Psykologinen näkökulma palautumiseen. *Työ ja ihminen* 21 (1), 30–41. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihminen_1_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turjamaa, R., Hartikainen, S. & Pietilä, A.-M. 2011. Kotona asuvien iäkkäiden ihmisten voimavarat-systemoitu kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö* 9 (4), 4–13.

(TENK) Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 16.6.2020 <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>.

Työturvallisuuslaki. Työsuojelulaki. 8§ työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. 738/2002. Voimaantulo: 01.01.2003. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työelämä 2020-julkaisu. Julkaistu 5/2019. Luettu 17.6.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7>

Valdman, J. 2019. Peruuta diabetes. EU: Fitra.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A., Perko, K., Törnroos, K., Jessica De Bloom, J. & Kinnunen, U. 2019. Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911187607905973

Wang, W., Wai Man Kong, A. & Ying Chair, S. 2011. Relationship Between Job Stress Level and Coping Strategies Used by Hong Kong Nurses Working in an Acute Surgical Unit. *Applied Nursing Research* 2011 (24), 238–243.

Xu, S., Zhang, Y., Zhang, B., Qing, T. & Jin, J. 2020. Does Inconsistent Social Support Matter? The Effects of Social Support on Work Absorption Through Relaxation at Work. *Frontiers in Psychology*. Julkaistu 3.12.2020. Luettu 21.3.2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.555501>

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaku

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä keinoja käytetään palautumisessa ja stressinhallinnassa?
2. Miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä?
3. Millä tavoin organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista?

Tietokannat: Medic, Pubmed, Terveystietä, Google Scholar, Finna, Cinahl

Muut: käsihaku, Andor-hakupalvelu, sähköiset tilastot; www.stat.fi, www.thl.fi, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, www.ttl.fi-> palvelut-> tietokannat, www.kela.fi-> tilastot

	Palautuminen	Esimiestyö	Stressi	Organisatiokulttuuri
Synonyymit ja vapaan tekstin termit	recovery, recovery from work, well being, psychological well being, recovery process, recovery strategies, weekend activities, work-life balance	leadership, management, johtajuus	työssä jaksaminen, ylisitoutuminen, työhyvinvointi, työuupumus fatigue risk, stress, coping	fatigue risk, management in the workplace
MESH-termit	burn-out prevention, mental health promotion, active recovery, relaxation	leadership theories, leadership styles, leadership in public health	job stress, job-related stress, burnout, health care costs/statistics & numerical data	work place stress

Liite 2. Hakuprosessikaavio

Tutkimuskysymys:

1. Mitä keinoja käytetään palautumisessa ja stressinhallinnassa?
2. Miten esimiehet kokevat palautuvansa työstä?
3. Millä tavoin organisaatiossa voitaisiin tukea esimiesten palautumista?

Sisäänottokriteerit:

Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, alkuperäistutkimus tai väitös

suomen- tai englanninkielinen

Julkaistu vuosina 2010-2020

Poissulkukriteerit:

Ei vastaa tutkimuskysymykseen

Käsitelty vain fyysistä palautumista

Kirjallisuuskatsaus

Kokoartikkelia ei saatavilla

Opinnäytetyö tai gradu

Otsikon ja abstraktin perusteella valitut: 38

**Poissulkukriteerit:**

Ei käsitelty työstä palautumista

Ei vastaa tutkimuskysymyksiin

Väärä näkökulma aiheeseen (esimiesten käytöksen vaikutus työntekijöiden palautumiseen)



Koko tekstin ja laadunarvioinnin perusteella valitut: 15

Liite 3 Tutkimusten laadun arviointi Turjamaan mukaan.

Kotona asuvien iäkkäiden ihmisten voimavarat – systemoitu kirjallisuuskatsaus Tutkiva Hoitotyö Vol. 9 (4), 2011 **7**

Taulukko 1. Tutkimusten laadun arviointi.

Tutkimusten laadun arvioinnin kriteerit:*	
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	
1.	Tutkittava ilmiö on selkeästi määritelty.
2.	Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.
3.	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.
Aineisto ja menetelmät	
4.	Aineiston keruumenetelmät ja -konteksti on perusteltu ja kuvattu yksityiskohtaisesti.
5.	Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön ja tutkimukseen osallistujille.
6.	Aineistonkeruu on kuvattu.
7.	Aineisto on kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä.
8.	Aineiston sisällön riittävyyttä on arvioitu (saturaatio).
9.	Aineiston käsittely ja analyysin päävaiheet on kuvattu.
10.	Analyyssimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	
11.	Tutkija on nimennyt kriteerit, joiden perusteella hän on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.
12.	Tutkimuksessa on käytetty aineiston tai menetelmien triangulaatiota lisäämään luotettavuutta.
13.	Tutkija on pohtinut huolellisesti eettisiä kysymyksiä.
14.	Tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet tutkimustuloksia ja vahvistaneet tulosten vastaavuuden kokemuksiinsa; tai lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset.
15.	Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tai kirjoittanut muistiinpanoja tutkimuksen kulusta.
Tulokset ja päätelmät	
16.	Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämisessä.
17.	Tulokset on esitetty selkeästi, loogisesti ja rikkaasti, ja niiden antia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.
18.	Tutkimuksen päätelmät perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä.

Muokattu Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin (2004), Johanssonin ym. (2007) sekä Yorkin yliopiston ohjeistuksen (Centre for Reviews and Dissemination 2009) pohjalta.

*Arviointi toteutettiin: Kyllä = 1 piste, Ei = 0 pistettä

Lähde: Turjamaa, Hartikainen & Pietilä (2011).

Liite 4. Tutkimusten taulukointi

(1/10)

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset oman tutkimuksen kannalta	Tutkimuksen laadunarviointi Turjamaan mukaan
Ahveninen, H., Arola, H. & Ollikainen J. 2019. Suomi	Selvittää, pystyykö kysely tunnistamaan tietointensiivisessä työssä sellaisia työkykyä uhkaavia tekijöitä, joiden aiheuttamat sairauspoissaolot eivät näy tilastojen diagnoosiluokissa.	Määrällinen (n=2898). Työntekijät täyttivät kyselyn, jonka tuloksia verrattiin sairauspoissaolojen määrään.	Voimavaratasapainon ylittyminen lisäsi sairauspoissaoloja. Ammatillinen kokemus voi puskuroida tarvetta jäädä pois töistä. Työntekijän palautumista tukevat oman työnteon tavan ja vaikutusmahdollisuuksien löytäminen sekä toimiva varhaisen välittämisen työskulttuuri.	13/18

jatkuu

(2/10)

<p>Blasche, G., Pasalic, S., Bauböck, V-M., Haluz, D. & Schoberberger, R. 2017.</p> <p>Itävalta</p>	<p>Selvittää miten yksilön aikomus pitää taukoja työpäivän aikana näyttäytyä pidettyjen taukojen määrässä ja työpäivän aikaisessa hyvinvoinnissa.</p>	<p>Monitasoinen mallinnus ja yleistetty lineaarinen malli. Kaksi tutkimusta (n=111) raportointi tietojärjestelmään ja (n = 95) raportointi päiväkirjaan.</p>	<p>Aikomus pitää taukoja työpäivän aikana oli yhteydessä taukojen määrään. Pidetyt tauot vähensivät työpäivän aikana koettua stressiä ja väsymystä. Taukojen salliminen ja niiden pitämiseen rohkaiseminen vähentää työntekijöiden väsymystä työpäivän lopussa sekä, koska tuolloin työntekijät monesti lisäävät taukojen määrää.</p>	<p>14/18</p>
<p>Crum, A.J., Salovey, P., Achor, S. 2013.</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkia stressin ja ajattelun yhteyttä.</p>	<p>Kolme kokeellista empiiristä tutkimusta.</p>	<p>Ajattelulla ja stressillä on yhteys. Kun ajattelee huolestuttavia asioita, stressitaso nousee.</p>	<p>15/18</p>

(3/10)

<p>De Bloom, J., Sianoja, M., Korpela, K., Tuomisto, M., Lilja, A., Geurts, S. & Kinnunen, U.</p> <p>2017.</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkia lounastauoilla tehtyjen puistokävelyjen ja rentoutumisen vaikutusta työstressiin.</p>	<p>Poikkitieteellinen, satunnaistettu kontrolloitu tutkimus. Kyselylomakkeet ja päiväkirjamerkinnot.</p>	<p>Puistokävelyt ja rentoutuminen lounastauoilla voivat edistää työstressistä toipumista ja jännityksen tunteita. Taukojen aikana tehdyt puistokävelyt ja rentoutumisharjoitukset voivat parantaa ja säilyttää työntekijöiden hyvinvointia.</p>	<p>16/18</p>
<p>Harzer, C. & Ruch, W.</p> <p>2015.</p> <p>Sveitsi</p>	<p>Tutkia positiivisen ja negatiivisen ajattelutavan yhteyttä stressiin.</p>	<p>Empiirinen, määrällinen kyselytutkimus.</p>	<p>Positiivinen ajattelu oli yhteydessä parempaan selviytymiseen työstressistä. Emotionaaliset vahvuudet, kuten ystävällisyys, uteliaisuus, toiveikkaus, läsnäoleminen sekä hyvät ihmissuhteet auttoivat selviytymään työstressistä.</p>	<p>15/18</p>

(4/10)

<p>Hyvönen, K., Törnroos, K., Salonen, K., Korpela, K., Feldt, T., Kinnunen, U. 2018. Suomi</p>	<p>Selvittää erilaisia luonnossa liikkumisen profiileja ja sitä onko paljon luonnossa oleskelevilla vähemmän työuupumusta ja parempi mielenterveys.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus. n=783</p>	<p>Luonnossa oleilun määrä ja siellä tehtävät aktiviteetit voivat vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja loppuunpalamiseen. Tiheät mahdollisuudet oleilla luonnossa työ- ja vapaa-aikana, olivat yhteydessä korkeampaan työhön sitoutumiseen, elinvoimaan, alempaan kyynisyyteen sekä riittämättömyyteen. Työntekijät käyttivät luontoa hyödykseen saadakseen takaisin kognitiivisia ja psyykkisiä voimavaroja.</p>	<p>15/18</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

(5/10)

<p>Jeong, J-G., Kang, S-W. & Choi S. B. 2020. Etelä-Korea</p>	<p>Analysoida viikonloppuaktiiviteettien yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin ja työstressiin. Selvittää palautumisen yhteyttä työstressiin, työhyvinvointiin sekä ihmissuhteisiin. Selvittää, onko viikonloppuaktiiviteeteilla vaikutusta hyvinvointiin ja voivatko ne vähentää työstressiä.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus (n=294)</p>	<p>Viikonlopun aktiiviteeteilla on olennainen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymisessä ja ne ovat yhteydessä työstressin vähenemiseen ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin lisääntymisen kautta. Palautumisen kokemuksilla viikonloppuna on tärkeä osa työstressin vähentymisessä.</p> <p>Organisaatioiden tulisi tukea työntekijöitä siinä, että he voivat viettää viikonloppunsa palautuen ja esimiesten tulisi ottaa puheeksi viikonloppuinen palautuminen sellaisen työntekijöiden kanssa, joilla on merkkejä palautumisen vaikeuksista.</p>	<p>15/18</p>
--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

(6/10)

<p>Korkiakangas, E., Turpeinen, M., Remes, J., Simunaniemi, A-M., Muhos, M., Laitinen, J. 2019. Suomi</p>	<p>Kuvailla mikroyrittäjien työterveyshuoltopalveluja sekä kokemuksia niiden järjestämisestä ja kehittämistarpeista.</p>	<p>määrällinen (n=1245) ja laadullinen, teemahaastattelut (n= 30)</p>	<p>Sairausloman sijaan työterveyden toivottiin antavan tukea työssä jaksamiseen. Olennaiseksi koettiin muistuttelu, että itsestään pitää huolehtia. Ennaltaehkäiseviä palveluita tulee kehittää.</p>	<p>16/18</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

<p>Pennonen, M. 2012. Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada kuva työkuormituksesta palautumisesta prosessina sekä palautumiseen vaikuttavista edeltävistä tekijöistä ja palautumisen seurauksista.</p>	<p>Kyselytutkimus. Neljä osatutkimusta, jotka perustuvat poikkileikkausaineistoon (N=527) ja pitkittäisaineistoon (N=274). Analysoitu sekä määrällisin että laadullisin menetelmin.</p>	<p>Palautumisen mekanismit ovat suorassa yhteydessä työhyvinvointiin. Heikko psykologinen irrottautuminen selitti eniten palautumisen tarvetta ja työuupumusta. Yksilöiden täytyisi vapaa-ajallaan optimoida mahdollisuutensa psykologiseen työstä irrottautumiseen, rentoutumiseen, kontrollin kokemuksiin ja taidon hallintakokemuksiin. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, miten hyvin palaudutaan. Voimavarojen puute työssä oli suorassa yhteydessä työssä koettuun väsymykseen.</p>	<p>14/18</p>
----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

(7/10)

Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2014. Suomi	Tutkia transformatiivisen johtajuuden ja työntekijöiden masennusoireiden välisiä yhteyksiä työntekijöiden kyvyille irtautua työstä, työn merkityksellisuuden kokemukselle sekä itseluottamukselle.	Määrällinen kyselytutkimus (n=557)	Transformationalinen johtaminen vähensi masennusoireita. se oli yhteydessä hyvään ammatilliseen itsetuntoon, työn merkityksellisuuden kokemukseen sekä hyvään psykologiseen irrottautumiseen työstä.	12/18
----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

Perko, K., Kinnunen, U. & Feldt, t. 2017. Suomi	Tutkia työn vaatimusten ja johtajuuden yhteyttä työstressiin.	Kolmivaiheinen kyselytutkimus, (N= 625.)	Huomattiin, että korkeat työn vaatimukset olivat yhteydessä huonompaan psykologiseen irrottautumiseen työstä. Uupumuksella oli yhteys huonoon psykologiseen irrottautumiseen.	15/18
------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

(8/10)

Sanneman, H., Roos, M., Suominen, T. 2020. Suomi	Kuvata avoterveydenhuollon omahoitajien organisaatioon sitoutumista ja organisaatioon sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteyttä.	Määrällinen kyselytutkimus (N=115)	Organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseksi on tärkeää panostaa johtamiseen. Hyviä keinoja vahvistaa sitoutumista ovat mm. tuen määrän lisääminen ja kommunikoinnin vahvistaminen. Uusille työntekijöille täytyisi olla hyvä perehtymissuunnitelma.	14/18
---------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

Virtanen, A., Perko, K., Törnroos, J., De Bloom, J. & Kinnunen, U. 2019. Suomi	Tutkia työstä palautumista: ikääntymisen ja palautumisen yhteyttä, taukojen merkitystä sekä loman vaikutusta palautumiseen.	Monivaihetutkimus määrällinen. Sisälsi verkkokyselyn ja yhden osa-alueen osalta päiväkirjakyselyn.	Ikääntyminen auttaa palautumaan paremmin. Tauoilla palautuminen oli yhteydessä vapaa-ajalla tapahtuvaan palautumiseen. Lomalla oli myönteinen, mutta lyhytkestoinen vaikutus palautumiseen.	13/18
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

(9/10)

<p>Wang, W., Wai Man Kong, A. & Ying Chair, S. 2011. Kiina</p>	<p>Tutkia työstressin ja selviytymiskeinojen välisiä yhteyksiä.</p>	<p>Laadullinen haastattelututkimus, korrelaatiotutkimus</p>	<p>Suuri työmäärä, tuen puute ja riittämätön perehdytys olivat suurimmat työstressin aiheuttajat. Stressiä voi yrittää väistää, sen voi kohdata tai siihen voi suhtautua optimistisesti. Optimistinen suhtautuminen osoittautui parhaimmaksi keinoksi stressistä selviämiseen. Johdon tulisi tukea positiivisten ajatusmallisen käyttöä stressin käsittelyssä.</p>	<p>14/18</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

(10/10)

<p>Xu, S., Zhang, Y., Zhang, B., Qing, T. & Jin, j. 2020. Kiina</p>	<p>Tutkittiin sosiaalisen tuen yhteyttä työnimuun.</p>	<p>Päiväkirjatutkimus, laadullinen</p>	<p>Organisaation johdolle ja työntekijöille tulisi antaa koulutusta työpäivän aikana tapahtuvien taukojen eduista. Lyhyiden taukojen aikana voi hengitellä syvään, tehdä lihasrentoutusta tai meditoida. Yksilön tulisi saada itse päättää, mitä tekee tauoillaan. Sen takia organisaation tuli mahdollistaa erilaisia vaihtoehtoisia tapoja taukojen käyttöön. Työpaikan ympäristöön tulisi kiinnittää huomioita ja suunnitella esimerkiksi hiljaisia huoneita, auloja ja vihreitä tiloja, jotka mahdollistavat rentoutumisen työpäivän aikana.</p>	<p>13/18</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Liite 5. Kyselylomake

Esitiedot:

Ammattiasema: (valitaan toinen vaihtoehto)

Esimies

Vastaava

Työkokemusvuodet esimiestyössä/ vastaavan työssä (valitaan sopiva vaihtoehto)

0-5, 5-10, 10-15, 15-20, yli 20

Osio 1. Palautumisen tarve

Kuinka usein koet työstä palautumiseen liittyviä tuntemuksia? (valitaan sopivin numeraalinen vaihtoehto)

1= En koskaan, 2= joskus, 3= usein, 4= aina

1. Koen vaikeaksi rentoutua työpäivän jälkeen.
2. Työpäivän jälkeen tunnen itseni todella lopen väsyneeksi.
3. Työni takia tunnen itseni melko uupuneeksi työpäivän jälkeen.
4. Syötyäni työpäivän jälkeen tunnen itseni yleensä pirteäksi.
5. Yleisesti ottaen kykenen rentoutumaan vasta toisena vapaapäivänäni.
6. Minulla on keskittymisvaikeuksia vapaa-ajallani työpäivän jälkeen.
7. Minun on vaikeaa osoittaa kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kun olen juuri tullut töistä kotiin.
8. Yleensä vie tunnin, ennen kuin tunnen palautuneeni työn jälkeen.
9. Tultuani kotiin toisten tulisi jättää minut joksikin aikaa omiin oloihini.
10. Työpäivän jälkeen olen usein liian väsynyt ryhtymään muuhun toimintaan.
11. Toisinaan työpäivän loppupuolella en uupumuksen vuoksi pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

(Lähde: Manka, M-L., & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.)

Alkuperäisen mittarin lähde: Van Veldhoven, M., & Broersen, S. 2003. Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". Occupational and Environmental Medicine, 60, i3-i9.)

Osio 2. Palautumisen keinot (vastataan vapaana tekstinä)

Mitä keinoja käytät palautumiseen vapaa-aikanasi?

Mitä keinoja käytät palautumiseen työpäiväsi aikana?

Millä tavoin organisaatiossasi voitaisiin tukea esimiesten palautumista?

Liite 6. Esimerkki sisällön analyysistä.

1. Mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa (työpäivän aikana)?

Alkuperäisilmaus	Pelkistykset	Alakategoria	Yläkategoria
...yritän muistaa välillä venytellä.	Venyttely	Liikkumista	Etäisyyden ottamista työhön
pienet tauot, kun lähtee välillä esimerkiksi viemään papereita toimistosta, saa vähän liikuntaa ja veri alkaa paremmin kiertää	Pienet tauot, joilla vie esimerkiksi papereita toiseen pisteeseen		
Kävely, seisominen	Kävely, seisominen		
ylösnousut	Ylösnousut		
kävelyt, venyttelyt... joskus oma taukojumppa	Kävely, venyttely, taukojumppa		
Venyttely ja verenkierto vetreyttää.	Venyttely		
Työskentelyasennon vaihtelu istumatyössä	Asennon vaihtamiset		
muutama venytysliike	Venyttely		
lounastreffit(maise- manvaihdos) Terassikaffit yksin	Lounas työpaikan ulkopuolella Kahvit terassilla	Työn tauottamista	
Pyrin pitämään tauot, mutta aina tämä ei kyllä onnistu.	Taukojen pitäminen		

Alkuperäisilmaus	Pelkistykset	Alakategoria	Yläkategoria	
Tauot, vaikka se hankalaa kun esim. ruokatauolla ei kuitenkaan lähde työpaikalta juuri koskaan pois niin omaa aikaa ei ole omaa aikaa oikeasti vaikka se on palkaton aika	Tauot	Työn tauottamista	Etäisyyden ottamista työhön	
Pieni keskeytys ja vaikka tauko käydä juomassa.	Juomatauko			
Tauot	Tauot			
Pienet tauot/ ruoka- ja kahvitaumat	Ruoka- ja kahvitaumat			
Pidän tauot, tosin iltapäivällä jää usein tauko pitämättä	Tauot			
mikrotauot lyhyet pikkutauot pitää opetella "mikrotauot"	Mikrotauot			
Lähden hetkeksi pois työn ääreltä, jos tuntuu raskaalta.	Poistuminen hetkeksi työn ääreltä			
lyhyt "rauhottumishetki" työpöydän äärellä	Rauhoittumishetki			Rentoutumista ja vetäytymistä omaan rauhaan.
Rauhoittuminen	Rauhoittumishetki			
Välillä otan aikaa itselleni ja teen jonkinlaisen pienen rentoutumisharjoituksen.	Rentoutumisharjoitukset Itselle ajan ottaminen			
Ovi kiinni välillä	Oven sulkeminen			
10 min rentoutus - onnistuu vaikka istutaan	10 min. rentoutus istuen			

Liite 7. Tiedote tutkimuksesta Esimiesten palautuminen

Tiedote tutkimuksesta Esimiesten palautuminen

Tutkimus – Esimiesten palautuminen

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan esimiesten palautumista. Tutkimus on osa allekirjoittaneen opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö kohdentuu ylempään amk-tutkintoon, suuntautumisvaihtoehtoon terveyden edistäminen. Tutkimukseen liittyvä kysely on kohdennettu (Organisaation nimi) esimiehille ja saatte kyselyn, koska olette esimiehien sähköpostijakelulistalla. Pehdyttänne tähän tiedotteeseen Teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta. Sähköpostikyselyyn vastaamalla annatte samalla tutkimusluvan. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista

Tutkimuksen tarkoitus ja hyödyt

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä keinoja esimiehet käyttävät palautumisessa ja miten he kokevat palautuvansa työstä sekä kokevatko esimiehet organisaatiossa tuettavan palautumista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehittämällä tapoja, joilla esimiesten palautumista voidaan tukea.

Tutkimuksen kulku

Tutkija on ennen kyselylomakkeen laatimista perehtynyt opinnäytetyön aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin mm. Finna, Medic, Terveystietä sekä Chinahl tietokantojen kautta. Hakusanoina tutkija käytti palautumiseen, stressiin, esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin liittyviä hakusanoja. Kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen tutkija loi kyselylomakkeen, jonka avulla tutkitaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olevia asioita. Kysely kohdennetaan (Organisaation nimi) esimiehille sähköisesti täytettävänä kyselynä. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä ja sen täyttämiseen menee aikaa noin kymmenen minuuttia. Tutkimustulok-

set analysoidaan siten, ettei vastaajia pystytä niistä tunnistamaan. Aineisto säilytetään tietoturvallisesti. Opinnäytetyön tulokset raportoidaan anonyymisti ja tuloksista tehdään kooste (Organisaation nimi) intranettiin.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyön raportti kirjoitetaan niin, ettei vastaajia pysty vastauksista tunnistamaan. Tutkimusaineistoa käytetään vain tähän opinnäytetyöhön, eikä vastauksia luovuteta ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä kerättyjä aineistoja säilytetään opinnäytetyön tekijän tiedostoissa niin kauan, kunnes opinnäytetyö on raportoitu ja hyväksytty, jonka jälkeen aineistot tuhotaan. Tuloksista tehdään lyhyt artikkeli (Organisaation nimi) intraan.

Lisätiedot

Pyydämme Teitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta kättilö-terveydenhoitaja Niina Sihvoselle.

Sähköposti: niina.sihvonen@tuni.fi

Puhelin: Tutkijan puhelinnumero.

Liite 8. Tietosuojaseloste

TIETOSUOJASELOSTE**1. Tutkimuksen nimi, luonne ja kesto**

Tutkimuksen nimi: Esimiesten palautuminen

Kertatutkimus

Tutkimuksen kesto: 10/2020- 6/2021

Henkilötietojen käsittelyaika: Määräytyy sen perusteella, milloin opinnäytetyö hyväksytään. Tavoitteena, että opinnäytetyö valmistuu 6/2021. Tutkimusaineisto tuhoetaan työn hyväksymisen jälkeen.

2. Rekisterinpitäjä (valitse yksi)

Kyseessä on opiskelijatutkimus (rekisterinpitäjä ei työsuhteessa Tampereen korkeakoulusäätiöön), jolloin rekisterinpitäjä on opiskelija.

Niina Sihvonen, niina.sihvonen@tuni.fi, Tässä tutkijan puhelinnumero

3. Yhteyshenkilö tutkimusrekisteriä koskevissa asioissa

Niina Sihvonen

Osoite: Tässä tutkijan osoite

Puhelinnumero: Tässä tutkijan puhelinnumero

Sähköpostiosoite niina.sihvonen@tuni.fi

4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot (ei opiskelijatutkimuksessa)**5. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä**

Niina Sihvonen
Osoite: Tässä tutkijan osoite
Puhelinnumero: Tässä tutkijan osoite
Sähköpostiosoite niina.sihvonen@tuni.fi

6. Tutkimuksen suorittajat

Niina Sihvonen

7. Tutkimusrekisterin tietosisältö

Ammattiasema, työkokemus

8. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste: *EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6 kohta 1 sekä tietosuojalaki 4 §:*

Tutkittavan suostumus

Miten suostumuksen voi peruuttaa: Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista

Rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen

Säädökset:

× Yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö

× tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi

Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

Mikä oikeutettu etu on kyseessä:

Muu, mikä:

9. Arkaluonteiset henkilötiedot (erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvat tiedot ja rikostiedot)

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja

Tutkimuksessa käsitellään rikostuomiota tai rikkomuksia koskevia tietoja:

Ei

Kyllä

10. Henkilötietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

. Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta ulkopuolisille tahoille.

11. Henkilötietojen siirto tai luovuttaminen EU:n/ETA-alueen ulkopuolelle

Siirretäänkö rekisterin tietoja kolmanteen maahan tai kansainväliselle järjestölle EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle:

Ei

Kyllä

Automatisoitu päätöksenteko

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

12. Rekisterin suojausten periaatteet

Manuaalisen aineiston (esim. paperiaineisto) suojaaminen:

Lukitussa tilassa

Lukitussa kaapissa

Muuten, miten:

Digitaalisen aineiston suojaaminen (esim. tietojärjestelmät ja laitteet):

käyttäjätunnus

salasana

kaksivaiheinen käyttäjän tunnistus (MFA)

pääsynhallinta verkko-osoitteiden avulla (IP-osoitteet)

käytön rekisteröinti (lokitietojen kerääminen)

kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
- Aineisto on pseudonymisoitu
- Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

13. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään
- Tutkimusrekisteri arkistoidaan anonymisoituna ilman tunnistetietoja
- Tutkimusrekisteri arkistoidaan tunnistetiedoin

14. Rekisteröidyn oikeudet ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on, ellei tietosuojalainsäädännöstä muuta johdu:

- Tietojen tarkastusoikeus (oikeus saada pääsy henkilötietoihin)
 - o Rekisteröidyllä on oikeus tietää, käsitelläänkö hänen henkilötietojaan vai ei, ja mitä henkilötietoja hänestä on tallennettu.
- Oikeus tietojen oikaisemiseen
 - o Rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että häntä koskevat virheelliset, epätarkat tai puutteelliset henkilötiedot oikaistaan tai täydennetään ilman aiheutonta viivytystä. Lisäksi henkilöllä on oikeus vaatia, että tarpeettomat henkilötiedot poistetaan.
- Oikeus tietojen poistamiseen
 - o Rekisteröidyllä on poikkeustapauksissa oikeus saada henkilötietonsa kokonaan poistettua rekisterinpitäjän rekistereistä (oikeus tulla unohdetuksi).
- Oikeus käsittelyn rajoittamiseen
 - o Rekisteröidyllä on tietyissä tilanteissa oikeus pyytää henkilötietojensa käsittelyn rajoittamista siksi aikaa, kunnes hänen tietonsa on asianmukaisesti tarkistettu ja korjattu tai täydennetty.
- Vastustamisoikeus

- Henkilöllä on tietyissä tilanteissa oikeus henkilökohtaiseen, erityiseen tilanteeseensa perustuen milloin tahansa vastustaa henkilötietojensa käsittelyä.
- Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
 - Rekisteröidyillä on tietyissä tilanteissa oikeus saada häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on toimittanut rekisterinpitäjälle, jäsenellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle
 - Rekisteröidyillä on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkansa sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, jos hän katsoo, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (EU) 2016/679. Rekisteröidyillä on lisäksi oikeus käyttää hallinnollisia muutoksenhakukeinoja sekä muita oikeussuojakeinoja.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

Rekisteröidyn oikeuksien käyttämistä koskevissa pyynnöissä noudatetaan rekisterinpitäjän tietopyyntöprosessia.