



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SUVI JAAKKOLA

Millenniaaliesihenkilöiden työuupumuksen ennaltaehkäisy päivittäistavarakaupassa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Jaakkola, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Millenniaaliesihenkilöiden työuupumuksen ennaltaehkäisy päivittäistavarakaupassa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millenniaaliesihenkilöiden kokemuksia työuupumuksesta päivittäistavarakaupassa. Tarkoituksena on tunnistaa yhdistäviä tekijöitä kokemusten taustalla ja löytää keinoja, joiden avulla uupumusta voisi ehkäistä. Tavoitteena on lisätä millenniaaliesihenkilöiden työssäjaksamista sekä vaikuttaa siihen, että yhä harvempi kokisi uupumusoireita työssään. Kohdeyrityksenä oli anonymi päivittäistavaraketju. Millenniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1980-2000 syntyneitä sukupolvea. Tutkimuksen tietoperusta koostui työuupumuksen määrittelystä, sen oireista, altistavista tekijöistä, ennaltaehkäisystä ja esihenkilöiden kokemasta kuormituksesta. Työuupumus on häiriötila, joka on seuraus pitkittyneestä stressistä sekä työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapainosta. Millenniaalien määritelmän lisäksi kerrotaan, minkälaisia työntekijöitä millenniaalit ovat ja miten heitä johdetaan. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kirjoituskutsua, joista yksi jaettiin kohdeyrityksen sisällä esihenkilöille ja toinen Facebookin kolmeen suljettuun ryhmään. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä. Tutkimukseen pyydettiin ottamaan osaa, jos oli millenniaalisukupolven kuuluva myymälätason esihenkilö ja oli kokemuksia työuupumuksesta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työuupumus on jokaisen kohdalla omanlainen tarina. Merkittävimpiä tekijöitä uupumuksen taustalla oli huono palautteenantokulttuuri ja ilmapiiri työpaikalla ja omalta esihenkilöltä saadun tuen puute. Tutkimuksesta saatujen tuloksien mukaan työuupumukselta ehkäiseviä tekijöitä oli palautteen ja kiitoksen antaminen, esihenkilöltä saatu tuki ja hyvä työilmapiiri. Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta saatua tietoa.		
Asiasanat ennaltaehkäisy, esihenkilötyö, millenniaalit, päivittäistavarakauppa, työhyvinvointi, työuupumus		

Author(s) Jaakkola, Suvi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December, 2022
	Number of pages 54	Language of publication: Finnish
Title of publication Preventing burnout of millennial supervisors in a grocery store		
Degree program Business Administration		
<p data-bbox="312 667 432 696">Abstract</p> <p data-bbox="312 741 1437 958">The purpose of the thesis was to investigate the experiences of millennial supervisors regarding burnout in the grocery store. The purpose is to identify unifying factors behind the experiences and find ways to prevent burnout. The goal is to increase the ability of millennial supervisors to cope at work and to influence it so that an even smaller part would experience burnout symptoms at work. The target company was an anonymous grocery chain.</p> <p data-bbox="312 999 1437 1216">Millennials refer to the generation born between 1980 and 2000. The research's theoretical framework consisted of the definition of burnout, its symptoms, predisposing factors, prevention, and the burden experienced by supervisors. Burnout is a disorder resulting from prolonged stress and an imbalance of work demands and resources. In addition to the definition of millennials, it describes what kind of employees millennials are and how they are managed.</p> <p data-bbox="312 1256 1437 1473">The research was carried out using a qualitative research method. A written invitation was used as the data collection method, one distributed within the target company to supervisors and the other to three closed groups on Facebook. The material was analysed using theory-driven content analysis. Participants were asked to participate in the study if they were sales-level supervisors belonging to the millennial generation and had experiences of work burnout.</p> <p data-bbox="312 1514 1437 1731">The study results showed that burnout is a personal story for everyone. The leading causes of burnout were poor feedback culture and lack of support from the workplace and the supervisor. According to the results obtained from the research, factors that prevent burnout were giving feedback and thanks, support from a supervisor, and a good work atmosphere. The research results support the findings of previous studies and literature.</p>		
<p data-bbox="312 1760 464 1794"><u>Key words</u></p> <p data-bbox="312 1798 1437 1868">burnout, managerial work, millennial generation, prevention, trade with convenience goods, well-being at work</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖUUPUMUS	9
2.1 Työuupumuksen määritelmä	9
2.2 Stressi	10
2.3 Työuupumuksen kehittyminen ja sille altistavat tekijät	11
2.4 Esihenkilötyön kuormittavuus	13
2.5 Työuupumuksen tunnistaminen.....	14
2.6 Työuupumuksen ehkäisy	15
3 MILLENNIAALIT	16
3.1 Millenniaalien määritelmä	16
3.2 Millenniaalityöntekijän erityispiirteet	17
3.3 Millenniaalien johtaminen	20
4 TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT	22
4.1 Tutkimuksen tavoite	22
4.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	22
4.3 Tutkimusmenetelmä	23
4.4 Tutkimusaineiston hankinta	24
4.5 Teoriaohjaava sisältöanalyysi.....	26
5 TULOKSET	28
5.1 Tutkimustulokset	28
5.1.1 Resursseihin liittyvät tekijät.....	29
5.1.2 Jatkuva muutos.....	30
5.1.3 Puutteellinen esihenkilötyö	31
5.1.4 Organisaatiokulttuuri.....	32
5.1.5 Yksilöön liittyvät tekijät.....	33
5.1.6 Voimavaratekijät	34
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
6.1 Tutkimuslöydösten pohdinta	35
6.2 Tutkimuslöydösten hyödyntäminen työelämässä	39
6.2.1 Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma	39
6.2.2 Yksilön näkökulma.....	41
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	41
6.4 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	43
6.5 Oman oppimisen arviointi	43

LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yhä useampi sairastuu työuupumukseen tai vähintään tuntee jonkun, joka on siihen sairastunut. Eikä ihme, sillä vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan naisista 24 prosentilla ja miehistä 23 prosentilla esiintyi lievää työuupumusta. Vakavaa työuupumusta esiintyi naisista kolmella ja miehistä kahdella prosentilla. (Suvisaari ym., 2012, s. 96.) Karkeasti voisi siis todeta, että joka neljäs kokee uupumusoireita työssään. Pandemia-aikana työuupumus on ollut lievässä kasvussa Suomessa, samaan aikaan myös työhyvinvointi on heikentynyt. Tutkimuksista on käynyt ilmi työuupumuksen yleistyneen kaikenikäisillä työntekijöillä, mutta erityisesti alle 36-vuotiaat voivat työssään huonommin kuin vanhemmat ihmiset. (Hakanen & Mäkinen, 2022.)

Työuupumus ei itsessään ole lääketieteellinen diagnoosi, minkä vuoksi Kela ei myönnä siitä sairauspäivärahaa. Usein syyksi kirjataan jokin mielenterveyden häiriö, mihin liittyvä tekijä työuupumus on. (Lappi, 2022, s. 34.) Vaikka työuupumukseen usein liittyy masennus, ei voida sanoa, että kaikki työuupuneet ovat masentuneita. Masennus on Kelan sairauspäivärahaan oikeuttava diagnoosi ja työuupumus taas ei, mistä johtuen osa masennusdiagnooseista on todennäköisesti todellisuudessa työuupumustapauksia. Koska työuupumus ei suoranaisesti näy tilastoissa, on haastavaa nähdä ilmiön laajuutta ja näin ollen kehittää ja ylläpitää korjaavia toimenpiteitä. (Hartikainen ym., 2021, s. 89.) Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat jo pitkään olleet suurin sairauspääryhmä, josta maksetaan Kelan sairauspäivärahaa. Kuitenkin viime vuosina mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ovat nousseet ohi. Edelleen 45-67 –vuotiaiden joukossa tuki- ja liikuntaelinten sairaudet pitävät kärkipaikkaa, mutta nuoremmilla 16-44 –vuotiailla mielenterveysongelmat ovat kiistatta suurin pääryhmä, josta sairauspäivärahaa maksetaan. (Kela, 2022, s. 12.)

Vuosittain kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestö tekee Palvelualan ammattiliiton (PAM) ja Kaupan alan esimiesliiton (KEY) jäseninä oleville esihenkilöille kyselyn, jonka teemoina ovat jaksaminen ja työhyvinvointi. Vuonna 2022 toteutetun barometrin tuloksista käy ilmi, että tällä hetkellä esihenkilöitä

kuormittaa erityisesti ajan puute, liian vähäiset resurssit sekä vaikeudet työvoiman saatavuudessa. Kyselyyn vastanneista 34 % koki äärimmäistä kuormitusta, jonka seurauksena he pohtivat, kuinka voivat jatkaa nykyisen kaltaisessa tilanteessa tai kokivat olevansa jo täysin loppu tilanteeseen. (Kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestö & Kaupan liitto, 2022.) Vuoden 2020 barometristä käy ilmi, että koronakriisi on lisännyt esihenkilöiden kuormittavuutta. Puolet vuoden 2020 kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kertoi oman jaksamisensa olleen koetuksella koronakriisin keskellä. (Palvelualojen ammattiliitto, 2021.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on päivittäistavaraketju ja tutkimuksen kohteena siellä työskentelevät millenniaalisukupolven kuuluvat myymälätason esihenkilöt. Millenniaalisukupolvi on syntynyt keskimäärin vuosina 1980-2000 eli he ovat noin 22-42 –vuotiaita vuonna 2022. Työuupumusta lähestytään ensisijaisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta, jonka tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä sekä laajemmin myös muita työnantajia ja esihenkilöitä ehkäisemään työntekijöiden uupumusta työssään ja edistää työssäjaksamista.

Opinnäytetyössä perehdytään millenniaaliesihenkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin työuupumuksesta. Tarkoituksena on tunnistaa yhdistäviä tekijöitä kokemuksien taustalla ja miten työhyvinvointia johtamalla näihin tekijöihin voisi vaikuttaa. Tavoitteena on lisätä millenniaaliesihenkilöiden työssäjaksamista sekä vaikuttaa siihen, että yhä harvempi kokisi uupumusoireita työssään. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus kysymykseen: *miten voidaan ehkäistä millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta päivittäistavara kaupassa?* Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi apukysymyksinä ovat: mitkä tekijät aiheuttavat millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta ja mitkä tekijät voisivat lisätä millenniaaliesihenkilöiden työssäjaksamista?

Opinnäytetyön rakenne etenee seuraavasti. Johdannon jälkeen luvussa 2 käsitellään työuupumusta ilmiönä, siihen johtaneita syitä ja sen seurauksia. Luvussa 3 kerrotaan millenniaalien määritelmän lisäksi millenniaalityöntekijän ominaispiirteistä sekä heidän johtamisestaan. Luvussa 4 esitellään tutkimus- ja aineistomenetelmät, jonka jälkeen luvussa 5 käydään läpi tutkimuksesta

saadut tulokset. Viimeisessä luvussa 6 pohditaan saatuja tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lopuksi kerrataan tutkielman tekijän omaa oppimista prosessin aikana.

2 TYÖUUPUMUS

2.1 Työuupumuksen määritelmä

Työuupumuksella tarkoitetaan häiriötilaa, joka on kehittynyt pitkittyneen työstressin seurauksena. Työuupumukselle kolme tyypillistä oiretta ovat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Työuupumuksen pitkittyessä alkaa usein esiintyä myös hankaluuksia tunne-elämän hallinnassa, kognitiivisia haasteita sekä yleisiä stressioireita. (Uusitalo-Arola ym., 2022.) Työuupumusta on tutkittu laajasti yli 40 vuoden ajan, mutta täysin yhtenäistä näkemystä työuupumukselle ei ole löydetty. Kolmen ulottuvuuden malli pohjautuu Christina Maslachin tutkimustyöhön ja on yleisesti käytetty ja laajalti hyväksytty alan kirjallisuudessa. (Maslach ym., 2001, s. 402-403; Mäkikangas ym., 2021.)

Väsymys on yleensä oire, joka käynnistää myös muiden oireiden kehittymisen (Työterveyslaitos, n.d.). Uupumusasteista väsymystä kuvataan kokonaisvaltaiseksi, pohjattomalta tuntuvaksi väsymykseksi, joka ei hellitä normaalilla levolle. Viikonloppuvapaa tai edes loma ei välttämättä tuo helpotusta väsymykseen. (Nurmi, 2016, s. 17; MIELI Suomen Mielenterveys ry, 2022.) Kyynistynyt työntekijä alkaa kyseenalaistaa työnsä merkityksellisyyttä. Mielekkyyks työn teosta katoaa ja voi johtaa totaaliseen työhön tympääntymiseen. Kyynistyminen on usein puolustusreaktio mahdottomalta tuntuvassa työtilanteessa, jossa omat voimavarat eivät enää riitä tekemään työtä yhtä hyvin kuin aikaisemmin. (Nurmi, 2016, s. 17-18; Uusitalo-Arola ym., 2022; MIELI Suomen Mielenterveys ry, 2022.) Ammatillisen itsetunnon heikentyminen saa työntekijän epäilemään omaa osaamistaan ja taitojaan sekä pelätä virheiden tekemistä. Työntekijä ei usko selviytyvänsä työstään eikä työskentely itsessään enää ole nautinnollista. (Nurmi, 2016, s. 18; Uusitalo-Arola ym., 2022.)

Työuupumus ei tapahdu äkillisesti vaan on prosessi, jossa vähitellen työntekijän psyykkiset voimavarat ehtyvät. Työuupumuksen kehittyminen voi viedä jopa vuosia. (Lappi, 2022, s. 24-26.) Maailman terveysjärjestö WHO pitää yllä

ICD-11 tautiluokitusjärjestelmää, joka on käytössä maailmanlaajuisesti sairauksien diagnosoinnissa. Uusi tautiluokitusjärjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2022 ja siinä työuupumusta ei määritellä sairaudeksi vaan oireyhtymäksi, joka on seurausta kroonistuneesta työstressistä. (Lappi, 2022, s. 24.) Vaikka työuupumusta ei luokitella sairaudeksi, liittyy siihen kuitenkin riski sairastua esimerkiksi stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin, masennukseen, päihde- ja unihäiriöihin sekä tyypin 2 diabetekseen. Työuupumuksen on myös tutkittu lisäävän työkyvyttömyyden, vakavien loukkaantumisien ja sairauspoissaolojen riskiä. (Lappi, 2022, s. 25; Uusitalo-Arola ym., 2022.)

2.2 Stressi

Stressillä kuvataan tilannetta, jossa työntekijään kohdistuu niin paljon vaatimuksia ja odotuksia, että hän tuntee itsensä kyvyttömäksi selviytyä niistä. Käytettävissä olevat voimavarat voivat olla liian niukat tai ylittyä, minkä seurauksena ihminen tuntee itsensä stressaantuneeksi. Stressi itsessään ei ole haitallista, mikäli se on tilapäistä, mutta pitkittyessään se voi olla monin tavoin vaaraksi ihmisten terveydelle. (Mattila, 2022; Työterveyslaitos, n.d.)

Niin työn kuin työntekijän ominaisuudet vaikuttavat stressin kehittymiseen. Stressiä aiheuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa työttömyys, sopimaton työ, alituinen kiire, perheongelmat tai äkilliset elämänmuutokset. Lisäksi vakavat, äkilliset tapahtumat kuten luonnonkatastrofit, läheisen kuolema tai traumaattiset tapahtumat ovat harvinaisia, mutta voivat aiheuttaa traumaperäisen stressireaktion tai akuutin stressihäiriön. Työelämässä stressiä voi aiheuttaa muun muassa erilaiset ihmissuhdeongelmat työpaikalla, kiusaaminen, epäreilinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus. Jos omaan työhön ei pysty vaikuttamaan, vaatimukset omaa työtä kohtaan ovat kohtuuttomat tai työnjako on epäoikeudenmukainen tai epämääräinen, on mahdollista, että ihminen alkaa stressaantua tilanteesta. (Mattila, 2022.)

Stressikokemus itsessään on psykologinen, mutta sillä voi olla paljon fyysisiä vaikutuksia. Stressi voi aiheuttaa esimerkiksi päänsärkyjä, pahoinvointia ja

vatsavaivoja, hikoilua, flunssakierteitä ja sydämentykytystä. Psyykkisiä oireita sen sijaan voi olla muun muassa ahdistuneisuus, masentuneisuus, ärtyneisyys, aggressiot, muistiongelmia, unihäiriöt ja vaikeudet päätöksenteossa. Mikäli on jokin kuormittava tilanne, ponnistelee työntekijä tavallista enemmän ja tämän seurauksena tilanne ratkeaa. Tilanteen ratkeaminen saa aikaan sen, että stressikierrokset tasaantuvat ja voimavarat elpyvät. Mikäli näin ei käy, voi pitkittyessään työstressi johtaa työuupumukseen, jossa työntekijän voimavarat ovat ehtyneet. (Mattila, 2022; Nummelin 2008, s. 80; Työterveyslaitos, n.d.)

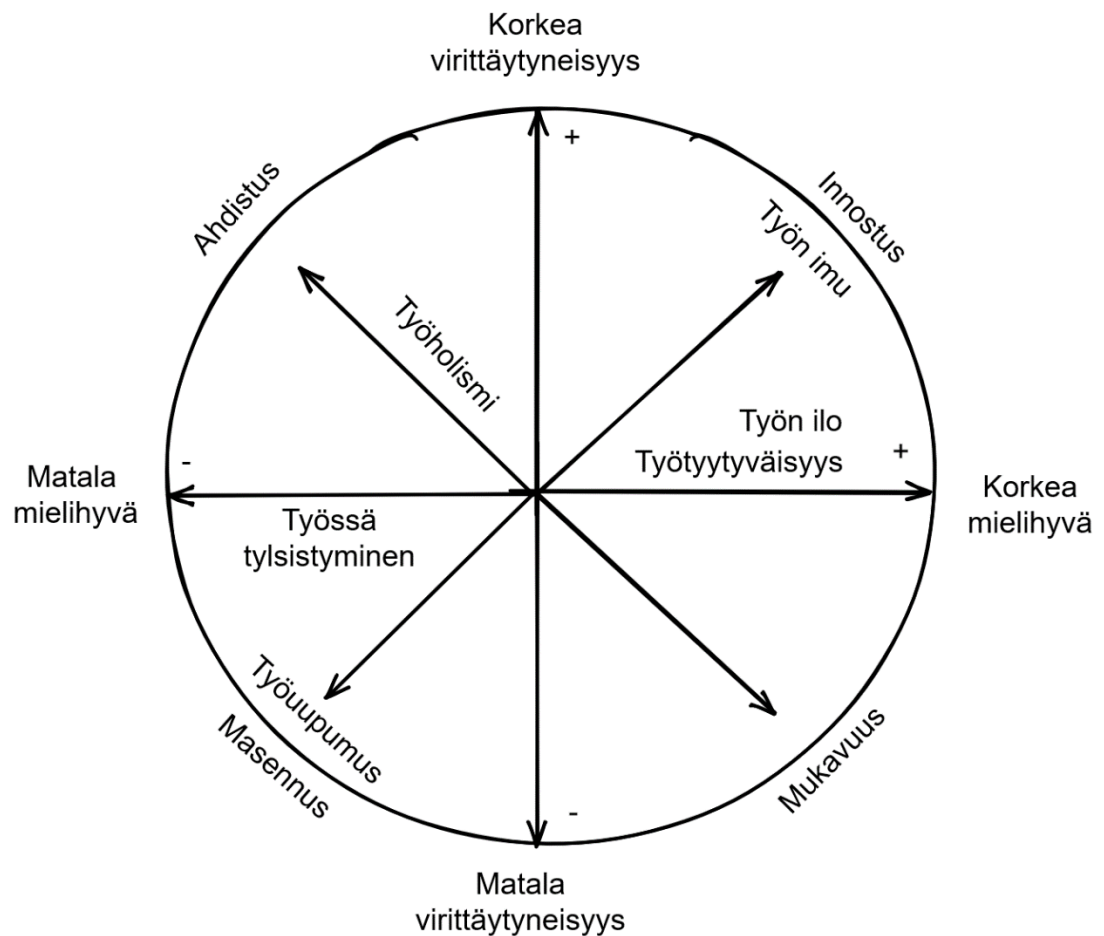
2.3 Työuupumuksen kehittyminen ja sille altistavat tekijät

Kun arvioidaan riskiä työuupumukselle, voi apuna käyttää kysymystä ”Kuinka paljon panostan työhöni verrattuna siihen, paljonko se antaa minulle?” Työntekijän panoksena ovat aika ja voimavarat ja vastineeksi toivotaan toimeentulon lisäksi muun muassa palautetta, onnistumisia sekä ammatillista kehittymistä. Riski työuupua kasvaa, mikäli jatkuvasti työntekijä panostaa enemmän kuin saa vastineeksi. (Työterveyslaitos, n.d.) Työuupumuksella on tutkimuksien mukaan havaittu olevan yhteyttä yksilön persoonallisuuteen. Työterveyspsykologi Tanja Lappi kuvaa työuupumusta työyhteisöjen avaintekijöiden ”ongelmaksi”. He ovat hyviä työntekijöitä, joita palkitaan lisätyöllä. (Erkko, 2022.) He ottavat paljon vastuuta kantaakseen ja omalla toiminnallaan vievät niin työpaikkaa kuin myös koko työyhteisöä eteenpäin (Lappi, 2022, s. 26-27). Työntekijät, jotka vaativat niin itseltään kuin työkavereiltaan paljon, ovat usein suorituskyvyllään korkealla tasolla ja saavat valtavan paljon aikaa työssään. Riski uupumukselle on kuitenkin ilmeinen, mikäli nämä henkilöt eivät esimerkiksi saa työstään riittävästi palautetta esihenkilöiltään. Vaativa persoonallisuustyyppi voi myös joutua tilanteeseen, missä ottaa vastuuta kantaakseen muidenkin puolesta, jos heidän tapansa työskennellä on huolettomampi (Erkko & Lindström, 2021, s. 39). Ylikriittisyys ja vaativuus työssä saavat aikaan pakonomaista suorittamista, liiallista tunnollisuutta sekä perfektionismia, mikä saa aikaan ilon ja rentouden katoamisen työnteosta. Koska kunnianhimo ja korkea vaatimustaso ovat näille työntekijöille tyypillisiä ominaisuuksia, on myös mahdollista, että heidän sisäinen puheensa ohjaa näkemään työssä

enemmän negatiivista ja kehityskohteita kuin onnistumisia. Psykologiassa tätä ilmiötä kutsutaan negatiiviseksi vinoumaksi. (Lappi, 2022, s. 30, 44.)

Työuupumus on tutkimuksissa liitetty ensisijaisesti työelämän ongelmiin, ei työntekijän henkilökohtaisen elämän haasteisiin. Työuupumusoireiden syvennyksessä voimavarojen ehtyminen on heijastunut myös yksityiselämään ja työuupumus voikin näkyä ensin kotona ja muussa elämässä kuin työssä. (Hakanen, 2004, s. 14.) Kun pohditaan syitä työuupumuksen taustalla, voidaan harvoin nimetä vain yksittäistä tekijää. Tämä johtuu osittain siitä, että työuupumus kehittyy hitaasti ja uupuminen voi tuoda mukanaan myös uusia, oireita syventäviä ongelmia. Työuupumusoireiluun on todettu vaikuttavan esimerkiksi työroolien epäselvyys, työn määrällinen kuormittavuus, työpaikan ilmapiiriongelmat, sosiaalisen tuen sekä palautteen puute, asiakastyöstä seuraava tunnekuormitus sekä olemattomat mahdollisuudet organisaation päätöksenteossa. (Hakanen, 2004, s. 23-24.) Työuupumuksen kehittymistä voivat edesauttaa työntekijän sekä koko työyhteisön vähäiset tai haitalliset keinot stressitilanteiden ratkaisemiseksi. Esimerkkejä tästä ovat työpäivän venyttäminen jatkuvasti ja taukojen laiminlyönti. Kun työntekijä on uupunut, saattaa hän myös luopua mielekkästä tekemisestä, joka edistäisi palautumista, kuten liikunnasta ja harrastuksista. Jotta työntekijä selviytyisi työmäärästään, hän saattaa tinkiä myös riittävästä yöunesta. (Uusitalo-Arola ym., 2022.)

Peter Warr on luonut mallin hyvinvoinnin ulottuvuuksista, jossa hyvinvoinnin tila on määriteltävissä virittyneisyyden ja siihen liittyvän mielihyvän mukaan (ks. kuvio 1). Työntekijä kokee tyytyväisyyttä työtään kohtaan, kun hän on virittynyt, mutta tuntee samalla mielihyvää työstään. Hän on innostunut ja parhaimmillaan kokee työn imua. Jos työntekijän virittyneisyyden taso on matala, mutta kokee mielihyvää työstään, voidaan hänen tuntemuksiaan työstä kuvata mukavuudeksi. Mikäli työntekijä kokee vähäistä mielihyvää, mutta virittyneisyys on korkealla tasolla, on hän stressaantunut ja ahdistunut. Stressaantumisen ja ahdistumisen lisäksi tila luonnehtii työholismia ja alkavaa työuupumusta. Matala virittyneisyys ja vähäinen mielihyvän kokeminen saavat aikaan sen, että työntekijä masentuu ja voi sairastua vakavaan työuupumukseen. (Hakanen, 2004, s. 28; Warr, 1999, s. 393-395.)



Kuvio 1. Hyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen, 2004, s. 28; Warr, 1999, s. 393-395).

2.4 Esihenkilötyön kuormittavuus

Kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestö ja Kaupan liitto teettävät vuosittain jaksamisbarometrin (kyselyn) kaupanalan esihenkilöille. Viime vuosien aikana yhä useampi esihenkilö on kokenut työssään melko tai erittäin paljon stressiä. Työn kuormittavuuden lisääjinä ovat erityisesti kiire sekä riittämättömät henkilöstöresurssit. (Kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestö & Kaupan liitto, 2022; Palvelualojen ammattiliitto, 2021.) Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamasta vuosittaisesta Työolobarometrasta käy ilmi, että alemmat ja ylemmät toimihenkilöt kokevat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin työntekijät (Lyly-Yrjänäinen, 2022, s. 70). Tutkimuksissa on siis viitteitä siitä, että työn kuormittavuus esihenkilöillä on kasvanut viime vuosien aikana.

Kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestön ja Kaupan liiton teettämässä Kaupan alan esimiesbarometriin (2022) vastanneista esihenkilöistä 34 % koki äärimmäistä kuormitusta työssään. Esihenkilötyö on haasteellista tänä päivänä eikä sen edellytyksiin ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat nousseet esiin, kun on tarkasteltu esihenkilötyötä. Esihenkilölle kohdistettu esihenkilötuen puute, työajan riittämättömyys, tehtäväkohtainen perehdytyksen puute, suuri työmäärä, työn sirpaleisuus ja työajan käyttäminen sairauslomien paikkaukseen ovat esimerkkejä näistä psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Esihenkilötyössä työn vaatimukset ja työtehtävät ovat nopeasti muuttuvia. Tästä syystä olisi tärkeää panostaa esihenkilötyön edellytyksiin ja panostaa siihen, että esihenkilö voi hyvin työssään. (Kivinen & Lindeberg, 2020, s. 30-31.)

2.5 Työuupumuksen tunnistaminen

Työuupumuksen tunnistaminen ei ole aivan yksiselitteistä, sillä selkeitä lääketieteellisiä diagnoosikriteereitä ei työuupumukselle ole olemassa. Lääkärin vastaanotolla selvitetään henkilöhaastattelun avulla, minkälaisia oireita potilaalla esiintyy, kuinka pitkään ne ovat kestäneet ja mitkä ovat niiden vaikutukset toimintakykyyn. Ensisijaisesti pyritään selvittämään kolmen keskeisen ydinoireen esiintyvyyttä, joita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. (Tuunainen ym., 2011.) Haastattelun avulla pyritään myös saamaan selville, onko työtilanteessa, työn ulkopuolella tai molemmissa uupumusta selittäviä tekijöitä ja mikä vaikutus niillä mahdollisesti on kokonaiskuvaan. Työuupumuksen esiintymistä voidaan lisäksi arvioida lisensoiduilla kyselylomakkeilla, jotka on tarkoitettu terveydenhuollon käyttöön. (Uusitalo-Arola ym., 2022.)

Työuupumuksen tunnistaminen voi myös työpaikoilla olla haastavaa, sillä työuupumus voi kehittyä pitkän ajan kuluessa eikä oireiden eteneminen välttämättä ole lineaarista (Lappi, 2022, s. 26, 31). Työntekijä itse on usein viimei-

nen, joka havahtuu siihen, ettei enää pystykään hoitamaan työtään, sillä jokainen haluaa pitää mahdollisimman pitkään yllä mielikuvaa siitä, että on pystyvä ja jaksaa tehdä työnsä. Työuupumuksen tunnistamisessa hyvä esihenkilö ja työkaverit ovatkin avainasemassa. Hälytysmerkkeinä työuupumuksessa voidaan pitää työntekijän toistuvia sairaslomia, muuttunutta käytöstä ja ylipitkiä työpäiviä. Usein myös muutokset työntekijän työn laadussa tai suoriutumissa kiinnittävät esihenkilön huomion. Esihenkilön tulisi silloin ottaa asia puheeksi välittävässä hengessä ja tarvittaessa tehdä muutoksia työntekijän työoloihin sekä ohjata hänet ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon. (Lappi, 2022, s. 115-116; Uusitalo-Arola ym., 2022.)

2.6 Työuupumuksen ehkäisy

Työuupumusta voidaan parhaiten ehkäistä työpaikalla huolehtimalla, että työolosuhteita arvioidaan säännöllisesti ja niitä pyritään kehittämään jatkuvasti. Lisäksi tulee olla toimiva käytäntö siihen, miten epäkohdat otetaan puheeksi. (Uusitalo-Arola ym., 2022.) Työhyvinvointia tukevia asioita ovat työn voimavara-tekijät, jotka suojaavat työuupumukselta. Voimavara-tekijöitä ovat esimerkiksi palautteen saaminen, monipuolinen ja mielekäs työ, oikeudenmukainen ja selkeä johtaminen, huomaavaisuus ja arvostus, mahdollisuus palautua työstä, ystävällisyys ja kehittymismahdollisuudet. Jos työssä on paljon kuormitustekijöitä, on voimavara-tekijöitä oltava enemmän, jotta ne suojaisivat työn kuormittavuudelta. (Erkko & Lindström, 2021, s. 51; Kataja ym., 2021, s. 15.)

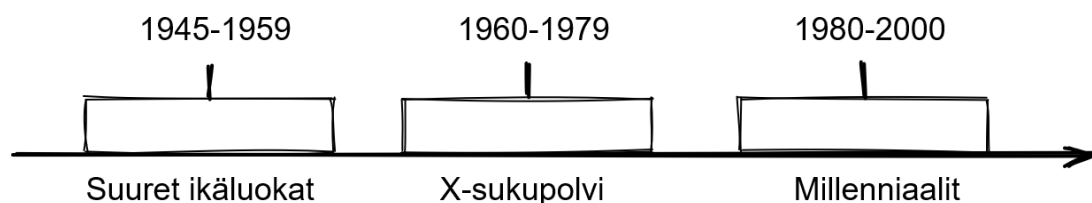
Työyhteisössä haastaviin tilanteisiin on tärkeää pyrkiä puuttumaan nopeasti, jotta turhilta sairauspoissaoloilta, pitkittyneiltä työkyvyn alenemilta ja tilanteen laajemmalla eskaloitumiselta työyhteisöön voidaan välttyä. Keinoja puuttumiseen voivat olla esimerkiksi keskustelu ja ratkaisuun pyrkiminen ristiriitatilanteissa tai työn organisointi esihenkilön toimesta silloin, kun työkuormitus on haitallista työntekijälle. Henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen liittyvien asioiden koulutus esihenkilöille on hyödyllistä ja voi vähentää niihin liittyviä poissaoloja. (Uusitalo-Arola ym., 2022.)

3 MILLENNIAALIT

3.1 Millenniaalien määritelmä

Millenniaalit ovat yksi työelämän sukupolvista, jolla tarkoitetaan keskimäärin vuosina 1980-2000 syntyneitä henkilöitä. Millenniaalien lisäksi nykyisin työelämässä vaikuttavia sukupolvia ovat sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat sekä X-sukupolvi, joka asettuu näiden kahden sukupolven väliin. Eri teorioista riippuen voidaan sukupolvia nähdä olevan enemmänkin, mutta yksinkertaistettuna jako noudattaa yleensä edellä mainittua linjaa. (Järvensivu ym., 2014, s. 40; Mellanen & Mellanen, 2020.)

Työelämän sukupolvilla kuvataan tiettyä joukkoa yksilöitä, jotka ovat keskenään suunnilleen saman ikäisiä ja jakavat samanlaisia historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia sekä asenteita, ideologioita ja ongelmia. Sukupolvet sosiologisessa merkityksessä eivät siis ole yhteydessä sukuun tai sukulaisuuteen. Kyse on enemmän ”hengenheimolaisuudesta”, joka tietyllä joukolla on syntynyt samankaltaisten, nuoruusvuosina koettujen tapahtumien vuoksi. (Järvensivu ym., 2014, s. 28; Mellanen & Mellanen, 2020.) Sukupolvia kuvataan usein aikajanalla, jossa tietty ajanjakso kuvaa yhtä sukupolvea (ks. kuvio 2). Ei voida kuitenkaan määritellä tarkasti juuri tiettyä vuosilukua, joka erottaisi esimerkiksi X-sukupolven ja millenniaalit toisistaan. Vuosiluvut ovatkin siis suuntaa antavia ja helpottavat eri sukupolvien tunnistamista, mutta ne eivät itsessään rajaa sukupolvia. (Mellanen & Mellanen, 2020.)



Kuvio 2. Sukupolvien aikajana. (Mukaillen Mellanen & Mellanen, 2020.)

Tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että suuret ikäluokat ovat syntyneet vuosina 1945-1959 sotien jälkeen, jolloin alkoi jälleenrakennuksen kausi. Suomessa suuret ikäluokat ovat todellisuudessa syntyneet vuosina 1946-1949,

jolloin syntyvyys oli yli 100 000 lasta vuodessa. X-sukupolvi koostuu pääasiassa suurten ikäluokkien jälkeläisistä. X-sukupolven profiili on ollut hankalasti määriteltävissä ja X:llä viitataan tuntemattomaan sukupolveen. X-sukupolvi on koettu epäkiinnostavaksi, mikä voi johtua siitä, että se on jäänyt kahden suuren sukupolven, suurten ikäluokkien ja millenniaalien, väliin. (Järvensivu ym., 2014, s. 38-39; Mellanen & Mellanen, 2020.)

Millenniaalien määritelmä vaihtelee eri lähteiden mukaan jonkin verran, sillä tutkijoilla ei ole syntynyt yhdenmukaista ajatusta siitä, millä aikavälillä millenniaalit ovat syntyneet (Mellanen & Mellanen, 2020). Amerikkalainen internet-sukupolvea käsittelevä kirjallisuus on tehnyt sukupolvijaottelua yleisesti tunnetuksi. Eri tutkijoiden välillä on eroja, miten he määrittelevät kunkin ajanjakson alun ja lopun. On huomioitava, että sukupolvien määrittelyyn vaikuttavat historialliset tapahtumat sekä yhteiskunnalliset asiat. On selvää, että tietyt tapahtumat yhdistävät samaa sukupolvea globaalisti, kuten esimerkiksi World Trade Centerin terrori-isku, mutta samaa ei voida sanoa kaikista yhdysvaltalaisille merkittävistä tapahtumista. (Järvensivu ym., 2014, s. 35-37; Tapscott 2009, s. 16-15.)

3.2 Millenniaalityöntekijän erityispiirteet

Millenniaalit ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja, joilla on hyvin kunnianhimoiset tavoitteet niin itselleen kuin työuralleen. Työn tulee olla heidän mielestään merkityksellistä ensimmäisestä päivästä alkaen ja tarjota riittävästi haasteita. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku "Millenniaalit"; Suleman & Nelson, 2011, s. 39-40.) Millenniaalityöntekijöitä on kritisoitu siitä, että he janoavat palautetta ja kehuja työstään. Millenniaaliopiskelijoille tehdyssä tutkimuksessa 72 % vastaajista kertoo toivovansa lähiesihenkilöltään työn lomassa jatkuvasti palautetta. Millenniaalit kokevat myös kiitoksen positiivisena palautteena. Halu saada palautetta ei ole vain millenniaalien piirre, mutta he uskaltavat sanoa sen ääneen. (Piha & Poussa, 2012, luku 3, kohta "Kiitos on uusi musta"; Suleman & Nelson, 2011, s. 39-40.) Tutkimuksien mukaan millenniaalit eivät vaadi ihmeitä motivoituakseen, mutta he haluavat, että heidät otetaan mukaan heitä

koskevaan päätöksentekoon, ollaan kiinnostuneita heidän ajatuksistaan ja tarjotaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. (Suleman & Nelson, 2011, s. 41.)

Vaikka millenniaalit ovat hyvin kunnianhimoisia, heidän motivaatiotekijöissään palkka ei kuitenkaan ole ensimmäisellä sijalla. Studentworkin teettämässä tutkimuksessa nuorille työnhakijoille kävi ilmi, että 88 % arvottaa työn merkityksellisyys korkeammalle kuin korkeat ansiot työstä. Millenniaaleille vapaus ja työn joustavuus on tärkeää. Vaikka suurin osa haluaa säännöllisen työajan, tulisi työn kuitenkin olla joustavaa ja hyvässä tasapainossa vapaa-ajan kanssa. (2017, s. 2-3.) Työskentelyn tulisi mielellään olla hauskaa eikä vain keino rahoittaa vapaa-aikaa ja muuta elämää. Millenniaaliopiskelijoille tehdyssä tutkimuksessa työn merkityksellisuuden osatekijöitä ovat onnistumisen kokemukset, ongelmanratkaisu, uuden kehittäminen, konkreettiset tulokset, itsensä toteuttaminen ja yrityksen tulokseen vaikuttaminen. Millenniaalit ovat sukupolvi, jotka haluavat tehdä asioita paremmin ja paremmiksi. (Piha & Poussa, 2012, luku 4, kohta ”Tee työtä, jolla on merkitystä” ja ”Työ voi ja saa olla kivaa”.) Millenniaaleille perhe ja vapaa-aika ovat tärkeämpiä kuin aikaisemmille sukupolville. Suhde työhön ei ole tutkimuksien mukaan muuttunut, vaikka kansanmediassa on levinnyt laajasti väitteitä siitä, ettei millenniaaleja kiinnosta työnteko. (Pyöriä ym., 2017.)

Millenniaaliopiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan he haluavat useita vuosia kestävän, vakituisen työsuhteen, mutta ovat valmiita äänestämään jaloillaan, mikäli työpaikka ei tarjoa kehittymismahdollisuuksia, kohtelu on epäreilua ja työpaikalla on huono ilmapiiri. Oman itsensä ja osaamisen kehittäminen on uudessa työssä kaiken ydin. Millenniaalit ovat sitoutuneita seuraamaan omia arvojaan ja mielenkiinnonkohteitaan. Mikäli työnantaja pystyy tarjoamaan kiinnostavia työtehtäviä ja mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä, voivat millenniaalit nähdä itsensä samassa työpaikassa vuosien ajan, mutta osa pitää epärealistisena vaihtoehtona jatkaa niin pitkään saman työnantajan palveluksessa. (Piha & Poussa, 2012, luku 4, kohta ”pääkohdat”, luku 5.) Ennen kaikkea millenniaalit ajattelevat, että heidän työpanoksensa on arvokasta ja sille pitää antaa arvoa. Mikäli he eivät koe näin, ovat he valmiita vaihtamaan toisaalle, missä heidän työtään arvostetaan. (Piha & Poussa, 2012, luku 5.)

Koska millenniaalit ovat eläneet digitalisaation ja teknologian nousun aikaa, ovat suurelle osalle sukupolven edustajista pikaviestimet, kuten Facebook, Instagram, Snapchat ja TikTok, vahvasti osa jokapäiväistä elämää. Millenniaalit ovat tottuneet saamaan ja käsittelemään valtavaa informaatiotulvaa lyhyessä ajassa. Lisäksi sosiaalisen median myötä kulttuuri on muuttunut niin, että elämässä tulisi saada tehtyä ja koettua aina vain enemmän ja enemmän. Sosiaalisen median myötä myös vertailu on helpottunut ja arkipäiväistynyt, sillä suosio on mitattavissa kommenttien, tykkäyksien ja julkaisuiden saamien jakojen perusteella. Pelko siitä, että jää jostain paitsi, on arkipäivää. Tämän voidaan nähdä kytkeytyvän myös ura-ajatuksiin, sillä millenniaalit haluavat kokea etenevänsä urallaan. Uralla eteneminen ei välttämättä tarkoita ylennyksiä, vaan vastuun saamista, uuden oppimista ja kehittymistä. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku "Uudet teknologiat, instant-maailma ja globalisaatio"; Sorjanen & Vainio, 2020, s. 57-58.)

Työuupumus on millenniaaleihin vahvasti liitetty termi. BuzzFeed-sivusto on jopa nimennyt millenniaalit burn out –sukupolveksi. Sorjasen & Vainion kirjaan haastatelluista millenniaaleista useat olivat joko kokeneet uupumuksen henkilökohtaisesti tai nähneet uupumusta lähipiirissään. On heitetty ilmaan valistuneita arvauksia siitä, mistä ilmiö millenniaalien ympärillä voisi johtua. Kelan tutkimuspäällikkö Jenni Blomgren epäilee taustalla vaatimusten kasvua, joka saa millenniaalit kokemaan suorituspainetta monella elämänalueella. Moni asiantuntija uskoo ilmiön selittyvän sillä, että mielenterveyshäiriöiden ei koeta enää aiheuttavan niin suurta stigmaa, mistä johtuen uskalletaan hakea apua. Työelämäntutkija Charlotta Niemistön mukaan millenniaalit ovat tutkimusvastauksissaan kertoneet, että työuupumus on hoidatettu yksityisessä terveydenhuollossa ja tyypillistä on toipumisen jälkeen vaihtaa työpaikkaa tai jopa kokonaan alaa. Työnantajien ei uskota ajattelevan työurista enää samoin kuin ennen. Työntekijöitä uskotaan odottavan ovella nälkäisenä, mikäli edellinen uupuu eikä palaa enää työhönsä. (2020, s. 39, 49.)

3.3 Millenniaalien johtaminen

Millenniaaliopiskelijoiden mukaan hyvä esihenkilö on kannustava, reilu ja oikeudenmukainen, rento, antaa palautetta ja on luotettava. Hyvälle esihenkilölle on ominaista olla ennen kaikkea mahdollistaja eikä rajoittaja. Hyvältä esihenkilöltä uskalletaan pyytää apua, kertoa asioistaan ja jutella ylipäänsä asioista. Tärkeimpänä tekijänä koettiin palautteen anto. (Piha & Poussa, 2012, luku 10.) Mellasen & Mellasen mukaan millenniaalityöntekijöille kolme tärkeintä asiaa työntekijäkokemuksessa ovat luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu. Hyvän organisaatiokulttuurin ilmentymiä ovat luottamus sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Työn ja vapaa-ajan tasapaino taas on tulos, kun huolehditaan hyvinvoinnista ja henkilökohtaista kasvua saavutetaan oppimisen mahdollistamisella. Onnistunut työntekijäkokemus luodaan yksilöllisellä johtamisella ja sen eri työkaluilla ja menetelmillä. Menetelmiä on useita, kuten esimerkiksi palautteen ja arvostuksen antaminen, tavoitteiden selkeä kommunikointi ja toimeenpano, motivaation mahdollistaminen, tuettu vapauden ja vastuun anto sekä osallistaminen, esimerkillä johtaminen, empatia ja tunnejohtaminen sekä valmentaminen. Myös ulkoisilla menetelmillä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Ulkoisia menetelmiä ovat esimerkiksi työympäristöön panostaminen ja palkitseminen. (2020, luku "Millenniaali johtamisen talo".)

Millenniaalit odottavat esihenkilöltään, että heille viestitään selkeästi, mitä heiltä odotetaan. He arvostavat hyvää perehdytystä työhön ja jo silloin tulisi keskustella, mitkä ovat työntekijän vahvuudet, odotukset ja tavoitteet työssä. Esihenkilön odotetaan olevan aktiivisesti mukana perehdytysmatkalla, vaikka perehdytys itsessään tapahtuisi jonkun toisen henkilön toimesta. (Studentwork, 2019, s. 16-17.) Ennen kaikkea millenniaalit kaipaavat yksilöllistä johtamista. Yksilöllisellä johtamisella tarkoitetaan työntekijän persoonan, motivaation lähteiden, vahvuuksien, tarpeiden, elämäntilanteen sekä kommunikointi- ja työskentelytyylin huomioimista ja johtamistyylin muokkaamista tilanteeseen sopivalla tavalla. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 5.)

Brave New Talent –yhtiön toimitusjohtaja Lucian Tarnowski kuuluu myös itse millenniaalien sukupolveen ja on käynyt luennoimassa Suomessakin yritysjohtajille, miten millenniaaleja tulisi johtaa. Välittömän palkitsemin ja merkityksellisen työn tarjoamisen lisäksi millenniaalien kanssa tulisi arvostaa erilaisuutta eikä pyrkiä tasapäistämään heitä. Millenniaaleille tyypillistä on kyseenalaistaa jatkuvasti kaikkea. Samaan aikaan on tärkeää saada olla mukana vaikuttamassa asioihin, erityisesti heitä itseään koskeviin. Millenniaalien mielestä hyvä johtaja innostaa, välittää, kunnioittaa, kuuntelee ja kehittää työntekijöitä. (Johdantaidon opisto ym., 2011, s. 123-125.)

4 TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kerätä päivittäistavarakaupassa työskentelevien millenniaaliesihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia työuupumuksesta ja tunnistaa niistä yhdistäviä tekijöitä kokemuksien taustalla. Saadun aineiston avulla on tarkoitus löytää keinoja, joiden avulla työhyvinvointia voisi johtaa siihen suuntaan, että yhä harvempi kokisi uupumusoireita työssään. Kerätyn aineiston avulla on tarkoitus vastata kysymykseen: *miten voidaan ehkäistä millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta päivittäistavarakaupassa?*

Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi ilmiön selvittämisen tukena ovat apukysymykset, jotka ovat: mitkä tekijät aiheuttavat millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta ja mitkä tekijät voisivat lisätä millenniaaliesihenkilöiden työssäjaksamista?

4.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, joka tässä tutkimuksessa on työuupumus. Jotta ilmiöstä voidaan saada lisää tietoa ja sen kautta ymmärtää sitä, on tarkasteltava tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Näiden henkilöiden ajatukset, kokemukset, tunteet sekä merkitykset, jotka he antavat tutkittavalle asialle, ovat kiinnostavia tutkimuksen kannalta ja niiden avulla ilmiötä voidaan pyrkiä ymmärtämään. (Puusa ym., 2020, johdantoluku.) Tutkimuksen kohteena ovat millenniaaliesihenkilöt päivittäistavarakaupassa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkia kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161). Tarkoituksena on saavuttaa laajempi ja syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä löytää tai paljastaa uusia asioita ennemmin kuin

todentaa jo tiedossa olevia totuuksia tai tehdä yleistyksiä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161; Pitkäranta, 2014, s. 22).

Jotta tutkimuskysymykseen voidaan saada vastaus, on saatava selville, mitä ihmiset ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat. Näiden selvittämiseen Hirsjärven ym. (2009, s. 185) mukaan on kannattavaa käyttää haastattelua, kyselylomakkeita ja päiväkirjatekniikoita. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää näitä menetelmiä aineiston keruussa, minkä vuoksi se oli luonteva valinta tähän tutkimukseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa kirjoituskutsu, jonka avulla kerätään omakohtaisia kokemuksia kirjoituskutsuun vastanneelta.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen toteutettiin kirjoituskutsulla. Kirjoituskutsussa tutkittava kirjoittaa omakohtaisista kokemuksistaan itse. Pääpaino kirjoituksessa on tutkittavan omalla suhteella tapahtuneeseen, nähtyyn ja koettuun, mutta se voi pitää sisällään myös toisilta henkilöiltä kuultua. Kirjoituskutsuun vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. (Pöysä, n.d.) Kirjoituskutsussa esitettiin kirjoituspyyntö, jossa kohdeyrityksessä työskenteleviä milleniaaliesihenkilöitä pyydettiin kertomaan omakohtaisista kokemuksistaan työuupumukseen liittyen (ks. liite 1). Vastaus oli mahdollista koostaa täysin vapaamuotoisesti, mutta kirjoituksen tueksi oli listattu myös apukysymyksiä. Avoimen vastauksen lisäksi kysyttiin myös taustatietoina ikää, esihenkilöasemaa sekä kuinka pitkään on työskennelty kohdeyrityksessä. Taustatietojen tarkoituksena oli lähinnä selvittää, ovatko kaikki kirjoituskutsuun vastaajat kohdeyritykseen kuuluvia. Taustatietojen perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista tunnistaa vastaajia.

Kirjoituskutsun tavoitteena on saada laajempia, narratiivisia vastauksia aiheesta. Narratiiveilla kuvataan tarinallista kerrontatapaa, jonka suosio on noussut koko ajan tieteellisissä tutkimuksissa ja kehittämishankkeissa, jotka

ovat tutkimusperustaisia (Vilkkä, 2021, luku 5, kohta ”Kuvat ja tekstit havainnointiaineistona). Tutkimusmenetelmä valikoitui siitä syystä, että tällä tavalla oli mahdollista saada kerättyä aineistoa, joka selittää ja kuvailee ilmiötä, mutta mahdollistaa vastaajalle sen, että hän voi pysyä anonyymina ja valita itse, mitä haluaa aiheesta kertoa. Kokemukset omasta työuupumuksesta ovat hyvin sensitiivisiä, minkä vuoksi tutkimuksessa haluttiin taata anonyymiyden tuoma turva. Tutkija itse kuuluu tutkittavaan kohderyhmään, mikä osaltaan olisi voinut vaikuttaa vastauksiin, mikäli ei olisi ollut mahdollisuutta pysyä anonyymina.

Vaihtoehtoja kirjoituskutsulle olisi ollut esimerkiksi haastattelu tai avoin kysely. Avoimessa kyselyssä vastaaja olisi voinut avoimesti vastata kysymyksiin ilman annettuja vastausvaihtoehtoja. Tässä vaihtoehdossa olisi kuitenkin mahdollisesti ohjattu enemmän vastaajaa ja vastaukset olisivat saattaneet olla liian lyhyitä, mikä olisi hankaloittanut tutkimuskysymykseen vastaamista. Haastattelut olisivat hyvä vaihtoehto kirjoituskutsulle, mutta epäilen haastateltavien löytämisen olevan haastavaa kohdeyrityksen sisältä ja aiheen sensitiivisyyden vuoksi oli pelko, ettei haastateltavat tohtisi olla yhtä avoimia haastatteluissa kuin mitä he voivat olla kirjoittaessaan anonyymisti kokemuksistaan. Uskon, että kirjoituskutsulla saatiin lähes yhtä arvokasta aineistoa tutkimuksen kannalta, kun mitä olisi saatu haastatteluista. Tutkimuksen aikataulu oli melko tiukka, minkä vuoksi kirjoituskutsu oli myös sen puolesta toimiva tapa. Yhtenä vaihtoehtona olisi voinut olla myös määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen. Tässä tapauksessa olisi voitu tehdä strukturoiduilla kysymyksillä kysely, johon olisi ollut nopea vastata ja lisäksi kirjoituskutsu, mikäli olisi halunnut kertoa aiheesta enemmän. Ongelmaksi olisi kuitenkin yhtä lailla saattanut muodostua se, ettei olisi saatu riittävästi aineistoa, joka selittäisi ilmiötä.

4.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjoituskutsun avulla, joka toteutettiin Google Forms -sovelluksella. Linkki kirjoituskutsuun jaettiin kohdeyrityksessä myymäläesihenkilöille heidän hallinnollisten esihenkilöiden toimesta. Kohdeyrityksen

sisältä saatiin yhteensä seitsemän vastausta, joista viisi oli tutkimuksen kannalta relevantteja vastauksia. Kahdesta muusta vastauksesta toinen ei kuulunut kohderyhmään ja toinen oli avoimen vastauksen osalta tyhjä. Jo kirjoituskutsua jaettaessa heräsi epävarmuus siitä, tullaanko vastauksia saamaan riittävästi kohdeyrityksestä. Tästä johtuen aineistoa päätettiin kerätä myös kohdeyrityksen ulkopuolelta. Kohdeyrityksen lisäksi hieman muokattu kirjoituskutsu jaettiin Facebookin suljettuihin ryhmiin, joita olivat Naistenhuone, Naistenhuone Sensuroimaton sekä Työuupumus – Burn out: Tie toipumiseen (ks. liite 2). Ajatuksena oli, että sosiaalisesta mediasta saatua aineistoa voisi peilata kohdeyrityksestä saatuun aineistoon, mikäli se yksinään vaikuttaisi riittävästi. Naistenhuoneilta tuli yhteensä kaksi vastausta, jotka olivat tutkimuksen kannalta relevantteja. Yhteensä aineistoa saatiin kahdeksan A4-sivun verran.

Kirjoituskutsun taustakysymyksinä tiedusteltiin vastaajan ikää, esihenkilöasemaa sekä kuinka pitkään he ovat työskennelleet kohdeyrityksessä. Kaikki vastaajat kuuluivat tutkimuksen kohderyhmään eli millenniaaleihin. Vastauksia ei saatu kaikista esihenkilöasemista, mikä mahdollisesti johtui tutkimuksen tekijän omasta esihenkilöasemasta. Työskentelyaika kohdeyrityksessä vaihteli alle viidestä vuodesta yli 15 vuoteen, suurin osa oli työskennellyt yrityksen palveluksessa yli viisi vuotta. Facebookin ryhmiin julkaistu kirjoituskutsu oli taustakysymyksien osalta hieman muokattu versio kohdeyrityksen kirjoituskutsusta. Kirjoituskutsut löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Tutkimusetiikka on huomioitu tutkimuksessa kertomalla vastaajille, mihin tarkoitukseen heidän vastauksiaan käytetään ja mitä vastauksilla pyritään saamaan aikaan. Kirjoituskutsussa on kerrottu opinnäytetyön aihe, tutkijan oma tausta, aineiston käsittely tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen. Vastaajille on selvennetty, ettei heidän antamiaan vastauksia tulla käyttämään tutkimuksessa suorina lainauksina eikä aineistoon pääse käsiksi tutkijan lisäksi muut henkilöt. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksia ei käytetä sellaisessa muodossa, että niiden perusteella voisi lukija tunnistaa, kenestä on kyse. Taustakysymykset oli valittu siten, että tunnistaminen on mahdotonta niiden perusteella. Tutkimuksen aineisto pyritään tuomaan esiin siinä valossa, kun se on

kerrottu ja sitä oleellisesti muuttamatta, mutta kuitenkin yksityiskohtaisesti raportoiden.

4.5 Teoriaohjaava sisältöanalyysi

Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysia. Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, mutta aikaisempi tieto, eli teoria, ohjaa analyysia. Analyysiyksiköt valitaan edelleen aineistosta, mutta sen analysoinnissa käytetään apuna jo aikaisemmin kerättyä tietoa aiheesta ja sen vaikutus on tunnistettavissa analyysista. Aineiston ei kuitenkaan ole tarkoitus olla teoriaa testaavaa. Loppupäätelmissä tuodaan aineistoa yhteen teorian kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2.)

Lähdin toteuttamaan teoriaohjaavaa sisältöanalyysia kokoamalla kaiken materiaalin yhteen. Tämän jälkeen aloin erotella aineistosta ilmaisuja, jotka olivat tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Kiinnostavuuden määritelmä oli se, että ilmaisussa oli mainittu seikkoja uupumuksen taustalla tai mainittiin, mitkä seikat työssä lisäsivät jaksamista tai toteutuessaan olisivat odotettavasti lisänneet. Tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli: *miten milleniaaliesihenkilöiden työuupumusta voidaan ehkäistä päivittäistavarakaupassa?* Ilmaisujen kokoamisen jälkeen aloin pelkistää ilmaisuja ja samalla pohtia, mikä yhdistävä alaluokka kuvaisi ilmaisuja.

Alaluokittelusta siirryin pohtimaan, mitkä olisivat yläluokat, jotka pitäisivät sisällään irrallisia alaluokkia. Alaluokista muodostui mm. työn liiallinen kuormittavuus ja vaatavuus, jotka voitiin yläluokittelussa kuvata resursseihin liittyvinä tekijöinä. Yhdessä yläluokat muodostivat työuupumukseen vaikuttaneet ja siltä ennaltaehkäisevät tekijät. Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä luokittelu muodostuu aineistosta nousseiden ilmaisujen avulla, vaikka tiedossa onkin, mitä aikaisemmin tutkittu tieto kertoo aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.5).

Kirjoituskutsussa oli maininta, ettei aineistosta tehdä suoria lainauksia itse tutkimusraporttiin. Tästä syystä analysoinnin apuna käytettyjä taulukoita ei sellaisenaan tulla esittämään työssä liitteenä, vaan aineistoa käydään läpi sanallisesti.

Huomioitavaa on, että tutkija itse kuuluu kohderyhmään ja näin ollen sillä on vaikutuksia analyysiin. Pääasiassa tutkijalla on kohderyhmään kuuluvana hyvä ymmärrys siitä, minkälaista vastaajien arki on ollut, vaikka ei itse sitä ole ollut havainnoimassa. On kuitenkin mahdollista, että aineistosta jää huomioimatta joitain nyansseja, jotka ulkopuolinen tarkkailija voisi huomata.

5 TULOKSET

5.1 Tutkimustulokset

Tutkimusaineistosta nousi esiin työuupumukseen vaikuttaneita tekijöitä sekä siltä suojaavia niin sanottuja voimavaratekijöitä. Tuloksissa nämä kaikki yhdistettiin yhden nimittäjän alle, koska vastauksia käsiteltäessä voitiin huomata, että esimerkiksi negatiivinen palaute koetaan työuupumusta aiheuttavana tekijänä, mutta positiivinen palaute taas on yksi keino, jonka koettiin ehkäisevän uupumusoireita. Osa aineistosta nousseista asioista voitiinkin nähdä asettuvan janalle, jonka toisessa päässä asia koettiin uuvuttavana, mutta toisessa sillä oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Aineistosta voitiin muodostaa yläluokkia, jotka olivat resursseihin liittyvät tekijät, jatkuva muutos, puutteelliseen esihenkilötyöhön liittyvät tekijät, organisaatiokulttuuri, yksilöön liittyvät tekijät sekä voimavaratekijät. Taulukossa 1 havainnollistettu aineiston analyysia. Taulukko on jaettu neljään sarakkeeseen, joista ensimmäiseen pystysarakkeeseen vasemmalta on koottu aineistosta pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistetyille ilmaisuille on toisessa sarakkeessa annettu alaluokitus. Kolmannessa sarakkeessa näkyy yläluokka, joihin alaluokat yhdistyvät ja viimeisenä kaiken kokoava yhteinen nimittäjä. Taulukkoon on koostettu vain osa aineistoanalyysista havainnollistamistarkoituksessa.

Taulukko 1. Ote aineiston analysoinnista.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	
Liika työtä suhteessa henkilökunnan määrään	Työn liiallinen kuormittavuus	Resursseihin liittyvät tekijät	
Työtehtävät kasaantuivat yhdelle	Epätasa-arvoinen kohtelu		
Useita koulutettavia samaan aikaan	Koulutus	Jatkuva muutos	

Koulutukset jatkuivat useita kuukausia kerrallaan	Koulutus		Työuupumukseen vaikuttaneet ja siitä suojaavat tekijät
Esihenkilöt vaihtuneet tiheästi myymälöiden välillä	Esihenkilöiden vaihtuvuus		
Varhaisen tuen puute	Riittämätön tuki esihenkilöltä	Puutteelliseen esihenkilötyöhön liittyvät tekijät	
Palaute pääosin negatiivista	Huono palautekulttuuri	Organisaatiokulttuuri	
Työtä ei saa kiitosta	Huono palautekulttuuri		
Arvostus työstä jää vain ylemmille esihenkilöille	Arvostuksen puute		
Traumat henkilökohtaisessa elämässä	Yksityiselämän ristiriidat	Yksilöön liittyvät tekijät	
Sitoutunut, kaikkensa antava asenne työhön	Persoonallisuus		
Positiivinen palaute palauttaa	Positiivinen palaute	Voimavaratekijät	
Hyvä työilmapiiri, huumori ja työkaverit	Hyvä työilmapiiri		

5.1.1 Resursseihin liittyvät tekijät

Resursseihin liittyviä tekijöitä ovat työn liiallinen kuormittavuus ja vaativuus sekä epätasa-arvoinen kohtelu. Viidessä vastauksessa kuudesta kerrottiin työn kuormittavuuden ja vaatimusten olleen usein liialliset suhteessa siihen, kuinka paljon työntekijöillä oli käytössään resursseja saada työ tehdyksi. Kuormittavuutta lisäsi sairauslomat ja sijaisten etsiminen, määrällisesti riittämätön henkilöstö sekä työtehtävien jakautuminen epätasaisesti vuoroissa. Viime

vuodet on eletty pandemia-aikaa, mikä osaltaan on vaikuttanut siihen, että sairauksilomia on ajoittain paljon. Sijaisten etsimiseen kuluu paljon aikaa ja esihenkilöt voivat joutua itse paikkaamaan poissaoloja, mikäli sijaisia ei ole saatavilla. Tästä johtuen palautumiselle ei välttämättä jää riittävästi aikaa.

Myös lähes kaikki kokivat, että vastuuta oli usein liian paljon yhden ihmisen kannettavaksi. Tämä näkyi arjessa siten, että esimerkiksi aamuvuorossa ei saatu tehtyä kaikkia sinne kuuluvia työtehtäviä, vaan ne jätettiin iltavuoron hoidettavaksi. Saattoi kuitenkin olla, että iltavuorosta puuttui henkilökuntaa ja siitä syystä piti jo muutenkin tehdä useamman kuin yhden ihmisen työtehtävät. Lisäksi muutama vastaajista mainitsi, että vastuuta kasaantui juuri heidän kannettavakseen erityisen paljon, mikä lisäsi kokemusta siitä, ettei työtehtäviä jaettu tasapuolisesti.

5.1.2 Jatkuva muutos

Jatkuvan muutoksen alle luokiteltiin myymälöissä tapahtuva koulutus sekä esihenkilöiden vaihtuvuus. Muutamien vastaajien mukaan myymälässä tapahtuvat koulutukset toivat paljon haasteita jaksamiseen. Vastauksista käy ilmi, että myymälöissä on koulutettu henkilökuntaa pahimmillaan useita kuukausia peräkkäin niin omaan kuin muidenkin myymälöiden tarpeisiin. Kouluttaminen on vastaajien mukaan näyttäytynyt erityisen raskaana silloin, kun omassa myymälässä on ollut myös vaihtuvuutta esihenkilöiden osalta. Vastaajien mukaan niin sanottu koulutusväsymys on näkynyt koko henkilökunnassa.

Näiden kokemusten taustalla oli mahdollisesti tunne jatkuvan muutoksen keskellä elämisestä. Kouluttaminen kuuluu myymälän arkeen, mutta pitkään jatkuessaan se voi luoda työntekijöille tunteen, että eletään jatkuvassa muutoksessa eikä tavallista arkea ehdi olla ollenkaan. Yksi vastaajista kertoi uupumusta edistäneeksi tekijäksi esihenkilöiden suuren vaihtuvuuden myymälöiden välillä. Vastaaja koki tilanteen kuormittavana, koska kunkin vaihdoksen

myötä koko myymälän ja esihenkilötiimin dynamiikka muuttui. Uuden esihenkilön kanssa oli löydettävä yhteinen tapa toimia sekä pyrkiä näkemään puolin ja toisin ne vahvuudet ja heikkoudet, joita tiimin jäsenillä oli.

5.1.3 Puutteellinen esihenkilötyö

Puutteellisen esihenkilötyön alle luokiteltiin riittämätön tuki omalta esihenkilöltä. Suurin osa vastaajista kertoi kokeneensa, ettei tilanne heidän kohdallaan olisi kehittynyt niin pahaksi, mikäli he olisivat saaneet omilta esihenkilöiltään enemmän tukea. Vastaajat kokivat, että arjesta puuttui ystävälliset ja neutraalit kuulumisten kyselyt, jotka olisivat mahdollisesti voineet tuoda esiin alkavia uupumuksen merkkejä. Yksi vastaajista kertoo kuulleensa, että esihenkilöllä oli herännyt hänestä huoli ja siitä oli keskusteltu toisen esihenkilön kanssa, mutta tilanteeseen oli jätetty puuttumatta. Esihenkilöiden koettiin myös sysänneen välittämisen vastuuta muille, mikä oli johtanut siihen, ettei kukaan tehnyt mitään. Vastaajista kaksi koki, että heidän alakuloisuus ja kognitiiviset haasteet näkyivät työssä, mutta siihen ei mahdollisesti uskallettu puuttua kollegoiden tai muiden esihenkilöiden toimesta. Vastaajista yksi mainitsi, että olisi kaivannut puuttumista jo silloin, kun työsuoritus ei vastannut odotuksia sen sijaan, että tästä sai kuulla arviointitilanteissa.

Yksi vastaajista koki oma koulutuksensa esihenkilötehtäviin olleen puutteellista. Epävarmuus vuorossa selviytymisestä heijastui suoraan jaksamiseen eikä vastaaja kokenut pyynnöistään huolimatta saaneensa tukea omalta esihenkilöltään. Sen sijaan ohjeistettiin selviytymään itsenäisesti ja ottamaan siitä opiksi. Tutkimusaineistosta saattoi rivien välistä tulkita, että yhtenä haasteena saattoi olla myös esihenkilöiden vaihtuvuudesta seuranneet ongelmat luottamuksen kanssa. Uusien esihenkilöiden kanssa luottamussuhdetta ei välttämättä synny heti ja mikäli vaihtuvuutta on paljon, on haastavaa myös yrittää luoda sellaista.

5.1.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin alle luokiteltiin arvostuksen puute, huono palautekulttuuri ja negatiivinen ilmapiiri. Vastauksista tähän yläluokkaan kuuluvat asiat nousivat yhdeksi suurimmista teemoista koko aineistossa. Jokaisella vastaajalla oli kertomuksessaan mainintoja siitä, ettei kokenut työtään arvostettavan tai sai siitä aina vain negatiivista palautetta. Kirjoituskutsuun vastanneet kokivat olevansa uutteria työntekijöitä, jotka tekivät valtavasti myymälän eteen ja ottivat paljon vastuuta kantaakseen. Vastaajat kokivat usein ristiriitaisia tunteita, sillä he tekivät omasta mielestään paljon töitä, mutta eivät kokeneet saavansa odottamaansa arvostusta tai edes kiitosta. Viidessä kuudesta vastauksesta korostui, kuinka uuvuttavien työrupeamien jälkeen vastaajat kokivat saaneensa vain kuulla tiedusteluja tekemättä jääneistä yksittäisistä tehtävistä eikä suinkaan kannustusta, kuinka oli selvitty haastavista tilanteista. Vastaajat kokivat, että erityisesti ylemmältä taholta tuli jatkuvasti huomautuksia puutteista, mutta ei kuitenkaan saatu kiitosta hyvin tehdystä työstä. Osa vastaajista koki, että arvostava palaute ei niin sanotusti valunut riittävästi alaspäin esihenkilötiimissä, vaan sitä saivat osakseen vain ylemmät esihenkilöt.

Arvostuksen puutteen ja huonon palautekulttuurin lisäksi yleisen negatiivisen ilmapiirin työpaikalla koettiin saavan aikaan sen, että työ söi entisestään vähiin käyneitä voimavaroja. Yksi vastaajista kertoi saaneensa päivittäin omalta esihenkilöltään palautetta, jota hän kuvasi ”lyttäväksi”. Vastaajat kokivat, ettei palaute kannustanut kehittymään, vaikka se mahdollisesti oli palautteen tarkoitus. Vastaajat kertovat saaneensa jatkuvasti palautetta, kuinka tehtävät olisi pitänyt suorittaa paremmin ja tekemättä jääneistä tehtävistä tivattiin ohi menen ikävällä äänensävyllä. Vastaajista yksi kertoi, että negatiivista palautetta oikein korostettiin työssä, mikä piti jatkuvasti mielessä sen, kuinka vähän työpanosta arvostettiin.

Negatiivista kehää myymälöissä saattoi vastaajien kokemuksen mukaan vahvistaa erilaiset ryhmäviestimet, joita henkilökunnalla oli käytössä. Tiedottamisen ja vuoronvaihtotoiveiden sijaan saattoi esihenkilöiden oma ryhmä täytyä negatiivisesta palautteesta, mikä vastaajien kokemuksen mukaan aiheutti sitä,

ettei edes kotona pystynyt unohtamaan työasioita. Negatiivisuus ruokki negatiivisuutta entisestään, mikä sai aikaan sen, että palautetta annettiin yhä enenevässä määrin epäasiallisesti viestimien kautta.

5.1.5 Yksilöön liittyvät tekijät

Yksilöön liittyviin tekijöihin liitettiin persoonallisuus sekä yksityiselämän ristiriidat. Vastauksista käy ilmi, että moni kuvailee itseään työteliääksi ja työlle paljon itsestään antavaksi. Työn koettiin olevan vahva osa omaa identiteettiä ja oli luonteenomaista tehdä työt hyvin, kun niitä kerran tehtiin. Vastauksista välittyy myös ehkä tietynlainen tarve hakea hyväksyntää ja arvostusta. Ennen uupumusta vastaajat uupumusta vastaajat ovat kuvanneet, että heillä oli vahva halu tehdä asiat loppuun asti ja vastuuta otettiin enemmän, kun jaksettiin kantaa. Muutama vastaajista myös mainitsee, että heillä oli vahva halu edetä uralaan ja menestyä, mikä sai myös osaltaan sytytettyä palon näyttää, mistä heidät on tehty.

Vastauksista käy myös ilmi, että vasta uupumuksen jälkeen on ymmärretty rajata omaa työtaakkaa. Luvussa 5.1.1. käsiteltiin liian suurta henkilökohtaista taakkaa, joka mahdollisesti on voinut lähteä kasaantumaan siitä syystä, ettei ole tunnistettu oman jaksamisen rajoja. Vastuun ottaminen ei vastauksien mukaan liittynyt aina fyysiseen työhön vaan ajoittain myös henkiseen taakkaan. Yksi vastaajista kuvailee, kuinka otti myös muihin kohdistuvan palautteen rasakaasti ja huolehti heidän jaksamisestaan, mistä johtuen oma jaksaminen saattoi jäädä toissijaiseksi.

Muutama vastaajista kokee oman yksityiselämänsä tapahtumien olleen osittain syynä siihen, että he uupuivat työssään. Henkilökohtaisessa elämässä koetut haasteet esimerkiksi perhe-elämässä ovat osaltaan heijastuneet työhön. Myös aikaisemmat traumaattiset tapahtumat ovat voineet olla osasyynä työuupumuksen kehittymiselle.

5.1.6 Voimavaratekijät

Voimavaratekijät pitää sisällään positiivisen palautteen, arvostuksen kokemuksen sekä hyvän työilmapiirin. Vastauksissa korostui suurelta osin seikat, mitkä olivat vaikuttaneet uupumiseen, mutta näiden lisäksi vastaajat kertoivat myös voimavaratekijöistä. Jokaisessa vastauksessa korostettiin, kuinka tärkeäksi vastaajat kokivat positiivisen palautteen saamisen sekä kiitoksen kuulemisen työstään. Useampi vastaaja mainitsee, kuinka raskaan työarjen keskellä ajatteli pian oman esihenkilön huomaavan juuri hänen työpanoksensa ja vihdoin saisi kokea ansaitsemaansa arvostusta. Vastauksista huokui, kuinka hyvinkin yksinkertaisella tavalla olisi voitu saada työ tuntumaan merkitykselliseltä ja se olisi ollut kiitoksen lausuminen. Kiitoksen ja positiivisen palautteen lisäksi kannustuksella olisi ollut jaksamista edistävä vaikutus. Aina ei tarvitse olla jotain kehuttavaa, mutta yksinkertaiset ”Ensi kerralla varmasti onnistut siinä” – tyyppiset kannustukset olisivat vastaajien mukaan antaneet paremmat eväät kuin negatiivinen, ”lyttävä” palaute työsuuritukselta. Vastauksista käy myös ilmi, että kannustavaa palautetta odotettiin myös myymäläesihenkilöitä ylempiltä tahoilta, sillä negatiivinen palaute sai usein tuntumaan, ettei mikään ole ikinä riittävän hyvin.

Jokaisessa vastauksessa suurimmaksi voimavaraksi nostettiin ihmiset, huumori ja hyvä työilmapiiri. Kohdeyrityksessä vallitsee vahva me –henki ja se on ollut syy, miksi töihin on haluttu tulla ja jatkaa vuodesta toiseen yrityksen palveluksessa. Työyhteisöä sitovalla huumorilla koettiin olevan merkittävä rooli arkisen aherruksen keskellä. Hyvä työilmapiiri nimettiin tärkeäksi tekijäksi ja vastaajat kokivat, että tämän saavuttamiseksi esihenkilöiden ryhmädynamiikan tulisi toimia. Vastaajat kertovat, että vaikei työ aina itsessään ole niin houkuttelevaa, saavat oma työyhteisö ja hyvä yhteishenki jatkamaan.

Osa vastaajista kertoo, kuinka työyhteisöstä on muodostunut niin läheinen, että osaa työkavereista voi kutsua jopa ystäviksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tutkimuslöydösten pohdinta

Tässä alaluvussa syvennytään tutkimuslöydöksiin ja verrataan niitä luvuissa kaksi ja kolme esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Aikaisempi tutkimusnäyttö puhuu pitkälti samaa kieltä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa. Työuupumuksen sanotaan olevan seurausta pitkittyneestä stressistä, joka johtuu työn vaatimusten ja työn voimavarojen epäsuhdasta. Stressitekijöitä työssä ovat esimerkiksi alituinen kiire, epäreilu kohtelu, ihmissuhdeongelmat työpaikalla, sekä epäoikeudenmukaisuus. Lisäksi erilaiset henkilökohtaisen elämän tapahtumat voivat heijastua myös työhön ja altistaa uupumukselle. (Mattila, 2022; Uusitalo-Arola, 2022.) Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastaajat kokivat työtä olevan liikaa suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, työnjako oli epäoikeudenmukainen, odotukset epämääräisiä ja tuki omalta esimiehiltä riittämätöntä. Työn voimavaratekijöitä ovat muun muassa toimiva palaute, monipuolinen ja mielekäs työ, arvostus ja hyvä johtaminen (Erkko & Lindström, 2021, s. 51). Tuloksista käy ilmi, että vastaajat pitivät erityisen tärkeänä positiivisen ja kannustavan palautteen sekä arvostuksen saamista tekemästään työstä. Edellä mainittujen asioiden puute edesauttaa työuupumuksen kehittymistä tutkimusten valossa ja näin voidaan todeta myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien mukaan työuupumuksen oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Pidemmälle edetessään työuupumuksen oirekuvaan liittyy usein myös kognitiivisia haasteita sekä tunne-elämän hallintaan liittyviä ongelmia. (Uusitalo-Arola ym., 2022.) Osa tähän tutkimukseen osallistuneet kertoivat havainneensa jonkin olevan vinossa, kun alkoivat unohdella asioita ja kokivat haasteita toiminnanohjauksessa. Lisäksi useampi vastaajista kertoi tunne-elämän hallinnan olleen haastavaa, mikä näkyi itkuisuutena niin työpaikalla kuin kotonakin. Työuupumus ei etene lineaarisesti ja se on jokaisen

kohdalla omanlaisensa tarina. Osalle vastaajista uupumus iskostui omaan ta-
juntaan vasta siinä kohtaa, kun he olivat palaamassa pidemmän vapaajakson
jälkeen töihin ja tunsivat silloin suurta ahdistusta työtään kohtaan. Kyynistymi-
nen näkyy yleensä työstä etäännyttämisestä ja tympäännyttämisestä, mitä ei ollut ha-
vaittavissa vastaajien kertomuksissa. Sen sijaan vastaajat vaikuttivat olevan
hyvinkin sitoutuneita työhönsä aina siihen asti, kunnes joutuivat jäämään uu-
pumuksen vuoksi pois töistä. Ammatillisen itsetunnon heikentymistä ei myös-
kään juuri sanoitettu tutkimusaineistossa, mutta herää ajatus, olisiko arvotto-
muuden kokemus ollut yhteydessä tähän. Uupuessaan työntekijät saattoivat
kokea negatiivista vinoumaa, mikä aiheutti sen, että he keskittyivät näkemään
työssään vain kehittämisen kohteita ja kritiikkiä sen sijaan, että huomaisivat
myös onnistumisen hetket. Tämä näkökulma kytkeytyy myös siihen, että työ-
uupuneet ovat tutkimuksien mukaan yleensä hyvin ahkeria ja kunnianhimoisia
työntekijöitä, jotka vaativat itseltään paljon. Heidän oma vaatimustasonsa on
korkea ja kun he eivät pääse asettamiinsa tavoitteisiin joko olosuhteiden
vuoksi tai esimerkiksi uupumuksesta johtuneista syistä, ohjaa sisäinen puhe
ajatukset negatiiviseen suuntaan. Tähän tutkimukseen osallistuneet kokivat
työuupumuksen ympärillä erilaisia oireita, mutta yleisimmin toistuivat väsymys,
muistihäiriöt, itkuisuus töissä ja vapaa-ajalla sekä voimakas ahdistuneisuus.

Aikaisemmat tutkimustulokset persoonallisuuden vaikutuksesta työuupumuk-
seen saivat tämän tutkimuksen perusteella vahvistusta (Erkko, 2022). Vastaa-
jien kertoman mukaan he olivat ottaneet tai heille oli annettu paljon vastuuta
kannettavaksi. Kirjallisuudessa on kuvattu näitä henkilöitä työyhteisöiden
avaintekijöiksi, jotka omalla toiminnallaan vievät koko työyhteisöä eteenpäin.
Hyviä työntekijöitä myös usein ikään kuin palkitaan lisätyöllä, vaikka heidän
työmääränsä on jo suuri entuudestaan. (Lappi, 2022, s.26-27.) Mikäli työn voi-
mavaratekijät ovat kunnossa, ei suurikaan työmäärä välttämättä uuvuta työn-
tekijää. Tässä tullaankin millenniaalisukupolven kuuluvien työntekijöiden eri-
tyispiirteisiin. Jokainen meistä haluaa saada palautetta työstään, mutta millen-
niaalien on todettu tutkimuksien mukaan olevan erityisen persoja sille. Millen-
niaalit haluavat saada positiivista palautetta ja kokea arvostusta päivittäin. Ai-
kaisemmat sukupolvet ovat varmasti myös sitä kaivanneet, mutta millenniaalit

kehtaavat sanoa sen ääneen. (Suleman & Nelson, 2011, s. 39-40.) Tässä tutkimuksessa vastauksissa eniten huomiota sai palautteen ja arvostuksen saaminen tehdystä työstä tai oikeastaan sen saamattomuus. Tutkimuksien mukaan millenniaalit arvostavat jo aidosti sanottua ja kohdistettua kiitosta (Piha & Poussa, 2012, luku 3, kohta ”Kiitos on uusi musta”). Tämän tutkimuksen aineistosta välittyi sama viesti, sillä vastaajat kertoivat kaipaavansa edes joskus kiitosta työstään. Kun puhutaan työn voimavaratekijöistä, on arvostus ja palaute siellä vahvasti edustettuna. Millenniaalit kaipaavat palautetta päivittäin työn lomassa eikä esimerkiksi vain vuosikeskusteluiden yhteydessä.

Millenniaaleille työn merkityksellisyys on tärkeää ja he haluavat pystyä vaikuttamaan työhönsä (Mellanen & Mellanen, 2020, kohta ”Millenniaalit”; Suleman & Nelson, 2011, s. 39-40). Merkityksellisyydellä voidaan katsoa olevan monta puolta, sillä se voi tarkoittaa suurempaa merkitystä esimerkiksi yrityksen taloudellisesta näkökulmasta tai vaikutuksia, joita tehdyllä työllä on laajemmin ympäristöön. Kohdeyrityksessä työn merkityksellisyyden kokemuksen voisi katsoa tarkoittavan työntekijälle sitä, onko hänen työpanoksellaan arvoa kohdeyritykselle ja työyhteisölle. Vastaajista osa kertoi kokeneensa työnsä ja myös itsensä merkityksettömäksi työyhteisölle. Yksi vastaaja kertoi kokeneensa, että yleinen asenneilmapiiri vaikutti olevan se, että kuka tahansa voitiin korvata milloin vain. Millenniaaleille tämä ajatus voi nykyaikana olla totista totta, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa millenniaalisukupolven edustajat kertovat kokeneensa, että työnantajat eivät jää harmittelemaan uupuneiden työntekijöiden perään, sillä uusia tekijöitä on ovella jonoksi asti valmiina tarttumaan työhön. (Sorjanen & Vainio, 2020, s. 49.)

Millenniaalit kuvataan yleisesti levottomiksi ja sitoutumattomiksi työntekijöiksi, jotka kylmästi vaihtavat työpaikkaa, mikäli edellinen ei tarjoa heille riittävästi haasteita. He näkevät työpanoksensa arvokkaana ja mikäli työnantaja ei anna sille arvoa, he ovat valmiita etsimään arvonantoa muualta. (Piha & Poussa, 2012, luku 4, kohta ”pääkohdat”, luku 5.) Tähän tutkimukseen vastanneet antoivat vastauksissaan ymmärtää työn kohdeyrityksessä kaikesta huolimatta tarjoavan jotakin, josta halutaan pitää kiinni ja sitoutua. Millenniaaleille työn

tarjoamat kehitysmahdollisuudet sekä mielenkiintoiset työtehtävät ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen kannalta. Työuupumus yleisesti heikentää sitoutumista työnantajaan, mutta tämä viesti ei välity tutkimusaineistosta. Vaikka työyhteisössä on ollut haasteita muun muassa ilmapiiriin, arvonnannon sekä tasa-arvoisen kohtelun kanssa, ovat vastaajat kaikista huolimatta sitoutuneita kohdeyritykseen työnantajana. Kohdeyrityksessä vallitsee vahva me-henki, joka välittyy vastauksista haasteista huolimatta. Toisaalta vastaajien joukossa ei ole niitä, jotka mahdollisesti ovat uupumuksen vuoksi irtisanoutuneet työstään, minkä vuoksi näkökulma on osittain spekulatiota.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin millenniaaleja, jotka työskentelevät esihenkilöinä päivittäistavarakaupassa. Esihenkilötyössä kuormitustekijöitä ovat tutkimuksien mukaan suuri työmäärä, työajan riittämättömyys erityisesti esihenkilötyöhön nähden, esihenkilötuen puute, työn sirpaleisuus sekä työajan käyttäminen sairauslomien paikkaukseen. (Kivinen & Lindeberg, 2020, s. 30-31.) Esihenkilötyö on jatkuvasti muuttuvaa ja päivittäistavarakaupassa myös hektistä muun muassa sesonkivaihteluiden vuoksi. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt ovat arjessa esihenkilöitä, mutta myös yhtä lailla alaisia. Esihenkilön rooli on pysyvä, mutta työn luonteen vuoksi työ on suurelta osin vaihtelevaa ja muuttuvaa. Millenniaaleille tärkeää on työn oikeudenmukaisuus ja reiluuden kokemus, mikä nousi esiin myös tähän tutkimukseen osallistuneiden vastauksista. Työtehtävien ja vastuun jakautuminen epätasaisesti kuormitti jokaista vastaajaa. Lisäksi esimerkiksi sairauslomien paikkaus lisäsi työtaakkaa niin fyysisesti lisätyön muodossa kuin myös henkisesti sijaisten metsästämisestä tii- moilta. Tämä lisäsi myös kokemusta työn sirpaleisuudesta, sillä työtehtäviä saattoi joutua keskeyttämään usein tai joustamaan omista työtehtävistään, jotta kokonaisuus saatiin toimimaan.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen, *miten millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta voisi ehkäistä päivittäistavarakaupassa?* Yksiselitteistä ja varmasti toimivia keinoja on varmasti edelleen mahdotonta antaa, mutta tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien kanssa. Yksi vastaajista kertoi, ettei hänen kohdallaan uupumusta olisi varmaankaan voitu mitenkään välttää, vaan se oli sattumien summa, mutta

mahdollisesti uupumusoireita olisi voitu lieventää. Aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien mukaan työuupumukselta suojaavia tekijöitä ovat työn voimavaratekijät. Voimavaratekijöitä ovat hyvä johtaminen, toimiva palaute, arvostuksen antaminen, monipuolinen ja mielekäs työ, riittävä palautuminen sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Vaikka nämä voimavaratekijät kuvaavat yleisesti työuupumukselta suojaavia tekijöitä, sopivat ne myös erinomaisesti millennialityöntekijän voimavaratekijöiksi. Perussääntönä voidaan ajatella, että työn kuormittavuuden ja työn voimavarojen suhde tulee ratketa työn voimavarojen eduksi eli niitä tulee työssä olla enemmän, jotta ne suojaavat työn kuormittavuudelta.

6.2 Tutkimuslöydösten hyödyntäminen työelämässä

Tässä luvussa pohditaan, miten tutkimuslöydöksiä voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä. Tulosten hyödynnettävyyttä käsitellään työhyvinvoinnin johtamisen ja yksilön näkökulmista. Näkökulmissa tullaan paneutumaan erityisesti kehitysideoihin sekä millenniaaliesihenkilöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyyn saatujen tutkimustuloksien valossa.

6.2.1 Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma

Kuten aikaisemmin on jo käynyt ilmi, ovat tunnolliset ja hyvät työntekijät työuupumuksen riskiryhmä. Näille tiimin huippupelaajille on haastavaa myöntää, että he tarvitsevat apua tai eivät enää jaksaa. Hyvällä esihenkilöllä onkin tärkeä rooli työuupumuksen ehkäisyssä. Esihenkilön on erityisen tärkeää tuntee oma tiiminsä ja heidän tapansa työskennellä, jotta hän voi puuttua havaitsemiinsa riskitekijöihin ajoissa. Työuupumuksen kehittymisen merkkejä työpaikalla voivat olla työsuorituksen heikentyminen, lisääntynyt tunneherkkyys, joka näkyy esimerkiksi itkuisuutena, kiukkuisuutena tai vihana, lisääntyneet sairauspoissaolot, konfliktit työyhteisössä ja yli- tai alityön lisääntyminen. Mikäli joku työyhteisöstä ilmaisee huolensa itsestään tai jostakin toisesta työyhteisön jäsenestä, on esihenkilö velvollinen siihen puuttumaan.

Varhaisen tuen merkitys korostui vastauksissa. Vastajat olisivat kaivanneet esihenkilöltään sitä, että aidosti olisi kysytty kuulumisia ja otettu työkyky tai – kyvyttömyys puheeksi. Osa vastaajista koki epäoikeudenmukaisena, ettei alentunutta työsuoritusta tuotu suoraan esiin vaan se tuli ilmi kehityskeskustelun yhteydessä eikä työntekijä itse ollut ymmärtänyt työsuorituksensa huonontuneen. Mitä aikaisemmin tilanteeseen puututaan, sitä todennäköisemmin pienet toimenpiteet riittävät vaikuttamaan siihen, että työntekijä ei koe työtään enää yhtä kuormittavaksi. Jotta tämä olisi mahdollista, on esihenkilön ja hänen alaistensa välistä luottamusta tärkeää kehittää ja rakentaa.

Vaikka varhaisen tuen malli olisi kohdeyrityksessä käytössä, olisi tärkeää korostaa sen tärkeyttä esihenkilöille ja rohkaista sen käyttämiseen. Varhainen tuki saa helposti negatiivisen maineen, vaikka sen tarkoituksena on työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen. Aiheen tärkeyden voisi ajoittain nostaa keskiöön esimerkiksi teemakuukauden muodossa, jossa aiheeseen liittyisi tietoisuutta esihenkilöille ja kannustettaisiin näkemään työhyvinvointikeskustelu osana arkea. Yksi mahdollisuus lisätä tietoisuutta mielenterveysasioissa olisi järjestää esihenkilöille koulutusta aiheesta. Esimerkiksi MIELI ry tarjoaa erilaisia koulutuksia, joiden avulla esihenkilöt voivat vahvistaa mielenterveysosaamistaan. Osittain ongelma voi olla se, ettei tietoa ole tarpeeksi, minkä vuoksi on hankala nähdä työuupumuksen piirteitä omassa henkilökunnassa.

Mielenterveyteen liittyviä koulutuksia voisi esihenkilöiden lisäksi olla koko henkilökunnalle. Esihenkilöille koulutus olisi laajempi, sillä se voisi pitää sisällään työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä näkökulmia. Työntekijöille suunnattu koulutus voisi olla tiiviimpi paketti, joka toistuisi silloin tällöin. Sen tarkoitus voisi olla ennemminkin herättelevä ja tietoisuutta lisäävä, sillä monella ongelmana voi olla se, ettei tunnista uupumuksen merkkejä. Koulutuksen voisi toteuttaa itseopiskeluna ja sen avulla työntekijä voisi pohtia omaa rooliaan kohdeyrityksessä, työhyvinvointinsa tilaa sekä löytää keinoja, miten itse voisi vaikuttaa omaan jaksamiseensa.

6.2.2 Yksilön näkökulma

Työuupumuksen ennaltaehkäisyssä ei voida unohtaa yksilön vastuuta, sillä jokainen on itse vastuussa siitä, että on työkuuntoinen ja -kykyinen. Kukaan muu kuin ihminen itse ei voi tietää, miltä hänestä tuntuu ja mikä määrä työtä ja vastuuta ylittää hänen kantokykynsä. Työuupumuksen läpikäyneet kertoivat, kuinka uupumuksen myötä oppivat paremmin ymmärtämään omia voimavarojaan ja kiinnittämään huomiota jaksamiseensa. Hyvän työkyvyn perusta on terveys ja elintavat. Vastajat kertoivat huomanneensa, että on tärkeää panostaa siihen, että saa riittävästi lepoa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös luottaa työyhteisön ja tässä tapauksessa erityisesti esihenkilöihin muihin jäseniin. Rehellinen ja avoin keskustelu nousi vastauksissa esiin voimavaratekijöinä. Avoin keskustelu on avain luottamuksen syntymiseen ja silloin on todennäköisesti uskallusta kertoa, mikäli oma jaksaminen on koetuksella. Mikäli työntekijä itse ei uskalla suoraan ja rehellisesti kertoa tuntemuksistaan, on esihenkilön kädet tietyllä tavalla sidotut. Jos jaksamisen haasteet otetaan puheeksi jo aikaisessa vaiheessa, on muiden tiimiläisten helpompi puuttua tilanteeseen eikä tilanne pääse eskaloitumaan. Yksilön kannalta tärkeimpiä keinoja työuupumuksen ehkäisyyn on tunnistaa avun tarve jo alkuvaiheessa, tunnistaa oma jaksamattomuus ja kertoa niistä ääneen.

Yksilön apuna ja tukena työuupumuksen merkkien tunnistamisessa voisi olla edellisessä kappaleessa mainittu itsenäisesti suoritettava koulutus. Koulutuksen avulla voisi lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnista ja saada työntekijä ajattelemaan omaa jaksamistaan. Vastajista yksi kertoi havahtuneensa omaan uupumukseensa silloin, kun luki aiheesta artikkelin ja pohti oireiden soveltuvuutta myös itseensä. Tästä syystä voisi olla nostaa esiin niitä piirteitä ja oireita, joita työuupumukseen liittyy.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioidaan yleensä sen reliabiliteetin eli toistettavuuden ja validiuden eli pätevyyden perusteella (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Tutkimuksen tois-

tettavuutta, eli reliabiliteettia, arvioidessa tarkoitetaan sitä, saadaanko tutkimuksesta sama tulos, mikäli se toistetaan eri tutkimuskerralla samalle henkilölle. Toinen menetelmä reliabiliteetin selvittämiseen on toistaa tutkimus eri arvioijan tekemänä ja katsoa, päätyvätkö he samaan tulokseen. Kolmas tapa reliabeliuksen ymmärtämiseen on, saadaanko kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä aikaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.2.1.) Tutkimuksen validiudella arvioidaan, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231-232). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisäksi parantaa sillä, että raportoidaan mahdollisimman tarkasti, mitä on tehty ja miten.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmä on ollut sopiva tutkimuskysymyksiin nähden. Tarkoituksena oli ymmärtää ilmiötä ja kirjoituskutsulla saadut vastaukset selittivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuksen toistettavuutta arvioidessa voidaan todeta, että eri tutkimusmenetelmien käyttäminen rinnakkain olisi todennäköisesti tuottanut samanlaisia tuloksia, mutta esimerkiksi haastatteluiden avulla saatu tieto olisi ollut syvällisempää kuin mitä saatiin kerättyä kirjoituskutsun avulla. Mikäli tutkimus toistettaisiin uudestaan, vastaisivat tutkimukseen osallistujat todennäköisesti hyvin samalla tavalla. Tutkimuksen reliabiliteettia kuitenkin horjuttaa tutkijan oma asema kohdeyrityksessä. Mikäli tutkimuksen toistaisi eri henkilö, voisi vastaukset olla erilaisia. Tähän tutkimukseen ei saatu vastauksia yhdestä esihenkilöasemasta, mihin saattoi vaikuttaa tutkijan oma asema kohdeyrityksessä. Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu kuitenkin se, että tutkimustulokset olivat hyvin linjassa aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Voi kuitenkin olla, että tutkimukseen olisi tullut vähintään vivahde-eroja, mikäli kaikista esihenkilöasemista olisi saatu vastauksia. Toisaalta voi olla, etteivät vastaukset olisi merkittävästi poikenneet niistä, joita tutkimukseen saatiin.

6.4 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin millenniaaliesihenkilöiden kokemuksia työuupumuksesta päivittäistavarakaupassa. Kokemuksistaan kertoi yhteensä seitsemän henkilöä, joista kaksi työskenteli muualla kuin kohdeyrityksessä, mutta kuitenkin päivittäistavarakaupassa. Mikäli kohdeyritys haluaisi saada lisätietoa aiheesta yrityksen sisältä, olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus monimene-
telmäisesti esimerkiksi kyselytutkimuksen ja haastatteluiden muodossa. Kyse-
lytutkimukseen olisi nopeampi vastata, jos suurin osa vastauksista olisi struk-
turoituja ja näin vastausprosentti voisi olla korkeampi kuin kirjoituskutsun muo-
dossa. Haastatteluiden avulla voisi syventää ymmärrystä aiheen ympärillä,
sillä vastavuoroisessa keskustelussa voisi kysyä tarkentavia kysymyksiä toisin
kuin kirjoituskutsussa. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös kohdeyrityksen ulko-
puolella ja pyrkiä löytämään vastaajiksi myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat
työuupumuksen vuoksi irtisanoutuneet työstään.

Mielenkiintoista olisi myös paneutua työpaikan, työntekijän ja työterveyden yh-
teistyöhön ja sen sujuvuuteen. Tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että työter-
veyden kohtaamisessa ja toiminnassa vaikutti olevan jonkin verran eroa vas-
taajien välillä. Lisäksi haastavaksi koettiin paluu työpaikalla sairausloman jäl-
keen ja miten työuupumusta käsiteltiin jatkossa. Tutkimuksien mukaan vaka-
van työuupumuksen jälkeen työntekijä ei välttämättä pysty palaamaan van-
haan työhönsä ja pahimmillaan voi joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. Työnan-
tajan näkökulmasta kyse on yleensä kustannuksista, mutta tärkein asia tässä-
kin on itse työntekijä ja hänen tulevaisuutensa.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut oman oppimisen kannalta hyvin kehittävä pro-
sessi. Olen saanut huomata, kuinka merkittävästi opinnäytetyö vie aikaa ja
kuinka hyvällä suunnitelmalla voisi ohittaa monet haasteet. Tämä olikin ensim-
mäinen haasteeni, sillä työn edetessä huomasin, kuinka hyvä suunnittelu olisi
tehnyt työn tekemisestä sujuvampaa. Kirjoittaessa oli tietynlainen paine saada
selvästi näkyvää aikaiseksi, mutta kirjoitus olisi sujunut tehokkaammin, jos olisi

tehnyt itselleen esimerkiksi hahmotelman ranskalaisten viivojen muodossa siitä, mitä jokaiseen lukuun on ajatus tulla. Suunnitelmaan kuului myös työn aikataulut, joka oli omalla kohdallani hyvin optimistinen. Olisi ollut järkevämpää suunnitella reilusti liikkumavaraa suunnitelmaan ja ottaa huomioon, kuinka paljon pelkkä ajatustyö eri vaiheiden välillä vie aikaa.

Teorian kirjoittamisessa oli alkuun paljon haasteita siinä, mistä kohtaa rajaan sitä. Olin alkuun kirjoittamassa aivan liian syvällisesti aiheesta, mikä oli opinäytetyön kannalta turhaa. Tähän kului myös paljon aikaa ja joutui tekemään monta kertaa samaa työtä uudelleen, mutta toisaalta koin sen myös opettaneen paljon. Laadukkaan lähdemateriaalin löytäminen ei ollut haastavaa työuupumuksen osalta, mutta millenniaalien kohdalla tilanne oli toinen. Mielestäni onnistuin kuitenkin lopulta tässä. Tutkimusmenetelmän valinta loi pientä haastetta myös, sillä suurena pelkona oli, ettei vastauksia saada riittävästi. Aikataulu oli myös toisaalta niin tiukka, ettei ollut mahdollisuutta lähteä muuttamaan suunnitelmaa täysin ja esimerkiksi päätyä enää siinä vaiheessa haastatteluihin tai johonkin muuhun. Olen kuitenkin loppujen lopuksi tyytyväinen siihen, että valitsin kirjoituskutsun ja se mielestäni palveli tätä tutkimusta oikein hyvin. Tulosten analysointi oli myös alkuun haastavaa, mutta oikeastaan helpottui, mitä enemmän siihen syventyi. Tähän olisin kaivannut enemmän aikaa, sillä huomasin ajatuksien tarvitsevan myös kypsytelyaikaa. Prosessi on sujunut muuten omalta osaltani melko hyvin ja olen tyytyväinen lopputulokseen, mutta suurin kehityskohtani on aikataulut ja sen hallinta. Erityisesti paremmin tulisi huomioida myös opinnäytetyöhön liittyvien sidosryhmien aika eikä vain ajatella omaa suoritustaan.

Tutkimuksen teon lisäksi koen saaneeni valtavasti eväitä myös omaan esihenkilötyöhöni tämän prosessin myötä. Työskentelen itse esihenkilönä ja tämä tutkimus antoi paljon lisätietoa eri näkökulmista. Koska itse kuulun myös millenniaaleihin, oli mielenkiintoista aineistoa läpikäydessä reflektoida saatua informaatiota omiin ajatuksiin ja tapaan työskennellä. Ymmärrän nyt paremmin itseäni ja omia tarpeitani työelämässä. Tutkimuksen myötä ajatukseni avartuivat myös työuupumuksen riskitekijöiden suhteen ja toivottavasti osaan jatkossa vielä paremmin kiinnittää huomiota siihen, ettei omat voimavarani pääse

ehtymään. Eniten inspiraatiota sain kuitenkin siihen, miten itse voisin kehittyä esihenkilönä ja kollegana. Erityisesti aion jatkossa kiinnittää huomiota siihen, että kyselin kuulumisia ja pyrkisin näkemään pintaa syvemmälle, mikäli jotain riskitekijöitä on ilmassa. Tämä ajattelu soveltuu myös muuhun kuin uupumusmerkkien havainnointiin, sillä kaikki eivät uskalla tuoda ilmi esimerkiksi tyytymättömyyttään työvuorosunnitteluun tai työtehtäviinsä. Haluaisin madaltaa kynnystä tämän suhteen ja toivottavasti lisätä avointa vuoropuhelua, välittämistä ja vaikutusmahdollisuuksia ympärilläni. Vaikka omassa työssäni koen onnistuvani monissa asioissa, on aina varaa parantaa.

LÄHTEET

Erkko, A. (10.5.2022). Kolme merkkiä paljastaa työuupumuksen: Nämä ovat työuupumuksen riskiryhmät. Talouselämä. Haettu 15.11.2022
<https://bit.ly/3i2bRiN>

Erkko, A., & Lindström, J. (2021). Kun ilo katosi: Miten jaksaisimme työelämässä paremmin? Atena.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>

Hakanen, J. & Mäkinen, J-P. (2022). Työuupumus on kasvanut – työhyvinvointi kaipaa tukea juuri nyt. Työterveyslaitos. Haettu 6.5.2022 osoitteesta
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyouupumus-kasvanut-tyohyvinvointi-kaipaa-tukea-juuri-nyt>

Hartikainen, K. M., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätalo, K. & Kolonen, M. (2021). Työuupumus – onko aivot unohdettu? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021, (58), 89-94. <https://journal.fi/sla/article/view/102208/59794>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos.). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.

Johtamistaidon opisto, Vesterinen, P., Suutarinen, M. & JTO. (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.

Kataja, P-R., Teinikivi, M. & Hämäläinen, P. (2021). Kognitiiviset oireet työelämässä: Opas työssä selviytymisen tueksi. Newprint Oy. https://neuroliitto.fi/wp-content/uploads/Kognitiiviset-oireet-tyoelamassa_Opas_web.pdf

Kaupan alan esimiesten neuvottelujärjestö & Kaupan liitto. (2022). Kaupan alan esimiesbarometri 2022. <https://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/2022/11/Esimesbarometri-syky-2022.pdf>

Kela. (2022). Kelan sairausvakuutusilasto 2021. Haettu 2.12.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022092660160>

Kivinen, L. & Lindeberg, M. (15.6.2020). Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä. Työterveyshoitaja –lehti. 2020(2) s. 30-31.

Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout – How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. Jossey-Bass.

Mattila, A. S. (2022). Stressi. Lääkärikirja Duodecim. Haettu 15.9.2022 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena.

MIELI Suomen Mielenterveys ry. (21.9.2022). Työuupumus. Haettu 16.10.2022 osoitteesta <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielen-terveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyouupumus/>

Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720-731. Haettu 3.8.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>

Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Saatavilla <https://bit.ly/3F15Omz>

Nurmi, H. (2016). Työuupumuksen itsehoito: Kuinka kierrän karikot. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Palvelualojen ammattiliitto (PAM). (2021). Kaupan alan esimiesten jaksamisbarometri (kysely). Haettu 12.11.2022 osoitteesta <https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-esimiesten-jaksamisbarometri-kysely.html>

Piha, K., & Poussa, L. (2012). Dialogi: Paremman työelämän puolesta. Talentum. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/>

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>

Pöysä, J. (n.d.). Kirjoituskutsut. Laadullisen tutkimuksen aineistot. Tietoaristo. Haettu 26.11.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menettelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/kirjoituskutsut/>

Sorjanen, T., & Vainio, A. (2020). Millenniaalit: Uuden vuosituhannen tekijät. Into.

Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to leader*, 2011(62), 39-44.

Suvisaari, J., K. Ahola, O. Kiviruusu, J. Korkeila, O. Lindfors, A. Mattila, N. Markkula, M. Marttunen, T. Partonen, S. Peña, S. Pirkola, S. Saarni, S. Saarni & S. Viertiö. (2012). Psykkiset oireet ja mielenterveyden häiriöt. Teoksessa Koskinen S., Lundqvist A & Ristiluoma N. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011*, 96-107. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Studentwork. (2017). Nuoret osaajat työelämässä 2017. Haettu 3.12.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/60195115-Nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017.html>

Studentwork. (2019). Nuoret osaajat työelämässä 2019. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4959747/Studentwork%20-%20CONTENT%20OFFERS/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2019.pdf>

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavilla <https://www.elibrary.com/>

Tuunainen, A., Akila, R. & Räisänen, K. (2011). Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? *Lääkärikirja Duodecim*. Haettu 28.9.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo99559#duo-comments-start>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Stressi ja työuupumus*. Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. (2022). *Työuupumus (burnout)*. *Lääkärikirja Duodecim*. Haettu 9.9.2022 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos)*. PS-kustannus. Saatavilla <https://www.elibrary.com/>

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (toim.), *Well-Being. The foundations of hedonic psychology*, 392–412. New York: Russell Sage.

Kirjoituskutsu, joka julkaistiin tutkittaville kohdeyrityksessä.

Esihenkilötyötä tekevä millenniaali, onko sinulla kokemuksia työuupumuksesta?

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä aiheesta Millenniaaliesihenkilöiden kokemuksia työuupumuksesta päivittäistavarakaupassa. Tavoitteenani on löytää yhdistäviä tekijöitä kokemusten taustalla ja sen kautta keinoja, miten yrityksessämme voidaan ehkäistä millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta sekä parantaa heidän työssä jaksamistaan ja työhyvinvointiaan.

Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä ja sen oireita ovat väsymys, joka ei mene ohi lepäämällä, kyynisyys/välinpitämättömyys työtä kohtaan, kognitiiviset häiriöt (esim. keskittymis- ja muistihäiriöt) sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Millenniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1980-2000 syntyneitä henkilöitä.

Olisin kiinnostunut kuulemaan, mikäli sinulla on kokemusta työuupumuksesta, ja pyytäisinkin sinua kirjoittamaan niistä vapaamuotoisesti alla olevalla lomakkeella. Voidaksesi osallistua tähän tutkimukseen, sinulla ei tarvitse olla diagnoosia työuupumuksesta vaan riittää, että jokin tai kaikki yllä mainitut oireet luonnehtivat arkeasi.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja täysin anonyymiä. Kirjoituksen lisäksi toivon sinun vastaavan myös muutamaa taustatietokysymykseen, mutta niihin vastaaminen on vapaaehtoista eikä niiden perusteella voida tunnistaa vastaajan henkilöllisyyttä. Huomioithan kuitenkin, ettet vastauksessasi käytä henkilöiden oikeita nimiä, myymälänumeroita tai muita tunnistamiseen vaikuttavia tietoja.

Kerättyä aineistoa käytetään vain ja ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen eikä aineistoa lue kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä eli allekirjoittanut. Vastauksia ei hyödynnetä opinnäytetyössä suoraan sellaisenaan (esimerkiksi lainauksina) vaan tietoa koostetaan yleisempään muotoon vastauksien pohjalta. Opinnäytetyöprosessin jälkeen aineisto tuhoetaan.

Työuupumus on tilastojen valossa hyvin yleinen, mutta myös vaiettu ongelma työelämässä, joten jokainen vastaus on arvokas!

Vastaathan viimeistään 13.11.2022 mennessä.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

Ystävällisesti,
Suvi Jaakkola
(oma esihenkilöasemani)

Ikäryhmä, johon kuulut?

18-24

25-30

31-35

36-42

Yli 43-vuotias

Esihenkilöasema
(tässä vaihtoehdot)

Kuinka pitkään olet työskennellyt kohdeyrityksessä?

Alle 5 vuotta

Yli 5 vuotta

Yli 10 vuotta

Yli 15 vuotta

Kokemuksia työuupumuksesta

Voit kirjoittaa työuupumukseen liittyvistä kokemuksistasi täysin vapaamuotoisesti, mutta voit halutessasi myös hyödyntää seuraavia apukysymyksiä:

- Miten työuupumus alkoi ja eteni kohdallasi?
- Jos olet jo toipunut, miten toipuminen alkoi ja eteni?

- Mistä uupuminen mielestäsi johtui?
- Voisiko tai olisiko uupumisen voinut mielestäsi ehkäistä/estää jotenkin? (esim. työhön liittyvät järjestelyt, esihenkilön toiminta, työyhteisö, oma toimintasi)

- Mitkä asiat aiheuttavat (liikaa) stressiä työssäsi?
- Mikä auttaa jaksamaan työssä ja/tai tuo merkityksellisyyden ja onnistumisen kokemuksia?
- Millaista tukea kaipaat/olisit kaivannut esihenkilöltäsi? Entä työyhteisöltä?

- Oletko kertonut uupumuksestasi työpaikalla (esihenkilölle, työkavereille, jollekulle muulle) ja jos, miten siihen on reagoitu?
- Onko sinulla vielä muita ajatuksia työuupumukseen liittyen, mitä haluaisit jakaa?

Kirjoituskutsu, joka julkaistiin Facebookissa eri ryhmissä.

Esihenkilötyötä tekevä millenniaali, onko sinulla kokemuksia työuupumuksesta?

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä aiheesta Millenniaaliesihenkilöiden kokemuksia työuupumuksesta päivittäistavarakaupassa. Tavoitteenani on löytää yhdistäviä tekijöitä kokemusten taustalla ja sen kautta keinoja, miten voidaan ehkäistä juuri millenniaaliesihenkilöiden työuupumusta sekä parantaa heidän työssä jaksamistaan ja työhyvinvointiaan.

Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä ja sen oireita ovat väsymys, joka ei mene ohi lepäämällä, kyynisyys/välinpitämättömyys työtä kohtaan, kognitiiviset häiriöt (esim. keskittymis- ja muistihäiriöt) sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Millenniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1980-2000 syntyneitä henkilöitä.

Olisin kiinnostunut kuulemaan, mikäli sinulla on kokemusta työuupumuksesta, ja pyytäisinkin sinua kirjoittamaan niistä vapaamuotoisesti alla olevalla lomakkeella. Voidaksesi osallistua tähän tutkimukseen, sinulla ei tarvitse olla diagnoosia työuupumuksesta vaan riittää, että jokin tai kaikki yllä mainitut oireet luonnehtivat arkeasi.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja täysin anonyymiä. Kirjoituksen lisäksi kysyn sinulta muutamia taustatietoja. Huomioithan kuitenkin, ettet vastauksessasi käytä henkilöiden oikeita nimiä tai kerro muita tunnistamiseen vaikuttavia tietoja.

Kerättyä aineistoa käytetään vain ja ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen eikä aineistoa lue kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä eli allekirjoitta-

nut. Vastauksia ei hyödynnetä opinnäytetyössä suoraan sellaisenaan (esimerkiksi lainauksina) vaan tietoa koostetaan yleisempään muotoon vastauksien pohjalta. Opinnäytetyöprosessin jälkeen aineisto tuhoetaan.

Työuupumus on tilastojen valossa hyvin yleinen, mutta myös vaiettu ongelma työelämässä, joten jokainen vastaus on arvokas!

Vastaathan viimeistään 13.11.2022 mennessä.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

Ystävällisesti,
Suvi Jaakkola,
esihenkilö päivittäistavarakaupassa

Ikäryhmä, johon kuulut? *

18-24

25-30

31-35

36-42

Yli 43-vuotias

Työskenteletkö päivittäistavarakaupassa? *

Kyllä, esihenkilönä

Kyllä, myyjänä

En työskentele

Jos olet esihenkilö, kuinka pitkään olet työskennellyt roolissasi?

Alle 5 vuotta

Yli 5 vuotta

Yli 10 vuotta

Yli 15 vuotta

Kokemuksia työuupumuksesta

Voit kirjoittaa työuupumukseen liittyvistä kokemuksistasi täysin vapaamuotoisesti, mutta voit halutessasi myös hyödyntää seuraavia apukysymyksiä:

- Miten työuupumus alkoi ja eteni kohdallasi?
- Jos olet jo toipunut, miten toipuminen alkoi ja eteni?

- Mistä uupuminen mielestäsi johtui?
- Voisiko
- tai olisiko uupumisen voinut mielestäsi ehkäistä/estää jotenkin? (esim.
- työhön liittyvät järjestelyt, esihenkilön toiminta, työyhteisö, oma
- toimintasi)

- Mitkä asiat aiheuttavat (liikaa) stressiä työssäsi?
- Mikä auttaa jaksamaan työssä ja/tai tuo merkityksellisyyden ja onnistumisen kokemuksia?
- Millaista tukea kaipaat/olisit kaivannut esihenkilöltäsi? Entä työyhteisöltä?

- Oletko kertonut uupumuksestasi työpaikalla (esihenkilölle, työkavereille, jollekulle muulle) ja jos, miten siihen on reagoitu?
- Onko sinulla vielä muita ajatuksia työuupumukseen liittyen, mitä haluaisit jakaa?