

**TYÖN VAATIMUSTEN YHTEYS TYÖKYKYYN: UUPUMUSASTEINEN
VÄSYMYS VÄLITTÄVÄNÄ JA AUTENTTINEN JOHTAJUUS SUOJAAVANA TEKIJÄNÄ**

**Emilia Karjalainen
Psykologian pro gradu -tutkielma
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto
Elokuu 2015**

KARJALAINEN, EMILIA: Työn vaatimusten yhteys työkykyyn: uupumusasteinen väsymys välittävänä ja autenttinen johtajuus suojaavana tekijänä

Pro gradu -tutkielma, 49 s.

Ohjaajat: Ulla Kinnunen ja Kaisa Kirves

Psykologia

Elokuu 2015

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, välittääkö uupumusasteinen väsymys yhteyttä työn vaatimusten ja työntekijän itsearvioitun työkyvyn välillä. Lisäksi haluttiin tarkastella, voiko lähiesimiehen autenttinen johtamistyyli suojata työn vaatimusten yhdistymiseltä uupumusasteiseen väsymykseen, eli voidaanko autenttisella johtajuudella suojata työntekijöitä uupumiselta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R-malli). Teorian pohjalta oletettiin, että korkeammat työn määrälliset, kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset yhdistyvät vakavampaan uupumusasteiseen väsymykseen, joka on edelleen yhteydessä heikompaan arvioon työkyvystä (mediaattorimalli). Lisäksi oletettiin, että autenttinen johtaminen toimii työn voimavarana, joka suojaa työntekijää uupumusasteiselta väsymykseltä (moderaattorimalli).

Tutkimus pohjautuu ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” -hankkeessa keväällä 2011 kerättyyn kyselyaineistoon. Kyselyyn vastasi 557 kunta-alan työntekijää eri aloilta ja sen vastausprosentti oli 62,5 %. Vastaajista 84,7 % oli naisia ja vastaajien keski-ikä oli 48,3 vuotta. Vastaajat olivat useimmiten ammattikoulutuksen käyneitä työntekijöitä (41,1 %) ja heissä oli alempia (21,7 %) ja ylempiä (18,0 %) toimihenkilöitä suunnilleen saman verran. Tutkimuksessa käytettiin itsearviointiin perustuvia mittareita, jotka on validoitu ja todettu toimiviksi aiemmissa tutkimuksissa. Työn vaatimusten, uupumusasteisen väsymyksen ja työkyvyn yhteyksiä sekä autenttisen johtamisen suojaavaa roolia tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä ja Process-syntaksilla.

Tulokset tukivat suurilta osin mediaattorimallia, sillä korkeammat työn määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset olivat yhteydessä vakavampaan uupumusasteiseen väsymykseen, joka yhdistyi edelleen heikommaksi koettuun työkykyyn. Kognitiiviset vaatimukset eivät olleet yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja ne olivat oletusten vastaisesti positiivisessa yhteydessä työkykyyn. Tulokset eivät antaneet tukea moderaattorimallille, sillä lähiesimiehen autenttinen johtamistyyli ei suojannut työntekijöitä uupumusasteiselta väsymykseltä minkään työn vaatimuksen kohdalla. Työn vaatimukset yhdistyivät siis uupumusasteiseen väsymykseen riippumatta siitä, kokivatko työntekijät esimiehensä johtamistyylin autenttiseksi vai eivät.

Tulokset tukevat JD-R-mallin energian ehtymisen polkua osoittaen, että työn kuormittavuuteen liittyy lisääntynyt riski uupumusasteiseen väsymykseen ja negatiiviset vaikutukset voivat ulottua koettuun työkykyyn. Työn kuormittavuutta, erityisesti työmäärää ja -tahtia, on tärkeää hallita työpaikoilla työn järjestelyillä ja suhtautua vakavasti jatkuvan väsyneisyyden ilmauksiin. Näin voidaan säästyä työntekijöiden henkiseltä pahoinvoinnilta ja siitä organisaatioille aiheutuvilta ylimääräisiltä kustannuksilta sekä suojella työntekijöiden työkykyä, jota vaaditaan pitenevien työurien ja kasvavien vaatimusten keskellä. Kognitiivisten vaatimusten osalta kehityskulku on kuitenkin toisenlainen, sillä ne voivat sopivassa määrin edistää parempaa työkykyä. Ajattelua ja luovuutta haastavia työtehtäviä tuleekin tarjota sopivassa määrin. Autenttinen johtajuus ei suojannut työntekijöitä uupumiselta, joten jatkossa tulee tutkia, voivatko muunlaiset esimiestyön piirteet suojata uupumiselta.

Avainsanat: työn vaatimukset, uupumusasteinen väsymys, autenttinen johtajuus, työkyky, moderaattori, mediaattori

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn ja uupumusasteisen väsymyksen välittävä rooli	3
1.2.1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	3
1.2.2. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn.....	4
1.2.3. Uupumusasteinen väsymys työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä välittävänä tekijänä	6
1.3. Autenttinen johtaminen uupumiselta suojaavana voimavarana	8
1.3.1. Johtajuus suojaavana voimavarana.....	8
1.3.2. Autenttinen johtaminen käsitteenä	9
1.3.3. Autenttinen johtaminen työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä suojaavana tekijänä.....	10
1.4. Tutkimuskysymykset	12
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
2.1. Tutkittavat ja aineiston keruu.....	15
2.2. Menetelmät ja muuttujat	16
2.3. Aineiston analysointi.....	18
3. TULOKSET	21
3.1. Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot	21
3.2. Työn vaatimusten suorat yhteydet uupumusasteiseen väsymykseen ja työkykyyn	25
3.3. Uupumusasteisen väsymyksen yhteys työkykyyn	26
3.4. Uupumusasteinen väsymys työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä välittävänä tekijänä.....	27
3.5. Autenttinen johtajuus uupumusasteiselta väsymykseltä suojaavana tekijänä.....	29
3.6. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn: uupumusasteinen väsymys välittävänä tekijänä ja autenttinen johtajuus suojaavana tekijänä.....	31
4. POHDINTA	32
4.1. Tutkimuksen päätulokset	32
4.1.1. Uupumusasteinen väsymys välittää työn määrällisten ja emotionaalisten vaatimusten yhteyttä työkykyyn.....	32
4.1.2. Autenttinen johtajuus ei muunna työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä	35
4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	36
4.3. Tutkimuksen käytännöllinen hyöty ja jatkotutkimusten tarve	38
LÄHTEET	41

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen on polttava aihe tämän päivän yhteiskunnallisessa keskustelussa (Kauppinen ym., 2013). Jotta työuria kyetään pidentämään, työntekijöiden hyvinvointiin ja työkyvyn säilymiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Työelämä on käynyt läpi suuria muutoksia ja nykyajan työelämässä korostuvat työn henkiset vaatimukset fyysisten vaatimusten sijaan. Tänä päivänä työssä on paljon henkisiä vaatimuksia, kuten aikapaineita ja useiden tehtävien samanaikaista hoitamista, mutta toisaalta työ on useimmiten tekijälleen mielekästä. Vaatimusten vähentämistä työpaikoilla suositellaan työntekijöiden hyvinvoinnin suojelemiseksi, mutta tämä ei ole usein käytännössä mahdollista. Liiallisten vaatimusten seurauksena työntekijä voi uupua, ja pitkään jatkuessaan uupumus voi yhdistyä heikentyneeseen kykyyn suoriutua työstä (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Koska työn vaatimusten kasvu on yhteydessä työntekijöiden uupumiseen, on entistä tärkeämpää tunnistaa myös työssä olevia voimavaroja, jotka mahdollistavat työn vaatimuksiin vastaamisen, henkilökohtaisen kasvun ja työssä menestymisen (Kahn & Byosserie, 1992). Onkin huomattu, että voimavarat työssä voivat suojata työn vaatimusten kielteisiltä vaikutuksilta ja estää tilannetta yltyvästä työuupumukseksi (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Yksi tällainen voimavara on hyvä johtaminen (Bakker ym., 2005; Syrek, Apostel, & Antoni, 2013; Väänänen ym., 2003). Esimiehet toimivat työpaikalla esimerkkinä työntekijöille ja valta-asemastaan johtuen heidän käytöksellään voi olla suurikin merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (Peccei, van de Voorde, & van Veldhoven, 2013). Esimiehen käyttäytymisellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla näyttää olevan yhteys, mutta toistaiseksi on tutkittu verrattain vähän sitä, minkä mekanismien kautta yhteys muodostuu (Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis, 2013).

Viime vuosikymmenellä tutkimuksissa laajan kiinnostuksen kohteeksi on noussut autenttinen eli arvoperustainen ja aitouteen pyrkivä johtamistyyli (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Autenttisuuden korostumisen on arveltu viittaavan yhteiskunnan kasvavaan tarpeeseen keskittyä aitoon ja eettiseen johtamistyyliin esimiehiin liittyvien skandaalien ja

työn hektisyyden vuoksi. Esimiesten arvojen halutaan nyt näkyvän heidän teoissaan ja tavassaan johtaa työntekijöitään. Autenttinen johtamistyyli korostaa rehellistä vuorovaikutusta ja eettisiä valintoja vaativissakin tilanteissa (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa ym., 2008). Autenttisen johtamistyylin on havaittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja voimaantumisen tunnetta työpaikalla, parantavan työssä suoriutumista sekä vähentävän työpaikkakiusaamista (Laschinger, Wong, & Grau, 2012; Laschinger, Wong, & Grau, 2013; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Walumbwa ym., 2008).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, välittääkö uupumusasteinen väsymys työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä, eli yhdistyvätkö korkeammat työn vaatimukset vaikeampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja edelleen heikompaan arvioon omasta työkyvystä. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä kehityspolkua (Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), mutta tietoa erilaisten työn vaatimusten seurauksista on toistaiseksi vähän. Tutkimuksessa kartoitetaan työn määrällisten, kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten yhteyksiä uupumusasteiseen väsymykseen ja edelleen työkykyyn. Uupumusasteista väsymystä pidetään työuupumuksen keskeisimpänä osa-alueena (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) ja tässä tutkimuksessa tarkastellaan sen itsenäistä välittävää roolia, siinä missä aiemmat tutkimukset ovat painottaneet työuupumusta välittävänä tekijänä (Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn vaatimuksista seuraavan uupumisen pidempiaikaisia hyvinvointivaikutuksia tutkitaan tarkastelemalla työkykyä. Tähän mennessä kertynyt tutkimustieto on painottanut terveydelle koituvia haittoja (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003b; Schaufeli & Bakker, 2004; Yu-Hwa, Pey-lan, Chin-Hui, Chin-Ann, & Ing-Chung, 2011), mutta vaikutuksista koettuun kykyyn suoriutua työssä tiedetään toistaiseksi vähän. Tutkimus pyrkii myös lisäämään tietoa mahdollisuuksista suojella työntekijän hyvinvointia johtamisen keinoin tarkastelemalla, suojaako autenttinen johtamistyyli työn vaatimusten yhdistymiseltä uupumusasteiseen väsymykseen. Toisin sanoen, voiko vaatimuksista johtuvaa työntekijöiden uupumista ehkäistä lähiesimiehen autenttisella johtamistyyllillä. Autenttisen johtajuuden suojaavaa roolia ei ole aiemmin tutkittu, mutta se liittyy läheisesti muun muassa hyvään yhteistyösuhteeseen työntekijän ja esimiehen välillä sekä työntekijän voimaantumiseen, joiden on todettu toimivan uupumiselta suojaavina tekijöinä (Bakker ym., 2005; Hochwälder, 2007).

1.2. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn ja uupumusasteisen väsymyksen välittävä rooli

1.2.1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (engl. Job Demands and Resources model, JD-R; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ym., 2003a; Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003b, Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), joka nivoo yhteen tämän tutkimuksen eri osa-alueet. JD-R-malli kuvaa niitä keskeisiä prosesseja, jotka johtavat työstressiin ja uupumukseen tai toisaalta motivoituneisuuteen työssä. Mallin mukaan ammattikunnasta riippumatta jokaisessa työssä voidaan löytää vaatimus- ja voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006). Malli onkin saanut tukea useissa eri tutkimuksissa, joissa kohderyhmänä ovat olleet muun muassa opettajat (Hakanen ym., 2006), sähköinsinöörit (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007) ja puhelinalvelun työntekijät (Bakker ym., 2003a).

Työn vaatimukset määritellään JD-R-mallissa sellaisiksi fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi ja organisatorisiksi tekijöiksi, jotka vaativat työntekijältä jatkuvia ponnisteluja (Demerouti ym., 2001). Vaatimuksia voivat olla esimerkiksi aikapaineet, huonot työtilat tai useiden asioiden samanaikainen muistaminen. Näiden vaatimusten kanssa ponnisteleminen on ihmiselle henkisiä ja fysiologisia seurauksia, jotka ovat sitä suurempia, mitä enemmän hän ponnistelee. *Työn voimavarat* ovat sellaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka tukevat ihmisen hyvinvointia suurtenkin paineiden keskellä. Voimavarat voivat vähentää työn vaatimuksia tai niiden seurauksia hyvinvoinnille, auttaa tavoitteisiin pääsemisessä ja tukea henkilökohtaista kehittymistä. Voimavaroja voivat olla esimerkiksi tuki esimieheltä ja mahdollisuus määrätä oma työtahti.

JD-R-malli yhdistää kaksi hypoteesia uupumuksen ja motivoituneisuuden kehityksestä (Bakker ym., 2003a). Mallin perusoletus on, että työn vaatimukset ovat positiivisesti yhteydessä uupumukseen eli mitä enemmän vaatimuksia on, sitä todennäköisemmin työntekijä uupuu ilman asianmukaista palautumista. Työuupumuksesta seuraa myös yleisempiä terveyshaittoja ja työkyvyn heikentymistä (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Tätä tapahtumaketjua kutsutaan JD-R-mallissa *energian ehtymisen poluksi*. Toinen mallin esittelemä hypoteesi on *motivaatiopolku*, jonka mukaan työn voimavarat johtavat motivoituneisuuteen ja edelleen työhön sitoutumiseen ja hyviin työtuloksiin. Mallin sisältämät polut ovat saaneet tukea

pitkittäistutkimuksissa (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Työn vaatimukset ja voimavarat voivat ulottaa myös ristikkäisiä vaikutuksia eri polkuihin (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ym., 2005). Näihin vaikutuksiin palataan myöhemmin voimavarojen suojaavan roolin käsittelyn yhteydessä (s. 8). Koska energian ehtymisen polku on merkityksellisempi työssä uupumisen kannalta (Demerouti ym., 2001; Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), se on myös tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena.

1.2.2. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn

Työ asettaa jo määritelmänsä mukaan vaatimuksia tekijälleen (Peeters, Taris, & De Jonge, 2014). Työtehtävät sisältävät useimmiten tavoitteen, jota kohti ponnistellaan tietyn aikamäärään puitteissa. Työelämän moninaiset henkiset vaatimukset voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin vaatimuksiin (van Veldhoven, 2014). *Määrällisiä vaatimuksia* ovat työn määrään sekä tahtiin ja intensiivisyyteen liittyvät piirteet. Työntekijä saattaa esimerkiksi joutua työskentelemään hyvin nopeasti aikapaineen alla. Laadulliset vaatimukset liittyvät työn sisältöön eli siihen, millaista osaamista ja millaisia resursseja kuluttavia vaatimuksia työssä on. Keskeisiä laadullisia vaatimuksia ovat kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset (Zapf, Semmer, & Johnson, 2014). *Kognitiiviset vaatimukset* tarkoittavat työn älyllistä haastavuutta, kuten monimutkaista päätöksentekoa tai useiden asioiden samanaikaista mielessä pitämistä. *Emotionaalisia vaatimuksia* ovat tunnetasolla kuormittavat tekijät, kuten toisten ihmisten henkilökohtaisten ongelmien kohtaaminen ja se, että työ koskettaa omia tunteita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkia kolmea työn vaatimusten tyyppiä.

Keskeistä on, miten työntekijät säilyttävät työkykynsä huolimatta heihin kohdistuvista moninaista vaatimuksista (Tuomi, HUUHTANEN, NYKYRI, & ILMARINEN, 2001). Työkyky tarkoittaa työntekijän kokemaa kyvykkyyttä toimia työelämässä suhteutettuna työn vaatimuksiin ja yksilön voimavaroihin (Ilmarinen, Tuomi, & Klockars, 1997). Työkyky perustuu riittävään terveyteen ja toimintakykyyn, mutta siihen vaikuttavat myös ammatillinen osaaminen ja asenne sekä työn piirteet, joiden ei tulisi ylettömästi kuormittaa yksilöä, vaan tukea hänen suoriutumistaan (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, & Koskinen, 2006; Tengland, 2011). JD-R-mallin näkökulmasta työkyky voidaan nähdä yhtenä yleisen hyvinvoinnin kuvaajana, joka saattaa heikentyä pitkittyneen työstressin seurauksena (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen ym., 2006). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemusta työkyvystään suhteessa työn vaatimuksiin (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne, & Tulkki, 1998). Työkyvyn mittaaminen tähän tapaan yhdellä dimensiolla on osoittautunut

käyttökelpoiseksi myös muissa tutkimuksissa (Airila ym., 2014). Hyvän työkyvyn on seurantatutkimuksissa todettu olevan yhteydessä korkealaatuisiin tuloiksiin ja työtyytyväisyyteen (Seitsamo & Ilmarinen, 1997; Tuomi ym., 2001), joten työkyvyn ylläpito on organisaatioiden menestykselle ja työntekijöiden hyvinvoinnille ehdottoman tärkeää.

Työn vaatimukset, erityisesti määrälliset vaatimukset, on liitetty heikompaan työkykyyn. Suomalaisen seurantatutkimuksen mukaan työn määrällisten vaatimusten kasvu oli yhteydessä heikompaan työkykyyn (Tuomi ym., 2001), ja saman suuntaisia tuloksia on saatu myös poikittaistutkimuksissa (Hakanen ym., 2006). Katsaus viime vuosikymmeninä tehtyyn kansainväliseen työkykytutkimukseen osoittaa, että useissa tutkimuksissa on havaittu yhteys työn suurten henkisten vaatimusten ja heikoksi arvioidun työkyvyn välillä (van den Berg, Elders, de Zwart, & Burdorf, 2009). Näyttää siis siltä, että mitä suuremman työtaakan alla ihminen ponnistelee, sitä huonommaksi hän arvioi työkykynsä. Laadullisten vaatimusten yhteyksistä työntekijöiden hyvinvointiin on toistaiseksi melko vähän tietoa. Tutkijat ovat kritisoineet tätä ja ihmetelleet, miksi nykypäivän työelämässä keskeisten kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten seurauksia kartoitetaan harvoin (Bakker & Demerouti, 2007; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005). Työtehtävät vaativat nimittäin enenevässä määrin luovuutta ja kompleksista ajattelua (Johnson, Mermin, & Resseger, 2011) sekä emotionaalista kuormitusta lisäävää sosiaalisuutta (Kristensen ym., 2005).

McGonagle ja kollegat (2014) tutkivat työn emotionaalisten vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä kuudessa eri maassa. Tutkijoiden yllätykseksi yleinen tulos oli, että emotionaaliset vaatimukset eivät olleet yhteydessä työkykyyn, vaikka Yhdysvaltojen otoksessa positiivinen yhteys löytyikin. Emotionaalisia vaatimuksia tarkasteltiin tutkimuksessa yhdessä muiden työkyvyn selittäjien kanssa, joten on mahdollista, että yhteys ei tullut esiin selittäjien multikollineaarisuuden takia. Kognitiivisten vaatimusten ja työkyvyn yhteydestä ei toistaiseksi ole saatavilla kattavaa tutkimustietoa, mutta Tuomen ja kollegoiden (2001) mukaan omien tietojen monipuolinen hyödyntäminen työssä voi parantaa työkykyä. Nämä tulokset ovat osittain ristiriidassa JD-R-mallin perusoletuksen kanssa, jonka mukaan suuremmat työn henkiset vaatimukset yhdistyvät uupumisen kautta heikompaan yleiseen hyvinvointiin (Bakker & Demerouti, 2007). Tätä ajatusta tukevat seurantatutkimukset, joiden perusteella työn henkisistä vaatimuksista seurasi työkyvyn heikentymistä (Tuomi, Vanhala, Nykyri, & Janhonen, 2004). Eri tutkimusten tulokset ovat siis osittain ristiriitaisia, ja lisätutkimusta aiheesta tarvitaan. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista onkin lisätä laajempaa ymmärrystä työn eri vaatimustekijöiden yhteydestä työntekijöiden työkykyyn ja hyvinvointiin.

1.2.3. Uupumusasteinen väsymys työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä välittävänä tekijänä

Uupumusasteinen väsymys on seurausta pitkittyneestä energiavarastojen ehtymisestä (Demerouti ym., 2001). Tällaista väsymyksen tilaa luonnehtivat tyhjäksi puserrettu tunne, tarve levolle, ylikuormitus työstä ja fyysinen väsymys. Uupumusasteinen väsymys on osa vakiintunutta työuupumuksen käsitettä, johon kuuluvat myös kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Uupumusasteista väsymystä pidetään kuitenkin työuupumuksen keskeisimpänä osa-alueena (Maslach ym., 2001) ja ensimmäisenä merkinä vakavasta uupumisesta (ks. Cordes & Dougherty, 1993; Kristensen ym., 2005). Sillä kuvataan työssä uupumista myös tässä tutkimuksessa. Työntekijän uupuminen on vakava uhka hyvinvoinnille, sillä se on tutkimuksissa yhdistetty muun muassa ahdistukseen, masennukseen, itsetunnon laskuun, suoritustason heikkenemiseen ja terveysongelmiin (Maslach ym., 2001; Melamed, 2009; Taris, 2008). Seuraavassa tarkastellaan teoreettista ja empiiristä tukea uupumusasteisen väsymyksen välittävälle roolille työn vaatimusten ja työkyvyn välillä.

Uupumusasteisen väsymyksen välittävää roolia voidaan tarkastella JD-R-mallin energian ehtymisen polun avulla. JD-R-malliin sovitettuna työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset voivat liiallisina ja ilman asianmukaista palautumista johtaa uupumusasteiseen väsymykseen (Demerouti ym., 2001). Pitkään jatkuneena uupumusasteinen väsymys voi puolestaan heikentää työntekijän työkykyä ja näin välittää työn vaatimusten vaikutusta yleiseen hyvinvointiin (Bakker & Demerouti, 2007). Työn kuormittavuuden lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia vaikutuksia on kuvannut myös Hockey (1995). Hänen mukaansa ihminen on vaativien työtehtävien edessä valmis sijoittamaan henkisiä resurssejaan tehtävässä onnistuakseen. Kuormituksen alla siis ponnistellaan ja säädellään omia kokemuksia, jotta tilanteesta selvitäisiin. Ponnistelu on tyypillinen reaktio paineistetussa työtilanteessa, ja siksi stressin vaikutukset eivät näy työn tuloksissa tilanteen ollessa lyhytkestoinen. Strategia voi toimia hetkellisesti, mutta pitkään jatkuneena ponnistelu kuluttaa ihmisen energiavarastoja liikaa ja voi johtaa yleisempään hyvinvoinnin heikkenemiseen, kuten uupumiseen ja työkyvyn laskuun.

Myös empiiriset tutkimukset tukevat uupumusasteisen väsymyksen roolia välittävänä tekijänä eli mediaattorina. Seuraavassa tarkastellaan tutkimustuloksia, jotka 1) puoltavat työn vaatimusten (määrällisten, kognitiivisten ja emotionaalisten) yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen, 2) uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä työkykyyn sekä 3) uupumusasteisen väsymyksen roolia mediaattorina työn vaatimusten ja työkyvyn välillä.

Viime vuosina tehdyt meta-analyysit osoittavat, että korkeat työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset ovat yhteydessä suurempaan uupumusasteiseen väsymykseen (Alarcon, 2011; Lee & Ashforth, 1996). Erityisesti on saatu näyttöä sille, että työn määrälliset vaatimukset ovat positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, eli työnteon tahdin ja määrän kasvaessa myös todennäköisyys uupumisen tuntemuksiin kasvaa (Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti ym., 2001; Demerouti, Nachreiner, & Schaufeli, 2000; Maslach ym., 2001). Yhteys näyttää olevan samanlainen, kun työntekijä itse arvioi työmääräänsä ja kun työmäärää arvioidaan objektiivisemmin esimerkiksi työtuntien ja asiakasmäärien avulla (Maslach ym., 2001). Työn laadullisista vaatimuksista on kertynyt tutkimusta lähinnä rooliristiriitoihin ja roolien epäselvyyksiin liittyen, joiden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työuupumukseen (Alarcon, 2011; Maslach ym., 2001). Muita laadullisia vaatimuksia on tarkasteltu yksittäisissä tutkimuksissa, ja tulokset ovat samansuuntaisia. Emotionaalisten vaatimusten kasvu on liitetty hollantilaisen tietoliikenneyrityksen esimiehille tehdyssä pitkittäistutkimuksessa uupumusasteisen väsymyksen kasvuun (Schaufeli ym., 2009) ja myös poikittaistutkimukset tukevat tätä havaintoa (Bakker ym., 2003a; Bakker ym., 2005). Työn kognitiivisilla vaatimuksilla on niin ikään havaittu olevan positiivinen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen (Demerouti ym., 2000), vaikka yhteyttä on tutkittu verrattain vähän. Näyttää siis siltä, että mitä enemmän työ haastaa ajattelemaan ja kuormittaa tunteita, sitä todennäköisemmin työntekijät kokevat uupumusasteista väsymystä.

Korkeampi uupumusasteinen väsymys on yhteydessä heikompaan työkykyyn sekä pitkittäistutkimusten (Glise, Hadzibajramovic, Jonsdottir, & Ahlborg, 2010) että poikittaistutkimusten (Hakanen ym., 2006) mukaan. Mitä vakavammaksi oma uupumuksen taso arvioidaan, sitä todennäköisemmin myös työkyvyssä tapahtuu laskua. Uupumusasteisen väsymyksen negatiivisia hyvinvointivaikutuksia ilmentävät myös siitä seuraavat mielenterveys- ja muut terveysongelmat, haitallinen terveystyytymisen ja lisääntyneet sairaalajakso (Leiter & Maslach, 2001; Melamed, 2009; Toppinen-Tanner, Ahola, Koskinen, & Väänänen, 2009). Näyttää siis siltä, että uupumusasteisen väsymyksen voimistuessa myös yleisemmät hyvinvointivaikutukset, kuten työkyvyn lasku, tulevat todennäköisemmiksi.

Tutkimuksissa on saatu myös viitteitä uupumusasteisen väsymyksen välittävälle roolille työn vaatimusten ja työkyvyn välillä. Hakanen kollegoineen (2006) keräsivät laajan opettaja-aineiston ja havaitsivat, että työuupumus (kynnisyys ja uupumusasteinen väsymys) välitti täysin työn vaatimusten (työmäärä, oppilaiden huono käytös ja huonot fyysiset työolot) yhteyttä terveyteen (työkyky ja itse arvioitu terveydentila). Korkea uupumusasteinen väsymys oli korkeaa kynnisyttä voimakkaammin yhteydessä suuriin työn vaatimuksiin ja heikentyneeseen työkykyyn. Lisäksi Schaufeli ja Bakker (2004) ovat havainneet laajassa, hollantilaisia organisaatioita käsittelevässä

tutkimuksessaan, että työmäärän ja emotionaalisten vaatimusten yhteys terveyteen välittyi työuupumuksen kautta. Suuremmat työn vaatimukset siis yhdistyivät vakavampiin uupuneisuuden tuntemuksiin, jotka olivat edelleen yhteydessä heikompaan terveyteen. Työuupumuksen on havaittu välittävän suurempien työn vaatimusten yhteyttä myös runsaampiin sairauspoissaoloihin, heikompaan mielenterveyteen ja huonompaan työssä suoriutumiseen (Bakker ym., 2003b; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Yu-Hwa ym., 2011). Edellä mainitut tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että työn vaatimusten yhteys pitkäaikaisempaan hyvinvoinnin kokemukseen, kuten työkykyyn, välittyy työuupumuksen kautta, ja uupumusasteisella väsymyksellä vaikuttaa olevan keskeisempi rooli kuin muilla työuupumuksen osa-alueilla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin lähemmin, toimiiko uupumusasteinen väsymys välittävänä tekijänä työn vaatimusten (työmäärä, kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset) ja työkyvyn välillä.

1.3. Autenttinen johtaminen uupumiselta suojaavana voimavarana

1.3.1. Johtajuus suojaavana voimavarana

Kuten JD-R-mallin käsittelyn yhteydessä mainittiin, työn vaatimuksilla ja voimavaroilla voi olla myös ristikkäisvaikutuksia (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimuksista ei välttämättä seuraa vakavia stressi- ja uupumusoireita, jos työssä koetaan myös uupumiselta suojaavia voimavaroja (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003c; Bakker ym., 2005; Hu, Schaufeli & Taris, 2011; Karasek, 1998; Mäkikangas & Kinnunen, 2003). Yksi tärkeistä työn voimavaroista on hyvä johtajuus (Syrek ym., 2013). Esimiehet ovat työpaikalla valta-asemassa ja toimivat esikuvana työntekijöilleen (Breevaart, Bakker, Hetland, & Hetland, 2014), joten on ymmärrettävää, että heillä voi olla suuri rooli myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Katsaus 30 vuoden aikana tehtyyn johtajuustutkimukseen osoittaa, että esimiehen antama tuki, työntekijän ja esimiehen välinen hyvä suhde ja työntekijän voimaantumisen kokemus ovat yhteydessä vähäisempään stressiin ja työuupumukseen (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). On myös havaittu, että esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat työn vaatimukset (Peccei ym., 2013). Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on, voiko esimiehen johtamistyyli muuntaa työn vaatimuksista seuraavaa uupumisen kokemusta. Työn vaatimukset voidaan kokea joko turhina esteinä työlle tai positiivisina haasteina henkilökohtaiselle kasvulle, ja johtajuus voi työn

voimavarana vaikuttaa keskeisesti näiden mielikuvien muodostumiseen (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Työn vaatimusten uudelleen muotoilu mielekkäiksi haasteiksi voi muuttaa työntekijöiden mielikuvia ja ajatuksia työn kuormittavista tekijöistä, vaikuttaa tilanteissa syntyviin reaktioihin sekä vähentää reaktioiden terveydelle haitallisia seurauksia (Kahn & Byosserie, 1992; Väänänen, 2003).

Johtamistyyliä on erilaisia ja esimiehet eroavatkin siinä, miten paljon he ovat kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista suoriutumisen ohella (van Veldhoven, 2014). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan 2000-luvun loppupuolella syntynyttä, lähiesimiehen autenttista johtamistyyliä (Avolio & Gardner, 2005; Gardner ym., 2005; Walumbwa ym., 2008). Tämä arvoihin ja eettiseen toimintaan perustuva johtamisteoria on herättänyt kiinnostusta vastareaktion tunnettujen johtajien epäeettiselle ja omaa asemaansa korostavalle toiminnalle (George, 2003). Tutkimuksessa tarkastellaan, voiko työntekijän arvio esimiehen autenttisuudesta suojata työn vaatimusten yhdistymiseltä uupumusasteiseen väsymykseen. Suojaavaa vaikutusta halutaan tarkastella nimenomaan uupumusasteisen väsymyksen ehkäisyssä, sillä uupuneisuuden yhteys pidempiaikaiseen hyvinvoinnin heikkenemiseen on vahva (Schaufeli & Bakker, 2004). Näin halutaan löytää keinoja liiallisesta kuormittumisesta seuraavan negatiivisen kierteen katkaisemiseksi.

1.3.2. Autenttinen johtaminen käsitteenä

Autenttisuus on positiivisen psykologian käsite, ja se viittaa ihmisen pyrkimykseen olla aito oma itsensä (Seligman, 2002). Autenttisuus on omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja uskomusten omistamista ja niiden mukaan toimimista (Harter, 2002). Avolio ja kollegat kehittivät autenttisen johtajuuden käsitettä 2000-luvulla yhdistämällä useita eri tutkimuksia ja teorioita autenttisuudesta (Avolio & Gardner, 2005). Autenttinen johtaminen edustaa esimiehen arvopohjaista ja eettistä ajattelutapaa ja se sisältää neljä osa-aluetta: ihmissuhteiden läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapuolinen tiedonkäsittely ja itsensä tiedostaminen (Gardner ym., 2005; Walumbwa ym., 2008). *Ihmissuhteiden läpinäkyvyys* tarkoittaa vuorovaikutuksen avoimuutta ja kykyä ilmaista myös vaikeita asioita sekä työntekijöiden kannustamista ilmaisemaan itseään vapaasti. *Sisäistetty moraalit* tarkoittaa, että esimiehellä on selkeä sisäistetty moraalikäsitys. Hän tekee päätöksiä syvimpien arvojensa pohjalta ja toivoo tätä myös työntekijöiltään. *Tasapuolinen tiedonkäsittely* ilmenee useiden näkökantojen puolueettomana harkintana ennen päätöksen tekoa, mukaan lukien omia ajatuksia haastavat näkökulmat. *Itsensä tiedostaminen* tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien

tiedostamista, tietoisuutta oman toiminnan vaikutuksista sekä aktiivista palautteen pyytämistä omaan toimintaan liittyen. Yhteenvedona voidaan sanoa, että autenttinen johtaja pyrkii käyttäytymään todellisena itsenään ja arvojensa mukaisesti, kuitenkin jatkuvasti keräten palautetta ymmärtääkseen johtajuuttaan paremmin. Hän kannustaa myös työntekijöitä ilmaisemaan todellisia mielipiteitään ja tekemään päätöksiä enemmän syvempien moraalikäsitteiden kuin tilannetekijöiden perusteella.

Autenttisella johtajuudella on käsitteellistä päällekkäisyyttä transformationaalisen johtajuuden kanssa, jota on tutkittu viime vuosina runsaasti (Arnold & Connelly, 2013; Bass, 1999). Transformationaalista johtajaa voidaan luonnehtia karismaattiseksi, esimerkiksi inspiroivaksi, työntekijöitään yksilöllisesti huomioivaksi ja älyllisiä haasteita tarjoavaksi (Bass, 1999). Johtamistyyleissä on havaittavissa samankaltaisia piirteitä, mutta käsitteet on kuitenkin tutkimuksissa todettu erillisiksi (Walumbwa ym., 2008). Autenttisen johtajuuden transformationaalisesta johtajuudesta erottaa syvä itsetuntemus sekä ymmärrys omista arvoista ja niiden pohjalta toimiminen (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa ym., 2008). Autenttinen johtaja pyrkii sulauttamaan johtajaroolinsa osaksi identiteettiään ja toimimaan aitona omana itsenään (Avolio & Gardner, 2005).

Autenttista johtamista mittaamaan on kehitetty Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa ym., 2008). Mittarin neljän ulottuvuuden rakenne on todennettu tutkimuksissa (Walumbwa ym., 2008), mutta ulottuvuuksien on todettu korreloivan vahvasti keskenään ja muodostavan yhden, autenttisen johtajuuden kuvaajan. Myös tässä tutkimuksessa käytetään kyseistä mittaria yhtenä autenttisen johtajuuden kuvaajana. Autenttista johtajuutta on tutkittu toistaiseksi niukasti, mutta tutkimustulokset antavat tukea johtamistyylin positiivisille vaikutuksille. Autenttinen johtajuus oli yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen monikansallisten yritysten työntekijöille tehdyssä tutkimuksessa (Walumbwa ym., 2008). Myös uudemmat tutkimukset tukevat näitä tuloksia, sillä autenttinen johtamistyyli oli yhteydessä suurempaan voimaantumisen kokemukseen (Laschinger ym., 2013) ja vähäisempään työpaikkakiusaamiseen (Laschinger ym., 2012) hoitajilla sekä parempaan työssä suoriutumiseen poliiseilla (Peterson ym., 2012).

1.3.3. Autenttinen johtaminen työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä suojaavana tekijänä

Autenttisen johtamistyylin suojaavaa vaikutusta työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen välillä ei ole tiettävästi aikaisemmin tutkittu. Suojaava rooli on kuitenkin havaittu useiden autenttisen johtajuuden lähikäsitteiden yhteydessä. Tutkimukset ovat antaneet tukea muun muassa hyvän

esimiessuhteen, työntekijän voimaantumisen kokemuksen ja transformationaalisen johtamistyylin uupumiselta suojaavalle roolille (Bakker ym., 2005; Hochwälder, 2007; Syrek ym., 2013). Autenttiseen johtamiseen liittyvät ajatukset rehellisestä vuorovaikutuksesta ja puolueettomasta päätöksenteosta ovat lähellä esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoriaa (engl. *leader-member exchange*; Graen & Ugl-Bien, 1995), jonka mukaan johtajuus perustuu hyvään yhteistyösuhteeseen esimiehen ja työntekijän välillä. Kypsää ja luottamusta tukevaa yhteistyösuhdetta luonnehtivat muun muassa avoin vuorovaikutus ja työntekijän mielipiteen huomiointi päätöksenteossa. Bakker ja kollegat (2005) tutkivat hollantilaisen korkeakoulun työntekijöitä ja havaitsivat, että hyvä suhde lähiesimieheen suojaasi työmäärän ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä. Työntekijöillä, jotka kokivat suhteen esimieheen hyvänä, esiintyi harvemmin vakavia väsymysoireita työmäärään liittyen kuin niillä, jotka kokivat esimiessuhteen huonommaksi. Erityisesti kun työmäärä oli korkea, hyvän esimiessuhteen puuttuminen oli voimakkaimmin yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, eli esimiessuhteen suojaava merkitys korostui työn vaatimusten ollessa korkeita. Ilmiötä tutkittiin myös emotionaalisten vaatimusten osalta, ja tulokset olivat samansuuntaisia, mutta eivät tilastollisesti merkitseviä.

Myös työntekijän voimaantumisen kokemuksella on todettu olevan uupumiselta suojaavia vaikutuksia. Voimaantuminen tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että hänen työnsä sopii yhteen hänen arvojensa kanssa, hän pystyy toimimaan autonomisesti ja hänellä on vaikutusta työtään koskeviin päätöksiin (Spreizer, 1997). Myös autenttiset johtajat pyrkivät ottamaan huomioon työntekijöiden arvot ja voimaannuttamaan heitä, jotta työntekijät voisivat itse aktiivisesti vaikuttaa työhönsä (Walumbwa ym., 2008). Hochwälder (2007) tutki ruotsalaisilla sairaanhoitajilla voimaantumisen kokemuksen suojaavaa roolia työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen välillä. Vaatimuksia mitattiin Karasekin ja Theorellin (1990) erilaisia työn vaatimuksia yhdistävällä kyselyllä. Tutkimuksen mukaan työn vaatimukset olivat yhteydessä matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen, jos työstä saatiin myös voimaantumisen kokemuksia (Hochwälder, 2007). Työn rasituksista uupuminen oli siis epätodennäköisempää, jos työntekijät kokivat työssään voimaantumisen tunteita.

Syrek ja kollegat (2013) tutkivat saksalaisia tietotekniikka-alan työntekijöitä ja havaitsivat, että lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli suojaasi aikapaineiden ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä. Toisin sanoen, uupumusasteinen väsymys oli vähäisempää, kun aikapaineita kokevia työntekijöitä johdettiin transformationaalisella tyyllillä. Jälleen johtamisen suojaava merkitys korostui aikapaineiden ollessa korkeita. Transformationaaliseen johtamistyyliin, työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen ja työntekijän voimaantumiseen liittyvät tulokset herättävät kiinnostuksen myös autenttisen johtamistyylin uupumiselta suojaavan roolin tarkastelulle. Mikäli

autenttinen johtaminen toimii uupumiselta suojaavana tekijänä, voidaan ajatella, että se suojaa myös työn vaatimusten välittymisen uupumuksen kautta heikentyneeseen työkykyyn. Tämän tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tutkimustietoa siitä, millainen johtamistyyli voi suojata uupumiselta vaatimusten keskellä, ja onko johtajan aitouteen ja arvojen mukaiseen toimintaa pyrkiminen keskeinen, uupumiselta suojaava tekijä.

1.4. Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, toimiiko uupumusasteinen väsymys välittävänä tekijänä ja autenttinen johtaminen suojaavana tekijänä työn vaatimusten ja työkyvyn välillä (ks. kuvio 1). Työn vaatimuksina tarkastellaan työmäärää sekä kognitiivisia ja emotionaalisia vaatimuksia, jotta sekä määrälliset että laadulliset vaatimukset ovat edustettuina (van Veldhoven, 2014). Työssä uupumisen kuvaajana käytetään uupumusasteista väsymystä, joka on keskeisin työuupumuksen ulottuvuuksista (Maslach ym., 1996) ja jonka on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn vaatimukseen (Alarcon, 2011; Lee & Ashforth, 1996; Maslach, 2001) ja negatiivisessa yhteydessä työkykyyn (Glise ym., 2010; Hakanen ym., 2006). Työn voimavarana tarkastellaan autenttista johtajuutta ja sen suojaavaa roolia, eli voiko esimiehen autenttinen johtamiskäyttäytyminen suojata työn vaatimusten yhdistymiseltä uupumusasteiseen väsymykseen. Työntekijän kuormituksen pidempiaikaisia hyvinvointivaikutuksia arvioidaan mittaamalla työkykyä (Tuomi ym., 1998).

JD-R-mallin energian ehtymisen hypoteesin pohjalta oletetaan, että suuremmat työn vaatimukset ovat yhteydessä voimakkaampaan uupumusasteiseen väsymykseen, ja voimakkaampi uupumusasteinen väsymys on edelleen yhteydessä heikompaan työkykyyn (Bakker & Demerouti, 2007). Aiempien tutkimusten perusteella oletetaan, että uupumusasteinen väsymys välittää kaikkien työn vaatimusten yhteyttä työkykyyn (Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Lisäksi JD-R mallin sisältämien ristikkäisvaikutusten pohjalta oletetaan, että työn vaatimusten yhteydessä työntekijälle syntyvä uupumusasteinen väsymys on epätodennäköisempää, jos hän arvioi esimiehensä johtamistyylin autenttisemmaksi, mikä nähdään työn voimavarana (Bakker ym., 2005; Hochwälder, 2007; Syrek ym., 2013). Samoin ajatellaan, että uupumusasteisen väsymyksen mediaattorirooli työn vaatimusten ja työkyvyn välillä olisi vähäisempi, mikäli esimies toimii autenttisesti.

Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit ovat:

1. Ovatko työntekijän työmäärä sekä kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen?

H1: a) Työmäärä, b) kognitiiviset vaatimukset ja c) emotionaaliset vaatimukset ovat positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen.

2. Ovatko työntekijän työmäärä sekä kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset yhteydessä työkykyyn?

H2: a) Työmäärä, b) kognitiiviset vaatimukset ja c) emotionaaliset vaatimukset ovat negatiivisesti yhteydessä työkykyyn.

3. Onko työntekijän uupumusasteinen väsymys yhteydessä työkykyyn?

H3: Uupumusasteinen väsymys on negatiivisesti yhteydessä työkykyyn.

4. Välittääkö työntekijän uupumusasteinen väsymys yhteyttä työmäärän, kognitiivisten sekä emotionaalisten vaatimusten ja työkyvyn välillä?

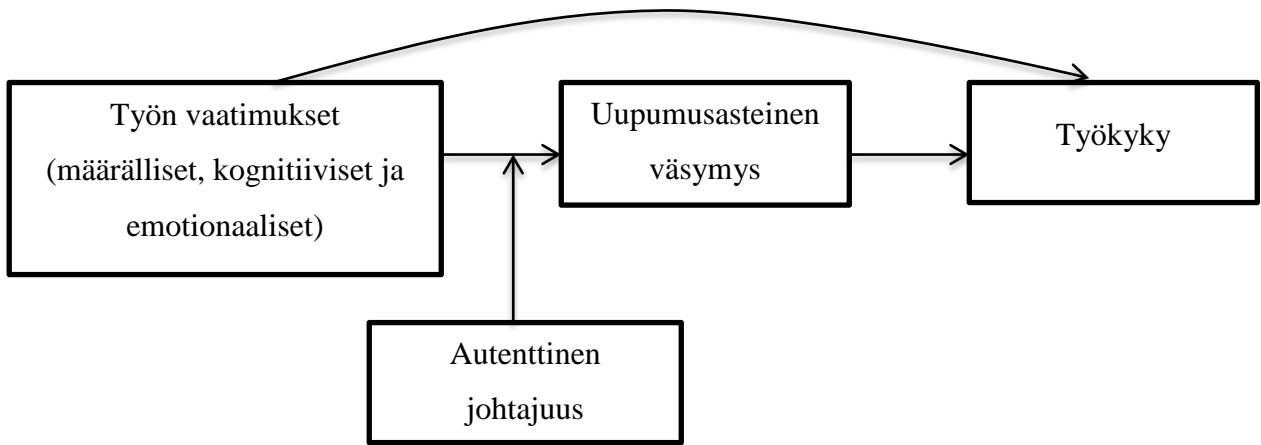
H4: Uupumusasteinen väsymys välittää a) työmäärän, b) kognitiivisten vaatimusten ja c) emotionaalisten vaatimusten yhteyttä työkykyyn.

5. Suojaako työntekijän kokema lähiesimiehen autenttinen johtajuus työn määrällisten, kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten positiiviselta yhteydeltä uupumusasteiseen väsymykseen?

H5: a) Työmäärän, b) kognitiivisten vaatimusten ja c) emotionaalisten vaatimusten positiivinen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen on heikompi, kun työntekijät kokevat lähiesimiehensä johtamistyylin autenttisemmaksi.

6. Riippuuko työmäärän, kognitiivisten vaatimusten ja emotionaalisten vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn siitä, miten autenttisesti työntekijöitä johdetaan?

H6: a) Työmäärän, b) kognitiivisten vaatimusten ja c) emotionaalisten vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn on vähäisempää niillä työntekijöillä, jotka kokevat lähiesimiehensä johtamistyylin autenttisemmaksi.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1. Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimus on osa ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” -tutkimushanketta (Perko & Kinnunen, 2013), joka on ollut käynnissä Tampereen yliopiston psykologian oppiaineessa. Hankkeen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto (vuosina 2010–2014) ja se toteutettiin samanaikaisesti Suomessa, Ruotsissa ja Saksassa. Tämä tutkimus pohjautuu Suomessa kerättyyn poikittaisaineistoon.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella maaliskuuhuhtikuussa 2011. Tutkimuksen toteuttamiseksi lähestyttiin yhdeksän kaupungin henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Tutkimukseen osallistuvien työyksiköiden tärkein kriteeri oli, että sen työntekijät työskentelevät lähiesimiehen alaisuudessa, jota he tapaavat kasvokkain vähintään viikoittain. Tutkimukseen lähti mukaan neljä kaupunkia, ja päätökset tutkimukseen osallistuvista yksiköistä tehtiin kaupunkien sisällä. Kaikkia yksikön työntekijöitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn joko verkkolomakkeella tai paperilomakkeella, joka palautettiin esimiehelle suljetussa kirjekuoressa. Työntekijöille lähetettiin yhteensä 915 kutsua osallistua tutkimukseen ja vastauksia tuli 557. Vastaajista 282 täytti paperikyselyn ja 275 verkkokyselyn. Otoksesta poistettiin 24 vastaajaa, jotka olivat eri syistä pidempään poissa työstä, esimerkiksi vanhempainvapaalla. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui siten 62,5 % ja kaupunkien vastausprosentit vaihtelivat välillä 51,9–67,2 %. Tutkimukseen osallistuneiden valikoituneisuutta tarkasteltiin sukupuolen osalta, joka oli ainoa taustatekijä, jonka tiedot saatiin kattavasti myös tutkimuksesta pois jättäytyneiltä. Tarkastelu osoitti, että naiset osallistuivat tutkimukseen miehiä aktiivisemmin, sillä naisia oli mukaan kutsutuissa henkilöissä 81 % ja kyselyyn vastanneissa 84,7 %.

Vastaajien keski-ikä oli 48,3 vuotta ja ikä vaihteli 21 ja 65 vuoden välillä. Suurin osa tutkittavista (94,7 %) oli pysyvässä työsuhteessa. Yleisin koulutustaso oli ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto (39,3 %), ja muita koulutustasoja olivat ylempi korkeakoulututkinto (22,1 %), alempi korkeakoulututkinto (17,8 %), peruskoulu (12,7 %), erikoisammattitutkinto (4,8 %) ja lisensiaatin tai tohtorin tutkinto (1,6 %). Ammattiasemista yleisin oli ammattikoulutuksen käyneet työntekijät (41,1 %), ja vastaajissa oli suurin piirtein saman verran alempia (21,7 %) ja ylempiä (18,0

%) toimihenkilöitä. Vastajien keskuudessa suurimpia ammattialoja olivat lastenhoitotyö (21,5 %), opetustyö (21,5 %), siivous- (19,0 %) ja ruokapalvelutyö (11,7 %).

2.2. Menetelmät ja muuttujat

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka sisälsi kysymyksiä työn ominaisuuksista, lähiesimiehen johtamistyylistä, työhyvinvoinnista, yleisestä hyvinvoinnista ja terveydestä sekä taustatekijöistä. Tämän tutkimuksen puitteissa tarkasteltiin vastauksia liittyen työn vaatimuksiin (määrälliset, kognitiiviset ja emotionaaliset), uupumusasteiseen väsymykseen, arvioihin esimiehen autenttisesta johtamistyylistä ja työkykyyn.

Työmäärää mitattiin Quantitative Workload Inventory (QWI) -mittarilla (Spector & Jex, 1998), joka sisältää viisi osiota. Tutkittavilta kysyttiin esimerkiksi, ”Kuinka usein työsi vaatii sinua työskentelemään hyvin ahkerasti?” Tutkittavat arvioivat osioita viisiportaisella asteikolla (1 = hyvin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .83.

Emotionaalisia ja kognitiivisia vaatimuksia mitattiin Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) -mittarista poimituilla kysymyksillä (Pejtersen, Søndergård Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010). Kumpaakin muuttujaa mitattiin neljällä osiolla. Tutkittavat arvioivat osioita samalla viisiportaisella asteikolla kuin määrällisiä vaatimuksia. Tutkittavilta kysyttiin esimerkiksi, ”Joudutko työssäsi tekemään monimutkaisia päätöksiä?” (kognitiiviset vaatimukset) ja ”Onko työsi tunne-elämäsi kannalta vaativaa?” (emotionaaliset vaatimukset). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden Cronbachin alfat olivat sekä emotionaalisten että kognitiivisten vaatimusten osalta .85.

Uupumusasteista väsymystä mitattiin Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) -mittarin suomenkielisestä versiosta poimituilla kolmella osiolla (Kalimo, Hakanen, & Toppinen-Tanner, 2006). Näitä kolmea kysymystä on käytetty uupumusasteisen väsymyksen mittaamiseen myös muissa tutkimuksissa (De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno, & De Witte, 2012). Tutkittavia pyydettiin arvioimaan osioita (esim. ”Tunnen olevani lopen uupunut työstäni”) seitsemänportaisella asteikolla (0 = en koskaan, 6 = joka päivä). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .85.

Autenttista johtamistyyliä arvioitiin Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) -mittarilla (Walumbwa ym., 2008). Mittarissa oli yhteensä 16 lähiesimiehen toimintaa kuvaavaa osiota (esim.

”Lähin esimieheni sanoo täsmällisesti, mitä hän tarkoittaa”, ”Lähin esimieheni pyytää palautetta voidakseen parantaa yhteistyötään muiden kanssa”), joista viisi osiota mittasi ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä, neljä osiota sisäistettyä moraalialia, kolme tasapuolista tiedonkäsittelyä ja neljä itsensä tiedostamista. Osioita arvioitiin viisiportaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 4 = usein tai aina), ja niistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .95.

Työkykyä arvioitiin yhdellä Työkykyindeksistä (Tuomi ym., 1998) poimitulla kysymyksellä: ”Millainen työkykyysi on työsi vaatimusten kannalta?” Tutkittavat vastasivat kysymykseen kymmenportaisella asteikolla (1 = huono, 10 = hyvä). Työkykyindeksi on kansainvälisissä vertailuissa vakaaksi todettu ja työikäisten työkyvyn tarkastelussa käytetyin mittari (Radkiewich & Widerszal-Bazyl, 2005; van den Berg ym., 2009). Koska Työkykyindeksi mittaa laaja-alaisesti eri työkyvyn osia, valittiin tähän tutkimukseen työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä heijastava osio. Samankaltaisia yhden osion työkyvyn mittareita on käytetty myös muissa tutkimuksissa (Airila ym., 2014).

Taustatekijöinä tutkimuksessa tarkasteltiin *sukupuolta, ikää, koulutusta ja ammattiasemaa*. Näillä tekijöillä on todettu olevan merkitystä uupumusasteisen väsymyksen ja työkyvyn kannalta, mutta tulokset ovat osin ristiriitaisia. Työssäkäyvät naiset kokevat miehiä enemmän uupumusasteista väsymystä (Ahola, 2007), mutta naisten ja miesten työkyvyssä ei ole todettu merkittäviä eroja (Gould ym., 2006). Iän ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydestä on ristiriitaista näyttöä. Kansainvälisten katsausten mukaan uupumusasteinen väsymys on korkeampaa nuoremmilla työntekijöillä (Maslach ym., 2001), kun taas suomalaisessa työväestössä iällä ei ole merkitystä uupumusasteisen väsymyksen kannalta, vaikka työuupumusta koetaan eniten yli 55-vuotiaana (Kalimo & Toppinen, 1997). Nuoret työntekijät kokevat kuitenkin työkykynsä paremmaksi kuin vanhemmat (Gould ym., 2006). Tutkimukset koulutustason yhteydestä uupumusasteiseen väsymykseen ovat tuottaneet ristiriitaista tietoa (Ahola, 2007; Kalimo & Toppinen, 1997), sillä sitä on ilmennyt vähän koulutetuilla naisilla enemmän kuin muilla, mutta miesten kohdalla koulutustasolla ei ole ollut merkitystä. Koulutustaso on yhteydessä työkykyyn, sillä mitä korkeammin ihminen on koulutautunut, sitä paremmaksi hän kokee työkykynsä (Gould ym., 2006; Kauppinen ym., 2013). Uupumusasteinen väsymys näyttää olevan hieman yleisempää ylemmillä toimihenkilöillä (Hallsten, Bellagh, & Gustafsson, 2002), mutta toisaalta suomalaisilla työntekijäasemassa olevilla naisilla ilmeni hieman enemmän uupumusasteista väsymystä kuin muilla naisilla (Ahola, 2007). Ammattiasema ja työkyky ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa, sillä toimihenkilöt arvioivat työkykynsä selvästi paremmaksi kuin työntekijät (Gould ym., 2006; Hanhela ym., 2007).

2.3. Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston tilastolliset analyysit tehtiin IBM SPSS Statistics 22.0 -ohjelmalla. Ensiksi tarkasteltiin selitettävien muuttujien normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnovin testillä. Testi osoitti, että uupumusasteinen väsymys ja työkyky eivät olleet normaalisti jakautuneita. Lähempi tarkastelu histogrammien avulla kuitenkin osoitti, että uupumusasteinen väsymys noudatti normaalijakaumaa riittävän hyvin. Työkyky luokiteltiin aluksi tilastollisia analyyseja varten kolmeen luokkaan (1–7 = heikko työkyky, 8–9 = hyvä työkyky, 10 = erinomainen työkyky). Koska tulokset olivat kutakuinkin yhtenevät käytettiin luokiteltua tai jatkuvaa työkykymuuttujaa, pidettiin työkyky lopulta jatkuvana muuttujana aineistoa analysoitaessa. Jakaumatietoja tarkasteltiin keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Ikä luokiteltiin neljään luokkaan (alle 40-vuotiaat, 40–49-vuotiaat, 50–59-vuotiaat, 60-vuotiaat tai vanhemmat), koulutus kahteen luokkaan (enintään ylioppilas- tai ammattitutkinto, vähintään alempi korkeakoulututkinto) ja ammattiasema kolmeen luokkaan (työntekijä, alempi toimihenkilö, ylempi toimihenkilö) siten, että luokat olivat teoreettisesti järkeviä ja jokaisessa luokassa oli riittävästi havaintoja. Taustamuuttujien ja selitettävien muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin riippumattomien otosten *t*-testillä (sukupuoli ja koulutus) ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ikä ja ammattiasema). Varianssianalyysin parivertailut tehtiin Bonferronin testillä. Lisäksi taustamuuttujien, työn vaatimusten (määrälliset, kognitiiviset ja emotionaaliset), uupumusasteisen väsymyksen, autenttisen johtajuuden sekä työkyvyn keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatiokertoimilla. Muuttujille laskettiin Pearsonin korrelaatiokertoimet, paitsi ammattiasemalle, jonka yhteyksiä muihin muuttujiin kuvattiin kolmen luokkansa takia Spearmanin korrelaatiokertoimilla.

Kuvailevien tarkastelujen jälkeen siirryttiin selvittämään vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiset neljä tutkimuskysymystä liittyivät mediaattorimalliin. Mediaatio tarkoittaa, että selittävän muuttujan (työn vaatimukset) ja selitettävän muuttujan (työkyky) välille muodostuu epäsuora yhteys välittävän tekijän (uupumusasteinen väsymys) kautta (MacKinnon, 2008). Mediaation toteutumisen ehtoina pidettiin, että työn vaatimukset ovat yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja uupumusasteinen väsymys on yhteydessä työkykyyn. Myös työn vaatimusten suoraa yhteyttä työkykyyn tutkittiin, mutta tätä yhteyttä ei pidetty mediaation ehtona.

Tutkimuskysymyksen 1 mukaisesti ensin tarkasteltiin työn vaatimusten yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen. Yhteyttä tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä, jossa uupumusasteinen väsymys oli selitettävänä muuttujana ja työn vaatimukset (askel 1) sekä taustatekijät (askel 2) selittävinä muuttujina. Kognitiiviset vaatimukset -muuttuja jäi lopulta

tarkastelun ulkopuolelle, sillä se ei korrelaatiotarkastelun perusteella ollut yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Lisäksi se korreloi voimakkaasti emotionaalisten vaatimusten kanssa ($r = .65, p < .001$), minkä vuoksi molempien muuttujien pitäminen samassa mallissa olisi lisännyt multikollinearisuuden riskiä. Taustamuuttujista koulutuksen ja ammattiaseman välinen korrelaatio oli erittäin korkea ($r = .81, p < .001$), ja koulutus jätettiin pois regressioanalyysistä multikollinearisuuden vuoksi. Ammattiasema valittiin mukaan, koska se näytti olevan koulutusta merkityksellisempi työkyvyn kannalta. Ammattiasema luokiteltiin kahteen luokkaan regressioanalyysiä varten (1 = työntekijä, 2 = toimihenkilö).

Tutkimuskysymyksiä 2 ja 3 tarkasteltiin samalla tavalla hierarkkisella regressioanalyysillä kuin edellä selostettiin. Ensin tarkasteltiin työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä ja sitten uupumusasteisen väsymyksen ja työkyvyn yhteyttä. Työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyden tarkastelusta jätettiin pois emotionaaliset vaatimukset -muuttuja, sillä se ei ollut korrelaatiotarkastelujen perusteella yhteydessä työkykyyn. Myös multikollinearisuuden riski kognitiivisten vaatimusten kanssa oli huomattava ($r = .65, p < .001$).

Seuraavassa vaiheessa selvitettiin vastausta tutkimuskysymykseen 4, eli välittääkö uupumusasteinen väsymys yhteyttä työmäärän, kognitiivisten sekä emotionaalisten vaatimusten ja työntekijän työkyvyn välillä. Kuten edellä todettiin, mediaattorimallin toteutumisen ehtona pidettiin kahta tilastollisesti merkitsevää yhteyttä: 1) selittävän muuttujan ja mediaattorin ja 2) mediaattorin ja selitettävän muuttujan välillä (MacKinnon, 2008). Kognitiiviset vaatimukset eivät olleet korrelaatiotarkastelun perusteella yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, joten ne jätettiin mediaattoritarkastelun ulkopuolelle. Analyysit toteutettiin Process-syntaksilla, joka tarjoaa useita erilaisia asetelmia muuttujien välisten epäsuorien yhteyksien tarkasteluun (Hayes, 2013). Process-syntaksista valittiin yksinkertainen mediaattoriasetelma, jossa selittävinä muuttujina olivat työn vaatimukset, mediaattorina uupumusasteinen väsymys, selitettävänä muuttujana työkyky ja kontrolloitavina muuttujina taustatekijät. Näin tarkasteltiin selittävien muuttujien ja mediaattorin selitysvoimaa suhteessa työkykyyn. Analyysit tehtiin erikseen työmäärälle ja emotionaalisille vaatimuksille, sillä oltiin kiinnostuneita vaatimusten itsenäisestä selitysvoimasta. Syntaksin tulosteet eroavat edellä käytetystä hierarkkisesta regressioanalyysistä ja tuloksiin liittyen raportoidaan tässä yhteydessä muuttujien selitysaste, 95 %:n luottamusväli ja koko mallin selitysaste. Lisäksi tutkittiin epäsuoran yhteyden (mediaattorin) tilastollista merkitsevyyttä Bootstrap-menetelmällä (5000 otosta).

Tämän jälkeen tarkasteltiin tutkimuskysymystä 5, eli muuntaako autenttinen johtajuus työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä. Tarkasteltava asetelma oli moderaattorimalli, jossa selvitettiin, oliko selittävän muuttujan (työn vaatimukset) ja selitettävän muuttujan (uupumusasteinen väsymys) välillä yhteys, jonka voimakkuudelle oli havaittavissa muuntava tekijä

(autenttinen johtajuus) (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Analyysit toteutettiin Process-syntaksin yksinkertaisella moderaattoriasetelmalla (Hayes, 2013), jossa selittävinä muuttujina olivat työn vaatimukset, moderaattorina autenttinen johtajuus, selitettävänä muuttujana uupumusasteinen väsymys ja kontrolloitavina muuttujina taustatekijät. Tarkastelun kohteeksi valittiin vain ne työn vaatimukset (määrälliset ja emotionaaliset), jotka olivat osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi edellisissä mediaattorimalleja koskevissa analyyseissa, ja analyysit tehtiin tutkituille vaatimuksille erikseen. Näin meneteltiin, sillä haluttiin tarkastella autenttisen johtajuuden suojaavaa vaikutusta nimenomaan niiden työn vaatimusten osalta, jotka yhdistyivät uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn eli ilmensivät JD-R-mallin energian ehtymisen polkua (Bakker & Demerouti, 2007). Autenttisen johtajuuden muuntavaa vaikutusta tarkasteltiin laskemalla interaktiotermin vaikutus autenttiselle johtajuudelle ja työn vaatimuksille.

Lopuksi haettiin vastausta tutkimuskysymykseen 6, eli riippuuko työmäärän, kognitiivisten vaatimusten ja emotionaalisten vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn siitä, miten autenttisesti työntekijöitä johdetaan. Process-syntaksista valittiin analyysiä varten moderaattori-mediaattori-malli (engl. *moderated mediation*; Hayes, 2013). Moderaattori-mediaattori-malli yhdistää välittävien ja muuntavien tekijöiden tarkastelun. Malli tarkastelee, onko selittävän muuttujan (työn vaatimukset) ja mediaattorin (uupumusasteinen väsymys) välillä yhteyttä muuntava moderaattori (autenttinen johtajuus) sekä onko mediaattorin kautta selitettävään muuttujaan (työkyky) välittyvä yhteys riippuvainen tästä moderaattorista. Process-syntaksin mallin selittävinä muuttujina olivat työn vaatimukset, moderaattorina autenttinen johtaminen, mediaattorina uupumusasteinen väsymys ja selitettävänä muuttujana työkyky. Taustatekijät kontrolloitiin. Tämä analyysi yhdisti edelliset analyysit yhteen moderaattori-mediaattori-analyysiin (ks. kuvio 1). Analyysi perustuu Bootstrap-menetelmään ja kertoo koko moderaattori-mediaattorimallin tilastollisen merkitsevyyden (engl. *index of moderated mediation*; Hayes, painossa).

3. TULOKSET

3.1. Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot

Kuvailevat tulokset. Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksen muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat. Vastaajien keskuudessa työ koettiin keskimäärin melko usein emotionaalisesti ($ka = 3,23$), kognitiivisesti ($ka = 3,75$) ja määrällisesti ($ka = 3,63$) vaativaksi (arvioituna asteikolla 1–5). Autenttisen johtamisen ilmeneminen oli suhteellisen vähäistä, sillä vastaajat arvioivat lähiesimiehensä käyttävän keskimäärin joskus autenttista johtamistyyliä ($ka = 2,45$; asteikolla 0–4). Uupumusasteista väsymystä koettiin keskimäärin kerran kuussa tai harvemmin ($ka = 2,32$; asteikolla 0–6), ja työkyky arvioitiin keskimäärin melko korkeaksi ($ka = 8,45$; asteikolla 1–10).

Seuraavaksi tarkasteltiin, onko vastaajien välillä eroja tutkimuksen selitettävissä muuttujissa – uupumusasteisessa väsymyksessä ja työkyvyssä – taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, koulutus ja ammattiasema) mukaan. Tulokset on kerätty taulukkoon 2. Sukupuoli oli yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työkykyyn. Naiset kokivat miehiä enemmän uupumusasteista väsymystä, ja miehet kokivat työkykynsä paremmaksi kuin naiset. Myös vastaajien ikä oli yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työkykyyn. Uupumusasteista väsymystä raportoitiin eniten nuorimmassa alle 40-vuotiaiden ikäryhmässä ja vähiten 50–59-vuotiaiden joukossa. Työkyky oli korkeimmalla tasolla aina 50 ikävuoteen asti ja heikkeni merkitsevästi vasta 60 ikävuoden jälkeen. Koulutus oli yhteydessä työkykyyn niin, että vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet tunsivat työkykynsä paremmaksi kuin enintään ylioppilas- tai ammattitutkinnon suorittaneet. Uupumusasteisen väsymyksen kokemus ei eronnut koulutuksen mukaan. Ammattiasemalla oli yhteyttä työkykyyn, sillä toimihenkilöt kokivat työkykynsä työntekijöitä paremmaksi. Alempien ja ylempien toimihenkilöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Ammattiasemalla ei ollut merkitystä uupumusasteisen väsymyksen kannalta.

Korrelaatiot. Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksen muuttujien väliset korrelaatiokertoimet. Korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että selittävinä muuttujina toimivat työn määrälliset, kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset olivat positiivisesti yhteydessä toisiinsa ($r = .30 - .65, p < .001$). Mitä enemmän koettiin yhdenlaisia työn vaatimuksia, sitä todennäköisemmin työ koettiin vaativaksi myös muilla osa-alueilla. Vahvin positiivinen yhteys oli kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten välillä ($r = .65, p < .001$).

Työn vaatimuksista työmäärä ja kognitiiviset vaatimukset olivat yhteydessä työkykyyn. Mitä enemmän työssä oli määrällisiä vaatimuksia, sitä huonommaksi työkyky arvioitiin ($r = -.10, p < .05$). Lisäksi, mitä kognitiivisesti vaativammaksi työ koettiin, sitä paremmaksi työkyky arvioitiin ($r = .14, p < .01$). Työn emotionaalisilla vaatimuksilla ei ollut tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä työkykyyn. Työn vaatimusten yhteys uupumusasteiseen väsymykseen noudatti hieman erilaista kaavaa. Työmäärä ($r = .38, p < .001$) ja emotionaaliset vaatimukset ($r = .24, p < .001$) olivat positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, mutta kognitiivisten vaatimusten osalta merkitsevää yhteyttä ei löytynyt. Eli työmäärän ja emotionaalisten vaatimusten kasvaessa myös todennäköisyys uupumusasteiselle väsymykselle kasvoi. Uupumusasteinen väsymys oli lisäksi negatiivisesti yhteydessä työkykyyn ($r = -.42, p < .001$) eli mitä enemmän uupumusasteista väsymystä koettiin, sitä huonommaksi arvioitiin myös työkyky.

Autenttinen johtajuus oli negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ($r = -.18, p < .001$). Toisin sanoen, mitä useammin lähiesimiehen johtamistyyli arvioitiin autenttiseksi, sitä vähemmän koettiin uupumusasteista väsymystä.

Taustatekijöiden osalta korrelaatiotarkastelut vahvistivat keskiarvovertailuissa havaitut erot työkyvyssä ja uupumusasteisessa väsymyksessä. Taustamuuttujista erityisesti korkeampi koulutus ja ammattiasema näyttivät olevan yhteydessä suurempiin kognitiivisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin. Sen sijaan arviot lähiesimiehen autenttisesta johtajuudesta eivät vaihdelleet lainkaan taustatekijöiden mukaan. Taustamuuttujista toistensa kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat ammattiasema ja ikä sekä koulutus ja ammattiasema.

TAULUKKO 1. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet, paitsi ammattiaseman kohdalla Spearmanin korrelaatiokertoimet ($n = 557$)

Muuttuja	ka	kh	1.	2.	3.	4. ⁴	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sukupuoli ¹	–	–									
2. Ikä (vuodet)	48,25	9,72	–.01								
3. Koulutus ²	–	–	.07	–.24***							
4. Ammattiasema ^{3,4}	–	–	.06	–.22***	.81***						
5. Työmäärä	3,63	0,63	–.24***	–.01	.06	.08					
6. Kognitiiviset vaatimukset	3,75	0,75	–.01	–.29***	.41***	.45***	.30***				
7. Emotionaaliset vaatimukset	3,23	0,95	–.13**	–.22***	.37***	.39***	.31***	.65***			
8. Autenttinen johtajuus	2,45	0,78	–.01	.00	–.04	.02	.01	.14**	.05		
9. Uupumusasteinen väsymys	2,32	1,48	–.15**	–.12**	–.00	–.01	.38***	.04	.24***	–.18***	
10. Työkyky	8,45	1,42	.13**	–.14**	.13**	.21***	–.10*	.14**	–.01	.11*	–.42***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

¹ 1 = nainen ($n = 472$), 2 = mies ($n = 85$)

² 1 = enintään ylioppilas- tai ammattitutkinto ($n = 317$), 2 = vähintään alempi korkeakoulututkinto ($n = 231$)

³ 1 = työntekijä ($n = 268$), 2 = alempi toimihenkilö ($n = 159$), 3 = ylempi toimihenkilö ($n = 106$)

⁴ Spearmanin korrelaatiokertoimet

TAULUKKO 2. Uupumusasteinen väsymys ja työkyky taustamuuttujien mukaan: *t*-testien ja varianssianalyysien tulokset

<i>Taustamuuttuja</i>	Uupumusasteinen väsymys				Työkyky			
	ka	<i>t</i> / <i>F</i> (<i>df</i>)	<i>p</i>	parivertailut ¹	ka	<i>t</i> / <i>F</i> (<i>df</i>)	<i>p</i>	parivertailut ¹
<i>Sukupuoli</i>								
1. Nainen (<i>n</i> = 469–470)	2,41	3.44 (552)	.001***		8,41	–2.98 (553)	.003**	
2. Mies (<i>n</i> = 85)	1,82				8,91			
<i>Ikä</i>								
1. Alle 40-vuotiaat (<i>n</i> = 101)	2,71	2.99 (3, 540)	.031*	1 > 3	8,66	4.16 (3, 541)	.006**	1, 2 > 4
2. 40–49-vuotiaat (<i>n</i> = 175)	2,27				8,70			
3. 50–59-vuotiaat (<i>n</i> = 199)	2,19				8,35			
4. 60–vuotiaat ja vanhemmat (<i>n</i> = 72)	2,26				8,13			
<i>Koulutus</i>								
1. Enintään ylioppilas- tai ammattitutkinto (<i>n</i> = 314–316)	2,32	.02 (543)	.99		8,33	–3.10 (544)	.002**	
2. Vähintään alempi korkeakoulututkinto (<i>n</i> = 230–231)	2,32				8,71			
<i>Ammattiasema</i>								
1. Työntekijä (<i>n</i> = 266–268)	2,37	.08 (2, 529)	.92		8,29	6.47 (2, 530)	.002**	1 > 2, 3
2. Alempi toimihenkilö (<i>n</i> = 159–160)	2,32				8,74			
3. Ylempi toimihenkilö (<i>n</i> = 106)	2,31				8,68			

ka = keskiarvo, *t*/*F* (*df*) = *t*-testin tai varianssianalyysin tulos ja vapausasteet

¹ Varianssianalyysin parivertailut Bonferronin testillä

* *p* < .05, ** *p* < .01, *** *p* < .001

3.2. Työn vaatimusten suorat yhteydet uupumusasteiseen väsymykseen ja työkykyyn

Kuten taulukosta 3 havaitaan, työmäärä ja emotionaaliset vaatimukset selittivät *uupumusasteisesta väsymyksestä* 17,2 %. Kognitiiviset vaatimukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle, koska ne eivät olleet yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (ks. taulukko 1). Siten hypoteesi 1b ei saanut tukea. Suuremmat määrälliset ja emotionaaliset työn vaatimukset olivat yhteydessä korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen. Tulokset olivat yhdenmukaisia aikaisempien korrelaatiotarkastelujen kanssa ja hypoteesit 1a sekä 1c saivat tukea. Kun malliin lisättiin taustamuuttujat, työn vaatimukset selittivät edelleen uupumusasteista väsymystä, mutta mallin selitysaste nousi 19,5 prosenttiin. Nuoret ja työntekijäammateissa työskentelevät raportoivat enemmän uupumusasteista väsymystä kuin ikääntyneemmät ja toimihenkilöt.

Työmäärä ja kognitiiviset vaatimukset selittivät *työkyvystä* 4,9 % (taulukko 3). Emotionaaliset vaatimukset jätettiin tämän tarkastelun ulkopuolelle, koska ne eivät olleet yhteydessä työkykyyn (ks. taulukko 1), ja hypoteesi 2c ei siksi saanut tukea. Suuremmat määrälliset vaatimukset olivat yhteydessä heikompaan työkykyyn, ja suuremmat kognitiiviset vaatimukset olivat yhteydessä parempaan työkykyyn. Tulokset olivat yhdenmukaisia aikaisempien korrelaatiotarkastelujen kanssa, eli hypoteesi 2a sai tukea, kun taas hypoteesi 2b ei saanut tukea. Kun malliin lisättiin taustatekijät, työn vaatimukset selittivät edelleen työkykyä, mutta selitysaste nousi 7,5 prosenttiin. Miehillä ja nuoremmilla työntekijöillä oli parempi työkyky kuin naisilla ja vanhemmilla työntekijöillä. Lisäksi toimihenkilöt arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin työntekijät.

TAULUKKO 3. Uupumusasteisen väsymyksen ja työkyvyn selittyminen työn vaatimuksilla: regressioanalyysien tulokset

Muuttuja	Uupumusasteinen väsymys		Työkyky	
	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
	askel 1	askel 2	askel 1	askel 2
<i>Askel 1: Työn vaatimukset</i>				
Työmäärä	.82***	.80***	-.39***	-.31**
Kognitiiviset vaatimukset	-	-	.35***	.21*
Emotionaaliset vaatimukset	.22***	.25***	-	-
<i>Askel 2: Taustatekijät</i>				
Sukupuoli ¹		-.16		.37*
Ikä (vuodet)		-.01*		-.01*
Ammattiasema ²		-.26**		.25*
ΔR^2	.172***	.023**	.049***	.026**
R^2	.172***	.195***	.049***	.075***

b = standardoimaton regressiokerroin, ΔR^2 = mallin selitysasteen (R^2) muutos

¹ 1 = nainen (*n* = 469–470), 2 = mies (*n* = 85)

² 1 = työntekijä (*n* = 269), 2 = toimihenkilö (*n* = 266)

* *p* < .05, ** *p* < .01, *** *p* < .001

3.3. Uupumusasteisen väsymyksen yhteys työkykyyn

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset uupumusasteisen väsymyksen yhteydestä työkykyyn on raportoitu taulukossa 4. Uupumusasteinen väsymys selitti työkyvystä 17,3 %. Suurempi uupumusasteinen väsymys yhdistyi heikompaan työkykyyn. Tulokset olivat yhdenmukaisia aikaisempien korrelaatiotarkastelujen kanssa ja hypoteesi 3 sai tukea. Kun malliin lisättiin taustamuuttujat, uupumusasteinen väsymys selitti edelleen työkykyä, mutta mallin selitysaste nousi 22,9 prosenttiin. Työkyky heikkeni iän myötä ja oli parempi toimihenkilöiden joukossa.

TAULUKKO 4. Työkyvyn selittyminen uupumusasteisella väsymyksellä: regressioanalyysien tulokset

Muuttuja	Työkyky	
	<i>b</i> askel 1	<i>b</i> askel 2
<i>Askel 1</i>		
Uupumusasteinen väsymys	-.39***	-.39***
<i>Askel 2</i>		
Sukupuoli ¹		.24
Ikä (vuodet)		-.02***
Ammattiasema ²		.31**
ΔR^2	.173***	.056***
R^2	.173***	.229***

b = standardoimaton regressiokerroin, ΔR^2 = mallin selityksasteen (R^2) muutos

¹ 1 = nainen ($n = 469-470$), 2 = mies ($n = 85$)

² 1 = työntekijä ($n = 269$), 2 = toimihenkilö ($n = 266$)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.4. Uupumusasteinen väsymys työn vaatimusten ja työkyvyn yhteyttä välittävänä tekijänä

Kognitiiviset vaatimukset eivät korrelaatiotarkastelun perusteella olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, joten mediaattorimallin ehdot eivät sen osalta täytyneet (ks. aineiston analysointi). Jatkotarkasteluja ei siten tehty ja hypoteesi 3b ei saanut tukea. Sen sijaan edelliset analyysit osoittivat, että mediaation ehdot täyttyivät työmäärän ja emotionaalisten vaatimusten osalta.

Ensiksi tarkasteltiin mallia, jossa työkykyä selitettiin työmäärällä ja uupumusasteisella väsymyksellä ja taustamuuttujat kontrolloitiin (taulukko 5). Tässä mallissa uupumusasteinen väsymys selitti koettua työkykyä tilastollisesti merkitsevästi ($b = -.41$, 95 %:n luottamusväli $[-.49, -.33]$, $p < .001$), mutta työmäärä ei ($b = .11$, 95 %:n luottamusväli $[-.07, .29]$, $p = .24$). Aiemmin havaittu työmäärän itsenäinen selitysvaikutus hävisi (ks. taulukko 3), kun uupumusasteinen väsymys huomioitiin. Seuraavaksi tarkasteltiin vielä erikseen epäsuoran yhteyden voimakkuutta, joka

muodostui työmäärän ja työkyvyn välille uupumusasteisen väsymyksen kautta. Uupumusasteisen väsymyksen epäsuora (mediaattori) yhteys oli tilastollisesti merkitsevä, sillä 95 %:n luottamusväli ei sisältänyt nollaa (efektikoko = -0.36 , luottamusvälillä $[-0.48, -0.26]$). Suuremmat työn määrälliset vaatimukset yhdistyivät siis suurempaan uupumusasteiseen väsymykseen, joka puolestaan oli yhteydessä heikompaan työkykyyn. Näin ollen hypoteesi 4a sai tukea.

Toiseksi tarkasteltiin mallia, jossa työkykyä selitettiin emotionaalisilla vaatimuksilla ja uupumusasteisella väsymyksellä ja taustamuuttujat kontrolloitiin (taulukko 6). Tässä mallissa uupumusasteinen väsymys selitti koettua työkykyä tilastollisesti merkitsevästi ($b = -0.39$, 95 %:n luottamusväli $[-0.47, -0.32]$, $p < .001$), mutta emotionaaliset vaatimukset eivät ($b = .06$, 95 %:n luottamusväli $[-0.07, .18]$, $p = .37$). Emotionaalisilla vaatimuksilla ei siis uupumusasteisen väsymyksen huomioimisen jälkeen ollut itsenäistä merkitystä työkyvyn kannalta. Seuraavaksi tarkasteltiin vielä erikseen uupumusasteisen väsymyksen epäsuoraa yhteyttä, joka oli tilastollisesti merkitsevä, sillä 95 %:n luottamusväli ei sisältänyt nollaa (efektikoko = -0.36 , luottamusvälillä $[-0.48, -0.26]$). Suuremmat emotionaaliset vaatimukset yhdistyivät siis suurempaan uupumusasteiseen väsymykseen, joka puolestaan oli yhteydessä heikompaan työkykyyn. Näin ollen hypoteesi 4c sai tukea.

TAULUKKO 5. Työkyvyn selittyminen työmäärällä ja uupumusasteisella väsymyksellä: regressioanalyysin tulokset

Muuttuja	<i>b</i>	Työkyky	
		95 %:n luottamusväli	
		Alaraja	Yläaraja
Työmäärä	.11	-.07	.29
Uupumusasteinen väsymys	-.41***	-.49	-.33
Sukupuoli ¹	.27	-.02	.57
Ikä (vuodet)	-.02***	-.04	-.01
Ammattiasema ²	.29**	.07	.50

$$R^2 = .23^{**}$$

b = standardoimaton regressiokerroin, R^2 = mallin selitysaste

¹ 1 = nainen ($n = 469-470$), 2 = mies ($n = 85$)

² 1 = työntekijä ($n = 269$), 2 = toimihenkilö ($n = 266$)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

TAULUKKO 6. Työkyvyn selittyminen emotionaalisilla vaatimuksilla ja uupumusasteisella väsymyksellä: regressioanalyysin tulokset

Muuttuja	<i>b</i>	Työkyky	
		95 %:n luottamusväli	
		Alaraja	Yläraja
Emotionaaliset vaatimukset	.06	-.07	.18
Uupumusasteinen väsymys	-.39***	-.47	-.32
Sukupuoli ¹	.25	-.04	.55
Ikä (vuodet)	-.02***	-.03	-.01
Ammattiasema ²	.27*	.04	.50

$$R^2 = .23^{**}$$

b = standardoimaton regressiokerroin, R^2 = mallin selitysaste

¹ 1 = nainen ($n = 469-470$), 2 = mies ($n = 85$)

² 1 = työntekijä ($n = 269$), 2 = toimihenkilö ($n = 266$)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.5. Autenttinen johtajuus uupumusasteiselta väsymykseltä suojaavana tekijänä

Seuraavaksi etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen 5, eli suojaako työntekijän kokemaa autenttinen johtaminen työn määrällisten, kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten positiiviselta yhteydeltä uupumusasteiseen väsymykseen. Kognitiiviset vaatimukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle (ks. aineiston analysointi), ja hypoteesi 5b ei saanut tukea.

Kun uupumusasteista väsymystä selitettiin työmäärällä, autenttisella johtajuudella ja näiden yhdysvaikutuksella sekä kontrolloitiin taustamuuttujat, mallin selitysvoima oli 21 % (taulukko 7). Työmäärän ja autenttisen johtajuuden interaktiotermin ei ollut tilastollisesti merkitsevää ($b = -.07$, 95 %:n luottamusväli $[-.18, .05]$, $p = .26$). Autenttinen johtajuus ei siis muuntanut työmäärän ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä ja hypoteesi 5a ei siis saanut tukea. Kun uupumusasteista väsymystä selitettiin emotionaalisilla vaatimuksilla, autenttisella johtajuudella ja näiden yhdysvaikutuksella sekä kontrolloitiin taustamuuttujat, mallin selitysvoima oli 14 % (taulukko 8). Emotionaalisten vaatimusten ja autenttisen johtajuuden interaktiotermin ei ollut tilastollisesti merkitsevää ($b = -.07$, 95 %:n luottamusväli $[-.18, .04]$, $p = .23$). Autenttinen johtajuus ei siis

muuntanut emotionaalisten vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä ja hypoteesi 5c ei saanut tukea.

TAULUKKO 7. Uupumusasteisen väsymyksen selittyminen työmäärällä, autenttisella johtajuudella ja näiden yhdysvaikutuksella: regressioanalyysin tulokset

Muuttuja	Uupumusasteinen väsymys		
	<i>b</i>	95 %:n luottamusväli	
		Alaraja	Yläraja
Työmäärä	.57***	-.45	.68
Autenttinen johtajuus	-.29***	-.41	-.17
Työmäärä × autenttinen johtajuus	-.07	-.18	.05
Sukupuoli ¹	-.28	-.60	.04
Ikä (vuodet)	-.02**	-.03	-.00
Ammattiasema ²	-.18	-.42	.06

$$R^2 = .21***$$

b = standardoimaton regressiokerroin, R^2 = mallin selitysaste

¹ 1 = nainen ($n = 469-470$), 2 = mies ($n = 85$)

² 1 = työntekijä ($n = 269$), 2 = toimihenkilö ($n = 266$)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

TAULUKKO 8. Uupumusasteisen väsymyksen selittyminen emotionaalisilla vaatimuksilla, autenttisella johtajuudella ja näiden yhdysvaikutuksella: regressioanalyysin tulokset

Muuttuja	Uupumusasteinen väsymys		
	<i>b</i>	95 %:n luottamusväli	
		Alaraja	Yläaraja
Emotionaaliset vaatimukset	.41***	.27	.54
Autenttinen johtajuus	-.30***	-.42	-.18
Emot. vaatimukset × autenttinen johtajuus	-.07	-.18	.04
Sukupuoli ¹	-.53**	-.86	-.18
Ikä (vuodet)	-.01	-.02	.00
Ammattiasema ²	-.35**	-.62	-.09

$$R^2 = .14***$$

b = standardoimaton regressiokerroin, R^2 = mallin selitysaste

¹ 1 = nainen (*n* = 469–470), 2 = mies (*n* = 85)

² 1 = työntekijä (*n* = 269), 2 = toimihenkilö (*n* = 266)

* *p* < .05, ** *p* < .01, *** *p* < .001

3.6. Työn vaatimusten yhteys työkykyyn: uupumusasteinen väsymys välittävänä tekijänä ja autenttinen johtajuus suojaavana tekijänä

Lopuksi selvitettiin vastausta tutkimuskysymykseen 6, eli riippuuko työmäärän, kognitiivisten vaatimusten ja emotionaalisten vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn siitä, miten autenttisesti työntekijöitä johdetaan. Kognitiiviset vaatimukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle (ks. aineiston analysointi), ja hypoteesi 6b ei saanut tukea. Koska 95 prosentin Bootstrap-luottamusväli sisälsi nollan sekä työmäärän (indeksi = .03, 95 %:n luottamusväli [–.02, .08]) että emotionaalisten vaatimusten (indeksi = .03, 95 %:n luottamusväli [–.02, .07]) tapauksessa, moderattori-mediaattorimallit eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Työn vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn ei siis riippunut siitä, käyttivätkö lähiesimiehet työntekijöiden mielestä autenttista johtamistyyliä vähän, keskivertomäärän vai paljon. Näin ollen hypoteesit 6a ja 6c eivät saaneet tukea.

4. POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, yhdistyvätkö suuremmat työn määrälliset, kognitiiviset ja emotionaaliset vaatimukset korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja onko tämä edelleen yhteydessä heikompaan työkykyyn. Lisäksi haluttiin tarkastella, suojaako autenttinen johtaminen työn vaatimusten yhdistymiseltä uupumusasteiseen väsymykseen. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Demerouti ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

4.1. Tutkimuksen päätulokset

4.1.1. Uupumusasteinen väsymys välittää työn määrällisten ja emotionaalisten vaatimusten yhteyttä työkykyyn

Ensiksi tutkittiin työn määrällisten, kognitiivisten ja emotionaalisten vaatimusten yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen. Tuloksista havaittiin oletusten 1a ja 1c mukaisesti, että korkeammat työn määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset olivat yhteydessä vakavampaan uupumusasteiseen väsymykseen. Työn paljous ja kova tahti sekä useammin tunneperäisesti hankaliin tilanteisiin joutuminen siis liittyivät vahvempaan työssä koettuun uupuneisuuden tunteeseen. Nämä tulokset ovat johdonmukaisia aiempien tutkimusten kanssa, ja tukevat JD-R-mallin energian ehtymisen polun mukaista oletusta työn vaatimusten positiivisesta yhteydestä stressi- ja uupumusoireiden kanssa (Bakker ym., 2005; Demerouti ym., 2000; Demerouti ym., 2001).

Hypoteesin 1b vastaisesti havaittiin, että kognitiiviset vaatimukset eivät olleet yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Päätöksentekoa, muistia, tarkkaavaisuutta ja luovuutta kuormittavien vaatimusten kasvu ei lisännyt eikä vähentänyt uupumusasteista väsymystä. Tämä tulos ei tukenut aiempia tutkimuksia eikä JD-R-mallia (Demerouti ym., 2001), ja se kertoo kenties siitä, että kognitiivisia vaatimuksia ei arvioitu tässä tutkimuksessa samalla tavalla kuormittaviksi tekijöiksi kuin työmäärää ja emotionaalisia vaatimuksia. Voikin olla, että omaa ajattelua aktivoivat työtehtävät nähdään positiivisina haasteina henkilökohtaiselle kasvulle eikä niinkään stressaavina esteinä työlle (LePine ym., 2005). Jos kognitiiviset vaatimukset nähdään positiivisina haasteina, tämä voisi selittää, miksi ne eivät ole yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Van den Broeck, De

Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Tulos kertoo myös siitä, että JD-R-mallin sisältämä työn vaatimusten käsite ei ole täysin yksiselitteinen. Tulokseen saattoi vaikuttaa myös tutkittavien ikä, sillä nuoremmat työntekijät kokivat sekä enemmän kognitiivisia vaatimuksia että uupumusasteista väsymystä. Voi olla, että ajattelua kuormittavat työtehtävät liittyivät nuorten uupumiseen ja vanhempana uupuminen johtui muista asioista. Toisaalta kognitiivisten vaatimusten itsenäistä yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen on tutkittu toistaiseksi vähän, joten aiheesta tarvitaan lisätutkimuksia.

Oletus työn vaatimusten negatiivisesta yhteydestä työkykyyn toteutui osittain, sillä korkeammat määrälliset vaatimukset olivat yhteydessä heikommaksi koettuun työkykyyn, hypoteesin 2a mukaisesti. Kiireiset ja paljon töitä tekevät arvioivat työkykynsä heikommaksi kuin ne, joilla oli vähemmän työtaakkaa. Tämä tuki aiempien tutkimusten löydöksiä siitä, että työn määrälliset vaatimukset ovat yhteydessä heikompaan työkykyyn (Hakanen ym., 2006; Tuomi ym., 2001; van den Berg ym., 2009). Tulos on looginen myös työkyvyn määritelmän kannalta, sillä hyvää työkykyä kuvaa tilanne, jossa työ ei ehdytä tekijänsä energiavarastoja liikaa (Gould ym., 2006).

Hypoteesin 2c vastaisesti työn emotionaaliset vaatimukset eivät olleet yhteydessä työkykyyn, sillä tunnepitoisten vaatimusten kasvu ei parantanut eikä heikentänyt kokemusta omasta työkyvystä. Tämä tulos kyseenalaisti ajatuksen työn henkisten vaatimusten yhdistymisestä heikompaan työkykyyn (Tuomi ym., 2004; van den Berg ym., 2009) ja antoi tukea uudemmille tuloksille, joiden mukaan emotionaalisilla vaatimuksilla ei ole suoraa yhteyttä työkykyyn (McGonagle, 2014). Saattaa olla, että emotionaalisten vaatimusten vaikutukset työkykyyn välittyvät täysin uupumusasteisen väsymyksen (tai muiden tekijöiden) kautta. Toisaalta tässä aineistossa edustetuimpia ammattialoja olivat ihmisläheiset alat (lastenhoitotyö ja opetustyö), joissa emotionaaliset vaatimukset saattavat olla työntekijöille odotettavissa, ja niiden paljouden ei koeta heikentävän omaa kykyä tehdä työtä (McGonagle, 2014). Emotionaalisten vaatimusten ja työkyvyn yhteyksistä on kuitenkin hyvin vähän tutkimustietoa, joten päätelmät ovat suuntaa antavia.

Lisäksi todettiin hypoteesin 2b vastaisesti, että kognitiiviset vaatimukset olivat positiivisessa yhteydessä työkykyyn. Tarkkaavaisuutta ja luovaa ajattelua vaativien työtehtävien kasvu oli siis yhteydessä parempaan arvioon selviytyä työstä vaatimusten keskellä. Tämä tulos oli odotusten vastainen (Tuomi ym., 2004; van den Berg ym., 2009) ja tuki aiemmin saatuja tuloksia oman tietopohjan ja kognitiivisten kykyjen käytön työkykyä parantavasta roolista (Tuomi ym., 2001). Kognitiiviset vaatimukset saattavat lisätä työn monimuotoisuutta (engl. job complexity), jonka on seurantatutkimuksissa todettu olevan yhteydessä vähempiin poissaoloihin työstä, sillä kiinnostavat työtehtävät lisäävät halukkuutta työskentelyyn (Väänänen ym., 2003). Kognitiiviset vaatimukset voivat myös lisätä mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon ja oman tietotaidon hyödyntämiseen,

joiden on työn voimavaroina todettu lisäävän positiivista uppoutumista työhön ja edelleen parantavan työkykyä (Airila ym., 2014). Kognitiivisten vaatimusten kokemiseen saattaa vaikuttaa myös ammattiasema: akateemista ajattelua painottavissa toimihenkilöasemissa kognitiiviset vaatimukset motivoivat ja työntekijäasemissa ne kuormittavat (Demerouti & Bakker, 2011). Toimihenkilöt kokivat aineistossa sekä enemmän kognitiivisia vaatimuksia että parempaa työkykyä kuin työntekijät. Tulokset antoivat kaiken kaikkiaan tukea kognitiivisten haasteiden työkykyä kohentavalle roolille, mutta ovat kuitenkin alustavia, sillä tutkimustietoa aiheesta on toistaiseksi vähän.

Uupumusasteinen väsymys oli negatiivisesti yhteydessä työkykyyn hypoteesin 3 mukaisesti. Suurempi työpäivästä toiseen jatkuva uupuneisuuden tunne yhdistyi heikentyneeseen arvioon omasta pystyvyydestä suoriutua työssä. Tämä tulos oli yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa (Glise ym., 2010; Hakanen ym., 2006). Tulos myös tuki JD-R-mallin energian ehtymisen polkua vahvistaen, että uupumusasteisella väsymyksellä on pidempiaikaisia vaikutuksia hyvinvointiin.

Neljäs hypoteesi uupumusasteisen väsymyksen välittävästä roolista työn vaatimusten ja työkyvyn välillä toteutui osittain. Oletus 4b kognitiivisten vaatimusten välittymisestä uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn ei toteutunut, sillä kognitiivisilla vaatimuksilla ei ollut yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen. Oletusten 4a ja 4c mukaisesti havaittiin, että työmäärän ja emotionaalisten vaatimusten yhteys työkykyyn välittyi uupumusasteisen väsymyksen kautta. Suuri työtaakka ja useat tunnetason haasteet yhdistyivät uupuneeseen olotilaan, minkä kautta myös arviot työkyvystä olivat heikompia. Tulokset ovat johdonmukaisia aiempien tutkimusten kanssa ja vahvistavat JD-R-mallin käsitystä siitä, että uupumusasteinen väsymys välittää työn kuormittavuuden vaikutuksia työkykyyn (Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Aiemmissa tutkimuksissa välittävänä tekijänä on usein tutkittu työuupumusta, joten tämä tutkimus painottaa, että uupumusasteisella väsymyksellä on itsenäinen, välittävä rooli. Tulokset korostavat myös, että uupuminen voi heikentää työkykyä. Aiemmat tutkimukset ovat nimittäin keskittyneet lähinnä muihin hyvinvointiseurauksiin, kuten sairauspoissaoloihin ja mielenterveyteen (Bakker ym. 2003b; Yu-Hwa ym., 2011). Huomion arvoinen ero määrällisissä ja emotionaalisissa vaatimuksissa oli, että määrällisillä vaatimuksilla oli myös suora yhteys työkykyyn, kun taas emotionaaliset vaatimukset yhdistyivät työkykyyn vain uupumusasteisen väsymyksen kautta. Työtahtiin ja aikapaineisiin liittyvä kuormitus yhdistyi siis herkemmin heikentyneeseen kykyyn suoriutua työstä. Tulos alleviivaa, että erityisesti työn määrällisten vaatimusten pitää pysyä siedettävällä tasolla, jotta työkyky säilyy (Gould ym., 2006).

4.1.2. Autenttinen johtajuus ei muunna työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä

Tulokset osoittivat hypoteesien 5a, 5b ja 5c vastaisesti, että autenttinen johtajuus ei suojannut minkään työn vaatimuksen ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä. Suuremmat määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset yhdistyivät vakavampaan uupumusasteiseen väsymykseen huolimatta siitä, koettiin lähiesimiehen johtamistyyli autenttiseksi vai ei. Tämä oli odotusten vastainen tulos. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvä suhde esimiehen ja työntekijän välillä, työntekijän voimaannuttaminen ja transformationaalinen johtamistyyli ovat uupumiselta suojaavia tekijöitä (Bakker ym., 2005; Hochwälder, 2007; Syrek ym., 2013).

Voidaan pohtia useita syitä sille, miksi autenttinen johtaminen ei toiminut tässä tutkimuksessa moderaattorina työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen välillä. *Ensiksi* voi olla, että autenttinen johtajuus ei oikeasti suojaa työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä. Esimiehen arvioiminen aidoksi ja arvojaan noudattavaksi ei välttämättä takaa tunnetta hänen antamastaan tuesta tai kyvystä muotoilla työn vaatimuksista motivoivia haasteita. Työntekijät saattoivat myös kokea, että lähiesimies on etäinen, ja hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden päivittäisiin kokemuksiin työn vaatimuksista, vaikka häntä tavattiin kaikissa työyksiköissä vähintään viikoittain. Yksi lähiesimiestyön tärkeimmistä asioista on henkilökohtainen vuorovaikutus ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys työntekijöille (Aarva, 2009; Kauppinen, 2013). *Toiseksi* saattaa olla, että johtajuudella on JD-R-mallin näkökulmasta keskeinen rooli vaatimusten vähentäjänä ja voimavarojen lisääjänä, eikä niinkään uupumiselta suojaavana tekijänä. Esimies voi työn järjestelyin vähentää vaatimuksia, kuten työaika ja tehtävien määrää, tai lisätä työn voimavaroja, kuten autonomiaa, tukea, rakentavaa palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä. Vähäisemmät vaatimukset ja korkeammat voimavarat ovat suoraan yhteydessä matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen (Alarcon, 2011; Demerouti ym., 2001) ja voimavarat myös suojaavat uupumiselta (Bakker ym., 2005; Haines, Hurlbert, & Zimmer, 1991; Karasek, 1998; Van der Doef & Maes, 1999). *Kolmanneksi* on mahdollista, että autenttinen johtaminen suojaa uupumusasteiselta väsymykseltä, mutta ilmiö ei tullut tutkimuksen poikkileikkausasetelman takia esiin. Voi olla, että työntekijöiden seuranta olisi paljastanut, miten työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteys kehittyy suhteessa autenttiseen johtamiseen. *Neljäs* selitysmalli on, että autenttinen johtaminen ei suojaa uupumusasteiselta väsymykseltä, mutta suojaa työntekijöitä pidempiaikaiselta hyvinvoinnin laskulta. Väänänen ja kollegat (2003) huomasivat pitkittäistutkimuksessaan, että esimiehen tuki suojaasi naisia sairauspoissaolojen kertymiseltä.

Tulokset eivät ole kuitenkaan johdonmukaisia, sillä esimerkiksi emotionaalisten vaatimusten on havaittu ennustavan heikompaan yleistä mielenterveyttä, koettiin johtajuus laadultaan hyväksi tai huonoksi (Madsen ym., 2014). Yleisesti voidaan todeta, että autenttisen johtajuuden muuntavasta roolista työn kuormittavuuden ja uupumisen välillä ei ole tarpeeksi tutkimusta, joten tarvitaan lisää tietoa ilmiön hahmottamiseksi.

Tulokset osoittivat myös kuudennen hypoteesin vastaisesti, että työn vaatimusten välittyminen uupumusasteisen väsymyksen kautta työkykyyn ei ollut vähäisempää niillä työntekijöillä, jotka kokivat lähiesimiehensä johtamistyylin autenttisemmaksi. Sekä suuremman työmäärän että emotionaalisten vaatimusten yhteydessä syntynyt uupumusasteinen väsymys yhdistyi heikompaan arvioon työkyvystä, ja tämä ilmiö ei ollut riippuvainen lähiesimiehen pyrkimyksistä autenttiseen johtamistapaan. Autenttinen johtaminen ei siis ehkäissyt uupumista eikä sillä ollut tässä suhteessa merkitystä myöskään työkyvyn kannalta. Tämä oli odotusten vastaista ja voi johtua edellä pohdituista, muuntavaan tekijään liittyvistä syistä. Jos heikko moderaatio olisi löytynyt, vaikutukset olisivat saattaneet näkyä työkyvyssä (Hayes, 2013), mutta tätä ei tässä tutkimuksessa havaittu. Huomion arvoista tuloksissa oli, että vähäinen autenttinen johtajuus oli suoraan yhteydessä korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen. Ne työntekijät, jotka eivät kokeneet esimiehensä johtamistyyliä autenttiseksi, olivat todennäköisemmin uupuneita. Tämä viittaa autenttisen johtajuuden toimivan JD-R-mallin mukaisesti voimavarana, jonka puuttuminen altistaa uupumiselle, vaikka suojaavaa roolia ei tässä tutkimuksessa löydetty.

4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimuksen vahvuutena oli kattava aineisto, joka käsitti laajan otoksen ($N = 557$) eri-ikäisiä suomalaisia kuntatyöntekijöitä eri aloilta ja ammattiasemista. Myös tutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullinen (62,5 %). Aineistossa oli selkeä enemmistö naisia (84,7 %), mutta tämän kaltainen sukupuolijakauma kuvaa hyvin kuntatyöntekijöitä (Saari, Väänänen, & Harkonmäki, 2006). Tulokset ovat siis yleistettävissä naisvaltaiselle kunta-alalle, mutta muihin ympäristöihin tuloksia tulee yleistää varoen. Tulosten yleistämisessä on kuitenkin huomioitava, että 60 % vastanneista työskenteli lastenhoito-, opetus- ja siivoustyössä. Menetelmällisiä vahvuuksia olivat kansainvälisesti validoidut ja luotettavat mittarit (Cronbachin alfat .83–.95) sekä ajantasaisen tilastollisten menetelmien käyttäminen epäsuorien yhteyksien tutkimiseen (Hayes, 2013).

Tutkimus keskittyi ajankohtaiseen aiheeseen, sillä työ koetaan yhä useammin vaativaksi, mutta mahdollisuudet vaatimusten vähentämiseen kunta-alalla ovat rajalliset (Forma ym., 2006; Kauppinen ym., 2013). Tutkimuksen tulokset antavat tärkeää tietoa työnantajille, jotka haluavat varmistaa organisaationsa tuottavuuden, ylläpitää työntekijöidensä jaksamista ja suoriutumiskykyä sekä pidentää työuria (Tuomi ym., 2001). Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä määrällisiä että laadullisia työn vaatimuksia, mikä on ollut aiempien tutkimusten puute, sillä määrälliset vaatimukset ovat painottuneet aiemmissä tarkasteluissa (Bakker & Demerouti, 2007; Kristensen ym., 2005). Lisäksi korostettiin uupumusasteisen väsymyksen roolia, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet työuupumukseen, joka on käsitteenä paljon laajempi (Hakanen ym., 2006; Maslach ym., 1996; Schaufeli & Bakker, 2004). Tutkimus tarjosi myös lisätietoa JD-R-mallin mukaisesta hyvinvoinnin heikkenemisestä suhteessa työkykyyn, jota on tutkittu huomattavan vähän, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet muihin hyvinvointitekijöihin (Bakker ym. 2003b; Yu-Hwa ym., 2011). Kun tiedetään esimiesten keskeinen rooli työntekijöiden työn vaatimusten kokemisessa (Peccei ym., 2013), oli tärkeää lisätä tietoa johtamisen toimimisesta mahdollisena uupumista suojaavana voimavarana.

Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää poikkileikkausasetelmaa, joka paljastaa ainoastaan muuttujien väliset yhteydet mittaushetkellä. Tämä rajoittaa tulosten tulkintaa ja syy-seurauspäätelmien tekemistä. Ei voida esimerkiksi varmuudella sanoa, heikentävätkö työn vaatimukset työkykyä vai koetaanko työ vaativammaksi, koska työkyky on heikentynyt. JD-R-mallin energian ehtymisen polkua tukevia tuloksia voidaan kuitenkin pitää melko luotettavina, sillä ilmiöstä on kertynyt aikaisempia pitkittäistutkimuksia (Hakanen ym., 2008; Schaufeli ym., 2009). Moderaatiota koskevat tulokset ovat tuoreempia, joten vaikutussuhteissa on vielä enemmän pohdittavaa. Myös aikaisemmin on huomattu, että työstressiin liittyvien moderaattorien löytäminen on haastavaa (De Rijk, Le Blanc, Schaufeli, & De Jonge, 1998), mikä on saanut jotkut tutkijat jopa kyseenalaistamaan JD-R-mallin hypoteesin vaatimusten ja voimavarojen interaktiosta (Taris, 2006). Syinä heikoille moderaatioefekteille voivat olla käytettyjen mittarein liiallinen yleisluontoisuus ja se, että tarkastellut voimavarat eivät ole tutkitussa työkontekstissa parhaiten uupumiselta suojaavia. Samat puutteet ovat saattaneet estää moderaattoriefektin löytymistä myös tässä tutkimuksessa. Tuloksissa on myös huomioitava, että työn vaatimukset ja taustatekijät selittivät uupumusasteisesta väsymyksestä 14–21 % ja uupumusasteinen väsymys ja taustatekijät työkyvystä 23 %. Molempien selitettävien muuttujien vaihtelulle on siis olemassa muita selittäviä tekijöitä. Tutkimus antoi kuitenkin arvokasta tietoa monista, aiemmin vähän tutkituista yhteyksistä, jotka viitoittavat tietä tuleville seurantatutkimuksille.

Mittausten perustuminen työntekijöiden itsearviointeihin eli subjektiiviseen kokemukseen työstään, hyvinvoinnistaan ja lähiesimiehensä johtamistyylistä asettaa myös tiettyjä rajoituksia tulosten tulkinnalle. Ongelmaksi nähdään yleensä se, että esimerkiksi henkilöiden vastustyyli voi voimistaa havaittuja yhteyksiä (van Herk, Poortinga, & Verhallen, 2004). Mittaustapojen ja objektiivisemmän tarkastelun lisääminen olisi voinut tuoda kattavampaa tietoa ilmiöistä ja niiden yhteyksistä. Toisaalta sekä uupumusasteinen väsymys että työkyky viittaavat henkilön kokemukseen, joten omakohtaisen kokemuksen kartoittamisen katsottiin olevan keskeisin tiedonlähde.

4.3. Tutkimuksen käytännöllinen hyöty ja jatkotutkimusten tarve

Työn vaatimuksista seuraavaa uupumista ja sen pidempiaikaisia hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia on tutkittu viime aikoina paljon JD-R-mallin näkökulmasta (Bakker & Demerouti, 2007). Tämä tutkimus vahvisti osaltaan, että työn vaatimukset lisäävät uupumusasteisen väsymyksen todennäköisyyttä, mikä puolestaan yhdistyy heikommaksi koettuun työkykyyn. Liialliset määrälliset ja emotionaaliset työn vaatimukset näyttävät käynnistävän vaarallisen ylikuormittumisen kierteen, jonka seurauksena työkyky voi heikentyä. On siis kiinnitettävä huomiota siihen, että työntekijät eivät joudu työskentelemään liian suuren työtaakan alla ja että tunneperäisesti kuormittavia työtehtäviä tai -tilanteita ei kerry liikaa yhdelle ihmiselle. Työpäivien keventäminen, tehtävien uudelleenorganisointi ja riittävä vaihtelu yhdistettynä työntekijöiden terveyden tukemiseen voivat vähentää työssä koettua kuormittuneisuutta (Semmer, 2006). Riittävä palautuminen on edellytys työpäivän vaatimuksista elpymiselle, ja tätä voidaan edistää pitämällä kiinni tauoista työpäivän aikana ja varmistamalla riittävä työstä irrottautuminen vapaa-ajalla (Meijman & Mulder, 1998; Pennonen, 2011). Kaikki työn vaatimukset eivät kuitenkaan vaaranna hyvinvointia, sillä kognitiivisilla vaatimuksilla voi olla jopa työkykyä tukeva rooli. Työpaikalla mielekkäiden, omaa ajattelua aktivoivien haasteiden kohtaaminen saattaa kohentaa omaa halua ja kykyä suoriutua työstä. Työnantajien tulee harkita, miten näitä haasteita voisi tarjota sopivassa määrin työntekijöille.

Uupumusasteinen väsymys näyttää olevan selkeä merkki liiallisesta kuormituksesta ja riski myös pidempiaikaiselle hyvinvoinnin laskulle. Jos työntekijä ilmaisee olevansa uupunut, väsynyt jo aamulla lähtiessään töihin tai henkisesti tyhjiin puserrettu, tulee nämä merkit ottaa vakavasti. Työuupumuksen oireisiin puuttuminen ajoissa on tärkeää henkilölle koituvan inhimillisen kärsimyksen ja organisaatiolle kasaantuvien kustannusten välttämiseksi (Kauppinen, 2013; Maslach

ym., 2001; Melamed, 2009; Taris, 2008). Työterveyshuollon tiedonannon, ohjauksen ja neuvonnan hyödyntäminen näissä asioissa on tärkeää ja myös pitkittäistutkimuksissa tehokkaaksi todettua (Palmgren, Jalonen, Kaleva, & Tuomi, 2012). Työuupumuksen ehkäisyssä tehokkaiksi keinoiksi ovat osoittautuneet myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen, työn ja muiden roolien selkeyttäminen, työn imun lisääminen ja johtamisen kehittäminen (Cherniss, 1980; Maslach & Goldberg, 1999). Tutkimuskatsauksen mukaan erityisen tehokkaita ovat sekä yksilö- että organisaatiotasoon vaikuttavat interventiot (Awa, Plaumann, & Walter, 2010).

Jatkossa on tärkeää tutkia työn vaatimuksista seuraavaa uupumista ja siitä organisaatiolle koituvia haittoja pitkittäistutkimuksin. Vaikka JD-R-mallin energian ehtymisen hypoteesi on laajasti tutkittu, on pitkittäistutkimuksista selkeä puute (Bakker & Demerouti 2007; Demerouti & Bakker, 2011). Pitkittäistutkimuksiin on olennaista yhdistää myös käänteisten syy-seuraussuhteiden tarkastelu, eli tutkia, voiko korkea työkyky ehkäistä uupumista ja saada työn tuntumaan vähemmän vaativalta. Alustavia tuloksia JD-R-mallin käänteisistä kausaalisuhteista on jo kertynyt (Perko & Kinnunen, 2013; Zapf, Dormann, & Frese, 1996). On myös olennaista jatkaa tutkimusta erilaisten työn vaatimusten hyvinvointivaikutuksista ja lisätä tietoa erityisesti erilaisten laadullisiin vaatimusten merkityksestä (Bakker & Demerouti, 2007; Kristensen ym., 2005).

Autenttisen johtajuuden ei havaittu tässä tutkimuksessa suojaavan työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen yhteydeltä. Kuitenkin havaittiin, että autenttinen johtaminen oli suoraan yhteydessä matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Laschinger ym., 2013; Kinnunen, Perko, & Virtanen, 2013). Näyttää siis siltä, että autenttinen johtaminen on työn voimavara, jonka puuttuminen altistaa uupumusasteiselle väsymykselle ja edistää työtyytyväisyyttä ja työn imua (Walumbwa ym., 2008). Autenttisen johtamisen roolia työn voimavarana tuleekin kartoittaa tulevissa tutkimuksissa. Jatkossa on syytä kartoittaa muita tekijöitä esimiehen toiminnassa, jotka voivat toimia työntekijän uupumiselta suojaavina tekijöinä. Esimiehen oikeudenmukaisuus, huomaavaisuus, tuki, työntekijän voimaannuttaminen ja transformationaalinen johtamistyyli on liitetty työntekijän vähäisempiin stressi- ja uupumusoireisiin (ks. Skakon ym., 2010), joten ainakin näiden piirteiden jatkotutkimus on tärkeää. Alustavia tuloksia johtajuuden uupumiselta suojaavalle roolille on olemassa (Bakker ym., 2005; Syrek ym., 2013), mutta ne ovat rajoittuneet muutamiin ammattiryhmiin ja kansallisuuksiin, joten erilaisten työympäristöjen tarkastelu on edelleen tärkeää. Työn vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutus voi nimittäin vaihdella työkontekstista toiseen, ja työntekijän tärkeimmistä tavoitteista riippuen hän voi arvostaa ja tarvita enemmän joitakin voimavaroja kuin toisia (Demerouti ym., 2001; Diener & Fujita, 1995).

Toisaalta on pidettävä mielessä, että vaikka johtajuus voisikin olla suojaava tekijä, joskus työ voi olla niin vaativaa, ettei uupumiselta voida välttyä. Tällöin on pohdittava, miten esimiehet voivat vaikuttaa suuremmin työn vaatimusten ja voimavarojen määrään: lisätä joustavuutta työtehtävissä ja -ajoissa sekä parantaa mahdollisuuksia kouluttautua ja hallita omaa työtä. Siedettävä määrä työn vaatimuksia yhdistettynä riittävään määrään työn voimavaroja, on yhteydessä matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen (Alarcon, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Lee & Ainsworth 1996). Työpaikoilla on muistettava, että ihmisellä on joka päivä vain rajallinen määrä energiaa käytettävissä työhön (Marks, 1977) ja näiden resurssien kuluttaminen harkiten on osa viisasta organisaation strategiaa. Myös työntekijöiden on syytä olla tietoisia liiallisen työnteon riskeistä, jotta he voivat havaita kuormittumisen oireet ajoissa ja välttyä pidempiaikaisilta hyvinvointivaikutuksilta.

LÄHTEET

- Aarva, K. (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ahola, K. (2007). Occupational burnout and health. *People and Work Research Reports 81*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28, 87–105.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549–562.
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: effects on followers and leaders. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (toim.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (s. 177–194). Chichester: Wiley.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184–190.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). 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.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003c). A multi-group analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, H., & Hetland, J. (2014). The influence of constructive and destructive leadership behavior on followers' burnout. Teoksessa M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (toim.), *Burnout at work: a psychological perspective* (s. 102–121). New York: Psychology Press.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: job stress in the human services*. California: Sage Publications.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621–656.
- De Cuyper N., Mäkikangas A., Kinnunen U., Mauno S., & De Witte H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 770–788.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*, 1–9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing, 32*, 454–64.
- De Rijk, A. E., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B., & Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 1–18.
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: a nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*, 926–935.
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2013). *Preventing stress in organizations: how to develop positive managers*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Forma, P., Halmeenmäki, T., Harkonmäki, K., Kauppinen, M., Saari, P., Saarinen, A., Tuomi, T., Villanen, L., & Väänänen, J. (2006). *Kuntatyö murroksessa - miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010 -projekti*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*, 343–372.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Wiley.
- Glise, K., Hadzibajramovic, E., Jonsdottir, I. H., & Ahlberg Jr, G. (2010). Self-reported exhaustion: a possible indicator of reduced work ability and increased risk of sickness absence among human service workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83, 511–520.
- Gould, R., Ilmarinen, I., Järvisalo, I., & Koskinen, S. (toim.) (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet - Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: development of LMX theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Haines, V.A., Hurlbert, J. S., & Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support and the buffer hypothesis. *Work and Occupations*, 18, 212–235.
- Hallsten, L., Bellagh, K., & Gustafsson, K. (2002). *Utbränning i Sverige – en populationsstudie*. Tukholma: Arbetslivsinstitutet.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–241.
- Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Kauppinen, T., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harter, S. (2002). Authenticity. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology* (s. 382–394). Lontoo: Oxford University Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (painossa). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*.
- Hochwälder, J. (2007). The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: the main, mediating, and moderating role of empowerment. *Nursing & Health Sciences*, 9, 205–211.

- Hockey, G. R. J. (1995). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. Teoksessa A. Baddely & L. Weiskrantz (toim.), *Attention: Selection, awareness, and control – A tribute to Donald Broadbent* (s. 328–345). Oxford: Clarendon Press.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands-resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181–190.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23, 49–57.
- Johnson, R. W., Mermin, G. B., & Resseger, M. (2011). Job demands and work ability at older ages. *Journal of Aging & Social Policy*, 23, 101–118.
- Kahn, R. L., & Byosserie, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3. painos (s. 571–665). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kalimo, R., Hakanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2006). *Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karasek, R.A. (1998). Demand/control model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. Teoksessa J.M. Stellman (toim.), *Encyclopaedia of occupational health and safety* (s. 34.06–34.14). Geneve: ILO.
- Karasek R. A. & Theorell T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192–207.

- Laschinger, H., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541–552.
- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes. A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266–1276.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2001). Burnout and quality in a speed-up world. *Journal for Quality & Participation*, 24, 48–51.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Routledge.
- Madsen, I., Hanson, L., Rugulies, R., Theorell, T., Burr, H., Diderichsen, F., & Westerlund, H. (2014). Does good leadership buffer effects of high emotional demands at work on risk of antidepressant treatment? A prospective study from two Nordic countries. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 49, 1209–1218.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921–936.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1999). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3. painos). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- McGonagle, A. K., Barnes-Farrell, J., Di Milia, L., Fischer, F. M., Hobbs, B. B. B., Iskra-Golec, I., Kaliterna, L., & Smith, L. (2014). Demands, resources, and work ability: a cross-national examination of health care workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 830–846.

- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa P. J. D. Drenth & H. Thierry (toim.), *Handbook of work and organizational psychology: work psychology*, 2. painos (s. 5–33). Hove: Psychology Press.
- Melamed, S. (2009). Burnout and risk of regional musculoskeletal pain: A prospective study of apparently healthy employed adults. *Stress and Health*, 25, 313–321.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 537–557.
- Palmgren, H., Jalonen, P., Kaleva, S., & Tuomi, K. (2012) *Vaikuttava TANO-toiminta. Vertailututkimus työterveyshuollon tietojen antamisesta, neuvonnasta ja ohjauksesta (TANO) asiakasyrityksissä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Peccei, R., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. Teoksessa J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (toim.), *HRM and performance. Achievements and challenges* (s. 1993–2021). Chichester: John Wiley and Sons.
- Peeters, M. C., Taris, T. W., & De Jonge, J. (2014). People at work. Teoksessa M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (toim.), *An introduction to contemporary work psychology* (s. 8–43). Chichester: Wiley Blackwell.
- Peeters, M. C., De Jonge, J., & Taris, T. W. (toim.). (2014). *An introduction to contemporary work psychology*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 8–24.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516.
- Penonen, M. (2011). *Recovery from work stress: antecedents, processes and outcomes*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Perko, K., & Kinnunen U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Loppuraportti. Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership (Re-Su-Lead). Tampereen yliopiston julkaisu 11/2013.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.

- Radkiewich P., & Widerszal-Bazyl M. (2005). Psychometric properties of Work Ability Index in the light of comparative survey study. *International Congress Series 1280*, 304–309. Hollanti: Elsevier.
- Saari, P., Väänänen, J., Harkonmäki, K. (toim.) (2006). *Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010 -tutkimus*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 32, 515–527.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Seitsamo, J., & Ilmarinen, J. (1997). Life-style, aging and work ability among active Finnish workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 23, 20–26.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367.
- Spreitzer, G. H. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31–62.
- Syrek, C., Apostel, E., & Antoni, C. (2013). Stress in highly demanding IT-jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 252–261.
- Taris, T. W. (2006). Bricks without clay: on urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20, 99-104.
- Taris, T. W. (2008). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316–334

- Tengland, P. A. (2011). The concept of work ability. *Journal of occupational rehabilitation*, *21*, 275–285.
- Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health*, *25*, 287–296.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1998). *Work Ability Index (WAI)* (2nd revised ed.). Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, *51*, 318–324.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E., & Janhonen, M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine*, *54*, 115–121.
- Van den Berg, T. I., Elders, L. A., de Zwart, B. C., Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, *66*, 211–220.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are created equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*, 735–759.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, *13*, 87–114.
- van Herk, H., Poortinga, Y. H., & Verhallen, T. M. M. (2004). Response styles in rating scales. Evidence of method bias in data from six EU countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *35*, 346–360.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiro´, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, *57*, 807–824.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*, 89–126.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*, 121–141.

- Yu-Hwa, H., Pey-lan, D., Chin-Hui, C., Chin-Ann, Y., & Ing-Chung, H. (2011). Mediating effects of emotional exhaustion on the relationship between job demand-control model and mental health. *Stress & Health, 27*, 94–109.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 145–169.
- Zapf, D., Semmer, N. K., & Johnson, S. (2014). Qualitative demands at work. Teoksessa M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (toim.), *An introduction to contemporary work psychology* (s. 144-168). Chichester: Wiley Blackwell.
- Van Veldhoven, M. (2014). Quantitative job demands. Teoksessa M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (toim.), *An introduction to contemporary work psychology* (s. 117–143). Chichester: Wiley Blackwell.