

Laura Hakanpää

TYÖUUPUMUS JA TYÖELÄKEYHTIÖIDEN TARJOAMAT RATKAISUT SEN ENNALTAEHKÄISYYN

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Laura Hakanpää: Työuupumus ja työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut sen ennaltaehkäisyyn
Ohjaaja: Lasse Koskinen
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, vakuutus ja riskienhallinta
Marraskuu 2020

Työelämä ja työolot muuttuvat jatkuvasti, eikä muutoksessa ole sinänsä mitään uutta. Nykypäivän työelämä muuttuu kuitenkin poikkeuksellisen nopealla tahdilla. Organisaatioiden tulee miettiä toimintatapojaan ja hakea kilpailuetua erityisesti joustavuudesta ja nopeudesta. Työelämää ovat muuttaneet erityisesti digitalisaatio, työtapojen moninaistuminen, työn monipaikkaistuminen sekä uudenlainen epävarmuuden ilmapiiri. Työn tehokkuus on lisääntynyt, mutta samalla on kasvanut myös työn nopeatempoisuus ja kiireen tuntu. Työelämän erilaiset muutokset aiheuttavat työntekijöille jaksamishaasteita. Työuupumus on noussut julkiseksi puheenaiheeksi ja sen koetaan olevan yhä suurempi uhka työntekijöiden työkyvyille. Työeläkeyhtiöt pyrkivät työhyvinvointipalveluidensa avulla tukemaan asiakasyrityksiään työkykyriskienhallinnassa. Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden tavoitteena on parantaa työkykyä, sillä se vähentää myös työkyvyttömyyseläkkeitä ja sitä kautta eläkemenoja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta ja millaisien keinojen avulla sitä voidaan ennaltaehkäistä nykypäivän työelämässä. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän yksittäisiin työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin ja keinoihin ennaltaehkäistä sitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli koota yhteen nykypäivän työelämässä eri työuupumusta aiheuttavat tekijät ja keinot työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. Tutkimuksessa työuupumuksesta ja sen ennaltaehkäisystä oltiin kiinnostuneita yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskuntatasolla. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tarjoavat työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen lähestymistapa tiedon tuottamiseen oli abduktiivinen. Tutkimuksen aineisto pohjautui neljän eri työeläkeyhtiön työhyvinvointiasiantuntijan, yhden yritysmaailman edustajan sekä yhden työhyvinvoinnin tutkijan haastatteluihin. Tutkimuksen luotettavuutta työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden osalta vahvistettiin havainnoimalla työeläkeyhtiöiden verkkosivuja. Aineiston analysoinnissa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitetty empiirisessä osiossa mielikuvakarttojen avulla. Tutkimuksessa havaittiin työuupumusta aiheuttavia tekijöitä olevan yksilölliset altistavat tekijät, epäkohdat työpaikalla, puutteellinen esimiestyö, työn luonteen muutos, jatkuva muutos, puutteellinen reagointi työuupumukseen sekä kohtuuttomat odotukset. Keskeisimpiä keinoja ennaltaehkäistä työuupumusta havaittiin olevan itsensä johtaminen, toimintatapojen kehittäminen, esimiestyön kehittäminen, yrityskulttuurin kehittäminen, työhyvinvointiosaamisen kehittäminen, osaamisesta huolehtiminen sekä yhteiskunnallinen muutos. Työeläkeyhtiöiden tarjoamista ratkaisuista esiin nousivat erilaiset valmennukset ja koulutukset, työkalut, kartoitukset, rahallinen tuki, yhteistyö eri toimijoiden kesken, tieto sekä konsultointi. Tutkimuksessa saavutettiin monitahoisia näkökulmia tutkituista aiheista. Tutkimus luo hyvän pohjan vielä kattavammille ja yksityiskohtaisemmille tutkimuksille.

Avainsanat: Työuupumus, työhyvinvointi, työkyky, työkyvyttömyys, työkykyriskienhallinta, työeläkeyhtiö, työhyvinvointipalvelut

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelmat, rajaukset ja keskeiset käsitteet	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	4
1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys	10
1.5 Tutkimuksen rakenne	13
2 TYÖUUPUMUS	14
2.1 Työuupumus ilmiönä	14
2.2 Työuupumuksen kehittyminen	18
2.3 Työuupumuksen ennaltaehkäisy	22
3 TYÖHYVINVOINTIPALVELUT TYÖKYKYRISKIN HALLINNASSA	27
3.1 Työkyky ja työkyvyttömyys	27
3.2 Työhyvinvointipalvelut	31
3.3 Työhyvinvointipalvelut työeläkeyhtiön kilpailutekijänä	34
4 TYÖUUPUMUS NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ	39
4.1 Aineiston kuvaus	39
4.2 Työuupumusta aiheuttavat tekijät	41
4.2.1 Yksilölliset altistavat tekijät	42
4.2.2 Epäkohdat työpaikalla	44
4.2.3 Puutteellinen esimiestyö	46
4.2.4 Työn luonteen muutos	48
4.2.5 Jatkuva muutos	51
4.2.6 Puutteellinen reagointi työuupumukseen	53
4.2.7 Kohtuuttomat odotukset	55
4.3 Työuupumuksen ennaltaehkäisykeinot	58
4.3.1 Itsensä johtaminen	58
4.3.2 Toimintatapojen kehittäminen	61
4.3.3 Esimiestyön kehittäminen	63
4.3.4 Yrityskulttuurin kehittäminen	65
4.3.5 Työhyvinvointiosaamisen kehittäminen	67

4.3.6 Osaamisesta huolehtiminen	71
4.3.7 Yhteiskunnallinen muutos	73

5 TYÖELÄKEYHTIÖIDEN TYÖHYVINVOINTIPALVELUT TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISYSSÄ

75

5.1 Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut

75

5.2 Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn

77

5.2.1 Valmennukset ja koulutukset

79

5.2.2 Työkalut

80

5.2.3 Kartoitukset ja rahallinen tuki

81

5.2.4 Yhteistyö eri toimijoiden kesken

83

5.2.5 Tieto

85

5.2.6 Konsultointi

87

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

88

6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

88

6.2 Tutkimuksen arviointi

93

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

97

LÄHTEET

99

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

11

Kuvio 2 Työuupumuksen kolmitahoinen oireisto

17

Kuvio 3 Työn vaatimusten, voimavarojen ja imun suhde työuupumukseen

21

Kuvio 4 Ennaltaehkäisytyön eri osa-alueet

25

Kuvio 5 Työeläkeyhtiöt ja niiden markkinaosuudet 2019

35

Kuvio 6 Työuupumusta aiheuttavat tekijät

42

Kuvio 7 Työuupumuksen ennaltaehkäisykeinot

58

Kuvio 8 Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn

78

LIITTEET

116

Liite 1 Haastattelurunko työeläkeyhtiöiden edustajat

116

Liite 2 Haastattelurunko Työterveyslaitos

118

Liite 3 Haastattelurunko S-ryhmä

119

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita. Maailmantalouden murros muuttaa edelleen työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Organisaatioiden täytyy miettiä toimintatapojaan ja hakea kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Kehittyneiden tieto- ja viestintäteknologioiden ansiosta työtä voidaan tehdä ympäri maailmaa. Muutokset haastavat myös työkuulttuurin, sillä työelämään tulevat uudet sukupolvet, jotka suhtautuvat työelämään eri tavalla kuin esimerkiksi sodanjälkeiset suuret ikäluokat. Vaikka työ on myös nuorille tärkeää, tärkeämpää heille on kuitenkin vapaa-aika. Palkan tulee kattaa myös huoleton elämä ja vapaa-ajan aktiviteetit. (Manka & Manka 2016, 13–14)

Työelämä ja työolot muuttuvat jatkuvasti ja muutoksessa ei sinänsä ole mitään uutta. Uutta on kuitenkin muutoksen vauhti. Työn digitalisaatio on määrittänyt vahvasti työelämän murrosta 2000-luvulla. Se ei kuitenkaan ole ainoa muutosvoima kehityksen taustalla, sillä sen rinnalla vaikuttavat myös erilaiset yhteiskunnalliset, taloudelliset ja kulttuuriset tekijät sekä globalisaatio. Työelämäkeskusteluissa on viime vuosina korostunut digitalisaation lisäksi esimerkiksi epävarmuuden ilmapiiri, työtapojen moninaistuminen ja työn monipaikkaistuminen, yksilöllistyminen, kuormittavuus sekä pirstaloituminen. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 343, 11)

Työelämän muutokset luovat haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnille. Työn mielekkyys on vähentynyt ja työ koetaan yhä henkisesti raskaammaksi. (STM 2015) Työelämän läpäissyt digitalisaatio on kasvattanut työn tehokkuutta, mutta samalla myös työelämän nopeatempoisuutta ja kiireen tuntua (Sutela ym. 2019, 345). Kun yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä lähteitä on työn hallinnan tunne, aiheuttaa jatkuva kiire haasteita työssäjaksamiselle (Manka & Manka 2016). Työntekijöiden kokema työuupumus onkin lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana (Sutela ym. 2019, 345). Työuupumuksella tarkoitetaan vakavaa stressioireyhtymää, jota luonnehtivat kokonaisvaltainen väsymys, kyynistyvä asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Kalimo & Toppinen 1997, 8–10).

Selvitäksemme työuupumuksen aiheuttamista haasteista tulisi työhyvinvointiin ja sen tutkimukseen panostaa yhä enemmän. Työhyvinvointialalla on kasvavissa määrin erilaisia

palveluntarjoajia. Työeläkeyhtiöiden rooli työhyvinvoinnin palveluiden tarjoajana on kasvamassa. Työeläkeyhtiöiden kilpailu on hyvin säänneltyä ja kilpailukeinot ovat rajalliset. Yksi merkittävä kilpailutekijä yhtiöiden välillä on kuitenkin työeläkeyhtiöiden asiakasyrityksilleen tarjoamat työhyvinvointipalvelut. (TELA 2020a) Työeläkeyhtiöiden tarjoamien työhyvinvointipalveluiden tavoitteena on työkyvyn parantaminen. Työkykyä parantamalla työkyvyttömyyseläkkeiden määrä ja täten myös eläkemenot vähenevät. Työeläkeyhtiöillä onkin keskeinen rooli työkyvyttömyyden vähentämisessä. Rooli korostuu entisestään, kun työuria on tarve pidentää. Työkyvyttömyysriskin vähentämiseen tähtäävät palvelut voivat hyvin hoidettuna vähentää yritysten kuluja sekä vahvistaa asiakasyritysten kilpailukykyä. (Rajaniemi 2011, 21)

Työeläkeyhtiöiden tarjoamia työhyvinvointipalveluita ovat esimerkiksi erilaiset työhyvinvointiin liittyvät seminaarit, koulutukset, tietopankit sekä asiantuntijan apu ja neuvonta. Työkykyriskienhallinta vaikuttaa eläkkeelle siirtymisikään ja eläkejärjestelmän kokonaiskustannuksiin. Työhyvinvointipalveluiden määrällä ja sisällöllä on merkittävä vaikutus siihen, minkä eläkeyhtiön vakuutusnottaja valitsee. Onnistuneella työhyvinvointitoiminnalla työpaikkojen tuottavuus paranee, sairauspoissaolokustannukset vähenevät ja lopulta eläkekustannuksetkin laskevat. Näin koko järjestelmän kantokyky paranee. (Rajaniemi 2011, 21) Koska työeläkeyhtiöillä on käytössään suuret resurssit ja ne voivat tehdä isoja investointeja työhyvinvointiin, on työhyvinvointipalveluiden tutkiminen tärkeää. Työeläkeyhtiöiden asiakaskunnan kattaessa suuren määrän työntekijöitä, voidaan toimivien työhyvinvointipalveluiden avulla saada kansantaloudellisestikin merkittäviä positiivisia muutoksia aikaan työelämässä.

1.2 Tutkimusongelmat, rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät nykypäivän työelämässä aiheuttavat työuupumusta ja millaisien keinojen avulla sitä voidaan ennaltaehkäistä. Tarkoituksena on syventyä, analysoida ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti mistä työuupumus johtuu ja millaisin keinoin sitä voitaisiin ennaltaehkäistä. Tavoitteena on myös selvittää millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tarjoavat työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta nykypäivän työelämässä?

2. Millaisien keinojen avulla työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä nykypäivän työelämässä?
3. Millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tarjoavat työuupumuksen ennaltaehkäisyyn?

Ensimmäisen tutkimusongelman avulla pyritään kokoamaan yhteen nykypäivän työelämässä työuupumusta aiheuttavat eri tekijät. Tutkimuksessa käsitellään työuupumusta aiheuttavia tekijöitä yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Työuupumusta ei ole viime vuosina juurikaan tutkittu Suomessa, joten tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä nykypäivän työelämän piirteet työntekijöitä kuormittavat. Toisen tutkimusongelman avulla pyritään kokoamaan yhteen erilaiset keinot ennaltaehkäistä työuupumusta nykypäivän työelämässä. Myös työuupumusta ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä tarkastellaan yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Kolmannen tutkimusongelman tavoitteena on syventyä työeläkeyhtiöiden tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin ja siihen, miten työeläkeyhtiöt voivat erilaisten palveluidensa avulla auttaa asiakasyrityksiään työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.

Tutkimus on rajattu yhden työpahoinvoinnin ilmiön, työuupumuksen, tarkasteluun lähemmin. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin aihealue on laaja, joten tutkimuksessa nähtiin tarkoituksenmukaiseksi valita jokin tietty ilmiö ja tutkia sen syitä ja ennaltaehkäisyä tarkemmin. Työuupumus on merkittävä ongelma työntekijöiden keskuudessa ja siihen perehtyminen antaa arvokasta tietoa siitä, mikä työelämässä tällä hetkellä kuormittaa työntekijöitä. Työuupumuksen osalta keskitytään tarkemmin sen aiheuttajiin ja ennaltaehkäisyyn. Tutkimuksessa ei oteta kantaa esimerkiksi työuupumuksen hoitoon. Ennaltaehkäisynäkökulma on perusteltu, sillä tutkittavat työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tähtäävät nimenomaan työkyvyn ylläpitoon ja täten myös työuupumuksen ennaltaehkäisyyn (Rajaniemi 2011, 21).

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat työeläkeyhtiöiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut. Työhyvinvointipalveluita tarjoavat myös esimerkiksi erilaiset hyvinvointialan ja terveydenhuollon yritykset. Muut palveluntarjoajat jätetään kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaus työeläkeyhtiöiden tarjoamiin palveluihin on perusteltu, sillä työeläkeyhtiöiden tarjoamien palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä. Tarkastelussa ovat vain suomalaiset työeläkeyhtiöt. Suomen työeläkejärjestelmässä työeläketurvaa tarjoavat myös eläkesäätiöt ja -kassat. Lisäksi julkisten alojen eläketurva järjestetään kootusti

Kevassa. (TELA 2019) Muut eläkelaitokset jätetään tarkastelun ulkopuolelle, sillä suurin osa työeläkevakuutetuista on vakuutettuna nimenomaan työeläkeyhtiöissä (ETK 2020a). Täten työeläkeyhtiöitä tutkimalla saadaan hyvä otos työeläkevakuutusmarkkinoiden työhyvinvointipalveluista. Tutkimuksen kohteena on koettu työuupumus Suomessa. Kansainvälinen näkökulma jätetään tutkimuksen ulkopuolelle syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi suomalaisesta työelämästä.

Työuupumuksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumisasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Kalimo & Toppinen 1997, 8–9).

Työeläkeyhtiö (myös työeläkevakuutusyhtiö tai eläkeyhtiö) on työntekijän eläkelaiassa 19.5.2006/395 tai työntekijän eläkelaiassa ja yrittäjän eläkelaiassa 22.12.2006/1272 tarkoitettua lakisääteistä eläkevakuutusliikettä harjoittava keskinäinen vakuutusyhtiö tai vakuutusosakeyhtiö (Laki työeläkevakuutusyhtiöstä 25.4.1997/354 1§). Suomessa toimii neljä työeläkeyhtiötä, jotka ovat Elo, Ilmarinen, Varma ja Veritas (ETK 2020a).

Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluilla tarkoitetaan työeläkeyhtiöiden ja niiden asiakasorganisaatioiden yhteisiä kehittämishankkeita työkyvyttömyysriskin ennaltaehkäisemiseksi. Niiden avulla pyritään kehittämään esimerkiksi työpaikkojen johtamista, esimiestyötä, tiimityötä sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä toimintatapoja. (TELA 2020b)

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimusmenetelmät tulisi valita sen perusteella, mitä tutkittavasta aiheesta halutaan saada selville. Kvantitatiiviset tai kvalitatiiviset menetelmät eivät ole toisiaan parempia, mutta toinen on usein soveltuvampi tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkittavaan ilmiöön nähden. (Silverman 2005, 6) Kvantitatiivinen tutkimus on kiinnostunut erityisesti hypoteesien testaamisesta, selittämisestä sekä tilastollisesta analysoinnista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas ollaan kiinnostuneita tulkitsemisesta ja syvemmästä ymmärryksestä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 4–5) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksessa suositaan ihmisiä

tiedonkeruun instrumentteina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161–164) Tämän tutkimuksen tavoitteet perustivat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa, sillä tutkimus tavoitteli mahdollisimman syvällistä ja kokonaisvaltaista ymmärrystä.

Tutkimuksen lähestymistapa tiedon tuottamiseen on abduktiivinen. Abduktiivinen päättely on deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn välimuoto. Deduktiivinen päättely nojaa ajatukseen, että tutkittavia ilmiöitä tulisi selittää hypoteesien ja teorioiden kautta. Täten teorian voidaan katsoa olevan tietoa edeltävä lähde. (Eriksson & Kovalainen 2016, 4–5, 23) Deduktiivinen päättely etenee yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Induktiivisella päättelyllä taas tarkoitetaan yleistysten tekemistä havaituista tapauksista. Induktiivisessä päättelyssä katsotaan empirian olevan tietoa edeltävä lähde. (Eriksson & Kovalainen 2016, 23) Induktiivinen päättely etenee yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan prosessia, jossa liikutaan teorian ja empirian välillä vuorovaikutteisesti (Eriksson & Kovalainen 2016, 23). Abduktiivinen päättely nojaa ajatukseen, että teorianmuodostus on mahdollista, mikäli havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Grönfors 1982, 33).

Tutkimuksen tutkimusmetodina käytetään haastattelua, jonka etuna voidaan nähdä olevan suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Vuorovaikutus luo mahdollisuuden täsmentävien kysymysten esittämiseen ja haastattelun ohjaamiseen, mistä on etua erityisesti vähän tutkituilla alueilla. Lisäksi haastattelu on sopiva menetelmä, jos voidaan olettaa, että tutkittavista ilmiöistä seuraa monitahoisia vastauksia. Haastattelun yleisesti tunnetut haasteet ovat menetelmän vaativuus ja ajankäyttö. Haastattelujen onnistuminen vaatii soveltuvien haastateltavien löytymistä ja oikeanlaista haastattelutekniikkaa haastattelijalta. Haastattelujen järjestäminen, toteutus ja litterointi voivat viedä huomattavasti tutkijan aikaa. Haastatteluissa voi syntyä myös väärinymmärryksiä, joita voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään ja korjaamaan keskustelemalla, toistamalla ja hakemalla hyväksyntää vastausten tulkinnalle jo haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 33–35)

Tässä tutkimuksessa haastattelu koetaan perustelluksi valinnaksi erityisesti työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluista tehdyn vähäisen tutkimuksen vuoksi. Haastattelujen mahdollistaman vuorovaikutuksen avulla pystytään esittämään syventäviä kysymyksiä ja ohjaamaan haastattelun suuntaa. Lisäksi työuupumus on hyvin moniulotteinen ilmiö, joka nähdään pohjana hyvin monitahoisille vastauksille. Haastattelu nähdään ajanhallinnallisesti ja laajuudeltaan mahdolliseksi, sillä pääasiallisen haastateltavien joukon muodostavat työeläkeyhtiöt, joita Suomessa

on vain neljä. Tämän lisäksi tehdään kaksi haastattelua muille asiantuntijoille, joten työmäärän ei uskota nousevan liian suureksi tai ajallisesti haastavaksi.

Haastattelijan ja haastateltavien keskinäinen luottamus on kriittistä tutkimuksen onnistumisen kannalta (Eskola & Suoranta 2005, 93). Luottamus korostuu tutkimuksen aihepiirissä erityisesti työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden osalta, sillä aihe on hyvin ajankohtainen ja työhyvinvointitoimintaan on suhtauduttu mediassa melko kriittisesti. Lisäksi tarkempi tieto palveluista on työeläkeyhtiöille arkaluontoista tietoa. Luottamusta pyrittiin kasvattamaan lupaamalla lähettää kaikki suorat lainaukset haastateltaville hyväksyttäväksi ennen tutkimuksen julkaisua. Lisäksi haastateltavilta varmistettiin, että heidän nimeään saa käyttää tutkimuksessa. Haastateltavien kokemusta ja asiantuntemusta aihealueista kuvataan empiirisen osion alussa, jotta lukija voi varmistua, että haastateltavilla on kykyä ja asiantuntemusta ottaa kantaa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jolle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Puolistrukturoidun haastattelun katsotaan olevan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Robsonin (1995) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten sanamuotoa. Puolistrukturoidussa menetelmissä tyypillisesti osa näkökulmista on päätetty etukäteen, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi, sillä haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskoh- taisten kysymysten sijaan. Tällöin tutkijan näkökulman sijaan haastateltavien näkemykset tulevat paremmin esille. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat samoja kaikille haastateltaville. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Se ei ole kuitenkaan täysin vapaamuotoinen, kuten syvähaastattelu on. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48)

Puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista haastattelun aikana muuttaa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä sekä esittää mahdollisia suunnittelemattomia lisäkysymyksiä. Haastattelun aihepiirien tulee kuitenkin olla tiedossa ennen varsinaista haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208; Robson & McCartan 2016, 285) Haastattelukysymykset on etukäteen tehty tutkimusta ohjaavaksi rungoksi, mutta haastattelijalla on mahdollisuus poiketa kysymyspatteristosta esimerkiksi haastateltavan tuodessa esiin jonkin uuden näkökulman, jota tutkija ei ole osannut huomioida etukäteen. Haastattelijalla on mahdollisuus esittää mahdollisia

syventäviä lisäkysymyksiä ja ohjata keskustelua uudelleen, mikäli haastateltavien vastauksista ilmenee jotakin odottamatonta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48) Tämä on tärkeää kyseisen tutkimuksen kannalta, sillä työhyvinvointipalveluita on tutkittu vähän.

Haastattelukysymykset on jaettu kahteen teemaan tutkimusongelmien mukaisesti. Ensimmäinen teema käsittelee työuupumusta ja sen tarkoituksena on toimia johdatuksena aiheeseen. Tavoitteena on saada selville mitkä tekijät työuupumusta aiheuttavat nykypäivän työelämässä ja millaisien keinojen avulla sitä voidaan ennaltaehkäistä. Ensimmäisen teeman avulla pyritään vastaamaan siis kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan. Toisessa teemassa pureudutaan työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluihin ja siihen millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tarjoavat työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Toisen teeman avulla haetaan siis vastausta kolmanteen tutkimusongelmaan. Teemoittain rakennetulla kysymysrungolla pyritään ohjaamaan ja jäsentämään haastattelua niin, että tutkimusongelmiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin. Molempien teemojen lopussa haastateltavilta varmistetaan vielä, ettei haastattelijalla ole jättänyt huomiotta mitään ilmiötä koskevaa näkökulmaa.

Mahdollisia haastateltavia kartoitettiin keväällä 2019 internetistä erityisesti eri organisaatioiden verkkosivuilta ja median tekemistä haastatteluista. Tavoitteena oli saada kustakin työeläkeyhtiöstä työhyvinvointipalveluita johtava asiantuntija haastateltavaksi, koska heillä nähtiin olevan laajin tietämys työhyvinvoinnista ja yhtiöiden tarjoamista työhyvinvointipalveluista. Myös yritysmaailmasta etsittiin työhyvinvoinnin asiantuntijaa monipuolistamaan tutkimusta ja antamaan tutkimukseen myös työnantajan näkökulmaa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi kartoitettiin psykologian tutkimuksen asiantuntijaa. Haastateltavien taustan ja osaamisen kartoitukseen panostettiin, että voitiin varmistaa henkilöiden työskentelevän tutkimuksen aihealueiden parissa. Tämä oli edellytys myös tutkimuksen validiteetille, sillä näin voitiin varmistua, että tutkimusmenetelmien avulla voidaan vastata asetettuihin tutkimusongelmiin.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä pääasiassa puhelimitse ja tarkemmista yksityiskohdista sovittiin sähköpostitse. Puhelinkeskusteluissa vielä varmistettiin, että haastateltavilla on tietämystä tutkimuksen aihepiireistä ja tiedusteltiin, kokivatko he olevansa sopivin henkilö haastateltaviksi heidän organisaatiostaan. Tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan neljän eri työeläkeyhtiön työhyvinvoinnin asiantuntijaa, S-ryhmän työhyvinvointijohtajaa sekä Työterveyslaitoksen johtajaa. Koska jokaisesta työeläkeyhtiöstä saatiin haastateltava, voidaan haastateltavien katsoa edustavan hyvin tämänhetkistä työeläkevakuutusmarkkinaa.

Haastatteluaineistoa syvennetään työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden osalta havainnoimalla. Havainnointi tarkoittaa kohteen systemaattista tarkkailemista ja tietojen tallentamista. Havainnointi sopii hyvin haastattelun rinnalle, sillä havainnoinnin avulla on mahdollista havaita asioita, joita ei haastattelussa välttämättä tule esille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83) Havainnointia voidaan toteuttaa eri tavoin osallistumisasteen vaihdeltaessa ulkopuolisesta havainnoinnista täydelliseen osallistumiseen. Havainnoijan ollessa vain tarkkailijan roolissa mahdollistuu erilainen näkökulma tapahtumiin kuin havainnoijan osallistuessa toimintaan. (Metsämuuronen 2008, 42–43) Haastattelujen avulla saadaan usein esiin normit ja säännöt, mutta havainnointi paljastaa paremmin asioiden todellisen tilan (Hopia, Paavilainen & Åstedt-Kurki 2008).

Tutkimuksessa havainnoidaan työeläkeyhtiöiden verkkosivuja. Virtuaalisten aineistojen ja aiemmin kerätyn aineiston käytön hyvänä puolena on se, että tutkija on aineistonkeruuvaiheessa huomaamaton. Aineistonkeruussa tutkijavaikutus on vähäinen, ellei lähes olematon, sillä tutkijan ei ole välttämätöntä olla mukana itse ilmiössä. (Teddlie & Tashakkori 2009, 224) Huomattomassa havainnoinnissa havainnoija ei osallistu itse vuorovaikutukseen tai tapahtumiin, joita tutkitaan. Tutkimuksen kohteena oleva dokumentti olisi tuotettu joka tapauksessa, eikä tutkimusta varten. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 228) Verkkosivujen havainnoinnilla vahvistetaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä työhyvinvointipalveluista on tehty hyvin vähän teoreettista tutkimusta ja haastatteluissa ilmi tulleita asioita on perusteltua syventää vielä havainnoinnin keinoin.

Tutkimuskohteen selittämistä eri menetelmin kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Menetelmien sisäisessä triangulaatiossa yhden menetelmän avulla kysytään samaa asiaa eri tavalla. Menetelmien välistä triangulaatiota käytettäessä hyödynnetään useita menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 190–192) Monipuolisten menetelmien käyttäminen helpottaa tutkimusongelmien ratkaisua ja kasvattaa tutkimuksen uskottavuutta sekä luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–40). Tässä tutkimuksessa menetelmätriangulaatiota on hyödynnetty työeläkeyhtiöiden tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin syventymisessä haastattelun ja havainnoinnin keinoin. Tutkimuksessa hyödynnetään menetelmien välistä triangulaatiota, sillä tutkimuksessa käytetään kahta eri menetelmää. Havainnointia hyödynnetään kuitenkin työhyvinvointipalveluiden osalta vain haastattelujen tukena tutkimuksen luottamuksen kasvattamiseksi. Haastattelu on tutkimuksen päämetodi.

Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on olemassa useampia tapoja. Usein esitetään, että aineistoa tulisi analysoida samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin aikana. Analyysi aloitetaan usein jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöiden useudesta, toistuvuudesta sekä jakautumisesta. Kvalitatiiviselle analyysille on ominaista, että tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa, mikä onkin suurin ero verrattuna kvantitatiiviseen analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; Walliman 2011, 132–136) Tutkimuksen aineiston analyysissa käytetään laadullista sisällönanalyysia. Digitaalisesti taltioitu haastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman sanatarkasti. Tutkimuksen kohteena on työuupumus ja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut, joten olennaista tutkimuksen kannalta on haastattelujen asiasisältö. (Alasuutari 2011, 82–83) Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on vaikeaselkoisen tiedon saattaminen helposti ymmärrettävään muotoon. Tällöin aineistoa tulee tiivistää, yksinkertaistaa, järjestellä ja uudelleenorganisoida. (Walliman 2011, 113, 131–132)

Tutkimuksen kvalitatiivinen analyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja käydään aineisto läpi. Toisessa vaiheessa kiinnostavat asiat kootaan yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Vaihe on merkittävä, sillä samalla tehdään rajauksia tutkimuksen sisällytettävistä ja poisjätettävistä asioista. Yhden tutkimuksen laajuudessa ei voida tutkia kaikkea mielenkiintoista. Kolmannessa vaiheessa aineisto jaetaan teemoihin keskittyen siihen mitä kustakin teemasta on sanottu. Lopuksi neljännessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto. Tutkimuksessa käytettyä analyysimenetelmää kutsutaan teoriaohjaavaksi analyysiksi. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analysoinnissa käytetään teoriaa apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan perustu suoraan teoriaan. Aikaisemman tiedon tehtävä on ohjata ja auttaa analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79, 81–82, 92)

Usein analyysin alkuvaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa tuodaan teoria mukaan analyysiin ohjenuoraksi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on lähtökohdiltaan hyvin aineistolähtöisen analyysin kaltainen. Ero tulee siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan itse aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä empiirinen aineisto liitetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82, 98). Analyysin logiikka pohjautuu abduktiiviseen päättelyyn, sillä ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähteisyys ja valmiit teoreettiset mallit. Lisäksi havaintojen tekoon liittyy johtoajatus tai johtolanka. (Grönfors 1982, 33)

Tässä tutkimuksessa teorian vaikutus analyysissä näkyy siten, että empiirisen aineiston pohjalta tehdyt havainnot liitetään valmiisiin psykologian sekä vakuutustieteiden käsitteistöihin. Aineiston pohjalta luotuja havaintoja käsitellään ja pohditaan yhdessä mahdollisen aihetta käsittelevän teoreettisen tutkimuksen kanssa. Eli tutkimuksessa liikutaan vuorovaikutteisesti aineiston ja teorian välillä. Tutkimuksen johtojat näkyvät muun muassa johdannossa ja taustateoriavalinnoissa, joissa pohditaan työuupumuksen syitä sekä merkitystä yhteiskuntatasolla sekä työeläkeyhtiöiden intressiä ja tapoja pyrkiä ennaltaehkäisemään työuupumusta. Koska kyseessä on hypoteesiton tutkimus, tutkijalla ei kuitenkaan ole etukäteen vahvistettuja oletuksia. Aineisto pyritään liittämään teoreettiseen kehykseen kadottamatta haastatteluista kerättyä informaatiota (Eskola & Suoranta 2005, 19–20, 137).

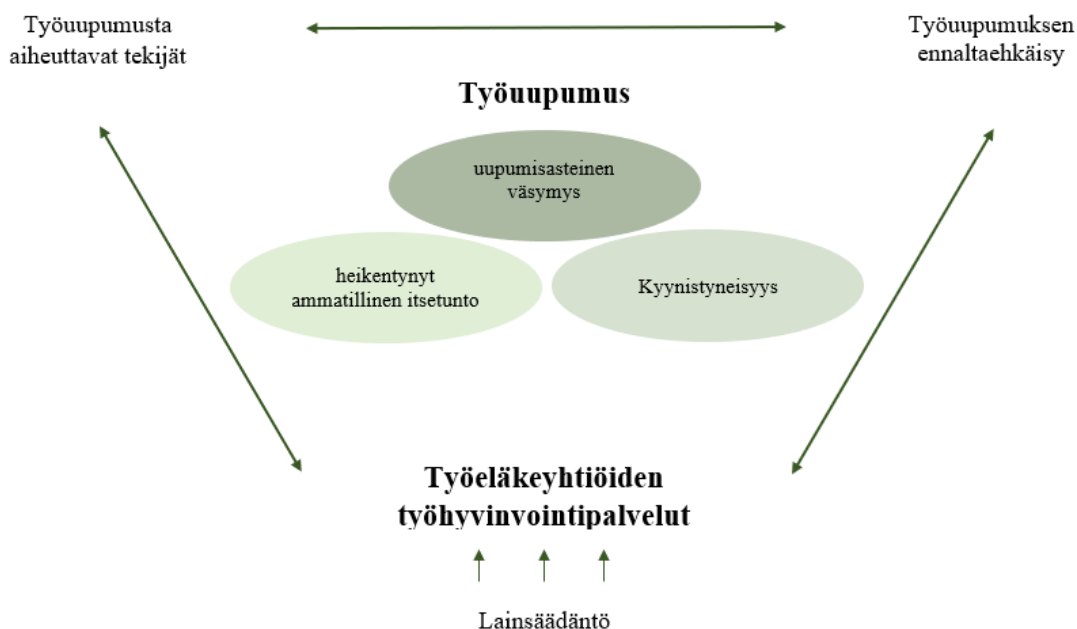
1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys

Työuupumusta on kansainvälisesti tutkittu melko paljon. Kansainvälisistä tutkijoista työuupumukseen laajasti ovat perehtyneet erityisesti Bakker, Demerouti, Leiter, Maslach, sekä Schaufeli lukuisilla työuupumusta koskevilla tutkimuksillaan (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007; Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003; Maslach, Schaufeli, Leiter 2001). Suomessa työuupumusta tutkittiin erityisesti 90-luvulla ja 2000-luvun alussa. Suomessa työuupumusta vuosien saatossa ovat tutkineet erityisesti Kalimo, Toppinen, Ahola sekä Hakanen (ks. esim. Kalimo & Toppinen 1997; Ahola & Hakanen 2008).

Viimeisin laajempi kvalitatiivinen työuupumusta koskeva tutkimus Suomessa on ollut Hakasen suorittama Työuupumuksesta työn imuun -tutkimus, joka julkaistiin vuonna 2004. Lisäksi Tieläkeskus on mitannut koettua työuupumusta Suomessa työolotutkimuksensa yhteydessä viimeisimmän kerran vuonna 2018 (Sutela ym. 2019). Työuupumusta koskevaa tutkimusta esitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa. Työuupumusta koskeva syvempää ymmärrystä hakeva tutkimus Suomessa on ollut siis viime vuodet vähäisempää. Työelämä on muuttunut melko paljon, joten työuupumusta nykypäivän työelämässä on perusteltua tutkia syvemmin. Työuupumusta koskeva tutkimus on keskittynyt yksittäisiin työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin ja keinoihin ennaltaehkäistä sitä. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään minkä eri tekijöiden luoma kokonaisuus työuupumusta aiheuttaa ja millaisten eri keinojen avulla sitä voidaan ennaltaehkäistä nykypäivän työelämässä.

Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluista ei ole saatavilla juuri mitään tutkimusta. Tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu työkykyä ja työeläkeyhtiöitä koskevaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, joita on kuitenkin kohtuullisesti tarjolla. Teoreettisessa osuudessa syvennytään työkyvyn ja työkyvyttömyyden käsitteisiin sekä työkyvyttömyyden luomiin riskeihin ja niiden hallintaan. Lisäksi perehdytään työeläkeyhtiöitä koskevaan kirjallisuuteen ja kuvataan työeläkeyhtiöiden toimintaa ja suhdetta työkyvyttömyyteen. Työeläkeyhtiöiden toiminta Suomessa on hyvin rajattua, joten teoreettisessa osuudessa syvennytään myös työeläkeyhtiöitä koskevaan sääntelyyn.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Viitekehysten tavoitteena on määrittellä ilmiön rakentuminen teoreettista kenttäänsä vasten (Alasuutari 2011, 79). Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan työuupumusta ilmiönä, sen kehittymistä sekä tekijöitä, jotka aiheuttavat työuupumusta. Lisäksi tarkastellaan työuupumuksen ennaltaehkäisyä. Toisessa osassa taas tarkastellaan työkyvyttömyyttä sekä työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluita. Teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 1) nämä teorian kaksi eri osaa yhdistetään ja luodaan täten pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisen osuuden ensimmäisessä osassa syvennytään työuupumukseen. Työuupumus on tutkimuksen keskeinen ilmiö ja siksi sijoitettu teoreettisen viitekehysten keskelle.

Työuupumukselle ominaisia oireita ovat uupumisasteinen väsymys, kyynistyneisyys sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto (Kalimo & Toppinen 1997, 8–9). Kolmitahoista oireistoa kuvataan viitekehyksessä työuupumuksen yhteydessä. Työuupumus pääsee kehittymään työtilanteen ylittäessä ihmisen voimavarat (Kalimo & Toppinen 1997, 10). Työuupumusta aiheuttavat erityisesti työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino (Schaufeli & Bakker 2004). Näitä erilaisia työuupumusta aiheuttavia tekijöitä kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä vasemalla.

Teoreettisen osuuden ensimmäisessä osassa tarkastellaan myös työuupumuksen ennaltaehkäisyä. Olennaisessa osassa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä on esimerkiksi työntekijän oma reagointi kuormittavaan tilanteeseen, töiden organisointi sekä esimiestyö (Hakanen 2004). Työuupumuksen ennaltaehkäisyä kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä oikealla. Työuupumusta ennaltaehkäistäessä pyritään vaikuttamaan työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin. Työuupumusta aiheuttavilla tekijöillä ja työuupumuksen ennaltaehkäisyllä on siis vahva vuorovaikutussuhde, jota kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä kaksisuuntaisella nuolella.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden toisessa osassa tarkastellaan työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden roolia työkykyriskienhallinnassa. Toisessa osassa syvennyttään työkyvyttömyyteen ja sen aiheuttamiin riskeihin sekä työeläkeyhtiöiden tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin. Työuupumus ennustaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä tulevaisuudessa (Ahola ym. 2009). Täten myös työeläkeyhtiöiden intresseissä on ennaltaehkäistä työuupumusta, jotta mahdollisimman moni työntekijä säilyisi työkykyisenä mahdollisimman kauan. Työeläkeyhtiöt tarjoavat asiakasyrityksilleen työhyvinvointipalveluita yritysten työkyvyn tukemiseksi (TELA 2020b). Teoreettisessa viitekehyksessä työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluita kuvataan kuvion alaosassa.

Työeläkeyhtiöille työhyvinvointipalvelut ovat myös kilpailutekijä. Työeläkeyhtiöiden sosiaaliturvaluonteen johdosta niiden kilpailu on kuitenkin hyvin rajattua. Täten myös työhyvinvointipalveluita rajoittaa lainsäädäntö. (Rajaniemi 2011, 4) Lainsäädännön luomia raameja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluille kuvataan teoreettisen viitekehksen alaosassa. Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden avulla pyritään ennaltaehkäisemään työuupumusta. Täten työhyvinvointipalveluiden avulla pyritään vaikuttamaan työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin. Näitä vuorovaikutussuhteita on kuvattu teoreettisessa viitekehyksessä nuolilla. Tutkimuksen keskeisimmät tutkittavat ilmiöt ovat työuupumus sekä työeläkeyhtiöiden

työhyvinvointipalvelut. Ilmiöiden keskeisyyden havainnollistamiseksi ne on kuvattu teoreettisessa viitekehyksessä lihavoituna.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuksen teorian kahdesta eri osasta. Teorian ensimmäinen osa luo valmiuden vastata tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen tutkimusongelmaan työuupumuksen aiheuttajista ja ennaltaehkäisystä nykypäivän työelämässä. Teoreettisessa viitekehyksessä työuupumusta kuvataan kuvion keskellä sekä yläosassa. Teorian toinen osa luo valmiuden vastata kolmanteen tutkimusongelmaan työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden tarjoamista ratkaisuista työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Teoreettisessa viitekehyksessä työeläkeyhtiöiden tarjoamia työhyvinvointipalveluita kuvataan kuvion alaosassa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen johdanto, jossa kuvataan lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle. Johdannossa esitetään tutkimuksen tausta ja aihealue, tutkimusongelmat, rajaukset, keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmät ja -aineisto, aikaisemmat tutkimukset sekä teoreettinen viitekehys. Johdannon jälkeen siirrytään tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, joka kattaa pääluvut kaksi ja kolme. Tutkimuksen toisessa luvussa syvennytään työuupumukseen. Luvussa kuvataan työuupumusta ilmiönä perehtymällä esimerkiksi sen diagnosointiin, aiheuttamiin oireisiin sekä yleisyyteen. Toisessa luvussa tarkastellaan myös työuupumuksen kehittymistä ja ennaltaehkäisyä.

Kolmannessa luvussa kuvataan työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden roolia työkykyriskienhallinnassa. Luvun alussa perehdytään työkyvyn ja työkyvyttömyyden käsitteisiin sekä käsitellään työkyvyttömyyttä riskienhallinnan näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kuvataan myös työeläkeyhtiöiden tarjoamia työhyvinvointipalveluita tarkemmin. Kolmannen luvun lopussa kuvataan työhyvinvointipalveluiden roolia työeläkeyhtiön kilpailutekijänä perehtymällä Suomen työeläkejärjestelmään sekä esittämällä työeläkeyhtiöiden toimintaa rajoittava lainsäädäntö. Luvut kaksi ja kolme luovat siis tutkimukselle teoreettisen taustan ja luovat pohjan empiiriselle osuudelle.

Neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvuissa esitellään aiemmin johdannossa kuvattujen haastattelujen ja havainnoinnin keskeisimmät tulokset. Neljännen

kappaleen alussa kuvataan tutkimuksen aineiston keräämistä ja syvennyttään erityisesti johdannossa kuvattujen haastattelujen suorittamiseen ja itse haastateltaviin. Neljännen luvun avulla pyritään vastaamaan ensimmäiseen ja toiseen tutkimusongelmaan. Luvussa kuvataan, mitkä tekijät tämän päivän työelämässä aiheuttavat työntekijöille työuupumusta ja millaisien keinojen avulla sitä tulisi ennaltaehkäistä. Viidennen luvun avulla taas pyritään vastaamaan kolmanteen tutkimusongelmaan esittelemällä, millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöt tarjoavat asiakasyrityksilleen työuupumuksen ennaltaehkäisyä tueksi. Molempien lukujen havaintoja käsitellään suhteessa aiempaan teoreettiseen tutkimukseen kyseisistä aiheista.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, miten asetettuihin tutkimusongelmiin on onnistuttu vastaamaan. Lisäksi johtopäätöksissä tutkimusta arvioidaan sekä tarkastellaan kriittisesti. Lopuksi kuvataan tutkimuksen aikana esiin nousseita potentiaalisia jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisen luvun jälkeen on koottu lähdeluettelo sekä liitteet.

2 TYÖUUPUMUS

2.1 Työuupumus ilmiönä

Työuupumuksella tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle ominaista on kokonaisvaltainen, lopulta uupumisasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Kalimo & Toppinen 1997, 8–9). Työuupumus on seurausta siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi (Schaufeli & Enzmann 1998). Työuupumusta luonnehditaan monitekijäiseksi hyvinvoinnin häiriöksi, joka heikentää terveyttä laajemminkin ja vaikuttaa haitallisesti myös työyhteisöihin (Kalimo & Toppinen 1997, 15).

Työuupumus (burnout) on käsitteenä saanut alkunsa 1970-luvulla, kun sillä on alettu kuvaamaan terveydenhuollossa työskentelevien kokemaa pitkäaikaista stressioireyhtymää (Freudenberger 1974; Cherniss 1980). Työuupumuksesta alettiin nopeasti käydä yhteiskunnallisesta keskustelua, joka kiihtyi erityisesti ensimmäisten tieteellisten julkaisujen myötä (Maslach, Leiter & Schaufeli 2008, 88). Aluksi työuupumusta katsottiin esiintyvän vain ihmissuhdetöissä ja

tutkimusta tehtiin lähinnä hoito-, kasvatusta- ja sosiaalisen työn alueilla (Maslach & Jackson 1981; Vartiovaara 1987). 1990-luvulta lähtien työuupumuksen tutkimusta on laajennettu myös muille aloille (Maslach ym. 2008, 87–88). Suomessa burnout-käsitteen suomenkielisenä vastineena käytettiin alun perin termiä loppuunpalaminen, mutta 1990-luvulta alkaen työuupumus-käsite on otettu yleiseen käyttöön. Työuupumuksen katsotaan yleistyneen Suomen työelämässä 1990-luvulta lähtien erilaisten työelämän muutosten seurauksena. (Kalimo & Toppinen 1997, 7–9)

Työuupumus sekoitetaan joskus stressiin ja masennukseen, jotka ovatkin sen lähikäsitteitä. Työuupumus tulkitaan usein erityiseksi pitkittyneen stressin muodoksi. (Schaufeli & Enzmann 1998, 39–40) Stressaantuessaan ihminen käyttää selviytymiskeinojaan ja voimavarojaan ratkaistakseen kuormittavan ristiriitatilanteen, minkä jälkeen normaali toiminnan taso ja voimavarat yleensä palautuvat (Brill 1984). Hiljalleen syvenevä työuupumus taas johtaa voimavarojen ehtymiseen, selviytymiskeinojen loppumiseen ja siten sopeutumisen epäonnistumiseen sekä näistä syistä lopulta voimavarojen romahtamiseen (Schaufeli & van Dierendonck 1993). Työuupumus voi johtaa masennukseen ja masennus työuupumukseen. Kuitenkin työuupumuksesta seuraava masennus on yleisempää kuin masennuksen aiheuttama työuupumus. (Ahola & Hakkanen 2008, 109)

Työuupumuksen lääketieteellinen diagnostinen luokittelu Suomessa perustuu kansainväliseen tautiluokitukseen (ICD-10; International Statistical Classification of Disease and Related Health Problems). Tautiluokituksessa työuupumus ei ole sairaus- vaan oirediagnoosi, millä on vaikutusta myös sairausvakuutukseen. Luokituksessa työuupumus (Z73) on sijoitettu kohtaan ”Elämäntilanteen hallintaan liittyvät ongelmat”. Rovasalon (2000, 2299) mukaan kyseessä on oireenmukainen diagnoosi, joka sellaisenaan oikeuttaa korkeintaan lyhytaikaisesti sairauspäiväraha korvauksiin. Työuupumusdiagnoosi on ongelmallinen, koska sen perusteella myönnettävä lyhytaikainen sairausloma harvoin riittää työuupumuksesta elpymiseen ja toipumiseen (Huttunen 1996, 307).

Työuupumuksen oireiden mittaamisen on kehitetty oirekyselyitä, joista yleisimpiä on Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson & Leiter 1996). Työuupumuksen oirekyselyt ovat luotettavia, mutta ne soveltuvat huonosti lääketieteelliseen diagnostiikkaan (Rovasalo 2000, 2298). Esimerkiksi viitearvot ovat erilaisia eri maissa, eikä selkeitä kliinisesti merkitseviä raja-arvoja ole saatu sovittua (Schaufeli & Enzmann 1998, 66). Diagnostinen tarkkuus on tärkeää, mutta

vielä kriittisempää on kuitenkin arvioinnin monipuolisuus (Wessely, Nimmuum & Sharpe 1999, 938).

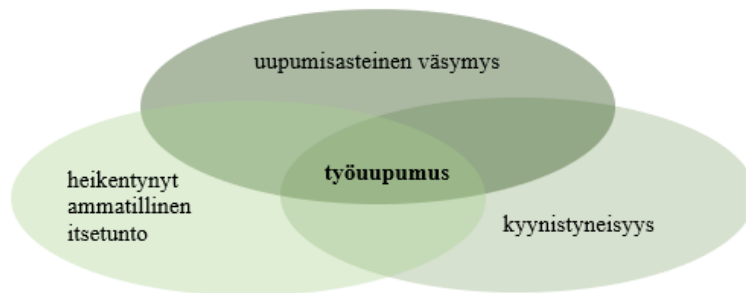
Mikäli työuupumus aiheuttaa yli kaksi viikkoa työkyvyttömyyttä, ajatellaan lääketieteellisesti tarkasteltuna kyseessä olevan sairaus (mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriö), jolle määritetään psykiatrinen diagnoosi. Mikäli työuupuneella on päädiagnoosina jokin mielenterveyden häiriö, tulisi työuupumus kirjata ainakin sivudiagnoosiksi, etteivät uupumuksen taustalla olevat työhön liittyvät tekijät jäisi huomiotta, sillä huonoja työoloja ei voida lääkitä pois. Lisäksi merkintä on tärkeä viesti eläkelaitoksille. Lääkäri voi tukea potilaan ja työyhteisön välisen keskustelun avaamista esimerkiksi rohkaisemalla pohtimaan työn sisältöä ja työyhteisön perustehtäviä yhdessä. Vaikka potilaan ja työyhteisön suhdetta ei voi hoitaa vastaanotolla, voi potilas avun ja hoidon johdosta elpyä ajamaan itse asioitaan. (Rovasalo 2000, 2299–2303)

Työuupumus kehittyy asteittain uupumisasteisesta väsymyksestä, heikentyneeseen itsetuntoon ja lopulta kyynistyneisyyteen (ks. kuvio 2). Työuupumuksen ensimmäisen vaiheen katsotaan olevan vähitellen kasautuva väsymys, kun voimat eivät riitä työn vaatimusten ja paineiden kohtaamiseen ja kun lepovaiheiden ja lomien aikana virkistyminen jää kesken. (Kalimo & Toppinen 1997, 13) Uupumisasteiselle väsymykselle ominaista on, että väsymys on kokonaisvaltaista ja yleistynyttä, eikä väsymys liity yksittäisiin kuormitushuippuihin. Kaikki tuntuu käyvän yli voimien. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 47)

Väsymyksen syventyessä entisestään työntekijä alkaa kyseenalaistamaan selviytymistään ja suojautumaan väsymyksen aiheuttamilta paineilta ja syyllisyydeltä. Tämä johtaa kyynistyvään, torjuvaan sekä työn merkityksen kyseenalaistavaan asennoitumiseen. Ihmissuhdetyössä tämä näkyy esineellistävänä ja etäisenä asenteena asiakkaita ja työntekijöitä kohtaan. (Kalimo & Toppinen 1997, 13) Kyynistyneisyys toimii suojautumiskeinona ja luo etäisyyttä ongelmaan mahdolliseksi koetussa tilanteessa. Tällöin työn mielekkyyden kokemus katoaa ja koetaan, ettei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. (Ahola ym. 2006, 47) Muutokset ovat uusia alun perin työkeskeisen työntekijän minäkuvalle, mikä aiheuttaa hämmennystä siitä, miten hänestä on tullut tällainen (Kalimo & Toppinen 1997, 13).

Väsymys, kyynistymisen sekä riittämättömyyden tunne vaikuttavat haitallisesti työntekijän minäkäsitykseen, mikä lopulta johtaa työntekijän ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen ja pahimmillaan romahtamiseen (Kalimo & Toppinen 1997, 13). Ammatillinen itsetunto rakentuu

pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemuksista, jotka vähenevät työuupumuksen syvetessä. Työntekijä kokee itsensä ammatillisesti epäonnistuneeksi ja huonommaksi kuin aikaisemmin. Samalla hän kokee olevansa huonompi kuin muut työntekijät. (Ahola ym. 2006, 47) Työuupumuksen kolmitahoista oireistoa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2 Työuupumuksen kolmitahoinen oireisto (mukaillen Kalimo & Toppinen 1997, 8)

Uupumisasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ovat oireita, jotka erottavat työuupumuksen muista stressitiloista. Työuupumuksen ollessa pitkäaikaisen stressin aiheuttama tila, työuupumusta potevilla on myös fyysisiä ja psyykkisiä oireita, joita syntyy työn aiheuttamissa stressitilanteissa. Oireisiin lukeutuvat ärtyneisyys, tyytymättömyys, ahdistuneisuus, unihäiriöt, fyysiset kivut sekä sosiaalinen vetäytyminen. Jotta voidaan varmistua, että erilaisten oireiden perusteella kysymyksessä on nimenomaan työuupumus, on olennaista tunnistaa häiriön yhteys työhön. (Kalimo 1987, 62–67; ks. myös Kalimo & Toppinen 1997, 9) Lopulta jatkuvan työstressin kasautuvat vaikutukset eivät pysy enää hallinnassa. Pitkälle edenneen työuupumuksen korjaaminen edellyttää usein toimenpiteitä työpaikalla ja terveydenhuollossa. Työuupumuksesta voi seurata vakava, toimintakykyä lamaannuttava masennustila ja työkyvyttömyys. (Ahola, Honkonen & Nykyri 2004, 162)

Työssäkävien suomalaisten joukossa työuupumusoireilua esiintyi noin 25 %:lla vuonna 2011. Vakava-asteisia oireita oli 2 prosentilla miehistä ja 3 prosentilla naisista. (Suvisaari ym. 2012, 96–107) Työssä jaksaminen eläkeikään asti huolestuttaa useita suomalaisia (Kaikkonen ym. 2014, 2). Työterveyslääkäreiden enemmistö (60%) kertoi kohtaavansa työuupuneita viikoittain (Sauni, Lagerstedt & Ahola 2011, 1212–1213). Tilastokeskuksen vuonna 2019 julkaistun työoloja mittaavan tutkimuksen mukaan vuonna 2018 palkansaajista 15 prosenttia koki vakavan työuupumuksen selvänä vaarana työssään ja 43 prosenttia ajatteli sitä silloin tällöin.

Työuupumuksen uhka oli pysynyt melko vakaana 1997–2013 välisenä aikana, mutta uhka oli noussut vuosina 2013–2018 yli 10 prosenttiyksikköä. Erityisen suurta työuupumuksen uhkaa kokivat nuoret ylempinä toimihenkilöinä toimivat naiset, joista peräti 78 prosenttia koki vakavan työuupumuksen uhkaa. (Sutela ym. 2019, 215)

Työuupumus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Työuupumuksen on havaittu lisäävän myös työkyvyttömyyden, sairauksien ja tapaturmien riskiä. (Ahola & Hakanen 2014, 10–11) Koska työuupumus ei ole etuuksiin oikeuttava lääketieteellinen sairausdiagnoosi, sen vaikutuksia kansantalouteen on vaikea arvioida. Työstä aiheutuvan stressin sekä väsymyksen on kuitenkin havaittu aiheuttavan suuria kuluja organisaatiolle ja yhteiskunnalle. (Ricci, Chee, Lorendau & Berger 2007, 1–2; EU-OSHA 2014, 5) Työuupumuksen vakavien seurauksien välttämiseksi työuupumusoireiluun tulisi puuttua jo varhaisessa vaiheessa. Työuupumuksen ehkäisemisen ja vähentämisen keinoista ei ole päästy yhteisymmärrykseen, vaikka työuupumusta on tutkittu pitkään aktiivisesti. (Cox, Tisserand & Taris 2005, 187–191)

2.2 Työuupumuksen kehittyminen

Työuupumus pääsee kehittymään, kun työtilanne ylittää ihmisen voimavarat. Työuupumuksen taustalla olevat tekijät voivat olla ammatillisia ja työyhteisöjen sisäisiä tai laajempaan työelämään liittyviä tekijöitä. Lisäksi työntekijän elämäntilanne, suhde työhön sekä yksilölliset taipumukset kokea stressiä vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen. (Kalimo & Toppinen 1997, 10) Työuupumukselle pystytään harvoin nimeämään yhtä selkeää syytä, mikä johtuu usein siitä, että työuupumus kehittyy hitaasti. Uupuminen saattaa aiheuttaa myös uusia ongelmia, jotka pahentavat oireita entisestään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työpaikalla ilmenevät ihmissuhteisiin liittyvät vaikeudet. (Cordes & Dougherty 1993; ks. myös Lee & Ashforth 1996; Schaufeli & Enzmann 1998; Schaufeli, Maslach, & Marek 1993)

Työuupumus kehittyy ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 7). Työuupumusta lisäävät yksittäiset työhön liittyvät tekijät voivat vaihdella, mutta työuupumuksen taustalla on useimmiten määrällinen tai laadullinen ylikuormitus. Suuri työmäärä, kiire sekä niiden aiheuttama aikapaine selittävät erityisesti uupumistasaisen väsymyksen esiintymistä. Työn luonne taas vaikuttaa olennaisesti laadulliseen, työn sisältöön liittyvään kuormitukseen. Esimerkiksi ihmissuhdetyössä kuormitus perustuu hoito- tai

muuhun auttamissuhteeseen, jossa työn tulosta on usein hankala määritellä. Tietotekniikan ammattilaisilla taas kuormitus liittyy ennen kaikkea tietoylikuormaan. (Kalimo & Toppinen 1997, 11–12)

Työpaikan toimintatapoihin ja vuorovaikutukseen liittyvät epäkohdat kasvattavat työuupumuksen riskiä. Byrokratia ja työn jäykkä kaavamaisuus lisäävät työuupumuksen riskiä silloin, kun ne aiheuttavat esteitä työn sujuvuudelle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Kalimo & Toppinen 1997, 12) Työuupumusta kokevien työtilanteissa tavallista on, että heillä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja he kokevat epäoikeudenmukaisuutta ja ennakoimattomuutta työssään (Ahola ym. 2016, 7). Riski työuupumuksen kehittymiselle on merkittävä työoloissa, joissa työlle asetettuja tavoitteita ei saavuteta (Ahola ym. 2006, 47). Tavoitteet voivat olla vaikeasti saavutettavia tai tulkinnanvaraisia tai töitä tai tavoitteita voi olla liikaa, jolloin aika töiden tekemiseen ei riitä. Työpaikan toimintatavat voivat olla myös epätarkoituksenmukaisia, jolloin ne haittaavat haluttujen tulosten aikaansaamista. (Kalimo & Toppinen 1997, 12)

Työuupumuksen kehittymiseen liittyy usein myös tuen puute esimiehiltä ja työtovereilta sekä erilaiset työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät ristiriidat (McDermott 1984; Varhama & Björkqvist 2004). Työuupumusta koskeva tutkimus on painottunut työhön ja työyhteisöön liittyvien ongelmien selvittämiseen. Muihin työelämän osa-alueisiin sen sijaan on kiinnitetty vähemmän huomiota. Työmarkkinatilannetta, työelämän rakenteellisia seikkoja ja yhteiskunnallista tilannetta ei ole juuri otettu huomioon tutkimuksissa. Esimerkiksi laaja työttömyys voi aiheuttaa epävarmuutta, ja kun henkilöstön määrää työpaikoilla vähennetään työhön jäävien työmäärä usein kasvaa ja työyhteisön toimintaan voi syntyä haasteita ja ristiriitatilanteita. (Kalimo & Toppinen 1997, 11–12; Hakanen 2004, 25)

Myös yksilöllisillä tekijöillä on vaikutusta työuupumuksen kehittymisessä. Esimerkiksi puutteellinen elämänhallinta voi hankaloittaa erilaisten työhön liittyvien vaativien tilanteiden käsittelyä. (Lytsy & Westin 2008, 1592) Tietyillä temperamentti- ja geneettisillä tekijöillä on myös havaittu olevan yhteys työuupumusalttiuteen (Narumoto ym. 2008; Middeldorp, Cath & Boosma 2006). Esimerkiksi aleksitymia eli tunteiden ilmaisun ja tunnistamisen vaikeus sekä voimakas velvollisuuden tunne voivat lisätä riskiä työuupumuksen kehittymiselle (Ahola ym. 2016, 7). Vaarassa työuupua ovat erityisesti henkilöt, jotka ottavat paljon vastuuta ja vaativat itseltään paljon (Kalimo & Toppinen 1997, 13). Lisäksi keskeisessä roolissa työuupumuksen kehittymisessä voi olla kyky palautua työn rasituksesta (Jansen, Kant & van den Brandt 2002,

323–324). Kuitenkin työolot, jotka kuormittavat ja tarjoavat vain vähän voimavaroja ovat selvästi persoonallisuustekijöitä vahvemmin yhteydessä työuupumukseen (Hakanen 2004, 15; ks. myös Schaufeli & Janczur 1994; Piedmont 1993).

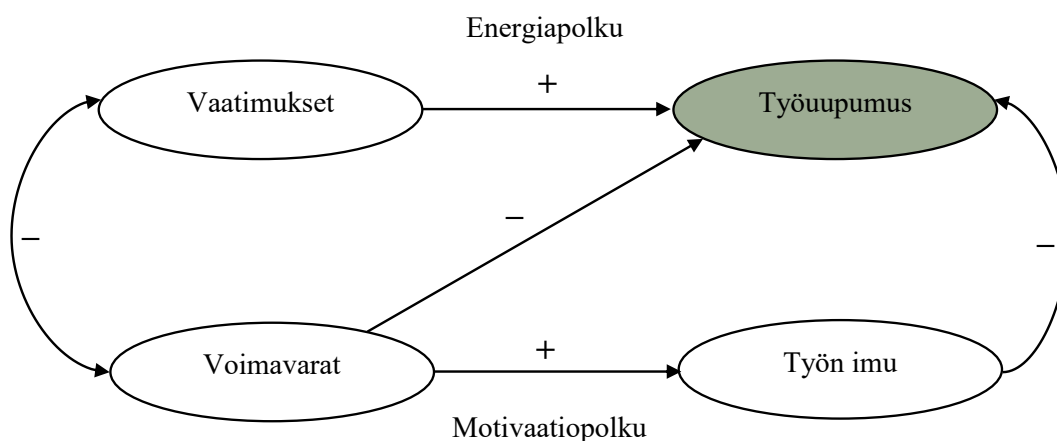
Työn vaatimukset – työn voimavarat -mallin mukaan työn eri piirteet jaetaan vaatimukseen ja voimavaroihin (Schaufeli & Bakker 2004). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn sosiaalisia, organisatorisia ja fyysisiä ominaisuuksia, jotka vaativat fyysistä tai psyykkistä ponnistelua ja siten kuormittavat työntekijää fysiologisesti tai psykologisesti (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2000, 454–464). Tyypillisiä määrällisiä vaatimuksia ovat kiire, aikapaine sekä tekemättömät työt. Lisäksi työtehtäviin, työpaikan vuorovaikutussuhteisiin sekä organisaatioon liittyviä vaatimuksia ovat muun muassa työroolien epäselvyys, asiakastyössä tunnekuormittuminen, työpaikan ilmapiiriongelmat, sosiaalisen tuen ja palautteen vähäisyys, olemattomat päätöksentekomahdollisuudet, organisaation byrokraattisuus sekä organisaation henkilöstömuutokset. (Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006; Demerouti ym. 2000; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufeli & Enzmann 1998)

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn psykologisia, sosiaalisia, fyysisiä ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn vaatimusten aiheuttamaa fysiologista tai psyykkistä kuluttavuutta ja virittävät oppimista ja kehittymistä työssä sekä mahdollistavat henkilökohtaisen kasvun (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet ja työn jatkuvuus. Ihmissuhteisiin liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki sekä tiimihenki. Töiden järjestelyyn liittyviä voimavaroja ovat roolien selkeys sekä vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet. Itse työtehtävään liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi työn merkityksellisyys, autonomia, työstä saatu palaute ja työn monipuolisuus. (Bakker & Demerouti 2007, 312; Demerouti ym. 2001, 501)

Työn vaatimukset ja voimavarat voivat kumuloituessaan synnyttää hyvinvointia kasvattavan tai sitä vaarantavan polun (Bakker & Demerouti 2014, 58; ks. myös Bakker ym. 2003; Schaufeli & Buunk 1996). Työhön liittyvien vaatimusten on havaittu olevan yhteydessä erityisesti kasva-neeseen väsymykseen. Työntekijän vähäisillä voimavaroilla on vuorostaan havaittu olevan yhteys ennen kaikkea kyynistymiseen ja ammatillisen itsetunnon heikentymiseen (Bakker ym. 2003, 409–410).

Työn vaatimusten muodostamaa polkua voidaan kutsua energiapoluksi (Bakker & Demerouti 2014, 46). Työn vaatimukset vievät työntekijän energiaa ja voivat kasautuessaan kuluttaa työntekijän energiavarannot olemattomiin. Tämä heikentää työntekijän hyvinvointia ja voi kärjistyessään johtaa työuupumukseen. (Demerouti ym. 2001, 499–512) Työn voimavarojen muodostamaa polkua voidaan vuorostaan kutsua motivaatiopoluksi. Voimavaratekijät voivat vahvistaa työntekijän motivaatiota, jolloin työlle omistautuminen ja sitoutuminen kasvavat. Voimavarat voivat myös toimia puskurina työn vaatimuksille, jolloin ne suojaavat työntekijää vaatimusten aiheuttamalta energian vähenemiseltä sekä hyvinvoinnin heikentymiseltä. (Bakker & Demerouti 2014, 46–47) Hyvä esimies-alaissuhde, sosiaalisen tuen saanti sekä työstä saatu palaute voivat suojata työuupumukselta työn vaatimusten kuormittaessa työntekijöitä (Bakker, Demerouti & Euwema 2005, 177).

Työn imulla (work engagement) kuvataan tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Hyvästä työstä saadut voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita ja synnyttävät siten työn imua, joka voi suojata työntekijää työuupumukselta. (Schaufeli & Bakker 2004, 294–295; ks. myös Hakanen 2004; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008) Työn vaatimusten, voimavarojen ja työn imun suhdetta työuupumukseen on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3 Työn vaatimusten, voimavarojen ja imun suhde työuupumukseen (mukaillen Schaufeli & Bakker 2004)

Työn vaatimukset – työn voimavarat -mallin perusoletuksena on, että erilaisissa töissä on omat työuupumukseen vaikuttavat tekijänsä, jotka vaihtelevat töittäin. Kaikille ammattiteille yhteistä kuitenkin on, että taustatekijät koostuvat vaatimuksista ja voimavaroista. Työn vaatimukset

voivat johtaa energiapolun syntymiseen, jolloin vaatimukset lisäävät työuupumusta. Työn voimavaratelijat puolestaan liittyvät motivaatiopolkuun, joka mahdollistaa työn imun syntymisen, jolla on taas negatiivinen yhteys työuupumukseen. Korkeat vaatimukset eivät aina ole kielteisiä, mutta ne voivat kehittyä kuormitustekijöiksi, jos työntekijältä edellytetään jatkuvasti ponnisteluja yli voimavarojen. Työn voimavaratelijat voivat vähentää vaatimusten aiheuttamaa negatiivista yhteyttä työuupumukseen. Työuupumuksen kannalta olennaista on nimenomaan työn vaatimusten ja voimavarojen suhde, sillä työuupumuksen kehittymiselle otollisin tilanne on, kun vähäiset voimavarat yhdistyvät suuriin työn vaatimuksiin. (Schaufeli & Bakker 2004, 294–296, 308–309)

2.3 Työuupumuksen ennaltaehkäisy

Työuupumuksen aiheuttama heikentynyt terveys ja elämänlaatu ovat merkittäviä inhimillisiä kustannuksia. Heikentynyt työhön sitoutuminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ovat riski työelämän innovaatioiden ja tuottavuuden kehitykselle. Kynnistyvä kansa tuskin kykenee kasvattamaan taloudellista hyvinvointiamme. (Kalimo & Toppinen 1997, 42–43) Koska työuupumus yleistyy entisestään, tarvitaan sen ennaltaehkäisemiseksi huomattavia toimenpiteitä (Sutela ym. 2019). Tarpeet ja mahdollisuudet työuupumuksen ehkäisyyn ovat monitahoisia ja -tasoisia yhteiskunnan arvoista yksilöllisiin ajatustapoihin (Kalimo & Toppinen 1997, 43).

Yksilöllisillä persoonallisuustekijöillä on vaikutusta työuupumuksen kehittymiseen, mutta yhteydet muodostuvat merkityksellisiksi vasta silloin kun työolot on koettu kohtuuttomaksi. Täten olennaista työntekijän kannalta on, että töitä suunnitellaan ja johdetaan niin, että persoonallisuuden piirteistään huolimatta erilaiset työntekijät voivat selviytyä töistään uupumatta. (Hakaniemi 2004, 162–163) Työntekijän ja esimiehen tulisi keskustella säännöllisesti, mitä kukin työntekijä toivoo ja tarvitsee selvitäkseen töistään ja kukoistaakseen urallaan mahdollisimman hyvin ja säilyäkseen työkykyisenä (Piedmont 1993, 469).

Kehityskeskustelujen avulla voidaan hahmottaa yksilöllisten tekijöiden vaikutus odotuksiin ja mahdollisuuksiin töissä. Esimiehen tulisi ymmärtää ja hyväksyä työntekijöiden yksilöllisten erojen merkitys ja kyetä toimimaan ymmärryksensä mukaisesti. On myös työntekijän etu, mikäli hän tiedostaa ja tunnistaa odotuksensa, toiveensa, mahdollisuutensa sekä rajoituksensa

koskien nykyistä työtään. Itsetuntemusta voi kasvattaa erilaisten koulutusten ja oppaiden avulla. (Hakanen 2004, 163)

Työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää luoda työntekijöille mahdollisuus kasvattaa omia yksilöllisiä voimavarojaan, kuten esimerkiksi minäpystyvyyttä. Työntekijöille on luotava mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja huolehdittava, että työ on työntekijöille myös kyllin haastavaa. (Kalimo, Pahkin, Mutanen & Toppinen-Tanner 2003, 13) Työn joustavuutta tulisi lisätä, samalla kuitenkin muistaen, että työlle täytyy luoda myös rajat (Hakanen 2004, 292). Huomiota tulisi kiinnittää myös työntekijöiden kykyyn palautua väsymyksestä ja työstä. Töistä palautumista voidaan mitata tarkastelemalla aikaa, joka työntekijälle kuluu palautua työn aiheuttamasta fyysisestä ja henkisestä väsymyksestä. Palautumiseen vaikuttavat esimerkiksi terveystilanne, yksityiselämä sekä yksilölliset tavat reagoida stressiin. (Jansen ym. 2002, 323)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös kiinnittää huomiota työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Organisaatiossa täytyy huolehtia työolojen ja työn järjestelyjen kelvollisuudesta ja pyrkiä välttämään kohtuuttomia odotuksia ja vaatimuksia. Tällöin työntekijöiden mahdolliset yksityiselämän kuormitukset aiheuttavat vähemmän pahoinvointia työssä. Yksityiselämän kuormitukset aiheuttavat hyvinvointiongelmia vasta, kun niihin liittyy myös työn kuormittavia piirteitä. (Hakanen 2004, 133) Työntekijän on myös osattava vetää raja työn ja yksityiselämän välille. Kotoa ja töistä tulevat vaatimukset voivat lisätä työn ja perheen välisiä konflikteja, jotka aiheuttavat työntekijälle kuormitusta. (Demerouti 2014, 1106)

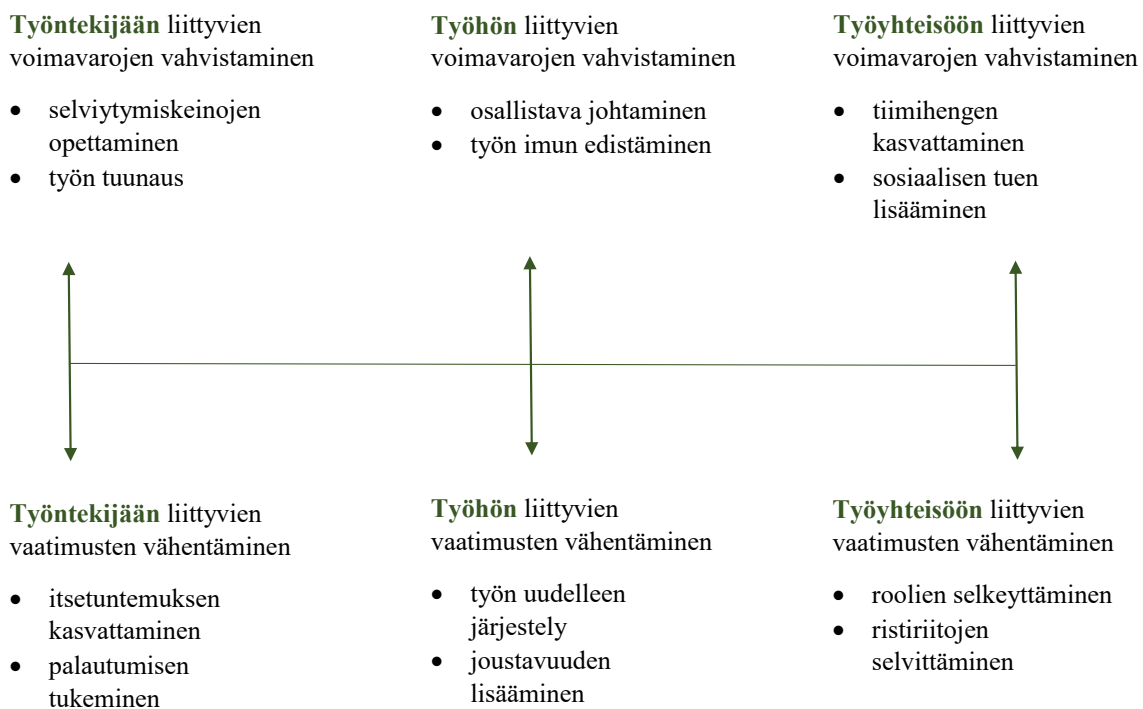
Työyhteisön ja työolojen kehittäminen voi parantaa ennen kaikkea velvollisuudentuntoisten työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä (Hakanen 2004, 163). Työpaikalle tulisi luoda kannustava ilmapiiri. Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Positiiviset sosiaaliset suhteet voivat parantaa yksilön hyvinvointia ja vähentää vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta. Työpaikalle tulee luoda yhteisöllisyyden tunne, jolloin työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä, jota luonnehtivat positiivisuus, eheytyminen ja arvostus. Tällöin työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen esimerkiksi esimiesten kanssa on toimivaa ja luo mahdollisuuden esimiehille osoittaa arvostusta työntekijöilleen. Sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimieheltä on ensiarvoisen tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. Sosiaalisia suhteita voidaan kehittää erilaisten työryhmien avulla. Työryhmissä pyritään tunnistamaan oman yhteisön ongelmakohtia ja suunnittelemaan erilaisia toimenpiteitä niiden kehittämiseksi. (Day & Leiter 2014, 58–58, 62–64)

Esimiehellä on merkittävä asema työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Avulias ja rakentava esimies tukee, ohjaa ja inspiroi työntekijöitään, jonka ansiosta hän vähentää työntekijöidensä alttiutta työuupumukselle ja edistää mahdollisuutta kokea työn imua. On tärkeää, että myös johtajien jaksamisesta huolehditaan, sillä esimiehen oma uupumus vaikuttaa haitallisesti hänen työntekijöihinsä. Esimiehet ovat myös avainasemassa työuupumuksen ennaltaehkäisytyössä, sillä viime kädessä he kantavat taakan alaistensa negatiivisista tunteista. Tämä kuitenkin kuormittaa esimiehiä ja aiheuttaa heille erityisen uupumisen riskin. Organisaatioiden tulisi koulutusten ja valmennusten avulla opettaa esimiehille keinoja huolehtia omasta jaksamisestaan ja johtaa avuliaalla ja rakentavalla tavalla. (Breevart, Bakker, Hetland & Hetland 2014, 102–106)

Työntekijöille tulee luoda mahdollisuus hallita työtänsä. Tällöin he kokevat, että kykenevät ennakkoimaan työprosessiaan ja heillä on riittävä vaikutusvalta ja itsenäisyys tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä. Lisäksi palautteen antamisesta ja palkitsemisesta tulee huolehtia niin, että työntekijä kokee saavansa ansaitsemansa tunnustuksen ja korvauksen työstään. Organisaatiossa päätöksenteon tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on myös huolehtia, että yrityksen arvot kohtaavat työntekijöiden arvojen kanssa, jolloin haitallisia arvoristiriitoja ei pääse syntymään. Ihminen haluaa tehdä työtä, joka ei ole ristiriidassa sen kanssa mitä hän pitää tärkeänä. Organisaation on siis huolehdittava, että se toimii vastuullisesti suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Day & Leiter 2014, 60–61)

Sekä työhön että työntekijöihin kohdistuvien interventtioiden avulla voidaan vähentää työstressiä ja siten ehkäistä myös työuupumusta (Ross & Altmaier 1994). Organisaatiotasolla työuupumusta ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi työn kuormitustekijöiden kartoittaminen työpaikkaselvityksien, kyselyiden sekä riskiarvioiden avulla. Työntekijöihin kohdistuvissa hankkeissa pyritään lisäämään koulutusten, harjoitusten ja ryhmätyöskentelyn keinoin yksittäisten työntekijöiden osaamista, selviytymiskeinoja ja voimavaroja. (Demerouti 2014, 1106–1110; Schaufeli & Enzmann 1998) Yksi vaihtoehto on myös yhdistää yksilö- ja organisaatiotasoon interventioita. Yksilötasolla voidaan pyrkiä muokkaamaan työntekijän ajattelu- ja toimintatapoja ja opettaa erilaisten rentoutumismenetelmien käyttöä stressinhallinnassa. Organisaatioon kohdistuvat toimenpiteet voivat olla esimerkiksi työprosessien uudelleenjärjestämistä tai työn tai työssä suoriutumisen arviointia. (van der Klink, Blonk, Schene & van Dijk 2001, 270)

Työuupumuksen ennaltaehkäisyyn pyrkivissä interventioissa olennaista on tunnistaa kehitettävät tekijät. Usein työuupumusta kartoitettaessa keskitytään väsymiseen ja liian suureen työtaakkaan, vaikka työuupumuksen taustalla on muitakin tekijöitä. Kehitettävien tekijöiden tunnistamisessa on suositeltavaa käyttää apuna työhyvinvoinnin tilan kartoituksia. Kartoitusten avulla tunnistetaan riskitekijöitä ja tulosten perusteella voidaan usein myös ennustaa mahdollisia työuupumusoireiluita tulevaisuudessa. (Maslach 2011, 45) Kartoitusten perusteella valitaan työpaikan kehityskohteet ja suunnitellaan toimenpiteet niiden parantamiseksi. Ennaltaehkäisytoimenpiteet voidaan jaotella työntekijään, työhön tai työyhteisöön liittyviin toimenpiteisiin. Lisäksi kehityskohteet voidaan jaotella voimavaroihin ja vaatimuksiin kohdistuviin toimenpiteisiin. Kuviossa 4 on havainnollistettu työuupumuksen ennaltaehkäisyyn liittyvät eri osa-alueet, niillä tehtävä kehitystyö sekä eri osa-alueiden yhteys toisiinsa. (Bloom 1996, 6–8)



Kuvio 4 Työuupumuksen ennaltaehkäisytyön eri osa-alueet (mukailen Bloom 1996, 6; ks. myös Ahola ym. 2006, 111)

Kuvion 4 mukaisesti työntekijään liittyviä voimavaroja voi vahvistaa esimerkiksi opettamalla selviytymiskeinoja ja työn tuunausta työntekijälle ja vaatimuksia taas vähentää kasvattamalla työntekijän itsetuntemusta ja tietämystä työstä palautumisesta. Työhön liittyviä voimavaroja voi kasvattaa osallistavalla johtamisella ja edistämällä työn imun syntymistä. Työn uudelleen

järjestelyllä ja lisäämällä joustavuutta työaikatauluihin voi hallita työhön liittyviä vaatimuksia. Tiimihengen kasvattaminen ja sosiaalisen tuen lisääminen kasvattavat työyhteisöön liittyviä voimavaroja. Työyhteisön vaatimuksia voi vähentää tekemällä roolit selkeiksi ja selvittämällä erilaiset työntekijöiden väliset ristiriidat. (Schaufeli & Bakker 2004; Maslach 2011; Kompier & Cooper 1999)

Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna työntekoa koskevien asenteiden muutos on välttämätöntä. Työpaikoilla kasvava työmäärä ja jatkuva kiire nähdään ongelmana, mutta samanaikaisesti vaikuttaa, että työpaikoilla koetaan syyllisyyttä, mikäli kiirettä on vähemmän kuin toisissa työpaikoissa. (Kalimo & Toppinen 1997, 42–43) Käsitystä siitä kenen tehtävä on ehkäistä työuupumusta, tulisi laajentaa. Työyhteisöt ja organisaatiot ovat ensisijaisia tahoja välittömien työhyvinvointiongelmien ratkaisemiseen. Kuitenkin työuupumus kehittyy pitkän ajan kuluessa ja siksi vastuuta tulisi laajentaa myös muille sosiaalisille instituutioille, kuten esimerkiksi erilaisille koulutus-, palvelu- ja tukijärjestelmille. (Hakanen 2004, 69)

Hakasen (2004, 273) mukaan koulujen ja muiden organisaatioiden tavoitteeksi tulisi asettaa liian kovien vaatimusten vähentäminen (ks. myös Schaufeli & Bakker 2004). Työelämää laajemminkin tulisi kehittää. Avointa keskustelua työelämän ongelmista tulisi käydä työpaikoilla, terveydenhuollossa ja yhteiskunnassa yleensä. Jo nuoria tulisi valmentaa terveeseen ja tasapainoiseen suhtautumiseen työhön, omien voimavarojen tunnistamiseen ja monipuolisten selviytymiskeinojen käyttöön kuormittavien työtilanteiden hallitsemiseksi. (Kalimo & Toppinen 1997, 42–43)

Hakasen (2004, 222) mukaan monet ihmiset sijoittavat työhönsä huomattavasti enemmän kuin olisi järkevää, esimerkiksi työn aineellisiin vastineisiin tai heihin kohdistuviin ulkopuolisiin odotuksiin nähden. Työuupumus ei kuitenkaan ole yksilöllinen ongelma. Työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa työelämässä voisi saavuttaa aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia sekä kokea arvostusta, merkityksellisyyttä ja kunniaa. Usealle työntekijälle on myös tärkeää saada työyhteisöltä kannustusta ja arvostusta, ja tässä esimiesten vastuu on olennainen. Voidaan pohtia voisiko kulttuuristamme löytyä jokin muu elämän osa-alue, joka voisi tyydyttää näitä ihmisen kaipuita nykyistä enemmän. (Hakanen 2004, 222) On järkevämpää pyrkiä ehkäisemään työuupumusta jo ennalta, ennen kuin siitä on syntynyt ongelma. Työuupumuksen henkilökohtaiset, sosiaaliset ja organisationaaliset kustannukset voivat olla huomattavia. (Maslach 2011, 45)

3 TYÖHYVINVOINTIPALVELUT TYÖKYKYRISKIN HALLINNASSA

3.1 Työkyky ja työkyvyttömyys

Työssä ja työoloissa voi olla terveyttä ja toimintakykyä vaarantavia piirteitä. Työhön, työoloihin ja työntekijöihin vaikuttaminen on tärkeä osa koko väestön terveyden edistämistä. Työperäisistä terveysongelmista erityisesti työuupumus on selkeä hälytysmerkki, joka viittaa terveyden ja työkyvyn kannalta haitalliseen kuormitukseen. Työkyvyn ydin rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn ominaisuuksien välisestä tasapainosta. Työkyvyn pohjana on ihmisen fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Koettuun työkykyyn liittyvät vahvasti myös terveys, työasenteet sekä työn henkinen ja fyysinen rasittavuus. (Aromaa, Gould, Ilmarinen & Koskinen 2010, 102–106) Työkykyä arvioidessa voidaan käyttää erilaisia objektiivisia ja subjektiivisia menetelmiä, joissa yhdistyvät henkilön oma käsitys työkyvystään ja asiantuntija-arvio (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 311–312).

Väestön ikääntyessä työmarkkinoilta poistuu runsaasti työvoimaa. Jäljelle jäävien työuria pyritään pidentämään, mikä edellyttää työikäisten työkyvyn tukemista ja monipuolista kehittämistä. (Gould ym. 2006, 13) Työn merkitys työkyvyille voimistuu iän myötä. Havainto on tärkeä, sillä useimmiten mahdollisuudet työn positiivisten puolien kasvattamiseksi ovat suuremmat kuin mahdollisuudet olennaisesti parantaa ikääntyvän työntekijän terveyttä ja suorituskykyä. (Aromaa ym. 2010, 102–106) Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen mukaan työkyky koostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Kokonaisvaltaisen työkyvyn perusajatuksena on, että jos tavoitteena on tukea työkykyä tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua sekä yksilön ominaisuuksiin että työhön liittyviin tekijöihin (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28–29).

Työkyky on työntekijälle tärkeä pääoma työelämässä. Koska yrityksen tulokset syntyvät henkilöstön työkyvyn ansiosta, myös yrityksen rooli henkilöstön työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on keskeinen. (Ilmarinen 2006, 79) Yritykselle on elintärkeää, että henkilöstö säilyy työkykyisenä, joten työkykyriskienhallinnasta on pidettävä huolta. Työnantajan tulee kiinnittää huomiota järjestelmälliseen ja jatkuvaan työympäristön ja työolosuhteiden arviointiin ja

parantamiseen. (Haunia 2005, 277–281) Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan työnantajalla on myös velvollisuus selvittää työpaikalla esiintyvät vaarat ja arvioida niiden aiheuttamat riskit.

Riskitietoisuuden avulla pystytään vähentämään virheitä ja epävarmuutta sekä varautumaan erilaisiin riskeihin (Järvinen 2018, 45). Koskinen (2018, 12) määrittelee riskin olevan ei-toivot-tavan tapahtuman mahdollisuus (ks. myös Hansson 2010). Riskin käsitteeseen liittyy olennai-sesti epävarmuuden käsite (Merkhofer 1987, 1–2; Macgill & Siu 2004, 315–316). Riskin suu-ruuteen vaikuttaa sekä mahdollisen tappion suuruus että tappion todennäköisyys. Riskienhal-linnassa on kyse yleensä tulevaisuuden epävarmuuden hallinnasta. Riskienhallinnalla tarkoite-taan aktiivista toimintaa, jonka vaiheita voidaan katsoa olevan riskien tunnistaminen ja seu-ranta, riskien suuruuden ja yhteisvaikutusten arvioiminen sekä riskien rajaaminen, riskeiltä suo-jautuminen tai riskien siirto. Riskin arvioinnissa lähtökohtana tulee olla tarkasteltavien tapah-tumien tarkka määrittely ja arvioinnissa on otettava huomioon myös ei-toivotun tapahtuman luonne. (Koskinen 2018, 13–26)

Riskit voidaan jakaa tietoisiin ja tiedostamattomiin riskeihin. Tietoisia riskejä voidaan arvioida eri menetelmin, mutta tiedostamattomiin riskeihin varautuminen voi olla esimerkiksi yritysjo-hdolle lähes mahdotonta. Tietoiset riskit jaotellaan usein ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, jotka molemmat voidaan jakaa edelleen välillisiin ja välittömiin riskeihin. (Järvinen 2018, 69) Kun riskit on huolellisesti tunnistettu, voidaan jokainen riski hallita välttämällä, pienentämällä, siir-tämällä, vakuuttamalla tai ottamalla omalle vastuulle (Voutilainen 2018, 32). Riskienhallinnan vaiheita tulisi seurata säännöllisesti ja tehdä tarvittaessa korjauksia menettelytapoihin. Kes-keistä riskienhallinnassa tulisi olla kokonaishyödyn maksimointi vaaroille altistumista muutta-malla. Riskienhallinnan keinot ja mahdollisuudet rationaaliseen päätöksentekoon riippuvat päättäjän tietämyksen tasosta. (Koskinen 2018, 26)

Työkykyriski sijoittuu yrityksessä henkilöriskien alle. Henkilöriskit ovat merkittäviä yrityk-selle, sillä mikään muu resurssi ei ole niin arvaamaton kuin ihminen. Henkilöriskejä tunnistet-taessa käydään läpi useita eri osa-alueita. Yrityksen riskikentän määrittämisen sekä riskien ar-voimisen tueksi on kehitetty erilaisia menetelmiä ja välineitä. Niiden avulla yritys pystyy tun-nistamaan ja arvioimaan toimintaansa liittyviä henkilöriskejä sekä kehittämään keinoja hallita niitä. Arviointimenetelmillä on kuitenkin aina vahvuutensa ja heikkoutensa ja siksi yrityksen tulee räätälöidä omiin tarpeisiinsa sopiva mittaristo henkilöriskien arvioimisensa tueksi. Kun

toiminnan henkilöriskit on tunnistettu sekä riskien toteutumismahdollisuudet ja seuraukset arvioitu, päätetään riskin hyväksyttävyydestä ja analysoidaan toimenpiteiden tärkeysjärjestys. Yksi vaihtoehto on siirtää riski toisen kannettavaksi sopimuksella, esimerkiksi käyttämällä alihankintaa. (Haunia 2005, 277–280)

Riskien taloudellisia seurauksia voidaan tasoittaa myös vakuuttamalla. Yrityksen on otettava henkilöstönsä turvaksi lakisääteisiä vakuutuksia, joita voidaan tarvittaessa täydentää vapaaehtoisilla vakuutuksilla. (Voutilainen 2018, 32) Riski voidaan myös pitää omalla vastuulla, jolloin vaikutuksiin tulee varautua yrityksen omalla henkilöstöllä ja pääomalla. Lisäksi vahinkoja voidaan torjua tai vähentää ennakoivilla toimenpiteillä. Henkilöriskejä voidaan hallita esimerkiksi panostamalla henkilöstön perehdyttämisen ja työturvallisuuskouluttamiseen sekä työkykytoimintaan. Henkilöriskien hallinnassa olennaisessa osassa on oikeanlainen henkilöstöresurssien johtaminen. Epäonnistunut organisointi, resurssointi ja johtaminen voivat aiheuttaa työtahdin kiristymistä, stressiä ja työuupumusta. Työntekijöiden työkyky ja ammattitaito vaikuttavat yrityksen talouteen. Onnistunut kehittämistyö voi parantaa merkittävästi työnantajan toimintaedellytyksiä. (Haunia 2005, 280–282)

Työkyvyn menettäminen eli työkyvyttömyys on myös sosiaalinen riski. Sosiaalisilla riskeillä viitataan esimerkiksi terveyteen tai elämänkaareen liittyviin riskeihin, jotka toteutuessaan vaikuttavat kielteisesti henkilön toimeentuloon. Sosiaalisella riskillä tarkoitetaan riskejä, jotka on lainsäädännössä määritelty henkilöriskeiksi. Sosiaaliset riskit jaotellaan perinteisiin ja uusiin sosiaalisiin riskeihin. Työkyvyttömyys kuuluu perinteisiin sosiaalisiin riskeihin, jotka perustuvat alun perin teollisuusyhteiskunnan syntyyn. Työkyvyttömyyden riski luokitellaan sekä toimeentuloriskiksi että terveyteen liittyväksi riskiksi. Vakuutus kontekstissa tarkasteltuna työkyvyttömyys voi johtua sairaudesta, ammattitaudista tai työtapaturmasta. (Havakka 2018, 124–147, 168)

Sosiaalinen riski syntyy, mikäli yksilöön kohdistuvalla riskillä voidaan katsoa olevan laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia, yhteiskunta tunnistaa riskin sosiaaliseksi ja yhteiskunnan kompleksisuus edellyttää riskien yhteistä jakamista (Havakka 2018, 168). Sosiaalivakuutuksella tarkoitetaan julkisen vallan toimesta organisoitua pakollista vakuutusta, joka on luotu sosiaalisten riskien varalta. Eläkevakuutus on sosiaalivakuutuksen yksi muoto. Sen tarkoitus on turvata vakuutettujen henkilöiden toimeentulo vanhuuden, työkyvyttömyyden, työttömyyden sekä kuoleman varalta. (Korpiluoma ym. 2011, 10–11) Suomen työeläkejärjestelmä on kansainvälisesti

tarkasteltuna erityinen, sillä yksityiset työeläkevakuuttajat hoitavat lakisääteistä yksityisen sektorin työeläkevakuutusta. Pääosan yksityisten alojen työntekijöiden ja yrittäjien eläketurvasta hoitavat työeläkeyhtiöt. Suomessa toimii tällä hetkellä neljä työeläkeyhtiötä, jotka ovat Elo, Ilmarinen, Varma sekä Veritas Eläkevakuutus. (ETK 2020a)

Sosiaalivakuutuksessa työkyvyn ja työkyvyttömyyden määritelmä eroaa hieman esimerkiksi työterveyden tai kuntoutuksen määritelmästä (Ilmarinen 2006, 79). Työntekijän eläkelain 35§:n mukaan työkyvyn arvioinnissa tulee ottaa huomioon koko elämänhistoria eli koulutus, työkokemus, ikä ja sosiaaliset seikat sekä vian, vamman tai sairauden aiheuttamat rajoitteet ja rajoitteista huolimatta mahdollisesti jäljellä oleva työkyky. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen keskeisin tavoite oli pidentää työuria (TELA 2020c). On kriittistä suomalaisen työelämän ja työeläkejärjestelmän kannalta, että suomalaiset tekevät pitkän työuran. Työkyvyttömyys, joka lyhentää työuraa merkittävästi, on traaginen tapahtuma yksilölle ja merkittävä kustannus yhteiskunnalle. (Puustinen 2017; TELA 2020b)

Vuonna 2018 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi merkittävään nousuun. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli noin 20 000, joka on 8 prosenttia enemmän kuin edellisellä vuonna. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä jatkoi kasvuaan myös vuonna 2019, sillä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 20 300 henkilöä. Erityisesti mielenterveysyistä myönnetyt eläkkeet ovat kasvaneet. Mielenterveysyistä myönnetyt eläkkeet kääntyivät selvään kasvuun jo vuonna 2016. Vuonna 2019 mielenterveysperustein myönnetyt eläkkeet (33%) nousivat ensimmäistä kertaa ohi tuki- ja liikuntaelinsairauksien (31%) työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen yleisimmäksi syyksi. (ETK 2020b)

Odumin & Varman (2015,15) mukaan merkittävä osa työntekijöistä tarvitsisi toimenpiteitä työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Erityisesti työn sisältöön ja omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet sekä johtamisen haasteet ovat työkykyriskin kannalta olennaisia tekijöitä. Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin merkitys tulisi ymmärtää, sillä henkisten hyvinvointiongelmien heijastus työelämään ja työhyvinvointiin on suuri. Työkykyriskiin vaikuttavista tekijöistä työhön liittyvillä syillä on suurin merkitys. Pehkosen ym. (2017 16–18) mukaan työkykyjohtamisessa on suuria eroja eri yritysten välillä, mikä näkyy yritysten työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja kuvaavissa luvuissa. Työkykyjohtamisessa epäonnistuminen on erittäin kallista yritykselle, työntekijälle sekä koko yhteiskunnalle. Työeläkealan toimijoilla on merkittävä rooli työkykyongelmien ratkaisemisessa. Työeläkeyhtiöiden tulee tarjota

työnantajille apua ja työvälineitä työkykyjohtamisen ja työkykyriskienriskienhallinnan tueksi. (Puustinen 2017)

Ennenaikainen työkyvyttömyys on työeläkejärjestelmälle suuri kuluerä (Laaksonen & Gould 2015, 471). Työeläkeyhtiöissä otettiin 1990-luvulla käyttöön työkyvyn ylläpitoon liittyvä palvelu, jolla pyrittiin alun perin opastamaan lääkärikuntaa työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisutoiminnassa. Myöhemmin toiminta laajeni merkittävästi eri työhyvinvoinnin osa-alueille. Nykyisin työhyvinvointipalveluiden avulla pyritään ehkäisemään ennenaikaista eläkkeelle jäämistä. Toisin sanoen työntekijät pyritään pitämään työkykyisinä mahdollisimman kauan. Oikein kohdistettuna työhyvinvointipalvelut auttavat työssä jaksamisessa ja työpaikan arkeen liittyvien jokapäiväisten ongelmien kohtaamisessa. Vakuutettujen toimintakyvyn säilyminen on tärkeää eläkejärjestelmän rahoitukselle ja siksi työkyvyn ylläpitäminen on erittäin suotavaa koko eläkejärjestelmän kannalta. Työhyvinvointipalvelut ovat merkittävä etu myös työeläkeyhtiöiden asiakasyrityksille, sillä ne tarjoavat apua työkykyriskienhallintaan. (Rajaniemi 2011, 21)

Mielenterveysongelmista johtuvat työkyvyttömyydet nousivat 2019 ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen yleisimmäksi perusteeksi (ETK 2020b). Töihin liittyvät stressitekijät ovat taas riski mielenterveydelle (Stansfeld & Candy 2006, 451–453). Aholan ym. (2009) suorittaman tutkimuksen mukaan työuupumus ennustaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä tulevaisuudessa. Työuupumus itsessään ei oikeuta työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen, mutta liittyy usein työkyvyn menettämiseen. Työuupumus voi esimerkiksi pahentaa jo olemassa olevaa sairautta tai vähentää voimavaroja työskennellä aiemman sairauden kanssa. Jotta pystyttäisiin estämään liian aikaista eläköitymistä, on panostettava työolojen jatkuvaan kehittämiseen sekä riskiryhmien tukemiseen terveiden työpaikkojen luomiseksi ja työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. Työeläkeyhtiöiden tarjoamien työhyvinvointipalveluiden tuki terveiden työpaikkojen luomisessa on ensiarvoisen tärkeää (Rajaniemi 2011, 21).

3.2 Työhyvinvointipalvelut

Työhyvinvointia edistetään ennen kaikkea johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Vastuu työyhteisöjen toimivuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin edellytyksistä on aina työnantajalla. Työnantajien apuna työhyvinvoinnin kehitystyössä on myös lukuisa joukko

organisaatioiden ulkopuolisia tahoja ja asiantuntijoita. Näihin lukeutuvat esimerkiksi työterveyshuolto, julkinen terveydenhuolto, sosiaalipalvelut, ulkopuoliset konsultit, työeläkelaitokset sekä vahinkovakuutusyhtiöt. (Ahola ym. 2006, 91; Liukko & Kuuva 2015, 11) Eri toimijoiden näkökulma työhyvinvointiin on kuitenkin erilainen, mikä tuo haasteita toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteisten tavoitteiden löytämiseen (Ahola ym. 2006, 92). Eri asiantuntijoilla on yhteinen huoli siitä, että työkykyongelmien hallintajärjestelmä on Suomessa liian monimutkainen ja hajanainen (Liukko & Kuuva 2015, 11).

Suomessa työnantajan täytyy järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto, jonka perustehtävänä on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä. Vuosien saatossa työterveyshuollon painopiste on kuitenkin siirtynyt yhä enemmän sairauksien hoitoon. Työterveyshuollon haasteena on myös palveluiden epätasainen kattavuus, sillä lähinnä suuret organisaatiot osaavat hyödyntää työterveysyhteistyötä. (Männikkö 2017, 78–79) Tärkeintä työkykyongelmia kokevien henkilöiden työssä jatkamisen ja työhön paluun kannalta on riittävän varhainen puuttuminen (Gould, Järvikoski & Härkäpää 2012, 85; ks. myös Kivekäs, Hiljanen & Kantonen 2013). Työnantajan vastuuta varhaisesta puuttumisesta haluttiin kannustaa vuoden 2011 alussa voimaan tulleella sairausvakuutuslain muutoksella (3.10.2010/1056), jonka mukaan Kela korvaa työnantajille 60 prosenttia (muutoin 50 prosenttia) työterveyshuollon kustannuksista, jos työpaikalla on sovittu työkyvyn hallinnan ja varhaisen puuttumisen menettelytavoista työnantajan ja työterveyshuollon yhteistoimintana.

Samoja tavoitteita pyrkii edistämään Elinkeinoelämän Keskusliiton (2011) laatima työkykyjohtamisen malli, jossa työkyvyn johtaminen asetetaan ylimmän johdon tehtäväksi, edellyttäen kuitenkin yhteistyötä työyhteisön, työterveyshuollon ja eläkevakuutuslaitosten välillä. Työkykyongelmiin tulisi puuttua varhaisessa vaiheessa, mutta ihanteellisin tilanne olisi, jos niihin voitaisiin vaikuttaa ennaltaehkäisevästi jo ennen kuin ongelmia ilmaantuu. Työeläkeyhtiöiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut pyrkivät juuri tähän, työkykyongelmien ennaltaehkäisyyn. Työeläkeyhtiöiden tarjoamilla työhyvinvointipalveluilla tarkoitetaan työeläkeyhtiöiden ja niiden asiakasorganisaatioiden yhteisiä kehittämishankkeita työkyvyttömyysriskin ennaltaehkäisemiseksi. Niiden avulla pyritään kehittämään esimerkiksi työpaikkojen johtamista, esimiestyötä, tiimityötä ja osaamisen kehittämiseen liittyviä toimintatapoja. (TELA 2020b)

Työhyvinvointipalvelut ovat monimuotoisia ja hieman erilaisia eri työeläkeyhtiöillä. Myös palvelutarjonnan laajuus vaihtelee yhtiöittäin. Työhyvinvointipalvelut sisältävät esimerkiksi

työpaikoilla tai yhdessä työterveyshuollon kanssa tehtäviä projekteja. Työeläkeyhtiöt tarjoavat myös erilaisia selvityksiä ja kartoituksia, jotka sisältävät usein valmiita kyselyitä asiakasyritysten käyttöön. Yhtiöt tarjoavat apua kyselyiden tulosten analysointiin sekä antavat niihin perustuvia toimenpide-ehdotuksia. Työeläkeyhtiöt järjestävät asiakasyrityksilleen maksuttomia tapahtumia, koulutuksia, valmennuksia, seminaareja ja webinaareja koskien erilaisia työhyvinvoinnin aiheita. Työhyvinvointipalveluiden tarjontaan kuuluu myös monimuotoisia oppaita, blogikirjoituksia, uutiskirjeitä, videoita ja artikkeleita ajankohtaisista työhyvinvoinnin aiheista. Lisäksi asiakasyritysten käyttöön tarjotaan erilaisia sähköisiä palveluita sekä työhyvinvoinnin asiantuntijoiden antamaa konsultointiapua. (TELA 2020b; Ilmarinen 2019a; Elo 2020a; Varma 2020a; Veritas 2020a)

Ilmarisen (2020a, 10) mukaan tulosten seurannan perusteella työhyvinvointipalveluiden avulla on pystytty pienentämään asiakasyritysten työkyvyttömyysriskiä ja parantamaan työkykyä. Ilmarinen järjesti vuonna 2019 asiakasyrityksilleen eri puolilla Suomea 32 työkykyjohtamista tukevaa valmennusta. Lisäksi saman vuoden aikana oli käynnissä 3000 erillistä valmennusta tai hanketta yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kokonaisuudessaan Ilmarinen käytti työkyvyttömyysriskin hallintaan 5,1 miljoonaa euroa. Varmalla (2020b, 32) oli vuonna 2019 asiakasyritystensä kanssa käynnissä 536 eri yhteistyöhanketta. Elo (2019a, 5) järjesti asiakkailleen vuonna 2018 yhteensä 35 tilaisuutta tai webinaaria. Veritaksella (2020b, 6) taas oli vuonna 2019 käynnissä kaikkiaan 90 työhyvinvointiin liittyvää yhteistyöhanketta ja Veritaksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin osallistui henkilöitä 521 asiakasyrityksestä.

Työeläkeyhtiöt tarjoavat työhyvinvointipalveluiden lisäksi asiakasyrityksilleen rahoitusta erilaisiin työhyvinvointihankkeisiin. Työeläkeyhtiöt tarjoavat myös työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen kuntoutusta, mutta se eroaa työhyvinvointipalveluista esimerkiksi kohderyhmiltään ja ajoitukseltaan. Työhyvinvointipalveluita toteutetaan työpaikoilla, silloin kun ongelmia ei ole vielä kehittynyt ja ne kohdistuvat lähtökohtaisesti kaikkiin työntekijöihin. Työhyvinvointipalveluita tarjotaan vapaaehtoisesti, eikä niille ole velvoitetta lainsäädännössä. Ammatillisella kuntoutuksella edistetään työntekijän työhön paluuta, silloin kun työkyky on jo laskenut ja työkyvyn menetys uhkaa johtaa työkyvyttömyyseläkkeeseen. (TELA 2020b)

Työkykyongelmien parissa työskenteleviä toimijoita on paljon. Työeläkeyhtiöiden näkökulma on nimenomaan ennaltaehkäisevässä työssä. Työeläkeyhtiöt tekevät yhteistyötä tiiviisti asiakasyritysten ja työterveyshuoltojen kanssa työelämän parantamiseksi. Työeläkeyhtiöiden

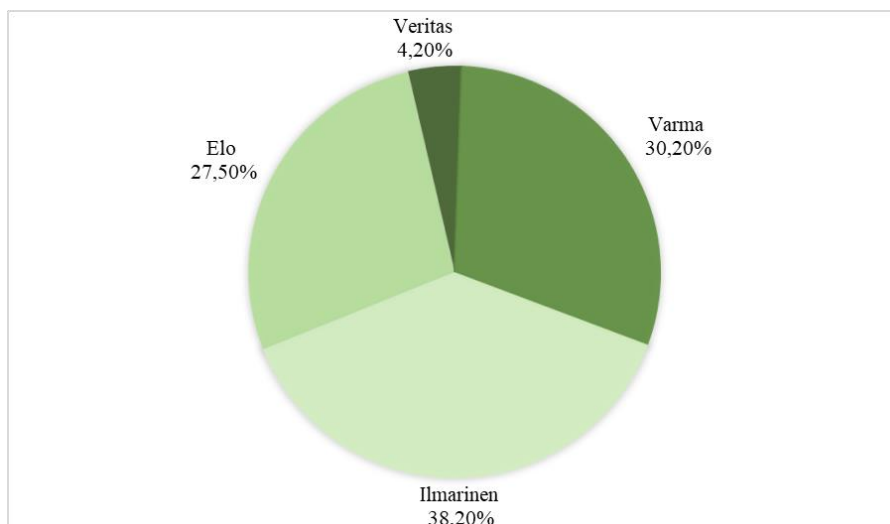
intressissä oleva työkyvyn ylläpysyminen vaikuttaa suoraan eläkkeellesiirtymisikään ja tukee yhteistä tavoitetta työurien pidentämisestä. Pidempien työurien vaatimus kasvattaa entisestään työhyvinvointipalveluiden tarvetta ja merkitystä työelämässä. (TELA 2020b)

3.3 Työhyvinvointipalvelut työeläkeyhtiön kilpailutekijänä

Suomen työeläkejärjestelmän toimeenpano on toteutettu erityislaatuisella tavalla, joka poikkeaa muiden EU-maiden järjestelmistä. Kevassa järjestetään kootusti julkisten alojen, eli valtion, kuntien ja kirkon, työntekijöiden eläketurva. Merimiehillä ja maatalousyrittäjillä on omat erilliset eläkelaitoksensa. (TELA 2019) Muiden yksityisten alojen järjestelmän toimeenpano ja hallinnointi on uskottu valtioneuvostolta toimiluvan saaneille työeläkeyhtiöille ja tietyissä tapauksissa eläkesäätiöille ja -kassoille. Poikkeuksellista järjestelmässä on se, että lakisääteinen ja julkisoikeudellinen hoitotehtävä on annettu yksityisoikeudellisten eläkelaitosten hoidettavaksi. Työeläkeyhtiöt eivät saa harjoittaa muuta toimintaa. (Louekoski 2005, 18)

Hajautetussa eläkejärjestelmässä yksityiset eläkelaitokset kilpailevat keskenään asiakkaista (Lassila & Valkonen 2006, 77; Ambachtsheer 2013, 18). Hajautetun eläkejärjestelmän katsotaan toimivan tehokkaammin ja saavan aikaan parempia sijoitustuottoja (Kilpailuvirasto 2005). Lisäksi hajautusta voidaan perustella riskienhallinnalla, sillä sijoitusten hajautus eri yhtiöihin eriyttää sijoitustoimintaa ja parantaa täten järjestelmän riskienhallintakykyä (Johansson & Sorsa 2010, 212). Työeläkemarkkinat ovat kuitenkin keskittyneet voimakkaasti vuosien saatossa. Työeläkeyhtiöiden rooli on kasvanut entisestään, sillä työeläkeyhtiöissä vakuutettujen lukumäärä on noussut runsaalla 40 prosentilla 2000-luvulla. (Aho 2018, 20) Vuonna 2019 kaikista noin 2,7 miljoonasta työeläkevakuutetuista noin 70 prosenttia oli vakuutettuna työeläkeyhtiöissä (ETK 2020a).

Työeläkeyhtiöiden määrä on vuosien saatossa laskenut tasaisesti ja järjestelmän isojen toimijoiden rooli on kasvanut merkittävästi. Keskeisimmät viimeaikaiset muutokset ovat olleet Tapiolan ja Fennian yhdistyminen vuonna 2014 Eloksi sekä Ilmarisen ja Eteran yhdistyminen vuonna 2018. Lisäksi vuoden 2019 alussa Veritas ja Alandia fuusioituvat. Nykyisellään työeläkeyhtiöitä on siis enää neljä. (Aho 2018, 20; Veritas 2019) Kuten kuviosta 5 selviää, kolmella suurimmalla yhtiöllä on halussaan merkittävä osuus työeläkeyhtiöiden markkinoista.



Kuvio 5 Työeläkeyhtiöt ja niiden markkinaosuudet 2019 (mukaillen TELA 2020d)

Työeläkemarkkinoiden keskittyminen on hajautetun järjestelmän näkökulmasta negatiivinen kehityssuunta. Keskittyminen vähentää hajautusta ja täten myös työeläkeyhtiöiden välillä käytävää kilpailua. Kilpailun katsotaan tehostavan hajautuksen tuottamia hyötyjä, eikä ilman hajautusta ole kilpailua. (Rajaniemi 2011, 3) Työeläkeyhtiöiden välisellä kilpailulla on merkittävä tehtävä lakisääteisen työeläketurvan toimeenpanossa. Kilpailun avulla saadaan tehokkuutta yhtiöiden toimintaan ja varmistetaan, ettei toimeenpanoon käytetä varoja enempää kuin on välttämätöntä. Parhaimmillaan kilpailu hyödyttää työnantajaa, vähentää tarvetta työeläkemaksun korotukselle sekä parantaa eläketurvan toimeenpanon laatua. (Rajaniemi 2006, 15)

Kilpailuviraston (2011, 109) mukaan taloudellisen kilpailun ja kilpailulainsäädännön tavoitteena on yhteiskunnan resurssien mahdollisimman tehokas kohdentuminen ja käyttö. Tämä koskee myös työeläkeyhtiöitä. Työeläkeyhtiöiden välisellä kilpailulla pyritään tilanteeseen, jossa resurssit kohdentuvat mahdollisimman tehokkaasti työeläkejärjestelmässä. Kilpailun myötä kasvava tehokkuus pienentää työeläketurvan kansantaloudellista kustannusta. Hallinnointikustannukset voivat olla moninkertaiset verrattuna yhden työeläkelaitoksen järjestelmään, mikäli hajautetun järjestelmän eläkelaitoksia ei kannusteta kilpailemaan. Täten eläkelaitosten on tosiasiallisesti kilpailtava keskenään. Kilpailun tulee kuitenkin olla tarkoituksenmukaista, eli sen täytyy kaikissa olosuhteissa hyödyttää kaikkia työeläkejärjestelmän osapuolia. (Rajaniemi 2011, 4).

Sosiaaliturvan toimeenpanon kannalta toimiva kilpailu ei ole itsetarkoitus. Kilpailu vähentää kuitenkin tehokkuustappioita ja edistää järjestelmän kestävyyttä tukevien palveluiden

kehittämistä. Lisäksi kilpailu ehkäisee työeläkejärjestelmän keskeisten sosiaaliturvaelementtien hyväksikäyttöä epäasiallisena kilpailukeinona. (Rajaniemi 2011, 45) Työeläkejärjestelmän toiminnan tärkein tavoite tulee olla mahdollisimman hyvä eläketurva. Eläkejärjestelmän sosiaaliturvaluonteesta johtuen työeläkeyhtiöiden kilpailukeinot ovat hyvin rajalliset. Alalla on niin sanottu vakuutuspakko, eli työnantajan on järjestettävä työeläketurva työntekijöilleen ja työeläkeyhtiön tulee myöntää vakuutus hakemuksesta. Tuotteella, eli eläke-etuudella ei ole mahdollista kilpailla, sillä etuudet ja niiden karttuminen on määritetty työntekijän eläkelaisa. (Louekoski 2005, 20; Rajaniemi 2011, 11)

Kilpailua rajoittavat myös liiketoiminnan tiukka sääntely ja valvonta. Keskeisimmät työeläkeyhtiöitä rajoittavat säännökset koskevat esimerkiksi muun vakuutustoiminnan harjoittamista ja toimilupaa sekä tarvittavaa suurta aloituspääomaa yhtiötä perustettaessa. Lisäksi työeläkeyhtiöiden toiminnan tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen omistajille, vaan työeläkemaksuista kertyvät varat on tarkoitettu eläketurvan toimeenpanoon ja niitä on lain mukaan hoidettava eläke-etuudet turvaavalla tavalla. Myös työeläkeyhtiön omistusta on rajoitettu. (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä) Oman rajoitteensa luo myös Suomen EU:lta saama poikkeuslupa eläketurvansa järjestämiseen ainutlaatuisella tavalla, mikä edellyttää, että työeläkejärjestelmä on selvästi osa kansallista sosiaaliturvaa. EU voisi liiallisen kilpailun myötä kyseenalaistaa järjestelmän sosiaaliturvaluonteen ja täten Suomen poikkeusaseman tarpeellisuuden. (Louekoski 2005, 20) Lisäksi työeläkeyhtiöiden konkurssiyhteisvastuu asettaa omat rajoitteensa kilpailulle (Rajaniemi 2011, 12).

Tuotteen, eli eläke-etuuden, hinnan perusteet ovat ennalta määrättyjä ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö vahvistaa keskimääräisen hinnan vuosittain (ks. esim. STM 2019). Vaikka eläke-etuuden hinta on vakio, työeläkeyhtiöt käyvät tosiasiallisesti hintakilpailua tehokkuuden ja sijoitustoiminnan tuottojen kautta. Hintakilpailu konkretisoituu työnantajille asiakashyvitysten muodossa. (Rajaniemi 2006, 99–100) Työeläkeyhtiöiden kilpailumahdollisuudet ovat siis melko suppeat. Rajaniemi (2011,5) toteaaakin, että työeläkeyhtiöiden välisiä kilpailukeinoja on ja tulee jatkossakin olemaan vain vähän, joten näiden muutamien mekanismien puhtaana pitämisellä on tärkeä merkitys kilpailun toimivuudelle. Työeläkeyhtiöillä on kuitenkin käytettävissään muutamia kilpailukeinoja erottuakseen muista. Yhtiöt voivat kilpailla jossain määrin asiakashyvityksillä, finanssiryhmittymiin kuulumisella, markkinoinnilla sekä palvelulla ja sen laadulla. Palvelun laatuun liittyvät esimerkiksi tehokas asiakaspalvelu ja sujuva eläkehakemusten ratkaisutoiminta. (Kilpailuvirasto 2011, 109–110; Rajaniemi 2006, 69–99)

Lisäksi työeläkeyhtiöiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat merkittävä kilpailutekijä yhtiöiden välillä. Työhyvinvointipalvelut voivat parhaimmillaan vähentää yritysten kuluja ja vahvistaa asiakasyritysten kilpailukykyä. Täten työhyvinvointipalveluiden määrällä ja sisällöllä on merkittävä vaikutus siihen, minkä työeläkeyhtiön vakuutuksenottaja valitsee. (TELA 2020b) Hyvinvoinnista huolehtimalla voidaan pitää kokeneita ammattiosajia työnantajien palveluksessa. Erityisesti tilanteissa, joissa työvoimasta on puutetta, on yksittäisten työnantajien henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen merkittävä kilpailutekijä. Näin ollen henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on välillinen kilpailutekijä myös työnantajayritysten keskinäisessä kilpailussa. Onnistuneella työhyvinvointitoiminnalla työpaikkojen tuottavuus paranee, sairauspoissaolokustannukset vähenevät ja lopulta eläkekustannukset laskevat. (Rajaniemi 2011, 21)

Työhyvinvointipalveluihin liittyvää sääntelyä, edes suositusluontoista normistoa, ei juuri ollut aiemmin. Työeläkeyhtiöiden toiminta ja yhteiskunnallinen keskustelu aiheesta oli kirjavaa. Erityisesti epäselvyyttä oli siitä, mitä työhyvinvointi palvelut pitävät sisällään, kenelle työhyvinvointipalveluita kohdistetaan ja millainen työhyvinvointihankkeiden rahoitus on asianmukaista (Rajaniemi 2011, 25–26). Finanssivalvonta (2016) pyrki antamallaan ohjeella selkeyttämään työkyvyttömyysriskin hallintaan tähtäävän toiminnan periaatteita. Ohjeen tarkoituksena oli parantaa työeläkeyhtiöiden toiminnan, kilpailun ja varojen käytön valvottavuutta sekä edistää toiminnan kilpailuneutraliteettia. Ohjeessa tarkennettiin, että työkyvyttömyysriskin hallintaa tukevat palvelut tulee rahoittaa vain työkyvyttömyysriskin hallintaosasta kerättävällä maksulla. Työhyvinvointipalvelut tulee lisäksi kohdentaa asiakasyrityksille todennettavissa oleviin työkyvyttömyysriskeihin ja kohdentamista koskevat toimintaperiaatteet tulee olla kirjalliset.

Työhyvinvointipalveluiden tulisi kohdistua ennen kaikkea johtamisen, työn, työprosessien tai työyhteisön kehittämiseen ja näihin liittyviin työkyvyn ylläpito-hankkeisiin. Korvattaviin hankkeisiin ei kuulu esimerkiksi asiakasyrityksissä työskentelevien palkkakulut, asiakkaiden tietojärjestelmät tai laitehankinnat (kuntosalilaitteet ja työpöydät) tai työsuhde-edut (liikunta- ja kulttuurisetelit). Työeläkeyhtiöiden tulee dokumentoida selkeästi ja riittävän yksilöidysti tekemänsä työhyvinvointihankkeita koskevat tarjoukset, annetut lupaukset ja niiden riskiperusteisuus ja tapa, jolla riskiperusteisuus on selvitetty. Myös asiakasyrityksen on osallistuttava hankkeen rahoitukseen vähintään yhtä suurella panostuksella kuin työeläkeyhtiön. Työeläkeyhtiöiden on raportoitava Finanssivalvonnalle työhyvinvointipalveluihin liittyvistä toimistaan. (Finanssivalvonta 2016, 7–9)

Finanssivalvonnan vuonna 2016 antama ohjeistus lievensi hieman työhyvinvointipalveluihin liittyviä ongelmia. Ohjeistus ei kuitenkaan poistanut niitä kokonaan, vaan sai työeläkeyhtiöt kehittämään mitä erilaisempia toimintamuotoja työkyvyttömyysriskin hallintana nimetyn toiminnan alle. (Finanssivalvonta 2018, 5–6) Finanssivalvonta (2019a) tarkensi työkyvyttömyysriskin hallintaa koskevaa ohjeistustaan antamassaan valvottavatiedotteessa ja sen muistiossa lokakuussa 2019. Finanssivalvonta painotti, että työkyvyttömyysriskin hallinnan sallittua laatua ja laajuutta arvioitaessa on otettava huomioon erityisesti työeläkevakuutusyhtiöiden erityisasema EU:ssa.

Lisäksi Finanssivalvonta (2019a) peräänkuulutti edelleen työkyvyttömyysriskin hallinnan riskiperusteisuutta ja korosti, että työeläkevakuutusyhtiön tulisi voida osoittaa toiminnan olevan kohdennettu tehokkaasti yhtiön omalla vastuulla olevan työkyvyttömyysriskin vähentämiseksi. Finanssivalvonnan mukaan työhyvinvointitoimien ja niihin liittyvän palvelutoimialan yleisen laajentumisen myötä sallittujen ja kiellettyjen toimenpiteiden rajan arvioiminen on vaikeutunut. Riskiperusteisuuden ohjatesa toimintaa tulisi sen näkyä työeläkevakuutusyhtiön omalla vastuulla olevan työkyvyttömyysriskin alentumisena. Finanssivalvonta myös muistutti, että työeläkevakuutusyhtiö saa käyttää toimintaan vain työkyvyttömyysriskin hallintaosaa.

Lisäksi Finanssivalvonta (2019a) tarkensi, että työkyvyttömyysriskin hallinnan on oltava vakuutusyhtiön harjoittamana riskiperusteisena, ennaltaehkäisevänä riskienhallintana suuruudeltaan marginaalista suhteessa yhtiön muuhun toimintaan ja tälle alisteista. Lisäksi se täsmensi, että työkyvyttömyysriskien hallintaan liittyvien toimenpiteiden on työeläkevakuutusyhtiön toteuttamina oltava luonteeltaan valistavia ja ohjaavia. Työeläkeyhtiön ei tule itse toteuttaa asiakkaalle varsinaisia työkyvyttömyysriskiä vähentäviä toimenpiteitä, esimerkiksi työkyvyn ylläpitohankkeita. Asiakasyrityksen tulee toteuttaa toimenpiteet itse tai tilata ne ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Myöskään kilpailulliset tekijät eivät voi vaikuttaa työkyvyttömyysriskin hallinnan kohdentamiseen asiakkaille. Kilpailullinen näkökulma voi näkyä lähinnä toiminnan yleisessä tehokkuudessa ja vaikuttavuudessa.

Finanssivalvonta (2019b, 13, 17) näki ongelmana olevan, että toiminta on saanut muotoja, jotka kilpailevat työkyvyn ylläpitotoimintaa liiketoimintanaan tarjoavien työhyvinvointialan yritysten toiminnan kanssa. Lisäksi työeläkeyhtiöt ovat mukana omistamassa työhyvinvointitoimintaa harjoittavia yrityksiä, joiden palveluja työeläkevakuutusyhtiöiden asiakkaat käyttävät yhtiöiden tukemina. Pohdinnanalaista on, että onko toiminta joltain osin työeläkeyhtiöiltä kiellettyä

välillistä liiketoimintaa. Finanssivalvonnan havaintojen perusteella työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnassa esiintyneiden ongelmien keskeisenä syynä on ollut työeläkevakuutustoiminnan luonteen ja toimintaa koskevan sääntelyn puutteellinen huomioiminen, johon on liittynyt pyrkimys tulkita säännöksiä ja ohjeita laajasti ja täten korostaa työkyvyttömyysriskin hallinnan merkitystä kilpailukeinona.

Finanssivalvonta (2019b, 17–18) koki, että lainsäädäntö määrittelee työeläkevakuutusyhtiön toiminnan rajat selkeästi. Sen mukaan sääntely rajaa myös työkyvyttömyysriskien hallintaa, joten uutta lainsäädäntöä ei tältä osin tarvita. Finanssivalvonta koki kuitenkin sen sanktiovaltuuksien työeläkevakuutusyhtiöiden suhteen olevan puutteelliset. Finanssivalvonta (2019c) onkin tehnyt aloitteen mahdollisuudesta määrätä seuraamusmaksuja myös työeläkevakuutusyhtiöille. Seuraamusmaksujen avulla olisi mahdollista vahvistaa valvonnan vaikuttavuutta. Rajaniemen (2006, 100) mukaan kilpailukeinojen ollessa vähissä työhyvinvointipalveluiden merkitys kilpailutekijänä on tärkeä, mutta palveluita ei tule kuitenkaan käyttää väärin. Lainsäädännön tulisi olla selkeää ja luoda rajat toiminnalle, mutta samalla mahdollistaa, että työeläkeyhtiöt voivat kilpailla mahdollisimman tehokkaasti niillä osa-alueilla, joilla kilpailu on mahdollista.

4 TYÖUUPUMUS NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ

4.1 Aineiston kuvaus

Tämä luku yhdessä luvun 5 kanssa kattavat tutkimuksen empiirisen pääaineiston. Luvussa 4 syvennyttään työuupumuksen aiheuttajiin ja sen ennaltaehkäisyyn. Luvussa 5 keskitytään työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden tarjoamiin ratkaisuihin työuupumuksen ennaltaehkäisyn tueksi. Empiirinen aineisto perustuu kesällä 2019 suoritettujen haastattelujen pohjalta luodun aineiston sisällönanalyysiin. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän valinta ja tutkimuksessa käytetty laadullinen sisällönanalyysi kuvattiin ja perusteltiin tutkimuksen johdannossa.

Haastattelu valittiin tutkimuksen päämetodiksi. Aluksi hahmoteltiin tutkimusongelmat ja niiden pohjalta kehitettiin kysymysrungot, jotka muotoiltiin huolellisesti tutkimusongelmiin vastaamisen varmistamiseksi. Keväällä 2019 kysymysrunkoa hiottaessa aloitettiin myös

haastateltavien kartoittaminen. Tutkimuksen haastateltavat valittiin painottaen haastateltavien soveltuvuutta ja saavutettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2016, 52). Soveltuvuudessa korostettiin laaja-alaista ymmärrystä työuupumuksesta ilmiönä sekä tietämystä työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluista. Saavutettavuudessa taas korostettiin haastattelujen toteuttamista melko tehokkaalla aikataululla. Haastattelut painottuivat asiantuntijan osaamisen mukaan enemmän joko työuupumukseen tai työhyvinvointipalveluihin (ks. Liite 1, 2 ja 3).

Koska haastatteluilla kartoitettiin työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ja sen ennaltaehkäisykeinoja, oli perusteltua valita haastateltaviksi työeläkeyhtiöiden työhyvinvointiyksiköiden johtoa. Heillä on laaja-alainen näkemys lukuisten asiakasyritystensä välityksellä työuupumuksen aiheuttajista ja ennaltaehkäisystä Suomessa. Lisäksi näkökulman monipuolistamiseksi valittiin vielä työhyvinvointijohtaja yritysmaailmasta, joka on tehtäviensä kautta tekemisissä myös työuupumuksen kanssa. Työuupumuksen osalta tutkimuksen luotettavuutta haluttiin vielä vahvistaa valitsemalla haastateltava, jolla on kokemusta psykologian tutkimuksen, ja juuri työuupumuksen, saralta. Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden asiantuntemuksen varmistamiseksi parhaan osaamisen katsottiin olevan työeläkeyhtiöiden kyseisen yksikön johdolla. Yritysmaailman haastateltava ja työuupumusta tutkinut asiantuntija taas toivat työhyvinvointipalveluista myös työeläkeyhtiöiden ulkopuolista näkökulmaa.

Haastateltavien kanssa keskustellessa pyrittiin olemaan avoimia tutkimuksen ja tutkijan taustasta. Erityisesti vakuutusmaailman ulkopuolisille asiantuntijoille perusteltiin osallistumisen tärkeyttä, vaikka kyseessä olikin kauppatieteiden alan tutkimus, sillä myös psykologian osamista kaivattiin tutkimuksen onnistumiseen. Lähestymistapa toimi hyvin, sillä lopulta kun kaikki potentiaaliset haastateltavat oli tavoitettu puhelimitse, suostuivat he haastateltaviksi tai ohjasivat tutkijan ottamaan yhteyttä oman organisaationsa toiseen sopivampaan asiantuntijaan. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada haastateltava jokaisesta työeläkeyhtiöstä, jotta saatiin hyvin eläkevakuutusmarkkinaa edustava otos. Tässä lopulta onnistuttiin. Lisäksi S-ryhmän työhyvinvointijohtaja ja Työterveyslaitoksen johtaja suostuivat haastateltaviksi tutkimukseen. Kaikki haastattelut suoritettiin kesällä 2019 haastateltavien oman organisaation toimitiloissa, jota voidaan pitää haastateltavan kannalta luonnollisena ja luottamusta herättävänä ympäristönä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74). Haastattelujen kestot vaihtelivat 73 ja 106 minuutin välillä.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella matkapuhelimella. Haastattelut litteroitiin haastattelujen jälkeen. Tutkija pyrki litteroimaan jokaisen haastattelun ennen seuraavaa

haastattelua väärin tulkintojen minimoimiseksi, mutta haastattelujen melko pitkän keston sekä tiiviin haastatteluajataulun vuoksi tässä ei joka kerta onnistuttu. Tallenteiden avulla tutkija kuitenkin pystyi kätevästi palaamaan haastatteluhetkeen ja haastateltavien reagoiteihin, jotka välittyivät nauhoilta hyvin. Haastattelujen tiiviin suorittamisen myötä tutkijalla oli hyvä mahdollisuus etsiä yhtäläisyyksiä ja eroja haastateltavien näkemyksistä ja esittää näiden pohjalta tarkempia kysymyksiä.

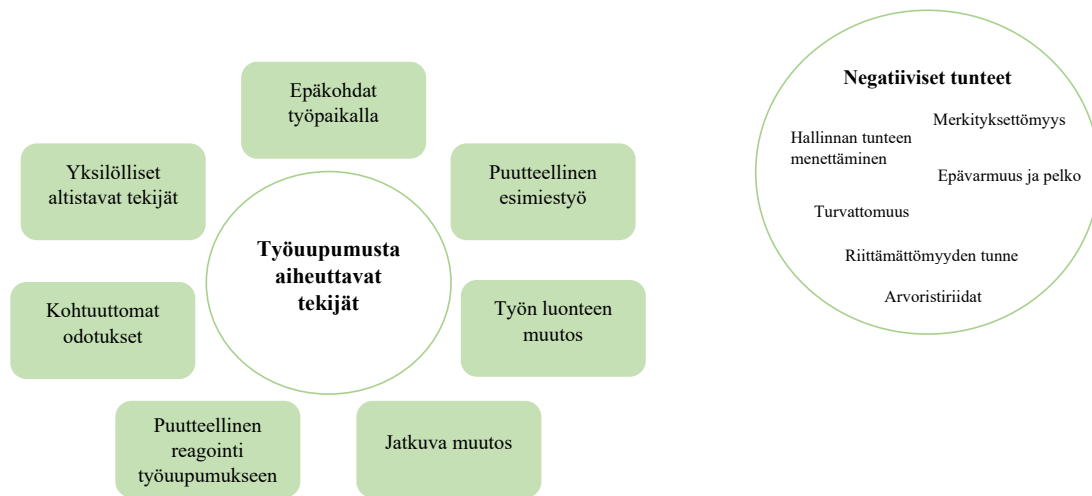
Veritaksesta haastateltiin työhyvinvoinnin asiantuntijaa Minna Stenmania. Varmasta haastateltiin haastatteluajankohtana työkykyjohtajana toiminutta Hanna Kankaista ja Elostaa haastateltavana oli työkykyjohtamisen palvelujohtaja Anu Suutela-Vuorinen. Ilmarisesta haastateltiin työkykypalveluiden palvelujohtajaa Kati Huoposta. Kaikilla työeläkeyhtiöiden edustajilla on yli kymmenen vuoden kokemus työhyvinvointitehtävistä ja lukuisia vuosia kokemusta myös vakuutusosalta. S-ryhmästä haastateltiin työhyvinvointijohtaja Sanna-Mari Myllystä, joka on työskennellyt jo 20 vuoden ajan työhyvinvoinnin parissa eri yrityksissä. Lisäksi haastateltiin Työterveyslaitoksen johtajaa Kirsi Aholaa, jolla on kokemusta työterveyslaitoksen johtotehtävistä sekä yli 20 vuoden kokemus tutkijana. Hän on tehnyt lukuisia tutkimuksia myös työuupumuksesta.

Haastattelut sujuivat hyvin ja suunnitellussa aikataulussa ehdittiin käymään molemmat teemat ja kaikki niitä koskevat kysymykset läpi. Haastateltavat puhuivat hyvin suoraan ja osoittivat melko vahvojakin näkemyksiä tutkittavista ilmiöistä. Haastateltavien tuomat eri näkökulmat tutkittaviin ilmiöihin vahvistivat tutkimuksen luotettavuutta, sillä myös vastakkaisia näkemyksiä esitettiin haastattelujen aikana. Haastattelujen sisältämiin näkemyksiin perehdytään syvemmin seuraavissa kappaleissa. Työhyvinvointipalveluiden osalta haastatteluja täydennettiin havainnoinnilla.

4.2 Työuupumusta aiheuttavat tekijät

Haastateltavien mukaan tämän päivän työelämässä on lukuisia tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijöille työuupumusta. Kuviossa 6 on esitetty keskeisimmät tekijät, joiden katsottiin kasvattavan riskiä työuupua. Näitä ovat yksilölliset altistavat tekijät, epäkohdat työpaikalla, puutteellinen esimiestyö, työn luonteen muutos, jatkuva muutos, puutteellinen reagointi työuupumukseen sekä kohtuuttomat odotukset. Kyseisiä tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Työuupumusta aiheuttavat tekijät perustuvat tässä tutkimuksessa

saavutettuihin tuloksiin, mutta tekijöitä käsitellään suhteessa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Työuupumusta aiheuttavia tekijöitä käsitellään yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla.



Kuvio 6 Työuupumusta aiheuttavat tekijät

Eri työuupumusta aiheuttavien tekijöiden havaittiin herättävän työntekijöissä erilaisia negatiivisia tunteita, joiden nähtiin olevan yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen. Kyseisiä negatiivisia tunteita olivat hallinnan tunteen menettäminen, riittämättömyyden tunne, epävarmuus ja siihen liittyvä pelko, turvattomuuden tunne, merkityksettömyyden tunne sekä erilaiset arvoristiriidat. Mahdollisia eri tekijöiden herättämiä negatiivisia tunteita käsitellään tarkemmin kunkin työuupumusta aiheuttavan tekijän yhteydessä.

4.2.1 Yksilölliset altistavat tekijät

Haastateltavat eivät olleet yksimielisiä siitä, miten yksilölliset tekijät vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen. Suurin osa haastateltavista kuitenkin korosti yksilöllisten tekijöiden merkitystä ja yksilön vastuuta huolehtia omasta jaksamisestaan. Osa haastateltavista korosti taas organisaation vastuuta ja työuupumuksen työperäisyyttä. Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu työolojen merkitystä suhteessa yksilöllisiin tekijöihin (ks. esim. Hakanen 2004; Piedmont 1993; Schaufeli & Janczur 1994). Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yksilöllisillä tekijöillä on ainakin jonkinlainen vaikutus työuupumuksen kehittymiseen.

Kaikki haastateltavat mainitsivat yksilön elämäntilanteen voivan altistaa työuupumukselle. Myös Hakanen (2004, 129) havaitsi tutkimuksessaan yksilön elämäntilanteen vaikuttavan

työuupumuksen kehittymiseen. Hänen mukaansa yksilön kuormittava elämäntilanne heijastuu myös työhön. Haastateltavien mukaan esimerkiksi ruuhkavuodet ja yksityiselämän ongelmat vaikuttavat yksilön jaksamiseen myös työelämässä. Stenman tarkensi, että ruuhkavuosien lapsiperhearjen lisäksi myös omista vanhemmista huolehtiminen lisää kuormitusta yksityiselämässä.

”Sulla voi olla myös elämäntilanne, joka syö niitä voimavaroja. Sä oot ennen vaikka jaksanu samassa tahdissa tai samassa imussa paljon enemmän, mut sit sulla onkin yhtäkkiä vaikka pienet lapset ja sä valvot öisin.” (Kankainen)

Terveyshuolien ja haitallisten elintapojen nähtiin myös kasvattavan työuupumuksen riskiä. Haastateltavat näkivät lisäksi palautumisen laiminlyönnin työuupumusta aiheuttavana tekijänä (ks. myös esim. Jansen ym. 2002; Gluschkoff ym. 2016). Stenman ja Huoponen nostivat esiin työntekijöiden keskuudessa esiintyvän harhaluulon, että jos työntekijä pitää kovasti työstään, niin silloin ei tarvitsisi ottaa aikaa palautumiselle. Huoposen mukaan työntekijät saattavat esimerkiksi vähätellä liiallista työmäärää, sillä sen ei ajatella väsyttävän, koska työ on niin mielenkiintoista ja mieluista.

”Sit mä sanon kyllä myös ihan suoraan, että toinen yksilön asia on elintavat. Se on yks sellanen asia, johon me tänä päivänä liian vähän kiinnitetään huomiota. Ja työnantajatkin uskaltavat puuttua liian vähän. Koska se on oikeesti ihan hirvittävän merkittävä tekijä. Jos me ei nukuta, jos me ei liikuta. Ihan peruselintavat ovat monesti ihmisillä aivan hakusessaan.” (Myllynen)

Yksilön historian nähtiin vaikuttavan työuupumuksen kehittymiseen (ks. myös Hakanen 2004). Osa haastateltavista katsoi, että aiemmin koettu työuupumus kasvattavaa riskiä työuupua uudelleen. Traumaattisilla lapsuuden ja nuoruuden kokemuksilla nähtiin olevan vaikutusta jaksamiseen työelämässä aikuisiällä (ks. myös Mattila-Holappa 2018). Huoponen täsmensi käsittelemättömien lapsuuden traumojen kuormittavan työntekijöitä. Hänen mukaansa rankan lapsuuden ja nuoruuden kokeneet yksilöt eivät ole välttämättä kyenneet kehittämään tarvittavia valmiuksia selvitä työelämässä, sillä he ovat joutuneet keskittymään pärjäämiseen ja arjesta selviytymiseen. Aholan ym. (2014) suorittaman tutkimuksen mukaan ongelmia työelämässä ennustavat esimerkiksi lapsuudessa koettu kaltoinkohtelu, vanhemman mielenterveysongelmat sekä lapsen seksuaalinen hyväksikäyttö.

Tiettyjen luontaisten piirteiden on tutkittu altistavan työuupumukselle (Narumoto ym. 2008; Middeldorp ym. 2006). Haastateltavien mukaan työntekijät, joilla on alhainen myötätunto itseään kohtaan saattavat väsyä helpommin. Lisäksi täydellisyyden tavoittelun korostettiin kuormittavan työntekijöitä. Haastateltavat painottivat, että tämän päivän työelämässä ei ole tilaa täydellisyydelle. Työtehtäviä on niin paljon, ettei kaikkea yksikertaisesti voi tehdä täydellisesti. Lisäksi haastatteluissa mainittiin työuupumukselle altistaviksi luonteenpiirteiksi korkea velvollisuudentunne, ylisitoutuminen sekä liiallinen kuuliaisuus, tunnollisuus ja kiltteys.

”Et kyl mä oon sitä paljon miettiny, et jotkut ihmiset taas ehkä yksilötasolla ei uskalla tehdä niitä ratkasuja, et joku työ on esimerkiksi niille väärä. Että ne uupuu jatkuvasti ja tavallaan syyllistää työntantajaa siitä, että he uupuvat, mutta loppupeleissä onkin kyse työn ja tekijän miss matchista.” (Suutela-Vuorinen)

Olennaista luonteenpiirteiden osalta nähtiin myös olevan, että pääseekö työntekijä työskentelemään omien vahvuuksiensa parissa. Suutela-Vuorinen korosti yksilön omaa vastuuta sen arvioinnissa, että sopiiko kyseinen työ hänen persoonalleen. Työntekijät voivat uupua kerta toisensa jälkeen heille sopimattoman työn seurauksena. (ks. myös esim. Maslach ym. 2001; Maslach 2003) Vaikka haastateltavat eivät olleet täysin yksimielisiä yksilöllisten tekijöiden vaikutuksesta työuupumuksen kehittymiseen, korostui haastatteluissa erityisesti yksilön elämäntilanteen, elintapojen sekä luonteenpiirteiden merkitys työuupumukselle altistumisessa.

4.2.2 Epäkohdat työpaikalla

Työpaikalla esiintyvien erilaisten epäkohtien katsottiin kasvattavan työuupumuksen riskiä. Huonosti organisoidun työn nähtiin altistavan lähes kaikki työntekijät uupumiselle (ks. myös esim. Hakanen 2004; Haunia 2005). Huonon organisoinnin katsottiin aiheuttavan esimerkiksi jatkuvan kiireen tunnetta. Myllysen mukaan liiallisen työkuorman seurauksena työtilanteesta tulee kaoottinen ja työntekijät eivät enää tiedä mitkä työt ovat tärkeitä ja tuleeko vastata esimerkiksi asiakkaalle vai johtajalle, jos aika loppuu kesken. Kiireen ja kaoottisen tilanteen myötä työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta tehdä työtään niin hyvin kuin he haluaisivat. Täten he Suutela-Vuorisen mukaan joutuvat kamppailemaan arvostiriidan kanssa, joka on työntekijöille hyvin uuvuttavaa. Liian suuri työtaakka aiheuttaa haastateltavien mukaan myös riittämättömyyden tunnetta.

”Kyllähän se kiire on yks sellanen ikihaaste. Jos sulla on jatkuvasti enemmän tehtävää kun mitä ne päivän tunnit antaa myöten. Se luo ihmiselle paineita. Harva on niin kovanaikainen, että se aattelis viis siitä ei oo mun ongelma, vaan ihminen yrittää ja yrittää ja yrittää selviytyä.” (Ahola)

Kankainen katsoi myös erilaisten työelämän ismien ja mantrojen luovan hämmennystä työpaikoilla. Usein organisaatiossa ei ymmärretä mitä ne oikeasti tarkoittavat ja vaativat työyhteisöltä ja johtamiselta. Esimerkkinä hän mainitsi itseohjautuvan organisaation, jonka usein ymmärrettään tarkoittavan, että ihmiset jatkossa ohjautuvat täysin itsenäisesti. Kankainen korosti, että nimenomaan silloin tarvitaan johtamista, jonka tulee vain olla erilaista. Lisäksi organisaatioissa ei haastateltavien mukaan oteta tarpeeksi huomioon muutoksen aiheuttamia kehitystarpeita. Yritetään tehdä vanhoilla tavoilla uudenlaista työtä, jolloin työ ei enää suju. Puutteellisen organisoinnin aiheuttaman kaaoksen, kiireen, huonosti johdetun itseohjautuvuuden sekä muutostarpeiden laiminlyönnin katsottiin johtavan työntekijöiden hallinnan tunteen sekä merkityksellisyden kokemusten katoamiseen.

Työpaikoilla havaittiin olevan edelleen työyhteisöongelmia, vaikka niihin onkin kiinnitetty paljon huomiota viime vuosikymmeninä. Haastateltavat mainitsivat työyhteisön sisäisten ristiriitojen ja työntekijöiden syrjimisestä kuormittavan työntekijöitä. Esiin nostettiin myös työpaikkakiusaaminen, jota edelleen havaittiin esiintyvän työyhteisöissä. Kiusaamistilanteiden nähtiin olevan erityisen rankkoja työntekijöille ja aiheuttavan riskin työuupua. Myös Varhama ja Björkqvist (2004) totesivat tutkimuksessaan työpaikan ristiriitojen ja työpaikkakiusaamisen olevan yhteydessä työuupumukseen.

Haitallisen yrityskulttuurin katsottiin kasvattavan työuupumuksen riskiä. Zamini, Zamini & Barzegary (2011) määrittelevät tutkimuksessaan yrityskulttuurin olevan sosiaalinen todellisuus, joka muodostuu organisaatiossa jaettujen uskomusten ja arvojen pohjalta, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Myös heidän tutkimuksensa mukaan haitallinen yrityskulttuuri kasvattaa työuupumuksen riskiä. Tässä tutkimuksessa erityisesti epäinhimillisyyden ja arvostuksen puutteen nähtiin olevan haitallisia työntekijöille. Ahola korosti työuupumusalttiuden kasvavan erityisesti yrityksissä, jotka heijastavat asennetta tulosten ja voittojen maksimoinnista inhimillisyyden kustannuksella. Haastateltavat uskoivat myös useassa yrityskulttuurissa olevan edelleen asioita, joista ei koeta olevan sopivaa puhua. Yrityskulttuuri ei myöskään välttämättä salli näyttää tunteita. Suutela-Vuorisen mukaan näissä tilanteissa

esimerkiksi ahdistus voidaan joutua tukahduttamaan, minkä hän katsoi olevan erittäin kuormittavaa työntekijöille.

”Kyllä siihen asenteetkin vaikuttavat, sekä tietysti firmojen asenteet, et miten ylipäätään ihmisiin suhtaudutaan ja miten ihmisiä arvostetaan, miten työtä arvostetaan. Että arvostetaanko työtä sillä suorituksella vai arvostetaanko sitä sillä, että ihmiset tekevät sitä. Ihmiset ovat ihmisiä, joille nyt sattuu ja tapahtuu elämässä. Tämän päivän työelämä ei jotenkin anna tilaa elämälle.” (Suutela-Vuorinen)

Yhteenvedona voidaan todeta, että työpaikan epäkohdat aiheuttavat työntekijöille riskin uupua. Haastatteluisissa korostui huonon organisoinnin aiheuttama kiire sekä erilaisten ismien väärinkäyttö työpaikoilla työuupumuksen aiheuttajina. Haitallisen yrityskulttuurin katsottiin aiheuttavan työuupumusta erityisesti, mikäli yrityskulttuuri heijastaa epäinhimillisiä piirteitä. Työpaikan epäkohtien havaittiin aiheuttavan työntekijöille arvostiriitoja, riittämättömyyden tunnetta sekä työntekijöiden hallinnan tunteen sekä merkityksellisyyden katoamista.

4.2.3 Puutteellinen esimiestyö

Haastattelujen perusteella esimiestyön rooli on olennaisessa osassa työuupumuksen kehittymisessä. McDermottin (1984) suorittaman tutkimuksen mukaan erityisesti esimiehen tuen puute on yhteydessä työuupumuksen esiintymiseen. Myös haastateltavat näkivät puutteellisen tuen esimieheltä aiheuttavan työuupumusta. Huoponen korosti erityisesti nuorten työntekijöiden uupuvan työssään, mikäli esimiehet eivät tue heitä tarpeeksi. Hänen mukaansa työelämässä esiintyy harhaluulo, että nuoret olisivat hyvin vaativia ja kaipaisivat paljon vapauksia saapuessaan työelämään. Todellisuudessa nuoret kaipaavat ennen kaikkea tukea ja suuntaviivoja esimiehlään.

Kauppinen ym. (2013, 65) suorittaman ”Työ ja Terveys Suomessa” -tutkimuksen mukaan esimiestyön laatu ja palautteenanto ovat kehittyneet Suomessa viime vuosikymmeninä. Stenman kuitenkin näki palautteenannon olevan edelleen vaikeaa esimiehille, vaikka siitä on keskusteltu jo kauan. Hän koki, että esimiesten on vaikea ottaa esille erityisesti hankalia asioita, joka johtuu hänen mukaansa ennen kaikkea maamme kulttuurista, joka määrittelee mistä asioista on sopivaa puhua ja mistä ei. Suomalaisten on hänen mukaansa vaikea puuttua toisten asioihin ja suomalaisilla on vahva kokemus siitä, mitkä asiat ylipäätään kuuluvat työnantajalle ja mitkä ovat

yksityisasiasioita. Tämä hankaloittaa avointa keskustelua asioista ja täten myös palautteenantoa. Myös palautteen vastaanottamisen nähtiin olevaan edelleen vaikeaa suomalaisille.

”Palautteen vastaanottaminen on vielä vaikeampaa suomalaisille. Kun suomalaiselle sanoo, että vitsi kun teit ton hyvin, niin suomalainen mieltii, että hetkinen mitä toi halua musta seuraavaksi tai mitä väärää mä oikeasti oon tehnyt. Et se sellanen epäusko.”
(Stenman)

Suomalaisten nähtiin olevan hyviä asioiden johtamisessa, mutta ihmisten johtamisen katsottiin olevan huonolla mallilla. Esimerkiksi ihmisten perustarpeita ei oteta välttämättä lainkaan huomioon johtamisessa. Konemaisen suhtautumisen katsottiin kuormittavan työntekijöitä. Huoponen korosti, että työntekijöitä kuormittaa erityisesti johtaminen, joka ei ole sydämellä johtamista. Hän kuvaa sydämellä johtavan esimiehen ottavan ihmisen inhimilliset piirteet huomioon johtamisessaan. Haastateltavien mukaan erilaisia tilanteita ja ihmisiä pyritään liian usein johtamaan samalla tavalla. Johtamisessa ei oteta huomioon tarpeeksi esimerkiksi ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja ihmisten erilaisia elämäntilanteita. Suutela-Vuorisen mukaan työntekijät voivat myös kuormittua, mikäli he kokevat, että johtamisen tyyli on ristiriidassa heidän oman arvomaailmansa kanssa.

”Se sellanen esimiestyön tasapäistäminen, että mä toimin esimiehenä kaikille samalla tavalla. Mä johdan kaikkia samalla tavalla. Sen äkkiä mieltää, että se on sitä oikeudenmukaista esimiestyötä, kun mä varmasti johdan kaikkia samalla tavalla. Samalla menään ojasta allikkoon.” (Huoponen)

Haastateltavat katsoivat puutteellisen esimiestyön altistavan työntekijät työuupumukselle. Haastateltavat painottivat esimiehen tuen puutetta työuupumuksen aiheuttajana erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa. Palautteenannon ja -vastaanottamisen katsottiin edelleen olevan suomalaisille vaikeaa. Lisäksi ongelmana nähtiin pyrkimys johtaa kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, sillä erilaisten ihmiset kaipaavat erilaista johtamista. Epäinhimillisuus korostui myös esimiesten kohdalla työuupumuksen aiheuttajana. Esimiesten erilaisten johtamistyylien katsottiin voivan luoda työntekijöille myös arvoriidat, mikäli tyyli on ristiriidassa työntekijän oman arvomaailman kanssa.

4.2.4 Työn luonteen muutos

Työelämän nähtiin muuttuneen ratkaisevasti vuosien saatossa. Työn luonteen muutoksen katsottiin vaikuttavan työuupumuksen kehittymiseen. Työn luonteen katsottiin muuttuneen erityisesti teknologian kehityksen myötä. Jo teknologian kehitys itsessään voi altistaa työntekijöitä työuupumukselle, sillä esimerkiksi uusien järjestelmien opetteleminen oman työn ohella voi kuormittaa työntekijöitä (Knani 2013, 95). Haastateltavat korostivat, että teknologian kehityksen ja digitaalisuuden myötä työn tekeminen on entistä paikattomampaa ja rajattomampaa. Huoponen painotti, että uuden teknologian myötä työntekijöille tulee erilaisia ärsykeitä vuorokauden ympäri, jolloin työ- ja vapaa-ajan välinen raja alkaa hämärtyä. Aiemmissa tutkimuksissa on tehty samanlaisia havaintoja (ks. esim. Leiter & Maslach 2001; Wright ym. 2014).

”Oikeestaan itse näen, että tällä hetkellä se työn murros on se suurin asia mikä tässä haastaa sitä työssä jaksamista. Se näkyy vähän eri tavalla eri ikäryhmissä ja eri ammateissa myöskin, mutta joka paikassa on se työn murros siellä taustalla hyvin vahvana ilmiönä.” (Kankainen)

Teknologian mahdollistama töiden kotiin tuominen vaikeuttaa tutkimusten mukaan työstä irrottautumista, palautumista sekä perheen ja työn yhdistämistä, mikä voi altistaa työuupumukselle (ks. esim. Boswell & Olson-Buchanan 2007; Kossek & Lautsch 2008, 2012). Suutela-Vuorinen katsoi ruuhkautuneen sähköpostin kuormittavan työntekijöitä huomattavasti, sillä sähköposteja ei usein ole mahdollista purkaa reaaliajassa. Hänen mukaansa työntekijät yrittävät vastata sähköposteihin kokouksien tai muiden työtehtävien lomassa, joka vaikeuttaa varsinaiseen työtehtävään keskittymistä. Usein kuitenkin ainoaksi vaihtoehdoksi jää purkaa sähköpostia vapaa-ajalla.

Haastateltavien mukaan työntekijöiden pitäisi tänä päivänä kyetä toimimaan hyvin monikanavaisesti. Sähköpostin ja erilaisten yritysten sisäisten järjestelmien lisäksi työntekijöitä kuormittavat sosiaalisen median eri kanavat, joissa heidän tulisi olla jatkuvasti läsnä ja aktiivisia työntekijänä sekä yksityishenkilönä. Myös Charoensukmongkol (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että henkilöt, jotka käyttävät työssään paljon sosiaalista mediaa ovat alttiita työuupumukselle. Haastateltavien mukaan aktiivisuusodotukset ja kaikkialle mukana kulkevat mobiililaitteet tekevät työn ja vapaa-ajan välisen rajan vetämisen erittäin haastavaksi työntekijöille.

Lisäksi eri kanavista tulevan jatkuvan tietotulvan vastaanottamisen ja kommentoimisen katsottiin olevan erityisen kuormittavaa työntekijöille. (ks. myös. Leiter & Maslach 2001)

”Mut yks on tämä, et meidän aivot ei vielä jotenkin hahmota sitä, et miten meidän pitäis toimia. Monikanavaisesti, ja sitten se ei ole tänä päivänä pelkästään sähköposti, vaan se on asiantuntijatyössä joku sisäinen intra, Jammer, se on Twitter, jossa odotetaan, että sä oot läsnä. Se on henkilökohtaisessa elämässä Facebook, se on LinkedIn. Se on niin monta päällekkäistä tavallaan kanavaa, jotka sulla pitäis olla koko ajan auki.”
(Suutela-Vuorinen)

Työntekijöiden puutteellisen osaamisen katsottiin aiheuttavan työuupumusta (ks. myös esim. Himle & Jayaratne 1990; Lauermann & König 2016). Työntekijöiden osaamisen ei nähty kehittyvän tarpeeksi nopeasti muutoksen mukana. Myös Tiihonen & Hietanen (2014) katsovat, että merkkejä suomalaisten osaamisperustan murenemisestä on jo havaittu. Stenmanin mukaan usealla työntekijällä on edelleen käsitys, että esimerkiksi aikanaan käydyllä maisteritutkinnolla pärjäisi eläkeikään asti. Lisäksi organisaatiossa ei välttämättä oteta huomioon, että muuttunut työ vaatii myös osaamisen kehittämistä. Tämän nähtiin helposti johtavan tilanteeseen, jossa työntekijät eivät ole kyvykkäitä tekemään uudenlaista työtä. Osaamattomuuden katsottiin kulluttavan ylimääräistä aikaa muutenkin hektisessä työelämässä ja aiheuttavan työntekijöissä turhautumista, pelkoa, epävarmuutta sekä hallinnan tunteen katoamista (ks. myös Suonsivu 2014, 165).

”Mut se on yks semmonen ehkä vielä kovempikin stressinaiheuttaja, et sä huomaat, että nyt mun osaaminen ei oo kohdallaan. Ja mä en tästä oikein suoriudu enää odotetulla tavalla ja mä oon vähän yksinkin tän asian kanssa.” (Huoponen)

Tänä päivänä työn nähtiin olevan yhä enemmän asiantuntijatyötä. Työelämän asiantuntijavaltaistumisen katsottiin muuttaneen työelämän kuormitustekijöitä. Kuormituksen nähtiin olevan vähenevissä määrin fyysistä ja yhä enemmän kuormittavaa aivoille. (ks. myös esim. Kalakoski 2014; Kauppinen ym. 2013) Työn kognitiivisen vaatimustason katsottiin kasvaneen ja työtahdin nopeutuneen huomattavasti. Aivojen nähtiin olevan jatkuvasti alttiina erilaisille ärsykkeille. Pyöriä (2002) havaitsi tutkimuksessaan samanlaisia tietotyön aiheuttamia muutoksia työelämässä. Myllysen mukaan myös työelämän tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet entisestään ja työntekijöiltä vaaditaan eri tavalla moniosaamista ja erityisosaamista (ks. myös Muller 2007).

Nykyään työntekijöiden tulee osata oman ydintehtävänsä lisäksi esimerkiksi esiintyä ja viestiä taidokkaasti. Aiemmin työpaikoilla saattoi olla tällaisiin tehtäviin erikoistuneet henkilöt. Täten työntekijät kuormittuvat joutuessaan jatkuvasti toimimaan omalla epämukavuusalueellaan.

”Nykyään työelämä vaatii ihan järjetöntä moniosaajuutta. Ennen kun riitti se, että vaikka controlleri osasi pyörittää laskutusjärjestelmää, niin nykyään sen pitää esiintyä, tehdä powerpointit ja esittää se oma asiansa.” (Myllynen)

Tämän päivän työelämän nähtiin kuormittavan erityisesti työntekijöiden psyykettä ja olevan henkisesti kuormittavampaa kuin aiemmin (ks. myös STM 2015). Työelämän nähtiin edellyttävän huomattavasti enemmän sosiaalista vuorovaikutusta aiempaan verrattuna. Myös Jokinen & Sieppi (2018) havaitsivat tutkimuksessaan sosiaalisten taitojen merkityksen lisääntyneen työelämässä viime vuosikymmeninä. Haastateltavat katsoivat sosiaalisen vuorovaikutuksen kuormittavan erityisesti työntekijöitä, jotka kokivat sosiaaliset tilanteet epämiellyttäväksi. Stenmanin mukaan myös epäasialliset sosiaaliset tilanteet väsyttävät työntekijöitä. Nykypäivän työssä yksilöllisten psyykkisten elementtien katsottiin korostuvan eri tavalla kuin aiemmin. Ruumiillisemmassa työssä ei oltu yhtä paljon ihmisten kanssa tekemisissä tai käytetty aivoja. Täten uudenlaisen työn nähtiin tuovan esiin yhä enemmän yksilöllisiä tekijöitä työuupumuksen aiheuttajana. (ks. myös Hakanen 2004, 291–292)

Hakasen (2004, 143) mukaan työelämä vaatii aiempaa enemmän työntekijöiltä itseohjautuvuutta. Myös haastateltavat nostivat esiin itseohjautuvuuden kasvun työelämässä. Itseohjautuvuuden nähtiin siirtäneen vastuuta työnantajalta yhä enemmän työntekijälle (ks. myös Laloux 2014). Itseohjautuvissa organisaatioissa kaikilla työntekijöillä ei nähty välttämättä olevan tarpeeksi osaamista ohjautua itse, eikä esimiesten nähty tukevan työntekijöitä oikealla tavalla. Itseohjautuvuuden ei katsottu sopivan kaikille työntekijöille. Liiallisen itseohjautuvuuden katsottiin aiheuttavan erityisesti työntekijöiden hallinnan tunteen katoamista.

”Mullahan on nyt vähän sellanen tunne, että mä vähän pelkään tässä suuressa itseohjautuvuuden muodissa sitä, että me ollaan nyt siirtämässä sellasta vastuuta työntekijöille, joka on työnantajan, työnjohdollinen vastuu.” (Myllynen)

Työelämässä nähtiin tapahtuneen muutoksia työsuhteiden rakenteissa. Yhä useampi työntekijä työskentelee esimerkiksi freelancerina tai vuokratyö- ja nollasopimuksilla. Myös Pärnänen

(2015, 242) kuvaa työsuhteiden rakenteiden muuttuneen osa-aikatyöläisten, itsensätyöllistäjien, vuokratyön ja nollasopimusten kasvun myötä. Haastateltavat katsoivat muutoksien kohdistuvan työntekijäryhmiin, jotka eivät itse ole valinneet tätä muutosta. Tällaisissa työsuhteissa on aivan omanlaiset kuormitustekijänsä ja niiden ei koettu sopivan kaikille työntekijöille. Uudenlaisten työsuhteiden katsottiin lisäävän työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja aiheuttavan työntekijöille turvattomuuden tunnetta.

Teknologian kehityksen katsottiin muuttaneen työn luonnetta huomattavasti. Haastatteluissa korostuivat teknologian mahdollistama työn paikattomuus ja rajattomuus työuupumusta aiheuttavina tekijöinä. Lisäksi työuupumuksen riskiä katsottiin kasvattavan erilaisten järjestelmien ja sosiaalisten medioiden suuri määrä. Työntekijöiden tulisi hallita ne kaikki ja olla eri kanavissa läsnä jatkuvasti. Ongelmana nähtiin myös, että työntekijöiden osaaminen ei vastaa uudenlaista työtä. Työn katsottiin kuormittavan myös entistä enemmän työntekijöiden aivoja ja psyykettä. Työn nähtiin vaativan yhä enemmän sosiaalista vuorovaikutusta, jonka katsottiin väsyttävän erityisesti työntekijöitä, jotka kokevat sosiaaliset tilanteet epämiellyttäväksi. Uudenlaisen työn katsottiin tuovan esiin yhä enemmän yksilöllisiä tekijöitä työuupumuksen aiheuttajana. Työn luonteen muutoksen havaittiin aiheuttavan työntekijöissä turhautumista, pelkoa, epävarmuutta, turvattomuutta sekä hallinnan tunteen katoamista.

4.2.5 Jatkuva muutos

Haastateltavat näkivät maailman muuttuvan jatkuvasti ja muutoksen olevan yhä nopeampaa. Muutoksen katsottiin heijastuvan myös liiketoimintaan. Kankainen korosti, että tänä päivänä koko liiketoiminta voi muuttua totaalaisesti lyhyessäkin ajassa. Erityisesti uuden teknologian ja digitalisaation kehityksen katsottiin muuttavan työtä jatkuvasti. Jatkuvan muutoksen nähtiin rasittavan työntekijöitä, sillä sen katsottiin aiheuttavan esimerkiksi epävarmuutta ja osaamiongelmia. (ks. myös esim. Hakanen 2004; Kiefer 2005) Haastateltavien mukaan haasteet korostuvat murroksessa olevilla aloilla, joissa lähes koko liiketoiminta muuttuu kehityksen myötä. Ahola mainitsi esimerkkinä 90-luvulla murroksen kokeneen pankki- ja vakuutusalan, joka oli silloin erityisen altis työuupumukselle.

”Kyl se on se tää tavallaan tän maailman tosi nopea muuttuminen. Se tahti on nopeutunut niin isosti. Se koko tekemisen ja muutoksen tahti on paljon nopeampaa kuin se on

koskaan ollut. Se teknologia kehittyy, se ei oo lineaarista, vaan se on hyvin pystysuoraa, miten nopeasti se maailma muuttuu.” (Kankainen)

Jatkuvan ja nopean muutoksen katsottiin haastavan etenkin yhteiskunnallisia rakenteita. Lainsäädännön ei koettu pysyvän muutoksen mukana. Vanhentuneen lainsäädännön katsottiin vaikeuttavan organisaatioiden lähtökohtia reagoida muutokseen sen vaatimalla tavalla. Lisäksi koulutusrakenteiden ei katsottu vastaavan tarpeeksi nopeasti muuttuvaan maailmaan. Yhä useampien nuorten uskottiin uupuvan ensimmäisen kerran jo opiskeluaikoina (ks. myös esim. Schaufeli ym. 2002; IsHak ym. 2013). Suutela-Vuorinen oli huolissaan nykyisestä koulutusjärjestelmän kehityssuunnasta, jossa yhä nuoremmille kasautuu paineita tehdä oikeita valintoja tulevaisuuden uraa ajatellen. Lisäksi hän näki tänä päivänä opiskelukuorman sekä -painneiden kasvavan kohtuuttomaksi esimerkiksi ylioppilaskirjoituksiin luettaessa. Nuoret eivät enää ehdi olla nuoria ja uupuvat jo opiskeluvuosinaan ensimmäisen kerran.

Kankainen näki ongelmana myös edelleen usealla työpaikalla esiintyvät hierarkkiset organisaatiot rakenteet, jotka eivät mahdollista nopeaa reagointia nykypäivän työelämän vaatimiin muutoksiin. Myös Crawford, Hasan, Warne & Linger (2009) havaitsivat tutkimuksessaan hierarkkisten organisaatioiden jäävän helposti jälkeen, sillä ne eivät pysty mukautumaan tarpeeksi ketterästi nopeaan muutokseen. Haastateltavat näkivät muutoksen olevan niin nopeaa, ettei kaikki työntekijät kykene pysymään työelämässä mukana. Tämän nähtiin johtuvan esimerkiksi siitä, että muutoksen keskellä ihmisten voi olla vaikea hahmottaa omaa osaansa kokonaisuudessa ja kaiken voidaan nähdä loppuvan tai muuttuvan hetkessä. Jatkuvan muutoksen nähtiin kuormittavan erityisesti hyvin tarkkoja ja tunnollisia yksilöitä. Lisäksi ihmiset ovat tottuneet eri tavoin nykyiseen nopeaan tempoon tehdä töitä.

Ihminen tarvitsee voidakseen hyvin hallinnan ja turvallisuuden tunteita, joita voi olla hankala saavuttaa tämän päivän alati muuttuvassa ja epävarmassa työelämässä (ks. myös Manka & Manka 2016). Kankaisen mukaan jatkuvan muutoksen keskellä työntekijät voivat joutua pohtimaan, että irtisanotaanko heidät seuraavissa YT-neuvotteluissa tai muuttuko työ yhtäkkiä aivan toisenlaiseksi. Stenman katsoi myös jatkuvan muutoksesta ja murroksesta paasaamisen aiheuttavan pelkoa työntekijöissä. Työntekijöiden nähtiin jaksavan yllättävän kauan sinnitellä kuormittavassakin työtilanteessa, mikäli heillä on visio hyvästä tulevaisuudesta. Epävarmuus voi kuitenkin johtaa tilanteeseen, ettei kyetä näkemään tulevaisuutta, jolloin sinnittelylle ei nähdä syytä ja jaksaminen voi romahtaa.

”Mä korostan sitä siks, että jotenkin kun on välillä sellanen illuusio, että kun maailma muuttuu, niin ihminen muuttuis samaa tahtia. Mut ihminen pysyy aika lailla samana tai muuttuu todella todella hitaasti.” (Ahola)

Myös Garret & McDaniel (2001) havaitsivat tutkimuksessaan jatkuvan muutoksen aiheuttaman epävarmuuden olevan yhteydessä työuupumukseen. Haastateltavien mukaan jatkuva muutos aiheuttaa työntekijöissä erityisesti epävarmuutta tulevista, sillä koko liiketoiminnan nähtiin voivan muuttua hetkessä. Muutoksen katsottiin aiheuttavan myös osaamisongelmia. Haastatelluissa korostui yhteiskuntarakenteiden liian hidas sopeutuminen muutokseen. Erityisesti koulutusjärjestelmän reagointi muutokseen nähtiin puutteelliseksi. Useiden nuorten katsottiin uupuvan ensimmäisen kerran jo opiskeluaikana. Myös organisaatiorakenteiden katsottiin olevan vanhentuneita. Tämän päivän työelämän nähtiin muuttuvan niin nopeasti, että työntekijöiden voi olla vaikea pysyä työelämässä mukana. Haastateltavien mukaan työuupumusta aiheuttaa myös jatkuva paasaaminen muutoksesta, mikä aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta työntekijöissä.

4.2.6 Puutteellinen reagointi työuupumukseen

Haastateltavat kokivat työuupumuksen tunnistamisen ja siihen reagoimisen olevan puutteellista yrityksissä. Kun työn vaatimuksia ja jatkuvaa liiallista kuormittumista ei tunnisteta, eikä siihen reagoida ajoissa, voi tilanne kärjistyessään johtaa työuupumukseen (Demerouti ym. 2001, 499–512). Organisaatioiden puutteellisen työuupumusosaamisen nähtiin kasvattavan työntekijöiden riskiä altistua työuupumukselle (ks. myös Ross ym. 2002). Työuupumuksen tunnistamisessa ongelmana nähtiin erityisesti työuupumuksen hankala diagnosointi (ks. myös Bianchi, Schonfeld & Laurent 2015, 28). Työuupumuksen katsottiin olevan hyvin monitahoinen ja -synen ilmiö, jonka taustalla on harvoin määriteltävissä yhtä selkeää syytä. Työuupunut henkilö harvoin itsekään tietää yksiselitteisesti mistä uupumus johtuu.

”Tosiaan niin kuin sanottu, se on jotenkin se työuupumus, mä en tiedä miten sitä vois kuvata ilmiönä, mutta diagnoseina ne on hämmäisiä, että siellä ei ole mitään tiettyä, vaan se on ongelmien vyyhti.” (Kankainen)

Työuupumuksen diagnosointia nähtiin hankaloittavan entisestään lääkärin kirjava ja sekava z-koodien käyttö. Aholan mukaan työuupumus voi jäädä erityisesti masennusdiagnoosin taakse piiloon, jolloin usein pyritään hoitamaan vain ihmistä, ei työympäristöä (ks. myös Bianchi ym.

2015). Lisäksi ongelmana nähtiin, että kun työuupumuksen perimmäiset syyt eivät ole selvillä, on myös oikeanlainen reagointi hankalaa. Myös tutkimustulosten nähtiin olevan irrallisia organisaatioiden käytännön työstä. Tilanteeseen reagoimista nähtiin hankaloittavan myös yleisen uupumuksen ja työuupumuksen sekoittaminen keskenään. Tällöin ei tiedetä mitä asioita tulisi lähteä korjaamaan.

”Meilläkin se [työuupumus] tosiaan näkyi ihan yhtäkkiä ihan viime vuonna tilastoissa ja sama ilmiö näkyy kaikilla. Nyt sitten tutkimustulokset siellä taustalla on myös hyvin ristiriitaisia, johtuen siitä, että ei ehkä päästä ihan aidosti ja oikeesti kiinni niihin aitoihin ongelmiin. Tilastot näyttää joitain tiettyjä asioita, et kun tutkimuksessa vakioidaan jotkut tietyt muuttujat, niin ne ei kuitenkaan selitä ihan aidosti ja oikeesti niitä asioita, mitä siellä organisaatiossa tapahtuu.” (Kankainen)

Työterveyshuollon ja organisaatioiden reagoinnin työuupumukseen nähtiin olevan puutteellista. Työterveyshuollon katsottiin olevan kaukana organisaatioiden arjesta ja työstä, jonka nähtiin vaikeuttavan työuupumuksen tunnistamista ja tilanteeseen reagoimista työterveyshuollossa. Esimiesten työuupumusosaamisen koettiin olevan puutteellista. Haastateltavien mukaan esimiehet eivät usein joko osaa tai halua puuttua tilanteeseen, jolloin työuupumus pääsee kehittymään yhä vakavammaksi (ks. myös Maslach & Leiter 1997, 62). Esimiesten katsottiin myös vierittävän ongelmat usein liian helposti työterveyshuollon vastuulle. Tällöin työuupumus helposti medikalisoidaan ja sitä hoidetaan väärin.

”Sitä [työuupumusta] ei tunnisteta. Työterveyshuolto on kaukana työstä, vaikka se yrittää olla lähellä, mut se on kaukana työstä. Esimiehet ei uskalla, halua, pysty, kykene puuttumaan. Organisaatio ei nää sitä isoa kuvaa, joka tuottaa niitä. Eli siinä on tosi isosta kuvioista kyse, mikä tällä hetkellä tuottaa tätä ongelmaa sinne.” (Kankainen)

Ongelmana nähtiin myös, että työntekijät eivät välttämättä kerro kuormituksestaan ajoissa, jolloin tilanne voi kehittyä erittäin vakavaksi ennen kuin se edes huomataan työpaikalla (ks. myös Hakanen 2004, 212). Lisäksi työntekijöiden nähtiin hakevan apua työterveyshuollosta usein liian myöhään. Suutela-Vuorisen mukaan työntekijät joskus kieltävät käsittelemästä uupumustaan millään lailla, jolloin asia jää käsittelemättä työyhteisössä ja voi johtaa negatiiviseen keskusteluun ja ilmapiiriin työpaikalla. Mikäli työuupumukseen ei reagoida ajoissa, nähtiin

väsyneiden työntekijöiden usein pahentavan tilannetta työyhteisössä tartuttamalla negatiivisuuttaan ja juoruilun ilmapiiiriä muihin työntekijöihin.

”Mut sitten se ihminen saattaa sanoa, että mä en halua, että tätä asiaa millään tavalla käsitellään, tää on mun yksityisasia. Sen jälkeenhän sitä, as such, ei voida käsitellä. Se voi jäädä sinne työyhteisöön jopa semmoseks möykyks, että täällähän kaikki uupuu tyypiseen keskusteluun. Ainahan joku tietää jotain ja joku aistii jotain.” (Suutela-Vuorinen)

Työuupumukseen reagointia katsottiin hankaloittavan myös epäselvät roolit eri toimijoiden välillä (ks. myös esim. Ahola ym. 2006; Liukko & Kuuva 2015). Esimerkiksi työterveyshuollon, yrityksen ja työeläkeyhtiöiden vastuut nähtiin epäselviksi. Lisäksi yritysten nähtiin usein ulkoistavan vastuutaan työhyvinvointityöstä työterveyshuollolle tai työeläkeyhtiöille, vaikka päävastuun katsottiin olevan aina yrityksellä itsellään. Kankaisen mukaan tällä hetkellä eletään maailmassa, jossa työuupumuksesta ei ole riittävästi ymmärrystä, eikä riittäviä keinoja puuttua tilanteeseen. Tilannetta ei hänen mukaansa ainakaan helpota se, ettei työhyvinvointiosaamisesta ole kukaan kokonaisvastuussa yhteiskuntatasolla, vaan se jää eri toimijoiden irralliseksi tekemiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta reagoinnin työuupumukseen olevan puutteellista. Työuupumuksen puutteellisen tunnistamisen ja diagnosoinnin katsottiin johtavan tilanteeseen, jossa kasautuva kuormitus pääsee kehittymään työuupumukseksi. Ahola näki riskinä, että työuupumus jää masennusdiagnoosin varjoon, jolloin helposti hoidetaan väärinä asioita. Kankainen kaipasi työuupumuksen tunnistamisen avuksi selkeää ja asianmukaista tutkimusta. Työterveyshuoltojen katsottiin olevan liian kaukana organisaatioiden arjesta, mikä vaikeuttaa työuupumuksen tunnistamista ja siihen asianmukaista reagoimista. Työuupumusta nähtiin aiheuttavan myös esimiesten puutteellinen reagointi työntekijöiden kuormitukseen. Lisäksi työntekijät eivät välttämättä kerro työpaikalla lainkaan omista jaksamisongelmistaan.

4.2.7 Kohtuuttomat odotukset

Yksilöön katsottiin kohdistuvan kohtuuttomia odotuksia yksilön itsensä, työpaikan sekä yhteiskunnan tasolta. Kohtuuttomien odotuksien nähtiin aiheuttavan riittämättömyyden tunnetta työntekijöissä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kohtuuttomat odotukset altistavat

työuupumukselle (ks. myös Hakanen 2004, 133). Nuorten nähtiin olevan erityisen alttiita kohtuuttomien odotuksien luomille paineille. Kankainen katsoi, että monet tämän päivän nuoret on kasvatettu pumpulissa. Täten he eivät ole välttämättä valmiita esimerkiksi tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja kohtaamaan korkeita odotuksia, joita työelämä tänä päivänä vaatii.

”Se suoriutumisen paine, mikä tulee työssä, se tulee vapaa-ajalla. Pitää täyttää tietyt standardit tai jotain vastaavaa. Elikkä sitä painetta tulee niin monelta taholta ja ehkä monelle nuorellekin on vaikeempaa löytää se oma paikkansa siinä, että sehän me tiedetään, että nuorethan on ne, jotka ovat uhanalaisia tälle ja sehän alkaa valitettavasti näkyä jo ihan viime vuonna meidän tilastoissakin.” (Stenman)

Maailman nähtiin olevan hyvin suorituskeskeinen tänä päivänä ja suoriutumisen painetta katsottiin tulevan monelta eri taholta taukoamatta. Kohtuuttomat odotukset ja suorituskeskeisyys eivät koske enää pelkästään työtä, vaan niiden katsottiin ulottuvan myös vapaa-ajalle. Suutela-Vuorinen katsoi suorituskeskeisyyden ihannoinnin kasvaneen huomattavasti erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Etenkin sosiaalisen median nähtiin ruokkivan suorituskeskeisyyttä ja kohtuuttomia odotuksia. Sosiaalisen median nähtiin luovan vääristynyttä kuvaa hyvästä elämästä ja johtavan supernaisten ja -miesten ihailuun. Sen katsottiin myös kasvattavan täydellisyiden tavoittelua kaikilla elämän osa-alueilla. Sosiaalisen median johdosta yksilöiden nähtiin asettavan itselleen huomattavasti korkeampia odotuksia kuin mitä muut heiltä odottaisivat. (ks. myös esim. Anderson, Fagan, Woodnutt & Chamorro-Premuzic 2012; Vogel, Rose, Roberts & Eckles 2014)

”Nää odotukset mitä mä tarkotin yksilön näkökulmasta, niin mä tarkotin nuorten odotuksia, niin ne on kyllä välillä täysin epärealistisia. Mä luulen, että siihen vaikuttaa paljon meidän somemaailma. Me saadaan kummallisia kuvia ja käsityksiä työelämästä. Me saadaan kummallisia käsityksiä semmosesta hyvästä ja arvokkaasta elämästä ja näin edespäin.” (Myllynen)

Haastateltavat kokivat, että tänä päivänä työelämässä mikään ei tunnu olevan tarpeeksi. Ei ole enää luontevaa rajaa tai määrää sille mikä riittää tai on tarpeeksi hyvää. Stenman korosti, että työelämässä ei tarpeeksi puhuta riittävän hyvästä, mikä johtaa siihen, että kaikessa pyritään täydellisyyteen. (ks. myös Hakanen 2004, 210, 292) Aholan mukaan tämänhetkiset työntekoa koskevat asenteet voivat johtaa niin kohtuuttomiin odotuksiin, että ne laiminlyövät jo ihmisten

perustarpeita. Työelämässä ei välttämättä hyväksytä, että ihmiset eivät ole koneita, päiviä ei voi loputtomiin venyttää tai tehdä ylitöitä unohtaen kaiken muun elämän. Joidenkin organisaatioiden katsottiin esimerkiksi odottavan työntekijöiden olevan vuorokauden ympäri tavoitettavissa. Silloin työntekijän voi olla lähes mahdoton vetää rajoja arjen ja työn välille. (ks. myös Leiter & Maslach 2001, 49)

”Työelämä on sellanen rajattomien odotusten maailma. – Harva saa koskaan kuulla sen, että hei nyt sä oot tehny tarpeeks, tää riittää. Tältä viikolta tai tältä päivältä.”
(Myllynen)

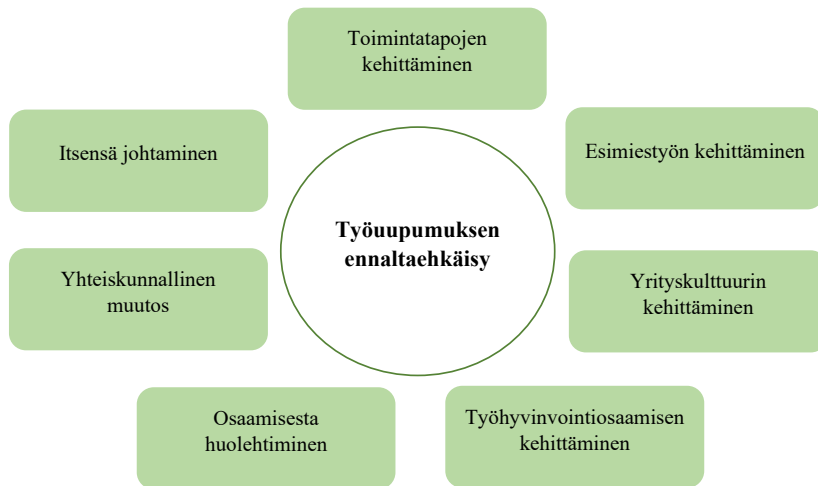
Yksilöiden, jotka asettavat epärealistisen korkeita odotuksia työlleen katsottiin olevan alttiita työuupumukselle (ks. myös esim. Brill 1984; Edelwich & Brodsky 1980). Tämän päivän työntekijöiden katsottiin unohtaneen työn olevan edelleen työtä, jonka ei aina kuulukaan olla kivaa. Työntekijöiden voi olla vaikea hyväksyä, että työhön kuuluu myös tylsiä ja rutiininomaisia tehtäviä. Erityisesti yksilöiden, jotka ovat hyvin vaativia itseään kohtaan nähtiin uupuvan helposti nykyisen työelämän odotuksiin. He asettavat korkeat odotukset sekä itselleen että työelämälle, jolloin todellisuus ei välttämättä kohtaa heidän odotuksiaan.

”On ehkä pikkusen vääristynyt käsitys sekin, että työ ois aina pelkkää onnistumisesta toiseen ja koko ajan pitäis olla aurinkoista ja, ettei mitään tylsää tai mitään liian raskasta. Että työ on työtä. Semmonen ehkä realismi siitä ihmisille, että työ on kuitenkin työtä. Sitä tehdään ensisijaisesti kuitenkin sen takia, että siitä saadaan korvaus.” (Suutela-Vuorinen)

Yhteiskunnan, työpaikan sekä yksilön omien kohtuuttomien odotuksien katsottiin aiheuttavan työntekijöille työuupumusta. Odotusten katsottiin olevan usein liikaa erityisesti nuorille työntekijöille. Haastatteluissa korostui, että kohtuuttomien odotusten ja suorituskeskeisyyden katsottiin ulottuvan tänä päivänä sekä työelämään että vapaa-aikaan. Sosiaalisen median rooli painottui haastatteluissa kohtuuttomien odotusten luojana. Lisäksi haastateltavien mukaan useilla työpaikoilla kohdistetaan työntekijöihin kohtuuttomia odotuksia. Yhä useammat organisaatiot odottavat esimerkiksi työntekijöiden olevan tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Yksilöillä katsottiin myös olevan usein epärealistiset odotukset työelämää kohtaan. Kohtuuttomien odotusten havaittiin aiheuttavan työntekijöille riittämättömyyden tunnetta.

4.3 Työuupumuksen ennaltaehkäisykeinot

Haastateltavien mukaan työuupumusta voidaan tämän päivän työelämässä ennaltaehkäistä monin eri keinoin. Kyseiset keinot on esitetty kuviossa 7. Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin eri tapoja ennaltaehkäistä työuupumusta. Työuupumuksen ennaltaehkäisykeinot perustuvat tässä tutkimuksessa saavutettuihin tuloksiin, mutta niitä käsitellään suhteessa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen aiheesta.



Kuvio 7 Työuupumuksen ennaltaehkäisykeinot

Kuviossa 7 on esitetty seitsemän keinoa ennaltehkäistä työuupumusta, jotka ovat itsensä johtaminen, toimintapojen kehittäminen, esimiestyön kehittäminen, yrityskulttuurin kehittäminen, työhyvinvointiosaamisen kehittäminen, osaamisesta huolehtiminen sekä yhteiskunnallinen muutos. Kyseisiä keinoja käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.3.1 Itsensä johtaminen

Tämän päivän työelämässä yksilön itsensä johtamisen taitojen nähtiin korostuvan työuupumuksen ennaltaehkäisykeinona (ks. myös esim. Rupert & Kent 2007; Elloy & Patil 2014; Kwon & Park 2017). Yksilöiden katsottiin olevan vastuussa entistä enemmän omasta hyvinvoinnistaan itseohjautuvuuden yleistyessä. Haastateltavien mukaan työpaikoilla vastuuta halutaan siirtää yhä enemmän yksilöille ja osoittaa, että työntantajalla on rajallinen mahdollisuus vaikuttaa yksilön tekemiin valintoihin (ks. myös Allvin & Aronsson 2003). Yksilöiden henkilökohtaisessa elämässä tekemien valintojen nähtiin väistämättä vaikuttavan myös työssäjaksamiseen (ks. myös esim. Nowack & Pentkowski 2007; Soares, Grossi & Sundin 2007). Huoposen mukaan

työntekijöiden olisi tärkeää huolehtia erityisesti omista voimavaratekijöistään, jolloin työkään ei tunnu niin kuormittavalta. Ahola korosti, että työntekijän tulisi huolehtia itsestään mahdollisimman hyvin ennen kaikkea itseään varten.

Työntekijöiden nähtiin olevan vastuussa omista elintavoistaan. Haastateltavien mukaan yksilöiden elintapoihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työntekijöiden täytyy pitää huolta esimerkiksi riittävästä unesta, hyvästä ravinnosta, liikunnasta sekä sosiaalisista suhteista. Myös esimerkiksi Gorter, Eijkman & Hoogstraten (2000) havaitsivat tutkimuksessaan muun muassa liikunnan, alkoholin kulutuksen sekä ruokavalion vaikuttavan työuupumuksen esiintymiseen. Haastateltavat katsoivat hyvistä elintavoista huolehtimisen olevan perustana kaikelle itsensä kehittämislle, sillä huonokuntoisen ja väsyneen työntekijän kaikki energia kuluu arjesta selviytymiseen. Aholan mukaan työntekijöiden tulisi lisäksi tarkastella suhtautumistaan hyvinvointiinsa suhteessa työhön. Hän oli huolissaan erityisesti ylisitoutumiseen taipuvaisista työntekijöistä, jotka saattavat ajatella työn olevan tärkeämpää kuin heidän hyvinvointinsa. (ks. myös esim. Philp, Egan & Kane 2011; Avanzi, Zaniboni, Balducci & Fraccaroli 2013)

”Jos sä oot lähtökohtasesti huonossa kunnossa, väsyny ja kamppaillet sitten vielä sen työkuorman keskellä, niin kyllä sen kaikki tietää, ettet sä sen työkuorman keskellä ajattele päätän vertaa, et voisinko mä tehdä näitä asioita jotenkin fiksummin. Sit se on sitä selviytymistarinaa.” (Huoponen)

Haastateltavat korostivat itsearvioinnin ja itsetuntemuksen kehittämisen merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (ks. myös esim. Best, Stapleton & Downey 2005; Li, Guan, Chang & Zhang 2014). Työntekijöiden täytyisi harjoitella havainnoimaan ja tunnistamaan oman jaksamisensa tila ja rajat. Haastateltavat katsoivat, että yksilöiden tulisi olla valmiita arvioimaan omia tekemisen tapojaan ja katsoa rehellisesti itseään peiliin pohtien, miten hyvin huolehtii asioistaan, tekee päätöksiä itsensä suhteen ja pitää päätöksistään kiinni. He näkivät, että työntekijöiden tulisi lisäksi opetella arvioimaan omia voimavarojaan ja kuormitustekijöitään. Kanakaisen mukaan työntekijöiden tulisi tunnistaa oman elämäntilanteensa ja -vaiheidensa vaikutukset omaan jaksamiseen entistä paremmin.

”Mut sitten sulla onkin jotain muuta huolehdittavaa, joka syökin susta ihan eri tavalla ja sitten yhtäkkiä sä yrität sitä kaikkea. Sit tulee se täydellinen prakaus. Se mitä sä oot ennen pystynyt tekemään, niin sä et pystykään siihen. Sen tunnistaminen, että missä ne

sun rajat menee milloinkin ja missäkin elämän vaiheessa. Niin se on aika tärkeitä.”
(Kankainen)

Haastateltavat korostivat palautumisen tärkeyttä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (ks. myös esim. Jansen ym. 2002; Oerlemans & Bakker 2014). Heidän mukaansa työntekijöiden tulisi osata palautua nopeasti ja keskittyä palautumiseen myös työpäivän aikana. Kun työntekijät palautuvat päivittäin, ei kuormittavaa taakkaa pääse syntymään. Myös esimerkiksi Bloom, Kinnunen & Korpela (2015) havaitsivat tutkimuksessaan työpäivän aikaisen palautumisen olevan hyvin merkittävää työntekijän hyvinvoinnille. Haastateltavat näkivät tärkeänä myös taidon irrottautua nopeasti töistä työpäivän jälkeen (ks. myös esim. Etzion, Eden & Lapidot 1998; Sonnentag 2003). Haastateltavat korostivat yksilöiden vastuuta luoda rajat työlle ja vapaa-ajalle. Huoposen mukaan työpäivän jälkeen tai lomalla ei pitäisi avata tietokonetta ja tehdä töitä.

”Se palautuminen voi tapahtua viis tai kymmenen minuuttia kotimatalla töistä, jos mulla on ne taidot siihen. Se on se tärkeempi kuin se, että vedän itteni ihan puhki ja luulen, että mä palaudun neljän viikon aikana kesälomalla. Ja sit mä vedän taas 11 kuukautta täydellä teholla, niin ei. Sieltä täytyy löytyä näitä nopeita palautumisen keinoja.” (Stenman)

”Tää tarkkuus siinä, että pistetään se läppärin kansi kiinni. Tehdään tietosesti niitä päätöksiä. Ensinnäkin lähdetään töistä ihmisten aikoihin ja kun se kansi pistetään kiinni, niin sitä ei kotona avata tai sitten sillä kännykällä meilejä illan mittaan katsella. Toi on tosi iso haaste tänä päivänä.” (Huoponen)

Haastateltavat korostivat myös työntekijöiden omaa arviointikykyä palautumiseen liittyen. Osa haastateltavista kritisoi nykypäivän tapaa mitata palautumista erilaisten laitteiden avulla. He olivat huolissaan, että erilaiset laitteet voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä ja lisätä kuormitusta entisestään. Jakicic ym. (2016) havaitsivat tutkimuksessaan puettavan teknologian joissain tapauksissa huonontavan motivaatiota huolehtia itsestään ja täten vaikeuttavan muun muassa painonpudotusta. Osa haastateltavista taas näki mahdollisuuden, että erilaiset laitteet voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota huolehtia itsestään ja havahduttaa mahdollisiin hyvinvoinnin ongelmiin (ks. myös Sullivan & Lachman 2017). Lisäksi tärkeää yhä suorituskeskeisessä maailmassa nähtiin olevan, että työntekijät ovat tarkkana, ettei palautumisestakin tule suoriutumista.

Tämän päivän työelämässä erityisesti informaatiotulvan ja kasvavan työkuorman keskellä nähtiin olennaista olevan työntekijöiden kyky priorisoida asioita. Kankaisen mukaan työntekijöiden tulisi kyetä työkuorman keskeltä suodattamaan tärkeät asiat, sillä hyvin harvoin nykypäivän työelämässä enää voidaan työpäivän päätteeksi todeta, että kaikki työt on tehty. Huoponen korosti lisäksi oman ajankäytön hallintaa ja suunnitelmallisuutta. (ks. myös Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 49) Hänen mukaansa niiden avulla voidaan ylläpitää erityisesti hallinnan tunnetta ja työn kokemista merkityksellisenä. Tärkeää työssä jaksamisen kannalta nähtiin olevan myös kyky keskittyä asioihin, joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan. Lisäksi Ahola korosti työyhteisötaitojen merkitystä työntekijän työhyvinvoinnille. Luomalla hyvää ilmapiiriä ja tukiverkostoa itselleen työntekijät voivat hänen mukaansa aikaansaada itselleen paremmat oltavat työpaikalla. (ks. myös esim. Bakker & Demerouti 2007; Rupert, Miller & Dorociak 2015)

Suutela-Vuorisen mukaan työntekijöiden olisi tärkeää pysähtyä vähintään kerran vuodessa arvioimaan, että onko oikeassa työpaikassa ja pitääkö vielä työstään. Mikäli toteaa, että työ aiheuttaa pahaa oloa, on hänen mukaansa yksilön vastuulla myös arvioida pitäisikö työpaikkaa vaihtaa. Ahola painotti, että yksilöiden olisi myös tärkeää pitää tuumaushetkeä erilaisissa elämän ristiaallokoissa ja pyrkiä ottamaan niistä opiksi. Lisäksi hänen mukaansa työntekijöiden täytyisi parantaa omaa psyykkistä joustokykyään, jolloin he eivät ajaudu tunteidensa kanssa ääripäihin erilaisissa tilanteissa tai koe epäonnistuvansa vastoinkäymisten keskellä (ks. myös esim. McFadden, Campbell & Taylor 2015; Kutluturkan, Sozeri, Uysal & Figen 2016). Psykkisestä joustokyvystä nähtiin olevan hyötyä myös epävarmuuden sietämisessä, jossa työntekijöiden tulisi Suutela-Vuorisen mukaan olla parempia.

Vastuun hyvinvoinnista katsottiin siirtyneen yhä enemmän yksilölle itselleen, joten työuupumuksen ennaltaehkäisyssä nähtiin korostuvan yhä enemmän yksilön taito johtaa itseään. Haastatteluissa painottui yksilön vastuu omista elintavoistaan. Lisäksi korostettiin yksilön vastuuta kehittää omaa itsetuntemustaan ja itsearviointiaan. Työntekijöiden tulisi haastateltavien mukaan myös oppia palautumaan paremmin työpäivän aikana ja luoda selkeämmät rajat työn ja vapaa-ajan välille. Lisäksi työntekijöiltä odotettiin kykyä priorisoida asioita.

4.3.2 Toimintatapojen kehittäminen

Haastateltavat korostivat, että organisaatioiden on elintärkeää kehittyä muutoksen mukana. Organisaatorakenteita tulee heidän mukaansa muokata jatkuvasti muutokseen reagoiden ja joskus

muutos voi vaatia myös työn kokonaan uudelleenorganisointia. Kankaisen mukaan työ tulee olla organisoitu niin, että se mahdollistaa nopean ja ketterän reagoinnin muutoksiin. (ks. myös esim. Virkkunen 1999; Hakanen 2004) Haastateltavien mukaan on tärkeää muutoksen keskellä varmistaa, että työntekijöillä on edellytykset toimia uudessa työssä. Tämä varmistetaan hyvällä organisoinnilla, riittävillä resursseilla ja koulutuksella. Kankainen painotti, että yritysten tulisi selkeyttää oma strategiansa ja tunnistaa mitkä asiat ovat heille tärkeitä muutoksen keskellä.

Jatkuva kiire on Aholan mukaan merkki huonosta organisoinnista. Mikäli työntekijät painivat jatkuvan kiireen keskellä, on tärkeää pysähtyä pohtimaan mistä kiire johtuu, ja sen perusteella uudelleenorganisoida työtä. (ks. myös esim. Hakanen 2004; Haunia 2005) Lisäksi yritysten prosessit täytyy haastateltavien mukaan olla ajan tasalla. Haastateltavat katsoivat, että vanhoja toimintatapoja täytyy kyseenalaistaa ja uudistaa rohkeasti. Suutela-Vuorinen korosti, että työtä täytyy analysoida ja priorisoida jatkuvasti. Hänen mukaansa työpaikalla tulee olla myös selkeät pelisäännöt, jotka helpottavat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan välisten rajojen vetämistä. Olenaisessa osassa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä on myös tukiresurssien hyvä organisointi. Myllysen mukaan esimerkiksi lastensuojelun työntekijöille työn emotionaalinen kuorma ei ole ongelma, jos työn tukiresurssit ovat kunnossa.

Haastateltavat painottivat työn joustomahdollisuuksien merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (ks. myös esim. Hakanen 2004; Schaufeli & Bakker 2004). Organisaatioiden tulisi haastateltavien mukaan huolehtia, että heillä on asiaankuuluvat joustomahdollisuudet, jotka auttavat vähentämään työntekijöiden kuormitusta. Haastateltavat mainitsevat esimerkkinä etätyömahdollisuuden, työaikojen joustot sekä vapaapäivien joustavan sallimisen. Kyseisten joustomahdollisuuksien tulisi olla Myllysen mukaan tänä päivänä jo arkipäivää erityisesti asiantuntijatyössä. Myös Virtanen ym. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan työaikajoustoilla olevan vaikutusta myös eläkkeelle jäämiseen.

Jatkuvan muutoksen keskellä on haastateltavien mukaan olennaista ottaa huomioon ihmisten tarpeet ja erityisesti se, että työntekijöille täytyy tiedottaa mitä tapahtuu tai tulee tapahtumaan. Myllynen korosti, että työntekijät pystyvät elämään vaikeidenkin uutisten kanssa, jos heille asiallisesti ja inhimillisesti kerrotaan niistä ajoissa. Aholan mukaan työntekijöille tulisi kertoa ajoissa erityisesti muutoksista. Lisäksi työntekijöille tulisi perustella, miksi muutos on tärkeä ja selittää kuinka muutoksen myötä täytyy toimia. Myös Pahkin ym. (2011, 18–21) korostavat,

että viestintä muutoksen keskellä on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta hyvin tärkeää ja sitä tulee tehdä yksilö-, ryhmä-, johto- sekä organisaatiotasolla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltavien mukaan työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä kehittämällä organisaation toimintatapoja. Jatkuvaan muutokseen tulisi reagoida uudelleenorganisoidulla työllä. Työn organisoinnin tulisi mahdollistaa nopea ja ketterä reagointi muuttuvaan maailmaan. Haastatteluissa korostui, että organisaatioiden on huolehdittava, että työntekijöillä on edellytykset toimia uudella tavalla työssä. Myös työn tukiresurssien ja joustomahdollisuuksien tulisi olla asianmukaisesti organisoitu.

4.3.3 Esimiestyön kehittäminen

Esimiehillä nähtiin olevan erittäin keskeinen rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (ks. myös esim. Breevart ym. 2014; Day & Leiter 2014). Kuoppalan, Lamminpään, Liiran & Vainion (2008) suorittaman tutkimuksen perusteella johtaminen vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Haastateltavien mukaan jatkuvan muutoksen keskellä, odotusten kasvaessa ja itseohjautuvuuden yleistyessä esimiesten tehtävänä on erityisesti rajojen vetäminen ja työntekijän vastualueiden selkeä määrittäminen. Suutela-Vuorisen mukaan erityisesti perfektionismiin taipuvaisille työntekijöille täytyy painottaa, että he ovat tehneet työnsä riittävän hyvin.

”Ei oo enää sellasta luontevaa määrää tai rajaa, että mikä on riittävästi. Et se pitää aina sopia. – – Eli siellä töissä pitäis hirveen hyvin sopia, että sun tehtävä tänä vuonna on tämä ja tämä ja toi on riittävä. Ja sit jutella koko ajan, että työntekijä tavallaan pysyy kärryllään siitä missä mennään ja ei kuvittele itse, että häneltä odotetaan mahdottomia.” (Ahola)

Epävarmuuden ja muutoksen keskellä katsottiin olevan tärkeää, että esimiehet määrittelevät työntekijöille selkeät roolit ja tavoitteet. Kankaisen mukaan työntekijöille on tärkeää, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja missä ajassa. Thomas & Lankau (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että kun työntekijät hahmottavat selkeästi oman roolinsa ja tavoitteet työllensä, he ovat sitoutuneempia työhönsä, hallinnan tunne pysyy paremmin yllä ja he kokevat enemmän onnistumisen kokemuksia. Kankaisen mukaan esimiesten tulee varmistaa, että työntekijät ymmärtävät isomman kontekstin missä he työskentelevät ja tietävät mikä yrityksen strategia on ja miten

he ovat osa sitä. Haastateltavat katsoivat, että esimiesten täytyy auttaa työntekijöitään myös priorisoimaan. Myllynen tarkensi myös, että on tärkeää määrittää työntekijöille selkeät vallan ja vastuun rajat, jotka täytyy sanallistaa ja kirjoittaa auki (ks. myös esim. Fenlason & Beehr 1994; Kalliath & Morris 2002).

”Mut sit jos sitä työtä on yksinkertaisesti liikaa, niin silloinhan mikään ei riitä. Niin silloinhan taas pitää pysähtyä ja miettiä, että mitä nyt tehdään, miten priorisoidaan. Siinä se esimies tukee. Noi asiat varmaan on ne tärkeimmät. En nää, että joku mindfulness ratkaisisi tämän asian ihan oikeesti.” (Kankainen)

Haastateltavien mukaan esimiesten tulisi yhä enemmän keskustella työntekijöidensä kanssa. Tärkeää katsottiin olevan, että esimiehet luovat työntekijöihinsä luottamuksellisen suhteen ja varmistavat keskusteluyhteyden olevan jatkuva. (ks. myös esim. Fenlason & Beehr 1994; Simmons, Gooty, Nelson & Little 2009) Haastateltavat näkivät, että luottamussuhteen tulisi olla niin hyvä, että esimiehet voivat luottaa työntekijöiden kertovan avoimesti omista asioistaan heille. Huoposen mukaan erityisesti nuorten kanssa täytyy luoda luottamuksellinen suhde heti työsuhteen alkumetreillä. Lisäksi esimiesten tulee tukea ja ohjata nuoria tehokkaasti. Stenmanin mukaan esimiesten täytyy tuntea alaisensa ja jatkuvasti keskustella heidän kanssaan esimerkiksi työkyvystä, osaamisesta, tulevaisuuden toiveista sekä mahdollisista haasteista.

Johtamistavan nähtiin muuttuneen käskyttämisestä yhä enemmän valmentavan otteen suuntaan. Esimiehellä katsottiin olevan tärkeä rooli työntekijän menestyksen tukemisessa. Esimiesten tehtävänä nähtiin olevan, että he ovat työntekijöidensä tukena ja varmistavat työntekijöiden voivan tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (ks. myös esim. Popper & Lipshitz 1992; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999) Haastateltavat näkivät valmentavan otteen myös kasvattavan työntekijän vastuunottoa omasta työstään. Stenman korosti esimiesten roolia toimia myös työntekijöiden unelmien ja tavoitteiden mahdollistajana työpaikalla. Hänen mukaansa esimiesten on tärkeää sanoittaa työntekijöilleen, että he haluavat tukea työntekijöitään ja mahdollistaa, että he voivat onnistua urallansa.

Haastateltavat korostivat esimiesten ihmisten johtamisen taitoja sekä empatian ja inhimillisyyden tärkeyttä esimiestyössä (ks. myös esim. Hakanen 2004, 133). Haastateltavien mukaan esimiesten tulee johtamisessaan ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet ja toimia joustavasti niiden vaatimalla tavalla. Myllysen mukaan esimiesten tulee ottaa

huomioon johtamisessaan myös yksilöiden erilaiset altisteet työuupumukselle. Erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla. (ks. myös Hakanen 2004, 163) Hän mainitsi esimerkkinä rajojen piirtämisen. Toisille työntekijöille rajat täytyy piirtää ja sanoittaa viikoittain, kun taas toisille voi näyttää yleisemmin suunnan mihin ollaan menossa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiestyön kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta. Haastatteluissa korostui, että esimiesten tehtävänä on luoda työntekijöille rajat ja määrittää selkeät vastualueet. Esimiesten tulee luoda työntekijöiden kanssa jatkuva keskusteluyhteys ja painottaa työntekijöille mikä on riittävästi. Haastateltavat korostivat myös selkeiden roolien ja tavoitteiden määrittämisen merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Myös hyvän luottamussuhteen rakentaminen heti työsuhteen alkumetreillä nähtiin tärkeäksi. Esimiesten tulisi haastateltavien mukaan tuntea alaisensa ja johtaa yhä enemmän valmentavalla otteella. Esimiesten tulisi myös nähdä ihmiset ihmisinä ja ymmärtää, että erilaisia ihmisiä tulisi johtaa eri tavalla.

4.3.4 Yrityskulttuurin kehittäminen

Yrityskulttuurin katsottiin olevan olennaisessa osassa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Myös Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt (2014) havaitsivat tutkimuksessaan yrityskulttuurin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työuupumuksen kehittymiseen. Haastateltavat korostivat luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Heidän mukaansa luomalla yritykseen luottamuksellisen ilmapiirin voidaan varmistaa, että työntekijät uskaltavat ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. (ks. myös Bettinardi, Montagner, Maini & Vidotto 2008) Kankaisen mukaan erityisesti jaksamishaasteiden kanssa kamppailevalle työntekijälle on tärkeää, että hän voi kertoa tilanteestaan avoimesti luottaen, että häntä ei rangaista asiasta. Hänen mukaansa esimerkiksi varhaisen tukemisen malli ei toimi, jos yrityskulttuuri ei todellisuudessa tue mallin toteutumista.

Työpaikalla toteutuvan oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon katsottiin olevan tärkeitä työntekijän hyvinvoinnille (ks. myös esim. Cohen-Charash & Spector 2001; Colquitt ym. 2001). Oikeudenmukaisuuden ja reilun hengen nähtiin helpottavan asioiden ennustamista jatkuvan muutoksen keskellä. Niiden toteutuessa työntekijät voivat luottaa siihen, että työpaikalla toimitaan reilusti. Aholan mukaan erityisesti oikeudenmukainen päätöksenteko parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Hänen mukaansa on tärkeää, että työntekijät tietävät mihin päätökset perustuvat.

Tärkeää on myös, että päätökset eivät muutu päivän tai henkilön mukaan. Lisäksi hänen mukaansa työntekijöiden on tärkeää tietää, että päätöksiä, pelisääntöjä ja käytäntöjä voidaan myös muuttaa, mikäli ne osoittautuvat toimimattomiksi tai vääriksi. (ks. myös esim. Alexander & Ruderman 1987; Pillai, Williams & Tan 2001)

Yrityksen tulisi haastateltavien mukaan varmistaa, että heidän yrityskulttuurissaan arvostetaan yhteistyötä ja tiimihenkeä (ks. myös Oksanen 2017, 32). Heidän mukaansa työyhteisön tulee ymmärtää, miten olennainen vaikutus yhteistyön laadulla on työssäjaksamiseen. Työpaikalle tulee Myllysen mukaan luoda hyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen kulttuuri. Haastateltavien mukaan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen heijastama inhimillisuus. Myös Hakanen (2004, 133) korostaa, että organisaation suhtautumistavoilla järjestää muutoksia ja joustoja ihmisten elämäntilanteiden mukaan on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille. Hän painottaa, että ihmisillä kuuluu kaikissa olosuhteissa olla mahdollisuus kokonaiseen elämään.

Haastateltavat olivat huolissaan tämän päivän yrityskulttuurien luomista odotuksista ja oletuksista esimerkiksi työaika koskien. He kokivat, että on yritysten vastuulla muokata kulttuuriaan tekemällä johdon toimesta selkeitä rajoituksia ja linjauksia, joissa otetaan inhimillisyytekijät huomioon. Työpaikoilla tulisi heidän mukaansa esimerkiksi kunnioittaa työaika ja mahdollistaa erilaisten taukojen pitäminen. (ks. myös Martini, Arfken & Balon 2006) Haastateltavien mukaan erityisesti nuorille työntekijöille arvot ja niistä keskusteleminen on tärkeää. Organisaatioiden täytyisi tiedostaa arvojen merkitys, keskustella niistä ja toimia arvojensa mukaisesti. (ks. myös esim. Siefert, Jayaratne & Chess 1991; Siegall & McDonald 2003)

”Se, että työpaikalla noudatetaan ja kunnioitetaan sitä työaika, että ei edellytetä, että ihmiset jää sinne työpaikalle lojumaan iltakausiksi. On ruokatauot ja kahvitauot ja ne saa pitää. Eli on mahdollisuus irtautua siitä työstä. Niin sitä voi vahvasti se työpaikka omalla kulttuurillaan ja esimerkkimalleillaan ylläpitää.” (Ahola)

Yrityskulttuuria kehittämällä voidaan siis ennaltaehkäistä työuupumusta. Haastateltavien mukaan yrityskulttuurin tulisi arvostaa luottamusta, vuorovaikutuksellisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoa. Haastattelussa korostui myös yhteistyön ja tiimihengen merkitys työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Lisäksi inhimillisyyden arvostamisen nähtiin olevan tärkeää

työntekijöiden hyvinvoinnille. Tänä päivänä myös arvojen katsottiin olevan yhä merkityksellisempiä erityisesti nuorille työntekijöille. Nuoret haluavat tehdä arvojensa mukaista työtä.

4.3.5 Työhyvinvointiosaamisen kehittäminen

Työhyvinvointiosaamisen katsottiin olevan puutteellista usealla työpaikalla. Haastateltavien mukaan organisaatioiden tietämystä työuupumuksesta ja sen ennaltaehkäisystä tulisi kasvattaa (ks. myös Ross ym. 2002). Lisäksi yritysten työkykyprosesseissa nähtiin olevan parantamisen varaa. Haastateltavat korostivat, että toimivien ja oikea-aikaisten selviytymis- ja ongelmanratkaisukeinojen avulla työuupumusta saadaan ennaltaehkäistyä tehokkaasti. Heidän mukaansa organisaatioilla tulisi olla resurssit huomata mahdolliset jaksamisongelmat ajoissa ja tarttua niihin välittömästi ennen kuin uupumus ehtii kehittymään. Kehityskeskustelujen, hyvän yhteistyön, vuorovaikutuksellisen ilmapiirin sekä varhaisen tuen mallin nähtiin edesauttavan ongelmien esille ottamista ja niihin reagoimista nopeasti. (ks. myös Tiitola ym. 2016, 8)

Haastateltavien mukaan erilaisia liiketoiminnan muutoksia suunnitellessa tulisi aina ottaa huomioon niiden aiheuttamat henkilöstövaikutukset ja arvioida muutoksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myllynen painotti, että liiketoimintamuutoksien suunnitteluun ja päätöksentekoon tulisi aina ottaa mukaan henkilöstöpuolen asiantuntija arvioimaan muutoksien henkilöstö- ja työhyvinvointivaikutuksia. (ks. myös esim. Tsai & Yu-Fang 2008; Appelbaum, Everard, & Hung 1999) Ahola korosti, että on tärkeää organisaatioiden työhyvinvoinnin kannalta ymmärtää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja sisäistää mistä tekijöistä hyvinvointi koostuu. Hänen mukaansa olennaista on myös laadukas työhyvinvoinnin johtaminen ja ymmärrys, että hyvinvointi on myös edellytys hyvälle tulokselle. (ks. myös Ahola 2011)

”Nää on näitä liiketoiminnan vaatimuksia ja muutoksia, joilla on työkykyvaikutuksia, työhyvinvointivaikutuksia. Surullinen kulttuuri on meillä Suomessa se, että nää 95-prosenttisesti huomataan sitten kun ne hyvinvointivaikutukset näkyy sairauspoissaoloissa. Kun että me pohdittais etukäteen, että meillä on nyt tapahtumassa tällöinen muutos. Kukapa pohtisi tämän muutoksen henkilöstövaikutuksia.” (Myllynen)

Haastateltavat korostivat varhaisen tuen mallin merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työkyvyn varhaisen tuen mallilla tarkoitetaan työpaikan luomaa työkyvyn tuen mallia, jossa sovitaan toimenpiteistä, joilla edistetään työkykyä ja

ehkäistään työkyvyn heikkenemistä. Haastateltavien mukaan mallin avulla voidaan varmistaa, että yritys kykenee tunnistamaan työntekijän työkyvyn heikkenemisen hälytysmerkit ja toimimaan ennalta määritettyjen käytäntöjensä mukaisesti työkyvyn parantamiseksi. Huoponen korosti myös toimivien työkykyjohtamisen toimintamallien merkitystä. Niiden avulla esimiehet voivat varmistaa hyvinvoivien työntekijöiden tilanteen pysyvän hyvänä jatkossakin. Lisäksi toimintamallien avulla esimiehet tietävät millaisien ratkaisujen avulla on turvallista lähteä ratkomaan jaksamishaasteiden kanssa kamppailevien työntekijöiden tilanteita.

Tärkeää katsottiin olevan myös organisaatioiden herkkyys havaita haasteita ja puuttua ilmeneviin ongelmiin. Ongelmien tunnistamisen nähtiin olevan työntekijän itsensä, esimiehen sekä työyhteisön vastuulla. (ks. myös Tiitola ym. 2016, 6–8) Haastateltavien mukaan työntekijöiden vastuulla on, että he kykenevät ajoissa tunnistamaan itse kuormittavan tilanteensa ja ottavat sen puheeksi työpaikalla (ks. myös Demerouti 2014). Esimiehen voi olla haastavaa huomata työntekijän tilanne, mikäli työntekijä ei ota sitä lainkaan puheeksi ja epäsuotuisimmassa tapauksessa vielä vakuuttelee kaiken olevan hyvin. Työntekijän vastuulla katsottiin olevan myös osallistua ratkaisujen löytämiseen aktiivisesti ja hakea apua tarvittaessa työterveyshuollosta (ks. myös esim. Tiitola ym. 2016, 6; Koivisto 2001, 206).

”Sitten kun lähtee liian kovaa menemään, niin ihminen myös itse tunnistaa sen tilanteen ja voi sit ottaa sen puheeks sen esimiehen kanssa. Koska välillä se työkuorma on kova ja se tahti on kova. Sitä painetta on paljon. Sekin pitää pystyä tunnistamaan ajoissa, ettei se mee siihen pisteeseen, että sitten kaadutaan suorilta jaloilta ja sit kukaan ei oo tienny edes asiasta mitään, että siellä on sellainen tilanne.” (Kankainen)

Esimiehen vastuulla katsottiin olevan havainnoida työntekijöitään ja tunnistaa mahdolliset ongelmat ajoissa. Esimiesten tulisi Kankaisen mukaan seurata työssä esiintyviä häiriöitä, kuten sairauspoissaoloja, aktiivisesti ja reagoida niihin välittömästi. (ks. myös Piedmont 1993) Haastateltavien mukaan esimiesten tulisi olla työntekijöiden tukena jaksamishaasteiden keskellä ja etsiä yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuja tilanteeseen myös työntekijöiden vastuita ja roolia työntekijälle korostaen. Huoposen mukaan on tärkeää, että työpaikalla huolehditaan esimiesten kyvykkyydestä ymmärtää kuormittumista ja käydä asianmukaista keskustelua jaksamishaasteiden kanssa kamppailevien työntekijöiden kanssa. (ks. myös Tiitola ym. 2016, 8)

Työyhteisöllä katsottiin olevan tärkeä rooli erityisesti kuormittumisen merkkien tunnistamisessa. Työntekijöiden tulisi haastateltavien mukaan havainnoida kollegoitaan ja ottaa ongelmat puheeksi kuormittuneen henkilön kanssa. Kollegoiden tulisi tarvittaessa kertoa myös esimiehelle tilanteesta, mikäli työntekijä itse ei havahdu tilanteeseen tai myönnä jaksamishaasteita itselleen. Työyhteisön nähtiin olevan myös tärkeä tuki työntekijöille. Myllysen mukaan työyhteisön on tärkeä seurata työntekijöiden lisäksi myös työyhteisön uupumisen merkkejä, kuten vallitsevaa negatiivista ilmapiiriä ja juoruilua, joihin tulisi myös puuttua. (ks. myös Day & Leiter 2014) Myös Hakasen (2004) suorittaman tutkimuksen mukaan olennaista työuupumuksen havaitsemisessa on, että työyhteisö huomaa riittävän ajoissa kollegan tai kollegoiden työuupumusoireilun ja puuttuu siihen.

Mikäli työpaikalla havaitaan kuormittumisen merkkejä, katsottiin tärkeää olevan, että työpaikalla selvitetään perin pohjin mistä työntekijöiden haasteet johtuvat. Huomiota tulee kiinnittää sekä työn aiheuttamaan kuormitukseen että yksilön mahdollisiin haasteisiin. Haastateltavien mukaan juurisyyt kuormitukselle on löydettävä ennen kuin voidaan tehdä vaikuttavia toimenpiteitä. Kun juurisyyt ovat selvillä, voidaan heidän mukaansa pohtia, että millaisia ratkaisuja tilanteessa tehdään yksilö- ja organisaatiotasolla. Tärkeää katsottiin olevan, että yrityksessä tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja varmistetaan, että ei hoideta pelkästään yksilöä ohjaamalla hänet esimerkiksi työterveyshuoltoon. Lisäksi on huolehdittava, että myös työpaikalla tehdään tarvittavia toimenpiteitä. (ks. myös esim. Maslach 2011; Tiitola ym. 2016, 10)

”Sit monesti ikävä kyllä käy niin, että se asia medikalisoidaan, eli se viedään sinne työterveyshuoltoon, jonne se ei kuulu. Se on monelle esimiehellekin se helpoin ratkaisu. Silloin pitäis päästä sinne ennaltaehkäisevään, sinne ennakoivampaan toimintaan ja tunnistaa ne pullonkaulat, ne ongelmat, ne häiriöt.” (Kankainen)

Työuupumuksen ennaltaehkäisyssä olennaista katsottiin olevan myös, että yritys tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Haastateltavien mukaan organisaatioiden tukena ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työeläkeyhtiö sekä tapaturmavakuutusyhtiö. Työhyvinvoinnin kehittämisen päävastuun nähtiin kuitenkin olevan aina yrityksellä itsellään. Yritysten tulisi haastateltavien mukaan itse tarttua kehitystyöhön, sen sijaan, että yritetään ulkoistaa työhyvinvoinnin kehittäminen esimerkiksi työterveyshuollon tai työeläkeyhtiön vastuulle. Olennaista katsottiin olevan, että yritys johtaa ja koordinoi yhteistyötä eri kumppanien välillä. (ks. myös esim. Ahola ym. 2006; Tuunainen, Akila, Räisänen 2011; Liukko & Kuuva 2015)

”Sit sen huomaa tavallaan, että asiakasyritykset haluaa hirveesti ulkoistaa näitä asioita muiden tehtäväksi. Eli työterveyshuolto ja eläkeyhtiöt, et ne ei ota itse sitä vastuuta tarpeeksi, vaan keksikää tähän ratkaisu. Niin sekin on ihan väärä ajattelutapa, asiakasorganisaatioiden ja asiakkaiden pitäisi itse tarttua siihen ja johtaa sitä. Vaan silloin ne saa sen irti niistä kumppaneista siinä ympärillä.” (Kankainen)

Huoposen mukaan valveutuneet yritykset kokoavat eri yhteistyötahot määrätyn väliajoin saman pöydän ääreen keskustelemaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, miettimään niihin ratkaisuja sekä selkeyttämään eri tahojen vastuita ja rooleja työhyvinvointityössä. Roolien määrittämisen katsottiin olevan tärkeää, sillä yhteistyön ei nähty olevan tehokasta eikä vaikuttavaa, mikäli toimijat kilpailevat keskenään tai toimivat päällekkäin (ks. myös Liukko & Kuuva 2015). Kankaisen mukaan sekava pelikenttä luo hämmennystä myös asiakkaille, kun he eivät tiedä kehen toimijaan heidän tulisi olla yhteydessä missäkin asiassa. Hän korosti selkeiden roolien mahdollistavan, että pystytään aidosti vaikuttamaan oikeisiin asioihin yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla.

Työuupumuksen ennaltaehkäisyssä erityisesti työterveyshuollon ja yrityksen välisen yhteistyön katsottiin olevan tärkeää. Kankaisen mukaan työterveyshuollon vastuulla tulisi olla etenkin yksilöriskien tunnistaminen ja niihin reagoiminen, sillä heillä on siihen tarvittava data saatavilla. Stenmanin mukaan erityisesti työntekijöiden kuormittumistilanteissa yrityksen tulisi ottaa työterveyshuolto tiiviisti mukaan keskusteluun ja tehdä ratkaisuja kolmikannassa yrityksen, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. (ks. myös Tiitola ym. 2016, 10–11) Stenman muistutti lisäksi, että työterveyshuollon asiantuntija-apua tulisi olla saatavilla kuormittuneen työntekijän lisäksi myös esimiehille.

Myllysen mukaan S-ryhmän työterveyshuollon toimenpiteet ovat olleet toimivia työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. S-ryhmän (2020) mukaan heillä on otettu käyttöön sähköisiä palveluita, kuten chat-palvelu sekä psykologin tai psykoterapeutin sparraus videoyhteyden välityksellä. Myllysen mukaan heillä on positiivisia kokemuksia myös työterveyshuollon tarjoamasta lyhytterapiasta, jossa työntekijöitä autetaan erityisesti oman itsetuntemuksen kasvattamisessa. Myös Mattila-Holappa (2018) toteaa tutkimuksessaan, että erityisesti nuoria työntekijöitä tulisi tukea terapian keinoin työelämässä pärjäämisen varmistamiseksi. S-ryhmä (2020) on panostanut työkykyä tukeviin toimenpiteisiin ja saanut panostusten avulla vuosina 2017 ja 2018 kasvaneet mielenterveyshäiriöistä johtuneet sairauspoissaolopäivät laskuun vuonna 2019.

Työhyvinvointiosaamista kasvattamalla voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta. Haastatte- luissa korostuivat tietouden kasvattaminen työuupumuksesta, työkykyprosessien kehittäminen sekä riittävien tukiresurssien hankkiminen työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi. Varhai- sen tuen mallin katsottiin olevan olennaisessa osassa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työ- kykyyn liittyvien ongelmien tunnistamisen sekä niihin reagoimisen katsottiin olevan työnteki- jän itsensä, esimiehen sekä työyhteisön vastuulla. Haastateltavat korostivat, että aina kun kuor- mittumisen merkkejä havaitaan työpaikalla, tulisi tehdä perinpohjainen selvitys, mistä ne joh- tuvat. Vasta kun ongelmien ydin on selvillä, voidaan tehdä asianmukaisia toimenpiteitä. Haas- tateltavien mukaan organisaation täytyy tehdä yhteistyötä työkyvyn kehittämisessä eri toimi- joiden kanssa, kuitenkin säilyttäen päävastuun itsellään.

4.3.6 Osaamisesta huolehtiminen

Oksasen (2017, 30) mukaan koulutus ja uuden oppiminen ovat tärkein keino työn murroksesta selviämiseen. Myös haastateltavat näkivät osaamisen aktiivisen kehittämisen olevan tärkeää erityisesti jatkuvan muutoksen keskellä (ks. myös Alasoini, Järvensivu, & Mäkitalo 2012). Myös osaamisesta huolehtimisen katsottiin olevan sekä yritysten että yksilöiden vastuulla. Haastateltavien mukaan työntekijöiden tulisi olla valveutuneita ja pyrkiä jatkuvasti kehittymään ja oppimaan uutta. Ahola painotti, että huolehtimalla omasta osaamisestaan työntekijät voivat helpottaa myös omaa hektistä arkeaan, kun kaikkea ei tarvitse opetella alusta asti työtehtäviä suoritettaessa. Uudenoppimisen taidon ja osaamisen katsottiin olevan työntekijöille tärkeitä re- surseja. Niiden nähtiin parantavan työntekijän markkina-arvoa työmarkkinoilla ja helpottavan työpaikan vaihtoa, mikäli työntekijä kokee, että toisessa työpaikassa asiat voisivat olla parem- min (ks. myös esim. Himle & Jayaratne 1990; Lauermaann & König 2016).

”Pitämällä omaa markkina-arvoa kunnossa. Mä oon sen puolestapuhuja, että se kaik- kein tärkein osaaminen, mitä jokaisella pitäis olla, on se uudenoppimisen taito. Se, että pystyy mukautumaan ja oppimaan uutta, silloin sä pystyt myös hallitsemaan sitä, että minkä sä jätät pois. Se on se kaikista tärkein, koska silloin se reppu ei tuu liian täyte- läiseksi.” (Stenman)

Haastateltavat korostivat, että ammattiosaamisen lisäksi työntekijöiden on tärkeää huolehtia myös työelämävalmiuksistaan, kuten joustavuudesta, stressinhallintakyvystä sekä keskustelu- ja työyhteisötaidoista (ks. myös esim. Ruohotie & Honka 2003; Pentikäinen 2014, 23).

Oleennaista katsottiin olevan myös työntekijöiden kyky arvioida omaa osaamistaan ja uudistumiskykyään työuransa aikana (ks. myös esim. Pentikäinen 2014, 22; Oksanen 2017, 30–31). Huoposen mukaan työntekijöiden oma-aloitteisuus on tärkeää etenkin, jos työpaikalla ei tarjota aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia. Suutela-Vuorinen painotti kehittymisen tuovan työntekijöille myös positiivisia kokemuksia ja täten toimivan myös voimavarana.

”Ootko sä ylipäättään valmis arvioimaan niitä omia tekemisen tapoja, omaa uudistumiskykyä, osaamisen kehittymistä? Siinä pitkin matkaa. Huolehtimaan niistä itse, jos välttämättä työpaikalla ei kauheen aktiivisesti tarjota siihen mahdollisuutta vai onko niin, että sä jäät kelkasta?” (Huoponen)

Haastateltavien mukaan tämän päivän työelämässä työntekijöiden ja työnantajien tulisi sisäistää, että oppimisen ja kehittymisen tulee olla jatkuvaa ja elinikäistä. Oppimisen ei tulisi päättyä kouluun tai yliopistotutkintoon. Stenmanin mukaan työpaikoilla tulisi olla entistä suurempi rooli koulutusjärjestelmän kokonaisuudessa, mikä vähentäisi kynnystä siirtyä yliopistomaailmasta työelämään erityisesti asiantuntija-aloilla. (ks. myös esim. Alasoini ym. 2020; Oksanen 2017, 30–31) Hänen mukaansa työpaikkojen merkittävämpi rooli madaltaisi erityisesti nuorten vastavalmistuneiden paineita, kun he voisivat luottaa, että oppiminen jatkuu koko työuran ajan ja uusia tutkintojakin voi käydä vielä työuran aikana.

Yritysten vastuulla katsottiin olevan, että he ottavat jatkuvan muutoksen huomioon ja varmistavat osaamisen seuraavan muutoksen mukana. Huoposen mukaan yritysten tulisi tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa heille tärkeät strategiset osaamiset. Lisäksi hänen mukaansa työn luonteen muuttuessa yritysten täytyisi ennakoita muutoksia ja varmistaa, että työntekijöiden osaamisesta pidetään jatkuvasti huolta. (ks. myös Kokko ym. 2000, 20–24) Aholan mukaan yritysten tulisi lisätä perinteisten koulutusten ja kurssien rinnalle enemmän itseopiskelua sekä yhdessä oppimista. Ahola koki, että osaamista tulisi kehittää pohtimalla yhdessä, että miten asioita voisi tehdä fiksummin. Hänen mukaansa erilaiset informatiiviset webinaarit tai verkko-oppimiset eivät yksistään riitä, vaan oppimiseen tarvitaan lisäksi keskustelua läpikäydyistä aiheista.

Huoponen katsoi tehokkaimman työssäoppimisen menetelmän vielä tänäkin päivänä olevan ”mestari-kisälli mallin”, jossa opitaan toiselta kokeneemmalta kollegalta. Hän koki mallin olevan erityisen toimiva asiantuntijatyössä. (ks. myös Steffansson ym. 2013) Huoponen käytti Ilmarista esimerkkinä ja kuvasi, kuinka heillä kollegat tekevät toteutuksia työpareina.

Kokemattomampi kollega voi turvallisesti mielin opetella uutta aihetta, kun kokeneempi kollega on koko ajan vierellä tukena. Hänen mukaansa yritysten tulisi etsiä itselleen luonnollinen tapa toteuttaa kollegiaalista oppimista varmistuen, että eri osaajia törmäytetään keskenään ja käydään jatkuvaa vuoropuhelua osaamisen kehittämismielessä. Haastateltavat painottivat, että on yritysten vastuulla varmistaa, että työntekijöillä on aikaa kehittää osaamistaan omien työtehtäviensä ohella.

”Sekin on ilmiö, et koulutusta ois tarjolla, mutta sinne ei kukaan ehdi, koska kaikilla on niin kiire. Tai vaikka ilmoittautuu, niin sitten ei kuitenkaan ehdi menemään, kun tuli joku tulipalo. Se vaatii aikaa, se ei tapahdu vapaa-ajalla ja itsestään, vaan siihen pitää tietty määrä vaikka päiviä vuodessa per henkilö budjetoida.” (Ahola)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisesta huolehtimalla voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta. Haastateltavat korostivat, että osaamisesta huolehtiminen on sekä yksilön että yrityksen vastuulla. Tänä päivänä oppimisen tulisi olla jatkuvaa sekä elinikäistä. Uuden oppimisen taidon sekä työelämävalmiuksien katsottiin olevan työntekijöille yhä tärkeämpiä resursseja alati muuttuvassa työelämässä. Haastateltavien mukaan yritysten tulisi pitää huolta työntekijöidensä osaamisesta ja luoda uusia tapoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi.

4.3.7 Yhteiskunnallinen muutos

Haastateltavat korostivat myös yhteiskunnallisen muutoksen merkitystä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Aholan mukaan työhyvinvoinnin kannalta olennaista on, kuinka paljon yhteiskunnassa arvostetaan hyvinvointia ja minkä verran siihen ollaan valmiita satsaamaan resursseja (ks. myös Hämäläinen 2009, 33). Hän katsoi, että tällä hetkellä yksilöillä, työyhteisöissä sekä yhteiskunnassa on nähtävissä ajatus, että hyvinvointi on luksusta, josta voidaan tinkiä tärkeämpiä asioita ilmaantuessa. Ihmistä ajatellaan vasta, jos jää aikaa.

Haastateltavat painottivat, että ihmistä olisi ajateltava enemmän ja ihmisten perustarpeet tulisi huomioida paremmin. Ihmisten tulisi olla inhimillisempiä ja empaattisempia sekä itseään että muita kohtaan. Myös Hämäläinen (2009, 19) toteaa yhteiskunnan murrosta ja henkistä hyvinvointia koskevassa hankkeessaan, että hyvinvoinnin edistäminen vaatii ihmisten arjessa kokeaman hyvinvoinnin ottamista yhteiskunnan tärkeimmäksi päämääräksi. Tällöin yhteiskunnan ja talouden kehittämistä ohjaa syvälinen ymmärrys arjen hyvinvoinnin eri tekijöistä ja

uudistusten tavoitteena on hyvä elämä uudenaikaisessa elinympäristössä. Uusi toimintaympäristö vaatii hänen mukaansa myös uudenlaista elämänasennetta, joka vaatii erityisesti eettisyyden ja inhimillisyyden elvyttämistä.

”Ehkä ihmiset vois pikkasen sellasta inhimillisyyttä sekä suhtautumisessa muihin että suhtautumisessa itseensä harjoittaa. Sitä mä ehkä mieltäisin, inhimillisyyttä vois olla se ratkaisu aika moneen, empatia ja inhimillisyyttä.” (Suutela-Vuorinen)

Haastateltavat kaipasivat lisää yhteiskunnallista keskustelua mielenterveysasioista ja odotusten kohtuullistamisesta. Heidän mukaansa työelämää koskevissa keskusteluissa tulisi muistaa painottaa, että työ on kuitenkin vain työtä ja sen kuulukin olla välillä rutiininomaista ja tylsää. (ks. myös Kalimo & Toppinen 1997, 42–43) Yleisellä keskustelulla työelämän odotuksista saataisiin madallettua erityisesti nuorten työelämään kohdistuvia odotuksia, jotka eivät välttämättä vastaa aina arkitodellisuutta. Myllynen korosti myös vanhempien sekä lasten ja nuorten valmentajien vastuuta. Hänen mukaansa heidän tulisi olla tarkkana, etteivät he kohdistu nuoriin liikaa odotuksia tai luo heille paineita. Myllynen painotti, että erityisesti nuoret naiset saattavat olla hyvin herkkiä lukemaan odotuksia lähipiiristään. Näiden nuorten siirtyessä työelämään on vaarana, että he eivät pystykään vastaamaan kaikkiin odotuksiin. Täten he ovat erittäin potentiaalisia työuupujia.

”Tietenkin tää on osa tätä sitä keskustelua, että miten me asetetaan se rima ja se tavoite itsellemme. Onko se hienoa? Onko se hienoa puhua vaan työstä, että se on mun unelmatyö, ja se on vaan sitä? Vai voiko siellä olla myös niitä tylsiä ja rutiininomaisiakin asioita, mitä ei välttämättä sitten somessa nää?” (Stenman)

Haastateltavien mukaan koulutusjärjestelmän tulisi reagoida nopeammin jatkuvaan muutokseen. Haastateltavat korostivat myös, että oppilaitosten vastuulla on luoda nuorille tarvittavat valmiudet työelämään siirtymiseen. Oppilaitosten tulisi tarjota monipuolisempia työelämävalmiuksiin tähtääviä opintoja ja varmistaa, että nuoret tietävät millaista heidän haaveilemansa ammattien arki on. (ks. myös Pentikäinen 2014, 19) Haastateltavien mukaan koulutusjärjestelmän kehityksessä tulisi ottaa nuorten hyvinvointinäkökulma entistä paremmin huomioon. Oppilaitoksissa tulisi olla valmiudet puuttua opiskelijoiden uupumusmerkkeihin ajoissa. Myös Hakanen (2004, 273) havaitsi tutkimuksessaan, että koulujen tärkeänä tavoitteena tulisi olla liian

kovien vaatimuksien madaltaminen ja tätä kautta työuupumuksen ennaltaehkäiseminen (ks. myös Schaufeli & Bakker 2004).

Haastateltavat kaipasivat lisää tutkimusta työuupumuksesta sen ennaltaehkäisyn tueksi. Aholan mukaan täytyisi tutkia, että missä ammattiryhmissä työuupumusta esiintyy ja mitkä kuormitustekijät korostuvat juuri tässä ajassa. Kankainen korosti työuupumuksen juurisyiden ymmärtämisen merkitystä ja kaipasi enemmän kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä. Hänen mukaansa työuupumuksen ennaltaehkäisyn keinoja ollaan vasta hahmottamassa ja löytämässä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että myös yhteiskunnan tulee muuttua, että työuupumusta pystytään ennaltaehkäisemään tehokkaasti. Haastatteluissa painottui, että työhyvinvointia tulisi arvostaa enemmän yhteiskuntatasolla. Lisäksi ihmisten tulisi olla inhimillisempiä sekä empaattisempia. Haastateltavien mukaan keskustelua kohtuullisista odotuksista sekä mielenterveysasioista tulisi käydä enemmän. Koulutusjärjestelmän tulisi reagoida nopeammin muuttuvaan maailmaan ja ottaa paremmin huomioon myös opiskelijoiden hyvinvointinäkökulma. Haastateltavat kaipasivat myös lisää tutkimusta työuupumuksesta sen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi.

5 TYÖELÄKEYHTIÖIDEN TYÖHYVINVOINTIPALVELUT TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISYSSÄ

5.1 Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut

Työuupumuksen ennaltaehkäisyssä yritysten apuna on useita eri toimijoita. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöiden tehtävänä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä on erityisesti asiakasyritysten tietouden kasvattaminen. Lisäksi on tärkeää oivalluttaa asiakkaita siitä, millaisessa maailmassa elämme, millaisia vaatimuksia nykymaailma asettaa ja mihin suuntaan liiketoiminta on menossa. Tärkeäksi koettiin myös asiakkaiden havahduttaminen mielenterveysongelmiin ja muihin ajankohtaisiin työkyvyttömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Kankaisen mukaan työkykyosaamisen kehittymisen ensimmäinen vaihe oli riskienhallinta, joka oli erittäin helppoa. Riskit tunnistettiin ja niihin oli tarjolla valmiit hallintakeinot, jotka vain otettiin käyttöön. Nyt elämme maailmassa, jossa ei ole kunnollista ymmärrystä riskeistä, eikä tarjolla ole myöskään keinoja

hallita niitä. Riskejä ja keinoja ollaan vasta löytämässä ja ymmärtämässä, mikä luo haasteensa myös työuupumuksen ennaltaehkäisylle.

Työeläkeyhtiöiden toiminta on hieman erilaista isoissa ja pienissä asiakasyrityksissä. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöiden palvelut ovat erityisen tärkeitä pienemmille yrityksille. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole erillistä henkilöstöhallintoa tai laajennettua työterveyshuoltoa. Toisaalta taas työeläkeyhtiöillä ei ole resursseja auttaa pienempiä yrityksiä yhtä paljon kuin isoja yrityksiä. Isoja yrityksiä tavataan kasvokkain ja niihin pidetään tiiviisti yhteyttä. Pienemmille yrityksille apua tarjotaan lähinnä sähköisesti ja puhelimitse. Huoposen mukaan Ilmarisen tulisi saada entistä paremmin jalkautettua apua myös pienempiin yrityksiin, sillä hän näkee uusien työpaikkojen syntyvän nimenomaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöiden rooli ei ole aivan yksiselitteinen. Kankaisen mukaan työeläkeyhtiöiden ei tulisi tehdä esimerkiksi elintapavalmennuksia, muutosluentoja tai taukojumppaohjelmia. Niille ei hänen mukaansa ole löydetty minkäänlaista todellista vaikuttavuutta. Kankainen lisäsi myös, että työeläkeyhtiöiden ei tulisi luoda palveluita, jotka kilpailevat muiden markkinoilla toimivien tahojen kanssa. Haastateltavat painottivat, että työeläkeyhtiöiden tehtävänä ei ole myöskään hoitaa esimerkiksi työuupumuksesta kärsivää yksilöä. Sen katsottiin olevan muiden toimijoiden tehtävä. Työeläkeyhtiöiden tehtävänä nähtiin olevan yrityksen oivalluttaminen siihen, miksi yrityksessä on tämänkaltainen tilanne. Mikäli yksilön tilanne on niin vakava, että tarvitaan ammatillista kuntoutusta, silloin työeläkeyhtiö taas on eri tavalla mukana myös yksilötasolla.

Finanssivalvonnan (2019b) lokakuussa julkaisema valvottavatiedote tarkensi työkyvyttömyysriskinhallintaa antavaa ohjeistusta. Työeläkeyhtiöt tarkistivat ja uudistivat palveluitaan ohjeistuksen perusteella kohdistumaan tarkemmin nimenomaan työkyvyttömyysriskin hallintaan (ks. esim. Varma 2020a, 32; Ilmarinen 2020b, 19). Finanssivalvonta myös suoritti Ilmariselle vuoden kestävä tarkastuksen, jossa se kävi läpi Ilmarisen työkykytoimintaa. Finanssivalvonta katsoi Ilmarisen toteuttaneen työkyvyttömyysriskien hallintaa koskevia palveluja tavalla, joka laadultaan ja laajuudeltaan on ylittänyt työeläkevakuutusyhtiöitä koskevassa sääntelyssä niille sallitun toiminnan rajat. Lisäksi tarkastuksen mukaan ei löytynyt näyttöä, että Ilmarinen tarjoaisi palveluita nykyisille tai potentiaalisille asiakkaille tarpeeksi riskiperusteisesti. (Ilmarinen 2019b; 2020b, 32)

Työkyvyttömyysriskin hallinnasta ei ole lain tasoista sääntelyä ja Ilmarinen (2019b) on kokenut Finanssivalvonnan ohjeistuksien olevan osittain tulkinnanvaraisia. Myös haastateltavat kokivat ohjeistuksien olevan tulkinnanvaraisia ja osa haastateltavista kaipasi varsinaista laintasoista sääntelyä tilanteen selkeyttämiseksi. Huoponen kuvasi Finanssivalvonnan (2016) ohjeistuksen olevan hyvin epäselvä ja Ilmarisen odottavan lakia, joka määrittelee selkeästi mitä toiminta voi olla ja mitä ei. Ilmarisen (2020b, 32) mukaan heillä on ollut Finanssivalvonnan kanssa erilaisia tulkintoja, eikä heidän toimintansa ei ole ollut kaikilta osin ohjeistuksen mukaista. Ilmarinen on sitoutunut muuttamaan toimintaansa ja korjaamaan havaitut puutteet. Uuden ohjeistuksen myötä Ilmarinen on uudistanut ja karsinut työkykypalveluiden kokonaisuuttaan ja suorittanut uudistuksen toteuttamiseksi myös yhteistoimintaneuvottelut.

Kankainen korosti, että työeläkeyhtiöiden tehtävänä on olla ennen kaikkea konsultoiva taho. Hänen mukaansa työeläkeyhtiöiden ei tulisi lähteä luomaan esimerkiksi yksilöllisiä elintapa- valmennuksia tai ylipäättään valmennuksia, jotka vääristävät kilpailtua yksityistä markkinaa. Hänen mukaansa kilpailu ja myös asiakkaiden odotukset ovat jo vääristyneitä. Kankainen kaipasi selkeitä linjauksia ja regulaatiota, että mitä työhyvinvointitoiminta voi olla. Myös Finanssivalvonta (2019b, 12) toteaa kilpailun olevan vääristynyttä ja vääristymien olevan omiaan rapauttamaan työeläkevakuuttamisen keskeisempiä lähtökohtia.

Haastattelut suoritettiin ennen Finanssivalvonnan (2019b; 2019c) antamaa uusinta ohjeistusta, joten sääntelyä on osaltaan jo tarkennettu. Laintasoisia määräyksiä työkykyriskienhallinnasta ei ole kuitenkaan edelleenkään syksyyn 2020 mennessä annettu. Finanssivalvonta (2019b, 17) koki lainsäädännön määrittelevän työeläkevakuutusyhtiön toiminnan rajat selkeästi, eikä sen mukaan uutta lainsäädäntöä tältä osin tarvita. Samalla Finanssivalvonta (2019b, 13) kuitenkin totesi, että työkyvyttömyysriskienhallinnasta ei nimenomaisesti säädetä työntekijän eläkelaisissa tai missään muussakaan laissa. Asiaa ei tunneta lain tasolla edes terminä.

5.2 Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennalta- ehkäisyyn

Työeläkeyhtiöiden asiantuntijoiden mukaan heidän asiakasyrityksissään ilmenee työuupumusta. Haastatteluissa työeläkeyhtiöitä edustivat Stenman, Kankainen, Suutela-Vuorinen sekä Huoponen. Heidän mukaansa työuupumuksen kanssa kamppailevat yritykset pyytävät apua

työeläkeyhtiöiltä työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. Suurin osa haastateltavista katsoi työuupumuksen kasvattavan riskiä jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle (ks. myös Ahola ym. 2009). S-ryhmää edustava Myllynen oli ainoa haastateltava, joka ei nähnyt työuupumuksen aiheuttavan työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä. Hän uskoi mielenterveyssyistä myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla olevan muita mielenterveyden haasteita, kuten traumaattisia lapsuuden kokemuksia. Työeläkeyhtiöiden asiantuntijoiden mukaan taas tilastoissa, erityisesti työkyvyttömyyseläkehakemuksissa, sekä potilashistoriassa on nähtävissä selkeitä viitteitä työuupumuksesta.

”Jos me puhutaan työuupumuksesta ja siitä miten psyykkisellä puolella se tilanne kehittyy, se masennus kehittyy, niin kylhän se on juuri-ilmionä tosi suuri näiden työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla. Masennuksestahan on sanottu, että se on jo suomalaisten kansansairaus, siinä missä se on Euroopan tasollakin tosi huolestuttava. Siellä yleensä on niitä työuupumusmerkkejä rinnalla.” (Huoponen)

Työeläkeyhtiöiden asiantuntijoiden mukaan työuupumus on siis merkittävä työkyvyttömyyttä aiheuttava riski. Täten myös työeläkeyhtiöiden intresseissä on pyrkiä ennaltaehkäisemään työuupumusta. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöillä on laajasti tarjolla erilaisia ratkaisuja asiakasyritysten työuupumuksen ennaltaehkäisyyn tueksi. Kyseiset ratkaisut on esitetty kuviossa 8. Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn perustuvat tässä tutkimuksessa suoritettuihin haastatteluihin ja haastateltavien edustamien organisaatioiden verkkosivuilla suoritettuun havainnointiin. Ratkaisuja käsitellään suhteessa aiempaan mahdolliseen tieteelliseen tutkimukseen aiheesta.



Kuvio 8 Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn

Kuviossa 8 on esitetty seitsemän ratkaisua, joiden avulla pyritään auttamaan asiakasyrityksiä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Ratkaisuja ovat erilaiset valmennukset ja koulutukset, työkalut, kartoitukset, rahallinen tuki, yhteistyö eri toimijoiden kesken, tieto sekä konsultointi. Kyseisiin ratkaisuihin perehdytään syvemmin seuraavissa alaluvuissa.

5.2.1 Valmennukset ja koulutukset

Työeläkeyhtiöiden edustajien mukaan kaikki työeläkeyhtiöt tarjoavat valmennuksia ja koulutuksia asiakasyrityksilleen. Heidän mukaansa valmennuksien ja koulutusten avulla pyritään kehittämään erityisesti työkykyosaamista, johtamista, vuorovaikutusta, osaamista sekä oppimista. Valmennuksia ja koulutuksia pidetään yleisötilaisuuksina, verkossa webinaareina sekä suurimmille yrityksille myös yrityskohtaisesti paikan päällä. Varman (2020a) mukaan heidän webinaarejaan voidaan käyttää myös henkilöstön koulutuksessa. Veritas (2018) järjestää koulutuksia esimerkiksi muutuskuntoisuuteen, työyhteisötaitoihin ja haastaviin tilanteisiin liittyen. Ilmarinen (2020c) taas tarjoaa asiakkailleen verkossa esimerkiksi työkykykoulutuksia sekä Työkykymestari-koulutusohjelman, jossa työnantajalle opetetaan työkykyjohtamisen perusteita ja autetaan soveltamaan oppeja työpaikalla käytännössä.

Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöt tarjoavat laajasti erilaisia valmennuksia verkossa. Huoposen mukaan verkkoon laitettavien valmennuksien etuna on, että yritykset voivat katsoa valmennuksia yhdessä työyhteisöjensä kanssa ja kokoontua oman aikataulunsa mukaan valmennuksien äärelle. Myös Hortonin (2000, 28) mukaan verkkovalmennusten etuna on, että ne ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, jolloin valmennuksien aikatauluttaminen on helpompaa. Hän lisää verkkovalmennusten säästävän myös työaikaa. Verkkovalmennuksiin ei tarvitse matkustaa, vaan niihin voi osallistua omalta työpaikalta käsin. (ks. myös esim. Cone 2000; Galagan 2000) Stenmanin mukaan koulutusten ja erilaisten työelämäfoorumien tavoitteena on myös koota johtajat yhteen verkostoitumaan. Toisaalta Kankainen myös kritisoi valmennuksien ja koulutusten vaikuttavuutta erityisesti tilanteissa, joissa niitä tarjotaan ratkaisuna ongelmiin, joiden juurisyitä ei kunnolla ymmärretä.

”Tää on monessa organisaatiossa se haaste, että pidetään jotain yleisiä esimieskoulutuksia tai jotain luentoja, massaluentoja. Eli ne on yleensä niitä ratkaisuja mitä työterveyshuoltoki heti tarjoaa, et pidetään nyt esimiehille tämmönen koulutus, mut se on

yleensä ku vettä hanhen siiville, koska se ei osu mihinkään. Se ei ratko mitään.” (Kankainen)

Työeläkeyhtiöiden edustajien mukaan valmennukset ja koulutukset kohdistuvat pääasiassa esimiehille ja henkilöstöasiantuntijoille. Esimiehille suunnatuissa valmennuksissa keskitytään esimiesten oikeuksiin ja velvollisuuksiin, työkykyjohtamiseen, varhaisen tuen malleihin, ajanhallintaan sekä kehityskeskusteluihin. Ilmarisen (2020c) keväällä 2020 järjestämät webinaarit käsittelevät työkyvyn johtamista poikkeusoloissa, varhaista tukea esimiestyössä sekä haasteellisia esimiestilanteita. Suutela-Vuorisen mukaan Elossa on koulutettu esimiehiä myös ”train to trainer -menetelmällä” vetämään keskusteluja työntekijöidensä kanssa työn kuormittavuudesta. Hän kertoi mallin idean olevan, että heidän asiantuntijansa käy keskustelun esimiesryhmän kanssa ja samalla opettaa menetelmän esimiehille. Koulutuksen pohjalta esimiehet osaavat käydä kyseisiä keskusteluja omien työntekijöidensä kanssa.

Työeläkeyhtiöiden edustajien mukaan he tekevät tiivistä yhteistyötä Työterveyslaitoksen kanssa. Suutela-Vuorinen kertoi Elon hyödyntävän Työterveyslaitoksen luomaa Työpaikan Tuura-valmennusta, joka on suunnattu henkilöille, jotka ovat riskissä uupua tai masentua. Toppinen-Tannerin ym. (2016) suorittaman tutkimuksen mukaan Tuura-valmennuksella voidaan vahvistaa sekä hyvinvointia että työntekijöiden sekä esimiesten sitoutumista työuraansa. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa menetelmää on hyödynnetty esimerkiksi osana ennen-aikaista eläköitymistä ennaltaehkäisevää toimintaa. Valmennuksessa hyödynnetään vertaistukea ja aktiivisen oppimisen periaatteita sekä pyritään niiden avulla auttamaan työntekijöitä valmistautumaan uramuutoksiin ja aktivoitumaan omien tavoitteiden toteuttamisessa (Työterveyslaitos 2017).

5.2.2 Työkalut

Työeläkeyhtiöiden edustajien mukaan työeläkeyhtiöt tarjoavat myös erilaisia työkaluja asiakasyritystensä käyttöön työkykyriskienhallinnan tueksi. Työkalut löytyvät pääasiassa sähköisinä palveluina työeläkeyhtiöiden verkkosivuilta. Verkkosivuilla asiakasyritykset kirjautuvat palveluihin sisään heille annetuilla tunnuksilla. Verkkopalveluista löytyy kattavasti tietoa eri työkykyriskienhallinnan osa-alueista, työnmuokkaustyökaluja sekä erilaisia pelejä. Lisäksi tarjolla on keskeisiä työkykyjohtamiseen liittyviä tunnuslukuja sekä raportteja asiakasyritysten

käyttöön. Verkkopalveluissa voi myös laatia erilaisia toiminta- ja hankesuunnitelmia työkyvyn kehittämiseen liittyen.

Elon (2020b) verkkosivuilla heidän asiakasyrityksensä kuvaa Elon verkkopalvelussa yritykselle tärkeintä olevan tiedonhallintaan saatava apu. Verkkopalvelu auttaa heitä hallitsemaan tietoa omista toimenpiteistään ja hahmottamaan työkykyhallinnan kokonaiskuvaa. Varma (2020a) tarjoaa verkkopalvelussaan asiakkailleen uutena palveluna työkyvyn varmistamisen mallia. Mallin tavoitteena on tukea asiakasta havaitsemaan mahdolliset työkykyongelmat ajoissa ja luoda työpaikalle kulttuuri, jossa työkykyongelmia ei pääsisi kehittymään. Malli sisältää välineitä työkyvyn yhteiseen havainnointiin, arviointiin sekä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

Työeläkeyhtiöiden verkkosivuilta löytyy myös erilaisia uutiskirjeitä, blogikirjoituksia, artikkeleita ja oppaita työkykyriskinhallintaan liittyen. Digitaaliset palvelut ovat Huoposen mukaan tärkeässä asemassa erityisesti pienten yritysten kohdalla, sillä niille ei pystytä tarjoamaan apua samalla tavalla kasvokkain kuin isommille yrityksille. Elo (2020c, 42) on luonut asiakasyrityksensä esimiehille tarkoitetun työkykyjohtamisen käsikirjan, joka antaa tiiviissä muodossa käytännön vinkkejä hyvään arjen johtamiseen. Käsikirjassa on myös valmiita toimintamalleja, joilla esimies voi tukea työntekijöiden työkykyä vaikeammassakin tilanteissa. Käsikirja sisältää esimiehille työkalun, jonka avulla he voivat testata oman työkykyjohtamisen osaamisensa ja haastaa itsensä kehittymään esimiehenä.

Ilmarinen (2019e) on tarjonnut myös asiakasyrityksensä käyttöön työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemiseen tarkoitettua Parempi vire –mobiilisovellusta, mutta se on poistunut käytöstä vuoden 2020 alussa. Tämä on seurausta Finanssivalvonnan (2019b) antamasta valvottavatiedotteesta, jossa se tarkensi työkyvyttömyysriskin hallinnan ohjeistuksia. Ohjeiden mukaan työkyvyttömyysriskien hallintaan liittyvien toimenpiteiden tulee olla riskiperusteisia ja työeläkevakuutusyhtiön toteuttamina luonteeltaan valistavia ja ohjaavia. Täten vakuutusyhtiö ei voi itse toteuttaa asiakkailleen palveluita, jotka tarjoavat varsinaisia toimenpiteitä työkykyriskienhallintaan.

5.2.3 Kartoitukset ja rahallinen tuki

Työeläkeyhtiöiden edustajien mukaan työkaluista keskeisimpiä ovat erilaiset kartoitukset. Niiden avulla pyritään kartoittamaan ja selvittämään yrityksen nykytilaa ja erilaisia riskitekijöitä. Työeläkeyhtiöiden verkkopalveluista löytyy valmiita kyselyitä, joita asiakasyritykset voivat

vapaasti käyttää. Osa asiakkaista käyttää omia kyselyitään, joita sitten voidaan käydä yhdessä työeläkeyhtiön asiantuntijan kanssa läpi. Kartoituksilla ja kyselyillä pyritään selvittämään esimerkiksi yrityksen ilmapiiriä sekä henkilöstön tyytyväisyyttä ja työkykyä. Elolla (2020a) on käytössään yrityksen johdolle ja henkilöstöhallinnosta vastaaville suunnattu työkykyjohtamisen riskimittari, joka kartoittaa asiakasyrityksen henkilöstöön, toimintatapoihin sekä osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Kartoitettavia osa-alueita ovat esimerkiksi johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön toimivuus sekä työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus. Kyselyn täytettyään yritys saa palautteena raportin yrityksen nykytilasta sekä yksilöityjä kehittämisehdotuksia.

Kankainen kuvasi, että heidän tavoitteenaan on kirkastaa organisaation tilannekuva yritykselle erilaisten tarve- ja riskikartoitusten, workshoppien ja haastattelujen avulla. Tämän jälkeen tehdään suunnitelma yrityksen johdon kanssa asioista, joita kannattaa lähteä kehittämään ja seuraamaan. Hän korosti, että ongelmien ytimen ja juurisyiden selvittämiseksi täytyy henkilöstökyselyiden rinnalle ottaa usein liiketoimintajohdon, esimiesten ja henkilöstön haastatteluita tai yhteisiä workshoppeja. Kankaisen mukaan usean organisaation ongelmana on, että tuijotetaan pelkästään tilastollista dataa, esimerkiksi henkilöstökyselyn tuloksia, joista tehdään liian radikaaleja johtopäätöksiä ilman syvempää ymmärrystä ongelmien syntyperästä. Haastattelujen ja workshoppien avulla saadaan esille useampi näkökulma ja eri roolien näkemys tilanteesta. Täten pystytään ymmärtämään paremmin tilanteen monimuotoisuutta. Tilanteen ja juurisyiden syvemmällä ymmärtämisellä voidaan lähteä ratkomaan ja kehittämään oikeita asioita.

Työeläkeyhtiöiden edustajat korostivat, että pelkkä kysely tai kartoitus ei vielä auta tilannetta. Olennaista on, millaisia toimenpiteitä niiden pohjalta tehdään. Suutela-Vuorisen mukaan kaikki yritykset eivät hälytysmerkeistä huolimatta ole valmiita tekemään toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää, että kartoitusten avulla selville saadut ongelmakohdat ratkaistaisiin erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Työeläkeyhtiöt ovat asiakasyritysten tukena selvittämässä erilaisten toimenpiteiden mahdollisuuksia, mutta harvoin suorittavat niitä itse.

Haastateltavat kokivat toimenpiteiden suorittamisen olevan muiden toimijoiden tehtävä. Lisäksi työeläkeyhtiöiden edustajat korostivat, että heillä ei ole tarvittavia resursseja lähteä suorittamaan interventioita ja muita konkreettisia toimenpiteitä. Työeläkeyhtiöillä on hyvin vähän työkyky-yksiköissään henkilöstöä suhteessa asiakasyritysten määrään. Myös Finanssivalvonta

(2019b, 17) on antamassaan ohjeessa tarkentanut, että työeläkeyhtiön ei tule toteuttaa asiakkaille varsinaisia toimenpiteitä, vaan tämä on muiden markkinoilla toimivien palveluntarjoajien tehtävä.

”Tottakai sitten kun meillä on se taloudellinen tuki mahdollisuus, niin sitä kautta voi löytää täsmäasiantuntijat. Ei mun mielestä eläkeyhtiön tehtävänä oo esimerkiksi olla vaikka sovittelija. Ei se sovi, ei se oo meidän roolia. Silloin me sanotaan yritykselle, että osta se palvelu jostain, että me voidaan olla tukemassa sitä hanketta, johon tää liittyy.”
(Suutela-Vuorinen)

Työeläkeyhtiöillä on yhteistyöverkostossaan asiantuntijoita ja palveluntarjoajia, joita he suosittelvat asiakasyrityksilleen toimenpiteiden suorittamiseen. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöt tarjoavat rahallista tukea erilaisiin työkyvyttömyysriskinhallintaan liittyviin hankkeisiin. Finanssivalvonta (2016, 7–8; 2019, 16–17) sääntelee rahoitusta ja vaatii, että erilaiset palvelusopimukset ja kolmannelta osapuolelta ostettavat palvelut täytyy rahoittaa vain työkyvyttömyysriskin hallintaosasta kerättävällä maksulla. Lisäksi työeläkeyhtiöiden tulee varmistaa, että tuet on kohdennettu riskiperusteisesti ja todennettavissa oleviin työkyvyttömyysriskeihin. Ilmarinen (2020c) kuvaa tukevansa hankkeita, joilla ennaltaehkäistään ja vähennetään työkyvyttömyysriskiä sekä edistetään henkilöstön työkykyä. Tukea voi hakea yritykset, joilla on tunnistettu kohonnut työkyvyttömyysriski. Varma (2020a) kuvaa jakaneensa vuonna 2019 taloudellista tukea asiakasyritystensä työkykyhankkeisiin 6,1 miljoonaa. Taloudellista tukea on haettu esimerkiksi esimiesten ja henkilöstön koulutuksiin ja valmennuksiin.

5.2.4 Yhteistyö eri toimijoiden kesken

Haastateltavien mukaan työkyvyn parissa toimivien tahojen yhteistyössä on kehitettävää. Myös Liukko ja Kuuva (2015, 11) korostavat, että eri toimijoiden yhteistyön kehittämiseen ja tiivistämiseen tulisi löytää uusia keinoja. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöt pyrkivät kehittämään eri tahojen yhteistyötä. Työeläkeyhtiöt suorittavat erilaisia hankkeita ja tekevät paljon yhteistoimintaa eri osapuolien kanssa. Olennaisessa osassa ovat erityisesti erilaiset tutkimushankkeet työelämän parantamiseksi. Työeläkeyhtiöt tekevät yhteistyötä esimerkiksi työterveyshuoltojen, Työterveyslaitoksen, tutkimuslaitosten sekä yksityisten työkykypalveluita tarjoavien yritysten kanssa.

Kankaisen mukaan Varma on pyrkinyt reagoimaan kasvaneisiin mielenterveysongelmiin muun muassa tekemällä yhteistyöhankkeita mielenterveysongelmiin ja masennukseen keskittyneiden palveluntarjoajien kanssa. Hän näki tämänhetkisen järjestelmän puutteena olevan, ettei työterveyshuolloilla ole tarjota asiakkailleen asianmukaisia mielenterveyspalveluita. Myöskään julkiselta puolelta ei tahdo saada apua ajoissa. Markkinoille on tullut eräänlaisia välitoimijoita, jotka myyvät mielenterveyspalveluita ja kevyempiä ratkaisuja mielenterveysongelmien kanssa kamppaileville yrityksille. Kankaisen mukaan yhteistyöprojektit asiakasyritysten ja kyseisten palveluntarjoajien kanssa ovat olleet varsin onnistuneita ja niissä on saatu hyviä tuloksia aikaiseksi.

Haastateltavat korostivat työnantajan, työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön yhteistyön kehittämisen merkitystä. Työeläkeyhtiöt ovat asiakasyritysten apuna työterveysyhteistyön kehittämisessä. Elon (2019b) mukaan yrityksen on tärkeää varmistaa, että se tuntee työterveyshuollon kanssa tehdyn sopimuksen sisällön. Hyvän yhteistyön peruselementti on myös, että kumppanit tuntevat toisensa. Elon (2019b) ja Ilmarisen (2019c) verkkosivuilla on tarjolla vinkkejä tilanteisiin, joissa yhteistyö työterveyshuollon ja yrityksen välillä ei jostain syystä suju. Huoposen mukaan joskus yritykset myös toivovat, että eläkeyhtiö auttaisi yrityksiä työterveyshuoltojen ja yritysten välisten ongelmien selvittämisessä.

”Et yrityksethän tosi paljon meille esittää niitä toivomuksia, että kun te ootte eläkeyhtiönä semmonen neutraali taho, niin voisitteko te tulla auttamaan meitä siinä, että kun me maksetaan valtavasti työterveystoimijalle, ja meidän sairauspoissaolot vaan nousee ja me nähdään, että me ei saada rahalle vastinetta. Niin voitteko te tulla konsultoimaan, että mitä meidän täytyy tässä yhteistyössä parantaa. Se onkin meillä palveluna.” (Huoponen)

Haastateltavien mukaan yritykset pitävät työeläkeyhtiöitä erittäin luotettavana kumppanina. Työeläkeyhtiöt koetaan neutraalina tahona, sillä he eivät myy mitään. Haastateltavien mukaan esimerkiksi työterveyshuollot saattavat myydä epäsoivia ratkaisuja oman toimintansa kannattavuuden kasvattamiseksi. Yritykset kertovat myös ongelmistaan ja asioistaan hyvin avoimesti työeläkeyhtiöille. Suutela-Vuorisen mukaan osa yrityksistä kokee hyötyvänsä enemmän työeläkeyhtiöiden palveluista kuin työterveyshuollosta. Tämä hän katsoi olevan huolestuttavaa, sillä työterveyshuollon tulisi kuitenkin olla yrityksen ensisijainen kumppani työkykyä koskevissa asioissa.

”Me ollaan semmoinen kumppani, että me ollaan tosi, meidät koetaan tosi luotettaviksi. Enemmänkin kuullaan mitä pitäis kuulla. Meille kerrotaan hirveen avoimesti niistä asioista ja ongelmista mitä siellä on. Ehkä avoimemmin kuin millekään muulle kumppanille.” (Kankainen)

Kankainen painotti, että erilaisissa kehityshankkeissa on tärkeää ottaa kaikki kumppanit mukaan kehitysprosessiin ja pohtia yhdessä millaiset hankkeet ovat tarpeellisia kyseiselle yritykselle. Eri toimijoiden roolit koetaan kuitenkin epäselviksi. Kankainen kuvasi järjestelmän olevan tällä hetkellä sekava kilpailukenttä, jossa kaikki toimijat kilpailevat keskenään. Hänen mukaansa eri toimijoille tulisi luoda selkeät roolit. Lisäksi tulisi varmistaa, että kaikki tavoittelevat samaa päämäärää, jonka tulisi olla mahdollisimman monen työntekijän pysyminen työkykyisenä vanhuuseläkkeelle asti. Tämän tulisi olla tärkein tavoite yhteiskunta-, organisaatio- ja yksilötasolla. Tällöin kaikki hyötyvät.

5.2.5 Tieto

Haastateltavien mukaan yksi työeläkeyhtiön työhyvinvointipalveluiden tärkeimmistä tehtävistä on viedä uutta tietoa jatkuvan muutoksen keskellä kamppaileviin asiakasyrityksiin. Työeläkeyhtiöiden tulee olla ajan tasalla maailmassa tapahtuvista muutoksista ja uusista kehityssuunnista. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöiden tehtävänä on viedä uutta tietoa yrityksiin ja auttaa yrityksiä oivaltamaan, mitä uusi kehityssuunta tarkoittaa juuri tämän kyseisen yrityksen kannalta. Olennaista on erityisesti työkykyyn liittyvän tietouden kasvattaminen. Varma (2020a) kuvaa heidän tutkimustoimintansa tavoitteena olevan tunnistaa ja kuvata sekä vallitsevia että nousevia työkyvyttömyyden riskitekijöitä, ymmärtää erilaisten riskitekijöiden yleistä kehitystä ja suhdetta työn muutokseen sekä tuottaa tietoa vaikuttavista työkyvyttömyysriskin hallintakeinoista.

”Me ollaan uuden tiedon tuoja. Meidän pitää pysyä ajan tasalla siitä missä tässä maailmassa mennään ja viedä sitä tuonne yrityksiin. Ei yrityksissä oo aikaa siihen, että kaivettas vaikka viimesintä tutkimustietoa ja näin.” (Suutela-Vuorinen)

Työeläkeyhtiöt saavat arvokasta tietoa työkykyyn liittyvistä ilmiöistä asiakasyritystensä datasta. Stenmanin mukaan heidän tehtävänsä on seurata tarkkaan yritysten työkyvyttömyyteen johtavia seikkoja ja tiedottaa yrityksille millaisia toimenpiteitä niihin liittyen olisi kannattavaa

tehdä. Hän korosti, että esimerkiksi nyt kun on huomattu masennuksen näkyvän yhä useammin työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla, on tärkeää kasvattaa työpaikkojen tietoisuutta masennuksesta ja siirtää enemmän huomiota ja työkykyjohtamisen painopistettä eläkeikää lähestyvistä työntekijöistä yhä nuorempiin masennusta sairastaviin työntekijöihin.

Myllynen kritisoi työeläkeyhtiöiden kykyä viestiä työkyvyttömyysriskeistä asiakasyrityksilleen. Hänen mukaansa työeläkeyhtiöiden tulisi nähdä datastaan, mitkä asiat kunkin asiakasyrityksen työssä kuormittavat. Työeläkeyhtiöiden datassa on hänen mukaansa nähtävissä selkeästi, minkälaisilla toimialoilla, missä työtehtävissä ja mistä syistä ihmiset jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle. Tätä tietoa työeläkeyhtiöiden pitäisi saada välitettyä paremmin asiakasyrityksilleen. Lisäksi Myllynen kritisoi työeläkeyhtiöiden tapaa rekrytoida työkyky-yksiköihin lähinnä henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Hänen mukaansa asiakasyritysten kannalta olisi hyödyllisempää rekrytoida työkyky- ja työhyvinvointiasioihin erikoistuneita asiantuntijoita. Täten asiakasyrityksiin saataisiin vietyä enemmän ajankohtaista tietoa työkykyyn liittyvistä ilmiöistä ja kehityssuunnista.

Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöiden tärkeänä tehtävänä on luoda myös uutta tietoa yhdessä tutkimuslaitosten kanssa (ks. myös Varma 2020a). Kankaisen mukaan tutkimuslaitokset tutkivat ilmiöitä hyvin ylätasolla ja ovat esimerkiksi ministeriöiden kanssa kaukana yritysten arkitodellisuudesta. Hän näki työeläkeyhtiöiden yhtenä tärkeänä tehtävänä olevan tutkimuksen ja käytännön yhdistämisen. Työeläkeyhtiöt ovat yrityksiä lähellä ja näkevät mitä yritysten arki on. Työeläkeyhtiöt tutkivat yhdessä tutkimuslaitosten kanssa myös omaa materiaaliaan ja pyrkivät selittämään sieltä esiin nousevia ilmiöitä. Datan pohjalta pyritään myös löytämään erilaisia keinoja esiin nousevien asioiden kehittämiseen. Tutkimusyhteistyöstä esimerkkinä voidaan mainita Ilmarisen (2020d) ja Taideyliopiston suorittama tutkimus koskien työikäisenä harrastetun taiteen vaikutuksista eläkeläisten hyvinvointiin.

Työeläkeyhtiöt tekevät tiiviistä tutkimusyhteistyötä erityisesti Työterveyslaitoksen kanssa. Esimerkiksi Elo on tehnyt yhteistyösopimuksen Työterveyslaitoksen kanssa. Elon toimitusjohtajana toimivan Huberin (2017) mukaan yhteistyön tavoitteena on tuoda suomalaiseen tutkimukseen perustuvia ratkaisuja asiakasyritysten käyttöön. Hän lisää tutkitun tiedon olevan asiakasyrityksille hyvin arvokasta työkyvyn riskitekijöiden tunnistamisessa ja hallitsemisessa. Myös Ilmarinen (2019d) on suorittanut Työterveyslaitoksen kanssa esimerkiksi Nuoret onnistuneesti työelämään -hankkeen, jossa pureuduttiin nuorten työntekijöiden työssä oppimiseen ja työssä

suoriutumiseen. Hankkeessa selvitettiin myös, kuinka nuoria työntekijöitä ohjataan ja tuetaan työpaikalla sekä syvennyttiin nuorten hyvinvointiin ja nuoriin työyhteisön jäseninä.

5.2.6 Konsultointi

Haastateltavien mukaan heidän suora yhteytensä yritysten johtoon ja avainhenkilöihin on tärkeässä asemassa työkykyasioihin vaikuttamisessa. Stenmanin mukaan heidän asiantuntijoitaan istuu paljon esimerkiksi erilaisissa sparrausryhmissä. Suora yhteys johtoon mahdollistaa keskustelun avauksen myös työkykyasioista, sillä muutoksen tulee aina lähteä johdon toimesta ja sitoutumisesta ollakseen vaikuttavaa. Työeläkeyhtiöt sparraavat johtoa erityisesti työkykyyn liittyvissä asioissa ja oivalluttavat heitä erilaisten muutosten vaikutuksista henkilöstöön ja heidän työkykyynsä. Suutela-Vuorinen muistutti, että vaikka työeläkeyhtiöt tekevät johdon konsultointia, niin eivät ne voi ryhtyä konsulttiyrityksiksi. Hänen mukaansa raja on kuitenkin hiuksen hieno.

”Mä aina vertaan tätä, aina pitää löytää joku vertaus. Joku 10 vuotta sitten lukiot rupes tekemään autokouluja. Pieniltä paikkakunnilta kuoli autokoulut. Mehän ei voida tehdä samaa eläkerahalla. Eli me ei voida rakentaa palveluita, jotka vie konsulttifirmoilta leivän. Se ei ole meidän tehtävä. Enemmän meidän rooli on herätellä, sparrata.” (Suutela-Vuorinen)

Suutela-Vuorinen kuvasi Elolla olevan noin parikymmentä asiantuntijaa, jotka sparraavat yrityksiä työkseen. He käyvät yrityksissä keskustelemassa yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa tarpeellisista muutoksista sekä rakentavat yhdessä asiakkaan kanssa erilaisia hankesuunnitelmia. Huoposen mukaan työeläkeyhtiö voi auttaa asiakasta myös hyvien toimintamallien luomisessa esimerkiksi koskien toimivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Hän korosti työeläkeyhtiön tärkeänä roolina olevan haastaa henkilöstöpäittäjiä kehittämään suunnitelmallisesti oikeita asioita, joita on erilaisten mittareiden avulla saatu selville. Myllynen kaipasi työeläkeyhtiöiden konsultointiapua erityisesti työkyvyttömyyden syiden selvittämiseen. Hänen mukaansa työeläkeyhtiön tulisi auttaa yritystä selvittämään mikä juuri kyseisessä yrityksessä ja kyseisellä toimialalla aiheuttaa työkyvyttömyyttä. Myllynen katsoi, että esimiestyön konsultointia ja kehittämistä tulisi vähentää ja keskittyä ennen kaikkea työkykyriskien konsultointiin.

”Et vaikka siellä yrityksessä tunnusluvut kertois, että sairauspoissaolot on auttamatta liian korkealla tasolla ja nyt näyttää auttamatta siltä, että henkilöstötyytyväisyyskyselyssäkin tulee kolinaa. Niin äkkiä sillä henkilöstöpäättäjällä saattaa olla kuitenkin sitten mielessä tehdä sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joilla ei millään vastata niihin mittareiden kertomiin asioihin. Meidän tosi tärkeä rooli on olla haastamassa sitä henkilöstöpäättäjää, et hei, jos sä oikeesti haluat, että tää hemmetin suuri kuluerä, mikä sulle aiheutuu näistä sairauspoissaoloista saadaan järkevämmälle tasolle, niin silloin meidän täytyy lähteä näistä tietyistä perusasioista.” (Huoponen)

Kankaisen mukaan konsultoinnissa olennaista on selittää asiakkaalle heidän yrityksensä iso kuva auki. Lisäksi tulisi kuvata työelämässä tapahtuvia muutoksia niin, että yritys sisäistää mitä ne tarkoittavat juuri heidän kannaltansa. Hänen mukaansa iso kuva ja siihen liittyvät muutokset tulisi myös jakaa kutakin yksikköä ja osa-aluetta koskeviin osiin ja etsiä sieltä mahdolliset pulonkaulat ja ongelmien ytimet. Näiden löydösten pohjalta tulisi yhdessä miettiä erilaisia toimenpiteitä. Haastateltavien mukaan työeläkeyhtiöt pyrkivät auttamaan organisaatiota myös organisaatioiden tärkeimpien tavoitteiden ja suunnan tunnistamisessa. Lisäksi työeläkeyhtiöt auttavat yritystä selvittämään, että miten tavoitteisiin päästään ja millaisien mittareiden avulla kehittymistä tulisi seurata.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työuupumusta ja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluita. Tutkimuksen tavoitteena oli koota yhteen nykypäivän työelämässä työuupumusta aiheuttavat tekijät ja keinot ennaltaehkäistä sitä. Tarkoituksena oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti, mistä työuupumus johtuu ja miten sitä voidaan ennaltaehkäistä nykypäivän työelämässä. Tavoitteena oli myös syventyä tarkemmin työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluihin ja selvittää millaisia ratkaisuja työhyvinvointipalvelut tarjoavat työuupumuksen ennaltaehkäisyyn.

Ensimmäisen tutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään, mitkä eri tekijät työuupumusta aiheuttavat nykypäivän työelämässä. Esitetyn teorian ja empiiristen haastattelujen perusteella

työuupumusta esiintyy yhä enemmän Suomen työelämässä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa ensimmäiseen tutkimusongelmaan vastattiin luomalla mielikuvakartta työuupumusta aiheuttavista tekijöistä. Mielikuvakartassa esitettiin seitsemän keskeisintä työuupumusta aiheuttavaa tekijää, jotka olivat yksilölliset altistavat tekijät, epäkohdat työpaikalla, puutteellinen esimiestyö, työn luonteen muutos, jatkuva muutos, puutteellinen reagointi työuupumukseen sekä kohtuuttomat odotukset. Työuupumusta aiheuttavista tekijöistä oltiin kiinnostuneita yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla.

Yksilöllisten tekijöiden vaikutuksesta työuupumuksen kehittymiseen ei oltu täysin yksimielisiä. Havainto ei ollut sinänsä yllättävä, sillä aiemmissakaan tutkimuksissa työolojen ja yksilöllisten tekijöiden merkityksestä työuupumukseen ei ole saavutettu yksimielisyyttä (ks. esim. Hakkanen 2004; Schaufeli & Janczur 1994; Piedmont 1993). Tiettyjen luonteenpiirteiden nähtiin kuitenkin korostuvan nykypäivän työelämässä. Tämä tutkimus vahvisti aiempia havaintoja siitä, että työelämä on yhä hektisempää ja vaatii yhä enemmän priorisointia. Tämä ei jätä tilaa esimerkiksi täydellisyyden tavoittelulle. Tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten havaintoja myös siitä, että organisaatiotasolla työuupumusta aiheuttavat edelleen epäkohdat työpaikalla sekä puutteellinen esimiestyö. Erityisesti epäinhimillisyyttä ja arvostuksen puutetta heijastavan yrityskulttuurin havaittiin olevan vahingollinen työntekijöiden työhyvinvoinnille.

Laajemmin koko yhteiskunnan tasolla työuupumusta aiheuttavia tekijöitä katsottiin olevan työn luonteen muutos, jatkuva muutos, puutteellinen reagointi työuupumukseen sekä kohtuuttomat odotukset. Tutkimus vahvisti aiempia havaintoja siitä, että teknologian kehityksen mahdollistama nykypäivän työn rajattomuus ja paikattomuus aiheuttavat työuupumusta. Nykypäivän työelämän katsottiin kuormittavan uudella tavalla työntekijöiden aivoja ja psyykettä. Mielenkiintoinen havainto oli, että työ on siirtynyt jo aiemmin fyysisestä työstä aivotyöhön, mutta nykyisin työ kuormittaa yhä enemmän myös psyykettä ja on henkisesti raskaampaa kuin aiemmin. Yhteiskunnan, työpaikan sekä yksilön itsensä katsottiin luovan työntekijöille kohtuuttomia odotuksia. Sosiaalisen median havaittiin luovan työntekijöille vääristynyttä kuvaa elämästä sekä kasvattavan täydellisyyden tavoittelua kaikilla elämän osa-alueilla. Kohtuuttomien odotuksien ja suorituskeskeisyyden katsottiin ulottuvan tänä päivänä työn lisäksi myös vapaa-ajalle.

Työuupumusta aiheuttavien tekijöiden havaittiin herättävän työntekijöissä erilaisia negatiivisia tunteita, joiden nähtiin olevan yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen. Epäkohtien

työpaikalla, työn luonteen muutoksen sekä jatkuvan muutoksen katsottiin aiheuttavan hallinnan tunteen menettämistä. Työpaikan epäkohtien sekä kohtuuttomien odotusten koettiin aiheuttavan työntekijöille riittämättömyyden tunnetta. Työn luonteen muutoksen sekä jatkuvan muutoksen nähtiin aiheuttavan työntekijöille epävarmuutta, pelkoa sekä turvattomuuden tunnetta. Työpaikan epäkohtien katsottiin aiheuttavan työntekijöille myös merkityksettömyyttä. Arvostiriitoja työntekijöille katsottiin syntyvän erityisesti työpaikan epäkohdista sekä puutteellisesta esimiestyöstä.

Toisen tutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään, millaisien keinojen avulla työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä nykypäivän työelämässä. Toisen tutkimusongelman avulla pyrittiin ennen kaikkea löytämään keinoja ensimmäisen tutkimusongelman avulla havaittujen työuupumusta aiheuttavien tekijöiden ennaltaehkäisyyn. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa toiseen tutkimusongelmaan vastattiin luomalla mielikuvakartta työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoista. Mielikuvakartassa esitettiin seitsemän keskeisintä keinoa ennaltaehkäistä työuupumusta, joita olivat itsensä johtaminen, toimintatapojen kehittäminen, esimiestyön kehittäminen, yrityskulttuurin kehittäminen, työhyvinvointiosaamisen kehittäminen, osaamisesta huolehtiminen sekä yhteiskunnallinen muutos.

Työuupumuksen ennaltaehkäisystä oltiin kiinnostuneita yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Tämän päivän työelämässä vastuun hyvinvoinnista katsottiin siirtyneen yhä enemmän yksilölle itselleen. Tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että työuupumuksen ennaltaehkäisyssä nykypäivänä korostuu yksilön taito johtaa itseään. Nykypäivän työelämässä työt seuraavat helposti työntekijöitä kotiin, mutta yksilön vastuulla katsottiin olevan, että tietokoneen kansi pysyy kiinni. Kiinnostavaa oli, että yksilön vastuuta rajojen luomisesta korostettiin, mutta samalla painotettiin, että myös esimiesten tehtävänä on luoda työlle selkeät rajat ja mahdollistaa, että työntekijät voivat erottaa työn ja vapaa-ajan.

Toimintatapojen, esimiestyön sekä yrityskulttuurin kehittämisen katsottiin olevan tärkeitä työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoja organisaatiotasolla. Tutkimus vahvisti tältä osin aiempien tutkimusten havaintoja toimintatapojen, esimiestyön sekä yrityskulttuurin kehittämisen merkityksestä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Haastateltavien mukaan toimintatapoja kehittämällä voidaan reagoida erityisesti epäkohtiin työpaikoilla, työn luonteen muutokseen sekä jatkuvaan muutokseen. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityskulttuuria tulisi kehittää luottamusta, vuorovaikutuksellisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoa heijastavaksi. Yrityskulttuuria

kehittämällä voidaan hallita esimerkiksi epäkohtia työpaikalla, puutteellista esimiestyötä, työn luonteen muutosta sekä kohtuuttomia odotuksia.

Laajemmin koko yhteiskunnan tasolla työuupumusta katsottiin voivan ennaltaehkäistä työhyvinvointiosaamista kehittämällä, osaamisesta huolehtimalla sekä yhteiskunnallisella muutoksella. Haastateltavien näkemys tuki aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että osaamisesta huolehtimalla voidaan ennaltaehkäistä, että työn luonteen muutos ja jatkuva muutos eivät uuvuttaisi työntekijöitä. Haastatteluissa koettiin työuupumuksen ennaltaehkäisyn vaativan myös yhteiskunnallista muutosta. Haastateltavien näkemykset vahvistivat aiempien tutkimusten havaintoja myös siitä, että yhteiskunnan tasolla tulisi arvostaa enemmän hyvinvointia ja inhimillisyyttä. Lisäksi katsottiin, että kohtuullisista odotuksista ja mielenterveysasioista tulisi käydä enemmän keskustelua.

Kolmannen tutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään, millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut tarjoavat toisen tutkimusongelman avulla löydettyjen työuupumuksen ennaltaehkäisykeinojen tueksi. Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluista ei ole juurikaan aiempaa tutkimusta saatavilla. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kolmanteen tutkimusongelmaan vastattiin luomalla mielikuvakartta työeläkeyhtiöiden tarjoamista ratkaisuisista. Mielikuvakartassa esitettiin seitsemän keskeisintä työeläkeyhtiöiden tarjoamaa ratkaisua, jotka olivat valmennukset ja koulutukset, työkalut, kartoitukset, rahallinen tuki, yhteistyö eri toimijoiden kesken, tieto sekä konsultointi.

Työeläkeyhtiöiden tarjoamien valmennuksien ja koulutusten avulla pyritään auttamaan asiakasyrityksiä erityisesti esimiestyön, työhyvinvointiosaamisen, vuorovaikutuksen sekä osaamisen kehittämisessä. Työeläkeyhtiöiden tarjoamien työkalujen avulla taas pyritään tukemaan asiakasyritysten työkykyriskienhallintaa. Työkalut löytyvät pääasiassa työeläkeyhtiöiden verkkopalveluista. Työeläkeyhtiöt tekevät yhdessä asiakasyritysten kanssa myös erilaisia kartoituksia yrityksen nykytilan selvittämiseksi. Kartoitusten avulla autetaan asiakasyrityksiä havaitsemaan, miten toimintatapoja, esimiestyötä tai yrityskulttuuria tulisi työpaikalla kehittää. Työeläkeyhtiöt tukevat asiakasyrityksiään erilaisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, mutta harvoin suorittavat niitä itse. Työeläkeyhtiöt suosittelevat asiakkailleen yhteistyöverkostostaan palveluntarjoajia ja voivat tukea erilaisia hankkeita myös säännösten puitteissa rahallisesti.

Työeläkeyhtiöt pyrkivät kehittämään myös työkyvyn parissa toimivien tahojen yhteistyötä. Työeläkeyhtiöt suorittavat yhteistyöhankkeita eri toimijoiden kanssa ajankohtaisista aiheista työelämän kehittämiseksi. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä ratkaisuna myös uuden tiedon luomista ja viemistä yrityksiin. Työeläkeyhtiöt suorittavat tutkimuksia yhdessä tutkimuslaitosten kanssa ja vievät yrityksiin ajantasaista tietoa työelämässä tapahtuvista muutoksista ja uusista kehityssuunnista. Yllättävää oli, että uuden tiedon vieminen yrityksiin koettiin niin tärkeäksi, sillä työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden voisi ajatella olevan perinteisempiä asiakasyrityksille tarjottavia valmennuksia tai verkkotyökaluja. Haastateltavien mukaan tärkeässä asemassa on erityisesti työkykyyn liittyvän tietouden kasvattaminen. Myös vastakkaisia näkemyksiä ilmeni, sillä Myllysen mukaan työeläkeyhtiöt eivät ole onnistuneet asiakasyritystensä työkykyriskienhallinnan tukemisessa. Hän jopa kyseenalaisti työhyvinvointipalveluiden tarpeellisuuden ja olemassaolon tarkoituksen, elleivät ne kehity tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Johdon konsultoinnin katsottiin olevan tärkeä kanava asiakasyritysten työkykyasioihin vaikuttamisessa. Työeläkeyhtiöiden asiantuntijat sparraavat ja oivalluttavat johtoa erilaisten muutosten vaikutuksista henkilöstöön ja heidän työkykyynsä. Konsultoinnin avulla työeläkeyhtiöt tarjoavat ratkaisuja asiakasyrityksilleen erityisesti esimiestyön, yrityskulttuurin, työhyvinvointiosaamisen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Myllysen mukaan työeläkeyhtiöiden tulisi kuitenkin vähentää esimiestyön konsultointia ja keskittyä ennen kaikkea työkykyriskien konsultointiin.

Edellä kuvatut tutkimuksen tulokset on koottu kertaalleen taulukkoon 1. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on kuvattu nykypäivän työelämässä työuupumusta aiheuttavat tekijät. Taulukon toisessa sarakkeessa on kuvattu, millaisien eri keinojen avulla näitä ensimmäisessä sarakkeessa kuvattuja työuupumusta aiheuttavia tekijöitä on mahdollista ennaltaehkäistä. Taulukon kolmannessa sarakkeessa taas havainnollistetaan, että millaisia ratkaisuja työeläkeyhtiöt tarjoavat toisessa sarakkeessa kuvattujen ennaltaehkäisykeinojen tueksi.

Taulukko 1 Tutkimuksen tulokset

Työuupumusta aiheuttavat tekijät	Keinot ennaltaehkäistä työuupumusta	Työeläkeyhtiöiden tarjoamat ratkaisut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn
Yksilölliset altistavat tekijät	Itsensä johtaminen	Valmennukset ja koulutukset
Epäkohdat työpaikalla	Toimintatapojen kehittäminen	Työkalut
Puutteellinen esimiestyö	Esimiestyön kehittäminen	Kartoitukset
Työn luonteen muutos	Yrityskulttuurin kehittäminen	Rahallinen tuki
Jatkuva muutos	Työhyvinvointiosaamisen kehittäminen	Yhteistyö eri toimijoiden kesken
Puutteellinen reagointi työuupumukseen	Osaamisesta huolehtiminen	Tieto
Kohtuuttomat odotukset	Yhteiskunnallinen muutos	Konsultointi

Tutkimuksen perusteella työuupumus on merkittävä ongelma nykypäivän työelämässä. Työn luonteen muuttuessa työelämän vaatimukset muuttuvat ja kasvavat jatkuvasti. Tämä nostaa esiin työntekijöiden yksilölliset erot aivan uudella tavalla. Uudenlaisen työn luonne haastaa yhä useamman työntekijän persoonallisuutta. Työelämän muutokset tulisi ottaa paremmin huomioon työhyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatioiden tulisi reagoida jatkuvaan muutokseen nopeammin ja varmistaa työn tukevan työntekijöiden hyvinvointia. Tässä tehtävässä yrityksiä tukevat työeläkeyhtiöt ja niiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut. Työeläkeyhtiöiden tulisi olla yritysten tärkeä kumppani työkykyriskienhallintaan liittyvissä asioissa. Yritysten ja työeläkeyhtiöiden yhdessä tulisi pitää huolta siitä, että työntekijät voivat hyvin työssään ja pysyvät mahdollisimman kauan työkykyisinä. Tämän tulisi olla keskeinen tavoite yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskuntatasolla. Työ voi parhaimmillaan olla merkittävä hyvinvoinnin lähde ihmiselle (ks. myös Hakanen 2004, 133).

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tieteelliseltä tutkimukselta vaaditaan aina luotettavuutta. Tutkimuksen arviointikriteerit täytyy määrittää suhteessa tutkimukseen ja sen tarkoitukseen. Tutkimuksen arviointikriteerit määrittämällä mahdollistetaan tutkimuksen todellisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä kasvatetaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 303–304) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on arvioitu tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Arviointi on kuitenkin sijoitettu tutkimuksen loppuun, jotta lukijan on helpompi arvioida tutkimusta hänen ollessa jo tutustunut tutkimukseen ja tutkimusprosessiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 185–187) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Käytettäessä samoja metodeja ja aineistoa tulisi päätyä samoihin lopputuloksiin. Tällöin tutkimuksen tuloksia ei voida pitää sattumanvaraisina. Validiteetin avulla taas pyritään selvittämään, onnistuuko tutkimus selittämään sitä ongelmaa, jonka ratkaisemiseksi se on toteutettu. Reliabiliteetin ja validiteetin pätevyyttä arvioida laadullista tutkimusta on kuitenkin kritisoitu ja niiden soveltuvuus kyseenalaistettu laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Hirsjärvi 2009, 231–233). Täten kun otetaan huomioon tämän tutkimuksen laadullinen luonne, reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on katsottu tarkoituksenmukaiseksi korvata luotettavuuden käsitteellä (Lincoln & Guba 1985; Eriksson & Kovalainen 2016, 307). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen uskottavuuden, riippuvuuden, siirrettävyyden sekä vahvistettavuuden avulla (Lincoln & Guba 1985).

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan velvollisuutta perehtyä tutkittavaan ilmiöön ja luoda tulostensa tueksi riittävästi aineistoa. Toisen tutkijan tulisi pystyä saavuttamaan samansuuntaisia tuloksia saman aineiston avulla. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308) Tutkimuksen uskottavuutta on mahdollista kasvattaa sitoutumalla tutkittavaan ilmiöön pidemmäksi ajaksi (Lincoln & Guba 1985, 301). Tässä tutkimuksessa tutkittaviin ilmiöihin sitouduttiin lähes kahdeksi vuodeksi. Tänä aikana tutkittaviin ilmiöihin perehdyttiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ilmiöihin perehdyttiin seuraamalla aktiivisesti mediaa, tutustumalla aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja työeläkeyhtiöiden verkkosivuihin sekä käymällä keskustelua tutkittavista ilmiöistä eri ihmisten kanssa. Toisaalta pidemmän aikaperiodin aikana myös esimerkiksi työeläkeyhtiöitä koskeva sääntely ehti muuttua. Tämä otettiin kuitenkin tutkimuksessa huomioon päivittämällä teoreettinen osuus viimeisintä sääntelyä vastaavaksi ja käsittelemällä uuden sääntelyn vaikutusta työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluihin empiirisessä osiossa.

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa myös triangulaatiolla. Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaatiosta on kyse, jos tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä. Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluista tehdyn vähäisen teoreettisen tutkimuksen vuoksi tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin tekemällä havainnointia haastattelujen rinnalla työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden osalta. Tutkimuksessa käytettiin menetelmien välistä triangulaatiota, sillä tutkimuksessa hyödynnettiin kahta eri menetelmää, haastattelua ja havainnointia. Triangulaatiossa haastatteluissa saatuja tietoja verrattiin havainnoimalla saatuihin tietoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 190–192)

Riippuvuudella viitataan tutkijan velvollisuuteen tuottaa tietoa tutkimusprosessin loogisuudesta. Tutkimuksen tulee olla jäljitettävissä ja hyvin dokumentoitu. Riippuvuus luo lukijalle mahdollisuuden arvioida koko tutkimusprosessin laatua. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308) Aineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi heijastaa aina tutkijan subjektiivisia valintoja, joten analyysia ja sen pohjana olevaa aineistoa tulee arvioida kriittisesti (Hirsjärvi 2009, 207). Tutkimuksen riippuvuutta vahvistettiin kuvailemalla tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti kiinnittäen erityistä huomiota analyysin tarkkaan kuvaukseen ja dokumentointiin. Tutkimuksen johdannossa sekä empiirisen osion alussa perusteltiin mahdollisimman tarkkaan, miten ja millä perusteella haastattelu- ja havainnointimenetelmä sekä haastattelujen haastateltavat on valittu. Riippuvuuden vahvistamiseksi haastattelut äänitettiin ja litteroitiin huolellisesti. Tutkimuksessa käytettiin myös aineistositaatteja vahvistamaan empiirisen osuuden läpinäkyvyyttä ja tulosten todenmukaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettyjen lähteiden tarkkaan dokumentointiin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkijan velvollisuutta osoittaa miten ja missä määrin tutkimus on suhteessa aiempiin tutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Työuupumusta on tutkittu vuosien saatossa melko laajasti. Työuupumusta koskevaa tutkimusta esiteltiin erityisesti tutkimuksen teoreettisessa osiossa. Työuupumusta koskevaa tutkimusta käsiteltiin myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa, sillä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ja sen ennaltaehkäisyä käsiteltiin suhteessa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Teoreettisessa osuudessa luotiin pohja työuupumuksen syvemmälle käsittelylle kuvaamalla työuupumusta ilmiönä sekä käsittelemällä sen kehittymistä ja ennaltaehkäisyä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa keskusteltiin haastatte- luissa tehtyjen havaintojen ja aiemman teoreettisen tutkimuksen välillä. Empiirisessä osiossa esiin nousevista havainnoista osa oli samoja havaintoja, joita oli tehty jo teoreettisessa osiossa ja osa havainnoista oli uusia. Empiirisessä osiossa pyrittiin korostamaan työuupumuksen aiheuttajia ja ennaltaehkäisyä nimenomaisesti nykypäivän työelämässä. Lisäksi empiirisessä osiossa pyrittiin kokoamaan yhteen nykypäivän työelämässä eri työuupumusta aiheuttavat tekijät ja keinot ennaltaehkäistä sitä.

Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluita taas on tutkittu vähän. Vertailukelpoista tutkimusta ei siten ollut tarjolla. Tutkimuksen vähyyttä pyrittiin paikkaamaan syventymällä teoreettisessa osuudessa työkykyä koskevaan tutkimukseen sekä taustoittamalla työeläkeyhtiöiden toimintaa ja sääntelyä yleisemmällä tasolla. Työhyvinvointipalveluiden osalta saavutettuja tuloksia ei siten voida vertailla suoraan suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tätä puutetta pyrittiin

paikkaamaan havainnoimalla työeläkeyhtiöiden verkkosivuja haastattelujen tukena. Teoreettisessa osassa luotiin pohja työhyvinvointipalveluiden käsittelylle tarkemmin. Empiirisessä osassa syvennyttiin erilaisiin työhyvinvointipalveluihin ja niiden suhteeseen työuupumukseen ennaltaehkäisyyn. Tehtyjä havaintoja käsiteltiin suhteessa esimerkiksi työeläkeyhtiöitä koskevaan lainsäädäntöön ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkijan velvollisuutta osoittaa, että aineisto ja siitä tehtyt tulokset eivät ole vain mielikuvitusta. Tutkimuksen tulosten ja tulkintojen tulee perustua tutkimusaineistoon ymmärrettävällä tavalla. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308) Tutkimuksen vahvistettavuutta voimistettiin aineistositaattien avulla. Aineistosta pyrittiin valitsemaan sitaatit, jotka havainnollistivat mahdollisimman läpinäkyvästi aineiston ja siitä tehtyjen päätösten loogisuutta.

Aineiston muoto ja koko eivät ole ratkaisevia tutkimuksen kannalta. Olennaista on tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen ”kestävyys ja syvyys”. (Eskola & Suoranta 2005, 67) Tulkintojen kestävyys ja syvyys pyrittiin varmistamaan kiinnittämällä erityistä huomiota potentiaalisiin haastateltaviin. Tutkimushaastattelujen kohteena oli yhtiöiden ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä, joten heillä oli ilmiöiden laajan asiantuntemuksen lisäksi asemansa myötä kuva myös edustamansa yhtiön suhtautumisesta työhyvinvointiin sekä työhyvinvointipalveluihin. Haastatteluihin saatiin työhyvinvoinnin johtava asiantuntija kaikista työeläkeyhtiöistä. Lisäksi monipuolisuuden varmistamiseksi tutkimuksessa haastateltiin työeläkeyhtiöiden ulkopuolelta työhyvinvoinnin asiantuntijaa yritysmaailmasta sekä Työterveyslaitokselta. Täten ”kestävien ja syvien” tulkintojen tekemiseen koettiin olevan aineiston osalta vahvat edellytykset.

Tutkija voi analysoida aineistoa tiivistämällä ja tulkitsemalla haastateltavien vastauksia jo haastattelujen aikana. Tällöin haastateltava voi täsmentää näkemystään ja korjata haastattelijan mahdollisia virheellisiä päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 108) Haastattelujen aikana vastauksia analysoitiin, tiivistettiin ja tarvittaessa tarkennettiin väärien tulkintojen minimoimiseksi. Haastattelujen luotettavuutta vahvistettiin myös tuomalla esiin, mikäli jokin näkemys perustui vain yhden haastateltavan näkemukseen. Empiirisen osion havaintoja ja tuloksia esittäessä pyrittiin myös esittelemään erilaisia näkökulmia kattavasti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 146) Lisäksi haastattelujen luotettavuutta pyrittiin lisäämään pyytämällä haastateltavia kuvaamaan näkemyksiään myös kysymysrunгон ulkopuolelta, mikäli jotakin näkökulma ei ollut osattu ottaa huomioon kysymysrungon.

Hirsjärven & Hurmeen (2008, 135) mukaan aineiston tarkastelu tuoreeltaan on usein hedelmällisintä. Tutkimuksen tavoitteena oli litteroida haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, mutta tässä ei joka kerta onnistuttu haastattelujen melko pitkän keston ja tiiviin haastattelu-aikataulun vuoksi. Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2008, 135) myös painottavat, että yksittäisiä havaintoja täytyy kuitenkin tarkastella aina suhteessa kokonaisuuteen. Täten aineistoon on perusteltua ottaa välillä myös etäisyyttä. Ottamalla välillä etäisyyttä aineistoon mahdollistettiin aineiston kokonaisvaltainen tarkastelu. Lisäksi aineisto käytiin läpi useampaan kertaan ja siihen palattiin myös analyysin jälkeen, jotta varmistuttiin, että mikään olennainen seikka ei jää tutkimuksen ulkopuolelle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työuupumuksen esiintyvyyttä ja syitä Suomessa ei ole tutkittu laajemmin sitten vuoden 2011. Olisi hedelmällistä saada enemmän ajankohtaista tutkimusta työuupumuksesta ja sen ennaltaehkäisystä, sillä työelämä on muuttunut melko paljon kymmenessä vuodessa. Työuupumus on myös hyvin ajankohtainen ja mediassakin käsitelty ilmiö. Olisi antoisaa saada keskustelun tueksi enemmän tieteellistä tutkimusta. Tämä oli kvalitatiivinen merkityksiä selittävä ja kuvaava tutkimus. Olisi hyödyllistä saada kvalitatiivisen tutkimuksen rinnalle kvantitatiivista tietoa esimerkiksi työuupumuksesta ilmiönä sekä sen esiintyvyydestä Suomessa.

Tämän tutkimuksen perusteella esimerkiksi yksilön piirteet ja vapaa-aika kuormittavat työntekijöitä uudella tavalla. Näiden uudempien ilmiöiden vaikutuksista työuupumuksen kehittymiseen olisi antoisaa saada vielä syvempää ymmärrystä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että erilaisilla negatiivisilla tunteilla on yhteys työuupumuksen kehittymiseen. Työuupumuksen kehittymisen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi olisi antoisaa syventyä tarkemmin näiden tunteiden aiheuttajiin ja syntymekanismeihin sekä siihen, miten ne vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi ammatin, koulutuksen, tulotason tai asuinpaikkakunnan vaikutusta työuupumuksen kehittymiseen nykypäivän työelämässä.

Työuupumusta voi ennaltaehkäistä tämän tutkimuksen perusteella lukuisin eri tavoin. Näihin erilaisiin keinoihin olisi hedelmällistä perehtyä syvemmin, jotta voisi ymmärtää vielä paremmin, miten nykypäivän työelämässä työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä. Ennaltaehkäisystä tulisi saada myös kvantitatiivista tutkimusta kvalitatiivisen tutkimuksen rinnalle asianmukaisen ja toimivien keinojen selvittämiseksi. Työuupumusta ja sen ennaltaehkäisyä olisi antoisaa

tutkia esimerkiksi Pohjoismaiden kontekstissa. Tällöin Suomen työelämää voisi verrata muiden Pohjoismaiden työelämään ja tunnistaa onko Suomen työelämässä joitain kuormittavia erityispiirteitä. Kansainvälinen vertaileva tutkimus auttaisi myös ymmärtämään yhä globaalimman työelämän piirteitä paremmin.

Työhyvinvointipalveluista käytävä keskustelu on melko kirjavaa ja kaipaisi tuekseen teoreettista tutkimusta. Esimerkiksi työhyvinvointipalveluiden vaikuttavuutta olisi antoisaa tutkia tarkemmin. Myös työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluita koskevan lainsäädäntöön ja sen selkeyteen olisi hedelmällistä perehtyä syvemmin. Olisi antoisaa tutkia esimerkiksi, miten työeläkeyhtiöt ovat muuttaneet palveluitansa uusimpien ohjeistusten myötä ja olisiko uudelle lainsäädännölle edelleen mahdollisesti tarvetta. Lisäksi olisi kiinnostavaa perehtyä työhyvinvointipalveluihin työeläkeyhtiöiden asiakasyritysten näkökulmasta ja selvittää kuinka hyödylliseksi palvelut koetaan ja kuinka paljon niitä ylipäätään käytetään. Olisi hyödyllistä tutkia myös työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden roolia ja asemaa muiden työkykypalveluita tarjoavien tahojen parissa. Täten saataisiin ymmärrystä työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden taroituksenmukaisuudesta ja asemasta työntekijöiden työkyvyn tukemisessa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aho, Jaakko. 2018. Toimiala vuosikymmenissä voimakkaasti keskittynyt. Työeläkelaitosten tilinpäätöstiedot 2017. Työeläke-lehti 3. Liite. Eläketurvakeskus, TELA. 14–20.

Ahola, Kirsi. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Ahola, Kirsi, Gould, Raija, Virtanen, Marianna, Honkonen, Teija, Aromaa, Arpo & Lönnqvist, Jouko. 2009. Occupational Burnout as a Predictor of Disability Pension: A Population-Based Cohort Study. *Occupational and Environmental Medicine* 66. 284–290.

Ahola, Kirsi & Hakanen, Jari. 2008. Job Strain, Burnout and Depressive Symptoms: A Prospective Study among Dentists. *Journal of Affective Disorders* 104. 103–110.

Ahola, Kirsi & Hakanen, Jari. 2014. Burnout and Health. Teoksessa: Leiter, Michael, Bakker, Arnold & Maslach, Cristina (toim.). *Burnout at Work: a Psychological Perspective*. London: Psychology Press. 10–31.

Ahola, Kirsi, Honkonen, Teija & Nykyri, Erkki. 2004. Työuupumus. Teoksessa: Kauppinen, Timo, Hanhela, Rauno, Heikkilä, Pirjo, Lehtinen, Suvi, Lindström, Kari, Toikkanen, Jouni & Tossavainen, Antti (toim.). *Työ ja terveys Suomessa 2003*. Helsinki: Työterveyslaitos. 162–167.

Ahola, Kirsi, Joensuu, Matti, Mattila-Holappa, Pauliina, Tuisku, Katinka, Vahtera, Jussi & Virtanen, Marianna. 2014. Mielenterveyssyistä työkyvyttömiä nuorten aikuisten tausta. *Suomen lääkäri* 69. 3441–3448.

Ahola, Kirsi, Kivistö, Sirkku & Vartia, Maarit. 2006. *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahola, Kirsi, Toppinen-Tanner, Salla & Seppänen, Johanna. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14.

Alasuutari, Pertti. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alexander, Sheldon & Ruderman, Marian. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organization Behavior. *Social Justice Research* 1. 177–198.

Allvinn, Michael & Aronsson, Gunnar. 2003. The Future of Work Environment Reforms: Does the Concept of Work Environment Apply within the New Economy? *International Journal of Health Services* 33(1). 99–111.

Ambachtsheer, Keith. 2013. The Pension System in Finland: Institutional Structure and Governance. Evaluation of the Finnish Pension System / Part 2. Finnish Centre for Pensions.

Anderson, Beth, Fagan, Patrick, Woodnutt, Tom & Chamorro-Premuzic, Tomas. 2012. Facebook Psychology: Popular Questions Answered by Research. *Psychology of Popular Media Culture* 1(1). 23–37.

Appelbaum, Steven, Everard, Andrea & Hung, Loretta. 1999. Strategic Downsizing: Critical Success Factors. *Management Decision* 37(7). 535–552.

Aromaa, Arpo, Gould, Raija, Ilmarinen, Juha & Koskinen, Seppo. 2010. Päätelmät. Teoksessa: Aromaa, Arpo & Koskinen, Seppo (toim.). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 101–109.

Avanzi, Lorenzo, Zaniboni, Sara, Balducci, Christian & Fraccaroli, Franco. 2013. The Relation between Overcommitment and Burnout: Does It Depend on Employee Job Satisfaction? *Anxiety, Stress & Coping* 27(4). 455–465.

Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia. 2007. The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology* 22. 309–328.

Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelia. 2014. Job Demands-Resources Theory. Teoksessa: Chen, Peter & Cooper, Cary (toim.). *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*. 3.painos. UK: Wiley-Blackwell. 37–64.

Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia & Euwema, Martin. 2005. Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* 10. 170–180.

Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia & Schaufeli, Wilmar. 2003. Dual Processes at Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12. 393–417.

Best, Richard, Stapleton, Laura & Downey, Ronald. 2005. Core Self-Evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models. *Journal of Occupational Health Psychology* 10. 441–451.

Bettinardi, Ornella, Montagner, Vinicius, Maini, Maurizio & Vidotto, Giulio. 2008. Organizational Climate, Trust and Burnout in a Rehabilitation Center. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia* 30. 59–63.

Bianchi, Renzo, Schonfeld, Irvin & Laurent, Eric. 2015. Burnout-Depression Overlap: A Review. *Clinical Psychology Review* 36. 28–41.

Bloom, Jessica, Kinnunen, Ulla & Korpela, Kalevi. 2015. Recovery Processes During and After Work: Associations with Health, Work Engagement and Job Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 57(7). 732–742.

Bloom, Martin. 1996. *Primary Prevention Practices*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Boswell, Wendy & Olson-Buchanan, Julie. 2007. The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management* 33. 592–610.

- Breevaart, Kimberly, Bakker, Arnold, Hetland, Jørn & Hetland, Hilde. 2014. The Influence of Constructive and Destructive Leadership Behaviors of Follower Burnout. Teoksessa: Leiter, Michael, Bakker, Arnold & Maslach, Cristina (toim.). *Burnout at Work: a Psychological Perspective*. London: Psychology Press. 102–121.
- Brill, Peter. 1984. The Need for an Operational Definition of Burnout. *Family and Community Health* 6. 12–24.
- Charoensukmongkol, Peerayuth. 2015. Mindful Facebooking: The Moderating Role of Mindfulness on the Relationship between Social Media Use Intensity at Work and Burnout. *Sage Journals* 21(9). 1966–1980.
- Cherniss, Cary. 1980. *Staff Burnout*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Cohen-Charash, Yochi & Spector, Paul. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86. 278–321.
- Colquitt, Jason, Conlon, Donald, Wesson, Michael, Porter, Christopher & Ng, Yee. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86. 425–445.
- Cone, John. 2000. How Dell Does It. *Training and Development* 54. 58–70.
- Cordes, Cynthia & Dougherty, Thomas. 1993. A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review* 18. 621–656.
- Cox, Tom, Tisserand, Mary & Taris, Toon. 2005. The Conceptualization and Measurement of Burnout: Questions and Directions. *Work & Stress* 19. 187–19.
- Crawford, Kate, Hasan, Helen, Warne, Leoni & Linger, Henry. 2009. From Traditional Knowledge Management in Hierarchical Organizations to a Network Centric Paradigm for a Changing World. *Emergence: Complexity and Organization* 11(1). 1–18.
- Day, Arla & Leiter, Michael. 2014. The Good and Bad of Working Relationships. Implications for Burnout. Teoksessa: Leiter, Michael, Bakker, Arnold & Maslach, Cristina (toim.). *Burnout at Work: a Psychological Perspective*. London: Psychology Press. 56–80.
- Demerouti, Evangelia. 2014. Individual Strategies to Prevent Burnout. Teoksessa: Leiter, Michael, Bakker, Arnold & Maslach, Cristina (toim.). *Burnout at Work: a Psychological Perspective*. London: Psychology Press. 32–55.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold, Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar. 2000. A Model of Burnout and Life Satisfaction among Nurses. *Journal of Advanced Nursing* 32. 454–464.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold, Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86. 499–512.

- Edelwich, Jerry & Brodsky, Archie. 1980. Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions. New York: Human Sciences Press. *International Journal of Business and Social Science* 5(9). 7–13.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli.
- Ellinger, Andrea, Watkins, Karen & Bostrom, Robert. 1999. Managers as Facilitators in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10(2). 105–125.
- Elloy, David & Patil, Vivek. 2014. Self-Leadership and Burnout: An Exploratory Study.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. 2016. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos (1. p. 1998). Tampere: Vastapaino.
- Etzion, Dalia, Eden, Dov & Lapidot, Yael. 1998. Relief from Job Stressors and Burnout: Reserve Service as a Respite. *Journal of Applied Psychology* 83. 577–585.
- Fenlason, Kristofer & Beehr, Terry. 1994. Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others. *Journal of Organizational Behavior* 15. 157–175.
- Finanssivalvonta. 2016. Määräykset ja ohjeet 1. Työkyvyttömyysriskin hallinta: Työeläkevakuutusyhtiöt.
- Finanssivalvonta. 2018. Lausunto. Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi Kevasta annetun lain muuttamisesta. 8.11.2018.
- Finanssivalvonta. 2019a. Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä. Valvottavatieote 28.10.2019.
- Finanssivalvonta. 2019b. Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä. Muistio 28.10.2019. 1–18.
- Finanssivalvonta. 2019c. Finanssivalvonnan lausunto eduskunnan talousvaliokunnalle hallituksen esityksestä HE 278/2018. 16.1.2019.
- Freudenberger, Herbert. 1974. Staff Burnout. *Journal of Social Issues* 30(1). 159–165.
- Galagan, Patricia. 2000. Getting Started with E-learning. *Training and Development* 54. 62–61.
- Garret, Darlene & McDaniel, Anna. 2001. A New Look at Nurse Burnout: The Effects of Environmental Uncertainty and Social Climate. *The Journal of Nursing Administration* 31(2). 91–96.

Gluschkoff, Kia, Elovainio, Marko, Kinnunen, Ulla, Mullola, Sari, Hintsanen, Marika, Keltikangas-Järvinen, Liisa & Hintsu, Taina. 2016. Work Stress, Poor Recovery and Burnout in Teachers. *Occupational Medicine* 66. 564–570.

Gorter, Ronald, Eijkman, Michiel & Hoogstraten, Johan. 2000. Burnout and Health among Dutch Dentists: Burnout and Health. *European Journal of Oral Sciences* 8(4). 261–267.

Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. 13–16.

Gould, Raija, Järvikoski, Aila & Härkäpää, Kristiina. 2012. Oikeaan aikaan? Teoksessa: Gould, Raija, Härkäpää, Kristiina & Järvikoski, Aila (toim.). Toimiiko työeläkekuntoutus? Helsinki: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1/2012. 85–108.

Grönfors, Martti. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.

Hakanen, Jari. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen Jari, Schaufeli, Wilmar & Ahola, Kirsi. 2008. The Job Demands-Resources Model: A Three Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment and Work Engagement. *Work Stress* 22. 224–41.

Hansson, Sven. 2010. Risk: Objective or Subjective, Facts or Values. *Journal of Risk Research* 13(2). 231–238.

Haunia, Veikko. 2005. Näkökulmia yrityksen henkilöriskien hallintaan. Teoksessa: Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (toim.). Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Havakka, Pauliina. 2018. Sosiaaliset riskit – määritelmiä ja merkitys yhteiskunnassa. Teoksessa: Ahteensivu, Aarno, Koskinen Lasse, Kulmala Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Tampere University Press. 124–177.

Hesse-Biber, Sharlene & Leavy, Patricia. 2011. *The Practice of Qualitative Research*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE.

Himle, David & Jayaratne, Srinika. 1990. Burnout and Job Satisfaction: Their Relationship to Perceived Competence and Work Stress among Undergraduate and Graduate Social Workers. *The Journal of Sociology & Social Welfare* 17. 93–108.

Hirsjärvi, Sirkka. 2009. Haastattelu & tutkimuksen reliäabelius ja validius. Teoksessa: Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 207–233.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 161–217.
- Hopia, Hanna, Paavilainen, Eija & Åstedt-Kurki, Päivi. 2008. Havainnointi aineistonkeruun menetelmänä perhehoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 20(6). 336–344.
- Horton, William. 2000. *Designing Web-Based Training*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Huhtala, Mari, Tolvanen, Asko, Mauno, Saija & Feldt, Taru. 2014. The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business Psychology* 30. 399–414.
- Huttunen, Matti. 1996. Sairaslomien käytön psykologiasta. Teoksessa: *Havaintoja kolmannelta linjalta*. Helsinki: Duodecim. 305–309.
- Hämäläinen, Timo. 2009. Yhteiskunnallinen murros ja henkinen hyvinvointi. Helsinki: Sitran selvityksiä 8.
- Ilmarinen, Juhani. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- IsHak, Waguih, Nikraves, Rose, Lederer, Sara, Perry, Robert, Ogunyemi, Dotun & Bernstein, Carol. 2013. Burnout in Medical Students: A Systematic Review. *The Clinical Teacher* 10(4). 242–245.
- Jakicic, John, Davis, Kelliann, Rogers, Renee, King, Wendy, Marcus, Marsha, Helsel, Diane, Rickman, Amy, Wahed, Abdus & Belle, Steven. 2016. Effect of Wearable Technology Combined with a Lifestyle Intervention on Long-Term Weight Loss. *JAMA* 316(11). 1161–1171.
- Jansen Nicole, Kant, Ijmert & van den Brandt, Piet. 2002. Need for Recovery in the Working Population: Description and Associations with Fatigue and Psychological Distress. *International Journal of Behavioral Medicine* 9. 322–340.
- Johansson, Jan-Erik & Sorsa, Ville-Pekka. 2010. Yksityisen työeläkejärjestelmän kentällä. *Yhteiskuntapolitiikka* 75. 210–214.
- Jokinen, Juho & Sieppi, Antti. 2018. Sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä. *Talous ja yhteiskunta* 46 (2). 48–53.
- Järvinen, Raija. 2018. Riskitietoisuus johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Teoksessa: *Ahteensivu, Aarno, Koskinen Lasse, Kulmala Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere: Tampere University Press. 45–76.
- Kaikkonen, Risto, Murto, Jukka, Pentala, Oona, Koskela, Timo & Virtala, Esa. 2014. Terveys- ja hyvinvointierot suurissa kaupungeissa 2013 – ATH-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Terveystien ja hyvinvoinnin laitos.
- Kalakoski, Virpi. 2014. Cognitive Ergonomics. OSHwiki artikkeli.

- Kalimo, Raija. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa: Lindström, Kari & Kalimo, Raija (toim.). Työpsykologia: terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos. 50–72.
- Kalimo, Raija & Hakanen, Jari & Toppinen-Tanner, Salla. 2006. Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, Raija, Pahkin, Krista, Mutanen, Pertti & Toppinen-Tanner, Salla. 2003. Staying Well or Burning out at Work: Work Characteristics and Personal Resources as Long-Term Predictors. *Work & Stress* 17. 109–122.
- Kalimo, Raija & Toppinen, Salla. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalliath, Thomas & Morris, Rita. 2002. Job Satisfaction among Nurses: A Predictor of Burnout Levels. *Journal of Nursing Administration* 32. 648–654.
- Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kiefer, Tina. 2005. Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. *Journal of Organizational Behavior* 26. 875–897.
- Kilpailuvirasto. 2005. Työeläkevakuutusyhtiölain uudistamistarpeet. Selvityshenkilön väliraportti 2005:15. Lausunto 713/72/2005.
- Kilpailuvirasto. 2011. Kilpailukatsaus 2: Viisas sääntely – toimivat markkinat. Kilpailuviraston selvityksiä 1/2011.
- Kivekäs, Jukka, Hiljanen, Ismo & Kantonen, Perttu. 2013. Polku hylkäävään työkyvyttömyyseläkepäätökseen. *Kuntoutus* 36(3). 45–49.
- Knani, Mouna. 2013. Exploratory Study of the Impacts of New Technology Implementation on Burnout and Presenteeism. *International Journal of Business and Management* 22(8). 92–97.
- Koivisto, Kari. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kokko, Niina, Herrala, Merituuli, Ahola, Marika, Immonen, Stina, Hailikari, Milla & Salminen, Antti. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Sosiaalirahasto. Helsinki: Työministeriö.
- Kompier, Michiel & Cooper, Cary. 1999. Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace. London: Routledge.
- Korpiluoma, Riitta, Grönlund, Harri, Herrlin, Ove, Kekäläinen, Jaana, Kouvonen, Keijo, Levander, Minna, Lilius, Sonja, Mustonen, Pasi, Määttä, Mikko, Perälehto-Virkkala, Anne, Takanen, Maijaliisa & Tuomikoski, Jaakko. 2011. Työeläke. Porvoo: Finanssi- ja vakuutuskestannus Finva.

- Koskinen, Lasse. 2018. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa: Ahteensivu, Aarno, Koskinen, Lasse, Kulmala, Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Tampere University Press. 11–28.
- Kossek, Ellen & Lautsch, Brenda. 2008. *CEO of Me: Creating a Life That Works in the Flexible Job Age*. Philadelphia: Pearson.
- Kossek, Ellen & Lautsch, Brenda. 2012. Work-Family Boundary Management Styles in Organizations: A Cross-Level Model. *Organizational Psychology Review* 2. 152–171.
- Kuoppala, Jaana, Lamminpää, Anne, Liira, Juha & Vainio, Harri. 2008. Leadership, Job Well-Being and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50(8). 904–15.
- Kutluturkan, Sevinc, Sozeri, Elif, Uysal, Nese & Figen, Bay. 2016. Resilience and Burnout Status among Nurses Working in Oncology. *Annals of General Psychiatry* 15(33). 1–9.
- Kwon, Oh & Park, Kyung. 2017. The Influences of Burnout on Job Satisfaction on School Health Teachers (School Nurse): Focused on the Mediating Effects of Self-Leadership. *Journal of the Korean Society School Health* 30. 1–11.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, Mikko & Gould, Raija. 2015. Return to Work After Temporary Disability Pension in Finland. *Journal of Occupational Rehabilitation* 25(3). 471–480.
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lauermaann, Fani & König, Johannes. 2016. Teachers' Professional Competence and Well-being: Understanding the Links between General Pedagogical Knowledge, Self-Efficacy and Burnout. *Learning and Instruction* 45. 9–19.
- Lassila, Jukka & Valkonen, Tarmo. 2006. The Finnish Pension Reform of 2005. *The International Association for the Study of Insurance Economics. The Geneva Papers* 32. 75–94.
- Lee, Raymond & Ashforth, Blake. 1996. A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology* 81. 123–133.
- Leiter, Michael & Maslach, Cristina. 2001. Burnout and Quality in Sped-Up World. *Journal for Quality and Participation* 24(2). 48–51.
- Li, Xiaofei, Guan, Lili, Chang, Hui & Zhang, Bo. 2014. Core Self-Evaluation and Burnout among Nurses: The Mediating Role of Coping Styles. *PLoS ONE* 9(12). 1–12.
- Lincoln, Yonna & Guba, Egon. 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Liukko, Jyri & Kuuva, Niina. 2015. Toimijoiden yhteistyö työkykyongelmien hallinnassa: Ammattilaisten haastatteluihin perustuva tutkimus. *Eläketurvakeskuksen raportteja* 3. Tampere: Juvenes Print.

- Louekoski, Matti. 2005. Työeläkevakuutusyhtiölain uudistamistarpeet. Selvityshenkilön väli-raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2005:15. Helsinki: Yliopistopaino-kustannus 20.
- Lytsy, Per & Westin, Marcus. 2008. Utmattningsyndrom – En Diagnos med Vetenskapliga Brister. *Läkartidningen* 105. 1592–1593.
- Macgill, Sally & Siu, Yim. 2004. The Nature of Risk. *Journal of Risk Research* 7(3). 315–352.
- Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta. 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampe-reen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja.
- Martini, Shahm, Arfken, Cynthia & Balon, Richard. 2006. Comparison of Burnout among Me-dical Residents Before and After the Implementation of Work Hours Limits. *Academic Psychiatry* 30. 352–355.
- Maslach, Cristina. 2003. Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12. 189–192.
- Maslach, Cristina. 2011. Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives. *The European Health Psychologist* 13. 44–47.
- Maslach, Cristina & Jackson, Susan. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour* 2. 99–113.
- Maslach, Cristina, Jackson, Susan & Leiter, Michael. 1996. Maslach Burnout Inventory. 3rd edition. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, Cristina & Leiter, Michael. 1997. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. San Francisco: CA: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Maslach, Cristina, Leiter, Michael & Schaufeli, Wilmar. 2008. Measuring Burnout. Teoksessa: Cartwright, Susan & Cooper, Cary (toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Oxford: Oxford University Press. 86–108.
- Maslach, Cristina, Schaufeli, Wilmar & Leiter, Michael. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52. 397–422.
- Mattila-Holappa, Pauliina. 2018. Mental Health and Labour Market Participation among Young Adults. *Kansaneläkelaitos. Studies in Social Security and Health* 152. 112.
- McDermott, Diane. 1984. Professional Burnout and Its Relation to Job Characteristics, Satis-faction and Control. *Journal of Human Stress* 10. 79–85.

McFadden, Paula, Campbell, Anne & Taylor, Brian. 2015. Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *The British Journal of Social Work* 45(5). 1546–1563.

Merkhofer, Miley. 1987. *Decision Science and Social Risk Management. A Comparative Evaluation of Cost-Benefit Analysis, Decision Analysis and Other Formal Decision-Aiding Approaches*. Netherlands: D. Reidel Publishing Company.

Metsämuuronen, Jari. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.

Middeldorp, Christel, Cath, Danielle & Boomsma, Dorret. 2006. A Twin-Family Study of the Association between Employment, Burnout and Anxious Depression. *Journal of Affective Disorders* 90. 163–169.

Muller, Kiti. 2007. Työn murros haasteena aivoille – Vaatiiko informaatioyhteiskunta työntekijöiksi robotteja? *Duodecim* 123. 703–704.

Männikkö, Minna. 2017. Tieto työkyvyn kehittämisen tukena. Teoksessa: Haapala, Anu (toim.). *Kestävää hyvinvointia kehittämässä 2017. XAMK Kehittää 30 – Tutkimushanke*. Mikeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Narumoto, Jin, Nakamura, Kaeko, Kitabayashi, Yurinosuke, Shibata, Keisuke, Nakamae, Takashi & Fukui, Kenji. 2008. Relationships among Burnout, Copingstyle and Personality: Study of Japanese Professional Caregivers for Elderly. *Psychiatry Clin Neurosci* 62. 174–176.

Nowack, Kenneth & Pentkowski, Annette. 2007. Lifestyle Habits, Substance Use and Predictors of Job Burnout in Professional Working Women. *Work & Stress* 8(1). 19–35.

Odum & Varma. 2015. Työntekijän työkyky ja hyvinvointi. Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2009, 2011, 2013 ja 2015.

Oerlemans, Wido & Bakker, Arnold. 2014. Burnout and Daily Recovery: A Day Reconstruction Study. *Journal of Occupational Health Psychology* 19(3). 303–314.

Oksanen, Kaisa. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a.

Pahkin, Krista, Mattila-Holappa, Pauliina, Nielsen, Karina, Wiezer, Noortje, Widerszal-Bazyl, Marina, de Jong, Tanja & Mockallo, Zofia. 2011. *Steps Towards Sound Change – Initiatives for Ensuring Employee Well-Being During Restructuring*. Warsaw: CIOP-PIB.

Pehkonen, Irmeli, Turununen, Jarno, Juvonen-Posti, Pirjo, Henriksson, Lea, Vihtonen, Tiina, Seppänen, Johanna, Liira, Juha, Uitti, Jukka & Leino, Timo. 2017. *Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pentikäinen, Leena. 2014. *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys* 30.

- Philp, Michael, Egan, Sarah & Kane, Robert. 2011. Perfectionism, Over Commitment to Work, and Burnout in Employees Seeking Workplace Counselling. *Australian Journal of Psychology* 64(2). 68–74.
- Piedmont, Ralph. 1993. A Longitudinal Analysis of Burnout in the Health Care Setting: The Role of Personal Dispositions. *Journal of Personality Assessment* 61. 457–473.
- Pillai, Rajnandini, William, Eric & Tan, Justin. 2001. Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of U.S., India, Germany and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management* 12. 312–332.
- Popper, Micha & Lipshitz, Raanan. 1992. Coaching on Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13(7). 15–18.
- Pyöriä, Pasi. 2002. Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: Härmä, Mikko & Nupponen, Tarja (toim.). Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. 57–67.
- Pärnänen, Anna. 2015. Työn tekemisen tavat 2000-luvulla – tapahtuiko rakenteellisia muutoksia? Työelämän tutkimus 13(3). 242–250.
- Rajaniemi, Erkki. 2006. Työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteet. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 79.
- Rajaniemi, Erkki. 2011. Työeläkejärjestelmäkilpailun toimivuus. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 21.
- Ricci, Judith, Chee, Elsbeth, Lorandean, Amy & Berger, Jan. 2007. Fatigue in the U.S. Workforce: Prevalence and Implications for Lost Productive Work Time. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 49. 1–10.
- Robson, Colin. 1995. *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell.
- Robson, Colin & McCartan, Kieran. 2016. *Real world research: A Resource for Social Research Methods in Applied Settings*. 4. painos. Chichester: Wiley.
- Ross, Randall & Altmaier, Elizabeth. 1994. *Intervention in Occupational Stress*. London: Sage.
- Ross, Lesley, Attaway, Tracey, Staik, Irene, Harwell, Brad, Burling, John & Gilbert, Kristen. 2002. Assessing Knowledge of Professional Burnout in College Students Entering Helping Professions: A Pilot Study Addressing the Need for Inclusion of Burnout Information in Undergraduate Curricula. Report. Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association.
- Rovasalo, Aki. 2000. Kuka virvoittaisi uupuneen? *Duodecim* 47. 2299–2303.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Rupert, Patricia & Kent, Jamie. 2007. Gender and Work Setting Differences in Career-Sustaining Behaviors and Burnout among Professional Psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice* 38. 88–96.
- Rupert, Patricia, Miller, Alisha & Dorociak, Katherine. 2015. Preventing Burnout: What Does the Research Tell Us? *Professional Psychology: Research and Practice* Issue 46(3). 168–174.
- Sauni, Riitta, Lagerstedt, Rea & Ahola, Kirsi. 2011. Miten työuupumusta hoidetaan työterveys-huollossa? *Suomen Lääkärilehti* 66. 1212–1213.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold. 2004. Job Demands, Job Resource and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behaviour* 25. 293–315.
- Schaufeli, Wilmar & Buunk, Bram. 1996. Professional Burnout. Teoksessa: Schabracq, Marc, Winnubust, Jacques & Cooper, Cary (toim.). *Handbook of Work and Health Psychology*. New York: Wiley. 311–346.
- Schaufeli, Wilmar & Enzmann, Dirk. 1998. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar & Janczur, Beata. 1994. Burnout among Nurses: A Polish-Dutch Comparison. *Journal of Cross Cultural Psychology* 25. 95–113.
- Schaufeli, Wilmar, Martinez, Isabel, Pinto, Alexandra, Salanova, Marisa & Bakker, Arnold. 2002. Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33(5). 464–481.
- Schaufeli, Wilmar, Maslach, Cristina & Marek, Tadeusz. 1993. *Professional Burnout*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar & van Dierendonck, Dirk. 1993. The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizational Behavior* 14(7). 631–647.
- Siefert, Kristine, Jayaratne, Srinika & Chess, Wayne. 1991. Job Satisfaction, Burnout and Turnover in Health Care Social Workers. *Health & Social Work* 16(3). 193–202.
- Siegall, Marc & McDonald, Tracy. 2003. Person-Organization Value Congruence, Burnout and Diversion Of Resources. *Personnel Review* 33(3). 291–301.
- Silverman, David. 2005. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE Publications.
- Simmons, Bret, Gooty, Janaki, Nelson, Debra & Little, Laura. 2009. Secure Attachment: Implications for Hope, Trust, Burnout and Performance. *Journal of Organizational Behavior* 30. 233–247.
- Soares, Joaquim, Grossi, Giorgio & Sundin, Örjan. 2007. Burnout among Women: Associations with Demographic/Socio-Economic, Work, Life-Style and Health Factors. *Archives of Women's Mental Health* 10. 61–71.

Sonnentag, Susan. 2003. Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88. 518–528.

Stansfeld, Stephen & Candy, Bridget. 2006. Psychosocial Work Environment and Mental Health: a Meta-Analytic Review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32. 443–462.

Steffansson, Marina, Pulliainen, Marjo, Pitkänen, Sirkka, Törmä, Sinikka & Spangar, Timo. 2013. Mestari-kisälli malli. Suunnitelma ja taloudelliset seuraukset. Pikes Oy Uusi SeutUra kehittämishanke.

STM. 2015. Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita 16.

Sullivan, Alycia & Lachman, Margie. 2017. Behavior Change with Fitness Technology in Sedentary Adults: A Review of the Evidence for Increasing Physical Activity. *Frontiers in Public Health* 4. 289–301.

Suonsivu, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Kuopio: Uni-press.

Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne. 2019. Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Suvisaari, Jaana, Ahola, Kirsi, Kiviruusu, Olli, Korkeila, Jyrki, Lindfors, Olavi. ym. 2012. Psykkiset oireet ja mielenterveyden häiriöt. Teoksessa: Koskinen, Seppo, Lundqvist Annamari & Ristiluoma Noora (toim.). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 68/2012. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuslaitos. 96–107.

Teddlie, Charles & Tashakkori, Abbas. 2009. Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences. Thousand Oaks. CA: SAGE.

Thomas, Christopher & Lankau, Melenie. 2009. Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress and Burnout. *Human Resource Management* 48(3). 417–462.

Tiihonen, Paula & Hietanen, Olli. 2014. Tulevaisuusvaliokunnan ja kansliapäälliköiden ensimmäinen tulevaisuuskeskustelu. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 14.

Tiitola, Katri, Takala, Esa-Pekka, Rentto, Tanja, Tulenheimo-Eklund, Elina & Kaukiainen, Ari. 2016. Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. TOIMIA-tietokanta.

Toppinen-Tanner, Salla, Böckerman, Petri, Mutanen, Pertti, Martimo, Kari-Pekka & Vuori, Jukka. 2016. Preventing Sickness Absence with Career Management Intervention: A Randomized Controlled Field Trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 58. 1202–1206.

- Tsai, Cheng-Fei & Yu-Fang, Yen. 2008. A Model to Explore the Mystery between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance. *Journal of Organizational Change* 21(3). 367–384.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi. E-kirja.
- Tuunainen, Arja, Akila, Ritva & Räisänen, Kirsi. 2011. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? *Duodecim* 127. 1139–1146.
- van der Klink, Jac, Blonk, Wim, Schene, Aart & van Dijk, Frank. 2001. The Benefits of Interventions for Work-Related stress. *American Journal of Public Health* 91. 270–276.
- Varhama, Lasse & Björkqvist Kaj. 2004. Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees. *Psychological Reports* 94. 1116–1124.
- Vartiovaara, Ilkka. 1987. *Burnout, henkinen pahoinvointi*. Juva: WSOY.
- Virkkunen, Jaakko. 1999. *Työelämän murros ja oppimisen haasteet*. Työterveyspäivät 1999. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Virtanen, Marianna, Oksanen, Tuula, Batty, David, Ala-Mursula, Leena, Salo, Paula, Elovainio, Marko, Pentti, Jaana, Lybäck, Katinka, Vahtera, Jussi & Kivimäki, Mika. 2014. Extending Employment beyond the Pensionable Age: A Cohort Study of the Influence of Chronic Diseases, Health Risk Factors and Working Conditions. *PLoS ONE* 9(2). 1–8.
- Vogel, Erin, Rose, Jason, Roberts, Lindsay & Eckles, Katheryn. 2014. Social Comparison, Social Media and Self-Esteem. *Psychology of Popular Media Culture* 3(4). 206–222.
- Voutilainen, Raimo. 2018. Riskienhallinta tänään – hyvän ja pahan päivän varalta. Teoksessa: *Ahteensivu, Aarno, Koskinen Lasse, Kulmala Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere: Tampere University Press. 29–44.
- Walliman, Nicholas. 2011. *Research Methods: The Basics*. London: Routledge. 113–136.
- Wessely, Simon, Nimmuum, Chaichana & Sharpe, Michael. 1999. Functional Somatic Syndromes: One or Many? *Lancet* 354. 936–939.
- Wright, Kevin, Abendschein, Bryan, Wombacher, Kevin, O'Connor, Michaela, Hoffman, Megan, Dempsey, Molly, Krull, Christopher, Dewes, Audrey & Shelton, Audrey. 2014. Work-Related Communication Technology Use Outside of Regular Work Hours and Work Life Conflict: The Influence of Communication Technologies on Perceived Work Life Conflict, Burnout, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Management Communication Quarterly* 28(4). 507–530.
- Zamini, Soheila, Zamini, Samira & Barzegary, Leila. 2011. The Relationship between Organizational Culture and Job Burnout among the Professors and Employees in the University of Tabriz. *Social and Behavioral Sciences* 30. 1964–1968.

Oikeudelliset lähteet:

Laki sairausvakuutuslain 13 luvun 5§:n muuttamisesta (3.10.2010/1056).

Laki työeläkevakuutusyhtiöistä (25.4.1997/354).

Työntekijän eläkelaki (19.5.2006/395).

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738).

Internet-lähteet:

Elo. 2019a. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Työkyvyttömyysriskin hallinta. (Viitattu 19.9.2019)

https://www.elo.fi/-/media/files/Yhtioasiat/Tulos%20ja%20taloustieto/2019/Elo_Toimintakertomus_ja_tilinpaaotos_2018

Elo. 2019b. Yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyö. (Viitattu 21.9.2020)

https://www.elo.fi/-/media/files/tyohyvinvointi-elo/yrityksen-ja-ty%C3%B6terveyshuollon-yhteisty%C3%B6_elo.ashx?la=fi-fi

Elo. 2020a. Työkykyjohtamisen palvelut. (Viitattu 25.9.2020)

<https://www.elo.fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/tyokykyjohtamisen-valmennukset>

Elo. 2020b. Artikkelit. Elon verkkopalvelu auttaa ison konsernin tiedonhallinnassa. (Viitattu 27.9.2020)

<https://elomedia.elo.fi/artikkelit/elon-verkkopalvelu-auttaa-ison-konsernin-tiedonhallinnassa>

Elo. 2020c. Elon vuosi ja vastuu 2019. Työkykyjohtaminen on yritysten menestyksen mahdollistaja. (Viitattu 21.9.2020)

https://www.elo.fi/-/media/files/yhtioasiat/tulos-ja-taloustieto/2020/elo_vuosi_ja_vastuu_2019_fi.ashx

ETK. 2020a. Työeläkevakuutusyhtiöissä suurin osa työeläkevakuutetuista. (Viitattu 22.9.2020)

<https://www.etk.fi/elakejarjestelmat/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/elakejarjestelman-toimijat/tyoelakevakuutusyhtiot/>

ETK. 2020b. Tilastotietokanta. Eläkkeelle siirtyneiden lukumäärä. (Viitattu 22.9.2020)

<https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK>

EU-OSHA. 2014. Calculating the Cost of Work-Related Stress and Psychosocial Risks. (Viitattu 4.10.2019)

https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view

Huber, Satu. 2017. Työterveyslaitos ja työeläkeyhtiö Elo sopivat yhteistyöstä. Työterveyslaitos. (Viitattu 8.10.2020)

<https://www.ttl.fi/tyoterveyslaitos-ja-tyoelakeyhtio-elo-sopivat-yhteistyosta/>

Ilmarinen. 2019a. Työkykyjohtamisen vuosi. (Viitattu 19.9.2019)
<https://www.ilmarinen.fi/tyokykyjohtamisen-vuosi/>

Ilmarinen. 2019b. Finanssivalvonta tarkasti Ilmarisen työkykytoimintaa – toiminnassa havaitut puutteet korjataan. Tiedote 20.12.2019. (Viitattu 21.9.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2019/finanssivalvonta-tarkastus/>

Ilmarinen. 2019c. Tiivistä työterveysyhteistyötä, tue työkykyä. Kirjoittaja Lalu, Annukka. Haastateltava Kesti, Tiina. (Viitattu 21.8.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2019/tyoterveysyhteistyo/>

Ilmarinen. 2019d. Ilmarisen ja työterveyslaitoksen tutkimus: työelämään tulevien nuorten vahvuutena on halu kehittyä ja kehittää työtä. (Viitattu 8.10.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2019/ilmarisen-ja-tyoterveyslaitoksen-tutkimus-/>

Ilmarinen. 2019e. Parempi vire – palvelu päättyy. Uutinen 29.11.2019. (Viitattu 13.10.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2019/parempi-vire--palvelu-paatty/>

Ilmarinen. 2020a. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. Työkyvyttömyysriskien hallinta. (Viitattu 21.10.2020)
https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/tulostiedotus/2019/tilinpaatos_2020_final.pdf

Ilmarinen. 2020b. Ilmarisen vuosi- ja yritysraportti 2019. Vastuussa eläkkeestäsi. (Viitattu 21.10.2020)
https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/vuosikertomus/2019/yritysraportti_2019.pdf

Ilmarinen. 2020c. Työkyky. Vaikuta työkykyyn valmentamossa. (Viitattu 25.9.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/vaikuta-tyokykyyn-valmentamossa/>

Ilmarinen 2020d. Tutkimus: Taiteen harrastaminen työikäisenä tuo hyvinvointia eläkevuosiin. Tiedote 7.2.2020. (Viitattu 16.9.2020)
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2020/taiteen-harrastaminen-tyoikaisena-tuo-hyvinvointia-elakevuosiin/>

Laaksonen, Mikko. 2019. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi kasvuun 2018. ETK. (Viitattu 7.9.2020)
<https://www.etk.fi/blogit/tyokyvyttömyyseläkkeelle-siirtyneiden-maara-kaantyi-kasvuun-2018/>

Puustinen, Pekka. 2017. Työeläkealan täytyy taistella työkyvyttömyyttä vastaan. ETK. (Viitattu 7.9.2019)
<https://www.etk.fi/blogit/tyoelakealan-taytyy-taistella-tyokyvyttömyyttä-vastaan/>

S-ryhmä. 2020. Mielenterveystyöllä S-ryhmässä poikkeuksellisen lupaavia tuloksia – ”Työntantajilta vaaditaan kokonaisvaltaista otetta ja tabujen purkua”. (Viitattu 14.4.2020)
<https://s-ryhma.fi/uutinen/mielenterveystyolla-s-ryhmassa-poikkeuksellisen-lu/xfvmPCDK8vrwn4SxYmCWv>

STM. 2019. Työeläkevakuutusmaksut vuodelle 2020 vahvistettu. Tiedote 141/2019. (Viitattu 28.9.2020)

<https://stm.fi/-/tyoelakevakuutusmaksut-vuodelle-2020-vahvistettu>

TELA. 2019. Erilaiset työeläkevakuuttajat. (Viitattu 27.9.2020)

https://www.tela.fi/erilaiset_vakuuttajat

TELA. 2020a. Kilpailu työeläkelalla. (Viitattu 22.9.2020)

<https://www.tela.fi/kilpailu>

TELA. 2020b. Työkyvyn ylläpitotoiminta. Kysymyksiä ja vastauksia. (Viitattu 22.9.2020)

https://www.tela.fi/tyokyvyn_yllapitotoiminta#miksi_tyoelakevakuuttajat_tekevat

TELA. 2020c. Eläkeuudistus 2017. (Viitattu 22.9.2020)

https://www.tela.fi/eläkeuudistus#tyouran_pituuden_merkitys

TELA. 2020d. Työeläkelaitosten markkinaosuustietoja vuodelta 2019. (Viitattu 27.9.2020)

https://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/21595_Tyoelakevakuuttajien_markkinaosuuskuvia_vuositieto.pdf

Työterveyslaitos. 2017. Tutkimus osoittaa: Työpaikan Tuura-valmennus vähentää pitkiä sairauspoissaoloja. (Viitattu 25.9.2020)

<https://www.ttl.fi/tutkimus-osoittaa-tyopaikan-tuura-valmennus-vahentaa-pitkia-sairauspoissaoloja/>

Työterveyslaitos. 2020. Työkyvyn varhainen tuki. (Viitattu 19.9.2020)

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Varma. 2020a. Työkykyjohtaminen. (Viitattu 16.9.2020)

<https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/>

Varma. 2020b. Vuosi- ja yritysvastuuraportti 2019. (Viitattu 21.9.2020)

<https://www.varma.fi/globalassets/vuosikertomus/varman-vuosi-ja-yritysvastuuraportti-2019.pdf>

Veritas. 2018. Työkykyjohtamisen palvelut. (Viitattu 19.9.2020)

https://www.veritas.fi/sites/veritas.fi/files/tyokykyjohtamisen_palvelut_pk_fi.pdf

Veritas. 2019. Veritas ja Pensions-Alandia ovat nyt yksi yhtiö. (Viitattu 23.9.2020)

<https://www.veritas.fi/tietoa-veritaksesta/ajankohtaista/55/2019/veritas-ja-pensions-alandia-ovat-nyt-yksi-yhtio>

Veritas. 2020a. Työkyvyn ylläpito. (Viitattu 19.9.2019)

<https://www.veritas.fi/tyonantajat/tyohyvinvointi-ja-kuntoutus/tyokyvyn-yllapito-serious-funnilla>

Veritas. 2020b. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. Työhyvinvointi. (Viitattu 21.9.2020)

https://www.veritas.fi/sites/veritas.fi/files/veritas_toimintakertomus_2019.pdf

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko työeläkeyhtiöiden edustajat

Teema 1: Työuupumus

1. Miten työntekoon liittyvät asenteet vaikuttavat työuupumuksen esiintymiseen?
2. Ketkä työelämässä uupuvat?
3. Mikä nykypäivän työelämässä kuormittaa?
4. Mikä työntekijöitä auttaa jaksamaan työelämässä?
5. Miten työelämän kuormitustekijät ja voimavarat ovat muuttuneet vuosien saatossa?
6. Mikä aiheuttaa kuormituksen ja voimavarojen epätasapainoa?
7. Miten työelämän kuormitustekijöitä voidaan vähentää?
8. Miten työelämän voimavaroja voidaan kasvattaa?
9. Millainen rooli esimiehillä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
10. Millainen rooli työntekijällä itsellään on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
11. Millainen rooli työyhteisöllä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
12. Miten työpaikan työoloja kehitetään?
13. Mitkä työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoista ovat tärkeimpiä?
14. Millainen suhde työn imulla ja työuupumuksella on?
15. Miten asenteita työelämää kohtaan voidaan muuttaa?
16. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 1. teemaa koskien?

Teema 2: Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut

1. Miten työkykyriskiä voi hallita?
2. Millainen rooli työeläkeyhtiöillä on yritysten työkykyriskin hallinnassa?
3. Millaisia työhyvinvointipalveluita tarjoatte?
4. Aiheuttaako työuupumus työkyvyttömyyttä?
5. Onko asiakasyrityksissänne ilmennyt työuupumusta? Mikäli on, ovatko asiakkaanne pyytäneet teiltä apua liittyen työuupumukseen?
6. Miten tuette asiakasyrityksiänne työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?

7. Millaisia ratkaisuja työhyvinvointipalvelunne tarjoavat työelämän voimavarojen vahvistamiseen?
8. Millaisia ratkaisuja työhyvinvointipalvelunne tarjoavat työelämän kuormitustekijöiden vähentämiseen?
9. Millaisia ratkaisuja teillä on tarjolla esimiestyön tueksi?
10. Millainen työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden rooli on työkykyriskin hallinnassa tulevaisuudessa?
11. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 2. teemaa koskien?

Liite 2 Haastattelurunko Työterveyslaitos

Teema 1: Työuupumus

1. Miten työntekoon liittyvät asenteet vaikuttavat työuupumuksen esiintymiseen?
2. Ketkä työelämässä uupuvat?
3. Mikä nykypäivän työelämässä kuormittaa?
4. Mikä työntekijöitä auttaa jaksamaan työelämässä?
5. Miten työelämän kuormitustekijät ja voimavarat ovat muuttuneet vuosien saatossa?
6. Mikä aiheuttaa kuormituksen ja voimavarojen epätasapainoa?
7. Miten työelämän kuormitustekijöitä voidaan vähentää?
8. Miten työelämän voimavaroja voidaan kasvattaa?
9. Millainen rooli esimiehillä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
10. Millainen rooli työntekijällä itsellään on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
11. Millainen rooli työyhteisöllä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
12. Miten työpaikan työoloja kehitetään?
13. Mitkä työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoista ovat tärkeimpiä?
14. Millainen suhde työn imulla ja työuupumuksella on?
15. Miten asenteita työelämää kohtaan voidaan muuttaa?
16. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 1. teemaa koskien?

Teema 2: Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut

1. Miten työkykyriskiä voi hallita?
2. Millainen rooli työeläkeyhtiöillä on yritysten työkykyriskin hallinnassa?
3. Millaisia työhyvinvointipalveluita eri eläkeyhtiöillä on tarjolla?
4. Aiheuttaako työuupumus työkyvyttömyyttä?
5. Voidaanko työeläkeyhtiöiden tarjoamien työhyvinvointipalveluiden avulla ennaltaehkäistä työuupumusta? Jos voidaan, niin miten?
6. Millainen työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden rooli on työkykyriskin hallinnassa tulevaisuudessa?
7. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 2. teemaa koskien?

Liite 3 Haastattelurunko S-ryhmä

Teema 1: Työuupumus

1. Miten työntekoon liittyvät asenteet vaikuttavat työuupumuksen esiintymiseen?
2. Ketkä työelämässä uupuvat?
3. Mikä nykypäivän työelämässä kuormittaa?
4. Mikä työntekijöitä auttaa jaksamaan työelämässä?
5. Miten työelämän kuormitustekijät ja voimavarat ovat muuttuneet vuosien saatossa?
6. Mikä aiheuttaa kuormituksen ja voimavarojen epätasapainoa?
7. Miten työelämän kuormitustekijöitä voidaan vähentää?
8. Miten työelämän voimavaroja voidaan kasvattaa?
9. Millainen rooli esimiehillä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
10. Millainen rooli työntekijällä itsellään on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
11. Millainen rooli työyhteisöllä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
12. Miten työpaikan työoloja kehitetään?
13. Mitkä työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoista ovat tärkeimpiä?
14. Millainen suhde työn imulla ja työuupumuksella on?
15. Miten asenteita työelämää kohtaan voidaan muuttaa?
16. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 1. teemaa koskien?

Teema 2: Työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalvelut

1. Miten työkykyriskiä voi hallita?
2. Millainen rooli työeläkeyhtiöllänne on yrityksenne työkykyriskin hallinnassa?
3. Millaisia työhyvinvointipalveluita työeläkeyhtiönne tarjoaa?
4. Aiheuttaako työuupumus työkyvyttömyyttä?
5. Onko työpaikallanne esiintynyt työuupumusta?
6. Onko työeläkeyhtiönne tarjoamista työhyvinvointipalveluista ollut hyötyä yrityksenne työhyvinvoinnin kehittämisessä? Mikäli on, millaista hyötyä?
7. Millainen työeläkeyhtiöiden työhyvinvointipalveluiden rooli on työkykyriskin hallinnassa tulevaisuudessa?
8. Olenko jättänyt huomiotta jonkin olennaisen näkökulman 2. teemaa koskien?