

Työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen

Prosessikaavio esimiehille

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK) 2021

Kirsi Roininen, Digitaaliset ratkaisut

Suvi Tervo, Uudistava johtaminen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Roininen, Kirsi Tervo, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 59	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen Prosessikaavio esimiehille		
Tutkinto Digitaaliset ratkaisut (YAMK) Kirsi Roininen, Uudistava johtaminen (YAMK) Suvi Tervo		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Terveystalo Oyj		
Tiivistelmä <p>Kohdeorganisaationa opinnäytetyölle oli Terveystalo. Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää esimiehen osaamista työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen nopeuttaen työntekijän hoitoon ohjausta yhteistyössä työterveyden kanssa, sekä tukea työhön paluuta. Tavoitteena oli kehittää prosessimalli esimiehille työuupumuksen varhaista tunnistamista ja työntekijän tukemista varten. Mallin tarpeellisuutta ja minkälaiselle tiedolle esimiehillä olisi tarvetta testattiin toteuttamalla kysely Webropol sovelluksen avulla Terveystalon asiakaspalvelun esimiehille. Prosessimalli toteutettiin kyselyn pohjalta ja hyödyntäen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Prosessimallin muokkauksessa tärkeässä osassa olivat asiantuntijoiden kanssa toteutetut työpajat, joista saatiin monialaisesti asiantuntijoiden tietoa lisäten mallin luotettavuutta.</p> <p>Kyselyn perusteella mallille koettiin selkeää tarvetta. Erityisesti tietoa kaivattiin työntekijän ohjaamisesta työterveyshuoltoon sekä johtamistyöstä, joka vaikuttaa vähentävästi työuupumukseen. Näiden nousseiden kehitystarpeiden pohjalta luotiin prosessimalli, joka opastaa esimiehiä työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen ja työntekijän ohjaamiseen.</p> <p>Tärkeimmiksi esimiestyön kehittämiskohteiksi nousi avoimissa vastauksissa viestinnän kuormittavuus ja monikanavaisuus sekä sen kehittäminen, vähäinen positiivinen palaute, perehdyttämisen kehittäminen ja siihen riittävän ajan saaminen, muutoksen johtamisen kehittäminen, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työnkuvaan sekä ajanpuute hektisen arjen ja etenkin korona-ajan tuomien uusien ohjeiden ja muutosten myötä.</p>		
Asiasanat työuupumus, esimiestyö, varhainen tuki		

Abstract

Author(s) Roininen, Kirsi Tervo, Suvi	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 59	Published 2021
Title of Publication Early recognition of job-related burn out and the support of employees Processmodel for Supervisors		
Name of Degree Master of Social and Health Care: Digital Solutions: Kirsi Roininen, Regenerative Leadership: Suvi Tervo		
Name, title and organization of the client Terveystalo Oyj		
Abstract <p>The target organization of the thesis was Terveystalo Oyj. The purpose of the thesis was to develop a process model for managers that enables the early recognition of burnouts and the support of employees. The necessity of the model, and nature of the data that the managers actually need, was tested by executing a query via the Webropol-application to managers of Terveystalos customer support teams. The resulting process model was based on the query and several pieces of research and literature. The workshops that were done in cooperation with subject matter experts played an important role in the customization of the process model, as they enabled the utilization of the expertise from multiple different branches thus increasing the reliability of the model.</p> <p>The results of the query indicated that there was a clear a need for such a model. Information was especially needed on how to properly guide an employee to occupational health services, as well as on leadership skills to mitigate burnouts. These development needs were used as the basis for the model to assist managers in the early recognition of burnout cases and in guiding their employees.</p> <p>The open answers to the query highlighted several key development areas regarding management work. The most important of these areas were the workload caused by the multi-channeled nature of communications along with its development, the small amount of positive feedback, the development of effective workplace orientation, the development of change management, the perceived small number of possibilities to influence one's duties, and the general lack of time in the midst of hectic everyday work. The latter has been especially prevalent in recent times, as the ongoing COVID-19 pandemic introduced a variety of new guidelines, regulations, and instructions.</p>		
Keywords burnout, management work, early support		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tausta ja kohdeorganisaatio.....	2
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	2
2.2	Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta.....	3
2.3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite.....	4
3	Työuupumus, ennaltaehkäisevät tekijät ja tuki varhaisessa vaiheessa.....	5
3.1	Työuupumus.....	5
3.2	Työuupumukselle altistavat tekijät.....	7
3.3	Työuupumuksen vähentämisen keinoja.....	10
3.4	Esimiehen rooli työuupumisen ehkäisyssä.....	11
3.5	Työuupumusta ehkäisevä johtaminen.....	12
3.6	Varhaisen tuen ja työkyvyn johtamisen merkitys työuupumuksen hoidossa.....	16
4	Tutkimus ja kehittämismenetelmät.....	19
4.1	Tutkimuksellinen kehittämishanke.....	19
4.2	Konstruktivistinen kehittämisen malli.....	20
4.3	Prosessin mallinnus.....	21
4.4	Tiedonhankinta ja kehittämismenetelmät.....	22
4.5	Kyselyn tulosten analyysimenetelmät.....	23
5	Kehittämishankkeen kuvaus.....	24
5.1	Aikataulu.....	24
5.2	Kyselyn tulokset.....	26
5.3	Kyselyn keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	39
5.4	Työpajatyöskentelyn toteutus ja tulokset.....	41
5.5	Valmiin prosessimallin kuvaus.....	45
6	Arviointi ja yhteenveto.....	54
6.1	Riskit ja riskianalyysi.....	54
6.2	Hankkeen ohjaus ja viestintä.....	55
6.3	Kehittämishankkeen kokonaisarviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	56
6.4	Eettinen arviointi.....	57
6.5	Opinnäytetyön arviointi.....	58
	Lähteet.....	60

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

Työuupumus on aiheena ajankohtainen ja tärkeä. Vuonna 2019 palkansaajista 6 prosenttia koki palautuvansa työstä huonosti tai melko huonosti. Suomessa oli tuolloin arviolta siis 153 000 uupumusvaarassa olevaa työntekijää. (Keyriläinen ym. 2019, 311.) Työolobarometrin ja työolotutkimuksen mukaan 50–60 prosenttia palkansaajista kokee työn henkisesti rasakkaana ja työn kuormittuneisuuden lisääntyneen 2000-luvulla. Työn henkinen kuormittavuus keskittyy tiettyihin aloihin, joista yksi on terveydenhuollon työntekijät. (Työolobarometri 2017.) COVID-19 pandemian leviäminen on aiheuttanut erityisesti terveydenhuollossa lisääntynyttä psykologista stressiä ja vähentynyttä hyvinvointia kasvaneiden vaatimusten ja työmäärän vuoksi. Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa psykologinen stressi on kasvanut terveydenhuollossa vuoden 2018 3,9 %:sta 13,6 prosenttiin vuoden 2020 pandemian aikana. (Oksa ym. 2021.)

Työsuojeluviranomaiset ovat havainneet, että työssä kuormittumiseen ei osata puuttua työturvallisuuslain edellyttämällä tavalla ja kuormittuneisuuden hoitamisessa on puutteita. Esimiehet eivät toimi ajoissa, kun työntekijä kuormittuu työssä terveyttä vaarantavalla tavalla. Työnantajilla ei ole ollut tietoa velvollisuudestaan toimia, jos työyhteisössä kuormittuu vain yksi työntekijä. Työpaikoilla ei ole riittävästi tietoa siitä, miten työntekijä kertoo kuormittumisestaan esimiehelle. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Terveydenhuollon ja yrityksen voimavaroja vie usein eniten niiden henkilöiden tukeminen, jotka tarvitsevat toimenpiteitä työkyvyn palauttamiseksi ja joiden työkyky on heikentynyt. Tehokkainta ajallisen ja taloudellisen panostuksen kannalta olisi tukea työntekijää selviytymään työstään jo ennen ongelmien ilmenemistä ja suunnata voimavaroja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä edellyttää huomion kiinnittämistä kaikkiin tekijöihin, joiden tiedetään vaikuttavan työntekijän toimintakykyyn. (Kaukiainen ym. 2016, 2.) Tämä opinnäytetyö vastaa osaltaan tähän kysymykseen ja antaa esimiehelle lisää tietoa ja taitoa tunnistaa työuupumuksen merkit varhain sekä ohjaa toimimaan oikein työntekijän työkyvyn tukemiseksi varhaisessa vaiheessa.

Toteutimme opinnäytetyön tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistyön kohdeorganisaationa oli Terveystalo. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää prosessimalli esimiehille siitä, miten työuupuminen voidaan havaita varhain ja mallissa tulee esille toimintamalli työntekijän jaksamisen tukemiseksi. Kehittämistyön tarkoituksena oli edistää esimiehen osaamista työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen nopeuttaen uupuneen työntekijän hoitoon ohjausta yhteistyössä työterveyden kanssa, sekä tukea työhön paluuta.

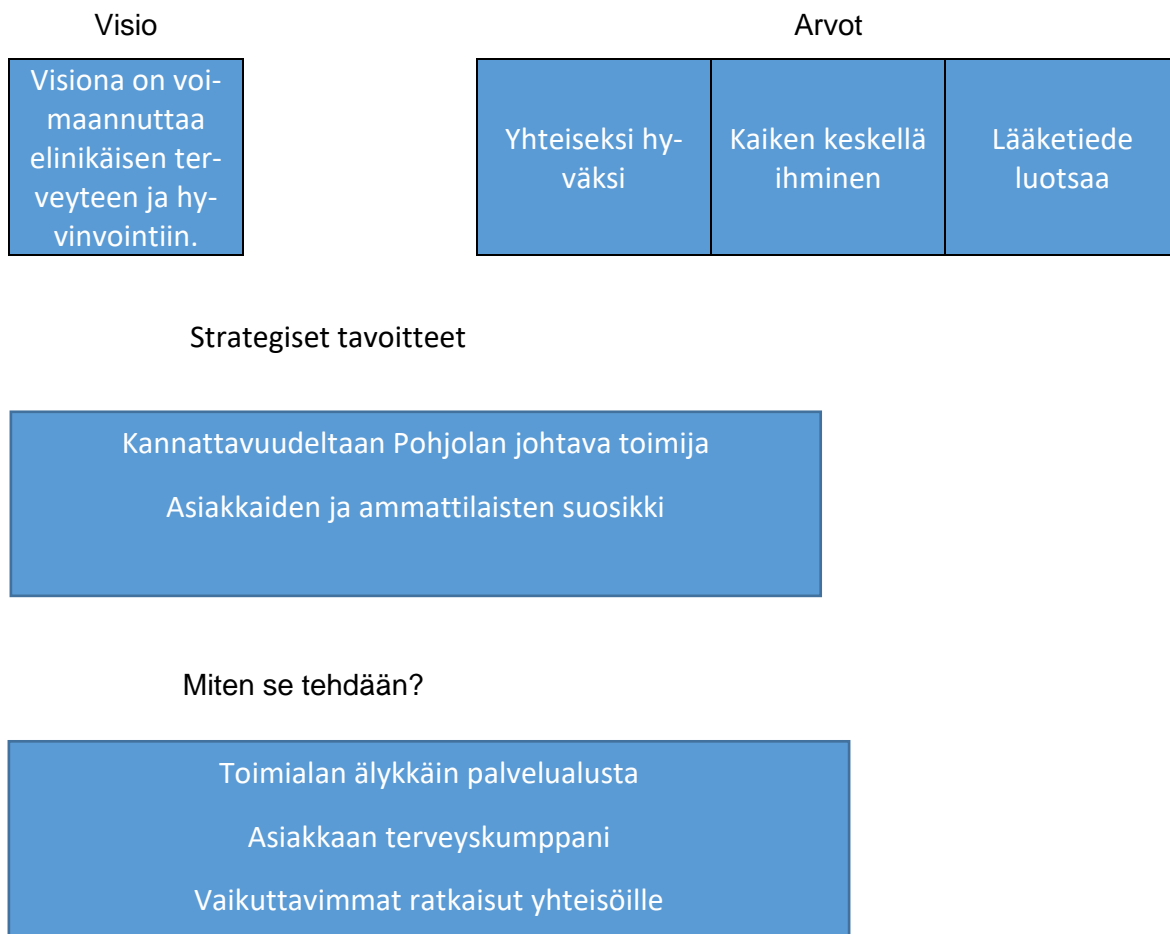
2 Tausta ja kohdeorganisaatio

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Terveystalo on yksityinen terveystalouden tuottaja. Terveystalon palveluihin kuuluu perusterveydenhuoltoa ja monipuolista erikoissairaanhoidoa yksityisille- ja yritysasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Verkostossa on eri puolilla Suomea noin 300 toimipaikkaa. Digitaaliset palvelut täydentävät palveluja. Asiakkaille pyritään tarjoamaan palvelukokemus, jossa asiakkaan yksilölliset odotukset ja tarpeet huomioidaan. Asiakaskeskeistä hoitokokemusta tukevat digitaaliset työkalut ovat keskeinen osa palvelujen tarjoamisessa. Terveystalo kehittää ja valvoo toimintaa ja palveluntarjontaa suunnitelmallisesti, parantaakseen asiakkaalle tuotettua hyötyä entisestään. (Terveystalo Oyj 2020.)

Strategian pääpaino on laatu- ja yritys vastuussa, joiden halutaan heijastuvan kaikkeen toimintaan. Terveystalon eettiset periaatteet, lääketieteellisen, toiminnallisen ja kokemuksellisen laadun jatkuva kehittäminen ohjaavat vastuullisuustyötä. Sidosryhmät nostavat olennaisia vastuullisuusteemoja käsiteltäviksi. Kyseisissä teemoissa ilmenee erityisesti hoidon laatu ja vaikuttavuus, tietosuojat ja potilasturvallisuus, korkeatasoinen palvelu sekä työntekijöiden hyvinvointi työpaikalla. Työntekopaikkana Terveystalolla on tavoitteena olla alan houkuttelevin lääkäreille sekä muillekin ammattilaisille. Terveystalolle tärkeitä periaatteita ovat syrjimättömyys, oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo. Jotta henkilöstö voi hyvin ja voi onnistua työssään henkilöjohtamisen tavoitteena on näiden toteutumisen varmistaminen. (Terveystalo Oyj, 2020.)

Strategiakaudella 2021–2025 (Kuvio 1) tavoitteiksi on määritelty se, että Terveystalo olisi kannattavuudeltaan Pohjolan johtava toimija yksityisissä terveystalouksissa sekä asiakkaiden ja ammattilaisten suosikki työpaikkana. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, kehitysalueena on rakentaa toimialan älykkäin palvelualusta hoitopolun alusta loppuun ajasta, paikasta ja kanavasta riippumatta. Toisena kehitysalueena on toimia terveystalouksena asiakkaalle tarjoten kokonaisvaltaisia hyvinvointipalveluja, tukea ja pitää yhteyttä sekä ennakoita asiakkaan tarpeita. (Terveystalo Oyj, 2021.)



Kuvio 1. Terveystalon strategia (Terveystalo Oyj, 2020)

2.2 Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta

Aloitimme opinnäytetyömme suunnittelun syksyllä 2020. COVID-19 pandemian vuoksi työuupumus oli aiheena esillä entistä enemmän työpaikoilla. Tämä herättikin meissä kysymyksen, kuinka esimies voisi ohjata työntekijää avun piiriin mahdollisimman nopeasti ja tällä tavoin myös jopa ehkäistä työuupumuksen muodostumista tai pahenemista. Esimiehet olivat myös kyselleet toimintamalleja, kuinka he voisivat tukea työntekijöitä jo ennen uupumuksen syntymistä. Aloimme luonnostelemaan ideaa työuupumusta mittaavasta mittarista esimiehen käyttöön. Näitä lääketieteellisesti luotettavia mittareita oli kuitenkin kehitetty jo niin runsaasti, että päädyimme vaihtamaan aihetta. Terveystalolla on käytössä prosessikaavioita, mutta työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen ja hoidon ohjaukseen ei ollut vielä luotu prosessimallia. Opinnäytetyömme aiheeksi muodostui työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen ja siihen liittyen prosessikaavio esimiehille.

2.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena oli edistää esimiehen osaamista työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen nopeuttaen uupuneen työntekijän hoitoon ohjausta yhteistyössä työterveyden kanssa, sekä tukea työhön paluuta. Tätä tarkoitusta varten syntyi idea prosessimallista, jossa kuvattaisiin esimiehen näkökulmasta näitä asioita edistäen osaamista työntekijän tukemiseen ja työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää prosessimalli esimiehille siitä, miten työuupuminen voidaan havaita varhain ja mallissa tulee esille toimintamalli työntekijän jaksamisen tukemiseksi. Prosessimallin tavoitteena oli lisätä esimiehen tietoa työuupumuksesta, sen varhaisista oireista ja auttaa puuttamaan varhain. Terveystalossa on käytössä varhaisen tuen malli ja kuvattuna suorituksen ja työkyvyn johtamisen malli. Työuupumuksen varhaisen tunnistamisen prosessimalli voi kytkeytyä jo olemassa olevaan prosessiin täydentämällä sitä työuupumuksen tunnistamisen osalta.

3 Työuupumus, ennaltaehkäisevät tekijät ja tuki varhaisessa vaiheessa

3.1 Työuupumus

Työuupumuksen käyttäminen käsitteenä alkoi yleistyä 1970-luvun artikkeleissa Yhdysvalloissa. Työuupumuksen terminä on lanseerannut psykiatri ja psykologian tutkija Herbert Freudenberg vuonna 1974 artikkelissaan 'Staff burn-out'. (Lankinen 2020, 11.) Työuupumus on häiriötila, johon johtaa pitkään jatkunut työstressi. Oireina voi olla kyynistynyt asenne työhön, heikentynyt ammatillinen itsetunto tai uupumusasteinen väsymys. Työuupumuksen voidaan katsoa muodostuneen yleisellä tasolla siitä, että työntekijä on antanut kaikkensa työlle liian kauan saamatta kuitenkaan vastinetta (Schaufeli & Enzmann 1998,1). Työuupumusta ei lasketa sairaudeksi, mutta se saattaa edesauttaa riskejä sairastua mm. unihäiriöihin, masennukseen, päihteiden väärinkäyttöön ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Työkyvyttömyyden ja tapaturmien riski on myös noussut työuupu-neella. (Ahola ym. 2018.) Työuupumus johtaa monen kohdalla irtisanoutumiseen tai sinnit-telyyn kunnes tulee fyysinen tai psyykkinen romahdus eivätkä työt enää onnistu (Karjalai-nen 2020, 58).

Balázs ym. (2021) määrittelevät työuupumuksen seuraavasti:

“In a worker, occupational burnout or occupational physical AND emotional exhaus-tion state is an exhaustion due to prolonged exposure to work-related problems.”

”Työntekijän työuupumus tai työntekijän fyysinen ja emotionaalinen uupumustila on uupumus johtuen pitkittyneestä altistumisesta työhön liittyviin ongelmiin.”

(suomennos tekijöiden)

Schaufelin (2021) mukaan tutkijoiden ollessa yhtä mieltä siitä, että emotionaalinen väsymys kuuluu työuupumuksen määritelmään, tulisi siihen liittää myös psyykkinen etäännyminen. Schaufelin (2021) mukaan keskustelu työuupumuksen määritelmästä jatkuu ja kaikkea ei ole vielä ratkaistu.

Työuupumus on oirekvaltaan masennuksen kaltainen, mutta sen aiheuttaja löytyy työym-päristöstä tai työyhteisöstä sekä organisaatioon liittyvistä vaikuttajista. Työuupumus ei ole mielenterveyshäiriöksi laskettava eikä sitä tunnisteta sairaudeksi ICD-10 luokituksessa. Terveystilan kuvailussa voidaan työntekijän työuupumuksen mukainen oireilu luokitella liittyväksi työolosuhteisiin. Työuupumusta ei lääketieteellisessä merkityksessä lasketa sai-raudeksi, siten se ei oikeuta sairauslomaan tai ole peruste eläkkeelle siirtymiseen. (Lönn-qvist 2018, 368–372.) Työuupumuksen johtaa epäsuhta työn vaatimusten ja voimavarojen välillä eikä työntekijällä ole tarpeeksi stressinhallintakykyä. Työuupumuksen riskitekijöitä

ovat liian suuri työmäärä, epäselvyydet ja rooliristiriidat, vähäiset mahdollisuuden vaikuttaa työnkuvaan, sosiaalisen tuen puute, ennakoimattomuus ja epäoikeudenmukaisuus. (Ahola ym. 2018.) Työuupumuksen sairauspoissaolojen osalta ei ole olemassa luotettavaa kirjainpitoa. Selityksenä tälle on, että uupumusta ei pidetä Suomessa sairautena. Työuupumus ei siten oikeuta sairauspäivärahaan. Työuupumuksen katsotaan olevan oireyhtymä, johon vaikuttaa yksilölliset tekijät (yksilön haavoittuvuus ja työn kuormitus). Tämä johtaa siihen, että moni on poissa mielenterveydellisistä syistä, kuten masennuksen vuoksi. Masennus on monesti liitettävissä työuupumukseen, vaikka kaikissa tapauksissa siitä ei olekaan kyse. Masennus diagnosoituna oikeuttaa sairauspäivärahaan, joten on mahdollista, että osa masentuneista voi ollakin todellisuudessa työuupuneita. Tämä vaikeuttaa korjaavien toimenpiteiden kehittämistä ja kohdentamista, koska juurisyy jää epäselväksi. (Bordi ym. 2021, 89.)

1980-luvulta on ollut vallitsevana mittarina työuupumuksen toteamisessa edelleen käytössä oleva mittari MBI (Maslach Burnout Inventory). Malli on käytössä laajasti, mutta Beer ym. (2020) kritisoivat sen puutteellisuutta. Työuupumukseen on todettu liittyvän myös kognitiivisiin toimintoihin; etenkin huomiokykyyn ja muistiin. MBI-mittaria tulisikin tämän vuoksi päivittää. Beer ym. (2020) ovat tutkineet BAT-mittarin käyttöä työuupumuksen diagnosoinniseksi. BAT-mittaria voitaisiin käyttää tutkimukseen kansainvälisesti ja myös vertailemaan globalisoituvassa maailmassa työuupumuksen esiintymistä kansainvälisesti.

Myös Suomessa on käynnissä hanke ”Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä”. Hankkeessa testataan arvioinnin menetelmää, joka ottaa huomioon kaikki neljä määriteltyä oiretta: henkisen etäännyttämisen työhön, kroonisen väsymyksen sekä kokemuksen kognitiivisen ja emotionaalisen hallinnan heikentymisestä. Hankkeen tavoitteena on tuottaa raja-arvot työuupumuksen hälyttävistä merkeistä ja vakavasta työuupumuksesta. (Työterveyslaitos 2019). Suomessa on käytössä tällä hetkellä kaksi kyselyasteikkoa. Molemmat perustuvat kolmen oireulottuvuuden malliin. Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa on käytössä Bergen Burnout Indicator 15 (BBI-15) mittari laajasti. Toinen mittari on kansainvälisesti eniten käytetty Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). Molemmissa kyselyissä on väittämiä, joiden avulla arvio tutkittava kokemiaan oireita ja niiden esiintymistä (BBI-15) tai niiden esiintymistäajuutta (MBI-GS). (Akila ym.2011.)

3.2 Työuupumukselle altistavat tekijät

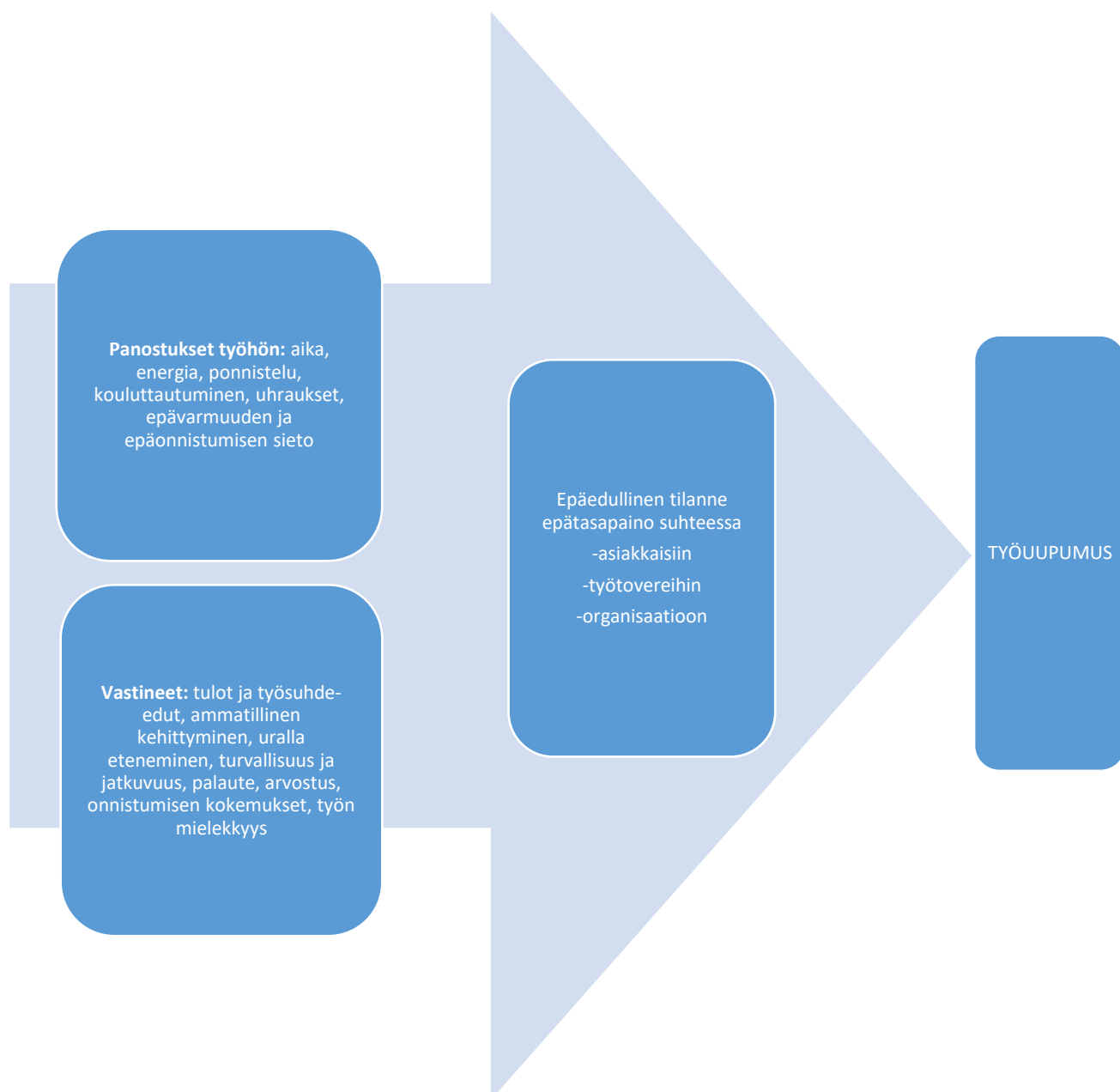
Työn kuormittuneisuuden lisääntyminen 2000-luvulla johtuu työn muutoksien lisääntymisestä. Työolobarometrin (2018) mukaan muutoksia ovat työpaikkojen uudet menetelmät ja tietojärjestelmät, työtilojen muokkaus, työn siirtyminen kotiin ja etätöihin. Työn luonne on myös muuttunut digitaalisempaan muotoon, joka on lisännyt osaltaan haasteita. Digitaalisuus on myös vuorovaikutusta, joka osaltaan lisää kuormittuneisuutta. Tilastokeskuksen (2019) mukaan vuonna 2018 90 % työntekijöistä käytti digitaalisia sovelluksia. Digitalisaatio tuo myös hyviä mahdollisuuksia, kuten tiedonkulun helpottumisen ja maantieteellisten rajojen ylittymisen. Työntekijältä vaaditaan juostavuutta ja resilienssiä työn muuttuessa. Muutokset ovat hienoja ja kehittäviä niin kauan kuin henkinen ja fyysinen jaksaminen on kunnossa. Työuupumus vie resilienssin ja väsymys vähentää joustavuutta. (Karjalainen 2020, 22.)

COVID-19 pandemian leviäminen on vaikuttanut työelämään. Organisaatiot ovat tehneet nopean digiloikan haastaen työntekijöiden hyvinvoinnin. Euroopassa 37 % työntekijöistä aloitti työskentelyn etänä maaliskuis- ja huhtikuun aikana 2020. Suomessa etätöiden tekemisen määrä on ollut suurin, 59 %. Ennen pandemiaa 2019 etätöitä teki vain 23 % suomalaisista säännöllisesti ja 14 % satunnaisesti. Muutos on ollut valtava. Viimeisimmissä tutkimuksissa COVID-19 pandemian aikana on todettu, että henkilökohtainen resilienssi ja organisaation ja johtajien antama tuki sosiaalisessa mediassa on lisännyt työntekijöiden hyvinvointia ja ennaltaehkäissyt ahdistuneisuutta. Vähäinen tuki on taas lisännyt matalampaa hyvinvointia, kuten stressiä ja työuupumusta. Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa psykologinen stressi on kasvanut vuoden 2018 3,9 %:sta 13,6 prosenttiin vuoden 2020 pandemian aikana. Erityisesti terveydenhuollossa on raportoitu lisääntyneitä psykologista stressiä ja vähentyneitä hyvinvointia kasvaneiden vaatimusten ja työmäärän vuoksi. (Oksa ym. 2021.)

Stressi vaikuttaa työuupumuksen muodostumiseen kuten edellä kuvattiin. Stressi syntyy laukaisevien tekijöiden myötä kuten menetyksen tai pitkänaikavälin kuormitustekijöiden seurauksena. Altistavia tekijöitä voi olla alttius reagoida stressiin tietyllä tavalla ja esimerkiksi huonoilla elämäntavoilla ylläpitää sitä. Stressiltä suojaavia tekijöitä ovat vastavuoroiset ihmissuhteet, niiden poisjääminen edesauttaa stressiä. Ruuhkahuippuja ja kuormitustilanteita keestetään työssä kohtalaisesti, mutta kunnollinen palautuminen näistä vaaditaan aina. Palautumisen puute ja stressin pitkittyminen aiheuttaa erilaisia stressin oireita, jotka toimivat varoitusmerkkien tavoin liikenteessä. Varoitusmerkkien mukaan autoilijan tulisi ottaa huomioon olosuhteet. Kun hiljentää ajoissa, parhaimmassa tilanteessa välttää pahimmat vahingot. Kyseinen ohje pätee myös stressin oireisiin reagoimisessa. Edellä oleva keino onkin kätevä tapa työuupumuksen välttämiseen. (Nurmi 2016, 18–19.)

Schaufelin ja Enzmannin (1998) teoreettisissa malleissa toistuvat työuupumuksen kehittymisen syinä todellisuuden ja tavoitetilan välinen ristiriita. Työntekijä on korostuneen motivoitunut ja sitoutunut ja ei pysty työolosuhteissaan toteuttamaan asetettuja tavoitteita tai omia ihanteita ja tilanteissa on riittämättömät keinot löytää rakentavia ratkaisuja. Bakkerin ym. (2000) mukaan terveydenhuollossa löytyy näitä tekijöitä työn perusluonteesta ja hoitotyössä esiintyvistä vuorovaikutuksesta. Terveystieteiden ammattilaisten työuupumuksen ymmärtämistä auttaa huomion kiinnittäminen siihen, miten työntekijät käsitteellistävät, havaitsevat sekä tulkitsevat heihin kohdistuvaa käyttäytymistä, joka on emotionaalisesti vaativaa. (Ahola & Hakanen 2010, 2141.)

Schaufelin (2006) mukaan vuorovaikutuksessa esiintyvää epätasapainoa ja työuupumuksen kehittymistä voimistaa terveydenhuollon työntekijöiden herkkyyden muiden tarpeille sekä halu vastata niihin. Siegristin (2001) ja Hakasen (2004) mukaan hoitotyössä työskentelevillä on erityinen kutsumus hoivata muita ja kutsumukseen liittyy näkemys siitä, miten asioita on hoidettava ja mikä on oikein vahvistaen sitoutumista ja omistautumista työlle. Kuormittavia riskitekijöitä ovat ylisitoutuminen ja velvollisuudentunto, jolloin työntekijä ei välttämättä huomaa epätasapainoa vastineen ja ponnistelujensa välillä ja jatkaa työtä siitä huolimatta (Kuvio 2). (Ahola & Hakanen 2010, 2142.)



Kuvio 2. Työuupumus työhön uhrattujen voimavarojen ja siitä saadun vastineen välisenä epäsuhtana (mukailtu Ahola & Hakanen 2010)

Schaufeli (2006) ja Zapf (2002) nostavat suurimmaksi kuormittavaksi tekijäksi hoitotyössä sen sosiaalisen luonteen. Hoitotyöntekijät tekevät työtään persoonallaan muiden kanssa tilanteissa, jotka ovat latautuneita ja tarkoituksena on vaikuttaa toisen tulevaisuuteen. Terveystieteiden ammattilaisilta odotetaan tietynlaista käytöstä, läsnäoloa ja tunteiden ilmaisua sekä epäsuotuisten tunteiden hallitsemista. Tämä voi aiheuttaa runsasta emotionaalista epäsuhtaa osoitettujen ja todellisten tunteiden välille aiheuttaen kuormittumista ja alistaen työuupumuksen kehittymiseen. (Ahola & Hakanen 2010, 2142–2143.)

Potilaiden liian suuret odotukset ja heidän koettu kärsimyksensä eivät aiheuttaneet yhtä paljon uupumusta hoitajille kuin liian suuri työtaakka ja työyhteisön ongelmat. Tämä selittyy sillä, että hoitajat olivat jo ammatinvalintavaiheessa valmistautuneita työn henkisiin odotuksiin. Hoitotyön ainaiset muutokset lisäsivät hoitajien uupumuksen määrää ja lisäsivät työn kuormittavuutta. (Monsalve-Reyes ym. 2018.)

3.3 Työuupumuksen vähentämisen keinoja

Työuupumusta on mahdollista ehkäistä huolehtimalla säännöllisistä työolojen arvioinneista. Työoloja tulee jatkuvasti kehittää sekä etsiä toimivat tavat ottaa puheeksi epäkohtia. Työntekijä voi huolehtia työhyvinvoinnistaan pysymällä työajoissa ja lisäämällä mielekkään vapaa-ajan aktiivisuutta. Työntekijän huomatessa epäkohtia työoloissa on hänen vastuulleen ilmoittaa niistä esimiehelle. (Ahola ym. 2018.) Alcantaran, Sousan ym. (2019) mukaan työntekijöille voidaan opettaa stressinhallintaa ja sitä kautta muuttaa käsitystä stressiä aiheuttavista tekijöistä ja vähentää työuupumusta. Stressin kokeminen riippuu yksilön luonteesta, resilienssistä ja stressin hallintakeinoista. Resilienssiä voidaan opettaa, kehittää ja vahvistaa stressin hallintakeinoja opettamalla. Meditaatio ja jooga on myös tutkittu vähentävän stressiä. Ammatillisen itsetunnon kehittämällä on myös myönteisiä vaikutuksia.

Terveystuolossa ammatillinen asennoituminen vaatii omien tunteiden mukauttamista vaatimuksiin eri tilanteissa sekä omien tunteiden kanssa ristiriidassa olevassa toiminnassa. Vuorovaikutuksen työkaluja tulisi täydentää ja emotionaalista kuormaa purkaa kouluttautulla, yhteisöllisellä tuella sekä työnohjauksella. Potilastyössä on mahdotonta välttää vastavuoroisuuden puutteita, mutta on hyvä muistaa, että mahdollisuus potilaiden auttamiseen, myönteinen palaute sekä työssä aikaansaadut tulokset ovat tärkeimpiä voimavaroja terveydenhuollon työssä. Työyhteisössä koettua vastavuoroisuutta voidaan lisätä vahvistamalla kannustavaa johtamista, kollegiaalista tukea, kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia sekä yhteisöllisyyttä. (Ahola & Hakanen 2010, 2145.)

Työn tuunaaminen on yksi keino vähentää työuupumusta. Työn tuunaaminen ”job crafting” haastaa ajattelutavan, jossa ainoastaan työnantajan vastuulla on työn kehittäminen. Työntekijä voi ottaa myös itse roolin työnsä osien ja tekotapojen kehittäjänä esimerkiksi hankkimalla sosiaalista tukea ja palautetta työllensä, kehittämällä osaamistaan tai asennoitumalla asioihin toisin. (TTL 2021, Hakanen ym.2017.) Sen lisäksi, että työtä kehitetään ylhäältä alaspäin johtamisesta käsin, on mahdollista kehittää työntekijöiden hyvinvointia ja työnimua ja ehkäistä työuupumusta alhaalta ylöspäin työtä kehittämällä. Terveystuolon työntekijät voivat olla sitoutuneempia ja välttää työuupumusta tuunaamalla työtään. Esimiehet voivat rohkaista työntekijöitä olemaan aloitteellisia ja ennakoivia ja antaa siitä positiivista

palautetta. Esimiehet voivat antaa myös mahdollisuuksia osallistua projekteihin, omaksua uusia rooleja kuten mentorointi ja tukea ammatillista kehittymistä. (Hakanen ym. 2017.)

3.4 Esimiehen rooli työuupumisen ehkäisyssä

Esimiehen rooli on tärkeä työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä ja haitallisen kuormituksen ennaltaehkäisyssä. Esimies voi olla mukana luomassa työpaikalle turvallisen ilmapiirin, jossa kaikilla annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi sekä ilmaista mielipiteitään. Hyvä esimies huolehtii riittävästä resursseista sekä työn suunnittelusta, mitoituksesta ja organisoinnista sekä työmenetelmien kehittämistä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tärkeitä voimavaroja ja henkistä hyvinvointia suojaavat tekijät, joista esimies voi huolehtia ovat oikeudenmukainen päätöksenteko, henkilöstön tasa-
puolinen ja yhdenvertainen kohtelu. Esimies voi huolehtia työhyvinvointia edistävien käytäntöjen toteutumisesta työyhteisössä. Esimiehenä tulisi huolehtia hyvästä perehdytyksestä, toteuttaa säännöllisesti kehityskeskustelut, pitää kiinni sovituista työajoista, toteuttaa säännölliset palaverit, tehdä yhteistyötä työsuojelun kanssa, toteuttaa riskien arviointia ja hallintaa. Työyhteisössä tulisi olla toimiva työterveyshuolto sekä tulisi panostaa työkykyä ylläpitävään toimintaan. (Mattila & Pääkkönen 2015, 10.)

Johtajuustutkimuksissa on huomattu, että johtamisen tärkeimmät nykyiset kehittämiskohdeet ovat ihmisten johtamisen taidoissa. Moderni johtajuus on vuorovaikutteinen ja dynaaminen vaikuttamisprosessi. Johtamisen pitäisi olla neuvottelua sekä antaa tilaa yhteiselle tekemiselle. Toimivaan esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluu molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijän tulisi saada työhön resursseja kuten esimiehen tukea ja ohjausta ja samalla voida vaikuttaa omaan työhön ja tehdä sitä itsenäisesti. Laadukkaassa vastavuoroisuudessa syntyy hyvän työsuorituksen lisäksi työyhteisötaitoja: epäitsekyyttä, kohteliaisuutta, tunnollisuutta ja reiluuutta. Vuorovaikutussuhteen laatu liittyy työntekijöiden psykologiseen voimaantumiseen, johon sisältyy luottamus omaan osaamiseen, tarkoituksellisuuden tunne, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja itsemääräämisoikeus työn teon tapoihin. Vastavuoroisuus lisää yhteisöllisyyttä ja sen on todettu olevan yhteydessä vähäisempään sairastavuuteen ja masennuksen ilmenemisen riskiin. (Manka & Manka 2016, 137–140.)

Esimiehen tulisi selvittää, mikä työtilanteessa on vaikuttanut uupumiseen. Tehtäväkuvaa tulisi selkeyttää huomioiden työtilanteen kokonaisuus ja kokonaistyömäärä. Työt tulisi sopia ja tehdä muutokset yhteisesti sekä seurata tilannetta säännöllisesti. Työoloja tulisi muokata ja mahdollistaa muutos. Tulevaisuuteen tulisi suuntautua ratkaisukeskeisesti. Kielteisten asioiden poistamisen lisäksi tulisi nostaa esille myönteisiä asioita. Työntekijälle tulisi mahdollistaa vaikutusmahdollisuus työhön kuuntelemalla aidosti ja tarjoamalla tilaisuuksia

vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Konflikteihin ja vaikeisiin tilanteisiin tulee puuttua heti. Työntekijää arvostetaan ja kannustetaan huomaamalla työpanos ja antamalla myönteistä ja tarvittaessa rakentavaa palautetta välttämättä syyllistämistä. Myös työntekijän ollessa poissa viestinnän tulisi olla säännöllistä ja osoittaa, että työntekijän toivotaan palaavan. Työhön palatessa tulisi soveltaa tuen toimintamallin periaatteita. Työhön palatessa tulisi nimetä koordinaattori, joka vastaa työhön paluun käytännön asioista sekä tukihenkilö, jonka kanssa käydä läpi asioita arjessa. Tilannetta tulisi seurata työkuormituksen ja työhyvinvoinnin osalta tehostetusti jonkin aikaa paluun jälkeen. (Ahola ym. 2016, 22.)

3.5 Työuupumusta ehkäisevä johtaminen

Hakasen ym. (2019,7–8) mukaan palveleva esimiestyö ja voimaannuttavat henkilöstökäytännöt vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen, parempaan työssä suoriutumiseen, työn imun vahvempaan kokemukseen, sekä vähäisempään tylsistymiseen ja työuupumukseen. Myönteisesti työntekijöihin vaikuttaa erityisesti kokemus siitä, että on mahdollista vaikuttaa omassa työssä kehittymiseen ja työn tekemiseen. Organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen toimii hyvin, hoidetaan paremmin perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen sekä työajan ja -paikan joustoja tarjotaan enemmän henkilöstön työn imu on korkeampaa ja työuupumusta esiintyy vähemmän. Organisaatioissa, joissa työnimu on matalampaa ja työuupumusta enemmän henkilöstöjohtamisessa korostuu tuottavuuteen liittyvät ”kovat” henkilöstökäytännöt.

Palveleva johtaminen on johtamisen tyyli, jossa korostuu työntekijöiden positiivinen kasvu. (Greenleaf 1977). Palveleva johtaminen on todettu vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja vähempään työuupumukseen (Van Dierendonck Nujiten 2011, Hakanen & Van Dierendonck 2013). Palveleva johtaja voimaannuttaa ja kehittää työntekijöitä ja ilmaisee nöyryyttä, luotettavuutta ja hyväksyvyyttä. (Dierendock 2011, Harju ym.2018). Palvelevat johtajat luovat ilmapiiriä, jossa työntekijät luovat itse työstään inspiroivampaa ja mahdollistavat työkalut työntekijöille työnmerkityksen luomiseen. Työntuunaaminen ja palveleva johtaminen tukevat toisiaan parantaen työntekijöiden työhyvinvointia ja vähentäen työhön tylsistymistä. Mahdollistaen työntekijöiden täyden potentiaalin palvelevat johtajat voivat vastata monimuotoisten työntekijöiden tarpeisiin. Palveleva johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin voimaannuttamalla työn tuunaamiseen. (Harju ym. 2018, 3.)

Haatajan (2018, 5) mukaan esimiehen tulisi tunnistaa työuupumuksen oireet varhaisessa vaiheessa, jotta voitaisiin välttyä oireiden pahentumiselta ja työkyvyttömyydeltä. Esimiesten mukaan työuupumusta työssä lisää huonosti organisoitu työ, huono ilmapiiri töissä, tuen puute, osaamattomuus, ristiriidat työssä, kuormittava asiakastyö sekä huono johtaminen.

Työuupumusta voitaisiin estää hyvällä johtamisella, yksilöllisellä työntekijän ohjauksella, erilaisilla työjärjestelyillä sekä työhyvinvointia tukevilla toiminnoilla. Työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa tehtävällä yhteistyöllä on merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin ja henkisen jaksamisen kannalta. Johtamisen keinoja työuupumuksen ehkäisemiseksi on organisaatiossa olevien rakenteiden ja työterveyshuollon hyödyntäminen. Työuupumusta ehkäisee läsnä oleva johtaminen, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Työssä tulisi kehittää hyvinvointia lisääviä tekijöistä ja vähentää johtamisella henkistä kuormitusta.

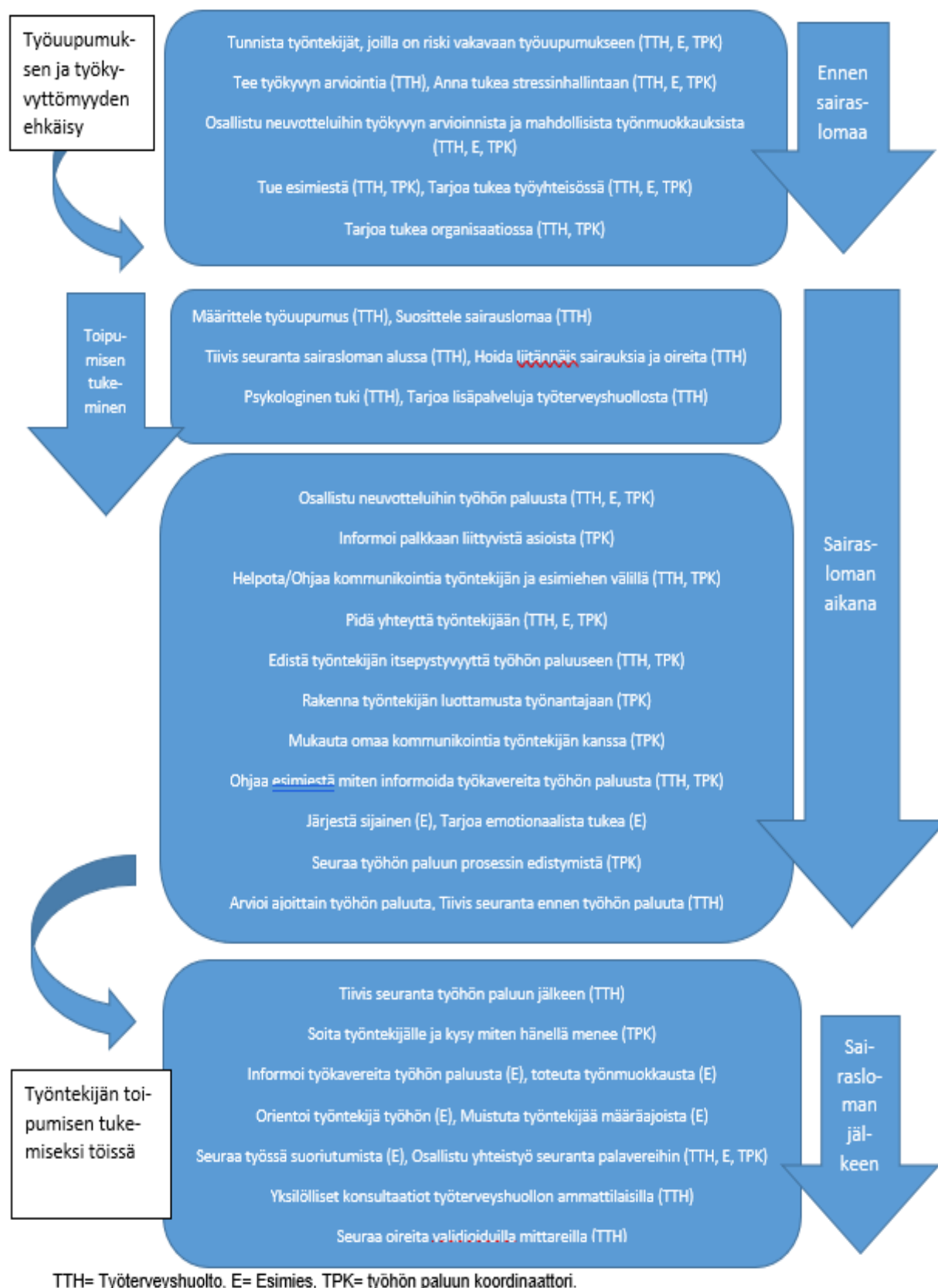
Kärki (2020, 20) on tehnyt kirjallisuuskatsauksen organisaation johdon vastuusta ja keinoista työuupumuksen ehkäisyssä 2009–2019 julkaistuista kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista. Työuupumusta ehkäiseviksi keinoiksi nousi positiivinen toiminta- ja organisaatiokulttuuri, työhön liittyvien voimavarojen vahvistaminen sekä johtamisen jatkuva kehittäminen. Työuupumuksen ehkäisy edellyttää työhyvinvoinnin systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Sosiaali- ja terveysalalla työuupumus heijastuu potilaan tai asiakkaan saamaan palveluun, kohteluun tai hoitoon negatiivisesti, sekä organisaation tuottavuuteen ja talouteen. Työuupumuksen ehkäisy johdon keinon on tärkeää jatkuvasti muutoksessa olevassa työssä ja työympäristössä. Johdon tulisi reagoida muuttuviin tilanteisiin ja ennakoida työnmuutoksien tuomia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia.

Almeida ja Correia (2020) ovat tutkineet lääkäreiden ja hoitajien työuupumukselta suojaavia tekijöitä Portugalissa COVID-19 pandemian aikana. Suojaavia tekijöitä olivat prosessuaalinen oikeudenmukaisuus (Reiluus päätöksissä, jotka koskevat työntekijöitä, päätökset perustuvat paikkansapitävään tietoon, päätöksenteon mallit ja kriteerit täytyy olla johdonmukaisia ja tulisi olla mahdollisuus muuttaa päätöksiä), ammatillinen itsetunto (vahva kuuluvuuden tunne ammattiryhmään, tässä tutkimuksessa kuuluvuuden tunne omaan ammattiryhmään organisaation sijaan). Tutkimuksen perusteella työmäärän vähentäminen ja prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden ja ammatillisen identifioinnin lisääminen olivat keskeisimmät keinot työuupumuksen vähentämiseksi. Nämä keinot liittyvät organisaation toimintatapoihin ja tämä viittaa siihen, että työuupumuksen syntyyn voidaan vaikuttaa työoloihin vaikuttamalla eikä pelkästään yksilötasolla.

Kärkkäisen (2019, 11) väitöskirjan tulosten mukaan työuupuneiden työntekijöiden tuessa toteutetaan sekä yksilöön, työuupumukseen, että työhön kohdennettuja tukitoimia työterveyshuollon ammattilaisten, työpaikan työhön paluuta koordinoivien ammattilaisten sekä esimiesten toimesta. Monia tukitoimia toteutetaan yhdessä ja niiden tavoitteena on ehkäistä työuupumukseen liittyvää työkyvyttömyyttä sekä vakava-asteista työuupumusta ja tukea toipumista työuupumuksesta sekä valmiutta työhön paluuseen ja työssä kuntoutumiseen sairauspoissaolon jälkeen. Työntekijöiden tukemisen haasteena on työhön paluuntuen ja

sairauspoissaolojen monitahoisuus ja tarve ottaa huomioon työhön, työuupumukseen sekä yksilöön liittyvät tekijät. Haasteena on myös se, että työuupuneen työhön paluusta on vain vähän näyttöön perustuvaa tutkimustietoa, käytännöt vaihtelevat työterveyshuollon käytännöissä ja tuki on epätasalaatuista. Esimiesten tulisi saada tukea ja ohjausta työuupuneen työntekijän tukemiseen ja ohjaukseen.

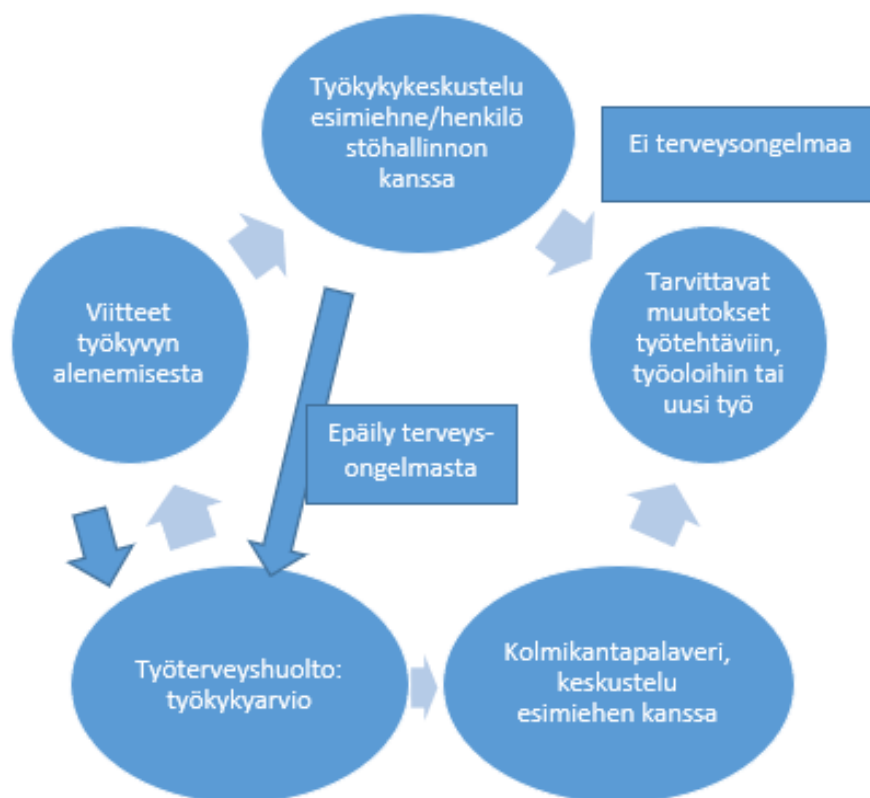
Kärkkäisen (2019, 35, 36) Väitöskirjan tutkimuksen tuloksena syntyi alustava biopsykososiaalinen malli sairauspoissaolojen hallintaan sekä työhön paluun tukemiseen työuupuneelle työntekijällä (Kuvio 3). Mallissa kuvataan työterveyshuollon ja työpaikan henkilöiden tehtävät kolmessa vaiheessa: ennen sairausloma, sen aikana ja sairasloman jälkeen. Jokaisen vaiheen tavoitteena on ehkäistä työuupumusta ja työkyvyttömyyttä, tukea toipumista, työhön paluun valmiutta sekä työssä toipumista. Kaarevat nuolet kuvaavat mallissa jatkuvuutta työhön paluun tuen prosessissa ehkäisystä vakavaan työuupumukseen ja työkyvyttömyyteen sekä tukea työhön palatessa. Omassa mallissamme käsittelemme prosessia enemmän esimiehen näkökulmasta.



Kuvio 3. Biopsykosiaalinen malli sairauspoissaolojen hallintaan sekä työhön paluun tukemiseen työuupuneelle työntekijälle (Mukailtu Kärkkäinen 2019, 56.)

3.6 Varhaisen tuen ja työkyvyn johtamisen merkitys työuupumuksen hoidossa

Työpaikalla toteutettavalla varhaisella tuella ja työkyvyn hallinnalla ja seurannalla tarkoitetaan työterveyshuollon ja työpaikan yhdessä sopimia käytäntöjä, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä. Varhaisen tuen mallissa lähdetään liikkeelle havaitusta tilanteesta, jossa työntekijän kyky suoriutua työtehtävistään havaitaan jostain syystä vaikeutuneeksi tai työntekijä ei selviä työstään kuten ennen. Tässä tilanteessa esimiehen ja työntekijän tulisi keskustella tilanteesta. Jos havaitaan terveysongelma tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kesken. Mukana voi olla myös työsuojelun edustaja. Yhteistyössä työoloja ja tehtävää tulisi muokata tai osoittaa uusi työ työntekijälle. Esimies-työntekijäyhteistyöllä voidaan päätyä samaan lopputulokseen, jos terveysongelmaa ei vielä ole. (Mattila ym. 2015, 12–13.) Toimintakyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen on tärkeää, jotta työkykyä tukevat toimenpiteet voidaan kohdistaa ja ajoittaa oikein. Sitoutuminen ja vastuuden määrittely työkyvynhallinnan eri vaiheissa on tärkeää, jotta yhteistyö olisi tuloksellista. (Kaukiainen, A. ym. 2016, 2.) Kuviossa 4 on kuvattuna varhaisen tuen prosessimalli. (Mattila ym. 2015, 12–13).

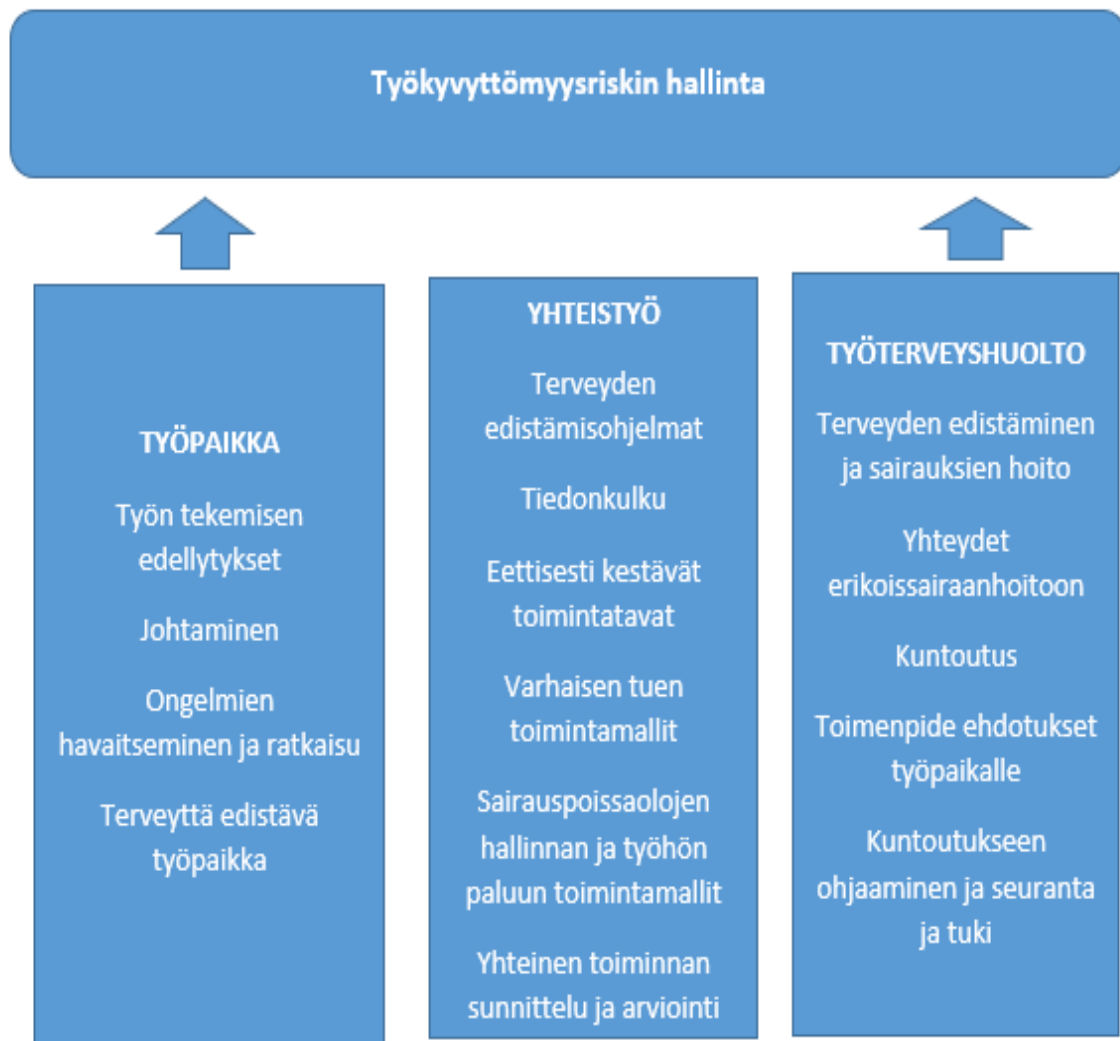


Kuvio 4. Varhaisen tuen malliin liittyvä prosessikaavio (Mattila ym. 2015, 13).

Terveystalossa on käytössä varhaisen tuen malli. IMS-toimintajärjestelmässä on kuvattuna suorituksen ja työkykyjohtamisen prosessi. Opinnäytetyömme malli on kytköksissä työkykyjohtamiseen ja sisällytämme mallin tämän olemassa olevan mallin yhteyteen täydentäen sitä. Työkyvyn johtaminen on Terveystalossa suunnitelmallista. Johtamisen lähtökohtana on se, että jokaisella on selkeästi määritetyt tehtävänkuvaus, tavoitteet ja odotukset työn tekemiselle sekä edellytykset ja tuki työssä onnistumiselle. Suorituksen ja työkyvyn johtaminen on kokonaisuudessaan varhaista välittämistä. Kun havaitaan, että työn tekeminen tai yhteistyö työssä ei suju tulisi tehdä tilanneselvitys, etenemissuunnitelma, tuetaan sen toteuttamisessa sekä seurataan prosessin tuloksellisuutta. Tilanneselvityksessä tarkastellaan: osaamista, motivaatiota/asennoitumista työhön, työkykyä ja muita tekijöitä. Toimintamallin ydin on yhteisen suunnitelman tekeminen ja toteuttaminen esimiehen ja työntekijän ja tarvittaessa yhteistyötahojen kesken (esim. työ-terveysyhteistyö työkyky asioissa). Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu seurata työntekijän suoriutumista, työkykyä sekä sairauspoissaoloja. Ongelmiin tulisi puuttua varhain ja keskustella työntekijän kanssa, dokumentoiden keskustelu ja se voidaan tallentaa Mepcoon (Terveystalon järjestelmä) HR-lisätietoihin. (Terveystalo Oyj, 2020.)

Työterveysyhteistyön merkitystä on painotettu työssä jaksamisen tukitoimena Hyvä työterveyshuolto asetuksessa (708/2013). Asetuksen taustana on määritelty työkykyyn vaikuttavina tekijöinä organisaatio, työntekijän yksilölliset tekijät, lainsäädännöllinen ympäristö, sekä terveydenhuollon toimivuus. Työkyvyn johtamisessa on tärkeää sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta, säännöllinen yhteistyö työnantajan kanssa, työhön paluun tukikeinot, työkyvyttömyyden ehkäisy ja puheeksi otto haasteellisissa tilanteissa. (Lamminpää & Pihlajamäki 2016.)

Työnantajan ja työterveyshuollon tulisi olla yhdessä tietoinen riskeistä, osata varautua niihin, sekä yhdessä vähentää niitä. Työterveyshuollossa on erityisosaamista työkykyarviontiin ja sairaslomien oikein mitoittamiseen, työmuutosten sekä kuntoutustoimien toteuttamiseen yhteistyössä työpaikan kanssa. Työnantajan ja työterveyshuollon roolit tulisi olla määriteltynä selkeästi (Kuvio 5). Työnantajan tulisi olla halukas ja mahdollistaa työn mukauttaminen terveydentilan mukaan. Tämä vaikuttaa sairaslomalle jäämiseen sekä sieltä palautumiseen. (Antti-Poika 2015.)



Kuvio 5. Työkyvyttömyysriskin hallinta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa (Mukaiutu Antti-Poika 2015)

4 Tutkimus ja kehittämismenetelmät

4.1 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden sekä itse kehittämiskohteen ymmärtäminen. Kehittämishankkeella kehitetään työelämää ja sen tuloksena syntyy jonkinlainen muutos. Kehittämishankkeessa tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden mallin tai menetelmän kehittäminen, prosessien kehittäminen tai uudistaminen, uuden työkuiltuurin kehittäminen tai uusi liiketoimintamalli tai palvelu. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan tietoa perehtymällä teoreettiseen sekä muuhun kirjoitettuun tietoon sekä käytännöstä. Kootulle tiedolle annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen sen käsittelyllä. (Ojasalo ym. 2015, 23–24.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tehdään metodologisia perusvalintoja, jotka tarkoittavat neljään eri kysymykseen vastaamista. Todellisuuden luonteeseen otetaan kantaa ensimmäisenä. Todellisuus on sosiaalisesti jäsentynyt ja jatkuvasti muuttuva sekä monimutkainen. Tämän näkökulman kautta todellisuutta tarkastellaan myös tulkinnallisesti eikä pelkästään faktojen kautta. Pelkän organisaatiokaavion tai tavoitteiden kautta ei pysty määrittelemään työyhteisön toimintatapaa ja kehittämishankkeita. Työntekijöiden tapa tehdä työtä ja saavuttaa tavoitteita ja niitä ohjaavia periaatteita korostuu kehittämishankkeiden logiikan ymmärryksessä. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Toiseksi kehittämistoiminta ei pelkästään muodostu teoreettisesta tiedosta ja sen soveltamisesta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on enemmän uuden tiedon luomista, joka muodostuu tiedon yhdistyessä käytäntöön. Syntyneen tiedon luonteeseen kuuluu sen käytökelpoisuus kohderyhmälle. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Kolmannessa kysymyksessä paneudutaan selvittämään kenen etua kehittämistoiminta ajaa. Tässä kohtaa korostuu toimintatapojen ja tavoitteiden tuominen näkyviksi kriittisen kehittämisorientaation avulla. Keskustelun avauduttua eri näkökulmia kuvataan tasapuolisesti. Monipuolisessa tarkastelussa eli kriittisyydessä korostuu myös harvinaisemmat näkökulmat. Käyttäjä- ja toimijälähtöisyys korostuu kehittämistoiminnassa tässä näkökulmassa. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

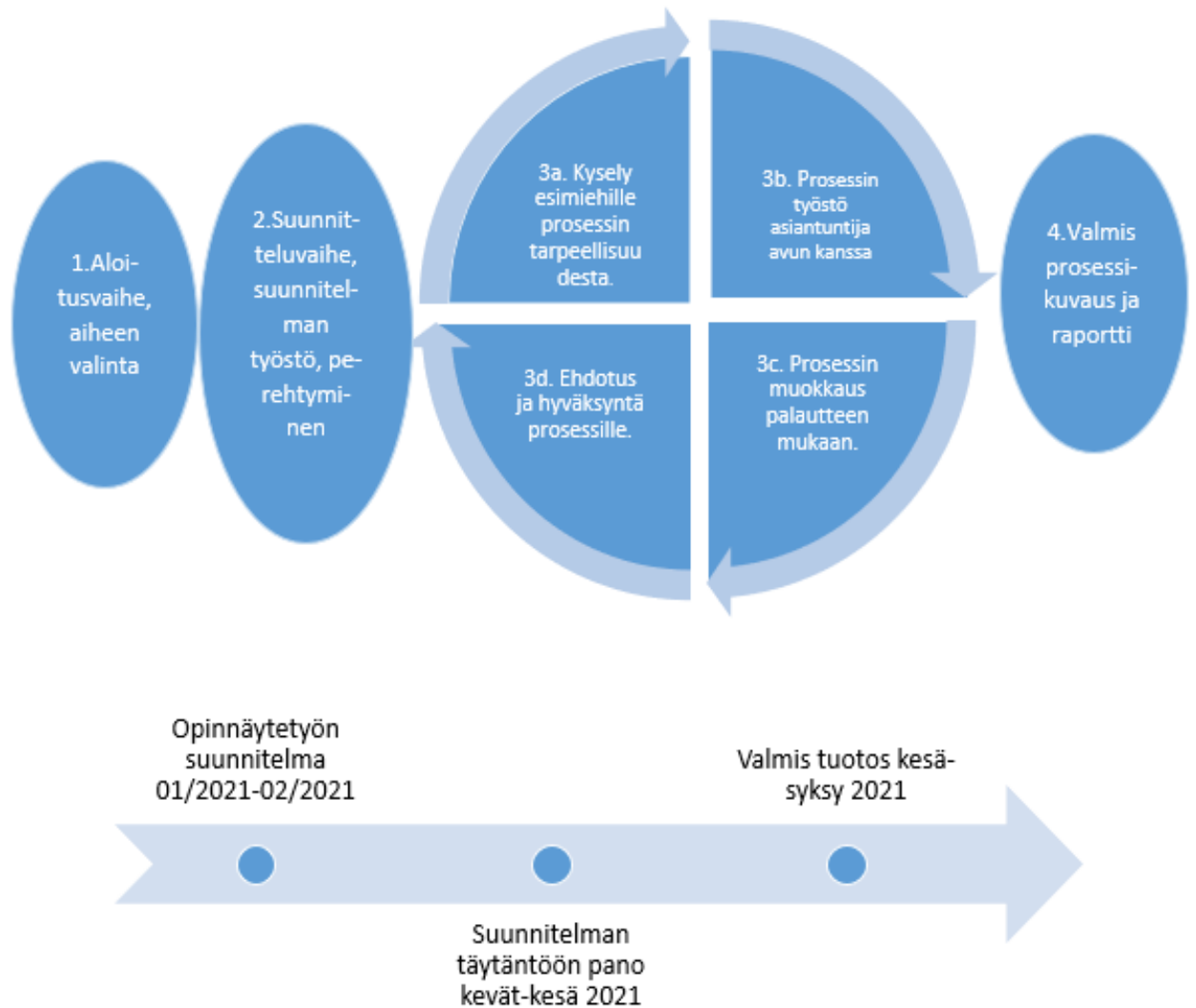
Neljännessä kysymyksessä vastataan kehittämistoiminnan luonteen kuvaukseen. Erilaiset toimintaympäristöt ja todellisuus nähdään kokonaisuutena. Tässä ympäristössä kehittäminen toteutuu prosessimaisesti hiljalleen täydentyen eikä sille ole ennalta määritelty tiukasti tavoitteita tai toimintatapoja. Tämä jatkuva kehittäminen edellyttää toimintatapojen ja

toimijoiden jatkuvaa tarkastelua. Kehittäjän tulee olla vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa ja pystyä tekemään päätöksiä jatkuvan muutoksen keskellä. (Toikko & Rantanen 2009, 55.)

4.2 Konstruktivistinen kehittämisen malli

Konstruktivistinen tutkimus pyrkii löytämään ratkaisua ongelmaan ja sen jälkeen poistamaan sen. Tutkimuksen pyrkimys on päästä muutokseen kuten kehittämis- ja toimintatutkimuksissakin. (Kananen 2017, 14.) Ongelmaa ratkotaan konstruktion avulla, joka tarkoittaa kuvion, mallin, organisaation, suunnitelman, koneen tai vastaavan muodostamista. Tieteellisen tutkimuksen vaatimukset eivät kuitenkaan täyty missä tahansa konstruktiossa. Tieteellinen konstruktio syntyy, kun tutkimus on liitettävissä aikaisempaan teoriaan, tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Ratkaisun tulee olla teoriaan perustuva ja uusi sekä sen toimivuus on osoitettava käytännössä. (Kananen ym. 1991.)

Konstruktivistinen malli (Kuvio 5) yhdistää spiraalimallin ja lineaarisen mallin vahvuudet. Malliin sisältyy huolellinen suunnittelu, hankkeen vaiheistus, toiminnasta oppiminen ja osallisuus, tutkimuksellinen kehittämisote, sekä monipuolinen menetelmäosaaminen. (Salonen 2013, 16.) Onnistuneessa kehittämishankkeessa hyödynnetään osallistavia menetelmiä. Asiantuntijakeskeisessä suunnittelussa on vaarana, että pätevä suunnitelma ei palvele hyödynsaajien tarpeita. Ilman hyödynsaajien tarpeiden ja kiinnostusten selvittämistä hankkeessa kehitetyt ratkaisut eivät ole välttämättä heidän kannaltaan hyviä. (Silfverberg 2007, 25–26.) Huomioiden tämän hyödynsimme mallin suunnittelussa sekä asiantuntija apua, että esimiesten mielipidettä mallista. Prosessia työstettiin asiantuntija avun avulla ja prosessimallin tarve arvioitiin esimiehille tehdyllä kyselyllä. Prosessikarttaa muokattiin kyselyn nostamien tarpeiden mukaan.



Kuvio 6. Opinnäytetyön käytännön toteutus konstruktivistinen kehittämisen mallin mukaan (mukailtu Salonen 2013)

4.3 Prosessin mallinnus

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kuvata ja kehittää työuupumuksen varhaisen tunnistamisen ja työntekijän tukemisen prosessi. Prosessin kuvaus voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan ja se voidaan tallentaa IMS-toimintajärjestelmään. IMS-toimintajärjestelmän kautta prosessi saadaan visuaalisempaan ja sitä kautta havainnollisempaan muotoon. Prosessissa näkyy selvästi toimijat, menetelmät sekä vastuut. Prosessin kuvauksessa saadaan lisättyä esimiehen osaamisesta työuupumuksen varhaisista merkeistä ja keinoista tukea työntekijää.

Prosessi on yksi tietämyksen laji. Vain mallinnettu tieto on tehokkaasti siirrettävissä ja jaettavissa. Kun prosessi on mallinnettu hyvin, se luo yhteisiä rakenteita organisaatioon ja mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Prosessi on yksi tapa ymmärtää organisaation toimintaa ja sen perusteella syntyy mahdollisuus toimia paremmin myös tuloksia tuottavalla tavalla. Monet johtamisen toiminnot on mahdollista kuvata prosesseiksi. Haasteena on se, että ne ovat abstrakteja ja niihin osallistuu koko henkilöstö tavalla tai toisella. Prosessin kuvaamisen jälkeen on sille helpompi asettaa tavoitteita ja arvioida sekä kehittää niiden tehokkuutta. Prosessin kuvauksen avulla voidaan tunnistaa tarvittavaa osaamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29,31,37.)

4.4 Tiedonhankinta ja kehittämismenetelmät

Työpaja työskentelyllä tarkoitetaan tapahtumaa tai tapaamista, jossa osallistujat toimivat yhdessä erilaisin vuorovaikutuksellisin välinen ja menetelmin. Työpajassa vaihdetaan mielipiteitä, tietoa, ajatuksia, ideoita sekä näkemyksiä. Tuloksena syntyy yhteenveto erilaisina tuotoksina. (Salonen ym.2017, 91.) Työpaja työskentelyn tarkoituksena oli kehittää yhdessä asiantuntijoiden kanssa mallia. Luonnostelimme aikaisempien tutkimusten ja mallien avulla ensimmäisen ehdotelman mallista ja esittelemme sen sekä opinnäytetyömme suunnitelman työpajan aluksi. Keskustelimme työpajassa mallin ja prosessin vaiheista ja asiantuntijoiden välisestä yhteistyöstä prosessin aikana. Hyödynsimme esimieskokemusta sekä työpsykologien osaamista ja näkökulmia mallin kehittämiseksi. Koronatilanteen vuoksi hyödynsimme etäkokoontumista Teams- sovelluksen avulla. Ideat kirjattiin työpajoissa ylös aiheittain ja hyödynnetään mallin muokkaamiseen.

Testasimme mallin tarpeellisuutta ja minkälaiselle tiedolle esimiehillä olisi tarvetta toteuttamalla kyselyn Webropol sovelluksen avulla Terveystalon esimiehille. Kyselyä varten tutustuimme aikaisempiin tutkimuksiin työuupumuksesta sekä työkykyä tukevasta johtamisesta löytääksemme sopivat kysymykset ja saadaksemme luotettavia tuloksi. Kysely sopii hyvin tilanteeseen, jossa aihealue, jota tutkitaan, tunnetaan hyvin ja halutaan varmistaa sen paikkansa pitävyys. Kehittämistyössä kysely soveltuu hyvin lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä tulosten arviointiin. Kyselyllä voidaan kysyä samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta ja se voidaan toteuttaa paperisena, sähköisellä lomakkeella tai puhelimitse, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen. Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat väivattomuus, nopeus ja edullisuus. Tiedonkerääminen on nopeaa ja sovelluksella voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset sekä raportoida tulokset. (Ojasalo ym 2015, 40,128.) Kysely suunnattiin riittävän monelle esimiehelle, jotta saimme varmistettua tarvittavan aineistomäärän. Kysymyksien asettelussa huomioimme kyselyyn vastaamisen

helppouden, jotta mahdollisimman moni osallistuisi, koetimme vältellä liian montaa avointa kysymystä.

4.5 Kyselyn tulosten analyysimenetelmät

Kyselyn raportointi toteutettiin tilastollisessa muodossa, joten analyysimenetelmänä tilastollinen kuvaileva analyysi oli opinnäytetyöhömmä sopiva. Tuloksemme olivat pääosin numeerisessa muodossa, joten kaavioiden tekeminen oli luonnollinen tapa ilmaista tuloksia. Kaavioissa esitimme tulokset prosentteina sekä ilmoitimme vastaajien määrän. Valli (2018, 252) mukaan kaavioiden tulee olla selkeitä, jotta niistä saa tarvittavan tiedon. Kymmenesosat eivät ole tärkeitä esittämisen kannalta, vaan tekevät usein kaaviosta sekavan. Prosentit tulisi esittää kokonaislukuina. Kaavioiden otsikoissa tulisi olla tieto siitä, mitä taulukossa on ja missä sekä milloin se on tehty, jotta lukija voi ymmärtää kaavion. Otsikoimme taulukot sisällön mukaan. Kaikki kaaviot käsittelivät kyselyn tuloksia, joten otsikoinnissa emme erikseen ilmoittanut sitä. Tulosten määrä oli suhteellisen pieni ($n=39$), joten päädyimme ilmoittamaan myös eri osuuksien vastaajien lukumäärät kaavioissa. Prosenttiluvut ilmoitimme kokonaislukuina. Muutamassa avoimessa kysymyksessä käytimme teemoittelua apuna, jolla saimme kasattua saman aiheiset vastaukset yhteen. Teemoittelu toteutettiin työssämme aineistolähtöisesti. Teemoittelussa eri teemojen alle kootaan aineistossa esiintyneet samankaltaiset aiheet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Numerotulosten esittäminen vaihtelee jonkin verran sen käyttötarkoituksen mukaisesti. Mitä varten tiedot on kerätty ja miten ne on tarkoitus julkaista. Akateemisen tarkoituksen ollessa vähäisempi myös tulosten käsittelyssä ei tarvitse olla täysin yksityiskohtainen. Jokaisessa tutkimuksessa on kerrottava tutkimusaineiston perustiedot, aineiston koko, keruu-aika, tutkimuksen tekijät, tapa, jolla tieto on kerätty, kuinka otos on rajattu, käytetyt mittarit, vastausprosentti ja tulokseen vaikuttaneet muut luotettavuustekijät. Tiedon käyttäjä pystyy tästä arvioimaan tutkimusasetelmaa ja vastauksia kokonaisvaltaisesti. Graafinen esitys vaatii taitoja tuloksien arvioinnissa aiheeseen liittyen. Visuaalinen ja tilastotieteellinen ilmaisutapa on osa graafisen esityksen taidoista. Asteikon asettaminen on tärkeässä roolissa tuloksia käsiteltäessä. Samasta tuloksesta pystyy muodostamaan erilaisia kaavioita eri asteikoilla. (Alastalo & Borg 2010.)

5 Kehittämishankkeen kuvaus

5.1 Aikataulu

Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin syksyllä 2020, jolloin aloimme miettimään aihetta opinnäytetyölle. Kehittämiskohteeksi nousi työuupumus ja sitä mukaa aihe tarkentui: Työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen. Prosessikaavio esimiehille. Tämän jälkeen aloimme työstämään kehittämissuunnitelmaa tammi-helmikuun 2021 aikana. Saatuamme kehittämissuunnitelman valmiiksi hyväksyimme sen opettajalla ja lähetimme opinnäytetyön suunnitelman yhteyshenkilölle. Kehittämissuunnitelman ollessa valmis aloimme työstämään kyselyä, prosessimallia ja työn teoriaosuutta.

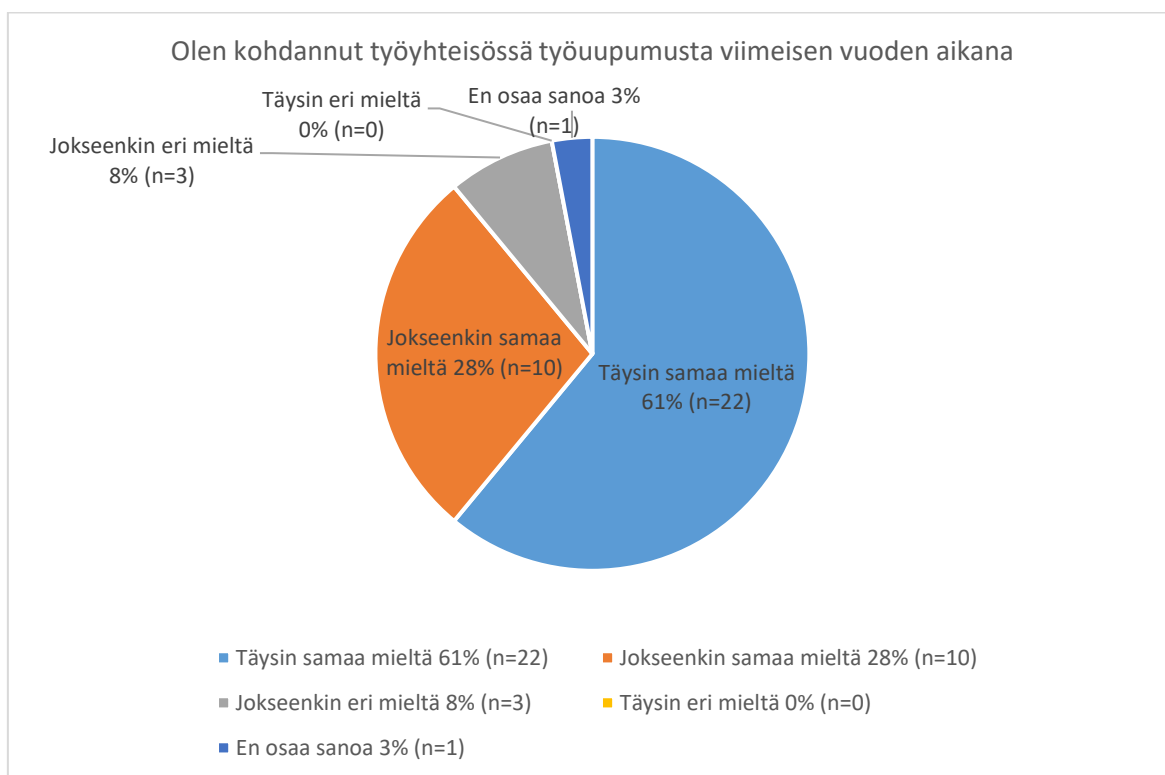
Maaliskuun 2021 aikana saimme tehtyä kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena oli löytää perustelut opinnäytetyömme tarpeelle. Suunnittelimme myös työpajatyöskentelyn toteutusta ja alustavaa prosessimallia. Työpajatyöskentelyn toteuduttua saimme alustavan prosessimallin valmiiksi. Keräsimme opinnäytetyömme raporttiin lisää tietoperustaa. Huhtikuussa 2021 toteutimme kyselyn esimiehille ja analysoimme vastauksia. Vastausten perusteella muokkasimme prosessimallin kuvausta. Toukokuusta aina syyskuuhun 2021 asti muokkasimme mallia ja kirjoitimme prosessimallin kuvausta kehittämissuunnitelmaamme raporttiin. Syksyllä 2021 kehittämissuunnitelmaamme julkaistiin ja arvioitiin. Kuviossa 7 on esiteltynä opinnäytetyön prosessin aikataulu tiivistetyssä muodossa. Aikataulu pysyi suunnitelma vaiheessa tehdyn aikataulun mukaisena työn edetessä. Työn edistymistä auttoi ennalta sovitut aikataulut ja niissä pysyminen.



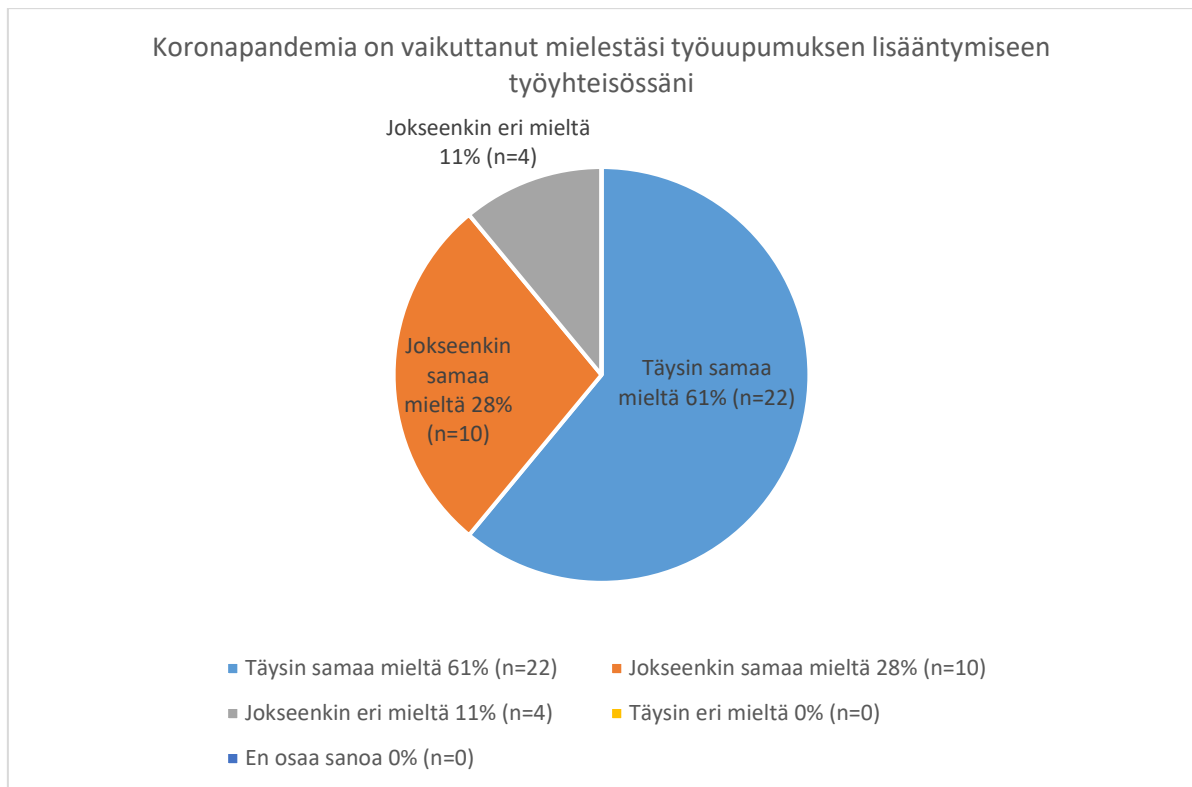
Kuvio 7. Kehittämistyön aikataulu

5.2 Kyselyn tulokset

Lähetimme kyselyn 100 Terveystalon esimiehelle. Saimme vastauksia kyselyyn 36 esimiehellä. Osallistumisprosentti oli siis 36 %. Kyselyyn valitut esimiehet työskentelevät Terveystalossa asiakaspalvelun esimiehinä. Ryhmään kuuluu myös muutamia toimipaikanpäälliköitä ja suurimmalla osalla asiakaspalvelun esimiehistä on alaisina myös sairaanhoitajia ja laboratoriohoitajia. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui asiakaspalvelun esimiesten ryhmä sopivan koon vuoksi ja esimiesten alaisiin kuuluu monipuolisesti eri ammattiryhmistä työntekijöitä (lähihoitajat, sairaanhoitajat, laboratoriohoitajat sekä osalla vastaajista myös kuvantamisen röntgenhoitajat). Asiakaspalvelussa toimii eniten sairaanhoitaja taustaisia työntekijöitä ja heidän työnkuvaansa kuuluu asiakaspalvelussa työskentelyn lisäksi myös sairaanhoitajan vastaanottotyö ja laboratoriotyötä sekä pandemian vuoksi työskentelyä flunssaklinikoilla sekä koronarokotustyötä.

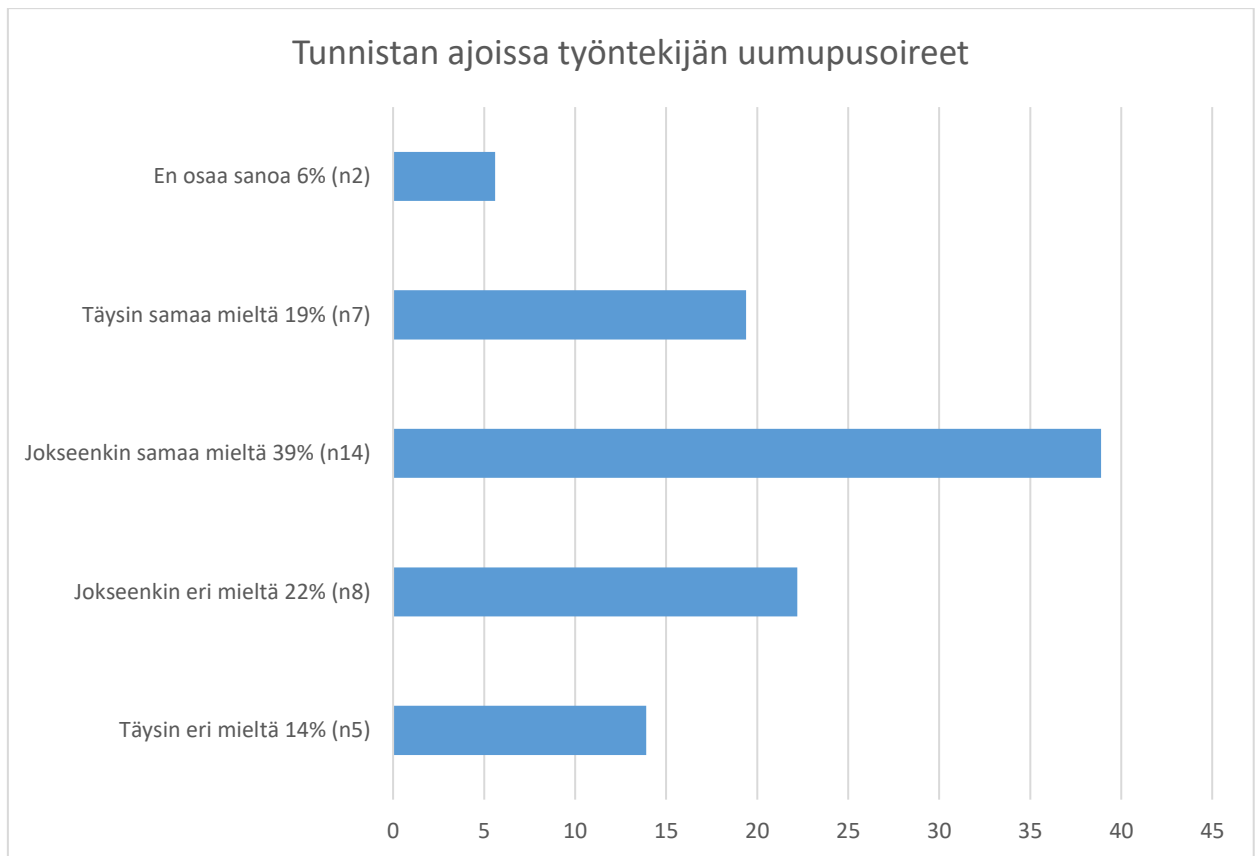


Kuvio 8. Työuupumuksen kohtaaminen viimeisin vuoden aikana työyhteisössä (n=36)



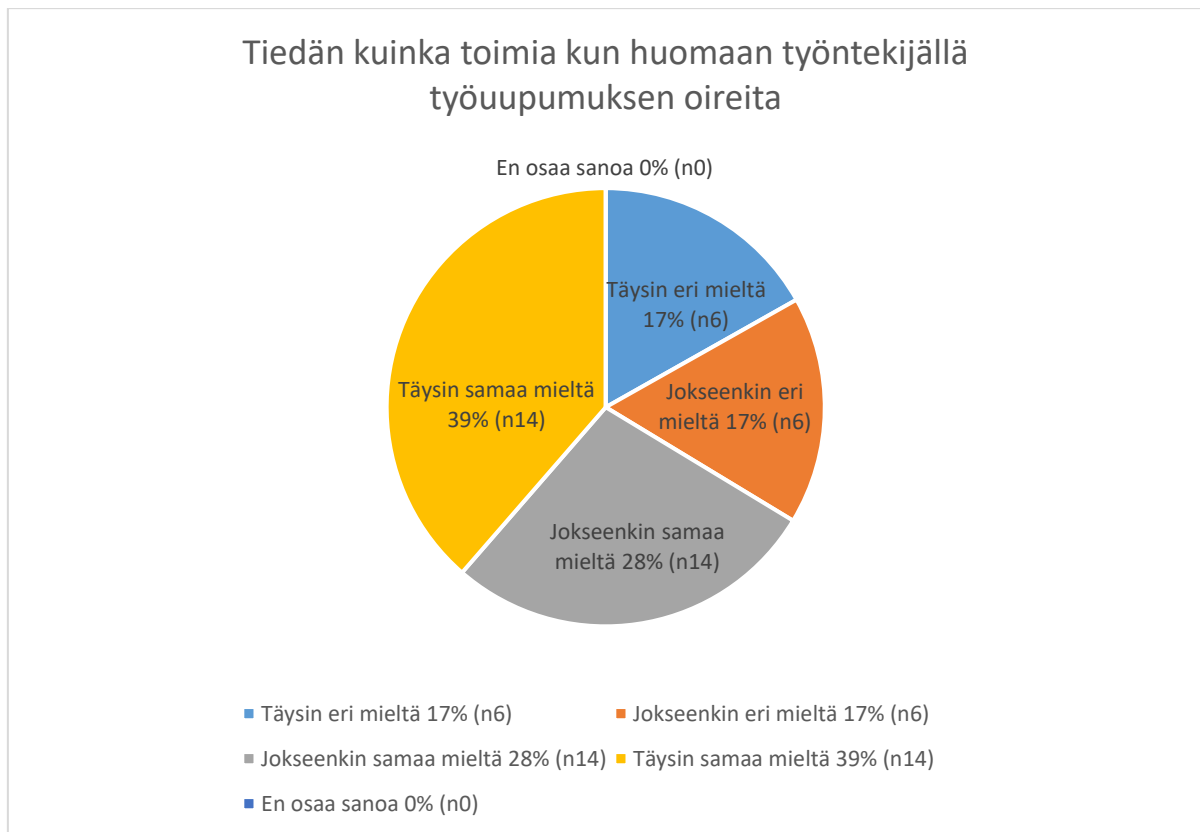
Kuvio 9. Koronapandemian vaikutukset työuupumuksen lisääntymiseen työyhteisössä (n=36)

Kyselyn alussa kysimme esimiesten kokemusta Covid-16 pandemian vaikutuksista työuupumukseen (Kuvio 9). Kyselyyn vastanneista (n=22) 61 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että pandemia on vaikuttanut työuupumukseen työssä, (n=10) 28 % oli jokseenkin samaa mieltä ja (n=4) 11 % jokseenkin eri mieltä. Vastaavasti (n=22) 61 % oli täysin samaa mieltä, että on kohdannut työyhteisössä työuupumusta viimeisen vuoden aikana (Kuvio 8).



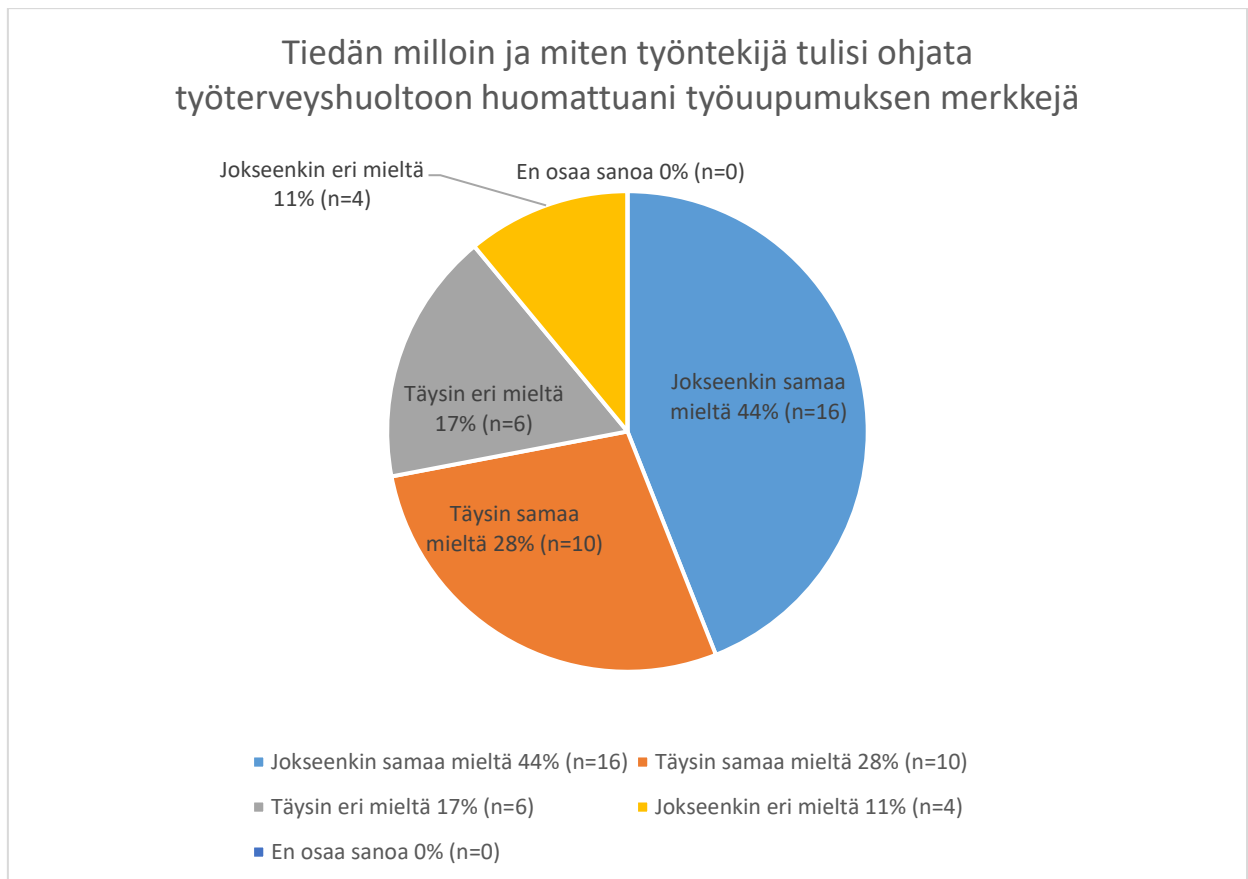
Kuvio 10. Uupumusoireiden ajoissa tunnistaminen (n=36)

Kyselyssä kysyimme esimiehiltä, kuinka he kokevat tunnistavansa työntekijöidensä uupumusoireita (Kuvio 10). Kyselyyn vastanneista (n=22) jokseenkin samaa mieltä oli suurin osa (n=14) 39 %. Hajontaa oli kuitenkin runsaasti ja myös täysin eri mieltä olevia oli (n=5) 14 %. Tästä voisikin päätellä, että prosessikaaviossa olisi hyvä käydä läpi yleisimpiä uupumuksen oireiden varomerkkejä. Tarpeeksi ajoissa tunnistettu uupumus voi jopa parhaimmillaan estää pitkän sairauslomajakson ja antaa työntekijälle lisää voimavaroja.



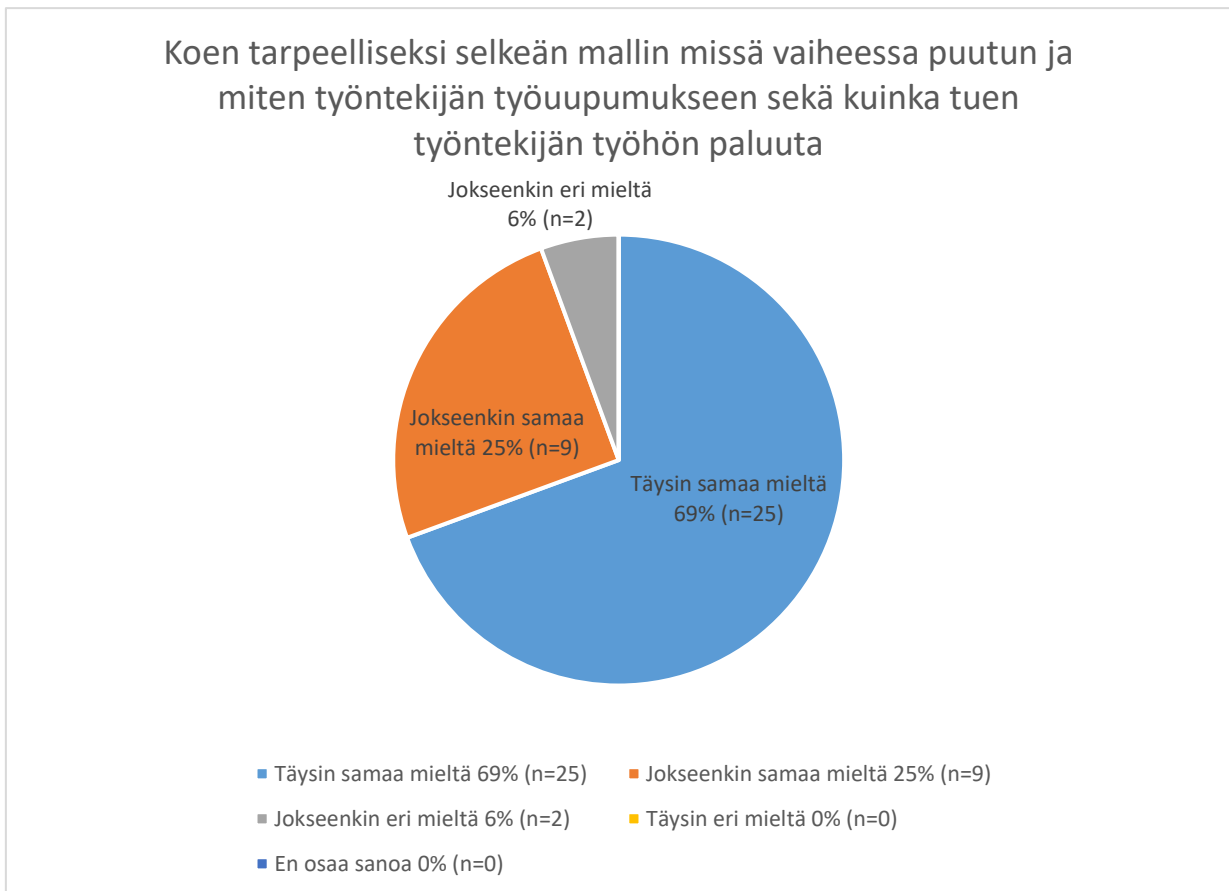
Kuvio 11. Tiedän kuinka toimia, kun huomaan työntekijällä työuupumuksen merkkejä (n=36)

Selvitimme (Kuvio 11) tietävätkö esimiehet, miten tulisi toimia huomattaessa työntekijällä työuupumuksen merkkejä. Täysin samaa mieltä oli 39 % (n=14). Jokseenkin samaa mieltä oli 28 % (n=14). Vastajista 17 % (n=6) oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä 17 % (n=6). Tästä voimme päätellä, että selkeille toimintaohjeille on tarvetta ja esimiehet voivat hyötyä ja oppia uutta prosessimallista. Huomioimme tämän kuvaamalla mallissa selkeästi tavat ja keinot toimia esimiehen huomattaessa työntekijällä työuupumuksen oireita. 100 % ylitys kuviossa 12 johtuu pyöristyksistä.



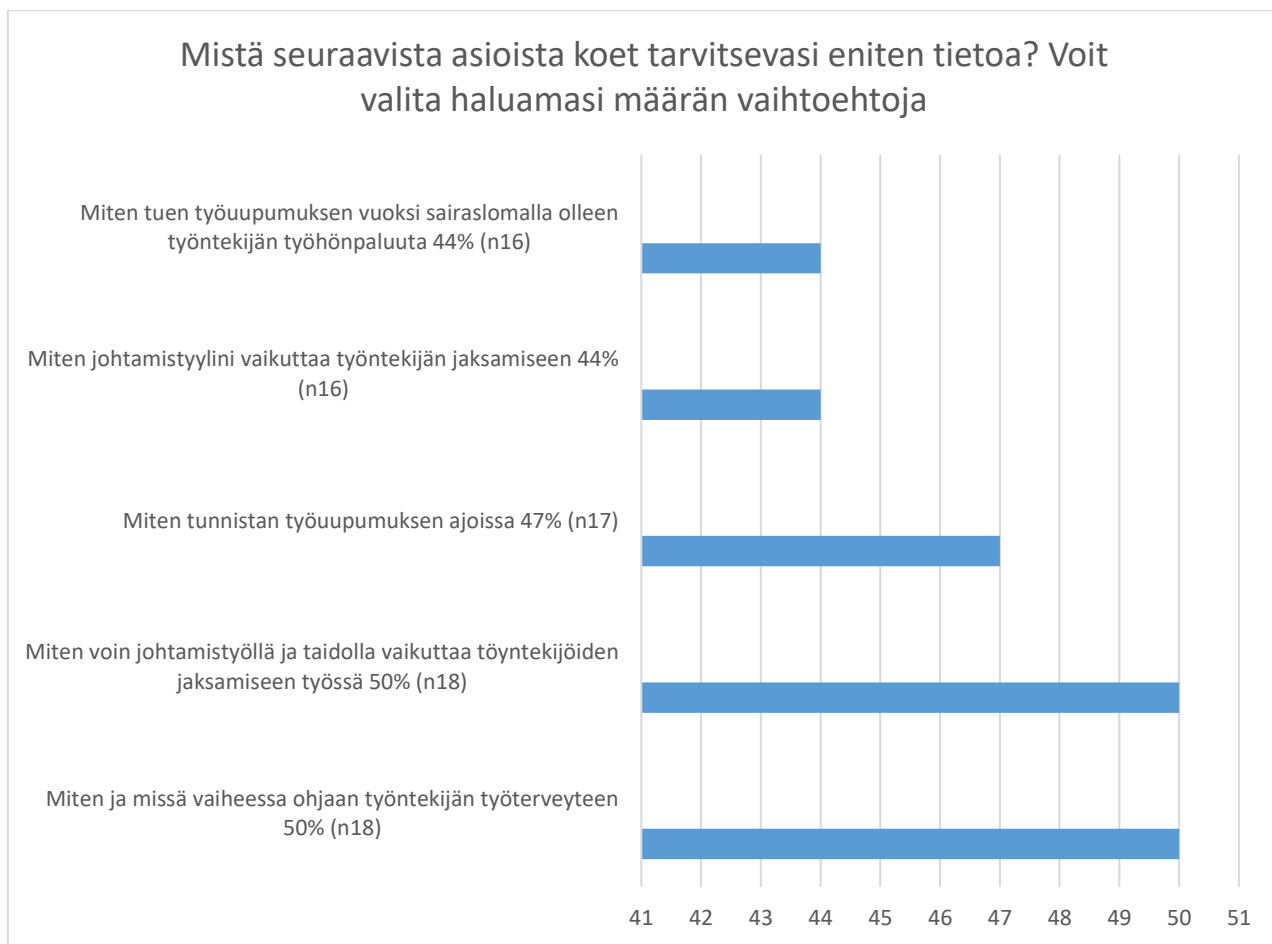
Kuvio 12. Uupuneen työntekijän työterveyshuoltoon ohjaaminen (n=36)

Halusimme selvittää prosessimallin tarvittavuutta kysymällä, miten esimiehet osaavat ohjata työntekijän työterveyshuoltoon huomattuään työuupumuksen merkkejä (Kuvio 12) Vastanneista 17 % (n=4) oli täysin eri mieltä, 11 % (n=6) oli jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä vastanneista oli 44 % (n=16) ja täysin samaa mieltä 28 % (n=10). Vastauksista voikin tehdä johtopäätöksen, että selkeille ohjeille ja prosessimallille on tarvetta. Etenkin täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä (yhteensä 28 %) määrä kuvaa, että kaikille vastaajille toimintatapa ei ole täysin selvä. Tämä huomioitiin mallin tehdessä ja pyrimme kuvaamaan selkeästi, milloin ja miten työntekijä tulisi ohjata työterveyshuoltoon.



Kuvio 13. Työntekijän työuupumukseen puuttuminen ja työhön paluun tukeminen (n=36)

Prosessimallin tarpeellisuutta selvitimme myös kysymällä, kuinka moni kokisi tarpeelliseksi selkeän mallin missä vaiheessa puutun ja miten työntekijän työuupumukseen sekä kuinka tukea työntekijän työhön paluuta (Kuvio 13). Vastaajista 69 % (n=25) oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 25 % (n=9). Jokseenkin eri mieltä oli vain 6 % (n=2) ja täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista. Suurin osa vastaajista koki siis mallin tarpeelliseksi. Prosessimallissa huomioimme ohjeistuksen siitä, missä vaiheessa ja miten tulisi puuttua työntekijän työuupumukseen ja kuvasimme myös, miten tulisi tukea työntekijän työhön paluuta.



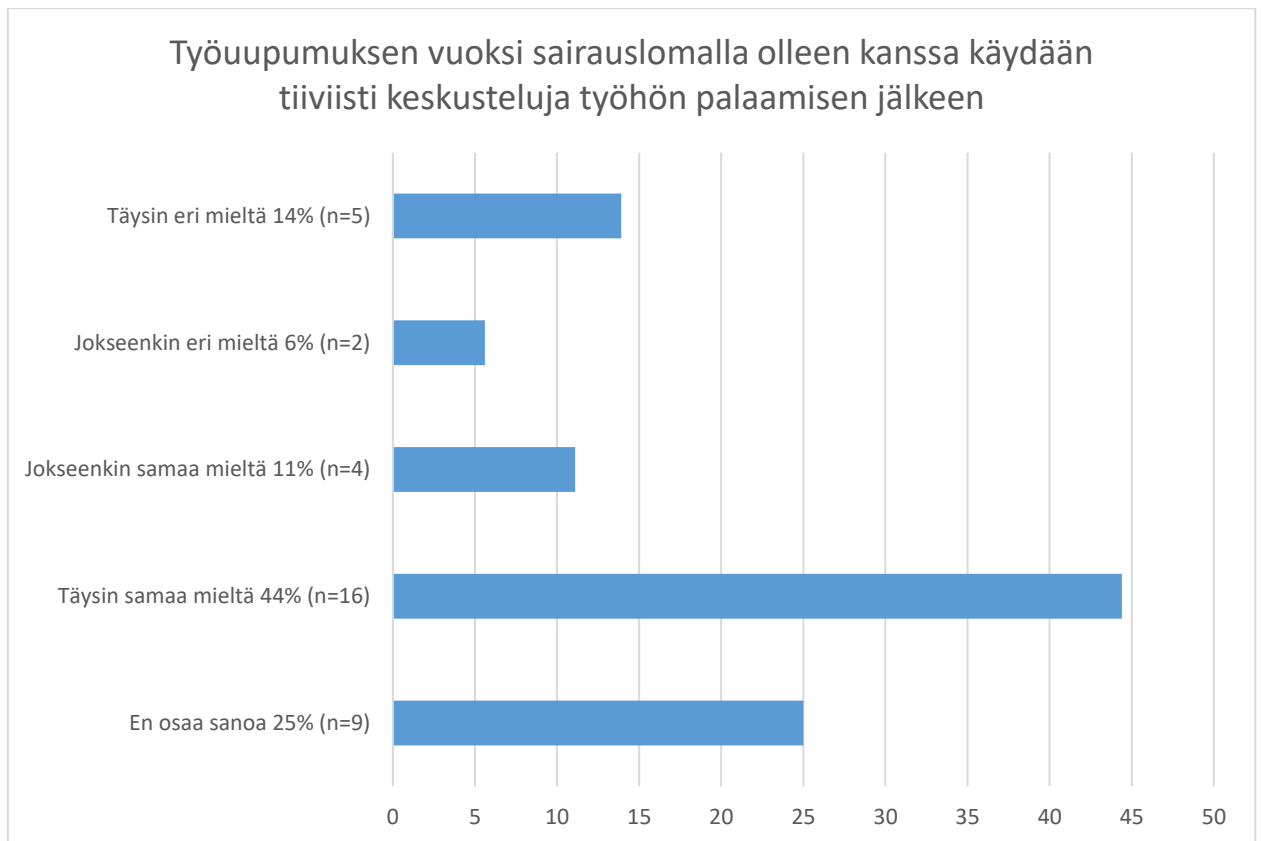
Kuvio 14. Mistä asioista koettiin tarvetta tiedolle prosessimalliin (n=36)

Prosessimallin sisältötoiveita ja tarvetta tiedosta selvitimme kysymällä mistä aihealueista tietoa toivottiin eniten tietoa prosessimalliin (Kuvio 14). Kysymykseen vastasi 36 ja valittuja vastauksia oli 85. Vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikille aihealueille ja huomioimme tämän prosessimallissa vastaamalla kaikkiin aihealueisiin liittyviin kysymyksiin. Etenkin johtamistyöstä (n=18) ja työterveyteen ohjaamisesta (n=18) kaivattiin tietoa.



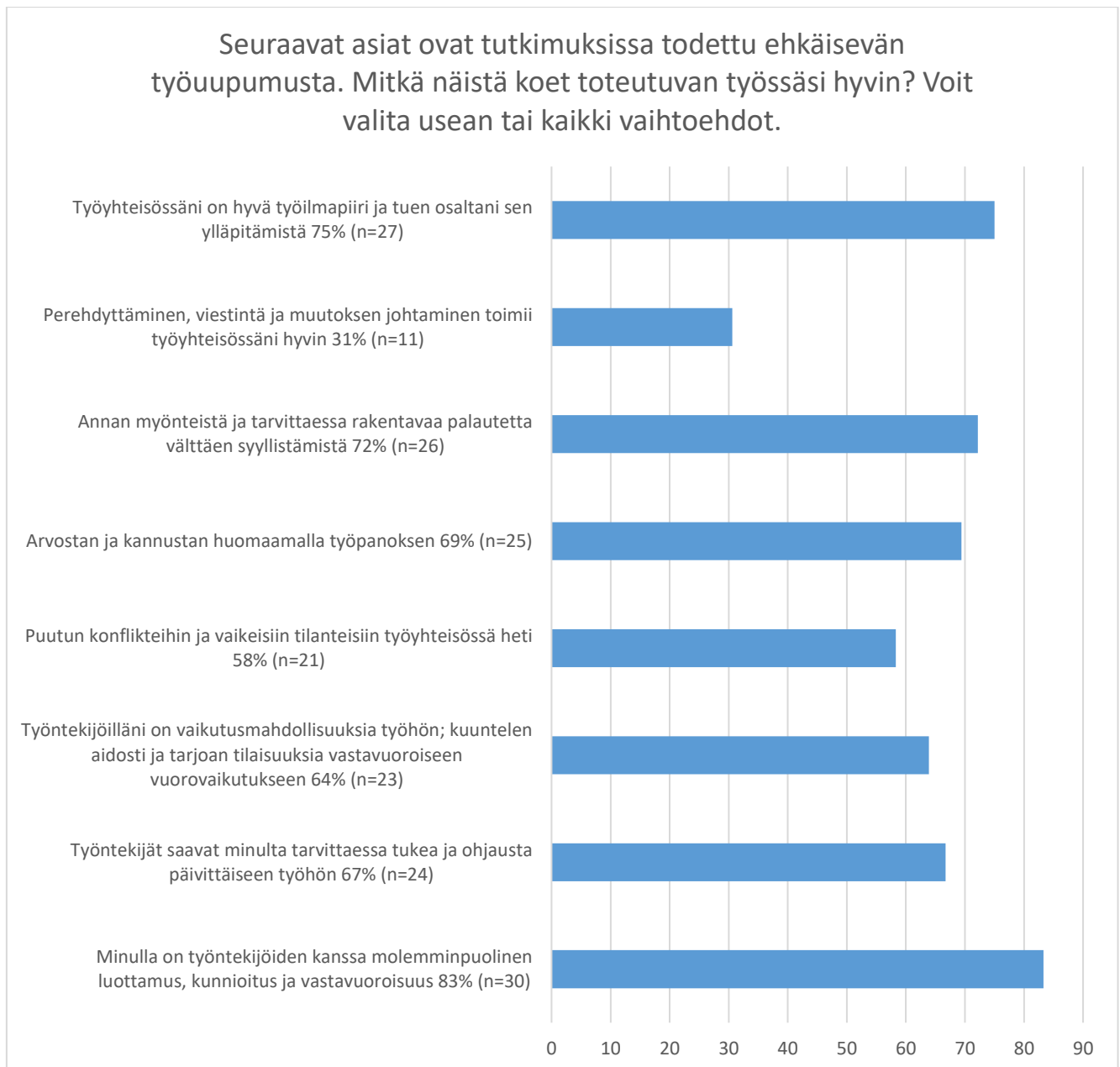
Kuvio 15. Työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut kehityskeskustelujen lisäksi (n=36)

Työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut ovat osa työuupumuksen ehkäisyä ja ne antavat työntekijälle mahdollisuuden tuoda omia mielipiteitään esiin. Kyselyssä selvitimme, käydäänkö työntekijöiden kanssa myös muita kuin vain kehityskeskusteluja (Kuvio 15). Yli puolet 53 % (n=19) vastasikin, että käy keskusteluja työssäjaksamiseen liittyen työntekijöiden kanssa. Täysin eri mieltä oli 14 % (n=5) vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 6 % (n=2) ja jokseenkin samaa mieltä oli 28 % (n=10). En osaa sanoa kohtaan kukaan ei ollut laittanut vastausta. Säännöllisten keskustelujen pitämiseen olisi hyvä panostaa ja saada ne osaksi johtamista jokaiselle esimiehelle. Työntekijältä voi kysyä työn ohessa, kuinka hän kokee palautuvansa työpäivän jälkeen. Tämä kysymys kertoo hyvin työssäjaksamisen tilanteesta ja ennakoii mahdollista työuupumuksen riskiä.



Kuvio 16. Työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleen kanssa käydään keskusteluja (n=36)

Työntekijän palatessa työuupumuksen jälkeen töihin hänelle olisi hyvä nimetä tukihenkilö työhön. Paras tukihenkilö on esimies, koska työnkuvaa saatetaan joutua muokkaamaan työntekijälle sopivammaksi. Työnkuvaa muokatessa kevyemmäksi voidaan varmistaa, ettei työuupumus uusiudu heti työhön palatessa. Kyselyssä kysyimme, käydäänkö työhön palatessa tiiviisti keskusteluja työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleen työntekijän kanssa (Kuvio 16). Täysin samaa mieltä oli 44 % (n=16) ja jokseenkin samaa mieltä 11 % (n=4). Täysin eri mieltä oli 14 % (n=5) ja jokseenkin eri mieltä 6 % (n=2). Tähän kysymykseen 25 % (n=9) vastasi en osaa sanoa. Oletettavasti nämä vastaajat eivät olleet kohdanneet tilannetta esimiehenä.



Kuvio 17. Mitkä työuupumusta ehkäisevät asiat toteutuvat työssäsi hyvin (n=36)

Selvitimme kyselyssä työuupumuksen ehkäisevien toimien toteutumista työympäristössämme. Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 17) nämä on esitetty tarkemmin, kyselyyn sai laittaa usean vaihtoehdon. Huonoiten toteutui perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen 31 % (n=11). Tämä näkyi myös avoimissa vastauksissa, joissa koettiin, ettei perehdyttämiseen ole riittävästi resursseja ja aikaa. Parhaiten näistä toteutui työntekijöiden ja esimiehen välillä oleva molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus 83 % (n=30).

Selvitimme aiempaan kysymykseen liittyen avoimella kysymyksellä mitkä tekijät estävät työuupumusta ehkäisevien asioiden toteutumisen työyhteisössä. Saimme avoimia

vastauksia 10 ja kaikissa korostui arjen hektisyys ja perehdytettävän tiedon suuri määrä sekä korona ajan tuomat uudet ohjeet ja muutokset.

Perehdyttämisessä on niin paljon asiaa, että koen jatkuvasti sen jäävän puutteelliseksi. Muutosjohtamista työ on koko ajan, osa jaksaa muutoksissa, osa uupuu.

Työtehtäviin ei aina voi vaikuttaa ja jotkut asiat täytyy vain tehdä. Konflikteista ei välttämättä aina heti kuule. Informaatiota tulee liian paljon, jotta siihen voisi kunnolla perehtyä.

Konflikteihin puuttuminen ajoissa koettiin hankalaksi, jos niistä ei heti kuule. Osa taas oli sitä mieltä, että konflikteja ei juuri esiinny mikä oli positiivista. Työtehtäviin asiakaspalvelussa koettiin olevan vähän vaikuttamisen mahdollisuuksia. Useampi esimies arvioi myös positiivisen palautteen antamisen olevan liian vähäistä. Perehdyttämisen haasteet ja siihen riittävän ajan löytyminen nousi tärkeäksi estäväksi tekijäksi useassa vastauksessa.

Pemin työ on itsenäistä ja sen ollut haastavaa etenkin korona-ajan ohjeistusten viidakossa. Perehdyttämiseen osallistuu moni muukin henkilö ja myös itse siihen voisi satsata entistä enemmän ja paremmin. Myöskin viestintä on monikanavaista ja sen kehittäminen on alueellamme vaiheessa, viestintä kuormittaa monikanavaisesti nyt liikaa.

Perehdyttämiseen ei ole aikaa, asiat annetaan toteutukseen ja oletetaan että ne osataan ilman kunnan perehdytystä. Tämä aiheuttaa sen, että on hyväksyttävä erehdyksistä ja virheitä. Se myös osaltaan aiheuttaa ongelmaa jaksamisessa.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousi avoimissa vastauksissa viestinnän kuormittavuus ja monikanavaisuus sekä sen kehittäminen, vähäinen positiivinen palaute, perehdyttämisen kehittäminen ja siihen riittävän ajan saaminen, muutoksen johtamisen kehittäminen, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työnkuvaan sekä ajanpuute hektisen arjen ja etenkin korona-ajan tuomien uusien ohjeiden ja muutosten myötä.

Kysyimme avoimella kysymyksellä keinoja, joita esimiehet ovat käyttäneet työssään työntekijän työuupumuksen ehkäisemiseksi ja tukemiseksi. Saimme 18 avointa vastausta. 12 vastaajista nosti tärkeäksi tekijäksi keskustelut työntekijöiden kanssa. Läsnäolo ja luottamus ja positiivisen palautteen antaminen korostuivat myös vastauksissa. Työn mielekkyyttä

on pyritty pitämään yllä keskusteluissa mieltien kehittämiskohteita, koulutuksia sekä lisäpe-
rehdytystä.

Säännöllinen keskustelu, paikalla olo, luottamus.

Käymme joka kuukausi kahdenkeskisiä keskusteluja. Lisäksi viikottain kokoonnumme yhteen, jolloin käymme tulevan viikon ohjelman ja näin jo osaamme varautua viikon kiireisiin. Pyrin olemaan kannustava ja tukemaan vaikeissa asioissa ja toki kaikissa arkipäivän tilanteissa. Uskon kehujen tuottavan enemmän tulosta kuin negatiivisten asioiden märehminen. Pyrin siihen, että jossens päivittäin, ainakin viikottain muistaisin kehua omia tiimiläisiäni, vaikka asia olisi ns. pienikin juttu. Toimin itse myös vahvasti miehityksessä mukana, mikä auttaa minua pysymään myös vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä. Välillä tuntuu, että kun sulkeudutaan koppiin, samalla ajatusmaailma muuttuu ”koppimaiseksi”. unohtetaan, että ihmiset eivät toimi näin, että klikkaamalla jostain, asia saadaan hetkessä hoidettua. Jos päivittäin toimii vain tietokoneiden kanssa, unohtaa, että ruohonjuuritasolla ollaankin ihmisten kanssa ja ihmisten kestävyys ja jaksaminen ei olekaan tietokoneklikkauksella hoidettavissa 😊.

Säännölliset 1–2–1 keskustelut, joissa pyrin kuulostelemaan työntekijöiden työssä-jaksamista sekä luomaan tarvittaessa tukisuunnitelman työkyvyn ylläpitämiseksi. Työn mielekkyyttä pyrin myös ylläpitämään keskusteluiden avulla: työntekijöiden kanssa mietitään mahdollisia kehityskohteita, koulutusta sekä lisäperehdytystä.

Seitsemän vastaajista nosti esiin työvuorosuunnittelun. Työvuorosuunnittelua on tehty ryhmäkohtaisesti itsenäisesti, joustettu työlistojen vaatimuksissa, työvuorotoiveet on pyritty toteuttamaan, sekä huomioitu vapaa-aikaan liittyvien harrastusten jne. tuomat toiveet työvuorosuunnittelussa. Vastauksissa tuli esiin myös selkeiden tavoitteiden ja töiden tasaisesti jakamisen tärkeys. Vain kolmessa vastauksessa tuli yhteys työterveyshuoltoon. Yksi vastaajista oli ollut kolmikantaneuvottelussa, yksi oli ohjannut työntekijää olemaan työterveyteen yhteydessä ja yksi vastaajista oli ohjannut työntekijän työterveyspsykologille. Prosessimallia tehdessä tuli esiin työterveysyhteistyön tärkeys varhaisessa vaiheessa. Vastauksista päätelleen muut keinot ovat olleet enemmän käytössä ja ehkä usein myös riittäneet tai ennaltaehkäisseet tilanteita. Toivomme prosessimallin rohkaisevan olemaan aina matalalla kynnyksellä yhteydessä työterveyshuoltoon ja myös esimies voi hakea tukea ja neuvoja työterveyshuollosta. Työterveyshuollon tehtävänä on tukea myös esimiestä työkyvyn johtamisessa.

Kyselyn lopuksi halusimme vielä esittää avoimen kysymyksen, jossa annettiin mahdollisuus kertoa omista kokemuksista työuupumuksesta sekä siihen puuttumisesta työyhteisössä. Halusimme kysymyksellä tuoda esiin myös asioita, joita emme itse huomioineet kysymyksissä ja oli mielenkiintoista kuulla, millaisia ajatuksia työuupumus on vastanneissa herättänyt. Saimme avoimia vastauksia 7. Esimiesten oma jaksaminen ja sen vaikutukset työntekijöiden jaksamiseen korostuivat vastauksissa.

Esimiehen oma jaksaminen vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten jaksamisen havainnointiin.

Käyn itse psykologilla, jonka kanssa työstän omia skeemojani, jotta jaksaisin ja toimisin myös töissä paremmin.

Tuntuu että esimiehet eivät saisi työuupua. Heillä on kova vastuu, mutta heidän väsymistään ei oteta tosissaan tai pyritä ennaltaehkäisemään. Ihmisiä olemme mekin 😊. Esimies on monesti aika yksin.

Vastauksissa tuli esiin myös se, että työntekijän uupumusta ei ollut huomattu varhaisessa vaiheessa ja esimies koki heränneensä tämän asian huomioimiseen väärällä tavalla.

Minulla oli yksi uupunut tiimiläinen hetkellisesti. Tämä johtui siitä, että minut siirrettiin toiseen yksikköön ja hän jatkoi toisen lähiesimiehen kanssa. Olen tämän jälkeen havahtunut enempi panostamaan työntekijän ja esimiehen väliseen aikaan. Tämän uupuneen kanssa en huomannut merkkejä, vaikka hänen väsymisensä on näin jälkepäin havaittavissa esim. s-posteissa. Silloin toki jo aloin huolestua hänestä, mutta en ymmärtänyt, että tilanne oli niin paha kuin oli. Olen nyt huomattavasti valveutuneempi näissä asioissa, vaikka toki heräsin tähän väärällä tavalla.

Työuupumuksen syistä tuli myös useita vastauksia. Työuupumusta koettiin aiheutuvan jatkuvasta uusien asioiden muistamisen taakasta. Esimiesten koettiin myös tehneen liikaa työtunteja ja venyneen ja paikanneen kiireessä. Samalla kuitenkin yksikössä oli lisätty tunti-työntekijöitä ja satsattu esimiestyöhön käytettävään aikaan ja sen arvostamiseen. Tällä oli ollut positiivisia vaikutuksia myös osaaajapulssissa (kysely työntekijöille). Työuupumuksen taustalla huomattiin myös vaikuttavan kodin tai perheen ongelmat, joihin ei työssä pystytäkään vaikuttamaan. Työyhteisössä se koettiin yleiseksi ja vaikeimmaksi syyksi.

Työuupumuksen taustalla voi olla myös kodin tai perheen ongelmat, joihin työssä ei pystytä vaikuttamaan. Se on kaikkein vaikein ja valitettavasti myös yleisin meidän työyhteisössä oleva syy. Näissä tapauksissa esimies ei voi kuin tukea ja tarjota työterveyshuollon palveluita, jolloin seurauksena on yleensä sairausloma.

5.3 Kyselyn keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Kyselymme mukaan Terveystalon esimiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että COVID-pandemia on vaikuttanut työuupumuksen lisääntymiseen työssä. Tulos on yhtenäinen muiden tutkimusten kanssa. Pandemian aikana on tutkittu hoitotyötä tekevien työuupumusta. Tutkimusten mukaan pandemian aikana terveydenhuollon ammattilaisilla voi esiintyä tavallista enemmän psyykkistä kuormittuneisuutta ja psyykkisiä traumaoireita. Erityisesti ensilinjassa toimiessa terveydenhuollon ammattilaiset altistuvat kuormitukselle. Oireiden varhainen tunnistaminen mahdollistaa työ- ja toimintakyvyn tukemisen (Haapa ym. 2020.)

Kyselymme tulokset ovat yhteneväisiä COVID-19 pandemian aikana tehtyihin tutkimuksiin hoitohenkilökunnan uupumisesta. De Moura ym. (2020, 426) mukaan työuupumuksesta on tullut epidemia terveydenhuollon organisaatioissa. Covid 19- pandemia on lisännyt huolta uupumisesta, koska yhteiskunta on riippuvainen terveydenhuollon henkilöstöstä uhasta selviämiseksi. Kane (2020) tutki lääkäreiden työuupumusta pandemian aikana ja 15000 tutkitavasta 42 % olivat työuupuneita. De Mouran ym. (2020) mukaan antamalla tukea, huomioita, informaatiota ja palautetta johtajat voivat auttaa palauttamaan voimavaroja, joita tarvitaan selviytymiseen stressaavista olosuhteista pandemian keskellä. Johtajan ja työntekijöiden molemminpuolinen hyvä suhde, luottamus ja kunnioitus vähentävät työuupumusta.

Kyselyssä kartoitimme esimiesten osaamista työuupumuksen varhaisessa tunnistamisessa. Osa vastaajista kertoikin, että osaamista varhaiseen tunnistamiseen ei vielä ole ja osalla tunnistaminen oli epävarmaa. Halusimme tuoda prosessimallissa esiin myös yleisimmät varomerkit työuupumuksen tunnistamiseen tämän osaamisen lisäämiseksi. Kyselyssä selvitimme myös tietävätkö esimiehet, kuinka toimia huomattaessaan työuupumuksen merkkejä ja kuinka ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Vastauksista päätellen nousi selkeästi tarve toimintaohjeille ja pyrimmekin kuvaamaan mallissa mahdollisimman selkeästi keinot ja toimintamallin, kuinka toimia, kun esimies huomaa työuupumuksen merkkejä. Kysyimme myös, kuinka moni esimiehistä koki tarpeelliseksi prosessimallin työntekijän työuupumukseen puuttumisesta ja työhön paluun tukemisesta. Suurin osa vastasi kokevansa mallin tarpeelliseksi.

Halusimme selvittää kyselyn avulla mitkä asiat erityisesti tulisi kuvata mallissa ja mistä toivottiin tietoa. Vastauksissa toivottiin tietoa etenkin työuupumusta ehkäisevästä johtamistyöstä sekä työterveyteen ohjaamisesta. Halusimme myös kartoittaa kyselyllä työuupumusta ennaltaehkäisevien keskustelujen toteutumista, sekä työhön paluun jälkeen käytävien keskustelujen toteutumista. Molemmissa vastauksissa nousi esiin, että säännölliset keskustelut eivät aina toteudu. Molemmilla keskusteluilla on merkitystä työuupumuksen ehkäisyssä ja työhön paluun tukemisessa ja tähän tulisikin kannustaa esimiehiä, että säännölliset keskustelut jokapäiväisen havainnoin lisäksi olisi tärkeää toteuttaa osana esimiestyötä.

Kartoitimme kyselyllä ennaltaehkäisevien keinojen toteutumista. Kyselyn perusteella huonoiten toteutui perehdyttäminen, viestintä, sekä muutoksen johtaminen. Avoimissa vastauksissa nousi samat kehityskohteet esille: perehdyttämiseen koettiin olevan liian vähän resursseja ja aikaa. Esimiehet kokivat parhaiten toteutuvan työntekijöiden ja esimiehen välillä olevan molemman puolisen luottamuksen kunnioituksen ja vastavuoroisuuden. Suurin osa esimiehistä koki myös työyhteisön ilmapiirin hyväksi ja kokivat tukevansa sen ylläpitämistä myös itse. Esimiehet arvioivat myös antavansa myönteistä ja rakentavaa palautetta välttämättä syyllistämistä. Suurin osa esimiehistä vastasi myös kokevansa, että osaavat arvostaa ja kannustaa huomaamalla työpanoksen.

Avoimilla kysymyksillä haimme vastauksia siihen mitkä tekijät koettiin estävän työuupumusta ehkäisevien asioiden toteutumista työyhteisössä. Vastauksissa korostui arjen hektisyys ja perehdyttävän tiedon suuri määrä sekä COVID-19 pandemian aiheuttamat vaikutukset: runsas määrä uusia ohjeita ja muutoksia. Perehdyttämisen haasteet ja siihen tarvittavan ajan löytyminen koettiin haasteelliseksi. Kehittämiskohdiksi nousi myös konflikteihin ajoissa puuttumisen tärkeys ja niiden ajoissa huomioiminen, positiivisen palautteen vähäinen määrä sekä vähäiset vaikuttamismahdollisuudet asiakaspalvelun työtehtäviin. Viestintä koettiin kuormittavaksi ja monikanavaiseksi ja sitä tulisikin jatkossa kehittää. Muutoksen johtamisen kehittäminen nousi myös vastauksissa tärkeäksi kehitysehdotukseksi.

Kysyimme esimiehiltä mitä keinoja on käytetty työuupumuksen ehkäisemiseksi ja työntekijän tukemiseksi. Tärkeimpinä vastauksissa nousi esiin keskustelut työntekijöiden kanssa, läsnäolo ja luottamus ja positiivisen palautteen antaminen. Esimiehet ovat pyrkineet pitämään yllä työn mielekkyyttä keskusteluissa miettien yhdessä kehittämiskohteita, koulutuksia sekä lisäperehdytystä. Työntekijän huomiointi työvuorosunnittelussa tuli esille myöskin tärkeänä keinona. Työtä on pyritty jakamaan tasaisesti ja asettamaan työlle selkeät tavoitteet. Vain kolmessa vastauksessa tuli keinona esiin yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Huomioimme tämän prosessimallia suunnitellessa ja yhteistyötä tulisikin kehittää jatkossa

niin, että työterveyshuolto olisi selkeä osa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä tukien niin esimiehiä työkyvyn johtamisessa kuin työuupumuksen kohdannutta työntekijää. Esimiehet nostivat vastauksissa esiin myös tärkeän huomion siitä, että esimiehen omalla jaksamisella on vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen. Esimiehet kokivat työuupumusta aiheutuvan jatkuvasta uusien asioiden muistamisesta. Osa esimiehistä koki myös itse tehneensä liikaa työtunteja ja venyneensä ja paikanneensa kiireessä. Esimiestyöhön satsattuun aikaan ja sen arvostamiseen koettiin olevan yhteys positiivisempaan tulokseen työntekijöille suunnatussa kyselyssä.

5.4 Työpajatyöskentelyn toteutus ja tulokset

Kyselyksi kutsutaan aineiston keräämisen tapaa, jossa kysymykset on esitetty vakioidussa muodossa. Tämä tarkoittaa, että kysymykset esitetään kaikille kyselyyn vastaaville identtisesti. Osallistuja lukee kyselyn kysymykset itsenäisesti ja vastaa niihin. Kysely soveltuu käytettäväksi kohdehenkilöille, joilta kysytään häntä koskevia asioita, kuten mielipidettä. (Vilka 2007, 28.) Toteutimme kyselyn työpajoja sekä mallin muokkaamista varten sähköisessä muodossa esimiehille. Kyselyssä selvitimme, minkälaista tietoa esimiehet kokevat tarvitsevansa työuupumuksesta ja onko ohjeistukselle koettu tarvetta. Näitä vastauksia pystyimme jatkojalostamaan työpajassa.

1. Työpaja:

Ensimmäisen työpajan toteutimme Teams keskusteluna Terveystalon johtavan työpsykologin kanssa. Esittelimme opinnäytetyötämme ja kerroimme kyselyn tuloksista. Näytimme ensimmäisen version prosessimallista ja keskustelimme sen sisällöstä. Päädyimme yhdessä jättämään lääketieteellisen puolen vähemmällä huomiolla ja keskityimme esimiehen rooliin. Saimme vinkkejä tutkimuksista. Keskustelussa korostui esimiehen oikeus olla matalalla kynnyksellä yhteydessä työterveyteen myös ilman työntekijän lupaa. Työterveys tukee myös esimiestä työkyvyn johtamisessa. Kävimme läpi merkkejä työuupumuksesta. Keskustelimme mittareista mitä esimies voi käyttää työuupumuksen havainnoinnissa ja tärkeimmäksi nousi läsnäolo ja herkällä korvalla kuunteleminen arjessa. Hyvä kysymys mitä esimies voi kysyä; miten palautut töistä? Palautumisen heikkeneminen on hyvä esimerkki työuupumuksesta. Keskustelussa korostui myös se, että esimiehen huoli on harvoin turha. Kynnys olla yhteydessä työterveyshuoltoon tulisi olla matala. Mietimme työhön paluun tukea ja työpsykologin mukaan esimies on paras henkilö tukikeskusteluihin työhön palatessa.

Esimiehellä on oikeus myös muokata työnkuvaa sopivaksi tarpeen mukaan. Tukisuunnitelman tärkeys korostui keskustelussa. Suunniteltu työhön paluu toimii.

Muokkasimme mallia keskustelun pohjalta ja seuraavassa vaiheessa lähetimme mallin arvioitavaksi alueemme johtavalle työpsykologille seuraavaa työpajaa varten.

2. Työpaja:

Toisen työpajan toteutimme alueen vastaavan työpsykologin kanssa kahdessa osassa. Ensin lähetimme työstämämme prosessimallin ja opinnäytetyön etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi. Toisen osan kävimme keskustellen ja muokkasimme keskustelua edeltävästä mallia sähköpostissa saatujen pohdintojen mukaan. Alla on kuvattuna sähköpostitse saadut kehitysideat ja huomiot, joiden avulla kehitimme mallia kuvaamaan esimiehen roolin selkeämmin työolosuhteisiin liittyvien muutosten toteuttajana.

"Prosessimallista minulla heräsi ajatus siitä, tuleeko esimiehen keskeinen rooli työolosuhteisiin liittyvien muutosten toteuttajana riittävän selkeästi esiin?"

Mallissa 1-to-1-keskustelun jatko on ohjaus työterveyteen (kohta 4). Näin kuuluukin olla, mutta samanaikaisesti esihenkilön ja työntekijän tulisi heti pohtia myös muutoksia, joita työssä on tarpeen toteuttaa. Nyt tämä vaihe ei välttämättä tule kaaviossa näkyväksi. Toki 1-to-1-mallin osalta kohdan 3 lisätekstissä mainitaan "Tuen tarpeiden tullessa esiin ne tulisi kirjata Mepcon tukikeskusteluun ja seurata keskusteluissa sovitujen keinojen toteutumista ja vaikutusta."

Tässä pohdinnassani on taustalla tieto siitä, työuupumusta ei voida ratkaista pelkästään työterveydessä yksilöä tukemalla, vaan se edellyttää aina muutoksia työn kuormitustekijöissä. Mielestäni työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (vaihe 1) olette huomioineet erittäin hienosti sen, että työuupumus todella juontaa juurensa työhön liittyvistä tekijöistä ja mihin kaikkeen esihenkilö voi vaikuttaa! Kenties tätä samaa ajatusta voisi vielä selkeämmin kuljettaa mukana myös jatkopolon osalta? Joskus esihenkilöille voi syntyä virheellinen käsitys siitä, että kun työntekijä on ohjattu työterveyteen, niin "asia on hoidettu". (Kärjistettynä esimerkkinä: Olemme kerran saaneet palautetta esihenkilöltä: "Mikä työterveydessä on vialla, kun meillä on niin paljon työuupumusta?")

Tämä on sinällään toki varhaisen tuen prosessin "peruskauraa", eli työntekijän kanssa yhdessä tunnistetaan työn kuormitustekijät, sovitaan tarvittavista toimenpiteistä ja niiden seurannasta tilanteen parantamiseksi. (Esim. puututaan liialliseen työmäärään, selkeytetään vastuut ja kirkastetaan tavoitteet, muokataan työnkuvaa, puututaan epätasaiseen työnjakoon, ratkotaan konfliktitilanteet, puututaan epäasialliseen tai

epäoikeudenmukaiseen kohteluun, vahvistetaan osaamista/perehdytystä, tuetaan työn voimavaratekijöitä kuten tuki, palaute ja arvostus).

Kohdassa nro 7 lukee "Esimiehellä on myös mahdollisuudet muokata työtä tarpeen mukaan." Pohdin, voisiko tähän ottaa hieman selkeämminkin kantaa. Esihenkilöllä hän on velvollisuus tehdä muutoksia, mikäli työtilanne uhkaa työntekijän terveyttä.

Keskusteluissa olimme valmistautuneet kysymään etenkin työterveysyhteistyön merkitystä prosessissa ja tarkentamaan sen osuutta mallissa. Pidimme johtavan työterveyspsykologin kanssa Teams-palaverin prosessimalliin liittyen. Saimme hyviä kehitysehdotuksia prosessimallin muokkaamiseen. Työterveyspsykologi painotti esihenkilön roolia työuupumukseen liittyen. Työuupumus voi olla myös esihenkilön toiminnasta johtuvaa. Esimiehen tulisi tarkastella ja kehittää myös omaa toimintaansa. Keskustelussa tuli esille myös näkökulma siihen, että myös työntekijän tulee olla valmis muuttumaan tai tarkastelemaan omia toimintatapoja ja asenteita. Työterveysyhteistyön osalta muokkasimme mallia lisäämällä työkykyneuvottelun lisäksi pidettävän erillisen tapaamisen, johon osallistuvat työntekijä, esihenkilö ja työterveyspsykologi. Tapaamisessa tehdään konkreettinen työkyvyn suunnitelma.

Työuupumuksen taustalla voi olla moninaisia tekijöitä. Työmäärä voi olla liian suuri, mutta toisaalta myös liian vähäinen, jolloin työntekijä kokee, ettei hänen kykyjään päästä hyödyntämään riittävästi työpaikalla. Työuupumuksen voi aiheuttaa myös työpaikan ristiriitatilanteet tai konfliktit. Lisäsimme malliin työpsykologin kommentin:

Jotta ratkaisu voidaan löytää, tulee ensin paikantaa mistä ongelmat johtuvat. Samanlaiselta näyttävän tilanteen taustalla voi olla hyvin erilaisia tekijöitä. Työuupumukseen voi vaikuttaa myös johtamiseen liittyvät ongelmat.

Syiden selvittäminen onkin tärkeää, että työuupumuksen aiheuttajat pystytään poistamaan. Esimiehen rooli korostuu työnkuvan muokkaamisessa. Työnkuvaa tulee aina muokata, että työuupumuksen uusiutuminen voidaan ehkäistä. Mallissa oli aiemmin mainittuna, että työhön palatessa olisi hyvä olla nimetty henkilö toteuttamaan säännöllisiä keskusteluja. Selkeytimme mallia kirjoittamalla nimetyn henkilön tilalle esimiehen. Juuri esimies on avainasemassa tukikeskusteluissa ja työn muokkaamisessa. Työnkuvan muokkaamisen lisäksi esimiehen tulisi huomioida myös muut työn kuormittavat tekijät ja muokata niitä. Lisäsimme malliin myös tämän alla olevan kommentin selkeyttämään tätä kehitysehdotusta:

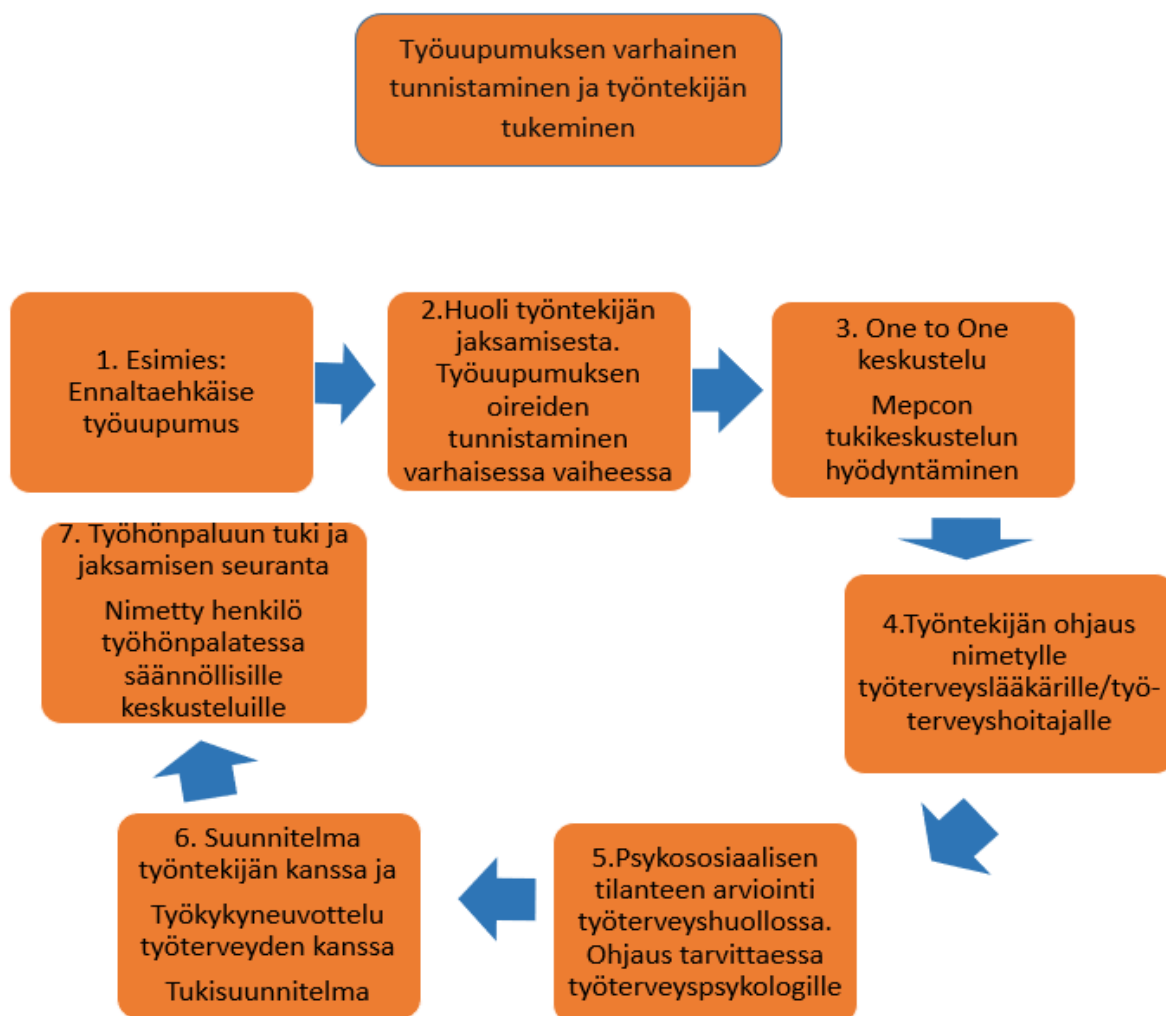
Esimiehellä on velvollisuus muokata työnkuvaa sekä puuttua työnrakenteisiin tai työyhteisön kuormitustekijöihin, mikäli työtilanne uhkaa työntekijän terveyttä. Tilannetta tulisi seurata työkuormituksen ja työhyvinvoinnin osalta tehostetusti jonkin aikaa paluun jälkeen. Esimiehen tulee sitoutua sovittuihin korjaus toimenpiteisiin. Mikäli

kuormitusta tuovia tekijöitä ei korjata niin työuupumus todennäköisesti uusiutuu. Työntekijän toipumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä on valmis muuttamaan tai tarkastelemaan myös omia toimintatapojaan ja asenteitaan.

5.5 Valmiin prosessimallin kuvaus

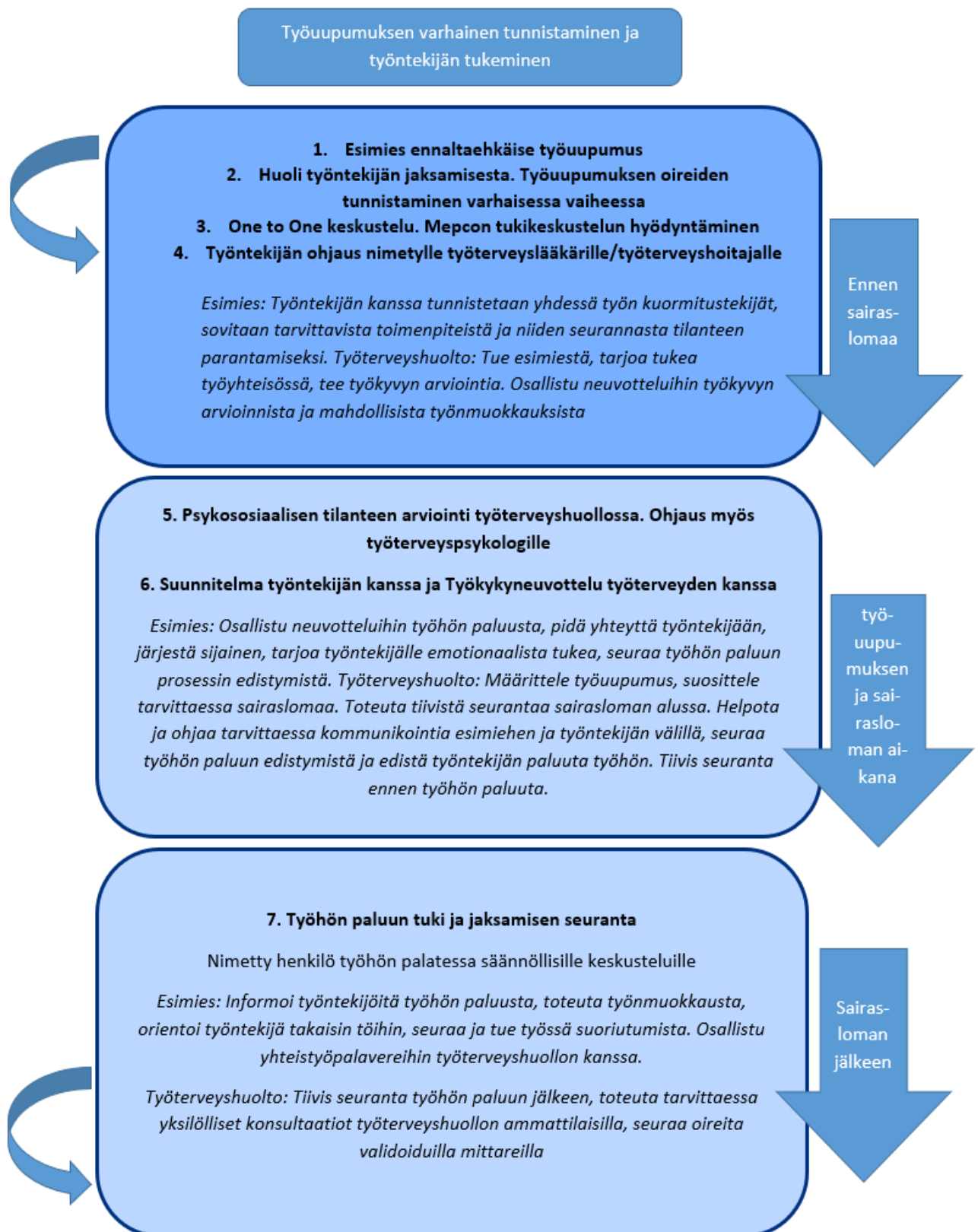
Kuvasimme prosessimallin pääaihealueittain ja avasimme numeroidut kohdat tarkemmin kuvaamaan prosessia (Kuvio 18 ja 19). Prosessimalli keskittyy esimiesnäkökulmaan ja halusimme kuvata asiat tiivistetysti. Työuupumuksen hoidon ja diagnosoinnin tarkempi kuvaus jäi mallissa pois ja keskityimme kuvaamaan prosessimallin esimiehen näkökulmasta. Mallin tekemiseen on hyödynnetty työn teoriaosuuden lähteitä sekä työpsykologien kanssa työpaikoissa käytyjä keskusteluja.

Mallin pohjana hyödynsimme Kärkkäisen (2019, 56) biopsykosiaalista mallia sairauspoissaolojen hallintaan sekä työhön paluun tukemiseen työuupuneelle työntekijälle. Mallia muokattaessa halusimme korostaa myös vaiheissa työterveyshuollon kanssa tehtävää tiivistä yhteistyötä, mikä ilmenee myöskin Kärkkäisen mallissa. Kuten Kärkkäisen (2019, 56) kuvaamassa mallissa jaottelemme lopullisessa prosessikaaviossa prosessin kolmeen vaiheeseen; ennaltaehkäisy ennen työuupumusta, sairasloman ja työuupumuksen aikana, sekä työhön paluun vaihe sairasloman jälkeen. Kaartuvat nuolet kuvaavat myös mallissamme jatkuvuutta työhön paluun tuen prosessissa ehkäisystä vakavaan työuupumukseen ja työkyvyttömyyteen sekä tukea työhön palatessa. Kärkkäisen mallissa korostuu työhön paluun koordinaattorin rooli. Omassa työstämässämme mallissa esimiehen asema korostuu nimettynä henkilönä kaikissa työuupumuksen mallin vaiheissa varhaisesta tunnistamisesta työhön paluun tukemiseen.



Kuvio 18. Prosessikaavio esimiehelle: työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen, ensimmäinen versio

Kuviossa 18 on ensimmäinen versio prosessikaaviosta ja kuviossa 19 on kuvattuna työn edetessä ja työpajojen tuottamien kehitysehdotusten jälkeen muokkaamamme malli, jossa ilmenee vielä selkeämmin esimiehen ja työterveyden rooli ja yhteistyö työuupumuksen tunnistamisessa ja työntekijän tukemisessa. Kärkkäisen mallista poiketen emme erikseen mainitse työhön paluun koordinaattoria vaan avaamme esimiehen roolia sekä työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä.



Kuvio 19. Prosessikaavio esimiehelle: työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen

Seuraavaksi aukaisemme kuviossa 19 numeroidut kohdat 1-7. Avaamme kohtia tarkemmin lähdekirjallisuuden ja työpajatyöskentelyn tulosten perusteella.

1. Esimies ehkäise työuupumus

Lähiesimiehenä olet tärkeä toimija työntekijän työuupumuksen ennaltaehkäisyssä ja työkyvyn kannalta

- Työntekijän ilmaisema tai itse kokemasi huoli työntekijän jaksamisongelmasta tai kuormittumisesta tulisi ottaa vakavasti. Työnantajan edustajana sinulla on työturvallisuuslain mukaisesti velvollisuus huolehtia siitä, että työ ei aiheuta vaaraa työntekijöidesi terveydelle. (TTL 2021.)
- Ongelmat tulisi ottaa puheeksi mahdollisimman varhain. (TTL 2021.)
- Kun olet varhain liikkeellä ja vähennät työn kuormittavuutta muokkaamalla työtehtäviä väliaikaisesti ei sairauslomaa välttämättä tarvita. (TTL 2021, Haataja 2018, 5.) Mikäli huomaat työntekijässä uupumisen merkkejä voit olla itse yhteydessä työterveyteen myös ilman työntekijän lupaa tai voit ohjata hänet työterveyshuoltoon. Työterveyshuolto tukee myös esimiestä työkyvyn johtamisessa. (TTL 2021.)
- Selvitä työtä kuormittavat tekijät ja korjaa ne. Vaatimusten ja voimavarojen tulisi olla tasapainossa. Esimiehen tulisi selvittää, mikä työtilanteessa on vaikuttanut uupumiseen. Tehtävänkuvaa tulisi selkeyttää huomioiden työtilanteen kokonaisuus ja kokonaistyömäärä. Työt tulisi sopia ja tehdä muutokset yhteisesti sekä seurata tilannetta säännöllisesti. Työoloja tulisi muokata ja mahdollistaa muutos. Tulevaisuuteen tulisi suuntautua ratkaisukeskeisesti. Kielteisten asioiden poistamisen lisäksi tulisi nostaa esille myönteisiä asioita. Työntekijälle tulisi mahdollistaa vaikutusmahdollisuus työhön kuuntelemalla aidosti ja tarjoamalla tilaisuuksia vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Konfliktihin ja vaikeisiin tilanteisiin tulee puuttua heti. Työntekijää arvostetaan ja kannustetaan huomaamalla työpanos ja antamalla myönteistä ja tarvittaessa rakentavaa palautetta välttäen syyllistämistä. (Ahola ym. 2016,22.)
- Pyydä ja voit saada tukea esimiestyöhön ylemmältä johdolta, työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta sekä työsuojeluhenkilöstöltä (TTL 2021.)
- Huolehdi toimivasta esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Siihen kuuluu luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijän tulee saada esimiehen tukea ja ohjausta. Samalla on tärkeää, että työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. (Manka &Manka 2016, 137–140.)

- Hyvä vuorovaikutussuhde vaikuttaa työntekijöiden voimaantumiseen, siihen sisältyy luottamus omaan osaamiseen, tarkoituksellisuuden tunne, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja itsemääräämisoikeus työn teon tapoihin. (Manka & Manka 2016, 137–140.)
- Huolehdi työntekijän mahdollisuudesta saada riittävä perehdytys. Viestintä ja muutoksen johtaminen tulisi olla selkeää. Palveleva esimiestyö ja voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä vahvempaan työpaikkaan sitoutumiseen, työn imun kokemukseen, parempaan työssä suoriutumiseen sekä vähäisempään työssä tylsistymiseen ja työuupumukseen. Erityisesti kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen vaikuttavat myönteisesti. Hyvä perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen ovat myös yhteydessä matalampaan työuupumukseen. (Hakanen ym. 2019, 7–8.)
- Kannusta työn tuunaamiseen. Sen lisäksi, että työtä kehitetään ylhäältä alaspäin johtamisesta käsin, on mahdollista kehittää työntekijöiden hyvinvointia ja työnimua ja ehkäistä työuupumusta alhaalta ylöspäin työtä kehittämällä. Terveystuollon työntekijät voivat olla sitoutuneempia ja välttää työuupumusta tuunaamalla työtään. Esimiehenä voit rohkaista työntekijöitä olemaan aloitteellisia ja ennakoivia ja antaa siitä positiivista palautetta. Esimiehenä voit antaa myös mahdollisuuksia osallistua projekteihin, omaksua uusia rooleja kuten mentorointi ja tukea ammatillista kehittymistä. (TTL 2021, Hakala ym. 2017.)
- Hyviä vinkkejä työn tuunaamiseen löytyy esimerkiksi: Työn tuunaajan inspiraatiokirja / Työterveyslaitos [Työn tuunaajan inspiraatiokirja](#)

2. Huoli työntekijän jaksamisesta. Työuupumuksen oireiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa.

- Tärkein esimiehen tehtävä on aktiivinen havainnointi ja kuuntelu arjessa. Esimies huolestuu harvoin turhaan.
- Työuupumuksen ensimmäisiä oireita ovat motivaatio-ongelmat ja se, että työn mielekkäisyys on kadonnut. Työntekijällä voi ilmetä palautumisongelmia ja voi olla myös kiihtynyt työtahti.
- Helppo puuttumiskeino on esittää tärkeä kysymys: Tunnetko itsesi palautuneeksi työvuoron jälkeen?

- Jotta ratkaisu voidaan löytää, tulee ensin paikantaa mistä ongelmat johtuvat. Samanlaiselta näyttävän tilanteen taustalla voi olla hyvin erilaisia tekijöitä. Työuupumukseen voi vaikuttaa myös johtamiseen liittyvät ongelmat.
- Pidemmälle kehittyessään työuupumuksen oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys somaattiset oireet, tunneoireet, kognitiiviset oireet ja alentunut ammatillinen itsetunto (Kuvio 20). Uupuneella esiintyy yleensä myös yleisiä stressioireita. Palautuminen heikkenee ja väsymys ei hellitä vapaa-aikana normaalilla levolla. Kyynistyminen näkyy niin, että työntekijä epäilee oman työn merkitystä ja kokemus sen mielekkyydestä katoaa. Kyynistyminen voi näkyä asiakastyössä mekaanisena suhtautumisena ja muussa työssä suhteessa työhön ja sen merkitykseen. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen näkyy työuupumuksen kehittyessä niin, että pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemukset vähenevät. Työntekijä kokee aikaansaamisen huonommaksi muiden suoriutumiseen ja omaan aiempaan suoriutumiseen verrattuna. (Ahola ym. 2018.)

Työuupumuksen tunnistaminen

<p>Uupumusastein en väsymys</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uupumus ei mene ohi nukkumalla, kuten tavallinen väsymys - unihäiriöt: vaikeus nukahtaa tai yöaikainen heräily -Mieli käy iltaisin ja öisin ylikierroksilla. -Kokemus siitä, että hukkuu töihin ja energian puute - Läheiset ihmissuhteet tuntuvat siltä, että koko ajan joku vaatii jotain -Tyytäpäivän jälkeen ei jaksakaan tehdä mitään - ei jaksakaan lähteä harrastamaan tai tavata ihmisiä, elämä kapeutuu 	<p>Kyynistyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Töihin lähteminen ahdistaa -Asiat ja ihmiset helposti, pinna on lyhyt -Vaikeus kokea empatiaa muita kohtaan, auttamishalu vähenee -Vetäytyminen -Motivaation lasku, työpaikan vaihtamisen pohtiminen -Työn mielekkyyden ja merkityksen kyseenalaistaminen -Negatiivinen asenne, pessimismi -Työn ilo katoaa, työstä tulee puurtamista 	<p>Somaattiset oireet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kolotukset, lihaskivut - Usein toistuvat vatsakivut, suolistovaivat -Toistuva päänsärky -Sydämen tykytykset, hengenahdistus, rytmihäiriöt -Kohonnut verenpaine -Vastustuskyky alenee, flunssaherkkyys kasvaa, toipuminen hidastuu 	<p>Tunneoireet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lisääntynyt itkuisuus, yllättävät itkuun purskahtamiset - ärtyisyys Impulssikontrolli heikkenee, "räjähtämiset ja sähköämiset" lisääntyvät -Tunteet pinnassa -Vaikeus kokea iloa ja tyytyväisyyttä -Ahdistuneisuus -Tunteiden katoaminen, mikään ei tunnu milteään 	<p>Kognitiiviset oireet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muisti patkii -Vaikea keskittyä, ajatukset harhailevat, asiasta toiseen hyppiminen -Pitää palata uudestaan asioihin jotka on juuri lukenut -Vaikea tehdä päätöksiä tai tulee tehtyä impulsiivisia ratkaisuja -Priorisointi ja työn suunnittelu vaikeutuvat, reaktiivisuus lisääntyy - Ongelman ratkaisu tuntuu hankalalta. luovuus vähenee -Pienetkin häiriöt katkaisevat tekemisen -Työteho laskee -Arjen sählystä, tavarat katoavat, sovitut asiat unohtuvat 	<p>Ammatillinen itsen arvostuksen lasku</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kokemus siitä, ettei pysty niin hyvin suorituksiin kuin mitä toivoisi, ettei arvosteta, että on huonompi kuin muut - Kokemus hitaudesta, vaikeudesta ymmärtää tai tehdä päätöksiä -Paljastumisen pelko -Omien odotusten laskeminen, haasteiden välttely -Riittämättömyyden tunteet
---	---	--	---	--	--

Kuvio 20. Työuupumuksen oireet (Mukailtu Ahola ym. 2018, Jussila 2021)

3. One to One keskustelu. Mepcon tukikeskustelun hyödyntäminen

Esimiehen tulisi käydä säännöllisiä keskusteluja kuukausittain ja ottaa esiin niissä työssä-jaksamiseen liittyvät asiat. One to One keskustelun tukirunko on kuvattuna IMS ohjeissa ja sitä tulisi hyödyntää. Tuen tarpeiden tullessa esiin ne tulisi kirjata Mepcon tukikeskusteluun ja seurata keskusteluissa sovittujen keinojen toteutumista ja vaikutusta. Työntekijän kanssa tunnistetaan yhdessä työn kuormitustekijät, sovitaan tarvittavista toimenpiteistä ja niiden seurannasta tilanteen parantamiseksi. Esimerkiksi puututaan liialliseen työmäärään, selkeytetään vastuut ja kirkastetaan tavoitteet, muokataan työnkuvaa, puututaan epätasaiseen työnjakoon, ratkotaan konfliktitilanteet, puututaan epäasialliseen tai epäoikeudenmukaiseen kohteluun, vahvistetaan osaamista/perehdytystä, tuetaan työn voimavaratekijöitä kuten tuki, palaute ja arvostus.

4. Työntekijän ohjaus nimetyille työterveyslääkärille/työterveyshoitajalle

Esimies voi pyytää työkyvynarviointia ja olla yhteydessä työterveyteen myös ilman työntekijän lupaa. Yhteydenoton jälkeen työterveys on yhteydessä työntekijään. Esimies voi myös pyytää työkykyneuvottelua työterveydestä. Esimies voi ja tulee olla aktiivinen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa matalalla kynnyksellä. Työntekijälle voi myös ehdottaa yhteydenottoa itse työterveyshuoltoon. On kuitenkin hyvä huomioida, että uupuneen työntekijän voi olla vaikea itse olla aloitteellinen avun hakemisessa. Samanaikaisesti esimiehen tulee pohdita muutoksia mitä työssä tulisi toteuttaa. Työuupumus ei ratkea pelkästään työterveydessä yksilöä tukemalla vaan se edellyttää aina muutoksia työn kuormitustekijöissä.

5. Psykososiaalisen tilanteen arviointi työterveyshuollossa. Ohjaus tarvittaessa työterveyspsykologille

Työntekijälle tehdään yksilöllinen suunnitelma työterveyden kautta. Tilannetta kartoitetaan ja hänet ohjataan oikealle asiantuntijalle jatkohoidon varmistamiseksi. Työterveyshuollon henkilöstöllä on käytössään omat kansainvälisesti hyväksytyt mittarinsa voinnin kartoitukseen.

6. Suunnitelma työntekijän kanssa ja työkykyneuvottelu työterveyden kanssa. Tuki-suunnitelma

Aloitteen työterveysneuvottelulle voi tehdä työntekijä itse, työterveyshuolto tai esimies. Neuvottelun tavoitteena on yhdessä etsiä keinoja tilanteen ratkaisemiseksi arvioimalla mahdollisuuksia ja tilannetta eri näkökulmista. Työterveysneuvottelun ei tarvitse olla kertaluontoinen tapaaminen vaan se tulisi olla osa prosessia. Tapaamisissa voidaan kokeilla, suunnitella ja seurata ratkaisukeinojen toteutumista ja prosessin onnistumista yhteistyössä työterveyshuollon, esimiehen ja työntekijän kanssa. Työterveysneuvotteluissa sovitaan seuranta ja aikataulut sekä dokumentoidaan sovitut asiat. Periaatteita neuvotteluissa tulisi olla luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus ja rohkaisu. Neuvottelussa pitäydytään työkykyasioissa, sairaudet, diagnoosit ja lääkitykset ovat salassa pidettäviä asioita. Työterveysneuvottelussa tulee huomioida myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus muita työntekijöitä kohtaan. (TTK 2018). Työkykyneuvottelun jälkeen voidaan pitää erillinen tapaaminen, johon osallistuvat työntekijä, esihenkilö ja työterveyspsykologi. Tapaamisessa tehdään konkreettinen työkyvyn suunnitelma.

7. Työhön paluun tuki ja jaksamisen seuranta. Nimetty henkilö työhön palatessa säännöllisille keskusteluille

Myös työntekijän ollessa poissa viestinnän tulisi olla säännöllistä ja osoittaa, että työntekijän toivotaan palaavan. Työhön palatessa tulisi soveltaa tuen toimintamallin periaatteita. Työhön palatessa tulisi nimetä koordinaattori, joka vastaa työhön paluun käytännön asioista sekä tukihenkilö, jonka kanssa käydä läpi asioita arjessa. (Ahola ym. 2016, 22.)

Esimies on tässä tärkeässä roolissa. Esimiehellä on velvollisuus muokata työnkuvaa sekä puuttua työnrakenteisiin tai työyhteisön kuormitustekijöihin, mikäli työtilanne uhkaa työntekijän terveyttä. Tilannetta tulisi seurata työkuormituksen ja työhyvinvoinnin osalta tehostetusti jonkin aikaa paluun jälkeen. Esimiehen tulee sitoutua sovittuihin korjaus toimenpiteisiin. Mikäli kuormitusta tuovia tekijöitä ei korjata niin työuupumus todennäköisesti uusiutuu. Työntekijän toipumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä on valmis muuttamaan tai tarkastelemaan myös omia toimintatapojaan ja asenteitaan.

6 Arviointi ja yhteenveto

6.1 Riskit ja riskianalyysi

Analysoimme kehittämistyön riskit SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi (Kuvio 21) on yksinkertainen ja hyödyllinen suunnittelun väline, jossa kirjataan nelikenttään analysoitavan asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. (Salonen 2017, 91.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittämisen tarve on olemassa ja todellinen • Opinnäytetyöllä on selkeä tavoite ja tarkoitus • Ohjaaja yhteistyö toimii hyvin koulun sekä työn osalta • Asiantuntija apua helposti saatavilla työyhteisössä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aineiston keruu työpajan aikana voi olla haastavaa • Ensikertalaiset kehittäjinä • Aikataulu on tiukka ja voi aiheuttaa haasteita riittävän aineiston keräämiseksi kyselyillä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi prosessimalli otetaan käyttöön ja kehittämistyön tarkoitus toteutuu • Työpajoissa opitaan asiantuntijoiden avulla uutta ja saadaan uusia ideoita • Esimiesten osaamista voidaan kehittää 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpajaan ei saada riittävästi osallistujia • Kyselyyn ei tule riittävästi vastauksia • Uutta prosessimallia ei oteta käyttöön jolloin tarkoitus ei toteudu

Kuvio 21. SWOT-analyysi

Heikkouksien osalta osoittautui haastavaksi sovittaa aikataulut etenkin kesällä työpajojen suhteen ja päädyimme lopulta keräämään asiantuntijatieta myös sähköpostitse mikä ei ollut yhtä tuottavaa, kuin keskustelut yhteisissä työpajoissa. Aikataulu osoittautui riittäväksi aineiston keräämiselle kyselyllä. Haasteita aiheutti se, että pääsimme aloittamaan kyselyn myöhemmin, kun olimme alun perin suunnitelleet lupien saamista odotellessa. Kyselyyn osallistui 36 % vastaajista ja saimme riittävästi vastauksia sekä kattavasti avoimia

vastauksia. Prosessimallin käyttöönottoon tulisi tehdä uusi jatkok tutkimus sen hyödyllisyyden toteamiseksi.

Vahvuuksina kehittämistyölle korostui konkreettinen tarve. Työyhteisössä on olemassa oleva ongelma (pitkät sairauslomat), joiden ennaltaehkäisyyn kaivataan apua. Asiantuntijoita on helposti saatavilla työyhteisön puolesta, ja he ovat motivoituneita muutoksen kehittämiseen. Valmiin prosessimallin kautta esimiesten osaamista on mahdollista kehittää ja antaa heille työkaluja työuupumuksen ehkäisyyn työyhteisössä. Työpajoissa eri sidosryhmien on mahdollista oppia toisiltaan uutta tietoa.

6.2 Hankkeen ohjaus ja viestintä

Opinnäytetyön ohjaajana toimi LAB korkeakoulun lehtori. Osallistuimme ryhmäohjauksiin säännöllisesti prosessin aikana. Opinnäytetyön ohjaajan hyväksytyä työvaiheen esitimme sen organisaatiomme ohjaajalle. Organisaatiomme ohjaajan kanssa pidimme säännöllisiä Teams kokouksia sekä yhteyttä sähköpostitse opinnäytetyön edetessä. Kyselyn lähettämiseen saimme apua asiakaspalvelun palvelupäälliköltä. Saimme HR:n kautta luvan kyselyn toteuttamiselle. Asiantuntijana mallin kehittämisessä toimi vastaava työpsykologi sekä yksikkömme sekä alueemme vastaava työpsykologi.

Viestintä ja ohjaus tapahtui pääsääntöisesti etänä, koska koronarajoitusten vuoksi työpaikamme oli rajoittanut kokoontumisia. Myös ohjaavan lehtorimme kanssa viestimme etänä sähköpostin ja zoom-tapaamisten kautta. Viestiminen etänä oli alussa haastavaa, mutta työn edetessä se tuntui luontevalta ja helpotti aikataulujen yhteensovittamista.

Toimivassa työyhteisössä korostuu riittävät työyhteisötaidot. Tämä käsite pitää sisällään niin työntekijöiden kuin esimiestenkin taidot. Nämä tekijät ovat liitoksissa vuorovaikutukseen ja sosiaalisen viestinnän toimivuuteen. Pelkästään suorituksen tekeminen teknisesti oikein ei riitä, vaan työntekijällä tulee olla valmiuksia kehittää työtään ja levittää osaamistaan myös muille työyhteisössä. (Ilmarinen, 4–5.)

6.3 Kehittämishankkeen kokonaisarviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämishankkeemme toteutui suunnitellussa aikataulussa ja saimme hyvin tukea työyhteisössämme sen toteuttamiseen ja olemme kiitollisia asiantuntijoilta saamastamme avusta ja neuvoista työn aikana. Luovutimme opinnäytetyön tulokset ja kehittämämme prosessimallin Terveystalon käyttöön ja julkaistavaksi. Jatkotutkimusehdotuksena olisikin mielenkiintoista tutkia mallin käyttöön- ottoa ja siitä mahdollisesti saatua hyötyä ja kokemuksia. Työuupumuksen kokemuksia olisi mielenkiintoista tutkia myös esimiesnäkökulman lisäksi työntekijöiden näkökulmasta ja kuulla kokemuksia, miten työntekijät kokevat esimiehen puuttumisen ja tukemisen työuupumuksen kohdatessa ja tuen saamisen toteutumisen sen ollessa tarpeen. Työterveyden näkökulma esimiesten kanssa toteutuneesta yhteistyöstä olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Jatkotutkimuksessa voisi tilastoida, onko pitkien työuupumuksen aiheuttamien sairauslomien määrä vähentynyt. Tämä vähentyminen näkyisi myös työnantajien kustannusten vähentymisenä ja ennen kaikkea parantaisi työntekijöiden resursseja työn tekoon lisäten työhyvinvointia.

Kehittämishankkeemme työpajat onnistuivat COVID-19 pandemiasta huolimatta hyvin. Toitimme ne etänä hyödyntäen digitaalisia kanavia: Teamsiä ja sähköpostia. Aikatauluongelmien vuoksi emme saaneet kaikkia työhön osallistuneita asiantuntijoita samaan työpajaan, mutta kävimme vuoropuhelua kaikkien kanssa, saaden mielipiteitä kaikilta ennen työn julkaisemista. Alkukyselyymme saimme kohtalaisen hyvin vastauksia ja osallistujia (N36), näiden pohjalta pystyimme hyödyntämään esimiesten vastauksia prosessimallia tehtäessä. Vastaukset saimme käsiteltyä tilastollisen analyysin menetelmin ja avoimista vastauksista saimme teemoittelun kautta tärkeitä kehittämiskohteita nostettua esiin.

Terveystalossa esimiestyötä kehitetään jatkuvasti ja työkyvyn johtaminen on suunnitelmallista. Kehittämistä löytyy kuitenkin aina ja tärkeimmiksi esimiestyön kehittämiskohteiksi nousi kyselyn perusteella viestinnän kuormittavuus ja monikanavaisuus sekä sen kehittäminen, positiivisen palautteen vähäinen määrä ja sen tarpeellisuus, perehdyttämisen kehittäminen ja siihen riittävän ajan saaminen, muutoksen johtamisen kehittäminen, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työnkuvaan sekä esimiesten ajanpuute ja ajankäytön kehittäminen hektisen arjen ja etenkin korona-ajan tuomien uusien ohjeiden ja muutosten myötä. Viestintä on ollut suuressa muutoksessa ja suurin osa viestimisestä tapahtuu nykyisin digitaalisessa muodossa. Tämä lisää haasteita varsinkin, jos viestijä ei hallitse kaikkia digitaalisia viestinnän välineitä. Jatkotutkimuksena voisi tässä kohtaa myös ehdottaa viestinnän kehittämistä selkeämmäksi. Organisaatiossa on useita eri kanavia käytössä viestintään, voisiko kanavia kenties yhdistää ja karsia? Päällekkäinen viestintä lisää kuormittuneisuutta ja vie työaikaa muilta työtehtäviltä. Uusien työohjeiden löytämiseen menee aikaa, koska

ohjeita on monessa eri kanavassa tarjolla ja viimeisimmän ohjeistuksen löytäminen on hankalaa. Muutoksia tulee nopeaan tahtiin uusissa kehittyvissä tilanteissa ja tieto päivittyy jatkuvasti eri kanavissa. Tähän voisi paneutua seuraavassa tutkimuksessa.

Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämisehdotukset tiivistetysti:

1. Mallin käyttöönottoa sekä siitä mahdollisesti saatuja hyötyjä ja kokemuksia voisi tutkia jatkossa.
2. Työuupumuksen kokemuksia olisi mielenkiintoista tutkia myös esimiesnäkökulman lisäksi työntekijöiden näkökulmasta ja kuulla kokemuksia, miten työntekijät kokevat esimiehen puuttumisen ja tukemisen työuupumuksen kohdatessa ja tuen saamisen toteutumisen sen ollessa tarpeen.
3. Työterveyden näkökulma esimiesten kanssa toteutuneesta yhteistyöstä olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Jatkotutkimuksessa voisi tilastoida, onko pitkien työuupumuksen aiheuttamien sairauslomien määrä vähentynyt. Tämä vähentyminen näkyisi myös työnantajien kustannusten vähentymisenä ja ennen kaikkea parantaisi työntekijöiden resursseja työn tekoon lisäten työhyvinvointia
4. Kyselyn tulosten perusteella johtamista voisi kehittää. Viestintä koettiin kuormittavaksi ja monikanavaiseksi. Positiivista palautetta koettiin annettavan liian vähän ja sen lisääminen koettiin tarpeelliseksi. Perehdyttämistä tulisi kehittää ja järjestää sille riittävästi aikaa, muutosten johtamista tulisi kehittää. Työnkuvaan koettiin olevan vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, esimiehet kokivat olevan liian vähän aikaa työhön, ja ajankäyttöä tulisi kehittää hektisen arjen ja etenkin COVID-19 pandemian myötä tulleiden uusien ohjeiden ja muutosten myötä.

6.4 Eettinen arviointi

Työelämälähtöisen kehittämistyön yhteydessä tulee huomioida yritysmaailman eettiset säännöt tieteen tekemisen yhteydessä. Tavoitteet tulee olla asetettu korkean moraalin mukaisesti, huolellisesti, tarkasti, rehellisesti ja tulosten on oltava käytäntöön hyödynnettäviä. Nämä eettiset säännöt ovat samoja kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yhteiskunnassa yleensä. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jossa hankkeen toimijoiden rajoitukset ja vajavaisuudet heijastavat myös hankkeen rajoituksiin ja vajavaisuuksiin. (Ojasalo ym. 2018, 48.) Opinnäytetyömme rajoituksiin ja vajaavaisuuksiin kuuluukin tekijöiden ensikertalaisuus kehittäjinä.

Kehittämisen ja tutkimuksen kohteiden on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä ja mitkä ovat toiminnan kohteen ja tavoitteet. Kehittämistoimintaan osallistuvien tulee olla selvillä

roolistaan yrityksen toiminnan kehittämisessä. Luotettavimpia ja rehellisimpiä vastauksia saadaan, kun vastaajien nimettömyys pystytään takaamaan. (Ojasalo ym. 2018, 48.) Opinnäytetyössämme toteutimme kyselyn esimiehille työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen liittyen. Kysely toteutettiin anonyyminä, eikä täten kyselyyn osallistujien tarvitse paljastaa nimeään eikä heitä voida yksilöidä. Ainoastaan kohderyhmä on tiedossa kyselyn toteuttajilla. Työpajan tuloksia kirjatessa kysyimme luvan työpsykologilta kommenttien julkaisuun.

Tutkimustyössä tulee huomioida rehellisyys ja epärehellisyyden välttämiseksi keskeisiksi asioiksi nousee plagioinnin välttäminen, toisten toimijoiden vähättely, kritiikiton tulosten yleistäminen, raportointi on puutteellista tai harhaanjohtavaa eikä määrärahojen käyttö ole rehellistä. (Ojasalo ym. 2018, 49.) Opinnäytetyössämme ei ole rahoitusta, joten rahoituksen väärinkäyttö ei ole mahdollista kehittämistyössämme.

Tosiasioden tulkinnassa tulee olla puolueeton eivätkä toimeksiantajan totutut käytänteet, asenteet ja arvot saa vaikuttaa näihin. Tosiasioden ollessa ristiriidassa toimeksiantajan kanssa ne tulee ottaa haasteina ja huomioida, että ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat tulkintaa. Kehittämiskohteen valinnassa pitää pohtia kenen ehdoilla kehitykseen lähdetään, joten on aiheellista kysyä, kuka päättää lopullisen aiheen. Prosessin edetessä aihe täsmentyy ja kehittäminen saa ajankohtaisen suunnan. (Ojasalo ym. 2018, 49.) Aiheen valinnasta ja kehittämistyön suunnasta kävimme keskustelua ohjaajiemme kanssa ja aihe valittiin niin, että se on realistisesti mahdollista toteuttaa ja hyödyksi kohdeorganisaatiolle.

6.5 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön edetessä opimme lisää monia työelämässäkin hyödynnettäviä taitoja. Tutkimuksellisen työn tekemiseen tuli lisää varmuutta työn edetessä. Luotettavien lähteiden arviointi oli alussa haastavaa, mutta lähteitä läpi käymällä lähdekriittinen ajattelu vahvistui. Tämä lähteiden kriittinen tarkastelu loi työllemme lisää luotettavuutta ja saimme muodostettua johdonmukaisen teoriaosuuden. Prosessimallia suunniteltaessa tuli huomioida, että mallin on pohjauduttava tutkittuun tietoon, jolloin mallissa esitetyille asioille on olemassa perustelut. Työelämää ajatellen on tärkeää osata perustella valintansa, että työyhteisössä tulisi kuulluksi.

Kokonaisuudessaan YAMK-opinnot ja opinnäytetyön prosessi ovat lisänneet monipuolisesti osaamistamme niin oman osaamisen kuin sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Opinnäytetyön prosessin aikana syntyneet uudet tiedot ja taidot voimme siirtää myös jatkossa työelämän kehittämiseen sekä johtamisen kehittämiseen työssämme. Opinnäytetyön prosessi on vaatinut motivaatiota, itseohjautuvuutta sekä taitoja etsiä ja käsitellä tutkittua

tietoa. Kehittäminen ja jatkuva oppiminen ovat tärkeitä taitoja tulevaisuuden työelämässä yhteiskunnan ja työelämän jatkuvassa muutoksessa.

Asiantuntijuus opinnäytetyötä tehdessä kehittyi runsaasti ja saimme paljon valmiuksia toimia työelämän kehittäjinä. Uuden prosessimallin muodostaminen yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa lisäsi valmiuksiamme moniammatilliseen kehitystyöhön. Prosessimallia muodostaessamme hyödynsimme lisäksi teoretietoa monipuolisesti erilaisista luotettavista lähteistä. Itsenäinen opinnäytetyön raportin muodostaminen LAB-ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti lisäsi valmiuksiamme itsenäiseen työskentelyyn. Aikataulutusten ja kokousten järjestäminen tuki itsenäisen työotteen muodostumista kehittämistyössä. Tulosten käsittelyssä huomioimme niiden hyödyntämisen työpaikalla. Prosessimallin tarkoituksena on helpottaa esimiesten toimintaa työuupuneen työntekijän tukemisessa. Kyselymme pohjalta työelämän kehittämiskohteet tulivat selvästi esille ja prosessimallille oli perusteltu tarve. Artikkelin kirjoittamisen toteutimme julkaisemalla esimiesten Teams kanavalla tiedotteen opinnäytetyön valmistumisesta.

Lähteet

- Ahola, K. & Hakanen, J. 2010. Burnout among health care professionals. *Duodecim* Vol.126 (18), s.2139–2146.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Työterveyslaitos Helsinki. Viitattu 23.01.2020. Saatavissa [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-689-0\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-689-0(PDF))
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja *Duodecim*. Viitattu 17.01.2021. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>
- Akila, R., Räisänen, K. & Tuunainen, A. 2011. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? Lääketieteellinen aikakausikirja *Duodecim*. 127(11): 1139–1146. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo99559>
- Aminoff, M., Hakanen, J., Harju, L. & Pahkin, K. 2015. Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatio-kirja. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja.pdf>
- Alastalo, M. & Borg, S. 2010. Numerolukutaito. *KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 05.08.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Almeida, A. & Correia, I. 2020. Organizational Justice, Professional Identification, Empathy, and Meaningful Work During COVID-19 Pandemic: Are they Burnout Protectors in Physicians and Nurses? *Frontiers in psychology*, Vol.11.
- Antti-Poika, M. 2015. Työurien pidentäminen ja työterveyslääkärien etiikka. *Työterveyslääkäri* 33(1): 38–41.
- Balázs, Á., Besse, C., Bergamaschi, E., Dell'Oro, F., Guseva, C., Marca, SC. ym. 2021. Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scand J Work Environ Health*. 2021;47(2):95–107. Viitattu 15.7.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.5271/sjweh.3935>
- De Beer, L., Schaufeli, W., De Witte, H., Hakanen, J., Shimazu, A., Glaser, J., Seubert, C., Bosak, J., Sinval, J. & Rudnev, M. 2020. Measurement Invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) Across Seven Cross-National Representative Samples. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa [537.pdf](https://www.mdpi.com/1660-4601/18/5/537/pdf) (wilmarschaufeli.nl)

Bordi, L., Hartikainen, K., Kolonen, M., Pihlaja, M., Päätaalo, K., Räisänen, S. & Saariluoma, P. 2021. Työuupumus, onko aivot unohdettu. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58/2021, 89.

De Moura, E., Furtado, L. & Sobral, F. The burnout epidemic during the COVID-19 pandemic: The role of LMX in alleviating physicians burnout. *Revista de administração de empresas*. 2020-11-01, Vol. 60 (6), s. 426. Viitattu 14.05.2021. Saatavissa DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200606>

Digitalisaatio on läpäissyt suomalaisen työelämän. Työolot 2018, Työolojen neljä vuosikymmentä. Suomen virallinen tilasto/Työmarkkinat 2019. Tilastokeskuksen tiedote 11.12.2019. Viitattu 15.10.2020. Saatavissa http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html

Haapa, T., Haravuori, H., Junntila, K., Kujala, A., Jylhä, P., Laukkala, T. & Tuisku, K. 2020. COVID-19-pandemian aiheuttama psyykinen kuormitus terveydenhuollossa – seuranta on perusteltua. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo15778.pdf>

Haataja, M. 2018. Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi. Pro gradu tutkielma. Viitattu 20.01.2021. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9667>

Hakanen, J., Hakonen A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Acta nro 272. Työterveyslaitos, Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Viitattu 20.01.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Hakanen, J., Seppälä, P. & Peeters, M. 2017. High Job demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International journal of behavioral medicine*. 2017-08, Vol.24 (4), s.619-627.

Harju, L., Schaufeli, W. & Hakanen, J. (2018), "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 2-14. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JMP-08-2016-0237>

Ilmarinen, A. Työyhteisötaidot. Sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 02.09.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Jussila, J. 2021. Työterveyspsykologin luento: Työuupumus ja sen ennaltaehkäisy. *Terveystalo*.

Kane, L. (2020). Medscape national physician burnout and suicide report 2020. Viitattu 14.05.2021. Saatavissa <https://www.medscape.com/slideshow/2020-lifestyle-burnout-6012460>

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketalouden aikakauskirja, 40.

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

Kaukiainen, A., Takala, E-P., Tiitola, K., Tulenheimo-Eklund, E. & Rentto, T. 2016. Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. TOIMIA. Viitattu 23.01.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201703315899>

Keyriläinen, M., Pärnänen, A. & Sutela, H. 2019. DIGIAJAN TYÖELÄMÄ – TYÖOLOLUTKIMUKSEN TULOKSIA 1977–2018. Viitattu 15.10.2021. Saatavissa https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Kärki, T. 2020. Organisaation johdon vastuu ja keinot työuupumuksen ehkäisyssä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro Gradu tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 21.01.2021 Saatavissa <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20201610>

Kärkkäinen, R. 2019. Absence Management and Return-to-Work Support in Job Burnout. Kuopio: University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Väitöstutkimus. Grano Oy. Viitattu 10.9.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21004/urn_isbn_978-952-61-3090-3.pdf
(uef.fi)

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and conceptions of business process management. Teknologiateollisuus Oy.

LAB-ammattikorkeakoulu. 2021. Opinnäytetyön ohje. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 30.09.2021. Saatavissa <https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2020-12/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20%28YAMK%29%20ohje%20082020.pdf>

Lamminpää, A. & Pihlajamäki, M. 2016, Työkyvyn ja terveyden johtaminen -keino pidentää työuria. Työterveyslääkäri 2016. 34 (4): 42–44.

Lankinen, E. 2020. Työuupumuksen ennaltaehkäisevät tekijät. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11531/UniVaasa_2020_Elina_Lankinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lönnqvist, J. 2018. Työuupumus (burnout). Teoksessa Michelsen, Torsten – Reijula, Kari – Ala-Mursula, Leena – Räsänen, Kimmo – Uitti, Jukka (toim.): Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim Kustannus Oy. 368–372.)

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. TTK. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Medeiros de Oliveira, S., De Alcantara Sousa, L., Do Socorro, M., Gadelha, V. & Do Nascimento, V. 2019. Prevention Actions of Burnout Syndrome in Nurses: An Integrating Literature Review. Clin Pract Epidemiol MEnt Health 2019: 15: 64–73. Viitattu 16.7.2021. Saatavissa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6446475/>

Monsalve-Reyes, C., San Luis-Costas, C., Gomez-Urquiza, J., Albendin-Garcia, L., Aguayo, R. & Canadas-De la Fuente, G. 2018. Burnout syndrome and its prevalence in primary care nurses: a systematic review and meta-analysis. BMC Family Practice 19(1), 1471–2296.

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikat. Duodecim, Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J. & Oksanen, A. 2021. Professional Social Media Usage and Work Engagement Among Professionals in Finland Before and During the COVID-19 Pandemic: Four-Wave Follow-Up Study. Journal of medical Internet research, 2021-06-15, Vol.23 (6) p.e29036-e29036.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 06.11.2021. Saatavissa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen työhön. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Schaufeli, W. 2021. The burnout enigma solved? *Scandinavian journal of work, environment & health*. 2021-04-01, Vol.47 (3), s.169–170. Viitattu 15.07.2021. Saatavissa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8126437/>

Schaufeli, W. & Enzmann, D. 1998. *The burnout companion to study & practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi: projektinvetäjän käsikirja*. Helsinki: Edita.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Juvenes Print.

TTK 2018. *Työterveysneuvottelut- Pieni opas työpaikalle ja työterveyshenkilöstölle*. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/files/6535/Tyoterveysneuvottelut-2018.pdf>

TTL 2021. *Työuupumuksen hoito*. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/tyouupumuksen-hoito/>.

TTL 2021. *Työn tuunaaminen*. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>.

TTL 2021. *Työuupumuksen tunnistaminen helpottuu – työuupumukselle tulossa kansalliset raja-arvot*. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyouupumuksen-tunnistaminen-helpottuu-tyouupumukselle-tulossa-kansalliset-rajat-arvot/>

Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. *Julkaisuja 32/2018*. Helsinki 2018. Viitattu 15.10.2020. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf

Työsuojeluhallinto: tiedote 27.06.2019. *Valvontahavainto: Työssä kuormittumiseen ei osata puuttua työpaikoilla lain edellyttämällä tavalla*. Viitattu 15.10.2020. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/-/valvontahavainto-tyossa-kuormittumiseen-ei-osata-puuttua-tyopaikoilla-lain-edellyttamalla-tavalla>

Valli, R. (toim.) 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Keuruu: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelemme LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) sosi-
aali- ja terveysalan uudistavan johtamisen ja digitaaliset ratkaisut koulutusohjelmassa. Tutkintoon
sisältyy opinnäytetyö, jonka toteutamme Terveystaloon kehittämistyönä.

Kehittämistyömme tarkoituksena on edistää esimiehen osaamista työuupumuksen varhaiseen ha-
vainnointiin ja nopeuttaa uupuneen työntekijän hoitoon pääsyä. Kehitämme mallin organisaation
esimiehille työuupumisen varhaiseen havaitsemiseen ja työntekijän tukemiseen. Malli lisää esi-
miehen tietoa työuupumuksesta, sen varhaisista oireista ja auttaa puuttumaan varhain.

Kyselyyn pääset alla olevasta webropol-linkistä. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia. Ky-
selyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivon sinun antavan vastauksillasi arvokasta tietoa
mallin kehittämiseksi. Sinulla on aikaa vastata kyselyyn x.x.2021 saakka

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi, joten kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule
missään kohtaa ilmi. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja on vain meidän käytössämme. Tut-
kimusaineiston hävitämme asianmukaisesti, kun tutkimusraportti on valmis ja hyväksytty.

Kirkkonummella x.x.2021

Yhteistyöstä kiittäen,

Kirsi Roininen

Sairaanhoitaja

YAMK-opiskelija (Digitaaliset ratkaisut)

kirsi.roininen@student.lab.fi

Suvi Tervo

Sairaanhoitaja

YAMK-opiskelija (Uudistava johtaminen)

suvi.tervo@student.lab.fi

Liite 2. Kyselylomake

Työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen. Kysely Terveystalon esimiehille.

1. Olen kohdannut työyhteisössä työuupumusta viimeisen vuoden aikana

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

2. Koronaepidemia on vaikuttanut mielestäsi työuupumuksen lisääntymiseen työyhteisössäni?

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

3. Tunnistan ajoissa työntekijän uupumusoireet

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

4. Tiedän kuinka toimia, kun huomaan työntekijällä työuupumuksen merkkejä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

5. Tiedän milloin ja miten työntekijä tulisi ohjata työterveyshuoltoon huomattuani työuupumuksen merkkejä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

6. Käyn säännöllisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa kehityskeskustelujen lisäksi ja otan niissä puheeksi työssäjaksamiseen liittyvät asiat

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

7. Työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleen kanssa käydään tiiviisti keskusteluja työhön palaamisen jälkeen

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

• Seuraava

Työuupumuksen varhainen tunnistaminen ja työntekijän tukeminen. Kysely Terveystalon esimiehille.

8. Koen tarpeelliseksi selkeän mallin missä vaiheessa puutun ja miten työntekijän työuupumukseen sekä kuinka tuen työntekijän työhön paluuta

- Täysin eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

9. Seuraavat asiat ovat tutkimuksissa todettu ehkäisevän työuupumusta. Mitkä näistä koet toteutuvan työssäsi hyvin? Voit valita usean tai kaikki vaihtoehdot.

- Minulla on työntekijöiden kanssa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus
- Työntekijät saavat minulta tarvittaessa tukea ja ohjausta päivittäiseen työhön
- Työntekijöilläni on vaikutusmahdollisuuksia työhön; kuuntelen aidosti ja tarjoan tilaisuuksia vastavuoroiseen vuorovaikutukseen
- Puutun konflikteihin ja vaikeisiin tilanteisiin työyhteisössä heti
- Arvostan ja kannustan huomaamalla työpanoksen
- Annan myönteistä ja tarvittaessa rakentavaa palautetta välttäen syyllistämisen
- Perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen toimii työyhteisössäni hyvin
- Työyhteisössäni on hyvä työilmapiiri ja tuen osaltani sen ylläpitämistä

10. Jos et valinnut jotain kysymyksen 9. vaihtoehtoa kuvaa mitkä tekijät estävät toteutumisen



11. Mistä seuraavista asioista koet tarvitsevasi eniten tietoa? Voit valita haluamasi määrän vaihtoehtoja

- Miten tunnistan työuupumuksen ajoissa
- Miten ja missä vaiheessa ohjaan työntekijän työterveyteen
- Miten voin johtamistyöllä ja taidoilla vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen työssä
- Miten johtamistyylini vaikuttaa työntekijän jaksamiseen
- Miten tuen työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleen työntekijän työhönpaluuta

12. Mitä konkreettisia keinoja olet käyttänyt työssäsi työntekijän työuupumuksen ehkäisemiseksi ja tukemiseksi

An empty text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with an upward-pointing triangle, a small square with a downward-pointing triangle, and a small square with a rightward-pointing triangle. On the left side, there are two small square buttons: one with a leftward-pointing triangle and one with a rightward-pointing triangle.

13. Tähän voit halutessasi myös kertoa kokemuksista työuupumuksesta ja siihen puuttumisesta työyhteisössäsi

An empty text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with an upward-pointing triangle, a small square with a downward-pointing triangle, and a small square with a rightward-pointing triangle. On the left side, there are two small square buttons: one with a leftward-pointing triangle and one with a rightward-pointing triangle.

- Edellinen
- Lähetä