

**JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN PROFIILIT JA NIIDEN EROT  
TYÖSSÄ SUORIUTUMISESSA ALAISTEN ARVIOIMANA**

Joel Jormakka  
Sanna Yli-Hakola  
Pro gradu –tutkielma  
Psykologian laitos  
Kesäkuu 2019

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

JORMAKKA, JOEL ja YLI-HAKOLA, SANNA; Johtajien työhyvinvoinnin profiilit ja erot työssä suoriutumisessa alaisten arvioimana

Pro gradu -tutkielma, 33 s.

Ohjaajat: Feldt, Taru

Psykologia

Kesäkuu 2019

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia millaisia työhyvinvoinnin profiileja työuupumuksen (emotionaalinen uupumus, kyynisyys) ja työn imun (tarmokkuus, uppoutuminen) suhteen on tunnistettavissa suomalaisilla korkeasti koulutetuilla johtajilla ( $n = 933$ ). Profiilien johtajien työssä suoriutumista tarkasteltiin johtajien alaisilleen välittämän kyselyn avulla. Henkilösuuntautunutta analyysimenetelmää noudattaen, profiilit muodostettiin  $k$ -keskiarvojen klusteroinnilla käyttämällä työuupumuksen ja työn imun kuvaajia. Löysimme viisi profiilia, joista kolme vastasi aiempaa teoriaa ja kaksi poikkesivat oletuksistamme. Profiileja tarkasteltiin lähemmin taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, ammattitausta, johtamiskokemus) osalta ja löysimme eroja ammattitaustan sekä sukupuolen suhteen. Johtajien työssä suoriutuminen ei eronnut tarkasteltaessa samanaikaisesti kaikkia työssä suoriutumisen osa-alueita, mutta lähemmässä tarkastelussa eroja löytyi oikeudenmukaisuuden, kyvyn tehdä päätöksiä, innostavuuden ja vastuunkannon suhteen. Tulos viittaa siihen, että johtajan työhyvinvointi ei välity ulkopuolisen arvioimaan työssä suoriutumiseen. Toisaalta tämä tarkoittaa myös sitä, ettei johtajan heikentynyt työhyvinvointi ole myöskään havaittavissa alaisen näkökulmasta, jolloin organisaation tulisi kiinnittää muuten huomiota johtajien hyvinvointiin.

Avainsanat: työn imu, työuupumus, johtajat, alaiset, henkilösuuntautunut tutkimusote, voimavara-jatkumo, identifikaatio-jatkumo, työssä suoriutuminen

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Työhyvinvoinnin kuvaaminen	4
1.2 Työhyvinvoinnin jatkumot	7
1.4 Johtajien työhyvinvointi ja työssä suoriutuminen alaisten silmin	9
1.5 Tutkimuksen teoreettinen malli ja tutkimuksen tavoitteet	10
2 MENTELMÄT	12
2.1 Aineisto ja tutkittavat	12
2.2 Kyselymenetelmät ja muuttujat	13
2.3 Aineiston analysointi	15
3 TULOKSET	16
3.1 Muuttujien väliset korrelaatiot	16
3.2 Johtajien työhyvinvoinnin profiilit	18
3.3 Profiilien tarkastelu taustamuuttujien suhteen	19
3.4 Profiilien tarkastelu työssä suoriutumisen suhteen	21
4 POHDINTA	22
4.1 Työhyvinvointiprofiilit	23
4.2 Johtajien työhyvinvointi ei vaikuta kauttaaltaan suoriutumiseen alaisten silmin	25
4.4 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	26
4.5 Johtopäätökset ja käytännön suositukset	26
5 LÄHTEET	28

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ollut paljon esillä julkisessa keskustelussa viime vuosikymmeninä ja vastikään työuupumus lisättiin Maailman terveysjärjestö WHO:n (2019) kansainväliseen tautiluokitukseen. Nykytyöelämän aikapaineet ja lisääntynyt työmäärä sekä nopeasti muuttuvat työn vaatimukset haastavat työhyvinvointia erityisesti johtajilla, joihin kohdistuvat odotukset ovat kasvaneet merkittävästi (Nummelin, 2007). Monissa tutkimuksissa on keskitytty yleisesti organisaation ja työntekijöiden hyvinvointiin johtajien oman työhyvinvoinnin jäädessä varjoon. Tarkastelemme tässä tutkimuksessa johtajien työhyvinvointia samanaikaisesti työuupumuksen ja työn imun kuvaajilla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on parantaa ymmärrystä johtajien työhyvinvoinnista sekä tuoreena näkökulmana tarkastella empiirisesti johtajien hyvinvoinnin yhteyttä alaisten arvioimaan työssä suoriutumiseen. Tarkastelemme vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita johtajia henkilökeskeisellä lähestymistavalla (Bergman, Magnusson & El-Khoury, 2003), jonka avulla pyritään tunnistamaan tutkituista johtajista erilaisia työhyvinvoinnin profiileja (tyyppejä). Pyrimme lisäksi selvittämään, eroavatko alaisten arviot johtajansa työssä suoriutumisesta sen mukaan millainen työhyvinvoinnin profiili johtajalla on.

Tutkimuksemme vastaa Mäkikankaan, Kinnusen, Feldtin ja Schaufelin (2016) esittämään tarpeeseen tarkastella työhyvinvointia samanaikaisesti niin pahoin- kuin hyvinvoinnin kannalta. Toisin sanoen tarkastelun kohteena on työuupumuksen ja työn imun samanaikainen esiintyminen (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010; González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret 2006). Tutkimme, että voiko johtajilla esiintyä erilaisia työhyvinvointia kuvaavia profiileja työuupumuksen ja työn imun osa-alueiden suhteen. Tarkastelemalla aineistoa profiloimalla ilman ennakko-oletuksia on mahdollista löytää työuupumuksen ja työn imun yhteyksiä, joita ei havaitse korrelaatioita tarkastelemalla. Lisäksi tarkastelemme johtajien työssä suoriutumisessa näiden mahdollisten työhyvinvointia kuvaavien profiilien välillä. Työssä suoriutumista mitataan usein itsearviointien avulla, mutta käytämme tutkimuksessamme esimiesten työssä suoriutumisen arviointiin alaisten arvioita.

## 1.1 Työhyvinvoinnin kuvaaminen

Ennen 2000-lukua työhyvinvointitutkimus keskittyi pääasiassa työuupumukseen, mutta positiivisen psykologian kasvattaessa suosiotaan myös työn imu on saanut huomiota (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Työuupumusta ja työn imua on pidetty toistensa vastakohtina, mutta parin viime vuosikymmenen aikana on todettu, että nämä voivat esiintyä myös samanaikaisesti (Maslach & Leiter, 1997).

*Työuupumus (burnout)* muodostuu tilanteessa, jossa yksilön voimavarat ovat riittämättömät työn asettamiin vaatimuksiin nähden (Maslach ym., 2001). Käytännössä tämä tarkoittaa uupumuksen olevan seurausta työmäärän suuruudesta, sen kuormittavuudesta, työtehtävien ja -välineiden muuttumisesta sekä sosiaalisista tekijöistä (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Lisäksi muutokset organisaatiossa haastavat työhyvinvointia. Työuupumuksen syntymiselle altistavia tekijöitä ovat myös työntekijän yksityiselämän muutokset sekä hänen omat ominaisuutensa ja suhteensa työhön (Maslach et al., 1996). Työuupumukselle on kuitenkin harvoin löydettävissä mitään yhtä ja selkeää syytä tai taustatekijää sekä korostaa työuupumuksen syntymistä vähitellen työstressin pitkittyessä (Hakanen, 2005).

Työuupumuksen kolme ulottuvuutta ovat emotionaalinen uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). *Emotionaalinen uupumus* tarkoittaa energiavarojen ehtymistä ja yksilön kokemusta siitä, että voimavarat eivät riitä tilanteen hallitsemiseksi. *Kyynisyys* kuvaa työstä etäännyttämistä sekä työn merkityksellisuuden ja mielekkyyden kyseenalaistamista. *Ammatillisen itsetunnon laskulla* viitataan pelkoon siitä, että ei selviydy työstään tai hallitse työtehtäviään. Emotionaalisen uupumuksen ja kyynisyyden katsotaan muodostavan työuupumuksen ytimen ammatillisen itsetunnon laskun yhteyden jäädessä pieneksi (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli ym., 2002). Ammatillisen itsetunnon lasku on nähty enemmän persoonallisuuden piirteenä kuin työuupumuksen osana (Shirom, 2003) ja kyynisyys vaikuttaa syntyvän emotionaalisen uupumuksen seurauksena, kun taas ammatillisen itsetunnon lasku syntyy itsenäisesti (Leiter, 1993).

Työterveyslaitoksen (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2016) tekemästä katsausta selviää, että työssä käyvistä suomalaisista noin neljännes kärsi työuupumuksen oireista vuonna 2011. Työuupumuksella on havaittu laajoja seurauksia niin yksilöllisellä, työyhteisön, organisaation kuin yhteiskunnallisellakin tasolla (Cooper, Cartwright, & Liukkonen, 1996). Yksilöllisellä tasolla työuupumus on liitetty muihin terveysongelmiin ja psykologisiin pulmiin, kuten esimerkiksi masennusoireisiin ja elämään tyytymättömyyteen (Hakanen & Schaufeli, 2012). Myös Aholan (2007) tutkimuksesta laajalla aineistolla suomalaisilla työntekijöillä selviää, että työuupumus liittyy masennus- ja ahdistusoireiden lisääntymiseen sekä alkoholiriippuvuuteen. On myös havaittu, että työuupumus on liitettävissä työntekijöiden heikentyneeseen yleiseen terveydentilaan, heikompaan

työkykyyn ja työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007). Työuupumus on liitetty myös fyysisten terveysongelmien ja sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Esimerkiksi Kim, Ji ja Kao (2011) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että tutkimuksen alussa raportoidut työuupumuksen oireet olivat myöhemmin yhteydessä muun muassa uniongelmiin, päänsärkyyn ja tulehduksiin.

Sukupuolen vaikutuksesta työuupumuksen kokemiseen on näyttöä muutamissa tutkimuksissa. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien naisten on huomattu kokevan miehiä enemmän työperäistä stressiä (Spielberger & Reheiser, 1995). Eron syyksi on arveltu naisten taipumusta kokea työn vaatimukset voimakkaammin. Tutkimuksessa arveltiin naisten urien etenemishaasteiden aiheuttavan enemmän stressiä miehiin nähden, mutta suomalaisaineistossa vaikutus lienee heikompi. Meta-analyysissä (Purvanova & Muros, 2010), jossa tarkasteltiin työntekijöitä asemastaan riippumatta, naisten huomattiin raportoivan hieman miehiä enemmän emotionaalista uupumusta osassa tarkasteltuja tutkimuksia. Myös meta-analyysissä, jossa tarkasteltiin yliopiston opetushenkilökuntaa, naisten todettiin raportoivan miehiä useammin työuupumuksesta (Watts & Robertson, 2010). Työuupumuksen kokeminen näyttäisi vähentyvän iän myötä (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002). Tähän voi vaikuttaa nuorten työntekijöiden haasteet työelämään integroitumisessa ja työuraa aloittaessa, mutta toisaalta vanhemmilla työntekijöillä haasteita tuo työuran jatkamiseen liittyvät seikat (Heikkilä-Tammi, 2015). Suomalaisaineistoissa tehdyillä tutkimuksilla iällä ei ole aina ollut vaikutusta työuupumuksen kokemiseen (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma, 2012), mutta joissain tutkimuksissa yhteys on löydetty (Ahola et al., 2006), minkä on arveltu johtuvan työuupumuksen kumuloitumisesta iän myötä tai uran loppuvaiheeseen osuvista työelämän muutoksista.

*Työn imu (work engagement)* on alun perin määritelty kuvaamaan työuupumuksen vastakohtaa (Maslach & Leiter, 1997), jolloin matala työn imu tarkoittaa korkeaa työuupumusta ja työn imu kuvaakin energisyys (Schaufeli ym., 2002). Työn imun ja työuupumuksen summamuuttujat korreloivatkin meta-analyysien perusteella negatiivisesti (Cole ym., 2012; Crawford ym., 2010), mutta yhteys ei ole suoraviivainen (Halbesleben, 2010). Schaufeli työryhmineen (2002) on puolestaan tarkastellut työn imua työuupumuksesta erillisenä ilmiönä. He jakavat työn imun kolmeen osa-alueeseen seuraavasti: *tarmokkuudella* tarkoitetaan runsaita voimavaroja ja sinnikkyyttä työn tekemisessä, *omistautumisella* työn merkityksellisyyttä sekä innostavuutta ja *uppoutumisella* kykyä keskittyä ja syventyä työhönsä. Uppoutumisen yhteys sekä tarmokkuuteen että omistautumiseen on heikompi kuin kahden jälkimmäisen yhteyksiin (Schaufeli, 2002).

Työn imun kannalta tärkeitä tekijöitä ovat työn voimavarat, joihin kuuluvat työtovereiden sosiaalinen tuki, esimiehen ohjaus ja palaute omasta suoriutumisesta (Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, 2004) sekä vaikutusmahdollisuudet työssä (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Useissa

pitkittäistutkimuksissa on havaittu, että työn imu on hyvin vakaa ja pysyvä kokemus ja siten tunne työn imusta on hyvin pitkäkestoinen (Seppälä ym., 2014). Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2006) laajassa tutkimuksessa työn imu näyttää kasvavan iän myötä, vaikka yhteys onkin heikko. Suomalaisaineistossa opetusalailla työskentelevät naiset kokevat miehiä enemmän työn imua (Hakanen, 2004), mutta ulkomaisessa aineistossa miehet vaikuttavat kokevan työn imua naisia enemmän (Schaufeli, Wilmar & Salanova, 2007).

## 1.2 Työhyvinvoinnin jatkumot

Nykyisin työuupumuksen ja työn imun osa-alueiden katsotaan toimivan vastakohtina toisilleen, jolloin nämä muodostavat kaksi erillistä jatkumoa (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010; González-Romá ym., 2006), mitä tukevat viimeaikaiset tutkimustulokset (Mäkikangas, Hyvönen & Feldt, 2017; Mäkikangas & Kinnunen, 2016). Lisäksi työuupumuksen ja työn imun osa-alueiden on huomattu vaikuttavan itsenäisesti hyvinvointiin (Hakanen & Schaufeli, 2012; Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

*Voimavara-jatkumon* ääripäät muodostuvat työuupumuksen emotionaalisesta uupumuksesta sekä työn imun tarmokkuudesta (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010; González-Romá ym., 2006; Mäkikangas ym., 2012). *Identifikaatio-jatkumo* puolestaan muodostuu kyynisyyden ja omistautumisen osa-alueista. Tutkimusten valossa identifikaatio-jatkumon ääripäiden negatiivinen yhteys on osoittautunut voimakkaaksi, mutta voimavara-jatkumon kannalta tulokset eivät ole olleet yhtä selkeitä (González-Romá ym., 2006). Kyynisyyden ja omistautumisen välistä yhteyttä on myös tarkastellut Demerouti työryhmineen (2010) ja he havaitsivat, että vaikka nämä osa-alueet korreloivat negatiivisesti, ne eivät sulje toisiaan täysin pois. Kinnusen ja Mäkikankaan (2016) katsaus tukee näiden jatkumoiden olemassaoloa. Tarkastellessa suomalaisia johtajia jatkumoiden on havaittu esiintyvän valtaosalla tutkittavista, mutta pitkittäistutkimuksessa pysyvän emotionaalisen uupumuksen on huomattu heikentävän tarmokkuutta ajan myötä (Mäkikangas, Hyvönen, & Feldt, 2017). Työuupumuksen osa-alueista emotionaalisen uupumuksen sekä kyynisyyden on huomattu korreloivan vahvasti keskenään, mutta ne eivät esiinny aina samanaikaisesti, mikä voi johtua siitä, että ajan kuluessa suuri määrä jompaa kumpaa osa-aluetta johtaa myös toisen muodostumiseen (Leiter & Maslach, 2016).

Tarkastelemme johtajien työhyvinvointia *henkilösuuntautuneesta* näkökulmasta (Bergman ym., 2003), jotta voimme tarkastella korkeasti koulutetuilla johtajilla esiintyviä työhyvinvoinnin profiileja. Analyysimenetelmä mahdollistaa johtajien profiloinnin samankaltaisten ilmiöiden, eli

tässä tapauksessa työuupumuksen emotionaalisen uupumuksen ja kyynisyyden sekä työn imun tarmokkuuden ja omistautumisen suhteen. Näin voidaan havaita yhteyksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden välillä, jotka eivät ole havaittavissa korrelaatioita tarkastelemalla. Henkilösuuntautunutta aineiston analyysia on käytetty aiemmin työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja tulokset ovat vastanneet muuttujakeskeisten tutkimusten tuloksia syventäen ymmärrystä työhyvinvoinnin luonteesta (Mäkikangas ym., 2017; Mäkikangas & Kinnunen, 2016).

Viimeaikainen johtajuustutkimus osoittaa, että johtajien hyvinvointi vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä johtajana, alaisten suorituskykyyn ja kaiken kaikkiaan johtajuuden vaikuttavuuteen (Barling & Cloutier, 2017). Johtajat ovat merkittävässä roolissa työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008; Manka & Manka, 2016) niin vaikuttamismahdollisuuksiensa ansiosta (van Dierendonck, Borrill, Haynes & Stride, 2004) kuin johtamistyyliensä vaikutuksesta (James & James, 1989). Tutkimustietoa johtajien oman työhyvinvoinnin vaikutuksesta alaisiin on puolestaan vähän saatavilla ja sekin on osin ristiriitaista, vaikka Cannonin (2011) mukaan yhä useammat organisaatiot tunnistavat johtajien työuupumuksen ongelmana johtotehtävissä. Huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin on tärkeää myös työurien pidentämisen ja keskeytymättömien työurien kannalta sekä sitä kautta myös kansantaloudellisesta näkökulmasta katsottuna (Tarkkonen, 2016).

Johtaminen on sekä vaativaa että palkitsevaa parhaimmillaan, mutta näiden ollessa epätasapainossa työn imu kärsii (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas, 2008). Johtajien hyvinvointi vaikuttaa laajasti alaisten asioihin (Little, Simonsa & Nelson, 2007). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen johtajan käyttäytyminen, kuten johtajan antama tuki, palaute, voimaannuttaminen, rehellisyys ja lahjomattomuus sekä viestinnän laatu ovat yhteydessä työntekijöiden affektiiviseen hyvinvointiin ja alhaisiin stressitasoihin (Kuoppala ym., 2008; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Lisäksi on myös viitteitä siitä, että työuupumus ja työn imu vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja siten heidän työssään suoriutumiseen sekä lisäksi tämä käytös voi vaikuttaa myös muiden käyttäytymiseen (Bakker ym., 2014). Työn imu ja uupumus voivatkin siirtyä tai tarttua myös muihin työntekijöihin ja ympärillä oleviin ihmisiin,

Tutkittaessa työntekijöiden siirtymistä johtotehtäviin laajalla sveitsiläisellä aineistolla on havaittu, että johtajan työn aloittamiseen liittyy sopeutumisvaihe, jolloin työn vaatimukset ovat aluksi korkeammat kuin ei-johtotehtävissä olevilla (Li, Schaubroeck, Xie & Keller, 2018). Lisäksi Bakkerin ja hänen kollegoidensa (2002) mukaan työuupumus näyttää esiintyvän etenkin uran alkuvaiheessa ja työntekijöillä, joilla on vähemmän kokemusta. Toisaalta johtotehtäviin siirtymiseen on liitetty myös hallinnantunteen lisääntymistä, mikä puolestaan on yksi työuupumukselta suojaava seikka (Li ym., 2018). Johtaja-aineistossa ei ole aiemmin tarkasteltu työhyvinvoinnin eroja ammattitaustan suhteen.



### 1.3 Johtajien työhyvinvointi ja työssä suoriutuminen alaisten silmin

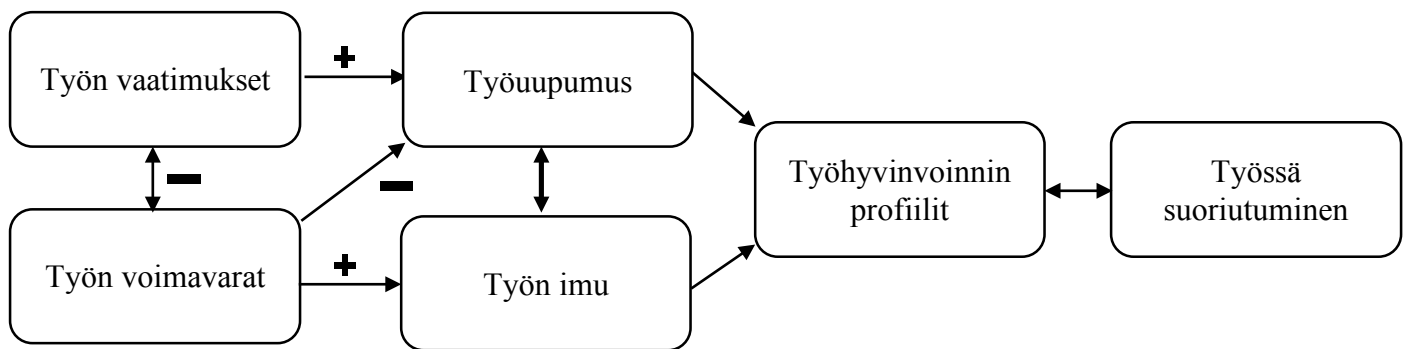
Tarkastelemme tässä tutkimuksessa johtajien työssä suoriutumiseen alaisten näkökulmasta. Johtajien tehtäviin kuuluu paljon sosiaalista vuorovaikuttamista niin alaisten kuin muiden esimiesten kanssa, sekä kykyä toimia paineen alla ja vastata erilaisiin heihin kohdistuviin vaatimuksiin (Nummelin, 2007). Nummelinin (2007) mukaan johtajien hyvinvointia kohtaan saattaa monesti esiintyä erityisiä odotuksia, sillä usein johtajalta vaaditaan kykyä jaksaa ja kannatella muita, tilanteissa joissa muut ovat uupuneita. Cannon (2011) tuo esille johtajien väsymystä käsittelevässä artikkelissaan, että huonosti voivat johtajat ovat alttiimpia tekemään huonoja ja emotionaalisesti irrationaalisia päätöksiä, mikä voi johtaa luottamuksen heikkenemiseen alaisten silmissä. Olemme kiinnostuneita alaisten tyytyväisyydestä esimiehiinsä myös siksi, että johtajuus ja sen laatu on nähty yhtenä tärkeänä osatekijänä alaisten työhyvinvoinnin muodostumisessa.

Johtajien työhyvinvoinnin vaikutuksesta omaan työssä suoriutumiseensa alaisten arvioimana ei ole aikaisempia tutkimuksia. Työhyvinvointia ja työssä suoriutumista on kuitenkin tarkasteltu itsearvioiden kautta, jolloin työuupumuksen on todettu heikentävän työssä suoriutumista (Maslach & Leiter, 2008). Tarkasteltaessa tätä yhteyttä ulkopuolisten arvioiden kautta tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Työssä suoriutumisen mittaaminen ulkopuolisen arvioimana onkin tärkeää, sillä itsearvioituna se on altis oman pohdinnan vinoumille (Frese & Zapf, 1988). Tarisin (2006) katsauksessa emotionaalisen uupumuksen todettiin heikentävän työssä suoriutumista joko työtovereiden, esimiesten tai asiakkaiden arvioimana, minkä syynä arvellaan olevan voimavarojen riittämättömyys. Lisäksi kyynisyyden huomattiin osassa katsauksessa (Taris, 2006) tarkastelluissa tutkimuksissa heikentävän työssä suoriutumista ulkopuolisena arvioimana, mutta valtaosassa tutkimuksia tätä yhteyttä ei löydetty. Tarkasteltaessa työssä suoriutumista taloudellisen menestyksen kannalta Bakker, Van Emmerik ja Van Riet (2008) huomasivat kyynisyyden välittävän yhteyttä voimavarojen ja työssä suoriutumisen välillä. Halbesleben ja Wheeler (2008) huomasivat pitkittäistutkimuksessaan työn imun ennustavan korkeampaa työssä suoriutumista niin itsearvioituna kuin esimiesten sekä työtovereiden arvioimana. Erityisesti tarmokkuus saa työntekijän tarttumaan tuumasta toimeen, mikä näkyy hyvänä työssä suoriutumisena (Demerouti, Cropanzano, Bakker, & Leiter, 2010). Työssä suoriutumista ei ole tarkasteltu voimavara- tai identifikaatiojatkumoiden suhteen itsearvioiden tai ulkopuolisten arvioiden avulla aikaisemmissa tutkimuksissa.

## 1.4 Tutkimuksen teoreettinen malli ja tutkimuksen tavoitteet

Bakker, Demerouti, Nachreiner ja Schaufeli (2001) ovat luoneet *työn vaatimusten ja voimavarojen mallin* (JD-R, *Job Demands-Resources model*), jonka avulla on mahdollista tarkastella näiden kahden työn piirteen vaikutusta työhyvinvointiin (Bakker ym., 2014). Mallissa työn piirteet on jaettu kahteen ryhmään. *Työn vaatimuksilla* tarkoitetaan työn ominaisuuksia, jotka vaativat työntekijältä fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja (Bakker ym., 2001). Työn vaatimukset eivät ole aina haitallisia, mutta pitkittyessään ne voivat johtaa ahdistukseen, masennukseen ja uupumukseen (Schaufeli & Bakker, 2004). *Työn voimavarat* ovat puolestaan työn piirteitä, jotka suojaavat työntekijää työn vaatimusten haitallisilta vaikutuksilta (Kahn & Byosiere, 1992; Schaufeli & Bakker, 2004). Suojaamisen lisäksi työn voimavarat auttavat työssä suoriutumisessa sekä kannustavat itsensä kehittämiseen (Hobfoll, 2002) ja ovat suoraan yhteydessä työn imuun (Kinnunen, Feldt, Siltaloppi & Sonnentag, 2011). Voimavaroihin kuuluvat organisaatiotason piirteet (esim. palkka sekä työtovereilta ja etenemismahdollisuudet), sosiaaliset piirteet (esim. työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki), työn piirteet (esim. tehtävien selvyys, työn merkityksellisyys ja autonomia) (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2014). Vaatimukseen voivat vaikuttaa myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten työn ja perheen yhteensovittaminen (Goff, Mount & Jamison, 1990), mutta toisaalta nämä voivat toimia myös voimavarana (Greenhaus & Parasuraman, 1999). Voimavarojen puute voi johtaa noidankehään, esimerkiksi tilanteessa, jossa työn vaatimukset aiheuttavat unettomuutta, mikä vähentää taas käytettävissä olevia voimavaroja (Leiter & Maslach, 2000). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työuupumus syntyy pääasiassa työn vaatimusten kasvaessa, mutta myös voimavarojen puutteesta (Schaufeli & Bakker, 2004). Tutkimuksemme kohteena olevaan johtajiin kohdistuu erilaisia vaatimuksia näiden erilaisten alojen seurauksena. Myös voimavarat eroavat organisaatioittain sekä henkilökohtaisten tekijöiden seurauksena.

Mukailemalla Bakkerin työryhmineen (2014) laatimaa mallia työn vaatimusten ja voimavarojen yhteydestä työuupumukseen ja työn imuun ja näiden vaikutusta työssä suoriutumiseen laadimme mallin, jossa työuupumus ja työn imu muodostavat työhyvinvoinnin profiileja. Tarkastelemme näiden profiilien eroja työssä suoriutumisen suhteen. Alkuperäisessä mallissa on tarkasteltu työuupumuksen ja työn imun suoraa yhteyttä työssä suoriutumiseen (Demerouti, Cropanzano, Bakker & Leiter, 2010). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme työuupumuksen ja työn imun muodostamien työhyvinvoinnin profiilien eroja taustatekijöiden ja työssä suoriutumisen suhteen.



KUVIO 1. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Viitekehystenämme toimii muokattu työn vaatimusten ja voimavarojen malli (KUVIO 1.) (Schaufeli & Bakker, 2004), jonka kautta tarkastelemme työhyvinvoinnin profiileja (Bergman ym., 2003) ja niiden yhteyttä alaisten arvioimaan työssä suoriutumiseen. Työssä suoriutumista ei ole aiemmin tarkasteltu voimavara- ja identifikaatioiden kautta, mutta työuupumuksen emotionaalisen uupumuksen ja kyynisyyden kautta kylläkin (Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008).

1) Millaisia työhyvinvoinnin profiileja on tunnistettavissa johtajista työn imun ja uupumuksen suhteen?

H1a: Johtajista löytyy profiileja, joissa esiintyvät González-Roman ja hänen työryhmänsä (2006) identifikaatio- ja voimavarajatkumot.

H1b: Löydämme profiileja, joissa on matala emotionaalinen uupumus ja kyynisyys sekä korkea tarmokkuus ja omistautuminen.

H1c: Löydämme profiileja, joissa on korkea emotionaalinen uupumus ja kyynisyys sekä matala tarmokkuus ja omistautuminen.

2) Eroavatko johtajien työhyvinvoinnin profiilit eroavat toisistaan ammattitaustan, johtamiskokemuksen, sukupuolen ja iän suhteen?

H2: Löydetyt profiilit eivät eroa tarkasteltavien taustamuuttujien suhteen.

3) Eroavatko eri työhyvinvoinnin profiilit toisistaan johtajien työssä suoriutuminen alaisarvioiden perusteella?

H3: Löydetyt profiilit eivät eroa alaisarvioiden perusteella.

## 2 MENTELMÄT

### 2.1 Aineisto ja tutkittavat

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston Psykologian laitoksen Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet - tutkimusprojektia. Valtaosan suomalaisista työntekijöistä kuuluessa ammattiliittoihin (Ahtiainen, 2015) näiden kanssa tehtiin yhteistyötä aineiston keräämisessä. Aineiston kerääminen aloitettiin keväällä 2017 neljässä ammattiliitossa 1) Professoriliitto ( $n = 568$ ), 2) Tieteentekijöiden liitto ( $n = 773$ ). 3) Tekniikan Akateemiset ( $n = 373$ ), 4) Suomen Ekonomit ( $n = 486$ ). Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton kaikille 18–65-vuotiaille jäsenille lähetettiin sähköinen kysely, joihin vastasi 45 % Professoriliiton ja 26 % Tieteentekijöiden liiton jäsenistä. Tekniikan Akateemisten jäsenrekisteristä poimittiin 2897 henkilön satunnaisotos, joista 13 % vastasi sähköiseen kyselyyn ja Suomen Ekonomien jäsenistä poimittiin 2820 henkilön satunnaisotos, jonka vastausprosentiksi muodostui 17. Syksyllä 2017 aineiston keräämistä jatkettiin yhteistyössä korkeasti koulutettujen markkinakeskusjärjestön 5) Akavan kanssa. Linkki sähköiseen kyselyyn välitettiin Akavan johtajaverkoston kautta, mihin vastasi 141 johto- tai esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Lisäksi tutkittavia hankittiin 6) Avance MBA –johtamisohjelmakautta. Avancen yhteyshenkilöt välittivät sähköisen kyselyn mahdollisille osallistujille ( $n = 644$ ), joista 161 vastasi kyselyyn. Viimeiseksi vapaaehtoiset 7) opiskelijat rekrytoivat lähipiiristään korkeasti koulutettuja johtajia (muut esimiehet,  $n = 21$ ) osana opintojaan.

Johtotehtävissä toimivien henkilöiden ( $N = 1\ 214$ ) vastattua kyselyyn, heillä oli mahdollisuus välittää alaisilleen kysely, joka liittyi esimiehen arviointiin. Yhteensä 384 johtotehtävissä toimivaa ilmoittautui alaiskyselyyn ja heistä 242 saivat vastauksia alaisiltaan jolloin 63 % kyselyn välittäneistä sai alaisiltaan vastauksia. Vastanneita alaisia oli yhteensä 990.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto rajattiin johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, jotka ovat vastanneet työhyvinvointia mittaaviin kyselyihin (BBI-9 ja UWES-9) ( $n = 933$ ) sekä näiden alaisiin, jotka olivat vastanneet esimiestänsä työssä suoriutumista koskevaan kyselyyn. Tutkittavista johtajista suurin ryhmä kuului Professoriliittoon ( $n = 357$ , 38.3 %), vajaa viidennes Suomen Ekonomieihin ( $n = 160$ , 17.1 %), kolmanneksi suurin ryhmä oli Avance ( $n = 133$ , 14.3 %), neljänneksi Akava ( $n = 133$ , 10.4 %), Tieteentekijät ( $n = 89$ , 9.5 %), Tekniikan Akateemiset ( $n = 84$ , 9.0 %) ja muut esimiehet ( $n = 13$ , 1.4 %). Johtotehtävissä toimivista henkilöistä 44.8 prosenttia oli naisia ja miehiä 51.2 prosenttia. Nuorin johtajista oli 25-vuotias ja vanhin 65-vuotias, johtajien keski-ikä ollessa 51.6 vuotta ja keskihajonnan 8.7 vuotta. Tutkittavilla johtajilla ( $n = 933$ ) oli keskimäärin 13

( $kh = 8.5$ ) vuotta kokemusta johtotehtävistä, kokemuksen vaihdellessa alle vuodesta 43 vuoteen. Esimiestytyväisyyskyselyyn vastanneista alaisista ( $n = 990$ ) 67.2 prosenttia oli naisia ja 32.4 prosenttia miehiä. Moodi- sekä mediaani-luokka iän osalta oli 41 - 50.

## 2.2 Kyselymenetelmät ja muuttujat

*Työuupumusta* mitattiin tässä tutkimuksessa *Bergen Burnout Inventoryn* (BBI-9) (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt, 2011) avulla, joka perustuu työuupumuksen kolmen osa-alueen määritelmään. Kysely sisältää yhdeksän osiota, joihin vastataan kuusiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). BBI-9 sisältää kolme työuupumuksen ala-asteikkoa (emotionaalinen uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku). Tässä tutkimuksessa käytämme ainoastaan kahta työuupumuksen ala-asteikkoa. Kyynisyyttä (esim. ”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni”) ja emotionaalista uupumusta (esim. ”Nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia”) mitattiin kumpaakin kolmella väittämällä.

*Työn imun* tutkimiseen käytimme lyhennettyä *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) -kyselyä (Schaufeli ym., 2002; Seppälä ym. 2009), joka mittaa työn imun kolmen eri osa-alueen kokemista. UWES-9 on yhdeksänosainen kyselylomake, johon vastataan seitsemänportaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 6 = päivittäin). UWES sisältää kolme ala-asteikkoa, jotka mittaavat työn imun eri osa-alueita, joita kaikkia mitataan kolmella väittämällä. Tähän tutkimukseen valitsimme käyttöömmme kaksi ala-asteikkoa. Ensimmäinen näistä on tarmokkuus (esim. ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin”) ja toinen omistautuminen (esim. ”Olen ylpeä työstäni”).

*Taustamuuttujina* tarkastelimme johtajien kohdalla ikää (vuosina), sukupuolta (1 = nainen, 2 = mies), johtamiskokemusta (vuosina) sekä ammattitaustaa (1 = Professoriliitto, 2 = Tieteentekijöiden liitto, 3 = Tekniikan Akateemiset, 4 = Suomen Ekonomit, 5 = Akava ja 6 = Avance ja 7 = muut). Alailaisten osalta käytettävät taustamuuttujat olivat sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies) ja ikä luokiteltuna (1 = - 20, 2 = 21 - 30, ..., 5 = 51 - 60, 6 = 61 -).

Muodostimme työuupumuksen (BBI-9) kyynisyyden ja emotionaalisen uupumuksen osa-alueille, työn imun (UWES) omistautumiselle ja tarmokkuudelle sekä alaisarvioille omat keskiarvosummamuuttujansa.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt johtajien kyselyt ja taustamuuttajat (n = 933)

Muuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	ka	kh	Cronbach $\alpha$
<b>Työuupumus (BBI-9)</b>					
Emotionaalinen uupumus	3	1–6	3.16	1.16	.75
Kyynisyys	3	1–6	2.33	1.11	.82
<b>Työn imu (UWES-9)</b>					
Tarmokkuus	3	1–7	5.65	1.12	.87
Omistautuminen	3	1–7	5.92	1.09	.88
<b>Taustamuuttajat</b>					
Ikä	1	25–69	51.59	8.70	
Sukupuoli	1	1–2			
Johtamiskokemus	1	0–43	13.05	8.46	
Ammattitausta	1	1–7			

*Esimiesten työssä suoriutumista* arvioitiin alaisten täyttämän tyytyväisyyskyselyn perusteella, jossa alaisia pyydettiin arvioimaan sitä esimiestä, joka oli välittänyt heille tutkimuskutsun. Kysely sisältää 10 arvioitavaa johtajan ominaisuutta, joita arvioidaan viisiportaisella asteikolla (1 = en lainkaan tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen). Arvioitavat ominaisuudet ovat oikeudenmukaisuus, vastuunkanto, kyky tehdä päätöksiä, muiden kuuntelu päätöksiä tehdessä, lähestyttävyyys, innostavuus, motivointi, palautteen antaminen, itsekontrolli ja suunnitelmallisuus.

TAULUKKO 3. Tutkimuksessa käytetty alaisten kysely (n = 990)

Muuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	ka	kh	Cronbach $\alpha$
<b>Työssä suoriutuminen</b>					
Summamuuttuja	10	1–5	4.04	.48	.92
Oikeudenmukaisuus		1–5	4.14	.60	
Vastuunkanto		1–5	4.26	.58	
Kyky tehdä päätöksiä		1–5	4.22	.59	
Muiden kuuntelu		1–5	3.95	.71	
Lähestyttävyys		1–5	4.31	.58	
Innostavuus		1–5	3.99	.63	
Motivointi		1–5	3.92	.66	
Palautteen antaminen		1–5	3.69	.69	
Itsekontrolli		1–5	4.01	.65	
Suunnitelmallisuus		1–5	3.87	.62	

## 2.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmistolla. Työuupumuksen osa-alueista emotionaalista uupumusta ja kyynisyyttä, työn imun osa-alueista tarmokkuutta ja uppoutumista sekä taustamuuttujista ikää, sukupuolta, johtajakokemusta ja ammattitaustaa tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla.

Hyvinvointiryhmien luokittelu tehtiin *k*-keskiarvojen klusterianalyysin avulla muodostettuumme käytetyille työuupumuksen ja työn imun ala-asteikoille summamuuttujat. Profiloinnissa käytettiin työuupumuksen emotionaalista uupumusta ja kyynisyyttä sekä työn imun

tarmokkuutta ja uppoutumista. Löytyneitä profiileja vertailtiin taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, johtamiskokemus ja ammattitausta) yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Ryhmien erotessa sukupuolen ja ammattitaustan suhteen ikää ja johtamiskokemusta tarkasteltiin kontrolloituna kovarianssianalyysillä.

Alaisarvioille muodostettiin summamuuttujat, joihin kuuluivat kaikki 10 kohtaa. Alaisarviot aggregoitiin siten, että jokaiselle esimiehelle luotiin yksi muuttuja, jossa oli esimiehen saamien alaisarvioiden summamuuttuja. Tämän muuttujan eroja ryhmien välillä tarkasteltiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Lisäksi tarkastelimme alaisarvioiden kymmentä kohtaa erikseen yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

## **3 TULOKSET**

### **3.1 Muuttujien väliset korrelaatiot**



TAULUKKO 3. Johtajien taustamuuttujien ja tarkasteltavien muuttujien väliset korrelaatiot

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
<b>Taustamuuttajat</b>													
1. Professoriliitto <sup>1</sup>	-												
1. Tieteentekijät <sup>1</sup>	-.26***	-											
1. Suomen Ekonomit <sup>1</sup>	-.36***	-.15***	-										
1. Tekniikan akateemiset <sup>1</sup>	-.25***	-.10**	-.14***	-									
1. Akava <sup>1</sup>	-.27***	-.11***	-.16***	-.11**	-								
1. Avance <sup>1</sup>	-.32***	-.13***	-.19***	-.14***	-.14***	-							
1. Muut <sup>1</sup>	-.09**	-.04	-.05	-.05	-.04	-.05	-						
1. Sukupuoli (1=naisten, 2=mies)	.21***	-.14***	-.12***	.17***	-.28***	.07*	.01	-					
1. Ikä	.42***	-.02	-.16***	-.13***	-.01**	-.17***	-.06	.10**	-				
1. Johtajakokemus	.07*	-.23***	-.02	-.01	-.05	.16***	.02	.17***	.53***	-			
<b>Työuupumus</b>													
1. Emotionaalinen uupumus	.21***	.07*	-.12***	-.06	-.03	-.13***	-.03	-.12***	.06	-.13***	-		
1. Kyynisyys	.07**	-.03	.01	.02	.02	-.11**	-.01	.05	.04	-.03	.49***	-	
<b>Työn imu</b>													
1. Tarmokkuus	-.14**	-.04	.09**	-.04	.02	.14***	.04	-.10***	-.10**	.07**	-.38***	-.61***	-
1. Omistautuminen	-.03	.02	-.02	-.09*	-.02	.11**	.03	-.07**	-.07**	.07**	-.26***	-.26***	.80***

\*p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001 0 = Ei kuulu liittoon, 1 = Kuuluu liittoon

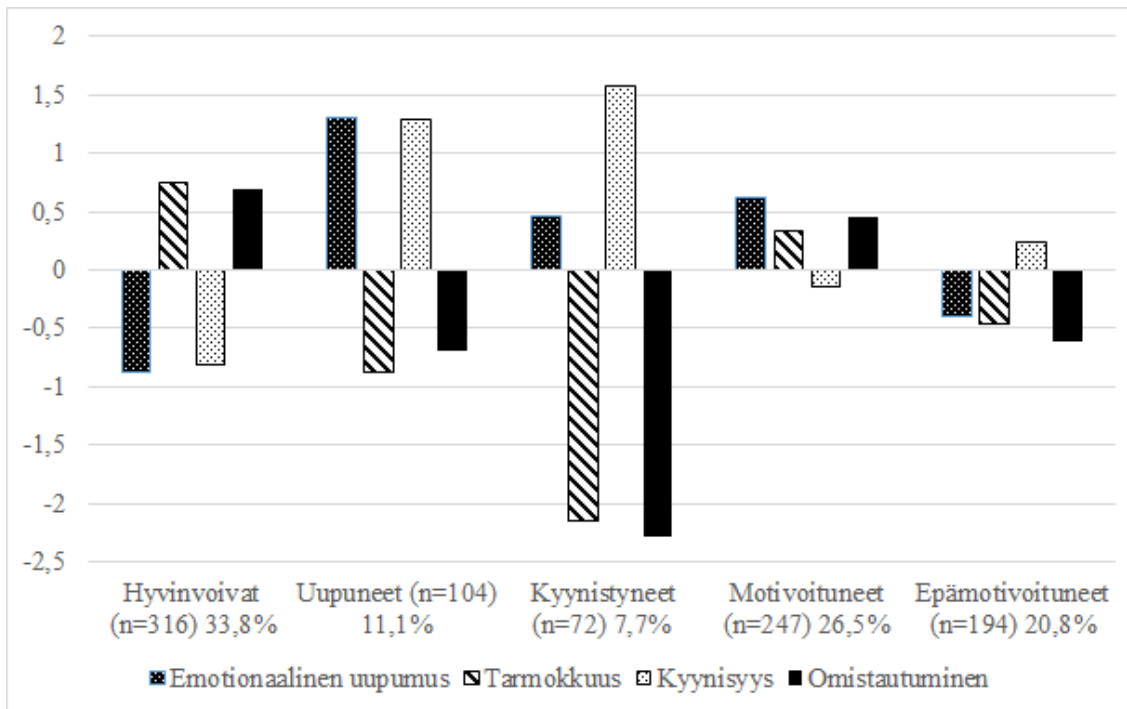
Työuupumuksen emotionaalinen uupumus sekä kyynisyys korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toistensa kanssa. Myös työn imun tarmokkuus ja omistautuminen korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi keskenään, joten jatkoimme profiilien muodostamiseen. Selkeimmät korrelaatiot työhyvinvoinnin osa-alueiden ja ammattitaustan välillä olivat havaittavissa emotionaalisen uupumuksen ja Professoriliiton (.21\*\*\*) sekä tarmokkuuden ja Avancen välillä (.14\*\*\*).

### 3.2 Johtajien työhyvinvoinnin profiilit

Tarkastelimme erilaisia ryhmien määriä kahdesta seitsemään, jonka jälkeen päädyimme viiteen ryhmään. Viiden ryhmän jaolla ryhmäkoot säilyivät suurina ja ryhmien väliset erot olivat selkeitä. Viiden profiilin mallissa kolme profiileista vastasi täysin odotuksia ja kaksi identifikaatiojatkumon osalta. Profiilien tarkemmat tiedot löytyvät kuviosta 1. Profiilit erosivat toisistaan emotionaalisen uupumuksen ( $F(4,928) = 453.54, p = .000$ ), kyynisyyden ( $F(4,928) = 347.46, p = .000$ ), tarmokkuuden ( $F(4,928) = 465.69, p = .000$ ) ja omistautumisen ( $F(4,928) = 165.14, p = .000$ ) suhteen.

Nimesimme ensimmäisen ryhmän *hyvinvoivien* ryhmäksi ( $n = 316, 33.8\%$ ). Ryhmä koki keskimääräistä vähemmän emotionaalista uupumusta ja kyynisyyttä sekä enemmän tarmokkuutta ja omistautumista vastaten voimavara- ja identifikaatiojatkumoa. Toisen ryhmän nimesimme *uupuneiden* ( $n = 104, 11.1\%$ ) ryhmäksi, joka oli tarkasteltujen muuttujien kannalta lähes vastakohta hyvinvoivien ryhmälle. Ryhmässä koettiin siis työuupumuksen osa-alueisiin liittyvää korkeaa emotionaalista uupumusta ja kyynisyyttä, kun taas tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset olivat alhaisia.

*Kyyniset* ( $n = 72, 7.7\%$ ) oli ryhmistä pienin ja sitä kuvaa erittäin korkea kyynisyys sekä hyvin matala työn imu sekä tarmokkuuden että omistautumisen osalta. Ryhmä koki hieman keskimääräistä enemmän emotionaalista uupumusta. *Motivoituneet* ( $n = 247, 26.5\%$ ) kokivat samanaikaisesti keskimääräistä enemmän emotionaalista uupumusta sekä tarmokkuutta, jotka kuvaavat voimavarajatkumoa. Lisäksi he kokivat hieman keskimääräistä vähemmän kyynisyyttä sekä enemmän omistautumista. *Epämotivoituneet* ( $n = 194, 20.8\%$ ) olivat kuvaavilta ominaisuuksiltaan päinvastainen ryhmä motivoituneisiin nähden. Ryhmässä koettiin keskivertoa enemmän kyynisyyttä, kun taas emotionaalisen uupumuksen, tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset olivat keskivertoa alhaisemmat.



KUVIO 2. K-keskiarvojen klusteroinnilla luodut johtajien työhyvinvoinnin profiilit

### 3.3 Profiliien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

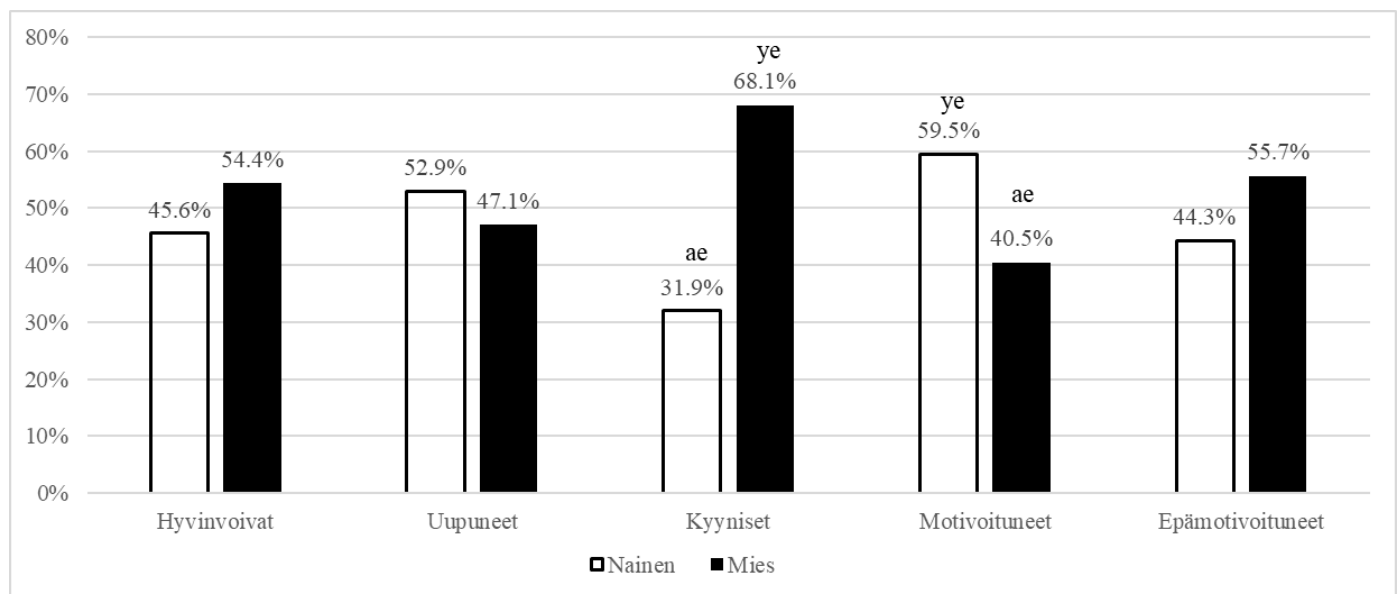
Ristiintaulukoinnin ja  $\chi^2$ -testin perusteella ryhmät erosivat tilastollisesti merkitsevästi sukupuolen ( $\chi^2(4) = 23.101, p < 0.001$ ) ja ammattitaustan ( $\chi^2(24) = 65.015, p < 0.001$ ) suhteen. Varianssianalyysin perusteella ryhmät eivät eronneet toisistaan iän tai johtamiskokemuksen suhteen tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 4. ANOVA. Johtajien työhyvinvoinnin profiilien vertailu jatkuvien taustamuuttujien suhteen

	Hyvinvoivat ( <i>n</i> = 98) <i>ka</i> ( <i>kh</i> )	Uupuneet ( <i>n</i> = 15) <i>ka</i> ( <i>kh</i> )	Kyyniset ( <i>n</i> = 17) <i>ka</i> ( <i>kh</i> )	Motivoituneet ( <i>n</i> = 67) <i>ka</i> ( <i>kh</i> )	Epämotivoituneet ( <i>n</i> = 39) <i>ka</i> ( <i>kh</i> )	<i>F</i> -testi ( <i>df</i> 4)
Ikä	51.01 (9.00)	51.86 (8.85)	51.58 (7.36)	52.13 (8.33)	51.71 (9.09)	188.37
Johtajakokemus	13.49 (8.56)	11.43 (8.44)	13.27 (6.73)	12.56 (8.54)	13.75 (8.69)	486.43

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$  testi tähän

Suurimmat erot profiilien ja sukupuolien jakautumisen välillä olivat havaittavissa kyynisten profiilissa, jossa naisia on 31.9 prosenttia ja miehiä 68.1 prosenttia sekä motivoituneiden ryhmässä, jossa naisia on 59.5 prosenttia ja miehiä 40.5 prosenttia.

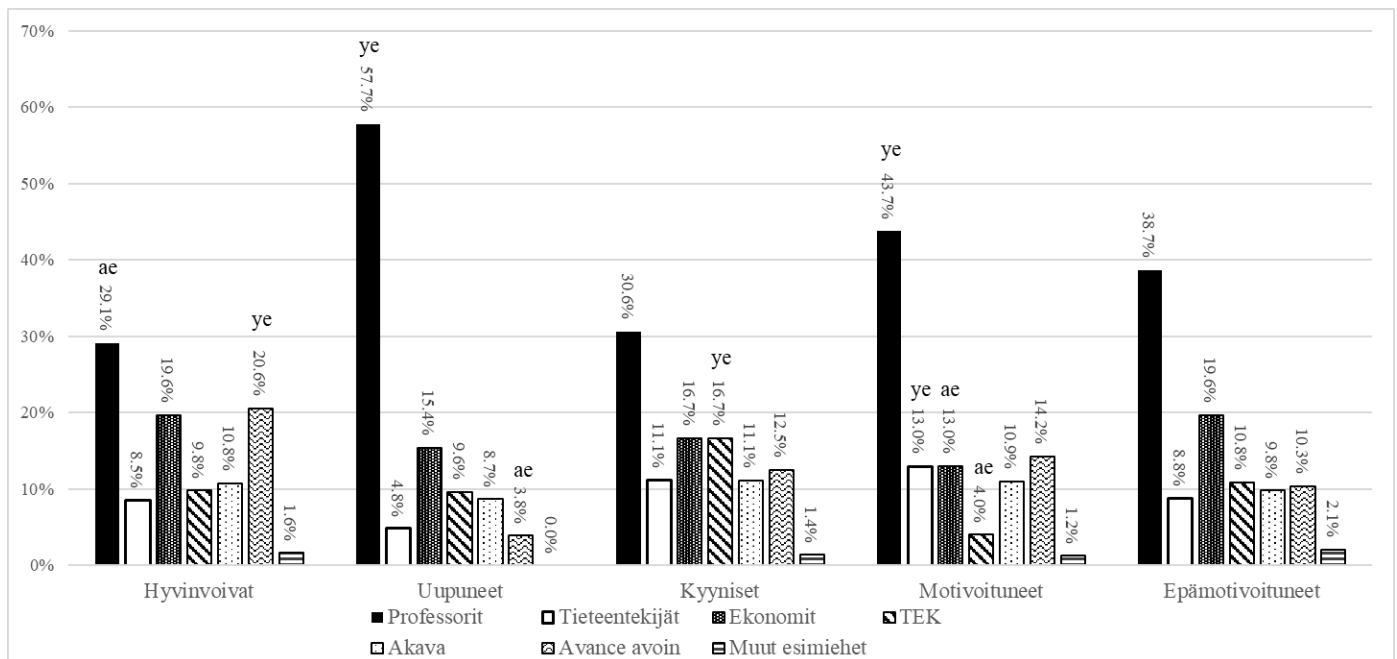


KUVIO 3. Naisten ja miesten jakautuminen johtajien työhyvinvoinnin profiileissa

(Ristiintaulukointi). ye = yliedustus, ae = aliedustus

Hyvinvoivien profiilissa ammattiliitoista Professoriliitto oli aliedustettuna, kun taas Avance yliedustettuna. Professoriliiton jäsenet olivat sen sijaan yliedustettuna uupuneiden profiilissa ja Avancen jäsenet puolestaan aliedustettuna. Kyynisten profiilissa oli keskiarvoa enemmän Tekniikan

Akateemisia (TEK). Motivoituneiden profiilissa keskiarvon ylittivät Professoriliiton ja Tieteentekijöiden osuus, kun taas keskiarvon alle jäivät TEK:n ja Ekonomiliiton jäsenet.



Kuvio 4. Ammattiryhmien jakautuminen työhyvinvoinnin profileissa (Ristiintaulukointi). ye = yliedustus, ae = aliedustus

### 3.4 Profiilien tarkastelu työssä suoriutumisen suhteen

Ryhmät eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi työssä suoriutumisen suhteen ( $F(4,231) = 2.38, p = .052$ ) tarkastellessa alaisten tekemien esimiestyytyväisyyden arvioiden perusteella kullekin johtajalle muodostettuja summamuuttujia yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Esimiestyytyväisyyteen liittyvien summamuuttujien keskiarvot vaihtelivat profiilien välillä 3.85:stä (uupuneet) 4.19:ään (kyyniset).

Tutkittaessa esimiestyytyväisyyden kymmentä erikseen osa-aluetta yksisuuntaisella varianssianalyysillä voitiin havaita tilastollisesti merkitseviä eroja profiileissa oikeudenmukaisuuden ( $F(4,231) = 2.75, p = .029$ ), vastuunkannon ( $F(4,231) = 2.98, p = .019$ ), kyvyn tehdä päätöksiä ( $F(4,231) = 3.10, p = .016$ ) ja ( $F(4,231) = 3.29, p = .012$  välillä). Oikeudenmukaisuus oli heikompaa uupuneiden profiilissa (ka = 3.84) kuin kyynisten profiilissa (ka = 4.50). Hyvinvoivien profiilien johtajat koettiin innostavammiksi (ka = 4.12) kuin epämotivoituneet johtajat (4.12).

TAULUKKO 5. ANOVA. Johtajien työhyvinvoinnin profiilien vertailu työssä suoriutumisen suhteen

	1. Hyvinvoivat (n = 98) ka (kh)	2. Uupuneet (n = 15) ka (kh)	3. Kyyniset (n = 17) ka (kh)	4. Motivoituneet (n = 67) ka (kh)	5. Epämotivoituneet (n = 39) ka (kh)	F- testi (df 4)	Parittaiset vertailut (Bonferroni)
Työssä suoriutuminen	4.10 (.46)	3.85 (.54)	4.19 (.37)	4.05 (.52)	3.88 (.47)	2.38	
Oikeudenmukaisuus	4.18 (.55)	3.84 (.74)	4.50 (.37)	4.08 (.67)	4.14 (.57)	2.75*	3 > 2 *
Vastuunkanto	4.33 (.52)	3.98 (.64)	4.47 (.37)	4.28 (.63)	4.07 (.63)	3.00*	
Kyky tehdä päätöksiä	4.29 (.60)	3.94 (.56)	4.41 (.53)	4.25 (.53)	4.00 (.66)	3.10*	
Muiden kuuntelu	3.95 (.69)	3.95 (.67)	4.12 (.69)	3.98 (.78)	3.85 (.71)	.47	
Lähestyttävyys	4.37 (.55)	4.15 (.70)	4.33 (.69)	4.36 (.58)	4.14 (.54)	1.61	
Innostavuus	4.12 (.60)	3.75 (.60)	4.00 (.45)	4.00 (.66)	3.74 (.63)	3.29*	1 > 5 **
Motivointi	4.03 (.63)	3.75 (.63)	3.96 (.67)	3.92 (.70)	3.68 (.63)	2.23	
Palautteen antaminen	3.77 (.69)	3.60 (.65)	3.75 (.66)	3.68 (.71)	3.53 (.69)	0.95	
Itsekontrolli	4.03 (.70)	3.89 (.67)	4.18 (.48)	4.05 (.65)	3.89 (.60)	.80	
Suunnitelmallisuus	3.89 (.65)	3.69 (.52)	4.15 (.37)	3.84 (.65)	3.79 (.59)	1.45	

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

## 4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella laajaa suomalaista johtaja-alais-aineistoa ja pyrkiä tunnistamaan sen sisältä erilaisia työhyvinvointia kuvaavia profiileja työn imun ja työuupumuksen suhteen (González-Romá ym., 2006). Tarkoituksenamme oli myös syventää ymmärrystä siitä, kuinka voimavara- ja identifikaatiojatkumot ilmenevät johtajien keskuudessa. Käytimme tutkimuksessaamme henkilösuuntautunutta lähestymistapaa. Tavoitteenamme oli myös tutkia, eroavatko profiilit toisistaan ammattitaustan, johtamiskokemuksen, sukupuolen ja iän suhteen. Lopulta pyrkimyksemme oli myös havainnoida eroavatko eri työhyvinvoinnin profiilien johtajat työssään suoriutumisessa alaisten tekemien esimiestytyväisyyden arvioiden perusteella. Löysimme analyyseissämme viisi

erilaista johtajien työhyvinvointia kuvaavaa profiilia. Profiilit erosivat toisistaan ammattiryhmien ja sukupuolen suhteen. Sen sijaan profiilit eivät eronneet iän tai johtamiskokemuksen suhteen. Alaisten arvioimana profiilit erosivat selkeimmin oikeudenmukaisuuden ja innostavuuden osalta.

#### 4.1 Työhyvinvointiprofiilit

Ensimmäisen hypoteesimme (H1) mukaisesti kolme löytyneistä työhyvinvointiprofiileista vastaa González-Román työryhmineen (2006) kuvaamia voimavara- ja identifikaatiojatkumoa, joissa jatkumoiden työuupumuksen ja työn imun osa-alueet eivät esiinny samanaikaisesti. Yhteensä viidestä löytyneestä profiilista kaksi eroaa oletuksestamme. Osittain toisen hypoteesimme (H2) vastaisesti osa ryhmistä eroaa tarkasteltujen taustamuuttujien suhteen.

Odotustemme mukaisesti löysimme *hyvinvoivien* ryhmän, johon kuuluu noin kolmasosa tutkittavista (34 %). Profiileista on havaittavissa González-Román työryhmineen (2006) kuvailemat voimavara- ja identifikaatiojatkumot; johtajat kokevat omaavansa voimavaroja sekä ovat sitoutuneita työhönsä. Korkean energisyyden ja identifikaation on huomattu olevan seuranta tutkimuksessa varsin pysyviä ilmiöitä (Mäkikangas ym., 2017). Hyvinvoivien ryhmässä Avancen jäsenet ovat yliedustettuina ja Professoriliiton jäsenet aliedustettuina. Avancen jäsenten yliedustus voi johtua ryhmän koulutuksesta, joka keskittyy ensisijaisesti johtamiseen, ja hakeutumisesta johtotehtäviin, sillä työn ja yksilön yhteensopivuuden on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Leiter ym., 2013). Professoriliiton jäsenten aliedustus johtuu mahdollisesti yliopiston henkilökuntaa ja erityisesti professoreita koskevasta työnkuvasta, jonka painopiste on vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain myötä siirtynyt tutkimuksesta ja opetuksesta hallinnollisiin tehtäviin (Kallioinen, 2019). Joissakin tapauksissa hallinnolliset tehtävät ovat saattaneet tulla tutkimuksen ja opetuksen rinnalle, jolloin työn vaatimukset ovat kasvaneet (Kinman & Johnson, 2019).

*Uupuneiden* ryhmässä energia- ja identifikaatiojatkumot ovat päinvastaiset hyvinvoivien ryhmään nähden. Ryhmän löytyminen oli odotettavissa, sillä se vastaa González-Román ja hänen kollegoidensa (2006) teoriaa työhyvinvoinnin jatkumoista. Huolestuttavaa uupuneiden ryhmän kohdalla on se, että siihen kuuluu noin joka kymmenes (11 %) tutkittavista. Professoriliiton jäsenet ovat yliedustettuina uupuneiden ryhmässä. Tätä selittänee professorien jakama kokemus tutkimukseen ja opetukseen jäävän ajan vähyydestä hallinnollisten tehtävien myötä (Kallioinen, 2019). Yliopistojen valtionrahoituksen leikkaukset ja niistä seuranneet irtisanomiset ovat voineet kasvattaa uupumusta jäljelle jäävien työntekijöiden työmäärän kasvaessa sen lisäksi, että irtisanomiset itsessään kasvattavat kyynisyyttä (Brandes ym., 2008). Työvoiman ja taloudellisten

edellytysten heikkeneminen itsessään lisää professorien työn vaatimuksia kuin vähentää työn voimavaroja.

*Kyynisten* ryhmä (7 %) ilmentää sekä energia- ja identifikaatiojatkumoa ja muistuttaa uupuneiden ryhmää. Kyyniset kokevat kuitenkin uupuneita vähemmän emotionaalista uupumusta, mutta huomattavasti enemmän kyynisyyttä. Kyyniset kokevat myös todella vähän molempia tutkittuja työn imun osa-alueita. Tekniikan Akateemisten yliedustus kyynisten ryhmässä voi johtua koulutuksen keskittymisestä tekniseen asiantuntijuuteen johtamisen jäädessä vähemmälle huomiolle. Johtotehtäviin on mahdollisesti päädytty asiantuntijatehtävistä ilman kiinnostusta, kokemusta tai koulutusta, jolloin uudet tehtävät vaativat huomattavan paljon voimavaroja sekä aiheuttaa ristiriitaa osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Muutokset työssä ja niihin sopeutuminen aiheuttavat uupumusta (Ahola ym., 2006), mikä voi koskea etenkin alati kehittyvää ja muuttuvaa tekniikan alaa. Maslach (2001) ehdottaa, että depersonalisaatio (kyynisyys) on uupumisen ensimmäinen vaihe, jota seuraa aikaansaamattomuus ja lopulta uupuminen. Kyynisten profiili vaikuttaa myös olevan yhdenmukainen Hämäläisen (2004) yhden kahdesta työuupumuksen syntyä kuvaavan polun kanssa. Hämäläisen (2004) haastattelututkimuksessa IT-alan työntekijöiden työuupumuksen syistä selviää, että yksi polku työuupumuksen synnylle liittyy pitkittyneisiin yrityksiin sopeutua työn vaatimukseen, joista on seurannut kyynisyyttä, työn mielekkyyden vähentymistä ja lopulta väsymistä.

*Motivoituneiden* ryhmässä (27 %) identifikaatiojatkumo erottuu selkeästi, mutta voimavarajatkumon osalta jatkumo ei ole yhtä selkeä. Voimavarajatkumon ääripäiden käänteisen yhteyden onkin todettu olevan heikompi kuin identifikaatiojatkumon ääripäillä (González-Romá ym., 2006). Suomalaisessa johtaja-aineistossa tehdyssä pitkittäistutkimuksessa jatkuvan emotionaalisen uupumuksen on huomattu heikentävän tarmokkuutta kahdeksan vuoden seurannan aikana (Mäkikangas ym., 2017), joten motivoituneiden ryhmän kohdalla tulisi varoa voimavarojen ylikulutusta. Lisäksi Hämäläinen (2004) on havainnut informaatioteknologian alan haastattelututkimuksessaan, että toinen selkeä polku työuupumuksen syntymiselle liittyy lähtötilanteeseen, jossa työntekijä kokee innostusta ja sitoutumista työtään kohtaan sekä on valmis tekemään paljon töitä omia rajojaan testaten, mutta lopulta suuren työmäärän myötä uupuu. Motivoituneet ovat valmiita kohtaamaan työn vaatimukset, vaikka vaatimukset ja voimavarat eivät ole tasapainossa. Työmäärän määrällinen ja/tai laadullinen ylikuormitus on erityisesti yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998), minkä takia olisi syytä seurata motivoituneiden työmäärää ja voimavarojen riittävyyttä.

*Epämotivoituneiden* ryhmään (21 %) kuuluvat kokevat vähän identifikaatiota. Tämä heikentää työhön sitoutumista, joka vähentää myös uppoutumista. Toisaalta tämä suojaa johtajia



kuluttamasta voimavarojaan liialti. Motivoituneiden ohella tämä on epätyypillinen ryhmä, joka ei toteuta identifikaatio- tai voimavarajatkumoa selkeästi. Poikkileikkausasetelmassa emme voi saada varmuutta onko kyseessä dynaaminen muutoksessa oleva profiili vai staattinen epätyypillinen ryhmä. Mäkikankaan työryhmineen (2017) tekemä pitkittäistutkimus suomalaisjohtajien työuupumuksesta ja työn imusta puhuu työhyvinvoinnin muutoksessa olevien johtajien puolesta, mutta on myös mahdollista, että ainakin osa tässä tutkimuksessa löytyneisiin poikkeuksellisiin profiileihin kuuluvista johtavista ovat suhteellisen pysyvässä hyvinvoinnin tilassa.

Nämä motivoituneiden ja epämotivoituneiden ryhmät kattavat lähes puolet tutkimistamme johtajista, vaikka yleensä työuupumuksen osa-alueet kulkevat käsi kädessä (Maslach ym., 2001). Sekä motivoituneiden että epämotivoituneiden kohdalla on mahdollista, että yksittäinen uupumuksen osa-alue on varhainen merkki hyvinvoinnin ongelmien muodostumisesta (Maslach & Leiter, 2008). Toisaalta Maslach ja Leiter (2008) havaitsivat, että noin puolessa tapauksista muutos tapahtui parempaan suuntaan riippuen työn ja yksilön yhteensopivuudesta sekä työn voimavaroista (Leiter ym., 2013). Motivaation ja sitoutumisen kohdalla tulisi pitää huolta, että työhön sitoutuminen ei muodostu liialliseksi (Siegrist, 1996), sillä siitä voi seurata psykologista pahoinvointia sekä uupumista (van Vegchel ym., 2005). Olisikin olennaista löytää sopiva tai "terveellinen" sitoutumisen taso. Tämä voi toki vaihdella yksilötasolla, sillä tekijät, kuten persoonallisuus tai temperamentti voivat vaikuttaa työuupumuksen ja työn imun kokemiseen (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006).

## **4.2 Johtajien työhyvinvointi ei vaikuta kauttaaltaan suoriutumiseen alaisten silmin**

Kolmannen hypoteesimme (H3) mukaisesti työhyvinvointiprofiilit eivät eronneet alaisten arvioiman kokonaisvaltaisen työssä suoriutumisen suhteen, mutta lähemmässä tarkastelussa yksittäisistä työssä suoriutumisen osa-alueista eroja löytyi oikeudenmukaisuuden, vastuunkannon, päätöksentekokyvyn ja innostavuuden osalta. Uupuneiden alaiset arvioivat esimiehensä oikeudenmukaisemmiksi kuin kynnisten esimiehien alaiset. Sitä vastoin hyvinvoivien johtajien alaiset arvioivat esimiehensä innostavammiksi kuin epämotivoituneiden johtajien alaiset. Avancen ollessa yliedustettuna hyvinvoivien ryhmässä, voi olla mahdollista, että tämä kasvattaa ryhmässä johtajien kykyä innostaa, sillä kaikki Avancen jäsenet ovat saaneet koulutusta nimenomaan johtamiseen toisin kuin muiden ammattiryhmien jäsenet.

Myös uupuneet ja kyyniset johtajat suoriutuvat varsin hyvin työssään alaisen näkökulmasta. Johtajien työhyvinvoinnin vaikutuksesta esimiesten ja alaisten välillä on verrattain vähän tutkimustietoa, vaikka johtajien muiden ominaisuuksien sekä johtaja-alaissuhteen vaikutusta alaisten hyvinvointiin on tutkittu laajalti (esim. Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008; Manka & Manka, 2016).

#### **4.4 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Henkilösuuntautuneen analyysimenetelmän (Bergman ym., 2003) avulla löytyneet johtajien työhyvinvoinnin profiilit tukevat teoriaa voimavara- ja identifikaatiojatkumoista (González-Romá ym., 2006) ja lisäksi löysimme profiileja, jotka eivät tukeneet teoriaa, mutta voivat aiempien tutkimusten (Hämäläinen, 2004; Mäkikangas ym., 2017) perusteella olla muutoksessa olevia profiileja, jotka asettuvat ajan myötä jatkumoiden mukaisesti. Poikkileikkausasetelmassa profiilien dynaamisuutta ei voida kuitenkaan todistaa. Olisikin arvokasta tarkastella pitkittäisasetelmassa näiden epätyypillisten profiilien kehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta niin emotionaalisen uupumuksen kuin kyynisyyden lisääntymistä voitaisiin ehkäistä ja luoda edellytykset tarmokkuuden ja uppoutumisen kehittymiselle.

Tutkimuksen validiteettia heikentää etenkin Tekniikan Akateemisten ja Suomen Ekonomien kohdalla alhaiseksi jäänyt vastausprosentti, joka on kuitenkin havaittu olevan yleinen taipumus kyselytutkimuksien saralla (Baruch & Holtom, 2008). Vaikka aineistomme koostui laajasti eri ikäisistä ja eri ammattitaustoista lähtöisin olevista johtajista joilla oli vaihtelevasti johtamiskokemusta, voi olla, että johtajista paremmin voivat vastanneet tutkimuskyselyihin uupuneita enemmän. Siten tutkittaviin on saattanut päätyä todellista keskiarvoa enemmän työn imua kokevia johtajia. Alaiskyselyiden kohdalla katoa on voinut aiheuttaa huoli tietosuojaan liittyen ja mahdollisista seurauksista.

#### **4.5 Johtopäätökset ja käytännön suositukset**

Tutkimus tuotti lisätietoa johtajien hyvinvoinnista sekä työuupumuksen ja työn imun samanaikaisesta esiintymisestä. Tutkimustulokset tukevat osittain teoriaa työhyvinvoinnin jatkumoista (González-Romá ym., 2006), mutta löysimme myös profiileja, jotka eivät vastaa teoriaa. Eri alojen erot koulutustaustassa ja työtehtävien sisällössä ja vaativuudessa voivat vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta ne eivät ole täysin selitettävissä tämän tutkimuksen perusteella. Vain pienten erojen löytymistä työssä

suoriutumisen osalta eri profiilien välillä voidaan pitää positiivisena työn tuloksellisuuden ja alaisten tyytyväisyyden kannalta. Löydöksestä huolimatta johtajien työhyvinvointiin tulisi silti kiinnittää enemmän huomiota, sillä johtajien työuupumus voi jäädä helposti huomaamatta. Organisaatioissa voitaisiin seurata myös johtajien jaksamista rutiininomaisesti sekä mahdollistaa heille palautuminen työstä ja toisaalta tukea heidän voimavarojaan. Organisaatioissa voitaisiin kiinnittää huomiota myös sellaisen kulttuurin muodostumiseen, jossa johtajakin voi ja uskaltaa tuoda esiin huolensa jaksamiseen liittyen.

## LÄHTEET

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., . . . Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2016). Vaikuttava työuupumusinterventio: Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahtiainen, L. (2015). Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa vuonna 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Aycan, Zeynep & Shelia, Salome. (2018). "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*. 10.1111/emre.12322.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu.Rev.Organ.Psychol.Organ.Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324. doi:10.1080/10615800801958637
- Baruch, Y. & Holtom. B. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160. doi:10.1177/0018726708094863
- Bergman, L. R., Magnusson, D. & El Khouri, B. M. (2003). *Studying Individual Development in an Interindividual Context: A Person-Oriented Approach*. Mahwah: Taylor & Francis Group.
- Brandes P, Castro S, James M, Martinez A, Matherly T, Ferris G, Hockwarter W (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *J Lead Org Stud* 14, 233–47.
- Cannon, M. (2011). Do leaders really need to be tired? A sustainable view of leadership development and the vital leader. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 307-313. doi:10.1108/00197851111145907
- Cooper, C., Cartwright, S., & Liukkonen, P. (1996). *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organisations* Office for Official Publications of the European Communities,.
- De Jonge, J., Demerouti, E. & Dormann, C. *Current Theoretical perspectives in Work Psychology* (2014).
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65, 147-163.

- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P., & Kinnunen, U. (2014). The 9-item Bergen Burnout Inventory: factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data. *Industrial health*, 52(2), 102–112. doi:10.2486/indhealth.2013-0059
- Frese, M. and Zapf, D. 1988. "Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies". In *Causes, coping and consequences of stress at work*, Edited by: Cooper, C. L. and Payne, R. 375–411. New York: Wiley.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb00683.x
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18599>
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Toim.), *Handbook of gender and work* (s. 391-412). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. doi:10.4135/9781452231365.n20
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Psykologia : tiedepoliittinen aikakauslehti*, 40(4).
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. B. Bakker (Toim.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102-117). New York, NY, US: Psychology Press.
- Hämäläinen, P. (2004). Työuupumustarinoita informaatioteknologian alalta: Syyt, kokemukset ja kehittyminen. Jyväskylä.

- Heikkilä-Tammi, K. (2015). Eri-ikäisten työssäjätkämisestä ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus*, 34(2), 143-161.
- Kallioinen, M. (2019). Menetetty akateeminen vapaus? Professorit ja yliopistoyhteisön kiihtyvä muutos. *Tieteessä tapahtuu*, 37(2).
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2015). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127. doi:10.1037/1076-8998.13.2.114
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011*. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8), 904-915. doi: 10.1097/JOM.0b013e31817e918d.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- 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. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Toim.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 237–250). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100.
- Leiter, M. P., Hakkanen, J. J., Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2013). Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 959-973.
- Li, W- D, Schaubroeck, J., Xie, J., Keller, A. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971-989. doi:10.1002/job.2273
- Little, L.M., Simmons, B.L., & Nelson, D.L. (2007). Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44, 243–261. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years doi://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.002

- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3 (Maaliskuu), 11-23. doi:10.1016/j.burn.2015.12.002
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46-70.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* Consulting psychologists press Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Nummelin, T. (2007). Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. WSOYpro.
- Peeters, M., De Jonge, J. & Taris, T. (2014). *An introduction to contemporary work psychology*. Hoboken: Wiley.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168-185.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International archives of occupational and environmental health*, 84(6), 635-645.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135, 177.

- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2014). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 1-16.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. Teoksessa J. C. Quick & L. Tetrick (Toim.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 245–264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.
- 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(2), 107–139.
- Spielberger, C. & Reheiser, E. (1995). Measuring occupational stress: the job stress survey. Teoksessa R. Crandall & P. Perrewé (toim.), *Occupational stress. A handbook* (s. 51-69). Washington DC: Taylor & Francis.
- Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence, 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Watts, J., & Robertson, N. (2011). Burnout in university teaching staff: a systematic literature review. *Educational Research*, 53(1), 33-50.
- WHO. (28.5.2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Haettu osoitteesta [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/)