

# TYÖN MIELEKKYYDEN SYNTYMEKANISMIT TYÖORGANISAATIOSSA

Laura Nykänen  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiologia  
Itä-Suomen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden laitos  
Huhtikuu 2018

## Itä-Suomen yliopisto

Tiedekunta <b>Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta</b>	Laitos Yhteiskuntatieteiden laitos
Tekijä NYKÄNEN LAURA	
Työn nimi TYÖN MIELEKKYYDEN SYNTYMEKANISMIT TYÖORGANISAATIOSSA	
Oppiaine Sosiologia	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Tutkielman ohjaajat Anna-Maija Castrén & Pertti Töttö	
Aika Huhtikuu 2018	Sivumäärä 99 sivua
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työn mielekkyyden syntymekanismeja työorganisaatiossa. Työn mielekkyys ymmärretään työntekijän autonomian, osallisuuden ja toimijuuden summana, jonka muodostumista selitetään jälkibyrokraattisen työorganisaation ominaisuuksilla. Aikaisemmat työelämä tutkimukset osoittavat, että suomalaiset palkansaajat kokevat lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien, vaihtuvien ja haasteellisten työtehtävien, tiiviin työyhteisön ja hyvien esimiessuhteiden lisäävän työn mielekkyyttä. Taustateorian mukaan sisällöllisesti rikas ja haastava työ yhdessä sopivien hallinta- ja toimintamahdollisuuksien kanssa lisää työn mielekkyyttä aktiivisen oppimisen ja toimijuuden kautta (Herzberg 1959; Karasek 1979).</p> <p>Tutkimuskysymykset ovat: 1. Onko jälkibyrokraattisilla työorganisaation ominaisuuksilla yhteys yksilön autonomiaan, osallisuuteen ja toimijuuteen? 2. Ovatko työntekijän itseohjautuvuutta, osallisuutta ja toimijuutta tukevat työorganisatoriset ratkaisut potentiaalisia mekanismeja työn mielekkyyden synnyssä? 3. Kumpi jälkibyrokraattisen työorganisaation ominaisuuksista selittää enemmän työntekijän toimijuutta: työn organisointiin liittyvät rakenteelliset tekijät vai työyhteisökulttuuriin liittyvät sosiaaliset tekijät? Tutkimuksen hypoteesit ovat: H1: Jälkibyrokraattisesti järjestäytyneen työorganisaation toimintatavat ovat positiivisessa yhteydessä yksilön autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kanssa. H2: Itseohjautuvuutta, osallisuutta ja toimijuutta tukevat työorganisatoriset ratkaisut ovat potentiaalinen mekanismi työn mielekkyyden synnyssä. H3: Jälkibyrokraattisen työorganisaation työn organisoinnin tavat selittävät työntekijän toimijuutta enemmän, kuin työyhteisökulttuurilliset piirteet.</p> <p>Tutkimuksen aineistona toimi tilastokeskuksen työvoimapolitiittisen tutkimuksen yhteydessä kerätty Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri vuodelta 2012, jonka dataa analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS-Statistics ohjelmalla. Tilastollisista menetelmistä analysoinnissa käytettiin Cronbachin alfaa, faktorianalyysia, korrelaatiokertoimen tarkastelua sekä usean muuttujan regressioanalyysia. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työorganisatorisilla tekijöillä on yhteys työn mielekkyyden synnyssä. Jälkibyrokraattisen työn organisoinnin tavoilla sekä työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on vaikutus yksilön autonomian, osallisuuden ja toimijuuden esiintymiseen. Etenkin työorganisaation jälkibyrokraattisilla sosiaalisilla ominaisuuksilla on vahva selitysvoima työntekijän toimijuuteen.</p>	
Asiasanat TYÖN MIELEKKYYS, JÄLKIBYROKRAATTINEN TYÖORGANISAATIO, MEKANISMIT	
Säilytyspaikka	Itä-Suomen yliopiston kirjasto
Muita tietoja	

University of Eastern Finland

Faculty <b>Faculty of Social Sciences and Business Studies</b>	Department Department of Social Sciences
Author NYKÄNEN LAURA	
Title MECHANISMS OF WORK ENGAGEMENT IN WORK ORGANIZATION	
Academic subject Sociology	Type of thesis Master's thesis
Date April 2018	Pages 99 pages
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study is to examine the mechanisms of work engagement in work organizations. Work engagement is understood as individual's autonomy, participation and agency that are explained by post-bureaucratic characters of work organizations. Previous Finnish studies have discovered that autonomous working methods, possibilities to be part of the decision-making processes, possibilities to develop oneself and supportive work community have positive effects on employee's well-being at work. According to the theoretical framework used in this study, meaningful and challenging work combined with appropriate organizational structure and possibility to implement one's agency through autonomous and participative ways of working, increases employee's well-being at work from an active learning perspective (Herzberg 1959; Karasek 1979).</p> <p>The main questions are following: <i>1. Can autonomy, participation and agency of an employee be explained by flexible organizational practices and structure of an organization? 2. Are such post-bureaucratic organizational solutions potential mechanisms of work engagement and thus well-being at today's work? 3. Which characters of a post-bureaucratic organization are more relevant when explaining employee's agency: structural solutions of organizing work or social aspects of an organization?</i> The hypotheses are: <i>H1: The characters of flexibly oriented work organizations have a positive relationship with individual's autonomy, participation and agency. H2: The organizational solutions that contribute employee's autonomy, participation and agency are potential mechanisms of work engagement. H3: The agency of an employee can be better explained by structural matters of a flexible organization than by social aspects of an organization.</i></p> <p>Data of the study was based on Finnish Working Life Barometer 2012. The data was analysed with SPSS-Statistics software. The methods used in this study were Cronbach's alfa, factor analysis, correlations and regression analysis of multiple variables. The results address that organizational factors have a positive impact on employee's work engagement. Autonomy, participation and agency are influenced by flexible post-bureaucratic ways of organizing and conducting work in organizations. Thus, the agency of an employee can be explained by the post-bureaucratic practices of an organization. Both the flexible organizational structure and the social characters of an organization had an impact on individual's agency. However, social characters of an organization correlated more with work engagement than with the structural matters of an organization.</p>	
<p>Keywords WELL-BEING AT WORK, WORK ENGAGEMENT, POST-BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS, MECHANISMS</p>	
Archive location	University of Eastern Finland Library
Additional information	

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	1
2 TYÖN MIELEKKYYDEN SYNTYMEKANISMIT.....	11
2.1 Työn mielekkyys työhyvinvoinnin kentällä.....	11
2.2 Työn mielekkyys tässä tutkimuksessa .....	23
2.2.1 Toimijuus .....	27
2.2.2 Autonomia.....	29
2.2.3 Osallisuus.....	32
2.3 Työorganisaation järjestäytymisen logiikka .....	34
2.3.1 Byrokratia ja tehokas organisaatio.....	37
2.3.2 Jälkibyrokratia ja joustava organisaatio.....	40
2.4 Yhteenveto: työorganisaatioon sidotut työn mielekkyyden mekanismit.....	45
3 AINEISTO JA MENETELMÄT .....	48
3.1 Kriittinen realismi tutkimuksen tieteenteoreettisena lähtökohtana.....	48
3.1 Aineiston kuvaus.....	51
3.2 Analyysimenetelmät .....	53
3.3 Mittareiden muodostus.....	54
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	65
4.1 Päämuuttujat .....	65
4.1.1 Selittävät muuttujat .....	65
4.1.2 Selitettävät muuttujat .....	74
4.2 Työn mielekkyyden ja työorganisaation väliset mekanismit.....	78
4.2.1 Korrelaatiokertoimet .....	78
4.2.2 Lineaarinen regressioanalyysi.....	80
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	83
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto .....	83
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	86
5.3 Pohdinta .....	89
6 LÄHTEET.....	92

## **KUVIOT**

- KUVIO 1. Työn vaatimusten ja hallinnan malli
- KUVIO 2. Työorganisatoristen tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen
- KUVIO 3. Työn mielekkyyden kehä
- KUVIO 4. Työn mielekkyyden syntymekanismit
- KUVIO 5. Toimijuuden osamuuttujien latautuminen faktoreille

## **TAULUKOT**

- TAULUKKO 1. Työn ja työnteon mielekkyyden balanssi kaikissa palkansaajaryhmissä
- TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot
- TAULUKKO 3. Joustavien rakenteiden frekvenssit
- TAULUKKO 4. Työnteon muutosten frekvenssit
- TAULUKKO 5. Tiimityön frekvenssit
- TAULUKKO 6. Työyhteisösuhteiden frekvenssit
- TAULUKKO 7. Sosiaalisen tuen frekvenssit
- TAULUKKO 8. Oman osaamisen kehittämisen frekvenssit
- TAULUKKO 9. Autonomian frekvenssit
- TAULUKKO 10. Osallisuuden frekvenssit
- TAULUKKO 11. Toimijuuden frekvenssit
- TAULUKKO 12. Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet
- TAULUKKO 13. Usean muuttujan lineaarinen regressioanalyysi

# 1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä elää jatkuvaa murroksen aikaa. Kehitys on kulkenut 1960-luvun agraariyhteiskunnasta nykypäivän moderniin tietoyhteiskuntaan, jossa työnteko on muuttunut elinkeinorakenteen kehityksen myötä vastamaan nykypäivän keskiluokkaistuneita ja monipuolistuneita työmarkkinoita. Työn luonne on muuttunut rutiininomaisista, staattisista työmuodoista joustavaan monitasotyöskentelyyn, jossa yksilön henkisellä kyvykkyydellä ja älyllisellä potentiaalilla on työtehtävistä suoriutumisen kannalta aiempaa suurempi merkitys. (Blom & Hautaniemi 2009; Jokinen & Saaristo 2006; Julkula 2008; Ojala & Jokivuori 2012.) Nykypäivän työ pitää sisällään jatkuvaa uuden oppimista, tiedon analysointia ja soveltamista sekä aktiivista päättely- ja havainnointikykyä.

Globaali markkinatalous ohjaa organisaatioiden toimintaa. Kova yritysten välinen kilpailu ja markkinoilla pärjääminen vaativat organisaatioilta taitoa elää muutoksessa sekä ymmärtää olemassaolonsa ehtoja uudelleen. Monet organisaatiot ovat reagoineet toimintaympäristönsä muutoksiin muokkaamalla organisaation rakenteita. Tuotantoketjujen hajaannuttaminen on vaatinut parikseen joustavampia valtarakenteita ja vuorovaikutuksellisempaa johtamista. Työntekijöiden toimintamahdollisuuksia ja vastuuta on lisätty, sillä prosessiluonteiset työtehtävät vaativat työntekijöiltä vastuunottoa ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Lisäksi työn suunnitteluprosesseja on hajautettu; päätöksenteko koskien sitä, kuinka työtehtävät jaetaan työntekijöiden kesken, missä järjestyksessä työtehtävät hoidetaan tai ketkä ovat vastuussa työtehtävien loppuunsaattamisesta, ei enää koske pelkästään johtoporrasta, vaan niihin osallistuu koko työorganisaatio sen jokaisessa henkilöstöryhmässä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Kuittinen 2008.)

Tavallisen palkkatyön luonteessa tämä näkyy selvänä muutoksena yrittäjämäisempään asenteeseen työnteossa. Työntekijöiden henkisestä kyvykkyydestä on tullut organisaatioiden kilpailukyvyn lähde, minkä vuoksi palkansaajilta odotetaan työorganisaatioiden puolelta sitoutuvaa suhtautumista työntekoon ja omaan työorganisaatioon. Yksittäisen työntekijän työsuorituksia kohtaan tulevat odotukset

organisaatiolta ovat palkkatyössä nousseet ja työntekijältä odotetaan tarmoa ja halukkuutta osallistua oman organisaationsa menestystarinaa. (Blom ym. 2001; Julkunen 2008; Jokinen & Saaristo 2006).

Työntekijän näkökulmasta työ on monella tavalla rikkaampaa kuin ennen. Se sisältää työntekijän henkisen hyvinvoinnin kannalta positiivisia elementtejä: vaihtuvat ja monipuoliset työtehtävät pitävät työntekijän mielekkäänä, itseohjautuvat työskentelytavat kehittävät monipuolisesti työntekijän ammattitaitoa ja osaamista sekä lisääntynyt vastuu ja vaikutusmahdollisuudet haastavat yksilöä oppimaan organisaation kanssa (Kira 2003b). Työn voidaan sanoa olevan monella tapaa aktiivisempaa ja sisällöltään rikkaampaa, mutta yhtäältä se on helpommin kuluttavampaa ja henkisesti raskaampaa. Työ ulottuu palkansaajan elämään kokonaisvaltaisemmin, kun selkeistä toimistoajoista ja viiden päivän työviikoista on hiljattain liu'uttu joustavampaan ja osallistuvampaan työntekijän kulttuuriin. Oman työnkuvan ja työtehtävien selvä määrittely on hankalampaa, kun työtehtävien hahmottaminen ajan ja paikan suhteen on vaikeaa työn kompleksisen luonteen vuoksi. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovatkin työn mielekkyyden ja työorganisaation väliset vaikutussuhteet.

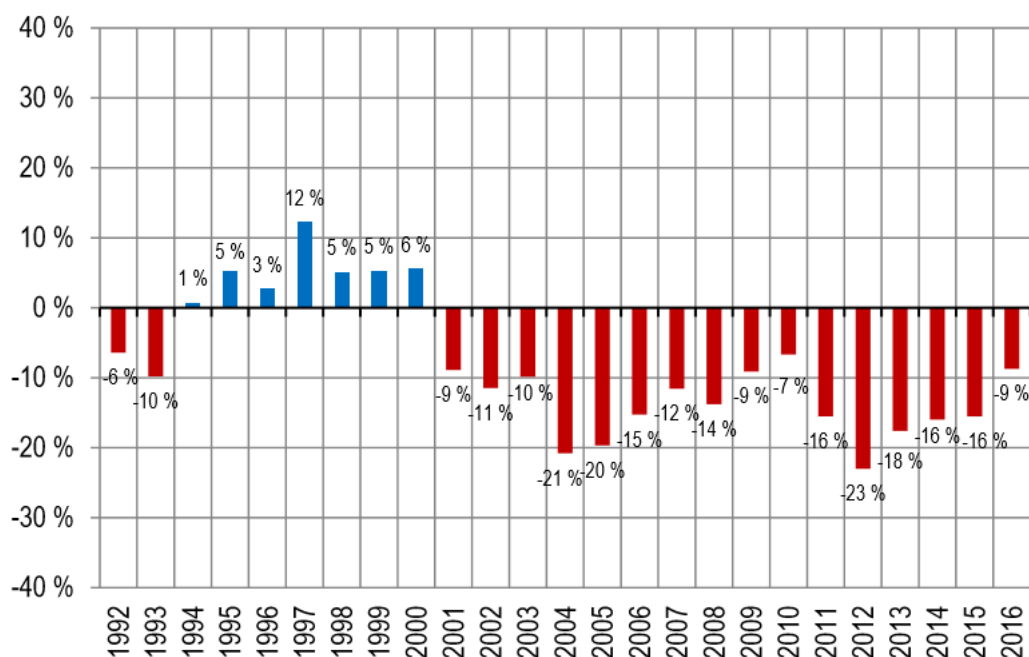
### ***Työn mielekkyyden tutkimus Suomessa***

Miten työntekijän muutokset etenkin palkkatyön luonteessa ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin? Tutkimustulokset siitä, kuinka moni työntekijä kokee esimerkiksi töiden liukumisen vapaa-ajalle hyvinvointia alentavana tekijänä, ovat epäselviä. Yhtäältä monipuolisten, haastavien ja mielekkäiden työtehtävien on todettu lisäävän positiivisia tunnelatauksia omaa työtä kohtaan ja toisaalta niistä aiheutuneiden henkisen kuormittavuuden on todettu aiheuttavan stressiperäisiä sairauksia, kuten työuupumusta, unettomuutta ja työpahoinvointia. (Kinnunen & Feldt 2005, 13; Rantanen & Kinnunen 2005, 237–240.)

Suomessa työelämän laatua on kattavimmin tutkittu Työ- ja elinkeinoministeriön teettämällä työolobarometreilla vuodesta 1992 lähtien. Barometrisarjasta vuoden 2012 aineisto toimii myös tämän tutkimuksen aineistona. Barometreissä näkyy pitkäjänteisyydessä suomalaisten palkansaajien kokemuksia omasta työarjestaan, joista

on rakenneltu eri työhyvinvointia kuvaavia määreitä. Barometreissä on kysytty palkansaajien tyytyväisyyden astetta muun muassa palkkaukseen ja työoloihin liittyen, minkä pohjalta on pyritty kartoittamaan palkansaajien laajempaa käsitystä omasta työhyvinvoinnintilastaan. Työn mielekkyys on usein käytetty termi, kun halutaan kuvata työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvoinnin tilaa. Barometreissa tätä on mitattu kysymällä palkansaajilta, onko työnteon mielekkyys muuttunut heidän mielestään parempaan vai huonompaan suuntaan vai onko tilanne pysynyt ennallaan. Vuosittaisista tuloksista on tehty balanssilukutaulukko, jossa näkyy prosentiosuuksien erotus parempaan ja huonompaan suuntaan muutosta kokeneiden välillä. Jos esimerkiksi työn mielekkyuden nousua on kokenut 14 % vastanneista ja laskua 8 %, on vuoden balanssiluku +6. Taulukossa 1 on esitetty vuosittaiset balanssiluvut prosenttiyksikköinä kaikissa palkansaajaryhmissä vuosilta 1992–2016.

**TAULUKKO 1. Työn ja työnteon mielekkyuden balanssi kaikissa palkansaajaryhmissä 1992–2016 (Työolobarometrin loppuraportti 2016, 111).**



Vuosittaiset balanssiluvut antavat suhteellisen huonon kuvan suomalaisten palkansaajien työn mielekkyuden tasosta (Taulukko 1). 2000-luvulle siirryttäessä työn mielekkyuden balanssi on ollut negatiivinen ja kaikista alhaisin se on ollut vuonna 2012. Palkansaajien välisiä näkemuseroja työnteon mielekkyuden muutossuunnista on löydettävissä, kun



tarkastellaan lukuja iän, sosioekonomisen aseman ja toimialan mukaan. Palkansaajien käsitykset teollisuudessa ja yksityisellä sektorilla ovat miltei jokaisena tarkasteluvuonna olleet myönteisempiä julkiseen sektoriin verrattuna. Nuoret ovat puolestaan taipuvaisempia arvioimaan muutossuuntia myönteisemmin vanhempiin ikäryhmiin verrattuna. Lisäksi ylemmät toimihenkilöt arvioivat työn mielekkyyden muutoksia muita palkansaajaryhmiä myönteisemmin. (Emt., 118–122.)

Työn mielekkyyden balanssiluvuissa piilee kuitenkin muutama ongelma-kohta, joita on syytä tarkastella lähemmin ennen suoraviivaista johtopäätöksen tekoa alenevasta työn mielekkyyden tasosta. Balanssiluvut jättävät kokonaan huomiotta ne vastaajat, joiden mielestä työn mielekkyyden taso ei ole muuttunut suuntaan eikä toiseen. Esimerkiksi vuoden 2012 työolobarometrissa ilmeni, että puolet kaikista palkansaajista koki työn mielekkyyden pysyneen viime vuoteen verrattuna ennallaan (Työolobarometri 2012). Uusimman barometrin mukaan lähes kaikki työntekijät kokivat tulevaisuuden odotukset työn mielekkyyden muutoksissa pysyneen ennallaan, mutta se ei silti näy työn mielekkyyden balanssin positiivisena muutoksena (Työolobarometri 2016). Lisäksi täysin samoihin balanssilukuihin voidaan päätyä hyvin erisuuruisten prosenttiosuuksien erotuksella. Vuoden 2010 työn mielekkyyden balanssi oli -7 %, joka voidaan laskea hyvin erisuuruisten prosenttiosuuksien erotuksella: myönteistä kehitystä kokevien osuus on voinut olla 3 % ja kielteistä kehitystä kokevien osuus 10 % ( $3-10 = -7$ ). Samaan lopputulokseen päädytään tilanteissa, joissa osuudet ovat esimerkiksi 37 % ja 44 % ( $37-44 = -7$ ) tai -12 % ja -4 % ( $-12-4 = -7$ ). Balanssiluvuista on siis mahdotonta päätellä vastausjakaumien suuruutta.

Barometrien lisäksi palkansaajien hyvinvointia työssä on tutkittu yksittäisillä työpoliittisilla tutkimuksilla. Juha Antilan (2006) tekemässä tutkimuksessa vastaajia (N=2856) pyydettiin arvioimaan omaa työn mielekkyyden tasoansa kouluarvosana-asteikolla. 60 % arvioi oman työnsä mielekkyyden hyvästä erinomaiseksi (arvosanat 8, 9 ja 10), 24 % antoi arvosanaksi 7 ja 16 % arvioi työn mielekkyyttä arvosanalla 6 tai siitä alaspäin. Samaisessa kyselyssä palkansaajia pyydettiin vastamaan seuraavaan avokysymykseen: Mikä tai mitkä asiat ovat syynä siihen, että koette työne mielekkyyden vähenevän tai lisääntyvän? Avovastauksissa työn mielekkyyttä heikentäviksi tekijöiksi mainittiin toistuvasti vanhahtavat esimies- ja johtamistaidot,

työtehtävien yksitoikkoisuus sekä alhainen palkka suhteutettuna työn määrään. Työn hyvinä puolina vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuudet, työpaikalla vallitsevan luottamuksen, itseohjautuvuuden sekä vaihtuvat työtehtävät. Yhteiset tavoitteet, toisten arvostus ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet nostettiin merkittäviksi tekijöiksi mielekkään työn syntyprosessissa. (Antila 2006, 52–55, 59–61.)

Näkemykset ovat siis kaksijakoisia. Yhä useampi palkansaaja kokee monipuoliset ja haastavat työtehtävät hyviksi asioiksi työssä, eikä esimerkiksi työsähköposteihin vastaamista kotona varsinaisen työajan päätyttyä koeta ikäväksi asiaksi, sillä vastineeksi saadaan kivaa ja mielekästä tekemistä. Toisaalta osa palkansaajista kokee, ettei oma työpanos ja työnantajalta saatu vastine kohtaa, jolloin työhön liiallista sitoutumista ei koeta itselle edulliseksi vaihtoehdoksi. (Antila 2006; Kira 2003a.)

Tällaista työnantajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen epätasapainotilaa on pidetty yhtenä selityksenä sille, miksi työntekijä ei pysty kokemaan työtään mielekkääksi (Alasoini 2012; Antila & Ylöstalo 2002). Vaihtosuhdetta voidaan tarkastella yhdysvaltalaisen organisaatiotutkijan Chrys Arqyriksen 1960-luvulla kehittämän psykologisen sopimuksen käsitteen avulla, jolla kuvataan työntekijän ja organisaation välistä sosiaalista suhdetta. Suhteen muodostumisessa molemmilla osapuolilla on omat odotuksensa ja toiveensa työsuhteeseen kuuluvasta vastuu- ja palkkiojärjestelmästä. Yksinkertaisuudessaan työntekijä odottaa saavansa palkan tehdystä työstä ja työnantaja työpanoksen työstä maksettua korvausta vastaan. (Alasoini 2012, 105; Rousseau 1995; Rousseau 1998.)

Sopimuksen keskiössä ovat molempien osapuolten näkemykset siitä, mitä he ovat oikeutettuja työsuhteelta saamaan. Rousseau (1998, 4–5) mukaan psykologisen sopimuksen perusidea on hyvin huonosti ymmärretty organisaatioiden toiminnassa. Hänen mukaansa vaihtosuhte ymmärretään organisaation ulkopuolelta tulevia ohjeita noudattelevaksi, neuvottelumaiseksi sopimukseksi, jonka elementtejä ohjaa lain ja talouden näkökulma. Kumpikin osapuoli pelkää lupaavansa liikaa ja toisaalta pyrkii samaan itselleen mahdollisimman parhaat sopimusedut. Rousseau (emt.) lisää, että vaihtosuhteen mieltäminen tällaiseksi neuvottelumaiseksi sopimukseksi sivuuttaa perusajatuksen työnantajan ja työntekijän välisistä kirjoittamattomista ehdoista, joita

ovat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, uuden oppimiseen sekä molemminpuoliseen arvostuksen syntyyn. Nämä ehdot ovat tutkimusten mukaan suomalaisille palkansaajille tärkeitä asioita työssä (Antila 2006; Työolobarometrin loppuraportti 2017).

Mari Kira (2003a) tutki väitöskirjassaan rikkaan työn ja työorganisaation toiminnallisuuden yhtymäkohtia. Hänen tapaustutkimuksensa neljässä ruotsalaisessa yrityksessä osoitti, että organisaatiot eivät osanneet vastata jälkibyrokraattisen tietoyhteiskunnan kognitiiviseen ja henkisiä voimavaroja vaativaan työhön oikeilla työorganisatorisilla ratkaisuilla, jolloin työntekijä koki mahdottomuutta selviytyä työarjen haasteista. Työ oli tapausorganisaatioissa luonteeltaan alati muuttuvaa, ja se vaati työntekijältä jatkuvaa joustamis- ja uudelleen organisointikykyä, mutta samalla työntekijät kokivat riittämättömyyden tunnetta, sillä esimerkiksi ennalta määrätyt ongelmanratkaisumallit ja joustamattomat työskentelyajat olivat ristiriidassa työstä suoriutumisen kanssa. Työnantaja tarjosi sisällöltään rikasta ja monipuolista työtä, johon työntekijä ei kuitenkaan kokenut pystyvänsä organisaation puitteissa vastaamaan. Lopputuloksena oli työ, jossa yksilö koki mahdottomuutta työarjesta selviytymiseen; monipuolinen ja rikas työ kulutti yksilön henkisiä voimavaroja enemmän, kuin mitä se niitä uusi, eikä kokemusta mielekkästä työstä päässyt syntymään. (Kira 2003a, 2003b.)

Psykologisen sopimuksen valossa tarkasteltuna työntekijät yhtäältä odottavat ja samalla tarvitsevat omalta organisaatioltaan sellaisia työskentelytapoja, jotka helpottavat haasteellisista työtehtävistä suoriutumista. (Alasoini 2006, 33–39; Alasoini 2012, 105–107; Ylöstalo 2009, 86.) Hierarkkinen ja kontrolloiva työnteonkulttuuri organisaatioissa ei vastaa nykyajan työn vaatimuksia, mikä omalta osaltaan vaatii vastaparikseen organisatorisia muutoksia (Antila 2006, 66; Blom & Hautaniemi 2009). Työntekijöiden odotukset tällaisista jälkibyrokraattisen työnteon järjestelmistä voidaan nähdä melko perusteltuina, kun verrataan niitä nykyajan työn luonteeseen sekä organisaation puolelta tuleviin odotuksiin työntekijää kohtaan korkeasta sitoutumisen asteesta. Pelkät haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät eivät siis riitä tuottamaan mielekkästä työtä, vaan siihen tarvitaan toimia työorganisaation puolelta.

Organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin, mutta todellisuudessa kysymys kuuluukin, että miten. Yksittäiset tutkimustulokset ovat lähinnä

antaneet kattavan määrän tietoa siitä, millaiset tekijät saavat suomalaisten palkansaajien mielessä positiivisia arvosävyjä työntekoon liittyen ja mitkä tekijät on nostettu esille negatiivisemmassa valossa. Tähänastinen työn mielekkyyden tutkiminen (kuten muukin kokemuksellinen työhyvinvointitutkimus) lähinnä raportoi vallitsevia asiantiloja tai ennustaa niiden muuttumista sen sijaan, että niitä uskottavasti pyrittäisiin selittämään. Tämänkaltainen raportointi jättää huomioimatta ne prosessit, joissa mielekästä työtä syntyy tai mahdollisesti ei synny.

Yhtäältä yhteiskunta- ja talouspoliittisissa keskusteluissa pohditaan, miten suomalainen työvoima saataisiin pysymään työkykyisenä sekä työntekoon motivoituneena mahdollisimman pitkään. On syytä kysyä, pitäisikö työhyvinvointitutkimuksen etsiä vastauksia sille, miten työorganisaatiot voisivat osallistua mielekkään työn tuottamiseen. Nykyajan työ on jo monipuolista ja rikasta – ehkä paikoin jopa liiaksikin – jolloin kysymys työn mielekkyydestä ei kytkeydy enää siihen, että työ itsessään olisi yksilöä tylsistyttävää. Kysymys koskee pikemminkin sitä, millaiset mahdollisuudet työorganisaatiossa on mielekkään ja monipuolisen työn tekemiseen, eli ovatko työorganisaation tavat ymmärtää ja tuottaa työtä samassa linjassa nykyajan työn kanssa.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat työorganisaation ja työn mielekkyyden väliset mekanismit. Työorganisaatioiden ominaisuuksia, toimintamalleja ja työn organisoinnin kulttuuria tutkimalla saadaan lisätietoa mahdollisista työn mielekkyyteen vaikuttavista työorganisatorisista tekijöistä. Tutkimusasetelma pohjautuu edellä esitettyyn makrotason muutokseen suomalaisessa työelämässä ja sen vaikutuksiin palkansaajan työarjessa. Suuri osa suomalaisesta työikäisestä väestöstä tekee palkkatyötä jossain vaiheessa elämäänsä, joten on mielekästä selvittää, mitkä ovat ne mekanismit, jotka tuottavat mielekästä työtä työorganisaatiossa mahdollisimman monen palkansaajan näkökulmasta. Kysymys kuuluu, mitkä ovat työn mielekkyyden syntymekanismit työorganisaatiossa?

### ***Tutkimuskysymykset***

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työorganisaation ja työn mielekkyyden välistä suhdetta. Tarkastelun kohteena ovat työorganisaation ominaisuudet mielekkään työn

syntymekanismeissa. Tähän tarkastelunäkökulmaan innoittivat aikaisemman työelämä tutkimuksen herättämät ristiriitaiset tulokset työn mielekkyyden nykyisestä tilasta. Erityisesti Kiran (2003a) väitöskirjan tematiikka inhimillisten resurssien uusiutumisen ja kuluttamisen tasapainosta näkyy tämän tutkimuksen taustatekijänä: jos ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi silloin, kuin se uusintaa henkisiä voimavaroja suhteessa enemmän, kuin mitä se niitä kuluttaa, on syytä kysyä, millainen työ uusintaa henkisiä voimavarojamme ja millaisessa työorganisaatiossa yksilön henkisten voimavarojen uusiutuminen mahdollistuu. Nykyajan työ on ominaisuuksiltaan laajaa ja sisällöltään rikasta, ja se antaa työntekijän henkiselle kyvykkyydelle tilaa, mutta antavatko työorganisaatiot työntekijälle tarpeeksi liikkumatilaa käyttää omia kykyjään työtehtävistä suoriutumiseen?

Työn mielekkyyttä selitetään organisaation ja työntekijän toiminnallisuudessa esiintyvillä yhtymäkohdilla. Taustalla toimii ajatus aktiivisesta yksilöstä, toimijasta, joka ulkopuolelle joutumisen sijaan haluaa kokea osallisuutta ja vaikuttaa omaan itseensä kohdistuviin päätöksiin. Arjessa työntekijä haluaa olla oman työnsä johdossa sivusta seuraamisen sijaan. Pyrkimyksenä on selvittää, mitkä asiat työorganisaatiossa edistävät työntekijän toimijuutta, eli mitkä organisaation ominaisuudet, mahdolliset toimintatavat ja työn tekoon liittyvät organisatoriset tekijät lisäävät työntekijälle tunnetta oman työarjen johdossa olemisesta. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- *Millaiset työorganisaatoriset ratkaisut vaikuttavat positiivisesti työn mielekkyyteen?*
- *Millainen työorganisaatio lisää yksilön mahdollisuuksia kokea toimijuutta työssä?*
- *Voidaanko yksilön toiminnallisuuteen kannustavilla työorganisaatorisilla ratkaisuilla selittää työn mielekkyyden syntyprosessia?*

Tutkimusote on selittävä, sillä tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöiden välisiä selityssuhteita. Työn mielekkyyden oletetaan ilmenevän osana toimijuuden kokemista työssä, mikä todentuu autonomian ja osallisuuden kautta: meillä jokaisella on

perimmäinen tarve kokea osallisuutta ulkopuolelle joutumisen sijaan sekä tarve olla mukana itseämme koskevassa päätöksenteossa. Autonomia ja päätösvalta omasta elämästämme on hyvinvoinnin perusta (Allardt 1976; Doyal & Gough 2002). Havainnoinnin kohteena toimii työorganisaatio ja sen tavat järjestäytyä, joihin työn mielekkyyden syntymekanismit ovat oletetusti sidottuja. Organisaationimityksen sijaan tässä tutkimuksessa käytetään työorganisaation termiä kuvaamaan organisaatiota työntekijöidensä ja inhimillisten voimavarojensa kokonaisuutena. Tutkimusongelman kannalta yhtiömuodolla, liiketaloudellisilla tavoitteilla tai omistajuustaustalla ei ole merkitystä, vaan pikemminkin sillä, miten organisaatio on työnteon kannalta järjestäytynyt.

Tavoitteena on selvittää organisatoristen tekijöiden mahdollisuuksia työntekijöiden työn mielekkyyden näkökulmasta, minkä vuoksi työn mielekkyyttä lähestytään aikaisemmasta työn mielekkyyden tutkimustavoista poiketen hieman objektiivisemmasta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on antaa lisätietoa mielekkään työn tuottamisen tavoille – ei suinkaan kiistää sen yksilöllistä ja kokemusperäistä luonnetta.

### ***Tutkimuksen rakenne***

Tutkimuksen alussa käsitteellistetään työn mielekkyyden ilmiötä ja määritellään sen sijoittumista työhyvinvoinnin kentällä. Seuraavaksi määritellään työn mielekkyyden ja työorganisaation välisiä vaikutussuhteita, jotka ovat tämän tutkimuksen pääroolissa. Työorganisaatioon sidottuja työn mielekkyyden syntymekanismia esitellään kaksi. Ne ovat 1) työhön ja työntekoon liittyvät yksittäiset työn ominaisuudet (Herzberg 1959) ja 2) työn vaatimuksista ja hallintamahdollisuuksista syntyvät aktiivisen työn ominaisuudet (Karasek 1979). Näitä tarkastellaan toimijuuden (*agency*), autonomian (*autonomy*) ja osallisuuden (*participation*) käsitteiden valossa, jotka toimivat tämän tutkimuksen työn mielekkyyden ulottuvuuksina. Ulottuvuuksien määrittelyn jälkeen tarkastellaan työorganisaation järjestäytymisen tapoja, joista tarkemmin esitellään byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen järjestäytymisen logiikat. Teoriaviitekehityksen tarkastelun lopuksi kerrataan vielä lyhyesti käsillä olevan tutkimuksen tavoite, tarkemmat tutkimuskysymykset sekä esitellään tutkimuksen hypoteesit.

Menetelmäosuudessa esitellään tutkimuksessa käytettävä aineisto sekä analyysissa käytettävät tilastolliset menetelmät. Tämän jälkeen esitellään yksityiskohtaisesti, kuinka muuttujaryhmät on luotu ja niitä mittaavat mittarit muodostettu. Tutkimustuloksissa raportoidaan yksityiskohtaisesti molemmat päämuuttujaryhmät ja niiden esiintymiseen merkittävästi vaikuttavat taustamuuttujat. Tuloksissa esitellään tutkimuskysymysten kannalta keskeiset tulokset raportoimalla yksityiskohtaisesti se, miten kukin työorganisaation ominaisuus suhteutuu autonomiaan, osallisuuteen ja toimijuuteen, ja minkä suuntaisia vaikutussuhteita näillä kolmella työn mielekkyyden ulottuvuudella on toisiinsa nähden. Työn lopuksi kerrataan tärkeimmät tutkimustulokset, arvioidaan tulosten, mittareiden ja menetelmien luotettavuutta sekä pohditaan niiden yhteensopivuutta tutkimusongelman kanssa. Lisäksi esitetään pohdinta, jossa tulkitaan saatuja tuloksia yhdessä teoriaviitekehyksen ja aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka jälkeen esitetään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

## 2 TYÖN MIELEKKYYDEN SYNTYMEKANISMIT

### 2.1 Työn mielekkyys työhyvinvoinnin kentällä

Työn mielekkyyttä on tarkasteltu sekä suomalaisessa että kansainvälisessä tutkimuksessa yhtenä työhyvinvoinnin ulottuvuuden alalajina tai osatekijänä, joka rakentaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia yhdessä muiden hyvinvointitekijöiden kanssa. Työn mielekkyyttä on tarkasteltu niin työmotivaation (*motivation*), työtyytyväisyyden (*job satisfaction*), kuin työn imun (*work flow*) ja työhön sitoutumisen (*involvement*) rinnalla. (Albrecht 2012; Antila 2006, 26–28; Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Leiter 2005.)

Laajassa mittakaavassa työn mielekkyys voidaan ymmärtää työtyytyväisyyden synonyymiksi, sillä molemmat mittaavat jollain tapaa sitä, miten paljon omasta työstä pidetään ja miten hyvin töissä viihdytään. Työn ollessa mielekästä yksilön työmotivaatio on usein suhteellisen korkealla ja työstä ajatellaan positiivisesti, jolloin tyytyväisyys työhön myös nousee (Antila 2006, 26–28). Erontekoa työn mielekkyydelle ja työtyytyväisyyden välille voidaan luoda sillä, että työtyytyväisyydellä on selkeämpi työpaikkasidonnaisuus sekä lyhyempi aikaperspektiivi: sillä mitataan selkeämmin yksilön tyytyväisyyden ja motiivin astetta omaa työtä tai sen hetken työtehtävää kohtaan.

Oleellista työn mielekkyyden määrittelemisprosessia on ymmärtää ilmiön subjektiivisuus (Mamia 2009, 20–28; Ojala & Jokivuori 2012, 26). Mielekäs työ on osa myönteistä hyvinvointikokemusta työssä, johon lähtökohtaisesti vaikuttavat yksilölliset erot siitä, mitkä työhön liittyvät asiat koetaan ylipäänsä merkityksellisiksi. Näkemyseroja on monia, kuten on palkansaajiakin. Osalle mielekäs työ tarkoittaa vaihtuvia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, joita saa tehdä yhdessä muiden työkavereiden kanssa, kun taas osa arvostaa itsenäistä työskentelytapaa ja säännöllisiä työaikoja (Antila 2006). Työlle ja työnteolle annetaan yksilöllisiä merkityksiä, jotka vaikuttavat siihen, millainen työ koetaan missäkin olosuhteessa mielekkääksi.

Pekka Ylöstalón (2009, 88–90) mukaan kokemus mielekkäästä työstä syntyy suhteessa työhön, työnteokoon ja työorganisaatioon, mutta ilmiönä työn mielekkyys ei rajoitu



pelkästään työpaikalle. Sen voidaan ajatella ulottuvan yksilön arkeen kokonaisvaltaisemmin. Työllä on aina ollut iso jalansija suomalaisten identiteetin rakentumisessa ja työlle annetaan iso painoarvo punnittaessa hyvän, sujuvan ja mukavan arjen perusteita (Jokinen & Saaristo 2006). Työ on tärkeä osa suomalaisten elämää, eikä ole yhdentekevää, kuinka mielekkääksi työ koetaan. Kun työ on mielekästä, työ toimii ikään kuin yhtenä sujuvana osana muuta elämää, jolloin mielekäs työ voi edistää ajatusta kokonaisvaltaisesti paremmasta arjesta.

Työn mielekkyys voidaan nähdä laaja-alaisempänä työhön liittyvänä ilmiönä, jossa monet eri tekijät suhteessa toisiinsa tuottavat mielihyvän tunnetta omaa työtä ja työntekoa kohtaan. Työelämäkirjallisuudessa työn mielekkyudesta puhutaan ”kivan työn” määritelmän yhteydessä, ja työn mielekkyuden määrittelemisen lähteekin usein liikkeelle kysymyksestä ”miten kivaa töissä on?” (Ylöstalo 2009, 88–90). Työn täytyy olla kivaa, jotta se on mielekästä, mutta millaisia tekijöitä niin sanottu kiva työ pitää sisällään?

Motivaationäkemys on työn mielekkyuden tarkastelussa oleellinen. Pekka Ylöstalon (2009, 88–90) mukaan korkea motivaatio, työnteon intressi, yleinen tarmokkuus ja halu saavuttaa työpaikalla asetetut tavoitteet lisäävät entisestään mielenkiintoa omaa työtä kohtaan, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että oma työ koetaan mielekkääksi. Tutkimustulosten mukaan palkansaajat haluavat kehittää ja toteuttaa itseään työssä ja työn kautta. Työssä arvostetaan vaikutusmahdollisuuksia, vastuuta, monipuolisia ja vaihtuvia työtehtäviä, jotka haastavat ja kehittävät omaa osaamista (Antila 2006; Antila & Ylöstalo 2002; Kira 2003a; Työolobarometri 2016). Tämä kertoo siitä, että työnteosta halutaan saada ”mahdollisimman paljon irti”. Tätä sisällöllisesti motivoivaa työtä pohditaan seuraavaksi *rikkaan työn* määritelmän avulla.

### ***Rikas työ***

Frederick Herzberg (1959) tutki 1950-luvulla työtä rikastuttavia tekijöitä. Hänen tutkimuksensa perustui ajatukselle työntekijästä yksilönä, jolla on työssä kahdenlaisia tarpeita: perustarpeet ja ihmisenä kehittymisen tarve. Hänen tausta-ajatuksensa jäljitteli Maslowin (1968) tunnettua tarvehierarkiaa ihmisen perustarpeista (ravinto ja suoja =

perusta selviytymiseen) sekä perustarpeiden täyttymisen jälkeen esiintyvistä inhimillisistä tarpeista (itsensä kehittäminen + yhteisön arvostus= perusta henkiselle hyvinvoinnille). Maslown mukaan elämän perustarpeiden on ensin täytyttävä, jotta ihmisenä kehittymisen tarve voi täytyä. Mikäli perustarpeita ei ole tyydytetty, yksilön resurssit menevät ensin niiden täyttämiseen ja vasta sen jälkeen hänelle jää energiaa alkaa tavoitella ihmisenä kehittymisen tarvettaan. (Maslow 1968.)

Herzberg oli kiinnostunut asenteista ja niiden muodostumiseen vaikuttavista syistä (Herzberg ym. 1959, 11–12). Aikaisempi työelämä tutkimus oli Herzbergin mukaan sivuuttanut kokonaan yksilön omien näkökulmien huomioimisen asennetutkimuksessa. Yksilön asennetta ja mielipidettä omasta työstä tavattiin tutkia valmiiksi määritellyillä kysymyslomakkeilla. Tutkimustieto yksilöllisten asenteiden kannalta oli Herzbergin mukaan rajattua, sillä valmiiksi suunnitellut kyselylomakkeet, joissa työntekijän tuli vain valita väittämän ja oman kokemuksen välinen yhtenevyys rengastamalla oman kokemuksen mukainen vaihtoehto, ei mahdollistanut yksilön oikeiden asenteiden tutkimista. Valmiit kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot rajasivat Herzbergin mukaan yksilön kykyä ilmaista omia asenteitaan työntekoa kohtaan (emt.).

Herzbergin motivaatiotutkimuksessa pyydettiin haastateltavia kuvailemaan tilanteita, joissa he olivat asennoituneet työhön neutraalista olotilasta poikkeavalla tavalla. Haastateltavien haluttiin kertovan tarinoita työarjestaan ja työpaikalla tapahtuneista tilanteista, joissa he olivat kokeneet vahvaa negatiivista asennoitumista tai yllättävän positiivista asennoitumista työntekoaan kohtaan. Tutkimusasetelma perustui oletukselle, että työntekijät kykenevät muistelemaan menneitä työarjen tapahtumia ja pukemaan jo tapahtuneiden hetkien tunnetilat tarinalliseen muotoon, jota sittemmin pystyttäisiin analysoimaan. Lisäksi tutkimus perustui oletukseen, että työntekijä itse oli paras toimija kertomaan, vaikuttiko tapahtuneesta syntynyt positiivinen tai negatiivinen tunnetila konkreettisen asennoitumisen tasolla haluun jatkaa tai lopettaa työskentely. (Herzberg ym. 1959, 15–17.)

Pilottihaastatteluita tehtiin parikymmentä ja ne toteutettiin vaate- ja terästehtaasta haastatellen tehdastyöntekijöitä sekä keskiportaan johtoa. Haastateltavat pystyivät kertomaan kokemuksiaan tilanteista, joissa he olivat tunteneet positiivisia tai negatiivisia

emootioita työssään ja kuinka se oli joko lisännyt tai vähentänyt heidän työnteon intressiään. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, mikä mahdollisti haastateltavan osallistuvan haastattelun kulkuun tarinaa kertoessaan. Haastattelurunkoa ja kysymysten asettelua paranneltiin varsinaista tutkimusta varten ja lopullisia haastatteluja tehtiin 200 kooltaan ja toimialaltaan satunnaisesti valikoituneissa yrityksissä Pittsburghissa. Tarinoissa toistuvat tilanteet, jotka olivat saaneet työntekijän miettimään irtisanoutumista tai työpaikan vaihtamista. Positiivisissa tarinoissa esille nousivat tapahtumat, joiden jälkeen työntekijä oli kokenut suurta motivaatiota työskennellä entistäkin tehokkaammin ja nopeammin tuotteiden valmistamisen eteen. (Herzberg ym. 1959, 20–21.)

Tarinoita analysoitiin ryhmiin tapahtumasarjojen ja tilanteen kulun mukaan. Myös tapahtuman jälkeinen suhtautuminen työnteon motiiviin ohjasi teemottelua. Tämän pohjalta ensinnäkin havaittiin, että samankaltaiset tilanteet niin negatiivisessa kokemuksessa kuin positiivisessa kokemuksessa toistuivat vastaajien kertomuksissa, ja lisäksi ne kuvattiin asennoitumisen suhteen hyvin samanlaisiksi. Tämän pohjalta tutkimuksessa havaittiin, että työmotivaatioon ja motivoimattomaan suhtautumiseen vaikuttivat eri tekijät, jotka olivat toisistaan riippumattomia. Tarinoissa työskentelyhalukkuutta lisäsivät esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä sai ylennyksen, koki että hänen työtänsä arvostetaan ja koki siksi halua jatkaa hyvää työskentelyänsä organisaation eteen. Vastaavasti työhalukkuutta vähentäviksi tilanteiksi tarinoissa mainittiin esimerkiksi epäreilu palkkaus täysin samaa työtä tekevien työkavereiden välillä, josta syntyi tunne epäoikeudenmukaisuudesta sekä haluttomuudesta antaa yhtään enempää työnsä tekemiseen, kuin työntekijältä vaadittiin. (Herzberg ym. 1959, 37–40.)

Herzberg jakoi eri tarinoista nousseet päätekijät asennoitumisen suhteen motivaatiotekijöihin (*motivational factors*) ja hygieniaitekijöihin (*hygiene factors*). Hygieniaitekijöiksi Herzberg mainitsi työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvät tekijät, kuten palkkauksen ja työsopimukselliset asiat, työpaikan hallinnon, johtamistavat ja turvallisen työympäristön. Motivaatiotekijöihin kuului sisäistä motivaatiota edistävät tekijät, joista tärkeimpinä Herzberg mainitsi uralla etenemisen mahdollisuudet, henkisen kasvun, vastuun ja vaikutusmahdollisuudet sekä saavutukset ja niistä saatu tunnustus. (Herzberg ym. 1959, 44–50.)

Herzbergin (1959) mukaan motivaatiotekijät tuottavat työtyytyväisyyttä ja synnyttävät hyvällä tasolla ollessaan rikasta työtä. Kun työ on rikasta, työntekijän työtyytyväisyys on korkea ja hän on aktiivinen ja motivoitunut työssään. Motivaatiotekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen liittyy ennen kaikkea henkisen kasvun ja oman itsensä kehittämisen mahdollisuuksiin työssä. Mikäli työ itsessään motivoi tekijäänsä, haastaa ja palkitsee yhtäaikaaisesti, yksilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan asioihin sekä kantamaan työstään vastuuta, jolloin tyytyväisyys työhön lisääntyy. Toisaalta motivaatiotekijöiden puuttuminen ei aiheuta työtytymättömyyttä, vaan pikemminkin ”ei rikastuttavaa työtä”. Joissain yhteyksissä tätä ”ei rikasta” tilaa on kutsuttu myös passiiviseksi tai passivoivaksi tilaksi, jossa työ ei aiheuta työntekijälle negatiivisia vaikutuksia, muttei myöskään positiivisia (Karasek 1979; Maslow 1998). Motivaatiotekijöiden puuttuminen työssä ei siis aiheuta tyytymättömyyttä, vaan passiivisen tilan, jossa työntekijä ei koe positiivisia eikä negatiivisia tunnelatauksia työssään.

Herzbergin mallissa ihmisen perustarpeet työssä voidaan tyydyttää hygieniehtekijöillä ja ihmisenä kehittymisen tarpeet motivaatiotekijöillä. Hygieniehtekijät ovat työelämän perustarpeita, jotka luovat perustan työlle: ilman palkkaa palkansaajan työehtosopimusta tuskin allekirjoitetaan. Turvallinen työskentely-ympäristö, hyvät työolot ja työsuhteen varmuus synnyttävät turvallisen tunnetilan ja mahdollisuuden työskennellä ja tehdä työtä (emt.).

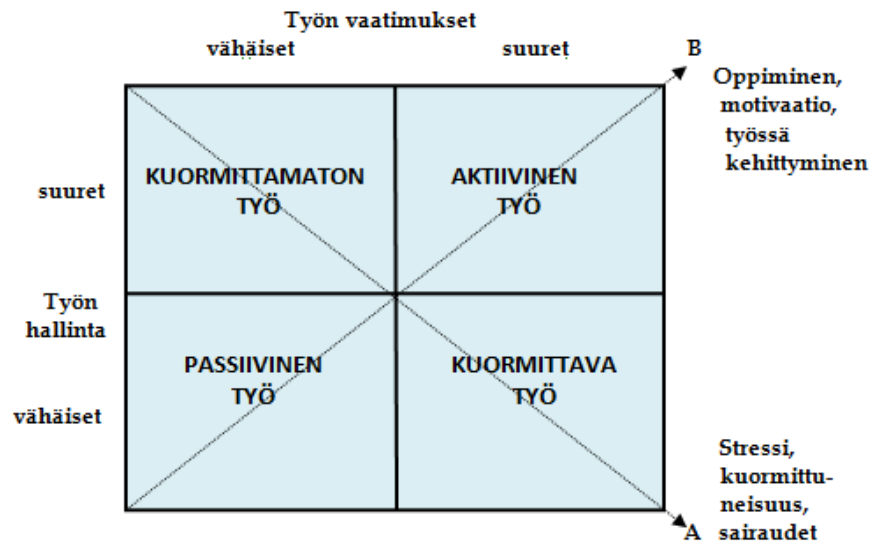
Hygieniehtekijöiden rooli on mallissa mielenkiintoinen. Herzbergin (1959) mukaan niiden puuttuminen on haitallista yksilön hyvinvoinnin kannalta, mutta niiden esiintyminen tuottaa neutraalin lopputuloksen motivaation ja tyytyväisyyden kannalta. Esimerkiksi palkkaus aiheuttaa tyytyväisyyttä verrattuna tilanteeseen, jossa palkkaa ei maksettaisi ollenkaan tai palkan määrä olisi yksilön mielestä liian pieni suhteutettuna työn määrään. Lisäämällä pelkästään palkan määrää yksilön tarmokkuus ja halu työskennellä lujempaa ei lisäännä loputtomiin. Hygieniehtekijöiden vaikutus tyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä lakkaa tietyn tason saavuttamisen jälkeen. Yhtäältä niillä on merkitystä työtyytyväisyyden synnyssä, sillä motivaatiotekijät ikään kuin rakentuvat niiden päälle: mikäli niitä ei olisi, ei motivaatiotekijöitä pystyisi syntymään. Yksilö ei pysty kanavoimaan energiaansa pohdintoihin, miten työssä voisi kehittää osaamistaan tai

pohtia urasuunnitelmia, kun energia ja resurssit menevät perusoikeuksien ja työstä selviytymisen kannalta olennaisista perustarpeista huolehtimiseen. (Maslow 1998, 88.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijöitä lisäämällä yksilö pystyy saavuttamaan suhteellisen pitkäaikaista ja pysyvää mielihyvän tunnetta omaa työtä kohtaan. Parhaimmassa tapauksessa sisäiset motivaatiotekijät auttavat yksilöä saavuttamaan ylemmän tason tarpeita oman henkisen kasvun prosessissa ja tällöin passivoivalta tilalta vältytään. Tässä rikkaan ja ”ei rikkaan” työn välisessä tilassa, jossa työn motivaatiotekijät puuttuvat, työntekijä passivoituu ja varastoi intoa ja tarmokkuuttaan jonnekin muualle, minkä on todettu olevan yksilön henkisen hyvinvoinnin kannalta jopa yhtä haitallista, kuin tyytymättömyyden tila. (Leiter & Bakker 2001; Maslow 1998.)

### ***Aktiivinen työ***

Toinen erittäin tunnettu työhyvinvointia kuvaavaa malli on Robert Karasekin 1970-luvun lopulla kehittämä nelitasomalli työn vaatimuksista ja työn hallintamahdollisuuksista (Job Demand-Control model; JDC model) (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). JDC-malli pohjautuu kahteen työhyvinvointia selittävään hypoteesiin, jotka ovat kuormitushypoteesi (a-nuoli) ja aktiivisen oppimisen hypoteesi (b-nuoli). Kuormitushypoteesi kuvaa henkisiä voimavaroja kuluttavaa työtä ja aktiivisen oppimisen hypoteesi kyseisiä voimavaroja lisäävää ja tukevaa työtä. Työhön liittyvien vaatimusten ja tarjolla olevien vaikutusmahdollisuuksien/liikkumatilan kulloisestakin suhteesta riippuen työ voi olla neljänlaista: kuormittavaa (*high-strain jobs*), aktiivista (*active jobs*), kuormittamatonta (*low-strain jobs*) tai passiivista (*passive jobs*) (Karasek ym.1990, 31–32). Työn hallinta sijoittuu kuvioon vertikaalisesti ja työn vaatimukset horisontaalisesti. Kuviossa 1 on havainnollistettu a- ja b-nuolien suunnat sekä työn eri ulottuvuudet:



**KUVIO 1. Työn vaatimusten ja hallinnan malli Karasekin (1979) mukaan (suomennos Kinnunen & Feldt 2009, 205).**

JDC-mallissa työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia työn ominaisuuksia, jotka itsessään ovat työntekijän hyvinvoinnin kannalta haitallisia. Vaatimustekijät kuormittavat työntekijän jaksamisen tasoa ja mitä enemmän niitä työssä esiintyy, sitä kuormittavampaa työ kokonaisuudessaan on. Vaatimustekijöiksi Karasek (1979) on maininnut muun muassa aikapaineet, saavuttamattomissa olevat organisaation tavoitteet, hankalat tilanteet asiakkaiden kanssa sekä liiallisen työmäärän.

Työn hallintamahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän liikkumatilaa työorganisaatiossa ja tarjolla olevien mahdollisuuksien määrää hallita työtä. Näitä ovat mahdollisuudet osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, itsemääräämisoikeudet omaa työskentelyä koskevissa ratkaisuihin sekä joustavat organisaation rakenteet, jotka edistävät työntekijän liikkumatilaa työssä. (Karasek ym. 1990, 58–61.) Hallintamahdollisuudet ovat kiinteässä yhteydessä työn vaatimusten kanssa; parhaimmalla tapauksella ne voivat tarjota mahdollisuuden työstä suoriutumiseen ja korkeista työn vaatimuksista selviytymiseen siten, ettei työ loppujen lopuksi olekaan niin kuormittavaa (emt.). Ne tasapainottavat työn kuormittavia elementtejä yksilön hyvinvoinnin kannalta.

Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaa työtä syntyy silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret ja hallintamahdollisuudet vähäiset. Karasek (1990, 33) kuvailee kuormittavan työn syntyä tarjoilijaesimerkillä. Lounasaikaan ravintoloissa asiakasmäärät nousevat ja työtahti kiristyy, sillä lounaaseen varattu aika asiakkaiden puolelta on huomattavasti lyhyempi illallisaikaan verrattuna, eli tilausten hoitaminen tulee suorittaa lyhyemmässä ajassa. Saman aikaisesti on varmistettava, että pöytiin tarjoiltu ruoka vastaa asiakkaiden odotuksia, salissa kaikki sujuu ongelmitta ja astiat korjataan pöydästä heti ruokailun päätyttyä uusia asiakkaita varten. Ongelmatilanteita voi sattua, mikäli keittiössä kokki valmistaa vahingossa väärän tilauksen tai asiakas on jo ravintolaan saapuessaan huonolla tuulella. Tarjoilijaan kohdistuvat paineet ovat hänestä itsestä riippumattomia, mutta niiltä on vaikea välttyä, sillä usein tarjoilijan työnkuvaan kuuluu keittiön virheiden hyvittäminen ja asiakaspalautteen vastaanottaminen – johtuipa palaute mistä syystä tahansa. Tunne siitä, että hallitsee vaatimustekijöistä seuraavia tilanteita, voi usein olla kovienkin ponnistelujen takana. Etenkin, jos kyseisistä tilanteista suoriutumiseen ovat hallintamahdollisuudet eivät nouse samassa tahdissa vaatimustekijöiden kanssa. Ravintola ei välttämättä ole palkannut lounastunneille tarpeeksi työvoimaa tai tarjoilijalle ei ole annettu tarpeeksi valtuuksia hyvittää asiakkaalle tullutta epämiellyttävää asiakaskokemusta. Tällöin on todennäköistä, että tarjoilija kokee mahdottomuutta selviytyä työstään, mikä johtaa uupumiseen (Kinnunen & Feldt 2005, 18).

Kuormitushypoteesin toisessa päässä on kuormittamattoman työn ulottuvuus, joka syntyy vähäisistä työn vaatimustekijöistä ja korkeista hallintamahdollisuuksista. Työntekijän työ ei itsessään sisällä juuri henkistä jaksamista kuluttavia elementtejä, ja näihin vähäisiinkin vaatimustekijöihin on vastattu oikeilla ja runsailla toimintamahdollisuuksilla. Tällaisesta työstä Karasek mainitsee tutkijan ja arkkitehdin ammatit, joissa työ on itsessään sen luontoista, että se sijoittuu psykologisesti ei kuormittavaan ympäristöön. (Karasek ym. 1990, 43.)

Aktiivisen oppimishypoteesin mukaan sekä työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien ollessa korkeita syntyy aktiivista työtä. Aktiivisella työllä tarkoitetaan työtä, joka sisältää yksilön jaksamisen kannalta kuormittavia elementtejä, mutta myös paljon liikkumatilaa, toimintamahdollisuuksia ja hallintakeinoja niistä selviytymiseen. Oikealla määrällä liikkumatilaa ja vaatimuksiin sopivilla

hallintakeinoilla työntekijä pystyy suoriutumaan työstään kunnialla, eikä vaatimustekijöiden haittavaikutuksia pääse syntymään. Yksilö joutuu ponnistelemaan suoriutuakseen työstään, mutta ponnistelut tuottavat tunteen kunnialla ja hyvin suoritetusta työstä. Runsaille hallintamahdollisuuksilla työntekijällä on mahdollisuus kääntää työn haasteet itselleen niin sanotusti voitoksi inhimillisen kehittymisen näkökulmasta – ahkeruus ja tarmokkuus palkitaan. Aktiivinen työ onkin JDC-mallin mukaan otollisin ulottuvuus uuden oppimiselle ja yksilön henkiselle kehittymiselle työssä.

Aktiivisen oppimisen hypoteesin toinen pää on passivoivaa työtä, missä sekä työn vaatimukset että hallintamahdollisuudet ovat pienet. Työntekijä ei rasi työssään, mutta ei olosuhteiden vuoksi myöskään pysty kehittymään työssään, kun työ ei sisällä työntekijää haastavia elementtejä. Passiivisen työn ulottuvuus nimenomaisesti passivoi työnsä tekijää, ja on todettu, että passivoiva työ ei pelkästään vaikeuta oppimiskokemusten syntyä, vaan pitkällä aikavälillä vähentää yksilön ammatillista osaamista ja henkistä kyvykkyyttä. (Karasek ym. 1990, 36–38.) Passiivisen työn ulottuvuus on työntekijän kannalta Karasekin mukaan yhtä huono vaihtoehto, kuin kuormittava työ. Kuormittavan työn lopputulokset näkyvät stressioireina ja fyysisenä pahoinvointia työssä, kun taas passiivisen työn oireet näkyvät tylsistymisenä ja omasta itsestä vieraantumisen ilmiönä (ks. myös Maslow 1998). Riskiammatteina passiivisen työn ulottuvuudessa Karasek mainitsee siivoajan, vartijan ja postinjakajan ammatit.

Mallin mukainen ideaalityö yksilön kannalta syntyy siis aktiivisen työn ulottuvuudessa. Työ, jossa on paljon vaatimustekijöitä ja ennustamattomia tilanteita sekä olosuhteet, joissa työn vaatimuksiin saa vastattua monipuolisesti ja mielekkäästi, ajaa yksilön väistämättä tilanteisiin, joissa hänen ongelmanratkaisukykynsä kehittyy ja uuden oppiminen mahdollistuu. Aktiivisen työn ulottuvuuden on todettu kehittävän yksilöä myös omien ammattirajojensa yli, sillä jo hallintakeinojen soveltaminen eri tilanteisiin ajaa työntekijän pohtimaan ongelmanratkaisun mahdollisuuksia monesta näkökulmasta. Oman osaamisen kehittäminen mahdollistuu, työstä innostuminen ja työtehtäviin motivoituminen on todennäköisempää, ja lopputuloksena on kokemus samanaikaisesti haastavasta, mutta motivoivasta työstä.



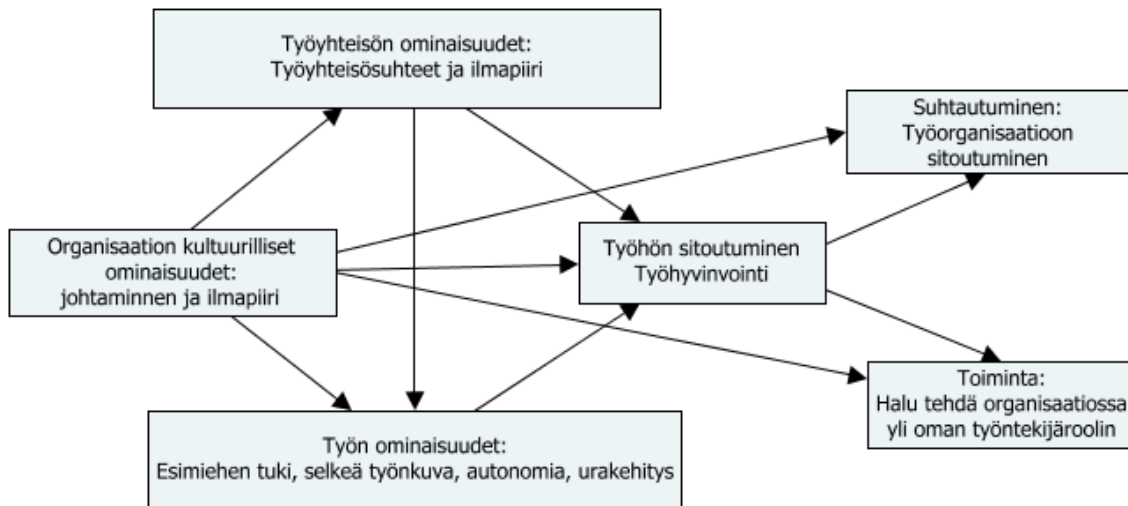
JDC-mallia kritisoitiin heti mallin julkaisun jälkeen liittyen mallin yksinkertaistavaan luonteeseen. Kritiikki kohdistui siihen, että monitasoisia ja kokemusperäisiä työhyvinvoinnin sekä työpahoinvoinnin ilmiöitä selitettiin yhtäkkiä vain kahdella abstraktilla käsitteellä, joita Karasek ei määritellyt juurikaan konkreettisemmin. Vaatimustekijöiden ja hallintamahdollisuuksien käsitteellistäminen arvioitiin puutteelliseksi, sillä Karasek ei jaotellut vaatimustekijöitä laadullisiin ja määrällisiin tekijöihin, eikä työn hallintaan liittyviä tekijöitä yksilön omaan kyvykkyyteen ja organisaation kyvykkyyteen hallintakeinojen tuottamisessa. Perusajatus käsitteiden moniulotteisuudesta oli tiedossa, mutta niiden riippuvuuksien selvittämiselle ei hypoteesien testauksessa annettu erillistä huomiota (Karasek 1979; Karasek ym. 1990).

Suurin kritiikki, jonka seurauksena Karasek muokkasikin malliaan moniulotteisempaan muotoon, kohdistui siihen, ettei mallissa huomioitu työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnin synnyssä. Laajennetussa mallissa (Job Demand-Control-Support model; JDSCS-malli) sosiaalisella tuella on merkitystä sekä kuormitushypoteesissa että aktiivisen oppimisen hypoteesissa. Kuormittava työ (joka syntyy korkeista vaatimuksista ja alhaisesta työn hallinnasta; ks. Kuvio 1) voi olla joko kollektiivista (*participative*) tai eristäytynyttä (*isolated*) riippuen saadusta sosiaalisen tuen määrästä. Kollektiivisuudella viitataan suureen sosiaalisen tuen määrään ja eristäytymisellä vähäiseen tuen määrään. JDSCS-mallin mukaan kuormittavan työn haittavaikutukset yksilön jaksamiselle ovat entistä suuremmat, mikäli sosiaalisen tuen määrä on alhainen. Tunne siitä, ettei hallitse työnsä vaatimuksia, on entistä kuluttavampaa, mikäli työntekijä joutuu käsittelemään hallitsemattomuuden tunteen yksin, eli ei pysty jakamaan kokemuksia samassa asemassa olevien työkavereiden kanssa tai saa kuuntelutukea esimieheltä. Aktiivisessa työssä, jossa työn vaatimukset ja hallintakeinot ovat korkealla, kollektiivisuudella on samansuuntainen vaikutus: mitä korkeampaa sosiaalista tukea työntekijä saa, sitä suurempi on motivaation, oppimisen ja kehittymisen aste aktiivisessa työssä. (Karasek ym. 1990, 68–76.)

Karasekin malliin perustuvat tutkimustulokset osoittavat tukea sekä kuormitushypoteesille että aktiivisen oppimisen hypoteesille. Kuormittava työ lisää sairauspoissaoloja, sydän- ja verisuonitaudin riskiä sekä stressiperäistä työpahoinvointia. Aktiivista työtä tekevät kokevat oppivansa ja kehittyvänsä työssä enemmän passiivista

työtä tekevien kokemuksiin verrattuna (Vahtera ym. 2000; Tahis yms. 2003 ref. Kinnunen & Feldt 2005.) Karasekin mallia (niin alkuperäistä JDC-mallia, kuin JDCS-mallia) on kuitenkin käytetty enemmän kuormitushypoteesin testaamiseen, ja tutkimustietoa aktiivisen työn ulottuvuuksista hyvän työn mahdollistajana löytyy vähemmän. Mallin näkemys kolmesta psykososiaalisesta päätekijästä työhyvinvoinnin tuottajana (korkea työn vaatimustaso, korkea liikkumatila ja työn hallinta, hyvä sosiaalinen tuki) on kuitenkin saanut yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa 1970-luvulta lähtien, ja nämä päätekijät ovat ajansaatossa saavuttaneet melko vankan aseman työhyvinvoinnin selittäjinä.

Simon Albrecht (2012) käytti Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallia pohjana tutkiessaan organisaatiotekijöiden vaikutusta työntekijän sitoutumisen asteeseen ja hyvinvointiin työssä. Hän tutki, millaisia seurannaisilmiöitä työhönsä motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä sai organisaatiossa aikaan. Albrechtin tutkimuksessa käytetty malli (kuvio 2) perustuu oletukseen työntekijästä, joka haluaa löytää keinoja oman työmotivaation ja työhön sitoutumisen lisäämiseksi, mikä mahdollistuessaan lisää yksilön työhyvinvointia. Tutkimuksen hypoteettinen oletus oli organisaatiotekijöiden yhteydestä työntekijän sitoutumisen asteeseen niin omassa työssä kuin koko työorganisaatiossa. Tästä mallista on johdettu myös tämän tutkimuksen oletetut suhteet työorganisaation ominaisuuksien ja työn mielekkyyden välillä, jotka esitellään luvussa 2.3 (ks. kuvio 4 myöhemmin tässä teoksessa).



**KUVIO 2. Työorganisatoristen tekijöiden yhteys työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen Albrechtin (2012, 843) mukaan (suomennos LN).**

Mallissa työhyvinvointia (*well-being*) kuvataan työntekijän sitoutumisen ja työmotivaation summana (*engagement*) ja se sijoittuu kuvion keskelle. Oletetut työhyvinvointia selittävät organisatoriset tekijät sijoittuvat kuvion vasempaan laitaan. Työorganisatoriset tekijät Albrecht jakoi kolmeen eri osa-alueeseen, jotka olivat 1) työyhteisön ominaisuudet (*team resources*), kuten hyvät suhteet työtovereihin, hyvä työskentelyilmapiiri ja kannustava työyhteisö; 2) organisaation kulttuurilliset ominaisuudet (*organizational resources*), kuten HR politiikka, johtamiskulttuuri ja suhde työnantajaan; 3) työn ominaisuudet (*job resources*), kuten työnkuvan selkeys, lähimmän esimiehen ohjaus ja tuki, autonomia ja uralla eteneminen. Kuvion oikeassa laidassa on esitetty, mitä työhönsä sitoutuneesta työntekijästä syntyy työorganisaatiossa suhtautumisen (*attitudes*) ja toiminnan (*performance/behavior*) tasolla.

Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella 4000 työntekijän suuruudessa yrityksessä ja tutkimukseen osallistuneet olivat tasapuolisesti edustettuina kaikista työorganisaation henkilöstöryhmistä. Kysely koostui 42 kysymyksen kysymyspatteristosta, jossa esitettiin väittämiä mm. organisaation johtamiskulttuurista, esimiehesuhteista, työautonomiasta, uralla etenemisen mahdollisuuksista ja työilmapiiristä valmiilla vastausasteikolla. Organisaation kulttuurillisilla ominaisuuksilla haluttiin laajassa mittakaavassa selvittää työpaikan avoimuutta, tasa-arvoista kohtelua ja hyvää henkeä.

Työyhteisöominaisuuksilla mitattiin työyhteisön sisäistä koheesiota ja sosiaalisen tuen määrää. Työn ominaisuuksilla mitattiin työntekijän näkökulmasta hänen mahdollisuuksiaan kehittyä omassa työssä. (Albrecht 2012, 884.)

Käsillä olevan tutkimuksen kannalta huomio liittyy kolmen eri organisaatiotason tekijöiden vaikutussuhteesta työhyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikilla organisaatiotekijöillä oli kuvion 2 mukaiset suorat ja välilliset vaikutussuhteet työntekijän sitoutumisen asteeseen sekä lopulliseen asennoitumiseen ja käyttäytymiseen työorganisaatiossa. Lisäksi havaittiin, että etenkin organisaation kulttuurilliset piirteet avoimuuden, sosiaalisen tuen ja hyvän työilmapiirin saralta lisäsivät merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointia. Työn ominaisuuksista autonomia ja esimiehen tuki nostivat työn mielekkyyttä. (Albrecht 2012, 847).

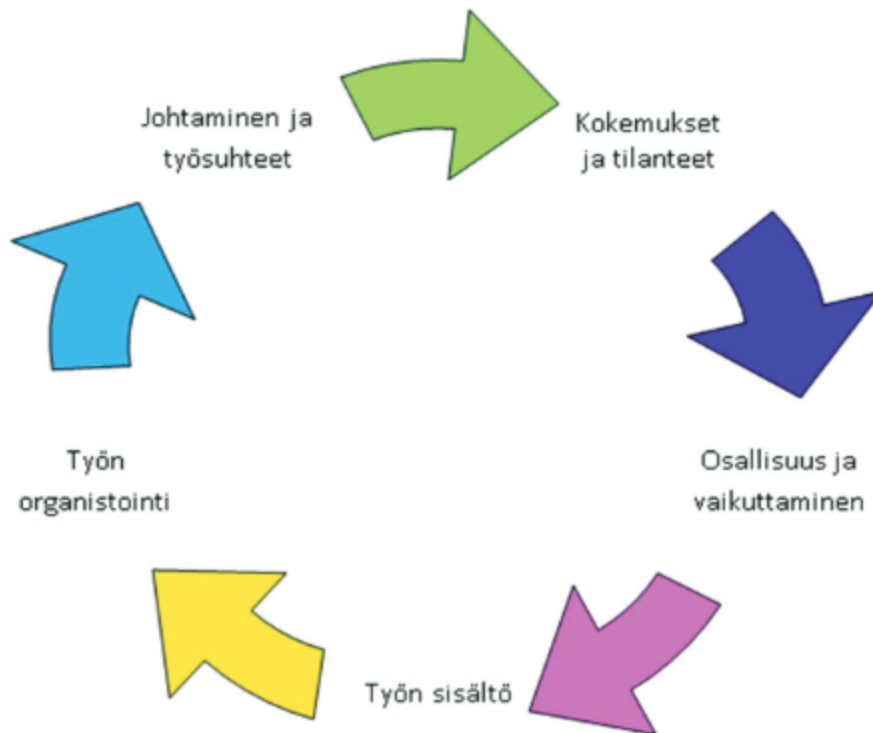
## 2.2 Työn mielekkyys tässä tutkimuksessa

Kokemusperäisten ilmiöiden käsitteellistäminen on lähtökohtaisesti haastavaa, jolloin kysymykseen siitä, mitä työn mielekkyys on, ei ole olemassa yksioikoista vastausta. Työn mielekkyyden käsitteellistäminen riippuu yksittäisen tutkimuksen tavoitteista ja siitä, millaista tietoa tutkimuksella pyritään tuottamaan. Mikäli tutkimus pyrkii selvästi etsimään työn mielekkyyden esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä, käsitetään työn mielekkyys tietyistä tekijöistä syntyvänä *seurannaisilmiönä*. Työn mielekkyyttä voidaan käsitellä lisäksi jonkin muun ilmiön, kuten organisaation lisääntyneen kilpailukyvyyn, *mahdollistajana*. Tällöin työn mielekkyys määritellään ilmiöksi, jolla puolestaan on omat seurannaisilmiönsä, esimerkiksi mielekkääksi työnsä kokevien työntekijöiden hyödyt organisaatiolle aktiivisempänä työyhteisönä tai taloudellisten tuottojen lisääntymisenä (esim. Albrecht 2012; Bakker ym. 2007).

Työn mielekkyys on tähänastisissa työpoliittisissa tutkimuksissa määritelty yksilölliseksi kokemuksen tilaksi, jonka esiintymiseen vaikuttavat itse työn suorittamiseen liittyvät yksityiskohtaiset tekijät sekä työntekoon liittyvät yleiset organisaatiotason tekijät. Yksilön kokemukseen mielekkäästä työstä vaikuttavat lisäksi makrotason ilmiöt, kuten yleinen taloustilanne tai esimerkiksi yhteiskunnan työelämänormisto. Suomessa palkansaajien työurat ovat tavallisesti olleet pitkiä ja yleistä on ollut se, että koko työura

on tehty saman organisaation alaisuudessa (Jokinen & Saaristo 2006, 100–112). Eeva Jokisen (2015) mukaan suomalaisten käsitys hyvästä työstä on kietoutunut vahvasti työsuhteiden jatkuvuuteen ja pysyvyyteen, mikä on ristiriidassa nykypäivän työmarkkinoiden pirstaloituneeseen luonteeseen verrattuna. Pätkätyön käsite on jo vakiintunut osa suomalaista työmarkkinakeskustelua, mutta sen yleinen hyväksyttävyyttä ei ole kasvanut ilmiön arkipäiväistymisen kanssa samassa tahdissa. Tässä suhteessa pätkätyöt sijoittuvat yleisen käsityksen ulkopuolelle siitä mitä ”hyvä työ” on. Tämä puolestaan voi vaikuttaa siihen, arvotammeko pätkätyön mielekkääksi riippumatta siitä, millaisia ominaisuuksia itse työnteko sisältää. Vakituisten työsuhteen puute voi aiheuttaa suomalaisissa edelleen häpeää, vaikka yksilö itse olisikin tyytyväinen työsuhteensa määräaikaan luonteeseen. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä makrotason tekijöiden ja työn mielekkyyden suhdetta sen tarkemmin, joskaan niiden mainitsemista ei tulisi unohtaa ilmiön määrittelyprosessissa.

Tässä tutkimuksessa työn mielekkyys käsitetään positiiviseksi kokemuksen tilaksi, joka syntyy työntekijän odotuksista, asenteista ja mielipiteistä työtään kohtaan. Nämä tekijät puolestaan ovat sidoksissa sekä työn sisällöllisiin tekijöihin että työorganisaation ominaisuuksiin ja toimintaraameihin, johon organisaatio työntekijänsä asettaa. Lähestymistavan havainnollistamiseen käytetään Syväjärven ym. (2012) kehittämää työn mielekkyyden kehää, joka on esitetty seuraavassa kuviossa:



**KUVIO 3. Työn mielekkyyden kehä (Syväjärvi ym. 2012, 16).**

Syväjärvi ym. (2012) määrittävät työn mielekkyyttä kehämäisenä ilmiönä, joka muodostuu työntekijän ja työn välisessä suhteessa (kuvio 3). He erittelevät kehän elementeiksi työn sisällön, työn organisoinnin, organisaation johtamiskulttuurin ja työsuhteet, kokemukset ja tilanteet sekä osallisuuden ja vaikuttamisen. Ilmiön kehämäinen ymmärtäminen perustuu ajatukseen, jossa ilmiöllä ei ole selvää alkua eikä loppua, vaan sen elementit elävät ilmiölle ominaisessa toimintaympäristössä monien eri asioiden vaikutuksenalaisena. Yksilön omien näkemysten lisäksi työkavereiden kokemukset ja asiakkaiden mielipiteet muun muassa vaikuttavat siihen, millainen mielikuva yksilölle työstään muodostuu ja kuinka hän työnsä eri puolia arvottaa. Tämän ymmärryksen mukaan yksilön kokemukset mielekkästä työstä syntyvät vuorovaikutuksessa työorganisaatioon ja sen toimintatapoihin sekä suhteessa muihin toimijoihin.

Työ, johon työntekijä kuvion havainnollistamia asioita suhteuttaa, ei välttämättä kohdistu pelkästään yksilön itse suorittamaan työhön, vaan se muotoutuu suhteessa koko työorganisaation tapaan ymmärtää ja tuottaa työtä. Tarkastellaan lähemmin esimerkiksi

työn organisointia: mikäli työn luonne on muuttunut yhä oppivampaan ja yksilön potentiaalinen nojaavampaan muotoon, on välttämätöntä, että organisaation toiminnalliset raamit vastaavat nykyajan monipuolisen työn ominaisuuksia. Näin yksilölle tulee tunne siitä, että hän hallitsee tilannetta ja ymmärtää, mitä tekee (Kira 2003a, 4).

Tutkimuksessa työn mielekkyyttä lähestytään motivaationäkemyksen kautta, jossa mielekästä työtä syntyy Karasekin (1979) JDC-mallin aktiivisen työn ulottuvuudessa oppimishypoteesin mukaisesti. Kun työ on ominaisuuksiltaan haasteellista ja monipuolista, ja kun työntekijällä on paljon liikkumatilaa ja toimintamahdollisuuksia haasteellisesta työstä suoriutumiseen, lisäävät ne oman itsensä ja osaamisen kehittämisen kautta työn mielekkyyttä. Aktiivinen itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen lisää tyytyväisyyttä omaan työhön Herzbergin (1959) motivaatioteorian mukaisesti.

Motivaationäkemykseen sisältyy ymmärrys työntekijästä holistisen ihmiskäsityksen mukaisena olentona, joka todellistuu kehollisuuden, tajunnallisuuden ja situationaalisuuden olemismuodoissa. Ihminen on elävä organismi, joka pystyy tuntemaan, ajattelemaan, kokemaan ja ymmärtämään, ja jonka olemassaoloon vaikuttavat menneet, hetkelliset ja tulevat elämäntilanteet sekä niissä muodostetut ainutkertaiset suhteet. (Rauhala 2005, 32–33.) Työntekijä ymmärretään psykososiaalisena kokonaisuutena, jonka olemassaolon jäsentymiseen vaikuttavat erityisesti tajunnallisuus sekä *situaatiot*, eli vaihtuvat tilanteet, joissa toimimme. Täten yksilön kokemukset ovat merkityksellisiä, ja ne rakentuvat alati muuttuvissa, kompleksisissa tilanteissa. Lisäksi työntekijä nähdään toiminnallisesti kykenevänä ja pystyvänä yksilönä, joka haluaa toimia sekä kokea osallisuutta ulkopuolelle jäämisen sijaan. Haluamme kokea subjektiivuutta ja olla osana sellaista toimintaa, jossa pääsemme hyödyntämään kykyämme ajatella, havainnoida ja tehdä valintoja pelkän sivustaseuraamisen sijaan (Parker, Mars, Ransome & Stanworth 2003).

Tunne itsestä oman työarjen hallitsijana on perustavanlaatuinen kysymys yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Amartya Senin pystyvyyden näkökulma (*capability approach*) korostaa yksilön kyvykkyyden hyväksymistä kaikissa arjen toiminnoissa, joissa yksilö on osallisena (Walker & Unterhalter 2007, 2.) Senin mukaan oleellista ei esimerkiksi ole maksaa jokaiselle työntekijälle samansuuruista palkkaa, vaan

oleellisempaa on pyrkiä tarjoamaan sellaiset toimintamahdolliset tai keinot, joilla yksilö pystyy tavoittelemaan niitä asioita, joita hän arvottaa elämässään merkitykselliseksi. Näkökulma korostaa yksilön kognitiivista pystyvyyttä ja kyvykkyyttä; yksilölle tulisi antaa mahdollisuus itse määritellä, mikä on tavoittelemisen arvoista ja antaa kyvykkyydelle toteutumisen mahdollisuus tarjoamalla tarpeeksi liikkumatilaa ja oikeanlaisia resursseja. Hyvinvoinnin tasaamisessa on Senin mukaan järkevintä pyrkiä tasamaan niitä keinoja, joilla yksilö pystyy tavoittelemaan arvostamiensa asioita. (Alkire 2002, 4). Yksilön kyvykkyyttä ja pystyvyyttä tarkastellaan seuraavaksi toimijuuden, autonomian ja osallisuuden käsitteillä.

### 2.2.1 Toimijuus

Toimijuus tulee englannin kielen sanasta *Agency* ja sillä viitataan ihmiseen toimintaan kykenevänä toimijana (Alkire 2008, 6; Silvennoinen 2015, 4, 6). Määriteltäessä toimijuutta on välttämätöntä ymmärtää toiminnan takana toimiva tietoinen subjekti, eli *toimija*, joka on lähtökohtaisesti kykenevä ajattelemaan, pohtimaan vaihtoehtoja ja laskelmoimaan mahdollisia riskejä sekä toimintansa seurauksia. Toimija on kyvykäs hankkimaan informaatiota ja tekemään päätöksiä informaatiota vertailemalla. Toimijuus todentuu toiminnassa, jossa yksilön kognitiivisesti tekemät valinnat tulevat todeksi. (Alkire 2008, 3.)

Toimijuus on olennainen osa ihmisten hyvinvointia, sillä toiminnassa yksilö pääsee toteuttamaan myös itseään, minkä Maslow (1968) määritteli tarveasteikkonsa korkeimmaksi tarpeeksi inhimillisten tarpeiden tyydyttämisen tasolla. Toiminnan kautta yksilö pystyy aktiivisesti kehittämään itseään sekä konkreettisen toiminnan tasolla taitojen monipuolistumisen näkökulmasta että henkisen kehittymisen tasolla omien kykyjen lisääntymisen näkökulmasta. Toimimalla omien motiiviemme innoittamana toiminnasta tulee myös yksilölle merkityksellistä, kun saamme työskennellä sellaisten asioiden eteen, jotka arvotamme tärkeiksi. (Maslow 1968, 26.)

Myös Sen (Sen & Nussbaum 1993; myös Pettit 2009) korostaa toimijuuden merkitystä osana ihmisen hyvinvointia, jota hän lähestyy valinnan vapauden näkökulmasta. Maslowin mukaan pystymme toimijuuden kautta toteuttamaan itseämme ja itsellemme



merkityksellisiä asioita, esimerkiksi kitaraa soittamalla yksilö pystyy toteuttamaan intohimoansa musiikkiin. Kitaran soittaminen tuottaa kitaran soittajalle mielihyvän tunnetta sekä musiikista että itsensä toteuttamisesta (Maslow 1968, 30). Senin lähestymistavassa sen sijaan olennaista on ymmärtää valinnan vapaus sen suhteen, mitä instrumenttia musiikista kiinnostunut henkilö haluaa soittaa. Näin toimijalle jää itselle vapaus ja valta päättää, millä tavalla hän musiikillista toimijuuttaan toteuttaa. Sen (Alkire 2008, 5) huomauttaa, että toimijan valinta ei välttämättä toteuta hyvinvointia yleisesti ymmärretyllä tavalla. Kitaran soittaja saattaa valita soittavansa kitaraa pitkälle yöhön, jolloin hyvinvoinnin kannalta tärkeä elementti lepo jää toissijaiseksi. Universaali käsitys riittämättömästä unesta hyvinvointiamme alentavana tekijänä jää tässä yhteydessä toissijaiseksi asiaksi. Toimijan vapaus päättää, onko kitaran soittaminen vai aikaisemmin nukkumaan meneminen oman hyvinvoinnin kannalta merkityksellisempää, on Senin tulokulma toimijuuden määrittelyyn. (Alkire 2002, 19.)

Toimijuuden lopulliseen toteutumiseen vaikuttavat yksilölliset kyvyt ja halu harjoittaa omaa toimijuuttaan (Maslow 1968, 28–29). Maslowin (1968) mukaan toimijuuden tarve on meissä jokaisessa jollain tasolla, mutta se vaihtelee yksilöllisten tekijöiden mukaan. Toiselle toimijuus on merkityksellisempää kuin toiselle ja osa arvottaa omaa toimijuuttaan hyvinvointinsa tuottamisessa enemmän. Toimijuus pitää sisällään kuitenkin universaalin ominaisuuden positiivisista tunnelatauksista oman ihmisyytemme toteuttamisessa. Yksilölliset erot vaikuttavat lopulta siihen, miten kukin yksilö toimijuutensa arvottaa ja kuinka paljon yksilö haluaa näitä positiivisia tunnelatauksia toimijuutensa kautta saavuttaa. Yksilö itse määrittelee, kuinka paljon hän omalle toimijuudelleen antaa painoarvoa hyvinvoinnin tuottamisessa (emt.).

Silvennoinen (2015, 6–7) lähestyy toimijuuden määritelmää sen kulttuurillisen ominaisuuden kautta. Toimijuusajatus lähtee yksilön kyvykkyydestä toimia omien valintojensa pohjalta, mutta lopullinen toiminnan tulos muotoutuu suhteessa kulttuuriin ja yhteisöön, jossa yksilö toimii. Yhteiskunta antaa toiminnalle raamit, joita tulkitsemalla ja joiden rajoissa yksilö toimintaansa harjoittaa. Silvennoinen täsmentää, että vaikka lähtökohtaisesti hyväksymmekin yksilön tietoihin valintoihin kykenevänä subjektina, on toimijan eriyttäminen toimintaympäristöstä mahdotonta. Toimijuus on aina jollain tasolla sosiaalisesti ja kulttuurillisesti tuotettua sen yksilöllisistä lähtökohdista huolimatta,

jolloin toimijuuden toteutumisen asteeseen vaikuttaa yksilöllisten kykyjen ja halujen lisäksi toimintaympäristö (Laulainen 2007, 38).

Toimijuuden puutteellisen esiintymisen ei tällöin voida katsoa johtuvan pelkästään yksilön omasta kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta harjoittaa sitä. Senin (Pettit 2009, 93) mukaan toimijan vapaus toimia haluamallaan tavalla on itseasiassa usein rajattu Silvennoisenkin esittämästä kulttuurisidonnaisuudesta johtuen. Vapaus valita tarkoittaa usein kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta valitsemista, jolloin lopullinen valinta ei ole puhdas yksilön valinta (*decisive choice*) vaan valinta, jonka yksilö arvottaa paremmaksi toiseen vaihtoehtoon verrattuna (*decisive preference*) (Alkire 2002, 7; Pettit 2009, 73). Toimijuuden toteutumiseen vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden lisäksi toimintaympäristön olosuhteet, käytettävissä olevat keinot ja tarjolla olevat vaihtoehdot, joiden ohjaamina toimijuus todentuu tai jää toteutumatta (Maslow 1998, 55-56; Maslow 1968, 49, 135-145).

### 2.2.2 Autonomia

Autonomialla (*Autonomy*) tarkoitetaan toimijan itsehallintoa ja itsemääräämisoikeutta, mikä on arkikielessä tuttu termi puhuttaessa esimerkiksi valtiosta suvereenisena toimijana. Autonomialla viitataan vapauteen tehdä päätöksiä itsevaltaisesti ilman toisen tahon ohjaamista tai osallisuutta (Alkire 2009, 459; Alkire 2002, 4). Ajatus toimijasta ”itse itsensä hallitsijana” perustuu oletukseen, että toimija on lähtökohtaisesti kykenevä päätöksentekoon ja kykenevä hallitsemaan itse itseään. Tämän ajattelun tueksi paneuduttakoon hetkeksi filosofisiin pohdintoihin ihmisluonnon dualismista: Pystyäksemme ensinnäkin toimimaan, tarvitsemme elävän kehon liikesarjojen toteuttamiseen. Pystyäksemme toimimaan tietoisesti, tarvitsemme toimivan mielen toiminnan suunnittelu- ja toteuttamisprosessiin sekä liikesarjojen ohjaamiseen. (Doyal & Gough 1991, 52–53.) Mielellä on suuri merkitys autonomisuuden ymmärtämisessä, sillä ajatus ihmisestä autonomisena olentona perustuu kognitiivisiin kykyihimme, jotka erottavat ihmisen muista lajeista. Meillä on kyky ajatella, verrata tarjolla olevia vaihtoehtoja, tehdä itselle sopivimpia valintoja ja pohjata lopulliset päätökset edellä mainittuun informaation tulkintaan. Tämä tekee ihmisestä autonomisuuteen lähtökohtaisesti kykenevän olennon (Alkire 2009, 457; Emt.).

Autonomiasta on tullut hyvin vakiintunut osa hyvinvointikeskustelua. Sen puutteellisella esiintymisellä on todettu olevan terveyttä alentavia vaikutuksia (Morten 2006, 2085–2087). Yksilön autonomia ei toteudu, jos jokin toinen toimija kontrolloi yksilöä ja hänen päätöksentekoaan. Myös Erik Allardt (1976) mainitsi autonomisuuden osana hyvinvointimme tuottamista jo 1970-luvulla tunnetussa having, loving, being mallissa. Hän korosti yksilön itsemääräämisoikeutta oman elämänsä päätöksentekijänä, jossa yksilölle itselle tulee antaa mahdollisuus kontrolloida omaa elämää.

Kontrollinäkökulman lisäksi autonomiaa on lähestytty ihmisen luonnollisten tarpeiden täyttymisen näkökulmasta. Len Doyal ja Ian Gough (1991, 63) korostavat omassa autonomian määrittelyprosessissa toimijuuden tärkeyttä. Heidän mukaansa:

- a) yksilöllä on älylliset edellytykset muodostaa arvoja ja tavoitteita elämälleen,
- b) yksilöllä on riittävästi halua ja varmuutta toimia arvojensa ja tavoitteidensa saavuttamiseksi,
- c) yksilö itseasiassa toimii tämän ohjaamana ja toiminnallaan hän viestii itsestään muille toimijoille,
- d) yksilö ymmärtää toimintansa omaksi toiminnakseen eikä jonkin toisen toiminnaksi,
- e) yksilö on kykenevä ymmärtämään toimintansa seuraukset, sekä
- f) kykenevä kantamaan vastuuta siitä, mitä hän tekee.

Doyalin ja Goughin mukaan (1991, 64) yksilön autonomisuus on edellä mainittujen toimijuuspiirteiden summa, jossa yhden piirteen puuttuminen tai vaillinaisen esiintyminen estää täysivaltaisen autonomisuuden. Doyal ja Gough täsmentävät, että esitetyt yksilön kyvykkyyden piirteet ovat rakennettu kuvaamaan henkilöä, jolla ei ole havaittavissa normaalin kehityskulun häiriöitä (*disabilities*) ja on tältä kannalta mieleltään täysivaltaisen ja terve yksilö.

Yksilön henkisen kyvykkyyden tunnustamisella ja mahdollisuudella sen hyödyntämiseen käytännön toimissa on elintärkeä rooli autonomian toteutumisen kannalta (Alkire 2009, 459). Perinteinen esimerkki tästä on orjuus, jossa siis yksilön kykyä toimia autonomisesti ei tunnusteta muiden toimijoiden taholta. Sen sijaan sitä

rajoitetaan ohjaamalla orja toimimaan oman tahtonsa vastaisesti. Tästä huolimatta orjaksi pakotetun henkilön kognitiivisuus ja älyllinen kyvykkyys ei häviä, eli lähtökohtaisesti orja on kykenevä autonomiseen toimintaan, mutta hänen autonomisuus estetään jonkin toisen toimijan käytöksen seurauksena.

Yksilön autonomia mahdollistuu siis muiden kanssatoimijoiden ja ulkopuolisten toimijoiden tunnustuksen myötä, mikä konkreettisesti näkyy saatavilla olevina toimintamahdollisuuksina ja mahdollisuutena ylipäänsä toimia. Autonomisuus todentuu toiminnassa, eli autonomia ja toimijuus ovat yhteydessä toisiinsa (Doyal ym. 1991, 53.) Orjaesimerkissä yksilön toiminta on ristiriidassa yksilön omien tavoitteiden kanssa, jolloin pelkkä toiminnallisuus ja toimintaan ryhtyminen ei toteuta yksilön autonomiaa. Yksilön autonomia toteutuu, mikäli toiminta on linjassa yksilön omien halujen, intressien ja arvojen kanssa; yksilön kyky toimia autonomisesti ei itsessään riitä, vaan toiminnan tulee olla yhteneväinen toimijan arvojen ja tavoitteiden kanssa, jotta toiminnan voidaan katsoa olevan yksilön oman päätöksen tulosta.

Doyalin ja Goughin autonomiakäsitys pohjautuu olettamukseen autonomiasta universaalina, objektiivisena tarpeena, jonka täyttymättä jättäminen heikentää ihmisen hyvinvointia. Vastavuoroisesti fenomenologisen tarvekäsityksen mukaan ei olisi olemassa yleisiä objektiivisiä tarpeita itsessään, vaan kunkin yksilön kokemukset siitä, mitä he kulloinkin tarvitsevat, vaihtuvat ajassa ja paikassa (Doyal ym. 1991). Joka tapauksessa autonomia voidaan molempien epistemologisten tulokulmien mukaan pitää perusteltuna yksilön hyvinvoinnin kannalta – ymmärrettiinpä se itsessään olemassa olevana yleisenä ihmisluonnon tarpeena tai yksilön kokemuksissa syntyvänä tarvetilana. Molemmat tarvekäsitykset tukevat ajatusta siitä, että yksilön kannalta autonomisuuden toteutuminen on parempi vaihtoehto, kuin sen puuttuminen. (Emt., 49–52.)

Työelämässä autonomialla viitataan itsenäisyyden määrään työnteossa ja itsemääräämisoikeuteen omaa työtä koskevissa asioissa (Pyöriä 2012; Ylöstalo 2009; Kinnunen ym. 2005). Anttila ja Nätti (2006, 171–173) kuvaavat työautonomiaan joustavuuden näkökulmasta. Joustava työnteon kulttuuri, työaikajoustot, muuttuvat rakenteet ja joustava työskentelyilmapiiri edesauttavat työntekijän itsehallintoa ja

itseohjautuvuutta, sillä työorganisaation joustavuus lisää yksilön liikkumatilaa ja vapautta valita työpaikalla (emt.).

### 2.2.3 Osallisuus

Osallisuuden (*participation*) käsite on moniulotteinen. Yksinkertaisimmallaan osallisuudella tarkoitetaan omaehtoista osallistumista, joka syntyy yhteisöön kuulumisen ja mukana olemisen tunteen kautta (Salli-hankkeen loppuraportti 2015). Usein osallisuudesta puhutaan kansalaistoiminnan ja demokratian toteutumisen yhteydessä, sillä sitä on tavallisesti tarkasteltu julkishallinnollisesta näkökulmasta eli siitä, miten yksilöt pystyvät esimerkiksi vaikuttamisella lisäämään kokemusta omasta osallisuudesta yhteiskuntaan ja millaisia osallistumisen muotoja yhteiskunta vaikuttamisen saralla tarjoaa (Nivala & Ryyänen 2013, 11–14).

Osallisuudesta on tullut merkityksellinen näkökulma myös yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa esimerkiksi nuorten kansalaisaktiivisuuden vahvistamisessa, syrjäytymisen ja eriarvoisuuden ehkäisytyössä sekä työvoimapoliittisissa keskusteluissa (Leemann & Hämäläinen 2016; Salli-hanke 2015). Käsite taipuu yksilön hyvinvoinnin tuottajana monien eri elämäntilanteiden kontekstiin. Osallisuutta voidaan tarkastella kaikissa eri tasoissa ja kokoisissa yhteisöissä, joissa yksilö toimii harraste-, ystävä-, työelämä- tai yhteiskunta- ja järjestötasolla.

Särkelä-Kukko (2014, 34–37) pohtii Salli-hankkeen tiimoilta arkikielessä käytyä keskustelua osallisuudesta. Salli-hanke oli Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen kehittämishanke vuosilta 2011-2015, jonka tavoitteena oli kartoittaa maahanmuuttajien, päihderiippuvaisten ja toimeentulotuen piirissä olevien kansalaisten osallisuuden kokemuksia ja lisätä heidän osallisuuden keinoja yhteiskunnassa. Hanke pyrki kehittämään heikossa asemassa olevien kansalaisten hyvinvointipalvelun prosesseja siten, että ne osallistaisivat palvelun tarvitsijat mahdollisimman hyvin prosesseihin mukaan (Salli-hanke 2015). Särkelä-Kukon (emt.) mukaan osallisuuden, osallistumisen ja osallistamisen käsitteitä käytetään arkikielessä rinnakkain, mikä ilmeni kehittämishankkeen eri vaiheissa uusien toimijoiden ja tahojen osallistuessa hankkeen toteuttamiseen.

Käsitteillä on merkityseroja suhteessa siihen, mistä lähtökohdista osallisuutta tarkastellaan. Osallisuudella tarkoitetaan yksilöstä kumpuavaa halua ja tarvetta kuulua yhteiskuntaan ja yhteisöihin, ja se on tärkeä osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia (Allardt 1976; Maslow 1968; Nivala & Ryyänen 2013; Särkelä-Kukko 2014). Osallistuminen on yksi osallisuuden muoto tai keino, jonka avulla yksilö toteuttaa osallisuuttaan. Yksilö voi kokea osallisuutta yhteiskuntaan esimerkiksi vaikuttamisella, jota hän toteuttaa äänestämällä tai osallistumalla erinäisiin tapahtumiin järjestökentällä. Osallistumisella viitataan siis toimintaan, jonka kautta yksilö harjoittaa osallisuuttaan. (Nivala ym. 2013, 7–8.)

Osallistuminen ei kuitenkaan ole osallisuuden täyttymisen ehto, vaan yksilö voi kokea kuuluvansa yhteisöön myös ilman konkreettista toimintaa. Työntekijä voi tuntea olevansa osa työorganisaatiota jo pelkästään sillä, että hänelle annetaan mahdollisuus toimia ja osallistua yhteiseen toimintaan, vaikka yksilö ei loppujen lopuksi näkisikään työpaikan toimintaan osallistumista itselleen merkityksellisenä. Jo tunne siitä, että on yhteisön jäsenenä arvostettu ja tasavertainen muiden toimijoiden kanssa osallistumiseen ryhdyttäessä, tuottaa osallisuuden tunnetta huomioduksi tulemisen kautta (Särkelä-Kukko 2014).

Osallisuuden määritelmä pitää yhtäaikaisesti sisällään sen yksilöllisen sekä yhteisöllisen ominaisuuden. Yksilölliset voimavarat, persoona ja temperamenttikysymykset vaikuttavat siihen, miten osallisuus koetaan ja kuinka paljon aktiivista toimintaa sen eteen kukin haluaa käyttää. Lisäksi tunne osallisuudesta syntyy suhteessa muihin toimijoihin, sillä peilaamme osallisuuttamme muihin yhteisön jäseniin (emt.). Yksilön tunne siitä, onko hän osa yhteisöä, tulee hän kuulluksi ja otetaanko hänet mukaan asioiden käsittelyyn, riippuu a) yksilön omista voimavaroista kanavoita henkilökohtaiset resurssit osallisuuteen, b) kanssatoimijoiden aktiivisuudesta harjoittaa omaa osallisuuttaan yhteisössä sekä c) osallisuuteen kannustavista rakenteista ja ilmapiiristä, eli kuinka yhteisössä yleisellä tasolla suhtaudutaan yksilön osallisuuteen (Leemann ym. 2016, 588). Onko toimintamahdollisuuksia tarpeeksi, ovatko ne yksilön saatavilla, sopivatko ne yksilön ajatuksiin omasta osallistumisesta ja millaisia osallistumisen muotoja muut yhteisön jäsenet toteuttavat?

Osallistaminen tarkastelee osallisuuden käsitettä näkökulmasta, jossa osallisuus on yksilön ulkopuolelta tuleva voima yksilön osallistamiseksi: osallisuus on siis jotain sellaista, jossa ulkopuolisen tahon toimesta houkutellaan yksilöä osallistumaan ja tätä kautta toteuttamaan osallisuuttaan. (Leemann ym. 2016; Nivala ym. 2013.) Esimerkiksi yhteiskunta voi haluta kansalaisten osallistuvan demokratiaan, jota pyritään edistämään erinäisin keinoin. Mediassa kansalaisia kannustetaan äänestämään vaalikoneiden täyttämällä, äänestyspaikkoja lisäämällä ja uusia äänestystapoja kehittämällä, jotta äänestäminen osallistaisi mahdollisimman monia kansalaisia yhteisten asioiden hoitamiseen.

Nivala ja Ryyänen (2013, 14–17) kritisoivat osallisuuskeskustelun tämänhetkistä trendiä osallistamispuheesta, sillä se lähtökohtaisesti eriyttää osallisuuden ja yksilön toisistaan. Osallistamisella tarkastellaan osallisuutta ikään kuin yksilön ulkopuolelta tulevana asiana, ei sisältäpäin kumpuavana tarpeena kuulua ja tulla kuulluksi. Osallistamispuheen yhtenä tavoitteena yhteiskuntatasolla on kansalaisaktiivisuuden lisääminen, jolloin osallisuuden tavoitteena voi olla esimerkiksi äänestysprosentin kasvu viime vaaleihin verrattuna. Osallistamisen tavoitteet ovat Nivalan ja Ryyänen (emt.) mukaan tällöin erotettu osallisuutta tarvitsevasta toimijasta, ja yksilön osallisuudesta tulee jonkun muun toimijan välillinen keino saavuttaa omat tavoitteensa. Heidän mukaansa osallisuuden ymmärtäminen tulisi lähteä yksilön näkökulmasta osallistamispuheen sijaan.

### 2.3 Työorganisaation järjestäytymisen logiikka

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena organisaation järjestäytymisen valinnoissa on työntekijän autonomisuuden, osallisuuden ja toimijuuden mahdollistamisen näkökulma. Kysymys kuuluu, miten organisaation toimintamallit ja työorganisatoriset ratkaisut edistävät työntekijän kokemusta itsestä oman työarjen johtajana olemisesta autonomian, osallisuuden ja toimijuuden toteutumisen kautta. Ensin tarkastellaan organisoitumisen typologiaa ja organisoitumiskurssin ajallista muutosta, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan organisoitumisen kahta logiikkaa, byrokratiaa ja jälkibyrokratiaa.

Organisoitumisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti jonkin tarkoituksenmukaisen systeemin loogista järjestäytyneisyyttä (Procter 2005). Hyvinvointiyhteiskunta järjestäytyy tiettyjen institutionaalisten toimijoiden kautta, jotta kaikilla kansalaisilla olisi tasavertaiset, yhtäläiset ja oikeudenmukaiset lähtökohdat elämälle. Hyvinvointiyhteiskunnan järjestäytymisen taustalla on yhteinen ymmärrys siitä, mitä hyvään ja kohtuulliseen elämään tarvitaan. Näitä ovat perus terveydenhuolto, koulutus ja oikeusjärjestelmä. Yhteiskunta järjestäytyy tavalla, jolla se katsoo tavoittavansa sille asetetut tavoitteet kansalaisten hyvinvoinnin turvaajana. Organisoitumisella ei siis tarkoiteta pelkästään organisaatioiden tapaa järjestäytyä työn tuottamisen näkökulmasta, vaan organisoitumisen ilmiötä voidaan tarkastella myös muissa konsepteissa.

Stephen Procterin (2005, 463) mukaan organisoitumista voidaan tarkastella kahden eri organisoitumisen tyyppin mukaan, jotka ovat mukautuvuuden tyyppi (*organizational flexibility*) ja kontrollin tyyppi (*organizational control*). Tyyppien avulla voidaan tarkastella organisoitumisen ilmiötä ikään kuin laajemmasta ideologisesta tulokulmasta; ne antavat kaksi eri lähestymistapaa organisoitumisen tutkimiseen ja auttavat ymmärtämään, miksi organisaatiot tai instituutiot ovat järjestäytyneet valitsemallaan tavalla.

Kontrollin tyyppi lähestyy organisoitumista ohjauksen ja toiminnan ennalta-arvattavuuden näkökulmasta. Se edustaa ajatusta, jossa järjestäytyminen tapahtuu tarkoin laskelmoituja sääntöjä noudattaen. (Procter 2005, 464.) Kontrollityypin mukainen organisoituminen järjestetään työorganisaation tasolla tayloristisin työnjaon piirtein, joita ovat esimerkiksi työnteon mittaus- ja kellotusjärjestelmä, tarkka työnjako sekä työn ohjaus ja valvonta. Kontrollityypin mukaiselle organisaatiomuodolle ominaista on helposti havaittavissa oleva selkeärakenteinen, hierarkkinen ja hallinnollinen kokonaisuus, joka muodostuu johtoportaasta alaisiin, ja jossa kaikilla on selkeä rooli kokonaisuuden toimivuuden kannalta. (Emt.)

Mukautuvuuden tyyppi lähestyy organisoitumista joustavuuden ja vaihtuvuuden näkökulmasta. Procterin (emt.) mukaan nykypäivänä organisoitumisesta puhutaan hyvin pitkälle mukautuvuustyyppin ulottuvuudessa, jota parhaiten kuvaa sana joustavuus (*flexibility*). Organisaatiotasolla yksittäiset työorganisaatiot pyrkivät mukautuvaan



työnteonkulttuuriin joustavien toimintatapojen avulla. Tämä perustuu teoriasen ymmärrykseen organisaatiosta vaikeasti hahmotettavana kokonaisuutena, jonka järjestäytyminen rakenteellisesti hierarkkisena jähmeänä kokonaisuutena ei toimi. Tämä puolestaan pohjautuu systeemitason näkemykseen alati muuttuvasta ja monimuotoisesta verkostotaloudesta, joka sitouttaa toimijoita yhteisöjen, kansakuntien ja valtiorajojen yli. Organisaatiot eivät pystyisi toimiaan muuttuvassa markkinarakenteessa, jos heidän toimintansa olisi sidottu ennalta määrättyihin sääntöjen maailmaan.

Organisaatiot ymmärtävät itsensä osaksi muuttuvaa ja joustavaa talousjärjestelmää, mikä vaikuttaa käytännön tasolla siihen, miten työorganisaation järjestäytyneisyyttä lähestytään. Kuusela ja Kuittinen (2008) muistuttavat, että organisaatiot ovat järjestäytyneet aina jollain tavalla, mutta teoriat ja tulkintatavat järjestäytymisen syistä ovat ajan saatossa muuttuneet. Reed (2006 ref. Saastamoinen 2008, 71–88) on karrikoidusti jakanut organisaatioiden järjestäytymistä tutkivat suuntaukset kolmeen eri näkökulmaan: klassiseen suuntaukseen, markkinoiden ja kilpailun suuntaukseen sekä teknologian suuntaukseen.

Klassinen teoriasuuntaus tarkastelee organisaatioita rationaalisuuden ja sisäisen järjestyksen näkökulmasta. Taylorismiksikin kutsuttua tutkimusperinnettä sovellettiin etenkin teollisuuden kulta-aikoina, jolloin toiminnan organisointi perustui siihen, mikä oli laskelmoidusti tehokkainta ja tuotannollisesti tarkoituksenmukaisinta. Siirtymä fordistisista tuotannon muodoista postfordismin aikaan on haastanut fordistista tapaa ymmärtää organisaatioita. Organisaatiot eivät ole enää konkreettisesti jäsenyviä, jähmeitä hierarkkisia kokonaisuuksia, joiden järjestäytymistä voitaisiin selittää kapea-alaisella tuotannon tehokkuuden mittaamisella. Sittenmin rinnalle on otettu markkinoiden ja kilpailun näkökulma, joka havainnoi organisaatioiden fyysisten fasiliteettien muutosta ja liikkuvuutta (pääkonttori Tukholmassa, palkanlaskenta Suomessa, tehtaat Puolassa) ja työvoiman pysyvyyden problematiikka (henkilöstön vaihtuvuus ja työsuhteiden lyhytaikaisuus). (Emt.)

Teknologian kehitys on antanut uuden lähestymistavan organisaatioiden järjestäytymisen selittämiseksi. Kun työt eivät ole enää konkreettisesti sidottu työpaikalle älylaitteiden ja tietojärjestelmien myötä, työnteke ulottuu konkreettisella tavalla

työpaikan ulkopuolelle sekä laajemmin työntekijän arkeen töiden kulkiessa niin sanotusti koko ajan taskussa. Organisaatiot osallistavat väistämättä työntekijänsä ja niiden toiminta tulee lähemmäksi itse työorganisaatioon ”kuulumattomia” henkilöitä, kuten toimijoita muualta organisaatiokentiltä tai työntekijöiden yksityiselämästä (ks. esim. Blom, Melin & Pyöriä 2001; Hyrkkänen & Vartiainen 2005). Saastamoisen mukaan (2008, 75) tulisikin pohtia, missä määrin voidaan enää puhua silmillä hahmotettavista organisaatioista, joilla on selkeä sisä- ja ulkopuoli. Tulisiko sen sijaan puhua organisoitumisesta ja organisaatiossa tapahtuvan toiminnan tutkimisesta?

### 2.3.1 Byrokratia ja tehokas organisaatio

Byrokratia on eräs organisaation järjestäytymisen taustalla vallitseva ideologinen käsitys. Byrokraattisen organisaatioteorian oppi-isänä pidetään saksalaista sosiologia Max Weberiä. Hänen ajatuksensa organisaatiosta ideaalityyppinä perustui näkemykseen mahdollisimman tehokkaasta ja taloudellisesta tavasta järjestäytyä. Weberin ideaaliorganisaatio perustui armeijoissa hyväksi havaittuun järjestäytymisen tapaan, jossa ominaista oli 1) tiukka hierarkkinen suhde esimiehen ja alaisten välillä, 2) jokaisella yksilöllä oli tarkasti määrätty tehtävät ja vastuualueet, 3) koko työaika omistettiin organisaatiolle ja yksityisasioiden hoitaminen virka-aikana oli kiellettyä, 4) päällekkäistoiminnot vältettiin toiminnoissa erikoistumalla ja 5) yksilön käyttäytymistä säädeltiin tarkoin määritetyillä käytössäännöillä. (Weber 1964; myös Gerth & Mills 1979.)

Weberin ajatusta organisaatiosta voi kuvailla konemetaforan kautta, jossa organisaatio nähdään koneena ja henkilöstö sen koneistona. Työntekijän vastuu koneen osana on ainoastaan huolehtia omasta tehtävästään ja noudattaa annettuja määräyksiä, jotta koneisto pyörii odotetusti. Byrokraattisuus organisaatiomuotona perustui persoonattomuuden oletukselle, jossa työntekijöitä ei nähty yksilöllisesti merkittävinä osajina, vaan kokonaisuuden kannalta koneiston osina (Kira 2003a, 14).

Byrokraattisen organisaation toiminta perustuu Weberin mukaan sisäiseen kontrolliin. Byrokraatialla viitataan organisaation rakenteisiin tuottaa haluttu lopputulos julkilausutuilla toimintaehdoilla ja niiden valvonnalla. Työtehtävät jaetaan

työntekijöiden kesken heidän osaamisensa mukaan (jokainen hoitaa oman tehtäväalueensa), jokaisen työnkuva määritellään selvästi (jotta kaikki tietävät, mitä tekevät) ja suoritetusta työtehtävästä työntekijöille maksetaan palkkaa (jotta työntekijät pysyvät ruodussaan). (Gerth ym. 1979.) Weberin mukaan työstä maksetulla korvauksella varmistetaan, että työntekijät eivät tuhlaa organisaation resursseja omiin intresseihinsä. Tämän vuoksi organisaation ulkoista valtaa tai liiallista voiman käyttöä, kuten pakottamista, ei tarvita, sillä osapuolet pitävät huomaamatta haluttua kuria yllä. (Parker ym. 2003, 143–145.)

Palkitsemisella on Weberin mukaan toinenkin tärkeä tehtävä, nimittäin sisäiseen kilpailuun motivoiminen. Antamalla lisäpalkkioita erityisen hyvin suoritetuista tehtävistä, organisaatio vahvistaa työntekijöiden halua suorittaa heille annetut työtehtävät mahdollisimman tarkasti ja tehokkaasti. Tällä organisaatio puolestaan pyrkii saavuttamaan omien intressien mukaiset tavoitteet. Parhaimmassa tapauksessa kilpailu ajaa työntekijät kilpailemaan myös toisiaan vastaan, mikä lisää organisaation tuloksellisuutta tehokkuuden näkökulmasta. (Grenth & Mills 1979; Weber 1964).

Byrokraattisuus on Weberin mukaan tehokkain organisaation järjestäytymisen muoto, jossa kaikki sille ominaiset tavat tuottaa työtä pohjautuvat oletukseen persoonattomuudesta, ennalta määrättävyydestä sekä yksisuuntaisesta vallankäytöstä. Byrokraattinen organisaatio on järjestäytynyt niin, että se harjoittaa valtaa yli omien toimijoidensa: se saa toimijat toimimaan halutulla tavalla. (Weber 1964.)

### ***Kritiikki***

Byrokraattisuus ilmentää muutamia merkittäviä rakenteellisia ristiriitoja. Byrokraatit pyrkivät ennakoimaan kaikki heitä koskevat vasta- ja myötätuulet organisaatiotasolla ja varautumaan niihin suunnittelemalla selvät toimintaohjeet, kuinka kussakin tilanteissa tulee toimia. Bourdieun (1990, 25, 44) mukaan tietoisuus siitä, kuinka kulloisessakin tilanteessa tulisi käytännön tasolla toimia, valkenee vasta itse tilanteessa kokemuksen kautta. Tällöin ne, jotka käyttävät valtaa byrokraattisen hierarkian ylimmällä tasolla, tekevät päätöksiä jatkuvan epätietoisuuden vallitessa.

Bourdieu (1997, 115) korosti tilanteiden ennalta-arvaamatonta luonnetta arkipäivän toimissa. Hänen mukaansa pitkän aikavälin tarkkailussa on tehotonta luoda tarkkoja, joustamattomia toimintamalleja pelkkien oletettujen tilanteiden selvittämiseksi, sillä kaikkia tilanteita ei yksinkertaisesti voida sovittaa ennalta asetettuihin sääntöihin. Tilanteen hoitaminen tulisi jättää työntekijän arviointikyvyn varaan. Työntekijän tulisi arvioida, pystyykö annettuja ohjeita sovittamaan sellaisenaan ongelmanratkaisussa vai tulisiko ne korvata jollain toisella, tilanteeseen sopivammalla toimintatavalla. (myös Parker ym. 2003, 123, 145). Byrokraattinen organisaatio sivuuttaa tilanteiden vaihtuvuuden ja ennakoimattomuuden piirteet sekä toiseksi kieltää työntekijöiden toimintakyvyyden tilanteista selviytymiseen.

Byrokratian ideaa on kritisoitu vahvasti yksilön aivotyötä ja liikkumatilaa rajoittavasta näkökulmasta (Bourdieu, 1990, 22; Mustosmäki & Anttila 2012, 67; Ritzer 2008, 130). Kun työtehtävät on standardoitu ja ohjeistettu mahdollisimman tarkasti, ajan myötä kertyvän ammattitaidon merkitys vähenee ja työntekijöistä tulee helposti vaihdettavia. ”Kukaan ei ole korvaamaton” periaatteen noudattaminen tekee yksilöistä massaa (Maslow 1998, 55). Maslowin sanojen mukaisesti ihmisen asettaminen sellaiseen positioon, jossa häntä ei kohdella ihmisluonnolle ominaisia kykyjä huomioiden, ”häväisee työntekijän omanarvontunteen” (Maslow 1998, 55–56).

Byrokraattinen työn organisoinnin tapa tekee työstä hyvin objektiivista yksilön nähden: työsuoritus erotetaan työntekijän subjektiivisuudesta, eli kyvystä toimia, suunnitella, toteuttaa ja luoda. Työntekijä ulkoistetaan omasta harkinta- ja päätöksentekokyvystään, kun ohjeet työn suorittamiseen ja työpäivänkulkuun tulevat ylhäältä. Maslow täsmentää, että mikäli ihmisen kykyä toimia tietoisena subjektina rajoitetaan esimerkiksi autoritaaristen johtamistapojen mukaan, työntekijä vieraantuu pitkällä aikavälillä työstään ja sittemmin myös omasta itsestään. Rajoittaessa ihmisluonnon ominaista kykyä toimia ja tehdä tietoisia valintoja toiminnan taustalla, ihminen ajautuu varastoimaan kognitiivisten kykyjen hyödyntämisen tarpeensa muualle. Tämä taas näyttäytyy työelämässä työntekijän passivoitumisena. (Bourdieu 1990, 23; Maslow 1998, 62–63; Mustosmäki ym. 2012, 68–69.)

Weber oli erittäin tietoinen esittelemänsä ideaalityypin ongelmakohdista etenkin yksilön toiminnan rajoittamisen näkökulmasta, vaikka hän ihannoikin muita byrokraattisen organisaatiotyypin ominaisuuksia. Hänen huolensa käsitteli yksilön ulkopuolistamista omasta toiminnasta, eli sitä, kuinka byrokraatialla saadaan muokattua tietoisesta ja kykenevästä toimijasta kontrolloitu ja omien toimiensa motiiveista tiedostamaton subjekti. Tästä huolimatta Weberistä oli silti ehdottoman tärkeää, että byrokraattisuus ohjaa institutionaalista toimintaa, sillä ilman byrokraatia organisaatio ei pystyisi toteutumaan. (Grenth ym. 1979, 80; Ritzer. 2008, 131.)

### 2.3.2 Jälkibyrokraatia ja joustava organisaatio

Työorganisaatioissa on tapahtunut 2000-luvulla paljon työn organisointiin liittyviä muutoksia verrattuna organisaatioiden järjestäytymisessä tapahtuneisiin muutoksiin 1900-luvun alusta sen puoliväliin (Procter 2005, 471). Muutosten taustalla vallitsevia syitä rinnastetaan usein muuttuvaan taloustilanteeseen ja yrityskontekstissa vallitsevaan näkemykseen kilpailukyvykkyydestä eli siihen, kuinka työ tulisi organisoida, jotta siihen voisi käyttää mahdollisimman vähän työtunteja ja saada mahdollisimman paljon taloudellisessa mielessä voittoja. (Alasoini 2012; Green 2006; Pyöriä 2012). Tehokkuusajattelu heijastuu yhä organisaatioiden järjestäytymisessä, sillä positiivinen taloudellinen tulos on yksi organisaation olemisen perusehdoista.

Jälkibyrokraatia lähtee liikkeelle ajatuksesta, jossa tehokkuusajattelu perustuu joustavuuteen. Tehokkuuden merkitystä organisaation toiminnassa ei kielletä, mutta kuinka tehokkuus ymmärretään sekä käytännöntasolla toteutetaan, on erilainen byrokraattiseen käsitykseen verrattuna. Organisaatio ymmärtää itsensä osana monimuotoista talousjärjestelmää, jossa pärjääminen vaatii useita adaptiivisia ominaisuuksia. Organisaatio sijoittaa itsensä liikkuvaksi osaksi monimutkaista systeemiä, jossa menestyminen ei perustu tuotannollisiin kysymyksiin puhuttaessa tehokkuudessa. Jälkibyrokraattinen organisoitumisen tapa perustuu mukautuvuustyypin mukaiseen järjestäytymisen logiikkaan, jossa tehokasta on kyky mukautua ja joustaa (Procter 2005).

Sanana jälkibyrokraatia viittaa teollisuuden jälkeiseen aikaan. Siitä on käytetty eri yhteyksissä myös termejä jälkiteollinen ja post-fordistinen kuvastamaan siirtymää tuotantotaloudellisesta yhteiskunta- ja markkinarakenteesta nykyajan tietoyhteiskuntaan ja verkostotalouteen. Organisaatiot pyrkivät toimimaan jälkiteollisessa markkinataloudessa innovaatioiden, strategisten toimintasuunnitelmien ja visioiden ohjaamina sen sijaan, että toimintaa ohjaisi laatikkomainen ajattelu yhdestä toimintaa ohjaavasta voimasta – tuotantotehokkuudesta. (Alvesson & Thompson 2005, 486.)

Työn organisoituminen jälkibyrokraattisesti tapahtuu mukautuvuuden tyyppin ulottuvuudessa ja organisaatioissa se näkyy laaja-alaisena joustavuutena. Kira (2003b, 19) muotoilee joustavuuden käsitettä työorganisaatorisissa valinnoissa rakenteiden ja tehtävien ”auki jättämisenä”. Työorganisaation toimijoilla on yleinen käsitys omasta työkuvastaan, mutta ennalta määrätty työnkuva ja ohjeet sen tekemiseen nähdään epäsopivana, hitaana ja toimimattomana tapana tehdä työtä. Esimiehet ja työntekijät määrittelevät työorganisaation rakenteita ja toimintatapoja samanaikaisesti kuin työtä tehdään ja siksi ne jätetään aukinaisiksi. Ne määräytyvät ihmisten toimesta siinä hetkessä, kuin niiden määrittelylle on tarve.

Muutosalttius, -halukkuus ja -kyvykyys kuvaavat jälkibyrokraattista työorganisaatiota. Työntekijät ja esimiehet kohtaavat toisensa päivittäin muuttuvilla vallanjaon, tehtäväjaon, toimijavallan, työnkuvaidentiteetin ja hierarkian rajapinnoilla (Kira 2003b, 19). Yksittäinen työntekijä saattaa johtaa kahden viikon mittaisen työprojektin, jossa hän toteuttaa työnjohtajan ominaisuuksia vallanjaossa ja työntekijöiden ohjeistuksessa. Seuraavassa työtehtävässä niin sanotussa esimiehen roolissa toiminut työntekijä saattaaakin olla projektin yhden osan suunnittelutyössä. Jälkibyrokraattisissa työorganisaatioissa on hierarkiaa, eli esimies-alaisuhdetta, mutta niiden asemointi päivittäisessä työnteossa ei ole yhtä tarkkaa ja selvästi määrättyä, kuin byrokratian logiikassa. Ihmisten toimintaa ja toimintamahdollisuuksia ei ole hierarkkisesti rajattu, vaan toimintaa ohjaa sääntöjen sijasta visiot (Alvesson ym. 2005, 488).

Weberin ideaalittyyppissä oli lueteltu byrokraattisen organisaation ominaisuudet. Jälkibyrokraattisen organisaation käytännöntason työorganisaatorisia piirteitä on hankalampi luetella yhtä vedenpitävästi, sillä tässä hetkessä hyväksi havaittu

työskentelytapa saattaa olla huono seuraavan työtehtävän kohdalla. Jälkibyrokraattisissa organisaatioissa toimintaa ohjaa periaatteet ja monet eri tekijät, jolloin konkretian tason järjestäytymiselle ei ole olemassa yhtä ehdotonta ominaisuuslistaa. Jälkibyrokraattinen tapa ajatella perustuu muutokseen ja joustavuuteen, mikä antaa yksittäisille työorganisaatioille mahdollisuuden päättää omista järjestäytymisen piirteistä. (Procter 2005.) Edellä olevasta voidaan kuitenkin tiivistää, että jälkibyrokraattiselle työorganisaation järjestäytymiselle on ominaista rakenteiden jatkuva muuttuminen, epäselvä työnkuva, ennalta määrittömät työtehtävät, joustavat työskentelytavat, dialoginen ja mukautuva valtarakenne, keskusteluun perustuva päätöksenteko sekä työntekijöiden ohjaus ja sosiaalinen tukeminen. (Alvesson ym. 2005, Kira 2003b, 21.)

Jälkibyrokraattisen työn ominaisuuksia on käsitelty yleisellä tasolla tässä tutkimuksessa jo aiemmin, mutta ne tiivistetään vielä seuraavaksi tukemaan pohdintoja työorganisaatoristen ratkaisujen ja työn luonteen yhteensopivuudesta. Howard (1995 ref. Kira 2003b, 17–18) esittää jälkibyrokraattisesta työstä seuraavaa:

- Työ on kognitiivista: tietotyön osuus kaikesta työstä kasvaa, ja jokaisessa työssä on enemmän ajattelua edellyttäviä suoritusosia. Lisäksi työn operationaalisuuden kysymykset tulevat monimutkaisemmiksi; työntekijöiltä vaaditaan ongelmien korjaamiseksi myös niiden ennaltaehkäisyä.
- Työ on monitahoista ja monimutkaista. Työnkuvausten ennalta kirjoittaminen vaikeutuu tai tulee mahdottomaksi työn muuttuessa ja eläessä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Patenttiratkaisuja ei ole, vaan työntekijöiden tulee jatkuvasti etsiä uusia tapoja työskennellä ja tehdä yhteistyötä.
- Työn rajat häviävät. Tarkat työtehtävärajat sekä rajat työn ja sen ympäristön välillä heikkenevät.
- Työ on epävarmaa. Kaikki työorganisaatioissa on liikkeessä, siksi myös työtehtävät muuttuvat ja työntekijöiden on oltava valmiita vastaanottamaan erilaisia tehtäviä ja työrooleja. Työntekijä ei myöskään koskaan voi olla varma siitä, mitä työssä tapahtuu ja mihin omat päätökset työtä kuljettavat.
- Työtehtävät ovat yhteensidottuja ja toisistaan riippuvaisia. Tietotekniikka tekee mahdolliseksi verkostojen luomisen työpaikalla ja sen ulkopuolella. Työntekijät verkostoituvat eri tavoin saadakseen tehtävänsä suoritettua.

Yksittäisen työntekijän työtulokset eivät ole enää niin tärkeitä vaan tuloksellisuuden määrää työryhmien ja työntekijäverkostojen saavutukset.

- Työ on näkymätöntä. Näkyvä manuaalinen työ korvautuu näkymättömällä kognitiivisella suorituksella. Työ on vaikeasti nähtävillä ja konkreettisesti määriteltävissä.

Jälkibyrokraattinen työ on luonteeltaan sellaista, että se vaatii työntekijän oma-aloitteista paneutumista ja sitoutumista työhönsä sekä halukkuutta kantaa vastuuta työyhteisön yhteisestä toiminnasta ja tuloksellisuudesta (Kira 2003b, 18). Jälkibyrokraattinen ideologia mahdollistuu käytännön tasolla ainoastaan silloin, kun työntekijät kantavat monipuolisesti vastuuta sekä omasta että yhteisestä työskentelystä. ”Tämä ei kuulu minulle” -asenne korvautuu me-asenteella, ja modernit organisaatiot tulevat yhä riippuvaisemmiksi työntekijöiden sitoutumisen asteesta, työskentelymotivaatiosta ja joustavuushalukkuudesta. (Blom ym. 2001).

### ***Kritiikki***

Jälkibyrokraattian ideaa on yleisellä tasolla kritisoitu sen abstraktiudesta. Jälkibyrokraattia tuntuu olevan vaikeasti määriteltävissä niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Toimintaa ohjaavat visiot ja periaatteet, joiden ymmärtäminen ja arvottaminen jää ihmisten kokemusten vastuulle. (Kira 2003b.) Yhtenäistä kuvaa organisaation tavoitteista ja toiminnasta voi olla hankala käsittää. Jälkibyrokraattinen organisaatio rakentuu merkityksistä, joita yksilöt yhteistoiminnalle antavat, mikä vaatii toimijoilta syvempää ymmärrystä yhteistoiminnallisuuden kokonaisuudesta ja siitä, mitä ollaan tekemässä.

Jälkibyrokraattian ideologiaa jatkuvasta muutoksesta toiminnan ohjaajana on kritisoitu paljon. Määrittelemättömät rakenteet lisäävät yksilön liikkumatilaa, mutta liiallinen vapaus ja valta päättää omasta työnteosta ei sovi kaikille. Liiallinen vapaus voi ajaa yksittäisen työntekijän tilaan, jossa hän kokee, ettei pysty hallitsemaan työtään tai työn suuntaa (Kinnunen ym. 2005; Kira 2003a). Työntekijän voi olla vaikea ymmärtää kokonaisuutta, kun työtehtävän alkamis- ja loppumisajankohtaa ei pystytä ennalta määrittelemään, ja kun selkeitä ohjeita työn suorittamiseen ei ole olemassa.



Kritiikki on lisäksi kohdistunut epäselvän rooli- jaon aiheuttamiin ongelmiin, kun johtajakaan eivät tiedä, kuinka johtajuutta tulisi joustavassa hierarkiassa toteuttaa. Hierakkinen asema esimiehen ja alaisen välillä perustuu byrokraattiseen näkemykseen rooli- jaosta: työntekijä hoitaa työn suorittamisen ja esimies valvoo, että työ tulee tehtyä. Työntekijän vastuulla on ohjeiden noudattaminen ja esimiehen vastuulla työn kontrollointi. Jälkibyrokraattisessa työorganisaatiossa hierarkkisen rooli- jaon on korvannut mukautuva työnteon kulttuuri, jossa molemmat osapuolet ovat vastuussa työn operationaalisen tason suorittamisesta sekä suunnittelutyöstä. Tämä asettaa esimiehenä toimivat yksilöt vaikeaan tilanteeseen – kuinka johtamista tulisi toteuttaa sopivissa määrin? (Kira 2003b, 19). Weberin (1990) mukaan tällainen epäselvä asemointi alaisen ja esimiehen välillä on tehotonta ja se tuhlaa organisaation resursseja. Kun toimijat eivät tiedä, mitä heidän selkeä työnkuvansa on, työn suorittamiseen ei ryhdytä täydellä teholla.

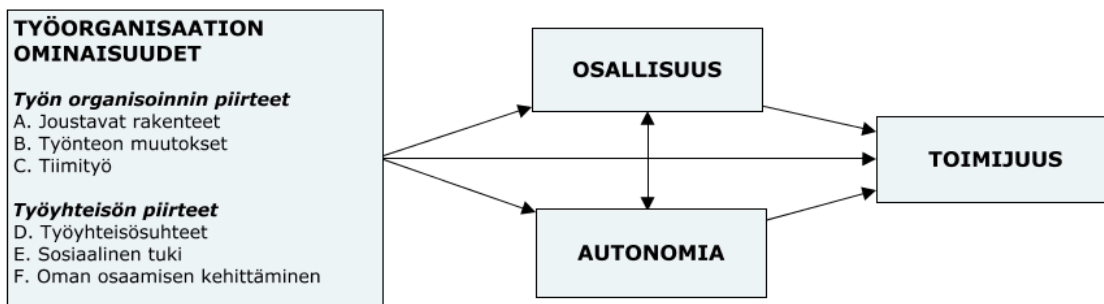
Ciulla (2000) kritisoi ihannointipuhetta jälkibyrokraatian yhteisestä ja osallistavasta päätöksenteosta. Hän haastaa yleisen näkemyksen, jossa jälkibyrokraattisella työorganisaatiolla ei olisi työnjohdollisia intressejä kontrolloida työntekijöitä. Käsitys siitä, mitä kautta kontrolloiminen kannattaa tehdä, on vain erilainen byrokraatiaan verraten. Työnjohdon tapa kontrolloida jälkibyrokraattista työtä piilee itsetuottavassa työssä; työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Ciullan (2000, 38–39) mukaan valvonnan ja kontrollin kulttuuri on siis läsnä myös jälkibyrokraattisessa organisaatiossa, mutta sen muoto on epäsuora byrokraatian suoraan kontrolliin verrattuna.

Jälkibyrokraattisia työorganisaatioita on kritisoitu myös psykologisesta näkökulmasta ja siitä, että se polarisoi työntekijät heidän pystyvyytensä perusteella. Nykyajan joustava työnteon kulttuuri ja yksilön henkiseen kyvykkyyteen perustuva työ ei välttämättä sovi kaikille, eivätkä kaikki palkansaajat kykene tai halua ottaa näin suurta vastuuta työorganisaation toiminnasta. (Kinnunen ym. 2005.) Jälkibyrokraattinen organisaatio vaatii yksilöltä jatkuvaa aktiivisuutta toimia, sitoutua, kehittyä ja osallistua. Jälkibyrokraatia antaa ideaalin pohjan työntekijöille, jotka haluavat toimia, osallistua ja kehittyä työn kautta, mutta kuinka käy heille, jotka työelämässä eivät syystä tai toisesta sovi jälkibyrokraattiselle tavalle tuottaa ja tehdä työtä?

## 2.4 Yhteenveto: työorganisaatioon sidotut työn mielekkyyden mekanismit

Työn mielekkyys on yksi työhyvinvoinnin teoreettisista käsitteistä, jolla kuvataan yksilön mielessä syntyvää laajaa mielihyvän tunnetta omaa työtä ja työntekoa kohtaan. Tällainen kokonaisvaltainen mielihyvän tunne syntyy lähtökohtaisesti siitä, että monimuotoiseen nykyajan työhön vastataan organisaatiotasolla siihen sopivilla organisatorisilla ratkaisuilla. Kun työ vaatii työntekijältä korkeaa sitoutumisen astetta ja halua ottaa organisaation tehtävät omikseen sekä käyttää omaa osaamistaan aktiivisesti päivittäisissä työtehtävissä, vaatii tämä organisaatiolta toimia, jotka tukevat nykyajan haasteellista työtä antaen työntekijälle mahdollisuuden suoriutua kunnialla päivittäisestä työstään. (Järvensivu & Koski 2009; Järvensivu & Valkama 2005; Kira 2003a.)

Mielekkään työn perustana on työntekijän kokemus itsestään täysivaltaisena toimijana työarjessa ja työarjen hallitsijana. Työn mielekkyys perustuu oletukseen työntekijästä, joka tavoittelee oman toimijuuden toteutumista työssä. (Antila 2006; Karasek 1979; Kira 2003; Leiter & Maslach 2000). Työn mielekkyys muotoutuu suhteessa työorganisaatioon ja sen kulttuurillisiin ominaisuuksiin organisoida, ymmärtää ja tuottaa työtä. Sisällöllisesti rikas työ ei itsessään tuota mielekästä työtä, vaan se vaatii vastaparikseen aktiivisen organisaation, joka tunnustaa työntekijän henkisen kyvykkyyden ja pystyvyyden. Tunnustaminen todentuu työorganisaatorisilla ratkaisuilla, joissa työntekijä pääsee hyödyntämään kognitiivisia kykyjään. Työn mielekkyyden syntyä työorganisaatiokonseptissa kuvataan tässä tutkimuksessa seuraavan kuvion avulla:



**KUVIO 4. Työn mielekkyyden syntymekanismit.**

Työorganisaation kykyä tunnustaa työntekijöiden subjektiivisuus mitataan autonomian, osallisuuden ja toimijuuden käsitteillä, jotka tässä tutkimuksessa toimivat työn mielekkyyttä mittaavina määreinä. Autonomialla, osallisuudella ja toimijuudella on yhteistä niiden kaksiulotteisuus yksilön kokemuksena: toisaalta niihin vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset voimavarat ja resurssit (mielenkiinto, halu, kyky ja potentiaali olla aktiivinen toimija oman työarjen suunnittelu- ja toteutusprosesseissa) sekä yhtäältä organisaation tarjoamat toimintamahdollisuudet ja välineet aktiivisen toimijuuden toteutumiseen (työntekijöiden kannustamisen ja mukaan ottamisen kulttuuri, itsemääräämisoikeutta tukevien työskentelytapojen käyttöönotto, yksilön osaamista kehittäviä työtehtävien lisääminen). Tutkimuksessa keskitytään organisaation kykyihin yksilön toimijuuden toteutumisessa.

Tutkimuksen lähtökohtainen oletus on, että palkansaajaa kokee työnsä mielekkääksi mitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia kokea osallisuutta, autonomiaa ja toimijuutta työorganisaatiossa (Albrecht 2012; Antila 2006; Herzberg 1959). Toinen oletus on, että jälkibyrokraattisen työorganisaation ominaisuudet lisäävät työntekijän mahdollisuuksia kokea autonomiaa, osallisuutta ja toimijuutta (Albrecht 2012; Karasek 1979; Kira 2003a). Työorganisaation ominaisuuksista tarkastellaan työn organisoinnin piirteitä A-C, joihin kuuluvat joustavat rakenteet, työnteon muutokset ja tiimityö (kuvio 4). Lisäksi työorganisaation ominaisuuksista tarkastellaan työyhteisöllisiä piirteitä D-F, joihin kuuluvat työyhteisösuhteet, sosiaalinen tuki ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet (kuvio 4). Tutkimuksen ydin keskittyy työorganisaation ominaisuuksien A-F ja työntekijän subjektiivista mittaavien määreiden välisiin yhteyksiin kuvio 4 osoittamalla tavalla. Tutkimusongelma kulminoituu työorganisaation ominaisuuksien ja työntekijän toimijuuden välisiin selityssuhteisiin, eli toisin sanoen mielekkään työn syntymekanismiin työorganisatorisissa ratkaisuisissa. Yksityiskohtaisemmat tutkimuskysymykset ovat:

1. *Onko jälkibyrokraattisilla työorganisaation ominaisuuksilla yhteys yksilön autonomiaan, osallisuuteen ja toimijuuteen?*
2. *Ovatko itseohjautuvuutta, osallisuutta ja toimijuutta tukevat työorganisatoriset ratkaisut potentiaalisia mekanismeja työn mielekkyyden synnyssä?*

3. *Kumpi jälkibyrokraattisen työorganisaation ominaisuuksista selittää enemmän työntekijän toimijuutta: työn organisointiin liittyvät rakenteelliset tekijät vai työyhteisökulttuuriin liittyvät sosiaaliset tekijät?*

*Hypoteesi 1. Jälkibyrokraattisesti järjestäytyneen työorganisaation toimintatavat ovat positiivisessa yhteydessä yksilön autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kanssa.*

*Hypoteesi 2. Itseohjautuvuutta, osallisuutta ja toimijuutta tukevat työorganisatoriset ratkaisut ovat potentiaalinen mekanismi työn mielekkyyden synnyssä.*

*Hypoteesi 3. Jälkibyrokraattisen työorganisaation työn organisoinnin tavat selittävät työntekijän toimijuutta enemmän, kuin työyhteisön sosiaaliset piirteet.*

Hypoteesi 1 esittää, että autonomisuus, osallisuus ja toimijuus mahdollistuvat jälkibyrokraattisesti järjestäytyneessä työorganisaatiossa, sillä ne ovat jälkibyrokraattisen organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita (esim. Alvesson ym. 2005; Kira 2003a). Hypoteesi 2 esittää, että jälkibyrokraattiset työorganisatoriset ratkaisut, kuten joustavat rakenteet, tiimityö, työyhteisön sosiaalinen tuki ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet työssä lisäävät työn mielekkyyttä selitettäessä työn mielekkyyttä työntekijän toimijuuden toteutumisen asteella. Lisäksi hypoteesi esittää, että näitä organisoitumisen muotoja esiintyy jälkibyrokraattisissa työorganisaatioissa (Antila 2006; Linkola 2007). Hypoteesi 3 esittää, että työorganisaation rakenteellisten tekijöiden merkitys työntekijän toimijuuden kannalta on suurempi, kuin työyhteisöllisten tekijöiden vaikutus. Työntekijän toimijuuteen vaikuttaa ensisijaisesti työorganisaation määrittelemät rajat ja mahdollisuudet toimia. (Karasek 1979; Karasek ym 1990.)

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 3.1 Kriittinen realismi tutkimuksen tieteenteoreettisena lähtökohtana

Kriittisellä realismilla tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa realismin tieteenkäsityksen perinteeseen perustuvaa lähestymistapaa organisaatioiden ymmärtämisessä. Tässä ymmärryksessä organisaatiot ovat kokonaisuuksia, joiden toimintaa on lähtökohtaisesti mahdollista selittää. Kuusela (2008, 48–50) avaa kriittisen realismin määritelmää sillä, että se on ikään kuin ontologinen käsitys organisaatioista, eli ymmärrys organisaatioiden olemisen opista. Nämä pääpiirteet voidaan tiivistää seuraavasti (emt., 57):

1. Organisaatiokäytännöt ovat enemmän kuin vain diskursiiviset käytännöt. Maailma ei pelkisty vain kieleen, eikä täten diskursiivisten käytäntöjen tutkimus ole yksistään riittävä lähtökohta organisaatioiden tutkimiselle.
2. Organisaatiot ovat toimijoiden kykyihin ja voimiin perustuvia ilmiöitä. Jotta voitaisiin ymmärtää tiettyä organisaatiota, toimijuuden näkökulma on välttämätön. Organisaatiot ovat ihmisten toiminnan tuotetta, mutta ne eivät ole kuitenkaan täysin tietoisesti toimivia eikä niiden jäsenet välttämättä tunnista kaikkia toimintaan liittyviä puolia.
3. Tutkimuskohteina organisaatit ovat ajallisesti syntyneitä ja kehittyviä. Historiallinen ulottuvuus selittää organisaatioiden rakentumista.
4. Organisaatioiden toiminnan tarkastelussa tärkeä lähestymistapa on prosessuaalisuus, eli asioita eritellään niiden kehityskulkujen valossa. Prosessuaalisuuden piirre on tyypillinen siksi, että tietyt mekanismit saattavat aktivoitua tietyissä olosuhteissa ja laukaista sen myötä uusia aikasarjallisia prosesseja.

Organisaatio ymmärretään rakenteellisesti monitasoisena toimintaympäristönä, joka todellistuu eri olemisen tasoissa, ja joiden ilmiöt todentuvat edellä mainittujen

pääpiirteiden ehdoilla. Ilmiöt ovat tutkittavissa, ne ovat lähtökohtaisesti subjektiivisten toimijoiden tuotetta ja ne ovat ajallisesti ja prosessuaalisesti merkittäviä.

Kriittisen realismin ymmärryksen muovautumiseen on vaikuttanut Roy Bhaskar (1975) ja hänen tieteenteoreettinen pohdintansa ontologian kolmiulotteisuudesta. Bhaskarin ajatus pohjautuu näkemykseen kerrostuneista organisaation olemisen ulottuvuuksista, jotka ovat todellinen (*real*), aktuaalinen (*actual*) ja empiirinen (*empirical*) ulottuvuuden taso. Ulottuvuuksien jaottelulla yritetään havainnollistaa tieteellisen kuvauksen ja arkimaailman välistä eroa. Empiirisen ulottuvuuden alueelle liittyy toimijoiden subjektiivinen kokemusmaailma. Aktuaalin alueelle kuuluvat arkimaailman prosessit ja tapahtumat. Todellisen alueelle sijoittuvat rakenteellisista tekijöistä syntyvät ei-havaittavat mekanismit. (Kuusela 2008, 52.)

Tärkeä osa kriittistä realismia on sen ymmärrys asioiden kausaalisuhteiden luonteesta ja siitä, kuinka asioiden välisiä syy- ja seuraussuhteita tulisi tutkia. Kriittisen realismin kausaalikäsitteen mukaan ilmiöiden syy- ja seuraussuhteet eivät välttämättä järjesty ajassa niin, että jokin tietty asia esiintyisi aina ajallisesti ennen seurausta, vaan ilmiöiden kausaalisuhteet syntyvät ympäristössä, jossa muuttuvat olosuhteet ja tilanteet vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. (Bhaskar 1975; Kuusela 2008, 52). Pelkkien vaikutustekijöiden kuvaaminen ja lopputuloksen esittäminen jättää kriittisen realismin ymmärryksen mukaan huomiotta ne prosessit, jotka tutkittavan ilmiön luonteen paljastamisen kannalta olisi kaikista hedelmällisimpiä. Sosioekonomisen aseman tarkastelu työn mielekkyyden synnyssä on tästä mielenkiintoinen esimerkki. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiesasemassa työskentelevät palkansaajat kokevat työnsä mielekkäämmäksi alempiin palkansaajaryhmiin verrattuna (Antila 2006; Työolobarometri 2012, 2016). Lain selittämisen keinoin tyytyisimme toteamaan, että esimiesten ja työn mielekkyyden välillä on positiivinen kausaliteettisuhde. Tosiasiassa esimieheys ei selitä korkeampaa työn mielekkyyttä, vaan selittäviä tekijöitä ovat ne organisaatioon ja esimiehen työskentelyyn sidotut työnteon tavat, jotka tuottavat mielekästä työtä. *Lailla* selittämisen sijaan kriittinen realismi korostaa *mekanismien paljastamista* oletettujen kausaalisuhteiden todentamisessa (Hedström & Ylikoski 2010, 50; Ruonavaara 2008, 37–38).

Ajatus mekanismiselityksessä perustuu siihen, että pelkällä muuttujien oletettujen syy- ja seuraussuhteiden selittämällä ei päästä ilmiön todelliseen luonteeseen käsiksi. Asioiden täydeksi selitykseksi tarvitaan täsmennystä siitä, *miten* tuo yhteys mahdollisesti toteutuu. Mekanismeilla selittäminen kuvaa oletettujen kausaalisuhteiden välissä olevaa ”mustaa laatikkoa”, jossa paljastetaan kahden muuttujan väliset mekanismit, eli toisin sanoen se, miten muuttujat ovat keskenään yhteydessä ja mitä polkua pitkin alkutilanteesta  $x$  päädytään lopputilanteeseen  $y$  (Ruonavaara 2008, 39). Mekanismiselityksellä ikään kuin aukaistaan muuttujien välisten vaikutussuhteiden reitti ja reitin varrella olevien tekijöiden selityksasteet tutkittavan ilmiön esiintymisen kannalta.

Kriittisen realismin kausaliteettikäsitys on yhteiskuntatieteissä yleisesti hyväksytty tapa selittää todellisuutta (Kuusela 2008; Ruonavaara 2008). Sosiologisessa tutkimustavassa mekanismeilla selittäminen on viime aikoina ollut suosiossa ja sitä on käytetty niin laadullisissa kuin määrällisissä tutkimuksissa. Kriittinen realismin ymmärrys monitasoisesta todellisuudesta korostaa monipuolisten menetelmätyökalujen valintaa tutkimuksen metodologisissa pohdintoissa, mutta kriittinen realismi ei myöskään kiellä vain yhden perustellun tutkimusmenetelmän valintaa mekanismin paljastamisessa (Kuusela 2008, 58–60).

Terminä mekanismi on kohdannut jonkin verran kritiikkiä siltä osin, antaako mekanismeilla selittäminen todellista tukea tutkimuksen metodologisiin pohdintoihin menetelmätyökaluja valittaessa. Kritiikki on lähinnä kohdistunut sanan metaforiseen luonteeseen sekä sen pinnalliseksi jäävään käyttöasteeseen tutkimusongelman esittämävaiheessa. Ruonavaara (2008, 44) esittääkin, että välttääkseen tällaisen kielikuvilla leikkittelyn pelkkä tekijöiden ja muuttujien välisen keskinäisen riippuvuuden osoittaminen ei riitä selitettävän asian kausaaliseksi selitykseksi, vaan täysi selitys vaatii kausaalisesti vaikuttavien tekijöiden kokonaisuuden ymmärtämistä yhteyden toteutumisessa. Lisäksi kausaalinen ymmärrys saavutetaan esittämällä yksityiskohtaisesti yhteyden tuottavat generatiiviset tai kausaaliset mekanismit. Muuttujien välisen yhteyden kuvaaminen on siis yhtä tärkeää kuin niiden toteaminen.

### 3.1 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineistona toimii Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri vuodelta 2012. Työolobarometrejä on kerätty vuosittain vuodesta 1992 alkaen ja niitä voidaan pitää merkittävänä pitkäaikaistutkimuksena suomalaisen työelämään. Niissä on kysytty palkansaajilta heidän näkemyksiään suomalaisen työelämän muutossuunnista sekä kokemuksia omista työoloista. Kyselyn teemoja ovat olleet työllisyys ja talous, johtaminen ja esimiestyö, työnteon tavat ja niiden uudelleenorganisointi, fyysinen ja henkinen työkyky sekä työpaikan ilmapiiri. Suurin osa tutkimusteemoista on pysynyt samana koko keruuajan, ja joitakin teemoja on ajan saatossa muutettu vastaamaan paremmin sen hetken työelämäilmiöitä. Vuoden 2012 barometriin lisättiin kysymyksiä koskien työaikajoustoja, työn uudelleenjakoa, tiimityötä ja esimiestyötä, minkä vuoksi se valikoitui tämän tutkimuksen aineistoksi.

Aineisto kerättiin vuoden 2012 syys- ja lokakuun aikana tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen yhteydessä tehdyillä tietokoneavusteisilla puhelinhaastatteluilla. Kysely tehtiin satunnaisotantamenetelmää käyttäen 18–64-vuotiaille äidinkieleltään suomea puhuville palkansaajille, joiden säännöllinen työaika oli vähintään 10 tuntia viikossa. Haastattelun keskimääräinen pituus oli 22 minuuttia. Kyselylomake sisälsi yhteensä 99 kysymystä taustatietojen täyttämisen lisäksi.

Kyselyyn vastasi 1552 henkilöä ja vastausprosentti oli 77,4%. Vastajat olivat iän, sukupuolen ja sosioekonomisen aseman mukaan melko tasapuolisesti edustettuina, jolloin otoksen voidaan todeta edustavan perusjoukkoa hyvin. Ainoastaan alle 25-vuotiaiden ryhmä sekä valtiosektorin palkansaajat olivat hieman aliedustettuina, mutta ei niin merkittävästi, että aineiston taustamuuttujien painottaminen olisi tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta ollut tarpeellista (Metsämuuronen 2003, 512).

Taulukossa 2 esitetään vastaajien jakauma sukupuolen, iän, koulutuksen, sosioekonomisen aseman, sektorin ja työpaikan koon mukaan sekä prosenttiosuuksina (%) että osuuksina (*n*) koko vastaajajoukosta.



**TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot (Työolobarometri 2012).**

Koko aineisto	N=1552	100 %
Sukupuoli		
Mies	706	45
Nainen	846	55
Ikä		
–24	106	7
25–34	327	21
35–44	358	23
45–54	413	27
55+	348	22
Koulutus		
Ei perusasteen jälkeistä koulutusta/tieto puuttuu	178	11
Keskiaste	702	45
Alin korkea-aste	239	15
Alempi korkeakoulu	203	13
Ylempi korkeakoulu	213	14
Tutkijakoulutus	17	1
Sosioekonominen asema		
Ylemmät toimihenkilöt	413	27
Alemmat toimihenkilöt	651	42
Työntekijät	478	31
Muu/tieto puuttuu	10	1
Sektori		
Teollisuus, rakentaminen ym.	338	22
Yksityiset palvelut	657	42
Kunnat	405	26
Valtio	112	7
Muu/tieto puuttuu	40	3
Työpaikan koko		
1–9 työntekijää	332	21
10–49 työntekijää	691	45
50–200 työntekijää	302	20
200+ työntekijää	216	14
Tieto puuttuu	11	1

Kyselyyn vastanneista miehiä oli 45,5% ja naisia 54%. Suurin osa vastaajista (45%) oli suorittanut keskiasteen, 15% oli suorittanut alimman korkea-asteen, 13% alemman korkeakoulun ja 14% ylemmän korkeakoulun. Prosentilla vastaajista oli tutkijakoulutus.

Vastausjakaumaa tarkasteltuna ikäryhmittäin alle 25-vuotiaita oli 7%, 25–34-vuotiaita oli 21%, 35–44-vuotiaita 23%, 45–54-vuotiaita oli 27% ja yli 54-vuotiaita oli 22%. Tarkasteltaessa vastaajajakaumaa sosioekonomisen aseman mukaan ylempiä toimihenkilöitä oli 27 % vastanneista, alemman toimihenkilön asemassa 42% vastanneista ja työntekijän asemassa 31%. Kysyttäessä ”toimitteko esimies- tai työjohtotehtävissä” selvä enemmistö (80%) vastasi kieltävästi.

Suurin osa (45%) työskenteli pienissä keskikokoisissa yrityksissä, joissa henkilöstön määrä oli 10–49 työntekijää. Viidesosa (21%) työskenteli pienissä, alle 10 työntekijän kokoisissa yrityksissä. Toinen viidesosa (20%) työskenteli suurissa keskikokoisissa, 50–200 työntekijän kokoisissa yrityksissä ja noin kymmenesosa (14%) työskenteli suurissa, yli 200 työntekijän yrityksissä. Sektoreittain tarkasteltuna teollisuuden ja rakentamisen alalla vastaajista työskenteli 22%, yksityisellä sektorilla 42% ja kunnalla ja valtiolla työskenteli yhteensä 30%.

Näiden taustatietojen lisäksi mielekästä on mainita vastaajien jakauma työsuhteen laadun ja työn koko- ja osa-aikaisuuden mukaan. Vastaajista selvä enemmistö (86%) työskenteli kokoaikaisessa työsuhteessa, samoin jatkuvassa tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa (88%).

### 3.2 Analyysimenetelmät

Aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 24-ohjelmalla. Aineiston alustava tarkastelu aloitettiin kyselylomakkeen yksityiskohtaisemmalla tarkastelulla ja poimimalla sieltä tutkimusongelman kannalta mielekkäimmät kysymykset. Tämän jälkeen muuttujat jaoteltiin teemoittain ryhmiin sekä niistä muodostettiin kuviossa 5 esitellyt työorganisaatiota ja työn mielekkyyttä mittaavat mittarit (ks. kuvio 5 aiemmin tässä teoksessa).

Päämuuttujat olivat työn mielekkyyttä mittaavat, *selitettävät* muuttujat autonomia, osallisuus ja toimijuus sekä näitä *selittävät*, organisaatiota mittaavat muuttujat A) joustavat rakenteet, B) työnteon muutokset, C) tiimityö, D) työyhteisösuhteet, E) sosiaalinen tuki ja F) osaamisen kehittämismahdollisuudet. Sekä edellä luetelluista työn

mielekkyyden kolmesta (3) ulottuvuudesta että työorganisaation kuudesta (6) ominaisuudesta päädyttiin kustakin muodostamaan summamuuttujat. Moniulotteisten ilmiöiden selittäminen summamuuttujien avulla on yhteiskuntatieteissä erittäin yleistä, sillä harvoin yhden muuttujan voimin voidaan luoda moniulotteista ilmiötä kuvaavaa määrettä (Metsämuuronen 2000, 447). Kuhunkin rakennettuun summamuuttujaan valittiin kahdesta kuuteen muuttujaa, jotka ryhmiteltiin summiksi teoreettisen viitekehyksen ja aikaisempien tutkimustulosten mukaan.

Summamuuttujien sisäisen koherenssin varmistamiseen käytettiin soveltuvin osin Cronbachin alfaa ja faktorianalyysia. Cronbachin alfa on yksi käytetyimmistä tilastollisista menetelmistä muuttujien keskinäisen koheesion kuvaamisessa (Metsämuuronen 2003, 299, 440). Faktorianalyysilla kuvataan muuttujien keskinäisiä vaikutussuhteita sekä yhteneväisyyden varmistuttua keskenään korreloivien muuttujien yhteistä suhdetta mitattavaan ilmiöön (emt., 534). Faktorianalyysia käytettiin muuttujien yhteneväisyyden varmistukseen vain toimijuuden summamuuttujassa, sillä faktorianalyysia ei ole teknisesti mahdollista tehdä osamuuttujien ollessa kolme tai vähemmän.

Summamuuttujien sisäisen koherenssin varmistamisen jälkeen siirryttiin summamuuttujien korrelaatiokertoimien tarkasteluun, jolla analysoitiin muuttujien välisiä lineaarisia yhteyksiä. Muuttujien välinen korrelaatiokerroin on yksi tärkeimmistä kahden muuttujan välisen yhteyden indikaattoreista (Nummenmaa ym. 1997, 154; Metsämuuronen 2003, 299). Analyysin viimeinen vaihe tapahtui usean muuttujan regressioanalyysilla, jossa tarkasteltiin kaikkien tutkimuksessa käytettyjen muuttujien selitysasetta mitattavan ilmiöön.

### 3.3 Mittareiden muodostus

Työn mielekkyyden mittaaminen on vaikeaa, niin kuin kokemuksellisten hyvinvointi-ilmiöiden luonteeseen kuuluu. Tällaisten abstraktien ilmiöiden mittaaminen edellyttää tutkijalta käsitteen operationalisointia, eli tutkittavalle ilmiölle luodaan aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan perustuvia, mitattavissa olevia määritelmiä (Metsämuuronen 2003, 79; Metsämuuronen 2000, 25). Sen sijaan, että työntekijöiltä kysyttäisiin ”Kuinka

korkealla tasolla työn mielekkyytesi on?”, on järkevämpää kysyä ”Saatko vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu?”, ”Kuunteleeko esimiehesi mielipidettäsi työtäsi koskevassa päätöksenteossa?” tai ”Antaako esimiehesi sinulle tukea sitä tarvittaessa?”. Konkreettiselle tasolle syntyvien havaintojen pohjalta voidaan uskottavammin pyrkiä rakentamaan muuten abstraktiksi jäävää käsitettä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 138–139). Mittareiden yksityiskohtaisella ja huolellisella muodostamisella abstrakti ilmiö myös rakentuu aineiston keruuvaiheessa lähemmäksi vastaajia, mikä lisää mittauksen validiteettia, vaikka koskaan ei voida olla täysin varmoja siitä, onko vastaaja ymmärtänyt lukemaansa ja miten hän on sen ymmärtänyt (Metsämuuronen 2000, 27–30).

Hyödynnettäessä valmista aineistoa joku muu kuin tutkija itse, on suunnitellut kyselylomakkeen ja operationalisoinut kysymyksillä mitattavat käsitteet valmiiksi, jolloin tutkija joutuu usein muokkaamaan siitä omaan tutkimusasetelmaansa sopivan. (Hirsijärvi ym. 2000, 137–138.) Työolobarometreissä työn mielekkyyttä ei ole mitattu niin sanotusti sille erikseen suunnitellulla kysymysosiossa, kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamista ja palkkausta on barometreissä perinteisesti mitattu. Työn mielekkyyttä on kartoitettu kysymällä ”Ovatko seuraavat asiat teidän mielestänne muuttumassa parempaan suuntaan, huonompaan suuntaan vai ovatko ne ennallaan: Työnteon mielekkyys ja työhalut yleensä?” (ks. taulukko 1 aiemmin tässä teoksessa). Kysymyksellä mitataan yksilön arviota työn mielekkyyden muutoksesta tulevaisuudessa, eli se ei mittaa palkansaajien työn mielekkyyden tasoa kyselyhetkellä. Täten työn mielekkyyden mittari rakennettiin barometrin kysymysten uudelleen teemoittelulla nojautuen aikaisempaan tutkimustietoon mielekkään työn syntytekijöistä (Albrecht ym. 2012; Bakker ym. 2007; Herzberg ym. 1959; Karasek ym. 1990; Schaufeli & Bakker 2004).

### ***Työn mielekkyyden mittari***

Tunne siitä, että on oman työarjen johdossa, on mielekkään työn perusta (Antila 2006; Kira 2003a, 2003b). Työntekijä ymmärretään motivaationäkemyksen mukaan toimijana, joka näkee työn mahdollisuutena kehittää itseään, ja on siksi motivoitunut ja halukas osallistumaan oman työarjen kulkuun. Tätä kuvataan autonomialla, osallisuudella ja

toimijuudella, jotka ovat tämän tutkimuksen työn mielekkyyden päämuuttajat. Näistä kolmesta selitettävästä muuttujasta muodostettiin itsenäiset summamuuttajat seuraavin tavoin.

Toimijuutta havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

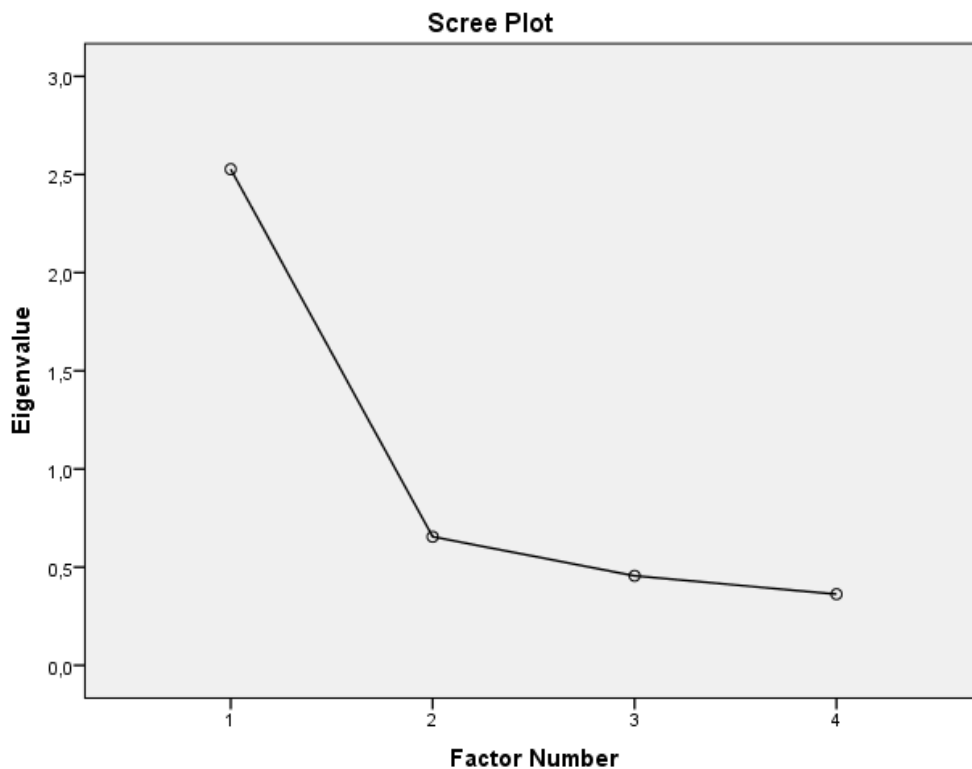
Työntekijän toimijuudella ilmaistaan työntekijän mahdollisuutta toimia työorganisaatiossa ja osana sitä. Työntekijän toimijuus todentuu toiminnassa ja toimintamahdollisuuksissa harjoittaa omaa toimijuuden tarvetta. Mukaan ottamisen kulttuuri päätöksenteossa ja työorganisaation kehittämisessä edistää työntekijätasolla tunnetta, että juuri hänen toiminnalla on merkitystä lopputuloksen kannalta; yksilön kyvykkyys järkeviin ja tietoiisiin päätöksiin tunnustetaan organisaation toimesta ja hänen toimijuutta työorganisaatiossa arvostetaan. Tähän yksilö tarvitsee resursseja ja vapautta käyttää niitä. (Alkire 2002, 2009.) Toimijuuden summamuuttuja koostettiin seuraavista kysymyksistä:

- ”Arvioikaa miten hyvin tai huonosti seuraavat luonnehdinnat sopivat omaan työpaikkaanne: *Esimiehet suhtautuvat rakentavasti työntekijöiden muutosehdotuksiin?*”
- ”...esimieheni kysyy mielipidettäni minua koskevissa päätöksissä?”
- ”...esimieheni rohkaisee minua osallistumaan työpaikkani toiminnan kehittämiseen?”
- ”...työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä, 5=En osaa sanoa. Kysymykset mittaavat sitä, annetaanko työntekijän toimijuudelle tilaa, kannustetaanko yksilöä käyttämään kognitiivisia kykyjään aktiivisena työorganisaation jäsenenä ja tietoiisiin valintoihin kykenevänä toimijana, eli antaako työorganisaatio yksilölle mahdollisuuden omaan toimijuuteen.

Ennen varsinaista summamuuttujan rakentamista kaikille neljälle toimijuutta selittävälle osamuuttujalle tehtiin faktorianalyysi, jolla havainnoitiin, mittaavatko osamuuttajat

samaa ulottuvuutta. Mikäli muuttujat latautuvat selvästi yhdelle faktorille, kuvastaa se muuttujien yksiulotteisuutta, eli toimijuuden summamuuttujan rakentaminen on täten mielekästä. Faktorianalyysi testattiin KMO-testillä (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), jonka arvon tulisi olla suurempi kuin 0,60 sekä Bartlettin sväärisyydestillä (*Bartlett's test*), jossa p-arvon tulisi olla  $< 0,001$ . Testien perusteella faktorianalyysin oletukset täyttyivät: KMO arvoksi saatiin 0,753 ja Bartlettin testin p-arvo oli 0,00. Menetelmäksi faktorianalyysiin valittiin suurimman uskottavuuden menetelmä (*Maximum likelihood*), jonka käyttöä suositellaan havaintojen ollessa  $>100$ . (Metsämuuronen 2003, 540–545.) Seuraava Scree plot -kuvio havainnoi tutkittujen muuttujien latautumista yhdelle faktorille.



**KUVIO 6. Toimijuuden osamuuttujien latautuminen faktoreille.**

Toimijuuden Cronbachin alfaksi saatiin 0,804, mikä on erittäin hyvä. Toimijuussummamuuttujaan kelpuutetaan faktorianalyysin sekä korkean alfan perustella kaikki neljä muuttujaa.

Osallisuutta havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Osallisuus on yksi hyvinvoinnin perusedellytyksistä. Tunne siitä, että on osa sitä yhteisöä, jossa päivittäin toimii, vahvistaa yksilön omanarvontuntoa kuuluvuuden tunteen kautta. (Allardt 1976; Maslow 1986). Osallisuuteen vaikuttaa yksilön omat voimavarat ja halu osallistua toimintaan sekä tulkinnat käytettävissä olevista mahdollisuuksista toteuttaa omaa osallistumista. Oletetaan, että työntekijät haluavat osallistua ulkopuolelle jäämisen sijaan, joten kiinnostus kohdistuu työorganisaation tapaan luoda ne puitteet, jossa yksilö voi osallisuuttaan harjoittaa. Lisäksi osallisuuden kokemiseen vaikuttaa yhteisön sosiaalisen tuen määrä ja saatavuus. Näiden pohjalta muodostettiin seuraava osallisuuden summamuuttuja:

- *”Onko teillä nykyisessä työpaikassanne hyvät, jonkinlaiset vai heikot mahdollisuudet osallistua oman työpaikan toiminnan kehittämiseen?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–4 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Hyvät, 2=Jonkinlaiset, 3=Heikot, 4=En osaa sanoa.

- *”Oletteko kuluneen vuoden aikana tehnyt esimiehelle tai työnantajalle työpaikkanne työolojen, työtapojen, tuotteiden tai palvelun parantamiseen tähtääviä aloitteita?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–3 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Kerran, 2=Useita kertoja, 3= En kertaakaan.

- *”Saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltani?”*
- *”Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä, 5=En osaa sanoa. Edellä olevat kysymykset kertovat työntekijän mahdollisuuksista osallistua työorganisaation toimintaan sekä siitä, onko työntekijä käyttänyt annettuja

mahdollisuuksia hyödyksi. Lisäksi sosiaalisen tuen kysymykset luokiteltiin osallisuuden summamuuttujaan kuuluvaksi.

Osallisuuden Cronbachin alfa jäi erittäin matalaksi ( $0,274 < 0,6$ ) laskettaessa kaikki edellä mainitut kysymykset summamuuttujaan. On esitetty, että alfan alin arvo tulisi olla vähintään 0,60, jotta summamuuttujiin koottavien osamuuttujien eheys on riittävä ja muodostettujen mittareiden voidaan todeta mittaavan sitä, mitä niiden oletettiin mittaavan. Matalan alfan ongelma liittyy tässä tapauksessa kysymyksen ”*Oletteko kuluneen vuoden aikana tehnyt esimiehelle tai työnantajalle työpaikkanne työolojen, työtapojen, tuotteiden tai palvelun parantamiseen tähtääviä aloitteita?*” alhaiseen varianssiin, johon lähtökohtaisesti jo ohjaa kysymyksen suppea kyllä-ei vastausasteikko. Tällöin arvoihin tulee teknisesti niin vähän vaihtelua, että reliabiliteetti jää lähtökohtaisesti jo alhaiseksi. (Metsämuuronen 2003, 106–108, 443.) Tämän lisäksi suurin osa vastaajista vastasi kysymykseen samalla tavalla ( $N=1552$ , joista 755 antoi arvon 2 ”useita kertoja”), eli kysymys ei erotellut vastaajia toisistaan riittävästi, jotta sen yhdistäminen muiden muuttujien kanssa samaan summamuuttujaan olisi ollut tarkoituksenmukaista. Niinpä kysymys koskien työntekijän tekemiä aloitteita jätettiin pois lopullisesta osallisuuden summamuuttujasta, jolloin osallisuuden alfan arvoksi saatiin hyvä ( $0,616 > 0,60$ ).

#### Autonomiava havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Autonomia on yksi tärkeimmistä työn mielekkyyttä mittaavista tekijöistä (Antila 2005, 12; Kinnunen ym. 2005, 51; Antila 2006; Ojala & Jokivuori 2012, 31). Puhuttaessa autonomiasta työssä, kiinnostuksen kohteena on työntekijän mahdollisuudet harjoittaa itsemääräämisoikeutta omaan työhön liittyvissä asioissa. Tätä on työolobarometrissa mitattu seuraavilla kysymyksillä:

- ”*Voitteko vaikuttaa: siihen mitä työtehtäviinne kuuluu?*”
- ”*...työtahtiinne?*”
- ”*...siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken?*”



Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Paljon, 2=Melko paljon, 3=Jonkin verran, 4=En lainkaan, 5=En osaa sanoa. Autonomialle saatu Cronbachin alfa oli hyvä ( $0,688 > 0,60$ ), mikä kertoo osamuuttujien yhtenevyydestä mitattavan ilmiön kannalta.

### ***Työorganisaatiomittari***

Jälkibyrokraattisen organisaation toimintatavat, jotka perustuvat joustavuuteen ja yksilön autonomisuuteen, ovat tutkitusti vahvassa yhteydessä työntekijän työhyvinvoinnin kanssa (Albrecht 2012; Antila 2006; Bakker ym. 2007). Työorganisaatiomittari koostettiin summamuuttujista, jotka katsottiin kuuluvan Procterin (2005) erittelemistä joustavan organisoinnin piirteistä mukautuvuustyypin mukaisesti. Aineistosta nostettiin esiin kysymykset, jotka mittaavat työorganisaation ominaisuuksista työn suorittamiseen liittyvät piirteet sekä työpaikan ilmapiiriin ja työyhteisön koheesioon liittyvät piirteet. Työn mielekkyyttä selittävät työorganisaation summamuuttujat muodostettiin seuraavin tavoin.

#### Joustavia rakenteita havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Joustavilla rakenteilla mitataan organisaation niin sanottua epäbyrokraattisuutta, eli kuinka paljon rakenteissa, työajoissa ja työskentelytavoissa on joustamisen varaa vai ovatko kaikki näihin liittyvät toimintamallit tiukasti määritelty työpaikalla. Joustavuus lisää yksilön liikkumatilaa ja hallintamahdollisuuksia nopeatempoisessa työarjessa ja vaihtuvissa työtehtävissä. Organisaation joustavuutta on mitattu barometrissa seuraavilla kysymyksillä:

- *”Onko käytettävissänne työaikajärjestelmä, jossa normaalin työajan ylittävät ja alittavat työtunnit merkitään ylös ja ne voi pitää myöhemmin vapaana tai tehdä sisään?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–3 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Kyllä, 2=Ei, 3=En osaa sanoa.

- ”Ottaako työnantaja huomioon oman elämäntilanteenne työaikojen joustoissa?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–3 väliselle skaalalle seuraavasti: 1=Ei lainkaan, 2=Jossain määrin, 3=Paljon.

- ”Oletteko viimeisen 12 kuukauden aikana tehnyt etätöitä?”
- ”...työskennellyt työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Päivittäin, 2=Viikoittain, 3=Kuukausittain, 4=Satunnaisesti, 5=En ollenkaan. Joustavien rakenteiden alfa jäi matalaksi ( $0,31 < 0,60$ ), mikä johtunee kahden osamuuttujan vastauskaalan suppeudesta sekä kahden osamuuttujan alhaisesta varianssista (suurin osa vastaajista ei ollut tehnyt etätöitä eikä työskennellyt muissa toimipaikoissa, mikä ei eritellyt vastauksia toisistaan tarpeeksi). Summamuuuttujan kaikki kysymykset mittaavat kuitenkin sitä, onko palkansaajalla mahdollisuus työaikajoustoihin ja mahdollisuus suorittaa työtään muualla kuin työpaikalla, mikä kertoo työorganisaation rakenteellisesta joustavuudesta työn teon tavoissa. Siksi summamuuuttuja päätettiin koostaa matalasta alfasta huolimatta.

#### Työnteon muutoksia havainnoivan summamuuuttujan koostaminen:

Jälkibyrokraatia perustuu ajatukseen alati vaihtuvista tilanteista, jolloin työntekoon liittyvät organisatoriset kysymykset ovat jälkibyokraattisessa työorganisaatiossa usein muutoksen alla (Procter 2005; Kira 2003b). Työnteon muutoksilla mitataan työorganisaatiossa tapahtuneita muutoksia työhön ja työntekoon liittyen. Aineistossa tätä mitattiin seuraavilla kysymyksillä:

- ”Onko työpaikassanne viimeksi kuluneen vuoden 12kk aikana: järjestetty tehtävien jakoa uudelleen työntekijöiden tai eri yksiköiden välillä?”
- ”...otettu käyttöön uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–3 väliselle skaalalle seuraavasti: 1=Kyllä, 2=Ei, 3=En osaa sanoa. Alfaksi saatiin 0,50, mikä jää hieman alle hyväksytyn alfan arvon (0,50 < 0,60). Mikäli osamuuttujia on summassa vain kaksi, alfa jää usein teknisistä syistä matalaksi (Metsämuuronen 2003, 443). Työnteon muutoksista päätettiin muodostaa summamuuttuja kahden osamuuttujan matalasta alfaa huolimatta.

#### Tiimityötä havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Jälkibyrokrattiselle työn organisoinnille on ominaista jonkin asteinen ryhmässä tai yhdessä työskentely. Työn luonne on muuttunut ”minun työstän” ”meidän työksemme”, sillä työtehtävät itsessään ovat jo sen luonteisia, että ne sitouttavat useamman työntekijän hoitamaan samaa työtehtävää. (Alvesson ym. 2005.) Tiimityöskentelyä työnteon tapana mitattiin aineistossa seuraavilla kysymyksillä:

- *”Työskentelettekö pysyvässä ryhmässä jolla on yhteinen tehtävä, ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään?”*
- *”...työryhmissä tai projektiryhmissä, joihin kuuluu työntekijöitä myös muista yrityksistä tai organisaatioista kuin omalta työpaikaltanne?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1-2 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Kyllä, 2=Ei. Alfa jäi myös tässä summamuuttujassa matalaksi (0,333<0,60), mikä johtuu kysymysten kapeasta vastausasteikosta sekä osamuuttujien vähyydestä. Matalasta alfaa huolimatta summa on sisällöllisesti mielekäs, sillä kysymykset selvästi mittaavat sitä, työskennelläänkö työorganisaatioissa tiimeissä muiden toimijoiden kanssa vai ei. Kysymyksistä päädyttiin muodostaa tiimityötä kuvaava summamuuttuja.

#### Työyhteisösuhteita havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Työyhteisösuhteilla kuvataan jälkibyrokrattisen työorganisaation sosiaalista ja kulttuurillista ulottuvuutta. Sillä tarkastellaan työyhteisön koheesiota, viestinnän avoimuutta ja tunnetta tasavertaisesta kohtelusta työpaikalla (Abrecht 2012, 845). Jälkibyrokrattisen työorganisaation toiminnot perustuvat ihmisten

vuorovaikutussuhteisiin ja niin kutsuttuun ”me-asenteeseen”. Aineistossa työyhteisön yleistä ilmapiiriä ja toimijoiden keskinäisiä suhteita mitattiin seuraavilla kysymyksillä:

- ”Työpaikallani välitetään tietoja avoimesti”
- ”Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti?”
- ”Esimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1-5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä, 5=En osaa sanoa. Työyhteisösuhteiden summamuuttujan alfaksi saatiin 0,752, joka on todella hyvä.

#### Sosiaalisia suhteita havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Sosiaalisilla suhteilla kuvataan työpaikan työyhteisön keskinäisiä suhteita. Sillä mitataan työntekijän kokemusta siitä, ovatko työkaverit ja esimiehet saatavilla tilanteissa, joissa yksittäinen työntekijä odottaa saavansa heiltä tukea. Sosiaalisella tuella on tutkitusti suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin (Albrecht 2012; Herzberg 1959; Karasek 1979). Tätä mitattiin aineistossa seuraavilla väittämillä:

- ”Saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltani?”
- ”Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni?”

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1-5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä, 5=En osaa sanoa. Sosiaalisten suhteiden summamuuttujan alfaksi saatiin 0,64, joka on alfan arvoksi hyvä.

#### Osaamisen kehittämismahdollisuuksia havainnoivan summamuuttujan koostaminen:

Itsensä ja oman osaamisen laaja-alainen kehittäminen lisää yksilön motivaatio omaa työtä kohtaan ja lisää aktiivisen oppimisen kautta työn mielekkyyttä (Herzberg 1959;

Karasek 1979). Aineistossa mitattiin osaamisen kehittämismahdollisuuksia ja oppimisille otollista ilmapiiriä seuraavilla kysymyksillä:

- *”Onko työpaikallanne pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–4 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Paljon, 2=Jossain määrin, 3=Vain vähän, 4=EI lainkaan.

- *”Arvioidaanko pätevyyttänne ja työsuoritustanne järjestelmällisesti esim. kerran vuodessa ns. kehityskeskustelujen yhteydessä?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–3 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Kyllä, 2=Ei, 3=En osaa sanoa.

- *”Arvioikaa miten hyvin tai huonosti seuraavat luonnehdinnat sopivat omaan työpaikkaanne: Työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Sopii erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3=Melko huonosti, 4=Erittäin huonosti, 5=En osaa sanoa.

- *”Esimieheni kannustaa minua kehittymään omassa työssäni?”*
- *”Esimieheni antaa minulle palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni?”*

Vastausvaihtoehdot jakautuivat 1–5 väliselle asteikolle seuraavasti: 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä, 5=En osaa sanoa. Osaamisen kehittämisen summamuuttujan arvo oli hyvä (0,731 > 0,60).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan keskeiset tutkimustulokset. Aluksi tarkastellaan molempien päämuuttujaryhmien jakautumista vastaajien kesken eri taustamuuttujien avulla. Taustamuuttujista tarkasteltiin muun muassa ikää, sukupuolta, työsuhteen kestoja ja laatua, työpaikan kokoa ja toimialaa. Taustamuuttujista erityisen huomion kohteeksi nousi sosioekonominen asema, jossa erityisesti ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten jakautumisesta löytyi suurimpia eroja. Näitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin niiden muuttujien osalta, joissa erot olivat tilastollisesti merkittäviä. Päämuuttujien vastausjakaumien tarkastelun jälkeen esitetään tutkimusongelman kannalta keskeisimmät työorganisaation ja työn mielekkyyden väliset yhteydet korrelaatiokertoimien ja regressioanalyysin avulla.

### 4.1 Päämuuttujat

Päämuuttujat jakautuvat kahteen ryhmään: selitettäviin työn mielekkyyden muuttujiin, joita ovat autonomia, osallisuus ja toimijuus sekä näitä selittäviin työorganisaation muuttujiin, joita ovat joustavat rakenteet, työnteon muutokset, tiimityö, työyhteisösuhteet, sosiaalinen tuki ja osaamisen kehittämismahdollisuudet. Työntekijän autonomiaa, osallisuutta ja toimijuutta pyritään selittämään työorganisaatorisilla tekijöillä. Päämuuttujista on esitetty ensin työorganisaatiomuuttujat ja niiden jakautuminen vastaajien kesken, jonka jälkeen raportoinnissa siirrytään selitettävien muuttujien vastausjakaumien tarkasteluun.

#### 4.1.1 Selittävät muuttujat

##### *Joustavat rakenteet*

Aineiston mukaan suomalaisilla palkansaajilla on käytettävissä joustava työaikajärjestelmä ja palkansaajat kokevat työnantajan huomioivan heidän elämäntilanteensa työaikajoustoissa. Vastaajista 68,8 %:lla oli käytössä työaikajärjestelmä, jossa työajan ylittävät tai alittavat tunnit voi joko pitää myöhemmin

vapaina tai tehdä sisään. Alle 30 %:lla palkansaajista joustavaa työaikajärjestelmää ei ollut käytettävissä. Vastausten keskiarvoksi saatiin 1,30 vastausasteikolla, jossa arvo 1=”kyllä ja 2=”Ei”.

Kysyttäessä ottaako työnantaja huomioon palkansaajien elämäntilanteen työaikajoustoissa vain 8,9 % vastaajista koki, ettei työnantaja huomionnut heidän henkilökohtaista elämäntilannettaan työajan näkökulmasta. 46,2 % mielestä työnantaja huomioi sen jossain määrin ja 43,4 % mielestä paljon. Vastausten keskiarvoksi saatiin 2,35 asteikolla, jossa arvo 1=”Paljon” ja 3=”Ei lainkaan”.

Kysyttäessä oletteko viimeisen kuluneen vuoden aikana tehnyt etätöitä 2,3 % vastasi työskentelevänsä etänä päivittäin, 5,3 % työskentelevänsä etänä viikoittain, 4,3 % kuukausittain ja 9,7 % satunnaisesti. Selvä enemmistö (78 %) vastasi, ettei ole työskennellyt etänä kuluneen vuoden aikana lainkaan. Myöskään työnantajan toisessa toimipisteessä tai yhteiskumppanin luona oli työskennellyt melko harva. Yli 60 % ei ollut työskennellyt muualla ollenkaan, satunnaisesti muissa toimipaikoissa oli työskennellyt 18,2 % vastaajista ja noin 20 % kuukausittain tai useammin. Etätöiden keskiarvoksi saatiin 4,56 ja muissa toimipaikoissa tai yhteistyökumppanin luona työskentelyn keskiarvoksi 4,26 asteikolla, jossa 1=”Päivittäin” ja 5=”Ei ollenkaan”. Joustavien rakenteiden vastausten jakaumat näkyvät alla olevasta taulukosta:

**TAULUKKO 3. Joustavien rakenteiden frekvenssit**

		a	b	c	d
N	Valid	1527	1529	1548	1547
	Missing	25	23	4	5
Mean		1,30	2,35	4,56	4,26
Median		1,00	2,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,459	,639	,966	1,179
Variance		,211	,408	,934	1,390

- a. *Onko käytettävissänne työaikajärjestelmä, jossa normaalin työajan ylittävät tai alittavat työtunnit merkitään ylös ja ne voi pitää myöhemmin vapaana tai tehdä sisään?*
- b. *Ottaako työnantaja huomioon elämäntilanteenne työaikojen joustoissa?*
- c. *Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. oletteko viimeisen 12 kk aikana tehnyt etätyötä?*
- d. *Oletteko viimeisen 12 kk aikana työskennellyt työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan tai yhteiskumppanin luona?*

Taustamuuttujista erottui selvästi sosioekonominen asema, jossa työntekijöiden keskiarvo (4,89) alhaisella varianssilla kertoo, että vastaukset painottuivat arvoille 4=”satunnaisesti” ja 5=”en lainkaan”. Ylempien toimihenkilöiden keskiarvo (3,99) oli lähes yhden arvon korkeampi työntekijöiden keskiarvoon verrattuna. Ylemmän toimihenkilön asemassa työskentelevien palkansaajien keskuudessa etätyöskentely oli siis yleisempää ja vastaukset jakautuivat tasaisemmin kaikille vastausvaihtoehdoille. Alempien toimihenkilöiden vastaukset mukailivat koko vastaajajoukon frekvenssejä (taulukko 3).

### ***Työnteon muutokset***

Työn uudelleen organisointia tapahtui noin joka toisessa työpaikassa. Kysyttäessä onko työpaikoilla tapahtunut uudistuksia työnjakoon liittyen 50,3 % palkansaajista vastasi kyllä ja 46,3 % vastasi ei. Kysyttäessä onko työpaikoilla otettu uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä käyttöön vastausjakauma jäljitteli edellistä: 52,7 % vastaajista vastasi myöntävästi ja 43,4 % kieltävästi. Seuraavasta taulukosta nähdään vastausten samanarvoiset keskiarvot sekä matala varianssi, mikä kertoo vastausten tasaisesta jakautumisesta:



**TAULUKKO 4. Työnteon muutosten frekvenssit**

		a	b
N	Valid	1499	1491
	Missing	53	61
Mean		1,48	1,45
Median		1,00	1,00
Std. Deviation		,500	,498
Variance		,250	,248

- Onko työpaikassanne viimeisen 12 kk aikana järjestetty tehtävien jakoa uudelleen työntekijöiden tai eri työyksiköiden välillä?*
- Onko työpaikassanne viimeisen 12 kk aikana otettu käyttöön uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä?*

Tarkasteltaessa jakaumaa sosioekonomisen aseman mukaan ylempien toimihenkilöiden keskuudessa uusia työmenetelmiä ja tietojärjestelmiä oli otettu hiukan enemmän käyttöön työntekijöihin verrattuna. Samoin työtä oli uudelleen organisoitu ylempien toimihenkilöiden keskuudessa enemmän työntekijöihin verrattuna. Tarkasteltaessa ikää, toimialaa, sektoria tai työsuhteen laatua ei merkittäviä eroja löytynyt koko vastausjoukkoon verrattuna. Toisin sanoen missään taustaryhmässä vastaukset eivät jakautuneet selvästi ”kyllä” tai ”ei” vastauksiin, vaan ne jäljittelivät taulukon 5 mukaisia keskiarvoja ja variansseja.

### ***Tiimityö***

Aineiston mukaan tiimityöskentely ja tiimissä toimiminen kuuluvat noin joka toisen palkansaajan työhön. Kysyttäessä työskentelettekö pysyvässä ryhmässä omassa organisaatiossa, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse omaa työtään, 58,3 % vastasi kyllä ja 41,2 % vastasi ei. Kysyttäessä työskentelettekö ryhmässä, joihin kuuluu työntekijöitä muista organisaatioista kuin omalta työpaikalta, 29 % palkansaajista

vastasi kyllä ja 70,6 % vastasi ei. Tiimityöskentely oli yleisempää oman organisaation sisällä oman työyhteisön kesken verrattuna tiimityöskentelyyn organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Seuraavassa taulukossa on esitetty vastausjakaumien keskiarvot ja vaihteluvälit vastausasteikolla 1=”Kyllä” ja 2=”Ei”.

**TAULUKKO 5. Tiimityön frekvenssit**

		a	b
N	Valid	1546	1545
	Missing	6	7
Mean		1,71	1,41
Median		2,00	1,00
Std. Deviation		,454	,493
Variance		,206	,243

- Työskentelettekö työryhmissä tai projektiryhmissä, joihin kuuluu työntekijöitä myös muista yrityksistä tai organisaatioista kuin omalta työpaikaltanne?*
- Työskentelettekö pysyvässä ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään?*

Taustamuuttujista vastauksia eniten erotteli sosioekonominen asema. Ylemmistä toimihenkilöistä 73 % kertoi työskentelevänsä tällaisissa autonomisissa ryhmissä omassa organisaatiossa, kun vastaavasti työntekijöistä 42 % kertoi olevansa osa organisaation tiimiä. Alemmat toimihenkilöiden vastausjakauma mukaili hyvin lähelle taulukon 6 mukaista keskiarvoa.

### ***Työyhteisösuhteet***

Aineiston mukaan työpaikoilla on tasapuolinen ja oikeidenmukainen kohtelu ja asioista viestitään avoimesti. Väittämän ”työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti työpaikallani” kanssa täysin samaa mieltä oli 37,6 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 38,5 %, jokseenkin eri mieltä oli 16,9 % ja täysin erimieltä oli 2 %. Selvä enemmistö (76 %) koki,

että työpaikalla kohdeltiin työntekijöitä tasapuolisesti. Kaikkien vastausten keskiarvoksi vastausasteikolla 1=”Täysin samaa mieltä” ja 4=”Täysin eri mieltä” saatiin 1,92. Alhainen keskihajonta kertoo, että vastausten hajonta oli pieni, eli suurin osa vastauksista sijoittuu keskiarvon ympärille.

Vastausten prosentuaalinen jakauma oli hyvin samankaltainen väitteen ”esimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti” kohdalla. Täysin samaa mieltä oli 43,3 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 39 % ja jokseenkin eri mieltä tai täysin erimieltä oli yhteensä 14 % vastaajista. Selvä enemmistö (82,3 %) koki, että työpaikalla esimies kohteli työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Vastausten keskiarvo oli 1,74 pienellä hajonnalla.

Väittämän ”työpaikallani välitetään tietoja avoimesti” kanssa täysin samaa mieltä oli 29,2 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 39,8 %, jokseenkin eri mieltä oli 22,7 % ja täysin eri mieltä 7,7 % vastaajista. Selvä enemmistö (69,7 %) koki, että työpaikalla välitetään tietoja avoimesti. Tässä vastausten keskiarvo oli 2,09, ja jälleen pieni hajonta kertoo saatujen vastausarvojen keskittyvän keskiarvon ympärille.

Tarkasteltaessa vastausjakaumaa taustamuuttujien suhteen, iän, sukupuolen, sosioekonomisen aseman, työsuhteen laadun tai toimialan suhteen ei löytynyt vastauksia jaottelevia eroja. Vastausten jakauma oli kaikissa taustamuuttujissa hyvin homogeeninen. Työyhteisösuhteen frekvenssit on esitetty alla olevassa taulukossa:

**TAULUKKO 6. Työyhteisösuhteiden frekvenssit**

		a	b	c
N	Valid	1540	1508	1541
	Missing	12	44	11
Mean		1,92	1,74	2,09
Median		2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,890	,804	,908
Variance		,793	,647	,824

- a. *Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti työpaikallani*
- b. *Esimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti*
- c. *Työpaikallani välitetään tietoja avoimesti*

### ***Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet***

Aineiston mukaan palkansaajilla on hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan työssä ja työpaikalla. Kysyttäessä onko työpaikalla käytössä kehittämiskeskustelut 70 % kaikista vastaajista vastasi kyllä ja 27 % vastasi ei. Suurimmalla osalla on työorganisaatiossa käytössä säännölliset kehittämiskeskustelut.

Kysyttäessä onko työpaikalla pyritty systemaattisesti vaikuttamaan työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaidon kehittymiseen 78 % vastaajista koki työpaikan pyrkivän jossain määrin tai paljon kehittämään työntekijöiden osaamista. Vähän tai ei lainkaan koki 21,7 %.

Väitettäessä ”työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita”, vastaajista 34 % oli sitä mieltä, että väittämä sopi heidän työpaikkaansa erittäin hyvin, 48,4 % mielestä se sopi melko hyvin, 13,1 % mielestä melko huonosti ja alle 4 % mielestä erittäin huonosti. Keskiarvoksi saatiin 1,87 asteikolla, jossa arvo 1=”Erittäin hyvin” ja arvo 4=”Erittäin huonosti”.

Väittämän ”esimieheni antaa minulle palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni” kanssa täysin samaa mieltä oli 29,8 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 43,6 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 16,7 % vastaajista ja täysin eri mieltä 7,5 %. Väittämän ”esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni” kanssa täysin samaa mieltä oli 28,8 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 44,3 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 16,3 % ja 7,3 % oli täysin eri mieltä. Selvä enemmistö koki, että esimies antaa palautetta tehdystä työstä sekä kannustaa työntekijää kehittymään työssään. Alla olevassa taulukossa on esitetty oman osaamisen kehittämisen vastausjakaumat koko vastaajajoukossa:

**TAULUKKO 7. Oman osaamisen kehittämisen frekvenssit**

		a	b	c	d	e
N	Valid	1506	1546	1544	1516	1501
	Missing	46	6	8	36	51
Mean		1,28	2,03	1,87	2,02	2,02
Median		1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,449	,820	,784	,886	,876
Variance		,202	,673	,615	,785	,768

- a. *Arvioidaanko työsuoritustanne ja pätevyyttänne järjestelmällisesti esimerkiksi kerran vuodessa ns. kehittämiskeskustelujen yhteydessä?*
- b. *Onko teidän työpaikallanne pyritty systemaattisesti vaikuttamaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen?*
- c. *Työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita*
- d. *Esimieheni antaa minulle palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni*
- e. *Esimieheni kannustaa minua kehittymään omassa työssäni*

Tarkasteltaessa vastausjakaumaa taustamuuttujien avulla naisten ja miesten välillä ei ollut eroja. Myöskin iän, toimialan ja työsuhteen laadun välillä ei löytynyt vastauksia erottelevia tekijöitä. Sosioekonominen asema erotteli vastauksia kaikista eniten: ylempien toimihenkilöiden vastaukset painottuivat selvästi vastausasteikon pienille arvoille, eli ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä”. Ylemmät toimihenkilöt arvioivat esimiehen kannustavan heitä kehittymään työssään useammin, kuin työntekijät. Merkittävä ero näiden kahden vastaajaryhmän välillä oli, ettei ylempien toimihenkilöiden keskuudessa annettu isoja arvoja lainkaan, kun työntekijöiden keskuudessa vastaukset ”jokseenkin tai täysin eri mieltä” kasvoivat ylempien toimihenkilöiden vastauksiin nähden lähes 20 %:lla. Työntekijöiden keskuudessa vastausarvoa 1=”täysin samaa mieltä” ei antanut juuri kukaan kysyttäessä kannustaako esimies oppimaan ja kehittymään työssä.

### *Sosiaalinen tuki*

Aineiston mukaan sosiaalisen tuen määrä on työpaikoilla todella hyvä. Kysyttäessä saatteko tukea ja apua työtovereilta 64,6 % palkansaajista oli täysin samaa mieltä ja 30,7 % jokseenkin samaa mieltä. Vain alle 3 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kysyttäessä saatteko tukea ja apua esimieheltä selvä enemmistö (47,7 %) oli tässäkin täysin samaa mieltä ja suuri osa (39,9 %) jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä sai alle 10 % vastauksista. Taulukosta 9 voidaan havaita alhainen keskihajonta, joka kertoo, että vastaukset ovat painottuneet arvolle 1 ja 2. Vastausasteikolla, jossa arvo 1=”Täysin samaa mieltä” ja arvo 4=”Täysin eri mieltä”, keskiarvoksi työtovereilta saatuun tukeen saatiin 1,37 ja esimieheltä saatuun tukeen 1,65.

**TAULUKKO 8. Sosiaalisen tuen frekvenssit**

		a	b
N	Valid	1521	1524
	Missing	31	28
Mean		1,37	1,65
Median		1,00	2,00
Std. Deviation		,560	,737
Variance		,313	,544

- a. *saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltani?*
- b. *saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni?*

Tarkasteltaessa jakaumia taustamuuttujien avulla miesten ja naisten välillä ei ollut havaittavissa eroja. Myöskään sosioekonominen asema ei noussut esille tässä muuttujassa. Mikään taustamuuttuja ei erotellut vastauksia merkitsevästi, vaan tulokset mukailivat erittäin paljon koko vastaajajoukkoa edustavien vastausten frekvenssejä.

#### 4.1.2 Selitettävät muuttujat

##### *Autonomia*

Kysyttäessä voitteko vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan työpaikalla ihmisten kesken, vastaajista 26,7 % koki pystyvänsä vaikuttamaan työnjakoon paljon tai melko paljon, 43,8 % koki voivansa vaikuttaa jonkin verran ja 28,7 % koki, ettei vaikutusmahdollisuuksia työtehtävien jaossa ole lainkaan. Sosioekonomisen aseman mukaan tarkasteltaessa vastausten keskiarvo jakautui seuraavasti: ylemmät toimihenkilöt 2,64, alemmat toimihenkilöt 2,95 ja työntekijät 3.13.

Kysyttäessä voitteko vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu, 36,4 % vastasi voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon, 49,9 % koki voivansa vaikuttaa jonkun verran ja 15,5 % vastaajista ei kokenut voivansa vaikuttaa lainkaan työtehtäviinsä. Sosioekonomisen aseman mukaan keskiarvovertailussa työntekijöiden keskiarvo oli alhaisin (2,84) ja ylempien toimihenkilöiden korkein (2,32).

Kysyttäessä voitteko vaikuttaa työtahtiinne 39,9 % vastaajista koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon, 41,2 % koki voivansa vaikuttaa jonkun verran ja 18,4 % ei lainkaan.

Työautonomian määrää suomalaisten palkansaajien keskuudessa on aineiston mukaan keskitasoa. Se ei ole kovin korkea, muttei myöskään huono. Vastausvaihtoehto ”jonkin verran” oli kaikissa kolmessa kysymyksessä selvästi suosituin. Sukupuolten välillä jakauma oli lähestulkoon sama miesten keskiarvon ollessa vain nimellisesti naisten vastausten keskiarvoa parempi. Huomioimisen arvoista on työntekijöiden huonoin keskiarvo jokaisessa kysymyskohdassa ylempiin toimihenkilöihin verrattuna, mikä työtahdin kohdalla oli lähempänä neljää (4) kuin kahta (2). Autonomian frekvenssit koko vastaajajoukossa on nähtävillä alla olevasta taulukosta:

**TAULUKKO 9. Autonomian frekvenssit**

		a	b	c
N	Valid	1547	1544	1538
	Missing	5	8	14
Mean		2,66	2,62	2,92
Median		3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,890	,970	,923
Variance		,791	,941	,851

- a. *Voitteko vaikuttaa: Siihen mitä työtehtäviinne kuuluu?*
- b. *Voitteko vaikuttaa: Työtahtiinne?*
- c. *Voitteko vaikuttaa: Siihen, miten työt jaetaan (työpaikalla ihmisten kesken)?*

### ***Osallisuus***

Aineiston mukaan palkansaajilla on hyvät mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen. 45 % koko vastaajajoukosta arvioi osallistumisen mahdollisuudet omalla työpaikalla hyväksi. 36,3 % arvioi osallistumismahdollisuudet jonkinlaisiksi ja 17,3 % arvioi ne heikoksi. Vaikka selvä enemmistö (81,3 %) koki vaikutusmahdollisuudet vähintään jonkinlaisiksi, vain puolet heistä olivat tehneet aloitteita koskien työpaikan työoloja, työskentelytapoja, tuotteita tai palveluita. 31 % vastaajista ei ollut tehnyt uusia aloitteita kertaakaan.

Miesten ja naisten välillä ei löytynyt eroja osallistumisen aktiivisuuden tai toimintaan osallistumismahdollisuuksien suhteen. Tarkasteltaessa vastusten jakaumia sosioekonomisen aseman mukaan, työntekijöiden vastaukset jakautuivat jokaiselle arvolle tasaisemmin, kun ylempien toimihenkilöiden vastaukset painoutuivat selvästi osallistumisen kokemiseen. Taustamuuttujista muut eivät erotelleet vastauksia toisistaan. Alla olevassa taulukossa on esitetty vielä vastausten jakaumien keskiarvot ja hajontaluvut koko vastaajajoukossa:



**TAULUKKO 10. Osallisuuden frekvenssit**

		a	b	c	d
N	Valid	1547	1530	1521	1524
	Missing	5	22	31	28
Mean		1,17	1,72	1,37	1,65
Median		1,00	2,00	1,00	2,00
Std. Deviation		,880	,744	,560	,737
Variance		,774	,553	,313	,544

- a. *Oletteko kuluneen vuoden aikana tehnyt esimiehelle tai työnantajalle työpaikkanne työolojen, työtapojen, tuotteiden tai palveluiden parantamiseen tärkeitä aloitteita?*
- b. *Onko teillä nykyisessä työpaikassanne hyvät, jonkinlaiset vai heikot mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen?*
- c. *Saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereilta*
- d. *saan tarvittaessa tukea ja apua esimiehlteni*

### **Toimijuus**

Aineiston mukaan palkansaajat kokevat, että heidät otetaan työntekijöinä huomioon työpaikan arjessa ja heidät halutaan mukaan päätöksentekoon ja yhteisen toiminnan kehittämiseen. Pyydettyä vastaajia arvioimaan, kuinka hyvin tai huonosti esimiehet suhtautuvat työntekijöiden muutosehdotuksiin, 20 % arvioi väitteen sopivan erittäin hyvin, 54,8 % melko hyvin, 18,7 % melko huonosti ja 4 % erittäin huonosti. Selvä enemmistö (74,8 %) oli sitä mieltä, että työntekijöiden muutosehdotuksiin suhtauduttiin rakentavasti esimiestasolla.

Pyydettyä arvioimaan kannustetaanko työpaikalla työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita 18,4 % mielestä luonnehdinta sopi heidän työpaikkaansa erittäin hyvin, 50,5 % mielestä melko hyvin, 23,3 % mielestä melko huonosti ja 5,1 % mielestä erittäin huonosti. Selvä enemmistö (68,9 %) koki, että työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita.

Selvä enemmistö oli myös sitä mieltä, että esimiehet kysyvät työntekijän mielipidettä häntä koskevista päätöksistä. Tähän kysymykseen 41,4 % vastasi täysin samaa mieltä, 40,3 % jokseenkin samaa mieltä, 11,3 % jokseenkin eri mieltä ja 4,2 % oli täysin eri mieltä.

Väittämän ”esimieheni rohkaisee minua osallistumaan työpaikkani toiminnan kehittämiseen” kanssa täysin samaa mieltä oli 31,5 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 39,1 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 17,5 % ja täysin eri mieltä oli 7,9 % vastaajista. Selvä enemmistö (70,6 %) oli sitä mieltä, että esimies rohkaisee osallistumaan työpaikan toiminnan kehittämiseen. Keskiarvoksi saatiin 2,02 alhaisella keskihajonnalla. Vastausten jakauma on tiivistetty alla olevaan taulukkoon:

**TAULUKKO 11. Toimijuuden frekvenssit koko vastaajajoukossa**

		a	b	c	d
N	Valid	1512	1510	1509	1490
	Missing	40	42	43	62
Mean		2,07	2,15	1,78	2,02
Median		2,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,743	,784	,816	,916
Variance		,552	,614	,666	,838

- Esimiehet suhtautuvat rakentavasti työntekijöiden muutosehdotuksiin*
- Työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita*
- Esimieheni kysyy mielipidettäni minua koskevista päätöksistä*
- Esimieheni rohkaisee minua osallistumaan työpaikkani toiminnan kehittämiseen*

Tarkasteltaessa vastauksia taustamuuttujien avulla sosioekonominen asema nosti esiin eroja ylempien toimihenkilöiden asemassa työskentelevien ja työntekijäasemassa työskentelevien vastausten välille. Työntekijöiden keskiarvo oli ylempien toimihenkilöiden keskiarvoa alempi 0,3–0,5 arvon verran jokaisessa neljässä kysymyksessä. Ero ei ole suuri, mutta se kertoo työntekijöiden vastausten painottuneen enemmän vastaisasteikolla ”huonoon suuntaan” ylempiin toimihenkilöihin verrattuna.

Alempien toimihenkilöiden vastaukset jäljittelivät lähestulkoon täysin keskilukuja, jotka on esitetty taulukossa 12. Toimialaa, sukupuolta, ikää, työsuhteen laatua ja määräaikaista tarkasteltaessa ei ilmennyt eroavaisuuksia keskiluvuista.

## 4.2 Työn mielekkyyden ja työorganisaation väliset mekanismit

Monimuuttujamenetelmää hyödynnetään silloin, kun ilmiön selittäminen yhdellä muuttujalla ei ole riittävää ilmiön todellisen luonteen paljastamiseksi, vaan ilmiön selittäjiä uskotaan olevan useita (Nummenmaa ym. 1997, 308). Työn mielekkyys on ilmiö, johon vaikuttaa monet työorganisatoriset tekijät suhteessa toisiinsa sekä suhteessa muihin työn mielekkyyden ulottuvuuksiin. Muuttujien välisiä lineaarisia yhteyksiä kuvataan korrelaatiokerrointen avulla. Muuttujien selitysastetta mitattavaan ilmiöön kuvataan regressioanalyysillä.

### 4.2.1 Korrelaatiokertoimet

Korrelaatiokerroin kertoo kahden muuttujan välisen yhteyden. Muuttujat voivat korreloida toistensa kanssa positiivisesti, jolloin toisen muuttujan kasvaessa myös toinen kasvaa. Negatiivinen korrelaatio kuvastaa muuttujien yhteyttä, jossa toisen muuttujan kasvaessa toinen laskee tai toisinpäin. Korrelaatiokerroin voi saada  $-1 - 1$  välisiä arvoja ja on esitetty, että tilastollisesti ”riittävän hyvä” korrelaatio on suurempi kuin 0,40. (Metsämuuronen 2003, 305.) Taulukossa 12 on esitetty kaikkien muuttujien väliset korrelaatiokertoimet:

## TAULUKKO 12. Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet

KORRELAATIOKERTOIMET	TOIMI- JUUS	AUTONO- MIA	OSALLI- SUUS	JOUSTAVAT RAKENTEET	TYÖNTEON MUUTOK- SET	TIIMITYÖ	TYÖYHTEI- SÖSUHTEET	OSAAMISEN KEHITTÄ- MINEN	SOSIAA- LINEN TUKI
TOIMIJUUS	1								
AUTONOMIA	0,40	1							
OSALLISUUS	<b>0,66</b>	0,38	1						
JOUSTAVAT RAKENTEET	0,23	0,31	0,21	1					
TYÖNTEON MUUTOKSET	0,03	0,02	0,05	0,13	1				
TIIMITYÖ	0,199	0,28	0,20	0,29	0,23	1			
TYÖYHTEISÖ- SUHTEET	<b>0,62</b>	0,29	0,58	0,20	-0,90	0,09	1		
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	<b>0,72</b>	0,31	0,60	0,25	0,16	0,23	0,50	1	
SOSIAALINEN TUKI	0,52	0,23	<b>0,89</b>	0,14	0,01	0,11	0,52	0,51	1

Mitä korkeampi korrelaatiokerroin, sitä isompi on muuttujien välinen yhteys. Vastaavasti mitä lähempänä kerroin on nollaa, sitä vähemmän muuttujat selittävät toisiaan. Muuttuja korreloi itsensä kanssa arvolla 1. Taulukossa korkeat korrelaatiokertoimet (>0,60) ovat tummennettu. Niistä voidaan helposti havaita, että sosiaalinen tuki ja osallisuus korreloivat vahvimmin keskenään. Vahvoja korrelaatioita löytyy lisäksi osaamisen kehittämisen ja toimijuuden välillä, työyhteisösuhteiden ja toimijuuden välillä sekä osallisuuden ja toimijuuden välillä.

Taulukosta voidaan havaita negatiivinen korrelaatio työyhteisösuhteiden ja työnteon muutosten välillä, mikä voi johtua työnteon muutosten summamuuttujan osamuuttujien heikosta keskinäisestä yhteneväisyydestä (matala alfa). Mikäli negatiivinen korrelaatio pitää paikkansa, eikä negatiivinen yhteys johdu alhaisesta reliabiliteetista, työnteon muutosten kasvaessa työyhteisösuhteet heikkenevät. Tässä yhteydessä uskomme kuitenkin, että negatiivinen korrelaatio johtuu mittarin alhaisesta reliabiliteetista, ei

todellista negatiivisesta yhteydestä, sillä työnteon muutokset muuttuja korreloi erittäin lähellä nollaa kaikkien muiden muuttujien kanssa. Muuttuja ei siis ollut tarpeeksi vahva työnteon muutoksen mittari.

Kaikki muut muuttujat korreloivat keskenään positiivisesti. Joustavat rakenteet ja tiimityö korreloivat autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kanssa hieman heikommin (suurin korrelaatiokerroin löytyy autonomian ja joustavien rakenteiden välillä,  $0,31 < 0,40$ ). Yhteys on kuitenkin positiivinen: autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kasvaessa myös joustavien rakenteiden määrä ja tiimityön määrä kasvaa. Muuttujat kasvattavat toinen toistaan, vaikkakaan tilastollisesti ei kovin merkittävästi. Sosiaalinen tuki, työyhteisösuhteet ja osaamisen kehittäminen korreloivat vahvasti selitettävien muuttujien kanssa. Lisäksi ne korreloivat melko vahvasti keskenään. Selitettävien muuttujien keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltaessa suurin yhteys on osallisuuden ja toimijuuden välillä.

#### 4.2.2 Lineaarinen regressioanalyysi

Regressioanalyysillä selvitetään millä muuttujilla voidaan selittää mitattavan muuttujan vaihtelua (Metsämuuronen 2003, 577). Tutkimusongelma pyrkii selvittämään, mitkä työorganisaation ominaisuudet selittävät työn mielekkyyttä, kun selitettäviä muuttujia ovat autonomia, osallisuus ja toimijuus. Toimijuus oli sijoitettu oletetuissa työn mielekkyyden syntymekanismeissa niin sanotusti viimeisimmäksi muuttujaksi, joka on riippuvainen sekä työorganisaation muuttujista että autonomiasta ja osallisuudesta (ks. kuvio 4). Toimijuus oli siis regressioanalyysin riippuva muuttuja (*dependent variable*), jota tarkasteltiin kahden muun työn mielekkyyden päämuuttujan ja kuuden työorganisaatiomuuttujan selitysvoimalla. Seuraavassa taulukossa on nähtävissä usean muuttujan lineaarinen regressiomalli ja kunkin mallin selitysvoima toimijuuden kannalta:

**TAULUKKO 13. Usean muuttujan lineaarinen regressioanalyysi**

SELITTÄVÄ MUUTTUJA: TOIMIJUUS	MALLI 1	MALLI 2	MALLI 3	MALLI 4
Sosioekonomisen asema	0,245	0,251	0,253	0,254
Esimies	0,278	0,282	0,284	0,285
Työpaikan koko	0,296	0,298	0,300	0,302
Työsuhteen kesto	0,307	0,309	0,311	0,312
Sukupuoli	0,315	0,316	0,319	0,319
Joustavat rakenteet		0,347	0,351	0,354
Tiimityö		0,363	0,366	0,369
Osaamisen kehittäminen			0,732	0,731
Työyhteisö- suhteet			0,785	0,785
Sosiaalinen tuki			0,788	0,788
Osallisuus				0,813
Autonomia				0,817
SELITYSASTE ( <i>R Square</i> )	0,099	0,131	0,621	0,667

Regressioanalyysin mallien hyvyttä kuvataan selittävien muuttujien muodostaman muuttujajoukon ja selitettävän muuttujan välisen yhteiskorrelaation multipelikorrelaatiokertoimen neliöllä (*R Square*) (Metsämuuronen 2003, 599). Tämä kertoo mallin selitysasteen, eli sen, kuinka paljon malliin otetut muuttujat selittävät riippuvaa muuttujaa. Taulukossa mallit on esitetty sarakkeissa ja niihin kuuluvat muuttujat vaakariveillä. Analyysillä selitetään toimijuutta.

Regressioanalyysi tehtiin neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa malliin otettiin taustamuuttujat, joista pientä selitysvoimaa oli sosioekonomisella asemalla, esimieheydellä, työpaikan koolla, työsuhteen kestolla ja sukupuolella. Taustamuuttujien

yhteinen selitysaste toimijuudelle oli 9,9 %. Taustamuuttujien selitysosuus toimijuudelle on todella alhainen (ilmiöstä jää selittymättä 80,1 %), mikä kertoo, että työntekijän sukupuolella tai työpaikan koolla ei yksinään voida selittää toimijuutta.

Toisessa vaiheessa analyysiin otettiin mukaan työorganisaatiomuuttujista työn organisoinnin muuttajat. Näistä kolmesta muuttujasta malliin hyväksyttiin joustavat rakenteet ja tiimityö (työnteon muutoksen korrelaatio oli negatiivinen, eikä sen selitysvoima ollut malliin kelpuutettava). Taulukosta havaitaan, että joustavien rakenteiden ja tiimityön mukaan ottaminen lisää toimijuuden selitystä vain alle 2 %. Mallissa 2 toimijuutta selitetään taustamuuttujien ja työn organisoinnin muuttujien yhteisvoimalla ja niiden selitysaste toimijuudelle on 13,1 %.

Seuraavaksi analyysiin otettiin mukaan työorganisaatiomuuttujista työyhteisömuuttajat osaamisen kehittäminen, työyhteisösuhteet ja sosiaalinen tuki. Taulukosta voidaan havaita, että työyhteisömuuttajat nostavat toimijuuden selitysastetta 50 %:lla. Mallin 3 selitysvoima toimijuudelle on 62,1 %. Tämä kertoo työyhteisömuuttujien vahvan selitysasteen selitettävän ilmiön kannalta.

Analyysin neljänteen vaiheeseen mukaan otettiin työn mielekkyyden kaksi muuta ulottuvuutta, autonomia ja osallisuus. Ne nostivat toimijuuden selitysastetta muutamalla prosentilla. Taulukosta havaitaan mallin 4, jossa mukana ovat taustamuuttajat, työn organisoinnin muuttajat, työyhteisömuuttajat sekä kaksi muuta työn mielekkyyden ulottuvuutta, selittävän haluttua ilmiötä vahvimmin. Mallin 4 selitysaste toimijuudelle on 66,7 %.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, kerrataan tutkimukselle asetetut hypoteesit sekä pohditaan empiirisesti saatuja tuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta mittareiden, menetelmien ja tulosten luotettavuuden tarkastelulla. Pohdinnassa esitetään tutkimuksen lopulliset johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimuksen suuntaviivat.

### 5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimusongelman kannalta keskeisimmät havainnot liittyvät toimijuutta selittäviin työorganisatorisiin tekijöihin. Lisäksi tutkimuksessa oli kiinnostuttu toimijuuden, autonomian ja osallisuuden keskinäisistä vaikutussuhteista. Kaikki kolme työn mielekkyyden ulottuvuutta korreloivat toistensa kanssa positiivisesti: Osallisuuden ja autonomian kasvaessa toimijuuskin kasvaa. Toimijuuden ja autonomian kasvaessa myös osallisuus kasvaa. Vahvin lineaarinen yhteys oli osallisuuden ja toimijuuden välillä.

Työorganisaation ominaisuuksista vahvimmin työn mielekkyyden ulottuvuuksien kanssa korreloivat työyhteisösuhteet, sosiaalinen tuki ja osaamisen kehittäminen. Työyhteisöön liittyvät tekijät ovat työorganisaatiotekijöistä vahvimmassa yhteydessä mitattavaan ilmiöön sekä korrelaatiokertoimien että regressioanalyysin perusteella. Tämä saa tukea aikaisemmista tutkimustuloksista työorganisaatiotekijöiden ja työn mielekkyyden välisistä kausaalisuhteista (Albrecht 2012). Tiimityön, työntekoon liittyvien muutosten ja joustavien rakenteiden välinen yhteys työn mielekkyyden ulottuvuuksiin oli positiivinen, mutta ei vahva. Teoreettisen viitekehyksen valossa tarkasteltuna yhteys jäi odotettua alhaisemmaksi. Yksilön työhyvinvoinnin perusteita lähestyttiin haasteellisen työn ja tarjolla olevien toimintamahdollisuuksien tasapainotilana (Karasek 1979; Karasek ym. 1998). Karasekin (1979) JDC-mallin toimintamahdollisuuksilla kuvataan organisaation asettamia raameja työntekijän toiminnalle sekä toimijuudelle jäävää liikkumatilaa. Oletetusti toimintamahdollisuudet eivät käsitä pelkästään organisaation järjestäytymistä työnteon näkökulmasta, vaan toimintamahdollisuuksilla kuvataan myös työpaikan työskentelyilmapiiriä, työyhteisösuhteita ja sosiaalista tukea. Myös näillä tekijöillä on selitysvoimaa puhuttaessa yksilön saatavilla olevista resursseista;



työyhteisön sosiaalisella tuella ja toisiaan tukevilla työkavereilla on suuri yhteys yksilön kykyyn suoriutua haasteellisesta työstä (Bakker ym. 2007).

Työpaikan vaikutusmahdollisuuksilla on yhteys toimijuuteen ja osallisuuteen, jokseenkin autonomian selitysaste jäi oletettua heikommaksi. Teoreettisina käsitteinä autonomia ja toimijuus ovat hyvin lähellä toisiaan ja työautonomiia on pidetty työntekijän itsemääräämisoikeuden perustana (Antila 2006; Antila 2002; Blom 2001). Autonomia ja toimijuus korreloivat positiivisesti keskenään ja niiden välinen yhteys oli melko hyvä. Oletettu selitysyhteys näiden muuttujien välillä oli kuitenkin empirian todellista selitysyhteyttä heikompi.

Tutkimukselle asetettiin kolme hypoteesia ja niistä kahden voidaan sanoa toteutuvan. Kaikki hypoteesit ja niiden toteutumistaset on esitetty seuraavaksi:

*Hypoteesi 1. Jälkibyrokraattisesti järjestäytyneen työorganisaation toimintatavat ovat positiivisessa yhteydessä yksilön autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kanssa.*

Hypoteesi 1 toteutui. Korrelaatiokertoimia tarkastelemalla havaittiin, että kaikki työorganisaation muuttujat olivat positiivisessa yhteydessä autonomian, osallisuuden ja toimijuuden kanssa. Erityisen vahvassa yhteydessä olivat työorganisaation sosiaalisia piirteitä kuvaavat muuttujat työyhteisösuhteet, sosiaalinen tuki ja osaamisen kehittämismahdollisuudet. Teoreettinen oletus työorganisaatiotekijöiden vaikutuksesta työn mielekkyyden ulottuvuuksien esiintymiseen sai empiiristä tukea aineistosta.

*Hypoteesi 2. Itseohjautuvuutta, osallisuutta ja toimijuutta tukevat työorganisatoriset ratkaisut ovat potentiaalinen mekanismi työn mielekkyyden synnyssä.*

Voidaan todeta, että niin ikään hypoteesi 2 toteutui. Selitettäessä työn mielekkyyttä yksilön toimijuudella ja mahdollisuutena toimia, joustavaa työorganisaatiota kuvaavien tekijöiden yhdessä muodostama selitysvoima oli 62,1 % selitettävästä ilmiöstä. Tämä kertoo, että jälkibyrokraattisen työorganisaation joustava työntekijöiden osallistavat tavat tehdä työtä ja työskennellä autonomisesti työpaikalla ovat potentiaalinen mekanismi työn mielekkyyden synnyssä.

*Hypoteesi 3. Jälkibyrokraattisen työorganisaation työn organisoinnin tavat selittävät työntekijän toimijuutta enemmän, kuin työyhteisön sosiaaliset piirteet.*

Hypoteesi 3 ei toteutunut, sillä vahvin selitysaste ei ollut jälkibyrokraattisilla työn organisoinnin tavoilla, joita tässä tutkimuksessa kuvattiin työnteon muutosten, tiimityön ja joustavien rakenteiden käsitteillä. Organisaation tarjoamat toimintamahdollisuudet ovat rakenteellisia ja työn operationalisointiin liittyviä tekijöitä laajempi kokonaisuus, joka pitää sisällään myös työntekijöiden toimintamahdollisuuksien sosiaalisen puolen. Työyhteisöön liittyvillä sosiaalisilla piirteillä oli suurempi selitysvoima mitattavan ilmiön kannalta, jolloin hypoteesin 3 oletukset eivät toteutuneet.

Tutkimustulokset ovat linjassa aiemman työn mielekkyystutkimuksen kanssa (Albrecht 2012; Antila 2006; Antila 2005). Työorganisaatorisilla tekijöillä on selitysvoimaa työn mielekkyyden määrittelyprosessissa. Etenkin jälkibyrokraattisen työorganisaation sosiaalisen ja osallistavan puolen sekä yksilön osaamista kehittävien mahdollisuuksien merkitys on suuri työn mielekkyyden syntyprosessissa. Tiivistetysti voidaan sanoa, että tutkimus vastasi sille asetettuihin kysymyksiin työn mielekkyyden syntymekanismeista työorganisaatiossa.

Työhyvinvointitutkimusperinteestä poiketen tutkimuksessa lähestyttiin työn mielekkyyttä hieman objektiivisemmasta näkökulmasta. Tällä haluttiin tuottaa lisätietoa mahdollisista yhteyksistä työorganisaation ja työn mielekkyyden välillä, jotta työorganisaatioiden toimintatavat tulisivat enemmän huomioiduiksi mielekkään työn syntyprosesseja selitettäessä. Tutkimus tuo lisäinformaatiota työorganisaation mahdollisuuksista tuottaa mielekäästä työtä palkansaajien näkökulmasta, vaikka palkansaajien yksilöllisiä mieltymyseroja mielekkään työn ominaisuuksista ei pystyttäisi kaikissa tilanteissa huomioimaan.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

### *Mittareiden luotettavuus*

Tutkimuksessa käytetty aineisto on osa Suomen kattavinta työelämän laatua kuvaavaa pitkäikäistä tutkimusaineistoa, joka toteutettiin tilastokeskuksen toimesta Työ- ja elinkeinoministeriön tilauksesta. Aineiston luotettavuutta voidaan lähtökohtaisesti pitää hyvänä. Data oli valmiiksi esitetty numeraalisessa muodossa, eikä virheellisiä muuttujien arvoja tai puuttuvia havaintoja löytynyt aineiston ensimmäisessä tarkistuksessa. Työolobarometreillä on lisäksi vahva asema suomalaisessa työelämä tutkimusperinteessä ja niihin viitataan työelämää koskevassa yhteiskuntakeskustelussa, jolloin barometrien käyttäminen Pro gradu -tutkielman aineistona on perusteltua.

Tutkimusongelman selvittämistä varten muodostettujen mittareiden operationalisoinnin arviointi on olennainen osa tutkimustulosten luotettavuuden arviointia (Hirvisjärvi ym. 2004, 175). Itse kerätyssä aineistossa tutkijalla on mahdollisuus jo ennen aineiston keruuta miettiä tutkimusongelmaansa silmällä pitäen, mitkä kysymykset mahdollisesti mittaavat haluttua ilmiötä ja kuinka kyselylomake kannattaisi suunnitella, jotta mahdollisimman mielekkäiden muuttujien rakentaminen olisi aineiston keruun jälkeen mahdollista. Hyödynnettäessä valmista aineistoa tutkijalla itsellään ei luonnollisesti ole mahdollisuutta vaikuttaa aineistoon ennen sen keruuta, vaan mittareiden operationalisoinnin kysymykset tulevat esille vasta aineistoon tutustuttaessa (emt.). Kun tutkimusaineistona toimii *sekundääriaineisto*, tapahtuu muuttujien ryhmittely ja summamuuttujien rakentaminen kokonaan aineiston keruun jälkeen jo olevassa olevasta datasta.

Työolobarometreissa ei ole mitattu työn mielekkyyttä sille erikseen varatulla osiolla, sillä ilmiönä työn mielekkyys on hyvin abstrakti. Abstraktien ilmiöiden lähtökohtaista operationalisoinnin ongelmaa kutsutaan mittauksen *validiusongelmaksi*, eli sitä, ettei tämänkaltaisille ilmiöille ole olemassa vedenpitäviä ja valmiita ohjeita siitä, millainen operationaalinen määritelmä on kulloinkin paras (Hirvisjärvi ym. 2004, 146). Operationaalistaminen on siis aina tutkijan tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa käytetyt työn mielekkyyden määritelmät ja ilmiön mittaamisen helpottamiseksi muodostetut mittarit perustuivat täysin aiempaan tutkimustietoon työn

mielekkyyttä lisäävistä työn sisällöllisistä tekijöistä sekä itse työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä. Operationalisoinnin tukena käytettiin varsin vakiintuneita työhyvinvoinnin malleja motivaatiotekijöistä sekä työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien tasapainosta, mitkä sopivat tutkimusasetelmaan ja tutkimusongelmaan hyvin.

Tutkimuksen sisällöllisen luotettavuuden kannalta on tärkeää pohtia, mittaavatko käytetyt muuttujat juuri sitä, mitä tutkija oli ajatellut niiden mittaavan. Tämän tutkimuksen mittarit jaettiin lähtökohtaisesti kahteen ulottuvuuteen, työorganisaatiota mittaaviin ja työn mielekkyyttä mittaaviin mittareihin. Työn mielekkyyden mittareiksi rakennetut autonomian, osallisuuden ja toimijuuden summamuuttujien reliabiliteetit olivat korkeita, eli osamuuttujat olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa ennen summien rakentamista. Niin ikään työorganisaation summamuuttujista työyhteisön piirteitä kuvaavat summat olivat luotettavia todella hyvillä alfojen arvoilla. Työorganisaation summamuuttujista työn organisoinnin piirteitä (työnteon muutokset, joustavat rakenteet, tiimityö) mittaavien summamuuttujien alfat jäivät puolestaan mataliksi vähäisten osamuuttujien lukumäärän, alhaisen korrelaation tai alhaisen varianssin vuoksi. Niiden selitysaste toimijuuden selittämisessä jäi odotettua alhaisemmaksi, mikä johtui summamuuttujien rakentamisen problematiikasta. Näiden muuttujien yhteyttä selitettävään ilmiöön ei siis voida pitää täysin valideina. Eritavalla koostetut työn organisoinnin summamuuttujat olisivat voineet nostaa saatua selitysvoimaa.

Reliabiliteetilla mitataan tutkimustulosten toistettavuutta. Mikäli mittaustulos on toistettavissa, eli sama tulos saadaan, kun sama mittaus tehdään samasta mittaushetkestä uudelleen, on mittari reliabeli (Hirsijärvi ym. 2004, 216; Ketokivi 2009, 57 – 58). Jotta tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiin mielekkäästi arvioida, tulisi työolobarometridataa hyödyntää pitkittäissuunnassa ja verrata tulosten toistettavuutta. Ketokiven (2009, 58) mukaan reliabiliteetin pohtiminen ei välttämättä kaikissa tapauksissa ole mielekästä, sillä tutkimuskohde voi olla ajassa ja paikassa muuttuva, jolloin tutkimustulosten toistettavuus ei välttämättä ole haluttu ilmiö. Tästä näkökulmasta pohdittuna työn mielekkyys sijoittuu suhteellisen vahvasti ajassa ja paikassa muotoutuvaksi ja muuttuvaksi ilmiöksi. Ensinnäkin se on hyvin työelämäsidonainen, eli ilmiö muotoutuu suhteessa yhteiskunnan työelämäkulttuuriin, -normistoon ja muihin työelämäilmiöihin. Lähtökohtaisesti työn mielekkyyttä ei voida tutkia, mikäli kohderyhmä ei ole

työelämässä. Toiseksi työn mielekkyyden tutkimiseen ja esiintymiseen vaikuttavat kunkin aikakauden vallalla olevat näkemykset siitä, millainen työnteko on yksilön hyvinvoinnin kannalta merkityksellistä ja mitkä työelämän aspektit koetaan työssä tärkeiksi. Tämä lisää ilmiön ”muutosalttiutta”, ja siten myös reliabiliteetin arvioinnin vaikeutta. Toisaalta mittaustulosten toistettavuuden tarve voidaan sijoittaa lähiaikaan, jolloin hitaasti muuttuvien ilmiöiden reliaabelius on arvioitavissa alfan arvoa tulkitsemalla (Hirsijärvi ym. 2014, 2017). Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien reliaabelit olivat kaikilta muilta osin hyvät työn organisoinnin piirteitä mittaavia summamuuttujia lukuun ottamatta.

### ***Menetelmien ja tulosten luotettavuus***

Realistisen tieteenkäsityksen mukaan ilmiön mahdollisimman todenmukaiseksi selittämiseksi tulisi haluttua ilmiötä tarkastella monitasoisesti. Tutkimusmenetelmällisissä pohdinnoissa tämä tarkoittaa, että sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusaineiston ja -analyysin käyttö antaa todenmukaisempia selityksiä löydettyjen syy- ja seuraussuhteiden välille. Monimetodisuus aineiston keruussa sekä aineiston analyysissa antaa tämän ymmärryksen mukaan syvemmän kuvan itse tutkittavasta ilmiöstä – realismihan lähtökohtaisesti ymmärsi organisaatiot todentuviksi kolmessa eri todellisuuden tasoissa, jolloin organisaation tutkiminen kaikilla näillä tasoilla antaisi perustavanlaatuista kuvaa sen mekanismeista. Joskaan ei kielletä, etteikö vain yhden perustellun metodin valikoituminen tutkimusmenetelmäksi olisi luotettavuuden kannalta edullinen vaihtoehto (Kuusela 2008, 58–60).

Hyödynnettäessä valmista aineistoa tutkimusaineistona on valittava sopivimmat tavat käsitellä ja analysoida jo kerättyä tietoa. Tässä tapauksessa tilastolliset analyysimenetelmät valikoituivat sopivammaksi tavaksi tulkita numeraalista aineistoa. Regressioanalyysi sopi monimuuttujamenetelmänä työhön hyvin kahdesta näkökulmasta: sillä ensinäkin todettiin työn mielekkyyden ulottuvuuksien ja työorganisaation välisiä vaikutussuhteita sekä tutkittiin jo tiedettyjen muuttujien osuutta ilmiötä selittävänä tekijänä. (Metsämuuronen 2002, 580.)

Saatujen tulosten yleistettävyyden ja luotettavuuden arvioinnissa olisi ollut mielekästä tarkastella saatuja selityssuhteita myös laadullisin menetelmin. Hedelmällistä olisi ollut tulkita haastattelupätkiä tai avovastauksia palkansaajien kokemuksista osallisuuden, toimijuuden ja autonomian toteutumisen asteesta heidän työpaikoillaan, ja tätä kautta perustella myös tilastollisin menetelmin saatuja muuttujien välisiä yhteyksiä. Valitettavasti käytettävällä aineistolla tähän ei ollut mahdollisuutta.

### 5.3 Pohdinta

Organisoitumisen tyypeistä kontrollityyppi on antamassa enemmän tilaa mukautuvuuden tyyppille. Selvä enemmistö suomalaisista palkansaajista koki voivansa itse suunnitella, tehdä ja toteuttaa työtään. Monilla heistä oli käytössä joustavat työaikajärjestelmät ja työntekijät kokivat työnantajan huomioivan heidän elämätilanteessa työaikajoustoissa. Useissa työorganisaatioissa tarjottiin mahdollisuuksia joustavaan työnteekoon.

Puhuttaessa jälkibyrokraattisesta organisoitumisen tavasta, merkitystä näyttäisi pelkkien rakenteellisten tekijöiden lisäksi olevan myös silmillä vaikeasti havaittavilla ominaisuuksilla, kuten sosiaalisen tuen määrällä. Jälkibyrokraattinen organisaatio ei tarkoita pelkästään konkreettisia työn organisoimien tapoja ja sitä, miten työ työpaikalla tehdään. Sen voidaan katsoa ulottuvan laajemmin koko organisaation tapaan ymmärtää omaa toimintaansa ja kuinka tämä ymmärrys näkyy laajemmin esimerkiksi työyhteisön tasolla. Sosiaalisilla suhteilla, avoimella keskustelukulttuurilla ja hyvällä työilmapiirillä on vahva yhteys työn mielekkyyden synnyssä. Selvä enemmistö palkansaajista koki, että työkavereihin voi luottaa ja esimieheltä saa tukea sitä pyydetessä. Näillä tekijöillä oli puolestaan vahva yhteys työntekijän osallisuuteen ja toimijuuteen, mitkä ovat tärkeitä asioita työn mielekkyyden synnyssä. Jälkibyrokraattisessa ideaalissa koko työorganisaatio osallistuu työn tekoon ja kaikkien osallisuus arvotetaan merkitykselliseksi työarjen sujuvuuden kannalta.

Jälkibyrokraattinen työorganisaatio voidaan nähdä myös toimintamahdollisuuksina. Aineiston mukaan työntekijät kokevat työnantajan ottavan heidät hyvin huomioon työaikajoustoissa ja enemmistö koki, että työskentely on joustavaa ja työntekijän mielipiteet otetaan tyssä huomioon. Kuitenkin harva oli konkreettisesti tehnyt etätöitä

tai harvan palkansaajan työnkuvaan kuului työn suorittaminen etänä. Vaikka palkansaaja ei tehnyt etätöitä, ei se vaikuttanut negatiivisesti kokemukseen työnantajasta joustavuuden näkökulmasta. Joustava työnteko käsitetään pikemminkin joustavana työnteon kulttuurina ja mahdollisuutena työskennellä joustavasti. Tunne siitä, että työorganisaatio tarjoaa valinnan mahdollisuuden työskennellä joustavasti, synnyttää tunteen huomioduksi tulemisesta ja siitä, että on työorganisaatiossa tärkeä toimija – hyödynnettiin tarjolla olevia mahdollisuuksia konkreetian tasolla tai ei.

Mielenkiintoista on pohtia, keitä kaikkia jälkibyrokraattinen työnteon ideaali koskettaa. Huomio kiinnittyy työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden välisiin kokemuseroihin työn autonomisuuden asteesta. Työntekijät kokivat oman autonomian asteen ja vaikutusmahdollisuudet yleisellä tasolla hyväksi työssään, mutta arvottivat sen selvästi huonommalle tasolle ylempiin toimihenkilöihin verrattuna. Vastaukset eivät eronneet toisistaan toimialan tai sektorin mukaan, eli kyse ei siitä, että esimerkiksi teollisuuden alan työntekijät kokisivat huonompaa työautonomiamia julkisen sektorin palvelualan työntekijöihin verrattuna. Näyttää siltä, että monissa työorganisaatioissa esimiehillä ja ylempillä toimihenkilöillä on enemmän autonomisia ja toimijuutta edistäviä työskentelytapoja käytössään työarjessa, minkä vuoksi myös aikaisemmat tutkimustulokset ovat korostaneet esimiesasemassa olevien työntekijöiden kokevan työnsä mielekkäämmäksi muihin henkilöstöportaani työntekijöihin verrattuna. Ilmiönä tämä on mielenkiintoinen pohdittaessa jälkibyrokraattisen palkkatyön luonteen muuttumista ja siihen tarjottavia hallinta- ja toimintamahdollisuuksia. Palkkatyön luonne on muuttunut ja hierarkkiset erot esimiesten ja työntekijöiden välisellä työllä on selvästi kaventuneet. Silti työntekijöiden työ näyttäisi olevan kontrolloidumpaa ylempien toimihenkilöiden työskentelyyn verrattuna, vaikka kontrollille ei eriytyneen työn luonteen vuoksi olisikaan tarvetta.

Mielekästä olisi myös pohtia, millaisia hyötyjä hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä voi organisaatiossa laajemmin saada aikaiseksi. Usein hyvinvoivien työntekijöiden ajatellaan tuottavan organisaatiolle taloudellisesti mitattavissa olevia voittoja tuloksellisuuden näkökulmasta, sillä motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä nähdään tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaana toimijana. (Ojala & Jokivuori 2012.) Työstään laajemmin nauttiva työntekijä voi tuottaa organisaatiolle voimavaroja myös

oppimisen näkökulmasta (Albrecht 2012; Deremouti 2001). Tutkimus avaa pohdintoja koskien sitä, ovatko toimijuuteen kannustavien työskentelytapojen kautta omaa osaamistaan jatkuvasti kehittävät työntekijät hyödyllisiä organisaation oppimisen kannalta. Tämä antaa uusia tulokulmia organisaatiotutkimukselle työn mielekkyyden tarkasteluun organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta.



## 6 LÄHTEET

Alasoini, Tuomo. 2012. ”Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna”. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.

Alasoini, Tuomo, Anu Järvensivu & Jorma Mäkitalo. 2012. *Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisenlainen kuin tällä hetkellä?* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja14.

Albrecht, Simon L. 2012. “The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance.” *International Journal of Manpower* 33:7, 840–853.

Alkire, Sabina. 2002. *Valuing Freedoms – Sen’s capability approach and poverty reduction*. New York: Oxford University Press.

Alkire, Sabina. 2009. ”Concepts and measures of Agency”. Teoksessa *Arguments for a better world – Essays in Honor of Amartya Sen / Vol. 1. Ethics, welfare and measurement*, toim. Kaushik Basu & Ravi Kanbur. New York: Oxford University Press, 455–474.

Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo. 1994. *Sosiaalitieteellisen tutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo: WSOY.

Allardt, Erik. 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.

Alvesson, Mats & Paul Thompson. 2005. ”Post-Bureaucracy?” Teoksessa *The Oxford Handbook of Work & Organization*, toim. Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert. New York: Oxford University Press, 485–507.

- Antila, Juha. 2005. *Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 272.
- Antila, Juha. 2006. *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 305.
- Antila, Juha & Pekka Ylöstalo. 2002. *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 239.
- Bakker, Arnold B. & Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources model: state of the art." *Journal of Managerial Psychology* 22:3, 309–328.
- Bhaskar, Roy. 1975. *A Realist theory of science*. Leeds: Leeds Books.
- Blom, Raimo & Ari Hautaniemi. 2009. *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.
- Blom, Raimo, Harri Melin & Pasi Pyöriä. 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bourdieu, Pierre. 1990. *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity.
- Bourdieu, Pierre. 1997. *Outline a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ciulla, Joanne B. 2000. *The Working life: The promise and Betrayal of Modern Work*. New York: Times Books.
- Doyal, Len & Ian Gough. 1991. *A Theory of Human Need*. New York: Palgrave Macmillan.
- Greth, H. H. & C. Wright Mills. 1979. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.

- Green, Francis. 2006. *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Hedström, Peter & Petri Ylikoski. 2010. "Casual Mechanisms in the Social Sciences." *The Annual Review of Sociology* 36, 49–67.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, Martti & Pekka Pulkkinen. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hyrkkänen, Ursula & Matti Vartiainen. 2005. *Mobiili työ ja hyvinvointi*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 293.
- Jokinen, Kimmo & Kimmo Saaristo. 2006. *Suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: WSOY.
- Jokinen, Eeva & Juhana Venäläinen. 2015. *Prekarisaatio ja affekti*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 118.
- Julkunen, Raija. 1987. *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Julkunen, Raija. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, Anu & Päivi Valkama. 2005. *Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 268.

Järvensivu, Anu & Pasi Koski. 2009. *Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä*. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 84.

Jämsen, Arja & Anne Pyykkönen. 2014. *Osallisuuden jäljillä*. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.

Karasek, R. A. 1979. "Job Demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign." *Administrative Science Quarterly* 24, 285–308.

Karasek, R. A & T. Theorell. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Ketokivi, Mikko. 2009. *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnunen, Ulla & Taru Feldt. 2005. "Hyvinvointi työssä". Teoksessa *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Seija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–56.

Kinnunen, Ulla & Ahti Simola. 2005. "Organisaatio ja hyvinvointi". Teoksessa *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Seija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–142.

Kira, Mari. 2003a. *From good work to sustainable development – Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Väitöskirja. Tukholman yliopisto: Royal Institute of Technology.

Kira, Mari. 2003b. *Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 254.

Kuusela, Pekka. 2008. ”Kriittinen realismi, organisaatiotutkimus ja muutos”. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*, toim. Pekka Kuusela & Matti Kuittinen. Kuopio: UNIPress, 49–70.

Kuusela, Pekka & Matti Kuittinen. 2008. *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIPress.

Kuittinen, Matti. 2008. ”Organisaatio identiteetin muokkaajana”. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*, toim. Pekka Kuusela & Matti Kuittinen. Kuopio: UNIPress, 107–123.

Laulainen, Sanna. 2010. ”*Jos mittää et anna niin mittää et saa*” – *Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*. Kuopio: Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet 9.

Leemann, Lars & Riitta-Maija Hämäläinen. 2016. ”Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut.” *Yhteiskuntapolitiikka* 81:5, 586–594.

Linkola, Pertti. 2007. *Elinikäinen palkitseminen – Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen tutkimus 330.

Lyly-Yrjänäinen, Maija. 2013. *Työolobarometri – syksy 2012*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 23.

Marmot, Michael. 2006. “Health in Unequal World.” *The Lancet* 368, 2081–2094.

Maslow, Abraham H. 1968. *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.

Maslow, Abraham H., Deborah C. Stephens & Gary Heil. 1998. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.

Metsämuuronen, Jari. 2000. *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Helsinki: Methelp.

- Metsämuuronen, Jari. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Mustosmäki, Arni & Timo Anttila. 2012. ”Liukuhihna toimistossa”. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 61–79.
- Mähönen, Erno. 2017. *Työolobarometri – syksy 2016*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 34.
- Nivala, Elina & Sanna Ryyänen. 2013. ”Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia.” *Sosiaalipedagoginen aikakausikirja* 14, 9–41.
- Nummenmaa, Tapio, Raimo Konttinen, Jorma Kuusinen & Esko Leskinen. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Ojala, Satu & Pentti Jokivuori. 2012. ”Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin”. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.
- Parker, John, Leonard Mars, Paul Ransome & Hilary Stanworth. 2003. *Social Theory – A Basic Tool Kit*. New York: Palgrave.
- Pettit, Philip. 2009. ”Freedom in the Spirit of Sen”. Teoksessa *Amartya Sen*, toim. Christopher W. Morris. New York: Cambridge University Press.
- Pieviläinen, Hanna & Tanja Saukkonen. 2015. Osallisuushanke Salli loppuraportti. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Procter, Stephen. 2005. ”Organizations and organized systems – from direct control to flexibility”. Teoksessa *The Oxford Handbook of Work & Organization*, toim. Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert. New York: Oxford University Press, 462–484.

Pyöriä, Pasi. 2001. ”Tietotyön idea”. Teoksessa *Tietotyö ja työelämän muutos – Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*, toim. Raimo Blom, Harri Melin & Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 24–35.

Pyöriä, Pasi. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Rantanen, Johanna & Ulla Kinnunen. 2005. ”Työ, perhe-elämä ja hyvinvointi”. Teoksessa *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus, 229–264.

Rauhala, Lauri. 2005. *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.

Ritzer, George. 2008. *Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill.

Rousseau, Denise. 1995. *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE.

Rousseau, Denise. 1998. ”The ’Problem’ of the Psychological Contract Considered.” *Journal of Organizational Behavior* 19, 665–671.

Ruonavaara, Hannu. 2008. ”Mekanismeilla selittäminen.” *Sosiologia* 1, 37–51.

Saastamoinen, Mikko. 2008. ”Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina”. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*, toim. Pekka Kuusela & Matti Kuittinen. 71–90.

Salli-hanke. 2018. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.  
<http://www.pksotu.fi/osallisuushanke-salli/> (Luettu 13.2.2018.)

Sen, Amartya & Martha Nussbaum. 1993. *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.

Silvennoinen, Jussi. 2015. "Toiminta ja suhteet – neljä fragmenttia toimijuudesta". Teoksessa *Toimijuus, ohjaus ja elämäntilanne*, toim. Päivi Annika Kauppila, Jussi Silvennoinen & Marjatta Vanhalakka-Ruoho. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Humanistisen tiedekunnan julkaisuja 11, 3–16.

Simola, Ahti & Ulla Kinnunen. 2005. "Organisaatio ja hyvinvointi". Teoksessa *Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–165.

Schaufeli, Wilmar B. & Arnold B. Bakker. 2004. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Syväjärvi, Antti, Heidi Lehtopuu, Juha Perttula, Mikko Häikiö & Jari Jokela. 2012. *Inhimillisesti tehokas sairaala – Työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Lapin yliopiston julkaisuja.

Särkelä-Kukko, Mona. 2014. "Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen". Teoksessa *Osallisuuden jäljillä*, toim. Arja Jämsen ja Anne Pyykkönen. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, 34–49.

Työolobarometri. 2012. [elektroninen aineisto]. FSD2945, versio 1.0 (2014-07-30). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö & Tilastokeskus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, 2014.

Töttö, Pertti. 2012. *Paljonko on paljon? Luvuilla argumentoinnista empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.

Walker, Melanie & Elaine Unterhalter. 2007. *Amartya Sen's capability approach and social justice in education*. New York: Palgrave Macmillan.

Weber, Max. 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. Toronto: Free Press.