



☒	Pro gradu -tutkielma
☐	Lisensiaatintutkielma
☐	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	29.4.2013
Tekijä	Eliisa Kylli	Matrikkelinumero	88436
		Sivumäärä	148+ liitteet
Otsikko	Työntekijän psykososiaalinen työympäristö suhteessa lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Vertaileva tapaustutkimus teollisuusorganisaation kolmivuorotyöntekijöistä		
Ohjaaja	FT Kalle Pajunen		

Toistuvat, lyhyet sairauspoissaolot on liitetty tutkimuksissa yhä selkeämmin työyhteisön tilaan, joka muodostuu työntekijöiden kokemuksesta psykososiaalisesta työympäristöstään. Aikaisemmissa tutkimuksissa työyhteisön tilaa on lähestytty erityisesti työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen kautta. Etenkin työn voimavarojen on havaittu edistävän työntekijän työn imun kokemusta, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti niin työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen kuin terveyteen ja työkykyyn. Työn imun kokemuksella voidaan siis olettaa olevan vaikutusta myös sairauspoissaoloihin. Täten tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten työntekijöiden kokemiin työn vaatimustekijöihin ja voimavaroihin vaikuttamalla ja sitä kautta heidän työn imuaan vahvistamalla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden lyhyiden sairauspoissaolojen runsauteen teollisuusorganisaatiossa. Tutkimuksessa korostetaan yritysjohton, eritoten lähi-esimiesten vaikuttamismahdollisuuksia.

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan aineistolähtöisen, laadullisen tapaustutkimuksen avulla vertailemalla kahta poissaolomääriltään poikkeavaa tapausta. Tutkimuksen keskeiset havainnot osoittavat, että koettu epävarmuus ja arvottomuus sekä työn haasteet merkitsevät työntekijöille vaatimustekijöitä, kun taas motivoiva työnkuva, joustavuus, sosiaalisen tuen saatavuus ja huolenpito merkitsevät heille voimavaroja. Työjärjestely voidaan sen sijaan liittää molempiin tekijöihin. Tutkimus tarkastelee myös sitä, miten työympäristön perusteella muovautuvat käsitys poissaolokynnyksestä ja toisaalta työhön liitettävät asenteet, mitkä vaikuttavat sairauspoissaolojen syntyyn.

Tutkimus osoittaa, että psykososiaalisella työympäristöllä on merkitystä lyhyiden sairauspoissaolojen synnylle. Yritysten tulisi lyhyitä poissaoloja vähentääkseen keskittyä siksi työympäristön parantamiseen. Pohjana voi toimia työntekijöiden vaatimustekijöiden ja voimavarojen kehittäminen ja siten heidän työn imunsa vahvistuminen.

Asiasanat	Lyhyet sairauspoissaolot; työn imu; työn vaatimustekijät ja voimavarat
-----------	--





TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALINEN TYÖ- YMPÄRISTÖ SUHTEESSA LYHYYSIIN SAI- RAUSPOISSAOLOIHIN

**Vertaileva tapaustutkimus teollisuusorganisaation kolmivuoro-
työntekijöistä**

Liiketaloustiede, johtamisen
ja organisoinnin pro gradu -
tutkielma

Laatija:
Eliisa Kylli

Ohjaaja:
FT Kalle Pajunen

29.4.2013
Turku



Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Sairauspoissaolot teollisuuden työnantajien kasvavana huolenaiheena	7
1.2	Tutkimuksen tausta	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja lähestymistapa	10
1.4	Tutkimuskysymys ja siihen vastaaminen	12
2	SAIRAUSPOISSAOLOJEN TAUSTALLA TYÖNTEKIJÄN KYKY JA HALU TEHDÄ TYÖTÄ	15
2.1	Työkyky – kyky tehdä työtä	16
2.2	Työmotivaatio – halukkuus tehdä työtä	19
2.2.1	Työympäristö ja motivaatio	20
2.2.2	Työhön liittyvät asenteet ja sairauspoissaolot	24
2.3	Yhteenveto	26
3	LYHYET SAIRAUSPOISSAOLOT JA PSYKOSOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ	28
3.1	Psykososiaalinen työympäristön vaikutus työntekijään	29
3.2	Psykososiaalisen työympäristön vaikutus lyhyiden sairauspoissaolojen syntyy	32
3.2.1	Työn sisältö	33
3.2.2	Sosiaalinen tuki: esimiehen toiminta ja työtovereiden tuki	34
3.2.3	Työn organisointi: vuorotyö	36
3.2.4	Työsuhteen (epä)varmuus	38
3.2.5	Poissaolokynnys	39
3.3	Yhteenveto	41
4	TYÖN VAATIMUSTEKIJÖIDEN JA VOIMAVAROJEN YHTEYS TYÖN IMUUN JA SAIRAUSPOISSAOLOJEN SYNTYYN	43
4.1	Työn imu	43
4.2	Työn vaatimustekijät ja voimavarat -malli	45
4.2.1	Työn vaatimustekijät	48
4.2.2	Työn voimavarat	48
4.2.2.1	Työn voimavarojen jaottelua	50
4.2.2.2	Palveleva johtaminen työyhteisön erityisenä voimavarana	53
4.3	Yhteenveto	55

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	56
5.1	Vertaileva, induktiivinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana	56
5.2	Tapausten kuvaus	59
5.2.1	Kolmivuorotyöntekijöiden työn kuormitusta aiheuttavat tekijät	62
5.2.2	Valvovan työn kuormitus.....	64
5.2.3	Työsuhteen epävarmuus kuormitustekijänä.....	65
5.3	Tutkimusorientaationa grounded theory -lähestymistapa	66
5.4	Empiirisen aineiston keruu.....	68
5.4.1	Haastateltavien valinta	69
5.4.2	Haastattelujen toteuttaminen.....	73
5.5	Aineiston analyysi	76
5.5.1	Jatkuva vertailu	77
5.5.2	Teoreettinen koodaus	78
6	TULOKSET.....	81
6.1	Toiminto Ä:n työntekijöiden psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat	81
6.1.1	Vaatimustekijänä oman aseman arvaamattomuus ja epäarvostus ...	82
6.1.2	Vaatimustekijänä etäisyyden tunne muuhun yritykseen.....	85
6.1.3	Vaatimustekijänä häiriöt ja ongelmat fyysisessä työympäristössä ..	86
6.1.4	Vaatimustekijänä työjärjestelyt.....	87
6.1.5	Voimavarana työn vapaa luonne ja vaihteleva sisältö	89
6.1.6	Voimavarana työjärjestely ja sen jousto	90
6.1.7	Voimavarana ihmissuhteet.....	91
6.1.8	Voimavarana työnjohdon tuki	91
6.1.9	Voimavarana joustavat käytännöt.....	93
6.1.10	Voimavarana huolenpito työntekijästä	93
6.2	Toiminto Ö:n työntekijöiden psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat	94
6.2.1	Voimavarana työyhteisön ihmissuhteet	95
6.2.2	Voimavarana tuen saatavuus	96
6.2.3	Voimavarana oman työn arvostus.....	97
6.2.4	Voimavarana motivaatiota ruokkiva työn sisältö ja luonne.....	97
6.2.5	Voimavarana työolosuhteiden turvallisuus.....	98
6.2.6	Voimavarana työntekijöiden tarpeiden kuuntelu	99
6.2.7	Voimavarana joustavat käytännöt.....	100
6.2.8	Vaatimustekijänä työn vaativuus	101
6.2.9	Vaatimustekijänä työjärjestely.....	102
6.2.10	Vaatimustekijänä tulevaisuuden häilyvyys.....	103

6.2.11	Vaatimustekijänä kokemus ulkopuolisen arvostuksen puutteesta .	104
6.3	Kahden toiminnon vertailu.....	105
6.3.1	Pohdintaa poissaolokynnyksistä	110
6.3.2	Työtä kohtaan tunnettujen asenteiden vertailua.....	113
6.4	Yhteenveto tuloksista	115
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	118
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset tieteelliselle keskustelulle	119
7.2	Tutkimuksen johtopäätökset yritysälämälle.....	124
7.3	Tulosten siirrettävyys	127
7.4	Pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta	129
7.5	Ehdotuksia jatkotutkimukseksi	131
	LÄHTEET	134
	LIITTEET	149
LIITE 1	UWES-MITTARISTO.....	149
LIITE 2	MOTIVOINTIKIRJE HAASTATTELTAVILLE	150
LIITE 3	HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE TOIMINNOISSA Ä & Ö.....	151
LIITE 4	HAASTATTELUKYSYMYKSET VUOROMESTAREILLE TOIMINNOISSA Ä JA Ö	153
LIITE 5	HAASTATTELUKYSYMYKSET PÄÄLLIKÖILLE TOIMINNOISSA Ä & Ö.....	156
LIITE 6	UWES-KYSELYN TULOSTEN HAVAINNOLLISTAMINEN .	159

Kuviot

Kuvio 1	Työkykytalo.....	17
Kuvio 2	Työympäristön vaikutus hyvinvointiin	30
Kuvio 3	Työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen malli	46
Kuvio 4	Tapausten organisoituminen.....	61
Kuvio 5	Toiminnosta Ä tunnistetut vaatimustekijät.....	82
Kuvio 6	Toiminnosta Ä tunnistetut voimavarat	89
Kuvio 7	Toiminnosta Ö tunnistetut voimavarat	95
Kuvio 8	Toiminnosta Ö tunnistetut vaatimustekijät.....	101
Kuvio 9	Työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä kuvaavat ydinkategoriat	109
Kuvio 10	Lyhyiden sairauspoissaolojen taustalla vaikuttavia tekijöitä	117

Taulukot

Taulukko 1	Työmotivaation syntytekijöitä.....	21
Taulukko 2	Työn voimavarat.....	51
Taulukko 3	Valittujen tapausten ja haastateltavien ominaispiirteitä	73

1 JOHDANTO

1.1 Sairauspoissaolot teollisuuden työnantajien kasvavana huolenaiheena

Väestö vanhenee, työvoima ikääntyy. Tämän demografisen suuntauksen vuoksi suomalaisessa yhteiskunnassa on alettu enenevissä määrin esittää vaatimuksia eläkkeelle jäämisiän nostamisesta ja pitkään työssään jaksavien työntekijöiden vaalimisesta työvoiman tuottavuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden työssään jaksaminen nousi Suomessa jo 1990-luvulla koetun laman jälkeisinä vuosina yhdeksi eniten keskustelua herättäneeksi työelämän haasteeksi (Hakanen 2004, 227). Sittemmin muun muassa työministeri Ihalainen on esittänyt, että työhyvinvoinnin parantaminen on hyvinvointiyhteiskunnan seuraava iso projekti, sillä tulevaisuudessa yritystoiminnan tuloksellisuus syntyy motivoituneista ja hyvinvoivista työntekijöistä (Kauppalehti 30.9.2011). Tämä keskustelu on tosin viime aikoina vaimentunut Euroopan talouskriisin vallatessa alaa.

Työurien pidentämistavoitetta varjostaa kuitenkin toisenlainen työelämän sisältöä heijastava kehityskulku. Sairauspoissaolojen jatkuva kasvu on yleiseurooppalainen, myös suomalaista työelämää leimaava trendi (Kess & Seppänen 2011). Samaan aikaan suomalaisten terveys ja työkyky ovat kehittyneet kuitenkin hyvin myönteisesti viime vuosikymmenien aikana (Koskinen, Sainio, Martelin ja Gould 2010, 46). Sairauspoissaolojen määrän kasvuun puuttuminen kiinnostaa sekä tutkijoita että yrityksiä, koska ne ovat huomattavan kallis ongelma (Steers & Rhodes 1978, 391; Hackett 1989, 235; Björklund 2001, 55). Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan sairauspoissaolojen kustannukset ovat noin kolme miljardia euroa vuodessa Suomen kansantaloudelle. Sairauspoissaolot aiheuttavat joka vuosi suomalaiselle työnantajalle 5–15 työpäivän, eli noin 1 500 euron menetyksen työntekijää kohden. (Sairauspoissaolo, Työterveyslaitos 23.3.2012.) Väänäsen (2005, 21) mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat jopa yli viiden miljardin suuruisen, suoran vuotuisen kustannuksen suomalaiselle yhteiskunnalle.

Kustannuksia syntyy suoraan muun muassa korvaavan, tilapäisen työvoiman hankinnasta. Poissaolojen seurauksena syntyy lisäksi ylityökorvauksia, kun työtä tehdään pienemmän joukon voimin lisäksi varsinaisen työajan ulkopuolella. Lisäksi muun muassa työterveydenhoidon kasvanut käyttö, asiakkaiden tyytymättömyys ja menetetyt tuotto- ja voittomahdollisuudet tuottavat ylimääräisiä kustannuksia. Ennen kaikkea sairauspoissaolot merkitsevät työnantajalle menetettyjä palkkoja, joiden maksamisesta ei kuitenkaan ole saatu sitä vastaavaa työpanosta. (Briner 1996; Anderson 2004, 26, 29; Sairauspoissaolojen hallinta, Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2009, 18.) Toisaalta myös työntekijän kannalta on tärkeää selvittää, onko työpaikan työskentelyoloissa ja hyvin-

voinnin tukemisessa otettu kaikki merkitykselliset seikat huomioon (Pahkin, Leppänen, Kajosaari, Ala-Laurinaho, Welling, Väänänen, Joensuu & Koskinen 2010, 10).

Suomessa useat eri tahot seuraavat sairauspoissaolojen kehitystä. Esimerkiksi EK toteuttaa vuosittain työaikakatsauksen, jonka avulla se on yli 30 vuoden ajan tilastoinut jäsenyritystensä työssäoloaikoja ja poissaoloja (Työaikakatsaus, 2). Tuoreimman työaikatiedustelun mukaan sairauspoissaolojen määrä EK:n jäsenyrityksissä jatkoi vuonna 2011 kasvuaan. Erityisesti teollisuustyöntekijöiden piirissä määrä pysyi yhä korkeana. (Sairauspoissaolot edelleen korkealla tasolla, EK 5.11.2012.) EK:n tilastoinnin mukaan teollisuuden työntekijöillä poissaolot ovat lisääntyneet melko tasaisesti 1990-luvun puolivälistä alkaen (Työaikakatsaus, 12).

Työelämän arjessa näyttää nousevan esiin kahdenlaista kehitystä kasvaviin sairauspoissaoloihin liittyen. Yhtäältä työnantajat ovat huolissaan työn epätasaisen kuormittavuuden aiheuttamasta uupumisesta, joka johtaa pitkäaikaisiin sairauspoissaoloihin. Toisaalta työnantajat ovat huolissaan lyhyistä, toistuvista poissaoloista. (Kess & Seppänen 2011.) Aiemmissa tutkimuksissa on todettu lyhyiden poissaolojen olevan yhteydessä organisaation ja työn ominaisuuksiin (North, Syme, Feeney, Shipley & Marmot 1996; Ylitalo 2006; Ahonen & Ojala 2005; Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010). Lyhytaikaiset sairauspoissaolot ovat organisaatioille kaikkein kallein poissaolomuoto, koska niiden kustannus, eli työntekijöille maksetut palkat sekä lisääntynyt terveydenhuollon käyttö, jää kokonaisuudessaan työnantajan katettavaksi (Ojala 2003, 86–87). Jos näitä poissaoloja esiintyy runsaasti, korostuu niiden ongelmallinen painoarvo ylimääräisenä kustannuksena sekä häiriönä yritysten toiminnassa.

1.2 Tutkimuksen tausta

Työntekijöiden sairauspoissaoloja on tutkittu jo yli puolen vuosisadan ajan. Ilmiötä on tähän mennessä tarkasteltu sadoissa tieteellisissä artikkeleissa, kirjoissa ja kirjanlukuissa (Harrison & Martocchio 1998, 306). Koska aikaisempi tutkimustieto on niin laaja, keskitytään tämän tutkimuksen tarjoamassa katsauksessa tyypillisimpiin tutkimustuloksiin.

Sairauspoissaolo merkitsee työntekijän poissaoloa työstä todennetun tai toteamattoman sairauden vuoksi silloin, kun työnantaja olettaa tämän tulevan työhön. Huolimatta tästä yksinkertaisesta määritelmästä on sen tarkastelu usein monisyistä. Poissaoloja voidaan ensinnäkin luokitella tahattomiin ja omaehtoisiiin. Tahattomia poissaoloja aiheuttavat esimerkiksi todetut sairaudet ja hautajaisiin osallistuminen. Omaehtoisia poissaoloja taas ovat lomat ja toteamattomat sairaudet. (March & Simon 1958, Sagien 1998, 157 mukaan.) Niitä voisi kutsua myös sairauteen liittymättömiksi poissaoloiksi. Joissain tilanteissa työntekijät ovat poissa työstä silloinkin, kun he eivät ole sairaita (Kivimäki ym. 2003, 327). Millerin (1981, Sagien 1998, 157 mukaan) ja Chadwick-Jonesin (1981,

256) mukaan työntekijä itse hallitsee omaehtoisten poissaolojen syntyä, kun taas tahattomiin poissaoloihin tämä ei voi vaikuttaa. Monissa tapauksissa on mahdotonta vahvistaa työntekijän väite poissaolon syystä. Ei ole esimerkiksi yksinkertaista varmistaa, oliko työntekijällä todella migreeni tai selkäkipua. Toisaalta työnantajan kyseenalaistaessa työntekijän väitteen se voi vahingoittaa keskinäisiä suhteita. (Briner 1996.) On siis hyvä lähtökohtaisesti ajatella, että kaikki sairauspoissaolot ovat perusteltuja ja oikeutettuja. Jos poissaoloja kuitenkin esiintyy tiheään, tulisi niihin alkaa kiinnittää erityistä huomiota, mikä on myös tämän tutkimuksen motiivi.

Omaehtoisten ja tahattomien poissaolojen lisäksi sairauspoissaoloja mitataan tavallisesti kahden eri mittapuun mukaan. Poissaolojen esiintymistiheys on tämän tutkimuksen tärkein käsite, ja sillä tarkoitetaan niiden lukumäärää jonakin tiettyä ajanjaksona. Tavallisesti poissaolojen esiintymistiheyttä pidetään merkinä omaehtoisista poissaoloista ja työntekijän motivaatiosta työtä kohtaan. Sitä vastoin poissaolojen kestolla tarkoitetaan sitä kokonaisaikaa, jonka työntekijä on ollut poissa tietyn ajanjakson kuluessa riippumatta poissaolojen lukumäärästä. Poissaolojen kestoa pidetään yleisesti merkinä tahattomista poissaoloista, siis poissaoloista, joiden syntyyn työntekijä ei voi vaikuttaa, koska tahattomat poissaolot johtuvat ennemminkin kyvyttömyydestä kuin haluttomuudesta tulla töihin johtuen esimerkiksi sairastumisesta. (Marmot ym. 1995, 129; Bakker ym. 2003b, 342.) Chadwick-Jonesin (1981, 256) mukaan lyhyiden ja pitkien poissaolojen välillä tehdään yleisesti se ero, että lyhyet poissaolot ovat omaehtoisia ja pitkät taas tahattomia. Hän painotti, että ei voida täysin varmasti väittää, että pitkät poissaolot olisivat tahattomia, mutta on kuitenkin todennäköisempää, että ne eivät ole omaehtoisia, siis työntekijän itsensä tekemiä päätöksiä jäädä pois työstä. Kuten edellä todettiin, on sekä työnantajan että työntekijän kannalta parasta lähteä siitä, että sairauspoissaoloilla on aina jokin syy. Näihin syihin tulisi puuttua, jos poissaoloja alkaa esiintyä runsaasti.

Kuten edellä esitetyistä käsitteistä voidaan jo päätellä, sairauspoissaolot ovat osoittautuneet tutkimuksissa hyvin monimutkaiseksi ilmiöksi. (Briner 1996; North, Syme, Feeney, Shipley & Marmot 1996, 338; Whitaker 2001; Väänänen 2005; Taimela, Läärä, Malmivaara, Tiekso, Sintonen, Justén & Aro 2007.) Vaikka sairauspoissaoloille on löydetty riippuvuussuhteita useiden eri tekijöiden kanssa, ovat nämä yhteydet olleet usein epäjohdonmukaisia ja heikkoja (Briner 1996). Sairaana olemisen lisäksi sairauspoissaoloihin on liitetty kokonaistaloudellisia, yhteiskunnallisia, väestötieteellisiä, sosioekonomisia, organisaatioon sekä työn tai ammatin sisältöön ja sitä kohtaan tunnetuihin asenteisiin liittyviä tekijöitä (ks. esim. Briner 1996; Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc & Guéguen 1998, 735). Myös työntekijän oma käsitys terveydestään ja työkyvystään vaikuttavat poissaolojen syntyyn (Marmot, Feeney, Shipley, North & Syme 1995). Monissa tapauksissa sairauspoissaolot ovatkin siis seurausta useista eri tekijöistä, eikä yksittäisellä vaikuttimella ole suurta vaikutusta poissaolojen määrään (Briner 1996).

Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana erityisesti työn psykososiaalinen ympäristö on saanut sairauspoissaolojen tutkimuksessa huomiota. Useat tutkimukset ovat tähän mennessä havainneet, että psykososiaalisilla vaikuttimilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin tai vastaavasti pahoinvointiin. Psykososiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan sellaista kokonaisuutta, joka muodostuu (Psykososiaalisen työympäristön arviointi 2002, 9)

- organisaation perustehtävästä, jota työssä toteutetaan
- teknologiasta, tiedoista ja taidoista, joita työssä tarvitaan
- työn organisoinnista: millä tavalla työt on järjestetty ja kuinka ne tehdään
- työn ja vastuun jaosta
- yhteistyöstä
- yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä ja
- työn johtamisesta.

Psykososiaalisen ympäristön merkitys sairauspoissaoloille on tähän mennessä vahvistettu jo lukuisissa tutkimuksissa (Griep, Rotenberg, Chor, Toivanen & Landsbergis 2010, 179). Jo 1960–1970 -luvuilla työympäristöä ja työn sisältöä tarkasteltiin osana poissaolojen syntyä. Tuolloin havaittiin, että työympäristön ominaisuuksilla oli vaikutusta työhön liittyviin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, ja sitä kautta poissaolojen syntyyn. Steers ja Rhodes (1978, 400) kuitenkin huomauttivat 1970-luvun lopussa, että siihenastinen tutkimus oli keskittynyt lähinnä poissaoloihin, jotka syntyvät työntekijän oman päätöksen seurauksena. He vaativat tuolloin, että tutkimusta pitäisi suunnata myös työntekijän kyvyttömyyteen tehdä työtään. Myöhemmin 1980–2000 -luvuilla alettiin enenevästi painottaa työn ominaisuuksien vaikutusta työntekijän terveydelle. Havaittiin, että työolosuhteet voivat vaikuttaa sairauksien syntyyn ja keston ja niin edelleen sairauspoissaolojen syntyyn (Marmot ym. 1995, 129). Nytemmin tutkijat jakavat käsityksen, että erityisesti työn rasittavilla, stressaavilla ominaisuuksilla on merkitystä poissaolojen syntymisen kannalta (Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera & Peiró 2003, 808–809). Erityisesti lyhyiden poissaolojen osalta tutkimuksessa on havaittu, että ne ovat yhteydessä työntekijän työympäristöön ja -yhteisöön ja sen vaikutukseen työntekijän hyvinvointiin (ks. esim. Kivimäki, Head, Ferrie, Shipley, Vahtera & Marmot 2003; Väänänen ym. 2003; Elo ym. 2010).

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja lähestymistapa

Sairauspoissaolojen runsautta pidetään ongelmana myös eräässä teollisuuden alalla toimivassa organisaatiossa. Yritys X tilastoi vuonna 2011 kaiken kaikkiaan noin 18 sairauspoissaolopäivää vuodessa työntekijää kohden. Edellisvuonna keskimääräinen poissaolomäärä oli vieläkin korkeampi, yli 19 päivää, mikä on suurin yrityksessä tilastoitu

määrä viimeisten viiden vuoden aikana (Yritys X:n vuosikertomus). EK:n vuoden 2011 työaikakatsauksen mukaan teollisuuden työntekijöillä oli keskimäärin 15 sairauspoissaolopäivää työntekijää kohden (Työaikakatsaus, 9). Kyse on siis huomattavasta ongelmasta. Yrityksen johto on pyrkinyt parantamaan poissaolotilannetta mittavilla ponnustuksilla työntekijöiden hyvinvointiin, työterveyshuoltoon ja esimiesten koulutukseen, mutta merkittäviä tuloksia ei ole vielä saavutettu. Poissaolotilanne on ongelmallinen erityisesti yksikössä A, jossa sairauksista johtuvat poissaolot muodostavat merkittävimmän poissaolomuodon erotuksena työ- ja vapaa-ajan tapaturmista johtuviin poissaoloihin. Yritys haluaa puuttua erityisesti näiden työntekijöiden lyhyisiin, 1-3 päivän mittaisiin, toistuviin poissaoloihin niiden aiheuttamien kustannusten ja työn järjestelyyn liittyvien ongelmien vuoksi.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään yritys X:ää, eritoten yksikkö A:ta tarkastelemalla selvittämään, miten teollisuusorganisaation poissaoloja olisi mahdollista hallita. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijästä itsestään johtuvat lyhyet sairauspoissaolot, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät siis työ- ja vapaa-ajanturmat sekä työntekijöiden lapsien sairastumisesta johtuvat poissaolot. Tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti yksilötasoon, eli poissaoloihin yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Ennen kuin poissaoloja voidaan hallita, täytyy niihin vaikuttavia tekijöitä kyetä kuitenkin tunnistamaan.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan nimenomaisesti psykososiaalista työympäristöä koskevien muuttujien tarkasteluun. Kuten edellä on mainittu, sairauspoissaoloihin liittyy myös monia työpaikan ulkopuolisia tekijöitä, esimerkkinä työn ja perhe-elämän konfliktit sekä kokonaistaloudellinen tilanne yhteiskunnassa, joihin tässä tutkimuksessa ei keskitytä ensisijaisesti. Etusijan saavat siis ne muuttujat, jotka liittyvät työntekijän vuorovaikutukseen työnsä kanssa. Näihin muuttujiin syvennyttään sen vuoksi, koska työnantajilla katsotaan olevan ensisijaisesti vaikutusmahdollisuuksia itse työhön ja työympäristöön ja sitä kautta niiden synnyttämiin poissaoloihin.

Työntekijän psykososiaalista työympäristöä on tähänastisissa tutkimuksissa lähestytty usein erilaisten mallien avulla. Kun tarkastellaan malleja käsitteleviä tutkimuksia, havaitaan, että suuri osa niistä on keskittynyt työn vaatimusten aiheuttamaan paineeseen, ja vähemmän on keskitytty työhön liittyvien positiivisten tekijöiden tutkimiseen (Bakker & Demerouti 2007, 310; Schaufeli, Bakker & van Rhenen 2009, 893; Hakanen 2011, 5). Bakkerin ja Demeroutin (2007, 311) mukaan erilaiset työstressin tasapainomallit ovat lisäksi liian staattisia, koska niissä työolot pelkistyvät muutamiin tarkasteltaviin muuttujiin, jotka eivät kuitenkaan ole voimassa aina ja kaikkialla.

Työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen malli (TV-TV -malli) on kuitenkin esimerkiksi dynaamisemmasta mallista, joka kuvaa, miten työntekijän työympäristö eli psykososiaaliset työskentelyolosuhteet voidaan luokitella kahteen eri luokkaan: vaatimuksia ja voimavaroja tuottaviin (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 499; Bakker & Demerouti 2007, 312). Mallin perusoletuksen mukaan vaatimukset voi-

vat synnyttää uupumusta ja terveysongelmia työssä, kun taas voimavarat voivat kasvat-
taa motivaatiota työtä kohtaan ja luoda työn imua, positiivista tunnetilaa työtä kohtaan
(Bakker & Demerouti 2007, 313; Schaufeli ym. 2009, 894). Tähän mennessä kerätyn
tutkimusaineiston perusteella työn imulla on tämän ohella merkittävä vaikutus työntekijän
terveyteen ja hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, mutta myös tämän tuottavuuteen
tuotannontekijänä (Schaufeli, Taris & van Rhenen 2008; Parzefall & Hakanen 2010;
Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa & Luukkonen 2012).

Työn imulla on näin ollen merkitystä sairauspoissaolojen synnylle. Schaufeli ym.
(2009) havaitsivat, että vähäiset työn voimavarat eli työn imun puute ennustivat sairaus-
poissaolojen runsautta. Myös Elo, Ervasti ja Kuokkanen (2010) panivat merkille, että
työn imun kokeminen vähensi työntekijöiden sairauspoissaolon riskiä. Aiemmin Bak-
ker, Demerouti, De Boer ja Schaufeli (2003b) olivat havainneet, että vähäiset työn voi-
mavarat johtivat sitoutumisen puutteeseen ja sitä kautta poissaolojen esiintymistiheyden
kasvuun. Schaufeli ym. (2009) tekivät johtopäätöksen, että tarjoamalla työntekijälle
voimavaratekijöitä voidaan lisätä tämän kokemaa työn imua, mutta vähentää poissaolo-
jen esiintymistiheyttä. Työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen kehittäminen sekä siten
työn imun vahvistaminen voivat siis olla keino sairauspoissaolojen vähentämiseen myös
yritys X:n kohdalla. Siksi kyseistä mallia hyödynnetään myös tämän tutkimuksen poh-
jana.

1.4 Tutkimuskysymys ja siihen vastaaminen

Työn imu on Hakasen (2009a, 57) mukaan vielä nuori, 2000-luvulla tunnetuksi tehty
käsite, joka vaatii tarkentuakseen lisätutkimusta erilaisissa konteksteissa. Hänen mu-
kaansa tarvitaan lisää tutkimusta siitä, mitä ovat eri yrityksissä ja yrityskulttuureissa
työn imua vahvistavat voimavarat. Tarvitaan myös ammattispesifistä tietoa eri amma-
teissa vaikuttavista voimavaroista ja vaatimustekijöistä (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas
& Feldt 2010, 124). Työn imua on tutkittu esimerkiksi hammaslääkäreillä ja opettajilla,
joiden työhän liittyy selkeä professio; ne ovat siis hyvin vakiintuneita ja järjestäytyneitä
ammatteja. Hakasen (2009a, 53) mukaan olisi arvokasta saada lisää tietoa sellaisissa
ammateissa vaikuttavista voimavaratekijöistä, joihin ei liity selkeää professiota. Tämän
tutkimuksen tapaukset ovat esimerkki sellaisista töistä, joihin tällaista professiota ei
selkeästi liity. Tapauksia kuvataan jäljempänä yksityiskohtaisesti.

Toisaalta työn vaatimustekijät ovat saaneet työn imun tutkimuksessa vähemmän
huomiota, koska voimavaroilla on ensisijaisesti ajateltu olevan vaikutusta työn imun
syntyy. Pitkittäistutkimuksilla on kuitenkin saatu tukea sille käsitykselle, että vaati-
mustekijöillä on negatiivinen vaikutus työn imuun. Ylipäänsä vaatimustekijän käsite
vaatisi tarkennusta. (Mauno ym. 2010, 123, 125.) Vaatimustekijöiden rooli teoriassa on

melko sekava, sillä ne eivät välttämättä aina toimi työstressin aiheuttajana (Bakker & Demerouti 2007, 312). Hakasen (2009a, 52) mukaan tutkimuksessa pitäisi vielä selvittää, mikä sellaisissa töissä, joihin sisältyy jokin tällainen kuormittava tekijä, ylläpitää työn imua.

Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin (2011, 22) mukaan tarvitaan lisää tutkimusta myös siitä, miten työn imuun voidaan vaikuttaa: millaisia interventioita voidaan tehdä työn imun vahvistamiseksi organisaatio- ja yksilötasolla sekä työolosuhteita muuttamalla. Schaufelin ja Salanovan (2010, 400) sekä Maunon ym. (2010, 127) mukaan vain harvoja interventioita on tähän mennessä esitetty tutkimuksessa. Näiden tutkimuksessa esitettyjen vaatimusten perusteella työn imun tarkentamiseksi ilmiönä tarvitaan siis edelleen uusia tarkasteluja ja näkökulmia.

Työn imua sekä siihen liittyviä työn vaatimustekijöitä ja voimavaroja on aiemmin tutkittu pääasiallisesti kvantitatiivisin menetelmin. Myös sairauspoissaolotutkimuksessa kvantitatiivisella otteella on pitkät perinteet sekä kansainvälisesti että kansallisesti. Sen sijaan kvalitatiivisia työpaikkatason tutkimuksia on tehty vain muutamia. Kuitenkin erilaisten toimialojen erityispiirteitä selvitetessä tarvittaisiin molempia lähestymistapoja. (Siukola, Lumme-Sandt, Virtanen & Nygård 2008, 175.) Suomalainen teollisuus toimialana on saanut poissaolotutkimuksessa vain vähäistä huomiota, kun Suomessa on tutkittu pääasiassa julkisen sektorin poissaoloja (Siukola, Savinainen, Nygård, Arola, Luukkaala, Virtanen, Taskinen & Pitkänen 2005, 7). Näistä syistä tutkimukselle on siis myös käytännön tilausta.

Edellä mainittuihin tutkimuksessa vallitseviin aukkoihin sekä käytännön tarpeisiin perustuen tällä tutkimuksella halutaan tuoda sairauspoissaoloja käsittelevään tutkimustietoon tuoretta kontribuutiota yhdistämällä siihen työn imua ja sen taustavaikuttajia koskevaa tietoutta. Tässä tutkimuksessa pyritään siis selvittämään, *miten työntekijöiden psykososiaalisessa työympäristössään kokemiin työn vaatimustekijöihin ja voimavaroihin vaikuttamalla ja sitä kautta työn imua vahvistamalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden lyhyiden sairauspoissaolojen runsauteen yritysjohdon, erityisesti esimiesten toimesta?* Alakysymyksinä selvitetään:

- Millaisia työn vaatimustekijöitä ja toisaalta voimavaroja näissä konteksteissa esiintyy?
- Eroavatko nämä tekijät sellaisten tapausten välillä, joissa lyhyitä poissaoloja on paljon ja jossa niitä on hyvin vähän? Miten?
- Miten kokemus poissaolokynnyksestä eroaa näiden tapausten välillä?
- Millaisia työtä kohtaan tunnettuja asenteita näihin tapauksiin liittyy, ja miten ne eroavat niiden välillä?

Tutkimusongelmaan paneudutaan yritys X:n yksikkö A:n sisäisen, kahden pienemmän liiketoimintayksikön eli toiminnon avulla, koska niiden uskotaan olevan merkityksellisiä tutkimusongelman ratkaisemisessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Eri-

tyisesti huomio kohdentuu tässä yksikössä kolmivuorotyötä tekeviin työntekijöihin, koska huolimatta monista heitä yhdistävistä piirteistä ollaan kiinnostuneita heidän vastakohtaisuudestaan: toisessa esiintyy paljon lyhyitä, toistuvia poissaoloja, toisessa niitä taas on hyvin vähän. Tutkimuksen tarkoituksena on heistä kootusta tutkimusaineistosta käsin pyrkiä selvittämään ja vertaamaan, mitkä vaatimustekijät ja voimavarat ovat näissä töissä ja konteksteissa merkityksellisiä lyhyiden sairauspoissaolojen ehkäisemisen ja työn imun synnyttämisen kannalta. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten nämä tapaukset eroavat toisistaan, jotta voitaisiin selittää sitä, miksi poissaolomäärät eroavat.

Tätä pyrkimystä ryhdytään toteuttamaan kartoittamalla tutkittavien tapausten psykososiaalista työympäristöä ja heidän kokemustaan siitä. Tutkimuksella halutaan saada siis tutkittavien oma näkökulma ja ääni kuuluviin (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämä on nimenomaan laadullisen tutkimuksen erityisaluetta: laadullisessa tutkimuksessa painotetaan yhteiskunnallisten toimijoiden varaan rakentunutta todellisuutta ja etsitään vastauksia kysymyksiin siitä, miten näiden toimijoiden kokemukset syntyvät ja mitä merkityksiä niille annetaan (Denzin & Lincoln 2005, 8;10; Gioia, Corley & Hamilton 2012, 3).

Tätä tarkoitusta varten aineistoa hankitaan haastatteluin, jotka toteutetaan tutkimuskohteen luona, koska ilmiötä halutaan tutkia sen luontaisessa ympäristössä (Denzin & Lincoln 2005, 3), tässä tapauksessa siis tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden työpaikalla, psykososiaalisen työympäristökokemuksen lähteellä. Tutkimuskysymyksen mukaisesti haastatteluja kohdennetaan työntekijöiden lisäksi heidän työnjohtajina toimiville esimiehilleen ja toimintojen päälliköille. Tutkittavasta ilmiöstä saadaan näin ollen monitahoinen, luotettava käsitys aineiston triangulaation kautta (Eisenhardt 1989, 538), kun kolme eri tahoa arvioi työntekijöiden työskentelyolosuhteita. Kokemuksista muodostettujen päätelmien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä sairauspoissaoloja ja työn imua käsittelevälle tutkimukselle sekä käytännön yritys-elämän, kuten yritys X:n tarpeisiin.

2 SAIRAUSPOISSAOLOJEN TAUSTALLA TYÖNTEKIJÄN KYKY JA HALU TEHDÄ TYÖTÄ

Kaikki tutkimukset, jotka ovat selvittäneet työntekijöiden toistuvien sairauspoissaolojen syitä, voidaan luokitella kahden eri selityksen perusteella. Työntekijät haluavat vetäytyä tai paeta ikävistä työolosuhteista matalan työtyytyväisyyden tai sitoutumisen perusteella. Tämä vastaa omaehtoisen poissaolon määritelmää. Toisaalta poissaolot voivat olla reaktio työstä syntyvää stressiä kohtaan, joka syntyy kyvyttömyydestä vastata työn vaatimuksiin. Poissaolot voivat olla siis myös työntekijän selviytymismekanismi eikä välttämättä tyytymättömyyttä työtä kohtaan. (Johns 1997, Bakkerin ym. 2003b, 342 mukaan.) Työolosuhteet voivat aiheuttaa stressiä esimerkiksi jatkuvan rasittavuuden ja heikkojen sosiaalisten suhteiden vuoksi (Kivimäki, Vahtera, Pentti, Thomson, Griffiths & Cox 1997). Johnsin jaottelun perusteella siis sekä työntekijän halu tai haluttomuus että tämän kyky tai kyvyttömyys tehdä työtään ovat merkityksellisiä sairauspoissaolojen synnyn kannalta. Tästä lähtökohdasta katsottuna työolosuhteilla on aivan erityinen merkitys poissaoloja tarkasteltaessa: työolosuhteet voivat synnyttää tyytymättömyyttä tai aiheuttaa työkyvyttömyyttä.

Kuitenkin sellaisissa työolosuhteissa, jotka ovat hyvin viimeistellyjä työntekijän hyvinvointia ajatellen, poissaoloja esiintyy aina normaaleista taudeista johtuen, mikä on luonnollista mille tahansa työpaikalle (Nielsen, Rugulies, Smith-Hansen, Christensen & Kristensen 2006a, 187). Tätä voidaan kutsua biolääketieteelliseksi näkökulmaksi sairauspoissaoloihin (Väänänen 2005, 23). Työterveyslaitoksen (2010) määrittelyn mukaan lyhyet poissaolot liittyvät usein äkillisiin sairastumisiin, ja sairaudesta on haittaa työn tekemiselle. Poissaolojen syntyyn vaikuttavat siis myös sellaiset tavalliset taudit, kuten kausiflunssat ja muut herkästi tarttuvat taudit, jotka vaativat muutaman päivän lepoa ja siten poissaoloa työpaikalta. Työnantajan näkökulmasta ei ole edes tarkoituksenmukaista, että työntekijä tulisi sairaana töihin, koska se aiheuttaa riskin muiden sairastumisesta sekä työntekijän omasta turvallisuudesta heikentyneen kunnon vuoksi. Näihin poissaoloihin työnantajan on haasteellista vaikuttaa ehkäisevästi. Mahdollisesti käsihygieniää painottamalla voidaan estää suuria poissaoloaaltoja epidemioiden aikaan.

Biolääketieteellisen näkökulman lisäksi sairauspoissaoloja voidaan siis tarkastella organisaation ja sen psykososiaalisesta näkökulmasta katsoen (Väänänen 2005, 23). Tässä tutkimuksessa paneudutaan ensisijaisesti juuri siihen, miten työolosuhteet vaikuttavat työntekijään ja sitä kautta poissaolojen syntyyn. Työnantajan kannalta voi nimitäin olla tuloksellisempaa pyrkiä vaikuttamaan työpaikan olosuhteisiin niin, etteivät ne lisäisi työntekijän sairastavuutta, kuin pyrkiä estämään työntekijöiden sairastumista taudeista johtuen.

Aluksi on kuitenkin tarpeen pohtia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja -haluun. Seuraavaksi tarkastellaan näitä käsitteitä. Tarkoituksena on pohjustaa seuraa-

vien lukujen käsittelyä psykososiaalisen työympäristön vaikutuksesta lyhyiden, toistuvien poissaolojen syntyyn.

2.1 Työkyky – kyky tehdä työtä

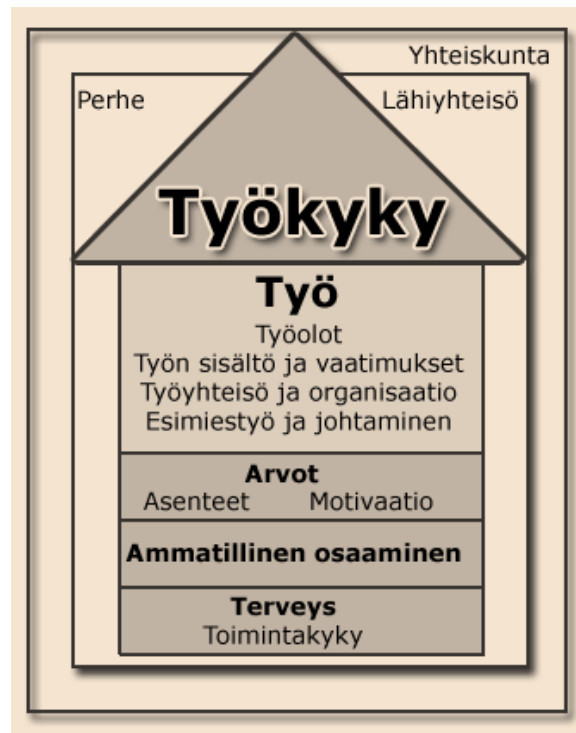
Työterveyslaitoksen (2010) mukaan toistuva sairausloma voi olla merkki työkyvyn alentumisesta. Työkyvyttömyys näyttäytyy sairautena, koska ainoastaan sairauden aiheuttamasta työkyvyttömyydestä on mahdollista saada korvausta. Työsopimuslain 11 §:n mukaan työntekijällä, joka on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtään, on oikeus sairausajan palkkaan (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Työsopimuslain säännöksestä on johdettavissa ajatus, että pelkkä sairaus ei oikeuta sairauspoissaoloon, vaan sairauden aiheuttaman taudin, vamman tai muun terveydellisen haitan on aiheutettava työkyvyn heikkeneminen. Työkyvyn heikkenemisen todentaa lääkäri todistuksellaan. (Kess & Seppänen 2011, 14.) Toisaalta useissa organisaatioissa on käytössä niin sanottu omailmoitusmenettely, jossa työntekijä voi olla poissa työstä esimiehelle antamansa oman ilmoituksen perusteella (Seuri & Suominen 2010, 100). Esimerkiksi yritys X:ssä käytäntönä on, että työntekijä saa olla poissa työstään omalla ilmoituksella ja esimiehen antamalla luvalla kaksi päivää ilmoittaen kuitenkin poissaolosta molempina päivinä, ennen kuin poissaolon syystä tarvitaan lääkärin antama todistus (sähköpostikeskustelu yritys X:n henkilöstöjohtajan kanssa 25.9.2012). Näiden poissaolojen syy ei siis tule lääkärin arvioitavaksi, vaan arvion työkyvystään ja sen perusteella päätöksen poissaolostaan tekee työntekijä itse.

Edellisen vuosisadan alussa työelämän vaatimukset aiheutuivat vielä yleisesti ottaen työn fyysisestä luonteesta, ja työkyvyttömyys ilmeni hyvin konkreettisesti ruumiillisena heikkoutena, joka voitiin helposti ymmärtää sairauden seuraukseksi. Yhteiskunnan kehittyessä sekä työnteon muodot että niiden aiheuttama sairastavuus ovat muuttuneet. Niiden yhteyden määrittämisestä on tullut huomattavasti monimutkaisempaa. Myös työkyvyn määritelmä ja sen ulottuvuudet ovat muuttuneet ajassa. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2008, 12–13.) Nytemmin työkykyä ei kuitenkaan liitetä enää pelkästään terveyteen tai työkyvyttömyyttä sairauteen. Työkykyyn vaikuttavat näiden ohella osaaminen, koulutus, työn hallinta, työn organisointi, johtaminen, fyysinen ja psyykkinen työympäristö, perheen tilanne, ympäröivän yhteiskunnan arvot ja vaatimukset sekä monet yksilölliset tekijät, kuten motivaatio. (Seuri & Suominen, 2010, 64.) Näitä eri ulottuvuuksia on pyritty kuvaamaan erilaisilla malleilla.

Suomalaiset tutkijat ovat tehneet urauurtavaa työtä työkyvyn mallintamiseksi. Eri-tyisesti voidaan mainita työterveyslaitoksen professori Ilmarinen, joka on ollut keskeisesti kehittämässä malleja työkyvyn kuvaamiseksi. Nämä mallit pohjautuvat Suomessa

toteutettuun, työkykyä tarkastelleeseen Terveys 2000 -tutkimukseen, joka käsitti miltei 10 000 osallistujaa.

Työkykytalo on esimerkki tällaisesta työkykyä kokonaisvaltaisesti kuvaavasta mallista. Sen muodostavat työntekijän voimavarat, työhön ja sen tekemiseen liittyvät tekijät sekä ympäristö työn ulkopuolella (Ilmarinen 2006, 132–134). Työkykytalon luovat nämä työkyvyn ulottuvuudet kerroksina ja ulkopuolinen ympäristö (Ilmarinen ym. 2008, 18). Työkykytalo on esitetty kuviossa yksi, koska sen visuaalinen esittäminen palvelee sen ymmärtämistä parhaiten.



Kuvio 1 Työkykytalo (Työterveyslaitos,
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Tässä mallissa työkyvyn perustan muodostavat ihmisen terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Koko muu talo rakentuu tämän kerroksen päälle. (Ilmarinen 2006, 132.) Mitä vahvempi se on, sitä vahvempi on myös yksilön työkyky (Ilmarinen ym. 2008, 19–20). Ensimmäisen kerroksen päälle rakentuu kerroksittain ammatillinen osaaminen, kuten tiedot ja taidot työn vaatimuksiin vastaamiseksi. Seuraavan kerroksen muodostavat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio, mikä ennen kaikkea kuvastaa työn ja henkilökohtaisten voimavarojen välistä suhdetta.

Seuraava kerros on työ, joka kattaa kaikki sen piirteet, kuten työolot, sen sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja organisaation, esimiestyön ja johtamisen. Se on koko talon suurin ja raskain kerros, jota muut alemmat kerrokset kannattelevat. (Ilmarinen 2006,

132–133; Ilmarinen ym. 2008, 20.) Tämä tarkoittaa sitä, että terveyden ja toimintakyvyn, ammatillisen osaamisen sekä arvojen, asenteiden ja motivaation muodostama kokonaisuus vaikuttaa työn suorittamiseen ja siinä selviytymiseen. Työkerroksessa esimiestyö ja johtaminen ovat erityishuomion kohteena. Esimiehet ovat vastuussa koko kerroksesta; heillä on valtaa järjestää ja muuttaa kerroksen toimintaa. (Ilmarinen ym. 2008, 20.) Työkykytalon ympärillä työkykyyn vaikuttavat lisäksi ympäröivä perhe- ja muu lähiyhteisö, kuten sukulaiset, ystävät, tuttavat. Myös yhteiskunta on osa tätä ympäröivää vaikutusta, koska se rakentaa infrastruktuurin, palvelut ja säännöt sille, joiden mukaan yrityksiä voidaan tukea henkilöstön työkyvyn rakentamisessa. (Ilmarinen 2006, 134; Ilmarinen ym. 2008, 20.)

Kuntoutussäätiössä on kehitetty myös niin sanottu moniulotteinen työkykymalli, jossa keskeiset ulottuvuudet ovat työssä jaksaminen, työn hallinta ja työyhteisön osallisuus. Mallin keskeisenä ajatuksena on, että yksilön perusedellytykset jaksaa ja selvitä työelämässä oman fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn ja kestävyyskannan kautta, oman työtehtävän hallinta ammatilliset valmiudet hallitsemalla ja osallistuminen työyhteisön toimintaan sosiaalisena kokemuksena ovat keskeisiä työkyvyn osatekijöitä. Jokaista ulottuvuutta tarkastellaan tasapainon kautta: mikä on toisaalta yksilön voimavarojen, toisaalta työn sekä työolosuhteiden suhde. Se, millaisina työntekijän henkilökohtaiset työolot työpaikalla toteutuvat ja erityisesti, millaisena hänen työkykyisyytensä realisoituu, on riippuvainen työpaikan kokonaisjärjestelmästä ja toimintaympäristöstä. (Järviskoski, Härkäpää & Mannila 2001, 7.)

Samalla malli pyrkii huomioimaan kontekstin, jossa päätökset koskien työtä, työvälineitä ja organisaatiota tehdään. Malli pyrkii siis kuvaamaan työkykyä kokonaisvaltaisesti painottaen samalla eri ulottuvuuksien vuorovaikutusta keskenään. Esimerkiksi tarkasteltaessa työntekijän hallinnan tunnetta omaa työtään kohtaan voi työntekijä kokea epäsuhtaisuutta taitojensa sekä työyhteisön normien ja vaatimusten välillä. Tämä on omiaan aiheuttamaan jatkuvaa stressiä, epäonnistumisia, turhautumista ja oman työn arvostuksen menettämistä. (Ilmarinen ym. 2008, 16–18). Pitkällä aikavälillä tämä voi kehittyä riskiksi terveydelle (Karasek & Theorell 1990, Ilmarinen ym. 2008, 18 mukaan).

Yhteistä näille malleille on se, että niihin sisältyy konsensus siitä, että työkykyä ei voida arvioida pelkästään yksilön eli työntekijän näkökulmasta. Siihen liittyy myös työ, sen sisältö ja ympäristö, jossa työtä tehdään. Näin ollen työolosuhteissa on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan työntekijän kykyyn tehdä työtään. (Ilmarinen ym. 2008, 14, 18.) Työ itsessään on tämän tutkimuksen kannalta tärkein tarkasteltava ulottuvuus, koska se on työnantajan näkökulmasta ensisijainen kohde vaikuttaa työntekijän työskentelykykyyn. Tähän ulottuvuuteen sisältyen työyhteisö, työn sisältö ja johtaminen muodostavat tutkimuksen tärkeimmät tarkastelukohteet. Näissä työkyvyn osalta ratkaisevia ovat

työntekijän kokemat työn voimavarat ja työhön sisältyvät vaatimukset, kuten tulevat luvut osoittavat.

Työkyvyssä on siis ensisijaisesti kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muuttuvat eri elämänvaiheissa, ja työn vaatimukset puolestaan muuttuvat muun muassa globalisaation ja uuden teknologian seurauksena. Työkykyyn vaikuttavat tekijät siis muuttuvat jatkuvasti. Tasapainon löytämiseksi tarvitaan työn ja ihmisen voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Työntekijän työkyky on lopulta tämän tärkein avu työelämässä. Henkilöstön työkykyisyys myös mahdollistaa yritystoiminnan voitot. Tämän vuoksi yrityksillä tulisi olla keskeinen rooli työkyvyn tukemisessa ja edistämässä. (Ilmarinen 2006, 132–134.)

2.2 Työmotivaatio – halukkuus tehdä työtä

Työnantajan tulisi edistää myös työntekijöiden motivaatiota varmistaakseen heidän suorituskykynsä tuottavina, työssä läsnä olevina tuotannon tekijöinä. Miten työntekijää voi kannustaa tekemään työtään mahdollisimman tehokkaasti? Tämä kysymys on kirvoittanut runsaasti tutkimusta viimeisten vuosikymmenien aikana.

Työmotivaatiolle ei ole löydetty yhtä selkeää määritelmää, eivätkä teoriat ole kyenneet selittämään sitä yksiselitteisesti. Muodostetuille määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että työmotivaatio nähdään voimana, joka on peräisin ihmisen olemassaolosta ja joka virittää työhön liittyvää käyttäytymistä sekä määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. (ks. esim. Vroom 1964; Pinder 1998, Björklundin 2001, 5 mukaan.) Björklundin (2001, 14) mukaan työmotivaatio voidaan määritellä halukkuudeksi tehdä työtä, koska psykologian saralla tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön oma, tietoinen halu selittää ihmisen toimintaa hyvin. Hänen mukaansa työmotivaatio ei ole kuitenkaan suoraan havaittavissa, mutta sitä voidaan havainnoida tutkimalla käyttäytymistä. Yksi suora mittari tarkkailla työntekijöiden käyttäytymistä on tarkkailla heidän vetäytymistään työstä, kuten esimerkiksi poissaoloja (Björklund 2001, 54). Aikaisemman tutkimuksen mukaan toistuviin poissaoloihin liitetään käsitys työntekijän laskeneesta motivaatiosta, työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta, joskin tämä suhde on ollut hyvin kiistanalainen (ks. esim. Nicholson, Brown & Chadwick-Jones 1976).

Leonardin, Beauvaisin ja Schollin (1999, 970–971) mukaan työmotivaatiosta on kehitetty lukuisia teorioita, joilla ei kuitenkaan ole yhteistä johtoaajatusta ja joille tutkimus ei ole löytänyt vahvistusta. Tämän sirpaleisuuden ja hämmennyksen vuoksi he ovat kehittäneet metateorian motivaatiosta, jossa he yhdistävät aikaisemmat teoriat yhteiseksi kokonaisuudeksi. Tässä keskitytään metateorian kahteen, aikaisemmassa tutkimuksessa keskeisimmän aseman saaneiden motivaation muotojen tarkasteluun: ulkoiseen ja sisäiseen (luontaiseen) motivaatioon.

Leonardin ym. (1999) mukaan yksilö voi motivoitua ensinnäkin ulkoisesti tai välineellisesti, kun hän tavoittelee henkilökohtaisia tai jonkin ryhmän päämääriä ja uskoo, että näiden tavoitteiden saavuttaminen johtaa erityisesti materiaalsiin palkintoihin, kuten palkkaan tai ylennykseen. Heidän mukaansa ihminen ulkoisesti motivoituneena toimii siis saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän. Hakanen (2011, 30) täydensi, että motivaation lähtökohtana voi olla tällöin myös halu totella esimiestä, olla tunnollinen ja kuuliainen, pyrkimys määräaikaisen työsuhteen jatkamiseen tai jonkin muun palkkion saavuttamiseen.

Työntekijä voi toisaalta motivoitua myös sisäisen motivaation vaikutuksesta. Tällöin hän toimii jollakin tavalla sen itsensä vuoksi eikä siitä saatavien palkkioiden vuoksi. Näin ollen työntekijä on halukas tekemään työtään, koska työtehtävät tuottavat iloa itssään. (Leonard ym. 1999.) Motivaatio tulee siis työstä itsestään, koska yksilö nauttii siitä ja kokee sen palkitsevana (Björklund 2001, 28). Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska hän on innostunut tehtävästään ja se tuottaa hänelle samalla onnistumisen kokemuksia. (Hakanen 2011, 30.)

2.2.1 Työympäristö ja motivaatio

Motivaatio voi olla ihmisen persoonaan liittyvä ominaisuus, mutta se voi olla myös olennainen osa työtä; työ itssään voi olla motivoivaa (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes 2005, 337). Porter ja Miles (1974, Viitalan 2004, 151 mukaan) esittivät, että persoonallisuuden vaikutuksen lisäksi työmotivaatio syntyy työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Näihin osa-alueisiin liittyviä tekijöitä on koottu taulukkoon yksi.

Taulukko 1 Työmotivaation syntytekijöitä (mukaillen Viitalaa 2004, 151)

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely
2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen työssä	2. Sosiaaliset tekijät - johtaminen - ryhmäkiinteys ja -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri
3. Psykologiset perustarpeet - yhteenliittymisen tarve - arvostuksen ja pätevyyden tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat yksilön omat mielenkiinnon kohteet, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä ihmisen psykologiset perustarpeet. Työhön itseensä liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö ja saavutukset siinä. Työympäristössä vaikuttavia tekijöitä taas ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät, kuten palkkaus ja työolosuhteet, sekä sosiaaliset tekijät, kuten johtaminen ja ilmapiiri. (Viitala 2004.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ihmisen ja työn vuorovaikutusta, kiinnitetään tässä osiossa erityisesti huomiota siihen, miten psykososiaalinen työympäristö, kuten työn sisältö, kannustimet, vuorovaikutus ja johtaminen vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Tällä tarkastelulla pohjustetaan motivaation vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen, kuten juuri poissaoloihin työstä, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa. Työnantajan on mahdollista vaikuttaa työympäristöön työntekijän motivaation kannalta suotuisasti, kun taas työntekijän persoonallisuuteen ei voida puuttua.

Samalla kuitenkin sivutaan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, erityisesti ihmisen tarpeita ja asenteita. Hackmanin ja Oldhamin (1976) sekä Decin ja Ryanin (2000) mukaan ihmisyyteen kuuluvat erilaiset psykologiset perustarpeet ovat merkittävä tekijä motivaation taustavaikuttajina. Työnantajan tulisi siksi huomioida nämä tarpeet työolosuhteita suunniteltaessa ja parannettaessa.

Hackman ja Oldham (1976) kehittivät *työn piirremallin* (The Job Characteristics Model), joka perustuu sisäiseen motivaation käsitteeseen. Heidän mukaansa mallin keskeinen ajatus on, että työllä on viisi ydinominaisuutta, joilla on keskeinen merkitys

työntekijän motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Nämä ominaisuudet ovat (Hackman & Oldham 1976, 256)

- monipuoliset ammattitaitovaatimukset
- työn kokonaisuus selkeine lopputuloksineen
- työn merkittävyys muihin ihmisiin nähden
- työn itsenäisyys eli mahdollisuus tehdä valintoja ja käyttää omaa harkintaa
- palaute työstä.

Hackmanin ja Oldhamin (1976) mukaan nämä ydinvaatimukset tyydyttävät ihmisen kriittisiä psykologisia tiloja: työn merkityksellisyyden kokemusta, vastuullisuutta työstä sekä tietoa työn tuloksista. Ammattitaitovaatimukset, työn kokonaisuus ja merkittävyys yhdessä vaikuttavat työn merkittävyyden kokemukseen. Työn itsenäisyyden elementti vaikuttaa puolestaan työntekijän kokemukseen siitä, että hänellä on vastuu työn tuloksista. Palaute työstä taas vaikuttaa tietoon työn tuloksista. Yhdistettynä nämä kriittiset psykologiset tilat synnyttävät korkeaa sisäistä motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Tätä kautta ne vaikuttavat myös poissaoloihin. Näiden lopputulemien edellytyksenä on kuitenkin, että ihmisellä on halu kehittyä ja kasvaa ihmisenä. (Hackman & Oldham 1976, 258.)

Huolimatta saamastaan tunnustuksesta työn piirremalli on saanut kuitenkin kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi Roberts ja Glick (1981, 196) huomauttivat, että mallissa esitetyt, hypoteesien kohteena olevat suhteet ilmiöiden välillä eivät ole johdonmukaisia, työn piirteiden mittaaminen ja analysointi on epäselvää, eikä malli huomioi mittauksesta johtuvaa vaihtelua ilmiöiden välillä. Arnold ym. (2005, 345) kuitenkin muistuttivat, että saamastaan kritiikistä huolimatta malli on kestänyt empiirisen testaamisen kelvollisesti. Hakasen (2009a, 29) mukaan olennaista mallissa on sen kiinnittäminen huomio työn piirteisiin, jotka voidaan nähdä voimavaroja tuottavina tekijöinä. Käsitys työn ydinominaisuuksista vastaa siis myöhemmin työn vaatimustekijät ja voimavarat -mallissa esitetyjä työn tehtävätason voimavaroja. Työn voimavaroihin paneudutaan tarkemmin luvussa neljä.

Samoin Deci ja Ryan (2000) nojautuivat sisäisen motivaation käsitteeseen muotoillessaan niin sanotun *motivaation itsemääräytymisteorian*. Heidän teoriansa mukaan sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pätevyyden universaaleja psykologisia perustarpeita. Nämä perustarpeet ovat tunnistettu myös Maslow'n (1943) tunnetussa viisiportaisessa tarvehierarkiassa, jossa hän esitti ihmisen perimmäiset, motivaation virittäjinä toimivat tarpeet. Nämä kriittiset perustarpeet mahdollistavat ihmisen henkisen kasvun, eheyden ja terveyden. Sen sijaan näiden tarpeiden toteutumisen estyminen johtaa henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikentymiseen. (Deci & Ryan 2000, 248).

Hakasen (2011, 30) mukaan tyydyttävässä työssä mainitut kolme Decin ja Ryanin esille nostamaa ihmisen perustarvetta toteutuvat. Itsenäisyys tarkoittaa työntekijän ko-

kemusta siitä, että hän itse on kykenevä säätelemään omaa toimintaansa ja voi tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja siinä omien vahvuuksiensa sanelemana. Kun työntekijä voi käyttää omaa harkintaansa parhaan tuloksen saamiseksi, tyydyttää tämä itsenäisyyden tarvetta ja synnyttää sisäistä motivaatiota (Hakanen 2011, 31). Maslow'n (1943, 9) sekä Decin ja Ryanin (1992, 12) mukaan yhteenliittymisen tarve taas tarkoittaa halua olla läheisissä ihmissuhteissa ja tuntea yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Yhteenkuuluvuutta kokevat todennäköisimmin ne työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa työryhmäänsä, jossa toisiin luotetaan. Tässä ryhmässä he voivat jakaa onnistumisiaan, ja heidän ponnistelunsa huomataan ja tunnustetaan. Sellaisessa työyhteisössä, jonka jäsenillä on yhteisiä tavoitteita ja jossa voi kokea keskinäistä tukea ja arvostusta, yhteenliittymisen tarve tyydyttyy. (Hakanen 2011, 31.) Pätevyyden tarve taas koskee ihmisen halua tuntea pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Tätä tarvetta tyydyttää työ, jossa voi nähdä toimintansa myönteiset tulokset, voi tuntea onnistuvansa ja sitä kautta uskoa selviytyvänsä uusista haasteista työssä. (Hakanen 2011, 31–32). Maslow (1943) taas käyttää tässä itsensä toteuttamisen käsitettä. Mahdollisuus kokea työssä itsemääräämistä, kuten itsenäisyyttä, yhteenliittymistä ja pätevyyttä, on siis merkityksellistä yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille (Björklund 2001, 30). Hakasen (2011, 34) mukaan näillä perustarpeilla on merkitystä myös työn imun kannalta: kun nämä perustarpeet tyydyttävät riittävästi, voi olla mahdollista kokea työn imua. Työn imua tarkastellaan niin ikään lähemmin luvussa neljä.

Decin ja Ryanin (1992, 28–32) mukaan ylipäättään luontaiseen motivaation kokemukseen liittyy monia myönteisiä tekijöitä työntekijän näkökulmasta. Heidän mukaansa työntekijöillä, jotka kokevat luontaista motivaatiota, on muun muassa parantunut suorituskky, halu osallistua myös muihin kuin omiin tehtäviinsä sekä parempi psyykinen ja fyysinen terveys verrattuna muihin motivaation muotoihin. Freyn (1997) mukaan sekä ulkoinen että luontainen motivaatio tulisi kuitenkin ottaa huomioon työntekijöiden kannustamisessa.

Kun mainitut ihmisen perustarpeet siis huomioidaan riittävästi työympäristössä, varmistetaan työntekijöiden korkea motivaation taso. Esimerkiksi yhteenkuuluvuuden kokemus toteutuu työympäristössä sosiaalisella ulottuvuuden myötä. Suhteilla muihin ihmisiin on merkitystä sekä työtyytyväisyyden että motivaation kannalta. Muun muassa Ducharme ja Martin (2000) havaitsivat, että työkavereiden tuki on merkittävä tekijä suhteessa työtyytyväisyyteen.

Johtamisella on myös havaittu olevan merkittävä yhteys työntekijöiden motivaatioon: esimiehet voivat jakaa työntekijöiden tarvitsemaa tietoa ja käytännön ohjausta sekä antaa palautetta, kannustusta ja tunnustusta. Esimiehet voivat lisäksi päättää palkankorotuksista ja ylennyksistä. (Björklund 2001, 51.) Näin ollen esimies voi edistää työntekijän pätevyyden, merkityksellisyyden ja vastuunkannon kokemuksia. Johtamisen kautta voidaan siten siis edistää sekä sisäistä että ulkoista motivoitumista.

Työympäristöön liittyviä tekijöitä ja motivaatiota tarkasteltaessa ei voida ohittaa taloudellisten kannustimien merkitystä. Työstä saatavaa palkkaa ja muita taloudellisia kannustimia käytetään usein motivoinnin keinona, koska niitä pidetään merkittävänä motivaation lähteenä työssä (Arnold ym. 2005, 335). Palkan rooli motivoinnin keinona on kuitenkin kiistanalainen. Tutkimuksissa on havaittu, että palkalla yksinään ei ole merkittävää vaikutusta työntekijän motivoitumiseen. (Björklund 2001, 25.) Muun muassa Herzberg (1966; 2003) on tehnyt johtopäätöksen, että ihmisiä motivoi työssä etenkin sen sisältö: vaihtelu, vastuunkanto, työn kiinnostavuus tai sen haastavuus pikemmin kuin siitä maksettu korvaus. Näiden *motivaatiotekijöiden* sijasta palkka toimii niin sanottuna *hygieniatekijänä*: matala palkka voi luoda työtyytymättömyyttä ja motivaation puutetta, mutta korkeakaan palkkaus ei merkittävästi lisää työmotivaatiota. Taloudelliset kannustimet voivat kuitenkin välittää työntekijälle symbolisia merkityksiä tätä kohtaan osoitetusta arvostuksesta ja tämän asemasta yhteisössä. Palkalla voi olla siis merkitystä myös luontaisen motivaation lähteenä. (Steers, Porter & Bigley 1996, Björklundin 2001, 25 mukaan.)

2.2.2 Työhön liittyvät asenteet ja sairauspoissaolot

Sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys ovat saaneet sairauspoissaolututkimuksessa paljon huomiota. Vaikka ne liittyvätkin vahvasti toisiinsa, erotetaan ne silti omiksi käsitteikseen. (Shore, Newton & Thorton 1990, 64.) Sitoutuminen organisaatioon voidaan määritellä yksilön suhteellisen samaistumisena ja kiintymyksenä tiettyyn organisaatioon. Tälle on luonteenomaista se, että yksilö uskoo ja hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot. Hän myös haluaa ponnistella organisaation puolesta ja pysyä sen jäsenenä. (Griffin & Bateman 1986.) Brooke, Russel ja Price (1988, 139) taas määrittelevät työtyytyväisyyden positiiviseksi tunnetilaksi työtä kohtaan. Työtyytyväisyyden käsitettä on lähestytty tutkimuksessa kolmesta eri näkökulmasta: työtyytyväisyys nähdään tunneperäisenä dispositiona eli taipumuksena reagoida negatiivisesti tai positiivisesti ulkoiisiin ärsykkeisiin (Judge & Hulin 1993, 391; 412), funktiona muiden työpaikalla olevien ihmisten mielipiteistä (Salancik & Pfeffer 1978, 226–227) ja reaktiona työn ominaisuuksiin (Hackman & Oldham 1976, 256; 261). Ero sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä on se, että sitoutumista pidetään kestävämpänä tunnetilana; siihen eivät vaikuta ohimenevät tapahtumat. Lisäksi sitoutuminen on kiintymystä koko organisaatiota kohtaan. Työtyytyväisyys taas kohdistuu sitä tiettyä tehtäväkenttää kohtaan, jossa työntekijä työskentelee. (Mowday, Steers & Porter 1979, 226.) Björklundin (2001, 18) mukaan sekä työtyytyväisyyttä että sitoutumista käytetään usein myös työmotivaation mittarina, mutta tutkimusten mukaan ne ovat osoittautuneet melko huonoksi arvioksi motivaatiosta. Voihan nimittäin esimerkiksi olla niin, että henkilö on hyvin tyytyväinen työhönsä ja

sitoutunut työnantajayritykseensä olematta kuitenkaan kovinkaan motivoitunut tekemään työtään jonkin muun seikan vuoksi, kuten vaikka pienten lasten hoitoon liittyvän väsymyksen takia.

Työtä kohtaan tunnetut asenteet ovat olleet tärkeä lähtökohta sairauspoissaolojen tutkimuksessa. Aiemman tutkimuksen mukaan ne ovat yksi tärkeä tekijä suhteessa poissaolojen syntyyn. Tämä johtuu siitä, että harkittu toiminta syntyy asenteiden pohjalta: tietty työtä kohtaan syntynyt asenne syntyy uskomuksesta, joka puolestaan johtaa oikeisiin ja lopulta todelliseen toimintaan, kuten poissaoloihin (Fishbein & Ajzen 1975, Björklundin 2001, 15 mukaan). Esimerkiksi uskomus siitä, että työ on ikävää, johtaa negatiivisiin asenteisiin, kuten työtyytymättömyyteen, ja niin edelleen työstä vetäytymiseen mahdollisuuksien sallimissa rajoissa.

Poissaolojen ja asenteiden välistä suhdetta tutkittiin kiivaasti 1950–1990 -luvuilla. Työtyytyväisyyden sekä työntekijöiden vaihtuvuuden ja poissaolojen väliltä löydettiin käänteinen yhteys: sellaiset työntekijät, jotka viihtyvät hyvin työssään, tuntevat vetoa sitä kohtaan ja ovat halukkaita jatkamaan siinä. Tämän vuoksi heidän kohdallaan on pienempi todennäköisyys sille, että he olisivat poissa työpaikaltaan väliaikaisesti tai jopa jättäisivät sen lopullisesti. (ks. esim. Brayfield & Crockett 1955, 415; Talacchi 1960, 418; Vroom 1964, 186–187; Waters & Roach 1971, 93; Steers & Rhodes 1978, 393; Brooke & Price 1989, 15; Gellatly 1995, 476.) Tämä intuitiivisesti hyvin järjestyksellään yhteys perustuu ajatukseen, että organismit pyrkivät välttämään tilanteita, jotka ne kokevat rankaisevina ja hakeutuvat mieluummin tilanteisiin, jotka ne kokevat palkitsevina (Talach 1960, 403).

Menetelmä- ja mittausongelmien vuoksi näihin tuloksiin on suhtauduttu kuitenkin epäillen; vankkumatonta suhdetta ilmiöiden väliltä ei ole havaittu (Brayfield & Crockett 1955, 409–411, 414–415; Steers & Rhodes 1978, 402; Hackett & Guion 1985, 355, 357, 363; Hackett 1989, 245–246; Randall 1990, 375), sillä näiden muuttujien välillä on havaittu vain heikkoa korrelaatiota (Sagie 1998, 157). Myös sitoutumisen ja työssä pysymisen välistä yhteyttä on selvitetty, mutta niidenkin väliltä on löydetty vain heikkoja ja vaihtelevia yhteyksiä (ks. esim. Steers, 1977, 54; Angle & Perry, 1981, 1; Mathieu & Zajac, 1990, 184; Somers 1995, 56). Nicholson, Brown ja Chadwick-Jones (1976, 734) totesivat, että ilmiöiden välinen yhteys oli parhaassakin tapauksessa hyvin hataraa. Heidän tutkimuksensa mukaan käänteinen yhteys ilmiöiden välillä oli satunnaista johtuen tutkittujen organisaatioiden ja käytettyjen asteikkojen ominaisuuksista.

Cleggin (1983) ja Sagien (1998, 157) mukaan poissaolojen mittaustapa saattaa vaikuttaa ilmiöiden välisen korrelaation heikkouteen enemmän kuin todelliset syyt. Sagie (1998) otti tutkimuksessaan käyttöön Marchin ja Simonin (1958, Sagien 1998, 157 mukaan) jaottelun tahattomista ja omaehtoisista poissaoloista ja onnistui sitä kautta omalla tutkimuksellaan tarkentamaan asenteiden ja poissaolojen välistä epäselvää yhteyttä. Hänen tutkimustulostensa mukaan sitoutuminen ja työtyytyväisyys olivat vahvasti yh-

teydessä omaehtoiisiin poissaoloihin, mutta ei tahattomiin poissaoloihin. Myös Tharenou (1993) havaitsi, että työtyytyväisyys liittyy enemmän sairauteen liittymättömiin kuin sairaudella perusteltuihin poissaoloihin.

Vaikka suuri osa tutkijoista on tarkastellut edellä kuvatunlaista yhteyttä työtyytyväisyyden ja poissaolojen välillä, vastakkainen syy- ja seuraussuhde työtyytyväisyyden ja poissaolojen välillä on havaittu. Cleggin (1983, 89) mukaan myös poissaolot vaikuttavat laskevasti työntekijän tyytyväisyyteen työtään kohtaan. Goodmanin ja Atkinin (1984, Tharenoun 1993, 270 mukaan) tämä johtuu siitä, että kun työntekijän täytyy keksiä puolustuksia poissaoloilleen, hän löytää ulkopuolisen silmin uusia määritteitä työpaikan ongelmille, ja tämän toistuessakin usein syntyy negatiivisia asenteita työtä kohtaan. Tharenoun (1993, 282) mukaan erityisesti varmentamattomat poissaolot johtavat työtyytyväisyyden laskuun. Hänen mukaansa poissaoloja ei siis tulisi pitää pelkästään lopputuloksena, vaan vaikuttimena työhön liittyviin asenteisiin.

Työn imu on näiden työtä kohtaan tunnettujen asenteiden rinnalle tullut uudehko, positiivinen työssä koetun hyvinvoinnin mittari; työn imu kuvaa aidosti myönteistä tunnetta ja motivaatiotilaa työssä (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74). Väljästi työn imu voidaan määritellä työntekijöiden vapaaehtoiseksi toiminnaksi organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuun ottamiseksi hyvin tehtävästä työstä sekä työtyytyväisyydeksi ja organisaatioon sitoutumiseksi (Hakanen 2009a, 31). Huomataan siis, että kaikki kolme edellä kuvattua käsitettä, työtyytyväisyys, sitoutuminen ja työn imu kiehtoutuvat läheisesti toisiinsa, mutta kuitenkin ne erotetaan omiksi käsitteikseen. Kuten edellä on jo todettu, myös työn imulla ja sairauspoissaoloilla on yhteys: tutkimuksessa työn imun puute on liitetty runsaisiin sairauspoissaoloihin (Schaufeli ym. 2009). Koska työn imu on tämän tutkimuksen pääkohde, on sille omistettu tutkimuksessa kokonainen luku (luku 4) sen syvällistä tarkastelua varten.

2.3 Yhteenveto

Yleisesti lyhyisiin, toistuviin poissaoloihin on liitetty tutkimuksissa käsitys, että ne ovat ensisijaisesti seurausta työntekijän motivaation puutteesta tai työtä kohtaan tunnetuista kielteisistä asenteista. Motivaatio tai sen puute voi olla seurausta työn sisällöstä tai ympäristössä vaikuttavista tekijöistä, kuten työn vaihtelevuudesta, itsenäisyydestä, esimiestyöstä tai sosiaalisen tuen puutteesta. Tätä yksipuolista käsitystä poissaolojen synnystä pelkästään motivaatioon perustuen on kuitenkin täydennettävä työkyvyn ulottuvuudella.

Työkykyä kuvaavien mallien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työllä ja työympäristöllä on suuri merkitys työkyvyn kannalta. Työkyky ei selity pelkästään työntekijän omalla terveydellä. Maailman terveysjärjestö WHO on esittänyt, että työntekijän terveys tulisi nähdä sosiaalisen, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin näkökulmista

(Marmot, Feeney, Shipley, North & Syme 1995, 127). Marmotin ym. (1995, 128–129) mukaan poissaolot työstä tulisi siis nähdä näiden kolmen tekijän integraationa ja niistä johtuvina puutteina. Työkyvylle ovat siis merkityksellisiä sekä työn fyysiset ominaisuudet, kuten työolot, henkiset ominaisuudet, kuten työn sisältö, mutta myös sosiaalinen ulottuvuus, eli kanssakäyminen esimiesten ja työtovereiden kanssa. Lyhyiden poissaolojen syntymisen kannalta erityisen merkityksellistä on työntekijän oma käsitys työkyvystään, koska näiden poissaolojen kohdalla harkinnan poissaolosta tekee työntekijä itse.

Havaitaan siis, että työkyvyn ja -halun taustalla vaikuttavat usein samat merkitykselliset tekijät. Voidaan jopa ajatella, että työmotivaatio on työkyvyn yksi osa-alue (Seuri & Suominen 2010, 64). On myös huomattava, että motivaatio, työtyytyväisyys ja sitoutuminen edistävät puolestaan terveyttä ja työkykyä. Tähän näkemykseen paneudutaan tarkemmin tulevissa luvuissa. Työkyvyn ja -halun eri ulottuvuuksia tarkastellaan seuraavassa luvussa psykososiaalisen työympäristön ja työntekijän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Luvussa paneudutaan eritoten aikaisempiin tutkimustuloksiin psykososiaalisen työympäristön vaikutuksesta lyhyisiin, toistuviin poissaoloihin.

3 LYHYET SAIRAUSPOISSAOLOT JA PSYKOSOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Työntekijän työskentelyolosuhteet voidaan Coxin ja Fergusonin (1994, Lahtisen 2004 mukaan) teoreettisen mallin mukaan jakaa kahteen: työympäristön vaikutukset työntekijän hyvinvointiin välittyvät sekä fyysisen että psykososiaalisen väylän kautta. Fyysiseen työympäristöön vaikuttavat erilaiset fysikaaliset tekijät, erityisesti työn fyysiset vaatimukset ja siinä esiintyvät kemialliset vaarat. Nämä ovat yleisesti myös sairauspoissaoloihin liitettäviä syitä (Alexanderson 1998, 244, Siukolan ym. 2005 mukaan). Esi-merkkejä fysikaalisista tekijöistä ovat veto, kylmyys, kuumuus, ympäristön rauhatomuus, hankalat työasennot ja toistuvat työliikkeet (Siukola ym. 2005; Siukola ym. 2010). Nykyisin fyysinen työympäristö kyetään melko vaivattomasti pitämään työntekijälle terveellisenä ja turvallisenä erilaisilla avustavilla laitteilla, välineillä ja tarkastuksilla. Psykososiaalinen työympäristö taas on monimutkaisempi, mutta mielenkiintoisempi kohde sairauspoissaolojen kannalta (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002; Väänänen 2005).

Ahosen ja Otalan (2005, 233) sekä Elon ym. (2010, 15) mukaan pitkäaikaiset poissaolot kertovat henkilöstön objektiivisesta terveydentilasta, kun taas lyhyet poissaolot ovat siinä suhteessa heikompi indikaattori. Tutkimusten mukaan ne kertovat ennemminkin työympäristöstä ja työyhteisön toiminnasta siinä. Lyhyitä poissaoloja käytetään ehkä työyhteisön selviämiskeinona (Kivimäki ym. 2003; Väänänen ym. 2003); jolloin niiden voidaan olettaa heijastavan työyhteisön psyykkistä ja sosiaalista ilmapiiriä sekä organisaation oikeudenmukaisuutta (Elo ym. 2010, 15). Nielsen, Rugulies, Smith-Hansen, Christensen & Kristensen (2006b) totesivat, että kuvailtu suhde ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen: heidän mukaansa aiemmissa tutkimuksissa on löydetty epä johdonmukaisia yhteyksiä lyhyiden ja pitkien poissaolojen sekä psykososiaalisen työympäristön välillä.

Poissaoloja koskevassa tutkimuksessa ilmaistaan usein epäsuorasti, että poissaolot on mahdollista poistaa kokonaan. Kuitenkin myös sellaisissa työolosuhteissa, jotka ovat hyvin viimeistellyjä työntekijän hyvinvointia ajatellen, esiintyy aina poissaoloja normaaleista taudeista johtuen, mikä on luonnollista mille tahansa työpaikalle. (Nielsen ym. 2006a, 187.) Tästä syystä poissaoloja ei ole siis mahdollista eliminoida kokonaan (Griep ym. 2010, 191). Osaan poissaoloista on kuitenkin mahdollista vaikuttaa. Tämä on mahdollista työntekijöiden työolosuhteita eli psykososiaalista työympäristöä parantamalla: erilaisia kuormittavia tekijöitä vähentämällä ja poistamalla voidaan vaikuttaa työntekijän terveyteen tai sairastavuuteen (Nielsen ym. 2006a, 187; Lohela, Björklund, Vingård, Hagberg & Jensen 2009, 202; Siukola, Virtanen, Luukkaala, Orsila & Nygård 2010).

Monet pitkittäistutkimukset ovat selvittäneet työn psykososiaalisten tekijöiden, fyysisen ja psyykkisen uupumuksen ja sairauspoissaolojen yhteyttä (Väänänen ym. 2003, 808). Esimerkiksi Donaldsonin, Sussmanin, Dentin, Seversonin ja Stoddardin (1999) mukaan teollisuustyöntekijöiden parissa tehtyjen havaintojen perusteella psykososiaalisella työympäristöllä oli merkittävämpi vaikutus poissaoloihin kuin esimerkiksi perinteisillä terveyskäyttäytymisen indikaattoreilla, kuten nukkumistavoilla tai säännöllisellä liikunnalla. Farrellin ja Stammin (1988) toteuttaman meta-analyysin mukaan organisaatioon ja työympäristöön liittyvät tekijät olivat yksilöllisiä vaikuttimia, kuten ikää, työn vakinaisuutta tai siihen kohdistuvaa tyytyväisyyttä, parempia sairauspoissaolojen synnyn ennustajia. Grossi, Soares, Ängeslevä ja Perski (1999) osoittivat, että työssä ilmaantuneet henkiset oireet, kuten väsyminen, masentuminen ja ahdistuminen, olivat yhteydessä terveyden heikkenemiseen, ja saattoivat siten ilmetä sairauspoissaolojen syntynä. Työpaikan vaikutus henkilöstön terveyteen on siis miltei yhtä suuri kuin perinteisten riskitekijöiden, kuten ylipainon, liikunnan puutteen, alkoholin ja tupakoinnin (North ym. 1996, 337). Siukola ym. (2008) tekivät elintarviketeollisuuden työntekijöitä koskeneesta tutkimuksestaan johtopäätöksen, että elintarviketyöntekijän henkilökohtaiseen päätökseen jäädä sairauslomalle eivät vaikuta niinkään työn fyysiset ominaispiirteet, vaan työyhteisölliset seikat, kuten työn huono organisointi, etäinen esimies, huono työilmapiiri ja työn arvostuksen puute.

Huolimatta alati laajenevasta tutkimustiedosta poissaolojen ja psykososiaalisen työympäristön yhteydestä on esitetty myös kriittisiä arvioita. Allebeck ja Mastekaasa (2004) tarkastelivat tehtyjä tutkimuksia ja tekivät johtopäätöksen, että todistusaineisto psykososiaalisen työympäristön vaikutuksesta poissaolojen syntyyn on vielä rajoittunut, joskin alustavaa näyttöä on jo löydetty. Nielsen ym. (2006a, 188; 2006b, 591) lisäsivät, että näiden tekijöiden välisiä suhteita on sen vuoksi tarpeen tutkia edelleen.

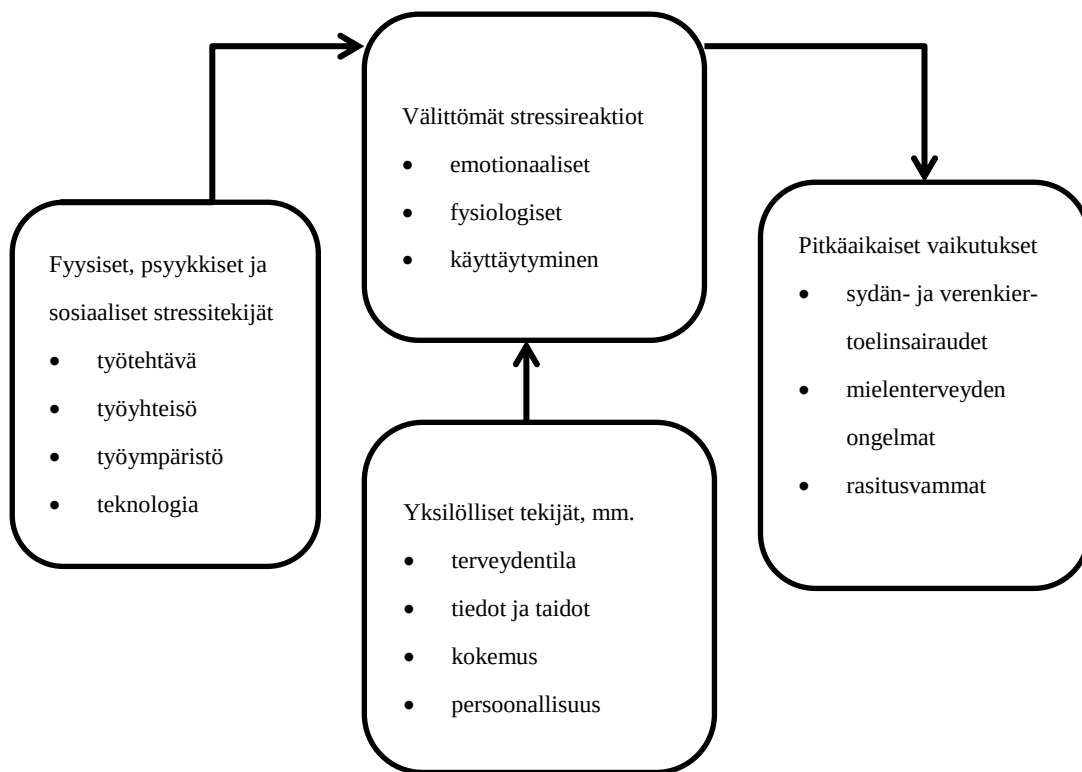
3.1 Psykososiaalinen työympäristön vaikutus työntekijään

Viime vuosikymmeninä esitetyt teoreettiset mallit terveyden edistämisestä teollisuudessa ovat alkaneet painottaa erityisesti psykososiaalisen työympäristön merkitystä poissaolojen vähentämisessä (North ym. 1996; Donaldson & Klien 1997, Väänänen ym. 2003, 808 mukaan). Psykososiaaliselle työympäristölle ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta siihen katsotaan kuuluvan lukuisia eri merkityksellisiä tekijöitä, kuten tämän tutkimuksen johdannossa on jo esitetty.

Työn psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin luetaan kuuluvaksi itse työhön, sen organisointiin ja työyhteisöön liittyvät tekijät (Lindström, Elo, Kandolin, Ketola, Lehtelä, Leppänen, Lindholm, Rasa, Sallinen & Simola 2002, 15). Siukolan ym. (2005) mukaan psykososiaaliseen työympäristöön voidaan katsoa kuuluvan organisaatiossa

suoritettava perustehtävä, teknologia, tiedot ja taidot, työn organisointi ja vastuunjako siinä, yhteistyö ihmisten välillä, yksilöllinen käyttäytyminen sekä työn johtaminen. Samoja elementtejä on korostettu myös Sosiaali- ja terveysministeriön psykososiaalisen työympäristön arviointimenetelmässä (2002, 9). Näillä tekijöillä on siis vaikutusta työilmapiiriin, työkuultuuriin, työntekijöiden käyttäytymiseen ja hyvinvointiin (Siukola ym. 2005, 9). Vaikka yhtenäistä määritelmää tekijöille ei ole, vaikuttaa siltä, että oleellisia tässä suhteessa ovat erilaiset työympäristön ominaisuudet, jotka työntekijän kannalta hyvin ja onnistuneesti hoidettuina vaikuttavat myönteisesti tämän hyvinvointiin ja työkykyyn, mutta huonosti hoidettuina tai onnistuneina ne aiheuttavat kuormitusta ja lisäävät työn rasittavuutta.

Smith ja Carayon-Sainfort (1989) muodostivat teoreettisen mallin työympäristön ja sen stressaavien tekijöiden yhteydestä ihmisen hyvinvointiin. Malli esitetään mukailtuna kuviossa kaksi.



Kuvio 2 Työympäristön vaikutus hyvinvointiin (mukaillen Smithiä & Carayon-Sainfortia 1989 sekä Lindströmiä ym. 2002)

Smithin ja Carayon-Sainfortin (1989) esittämä malli on niin sanottu tasapainomalli, joka kuvaa työympäristön kuormittavaa vaikutusta ihmiseen. Kuormittavuus perustuu yksilön ja tämän ympäristön väliseen vuorovaikutukseen: ristiriita yksilön edellytysten ja hänen ympäristönsä vaatimusten välillä johtaa haitalliseen kuormitukseen ja stressioireisiin (Lindström ym. 2002, 15). Fyysisten tekijöiden lisäksi työssä kuormittumi-

seen vaikuttavat psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, eli työtehtävä, työyhteisö, työympäristö sekä teknologia eli yksilön taidot toteuttaa omaa työtehtäväänsä. Näiden tekijöiden aiheuttamat kuormitustilanteet, joissa yksilön selviytymiskeinot eivät riitä palauttamaan tasapainotilaa, johtavat ensin lyhytaikaisin stressioireisiin, jotka ilmenevät henkisinä ja fyysisinä ruumiinvaivoina ja käyttäytymisen muutoksina. Pidemmällä aikavälillä ne johtavat kroonisiin väsymys- ja ahdistustiloihin ja jopa sairauksien syntyyn. Tässä yksilöllisillä tekijöillä, kuten yksilön terveydentilalla, tämän omilla käsityksillä, persoonallisuudella ja aikaisemmilla kokemuksilla on myös oma vaikutuksensa. (Smith & Carayon-Sainfort 1989, 74–75.) Tämän tutkimuksen kontekstia ajatellen mallista on johdettavissa ajatus, että lyhyellä aikavälillä työssä kuormittuminen aiheuttaa stressireaktioita, jotka ilmenevät elimistön reaktioina, tuntemuksina ja käyttäytymisen muutoksina. Tuloksena syntyy lyhyitä poissaoloja työstä, kun ihminen yrittää palauttaa tasapainoa omien edellytystensä ja työn vaatimusten välillä. Kysymyksessä voi siis olla selviytymiskeino työn aiheuttamasta rasituksesta (Kivimäki ym. 2003; Väänänen ym. 2003).

Lahtinen (2004) korosti, että psykososiaalisessa työympäristössä merkityksellisten tekijöiden määrittämisessä hyvin tärkeää on subjektiivisuus; työntekijän subjektiivinen kokemus on tärkeämpää kuin jonkin työympäristötekijän olemassaolo itsessään (Lindström 1994, Lahtisen 2004, 22 mukaan). Rantalaiho, Hänninen, Korvajärvi, Polso, Torttila ja Tuovinen (1980) myös painottivat, että työntekijä ei ole passiivinen, vaan nimenomaan aktiivinen toimija työolosuhteissaan, joissa hän toimii kokemustensa ja henkilökohtaisten ratkaisujensa perusteella. Tämän vuoksi tutkimuksissa hyödynnetäänkin usein niin sanottuja itsearviointeja eli työntekijöiden itse antamia arviointeja työympäristössään vaikuttavista tekijöistä. Itsearviointeja ovat käyttäneet esimerkiksi North ym. (1996) sekä Demerouti ym. (2001). Siksi myös tässä tutkimuksessa on tarkoituksena haastattelun keinoin selvittää työntekijöiden omia kokemuksia heidän työympäristöstään.

Johdannossa mainittu Karasekin työstressimalli (1979) on ollut lukuisten psykososiaalista työympäristöä ja poissaolojen yhteyttä tarkastelevien tutkimuksien pohjana. Esimerkiksi North ym. (1996) toteuttivat sen pohjalta vaikutusvaltaisena pidetyn, niin kutsutun Whitehall-tutkimuksen, jossa he tarkastelivat 10 000 brittiläisen työntekijän poissaoloja suhteessa heidän psykososiaaliseen työympäristöönsä. Tutkimuksessa he määrittivät psykososiaalisen työympäristön osa-alueiksi Karasekin työstressimallin mukaisesti työn vaatimukset ja työn hallinnan sekä työn monipuolisuuden, saatavilla olevan sosiaalisen tuen ja erilaisten taitojen käytön mahdollisuuden. Myöhemmin muun muassa Nielsen ym. (2006a) ovat hyödyntäneet näitä osa-alueita omassa tutkimuksessaan.

Tässä tutkimuksessa kuitenkin nojaututaan Demeroutin ym. (2001) luomaan työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen malliin, jota käsitellään yksityiskohtaisesti seuraavassa luvussa. Kyseistä mallia on hyödynnetty myös poissaolututkimuksissa. Esimer-

kiksi Schaufeli ym. (2009) käyttivät mallia tutkiessaan tietoliikennejohtajien sairauspoissaoloja. Tutkimuksessaan he määrittelivät psykososiaalisen työympäristön osaluokiksi vaatimustekijöiden osalta työn liiallisen määrän, henkiset paineet sekä työn ja sen ulkopuolisen elämän yhdistämisestä aiheutuvan konfliktin sekä voimavarojen osalta sosiaalisen tuen, hallinnan tunteen, oppimismahdollisuudet sekä palautteen saannin. Tutkimuksessa ne havaittiin merkityksellisiksi tekijöiksi työntekijän, tässä tapauksessa johtavassa asemassa työskentelevän henkilön hyvinvoinnin kannalta. (Schaufeli ym. 2009.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään, millaisia vaatimustekijöitä ja voimavaratekijöitä kolmivuorossa työskentelevien teollisuustyöntekijöiden työympäristössä vaikuttaa sairauspoissaolojen syntyyn. Koska tämä tutkimus on aineistolähtöinen, ei voida ennen aineiston keruuta määrittää tarkkaan, mitä tämän tutkimuksen tietolähteet pitävät merkityksellisinä tekijöinä työympäristössään. Seuraavaksi esitellään kuitenkin kootusti tekijöitä, jotka aiemmissa tutkimuksissa ovat tyypillisesti osoittautuneet merkityksellisiksi seikoiksi työntekijän psykososiaalisessa työympäristössä lyhyiden, toistuvien poissaolojen synnylle.

3.2 Psykososiaalisen työympäristön vaikutus lyhyiden sairauspoissaolojen syntyyn

Tyypillisimpiä sairauspoissaoloihin vaikuttavia psykososiaalisia tekijöitä ovat työn vaatimukset, kyvyttömyys osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon, työn vähäinen itseenäisyys, epäselvä johtaminen sekä esimieheltä ja työtovereilta saatu vähäinen tuki (ks. esim. Niedhammer ym. 1997; North ym. 1996; Waris 1999; Väänänen ym. 2003). Organisaatiossa toteutuvalla oikeudenmukaisuudella työntekijöiden kohtelussa ja päätöksenteossa on myös havaittu olevan yhteys työntekijöiden terveyteen, stressioireisiin, työkykyyn ja sairauspoissaoloihin (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Kausto, Elovainio & Elo 2003). On lisäksi havaittu, että työn sisällöllä on vaikutusta poissaolojen syntyyn; mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja työssään ja työn mielekkyys vähentävät sairauspoissaolopäivien määrää (Waris 1999). Lisäksi työsuhteen varmuudella ja spekulatioilla siitä on vaikutusta sairauspoissaoloihin (Kivimäki ym. 1997; Blekesaune 2012).

Edellisessä luvussa havaittiin, että näillä tekijöillä oli merkitystä myös työkyvyn ja motivaation kannalta. Työn sisällöllä ja työympäristöllä on siis vaikutusta työntekijän terveyteen ja työkykyyn, mutta sillä on havaittu olevan vaikutusta lisäksi työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Myös tätä kautta työympäristö voi vaikuttaa poissaolojen syntyyn. Seuraavaksi esitellään sekä työkykyyn että työtyytyväisyyteen liittyviä tutkimustuloksia.

3.2.1 Työn sisältö

Hackman ja Lawler (1971) tarkastelivat tutkimuksessaan ensisijaisesti neljää työn sisältöön liittyvää, työntekijän itsensä kokemaa ulottuvuutta suhteessa työntekijän käyttäytymiseen, kuten poissaoloihin. Ensimmäinen ulottuvuus oli työn vaihtelevuus, joka merkitsee sitä, että työntekijä saa käyttää työssään monia menetelmiä ja taitoja. Toinen ulottuvuus oli autonomia, joka tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus itsenäisesti päättää työn toteutuksesta. Kolmas ulottuvuus oli palautteensaanti; työntekijä saa tietoa työnsä onnistumisesta. (Hackman & Lawler 1971, 265.) Neljäs ulottuvuus oli niin sanottu ”tehtäväidentiteetti”, joka on korkealla tasolla sellaisissa töissä, joissa työllä on selkeä alku ja loppu, eli työn tuloksena syntyvä muutos on työntekijälle selkeästi nähtävissä, ja tuo muutos on riittävän suuri (Turner & Lawrence 1965, 157 Hackmanin & Lawrencen mukaan 1971, 264). Lisäksi Hackman ja Lawler tarkastelivat työntekijän niin sanottuja korkeamman tason tavoitteita, kuten esimerkiksi saavuttamisen tuntemuksia ja henkistä kasvua, ja työntekijän halua tyydyttää näitä tarpeita. He havaitsivat, että kun kaikki neljä ulottuvuutta toteutuivat työssä, sellaisilla työntekijöillä, jotka haluavat tyydyttää korkeamman tason tavoitteita, oli harvoin poissaoloja työstään. Näin ollen työ, joka tarjoaa mahdollisuuden näiden tavoitteiden tyydyttämiseen sitä haluavalle työntekijälle, tuottaa tyytyväisyyttä niin, että se ilmenee haluna olla läsnä työssä. (Hackman & Lawler 1971.) Myös Waris (1999) teki saman havainnon: mainituilla neljällä työn rakenteellisella ominaisuudella on vaikutusta työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja niin edelleen poissaolojen syntyyn.

Työn hallinnalla tarkoitetaan muun muassa sellaisia työhön ja organisaatioon liittyviä ominaisuuksia, kuten työntekijän mahdollisuuksia käyttää tietoja ja taitoja, päätöksentekovaltaa, mahdollisuutta osallistua ja työolosuhteiden, kuten prosessien ja tulosten enustettavuutta (Karasek 1979, 287, 289–290; Aronson 1989, Kivimäen, Vahteran, Thomsonin, Griffithsin, Coxin & Pentin 1997, 858–859 mukaan). Kivimäki ym. (1997) tutkivat psykososiaalisten ominaisuuksien vaikutusta poissaoloihin ja havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän käsityksellä omasta kyvystään hallita työtään oli merkittävä vaikutus poissaolojen syntyyn. Aiemmin osana Whitehall-tutkimusta North ym. (1993) olivat myös havainneet yli 10 000 hengen otoksessaan, että sellaisilla kyselyyn vastaajilla, jotka määrittivät eritoten työn hallinnan ja vaihtelevuuden vähäisiksi, oli enemmän sekä lyhyitä että pitkiä poissaoloja verrattuna vastaajiin, joilla nämä ominaisuudet olivat korkealla tasolla työssään. Esimerkiksi miehillä, jotka määrittivät työnsä sisältävän vähän vaihtelua ja mahdollistavan vähän erilaisten taitojen käyttöä, oli yli kaksi kolmasosaa enemmän lyhyitä poissaoloja kuin niillä vastaajilla, jotka määrittivät nämä ominaisuudet korkeiksi työssään.

Mahdollisuus päätäntävällän käyttämiseen työssä on yksittäinen tekijä psykososiaalisessa ympäristössä, joka on tutkimuksesta toiseen osoittanut merkityksensä poissaolojen

kannalta (Allebeck & Mastekaasa 2004). Niedhammerin ym. (1998) otos sisälsi vastajia erään organisaation kaikista ammattiryhmistä, ja he havaitsivat, että liikkumavara omaan työhön liittyvässä päätöksenteossa lisääntyi korkeamman tason tehtävissä, samoin kuitenkin myös psykologiset vaatimukset, kuten työhön liittyvät vaatimukset, aikapaine ja ristiriitaiset tarpeet. Tärkeämpi havainto oli kuitenkin se, että liikkumavara omaan työhön liittyvässä päätöksenteossa oli merkittävä tekijä sekä sairauspoissaolojen esiintymistiheyden että keston kannalta molemmilla sukupuolilla. Niillä työntekijöillä, jotka ilmoittivat työnsä sisältävän paljon liikkumavaraa päätöksenteon suhteen, oli jopa 40 prosenttia vähemmän poissaolojaksoja ja -päiviä kuin niillä, joilla toimintavapautta oli vähemmän. Samoin Nielsen ym. (2006b) havaitsivat työntekijätasoa edustavassa otoksessaan, että sellaisilla naistyöntekijöillä, joilla oli työssään paljon päätäntävaltaa, mahdollisuus käyttää omaa harkintaa, kohtalaisesti henkisiä vaatimuksia, oli vähemmän lyhyitä poissaoloja. Myös miehillä päätäntävalta, työn ennustettavuus ja työn merkityksellisyyden kokemus olivat yhteydessä matalampiin lyhyiden poissaolojen määriin (Nielsen ym. 2006b). Niin ikään Ylitalo (2006) havaitsi, että työn kokeminen merkityksettömäksi suomalaisia palkansaaajia käsittävässä otoksessa lisäsi lyhyiden poissaolojen riskiä tuntuvasti sekä miehillä että naisilla.

3.2.2 Sosiaalinen tuki: esimiehen toiminta ja työtovereiden tuki

Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden hyvinvointia edistäviä tai stressiä ehkäiseviä tekijöitä. Sosiaaliseseen tukeen kuuluu (Kivimäki ym. 2002, 48)

- tietotuki, eli neuvojen ja ehdotusten antaminen
- aineellinen tuki, eli käytännön apu
- arvostustuki, eli myönteinen palaute toisen ihmisen tekemisistä ja kyvyistä
- henkinen tuki, eli luottamus, empaattisuus, kuunteleminen, rohkaiseminen ja avunanto.

Ihmissuhteet työpaikalla oleviin ihmisiin ovat merkittäviä sosiaalisen tuen lähteitä. Kivimäen ym. (2002) mukaan sosiaalinen tuki voi vaikuttaa terveyteen monien eri vaikutusmekanismien kautta. Heidän mukaansa sosiaalinen tuki vastaa ihmisen perimmäiseen tarpeeseen kuulua ryhmään. Edellisessä luvussa mainittiin sekä Maslow'n (1943) että Decin ja Ryanin (2000) tunnistaneen yhteenliittymisen yhtenä ihmisen kriittisistä perustarpeista. Yhteenliittymisen tarpeella on siis merkitystä sekä terveyden että motivaation kannalta. Kivimäen ym. (2002) mukaan sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös voimavarana, joka on tarpeen työn vaatimuksista ja paineista selviytymiselle. He havaitsivat kunta-alalta keräämässään aineistossa, että hyväksi koettu tuki työtovereilta ja esimiehiltä oli yhteydessä viidenneksen pienempään sairauspoissaolojen määrään kuin huonoksi koettu tuki. Myös Nielsen ym. (2006b) havaitsivat esimiehen tuen olevan

tilastollisesti merkitsevä yhteys lyhyiden poissaolojen määrään eritoten miesvastaajilla. Poissaoloja laadullisesti tarkastelleessa tutkimuksessa esimieheltä saamatta jäänyt tuki todettiin merkitykselliseksi tekijäksi poissaolojen runsaudelle (Siukola ym. 2008).

Esimiehen johtamistyylin vaikutus työntekijän käyttäytymiseen on tunnistettu jo 1950-luvulla (Porter & Steers 1973, 157). Sitten johtajuuden vaikutusta työntekijään on tutkittu runsaasti. Tutkimuksissa johtajuudella on havaittu olevan merkitystä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn kannalta (Hogan & Kaiser 2005): sillä voi olla suora vaikutus tai epäsuora merkitys työympäristön kautta (Lohela ym. 2009). Johtajasuhteiden ja työntekijöiden terveyden välillä on löydetty suora yhteys (ks. esim. Feldt, Kinnunen & Mauno 2000). Johtajuudella on vaikutusta lisäksi työntekijän työtä kohtaan tuntemiin asenteisiin. Dirks ja Ferrin (2002) havaitsivat neljän vuosikymmenen ajalta tehdyn tutkimuksen käsittävissä meta-analyysissään vahvaa korrelaatiota myös esimiestyön ja työntekijän asenteiden välillä: luottamus esimieheen johti työntekijän työtyytyväisyyden ja sitoutumisen paranemiseen.

Ylitalo (2006) tarkasteli esimiestoiminnan yhteyttä lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Hän havaitsi, että sekä miehillä että naisilla, jotka olivat tyytymättömiä esimieheensä, oli huomattava todennäköisyys olla poissa työstään lyhyitä jaksoja verrattuna niihin työntekijöihin, jotka eivät olleet tyytymättömiä tämän toimintaan. Myös johtamisen oikeudenmukaisuudella vaikuttaa olevan merkitystä työntekijöiden poissaoloihin. Sairaalahenkilöstölle tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksentekoperiaatteet olivat yhteydessä jopa kolmanneksen matalampaan sairauspoissaolorisktiin. Saadut tulokset eivät rajoitu vain sairaalassa työskenteleviin, vaan lisäksi muualta julkiselta sektorilta sekä yksityisistä yrityksistä saadut tulokset tukevat sairaala-aineistosta saatuja havaintoja. (Kivimäki 2002, 45.) Myös Elovainio ym. (2002), Kausto ym. (2003) ja Lohela ym. (2009) havaitsivat oikeudenmukaisen johtamisen sekä esimiehen tuen olevan yhteydessä työntekijän paremmaksi koettuun terveyteen.

Porterin ja Steersin (1973, 159) mukaan vuorovaikutus kollegoiden kanssa on yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista yksittäisen työntekijän kannalta sosiaalistua organisaatioon, jossa työskentelee. Sosiaalistuminen organisaatioon merkitsee prosessia, jossa yksilö hankkii tietoja ja taitoja kanssakäymisestä toteuttaakseen rooliaan siinä. Yksilö oppii, millainen käyttäytyminen on siinä ympäristössä tavanomaista ja toivottua ja mikä ei. (Van Maanen & Schein 1977, 3.) Tässä prosessissa työtoverit voivat tukea ja edesauttaa sopeutumista organisaatioon, mutta vastaavasti tuen puute voi johtaa etäännyttämiseen työpaikasta (Porter & Steers 1973, 159).

Waters ja Roach (1971, 93) havaitsivat tutkiessaan toimisto-olosuhteissa työskenteleviä naisia, että kollegoiden tuella oli tilastollisesti merkitsevä, käänteinen yhteys poissaoloihin. Niedhammer ym. (1998, 737) panivat merkille, että muiden ihmisten tuella työssä oli merkittävä vaikutus sekä poissaolojen esiintymistiheyteen miehillä että pois-

saolojen kestoon molemmilla sukupuolilla. Miehillä, jotka ilmoittivat saavansa työssään paljon sosiaalista tukea, oli viidenneksen vähemmän poissaolojaksoja ja -päiviä kuin niillä, joilla ei ollut muiden ihmisten tukea työssä. Naisilla tämä vaikutus oli kuitenkin vähäisempi.

Sosiaaliset suhteet luovat myös ilmapiirin työympäristölle. Lohela ym. (2009) havaitsivat, että työntekijöiden käsityksellä ilmapiiristä oli suuri, positiivinen merkitys heidän terveydelleen. Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts (2003) toteuttivat meta-analyysin laajasta, vuosikymmeniä käsittävästä tutkimustiedosta ja tekivät yli 120 tutkimuksen perusteella johtopäätöksen, että ilmapiirillä on merkitystä myös motivaation ja työhön liittyvien asenteiden, kuten työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. Siukolan ym. (2008) laadullisessa tutkimuksessa ilmapiiri todettiin tärkeäksi tekijäksi sairauspoissaoloille: kun ilmapiiri on huono, poissaoloja esiintyy runsaasti. Siukola ym. (2010) havaitsivat, että ryhmähengen heikkeneminen johti sairauspoissaolopäivien lisääntymiseen erityisesti naisvastaajilla. Myös Ylitalo (2006) sai selville, että työpaikan huono ilmapiiri vaikutti alttiuteen olla usein lyhyellä sairauslomalla. Miehillä tämä vaikutus oli selkeämpi kuin naisilla; miehillä vaikutus oli yli jopa kaksinkertainen todennäköisyys niihin miehiin nähden, joiden mielestä työpaikan ilmapiiri oli avoin ja yhteishenki hyvä. Myös naisilla sama yhteys oli havaittavissa heikompana. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että jos työyhteisön ilmapiiri on huono, on työntekijöillä enemmän työperäisiä oireita ja sairauspoissaoloja (Piirainen, Räsänen ja Kivimäki 2003, 182–183). Sosiaalinen tuki voi siis edustaa työntekijälle voimavaraa, joka on yhteydessä hyvänä pidettyyn ilmapiiriin. Hyvässä työilmapiirissä toisten auttamista pidetään tärkeänä, ja siksi se on itseään ruokkiva, positiivinen kehä.

Kivimäen ym. (2002) mukaan sosiaalisten suhteiden terveysvaikutuksia selittäviä mekanismeja tunnetaan vielä huonosti. Heidän mukaansa mahdollisuuksia on lukuisia, eivätkä selitysmallit ole toisiaan poissulkevia. Yksi todennäköisimpiä selityksiä kuitenkin on, että ongelmat johtamisessa ja sosiaalisissa suhteissa edesauttavat henkisen kuormituksen syntymistä ja ovat siten epäsuorasti yhteydessä heikentyneeseen vastustuskykyyn ja stressiperäisiin sairauksiin (Kivimäki ym. 2002). Siksi työpaikan sosiaaliset suhteet saattavat olla yksi merkittävimmistä työympäristössä vaikuttavista tekijöistä, joiden vaikutus työntekijään riippuu näiden suhteiden tilasta.

3.2.3 Työn organisointi: vuorotyö

Työn organisoinnilla on niin ikään merkitystä poissaolojen synnyn kannalta (Siukola ym. 2010). Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat kolmivuorotyöntekijät, keskitytään tässä eritoten siihen, mitä vuorotyön ja sairauspoissaolojen suhteesta tiedetään. Vuorotyön suhdetta poissaolojen syntyyn on selvitetty aiemmissa tutkimuksissa ahkerasti.

Ilmiöiden välinen suhde ei ole kuitenkaan osoittautunut yksiselitteiseksi: jotkut tutkimukset ovat havainneet yhteyden, toiset eivät.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu yhteyksiä ilta- ja yövuorotyöskentelyn ja sairauspoissaolojen välillä. Esimerkiksi Koller (1983) havaitsi öljynjalostamon työntekijöitä tutkiessaan, että pysyvä vuorotyö ilmeni sairauspoissaolopäivien lisäyksenä. Tämä näkyi erityisesti ikääntyneillä työntekijöillä ja johtui sairauksista, kuten ruoansulatusongelmista, sydän- ja verisuonitaudeista sekä epämääräisistä terveysongelmista, kuten unihäiriöistä ja väsymyksestä. Myös nuorilla työntekijöillä poissaolojen määrä lisääntyi, kun vuorotyöskentelyä jatkettiin (Koller 1983, 72). Hän havaitsi lisäksi, että vuorotyöntekijöillä poissaolajaksot olivat lyhyempiä kuin päivävuorossa työskentelevillä, vaikka heidän oireensa eivät olleet päivävuorolaisten oireista poikkeavia. Myös Bourbonnais, Vinet, Vézina ja Gingras (1992) havaitsivat, että sairaalahenkilöstöllä ilta- ja yövuoron tekeminen lisäsi sairauspoissaolojen määrää. Tämä tulos ei riippunut iästä, työtehtävästä tai työsuhteen kestosta.

Vuorotyön vaikutusta työn ulkopuoliseen elämään on selvitetty tieteellisissä tutkimuksissa. Olsen ja Dahl (2010) havaitsivat, että kun työntekijöillä oli epäsäännölliset työajat, kuten vuoroihin sidottu työ, jonka aikoihin he itse eivät voineet vaikuttaa, heillä oli enemmän sairauspoissaoloja. Työaikojen joustamattomuus ja epäsäännöllisyys aiheutti heidän mukaansa lisäksi ongelmia sosiaaliselle elämälle, eritoten perhesuhteille. Siten vuorotyö aiheuttaa vuorotyöntekijälle lisäkuormitusta.

Vuorotyön ja sen suhteesta poissaoloihin esiintyy myös kriittisiä kannanottoja. Joihenkin tutkijoiden mukaan päivävuoroa ja vuorotyötä tekevien poissaoloissa ei esiinny eroavaisuuksia (Koller 1983). Taylorin, Pocockin ja Sergeantin (1972) tutkimus käsitti 965 vertailuparia vuoro- ja päivätyötä tekevistä työntekijöistä teollisuudessa. He havaitsivat, että poissaoloja esiintyi jopa vähemmän vuorotyössä kuin päivätyössä. Eritoten he havaitsivat, että päivätyössä olevilla oli viidenneksen verran enemmän lyhyitä poissaoloja kuin vuorotyössä työskentelevillä. Kleiven, Bøggild ja Jeppesen (1998, Eriksenin, Bruusgaardin ja Knahrdahlin 2003, 276 mukaan) eivät löytäneet yhteyttä kemikaalitehtaan vuorotyöntekijöiden yövuorotyöskentelyn ja sairauspoissaolojen esiintymistiheyden välillä. He myös tekivät tarkastelun vastaavista tutkimuksista ja totesivat, ettei vuorotyön ja poissaolojen väliltä löytynyt johdonmukaista yhteyttä. Myöskään Eriksen ym. (2003) eivät löytäneet yhteyttä vuorotyön ja sairauspoissaolojen määrän välillä sairaanhoitajia käsittävässä otoksessaan. Tüchsen, Kristensen ja Lund (2008) eivät havainneet yhteyttä vuorotyöskentelyn ja poissaolojen välillä yli 5000 työntekijän otoksessaan, kun huomioon otettiin yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä fyysisen että psykososiaalisen ympäristön vaikutus poissaoloihin. Kollerin (1983) mukaan ei voidakaan tehdä suoraviivaista väitettä, että vuorotyö olisi aina haitallista ihmiselle; jotkut ihmiset pitävät sitä itselleen parhaimpana työskentelymuotona. Hänen mukaansa voidaan kuitenkin todeta, että vuorotyö edellä kuvatun mukaisissa haitallisissa olosuhteissa johtaa terveys-

ongelmiin ja työkyvyn heikkenemiseen. Tässä alaluvussa esitetyn tarkastelun pohjalta vuorotyön keskeisiä kuormittavia ominaisuuksia pohditaan lisäksi tämän tutkimuksen tapausten esittelyn yhteydessä alaluvussa 5.2.1.

Kaiken kaikkiaan poissaolojen ja vuorotyön yhteys on siis tutkimuksessa osoittautunut epäjohtonmukaiseksi. Olsenin ja Dahlin (2010, 48) mukaan epäjohtonmukaisuus voi johtua erilaisista poissaolojen mittaustavoista. Vaikuttaa siltä, että vuorotyö on vain yksi tekijä, joka vaikuttaa työn rasittavuuteen. Se on siis harvoin ainoa tekijä, joka vaikuttaa poissaolojen syntyyn. Tüchsen ym. (2008) painottivat, että tutkimustulokset eivät poista sitä tosiasiaa, että vuorotyöllä ei olisi vaikutusta sairauspoissaolojen syntyyn, mutta tuo vaikutus ei itsessään ole kovin voimakas.

3.2.4 Työsuhteen (epä)varmuus

Työn varmuus merkitsee työntekijälle olettamuksia työn jatkuvuudesta (Davy, Kinicki & Scheck 1997, 323). Epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta taas merkitsee Hartleyn, Jacobsonin, Klandermansin ja van Vuurenin (1991, 7) mukaan ristiriitaa henkilön kokemuksen ja hänen toivomansa tulevaisuuden välillä. Aiemmissa tutkimuksissa on johdonmukaisesti tehty havainto, että työsuhteen varmuudella tai epävarmuudella on yhteys sairauspoissaolojen syntyyn. Blekesaunen (2012, 668) mukaan tästä yhteydestä on kuitenkin esitetty vastakkaisia suuntia riippuen käytetystä teoreettisesta taustasta.

Tutkimuksessa on ensinnäkin esitetty negatiivinen korrelaatio ilmiöiden välillä. Askildsenin, Bratbergin ja Nilsenin (2005, 1087) mukaan ilmiöiden välillä on tehdyssä tutkimuksessa yleisesti havaittu negatiivinen säännönmukaisuus: kun taloudessa ylipäättään työttömyys vähenee ja siten käsitys työsuhteen varmuudesta yleensä ottaen vahvistuu, sairauspoissaolojen määrä lisääntyy. Myös esimerkiksi EK:n tuottaman työaikatiedustelun keräämä aineisto osoittaa, että sairauspoissaolot vähenivät suomalaisissa yrityksissä 1990-luvun alun laman aikana, kun vielä 1980-luvun lopun noususuhdanteen aikana sairauspoissaolomäärät olivat korkealla (Työaikatiedustelu 2011, 14). Askildsenin ym. mukaan (2005, 1097) tämä ilmiö saattaa johtua siitä, että työntekijät uskovat silloin, että riski työttömyydestä on vähäinen, ja uskaltautuvat sairastaa jäämällä kotiin. Kun työntekijä taas kokee uhan työsuhteen menettämisestä, ehkäisee se kotiin jäämistä (Blekesaune 2012, 668). Toisaalta Askildsenin ym. (2005, 1097) mukaan kyse voi olla moraalikadosta (moral hazard): työntekijät pitävät enemmän ja pidempiä sairauslomia, kun uhka työn menettämisestä on pieni. Lisäksi talouden elpyminen voi merkitä työntekijälle raskasta aikaa työssä, ja siten aiheuttaa stressiä, sairauksia ja niin edelleen poissaoloja työstä (Askildsen ym. 2005, 1097; Blekesaune 2012, 668).

Toisaalta työsuhteen epävarmuudella on myös havaittu olevan positiivinen yhteys sairauspoissaolojen tiheyteen: kun työn epävarmuus lisääntyy, myös sairauspoissaolot

lisääntyvät. Epävarmuutta voi syntyä työttömyyden kasvusta taloudessa, organisaatioiden uudelleen järjestelyistä, työntekijöiden lomautuksista ja irtisanomisista. Kun työntekijöitä vähennetään, saattaa se lisätä epävarmuutta etenkin niillä, jotka saavat jäädä työhönsä. (Blekesaune 2012, 668–669.) Ferrien (2001, 72) mukaan useimmat tutkimukset ovat havainneet työsuhteen epävarmuudella olevan haitallinen vaikutus mielenterveyteen. Epävarmuus johtaa nimittäin stressin lisääntymiseen ja siten sairauksien syntyyn. Myös irtisanomisten seurauksena syntyvästä työvoimapulasta johtuen lisääntynyt työmäärä voi lisätä työn kuormitusta ja niin edelleen sairauspoissaolojen syntyä. (Ferrie 2001.)

Edeltävissä tutkimuksissa on saatu tutkimusnäyttöä ilmiöiden välisestä korrelaatiosta molempiin suuntiin tarkasteltaessa erityisesti lyhyitä poissaoloja. Olsson (2007) tarkasteli työsuhteen varmuutta suhteessa lyhyiden poissaolojen määrään, ja havaitsi, että nämä poissaolot vähenivät, kun työntekijät kokivat työsuhteen varmuuden heikentyneen. Khan ja Rhenberg (2009) havaitsivat, että käsitys työn varmuudesta vaikutti enemmän lyhyiden kuin pitkien sairauspoissaolojen määrään. Sitä vastoin Kivimäki ym. (1997) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että työn epävarmuus lisäsi sekä lyhyiden että pitkien poissaolojen riskiä verrattuna olosuhteisiin, joissa vastaavaa riskiä ei ollut. Heidän mukaansa vaikutus johtui epävarmuuden aiheuttamasta henkisestä kuormituksesta. Epävarmuuden kasvulla ei itsessään kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta poissaolojen syntyyn, mikä kertoo siitä, että se on vain yksi vaikuttava tekijä sairauspoissaoloille. (Kivimäki 1997, 867.)

Blekesaunen (2012, 672) mukaan molemmat selitykset työn epävarmuuden vaikutuksesta sairauspoissaoloihin ovat todennäköisiä: työn epävarmuus hermostuttaa työntekijöitä estämällä heitä jäämstä kotiin vähäisten sairastumisten kohdalla, mutta voi vaikuttaa joihinkin työntekijöihin myös kuormittavasti lisäten stressiä ja sairauksia. Askildsenin ym. (2005) ja Blekesaunen (2012) havaintojen mukaan on mahdollista, että työsuhteen epävarmuus vaikuttaa vähentävästi etenkin lyhyisiin poissaoloihin, mutta kasvattavasti pitkiin poissaoloihin.

3.2.5 Poissaolokynnys

Lopuksi tarkastellaan vielä niin sanotun poissaolokynnyksen vaikutusta sairauspoissaoloihin, koska kokemuksella psykososiaalisesta työympäristöstä on tehtyjen tutkimusten mukaan vaikutusta kokemukseen poissaolokynnyksestä ja sitä kautta sairauspoissaolojen syntyyn. Työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolon välisen suhteen tekee nimittäin monimutkaisemmaksi se seikka, että tilanteeseen vaikuttaa myös työntekijän kokemakynnys jäädä pois työstä. Sairauslomalle jäämisen kynnyks on kuvaannollisesti se porras, jolla mietitään jäädäänkö sairauslomalle vai ei silloin, kun sairauden tai työkyvyttö-

myyden tila ei ole selkeä. Kynnystilanteita voi esiintyä usein, esimerkiksi silloin kun kunto, terveys tai työkyky on heikentynyt, mutta mahdollistaa kuitenkin työhön lähdön ja työnteon. (Siukola ym. 2008, 182.) Jos kynnys on korkea, työntekijän on vaikea ilmoittautua sairaaksi, vaikka tuntisi itsensä sairaaksi. Korkea kynnys ei kuitenkaan aina johda poissaolojen vähyteen, sillä sairaana töihin tuleminen voi aiheuttaa terveysongelmiin pahentumista ja siten lisätä sairauspoissaoloja pitkällä aikavälillä. Korkea poissaolokynnys kuitenkin johtaa yleensä siihen, että lyhyiden poissaolojen määrä on pieni. (Drenth & De Volff 1998, 129.) Myös Kivimäen ym. (2003, 5) mukaan lyhyillä poissaoloilla ja tällä kynnyksellä on yhteys: nimenomaan lyhyiden poissaolojen syntyyn vaikuttavat ne tekijät, jotka vaikuttavat käsitykseen poissaolokynnyksestä.

Nämä tekijät voivat liittyvät työntekijän kokemukseen sekä fyysisessä mutta myös psykososiaalisessa työympäristössään vaikuttavista seikoista. Siukola ym. (2008) selvittivät haastatteluilla elintarviketeollisuudessa työskentelevien henkilöiden poissaolokynnystä ja siihen vaikuttavia seikkoja. He saivat selville, että työn fyysinen raskaus ja yksitoikkoisuus saattoivat yhdessä tai erikseen uuvuttaa työntekijän siten, että työn merkitys vähentyi. Haastatteluissa kuvattiin lisäksi tilanteita, jolloin henkilön työkyky ei vastannut työn vaatimuksia. Tällöin kynnys jäädä sairauslomalle aleni. (Siukola ym. 2008, 182.)

Myös heikkoudet psykososiaalisessa työoloissa vaikuttavat Siukolan ym. (2008) sairauslomakynnykseen. Heidän mukaansa huonosti organisoidut ja epäkohtia sisältävät työt turhauttavat työntekijöitä ja alentavat sairauslomakynnystä joko suoraan tai yhdessä jonkin muun kuormittavan seikan kanssa. Siten työntekijä joutuu sekä henkisesti että fyysisesti tilaan, joka sekä edellyttää sairauslomaa että oikeuttaa poissaoloon.

Ihmisten välisillä suhteilla on erityinen merkitys poissaolokynnyksen näkökulmasta. Ensinnäkin lähiesimiesten läsnäololla ja johtamistyöllä on merkitystä poissaolokynnyksen kannalta (Seuri & Suominen 2010, 82). Työnantajan osoittama välinpitämättömyys ja tästä johtuva turhautuminen saattavat lisätä sairauspoissaoloja, etenkin silloin kun työilmapiiri on huono. (Siukola ym. 2008, 183.) Ilmapiiri toimii suodattimena tai kynnyksenä sairauslomalle jäämiseen. Ilmapiirin ollessa huono kynnys on matala ja toisaalta taas ilmapiirin ollessa hyvä, kynnys on korkea (Siukola ym. 2008, 183). Jokaisella ihmisellä on oma kynnyksensä, mutta viime kädessä ympäröivä ilmapiiri ratkaisee, meneekö työntekijä työhönsä vai jättäytyykö hän sieltä pois sairauslomalle. (Siukola ym. 2010.)

Myös työskentelyryhmän sisäisillä normeilla ja yhteenkuuluvuuden tunteella on merkitystä poissaolokynnyksen kannalta. Esimerkiksi Väänänen, Tordera, Kivimäki, Kouvonen, Pentti, Linna ja Vahtera (2008) havaitsivat, että sellaiset työntekijät, jotka tunsivat ryhmänsä suhtautuvan suopeasti poissaoloihin ja kokivat tuon ryhmän yhteenkuuluvuuden heikoksi, olivat itse myös suopeita poissaoloja kohtaan, ja niitä oli heillä siksi enemmän. Työntekijät lisäksi menettelevät poissaolojensa suhteen sillä tavalla,

mikä sopii heidän työskentelyryhmänsä normeihin ja muokkaavat tuota käytöstä tarvittaessa näiden normien pohjalta (Chadwick-Jones ym. 1982; Väänänen ym. 2008). Normit siis vaikuttavat siihen, minkä määrän poissaoloja työntekijä kokee hyväksyttäväksi. Jos työyhteisössä sallitaan ja sitä kautta esiintyy myös paljon poissaoloja, johtaa se tehtyjen tutkimusten mukaan kynnyksen madaltumiseen, koska tällöin poissaolon aiheuttama häpeäntunne vähenee (Carlsen 2012, 130).

Allegron ja Veermanin (1998, 129) mukaan työntekijän poissaolokynnykseen vaikuttavat pohjimmiltaan sekä poissaolon tarve että mahdollisuus siihen. Heidän mukaansa poissaolon mahdollisuuteen vaikuttaa työntekijän kokemat olosuhteet ja rajoitteet poissaololle, kuten erilaiset rangaistukset, työntekijän korvaamattomuus työssään, palkan vähennykset ja poissaolojen tarkkailumenetelmät. Poissaolon tarpeeseen taas vaikuttaa työntekijän kokemus poissaolosta hyötymisestä. Tähän tarpeeseen vaikuttavat erityisesti työntekijän kokema tyytyväisyys työstä sekä sitoutuminen työhön. (Allegro & Veerman 1998, 129.) Poissaolokynnys on kuitenkin aina kaiken kaikkiaan hyvin yksilöllinen ilmiö, koska siihen vaikuttavat yksilön omat kokemukset työympäristöstä, työyhteisöstä ja sen normeista.

3.3 Yhteenveto

Työstressiä koskeva tutkimus on toistuvasti osoittanut, että työympäristön psykososiaalisilla kuormitustekijöillä on suuri merkitys ihmisen hyvinvoinnille ja terveydelle ja niin edelleen sairauspoissaolojen synnylle (Lindström 1994, Lahtisen 2004 mukaan). Tutkimuksessa on havaittu lyhyiden poissaolojen olevan usein yhteydessä työympäristössä kuormitusta aiheuttaviin seikkoihin. Lyhyiden poissaolojen runsaus ei sinänsä enteile henkilöstön terveydentilaa, vaan kertoo ennemmin työyhteisön tilasta.

Schaufeli ym. (2009) havaitsivat tässä tutkimuksessa jo useasti viitatussa tutkimuksessaan, että työn imun puute johtaa sairauspoissaolojen esiintymistiheyden kasvuun. Tämä havaittiin nimenomaan tiheästi esiintyvien, siis tutkimuksessa epäsuorasti omaehtoisten poissaolojen osalta. Tutkimuksissa poissaolojen esiintymistiheyttä käsitellään yleisesti aina juuri tällä tavalla: omaehtoisten, eli sairauteen liittymättömien poissaolojen kasvuna. Lyhyiden ja pitkien poissaolojen välillä kun tehdään yleisesti se ero, että lyhyet poissaolot ovat omaehtoisia ja pitkät taas tahattomia (ks. esim. Chadwick-Jones 1981). Tämä luku kuitenkin osoittaa esitetyn Smithin ja Carayon-Sainfortin (1989) mallin kautta, että työn aiheuttamat kuormitustilanteet, joissa yksilön selviytymiskeinot eivät riitä palauttamaan tasapainotilaa, johtavat jo lyhyellä aikavälillä stressioireisiin, jotka ilmenevät henkisinä ja fyysisinä ruumiinvaivoina ja käyttäytymisen muutoksina. Siksi on yksioikoista ajatella, että kaikki tiheään esiintyvät, lyhyet poissaolojaksot olisi-

vat omaehtoisia, työntekijän omaan päätökseen perustuvia poissaoloja. Lyhyet poissaolot voivat toimia selviytymiskeinona työstä aiheutuneeseen kuormitukseen.

Työympäristön psykososiaaliset tekijät voivat liittyä työn sisältöön tai sen organisointiin, työn tarjoamiin mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamista ja oppia uutta, vaikutusmahdollisuuksiin työssä, työsuhteen epävarmuuteen, sosiaalisiin suhteisiin tai johtamiseen. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan kyetä antamaan tyhjentävää kuvaa kaikista mahdollisista psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavista tekijöistä, mutta on esitetty tyypillisiä esimerkkejä. Hyvin hoidettuina ne voivat lisätä työntekijän tyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota sekä ylläpitää hyvää työkykyä. Huonosti toteutettuna ne voivat aiheuttaa kuormittumista ja pakoa pois työstä. Ratkaisevaa tässä on työntekijän oma kokemus psykososiaalisen työympäristön rasittavuudesta tai hyvinvointia tuottavasta vaikutuksesta. Myös kynnys työstä pois jäämiseen perustuu pohjimmiltaan tähän kokemukseen.

Tässä luvussa kuvatut psykososiaaliset tekijät voivat siis toimia työssä yksilölle vaatimuksia aiheuttavina tekijöinä, ja ylittäessään tämän kantokyvyn aiheuttaa tälle stressiä, kuormitusta ja sitä kautta poissaoloja työstä. Toisaalta ne voivat toimia myös voimavaroina, jotka lisäävät myönteistä motivaatiotilaa työtä kohtaan, työn imua. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen mallia sekä sitä, mitä merkitystä näillä on työn imulle ja poissaolojen vähentämiselle. Havaitaan, että erilaisia tekijöitä voidaan tunnistaa miltei lukemattomasti. Myöhemmissä luvuissa kerrotaan siitä, miten tällä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan työn vaatimus- ja voimavariatekijöitä kahden eri tapauksen osalta ja mitä niistä on saatu selville.

4 TYÖN VAATIMUSTEKIJÖIDEN JA VOIMAVAROJEN YHTEYS TYÖN IMUUN JA SAIRAUSPOISSAOLOJEN SYNTYYN

Viime vuosikymmenien aikana on saatu huomattava tieteellinen todistusaineisto sille, että liialliset työn vaatimukset ja puuttuvat voimavarat työntekijän psykososiaalisessa työympäristössä johtavat tämän energian loppuun kulumiseen stressin myötä. Voimavarojen korkea taso taas johtaa positiivisiin lopputulemiin vahvistuvan työmotivaation myötä. (Hu, Schaufeli & Taris 2011, 182.) Tutkimuksissa on havaittu, että työskenteleminen vaativissa työolosuhteissa, joissa työntekijälle tarjoutuu vain vähäisiä voimavaroja, synnyttää työntekijälle itselleen käsityksen huonosta terveydestä (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006), lisää terveydellisiä vaivoja (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker 2009) ja kasvattaa sairauspoissaoloja (Schaufeli ym. 2009).

Edistämällä voimavarojen korkeaa tasoa työssä voidaan synnyttää ja pitää yllä myönteistä motivaatiotilaa, työn imua työtä kohtaan (Bakker & Demerouti 2007). Työn imu on tällä hetkellä keskeisin positiivisen työpsykologian tutkimuskohde (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012a, 4). Vaikka se on melko tuore käsite, on sitä ehditty testata jo paljon sekä kotimaisessa että kansainvälisessä tutkimuskentässä.

Työn imun kokemus johtaa moniin sekä yksilölle että organisaatiolle positiivisiin seurauksiin. Saadun tutkimusnäytön perusteella työn imulla on muun muassa vaikutusta työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen, aloitteellisuuteen, haluun oppia uutta ja ennen kaikkea työntekijän terveyteen (Hakanen 2009b; Albrecht 2010). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeä aiemmassa tutkimuksessa tehty havainto on se, että työn imun puutteen on havaittu ennustavan sairauspoissaolojen runsautta (Schaufeli ym. 2009; Elo ym. 2010). Hakanen (2009b, 15) kuitenkin muistuttaa, että suurin osa työn imua koskevista tutkimustuloksista on saatu poikkileikkaustutkimuksilla, mutta tehdyt pitkittäistutkimukset ovat vahvistaneet näitä tuloksia työn imun myönteisistä vaikutuksista.

Työn imun edistämisellä voi siis olla merkitystä sairauspoissaolojen vähentämisen välineenä. Siitä on mahdollista tehdä väline myös teollisuuden runsaiden poissaolojen kitkemiseen. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, mitä työn imu on ja millä keinoin sitä on mahdollista edistää.

4.1 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän kokemaa, työhön liittyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa (Schaufeli ym. 2002). Työn imun tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella olevan varsin pysyvä, kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen tila, eikä se siten

kohdistu mihinkään yksittäiseen asiaan tai tapahtumaan, tai ole sidoksissa tiettyyn työtehtävään (Hakanen ym. 2012a, 4). Esimerkiksi Hakanen ja Schaufeli (2012b) havaitsivat seitsemän vuoden seurannassa, että työn imu ennusti suomalaisilla hammaslääkäreillä vähäisempää masennusoireilua sekä tyytyväisempää suhtautumista elämään ylipäätensä.

Työn imuun liittyvää motivaatiotilaa luonnehtii kolme keskeistä tunnetilaa: uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Tarmokkuutta kuvaavat kokemukset energisyydestä ja sinnikkyydestä. Työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja ponnistella organisaation hyväksi myös vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautuminen taas on kokemuksia innostumisesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja työn merkityksellisyydestä. Uppoutumista luonnehtii työhön keskittyminen ja siihen syventyminen, sekä uppoutumisesta koettu nautinto. Uppoutuneena työ vie mukanaan, ja aika kuluu kuin huomaamatta. (Schaufeli ym. 2002, 74–75; Hakanen 2009b, 9; Hakanen 2011, 39; Hakanen ym. 2012a, 4.)

Utrechтин yliopistossa tutkijat Schaufeli ja Bakker ovat kehittäneet mittariston, jolla tätä motivaatiotilaa voidaan mitata. Niin kutsuttu UWES-mittaristo (Utrecht Work Engagement Scale) mittaa kolmea edellä mainittua ulottuvuutta kyselykaavakkeen muodossa vaihtoehtoisesti joko yhdeksän tai 17 kysymyksen avulla. Lyhyempi versio mittaristosta on tämän tutkimuksen liitteenä (liite 1), sillä sitä hyödynnettiin osana tutkimusta. Mittariston faktorirakenne ja sen validiteetti on sen muodostamisen jälkeen vahvistettu useissa yhteyksissä (ks. esim. Schaufeli ym. 2002).

Työn imun kokemuksella tiedetään olevan monia positiivisia seurauksia työntekijän sekä työnantajaorganisaation kannalta. Kun työn tekemisestä seuraa työn imua, lisää se sitoutumista työhön myös pitkällä aikavälillä tarkasteltuna (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008b) sekä tyytyväisyyttä paitsi työhön lisäksi onnellisuutta työn ulkopuolisessa elämässä (Hakanen, Perhoniemi, Rodriguez-Sánchez 2012, Hakasen ym. 2012a, 5 mukaan). Tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisen kiintoisaa on se, että työn imun kokemuksella on merkitystä myös sairauspoissaoloille: työn imu on yhteydessä työntekijän kokemaan terveydentilaan (Schaufeli ym. 2008) ja sitä kautta työkykyyn (Airila ym. 2012) ja positiivisiin mielentiloihin, kuten tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen elämässä, ja sitä kautta mielenterveyteen ylipäätensä (Schaufeli ym. 2008; Parzefall & Hakanen 2010). Organisaation näkökulmasta työn imu kokeminen voi siis merkitä terveempiä, sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työntekijöitä.

Tähänastisen tutkimusnäytön perusteella työn imu on vahvimmin yhteydessä työn voimavaroihin (Hakanen 2009a, 36). Suomessa tehdyt pitkittäistutkimukset ovat osoittaneet, että työn voimavarat vaikuttavat työn imuun myönteisesti myös pitkällä aikavälillä, kun työn imu lähtötilanteessa on huomioitu (Mauno ym. 2007; Hakanen ym. 2008b; Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008a). Tutkimustulosten perusteel-

la työn imu uusintaa ja ylläpitää itseään vahvistamalla samalla työn voimavaroja; se on siis eräänlainen itseään vahvistava prosessi. (Hakanen ym. 2008a; Schaufeli ym. 2009.)

Työn vaatimusten osalta tutkimuksessa taas on havaittu, että ne ovat kielteisesti yhteydessä työn imuun (Hakanen 2009a, 36). Huomionarvoista on, että työn vaatimusten yhteys työn imuun on heikompi kuin työn voimavarojen (Mauno ym. 2007). Hakasen (2009a, 37) mukaan työn vaatimukset edellyttävät työntekijältä ponnisteluja, mutta näiden ponnisteluiden seurauksena voi kuitenkin syntyä onnistumisen kokemuksia, jolloin nämä vaatimukset voivat samalla sekä kuormittaa että silti lisätä työn imun kokemusta. Hakasen ym. (2008a) mukaan työn kuormitustekijät aiheuttavat ensisijaisesti uupumusta työssä, eivät niinkään työn imun heikkenemistä.

Hakasen (2009a, 37) mukaan työn imun vahvistamiseksi tulisi siis ennen kaikkea keskittyä parantamaan työn voimavaroja työn vaatimusten vähentämisen ollessa vasta toissijainen kohde. Hakasen, Schaufelin ja Aholan (2008) mukaan organisaatioiden pitäisi siis työntekijöidensä terveydenedistämishjelmissään keskittyä itse työpaikkaan: organisaatioiden tulisi pyrkiä lisäämään työn voimavaroja edistääkseen työn imua ja sitoutumista ja vähentää työn vaatimustekijöitä työntekijöiden sairastelun estämiseksi. Heidän mukaansa työntekijöiden terveys ei ole yksinomaan työntekijän oma asia, vaan osa työnantajan sosiaalista vastuuta.

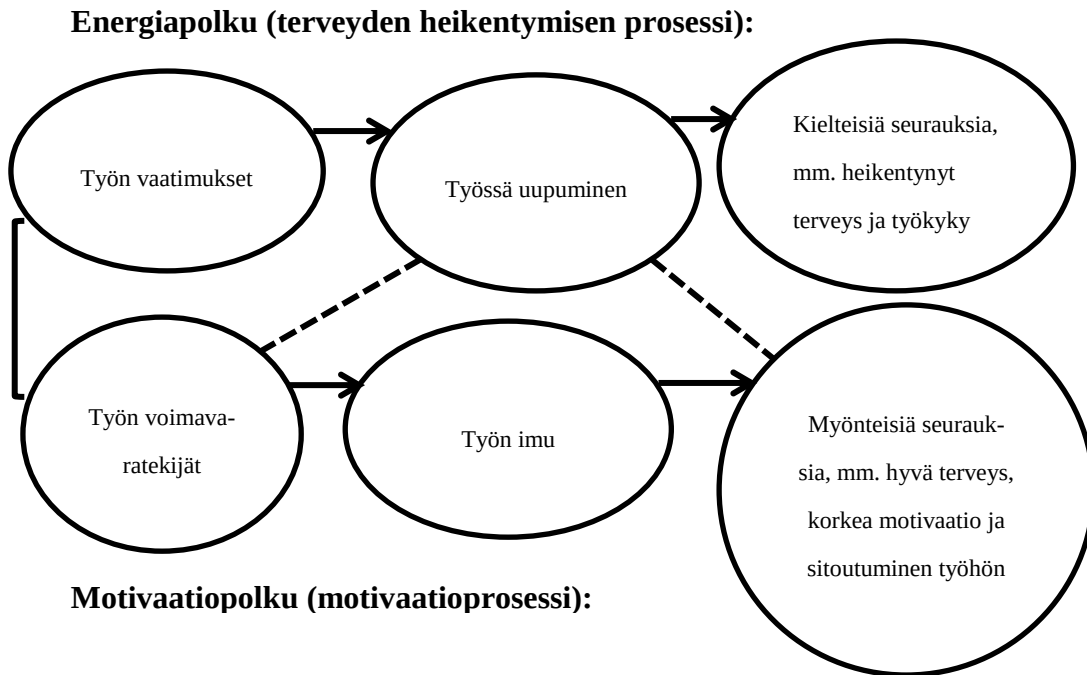
Hakanen (2009b, 8) huomautti, että esille nostettua työn imun käsitettä on arvosteltu siitä, että antaako se enää mitään aidosti uutta työhyvinvoinnin tai -motivaation ymmärtämiseksi tehtyyn tutkimukseen. Hänen mukaansa (2009a, 46) myös moniin aikaisempiin teoreettisiin lähestymistapoihin sisältyy implisiittisesti käsitys hyvinvointia ja motivaatiota edistävästä voimavaroista sekä työntekijää kuormittavista vaatimustekijöistä. Kuitenkin monet näistä aikaisemmista malleista ovat keskittyneet ensisijaisesti kuormittavien tekijöiden tarkasteluun. Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden -malli on esimerkki lähestymistavasta, joka jäsentää ja ennustaa työhyvinvoinnin, eritoten työn imun kehityskulkujen lisäksi työpahoinvoinnin ja sen seurausten kehitystä (ks. esim. Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2004; Hakanen ym. 2008a; 2008b). Erityisesti malli nostaa esiin myönteisen motivaatioprosessin (Hakanen 2009a, 49).

4.2 Työn vaatimustekijät ja voimavarat -malli

Työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen mallin (lyhyesti TV-TV-malli) ytimessä on kaksi perusoletusta. Yhtäältä mallissa oletetaan, että riippumatta ammatista tai organisaatiosta työssä voidaan erottaa kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa: työn vaatimukset ja voimavarat (Demerouti ym. 2001, 501). Näiden yleisten luokkien avulla voidaan kuvata

minkä tahansa työn ja työolosuhteiden psykososiaaliset ominaispiirteet (Hakanen 2004, 254).

Toisaalta mallissa oletetaan, että työn vaatimukset ja voimavarat voivat myötävaikuttaa kahteen erilliseen, mutta rinnakkaiseen prosessiin: energiapolkuun ja motivaatiopolkuun. Nämä kaksi kehityskulkua on esitetty kuviossa kolme.



Kuvio 3 Työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen malli (mukaillen Hakasta 2009, 46)

Energiapolun oletuksena on, että korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työssä uupumiseen ja niin edelleen heikentyneeseen terveyteen, työkykyyn ja lopulta sairauspoissaoloihin. Tätä kutsutaan *terveyden heikentymisen prosessiksi*. Motivaatiopolun oletuksena taas on, että työn voimavaratekijät vaikuttavat positiivisesti työn imun välityksellä työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin kokonaisuutena. Tätä kutsutaan *motivaatioprosessiksi*. (Hakanen 2004, 255–257; Hakanen 2009a, 47; Bakker & Demerouti 2007, 313.)

Lisäksi mallissa oletetaan kaksi välittävää vaikutusta:

1. Työn voimavarat helpottavat työn vaatimusten mahdollista liiallista negatiivista vaikutusta työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin.
2. Hyvin vaativat työtilanteet yhdessä voimavarojen korkean tason kanssa lisäävät työn motivoivaa vaikutusta ja johtavat työn imun korkeaan tasoon. (Bakker & Demerouti 2007, 314–315.)

Bakkerin, Demeroutin ja Schaufelin (2003a) tutkimustulosten mukaan työn voimaroilla on erityinen puskuroiva vaikutus liialliseksi kasvaviin työn vaatimuksiin. Voima-

varojen ja vaatimustekijöiden merkitys toisilleen ja niiden vuorovaikutus on kuitenkin aina riippuvainen siitä organisaatiosta, jossa ne esiintyvät (Bakker & Demerouti 2007, 314). Oletus on saanut tukea tehdyssä tutkimuksessa. Esimerkiksi Väänänen ym. (2003) tutkimustulosten mukaan esimiehen osoittama arvostus ja tuki auttoivat työntekijää selviämään työn vaatimuksista, kuten vähäisestä päätösvallasta ja työn monimutkaisuudesta, ja toimivat siten suojaavana tekijänä tämän terveyteen nähden. Myös Bakker, Demerouti ja Euwema (2005a) havaitsivat, että vaikka työntekijöiden työ kuormitti heitä liikaa sekä määrällisesti, fyysisesti että henkisesti, mutta samaan aikaan he saivat tehdä itse työtään koskevia päätöksiä, saivat työstään palautetta ja saivat tukea työtovereiltaan sekä esimieheltään, he eivät uupuneet työssään.

Malli olettaa myös, että työn voimavaroilla on erityinen vaikutus työmotivaatioon ja työn imuun silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker & Demerouti 2007, 315). Hakanen, Bakker ja Demerouti (2005) havaitsivat, että kun työntekijöiden työn laatuvaatimukset olivat korkeat, työn vaihtelevuus kuitenkin lisäsi työn motivoivaa vaikutusta ja siten työn imua. Bakkerin, Hakasen, Demeroutin ja Xanthopoloun (2007) havainnot tukivat myös mallin oletusta: sellaiset työn voimavarat, kuten esimiehen tuki, arvostus ja organisaation ilmapiiri, toimivat työn imun ylläpitäjinä työolosuhteissa, joihin liittyi kuormittavia vuorovaikutussuhteita muiden ihmisten kanssa.

Alun alkaen TV-TV -malli kehitettiin siihen tarpeeseen, että aikaisemmat työstressimallit, kuten tunnetuimmat Karasekin (1979) työstressimalli sekä Siegristin ponnisteluiden ja palkkioiden malli (1996) keskittyivät pääasiallisesti työn negatiivisiin ominaisuuksiin ja seurauksiin (Van den Broeck, Vansteenkiste, DeWitte & Lens 2008). Karasekin (1979) mallin pääajatus on, että korkeat työn vaatimukset yhdistettynä heikkoihin työn hallintamahdollisuuksiin kuvaavat kuormittavaa työtä, joka voi johtaa erilaisiin työstressiperäisiin sairauksiin. Mallin toinen pääajatus on, että on olemassa myös niin sanottuja aktiivisia töitä, joissa korkeat vaatimukset yhdistyvät korkeisiin hallintamahdollisuuksiin, mikä johtaa yksilön kannalta oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Hakasen (2009a, 26) mukaan huolimatta tästä mallin myönteisestä näkökulmasta tutkimus on keskittynyt lähinnä kuormittavuushypoteesin testaamiseen, jolloin myönteinen hypoteesi on jäänyt vähäiselle huomiolle. Taas Siegristin (1996) mallin mukaan työstressi kehittyy ponnistelujen ja työstä saatujen palkkioiden välillä olevasta epätasapainosta; työntekijä stressaantuu, kun tämän ponnistelut eivät tuota toivottuja palkkioita työssä. Bakker ja Demerouti (2007, 311) huomauttivat, että Karasekin malli muiden työstressin tasapainomallien ohella ovat liian staattisia, koska niissä työolot pelkistyvät muutamiin tarkasteltaviin muuttujiin, jotka eivät kuitenkaan ole voimassa aina ja kaikkialla. TV-TV -mallin etu aikaisempiin työstressimalleihin on se, että mahdollistaa laajemman työn voimavarojen käsittelyn sekä se huomioi aidosti myös työhyvinvoinnin, eikä keskity yksinomaan pahoinvoinnin, kuten työstressin tai -uupumuksen tarkasteluun (Hakanen ym. 2012a, 7).

Edellä mainittujen mallien keskiössä on ajatus, että työ sisältää sekä kuormittavia että motivaatiota ja hyvinvointia tuottavia tekijöitä. Työn imua ja TV-TV -mallia käsiteltäessä on jo sivuttu työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen käsitteitä. Tarkastellaan niitä seuraavaksi lähemmin.

4.2.1 Työn vaatimustekijät

Työn vaatimustekijöillä viitataan niihin tekijöihin, jotka kuormittavat työntekijää psyykkisesti tai fyysisesti (Demerouti ym. 2001, 501; Bakker & Demerouti 2007, 312). Työn vaatimukset eivät sinänsä ole negatiivisia tekijöitä, mutta niistä saattaa muodostua negatiivisia kuormitustekijöitä, jos ne edellyttävät työssä huomattavaa ponnistelua eikä työntekijällä ole mahdollista palautua niistä riittävästi (Van den Broeck ym. 2008, 278; Hakanen ym. 2012a, 7).

Työn vaatimustekijöistä voidaan erottaa edelleen haaste- ja kuormitustekijät (ks. esim. LePine, Podsakoff & Lefine 2005, 770). Heidän mukaan haastetekijöitä ovat esimerkiksi työmäärä, työn vaikeus, paine ja kiire. Kuormitustekijöitä taas ovat byrokraattiset käytännöt, työn epävarmuus, hälinä, resurssien puute, epäselvyydet rooleissa ja esimiestyöhön liittyvä stressi. (LePine ym. 2005, 767.)

Haastevaatimukset voivat olla stressin lähde työssä ylittäessään työntekijän kantokyvyn, mutta niillä saattaa olla myös myönteinen vaikutus työn imun kokemukseen (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste 2010, Hakasen ym. 2012, 7 mukaan). Esimerkiksi kohtuullinen aikapaine voi toimia työssä motivaation lähteenä (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007, 167). Sen sijaan kuormitusvaatimusten vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin on havaittu yksinomaan kielteiseksi (Mauno ym. 2007; Hakanen ym. 2012a). Liiallisina määrinä sekä haaste- että kuormitustekijät heikentävät työn imua Mauno ym. 2007; Hakanen ym. 2008b). Esimerkiksi työn epävarmuus johtaa työn imun kokemuksen heikkenemiseen (Mauno ym. 2007, 167).

Tämän tutkimuksen kohteena olevien tapausten osalta erilaisia, mahdollisesti ennakkotietojen perusteella vaikuttavia vaatimustekijöitä on tarkasteltu lähemmin seuraavassa luvussa tapauksen esittelyn yhteydessä. Kuten sanottua tutkimuksessa ei kuitenkaan haluta ennalta kiinnittyä vahvasti mihinkään teoreettisiin ennakko-oletuksiin. Silti on tärkeää esittää aiempaa tietoa näistä potentiaalisista vaatimustekijöistä.

4.2.2 Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka puskuroivat työn kuormitustekijöiden negatiivisia vaikutuksia, auttavat

työntekijää tehtävien suorittamisessa sekä edistävät tämän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Demerouti ym. 2001, 501; Bakker & Demerouti, 2007, 312). Työn voimavarat ovat työntekijää energisoivia tekijöitä, jotka voivat motivoida työntekijää niin, että ne auttavat tätä selviytymään ja jaksamaan työssään (Hakanen 2009a, 42).

Työn voimavarat voivat vaihdella erilaisissa töissä, työympäristöissä ja eri aikoina (Hakanen 2011, 51). Niiden on useissa yhteyksissä havaittu olevan merkityksellisiä työntekijän terveyden kannalta (Hakanen ym. 2006; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen ym. 2008a; Parzefall & Hakanen 2010). Parzefallin ja Hakasen (2010) mukaan työn voimavaroilla on merkittävä rooli sekä työntekijöiden motivoimisessa ja energisoimisessa että myös työntekijöiden henkisen terveyden parantamisessa. Niin edelleen ne vaikuttavat myös fyysisten sairauksien ehkäisemisessä. Schaufelin ja Bakkerin (2004) saamien tulosten mukaan liian korkeat vaatimukset taas johtavat terveyden heikkenemiseen, mutta tässä voimavaroilla on tärkeä rooli: ne voivat nimittäin puskuroida vaatimusten aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia terveydelle sekä työn imulle. Tämä pätee erityisesti hyvin kuormittavissa työolosuhteissa (Bakker & Demerouti 2007).

Työn voimavarat voivat ensinnäkin edistää työn sisäistä motivaatiota. Luvussa yksi nähtiin, että työn sisäinen motivaatio on peräisin työstä itsestään, ja voi edistää työntekijän henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä (Hakanen 2004, 257). Hakasen (2004, 57) mukaan työn voimavarojen sisäistä motivaatiota edistävä vaikutus perustuu työn ydinpiirteisiin, joita ovat työn vaatimat taidot, työn kokonaisuus, tehtävän merkittävyys, itsenäisyys ja palaute työstä. Toteutuessaan nämä työn piirteet sisältävät potentiaalinen työntekijän motivoitumiseen (Hackman & Oldham 1976). Koska työn piirteet ovat yhteydessä ihmisen kriittisiin psykologisiin tiloihin, toteutuessaan ne johtavat moniin myönteisiin seurauksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Hakanen 2004, 258).

Toisaalta voimavarat voivat lisätä myös ulkoista motivaatiota työhön: ulkoisesti motivoitumisessa on kyse pyrkimyksestä saavuttaa jokin välineellinen hyöty. Sellaiset työympäristöt, jotka tarjoavat työn voimavaroja, edistävät työntekijän halukkuutta omistautua työlleen ja panostaa siitä. Tällaisessa tilanteessa on todennäköistä, että työn tavoitteet saavutetaan. (Hakanen 2004, 258.) Hakasen (2009a) mukaan on todennäköistä, että molemmissa näissä tapauksissa inhimillisten tarpeiden tyydyttämisen tai työn tavoitteiden saavuttamisen kautta, lopputulos on myönteinen ja työn imu todennäköisesti lisääntyy.

Olennaista voimavaroille on kuitenkin niiden sopiva määrä. Warr (2007) on kehittänyt voimavaroista niin kutsutun vitamiinianalogian: hänen mukaansa erilaiset työssä esiintyvät voimavarat ovat kuin vitamiineja, jotka liian vähäisinä määrinä myötävaikuttavat erilaisten haittojen syntyyn, mutta jotka toisaalta liiallisina määrinä eivät lisää hyvinvointia, vaan ovat jopa haitallisia. Esimerkiksi työntekijältä työssä vaadittu yhtämittainen kontrolli työn kulusta edellyttäen jatkuvaa päätöksentekoa, vastuunkantoa ja

erilaisten taitojen käyttöä saattaa johtaa kyvyttömyyteen selvittää vaatimuksista ja aiheuttaa tälle ongelmia jaksaa työssään. (Warr 2007, 97.) Tämä siis osoittaa sen, että voimavarat voivat muuttua itse asiassa vaatimustekijöiksi työntekijän kannalta, eikä niiden liiallinen, mutta ei myöskään liian vähäinen määrä ole työntekijälle eduksi.

4.2.2.1 Työn voimavarojen jaottelua

Työn voimavaroja voidaan jaotella edelleen tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi (Hakanen 2011, 51; Hakanen ym. 2012a, 8–10). Tässä keskitytään erityisesti työhön liittyviin tekijöihin, joskin työntekijän hyvinvointiin voivat vaikuttaa myös yksilölliset voimavarat, kuten kodin voimavarat (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005b). Erilaisia työn voimavaroja, joita muun muassa Warr (2007) ja Hakanen (2011) ovat tunnistaneet, on koottu taulukkoon kaksi.

Taulukko 2 Työn voimavarat

Työtehtävää koskevat voimavarat	Työn järjestelyjä koskevat voimavarat	Työryhmän vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat	Organisaatiotason voimavarat
• Työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyys • Itsenäisyys • Palaute työstä • Tehtävän merkityksellisyys	• Roolien ja tehtävien selkeys • Osallistuminen päätöksentekoon • Joustavuus työajoissa • Fyysinen turvallisuus	• Työyhteisön ja esimiehen tuki • Oikeudenmukaisuus • Luottamus • Palaute • Arvostus • Huomaavaisuus ja ystävällisyys • Työmotivaation ja työn imun tarttuvuus • Työyhteisön yhteiset voimavarat	• Organisaation tuki • Psykologisen sopimuksen täyttyminen • Myönteinen ilma- piiri • Työpaikan käytännöt • Keskustelut • Palkkaus ja eteneminen uralla • Perhemyönteisyys • Työn varmuus • Teknologia • Yhteistyö eri toimijoiden välillä

Tehtävätason voimavaroja ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyys, itsenäisyys työssä, saatu välitön palaute työsuorituksesta sekä tehtävän koettu merkityksellisyys. Hackmanin ja Oldhamin (1976) mukaan näitä voidaan pitää työn ydinominaisuuksina, joita käsiteltiin yksityiskohtaisesti alaluvussa 2.2.1. Myös Decin ja Ryanin (2000) sekä Warrin (2007, 82) mukaan ihmisen onnellisuuden kannalta on olennaista mahdollisuus määrätä itse tehtävänsä kulusta. Warr (2007, 83) lisäsi, että itsemääräytymisen näkökulmasta myös mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja ja kokea työssä vaihtelevuutta ovat merkityksellisiä ominaisuuksia työntekijän onnellisuudelle.

Työn järjestelyjä koskevat voimavarat liittyvät kiinteästi edellisen tehtävätason voimavaroihin, koska ne mahdollistavat sen, että työntekijä voi hyödyntää tehtävätason voimavaransa. Työn järjestelyihin liittyviä voimavaroja ovat työtehtävien ja -roolien selkeys eli käsitys työpaikan ja oman perustehtävän tavoitteista ja rooleista (Hakanen 2011, 55). Warrin (2007, 85–86) mukaan roolien tuomat tavoitteet, niiden selkeys ja toteuttaminen on merkityksellistä työntekijän onnellisuuden kannalta. Lisäksi mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon on voimavara, joka vahvistaa työntekijän vastuunottoa omasta työstä ja sen kehittämisestä. Myös työpaikan osoittama

joustavuus työajoissa saa työntekijän motivoitumaan ja voimaan paremmin tullessaan yksilöllisesti huomioiduksi. Kaikki nämä ominaisuudet liittyvät olennaisesti hyvään johtamiseen (Hakanen 2011, 55–56). Warr (2007, 121) painottaa myös, että fyysisen turvallisuuden tunteella on merkittävä vaikutus työntekijän hyvinvointiin työssä.

Työryhmän vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat ovat niitä ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti niin työryhmän kuin sen yksittäisten jäsentenkin toimintaan. Ryhmätason voimavarat ovat luonteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. (Hakanen ym. 2012a, 8.) Sosiaalinen tuki mahdollistaa ystävyyden kokemuksen, ongelmien ratkaisun ja mielipiteiden vaihtamisen, ja on sen vuoksi merkittävä voimavara (Warr 2007). Tätä tukea on mahdollista kokea esimiehen ja työkavereiden taholta. (Hakanen 2011, 57). Sosiaalinen tuki tunnistettiin jo edellisessä luvussa tärkeäksi voimavaraksi työssä sairauspoissaolojen synnylle (ks. esim. Kivimäki ym. 2002).

Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat niin ikään tärkeitä työntekijän hyvinvoinnille ja terveydelle sekä työntekijän motivaatiolle. Oikeudenmukaisuus sisältää mahdollisuuden tulla kuulluksi työpaikalla. Siihen liittyy lisäksi päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Näin työpaikan oikeudenmukaisuus nivoutuu suoraan johtamiskäytäntöihin. (Hakanen ym. 2012a.) Oikeudenmukaiset käytännöt vahvistavat myös esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta (Hakanen 2011). Näiden ohella palautteensaanti, arvostus ja huomaavainen, ystävällinen kohtelu ovat organisatorisia voimavaroja. Arvostus viestii työntekijälle tämän työn merkittävyydestä ja on siksi tärkeä vaikutin tämän hyvinvoinnille (Hackman & Oldham 1976; Warr 2007). Työyhteisön ystävällisyys toteutuu työtovereiden keskinäisessä kanssakäymisessä silloin, kun se on toiset huomioivaa, hyväntahtoista ja myönteistä (Hakanen ym. 2012a). Lisäksi työn imun tarttuvuus voi olla voimavara, koska työn imulla on taipumus levitä työyhteisön jäsenten kesken; on innostavampaa työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat innostuneita, motivoituneita ja myönteisiä vuorovaikutuksessaan. Työyhteisöllä voi olla myös yhteisiä voimavaroja, kuten esimerkiksi yhteiset tavoitteet, käsitykset pystyvyydestä ja työn merkityksestä. (Hakanen 2011).

Organisatoriset voimavarat taas ovat erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua, työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta työtoimintaa (Hakanen ym. 2012a, 9). Organisaatiotason voimavaroihin liittyy organisaatiolta saatu tuki, joka viittaa työntekijän kokemukseen siitä, kuinka organisaatio arvostaa tämän työpanosta ja ponnistuksia sekä välittää tämän hyvinvoinnista. Sen merkitys voimavaratekijänä perustuu vastavuoroisuuden oletukseen: työntekijän ajatellaan olevan halukkaampi tekemään parhaansa organisaation eteen, jos sen koetaan puolestaan olevan kiinnostunut työntekijästä (Eisenberger, Hungtington, Hutchison & Sowa 1986). Myös psykologisen sopimuksen täyttyminen eli työntekijän kokemus työnantajan antamien epäsuorien tai selkeiden lupausten toteutumisesta liittyy yleensä

työtä koskeviin voimavaroihin, kuten ammatilliseen kehittymiseen ja uranäkymiin tai varmuuteen työn jatkuvuudesta. Myös työpaikan myönteinen ilmapiiri, jossa yhteisön jäsenet kannustavat toisiaan on tärkeä voimavara. Luottamukselliset keskustelut, erityisesti kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän kesken ovat niin ikään arvokas voimavara, joilla on mahdollisuus kehittää työn innostavuutta. Organisaation osoittama perhemyönteisyys perhe- ja työelämän yhteensovittamiseksi viestittää työntekijälle inhimillisistä arvoista ja henkilöstön arvostuksesta, mikä tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitoutumista työpaikkaan. Työn sujuvuutta tukeva teknologia ei lisää työn kuormittavuutta, vaan parhaimmillaan on tärkeä voimavara, joka edistää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Yhteistyö eri organisaation toimijoiden, kuten johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, luottamushenkilöiden ja henkilöstön välillä voi lisätä työntekijöiden voimavaroja, kun kaikki toimijat ovat yhdessä kiinnostuneita lisäämään hyvinvointia. (Hakanen 2011, 61–69.)

4.2.2.2 Palveleva johtaminen työyhteisön erityisenä voimavarana

Useat edellä mainitut työn voimavarat kulminoituvat työpaikan johtamiskäytäntöihin. Työn imua edistäviä voimavaroja voidaan siis vahvistaa kiinnittämällä erityistä huomiota johtamiseen. Palvelevaa johtamista (servant leadership) voidaan pitää yhtenä organisatorisena voimavarana, jonka Greenleaf (1977) nosti esiin jo 1970-luvulla, mutta joka on otettu positiivisen työpsykologian käsitteisiin vasta viime vuosina. Etenkin suomalaisessa työpsykologiassa palvelevaa johtamista voidaan pitää vielä uutena käsitteenä. (Hakanen ym. 2012a, 11.)

Palvelevan johtamisen ydinajatuksen mukaisesti ensin syntyy halu palvella ja sitten kehittyy tietoinen halu johtaa, jotta omaa työyhteisöään voi palvella parhaiten (Greenleaf 1977, 13). Palvelevassa johtamisessa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita työntekijöistä verrattuna esimerkiksi toisen ihmislähtöisen johtamistyylin, transformaationaalisen johtamisen fokukseen, joka on organisaation tavoitteissa (van Dierendonck & Nuijiten 2011, 249). Tässä lähestymistavassa halutaan tukea alaisten kehittymistä ja edistää heidän mahdollisuuksiaan. Samalla tuetaan työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssään ja sitä kautta lisätään työn imua ja yhteisön hyvinvointia pitkällä tähtäimellä. (Hakanen ym. 2012a, 11.) Työyhteisön palvelijana toimiminen ei merkitse esimiehen valta-aseman katoamista, vaan johtamistapaa, jossa esimies toimii työyhteisönsä hyväksi ja roolimallina muille (Hakanen 2011, 76).

Van Dierendonckin ja Nuijiten (2011, 250) mukaan palvelevalle johtamiselle ei ole olemassa yhtä kattavaa määritelmää, mutta heidän muodostamansa tutkimuskatsauksen mukaan kyseisellä johtamistavalla on tietyt ominaispiirteet, joihin se lopulta profiloituu. Kaiken kaikkiaan palveleva esimies on koko työyhteisön tilanhoitaja, eli hän ottaa alai-

sistaan vastuuta, mutta myös voimaannuttaa heitä: hän antaa heille mahdollisuuden vastuun kanton ja itsenäiseen päätöksentekoon. Hän kiinnittää huomiota heidän tarpeisiinsa ja vastaa niihin. Hän rohkaisee aloitteellisuuteen eli ajatusten ja ideoiden esille nostamiseen. Hän kuuntelee alaisiaan ja rakentaa luottamusta. Hän pyrkii tuntemaan alaistensa vahvuudet ollen kuitenkin riittävän nöyrä paljastaakseen omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän on myös valmis antamaan anteeksi. Palveleva esimies pysyttelee taustalla antaen työyhteisölle mahdollisuuden ottaa kunnian työyhteisön onnistumisesta (van Dierendonck & Nuijiten 2011; Hakanen 2011). Palvelevan johtamisen kautta työntekijöille syntyy selkeä viesti siitä, että he ovat tärkeitä omalle organisaatiolleen (Hakanen 2011, 77–81).

Palvelevan johtamisen myönteisistä seurauksista on saatu paljon tutkimusnäyttöä: palveleva johtaminen ruokkii työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (ks. esim. Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts 2009; Jenkins & Stewart 2010). Palvelevan johtamisen ja työn imun yhteyttä on testattu kuitenkin vasta vähän. Tosin johtamisella ylipäätään tiedetään olevan suuri vaikutus työntekijöiden kokemalle työn imulle (Harter, Schmidt & Hayes 2002). Pioneeritutkimuksessaan Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney ja Weinberger (2013) tekivät havainnon, että palvelevalla johtamisella oli yhteys työntekijöiden kokemaan työn imuun. Suomalaisessa kontekstissa taas palvelevan johtamisen käsitettä on ylipäättensä hyödynnetty vasta vähän (Hakanen ym. 2012a, 11). Tutkimuksessaan Hakanen ym. (2012) kuitenkin havaitsivat, että mitä enemmän työntekijät havaitsivat palvelevaa esimiestyötä, sitä itsenäisempää heidän työnsä oli, sitä selkeämpiä olivat työn tavoitteet ja sitä enemmän he saivat palautetta työstä. Heidän aineistossaan työ koettiin tuolloin myös vähemmän kuormittavana. Palvelevalla johtamisella vaikutti olevan selvä merkitys lisäksi oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ilmapiirille työpaikalla. Kaiken kaikkiaan palveleva johtaminen lisäsi hyvin merkittävästi kaikkien muiden työn voimavarojen voimaa ja vähensi työn vaatimusten todennäköisyyttä. (Hakanen ym. 2012, 29.)

Palveleva johtajuus on yksi johtamisoppi muiden joukossa. Voidaankin pohtia, antaaako se mitään aidosti uutta kontribuutiota käytännön johtamistyölle. Merkittävää siinä kuitenkin on nimenomaan ihmislähtöinen johtamistapa, jonka vastakohtana voidaan pitää välinpitämätöntä johtamista, jossa työntekijät kokevat olevansa korvattavissa ja jossa heitä ei kuunnella (Hakanen 2011, 81). Ratkaisevaa on eritoten tämän johtamistyylin yhteys ihmisen motivoitumiseen. Käytännössä palveleva esimies voi siis ruokkia työyhteisöä sellaiseksi, että se on omiaan tyydyttämään työntekijöiden psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, pätevyyydestä, arvostuksesta ja vastuullisuudesta. Näin ollen työntekijät ovat motivoituneita tekemään työtään ja voivat paremmin sekä henkisesti että niin edelleen fyysisesti.

4.3 Yhteenveto

Työn imu on myönteinen työtä kohtaan tunnettu motivaatiotila, jota luonnehtii työssä koettu tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (ks. esim. Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2009b). Hakasen ym. (2012) mukaan työn imua voidaan ajatella yksilön ja organisaation menestyksen dynamona: Työn imua kokeva työntekijä lähtee mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi, kokee ylpeyttä työstään ja on sinnikäs vastoinkäymisten kohdatessa. Hän on aikaansaapa ja toimii työyhteisönsä hyväksi. (Hakanen 2011, 38.) Työn imu on tavoiteltava tila myös eritoten siksi, koska työn imun kokemuksesta on merkitystä työntekijän terveydelle (Schaufeli, Taris & van Rhenen 2008; Schaufeli ym. 2008; Parzefall & Hakanen 2010; Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa & Luukkonen 2012) Ennen kaikkea työn imun puutteen on havaittu ennustavan sairauspoissaolojen runsautta (Schaufeli ym. 2009; Elo ym. 2010).

Työn imun edistämisen kannalta keskeisessä asemassa ovat työntekijän psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavat työn vaatimustekijät ja voimavarat (ks. esim. Hakanen 2004; Hakanen 2009a; Bakker & Demerouti 2007). Työn vaatimukset eivät sinänsä ole negatiivisia tekijöitä, mutta niistä saattaa muodostua negatiivisia kuormitustekijöitä, jos ne edellyttävät työssä huomattavaa ponnistelua eikä työhön sisälly energisoivia voimavaroja (Van den Broeck ym. 2008, 278; Hakanen ym. 2012a, 7). Voimavarat taas ovat ulkoisen motivaation lähde, mutta myös sisäisen motivaation perusta: kun inhimilliset perustarpeet tyydyttyvät työssä, merkitsee se samaa työntekijän hyvinvoinnin toteutumiselle sekä pahoinvoinnin ehkäisemiselle kuin vesi, auringonpaiste ja mineraalit merkitsevät kasvien kukkaan puhkeamiselle (Deci & Ryan 2000, 229). Monet työhön liittyvistä voimavaroista kulminoituvat johtamiseen. Ihmislähtöinen johtamistapa, kuten palveleva johtaminen on yksi erityinen organisatorinen voimavara, jota toteuttamalla voidaan edistää työntekijän kriittisten psykologisten tilojen toteutumista ja niin edelleen heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiaan.

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä on haluttu osoittaa, että sekä lyhyiden sairauspoissaolojen että työn imun taustalla vaikuttavat samat tekijät: työntekijän psykososiaalisen työympäristön kokonaisuus. Lyhyet poissaolot ja työn imun kokemus edustavat siten toisiinsa liittyviä, mutta kuitenkin vastakkaisia ilmiöitä. Tällä tutkimuksella halutaan siksi selvittää, miten työntekijöiden kokemia työn vaatimustekijöitä ja eritoten voimavaroja kehittämällä ja sitä kautta heidän työn imuaan vahvistamalla voidaan vaikuttaa heidän lyhyiden sairauspoissaolojensa runsauteen. Tähän kysymykseen etsitään vastausta kahden tapauksen vertailun kautta, mitä tarkastellaan seuraavaksi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Laadullinen tutkimusote on saanut sairauspoissaolojen sekä työn imun tutkimuksessa vain vähäisen painoarvon määrällisen otteen hallitessa tutkimuskenttää miltei suvereenisti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin soveltaa laadullista tutkimusotetta, koska tutkittavasta ilmiöstä halutaan tutkittavan tapauksen kautta syventää tietoa, jota määrällisen tutkimuksen keinoin on jo hankittu. Kuten aikaisemmat luvut ovat osoittaneet, on aikaisempi kvantitatiivinen tutkimus kyennyt jo osoittamaan näiden ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita kattavasti. Laadullisen tutkimusotteen valinnalla halutaan siis tuoda uutta näkökulmaa tähän ilmiöön kontekstissa, joka ei käytännön yritys-elämän ongelmistaan huolimatta ole vielä saanut paljon huomiota tutkimuksessa; teollisuus toimialana on sairauspoissaolojen runsaudesta huolimatta saanut vasta vähän huomiota etenkin kotimaisessa kontekstissa (Siukola ym. 2005, 7; Siukola ym. 2008, 175).

Laadullisella otteella pyritään pääsemään lähelle yksilön näkökulmaa, siinä missä määrälliselle tutkimusotteelle luonteenomaisin keinoin, joilla tutkija kerää aineistonsa usein etäällä tutkimuskohteestaan, tähän yksilön näkökulmaan ei päästä samalla tavalla käsiksi. (Denzin & Lincoln 2005, 10;12.) Onhan totta, että kvantitatiivisin menetelmin kerätyssä aineistossa yksittäinen henkilö tai havainto hukkuu suureen massaan, eikä tällainen aineisto siksi mahdollista yksilön kokemuksen yksityiskohtaista arviointia. Sitä vastoin kvalitatiivista otetta sovellettaessa tutkijan ja tutkittavan välille on mahdollista muodostua läheinen suhde esimerkiksi keskustelun keinoin, jossa näihin kokemuksiin päästään käsiksi. Näin ollen tämä tutkimus lähenee kriittisen realismin tietoteoreettista näkökulmaa, jonka mukaan ihmisen tulkintaa ilmiöistä pitää tutkia, ja tieto perustuu juuri sosiaalisten toimijoiden tunteisiin, ajatteluun ja tulkintaan maailmasta (Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson 2002, 200 Denzinin ja Lincolnin 2005, 13 mukaan).

Näitä yksilöiden kokemuksia lähestytään tässä tutkimuksessa kahden tapauksen avulla. Tässä luvussa tarkastellaan näitä tapauksia yksityiskohtaisesti: kuvataan niiden merkitystä tälle tutkimukselle eli miten niitä hyödynnetään tämän tutkimuksen ongelmaan vastattaessa ja tapausten *kontekstia* eli mitä niistä tiedetään etukäteen. Luvussa kuvataan lisäksi, millä periaatteilla tapauksista on kerätty aineistoa ja miten tuota aineistoa hyödynnetään.

5.1 Vertaileva, induktiivinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Kun tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selittämään jotakin ilmiötä, kuten tässä tutkimuksessa lyhyiden sairauspoissaolojen syntyyn vaikuttavia tekijöitä, johtaa se Yinin (2003, 6) mukaan usein tapaustutkimuksen käyttämiseen tutkimusstrategiana. Hänen

(2003,13) mukaansa tapaustutkimus on empiiriseen aineistoon pohjautuva tutkimus, joka

- tarkastelee tämän ajan ilmiötä sen arkitodellisuuden kontekstissa erityisesti silloin, kun
- ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole selkeästi nähtävissä, ja juuri tähän kontekstiin liittyviä olosuhteita halutaan tutkimuksella valottaa.

Eisenhardtin (1989, 534) mukaan tapaustutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita tuossa kontekstissa vallitsevasta dynamiikasta eli niissä vaikuttavista voimista. Erikssonin ja Kovalaisen (2005, 7) mukaan kontekstin muodostavat ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti. Konteksti muodostuu laajemmasta ympäristöstä, kuten historiallisesta taustasta, kulttuuriympäristöstä, toimialasta, toimintaympäristöstä ja poliittisesta tilanteesta (Stake 2005, 449).

Tässä tutkimuksessa pyritään ekstensiivisen tapaustutkimuksen tuottamiseen. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään eritoten löytämään ilmiöitä koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja yleisiä malleja sekä kehittämään teoreettisia ideoita ja käsitteitä useamman tapauksen järjestelmällisen vertailun avulla (Eisenhardt 1989). Tavoitteena tässä lähestymistavassa on aiempien teoreettisten käsitteiden rikastaminen sekä uusien teoreettisten ideoiden kehittäminen uusissa ympäristöissä. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tapauksia vertaillaan keskenään, jolloin on kyse siis vertailevasta tutkimusasetelmasta. (Eriksson & Koistinen 2005, 17.)

Flick (2002, 2) totesi, että viimeaikainen nopea yhteiskunnallinen muutos ja sitä myöten kaikinpuolinen elämänalojen erilaistuminen tuottaa yhteiskunnan tutkijoille yhä uusia tutkimusnäkökulmia ja konteksteja. Tästä johtuen perinteiset deduktioon perustuvat, teorioista ja niiden testaamisesta liikkeelle lähtevät menetelmät eivät enää yksinomaan riitä. Siksi hänen mukaansa yhteiskunnallisen tutkimuksen on enenevässä määrin alettava luottaa induktioon perustuviin, aineistolähtöisiin menetelmiin. Induktiossa on kysymys menetelmästä, jolla pyritään systemaattisesti luomaan teoreettista tietoa, joka perustuu empiirisen maailman havainnointiin (Johnson 2004, 165). Kun ilmiöitä tutkitaan syvällisesti kontekstissaan, uutta teoriaa voidaan kehittää kokoamalla saatuja havaintoja kokonaisuuksiksi ja siten uusiksi lähestymistavoiksi. Juuri tapaustutkimukset ovat usein luonteeltaan induktiivisia. (Hartley 2004, 324.)

Induktiivinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen siksi, koska tutkittava ilmiöön perehdytään yksilöiden, eli valituissa tapauksissa työskentelevien henkilöiden subjektiivisten kokemusten kautta. Näin ollen deduktio, jossa hyödynnetään aikaisempaa viitekehystä ilmiöiden selittämisessä, ei kykene huomioimaan tätä subjektiivisuutta (Johnson 2004, 165). Induktiossa teoriaa siis luodaan aineistolähtöisesti systemaattisella aineiston keräämisellä ja sen analysoinnilla (Glaser & Strauss 1967; Johnson 2004, 165): aineistosta nousevia teemoja, käsitteitä ja suhteita eri tekijöiden välillä verrataan aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun ja arvioida näiden suhdetta toisiinsa (Eisenhardt 1989,

541). Tämän lähestymistavan vuoksi ilmiöiden selitykset ovat todennäköisimmin yhteensopivia aineiston kanssa, ja sen vuoksi uskottavia ja ymmärrettäviä (Glaser & Strauss 1967; Johnson 2004, 165). Induktion kautta tutkittava ilmiö, jota kehitetään systemaattisella aineiston keruulla ja analysoinnilla, on *grounded theory* -lähestymistavaksi kutsutun tutkimusmenetelmän ydin (Strauss & Corbin 1990, 23). Grounded theory -lähestymistapaa sovelletaan myös tässä tutkimuksessa, minkä vuoksi sitä tarkastellaan yksityiskohtaisesti jäljempänä tässä luvussa.

Tapaustutkimuksen kohteena on siis jokin tapaus (tai tapaukset), joka on Staken (2005, 444) mukaan jokin rajattu systeemi, kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Tapausten valinnassa oleellinen keino on *teoreettinen otanta*, joka on yksi grounded theory -lähestymistavan ydinkäsitteistä (ks. esim. Glaser & Strauss 1967, 45). Glaserin ja Straussin (1967, 45) mukaan teoreettinen otanta merkitsee tutkittavien tapausten valintaa teoreettisten eikä tilastollisten syiden perusteella: tapaukset valitaan täten synnyttävän teorian perusteella. Heidän (1967, 45) mukaansa teoreettinen otanta ei perustu ennalta oletettuun teoreettiseen viitekehykseen, vaan ensimmäiset päätökset siitä, mistä kerätä aineistoa, perustuvat yleiseen näkökulmaan tai yleiseen aiheeseen tai ongelma-alueeseen. Tässä tutkimuksessa tutkittavat tapaukset on käytännöllisistä, muun muassa tutkittavan tapauksen työjärjestelyihin liittyvistä syistä valittu jo ennen aineiston keruuta.

Eisenhardt (1989, 537) täydensi, että vastakohtana kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaiselle satunnaisotannalle kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisessa teoreettisessa otannassa vastakkaisten tapausten valikoiminen on järkevää, kun vastakohtaisuus on selkeästi nähtävissä. Tämän tutkimuksen tapauksiksi on valittu yritys X:n kahden eri toiminnon kolmivuorotyöntekijät, koska ollaan kiinnostuneita heidän vastakohtaisuudesta: toisessa esiintyy paljon lyhyitä, toistuvia poissaoloja, toisessa niitä taas on hyvin vähäinen määrä. Ekstensiivisen tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti näitä tapauksia pyritään siis vertaamaan keskenään perustuen juuri vastakohtaisuuteen. Tämä on tyypillinen asetelma myös aiemmin tehdyissä sairauspoissaolotutkimuksissa. Erikssonin ja Koistisen (2005, 14) mukaan tapausten valinnassa tulisi huomioida lisäksi se, että niiden avulla voidaan laajentaa aikaisemmin muodostettua teoriaa, mikä on myös tämän tutkimuksen pyrkimyksenä, kuten edellä mainittiin.

Yritys X on valikoitunut tutkimuksen kohteeksi tutkijan kontaktien avulla. Tutkija on työskennellyt yrityksessä muutamien kuukausien ajanjaksoja kahtena eri vuotena. Tuona aikana hän ei ole ollut työssään läheisesti tekemisissä tutkittavan yksikön tai sen työntekijöiden kanssa. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näitä tapauksia ja niiden tapahtumaympäristöä. Kaikki tiedot yritys X:stä ja tutkimuskohteena olevista toiminnoista perustuvat joko yrityksen vuosikertomukseen tai keskusteluihin henkilöstöjohtajan sekä kyseisten toimintojen esimiesten kanssa.

5.2 Tapausten kuvaus

Yritys X on suomalainen, kuntaomisteinen teollisuuden alalla toimiva osakeyhtiö. Se on yksi toimialansa suurimmista toimijoista Suomessa. Yrityksen toiminnan juuret yltävät 1800-luvulle (Yritys X:n vuosikertomus 2011). Yritys muodostuu neljästä liiketoimintayksiköstä, joista kolme on keskittynyt varsinaiseen liiketoimintaan ja yksi tuottamaan tukipalveluita muille yksiköille. Lisäksi yritykseen kuuluu tytäryhtiö, joka osallistuu yrityksen toisen päätuotteen siirtämiseen asiakkaille. Vuonna 2012 koko yrityksen liikevaihto oli noin 270 miljoonaa euroa, ja se työllisti yli 300 henkilöä.

Yritys X tilastoi vuonna 2011 kaiken kaikkiaan noin 18 sairauspoissaolopäivää vuodessa työntekijää kohden. Edellisvuonna keskimääräinen poissaolomäärä oli vieläkin korkeampi, yli 19 päivää, mikä on suurin yrityksessä tilastoitu määrä viimeisten viiden vuoden aikana (Yritys X:n vuosikertomus 2011). Yritys on pyrkinyt mittavilla panostuksilla työntekijöiden hyvinvointiin, työterveyshuoltoon ja esimiesten koulutukseen parantamaan poissaolotilannettaan. Näistä panostuksista voidaan antaa lukuisia esimerkkejä.

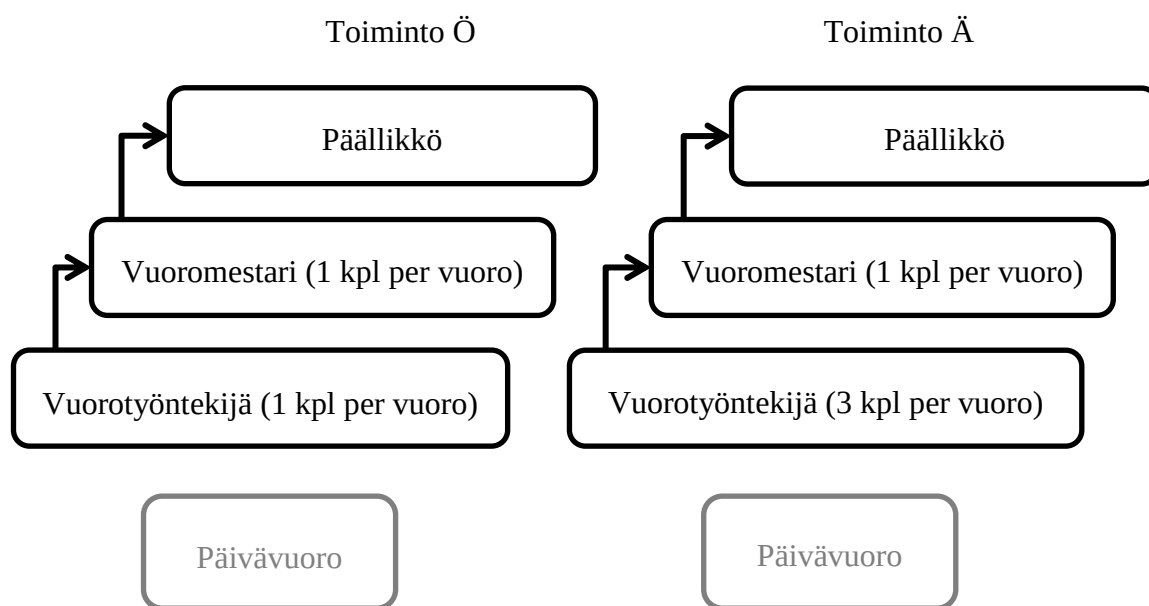
Vuosikertomuksessaan yritys X ilmoittaa henkilöstöpolitiikkansa keskiössä olevan työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. Yrityksessä on luotu työhyvinvointistrategia, jota noudatetaan pitkäjänteisesti niin, että henkilöstö voisi hyvin. Työhyvinvointia edistetään monin tavoin: Yritys esimerkiksi edistää henkilöstön harrastus- ja virkistystoimintaa tukemalla sitä taloudellisesti vakioliikuntavuorojen, -paikkojen ja liikuntasetelien avulla. Lisäksi yritys järjestää henkilöstölleen säännöllisesti yhteisiä kulttuuri- ja liikuntatapahtumia. Yrityksen panoksesta kertoo muun muassa se, että vuonna 2011 se käytti noin 180 euroa työntekijöiden harrastus- ja virkistystoimintaan yhtä työntekijää kohden, mikä on suurin rahasumma viimeisten viiden vuoden aikana. Työterveyshuollon palvelut ostetaan ulkopuoliselta, siihen erikoistuneelta palveluntarjoajalta. Vuonna 2011 yritys käytti noin 600 euroa työntekijää kohden terveydenhoitoon, ja tuo summa on kasvanut tasaisesti viimeisten viiden vuoden aikana. Yritys tarjoaa perinteisen työterveyshuollon lisäksi työntekijöilleen myös muita terveyspalveluita, kuten niska-hartiahierontaa ja influenssarokotteita. Yritys on viime aikoina myös kouluttanut esimiehiään muun muassa varhaiseen puuttumiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen: esimiehiä esimerkiksi kannustetaan luomaan keskustelukulttuuria työntekijöiden kanssa, jolloin oireilevien työntekijöiden ongelmiin voitaisiin puuttua ennen niiden kärjistymistä. Tässä painotetaan esimiesten aktiivista otetta puuttumisessa sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. (Yritys X:n vuosikertomus 2011; yritys X:n esimiesten koulutusmateriaali.) Objektiivisestikin tarkasteltuna on selvää, että yritys X ei vain tyydy puhumaan henkilöstönsä hyvinvoinnin merkityksestä, vaan pyrkii monin eri toimin ylläpitämään sitä myös käytännössä. Huomattavia tuloksia sairauspoissaolojen vähentämi-

sessä ei ole kuitenkaan vielä saavutettu. Toisaalta on huomattava, että poissaolojen vähentäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii aikaa.

Kolmesta operatiivisesta yksiköstä erityisesti yksikkö A on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, koska se on viime aikoina tilastoinut korkeita poissaololukuja. Yksikkö A työllisti 97 henkilöä vuonna 2011. Yksikkö A vastaa yrityksen toisen päätuotteen hankinnasta ja myynnistä sekä käytön neuvonnasta ja tarkastuksista. Lisäksi yksikkö huolehtii tuotantolaitosten ja jakeluverkostojen rakennuttamisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Yritys X:n vuosikertomus 2011.)

Tutkimuksen varsinaiset tapaukset eli tutkimuskohteet ovat yksikkö A:n kaksi pienempää yksikköä, toiminnot Ä ja Ö. Näillä toiminnoilla joitakin yhdistäviä, mutta myös erottavia tekijöitä. Toimintojen työtehtävissä on ensinnäkin hieman samankaltaisuutta. Toiminto Ö valvoo tuotantoprosessia ja sen sujuvuutta sekä reagoi tarvittaessa sen muutoksiin. Työ on luonteeltaan pääosin valvovaa tiedon prosessointia, johon liittyy myös fyysisesti kentällä kiertämistä. Toiminto Ä puolestaan vastaa erään tuotantolaitoksen ylläpidosta. Myös sen työntekijöiden tehtäviin kuuluu tuotantolaitoksen prosessin valvonta, mutta lisäksi prosessin ylläpito fyysisesti. Toiminto Ä:n vuorotyöntekijöiden tehtäviin liittyy kolme osa-aluetta: prosessin panostaminen raaka-aineella, prosessin valvonta ja laitoksen toiminnan tarkastaminen huoltotoimenpiteiden varalta.

Kummassakin toiminnossa tehdään työtä sekä päivävuorossa että kolmivuorossa. Tässä tutkimuksessa keskitytään siis vain kolmivuorotyöntekijöihin. Toiminnon Ä 30 työntekijästä 20 on kolmivuorotyötä tekeviä työntekijöitä. Toiminnossa Ö taas 15 työntekijästä 10 on kolmivuorotyötä tekevää työntekijää. Vuorotyötä tehdään molemmissa toiminnoissa viisivuororajajärjestelmänä, eli samaa työvuororajajärjestelmää noudattavia henkilöryhmiä eli vuoroja on viisi (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 74). Toimintojen vuororajajärjestelmät poikkeavat kuitenkin toisistaan: Toiminnossa Ä kolmivuoro on niin sanottu pikakierto, jossa kutakin vuoroa (ilta, aamu ja yö mainittu järjestyksessä) tehdään yksi ja joiden välissä on vain kahdeksan tunnin tauko. Tämän jälkeen on kaksi lepopäivää ja kierto alkaa jälleen alusta. Toiminnossa Ö taas kutakin vuoroa tehdään kaksi kappaletta (järjestyksessä aamu, ilta, yö), eli kuuden työvuoron jälkeen koittaa vapaa-aika, joka kestää neljä päivää. Toiminnossa Ö yhdessä työvuorossa työskentelee yksi työntekijä ja yksi työnjohtaja eli vuoromestari. Toiminnossa Ä taas yhdessä työvuorossa työskentelee kolme työntekijää ja yksi työnjohtajavuoromestari. Kummassakin toiminnossa näiden toimintaa ohjaa lisäksi päällikkö. Seuraavassa kuviossa neljä esitetään näiden kummankin toiminnon organisaatiokaaviot.



Kuvio 4 Tapausten organisoituminen

Toimintojen henkilöstöstä tiedetään lisäksi, että toiminnon Ö työntekijöistä kaikki ovat miehiä. Toiminnon Ä koko henkilökunta yhtä naista lukuun ottamatta on myös miehiä. Toiminnossa Ö valittujen tapausten eli kolmivuorotyöntekijöiden keski-ikä vuonna 2013 helmikuun alussa oli noin 44 vuotta ja keskimääräinen työura noin 11 vuotta. Toiminnossa Ä vastaavat luvut olivat noin 51 vuotta ja noin 15 vuotta. Koko yritys X:n henkilöstön keski-ikä vuoden 2013 alussa oli noin 49 vuotta ja keskimääräinen työura noin 19 vuotta.

Toimintojen tulevaisuuden osalta tiedetään, että toiminto Ä:n toiminta on päätymässä. Se siirtyi yritys X:n omistukseen vastikään vuonna 2011 samalta kunnalta, joka on myös yritys X:n omistaja. Toiminta on päätymässä vuoden 2014 lopussa, koska ympäristöviranomaiset eivät ole myöntäneet sen toiminnalle jatkolupaa. Työntekijöiden kannalta tämä saattaa merkitä eläkkeelle siirtymistä, mutta myös työsuhteiden päättymistä, jos sisäisiä siirtoja yritys X:n sisällä ei ole mahdollista toteuttaa. Sen sijaan toiminto Ö:n toiminta jatkuu kiinteänä osana yksikkö A:n ja koko yrityksen toimintaa. On merkille pantavaa, että sellaisilla yritys X:n työntekijöillä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa vuonna 1995, on työsuhteturva taloudellista ja tuotannollisista syistä tapahtuville irtisanomisille. Tuolloin kunnan omistamasta laitoksesta muodostettiin osakeyhtiö. Näiden työntekijöiden työsuhteet ovat siis hyvin turvattuja. Tämä ei kuitenkaan koske toiminnon Ä työntekijöitä, koska heistä tuli yrityksen työntekijöitä vasta vuonna 2011. Myös yli puolet toiminnon Ö työntekijöistä on tullut yrityksen palvelukseen vuoden 1995 jälkeen. Näin ollen työsuhteturvalla ei ole huomattavaa merkitystä tutkittavien tapausten osalta, mutta koko yrityksessä on kuitenkin kokonaisuutena ottaen hyvin

pitkiä, vuosikymmenien mittaisia työsuhteita, kuten edellä mainittiin. Siksi yritystä kokonaisuutena ajatellen tämä on relevantti ja mahdollinen tekijä myös sairauspoissaolojen synnyn kannalta, kuten havaittiin alaluvussa 3.2.4. työsuhteen varmuuden mahdollisesta vaikutuksesta sairauspoissaoloihin. Samaan kontekstiin sisältyy siis sekä huomattavaa epävarmuutta että varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta.

Yritys X:n poissaolotilastoja tarkastelemalla havaittiin, että näiden kahden toiminnon kolmivuorotyöntekijöiden lyhyiden sairauspoissaolojen määrissä on huomattava ero: toiminnossa Ä lyhyitä poissaoloja on vuoden 2012 alusta lukien lokakuun loppuun mennessä keskimäärin 3,1 päivää työntekijää kohden, kun taas toiminnossa Ö vastaava lyhyiden poissaolojen määrä on vain keskimäärin 0,3 päivää työntekijää kohden. Toiminto Ä:n osalta tiedetään, että sairauspoissaolojen määrä oli korkea jo ennen, kuin se tuli yritys X:n omistukseen.

Kun toimintojen kohdalta tarkasteltiin pelkästään kolmivuorotyöntekijöitä, havaittiin kontrastin syvenevän entisestään. Tutkimuksen tapauksiksi valikoitui siis näiden toimintojen kolmivuorotyöntekijät sekä heidän työnjohtajansa ja päällikkönsä. Työnjohtajana voidaan pitää sitä henkilöä, joka on työvuorossa yhtä aikaa työntekijöiden kanssa, ja vastaa työn ohjauksesta erotuksena päällikköön, joka taas on hallinnollisesti toimintoa ohjaava henkilö.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ennen kaikkea keskittyä vertailemaan sitä, mikä näissä työolosuhteissa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä miten sitä ja niin edelleen työn imua voidaan edistää. Kuitenkin halutaan myös vertailla näiden toimintojen työntekijöiden työolosuhteiden vaatimustekijöitä ja niiden mahdollista suhdetta sairauspoissaolojen syntyyn. Tarkastellaan seuraavaksi erityisesti tässä kontekstissa mahdollisesti vaikuttavia kuormitustekijöitä sen pohjalta, mitä tässä alaluvussa on esitetty tapausten kontekstista sekä mitä niistä tiedetään aikaisemman tutkimustiedon valossa. Tarkastellaan tässä lähemmin vuoro- ja valvontatyön sekä työsuhteen kuormittavaa vaikutusta työntekijään.

5.2.1 *Kolmivuorotyöntekijöiden työn kuormitusta aiheuttavat tekijät*

Teollisuuden prosessit ovat yleensä sen luontoisia, että niitä ei voida pysäyttää yöksi tai viikonloppujen ajaksi. Esimerkiksi polttouunit pysyvät kuumina päiviä, ja niiden uudelleen käynnistäminen kestää taas päiviä. Jotta tehtaat toimisivat jouhevasti, tulee prosessien olla käynnissä 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Tämä vaatii työntekijöiden sopeutumista vuorotyöhön. (Poulton 1979, 75.) Tietoisuus tämän vaatimuksen vaikutuksesta ihmiseen ja terveyteen on lisääntynyt nopeasti viime vuosina (Hakola ym. 2007, 32). Olsenin ja Dahlin (2010) mukaan tehty tutkimus on selkeästi

osoittanut, että vuorotyö on riski terveydelle ja hyvinvoinnille, koska työaika- ja työvuorojärjestelyt kuormittavat sekä fyysisesti että psyykkisesti.

Lindströmin ym. (2002, 19) mukaan vuorotyössä yksi keskeisistä kuormitustekijöistä on sen yhteensopimattomuus elimistön vuorokausirytmien kanssa. Ihmisen keholta saat-
taa kulua jopa useita kuukausia uuden elinrytmien oppimiseen, koska sille on ominaista tietty, evoluution kulussa syntynyt 24 tunnin kiertoon perustuva fysiologinen rytmi, johon kuuluu hereillä olo valoisaan aikaan ja nukkuminen pimeään aikaan. Tämän rytmin sekoittamisen tiedetään aiheuttavan monia epäedullisia muutoksia ihmisen terveydelle, kuten stressihormonien lisääntymisen, niin edelleen stressireaktioiden syntyminen elimistössä ja lopulta altistumisen sairauksille. Myös ongelmat vireystilassa ovat tavallisia. (Hakola ym. 2007, 32.)

Ihmiset, jotka työskentelevät etenkin kiertävissä vuoroissa, voivat kärsiä uniongel-
mista ennen ja jälkeen yövuoron (Poulton 1979, 76; Lindström ym. 2002, 19). He eivät saa nukuttua päivällä ennen yövuoron alkua, koska he eivät ole tottuneet nukkumaan päivisin. Yövuoron jälkeen he eivät saa nukuttua kuin hiukan, koska taas on päivä, jolloin ei ole luontaista nukkua ja jolloin unta häiritsevät myös sosiaaliset houkuttimet, kuten ajanviettäminen perheen kanssa tai elämänään. Siksi vuorotyöntekijät eivät välttämättä koskaan sovellu työskentelyaikoihinsa perustuvaan elinrytmiinsä, ja vuorotyö tuntuu raskaalta ja tehottomalta, koska töissä ollaan silloin, kun ihminen haluaisi olla unessa. (Poulton 1979, 75.)

Nukkumisen puutteesta johtuva univaje aiheuttaa sen, että vuorotyöntekijä työskentelee tehottomammin: hän on unelias, tarkkaamaton ja poissaoleva. Voimakas väsymys heikentää henkistä suoriutumista, kuten tarkkaavaisuutta, ja vastaa jopa humalatilaa (Dawson & Reid 1997). Normaali elinrytmi saattaa aiheuttaa sen, että hän jopa nukahtaa kesken työn (Poulton 1979, 77). Tarkkuutta ja jatkuvaa tarkkailua vaativa työ ei sallisi tätä. Voimakas väsymys altistaa lisäksi virheille ja tapaturmille (Lindström ym. 2002, 19–20).

Koska vuorotyö on kuitenkin usein välttämättömyys teollisten prosessien ylläpitämisessä, ergonomian näkökulmasta yleisesti suositellaan nopeaa työvuorokiertoa, jossa on 1–3 yövuoroa peräkkäin. Tällainen järjestelmä on käytössä myös toiminnoissa Ä ja Ö. Hakolan ym. (2007, 80; 85–86) mukaan yksittäisiä yövuoroja tulisi kuitenkin välttää, koska ensimmäinen yövuoro on aina vaikein vireyden kannalta, ja suorituskky työssä voi siksi alentua. Toiminnossa Ä vuorojärjestelmään kuuluu yksittäinen yövuoro, jota seuraa kuitenkin heti kaksi vapaapäivää. Tämän mallin haitta on lisäksi se, että siinä on käytännössä vain yksittäisiä vapaapäiviä: yövuoron jälkeisen nukkumispäivän jälkeen työntekijällä on vain yksi lisäpäivä vapaa-ajan viettoon, minkä jälkeen vuorokierto alkaa alusta. Toiminnossa Ö taas kutakin vuoroa tehdään peräkkäin kaksi järjestyksessä aamu-ilta-yö, jota seuraa neljän päivän vapaajakso yövuorojen jälkeen.

Vuorotyöjärjestelmän ongelma on myös se, että harvat ihmiset haluavat kääntää elinrytminsä pääläelleen. Useimmille ihmisille työn ulkopuoliset aktiviteetit ovat heidän työtahokkuuttaan tärkeämpiä; he haluavat viettää vapaa-aikaansa perheensä ja ystävien kanssa, jotka ovat valveilla päivisin ja nukkuvat öisin (Poulton 1979, 75). Toinen merkittävä kuormitustekijä vuorotyössä on siis sen yhteensopimattomuus sosiaalisen elämän kanssa (Lindström ym. 2002, 19). Hakolan ym. (2007, 41) mukaan kuormittavuutta lisää se, että vuorotyöntekijät joutuvat usein luopumaan perhe- ja muun sosiaalisen elämän viettämisessä tärkeinä pitämistään vapaahetkestä, kuten viikonlopuista ja juhlapyhistä, jotka erityisesti lapsiperheissä ovat arvokasta yhdessäolon aikaa.

Kuitenkin Hakola ym. (2007, 41) muistuttivat, että vuorotyön aiheuttamat vaihtelevat työajat voivat myös olla työntekijälle mieleen: ne helpottavat esimerkiksi asioiden hoitamista päiväsaikaan. Kolme neljästä suomalaisesta vuorotyöntekijästä asetti Työterveyslaitoksen kyselyssä vuorotyön myönteiseksi ominaisuudeksi vapaa-ajan määrän tai sen sijoittumisen (Hakola ym. 2007, 41). Ratkaisevaa tässä kuitenkin vaikuttaa olevan se, onko työvuorojen sijoittumisessa joustavuutta. Eniten stressiä ja sosiaalisen ongelmia on niillä työntekijöillä, joilla ei ole vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihinsa (Kandolin, Härmä & Toivanen 2001, Lindströmin ym. 2002 mukaan). Hakolan ym. (2007, 33) mukaan viime aikoina on saatu tutkimusnäyttöä siitä, että hyvät yksilölliset vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ovat yhteydessä parempaan koettuun terveydentilaan ja niin edelleen vähäisempiin sairauspoissaoloihin.

5.2.2 Valvovan työn kuormitus

Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty valvovaa työtä tekevien lennonjohtajien ja teollisuusvalvomossa työskentelevien työntekijöiden vaatimustekijöitä. Demerouti ym. (2001) havaitsivat, että valvovaa työtä tekevien työssä työn vaatimukset ovat ensisijaisesti henkisiä, koska työ on ensisijaisesti tiedon prosessointia, eikä siihen liity paljolti esimerkiksi vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Tällä tutkijat tarkoittanevat vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisten ihmisten, kuten asiakkaiden kanssa, sillä toki valvomotyöhön voi liittyä vuorovaikutusta esimiehen ja kollegoiden kanssa.

Myös valvontakameroita tarkkailevien työntekijöiden työn ominaispiirteitä on tutkittu, mihin liittyy yhtäläisyyksiä teollista prosessia valvovien henkilöiden työskentelyn kanssa. Smithin (2004, 388) mukaan valvontakameratyöhön sisältyy niin sanottu tylsyystekijä: työntekijän pitää rutiininomaisesti valvoa monitoria, jonka ruudulla ei välttämättä tapahdu mitään poikkeavaa tuntikausiin. Valvontakameraa valvovan työhön sisältyy samalla myös vaatimus tarkkuudesta. Donald (2001, 36) Singhin (2009, 4) mukaan määrittää tarkkaavaisuuden kyvyksi tehokkaasti tarkkailla jotakin tapahtumaa tai laitteen näyttöä kriittisten merkkien, tilanteiden tai tapahtumien varalta, joihin havain-

noijan täytyy reagoida. Sama jatkuvan tarkkaavaisuuden vaatimus on oleellinen myös teollista prosessia valvovan henkilön työssä; teollisuuden valvomoissa työntekijän täytyy tarkkailla monitoreita ja niiden ilmoittamien tietojen pysymistä tiettyjen arvojen sisällä. Hänen ei kuitenkaan tarvitse aktiivisesti tehdä mitään, ellei hän ei huomaa jotain poikkeavaa. Tämä saattaa olla työntekijälle henkisesti uuvuttavaa. Donaldin ja Donaldin (2011, 74) mukaan aiemman tutkimuksen perusteella on selvää, että tarkkaavaisuutta vaativa työ on työntekijälle henkisesti hyvin kuormittavaa: jatkuva tarkkaavaisuus on väsyttävää, stressaavaa ja kuluttaa huomiokykyä.

Tämäntyyppisen työn kuormittavuutta lisää se, että valvovaa työtä tehdään yleensä ympäri vuorokauden kiertävissä vuoroissa, koska prosesseja täytyy valvoa jatkuvasti. Kuten edellä kuvattiin, vuorotyö voi vaikuttaa vireystilaan heikentävästi. Vuorotyön mahdollisesti aiheuttaman unen puutteen ja vireystilan laskun vaikutukset näkyvät erityisesti juuri tällaisessa työssä, jossa työntekijä ei aktiivisesti tee mitään. (Poulton 1979, 77.)

5.2.3 Työsuhteen epävarmuus kuormitustekijänä

Työsuhteen varmuus merkitsee työntekijälle uskoa työn jatkuvuudesta (Davy ym. 1997, 323). Epävarmuus taas merkitsee pelkoa työn menettämisestä (Sverke, Hellgren & Näswall 2002, 243). Hartleyn ym. (1991, 44) mukaan työn epävarmuus voi olla yksi merkittävimmistä kuormitustekijöistä työolosuhteissa. Heidän mukaansa kuormitusta aiheuttaa eritoten pitkään jatkuva epävarmuus tulevasta.

Sverken ym. (2002) aikaisemmasta epäyhtenäisestä tutkimustiedosta toteuttaman meta-analyysin perusteella on ilmeistä, että työn epävarmuudella on vahingollinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin. Sverken ym. (2002) johtopäätöksen mukaan lyhyellä aikavälillä nähdään vaikutuksia työhön liittyviin asenteissa, kuten tyytyväisyydessä ja sitoutumisessa työhön, kun taas pitkällä aikavälillä epävarmuuden vaikutukset näkyvät heikentyneenä terveytenä. Hartleyn ym. (1991, 79) mukaan vaikutukset terveydessä ovat nähtävissä eritoten mielenterveydessä, joskin reagoiminen epävarmuuteen on aina yksilöllistä.

Epävarmuutta työntekijöille voi tuottaa esimerkiksi tieto yrityksessä suunnitteilla olevista irtisanomisista, lomautuksista, yritysten osien toisiinsa sulautumisesta tai kokonaisista lakkautuksista. Yrityksen X tapauksessa toiminto Ä ollaan lakkauttamassa kokonaan vuoden 2014 loppuun mennessä. Työntekijöiden työllistymisestä jatkossa ei ole ehdotonta varmuutta, koska työntekijöiden erityislaatuinen osaaminen teollisuuslaitoksen ylläpidosta rajaa työmahdollisuuksia, eikä vastaavaa laitosta sijaitse lähiympäristössä. Työllistyminen toiseen vastaavaan laitokseen saattaisi merkitä pitkiä työmatkoja tai oleskelua toisella paikkakunnalla ja erossaoloa perheestä ja vakiintuneesta elä-

mästä nykyisessä asuinpaikassa. Yritys X voi mahdollisuuksien mukaan tarjota kuitenkin siirtoja toisiin työtehtäviin yrityksen sisällä.

Tässä kuvatut kuormitustekijät voivat mahdollisesti olla merkityksellisiä tässä tutkimuksen kohteena olevassa kontekstissa, samoin erilaiset voimavarat, joita käsiteltiin edellisessä luvussa. Koska ei kuitenkaan etukäteen tiedetä, mitkä tässä kontekstissa ovat keskeisiä vaikuttavia tekijöitä, halutaan niihin perehtyä tutkimuksessa kerättävästä aineistosta käsin. Tässä hyödynnetään grounded theory -lähestymistapaa.

5.3 Tutkimusorientaationa grounded theory -lähestymistapa

Koskisen ym. (2005, 237) mukaan grounded theory voidaan suomentaa aineistolähtöiseksi teoriaksi, joskaan termi ei ole vakiintunut suomen kieleen. Grounded theory -lähestymistapa on vahva tieteellinen traditio, jossa aineistolähtöisesti laadullista aineistoa käyttämällä tuotetaan syvällisiä ja rikkaita kuvauksia niistä organisaatiokontesteista, joissa erilaiset ilmiöt, kuten sairauspoissaolot, syntyvät. (Gioia ym. 2012, 2.) Länsisalmen, Peirón ja Kivimäen (2004, 243) mukaan kyseinen lähestymistapa on hyvin suositeltava valinta organisaatioita käsittävässä tutkimuksessa, koska sen avulla ymmärretään organisaatioiden päivittäistä todellisuutta. Heidän mukaansa tällaiset tutkimuksen tuottamat kuvaukset voivat edistää organisaatioissa tärkeiden teemojen käsittelemistä positiivisessa hengessä ja siten toimia pohjana organisaatioiden kehittämiseksi. Tämä näkökohta tosin on kaikenlaisen organisaatioita käsittelevän tutkimuksen mahdollinen positiivinen sivutuote.

Suddabyn (2006, 633) mukaan tässä lähestymistavassa tarkoituksena on paljastaa olemassa olevia ja yleismaailmallisia selityksiä yhteiskunnalliselle käyttäytymiselle myös yleisellä tasolla; kiinnostuksen kohteena ovat siis yhteiskunnassa toimivien yksilöiden subjektiiviset kokemukset, ja miten ne voidaan erottaa teoreettisiksi väittämiksi toimijoiden välisistä syy- ja seuraussuhteista. Glaserin ja Straussin (1967, 3) mukaan lähestymistavassa pyritään ymmärtämään, miten näiden toimijoiden väliset suhteet ja vuorovaikutukset rakentavat heidän todellisuuttaan. O'Reillyn, Paperin ja Marxin (2012, 249) mukaan grounded theory -lähestymistavalla voidaan keskittyä siis sekä kontekstiin, prosessiin että tärkeiden toimijoiden aikeisiin ja tulkintoihin. Glaserin ja Straussin (1967, 239) mukaan grounded theory -lähestymistapa on tutkimusmetodi, joka keskittyy selittävään prosessiin analysoimalla merkitysten tuottamista ja käsitteitä, joita sosiaaliset toimijat itse käyttävät aidoissa, päivittäisissä toimintaympäristöissään. He itse esimerkiksi perehtyivät sairaalaan hoitohenkilökuntaan muodostamalla heiltä saadusta aineistosta uusia käsitteellistyskäsitteitä ja sitä kautta uutta teoriaa. Heidän (1967, 239) mukaansa uutta teoriaa voidaan kehittää havainnoimalla tarkasti kontrastia päivittäisen todellisuuden ja niiden toimijoiden tulkintaa tästä todellisuudesta, jotka siinä toimivat.

Heidän näkemyksensä mukaansa systemaattisella aineistonkeruulla voidaan luoda uusia teorioita, jotka keskittyvät sosiaalisten ympäristöjen toimijoiden todellisuuden tulkitsemiseen (Suddaby 2006, 634). Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, millaisia merkitäyksiä työntekijät sekä myös heidän esimiehensä ja päällikkönsä antavat työnsä rasittavuudelle tai siinä voimaa antaville tekijöille ja päätellä sen perusteella niiden merkitys sairauspoissaoloille.

Glaserin ja Straussin (1967, 1) mukaan grounded theory -lähestymistapa on tarkoituksenmukainen silloin, kun tutkimuksen kohteena on jokin kiinnostava ilmiö, jolle ei ole yksinkertaista selitystä. Heidän mukaansa ilmiötä pyritään tällöin selittämään luomalla uutta teoriaa aineistosta käsin. Straussin ja Corbinin (1990) mukaan teoriaa luodaan toistuvalla aineiston keruun ja analysoinnin yhtäaikaisella prosessilla, jolle on ominaista systemaattinen etsintä, kehittyminen ja sitä kautta vähittäin vahvistuva teoria. Tarkoituksena ei ole siis testata aiempaa teoriaa, vaan kehittää uutta teoreettisesta ajattelua (Länsisalmi ym. 2004, 244). Suddaby (2006, 635) huomautti, että kun kyseessä on hyvin tunnettu ja todennettu ilmiö, kuten sairauspoissaolot, voi tutkijan tavoitteena olla myös aikaisemman teorian tarkentaminen omalla tutkimuspanoksella.

Grounded theory -lähestymistapaa hyödyntävän tutkijan pitää Suddabyn (2006, 635) mukaan varoa sitä, ettei aikaisempi tieto tutkittavasta ilmiöstä ohjaa tutkijaa testaamaan hypoteeseja ilmiön havainnoimisen sijaan. Tällöin hän saattaa nähdä aineistossa vain ne halutut kategoriat, jotka nousevat aikaisemmasta teoriasta, ja uudet kategoriat jäävät häneltä huomaamatta, joiden löytäminen olisi nimenomaisesti tämän lähestymistavan tavoitteena. Erityisesti ilmiö, jota on tutkittu paljon, tulisi nähdä uusista näkökulmista. (Strauss & Corbin 1990, 49–50; Suddaby 2006, 635.) Siksi tutkijan tulisi olla tietoinen siitä, että ne aikaisemmat käsitteellistykset, joihin hän on tutustunut, vaikuttavat tämän tulkintoihin. Olemassa olevaan teoriaan tulee kuitenkin tutustua, mutta pitää muistaa, että se mitä havainnoi, on funktio siitä, kuka itse on, mitä on kokenut ja mitä haluaa nähdä (Suddaby 2006, 635).

Straussilla ja Corbinilla (1990, 50) on vielä jyrkempi näkökanta aikaisempaan tutkimukseen tutustumisessa: heidän mukaansa tutkimustietoon tulisi tutustua vasta, kun jokin kategoria on ilmaantunut aineistossa. Erikssonin ja Koistisen (2005, 25) mukaan tutkimusta on mahdoton tehdä ilman mitään teoreettisia ennakko-oletuksia, koska tutkijalla on aina taustalla oma elämäkokemuksensa, joka vaikuttaa tämän ajatteluun. Glaserin ja Straussin (1967, 79) mukaan aikaisempi teoreettinen keskustelu tulisi nähdä strategisena linkkinä uuden teorian muodostamisessa. Aikaisempaan keskusteluun on heidän mukaansa hyödyllistä ja välttämätöntä tutustua, koska se virittää ideoita ja antaa suuntaa kategorioiden ja ominaisuuksien kehittämisessä uutta teoriaa luodessa. Tässä tutkimuksessa aikaisempaan tutkimuskenttään ja siinä käytyyn keskusteluun on tutustuttu perinpohjaisesti ennen aineiston keruuta, koska se oli tutkijalle ennalta tuntematon, ja jo ensimmäiset silmäykset siihen osoittivat aikaisemman keskustelun huomattavan

laajuuden. Tämä seikka on pyritty tiedostamaan aineistoa kerätessä, analysoitaessa ja tulkittaessa.

5.4 Empiirisen aineiston keruu

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monia aineistolähteitä, joista haastattelut ovat yksi olennainen tietolähde (Eisenhardt 1989, 534; Yin 2003, 83;89). Tämän tutkimuksen tärkeimmän aineiston muodostavat haastattelut, joskin haastattelujen yhteydessä toteutetaan pieni kvantitatiivinen osuus mittaamalla työn imua lyhyehköllä kyselykaavakkeella (liite 1). Kvalen (1983, 174) mukaan haastattelun tarkoituksena on koota yhteen haastateltavan kuvauksia tämän elämäkokemuksista suhteessa tutkittavan ilmiön merkitykseen tälle henkilölle. Tutkimuksen tukeutuessa vahvasti haastatteluihin uskotaan siis siihen, että haastateltavat ovat kykeneviä raportoimaan kokemuksistaan. On kuitenkin huomioitava se tosiseikka, että tämä kyky on ihmisellä rajallinen, eikä tämä siksi kykene tarkasti kuvaamaan kokemuksiaan. Sen sijaan saatu haastatteluaineisto perustuu usein vain ihmisten selostuksiin siitä, mitä he ovat tehneet ja miksi (Denzin & Lincoln 2005, 21).

Haastatteluihin liittyy myös eräs toinen ongelma. Aineiston rasiiteeksi saattaa muodostua sen reaktiivisuus, joka on usein väistämätön piirre laadullisessa tutkimuksessa. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vaikuttaa tutkittuihin ihmisiin niin, että he alkavat muuttaa käyttäytymistään, koska tietävät olevansa tutkittavana. Reaktiivisuuden värittävästä aineistosta voi syntyä virheellisiä johtopäätöksiä. (Koskinen ym. 2005, 54.) Donald Royn (1965, Koskisen ym. mukaan 2005, 55) mukaan ihmiset suojaavat itsensä valehtelemalla esimerkiksi silloin, kun he arvelevat, että rehelliset vastaukset tutkijalle voisivat olla vahingollisia, tai he eivät usko tutkijan puolueettomaan rooliin. Kyseinen niin sanottu suojautuvan harhan ongelma on mahdollinen myös tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksen aihe on herkkä tutkittavien kannalta. Haastatteluissa he saattavat kokea olevansa erityisen tarkkailun kohteena, kun taas kyselyyn vastaamisessa yksittäistä vastaajaa ei voida jäljittää, mikä tekee rehellisten vastausten antamisesta mutkattomampaa. Tämän tutkimuksen osalta haastateltavien reaktiivisuutta arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä alaluvussa 7.4.

Koska tämän tutkimuksen pyrkimys on edellä mainituista ongelmista huolimatta selvittää tietolähteiden kokemuksia, on haastattelu siksi tarkoituksenmukainen aineistonkeruumenetelmä tälle tutkimukselle. Haastattelut ovat hyvä valinta tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi myös siksi, että ne ovat yksi joustavimmista aineistonkeruumenetelmistä (King 2004, 20). Tämä seikka sopii hyvin yhteen tutkimuksen aineistolähtöisen lähestymistavan kanssa: haastattelu ja sille rakennettu runko ovat muokattavissa aineiston ehdoilla koko keruuprosessin ajan ilman, että sitä on tarvinnut

etukäteen kiinnittää tiettyyn muotoon, kuten kvantitatiivisen otteen kyselyissä. Kingin (2004, 21) mukaan haastattelut sopivat ihanteellisesti myös sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joissa niille eri tasoilla annetut merkitykset ovat kiinnostuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valittujen tapauksien kolmea eri tasoa, joiden hyödyntämisestä tutkimuksessa käsitellään seuraavaksi. Lisäksi tarkastellaan haastateltavien valintaa ja itse aineiston keruuta.

5.4.1 Haastateltavien valinta

Haastatteluja tehtiin kolmella eri tasolla: työntekijä-, työnjohtaja- ja päällikötasolla. Eisenhardtin (1989, 538) mukaan näin saavutettu monitasoinen aineisto luo triangulaation kautta vahvempia teoreettisia käsityksiä ja yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa aineiston luotettavuutta siis vahvistetaan erilaisten tietolähteiden hyödyntämisellä.

Tutkimuksen osallistujat rekrytoitiin esittelemällä tutkimusideaa ensin yritys X:n henkilöstöjohtajalle, kyseisen valitun yksikön johdolle ja kyseisten toimintojen päälliköille. Tämän jälkeen potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin motivointikirjeellä (liite 2), jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, aikataulusta ja tutkittavien roolista siinä. Haastateltavien valinnan haluttiin perustuvan vapaaehtoisuuteen, koska tutkittavien itsemääräämisoikeutta pidetään tärkeänä eettisenä periaatteena ihmistieteissä (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet 2009, 4). Vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä myös aiheen arkaluontoisuuden vuoksi, koska haluttiin, että haastattelun antavat henkilöt puhuvat aiheesta vapaasta tahdostaan ilman, että heidät on määrätty puhumaan siitä. Haastatteluun määrääminen olisi voinut vaikuttaa haastateltavien osallistumismotivaatioon ja heidän antamiensa vastausten monimuotoisuuteen.

Kingin (2004, 16) mukaan tapaustutkimuksessa, jossa halutaan tehdä realistisia oletuksia kerätystä aineistosta, on tavoitteena, että haastateltavien joukko on riittävän suuri, jotta se tuo esille tärkeät organisaatiossa vallitsevat eroavaisuudet suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Siksi hänen mukaansa on tärkeää, että aineisto sisältää erilaisia näkökulmia, mutta osallistujien valinnassa tulee huomioida käytettävissä oleva aika ja tutkijan resurssit. Tämä seikka mielessä pitäen halukkaiden haastateltavien joukosta karsittiin vielä satunnaisesti pienempi joukko, koska kirjeitse ilmoittautuneiden halukkaiden osallistujien suuri määrä yllätti positiivisesti tutkijan, ja jotta tutkimukseen käytettävissä oleva aika riittäisi heidän yksityiskohtaiseen tutkimiseensa. Karsintaa pidettiin järkevänä myös sen kannalta, että aineiston uskottiin saturoituvan ilman, että koko joukkoa tulisi haastatella. Kuuluuhan yleisesti tutkimuksenteon peruseriaatteisiin myös se näkökulma, että pienellä joukolla kootun aineiston avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä isommasta joukosta ilman, että esimerkiksi koko yrityksen henkilöstön täytyisi ottaa

osaa tutkimukseen. Satunnaisuutta pidettiin oikeudenmukaisimpana valintakriteerinä motivaatiokirjeen keinoin toteutetun alkukartoituksen avulla halukkuutensa ilmais-seiden joukosta. Toiminnon Ä 21 potentiaalisesta osallistujasta halukkaita oli alun perin 15 henkilöä ja toiminnosta Ö kaikki 11 henkilöä. Lopullinen haastateltavien määrä ha-luttiin valita valittujen toimintojen koon suhteessa niin, että isommasta toiminnosta Ä haastateltavia tulisi kokojen suhteessa enemmän. Lopullinen 15 haastateltavan joukko valittiin seuraavasti:

- Toiminnon Ä viidestä vuorosta jokaisesta arvottiin kolmen työntekijän jou-kosta yksi työntekijä haastatteluun, jonka lisäksi haastateltiin vuoromestari. Koska yhdestä vuorosta vain vuoromestari ja toisesta vuorosta pelkästään kolme työntekijää oli halukkaita osallistumaan tutkimukseen, valittiin tämä yksittäinen vuoromestari sekä arpoen kaksi työntekijää kolmesta haas-tatteluun. Lisäksi haastateltiin toiminnon päällikkö eli laitoksen käyttöä val-vova ylikonemestari, joten kokonaisuudessaan haastateltavia oli 10.
- Toiminnon Ö viidestä vuorosta haastatteluun arvottiin kokonaisuudessaan kaksi vuoroa. Koska yhtä vuoromestaria ei yhdytetty, arvottiin jäljelle jää-neistä vuoroista yksi lisähaastateltava. Lisäksi haastateltiin toiminnon pääl-likkö, joten haastateltavia oli yhteensä viisi.

Niitä henkilöitä, jotka tulivat arvonnassa valituiksi, lähestyttiin sähköpostitse, ja so-vittiin tarkka ajankohta ja paikka haastatteluille. Haastattelut toteutettiin heidän työvuor-onsa aikana heidän omissa työtiloissaan. Toiminnossa Ä haastattelut käytiin neuvotte-luhuoneessa, toiminnossa Ö taas työntekijöiden taukotilassa. Haastattelutilat vaikuttivat melko neutraaleilta tiloilta haastateltaviin nähden; tilavalinta ei näyttänyt vaikuttavan heidän olotilaansa millään tavalla. Ne olivat myös riittävän rauhallisia, koska oven sai suljettua ulkopuolelta tulevalta hälinältä. Taas niille henkilöille, jotka eivät tulleet ar-vonnassa valituksi, lähetettiin niin ikään sähköposti, jossa sekä kiitettiin mielenkiinnosta että kerrottiin tutkimuksen rajoitusten aiheuttamasta haastateltavien karsinnasta. Myös heille, kuten haastatteluun osallistuneille, luvattiin lähettää tutkimus kiitoksena sille osoitetusta kiinnostuksesta.

Haastatteluihin haluttiin valita sekä työntekijöitä että vuoromestareita, koska etukä-teen uskottiin näiden molempien tasojen antavan mahdollisesti erilaisen, mutta merki-tyksellisen panoksensa aineistolle ja aiheen tutkimiselle, ja siksi se huomioitiin jo tut-kimusongelman muotoilussa. Aineistoa kerätessä kävi selväksi, että tämä valinta oli tärkeä myös sen vuoksi, että jokainen työntekijä ja vuoromestari kykenivät kertomaan kokemuksistaan vain oman vuoronsa osalta, koska he työskentelevät pääsääntöisesti siinä lukuun ottamatta satunnaista sijaisena toimimasta muissa vuoroissa esimerkiksi juuri sairauspoissaolojen sattuessa, eivätkä ilman tällaista sijaisena toimimasta tiedä muiden vuorojen tilanteista. Näin ollen oli tärkeää haastatella aina molempia tasoja kunkin vuoron osalta. Toiminnossa Ä näin oli luonnollisesti niiden kolmen vuoron osal-

ta, joissa nämä molemmat tasot olivat halukkaita osallistumaan, kun taas kahdessa vaajaasti edustetussa vuorossa tämä kuva jäi toki vajaaksi. Molempien tasojen valitseminen haastatteluun mahdollisti myös saman vuoron sisällä kahden eri tason näkemyksien vertailun. Toiminnossa Ö taas yhden haastatteluun alun perin arvotun vuoromestarin poistaminen mahdollisti sen, että lopulta päästiin kuulemaan kolmen eri vuoron näkemyksiä kahden sijaan, joskin kahta vuoroa edusti tällöin aina vain yksi henkilö, eikä eri tasojen näkemysten vertailu vuorosta ollut silloin mahdollista.

Haastatteluissa edettiin siten, että ensin haastateltiin toiminnon Ä työntekijöitä ja esimiehiä, koska haluttiin ensin perehtyä juuri siihen toimintoon, jossa poissaoloja on paljon. Näin saataisiin tietoa sen ominaispiirteistä niin, että voitaisiin verrata niitä toiminto Ö:hön, jossa poissaoloja on hyvin vähän. Eisenhardtin (1989, 540) mukaan teoriaa kehittävässä tapaustutkimuksessa ensimmäisen tapauksen avulla kehitettyjä teoreettisia käsitteitä edelleen rikastetaan ja täsmennetään seuraavien tutkittavien tapausten ja näiden vertailun avulla. Lisäksi toiminto Ä vastaanotti motivaatiokirjeen luettavakseen ensimmäisenä, joten heillä oli siis ollut enemmän aikaa valmistautua henkisesti tuleviin haastatteluihin. Toiminto Ä:n haastatteluiden jälkeen siirryttiin haastattelemaan toiminnon Ö työntekijöitä ja työnjohtajia. Molempien toimintojen haastattelukierroksen lopuksi haastateltiin lisäksi toimintojen päälliköt. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Kaikki haastateltavat olivat miehiä. Koska valitut tapaukset työllistävät vain miehiä, edustaa haastateltavien joukko tapauksia siis hyvin. Ylipäätään koko yritys X on hyvin miesvaltainen yritys; vuoden 2011 lopussa yrityksen henkilöstöstä 75 prosenttia oli miehiä. Niin ikään yksikkö A:n 97 työntekijästä 90 on miehiä. (Yrityksen X vuosikertomus 2011.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu vielä yhteenvetona valittujen tapausten ja niin edelleen haastateltavien ominaispiirteet. Taulukosta nähdään, että tapausten keskeisiä erottavia piirteitä ovat vuorojärjestelmä, koko, lyhyiden sairauspoissaolojen määrä sekä toiminnan tulevaisuus. Toisaalta havaitaan, että tapaukset ovat siinä mielessä homogeenisiä, että ne työllistävät lähinnä miehiä, jolloin niitä on mahdollista verrata keskenään. Usein miesten ja naisten kokemuksissa psykososiaalisesta työympäristöstään on eroja. Esimerkiksi Väänänen (2005, 13) mukaan tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että työn kuormittavuuden lähteet voivat vaihdella miesten ja naisten välillä.

Taulukosta havaitaan myös, että toiminnossa Ä sekä kolmivuorotyöntekijöiden että heidän joukostaan arvottujen haastateltavien keski-ikä on hieman korkeampi kuin toiminnossa Ö. Molemmissa toiminnoissa työurien pituudet sekä koko joukon että arvottujen haastateltavien osalta ovat melko samanmittaisia, mistä johtuen haastateltavat edustavat tapauksia hyvin. Koko yritys X:n henkilöstön keski-ikä vuoden 2013 alussa oli noin 49 vuotta ja keskimääräinen työura noin 19 vuotta, eli valitut tapaukset sekä haastateltavat edustavat näiltä ominaisuuksiltaan yritystä melko hyvin.

Tässä kuitenkin havaitaan keskiarvon heikkous kuvailevana tunnuslukuna: Kokonaisuutena ottaen toiminnossa Ä kolmivuorotyöntekijöillä on huomattavan pitkiä työuria. Lyhin työsuhde on kaksi vuotta ja pisin 37 vuotta. 14 työntekijää 20:stä on työskennellyt toiminnossa yli 10 vuotta. Toiminnossa Ö taas suurin osa työurista on lyhyitä, alle 10 vuoden mittaisia, jopa alle vuoden mittaisia työsuhhteita, mutta joukossa on mukana myös muutamia hyvin pitkiä uria, esimerkiksi yksi 35 vuoden mittainen työura. Siksi siinä haastateltavista laskettu työurien pituus on melko korkea, 15 vuotta, vaikka viidestä haastateltavasta kolme on työskennellyt siinä alle 10 vuotta. Keskiarvolla kuvattuna ei siis saada totuudenmukaista kuvaa näiden toimintojen työurien pituuksista, mutta sanallisesti voidaan todeta, että toiminnossa Ä kolmivuorotyöntekijöillä on huomattavan pitkiä työsuhhteita verrattuna toiminto Ö:hön.

Taulukko 3 Valittujen tapausten ja haastateltavien ominaispiirteitä

	Toiminto Ö	Toiminto Ä
Työn luonne	Prosessin valvonta ja reagointi sen muutoksiin	Tuotantolaitoksen ylläpito ja valvonta
Vuorojärjestelmä	2-2-2-4 (järjestyksessä aamu, ilta, yö ja vapaa)	1-1-1-2 (järjestyksessä ilta, aamu, yö ja vapaa)
Vuorotyöntekijöiden lukumäärä (suluissa koko toiminnon henkilökunta)	10(15)	20(30)
Haastateltavien lukumäärä	5 kappaletta	10 kappaletta
Toiminnon sukupuolijakauma	Työllistää pelkästään miehiä	Työllistää yhtä naista lukuun ottamatta miehiä
Haastateltavien sukupuoli	Miehiä	Miehiä
3-vuorotyöntekijöiden keski-ikä vuonna 2013 (1.2.2013; mukaan laskettuna päällikkö)	Noin 46 vuotta	Noin 51 vuotta
Haastateltavien keski-ikä vuonna 2013 (1.2.2013; mukaan laskettuna päällikkö)	Noin 50 vuotta	Noin 53 vuotta
3-vuorotyöntekijöiden työurien keskipituus vuonna 2013 (1.2.2013; mukaan laskettuna päällikkö)	Noin 13 vuotta	Noin 15 vuotta
Haastateltavien työurien keskipituus vuonna 2013 (1.2.2013; mukaan laskettuna päällikkö)	Noin 15 vuotta	Noin 12 vuotta
Lyhyiden (1-3 päivää) sairauspoissaolojen määrä kolmivuorotyöntekijöillä (tarkasteluajanjakso 1.1.–31.10.2012)	0,3 päivää per henkilö	3,1 päivää per henkilö
Toiminnan jatkuvuus	Toiminta jatkuu	Päättyy vuoden 2014 lopussa

5.4.2 Haastattelujen toteuttaminen

Yinin (2003, 89–90) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä, että haastattelut ovat luonteeltaan joko avoimia tai keskittyvät tiettyihin ennalta määritettyihin teemoihin. Hänen mukaansa haastatteluille on tyypillistä, että ne ovat ennemminkin ohjattuja keskusteluja kuin strukturoituja kyselyitä. Rubinin ja Rubinin (2005, 12) mukaan haastat-

telussa haastateltava on keskustelukumppani eli hän myös osaltaan ohjaa keskustelun ja niin edelleen koko tutkimuksen kulkua. Haastattelija ja haastateltava työskentelevät yhdessä täten yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Rubinin ja Rubinin (2005, 12) mukaan tapaustutkimuksen haastatteluille on myös ominaista, että ne ovat luonteeltaan ennemmin joustavia kuin tiukkoja. Gioia ym. (2012, 6) lisäsivät, että haastattelukysymyksiä on siis kyettävä joustavasti muuttamaan tutkimuksen edetessä, jos se tulee tarpeelliseksi tietolähteiden antamien tietojen perusteella. Siksi heidän mukaansa on tavoiteltavampaa muodostaa löyhä kysymyssarja, joka elää haastattelutilanteiden mukaan. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin edellä kuvattujen perusteluiden nojalla puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, joissa kuitenkin pyrittiin avoimen haastattelun joustavuuteen. Gioian ym. (2012, 5) mukaan tällä tyylillä toteutetuin haastatteluin on mahdollista saada sekä menneisyyteen että nykyhetkeen perustuvia kuvauksia niiltä ihmisiltä, joiden kokemukset ovat kiinnostuksen kohteena.

Haastattelurungot (liitteet 3–5) rakennettiin kahden pääteeman ja -kysymyksen vaaraan, joita täydennettiin kysymyksillä aikaisemman tutkimuksen kokoamista työn vaatimustekijöistä ja voimavaroista. Keskustelun eteenpäin viemiseksi haastattelurunkoon otettiin varmuuden vuoksi mukaan myös avustavia kysymyksiä, joilla haastateltavaa voitaisiin herätellä siinä tapauksessa, jos keskustelu ei etenisi yleisluontoisten kysymysten herättämänä. Haastattelukokemus osoitti, että ilman avustavia kysymyksiä tutkimuksen aineisto olisi jäänyt hyvin suppeaksi. Vaikutti siltä, että haastateltavat olivat orientoituneet nimenomaisesti siihen, että tutkija esittää heille kysymyksiä, joihin he vastaavat. Pelkät yleisluontoiset pääkysymykset, jotka vaativat haastateltavalta omaa aktiivista ajattelua, eivät olisi yksinomaan riittäneet rikkaan aineiston kokoamiseen. Haastattelurunkoon pyrittiin kuitenkin jättämään riittävästi joustavuutta niin, että keskustelussa voitaisiin edetä tilanteen mukaan. Teemoja käsiteltiin satunnaisessa järjestyksessä keskustelun eteenpäin viemänä. Taustakysymyksiä haastateltavista käytettiin lisäksi keskustelun alussa tunnelman keventäjinä ja heidän kiinnostuksensa herättäjinä.

Koska tutkimuksella haluttiin tietoa juuri tässä kontekstissa vaikuttavista tekijöistä, ei tämän vuoksi haluttu kiinnittyä liian vahvasti aikaisempaan teoriaan, vaan haluttiin antaa tilaa tästä nimenomaisesta kontekstista nouseville teemoille. Kaikki haastattelukysymykset tarkistettiin ennen haastatteluiden aloittamista sen varalta, etteivät ne johdattelisi haastateltavaa vastaamaan kysymyksen ohjaamalla tavalla, vaan että ne olisi muotoiltu neutraaleiksi. Kysymykset kuitenkin rakennettiin niin, että niiden avulla oli mahdollista arvioida työolosuhteiden vaikutusta työntekijän motivaatioon; taustalla vaikuttivat luvussa kaksi esiteltyt Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn piirremalli sekä Decin ja Ryanin (1992;2000) motivaation itsemääräytymisteoria. Esimiestyötä koskeviin kysymyksiin haettiin niin ikään orientaatiota aikaisemman tutkimuksen kokoamasta tiedosta koskien ihmislähtöistä johtamistapaa, eritoten palvelevan johtamisen erityispiirteitä, jotta kaikkien kolmen tason haastatteluista saatua kuvaa voitaisiin peilata näi-

hin piirteisiin. Vaikka haastatteluiden fokuksena oli kartoittaa psykososiaalista työympäristöä, täydennettiin tätä kuvaa kysymällä lyhyesti myös fyysisistä olosuhteista, koska niillä voi niin ikään olla vaikutusta kokemukseen työn kuormittavuudesta. Toiminnon Ä-päällikön kanssa keskusteltiin näiden teemojen lisäksi tiheästi toistuviin poissaoloihin puuttumisesta, toiminnon Ö-päällikön kanssa taas poissaolojen vähyydestä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös käsitystä poissaolokynnyksestä, eli siitä, vaikuttaako päätös sairauslomalle jäämisestä heidän kokemuksensa mukaan olevan helppo vai vaikea tehdä työntekijöiden parissa. Esimiehille ja päälliköille korostettiin erikseen, että kysymykset koskevat nimenomaisesti kokemuksia työntekijöiden työolosuhteista.

Grounded theory-lähestymistavan hengessä aineistoa alettiin analysoida heti ensimmäisestä haastattelusta pitäen, ja sitä käytiin läpi koko keruuprosessin ajan, mikä mahdollisti täydentävien kysymyksien lisäämisen haastattelujen edetessä niiden noustua esiin aiemmissa keskusteluissa. Myös heti jokaisen haastattelun jälkeen kerättiin muistiin siitä nousseita ajatuksia. Kun haastattelussa nousi esiin uusi käsite, alettiin tämä ottaa esille seuraavissa haastatteluissa, jotta varmistettaisiin sen asema aineistossa myös laajemmalti. Täten jokainen perättäinen haastattelu laajensi aiheen ymmärtämistä yhä paremmin. Haastatteluaineistoa täydennettiin vielä varsinaisten haastattelujen jälkeen työntekijöille ja vuoromestareille sähköpostitse esitetyin kirjallisin kysymyksin sellaisista teemoista, joista ei ollut keskusteltu varsinaisessa haastattelussa tai jotka olivat nousseet esille vasta sen jälkeen. Näihin kirjallisiin kysymyksiin ei kuitenkaan saatu vastausta kaikilta vastaanottajilta karhukirjeistä huolimatta. Täydennyskysymykset on merkitty kursiivilla liitteissä kolme ja neljä.

Haastatteluissa tarkoituksena oli luoda vuorovaikutuksellinen tilanne, joka muistuttaa enemmän keskustelua kuin varsinaista strukturoitua kyselyä. Tällaisten olosuhteiden uskottiin luovan mahdollisuuden uusien näkökulmien esille nousemiseen. Samalla tilanteen ilmapiiiristä odotettiin muodostuvan haastateltavan kannalta otollisen tämän rentoutumiselle. Haastattelut olivat kaiken kaikkiaan miellyttäviä, positiivisessa hengessä käytyjä keskusteluja. Haastattelun aluksi haastateltavilta pyydettiin lupaa äänittämiseen aineiston jatkokäsittelyn helpottamiseksi, ja kaikki olivat siihen suostuvaisia. Lisäksi heille korostettiin ehdotonta anonymiteettiä, koska kyseessä on arkaluontoinen aihe, josta ei välttämättä mielellään kerrota ulkopuoliselle, tuntemattomalle henkilölle, koska saatetaan epäillä tutkijan puolueettomuutta ja roolia toimeksiannon saajana. Heille myös kerrattiin sekä tutkimuksen tarkoitus tutkijan opinnäytetyönä että yrityksen motiivi tutkimukseen ryhtymiselle: halu parantaa työntekijöiden työoloja, lisätä työn mielekkyyttä ja vähentää sairauksista johtuvia poissaoloja. Haastateltaville myös korostettiin aloitteen tulleen tutkijalta itseltään. Samassa yhteydessä kerrottiin, että tutkija itse oli laatinut kysymykset, eikä niiden sisältöön ollut vaikutettu yrityksestä. Tätä tapaa ruvettiin noudattamaan muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen, koska tutkija oli havaitse-

vinaan, että haastateltavat uskoivat kysymysten tulleen joltakin muulta taholta kuin tutkijalta itseään.

Haastatteluiden pituus vaihteli noin 20 minuutin ja tunnin välillä. Haastatteluosuuden lopuksi työntekijähaastateltavia pyydettiin täyttämään UWES-mittariston kyselykaavake (liite 1), jonka avulla voitiin arvioida tämänhetkistä työn imun tilaa ja verrata tämän kyselyn antamia tuloksia kahden toiminnon välillä. Koko tilaisuuden lopuksi kerrottiin tutkimuksen etenemisestä ja mahdollisuudesta täydentää koottua aineistoa molemmin puolin sähköpostin avulla.

Straussin ja Corbinin (1990, 188) mukaan kerätyn aineiston saturoituminen on grounded theory -lähestymistavassa hyvin tärkeä seikka. Glaserin ja Straussin (1990, 61) tutkijan tulee siis jatkaa aineiston keruuta niin pitkään, kunnes uusia havaintoja ei enää ilmaannu. Suddabyn (2006) mukaan aineisto on muutoin vain osittain analysoitua, ja sillä ei voida kohottaa käsitteellistyskäsitteitä korkeammalle teoreettisen ajattelun tasolle, mikä on tässä lähestymistavassa tärkeä tavoite. Glaserin ja Straussin (1967, 62) mukaan saturaatiota arvioitaessa täytyy ottaa huomioon erityisesti aineiston empiiriset rajat, teorian laajuus ja analysoijan teoreettinen herkkyyks. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli jo aineiston keruun alkuvaiheessa melko tarkkaan määritetty käytännön vuoksi: esimerkiksi työolosuhteet pystyttiin päivävuoron avustuksella järjestämään sellaisiksi, että kolmivuorotyöntekijöiden oli mahdollista irtautua niistä haastatteluihin. Koska kaikkia halukkaita osallistujia ei voitu haastatella, oli kaikkien osapuolten kannalta selkeintä valita etukäteen lopullinen joukko, joka kutsuttaisiin haastatteluun. Jo aineiston keruun alkuvaiheessa molempien toimintojen aineistoissa alkoivat kuitenkin toistua nopeasti samat teemat. Vastausten samankaltaisuus kertoi siitä, että haastattelussa käsitellyistä aiheista oli keskusteltu työyhteisössä ja että haastateltavat kokivat työskentelyolosuhteet samankaltaisina, joskin joitakin ristiriitaisia kokemuksia ilmeni. Näistä kerrotaan tutkimuksen tulosten kohdalla yksityiskohtaisesti. Kaikki sovitut haastattelut kuitenkin järjestettiin.

Haastatteluilla kerätty aineisto on pohja tämän tutkimuksen antamalle kontribuutiolle aikaisempaan tutkimustietoon nähden. Tämä kontribuutio perustuu aineistosta muodostettuihin päätelmiin. Päätelmien muodostamiseksi aineistoon täytyy perehtyä syvästi. Tätä aineiston analyysia ja siinä sovellettuja periaatteita kuvataan seuraavaksi ennen kuin esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset.

5.5 Aineiston analyysi

Eisenhardtin (1989, 539) mukaan aineiston analysointi on tutkimuksenteon ydin. Tämä pätee hänen mukaansa erityisesti tapaustutkimukseen, kun sen kautta halutaan luoda uutta teoriaa aineistosta nousevien teemojen pohjalta. Hänen mukaansa aineiston ana-

lyysi on samalla tutkimuksen vaikein vaihe, koska siitä ei ole olemassa tarkkoja sääntöjä.

Glaser ja Strauss (1967, 105) ovat kuitenkin esittäneet ensinnäkin jatkuvan vertailun käsitteen analyysin tueksi. Grounded theory -lähestymistavassa olennainen seikka nimittäin on yksittäisiä havaintoja korkeampi käsitteiden taso: aineiston analyysissä pitää kohota havaintoja korkeammalle tasolle (Martin & Turner 1986, 147). Myös teoreettisen koodauksen periaatteet tukevat aineiston analyysiä (ks. esim. Glaser & Strauss 1967; O'Reilly ym. 2012; Gioia ym. 2012). Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten tässä tutkimuksessa näihin kahteen käsitteeseen sisältyviä periaatteita noudatettiin ja miten aineistoa analysoitiin niiden pohjalta.

5.5.1 *Jatkuva vertailu*

O'Reillyn ym. (2012, 250) mukaan mahdollisimman yhtäaikainen aineiston keruu, koodaus ja analyysi ovat uuden teorian luomisessa tai kehittämisessä ratkaisevassa asemassa. Glaserin ja Straussin (1967, 43) mukaan näiden vaiheiden tulisi kietoutua toisiinsa tutkimuksen alusta lähtien. Yhtäaikaisesti aineiston keruun kanssa alkaa siis sen analysointi: aineistosta nousevia teemoja, käsitteitä ja ulottuvuuksia verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen, ja tutkitaan onko näillä löydöksillä ennakkotapauksia sekä löytyykö uusia käsitteitä (Gioia ym. 2012, 7). Glaser ja Strauss (1967, 105) käyttivät tästä prosessista termiä jatkuva vertailu. Tässä tutkimuksessa grounded theory -lähestymistavan hengessä haastatteluilla koottua aineistoa alettiin analysoida heti ensimmäisestä haastattelusta pitäen, ja sitä käytiin läpi koko keruuprosessin ajan. Tämä mahdollisti uusien, esiin nousevien kategorioiden sisällyttämisen haastattelurunkoon ja varmisti niiden aseman ja ymmärtämisen aineistossa myös laajemmalti.

Suddabyn (2006, 635) mukaan siirtyminen pinnallisista havainnoista kohti abstraktimpia käsitteitä edellyttää tutkijalta herkkyyttä tulkita keräämäänsä aineistoa. Strauss ja Corbin (1990, 19) korostivat, että eritoten tutkijan analyttiset kyvyt, ymmärrys teoriasta ja kyky havaita vivahteita aineistossa ovat ratkaisevia. O'Reillyn ym. (2012, 254) mukaan teoreettinen herkkyyys merkitsee tutkijan kykyä antaa havainnoille merkityksiä ja huomata, että millä havainnoilla on aineistossa olennaista merkitystä ja millä ei. Huolimatta grounded theory -lähestymistavan suhtautumisesta aikaisemman teorian vaikutuksesta tutkijaan edellyttää Gouldingin (2002, 70–71) mukaan teoreettinen herkkyyys edellyttää ehdottomasti aikaisempaan teoriaan tutustumista, jotta tutkittavasta ilmiöstä olisi mahdollista kehittää uutta teoriaa. Tässä tutkimuksessa aikaisempaan tutkimustietoon oli nimenomaan perehdytty syvällisesti ennen aineiston keruuta johtuen tutkijan aikaisemmasta kokemattomuudesta suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Straussin ja Corbinin (1998, Suddabyn 2006, 640 mukaan) mukaan tutkijan persoonallisuus, kokemus ja luonne ovat tärkeä osa tutkimusprosessia, erityisesti analyysissä niiden merkitys tulisi tehdä selväksi. Suddabyn (2006, 640) mukaan tutkijan tulee jatkuvasti altistaa itsensä itsetutkiskelulle, koska jotta henkilökohtaiset puutteet, maailmankuva ja oletukset tulevat otetuksi huomioon aineiston keruussa, analysoinnissa ja tulkinassa. Nämä tutkijan omat lähtökohdat ja ennakko-oletukset ovat tärkeä seikka tunnistaa ja analysoida (Eriksson & Koistinen 2005, 25).

Ennen aineiston keruuseen sekä sen analyysiin ryhtymistä tutkija tarkasteli omia lähtökohtiaan ja ennakko-oletuksiaan. Vaikka tutkija oli työskennellyt yritys X:n palveluksessa aikaisemmin, olivat toimintojen Ä ja Ö toiminta ja päivittäinen arki tälle tuntemattomia. Tutkijalla myöskään ollut työkokemusta vastaavista työtehtävistä, joten samaistuminen tutkittaviin saattoi sen vuoksi olla ongelmallista. Kuitenkin aikaisempi työskentely yritys X:ssä oli tutkimuksenteolle hyödyllistä sen vuoksi, että tutkija oli sitä kautta jo tutustunut yritys X:n toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin. Kuitenkin tutkijalla säilyi ulkopuolisen asema tutkittaviin nähden (Gioia ym. 2012, 5).

Ennakko-oletusten osalta tutkija havaitsi, että tutkimuksen alussa yrityksessä käydyt keskustelut valituista toiminnoista olivat synnyttäneet tiettyjä ennakkokäsityksiä niiden tilanteesta. Tutkija oli esimerkiksi saanut sellaisen käsityksen, että toiminnossa Ä käytössä oleva vuorojärjestelmä pikakierto oli todella rasittava ja epämukava järjestelmä työntekijöille. Tutustuminen aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun sai myös aikaan ennakkokäsityksen, jonka perusteella tutkija uskoi etukäteen, että toiminnossa Ö työolosuhteissa ei ollut mitään ongelmia, ja että toiminnossa Ä oli varmasti monia ongelmia, kuten esimerkiksi negatiivinen ilmapiiri ja ongelmia johtamisessa. Tietoisena näistä lähtökohdista tutkija pyrki siirtymään tutkimuskentälle varmistaen esimerkiksi, ettei haastattelurunko tai haastatteluiden käsikirjoitus sisältäisi näitä ennakkoluuloja esimerkiksi haastateltavaa johdattelevien kysymyksien muodossa. Aineiston kokoaminen kuitenkin puhdisti näitä ennakkokäsityksien kohteena olevia teemoja, joita käsitellään tulosten kohdalla perinpohjaisesti.

5.5.2 *Teoreettinen koodaus*

Toinen keskeinen käsite aineiston analyysille on teoreettinen koodaus. Grounded theory -lähestymistavassa aineistoa koodataan, jotta tunnistettaisiin aineiston sisältämiä teemoja ja sitä kautta valotettaisiin tutkittavan ilmiön teoreettista pohjaa (Fendt & Sachs 2008). Koodaamalla aineistoa kategorisoidaan ja siitä ryhmitellään samanlaisia esimerkkejä (O'Reilly ym. 2012, 251). Glaserin ja Straussin (1967, 105) mukaan koodausprosessissa jokainen merkitykselliseltä tuntuva tapaus koodataan mahdollisimman monen alakategoriaan, kun kategorioita ilmaantuu aineistosta tai kun jokin tapaus sopii jo

olemassa olevaan kategoriaan. Koodaaminen johtaa lopulta ydinkategorioiden muodostumiseen, jotka siis kuvaavat tärkeitä, siinä kontekstissa esiintyviä käyttäytymisen mitareita tai selityksiä (Glaser & Strauss 1967, 106). O'Reillyn ym. (2012, 251) mukaan ydinkategorialla on sitä tukevia alakategorioita, jotka sisältävät yksityiskohtaisempia käyttäytymisestä selville saatuja tapauksia. Glaser ja Strauss (1967, 36) käyttivät näistä käsitteitä kategoria ja ominaisuus. Heidän mukaansa kategoria on itsenäinen teorian käsitteellinen elementti, ominaisuus taas on käsitteellinen aspekti tai elementti kategoriasta. Gioia ym. (2012) taas puhuvat ensimmäisen tason käsitteistä, toisen tason teemoista ja näistä edelleen muodostuvista kokonaistasoista. Huolimatta käytetyn terminologian eroista on analyysissä tarkoitus siis edetä yksittäisistä havainnoista abstraktimpiin tasoihin ja niin edelleen muodostettavan teorian tasolle.

Esimerkiksi Gioian ym. (2012, 6) mukaan aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa (first order analysis; open coding) tartutaan haastateltavan käyttämiin termeihin, koodeihin ja kategorioihin, joita aineistossa on lukematon määrä. Gouldingin (2002, 76) mukaan aineistossa lähdetään näin liikkeelle rivi riviltä etsien keskeisiä termejä ja ilmauksia. Toisessa vaiheessa (second order analysis; axial coding) näistä monista kategorioista aletaan etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, mikä lopulta johtaa kategorioiden määrän supistumiseen. Näille jäljelle jääville kategorioille annetaan nimiksi kuvaavia ilmauksia, joissa edelleen pyritään käyttämään haastateltavien niille antamia ilmauksia. Tämän tason analyysissä tulee pohtia, auttavatko esiin nousevat teemat luomaan käsitteitä, jotka auttavat tutkittavan ilmiön kuvailussa ja selittämisessä (Gioia 2012, 6). Tässä vaiheessa pohditaan myös käsitteiden keskinäisiä suhteita. Kun teemat ja konseptit ovat vähitellen muodostuneet, pyritään näitä viemään vielä abstraktimmalle tasolle muodostaen käsitteellisiä kokonaisuuksia (aggregate dimensions). (Gioia ym. 2012, 6.) Goulding (2002, 88) taas puhuu ydinkategorian muodostumisesta, mikä merkitsee käsitteiden abstraktiotason nousemista korkeimmalle tasolle. Hänen mukaansa ydinkategoriat vetävät yhteen koko analyysin kuvaten tutkimuksen kohteena olevaa käyttäytymistä.

Kerättyä aineistoa tulisi siis ryhmitellä näiden mainittujen elementtien ympärille. Tässä tutkimuksessa analyysin alussa tehtiin päätös tutkimusongelman mukaisesti ruveta etsimään aineistosta työntekijöiden työympäristössä vaikuttavia vaatimustekijöitä ja voimavaroja, koska niillä uskotaan olevan merkitystä työn kuormittavuuden kokemuksen ja niin edelleen lyhyiden, niin sanottujen selviytymispoissaolojen synnyssä. Näitä löydettyjä kategorioita voitaisiin käyttää niin edelleen johtopäätösten muodostamisessa siitä, mikä erottaa kahta valittua tapausta ja mikä merkitys niillä on ylipäätään sairauspoissaolojen synnyn ja tiheyden kannalta. Samalla erityistä huomiota kiinnitettiin vastauksiin poissaolokynnyksestä. Tarkoitus oli haastateltavien vastausten perusteella päättellä poissaolokynnyksestä kokonaisen toiminnon tasolla ja sen vaikutuksesta poissaolojen syntyyn.

Aineiston analyysin pohjana toimivat haastatteluäänitteistä litteroidut tekstidokumentit. Litteroinnin aikana mieleen tulevia näkemyksiä ja merkintöjä niiden toistumisesta aineistossa kirjattiin muistiin. Näitä esiin nousevia käsitteitä käytettiin edelleen analyysissä pohjana luomassa aineistosta etsittäviä kategorioita ja niiden alakategorioita.

Aineiston analyysissä Eisenhardt (1989, 540) pitää tärkeänä, että kuhunkin tapaukseen tutustutaan aluksi omana itsenään, ennen kuin siitä aletaan tehdä vertailevia yleistyksiä muihin. Hänen mukaansa tämä antaa mahdollisuuden sille, että jokaisen tapauksen omat, ainutlaatuiset piirteet tulevat esiin. Se myös antaa tutkijalle mahdollisuuden tutustua jokaiseen tapaukseen yksityiskohtaisesti. Kun tapauksiin on tutustuttu itsenäisinä kokonaisuuksina, voi niitä alkaa verrata aiemmasta teoriasta tai tutkimuskysymyksestä nousevien ulottuvuuksien perusteella ja etsiä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia tapausten välillä. Näin tutkija perehtyy järjestelmällisesti tapauksiin, pääsee syvemmälle havainnoissaan ja kypsyttelee todennäköisesti uusia ajatustapoja. (Eisenhardt 1989, 541.) Tämä periaate mielessä pitäen alettiin litteroituja dokumentteja käydä analyysissä läpi toiminto toiminnolta, taso tasolta. Aineisto pilkottiin näin osiin, jotta laajahko kirjoitettu haastattelumateriaali olisi tutkijalle helpommin lähestyttävissä.

Aineiston analyysissä lähdettiin liikkeelle toiminto Ä:n työntekijöiden haastatteluaineistosta. Tämä aineistonosa käytiin läpi rivi riviltä etsien työympäristössä vaikuttavia vaatimustekijöitä ja voimavaroja. Samalla koottiin näkemyksiä myös poissaolokynnyksestä. Seuraavaksi myös saman toiminnon vuoromestareiden aineisto käytiin läpi rivi riviltä. Lopuksi päällikön haastatteluaineisto tutkittiin samalla periaatteella, jonka jälkeen näiltä kolmelta ryhmältä saatuja kategorioita verrattiin toisiinsa. Tämän jälkeen jatkettiin toiminto Ö:n aineistoihin samalla periaatteella. Lopuksi näin saatuja kahden toiminnon koodauksia verrattiin toisiinsa. Toimintojen aineistojen koodauksista muodostuvat tämän tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka esitetään seuraavaksi.

6 TULOKSET

Gioian ym. (2012, 9) mukaan on hyvin tärkeää, että todistaakseen päätelmiensä selitysvoin uuden teorian kehittämisessä tutkijan tulee osoittaa muodostamansa yhteydet aineistosta muodostettuun teoriaan. Heidän mukaansa tämä päätelmien läpinäkyvyys toteutuu esittämällä ensimmäisen vaiheen koodien jalostuminen toisen vaiheen kategorioiksi. Laadullisen tutkimuksen ongelmana pidetään nimittäin usein sitä, että tutkijat eivät perustele väitteitään riittävän tarkasti, ja siksi koko tutkimustyö saatetaan kyseenalaistaa sen perusteella, että tutkija on itse keksinyt tulkintansa. Siksi sekä tietolähteen että tutkijan äänen osoittaminen tutkimuksessa on korkealaatuisen laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki (Gioia ym. 2012, 4).

Tästä syystä paneudutaan seuraavaksi yksityiskohtaisesti päätelmien muodostumiseen. Edellisessä luvussa esitettyjen analyysin periaatteiden pohjalta esitetään tämän tutkimuksen keskeiset tulokset. Tuloksia esittäessä painotetaan tutkimusongelman ja -asetelman mukaista vertailevaa otetta kahden valitun tapauksen välillä, minkä vuoksi niitä tarkastellaan aluksi omina kokonaisuuksinaan, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan niitä yhdessä.

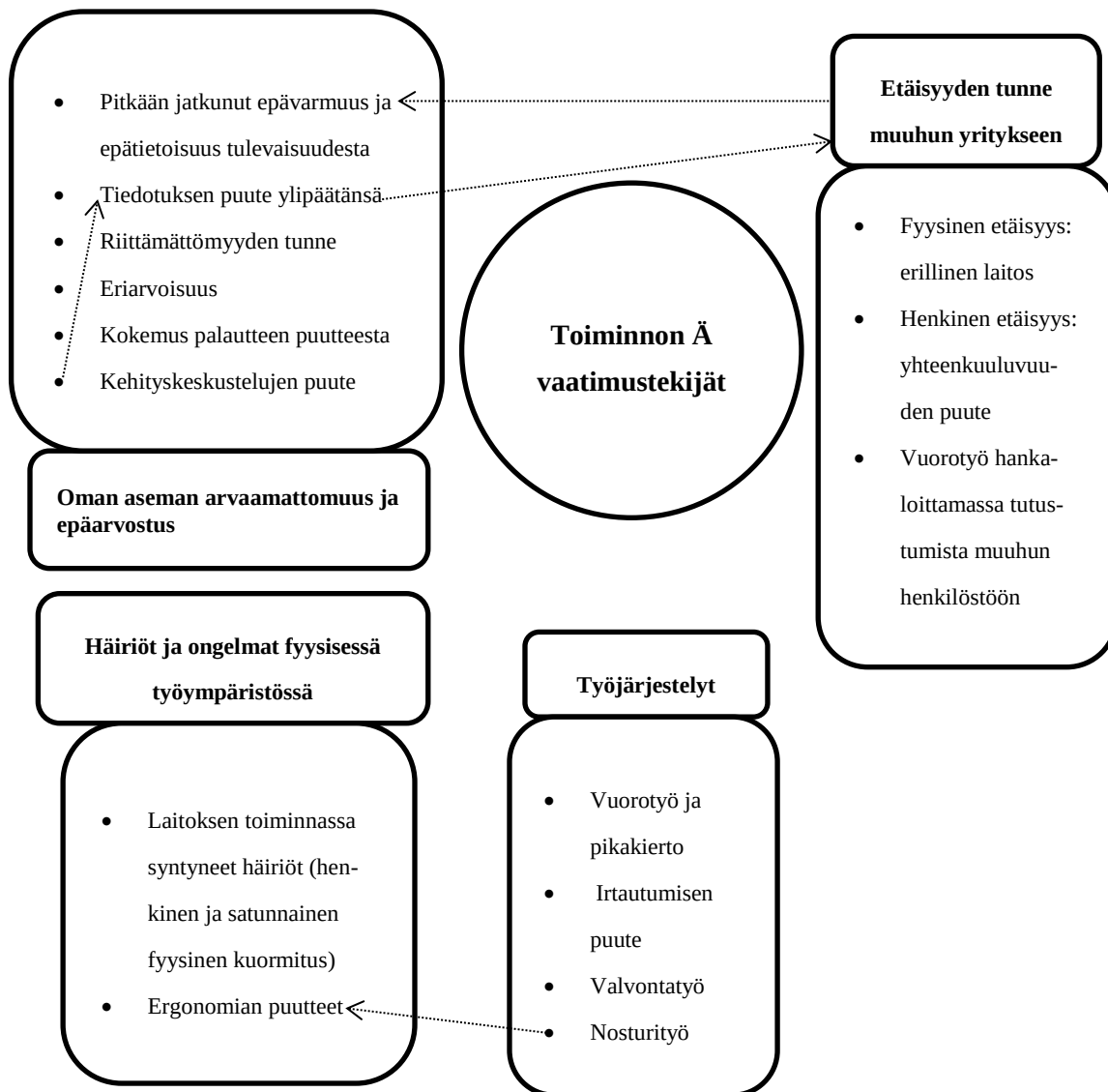
6.1 Toiminto Ä:n työntekijöiden psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat

Tässä alaluvussa esitetään toiminto Ä:n aineistoista esiin nousseet, työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat, joita kolmen eri tarkastellun tason osalta on havaittu. Näistä havaituista tekijöistä on aluksi ensimmäisen vaiheen analyysissä esiin nousseiden termien pohjalta kirjattu ominaisuuksia, joista edelleen toisen vaiheen analyysissä ovat muodostuneet varsinaiset kategoriat. Kukin kategoria ominaisuuksineen selitetään yksityiskohtaisesti seuraavissa alaluvuissa.

Aineistosta esiin nousseiden kategorioiden osalta huomionarvoista on se, että ne ovat hyvin yhteneväisiä kolmen eri tarkastellun tason, työntekijöiden, vuoromestareiden ja päällikön osalta. Eriäville kokemuksille on annettu tarkastelussa erityistä huomiota, koska ne tarjoavat hedelmällisiä näkökohtia ihmisten välisistä kokemuseroista. Tarkastelussa sivutaan myös fyysistä työympäristöä fokuksen ollessa kuitenkin psykososiaalisessa ympäristössä. Tämä johtuu siitä, että myös työympäristön fyysinen osa-alue nousi aineistoissa esiin.

Kategorioiden muodostumista on havainnollistettu kuvioden (kuviot 5 & 6) muodossa, jotka on esitetty tekstin lomassa. Ensin esitetään tunnistetut vaatimustekijät, minkä jälkeen tarkastellaan voimavaroja. Termien välisiä keskinäisiä suhteita on kuvioissa merkitty katkoviivoin. Nämä suhteet on selitetty yksityiskohtaisesti kuvion jälkeen kun-

kin kategorian yhteydessä. Tällä aineiston esitystavalla pohjustetaan tulevaa ydin-kategorioiden muodostumista, johon edetään tapausten vertailun kautta myöhemmin tässä luvussa.



Kuvio 5 Toiminnosta Ä tunnistetut vaatimustekijät

6.1.1 Vaatimustekijänä oman aseman arvaamattomuus ja epäarvostus

Vaatimustekijöiden osalta työn epävarmuus nousi huomattavaksi kuormittavaksi tekijäksi. Sen merkitys nousi esiin kaikilla kolmella tarkastellulla tasolla. Työn henkisen kuormittavuuden katsottiin johtuvan nimenomaisesti epävarmasta ja epäselvästä jatko-työllistymisestä laitoksen toiminnan ollessa päättymässä. Epävarmuuden kerrottiin näkyvän työpaikalla työntekijöiden jatkuvana tarpeena ja haluna keskustella aiheesta, il-

mapiirin kiristymisenä, työmotivaation ja työpaikanuudistamishalun laskemisena. Epävarmuuden kuormittavuutta lisäsi haastateltavien mukaan se, että epävarmuus tulevasta oli jatkunut jo useita vuosia; toiminnan jatkuminen oli varmistunut aina ympäristöluvan uusimisen sykleissä. Henkilöstön tunnot kiteyttää oheinen lainaus:

”— tää on sellasta pitkää kiduttamista.”

Päätöspiste laitoksen ja sitä myöten töiden loppumiselle oli saatu noin vuosi sitten, kun eri oikeusasteissa kiertänyt ympäristölupa ei saanut enää Korkeimmalta hallinto-oikeudelta jatkoa eikä valituslupaa oikeuden päätökselle. Muutamia työntekijöitä oli jo irtisanoutunut ja hakeutunut muualle tämän kuultuaan. Uhkana oli se, että miten laitosta voidaan pitää käynnissä loppuun asti, jos työntekijät vähitellen hupenisivat. Päällikön mukaan tässä esimiesten näyttämä esimerkki loppuun asti oli ratkaisevaa.

Epävarmuuden ja epätietoisuuden lisäksi lopettamispäätöksessä kuormitti tunne riittämättömyydestä. Erityisesti vuoromestareiden ja päällikön aineistosta nousi esiin tunne siitä, että kaikki yhteiskunnan asettamat vaatimukset tällaisen teollisen prosessin toiminnasta täytettiin, mutta se ei riittänyt laitoksen toiminnan jatkon takaamiseksi. Tämä aiheutti tunteita siitä, etteivät mitkään ponnistelut riittäneet eivätkä yhteiskunnassa erityisesti viranomaiset pitäneet arvossa heidän työtänsä. Viranomaisten päätöksenteko aiheutti sen vuoksi myös ihmetystä työpaikalla, koska kyseinen laitos kuitenkin tarvittiin alueella, ja sen toiminnan lakkauttaminen merkitsisi muiden alueiden vastaavien laitosten hyödyntämistä ja siten suuria kustannuksia sinä aikana, kun omaa laitosta ei olisi käytössä alueella.

Eri-ikäisten työntekijöiden osalta ilmeni erilaisia huolenaiheita: Ikääntyneet työntekijät olivat huolissaan siitä, miten he työllistyisivät jatkossa, kun eläkeikä oli monen tapauksessa jo hyvin lähellä, vain muutamien vuosien päässä. He olivat huolissaan siitä, että siihen ikään ehtinyt työntekijä ei olisi enää uusien työnantajien silmissä potentiaallinen rekrytoitava. Nuorten työntekijöiden osalta taas oltiin huolissaan siitä, että työn loppuminen merkitsisi taloudellisia vaikeuksia perheellisille ja niille työntekijöille, joilla on esimerkiksi asuntolainoja, jotka vanhemmat työntekijät olivat usein jo maksaneet. Vaikutti kuitenkin siltä, että aikaisempi kokemus vastaavasta epävarmuudesta pehmensi kokemuksen kuormittavuutta: jos oli jo aikaisemmin kokenut irtisanomisen uhan, ei tätä tilannetta koettu enää kovin raskaana.

Vaikka lähtökohta olikin laitoksen toiminnan loppuminen, oli laitoksen henkilökunnalle esitetty erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden suhteen. Näitä vaihtoehtoja olivat muun muassa työllistyminen muihin tehtäviin yritys X:n sisällä, uuden laitoksen rakentaminen ja työllistyminen tuossa valmiissa laitoksessa. Toisaalta laitoksen entinen omistaja kunta voisi mahdollisesti ottaa osan työntekijöistä takaisin palvelukseensa. Työntekijät ja vuoromestarit kokivat, että heille oli näin annettu useita eri lupauksia, joita ei

ollut vielä lunastettu. Eri lupaukset muodostivat työpaikalla huhuja, joiden kuormittavuus henkilökunnalle perustui siihen, että niiden todenperäisyydestä ei tiedetty.

Yritys X oli järjestänyt tiedotustilaisuuksia koskien laitoksen lopettamisen uhkaa, mutta niissä ei ollut kyetty toistaiseksi kertomaan työntekijöille ratkaisevia seikkoja heidän tulevaisuudestaan. Haastattelut antoivat vaikutelman, että järjestetyt tilaisuudet saattoivat pikemmin ärsyttää, koska niistä ei saada uutta tietoa. Toisaalta päällikkö piti niitä hyvinä, koska hänen mukaansa oli tärkeää kertoa asioiden tilasta, vaikka mitään uutta ei olisi kerrottavana. Tämä tosiaan ainakin osoittaa sen, että heitä ole unohdettu. Yrityksen kannalta ongelma saattoi olla se, että uutta kerrottavaa ei ollut, ja vaikka suunnitelmia olisikin tehty, niitä ei voitu vielä kertoa julkisesti. Päätöksentekoon liittyi monia muita osapuolia yrityksen itsensä lisäksi, kuten strategiset liikekumppanit, viranomaiset ja muu yhteiskunta.

Erityisesti työntekijäaineistosta nousi esiin myös ylipäättään tyytymättömyys yrityksen tiedotustapaan ja sitä kautta tietämättömyys omaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Myös päällikkö huomautti, että jo entisen omistajan palveluksessa tiedotuksessa koettiin olevan parannettavaa. Puhuttaessa haastatteluissa oikeudenmukaisesta kohtelusta muutamat haastateltavat kokivat tiedotuksen osalta, että heidän kohtelunsa ei ollut sen suhteen oikeudenmukaista.

Muutamat työntekijähaastateltavat kokivat asemansa omalla laitoksella myös eriarvoiseksi muihin työntekijöihin nähden. He kokivat, että heidän tarpeisiinsa ei ollut vastattu samalla tavalla kuin laitoksen päivätyötä tekevien pyyntöihin. He kokivat, että heidän pyyntöjään saatettiin kyseenalaistaa, kun taas toiselle työntekijäryhmälle pyynnöt toteutettiin.

Liittyen työntekijöiden aseman arvaamattomuuteen ja ristiriitaisuuteen nousivat esiin palautteen ja kehityskeskustelun merkitys keskusteltaessa johtamisen ja esimiestyön osa-alueista. Palautteella oli ylipäättään ristiriitainen rooli päivittäisessä arjessa; kokemukset siitä erosivat työntekijöiden ja vuoromestareiden kesken. Vuoromestareiden mukaan palautteenanto oli heillä tapana; heidän mukaansa sekä kielteisen että myönteisen palautteenanto olivat osa heidän työskentelytapojansa. Työntekijät kuitenkin kokivat, että palautetta kumpaankaan suuntaan ei juuri ollut saatu ja että heidän saamansa palaute oli ollut pääasiassa negatiivista. Tämä saattaa kertoa siitä, että saatuun palautteeseen kiinnitetään kyllä huomiota, mutta negatiivinen palaute jää paremmin elämään mieleen. Saadulla palautteella voisi olla kannustava merkitys työntekijälle, mikä voisi edistää työssä jaksamista. Ennen kaikkea palaute voisi olla arvostuksen osoittamisen väline työntekijöille, jotka kokevat riittämättömyyden tunteita epävarmassa tilanteessa. Tämä kuitenkin vaatii esimiehiltä erityistä panosta, mikä voi myös heille vaikeassa tilanteessa tuntua ponnistukselta.

Myös kehityskeskusteluilla vaikutti olevan ristiriitainen rooli työyhteisössä. Kehityskeskusteluja ei ollut pidetty. Niiden pitämisvastuu oli ylipäättään epäselvä vuoromesta-

reiden joukossa, mutta työntekijöiden mukaan se oli päällikön vastuulla. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut saattaisivat toteutuessaankin olla toisaalta hyödyttömiä, mutta toisaalta he vetosivat kuitenkin siihen, että ne kuuluisivat heidän oikeuksiinsa. He uskoivat, että niitä pitämällä työtä koskevista asioista kuultaisiin paremmin, ja samalla voitaisiin näiden ohella puhua työntekijän siviilielämästä. Ne saattaisivat parantaa myös ilmapiiriä, jos niissä asioita käsiteltäisiin ennen, kuin ne eskaloituvat erimielisyyksien tasolle. Vuoromestareiden joukossa nostettiin esille, että jos tähän mennessä keskustelut oli käyty muilla tavoin ilman virallista keskustelua, niin sitä käytäntöä ei välttämättä silloin ollut tarpeen muuttaa. Myös päällikön mukaan keskustelut tulivat muutenkin pienessä työyhteisössä käytyä, joten hänen mukaansa niille ei ollut tarvetta. Niin ikään työntekijöiden parissa sanottiin, että ongelmista kyllä keskusteltiin suoraan vuoromestareiden ja päällikön kanssa. Työn ulkopuolisia kotiasioitakin käsiteltiin satunnaisesti. Päällikkö kuitenkin painotti, että jos virallisia keskusteluja yrityksen taholta vaadittaisiin, voitaisiin ne luonnollisesti käydä. Käsitykset kehityskeskusteluista ja niiden tarpeellisuudesta siis erosivat huomattavasti jopa tarkasteltujen tasojen sisällä.

Sekä toistuva palautteen saanti että kehityskeskustelut saattaisivat merkitä työntekijän kannalta tarpeellista työasioiden käsittelytapaa. Kehityskeskusteluissa työntekijän kanssa voitaisiin käsitellä häntä itseään koskevia, työhön liittyviä kehityskulkuja. Säännöllisen palautteenannon keinoin työntekijä kuulisi työn ohessa omista onnistumisistaan sekä epäonnistumisistaan, joita voitaisiin edelleen käsitellä myös henkilökohtaisessa kohtaamisessa. Näin ollen työntekijällä olisi mahdollisuus tarkkailla omia kehityskohteitaan, mutta saada myös positiivisia kokemuksia omista kyvyistään. Ilman tällaisia käytäntöjä saatetaan tyytyä tavanomaisiin toimintatapoihin, vaikka työntekijöiden ehkä piilossa olevat kyvyt edistäisivät tehokkaampia käytäntöjä. Ennen kaikkea molemmat voisivat toimia arvostuksen osoittamisen välineinä tilanteissa, kun tunne työn arvostuksesta on kovilla.

6.1.2 *Vaatimustekijänä etäisyyden tunne muuhun yritykseen*

Kokemusta edellä käsitellystä tiedotuksen puutteellisuudesta saattoi voimistaa myös uuteen työnantajaan koettu etäisyys. Haastateltavien mukaan etäisyyden tunne johtui siitä, että muita yrityksen työntekijöitä ei tunnettu vielä hyvin eikä heidän kanssaan oltu tekemisissä päivittäisessä toiminnassa jo siitäkin syystä, että toiminto Ä:n hallinnoima laitos sijaitsi vajaan 10 kilometrin päässä yrityksen päätoimipaikasta, jossa taas työskenteli suurin osa koko yrityksen muusta henkilöstöstä. Aineistosta nousi esiin myös vaikutelma siitä, että toiminto Ä oli toimintansa alusta lähtien kokenut olevansa oma, itsenäinen laitoksensa, jolla oli oma prosessi ja tuote, mikä tuntui erottavan heidät muusta yri-

tyksestä. Aineistossa puhuttiin jopa heidän unohtamisestaan. Yhteenkuuluvuuden tunne yritykseen oli siksi haastateltavien mukaan ollut toistaiseksi hyvin vähäistä.

Kiinnittymistä muuhun yritykseen vaikeutti myös se seikka, että vuorotyöskentely usein esti yhteisiin, yrityksen järjestämiin virkistystapahtumiin osallistumisen. Tapahtumat järjestettiin usein sellaisiin aikoihin, jotka sopivat hyvin muulle, pääasiassa päivätyötä tekeväälle yrityksen henkilöstölle, mutta huonosti vuorotyötä tekeville, sillä he joko olivat juuri silloin töissä, olivat menossa töihin tai tulossa sieltä pois. Tästä johtuen vain pieni osa toiminto Ä:n vuorotyöntekijöistä kykeni kerrallaan ottamaan osaa tapahtumiin, ja toistaiseksi osanotto oli ollut melko vähäistä. Tapahtumia ei siis ollut mahdollista järjestää niin, että koko toiminto Ä:n henkilöstö pääsisi yhdessä ottamaan osaa tapahtumiin, koska laitoksella täytyi olla kaikkina vuorokauden aikoina vähintään yksi vuoro paikalla. Tässä tilanteessa yhteenkuuluvuuden syntymistä saattoi vaikeuttaa lisäksi se, että kun muuta henkilöstöä ei vielä tunnettu ja kynnys osallistua saattoi siksi olla korkea, pysyi se myös korkeana, kun tapahtumiin ei päästy tai menty. Syy siihen, että tapahtumiin ei välttämättä vapaa-ajallakaan osallistuttu, oli haastateltavien mukaan negatiivinen ajattelu työnantajaa kohtaan, minkä taustalla taas oli epätietoisuus tulevaisuudesta. Negatiivista mieltä aiheutti haastateltavien mukaan myös se, ettei niitä henkilöitä huomioitu mitenkään, jotka eivät kyenneet työvuoron vuoksi osallistumaan esimerkiksi pikkujouluihin. Työnantajaan ja muuhun yritykseen koettiin siis vielä sekä henkistä että fyysistä etäisyyttä, mutta monet uskoivat ajan kuluessa sen kuitenkin parantuvan.

Vuorotyö esti lisäksi oman laitoksen sisällä sellaisten yhteisten tapahtumien järjestämisen, joihin kaikki voisivat ottaa osaa. Muutamien haastateltavien mukaan tämä seikka vaikeutti yhteenkuuluvuuden muodostumista siksi myös oman laitoksen henkilöstön kesken. Tapahtumien järjestäminen olisi ollut mahdollista kesälomien aikaan, kun miltei koko henkilöstö oli lomalla, mutta loma-aikaan järjestetyt tapahtumat eivät olleet suosiossa.

6.1.3 Vaatimustekijänä häiriöt ja ongelmat fyysisessä työympäristössä

Epävarmuuden lisäksi toisen hyvin vahvan teeman aineistossa muodosti jo ikääntyneessä laitoksessa syntyvät häiriöt ja niistä aiheutuva kuormitus työntekijöille. Tämä tekijä tuli ilmi jokaisella tarkastellulla tasolla. Haastateltavat kuvasivat, miten laitoksen häiriötilanteet aiheuttivat sekä henkistä että satunnaista fyysistä kuormittumista. Henkistä kuormitus oli siinä mielessä, että häiriöt olivat usein luonteeltaan samoja, toistuvia tilanteita sekä sellaisia ongelmia, joihin ei ollut valmiita ratkaisuja, jotka kuitenkin tuli tehdä nopeasti. Vuoromestareiden aineistossa nousi esiin, että nämä häiriöt kuormittivat työntekijöitä jopa niin, että he olivat jääneet töistä pois sairauslomalle. Häiriöt aiheuttivat myös tilapäistä fyysistä kuormitusta, kun työtä oli joutunut tekemään esimerkiksi

huonoissa asennoissa. Fyysisen työympäristön ongelmat aiheuttivat siis lopulta henkistä kuormittumista.

Kaikilla haastattelutasoilla myös tuotiin esille vanhan laitoksen olosuhteet työympäristönä ja sen aiheuttamat haasteet liittyen työergonomiaan. Laitoksessa oli monia tasoja, joilta toisille liikuttiin portaita käyttäen, koska hissiyhteyttä ei ollut kaikkiin paikkoihin. Erityisesti aineistossa mainittiin edestakaisin liikkuminen portaissa, joka koettiin rasittavana varsinkin, kun monilla työntekijöillä oli polvivaivoja. Päällikön mukaan kolmivuorotyössä työtehtäviä ei kuitenkaan ollut mahdollista helpottaa yksittäisen työntekijän osalta niin, että joku tekisi kevennettyä työtä, koska se sotkisi työskentelyjärjestyksen, jossa kolme työntekijää teki vuorollaan yhtä osa-aluetta. Hänen mukaansa työhön ei siis voinut tulla fyysisesti vajaakuntoisena.

Haastateltavien mukaan fyysisiä työolosuhteita ei myöskään voitu parantaa enää oleellisesti, koska ne oli alun perin suunniteltu sellaisiksi. Haastateltavien mukaan ne parannukset, joita fyysiseen työympäristössä oli tarvittu, oli kyllä vuosien varrella toteutettu. Muutamien työntekijähaastateltavien mukaan työolosuhteissa oli kuitenkin edelleen joitakin jopa terveydelle vaarallisia elementtejä, kuten pölyjä, kaasuja ja homeita, jotka jo olivat mahdollisesti aiheuttaneet altistumisen myötä haittoja heille. Heillä oli käytössään tarvittavia suojavälineitä, mutta niiden käyttö oli riippuvaista omasta aktiivisuudesta.

Työtä ei siis itsessään koettu fyysisesti raskaaksi. Tästä oltiin hyvin yksimielisiä kaikilla tasoilla. Vaikutti kuitenkin siltä, että työ silti edellytti hyvää fyysistä kuntoa, mistä johtuen kehon vaivat vaikeuttivat ja jopa estivät työnteon. Työ itsessään saattoi aiheuttaa kehon kulumista ja oireilua. Vuorotyöntekijöiden korkea keski-ikä saattoi olla siksi taustatekijä sille, että vaivoja ja sitä kautta poissaoloja esiintyi tässä toiminnossa runsaasti.

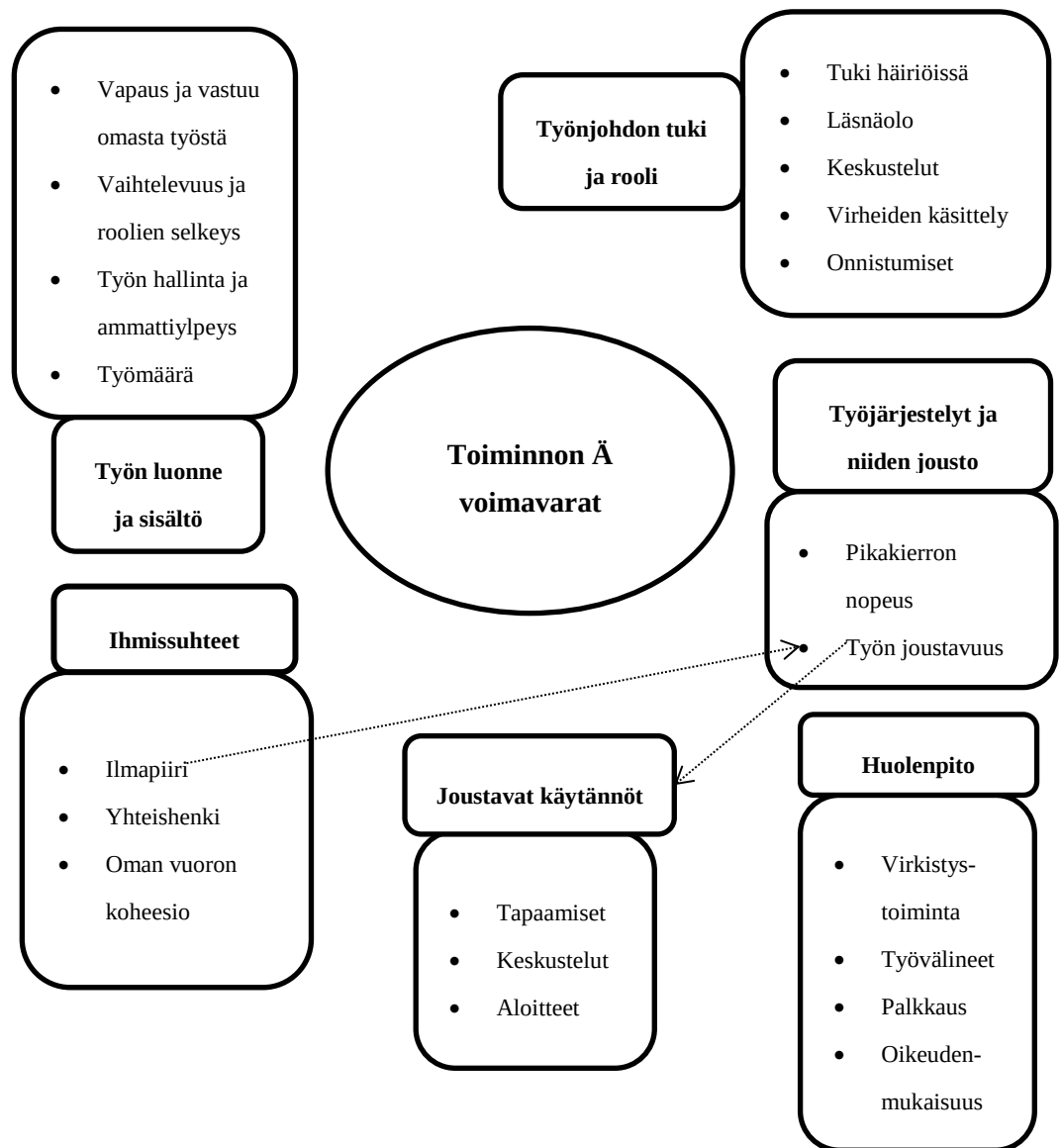
6.1.4 Vaatimustekijänä työjärjestelyt

Vuorotyöstä keskusteltaessa haastateltavat pitivät vuorotyötä yleisesti raskaana, mutta eri vuorokauden aikojen kokeminen raskaaksi oli yksilöllistä: toisten mielestä yövuoro oli raskain, toisten mielestä aamuvuoro. Raskaana pidettiin sitä, ettei vuorokierron aikana ehtinyt tehdä juuri mitään muuta kuin elpyä työstä ja valmistautua seuraavaan vuoroon. Erityisesti työntekijöiden mukaan pikakierto aiheutti sen, että työvuorojen välisen kahdeksan tunnin aikana ei ehtinyt koskaan nukkua riittävästi. Tätä kokemusta kuvaa oheinen lainaus:

”Ennen ku täältä kerkee kottii ennen puolta yötä ja katkasijaa ei oo kellenään että sais tajun pois ja aamulla se on taas puoli kuuden aikaan herätys, ni siitä voi laskee, että kuinka paljo siinä nukkumista on.”

Päällikkö otti myös esille sen, että vuorotyöntekijöiden lomat keskittyivät kesäaikaan, kun ihanteellisessa tilanteessa ne olisi upotettu vuorolistaan ympäri vuoden. Työntekijöillä ei ollut siis yhtenäistä pitkää irrottautumista työstä kuin ainoastaan kerran vuodessa kesälomalla. Vuorotyöhön ja -järjestelmään oli kuitenkin totuttu ajan myötä. Vaikutti siltä, että vuorotyöhön olivat hakeutuneet sellaiset henkilöt, jotka pitivät siitä ja olivat myös sopeutuneet siihen.

Yksi osa-alue vuorotyöntekijöiden työstä oli prosessin tarkkailu valvomotilasta käsin. Vastaukset valvovan työn kuormituksesta vaihtelivat. Toisaalta valvontaa pidettiin raskaana erityisesti silloin, kun yön valvomisen jälkeen oli väsynyt. Tämä johtui siitä, että valvonnassa työ oli luonteeltaan pääosin passiivista tarkkailua, kun taas esimerkiksi prosessia panostettaessa nosturissa täytyi työskennellä aktiivisesti kaiken aikaa. Toisaalta valvontatyössä tarkkaavaisena pysymistä pidettiin vaikeana siitä syystä, että valvomo oli samalla etenkin päiväsaikaan eräänlainen kohtauspaikka, johon ovi oli aina auki ja jossa käytiin tekemässä kysymyksiä ja keskustelemassa. Tarkkaavaisuus saattoi siis häiriintyä ulkoisten häiriötekijöiden vaikutuksesta. Yö saattoikin sen sijaan olla rauhallista aikaa, jolloin valvontatyöhön saattoi keskittyä häiriöttä. Kokemusten erilaisuus saattaa kertoa siitä, että kuormittuminen valvonnassa on yksilöllistä. Sen sijaan monet työntekijöistä pitivät nosturissa työskentelyä ergonomian kannalta kuormittavana, mikä johtui työasennosta, johon ei ollut mahdollista itse vaikuttaa.



Kuvio 6 Toiminnosta Ä tunnistetut voimavarat

6.1.5 Voimavarana työn vapaa luonne ja vaihteleva sisältö

Voimavaroja tarkasteltaessa havaittiin ensinnäkin, että itse työ, sen luonne ja sisältö olivat huomattavan tärkeä motivoiva voimavara työntekijöille. Tämä käsitys vahvistui kaikilla tarkasteluilla tasoilla. Työ oli ensinnäkin luonteeltaan hyvin vapaata: Työntekijät tekivät itsenäisesti työtehtäviään, joista heillä oli itsellä täysi vastuu. Näin ollen heillä oli itse mahdollisuus tehdä sitä koskevia päätöksiä. Tämä oli mahdollista myös sen vuoksi, että haastateltujen tasojen mukaan työntekijöillä oli riittävät tiedot ja taidot työn tekemiseksi, ja siksi työtehtävät olivat pääasiassa hallinnassa kaikilla työntekijöillä. Myös pitkät työurat selittivät sitä, että tavanomaiset työtehtävät olivat ehtineet jo muodostua rutiininomaisiksi pitkäaikaisen kokemuksen myötä. Aineistoista kävi kuitenkin

selväksi, että työ vaati erityistä ammattiosaamista, ja koettiin, että se vaati siksi erityistä perehtymistä. Tähän perustuen kaikilla tarkastelluilla tasoilla tuotiin esille työssä koettu ylpeys omasta ammatista ja taidosta toteuttaa sitä. Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että työstä koettiin ylpeyttä ja omaa osaamista pidettiin laitoksella arvossa, mutta koettiin kuitenkin, että toimivan laitoksen loppuessa muu yhteiskunta viestitti, ettei heidän osaamistaan arvostettu.

Myös työn sisältämä vaihtelevuus koettiin keskeiseksi kaikilla tasoilla. Työntekijöiden työvuoro koostui siis kolmesta eri osa-alueesta, joissa he työskentelivät kaksi tuntia kerrallaan palaten lopulta niihin tehtäviin, joista olivat vuoron alussa aloittaneet. Johtuen tästä selkeästä työnjaosta kaikilla tasoilla oltiin hyvin yksimielisiä siitä, että työhön liittyivät selkeät roolit, joista kenelläkään ei pitänyt olla epäselvyyttä.

Niin ikään yksimielisiä oltiin siitä, että työmäärä oli työntekijöiden määrään nähden sopiva; työssä ei koettu kiirettä lukuun ottamatta mainittuja satunnaisia häiriötilanteita. Aineistosta muodostui selkeä kuva siitä, että työolosuhteet olivat kaiken kaikkiaan hyvin vakaat: työ toistui tietyllä, tasaisella rutiinilla, ja tuo rutiini oli tiedossa aina vuodeksi eteenpäin etukäteen tehdyn vuorolistan muodossa. Poikkeuksen tähän harmoniseen järjestelmään toivat vain häiriötilanteet laitoksen toiminnassa.

6.1.6 Voimavarana työjärjestely ja sen jousto

Huolimatta koetusta vuorotyön raskaudesta ja käytetyn pikakiertojärjestelmän nopeasta etenemisestä kaikilla haastattelutasoilla tuotiin esille, että pikakierto oli yleisesti hyvin pidetty työskentelymuoto työyhteisössä. Oheinen päällikön kommentti kiteytti esitetyt mielipiteet:

”Kyllähän siitä on välillä aina keskusteltu [vuorojärjestelmän vaihtamisesta], ja sanotaan, että 99 prosenttia on sitä mieltä, että toi on hyvä.”

Erityisesti työntekijät kokivat, että vaikka vuorosta toiseen edettiin hyvin nopeasti, alkoi myös vapaa-aika nopeasti. Koska yksittäisiä vuoroja oli aina vain yksi, eivät elinrytmit ehtineet sekoittua. Työntekijät olivat sitä mieltä, että pidempi vuorokierto olisi ollut ehdottomasti raskaampi. Vaikka työkierron aikana vapaa-aikaa ei ehtinyt juuri viettämään, minkä toiset kokivat raskaaksi, huomauttivat toiset työntekijät, että vapaa-aikaa ehti viettää työkierron päätyttyä. Esitettiin myös, että vuorotyö mahdollisti omien juoksevien asioiden hoitamisen ja harrastamisen arkipäivinäkin, minkä perinteinen viisipäiväinen työviikko saattoi estää.

Kaikissa kolmessa aineistonosassa kävi selväksi, että huolimatta etukäteen suunnitellusta rutiinista työn oli kuitenkin mahdollista joustaa työntekijöiden tarpeiden hyväksi. Työyhteisössä oli vallalla käytäntö, että itselle merkittyä työvuoroa oli mahdollista

vaihtaa toisen työntekijän kanssa, jotta itse kykeni olemaan tuolloin vapaalla. Työntekijöiden mukaan tämä oli hyvin toimiva järjestelmä. Tätä pidettiin tärkeänä joustona ja niin edelleen työssä viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä.

6.1.7 Voimavarana ihmissuhteet

Liittyen työn joustavuuteen työntekijät kuitenkin huomauttivat, että hyvät ihmissuhteet olivat työvuorojen jouston edellytys. He kertoivat, etteivät työvuoron tekemisestä toisten hyväksi ollut tapana kieltäytyä, ja siihen voitiin luottaa, mikä kertoi osaltaan hyvistä ihmissuhteista työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan kaikilla kolmella tasolla todettiin ihmissuhteiden ja sitä kautta ilmapiirin olevan laitoksen sisällä pääasiassa kunnossa lukuun ottamatta joitakin merkitykseltään vähäisiä kiistoja. Joidenkin mukaan epävarmuus tulevaisuudesta oli kuitenkin vaikuttanut ilmapiiriin sitä heikentävästi. Yhteishengen katsottiin olevan hyvä, jota edisti työntekijäaineiston mukaan muun muassa työntekijöiden tasa-arvoisuus samapalkkaisuudesta johtuen. Yhteishengen eheyttä laitoksen sisällä vaikeutti kuitenkin se, että työtä tehtiin paljon oman vuoron kesken, kuten ilta- ja yöaikaan, kun laitoksella ei edes ollut muuta henkilökuntaa paikalla.

Tästä johtuen korostettiin erityisesti ihmissuhteiden merkitystä omassa vuorossa. Päällikön mukaan vuorot olivat vuosien saatossa muokkautuneet sellaisiksi, että toistensa kanssa hyvin toimeen tulevat ihmiset työskentelivät yhdessä. Muutamat työntekijät kertoivat, miten he oman vuororyhmänsä kesken viettivät myös vapaa-aikaa keskenään, mikä kertoi erityisen hyvästä ilmapiiristä. Keskeistä työyhteisön ihmissuhteiden kannalta oli siis vuoron sisäinen koheesio.

6.1.8 Voimavarana työnjohdon tuki

Myös työntekijöiden suhteet vuoromestareihin ja päällikköön vaikuttivat aineiston perusteella olevan osa hyviä työskentelyolosuhteita. Työntekijä- ja vuoromestariaineistoista havaittiin, että työntekijöiden suhde lähiesimieheen ja tämän johtamistapa oli itse asiassa yksi tärkeimmistä voimavaroista työntekijöille. Tämä ilmeni siitä, että sekä kaikki työntekijät että vuoromestarit kertoivat omilla tahoillaan yhdenmukaisesti johtamisen käytännöistä.

Kaiken kaikkiaan työntekijät vaikuttivat olevan tyytyväisiä lähiesimiehensä johtamistapaan. Vastaavasti kaikki vuoromestarit olivat sitä mieltä, että heillä oli suuri vastuu alaisten hyvinvoinnin edistämisessä työpaikalla. He muun muassa mainitsivat, että esimiehen oli tultava toimeen alaistensa kanssa, koska muutoin tiedon kulku työhön liittyvissä asioissa vaikeutuisi. Lisäksi vuoromestareiden mukaan tärkeää oli myös olla

läsnä työntekijöiden parissa ja keskustella heidän kanssaan ilmaantuvista tarpeista. Tällaista alaisten huomioimista pidettiin hyvin tärkeänä. Esille nostettiin myös alaisten tasapuolinen kohtelu.

Päällikkö taas kertoi hänen pysyvän lähinnä taustalla varsinaisten työtehtävien osalta. Hänen roolinsa työntekijöihin nähden vaikutti näin ollen olevan lähinnä tekninen neuvonantaja, ja siksi hänet työntekijöiden mukaan koettiin hieman etäiseksi. Päällikön mukaan hän kuitenkin tuli hyvin kaikkien kanssa toimeen ja oli tavattavissa laitoksella, mutta pysytteli enimmäkseen taustalla. Kuitenkin hän oli vastuussa laitoksen johtamisesta paikan päällä.

Vaativustekijöiden osalta mainittiin aikaisemmin, että häiriötilanteita pidettiin merkittävänä kuormitustekijöinä. Työntekijät kuitenkin totesivat, että häiriötilanteissa esimiehen tukea oli aina saatavilla. Kaikkien työntekijöiden kertoman mukaan esimiehet lähtivät viipymättä mukaan häiriötilanteiden selvittämiseen. Esimiehet taas kuvasivat, miten ilmenneitä ongelmia pyrittiin ratkaisemaan yhdessä keskustelemalla. Päällikkö totesi taustaroolistaan huolimatta antavansa neuvoja ongelmien ratkaisussa ja olevansa siten niiden ratkaisussa mukana. Myös työntekijät olivat kokeneet saaneensa tällaista tukea. Yhtä kaikki vaikutti siltä, että työntekijöiden ei tarvinnut tehdä itse päätöksiä tilanteissa, joissa heidän osaamisensa ei olisi ollut riittävää.

Ongelmatilanteiden ratkaisemisen ohella esimiehen tukea oli työntekijöiden mukaan saatavissa myös tavanomaisessa päivittäisessä toiminnassa. Esimiehet itse kuvasivat, miten heidän työtehtäviinsä kuului laitoksen tarkastaminen sitä ympäri kiertäen sekä hallinnolliset tehtävät toimistossa tietokoneen äärellä, mutta näiden lisäksi heillä oli tapana kiertää laitoksella tapaamassa ja auttamassa työntekijöitään heidän työtehtävissään. Muutamia esimerkiksi mainitsivat käyvänsä pitämässä seuraa yksin työskentelevien nosturityöntekijän ja valvomotityöntekijän luona. Erityisesti ilta- ja yöaikaan heillä oli tapana olla auttamassa työntekijöitä, kun laitoksella ei ollut muuta henkilökuntaa paikalla. Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että merkittävä osa työpäivästä kului työntekijöiden parissa. Näin ollen myös keskustelut heidän kesken olivat arkipäivää. Tämän ohella keskusteleminen alaisten kanssa heidän mahdollisista ongelmista ja oireilusta työpaikalla kuului heidän toimintatapoihinsa, mitä he pitivät myös hyvin tärkeänä. Toiset vuoromestareista olivat sitä mieltä, että ongelmien puheeksi ottaminen tuntui haastavalta, mutta niihin silti puututtiin. Toisten mielestä se oli luontevaa, osa esimiestyötä. Tähän saattoi vaikuttaa pitkä yhteinen työhistoria alaisen ja esimiehen välillä, minkä vuoksi he tunsivat toisensa hyvin, ja keskustelu oli niin muodoin sujuvaa myös vaikeasti lähestyttävistä asioista, kuten työntekijän yksityiselämään liittyvistä teemoista.

Sekä työntekijöiden että vuoromestareiden kanssa keskusteltiin työssä sattuvista virheistä ja niihin reagoimisesta. Työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiesten suhtautuminen virheisiin oli rakentavaa, eikä kenelläkään vaikuttanut olevan ikäviä kokemuksia syntyneisiin virheisiin liittyen. Vuoromestareiden kertomus oli yhteneväinen. He

totesivat, että virheet tuli aina korjata, ja niiden korjaamisesta keskusteltiin työntekijöiden kanssa, mutta työntekijät olivat pääasiassa niin kokeneita, että heillä itsellään oli usein näkemys virheiden korjaamisesta. Aineistosta jäi se vaikutelma, että esimiehiltä saatu kriittinen palaute liittyi usein juuri virheiden korjaamiseen.

Keskusteltaessa työhön liittyvistä onnistumisista osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työ sisälsi harvoin onnistumisia, koska se ei ollut tuotetulle prosessille ominaista. Toisten mielestä kuitenkin kuormittavat häiriötilanteet toisaalta näyttäytyivät siinä mielessä positiivisina, että niiden korjaaminen tuotti onnistumisen kokemuksia. Työntekijät olivat pääasiassa sitä mieltä, että kunnia onnistumisista annettiin aina työyhteisössä niille henkilöille, joille se kuului.

6.1.9 Voimavarana joustavat käytännöt

Kolmesta tarkastellusta aineistonosasta nousi vahvana esille työyhteisön erilaiset joustavat toimintatavat. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että johto oli helposti lähestyttävissä: päällikön mukaan hän oli miltei aina tavattavissa toimistossaan joustavasti ilman, että erillisiä tapaamisia tarvitsisi sopia. Kuten sanottua myös vuoromestarit olivat suurimman osan työvuorosta liikkeellä ja työntekijöiden tavattavissa laitoksella, jolloin heidät oli helppo tavoittaa. Tätä joustavuutta kuvaa osuvasti oheinen lainaus:

”Että täällä ei niinku silleen oo byrokratiaa, että tarvis tilata audienssia.”

Myös keskusteltaessa aloitteellisuudesta kävi ilmi, että työntekijät tekivät työpaikan kehittämisehdotuksensa aina mieluiten suoraan suullisesti esimiehille ja päälliköille ilman, että ehdotuksia tarvitsi kierrättää jonkin aloitejärjestelmän kautta. Mahdollisesti syy siihen, että kehityskeskusteluja ei ollut koettu tarpeelliseksi pitää, oli se, että se ei ollut luontaista tälle joustavuuteen ja avoimuuteen perustuvalla työyhteisöllä. Taustana vaikutti varmasti myös työyhteisön pienehkö koko. Lisäksi aiemmin mainittu työvuorojen vaihtomahdollisuus oli osa tätä työn joustavuuden kokemusta.

6.1.10 Voimavarana huolenpito työntekijästä

Huolimatta epävarmasta tulevaisuudesta oli työntekijöiden oloista huolehdittu yrityksessä hyvin, mitä voidaan pitää yhtenä merkittävänä voimavarana. Puhuttaessa yrityksen järjestämästä vapaa-ajan yhteistoiminnasta työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että tapahtumat olivat todella tärkeitä, joskin osanotto niihin oli ollut toistaiseksi melko vä-

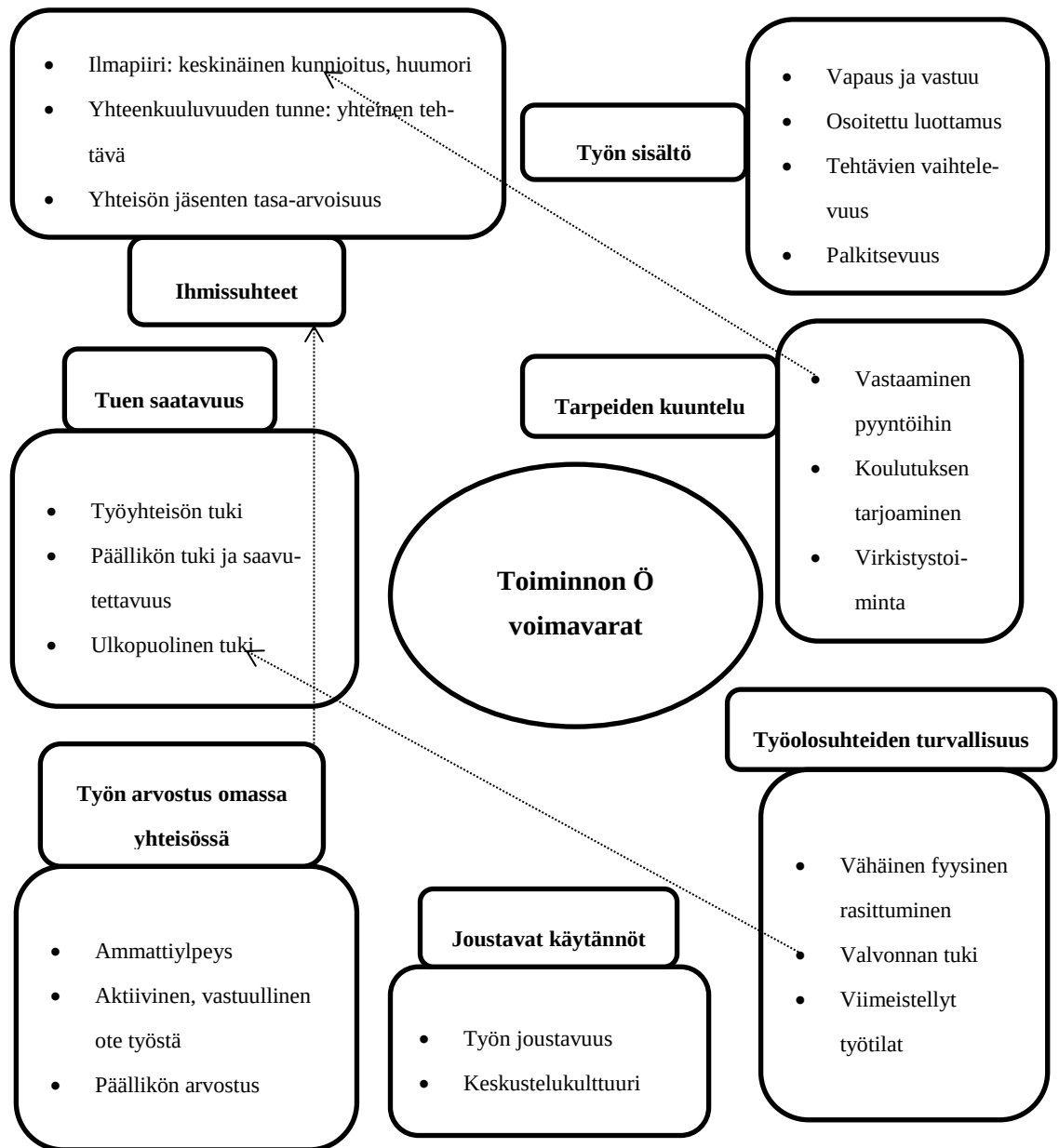
häistä edellä kuvatuista syistä johtuen. Kaikkien tasojen mielestä myös työvälineistä ja -varusteista oli pidetty hyvää huolta. Työntekijöiden työn korvauksesta oli myös pidetty huolehdittu: kaikkien tasojen mielestä vuorotyöntekijöiden palkkaus oli kohtuullisen hyvällä tasolla.

Kaikki vastaajatasot myös kokivat saavansa yrityksessä oikeudenmukaista kohtelua lukuun ottamatta tiedotusta, jota kaivattiin juuri tulevasta päätöksenteosta enemmän. Työntekijäaineistossa nostettiin kuitenkin esille, että huolimatta töiden mahdollisesta päättymisestä työsuhteet oli nyt kuitenkin toisaalta taattu kahdeksi vuodeksi eteenpäin. Tässä yhteydessä viitattiin ylipäättään yleiseen epävarmaan taloustilanteeseen yhteiskunnassa, mistä johtuen yritysten henkilöstön irtisanomiset olivat tavallisia.

6.2 Toiminto Ö:n työntekijöiden psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat

Tässä alaluvussa esitetään toiminto Ö:n kolmen tason aineistoista esiin nousseet, työympäristössä vaikuttavat vaatimustekijät ja voimavarat samoin periaattein, kuin edellä on käsitelty toiminto Ä:n tapausta. Kukin muodostunut kategoria ominaisuuksineen selitetään yksityiskohtaisesti seuraavissa alaluvuissa. Päätelyprosessia on havainnollistettu kuvioiden (kuviot 7 & 8) muodossa, jotka ovat niin ikään esitetty tekstin lomassa. Kuvioiden katkoviivat kuvaavat muodostuneiden alakategorioiden välisiä keskinäisiä suhteita, jotka on selitetty tekstissä. Tämän tapauksen käsittelyn jälkeen edetään tapausten yhteiseen vertailuun.

Siinä missä toiminto Ä:n eri haastattelutasojen välillä vallitsi huomattava yhdenmukaisuus kerrotuissa kokemuksissa, oli kuitenkin toiminto Ö:n aineistoissa niissä enemmän vaihtelevuutta. Nämä eroavaisuudet tuodaan esille kategorioiden tarkastelussa. Niin ikään tässä tarkastelussa sivutaan fyysistä ulottuvuutta, koska se nousi myös näissä aineistoissa esiin.



Kuvio 7 Toiminnosta Ö tunnistetut voimavarat

6.2.1 Voimavarana työyhteisön ihmissuhteet

Kaikissa aineiston osissa korostettiin työyhteisön ihmissuhteita tärkeänä voimavarana. Työntekijät ja vuoromestarit kuvasivat itseään pienenä, tiiviinä yhteisönä, jonka jäsenten väliset ihmissuhteet olivat kunnossa. Tästä kertoi eritoten heidän esille nostamansa seikka, että työyhteisössä pidettiin tärkeänä, että kaikki viihtyivät. Viihtymiseen haluttiin panostaa esimerkiksi siten, että työolosuhteet haluttiin jättää kuntoon seuraaville vuoroon tuleville kollegoille. Tämä kertoi keskinäisestä kunnioituksesta työyhteisön jäsenten välillä. Päällikkö kuvasi huumorin olevan tunnusomaista työntekijöiden työtilassa. Näistä syistä työilmapiiriä pidettiin erittäin hyvänä, eikä konflikteja ollut koettu.

Yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen koettiin sen sijaan hieman haastavana, koska yhdessä vuorossa työskenteli aina vain kaksi henkilöä, jotka poistuivat uuden vuoron tullessa paikalle. Tapaamiset rajoituivat siis vuorojen vaihtoon. Kuitenkin haastateltavat kokivat jonkinlaista kuuluvuutta omaan yhteisöönsä. Yhteenkuuluvuutta aineistoissa tuntui heijastavan aineistoista syntynyt mielikuva yhteisen tehtävän toteuttamisesta katkeamattomassa ketjussa, ikään kuin viestikapulan vieminen ketjussa eteenpäin.

Hyvin tärkeä asema tarkastelluissa aineistoissa muodostui myös työyhteisössä koetulle tasa-arvoisuudelle. Tästä kertoi ensinnäkin työntekijän ja mestarin välinen samanarvoisuus: Työntekijät ja heidän esimiehensä vuoromestarit muodostivat työparin, joka vastasi yhdessä vuoron kulusta. Mestarilla oli vuorossa muodollinen vastuu työstä ja siinä tehdyistä päätöksistä, mutta molemmat tekivät samoja tehtäviä ja antoivat yhtäläisen panoksen niiden onnistumiseksi. Työntekijät kuvasivat, miten ilmaantuneita ongelmia ratkaistiin myös yhdessä. Tasa-arvoisuudesta kertoi lisäksi päällikön asema: työntekijät ja mestarit kuvasivat, miten päällikön katsottiin olevan yksi yhteisön jäsenistä, eikä hänen asemaansa korostettu. Sama päti työntekijöiden mukaan myös mestareihin. Työntekijät kuvasivat myös, miten yhteisössä oli tapana pyytää neuvoa kaikilta sen jäseniltä asemaan katsomatta. Kaikkien näkemyksiä pidettiin siis arvossa. Työyhteisössä ei siis ollut tapana korostaa siihen joka tapauksessa sisältyvää hierarkiaa. Edellä kuvattua tasa-arvoisuutta luonnehtii seuraava lainaus:

”Vaiks meil on vuoromestarei, valvomopäivystäjii ja laitosmiehii, ni kylä me ollaan kaikki silti suurin piirtein samal viival. Samal lai kysytään tietoo laitosmiehiltä ku käyttöpäälliköltäkin ja käyttöpäällikkö taas kysyy meiltä tietoo. Et kaikki on sellattii samal viival. ”

6.2.2 Voimavarana tuen saatavuus

Liittyen hyviin ihmissuhteisiin havaittiin aineistoissa tärkeäksi myös tuen saatavuus. Kuten edellä mainittiin, oli työyhteisössä tavanomaista antaa ja pyytää neuvoja kaikilta sen jäseniltä asemaan katsomatta. Tukea työtehtäviin saatiin lisäksi oman yhteisön ulkopuolelta, saman yksikön muilta työntekijöiltä. Sosiaalista tukea oli siis monipuolisesti työyhteisössä saatavilla.

Kaikista aineistoista kävi myös selkeästi ilmi, että toiminnon päällikkö oli yksi tärkeä tuen lähde. Vaikka hän ei ollut osa päivittäisiä työtehtäviä sinänsä, oli hän silti työntekijöiden ja mestareiden mukaan tärkeä tuki erityisesti häiriötilanteissa. Niissä tilanteissa hän osallistui erityisesti lisämiehityksen hankkimiseen. Heidän mukaansa hän oli saavutettavissa ainakin puhelimitse, joskin työaikana palaverit saattoivat hieman häiritä. Myös omien työskentelyaikojensa ulkopuolella hän oli saavutettavissa puhelimitse.

Työntekijät ja mestarit kuvasivat, miten päälliköllä oli päivittäin tapana käydä heidän työtiloissaan kertomassa ja kuulemassa ajankohtaisia tapahtumia. Päällikön mukaan tämä oli osa hänen johtamisrutiiniaan. Päällikkö lisäksi kuvasi, miten hän koki tärkeäksi aktiivisen, työntekijöiden mahdollisiin ongelmiin puuttumisen keskustelun ja avun ohjaamisen keinoin.

Oman yhteisön sisäisen tuen lisäksi työntekijä- ja vuoromestariaineistoissa tuotiin esille ulkopuolisen kumppanin tuen merkitys. Yrityksellä oli yhteistyökumppanina toinen yritys, jossa henkilökunta valvoi saman prosessin kulkua omissa tiloissaan. Työntekijöiden ja vuoromestareiden mukaan tieto siitä, että myös jokin toinen taho huolehti myös laajasta tehtäväkentästä, jakoi heidän omaa taakkaansa. Heidän mukaansa tämä ehkäisi virheiden syntymistä, kun useampi ketju oli varmistamassa prosessin sujuvuutta.

6.2.3 Voimavarana oman työn arvostus

Kaikki haastateltavat toivat esille työstä koetun ammattiylpeyden. Sen uskottiin olevan yleinen mieliala omassa yhteisössä. Oman työn arvostuksesta kertoi muun muassa se, että omaa työtä pidettiin hyvin tärkeänä tehtävänä, ja oltiin ylpeitä sen vastuullisesta hoitamisesta. Päällikön mukaan työyhteisölle oli hyvin ominaista juuri vastuullinen ote työtehtävistä. Hänen mukaansa tämä ilmeni siitä, että työntekijät ja vuoromestarit toteuttivat tehtävänsä sitoutuneesti ja sille omistautuen.

Kaikkien haastateltavien mukaan työyhteisöä luonnehti aktiivinen ote asioiden parantamiseksi, mikä osaltaan kertoi vastuullisuudesta, mutta myös halusta pitää työolosuhteet kunnossa. Aktiivinen ote näkyi aloitteellisuutena työyhteisön kehittämisessä esimerkiksi siten, että työyhteisön jäsenet tekivät usein aloitteita. He lisäksi tutustuivat spontaanisti omasta halustaan toimintaympäristöönsä tunteakseen sen yksityiskohdat paremmin. Kaiken kaikkiaan tämä ilmaisee kiinnostusta ja sitä kautta myös arvostusta omaa työtä kohtaan.

Päällikön mukaan hänellä itsellään oli tapana muistuttaa työn merkityksestä työntekijöille. Samoin hän itse kertoi kokeneensa häntä arvostettavan, mihin vaikutti esimerkiksi se, että hän oli itse tehnyt aikaisemmin samoja työtehtäviä. Tällainen käsitys jäi analysoijalle myös työntekijöiden ja mestareiden aineistoista.

6.2.4 Voimavarana motivaatiota ruokkiva työn sisältö ja luonne

Kaikissa aineistonosissa tuotiin esille työn sisältö ja luonne yhtenä merkittävimmistä voimavaroista. Työlle oli ensinnäkin ominaista vapaus sen toteuttamiseen: kaikilla tasoilla tuotiin ilmi, että työntekijöillä ja vuoromestareilla työparina oli vapaus työn te-

kemiseen itsenäisesti. Sekä työntekijät että vuoromestarit kuvasivat, miten päällikkö heidän esimiehenään ei puuttunut päivittäiseen työntekoon, vaan heillä oli täysivaltainen asema tehtävien toteuttamisessa. Näin ollen heidän työolosuhteitaan luonnehtivat koettu luottamus ja huomattava mahdollisuus käyttää omaa päätäntävaltaa työssä. Edellä kuvattuun tasa-arvoisuuteen liittyen työntekijä ja mestari toteuttivat tehtäviä yhdessä, mikä kertoi taakan jakaantumisesta kummallekin osapuolelle.

Vaikka työtehtävien kerrottiin olevan pääasiassa valvomotyötilassa, sisältyi työhön myös käyntejä muualla toimintaympäristössä tarkastamassa kohteita. Työntekijät ja mestarit kuvasivat, miten heillä oli tapana jakaa työskentely niin, että aina yhden vuorokierron eli kuuden päivän ajan toinen heistä teki työtehtäviä valvomossa, kun taas toinen liikkui tarpeiden mukaan kentällä. Tämän koettiin lisäävän työn vaihtelevuutta. Yhteinen sopimus jaosta merkitsi rutiinia, joka mahdollisti sen, että tehtäväjako ja sitä kautta roolit olivat selkeät molemmille vuorossa työskenteleville. Kaikkien haastateltavien mukaan työnjako oli varmasti kaikille työssä ylipäätään hyvin selvä.

Haastatteluissa nousi myös esiin työn palkitsevuus. Työntekijäaineistossa nousi esille muun muassa työssä koettu haasteellisuus, jota pidettiin haluttuna ominaisuutena työlle. Työn haasteellisuus saattaa kuitenkin toisaalta olla yksilökohtainen motivoiva tekijä: haasteellisuus voi olla toiselle kuormittava tekijä, mikä varmasti vaikuttaa työssä jaksamiseen ja pysymiseen. Haasteellisuus juontui haastateltavien mukaan laajasta tehtäväkentästä, jota työtehtävässä piti hallita. Työn haasteellisuutta lisäsi myös suuri vastuu: tehtävien hallinnassa saattoi olla kyse ihmisten turvallisuudesta, jopa ihmishenkien turvaamisesta. Kaikkien haastateltavien mukaan työssä oli mahdollista kokea onnistumisen kokemuksia myös ongelmatilanteiden korjaamisesta. Toisaalta erilaiset häiriötilanteet koettiin kuormittavina. Niitä on käsitelty tarkemmin vaatimustekijöiden kohdalla.

6.2.5 Voimavarana työolosuhteiden turvallisuus

Haastatteluaineistoista nousi esiin myös turvallisten työolosuhteiden merkitys. Työntekijäaineistossa nostettiin esille, että työnkuva oli kaiken kaikkiaan sellainen, että siinä oli hyvin vähäisiä mahdollisuuksia vahingoittua tai rasittua. Seuraava lainaus kiteyttää tämän ajatuksen:

”Kyllä siihen vaikuttaa se, että jos sä tässä istut, siistissä sisätyössä, on niinku paljon vähemmän semmosia ulkosia... mitkä aiheuttaa tämmöstä, että vois niinku oikeesti tulla kipeeksi ja sairastua.”

Lainauksessa kuvataan nimenomaisesti valvomossa tehtävää työtä. Kerrottiin kuitenkin, että joskus kenttätehtävissä saattoi rasittua fyysisesti, mutta tämä oli satunnaista ja tila-

päistä. Keskusteltaessa valvontatyöstä haastateltavat totesivat, että valvonta ei ollut sen luonteista, että se vaatisi herkeämätöntä katsekontaktia, mikä voi olla vaatimuksena valvontakameroita tarkkailevien työssä. Tämän vuoksi sitä ei koettu myöskään rasittavana. Toki valvonta oli tarkkaavaista työtä, mutta työssä apuna toimivat laitteiden automatiikka ja yhteistyökumppanin vastaavaa työtä tekevät kollegat. Työolosuhteissa ei koettu muutoinkaan olevan kuin hyvin harvinaisia riskejä, jotka olisivat toteutuessaan kuitenkin voineet aiheuttaa vakavia haittoja työntekijöille.

Kaikki haastattelutasot myös kokivat, että fyysiset työolosuhteet olivat pääosin kunnossa. Työtilat oli esimerkiksi remontoitu lähiaikoina. Kuvaavana esimerkkinä työolosuhteiden kunnossapidosta mainittiin lisäksi piakkoin uusittavat työtuolit vanhojen käytössä kuluneiden tilalle. Fyysisissä työolosuhteissa ei siis ollut merkittäviä rasittavia tekijöitä.

6.2.6 Voimavarana työntekijöiden tarpeiden kuuntelu

Liittyen edellisessä kohdassa mainittuihin työolosuhteisiin ja niiden viimeistelyyn aineistosta nousi kaikilla tasoilla esiin henkilöstön tarpeiden kuuntelu tärkeänä voimavarana. Usein aineistoissa ilmaantunut todiste tästä oli mainittu uusien työtuolien hankkiminen kuluneiden vanhojen tilalle. Tämä vaatimattomalta vaikuttava esimerkki kuvaa kuitenkin hyvin sitä, miten työntekijöiden pyyntöön päällikölleen oli vastattu, ja uudet tuolit oli hankittu.

Työn hallinnasta keskusteltaessa erityisesti työntekijät ja mestarit korostivat, että heillä ja ylipäättään heidän yhteisönsä jäsenillä oli riittävät tiedot ja taidot työtehtävän hallitsemiseksi. Osaavasta henkilökunnasta huolimatta kuitenkin koettiin, että yritys tarjosi aktiivisesti mahdollisuuksia myös lisäkouluttautumiseen. Haastateltavat painottivat, että kouluttautumisen suhteen henki yrityksessä oli sellainen, että lisäkoulutusta oli mahdollista saada aina, kun sitä itse halusi. Nämä kuvaavat esimerkkejä siitä, miten sekä toiminnon päällikkö että yritys pyrkivät vastamaan työntekijöiden tarpeisiin. Päällikkö erityisesti korosti tarpeisiin vastaamista omalta osaltaan tärkeänä johtamiseen kuuluvana piirteenä. Tätä voidaan pitää lisäksi osoituksena keskinäisestä arvostuksesta.

Myös virkistystoiminnasta puhuttaessa kaikki haastateltavat pitivät sekä koko yrityksen tasolla että oman liiketoimintayksikön järjestämää työn ulkopuolista virkistystoimintaa hyvin tärkeinä. Etenkin nuorille työntekijöille sille oli henkilökohtainen merkitys. Aktiivinen virkistystapahtumien järjestäminen oli lisäksi esimerkki yrityksen vastaamisesta työntekijöiden tarpeisiin, eräänlaista huolenpitoa työntekijöiden hyvinvoinnista. Tapahtumien osalta nostettiin erityisesti esille niiden merkitys yhteenkuuluvuuden luojina ja sitä kautta myös henkilöstön sitouttajina.

6.2.7 Voimavarana joustavat käytännöt

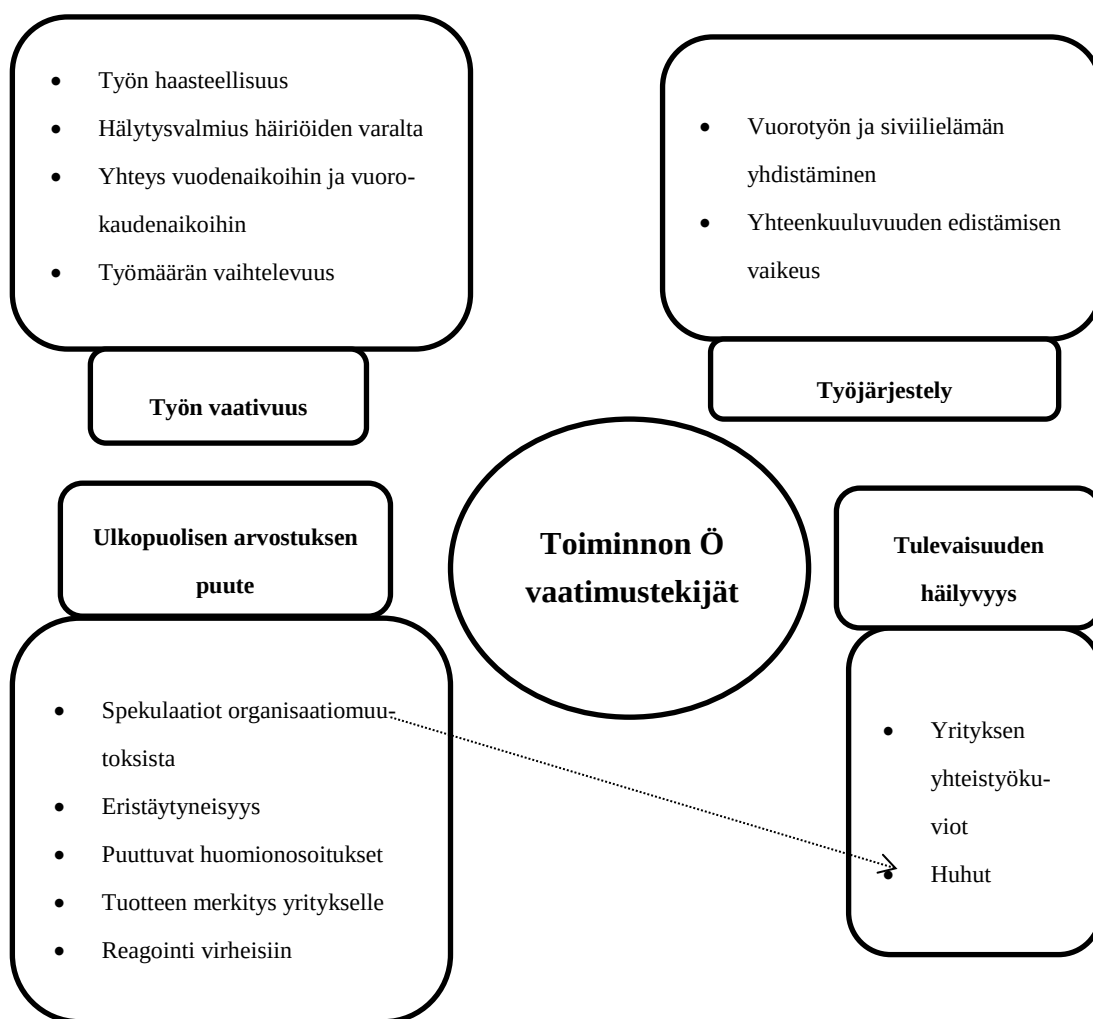
Kaiken kaikkiaan tarkastelluista aineistoista nousi esiin erilaisia työyhteisölle ominaisia toimintatapoja, jotka kertoivat sen joustavuudesta. Esimerkiksi aiemmin mainitut hyvät ihmissuhteet työyhteisössä olivat yhteydessä työssä koettuun joustavuuteen. Vaikka työssä oli selkeä rutiini ennalta määrätyn vuorolistan muodossa, oli ennalta sovittuja työvuoroja mahdollista vaihtaa toisten kanssa, jos itse tarvitsi työstä vapaata. Työntekijät korostivat, että järjestelmä toimi saumattomasti; pyynnöstä ei ollut tapana kieltäytyä. Tämänkaltaisen joustavuuden merkitys työviihtyvyydelle koettiin huomattavaksi kaikilla haastattelutasoilla.

Joustavista menettelytavoista kertoi myös tapa käsitellä ilmaantuvat kysymykset saman tien. Tästä syystä johtuen sekä työntekijöiden että mestareiden aineistossa nostettiin esiin, että kehityskeskustelut koettiin jokseenkin hyödyttömiksi sen vuoksi, että esiin tulevia asioita oli tapana käsitellä välittömästi. Tämä oli pienelle yhteisölle luonteva käsittelytapa. Oheinen lainaus kuvaa yhteisön joustavaa toimintakulttuuria:

”—meillä on se motto, että jos asiaa on, ni puhutaan heti, ettei tarvi pantata sinne kehityskeskusteluihin mitään.”

Kehityskeskustelut kuitenkin käytiin. Toisaalta niiden hyödyllisyysskin tuotiin esille: päällikön mukaan erityisesti nuoret kokivat ne tarpeellisiksi, koska keskustelut toimivat molemminpuolisena palautteenantomahdollisuutena. Eteenkään ikääntyneet työntekijät eivät hänen mukaansa kokeneet niitä enää tarpeellisina eläköitymisiän lähestyessä.

Toisaalta aineistoissa esitettiin joitakin esimerkkejä käytäntöjen joustamattomuudesta. Esimerkiksi jotkut päätökset tuli hyväksyttää päälliköllä, mitkä olisivat kuitenkin voineet olla vuoromestarin vastuulla. Näiden merkitys vaikutti kuitenkin melko vähäiseltä, ja mielikuva joustavuudesta jäi elämään.



Kuvio 8 Toiminnosta Ö tunnistetut vaatimustekijät

6.2.8 Vaatimustekijänä työn vaativuus

Siinä missä työn sisältö ja luonne nähtiin työntekijän motivaatiota ruokkivana, ilmeni aineistoista myös tämän näkökohdan kääntöpuoli. Vaikka työ toisaalta oli haasteellista sen laajuuden ja vastuullisuuden vuoksi, ja koettiin siksi kiinnostavana, saattoi tämä työntekijäaineiston perusteella myös kuormittaa työntekijää. Edellytyksenä työn tekemiselle oli siis kaikkien tasojen mukaan paineensietokyky ja etenkin kyky säilyttää toimintakyky osaamista ja hermoja haastavissa tilanteissa. Työntekijäaineistossa korostettiin kuitenkin, että kokemuksen myötä painetta oppi sietämään, ja työssä saattoi lopulta tuntea itsensä jopa levolliseksi.

Voimavaratekijöiden kohdalla kuvattiin, miten valvonta oli tarkkaavaista työtä, joka ei kuitenkaan vaatinut herkeämätöntä monitoreiden tuijottamista, minkä vuoksi sitä ei koettu raskaana. Valvonnan osalta aineistoissa kuitenkin kuvattiin, miten työssä tuli olla jatkuvasti valmis reagoimaan prosessin muutoksiin. Tämä edellytti siis jatkuvaa häly-

tysvalmiudessa olemista. Tämänkin vaatimustekijän koettiin kuitenkin helpottuvan karttuvan kokemuksen myötä.

Hälytysvalmiudessa olemisella ennakoitiin siis muutoksia tarkkailtavassa prosessissa, ja varauduttiin sitä kautta mahdollisiin ongelmiin ja häiriöihin. Haastateltavien mukaan vaikutukseltaan vähäisiä ongelmatilanteita ilmaantui aika ajoin, joista selvittiin usein omin voimin. Suuret häiriötilanteet sen sijaan olivat harvinaisia, mutta kuitenkin mahdollisia, joihin tuli varautua sen vuoksi, että ne saattoivat alkaa yhtäkkiä. Näitä tilanteita pidettiin kuormittavina, koska ongelmat etenivät nopeasti ja haastoivat siten työparin yhteisen toimintakyvyn ja osaamisen. Oheinen lainaus kuvaa häiriötilanteen etenemistä:

”—ja ku välillä iskee se pikku paniikki — ku joku laitos putoaa, ni sit tulee ..dominoefekti helposti — ni jos yks putoaa — kaikki tipahtaa alas. ”

Työn kuormittavuus oli kaikkien kolmen tason mukaan selvästi yhteydessä vuodenaikoihin. Talvisin työ oli kuormittavampaa, koska silloin valvottavaa oli enemmän. Myös vuorokauden ajoilla oli työntekijöiden ja mestareiden mukaan hieman vaikutusta. Esimerkiksi osa koki yöllä työskentelyn raskaana, kun luonnollinen tarve olisi ollut nukkua.

Vaikka kaikkien haastateltavien mukaan työmäärä keskimäärin oli sopiva, ilmeni aineistoista kuitenkin, että työmäärä saattoi vaihdella ääripäästä toiseen. Välillä työtilanne kuormitti työparia juuri kuvattujen ongelmien ja häiriöiden vuoksi. Toisaalta tilanne oli ajoittain niin rauhallinen, että pelkkä silmäily riitti, minkä jotkut kokivat ajan myötä puuduttavana. Toisaalta aineistoissa korostettiin myös sitä, että tasapainoinen tila oli tavoiteltava; se merkitsi sitä, että kaikki oli kunnossa, ja prosessi toimi moitteettomasti. Aineistoissa esitettiin myös esimerkkejä siitä, miten rauhallisina hetkinä oli mahdollista lähteä esimerkiksi kentälle tutustumaan toimintaympäristön kohteisiin tai silmäillä tv:tä. Työmäärällä oli siis aineistoissa jokseenkin ristiriitainen merkitys.

6.2.9 Vaatimustekijänä työjärjestely

Keskusteltaessa vuorotyöstä kaikki haastattelutasot toivat esille sen kuormittavuuden, mutta tasojen sisällä kuormittavuus koettiin ristiriitaisesti. Esille nostettiin eritoten vuorotyön yhdistäminen muuhun työn ulkopuoliseen elämään: jotkut haasteltavat kokivat, että vuorotyö häntäsi sosiaalista elämää, esimerkiksi ajanviettämistä perheen, ystävien ja tuttavien kanssa, joiden elinrytmit olivat erilaiset. Toisaalta korostettiin myös sitä,

että vuorotyöhön oli nimenomaisesti hakeuduttu, koska sitä pidettiin itselle sopivana työskentelymuotona, ja johon oli myös sopeuduttu.

Vuorojärjestelmästä puhuttaessa kaikki haastateltavat totesivat, että vuorojärjestelmä oli kyllä pidetty, mutta muitakin vaihtoehtoja oli työyhteisössä ehdotettu. Ehdotuksia ei ollut toteutettu, koska nykyinen oli päällikön perustelujen mukaan sopivin. Joka tapauksessa nykyiseen järjestelmään oltiin melko tyytyväisiä.

Ajatellen työtehtävän luonnetta oli vuorotyö välttämätön järjestelmä, koska prosessi edellytti ympärivuorokautista valvontaa ja siis jatkuvaa henkilöstön läsnäoloa. Vuorotyöhön työjärjestelynä liittyi kuitenkin sen vuoksi myös sellainen ongelma, että työyhteisön yhteiset, työn ulkopuoliset tapaamiset, joihin koko toiminto olisi voinut yhdessä kokoontua, olivat mahdottomia järjestää. Ylipäänsä päivittäinen kanssakäyminen muiden vuoroparien kanssa oli vaikeaa, koska osa oli vapaalla, osa töissä ja osa tulossa töihin. Tämän vuoksi aineistoissa tuotiin esille, että yhteisön yhteenkuuluvuutta oli vaikea edistää. Joka tapauksessa jonkinasteista yhteenkuuluvuutta koettiin, mikä oli ehkä peräisin nimenomaan yhteisen, tärkeän tehtävän toteuttamisesta.

6.2.10 Vaatimustekijänä tulevaisuuden häilyvyys

Aineistoissa nousi esiin työssä koettu epävarmuus tulevaisuudesta. Epävarmuutta haastateltavien mukaan aiheutti yrityksen uusien yhteistyökuvioiden mahdollisesti aiheuttama toiminnan uudelleenjärjestely. Mitään järjestelyitä ei sinänsä ollut toistaiseksi tehty. Huolta kuitenkin aiheutti ajatus siitä, että uusien yhteistyökumppanien kanssa yhteistä prosessin hallintaa tehostettaisiin ja samalla tätä organisaatiota järjesteltäisiin sillä tavalla, että oma työnkuva jotenkin muuttuisi. Pahin uhka olisi tietenkin työn loppuminen.

Epävarmuus oli kuitenkin siinä mielessä ristiriitainen kuormitustekijä työntekijöiden ja mestareiden aineistoissa, että toiset kokivat tämän uhkan, kun taas toiset eivät pitäneet sitä merkittävänä tekijänä. Huomattava yksimielisyys aineistoissa vallitsi kuitenkin siitä, että heidän liiketoimintansa oli senluonteista, että sille olisi aina kysyntää, koska kyse oli niin sanotuista välttämättömyyshyödykkeistä. Siitä syystä työn tulevaisuutta pidettiin kuitenkin varmana.

Esiin nostettiin myös tulevaisuutta koskevien huhujen kuormittava vaikutus. Työntekijäaineistoissa nostettiin esiin, miten yrityksessä liikkuvat puheet omaa työtä koskevasta muutoksista olivat kuormittavia, koska puheiden liikkeellelaskijasta ei ollut varmuutta. Ei siksi voitu olla varmoja, tuliko ne itse ottaa vakavasti oman tulevaisuuden suunnittelussa vai olivatko ne vain yleistä spekulointia, jopa väärää tietoa yrityksen tulevaisuuteen liittyen.

6.2.11 *Vaativustekijänä kokemus ulkopuolisen arvostuksen puutteesta*

Liittyen edellä käsiteltyyn häilyvään epävarmuuteen oman työn tulevaisuudesta aineistossa nostettiin esille myös se, että aika ajoin työyhteisöön kantautui keskustelua siitä, että prosessin valvontaa tehtäessä toinen henkilö työparissa olisi ylimääräinen työtehtävien hallitsemisessa. Tämä oli esimerkki siitä, miten työntekijäaineistossa kuvattiin sitä kokemusta, miten heidän yhteisönsä ulkopuolinen muu yritys ei arvostanut heidän työtään. Heidän oman kokemuksensa perusteella yhdelle ihmiselle työtehtävät olisivat aivan liian kuormittavia. Työntekijöiden ja vuoromestareiden aineistoista kävi ilmi myös se, miten ulkopuoliselle heidän työnsä saattoi vaikuttaa siltä, kuin kaikki tapahtuisi itsestään ilman työntekijän erityistä panosta. Etenkin edellä kuvatussa, työn kannalta rauhallisessa tilanteessa työ saattoi vaikuttaa pelkältä istuskelulta, miltei laiskottelulta.

Edellä mainitut esimerkit olivat yhteydessä toiminnon eristäytyneisyyteen suhteessa muuhun yritykseen. Kaikilla tasoilla tuotiin ilmi, miten yrityksen muu henkilöstö ei tunnistanut eikä tuntenut heitä, koska he liikkuivat yrityksessä eri aikoina kuin muu henkilöstö. Uskottiin myös, että moni ei edes tiennyt, missä he fyysisesti työskentelivät yrityksen tiloissa. Samoin vuorotyö vaikeutti yrityksen yhteisiin virkistystapahtumiin osallistumista, mikä edelleen vaikeutti yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumista yritykseen.

Yhteisössä siis aika ajoin koettiin, että heidän työtään ei arvostettu riittävästi. Tuotiin esille, miten kiitos ja kunnia jäivät yrityksessä usein työponnisteluista huolimatta saamatta, koska ongelmat ilmaantuivat usein ilta- ja yöaikana, jolloin ne korjattiin omatoimisesti, eikä niihin myöhemmin enää palattu. Myöskään asiakkailta, joiden kanssa oltiin tekemisissä puhelimitse, ei saatu kiitosta onnistumisista, vaan yhteydenotot heiltä liittyivät nimenomaan ongelmien ilmaantumiseen. Aineistoissa kuvattiin lisäksi, miten työlle oli ominaista se, että se ei koskaan keskeytynyt, minkä vuoksi työtä tehtiin silloinkin, kun muu henkilöstö oli vapaalla. Tuolloin olisi toivottu huomionosoitusta heille, jotka jäivät työhön varmistamaan prosessin sujuvuutta. Joskus oli myös havaittu, että prosessiin liittyviä parannusehdotuksia ei ollut kuunneltu. Nämä seikat koettiin epäoikeudenmukaisina. Kaikilla tasoilla tuotiin myös ilmi, miten heistä tuntui, että yrityksen toinen päätuote oli arvostetumpi, jolloin heidän tuotettaan ei pidetty niin arvokkaana. Huomautettiin kuitenkin, miten viime aikoina tämä mielipide oli alkanut muuttua, koska tuote oli yritykselle taloudellisesti merkittävä.

Toisaalta kokemus arvostuksesta oli aineistoissa hieman ristiriitainen kokemus, koska muutamat olivat sitä mieltä, että positiivista palautetta ja kunniaa työssä onnistuneille annettiin aina työyhteisössä asianomaisille henkilöille. Ristiriitaisesti koettiin myös, miten työyhteisössä suhtauduttiin virheisiin: Toisten mielestä virheen sattuessa etsittiin lähinnä syyä, vaikka vika olisi ollut jossakin henkilöstöstä riippumattomassa tekijässä. Taas toisten mielestä virheisiin suhtauduttiin rakentavasti: virheen tapahtuessa

etsittiin sen syntymiseen johtaneita seikkoja. Toisaalta huomautettiin, että suuria virheitä ei ollut sattunut, mihin vaikutti osaltaan edellä kuvattu ulkopuolinen tuki ja prosessin automaatio. Kokemus siis erosi, mikä saattoi johtua ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Muilta osin yhteisössä koettiin kuitenkin saatavan oikeudenmukaista kohtelua.

6.3 Kahden toiminnon vertailu

Kun molemmat tapaukset on esitelty omina kokonaisuuksinaan, siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan niitä yhdessä. Pohditaan tapausten samankaltaisuutta, mutta myös niitä erottavia tekijöitä toisen vaiheen analyysistä muodostettujen kategorioiden kautta. Osi-ossa edetään lopulta tämän tapausten yhteisen tarkastelun kautta aineiston ylimmän tason kategorioihin. Täten pohjustetaan samalla johtopäätöksiä muodostumista lyhyisiin sairauspoissaoloihin vaikuttavista tekijöistä. Samalla keskusteluun tuodaan mukaan kummankin tapauksen aineistoissa esitettyjä näkemyksiä poissaolokynnyksestä sekä työtä kohtaan tunnetuista asenteista.

Tapauksia kuvaavia aineistoja vertaillen havaittiin, että ensinnäkin vuorotyöhön liittyi monia samankaltaisuuksia. Vuorotyö koettiin molemmissa haastetekijänä, johon liitettiin sekä kuormittavia että hyvinvointia edistäviä seikkoja. Molempien tapausten hallitsema prosessi oli sen luontoinen, että se edellytti ympärivuorokautista valvontaa, minkä vuoksi jonkun täytyi olla aina paikalla. Tästä syystä molemmilla oli tiedossa selkeä rutiini eli vuodeksi etukäteen sovittu vuorolista. Kummatkin tapaukset silti toivat esiin vuorotyön raskauden työjärjestelynä: sen vaikutuksen työn ulkopuoliseen elämään, kuten työstä toipumiseen ja ihmissuhteisiin. Tärkeänä voimavarana molemmissa tuotiin esille kuitenkin työn joustavuus, joka perustui toisten auttamiseen vuoroja vaihtamalla. Kokemukset työjärjestelystä olivat myös hyvin yhteneväisiä: molempien tapausten aineistoissa kuvattiin, miten vuorojärjestelmään oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Molemmissa myös tuotiin esille, miten työhön oli selvästi hakeutuneet sellaiset ihmiset, jotka pitivät vuorotyön luonteesta ja olivat sopeutuneet siihen.

Molempien tapausten osalta esitettiin se ongelma, että vuorotyön luonne haittasi yhteenkuuluvuuden muodostumista omassa työyhteisössä mutta etenkin yrityksen muun henkilöstön kanssa, sillä koskaan ei ollut mahdollista järjestää sellaisia yhteisiä tilaisuuksia, johon kaikki olisivat voineet osallistua yhdessä. Hataraan yhteenkuuluvuuteen perustuen tapauksia yhdisti myös se, miten molemmat kokivat olevansa eristyksissä muuhun yritykseen nähden. Toiminnossa Ä tämä tunne oli vielä voimakkaampi, mikä johtui siitä, että yritykseen oli kuuluttu vasta vähän aikaa ja että laitos sijaitsi erillään muusta yrityksestä. Kerrottiin, että heillä yrityksen yhteisiä tapahtumia oli hyödynnetty toistaiseksi vähän, kun taas toiminto Ö:n henkilöstö oli tässä mielessä aktiivisempi. Molemmissa virkistystapahtumia pidettiin kuitenkin hyvin tärkeinä. Tapahtumien ohella

molemmissa koettiin, että työntekijöiden tarpeista ja eduista pidettiin pääasiassa huolta eritoten omassa yhteisössä. Toiminto Ä:n osalta tämä tarpeisiin vastaaminen koettiin hieman ristiriitaisesti, kun toiminto Ö:n aineistoissa tällä kategorialla oli huomattava asema kaikilla tasoilla.

Perustuen vuorotyön luonteeseen korostettiin toimivien ihmissuhteiden merkitystä työyhteisössä, eritoten omassa vuorossa. Ihmissuhteiden koettiin molemmissa toiminnoissa olevan hyvällä tasolla, mikä saattoi merkitä yhtä tärkeimmistä tunnistetuista voimavaroista. Työilmapiiri koettiin molemmissa hyväksi, mutta toiminnossa Ä kerrottiin ilmaantuneen pieniä konflikteja, joita taas toiminnossa Ö ei ollut koettu. Myös johtamiseen oltiin molemmissa ylipäätään melko tyytyväisiä, joskin kokemukset erosivat haastattelutasojen sisällä. Erityisesti lähiesimiesten toimintaan oltiin molemmissa tyytyväisiä. Lähiesimiehen rooli kuitenkin hieman erosi, koska toiminnossa Ö vuoromestari oli selkeästi työparin toinen, työntekijään nähden tasa-arvoinen osapuoli, kun taas toiminnossa Ä vuoromestari oli taustalla toimiva tuki, joka kuitenkin osallistui päivittäiseen työhön. Päälliköiden roolit erosivat vielä selkeämmin, koska toiminnossa Ä päällikkö oli ensisijaisesti tekninen neuvonantaja, joka ei osallistunut päivittäiseen toimintaan, eikä usein liikkunut henkilöstön parissa, minkä vuoksi hänet ehkä siksi koettiin osaksi etäisenä henkilönä. Toiminnossa Ö taas päällikkö ei myöskään ollut osa päivittäistä työtä sinänsä, mutta hänen päivittäinen johtamisrutiininsa oli tavata työntekijöitä ja vaihtaa heidän kanssaan työhön liittyviä kuulumisia. Toiminnossa Ä työkuulumisia vaihdettiin enemmän lähiesimiesten kanssa. Perustuen edellä kuvattuihin ihmissuhteisiin työyhteisössä kummassakin tapauksessa korostettiin sosiaalisen tuen saatavuutta ja merkitystä voimavarana: molemmissa tapauksissa tähdennettiin erityisesti esimiesten ja päälliköiden tukea. Tämän lisäksi eritoten toiminnossa Ö painotettiin sekä työyhteisön että ulkopuolisen tuen merkitystä. Toiminto Ö:ssä myös eritoten korostettiin ja pidettiin arvossa työyhteisön tasa-arvoisuutta.

Muutoin työn osalta molemmissa koettiin, että työhön liittyi selkeästi oma vapaus ja vastuu sen tekemisestä. Tässä taustalla vaikutti se, että työ oli henkilöstöllä pääosin hallinnassa sekä työhön liittyvät tehtävät ja roolit hyvin selkeät molemmissa. Huomionarvoista oli mahdollisuus oman päätäntävällän käyttämiseen työhön liittyvissä kysymyksissä; työn tekemiseen oli ansaittu luottamus. Työn vaihtelevaa sisältöä pidettiin kummassakin ensiarvoisen tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Työ oli molemmissa luonteeltaan kaiken kaikkiaan motivaatiota ruokkivaa.

Edellä kuvattuun työn sisältöön ja luonteeseen perustuen molemmissa koettiin ammattilypeyttä vaativan työn hallitsemisesta. Molempien aineistoissa korostettiin, miten työn hallinta edellytti erityistä osaamista ja sen karttumista kokemuksen myötä. Molemmissa kuitenkin koettiin, että vaikka he itse arvostivat työtään, ulkopuoliset eivät arvostaneet sitä riittävästi. Arvostuksen puute ilmeni eri tavoin, muun muassa toiminto

Ä:ssä laitoksen lopettamisena ja toiminto Ö:ssä spekulatioina henkilöstön vähentämisestä. Molemmissa siis koettiin arvottomuuden tunteita.

Ongelmatilanteet koettiin molemmissa tapauksissa selkeästi yhtenä merkittävimmistä vaatimustekijöistä. Kuormitus johtui näissä tilanteissa siitä, että tilanteet syntyivät yhtäkkiä eikä niiden korjaamiseksi ollut välttämättä riittävää tietotaitoa. Ratkaisut piti usein tehdä nopeasti ilman, että niitä ehti harkita tarkkaan. Toiminto Ä:ssä ongelmat liittyivät usein vanhan laitoksen aiheuttamiin häiriöihin, kun taas erityisesti toiminto Ö:ssä ongelmat olivat valvottavan prosessin muutoksia, mikä edellytti heiltä jatkuvaa hälytysvalmiutta reagoida niihin. Molempien osalta syntyi kuva muutoin harmonisista työolosuhteista, joihin ilmaantuneet ongelmat muodostivat särön. Molemmissa harmonian säilyttäminen siis edellytti reagointia työolosuhteissa tapahtuviin muutoksiin, mikä merkitsi huomattavaa haastetta. Ongelmatilanteiden osalta molemmissa silti koettiin, että tukea oli aina saatavissa lähiesimiehiltä ja päälliköiltä niiden ratkaisemiseen.

Työn fyysisen ulottuvuuden osalta havaittiin molempien tapausten osalta, että fyysinen rasittuminen oli vähäistä ja tilapäistä. Kuitenkin toiminto Ä:n osalta tehtiin se havainto, että työ kuitenkin edellytti fyysistä työkykyä monitasoisten työolosuhteiden vuoksi. Toiminto Ä:ssä tuotiin esille joitakin fyysisten työskentelyolojen puutteita, kun taas toiminto Ö:ssä niissä ei koettu olevan merkittävästi parannettavaa. Liittyen juuri fyysisten olosuhteiden parannuksiin toiminto Ö:ssä korostettiin henkilöstön tarpeiden huomioimista, kun taas toiminto Ä:ssä tuotiin esille kokemuksia tarpeiden huomiotta jättämisestä. Huolimatta tästä toiminto Ä:ssä koettiin kuitenkin, että työntekijöiden hyvinvoinnista pidettiin omalla laitoksella sekä yrityksessä huolta. Tämä vahvistettiin myös toiminnossa Ö.

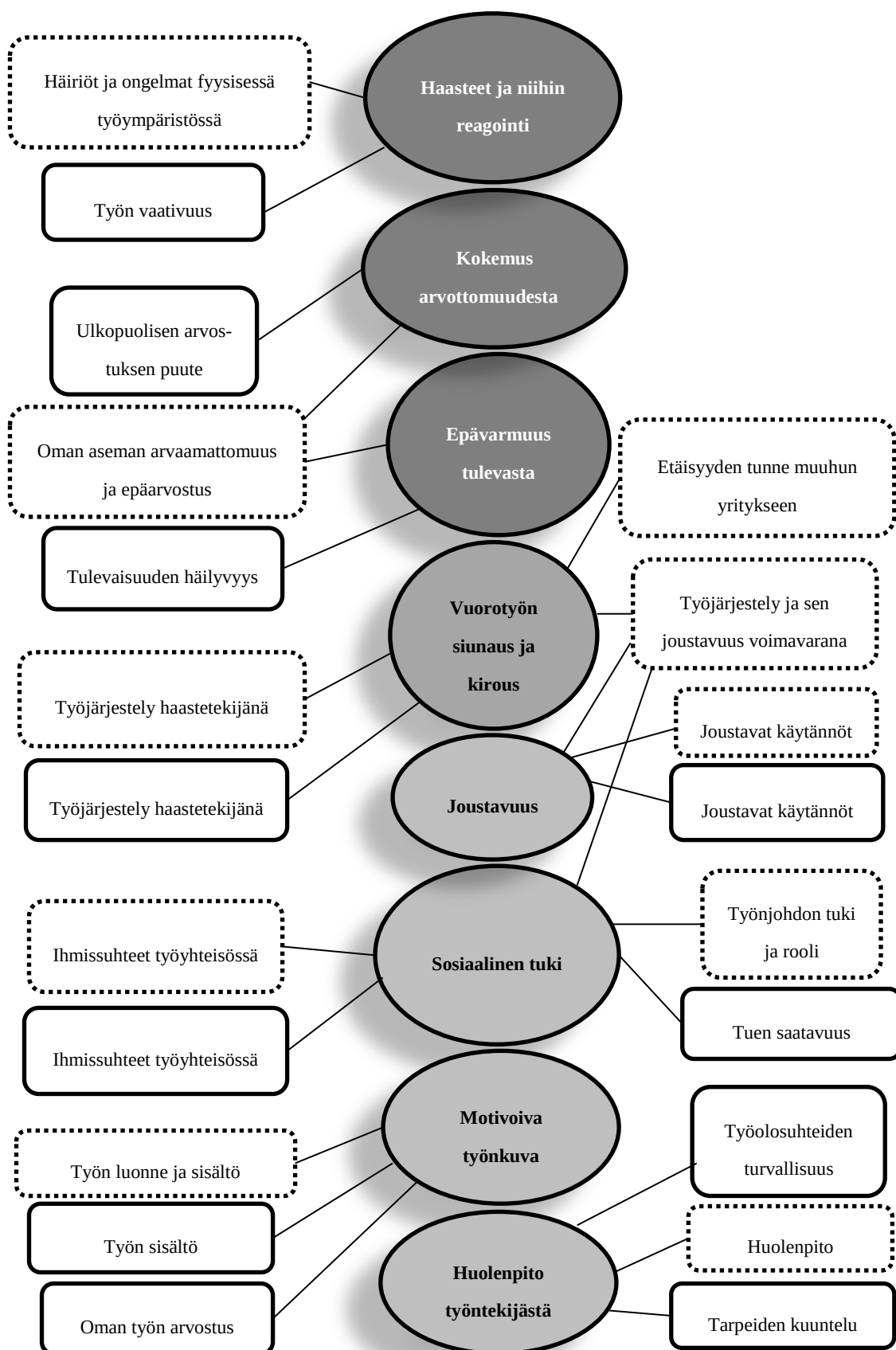
Kummassakin tapauksessa koettiin epävarmuutta tulevaisuudesta. Toiminnossa Ä huoli tulevaisuuden työllistymisestä ja sen uhka olivat vielä ilmeisempiä johtuen laitoksen toiminnan päättymisestä kuin toiminnossa Ö, jossa huolta aiheuttivat työnantajan tulevaisuudensuunnitelmat yhteistyökumppanien kanssa ja niistä seuraavat organisaatiomuutokset. Toiminto Ö:n osalta korostettiin, että työ sinänsä ei kuitenkaan ollut loppumassa, koska sen tarve jatkui aina yhteiskunnassa. Molemmissa tuotiin esille, miten omaa tulevaisuutta koskevat huhut, joiden todenperäisyydestä ei ollut tietoa, kuormittivat ankarasti henkilöstöä. Nimenomaisesti toiminnossa Ä lopettamisen uhka oli vaikuttanut haitallisesti työilmapiiriin ja haluun kehittää työyhteisöä.

Molemmissa tuotiin esille myös työyhteisön joustavat käytännöt. Näistä esimerkkejä olivat välitön keskusteluilmapiiri ja jo aiemmin mainittu työvuorojen joustavat vaihdokset. Joustavat käytännöt perustuivat varmasti molemmissa työyhteisön pienehköön kokoon, mikä mahdollisti työasioiden käsittelyn joustavasti ja kasvotusten.

Yhteenvetona kahden tapauksen tarkastelusta saatiin selville, että kummankin tapauksen työympäristöön liittyy kuormittavia tekijöitä: ilmaantuvat ongelma- ja häiriötilanteet ja koettu arvostuksen puute merkitsivät molemmille huomattavia vaatimuste-

kijöitä. Kokemus tulevaisuuden epävarmuudesta toisaalta yhdisti tapauksia, mutta oli silti merkitykseltään huomattavasti raskaampi kuormittaja toiminto Ä:lle. Myös työjärjestely merkitsi molemmille relevanttia haastetekijää, mutta toisaalta merkittävää tyytyväisyyttä edistävää voimavaraa. Tärkeä erottava tekijä tapausten välillä oli lisäksi kokemus fyysisen työskentely-ympäristön vaikutuksesta työntekijän työkykyyn. Tarkastelu osoitti myös, että molemmissa työympäristöissä oli myös merkittäviä voimavaroja. Molempien tapausten osalta ihmissuhteet, esimiesten tuki, oman työn arvostus ja työn vapaa ja vaihteleva sisältö merkitsivät huomattavia voimavaroja henkilöstön kannalta. Molemmissa koettiin pääasiallisesti myös, että työntekijöistä huolehtiminen oli osa sekä oman yhteisön että koko yrityksen toimintakulttuuria.

Edellä esitetyn vertailun ja yhteenvedon perusteella tapauksista yhdessä muodostetaan käsitteellisiä kokonaisuuksia, jotka kuvaavat tapausten psykososiaalista työympäristöä niissä havaittujen merkittävimpien tekijöiden kautta. Tapauksista erikseen tunnistetuista, vaatimus- ja voimavaratekijöitä kuvaavista kategorioista edetään siis koko aineiston ylimmän tason kategorioihin. Näiden aineiston ydinkategorioiden muodostuminen on esitetty oheisessa kuviossa numero yhdeksän. Toiminto Ä:n toisen vaiheen analyysistä muodostetut kategoriat on ympyröity selvennyksen vuoksi pisteillä. Vaatimustekijöitä kuvaavat ydinkategoriat on niin ikään selvennyksen vuoksi merkitty kuvioon tummanharmaalla pohjalla.



Kuvio 9 Työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä kuvaavat ydinkategoriat

6.3.1 *Pohdintaa poissaolokynnyksistä*

Edellä kuvatut, tapauksissa havaitut työn vaatimus- ja voimavaratekijät edustavat haastateltavien kokemusta työympäristöstään. Näitä tekijöitä voidaan pitää mahdollisina lyhyiden sairauspoissaolojen synnyn taustalla vaikuttavina tekijöinä: Työn vaatimustekijät aiheuttavat kuormitusta, jotka voivat työntekijän kestokyvyn ylittäessään aiheuttaa työkyvyn alentumisen ja tarpeen korjata ylikuormitusta jäämällä hetkellisesti pois työstä. Työn voimavarat taas voivat toimia tässä tilanteessa puskurina eli suojaavana tekijänä vaatimustekijöiden aiheuttamassa tasapainon järkkymisessä.

Työn vaatimusten ja voimavarojen sekä sairauspoissaolojen välinen syy-yhteys ei kuitenkaan ole välttämättä kuvatus yksinkertainen. Taustalla vaikuttaa myös kokemus siitä kynnyksestä, joka työntekijällä on jäädä pois työstään. Aiemmin tässä tutkimuksessa (alaluku 3.2.5) on esitetty, että kokemuksella poissaolokynnyksestä on vaikutusta juuri lyhyiden sairauspoissaolojen syntyyn (Kivimäki ym. 2003, 5).

Ne seikat, joita edellä kuvatussa tarkastelussa on saatu selville työntekijöiden psykososiaalisesta työympäristöstä, vaikuttavat siis niin edelleen kokemukseen poissaolokynnyksestä. Merkillepantavaa tarkastelussa oli se, että kuvatuissa tekijöissä oli paljon samankaltaisuutta, mutta voimakkuusasteissa oli huomattavia eroja, esimerkiksi kokemuksessa työsuhteen epävarmuudesta. Merkittävä eron aineistoissa kuitenkin muodosti käsitykset työyhteisöissä jaetuista kynnyksistä jäädä pois työstä sairauslomalle. Tätä eroavaisuutta tarkastellaan seuraavaksi. Lisäksi erityistä huomiota annetaan sille, minkä työympäristössä vaikuttavien tekijöiden nähtiin aineistojen perusteella tai voidaan niistä päätellen uskoa vaikuttavan poissaolokynnyksiin kahdessa tarkastellussa toiminnossa.

Toiminnon Ö aineistoissa kaikilla tasoilla kuvattiin hyvin yksimielisesti, miten töistä ei voinut olla poissa vähäiseksi koetun syyn perusteella. Haastatteluissa tätä pidettiin koko yhteisön sisäisenä sääntönä. Työstä ei voinut olla poissa sen vuoksi, koska oma poissaolo olisi vaatinut jonkun toisen vapaan keskeytymisen, eikä kollegoita haluttu rasittaa siten. Työtä kun ei koskaan voitu keskeyttää hallittavan prosessin luonteen vuoksi. Tällainen sääntö osaltaan kertoi hyvistä ihmissuhteista ja niille annetusta merkityksestä työyhteisössä. Esitettiin jopa, että työssä tai työolosuhteissa ei sinänsä edes ollut mitään erityistä motivoivaa tai hyvinvointia ylläpitävää tekijää, vaan poissaolojen vähyys perustui kokemukseen juuri omasta korvaamattomuudesta. Työyhteisön pieni koko aiheutti sen, että korvaavia työntekijöitä ei ollut paljon. Näistä syistä johtuen poissaolokynnys koettiin korkeana. Toiminto Ö:n aineistoissa myös huomautettiin aiemmin tässä tutkimuksessa luvussa kaksi mainittuun biolääketieteelliseen näkökulmaan (Väänänen 2005, 23) viitaten, että heidän eristyksissä olonsa muuhun yritykseen nähden saattoi mahdollisesti olla syynä siihen, että myöskään tarttuvia tauteja ei saatu muulta henkilöstöltä, minkä vuoksi epidemioilta saatettiin välttyä.

Toiminto Ä:n osalta taas kokemukset kynnyksestä poissaoloon vaihtelivat huomattavasti enemmän. Verrattuna toiminto Ö:hön yleinen viesti haastatteluista oli, että kynnys poissaololle oli työyhteisössä melko matala. Aineistoissa todettiin, että jo pienen vaivan vuoksi työstä oli helppo jäädä pois. Tämän kerrottiin johtuvan ensinnäkin yrityksen poissaolokäytännöstä, jonka perusteella työstä saattoi olla omalla ilmoituksella poissa kaksi päivää ilmoittaen molempina päivinä poissaolosta. Myös työryhmän koko oli suurempi verrattuna toiminto Ö:hön, mikä merkitsi sitä, että korvaavat työntekijät olivat helpommin hankittavissa. Toiminto Ä:n aineistoissa kuvattiin, miten korvaavia työntekijöitä oli mahdollista hankkia sekä toisista vuoroista että päivävuorolaisten joukosta.

Molempien toimintojen aineistoissa kuitenkin tähdennettiin, että sairaana töissä läsnäoloa ei pidetty hyväksyttävänä. Tämä johtui siitä, että sairaana olon pelättiin aiheuttavan muiden sairastumisen. Näin ollen leviävä epidemia olisi saattanut pienen työyhteisön, erityisesti toiminto Ö:n tapauksessa, pulaan.

Jos työyhteisössä esiintyy paljon poissaoloja niiden syystä riippumatta, vaikuttaa se koko yhteisön käsitykseen kynnyksestä jäädä pois (Väänänen ym. 2008), kuten myös alaluvussa 3.2.5 on esitetty. Poissaoloihin aletaan tällöin suhtautua hyväksyvästi, jolloin niistä tulee vallitseva käytäntö tilanteessa, kun työntekijä kokee työkykynsä alentuneen. Sen tähden kynnys poisjäämiseen mataloituu, ja siitä saattaa tulla yhteisön yhteinen tapa. Aineistojen perusteella tällainen tilanne oli saattanut kehkeytyä toiminto Ä:n kohdalla. Sitä vastoin toiminto Ö:ssä poissaoloja ei selkeästi pidetty yhteisön tapana, mistä johtuen niitä pyrittiin välttämään ikään kuin kirjoittamattoman sopimuksen perusteella.

Toiminto Ä:n osalta aineistoissa kävi lisäksi selville, että itse työn ja etenkin työympäristön vaatimukset olivat sellaiset, ettei työhön voinut tulla fyysisesti vajaakuntoisena, koska liikkuminen laitoksella olisi ollut silloin vaikeaa ja työnteko näin ollen hankalaa. Aineistoissa esitettiin, että taustalla vaikutti myös työntekijöiden korkea keski-ikä: ikääntyneillä työntekijöillä alkoi jo esiintyä erilaisia terveydellisiä vaivoja, jotka saattoivat olla peräisin myös työstä ja joita työnteko saattoi jopa vaikeuttaa. Vuoromestareiden mukaan trendi ikääntyvien työntekijöiden vaivojen esiintymisestä oli nähtävissä työntekijöiden poissaolotodistuksista. Työolosuhteiden vaikutuksella on näin ollen varmasti vaikutusta toiminnon työntekijöiden poissaolokynnykseen. Toiminto Ö:ssä taas vastaavaa työympäristön asettamaa vaatimusta fyysiselle työkyvyille ei ollut. Toisaalta on muistettava, että lyhyissä sairauspoissaoloissa voi myös joidenkin kohdalla olla kysymys pitkäaikaisten sairauksien väliaikaisesta pahenemisesta, jotka vaativat poissaoloa työstä. Tätä näkökulmaa ei tuotu haastatteluissa suoranaisesti esiin, koska niissä pysyttiin melko tiukasti työtä koskevissa seikoissa puuttumatta työntekijöiden yksityiselämään lukuun ottamatta muutamia tämänsuuntaisia viittauksia.

Työn ja työolosuhteiden asettamien vaatimusten lisäksi poissaolokynnykseen vaikuttaa muut työympäristössä koetut tekijät. Toiminto Ä:n osalta tunnistettu, eritoten häiriöiden aiheuttama kuormitus näkyi vuoromestariaineiston mukaan lisääntyvinä poissa-

oloina, siis kynnyksen laskemisena. Lisäksi toinen huomattava, tähän tapaukseen kuormittavasti vaikuttava tekijä oli epävarmuus tulevasta. Päällikön mukaan laitoksen lopullinen lopettamispäätös ei ollut silti aiheuttanut huomattavaa muutosta lyhyiden poissaolojen määrissä. Koettu epävarmuus voi toisaalta vaikuttaa myös aiemmin tässä tutkimuksessa kuvatun lailla (kts. alaluku 3.2.4) niin, että työstä ei uskalleta olla poissa nimenomaan epävarmassa tilanteessa (Blekesaune 2012, 668), jossa työnantaja voi mahdollisesti työllistää työntekijöitä jatkossa, minkä vuoksi halutaan antaa itsestä kuva sitoutuneena työntekijänä. Epävarmuus voi siis toisaalta nostaa kynnystä jäädä pois työstä.

Molempien tapausten osalta havaittiin lisäksi, että työyhteisössä vallitsi hyvä ilmapiiri ja sen jäsenten kesken hyvät ihmissuhteet. Hyvää työilmapiiriä pidetään yleisesti ottaen merkittävänä puskurina työn kuormittavuudelle ja sen tähden poissaolokynnystä nostavana tekijänä. On helppo kuvitella tilanne, jossa työ itsessään koetaan raskaaksi, mutta hyvät ihmissuhteet auttavat jaksamaan raskaissa olosuhteissa. Näin vaikutti olevan myös näiden tapausten osalta. Lisäksi työyhteisössä koettu tuki ja apu ovat tässä suhteessa merkittäviä, koska tuki auttaa selviämään haasteellisista tilanteista ja kokemuksista, kuten esimerkiksi näiden tapausten osalta kuvatuista prosessin häiriötilanteista. Selvästi saatavissa oleva tuki oli olennainen tekijä myös näiden molempien tapausten osalta. Hyviä ihmissuhteita pidettiin toiminto Ö:n kohdalla merkittävänä syynä nimenomaan poissaolokynnyksen korkeudelle. Toisaalta taas toiminto Ä:ssä hyviä ihmissuhteita pidettiin niin ikään tärkeänä voimavarana, mutta selvästi siellä poissaolokynnyksen taustalla vaikutti muitakin vaikutukseltaan voimakkaita, mahdollisesti juuri edellä kuvattuja tekijöitä. Myös muilla tunnistetuilla voimavaroilla, kuten esimerkiksi työtä kohtaan tunnetulla ylpeydellä ja arvostuksella sekä motivoivalla työnkuvalla saattoi olla välillinen, poissaolokynnystä kasvattava merkitys, vaikka niitä ei aineistoissa tässä mielessä erityisesti korostettukaan. Ainakaan niiden ei pitäisi vaikuttaa kynnykseen sitä laskevasti; koettiinhan ne merkittävinä voimavaroina, ja siksi ennemminkin työhön vetävinä tekijöinä.

Molempien toimintojen päälliköt nostivat haastatteluissa esiin työn ulkopuolisen elämän ongelmien vaikutuksen työssä nähtävään oireiluun ja sairauspoissaoloihin. Heidän mukaansa nämä ongelmat saattoivat siis aiheuttaa henkistä kuormittumista ja näkyä myös työssä. Tässä tutkimuksessa työn ulkopuoliset ongelmat jätettiin tarkoituksellisesti tarkastelun ulkopuolelle, koska niihin ei nähty mahdollisuutta vaikuttaa työnantajan puolelta. Näin ollen niiden vaikutusta ei voida arvioida tässä yhteydessä.

Useissa haastatteluissa korostettiin, että poissaolokynnys oli kuitenkin aina henkilökohtainen, luonnekohtainen kysymys. Aineistoista löydettiin kuitenkin selkeä ero kahden tapauksen välillä suhtautumisesta poissaoloihin. Tämä havainto kertoo koko tapaus- ta määrittävästä, yhteisesti koetusta kynnyksestä.

6.3.2 Työtä kohtaan tunnettujen asenteiden vertailua

Myös työtä kohtaan tunnetuilla asenteilla on poissaolokynnyksen kannalta merkitystä. Lyhyen aikavälin poissaolot voivat olla työntekijän kokeman kuormituksen seuraus, mutta sen ohella seuraus työtä kohtaan tunnetuista asenteista. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty, on aiemmissa tutkimuksissa runsaiden poissaolojen havaittu liittyvän työntekijän laskeneisiin motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (ks. esim. Nicholson, Brown & Chadwick-Jones 1976; Tharenou 1993; Sagie 1998). Aiemmassa kirjallisuudessa työn imuunkin on liitetty se käsitys, että sen puute ilmenee runsaina poissaoloina (ks. esim. Schaufeli ym. 2009). Koska tässä tutkimuksessa on toistaiseksi annettu huomattava painoarvo tälle kuormittavuusnäkökulmalle, tarkastellaan kuitenkin vielä tutkittavien tapausten osalta tunnistettuja työhön liittyviä asenteita.

Tällä tutkimuksella ryhdyttiin selvittämään, miten nimenomaisesti työntekijöiden kokemaa työn imua vahvistamalla voitaisiin vaikuttaa lyhyiden sairauspoissaolojen runsauteen. Koska tutkimuksen osana haluttiin selvittää, millä tasolla työn imu tutkimushetkellä oli, ja miten tämä kokemus erosi tuona hetkenä kahden tapauksen välillä, pyydettiin siksi haastattelujen yhteydessä molempien toimintojen työntekijöitä sekä toiminnon Ö vuoromestareita vastaamaan työn imua mittaavaan UWES-kyselyyn (liite 1). Toiminnon Ö vuoromestarit otettiin kyselyyn mukaan sen vuoksi, että haastatteluista saadun kuvan perusteella työntekijät ja vuoromestarit rinnastivat itsensä toisiinsa, minkä vuoksi he pitivät toimintonsa päällikköä ensisijaisena, hallinnollisena esimiehenään. Tämän vuoksi oli järkevää ottaa heidät mukaan kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena ei ole kuitenkaan pyrkiä sillä hankitun aineiston tilastolliseen kattavuuteen ja siitä seuraavaan päättelyyn. Sen sijaan kyselyn tulosten esittämisellä pyritään vertailemaan näitä tapauksia ja tukemaan siten haastatteluaineistoilla saatua käsitystä.

Alkuperäiseen kyselyrunkoon jouduttiin tekemään yksi muutos. Ensimmäisessä haastattelussa havaittiin, että alkuperäisen kyselyn viides kysymys (Aamulla herättynäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin) ei soveltunut tähän kontekstiin. Tämän vuoksi se tarkennettiin siitä lähtien erikseen jokaiselle vastaajalle siihen muotoon, että tuntuiko työhön lähtö ylipäätään hyvältä, koska työhön lähdön hetki oli vain joka kolmas kerta aamu.

Tehdyllä kyselyllä havaittiin seuraavaa:

- Toiminnossa Ö vastaajat arvioivat työssä kokemaansa *tarmokkuutta* keskimäärin arvolla viisi: he kokivat sitä hyvin usein työssään eli muutaman kerran viikossa kyselyn määritelmän mukaan. *Omistautumista* työhön arvioitiin myös keskimäärin arvolla viisi. Niin ikään työhön *uppoutumista* koettiin keskimäärin arvolla viisi.
- Toiminnossa Ä vastaajat arvioivat työssä kokemaansa *tarmokkuutta* keskimäärin arvolla neljä: he kokivat sitä melko usein työssään eli kerran viikossa.

Omistautumista työhön arvioitiin niin ikään keskimäärin arvolla neljä, samoin *uppoutumisen* osa-aluetta.

Yhteenvetona kysely kertoo näiden vastaajien osalta selkeästi työn imun korkeaksi koetusta tasosta molemmissa tapauksissa. Kyselyllä saatiin se käsitys, että molemmissa toiminnoissa työntekijät siis tavallisesti halusivat panostaa työhönsä ja ponnistella organisaation hyväksi. Kyselyn perusteella he olivat usein innostuneita ja ylpeitä työstään, jonka he kokivat tärkeäksi. He lisäksi keskittyivät työhönsä ja kokivat siitä iloa. (Schau-feli ym. 2002, 74–75; Hakanen 2009b, 9; Hakanen 2011, 39; Hakanen ym. 2012a, 4.) Kuitenkin toiminto Ö:n vastaajat kokivat työn imua keskimäärin hiukan useammin kuin toiminto Ä:n vastaajat. Kyselyn tulokset on esitetty taulukkoina liitteessä kuusi.

Kyselystä saadut tulokset työn imusta vahvistavat sitä kuvaa, joka haastatteluissa saatiin työntekijöiden motivaatiosta työtään kohtaan. Toiminto Ö:ssä kaikilla tasolla korostettiin, että henkilöstö oli sitoutunut työhönsä ja motivoitunut toteuttamaan siihen liittyviä tehtäviä. Etenkin päällikkö korosti useaan otteeseen sitä, miten työntekijöiden sitoutuminen ilmeni päivittäisessä työssä. He ensinnäkin olivat sitoutuneita, koska eivät halunneet olla poissa työstä. He olivat lisäksi vastuuntuntoisia, koska työtehtävät hoidettiin ilman, että päällikön tarvitsi puuttua niihin. Hän myös korosti työntekijöiden aktiivisuutta kehittää omia työolosuhteitaan, minkä vahvistivat hänen ohellaan työntekijät ja vuoromestarit. Heidän aineistoissaan taas kuvattiin työssä koettua tyytyväisyyttä, joka oli peräisin haasteellisiin tehtäviin vähittäisestä sopeutumisesta, työn vapaasta luonteesta ja vaihtelusta. Aineistoissa kuvattiin jopa työstä koettua iloa.

Toiminnon Ä osalta taas erityisesti vuoromestareiden ja päällikön aineistoissa korostettiin, että työntekijät olivat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Huomautettiin, että yhteisössä koettiin olevan vain muutamia henkilöitä, joilla kynnys jäädä pois työstä ja sitoutuminen siihen olivat matalalla tasolla. Pääasiassa työntekijöitä pidettiin siis sitoutuneina, mistä kertoi ensinnäkin henkilöstön pitkät työurat. Toiminnon kolmivuoro-työntekijöillä keskimääräinen työuran pituus oli noin 15 vuotta. Lisäksi kerrottiin, että työyhteisön henkilöstön vaihtuvuus oli hyvin vähäistä; työstä jäätiin pois yleisesti ottaen vain joko sairas- tai vanhuuseläkkeelle. Päällikkö, jolla oli itsellään miltei 30 vuoden työkokemus laitoksella työskentelemisestä, kertoi tuntevansa miehistön erittäin hyvin. Hänen karkean, kokemukseen perustuvan arvionsa mukaan lyhyistä poissaoloista tarpeettomia oli vain viidennes; muille oli olemassa hyväksyttävänä pidettävä syy. Hänen mukaansa edellä mainittu yrityksen poissaolokäytäntö oli vähentänyt poissaolojen määriä, eli todennäköisesti vaikuttanut poissaolokynnykseen sitä nostavasti. Työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja työmotivaatiosta kertoivat vuoromestareiden mukaan myös heidän aktiivisuutensa työtehtävien hoidossa: Työhön tultiin ajoissa ja työtehtävät huolehdittiin loppuun saakka, vaikka vuoronvaihto olisi jo ollut käsillä. Työtehtävät pantiin toimeen tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen. Myöskään ylimääräisistä tehtävistä ei kieltäydytty. Ongelmien ilmaantuessa työntekijät osoittivat oma-aloitteisuutta niistä ilmoitetta-

essa ja niitä ratkottaessa. Työntekijät itsekkin kuvasivat pitävänsä työstään. Useat heistä vetosivat juuri pitkiin työuriin ja pieneen vaihtuvuuteen työhön liittyvien positiivisten asenteiden mittarina. Kaiken kaikkiaan mielikuva muodostui ylpeydellä työhönsä suhtautuvista, sitoutuneista työntekijöistä.

Siinä missä kyselyllä voidaan mitata tarkkaan juuri haluttua ilmiötä, on haastattelu siinä mielessä huomattavasti epätarkempi, koska erilaiset, toisiaan määritelmällisesti lähellä olevat käsitteet sekoittuvat ihmisten puheessa helposti. Tämä havaittiin myös tässä tutkimuksessa, kun sivuttiin keskenään läheisiä käsitteitä, kuten motivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys. Tämä on kuitenkin tutkimusotteelle luonnollinen piirre, jolta on vaikea välttyä. Kuitenkin haastattelu- ja kyselyaineistoilla saatiin toisiaan tukeva kuva siitä, että työntekijöiden työtään kohtaan tuntemat asenteet olivat hyvin positiivisia.

6.4 Yhteenveto tuloksista

Tämä tuloksia käsittelevä luku osoitti, että molempiin tapauksiin liittyi sekä raskaita vaatimustekijöitä että arvokkaita voimavaroja: ongelma- ja häiriötilanteet, ulkopuolisen arvostuksen puute ja työssä koettu epävarmuus tulevaisuudesta koettiin kuormittavina, kun taas työyhteisön sosiaaliseen tukeen perustuva ilmapiiri, joustavuus, oman työn arvostus ja työn vapaa ja vaihteleva sisältö sekä joustavuus edistivät hyvinvointia työssä. Työjärjestelyllä oli kaksijakoinen asema: se merkitsi molemmille relevanttia haastetekijää, mutta toisaalta merkittävää tyytyväisyyttä edistävää voimavaraa. Kaiken kaikkiaan tapauksissa oli siis paljon samankaltaisia piirteitä, mutta havaittujen tekijöiden voimakkuusaste kuitenkin vaihteli: molemmissa tapauksissa esimerkiksi koettiin epävarmuutta, mutta toiselle tämän merkitys oli huomattavasti raskaampi. Tämä havainto voitiin tehdä perustuen sen kattavuuteen tapausta kuvaavissa aineistoissa. Esitetyn tapaus-ten tarkastelun ja vertailun kautta on kuvailtu samalla tämän tutkimuksen kontribuutio-ta: näihin tapauksiin ja niiden kontekstiin liittyviä vaatimus- ja voimavaratekijöitä sel-vittämällä on saatu lisäymmärrystä niiden vaikutuksesta työntekijöihin. Erityisesti on luotu uutta ymmärrystä teollisia prosesseja ylläpitävistä työntekijöistä ja heidän työs-kentely-ympäristöstään, johon liittyy lisäksi joitakin erityispiirteitä, kuten juuri epävar-maksi koettu tulevaisuus.

Myös vaatimustekijän ja voimavaran käsitteitä on tarkennettu tällä tutkimuksella: Työn vaatimustekijät näyttäytyivät aineiston perusteella sekä yksinomaan kuormittavina että haastavina tekijöinä: esimerkiksi epävarmuus koettiin yksinomaan raskaana, kun taas esimerkiksi työjärjestely nähtiin toisaalta rasittavana, mutta toisaalta motivoivana, työssä jaksamisen lähteenä. Voimavaroilla taas nähtiin suuri merkitys työssä jaksamisen kannalta. Esimerkiksi sosiaalinen tuki koettiin tärkeäksi näille konteksteille ominaisissa,

vaikeaksi koetuissa ongelma- ja häiriötilanteissa. Näin ollen ne siis paikoitellen koettiin jopa eräänlaisena puskurina työn kuormittaville ominaisuuksille.

Aineistoista havaittiin, että sekä kokemuksella psykososiaalisesta että fyysisestä työympäristöstä oli merkitystä työn kuormittavuuden tai toisaalta hyvinvoinnin kannalta. Vaikka fyysinen työympäristö ei itsessään ollut tämän tutkimuksen fokus, havaittiin sillä kuitenkin olevan merkitystä erityisesti poissaolokynnykselle: tärkeä tapauksia erottava tekijä oli nimittäin lisäksi kokemus fyysisen työskentely-ympäristön vaikutuksesta työntekijän työkykyyn. Tässä työntekijöiden korkealla keski-ikäällä oli aineistojen mukaan oma painoarvonsa. Kynnykseen vaikuttivat myös työyhteisössä koetut normit poissaolosta eli kokemus poissaolon sallittavuudesta. Lisäksi kokemuksella omasta korvattavuudesta oli vaikutusta päätökseen jäädä pois työstä edes hetkellisesti. Lopuksi kuvattiin, miten molemmissa tapauksissa työhön asennoiduttiin positiivisesti. Työhön liittyvillä asenteilla ei näin ollen siis vaikuttanut olevan ratkaisevaa, kielteistä merkitystä poissaolojen synnyn kannalta edes toiminnossa Ä. Nämä asenteet ovat lopulta peräisin työolosuhteista, siis sekä työssä koetuista vaatimuksista että voimavaroista. Tämä havainto vahvistaa osaltaan sen, että kummassakaan tapauksessa työympäristössä ei koettu olevan merkittävästi muutettavaa. Koko edellä kuvattu yhteenveto lyhyisiin sairauspoissaoloihin vaikuttavista tekijöistä on koottu kuvioon numero 10.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella ryhdyttiin tarkastelemaan sitä, miten työntekijöiden kokemia työn vaatimustekijöitä ja voimavaroja kehittämällä ja siten heidän työn imuaan vahvistamalla voitaisiin vaikuttaa heidän lyhyiden sairauspoissaolojensa runsauteen. Aikaisempaan tutkimustietoon perehtymällä oli saatu selville, että lyhyiden sairauspoissaolojen runsaus saattaa liittyä työntekijöiden hetkelliseen tarpeeseen toipua työn aiheuttamasta raskautavuudesta. Toisaalta näiden poissaolojen runsaus saattaa liittyä työtä kohtaan tunnetuihin kielteisiin asenteisiin ja siitä syystä haluan vetäytyä työstä lyhytaikaisesti.

Runsas tutkimustieto kertoi myös, miten työn kuormittaviin ominaisuuksiin vaikuttamalla sekä eritoten siihen liittyviä motivoivia piirteitä vahvistamalla voitaisiin lisätä työntekijöiden kokemaa työn imua. Työn imun kokemus vaikutti aiemman tutkimustiedon perusteella myönteisesti työntekijöiden työtä kohtaan tunnetuihin asenteisiin sekä heidän kokemaansa terveydentilaan ja sitä kautta työkykyyn. Lyhyet sairauspoissaolot ja mahdollisuus kokea työn imua vaikuttivat siis näin edustavan toistensa kääntöpuolia.

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kahden tapauksen vertailun avulla. Tapaukset edustivat teollista prosessia ylläpitäviä työntekijöitä, joiden työskentelyolosuhteisiin perehtymällä haluttiin tutkia psykososiaalisessa työympäristössä vaikuttavia työn vaatimustekijöitä ja voimavaroja. Tämän perusteella pyrittiin vertaamaan, mikä erotti ja toisaalta yhdisti näitä poissaolomääriltään poikkeavia tapauksia. Vertailu kulminoitui työyhteisöjen kokemukseen poissaolokynnyksestä. Tässä luvussa pyritään seuraavaksi esittämään johtopäätöksiä siitä, mitä tällä tutkimuksella saatiin selville työn vaatimus- ja voimavaratekijöistä sekä niihin liittyen poissaolokynnyksestä suhteessa aiempaan teolliseen keskusteluun. Gioian ym. (2012, 10) mukaan grounded theory -lähestymistapaa soveltamalla aineistoista löydettyillä kategorioilla on merkitystä vain, jos niitä verrataan aikaisempaan keskusteluun. Samalla keskusteluun tuodaan tutkijan omia, aineistoista nousseita johtopäätöksiä.

Tutkimusongelmaan vaikuttamista lähestyttiin yritysjohtoon näkökulmasta siitä syystä, että työnantajan edustajana sillä on intressi vähentää sairauspoissaoloja muun muassa niiden aiheuttamien kustannusten ja työjärjestelyihin liittyvien ongelmien vuoksi. Yritysjohtolla on myös mahdollisuus muuttaa työolosuhteita työntekijöille suotuisammiksi. Erityisesti työntekijöitä lähellä toimivilla esimiehillä on tässä erityinen rooli, koska he usein jakavat kokemukset työntekijöiden kanssa, mikä on nähty myös tässä tutkimuksessa. Siksi tässä viimeisessä luvussa tarkastellaan vielä myös sitä, miten tämän tutkimuksen tulosten perusteella työnantajilla on mahdollista vaikuttaa työn kuormittavuuteen, toisaalta työn hyvinvointia luovaan ulottuvuuteen ja sitä kautta edelleen lyhyiden sairauspoissaolojen alkuperään. Luvussa arvioidaan myös näiden tulosten merkitystä muissa konteksteissa sekä koko tutkimuksen ja siinä tehtyjen valintojen luotetta-

vuotta. Esiin nousseiden teemojen pohjalta esitetään myös ehdotuksia jatkotutkimukseksi. Tutkimuksen päättää siitä koottu yhteenveto.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset tieteelliselle keskustelulle

Tapauksia tarkastelemalla ja vertailemalla saatiin selville, että niihin sisältyi neljä keskeistä vaatimustekijää: vuorotyö työjärjestelyn muotona, työn haasteet ja nopea reagointi, kokemus arvottomuudesta ja epävarmuus tulevaisuudesta. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty, on vuorotyö usein haaste työn ulkopuoliselle elämälle, mikä tuli ilmi tässäkin tutkimuksessa. Tämä päti erityisesti sellaisten työntekijöiden kohdalla, joiden sosiaalinen piiri eli eri tahtiin kuin itse vuorotyötä tekevä. Vuorojen nopea vaihtuminen toiminnossa Ä hankaloitti työstä irrottautumista vapaa-ajalla. Uudenlainen näkökulma vuorotyön haittoja ajatellen oli, että se haittasi sosiaalisen elämän ohella yhteenkuuluvuuden kehittymistä sekä omassa työyhteisössä että yrityksessä. Vuorotyö työjärjestelynä vaikeutti ensinnäkin kollegoiden tapaamista omalla työpaikalla, koska järjestelmä oli rakennettu niin, että kun yksi vuoro teki töitä, muut olivat vapaalla. Koska ylläpidettävä prosessi vaatii aina yhden vuoron jatkuvaa läsnäoloa, oman yhteisön eikä myöskään muun yrityksen kanssa ollut mahdollista järjestää tapahtumia, joihin kaikki olisivat voineet osallistua yhdessä. Tällä seikalla on merkitystä sen takia, että työhön ja yritykseen ei välttämättä sitouduta yhtä vahvasti, kun ei väkevästi koeta olevan osa sitä. Ihmisellä on kuitenkin luontainen tarve tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään (Maslow 1943; Deci & Ryan 1992). Erityisesti muusta yrityksestä eristyksissä olevalle työyhteisölle yhteisillä tapahtumilla voisi olla merkitystä juurettomuuden tunteen hälventäjänä. Tämä korostui toiminto Ä:ssä, koska se oli ollut osa yritystä vasta hetken.

Työn haasteita kuvasivat molemmissa tapauksissa erityisesti prosessissa ilmaantuvat, työntekijöille kuormittavat häiriö- ja ongelmatilanteet. Nämä häiriöt merkitsivät harmonisen tilan rikkoutumista, johon saatettiin toiminto Ä:ssä reagoida jopa niin raskaasti, että työstä jäätettiin pois. Tämä on kuvaava esimerkki aiemmin tässä tutkimuksessa esitetystä, Smithin ja Carayon-Sainfortin tasapainomallin (1989) kuvaamasta tilanteesta, jossa yksilön selviytymiskeinot eivät riitä palauttamaan kuormituksen aikana henkistä tasapainotilaa. Tämä johtaa lyhytaikaisiin stressioireisiin, jotka ilmenevät henkisinä ja fyysisinä ruumiinvaivoina sekä käyttäytymisen muutoksina ja siksi poissaoloina työstä. Myös toiminto Ö:ssä kuvattiin, miten kokemattomille työntekijöille vaikutus olisi heillä ollut vastaavanlainen, mutta työhön oli onnistuttu rekrytoimaan työntekijöitä, jotka olivat sopeutuneet työlle ominaiseen, jatkuvaan varuillaan olemiseen. Tämä tutkimus siis osoittaa, että työhön liittyvät ongelmat ja häiriötilanteet merkitsevät työntekijälle huomattavaa kuormitustekijää, joka voi olla merkityksellinen juuri lyhyiden sairaus-

poissaolojen kannalta, jos työntekijä ei kykene palautumaan niiden aiheuttamasta rasituksesta.

Toiminto Ä:n ikääntyviin työntekijöihin nähden lisäksi fyysiset työolosuhteet merkitsivät heille haasteita. Toiminto Ö:ssä taas huolitellut, turvalliset työolosuhteet eivät aiheuttaneet haasteita. Tutkimus siis vahvistaa sen näkemyksen, että myös fyysisillä työolosuhteilla ja niistä aiheutuvilla vaatimuksilla on merkitystä työntekijän fyysisen työkyvyn ja -kyvyttömyyden ja niin edelleen sairauspoissaolojen näkökulmasta.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin esitetty, merkitsee epävarmuus tulevaisuudesta työntekijälle huomattavaa, jopa raskainta kuormitustekijää. Erityisesti pitkään jatkuva epävarmuus on työntekijälle henkisesti varsin raskasta (Hartley ym. 1991, 44), mikä käsitys vahvistui myös tämän tutkimuksen tapausten myötä. Lyhyellä aikavälillä epävarmuus vaikuttaa erityisesti työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin (Sverke ym. (2002): epävarmuus oli jo näkynyt toiminto Ä:n työyhteisössä työmotivaation ja työolosuhteiden kehittämishalun laskuna. Pitkällä aikavälillä epävarmuuden vaikutukset näkyvät jo heikentyneenä terveytenä ja uupumisena (Hartley ym. 1991, 79; Sverke ym. 2002). Reagoiminen epävarmuuteen vaikuttaa silti olevan yksilöllistä, missä aiempi vastaava kokemus voi toimia puskurina. Eritoten omaan työhön liittyvät, toisistaan poikkeavat spekulatiot ja siihen liittyvät huhut koettiin tämän tutkimuksen tapauksissa raskaina. Epävarmuus ei sinänsä välttämättä näy työntekijöiden poissaolotilastoissa erityisenä kasvuna, kuten toiminto Ä:n tapauksessa oli, koska tulevaisuuden epävarmuus voi vaikuttaa myös niin, että työstä ei uskalleta olla pois (Blekesaune 2012, 668). Askildsenin ym. (2005) ja Blekesaunen (2012) havaintojen mukaan työsuhteen epävarmuus vaikuttaa tämän vuoksi vähentävästi etenkin lyhyisiin poissaoloihin. Tällöin halutaan näyttäytyä työnantajan silmissä sitoutuneina ja motivoituneina työntekijöinä etenkin, kun työnantajalla on mahdollisuus varmistaa työllistyminen jatkossa.

Tässä tutkimuksessa on kuvattu, miten molemmissa tapauksissa koettiin arvottomuutta. Näillä tunteilla on varmasti merkitystä työmotivaatiolle ja työhön sitoutumiselle. Jos työssä koetaan, että ulkopuoliset eivät arvosta sitä, vähentää se varmasti halua ponnistella sen tahon hyväksi, jolle työtä tehdään. Arvottomuuden kokemus voi vähentää myös työhön sitoutumista siten, että se edesauttaa työstä pois jäämistä. Kysymys on siis vastavuoroisuuden kokemuksesta: työntekijä on halukkaampi tekemään parhaansa omalle organisaatiolleen, jos sen koetaan puolestaan olevan kiinnostunut työntekijästä ja arvostavan tämän ponnisteluja (Eisenberger ym. 1986). Tutkimus todistaa kuitenkin sen, että itse koettu ylpeys omasta työstä vaikuttaa työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen; oma arvotus työtä kohtaan toimii siis eräänlaisena puskurina suhteessa koettuun muiden osoittamaan epäkunnioitukseen.

Edellä kuvattu ammattiylpeys liittyi motivoivaksi koettuun työnkuvaan, jota pidettiin tapauksissa tärkeänä voimavarana. Motivaation näkökulmasta merkityksellisiä olivat erityisesti työhön liittyvä vaihtelu, oman päätäntävällän käyttö siinä, mahdollisuus vas-

tuunkantoon ja työn hallinta. Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin on esitetty, on työn sisällössä vaihtelulla ja autonomialla merkitystä työtyytyväisyyden ja sitä kautta poissaolojen kannalta (Hackman & Lawler 1971; Waris 1999). Näihin tapauksiin liittyvä mahdollisuus omaa työtä koskevien päätöksiä tekemiseen vahvistavat lisäksi Hackmanin ja Oldhamin (1976) sekä Decin ja Ryanin (1992; 2000) teorioita työn sisäistä motivaatiota tyydyttävästä vaikutuksesta: se tyydyttää heidän mukaansa ihmisen kriittistä psykologista tarvetta kokea itse vastuullisuutta työstä. Oman työn hallinta taas tyydyttää pätevyyden tarvetta, koska tällöin työntekijä kokee pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. (Hakanen 2011, 31–32). Tämä tutkimus vahvistaa siis sen, että työ, joka tyydyttää ihmisen psykologisia tarpeita, tuottaa motivoituneita, työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Tätä kautta työn sisältö vaikuttaa poissaoloihin.

Motivaatiolle otollista vaikutti tapauksissa olevan myös hyviksi koetut ihmissuhteet ja sitä kautta koettu yhteenkuuluvuus, jonka ovat aiemmin vahvistaneet muun muassa Maslow (1943) sekä Deci ja Ryan (1992). Kuten edellä on kuvattu, oli yhteenkuuluvuutta tosin haasteellista edistää molemmissa tapauksissa vuorotyön vuoksi. Yhteenkuuluvuutta näytti kuitenkin syntyvän yhteisestä tehtävästä eli prosessin hallinnasta, keskinäisestä luottamuksesta ja arvostuksen kokemuksesta, kuten myös Hakanen (2011, 31) on esittänyt. Myös pitkät työurat ja sitä myöten pitkä yhteinen työhistoria vaikuttivat erityisesti toiminnossa Ä olevan osa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toiminto Ö:ssä taas tärkeäksi voimavaraksi koettu tasa-arvoisuus yhteisön jäsenten välillä merkitsi yhteisen tehtävän ohella yhteen sitovaa tekijää henkilöstölle.

Hyvät ihmissuhteet toimivat molemmille pohjana sille, että sosiaalisen tuen saatavuus koettiin huomattavaksi voimavaraksi molemmissa, millä on myös merkitystä yhteenkuuluvuuden tunteelle (Kivimäki ym. 2002). Tämän tutkimuksen tapauksiin liittyi heidän (2002, 48) jaottelunsa mukaan erityisesti tietotukea eli neuvojen ja ehdotusten antamista sekä henkistä tukea eli luottamusta, kuuntelemista ja avunantoa. Tämä tutkimus vahvistaa erityisesti toiminto Ö:n tapauksen kautta Kivimäen ym. (2002) tutkimustuloksen siitä, että sosiaalinen tuki on voimavara, joka on tarpeen työn vaatimuksista ja paineista selviytymiselle. Sosiaalinen tuki siis voi ylläpitää työn imua haasteellisissa työoloissa. Sitä kautta sillä on myös merkitystä sairauspoissaoloille.

Ratkaisevaa sosiaalisen tuen näkökulmasta oli myös se, että sitä oli saatavissa esimiehiltä ja päälliköiltä. Tämä korostui erityisesti kuvatuissa häiriö- ja ongelmatilanteissa. Havaittiin, että työyhteisöihin liittyi monia palvelevan johtamisen piirteitä, joita on kuvattu tässäkin tutkimuksessa. Tässä toiminto Ä:ssä korostui vuoromestareiden rooli, kun taas toiminto Ö:ssä päällikön rooli esimiehenä. Palvelemaan johtamiseen liittyi näissä tapauksissa erityisesti työntekijöiden voimaannuttaminen, eli heille annettu mahdollisuus vastuun kanton ja itsenäiseen päätöksentekoon (van Dierendonck & Nuijiten 2011; Hakanen 2011). Tässä tutkimuksessa on aiemmin esitetty, miten työntekijöiden voimaannuttamisen kautta palveleva johtaminen ruokkii siis työhön sitoutu-

mista ja siitä koettua tyytyväisyyttä (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts 2009; Jenkins & Stewart 2010), mutta myös vähentää työn kuormittavuuden kokemusta (Hakanen ym. 2012a) Tätä voimaantumisen mahdollisuutta on tämän tutkimuksen tapausten osalta kuvattu työn sisällön yhteydessä. Pidetään siis todennäköisenä, että sillä on merkitystä sairauspoissaolojen kannalta myös näiden tapausten osalta. Toisaalta johtamiseen liittyi molemmissa työyhteisöissä ristiriitaisiksi koettuja osa-alueita, kuten palautteen ja kiitoksen saaminen sekä suhtautuminen virheisiin, mikä voi puolestaan merkitä tämän kokeneille työntekijöille vaatimustekijää voimavaran sijaan.

Palvelevan johtamisen ydinpiirteisiin peilaten molemmissa tapauksissa painotettiin työntekijöiden tarpeista huolehtimista omassa yhteisössä, mitä tähdennettiin erityisesti toiminto Ö:n päällikön kohdalla. Huolenpitoon liittyi myös koko yrityksen tason toimenpiteet, kuten virkistystoiminta ja koulutusmahdollisuudet; työntekijöille välitettiin tätä kautta viesti, että heidän hyvinvointinsa oli yritykselle tärkeää. Huolenpito voi näin ollen vaikuttaa sekä työntekijän työssä jaksamiseen, mutta myös asenteisiin sitä kautta, että tämä kokee itsensä merkitykselliseksi työntantajalleen, joka pitää arvossa työntekijän jaksamisesta huolehtimista. Tämä niin ikään koskee vastavuoroisuuden kokemuksesta (Eisenberger ym. 1986): työntekijä on halukkaampi tekemään parhaansa organisaation eteen, jos sen koetaan puolestaan olevan kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista. Huolenpito on siis myös arvostuksen väline.

Edellä kuvattiin, miten vuorotyöllä voi tämänkin tutkimuksen tapausten perusteella olla kuormittava vaikutus työntekijään. Se voi tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin olla myös voimavara: se merkitsee työntekijälle ennalta sovittua rutiinia, johon voi kuitenkin liittyä jouston mahdollisuus hyvien ihmissuhteiden myötä. Tämä vahvistaa tutkimusnäyttöä siitä, että hyvät yksilölliset vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ovat yhteydessä parempaan koettuun terveydentilaan ja niin edelleen vähäisempiin sairauspoissaoloihin (ks. esim. Hakola ym. 2007, 33). Tapausten kautta saatiin myös selville, että vuorotyötä arvostetaan lisäksi sen vuoksi, että se varmistaa vapaa-ajan sijoittumisen arkipäiviin, millä on merkitystä työntekijän omien arkiasioden hoidossa. Tämä on todettu aiemmin esimerkiksi Työterveyslaitoksen kyselyssä (Hakola ym. 2007, 41). Vuorjärjestelmän nopeuteen liittyen saatiin aineistoilla vahva käsitys siitä, että vuorokierron nopeus ehkäisi elinrytmien sekoittumista, minkä vuoksi sitä ei myöskään koettu raskaana. Tutkimus siis vahvistaa sen yleisen käsityksen, että nopea vuorokierto on työn ergonomiaa ajatellen suotuisin vaihtoehto.

Työn joustavuuden lisäksi tapauksiin liittyi yleisesti ottaen joustava toimintakulttuuri. Joustavuudella vaikuttaa olevan merkitys voimavarana sen vuoksi, että sen myötä työyhteisössä ei toteuta jäykkiä, ehkä yrityksessä yleisesti käytössä olevia toimintamalleja, vaan luotetaan omaan käsittelytapaan. Erityisesti joustavalla keskustelukulttuurilla on se merkitys, että työhön liittyvät asiat käsitellään viipymättä ilman, että niille tarvit-

see järjestää erillistä tilaisuutta. Joustavuus siis edistää tiedon kulkua, mikä vaikuttaa olennaisesti sekä työntekijän jaksamiseen että työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin.

Tämän tutkimuksen osalta näyttää siltä, että tapauksista tunnistetut, edellä kuvatut voimavarat, ensisijaisesti huolenpito, motivoiva työn kuva, sosiaalinen tuki ja joustavuus liittyvät läheisesti työn johtamiseen, missä palvelevan johtamisen ydinpiirteillä on suuri merkitys. Tämä vahvistaa Hakasen ym. (2012, 29) tutkimustulosta, että palveleva johtaminen kaiken kaikkiaan lisää työn voimavarojen voimallista vaikutusta ja voi puolestaan vähentää työn vaatimusten intensiteettiä: esimerkiksi esimiesten osoittama sosiaalinen tuki auttaa työntekijöitä kohtaamaan työssä ilmaantuvia haasteita.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus vahvistaa, että psykososiaalisella työympäristöllä on merkitystä sairauspoissaolojen synnylle. Eritoten tämä vaikutus näkyy lyhyissä sairauspoissaoloissa, kun työssä koetut kuormittavat kokemukset vaativat työntekijää tasamaan kokemaansa kuormitusta. Tämä tutkimus painottaakin, että lyhyet poissaolot eivät aina yksinomaan liity työntekijöiden negatiiviisiin asenteisiin työtään kohtaan, vaan niillä on myös tämä toinen merkitys tilapäisessä toipumisessa työn kuormituksesta.

Mitä tulee poissaolokynnykseen, tämä tutkimus osoittaa, että kokemuksella psykososiaalisesta työympäristöstä on vaikutusta siihen. Tämä tutkimus vahvistaa eritoten sen, että työn vaatimukset, tässä eritoten fyysisten työolosuhteiden vaatimukset suhteessa työntekijään voivat vaikuttaa kynnykseen madaltavasti kun taas hyvät ihmissuhteet nostavat kynnystä (ks. esim. Siukola ym. 2008). Kynnykseen vaikuttavat tämän tutkimuksen mukaan niin ikään työyhteisössä koetut normit poissaoloille (ks. esim. Chadwick-Jones ym. 1982; Väänänen ym. 2008) ja etenkin käsitys omasta korvattavuudesta poissaolon aikana (ks. esim. Allegro & Veerman 1998, 129). Työyhteisöön sosiaalistumisen myötä (Van Maanen & Schein 1977, 3) sen jäsenet ovat näissä toiminnoissa oppineet, millainen käyttäytyminen poissaolojen suhteen on mahdollista ja hyväksyttävää. Tämä tutkimus on osaltaan varmentanut sitä tieteellisessä keskustelussa esitettyä käsitystä, että korkea poissaolokynnys johtaa siihen, että lyhyiden poissaolojen määrä on työyhteisössä pieni (ks. esim. Drenth & De Volff 1998, 129; Kivimäki ym. 2003, 5).

Tähänastisen tutkimusnäytön perusteella työn imu on vahvimmin yhteydessä työn voimavaroihin (ks. esim. Mauno ym. 2007; Hakanen ym. 2008a; 2008b; Hakanen 2009a, 36), kun taas työn vaatimusten osalta on havaittu, että ne ovat kielteisesti yhteydessä työn imuun (Mauno ym. 2007; Hakanen 2009a, 36). Työn imua on tarkasteltu tässäkin tutkimuksessa siksi tavoiteltavana tilana, johon voidaan vaikuttaa näiden tekijöiden kautta. Tässä tutkimuksessa hyödynnettyjen tapausten avulla on saatu selville, että epävarmuus, koettu epäarvostus, vuorotyön vaatimukset sekä työn haasteisiin reagointi voivat merkitä työntekijälle vaatimustekijöitä, joilla on kielteinen vaikutus työn imuun. Toisaalta taas sosiaalisen tuen saatavuus, motivoiva työnkuva, toimintatapojen joustavuus ja vuorotyö työjärjestelynä voivat merkitä voimavaroja, jotka vahvistavat

työn imun kokemusta ja siten työntekijän lisäksi terveyttä ja työkykyä. Tutkimus vahvistaa sen näkemyksen, että sosiaalisen tuen saatavuus voimavarana voi vaimentaa vaatimustekijöiden haitallista vaikutusta; erityisesti hyvin vaativissa työtilanteissa sosiaalinen tuki voimavarana lisää työn motivoivaa vaikutusta ja voi siten johtaa työn imun korkeaan tasoon (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007, 314–315).

Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että työn imun vahvistamiseksi tulisi siis ennen kaikkea keskittyä parantamaan työn voimavaroja työn vaatimusten vähentämisen ollessa vasta toissijainen kohde (Hakanen 2009a, 37). Tarkastellaan vielä siksi, miten näihin havaittuihin tekijöihin voidaan vaikuttaa käytännön yritys-elämässä. Johtopäätökset koskettavat eritoten teollisuuden työnantajia, koska tutkimuskohteena ovat nimenomaan olleet teollista prosessia ylläpitävät työntekijät.

7.2 Tutkimuksen johtopäätökset yritys-elämälle

Yrityksissä, joissa esiintyy paljon lyhyitä sairauspoissaoloja, tulisi tämän tutkimuksen perusteella tutkia työolosuhteita tarkkaan nimenomaan työn kuormittavuuden mutta myös hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Tämän tutkimuksen avulla saatiin ensinnäkin sellainen vahva käsitys vuorotyöstä työjärjestelynä, että mahdollisimman nopea vuorokierto on vuorotyöntekijöille suotuisa ratkaisu, koska siinä heidän elinrytminsä eivät ehdi sekoittua. Siksi tämänkin tutkimuksen perusteella työnantajien tulisi suosia nopeaan vuorokiertoon perustuvia vuorojärjestelmiä. Tämä haastaa työntekijöiden ulkopuolisen elämän, mutta tekee ainakin työnteosta kevyempää verrattuna pidempiin vuorokiertoihin. Koska teolliset prosessit usein edellyttävät työntekijöiden jatkuvaa läsnäoloa, merkitsee se haastetta työyhteisöjen yhteenkuuluvuuden edistämiselle varsinaisen työn ulkopuolella. Siksi työnantajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että myös vuorotyötä tekevät työntekijät saisivat joskus mahdollisuuden osallistua yhteisiin tapahtumiin, koska niiden merkitystä henkilöstön yhteenkuuluvuuden, työntekijän sitoutumisen ja jaksamisen edistämisen välineinä ei käy kieltäminen. Koska työvuorossa vallitsevalla ilmapiirillä on myös suuri merkitys työssä jaksamisen kannalta, voi työyhteisön esimies tarvittaessa järjestellä vuoroja uusiksi niin, että toistensa kanssa hyvin toimeen tulevat työntekijät työskentelisivät samassa vuorossa. Vuorotyössä työnantajien tulisi tarjota työntekijöille lisäksi selkeä rutiini vuorojen kulusta työn ulkopuolisen elämän suunnittelemiseksi. Lähiesimiesten on kuitenkin tarjottava mahdollisuus joustaa tästä rutiinista työntekijöiden välisten järjestelyiden avulla, koska se on merkittävä tekijä työssä jaksamiselle.

Joustavuuden edistäminen on ylipäättään tavoiteltavaa missä tahansa työyhteisössä, mutta on toki luontevinta pienehköissä yhteisöissä. Byrokraattiset käytännöt saattavat jäykistää ja haitata siten työyhteisön arkea: esimerkiksi esimiehen puheille pääseminen,

joka vaatii paljon sovittelua, voi lopulta jäädä toteutumatta. Jos työyhteisössä vallitsee välitön ilmapiiri, voi tämä edesauttaa asioiden joustavaa käsittelyä ja toimeenpanoa. Siksi siihen tulisi pyrkiä. Olisi hyvä myös silloin tällöin pyrkiä kyseenalaistamaan joustamattomia, usein johdon tasolta määrättyjä käytäntöjä. Tällöin kuitenkin tulisi varmistaa, että kaikki työntekijät tulevat kohdelluksi tasa-arvoisesti; jos esimerkiksi byrokraattisina ja turhina pidetyistä kehityskeskusteluista luovutaan, täytyy varmistaa, että kaikki työntekijät silti kuulevat heitä koskevista asioista ja saavat tarvitsemaansa palautetta ja kannustusta työhönsä.

Työssä ilmaantuvissa haasteissa lähiesimiesten roolilla on aivan ratkaiseva merkitys työntekijöiden jaksamisessa tai toisaalta ylikuormittumisessa. Jos lähiesimies osallistuu työn haasteiden jakamiseen antamalla henkistä tukea tai osallistumalla niihin itse, merkitsee se työntekijälle taakan jakoa. Ylipäättään sosiaaliseen tukeen perustuvan toimintatavan edistäminen on työyhteisöissä tärkeää, missä esimiehet voivat omalla esimerkillään luoda sellaista kulttuuria, joka perustuu muiden auttamiselle ja tukemiselle. Näin luodaan myös työyhteisölle tärkeää tasa-arvon ilmapiiriä. Tasa-arvon ilmapiiri on pohjimmiltaan peräisin koko yrityksen kulttuurista, minkä vuoksi se on myös yritysjohtoon vaikuttamismahdollisuuksien piirissä.

Osoitetun tuen ohella tulisi työntekijöiden motivaatioon vaikuttamiseksi työhön liittyä mahdollisuus oman päätäntävällän käyttämiseen. Töitä tulisi järjestellä niin, että työntekijät työn hallitessaan saavat itse vapauksia, mutta myös vastuuta tehdä työtä itsenäisesti. Tässä lähiesimiehellä voi olla taustarooli nimenomaan työn haasteissa tukevana että sen onnistumisen takaavana voimana. Keskeistä on myös töiden järjestely niin, että työpäivät sisältävät vaihtelua, millä on huomattava merkitys työssä jaksamiselle. Myös tähän lähiesimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa. Voimaannuttava esimies on siis työntekijöiden kannalta ratkaiseva hyvinvoinnin luoja.

Fyysisen työympäristön ongelmat voivat niin ikään merkitä työntekijän työkyvylle haasteita, jotka voivat edesauttaa poissaolojen syntyä. Siksi fyysisen työympäristön ergonomiaan tulisi kiinnittää huomiota jo niiden suunnitteluvaiheessa, koska niitä on usein vaikeaa, jopa mahdotonta muuttaa niiden toteuttamisen jälkeen. Fyysinen työympäristö täytyy myös ylläpitää jatkuvasti, jotta se ei aiheuta jatkuvaa raskautta työntekijöille, esimerkiksi prosessiin liittyvien päästöjen muodossa. Mahdollisuuksien mukaan työntekijöille voisi tarjota helpotusta niissä työtehtävissä, joihin heidän työkykynsä ei yllä. Tämä voisi laskea kynnystä töihin tulemiseen siinä tilanteessa, kun heikentynyt työkyky uhkaa estää töihin tulon. Tässä tilanteessa voisi harkita myös työtehtävien kiertoa tai vaihtoa ajatuksena se, että työntekijä voi jatkaa työntekoa heikentyneestä työkyvystä huolimatta. Työn aiheuttamiin vaivoihin yritysjohto voi tarjota apua esimerkiksi hankkimalla terveydenhuoltopalveluita. Tässä lähiesimies voi esiintyä toimeenpanevana voimana.

Edellä kuvattu huomion kiinnittäminen työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen on myös esimerkki tässä tutkimuksessa kuvatusta huolenpidosta työntekijää kohtaan. Huolenpito on tärkeä viesti työntekijöille siitä, että heitä itseään sekä heidän hyvinvointiaan pidetään arvossa. Yritysjohto voi välittää tätä viestiä työntekijöille sekä omina toimenpiteinään, kuten esimerkiksi edellä kuvattuina virkistystapahtumina, työterveyshuollon järjestämisenä ja kohtuullisen palkkatason ylläpitämisenä, että mahdollistamalla esimiehille edellytykset vastata työntekijöiden tarpeeseen myös työyhteisön tasolla. Esimiehet voivat esimerkiksi täten varmistaa korkealaatuiset työvälineet ja koulutusmahdollisuudet työntekijöilleen. Tärkeintä on se, että työntekijät kokevat, että heidän tarpeensa havaitaan ja niihin reagoidaan.

Jos työntekijöille taas syntyy tunne arvottomuudesta, on se vaarallista sekä heidän siirtoutumisensa, motivaationsa että jaksamisensa kannalta. Tällöin työntekijöille syntyy kuva, että he eivät ole tärkeitä yritykselle. Tarpeiden huomioimisella voidaan siksi vaikuttaa myös arvottomuuden kokemukseen. Yritysjohtoon sekä lähiesimiesten osoittamalla positiivisella palautteella, annetuilla huomionosoituksilla ja ylipäättään kunnioittavalla suhtautumisella työntekijään kaikissa tilanteissa voidaan edistää työntekijän kokemusta hänen arvokkaasta roolistaan yrityksen liiketoiminnassa. Siksi palveleva johtaminen koko yrityksen kantavana johtamistapana voi edesauttaa työntekijöiden kokemusta yrityksen osoittamasta arvostuksesta.

Tulevaisuuden epävarmuus mahdollisissa irtisanomistilanteissa on työntekijälle hyvin kuormittavaa, minkä vaikutusta erityisesti erilaiset spekulatiota ja huhut voimistavat. Spekulaatiot voivat voimistaa myös arvottomuuden kokemusta. Epävarmuus voi pitkittyessään johtaa työntekijöiden uupumiseen, minkä vuoksi se tulisi ottaa yrityksen johtamisessa vakavasti. Tässä johdolla ja lähiesimiehillä on erityinen tehtävä katkaista virheellisen tiedon kulku ja korvata se todenmukaisella tiedolla; tiedottamisella on siis merkittävä osa. Vaikka työ olisi sen luonteista, että sitä tarvitaan yhteiskunnassa aina, merkitsevät muutokset yrityksen toiminnassa työntekijälle epävarmuuden kasvua omasta osuudesta yrityksen tulevaisuudessa. Siksi työntekijöiden tuleva rooli tulisi tähdentää työntekijöille niin, että sitä ei tarvitse spekuloida. Usein tilanne on toki se, että tulevaisuuden suunnitelmat eivät ole täysin selviä yrityksen johdollekaan, koska niiden toteutuminen on riippuvaista myös muista tahoista. Siis myös johdolla on haastava tilanne, koska ne eivät suoralta kädeltä voi taata työntekijöille toiminnan jatkuvuutta entisellään, vaikka he haluaisivatkin tehdä niin. Työntekijöiden terveyden vaaliminen tulisi olla silti kaikissa olosuhteissa tärkeä osa päätöksentekoa. Epävarmuus vaikuttaa kaiken kaikkiaan aiheuttavan vastakkainasettelua, koska toista osapuolta ei välttämättä ymmärretä tai edes haluta ymmärtää. Siksi jopa tarpeettomaksi koetulla, ylimääräisellä tiedottamisella voidaan edistää yhteisymmärryksen muodostumista, kun erityisesti työntekijöille annetaan viesti siitä, että heitä ei ole unohdettu. Täten se on myös arvostamisen väline.

Kuten edellä on todettu, perustuu poissaolokynnys työntekijän kokemukseen työympäristöstään, siinä vallitsevista normeista ja hänen omasta korvattavuudestaan siinä. Työyhteisön normeihin vaikuttaminen on johdon näkökulmasta haastavaa, mutta siinä esimiehillä voi olla jälleen ratkaiseva rooli esimerkkinä. Johdon näkökulmasta kynnykseen on siis mahdollisesti tarkoituksenmukaisinta vaikuttaa nimenomaan edesauttamalla työntekijöiden positiivista kokemusta työympäristöstään tämän tutkimuksen edellä kuvaamilla tavoilla.

Tämän tutkimuksen alussa todettiin, että suomalaisten sairauspoissaolot etenkin teollisuudessa ovat alati kasvussa. Taustana tälle voi olla matala kynnykseen poissaoloihin, jonka taustalla puolestaan vaikuttaa se tosiasia, että lyhyet poissaolot työstä ovat Suomessa taloudellisesti hyvin turvattu työntekijöiden näkökulmasta. Tämä on osa suomalaista työelämäkulttuuria, jossa työntekijöiden asema on hyvin turvattu verrattuna esimerkiksi muihin Euroopan maihin. Suomessa työntekijät siis uskaltavat sairastaa, mihin viitattiin yleisellä tasolla tämän tutkimuksen luvussa 3.2.4 (ks. esim. Askildsen ym. 2005). Tähän liittyen on viimeaikaisessa julkisessa keskustelussa esitetty ehdotuksia tiukentavista muutoksista lyhyiden sairauspoissaolojen turvaamisessa. Kuten yleinen reaktio näitä ehdotuksia kohtaan on osoittanut, vaikuttaa vakiintuneen kulttuurin perustusten järkyttäminen kuitenkin hyvin haastavalta; tällaisille muutoksille on liian suuri vastustus suomalaisessa työelämässä. Kun peilataan tämän tutkimuksen tuloksia koko suomalaisen yhteiskunnan tasolle, voitaisiin muutosta sen sijaan saada aikaan siten, että suomalaisilla työpaikoilla keskityttäisiin ennemmin työolosuhteiden tarkasteluun ja niiden muuttamiseen työntekijöille suotuisammiksi. Sellaisissa muutoksissa sekä työnantaja- että ammattijärjestöillä voisi olla oma, yhteinen rooli kannustamassa tämantapaisiin hankkeisiin. Motivaatiota tällaisille hankkeille voidaan hakea lähtökohdasta, että kaikkien osapuolten edun mukaista olisi sairauspoissaolojen määrän kääntäminen laskuun Suomessa.

7.3 Tulosten siirrettävyys

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä usein tarkastellaan kriittisesti siitä saatujen tulosten yleistettävyyttä muihin yhteyksiin. Koska tämä tutkimus toteutettiin eräässä ennalta valitussa organisaatiossa, saattaa sillä saatujen, edellä kuvattujen tulosten yleistettävyys muihin konteksteihin olla epävarmaa (Länsisalmi ym. 2004, 249). Laadullisen tutkimuksen osalta pitäisikin Hartleyn (2004, 331) mukaan puhua ennemmin tulosten analyttisestä yleistämisestä: tietyssä kontekstissa tapahtuva ilmiöiden yksityiskohtainen tutkiminen esittää nuo prosessit yleisinä tai nimenomaisesti tuolle organisaatiolle tunnusmerkillisinä. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistäminen syntyy siis sitä kautta, että kuvataan joitakin organisaatiota yksityiskohtaisesti: niitä prosesseja, jotka saavat

aikaan tiettyä toimijoiden käyttäytymistä siinä ja niiden kontekstia, mistä voidaan päätellä olosuhteet, joissa tätä käyttäytymistä saattaa esiintyä muuallakin (Hartley 2004, 331). Tähän on eritoten pyritty tässä tutkimuksessa. Straussin ja Corbinin (1990, 191) mukaan erityisesti grounded theory -lähestymistavassa ei ole ylipäättäänkään tarkoitus yleistää, vaan tämentää niitä olosuhteita, tapahtumia, ihmisten välisiä suhteita ja näihin liittyviä tuloksia ja seurauksia, joissa tutkittu ilmiö esiintyy. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että tutkimuksen myötä kehitetty teoreettinen ymmärrys pätee näihin olosuhteisiin, mutta ei muihin. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen tuottama aineisto on kuitenkin vertailtavissa muihin konteksteihin.

Siksi tämän tutkimuksen tuloksia voidaan katsoa olevan mahdollista hyödyntää vastaavissa olosuhteissa, erityisesti siis teollisuuden alalla toimivissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tapauksia ja niiden kontekstia on pyritty tutkimuksessa kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, mutta kohdeyrityksen anonymiteetin varmistamisen vuoksi tätä kuvausta on ollut pakko rajoittaa. Tutkittavia tapauksia ei ole voitu määritellä tässä sen tähden helposti tunnistettaviksi, mikä voi siksi heikentää tutkimuksen rikkautta ja sen tulosten siirrettävyyttä. Tulokset ovat kuitenkin eritoten relevantteja niille teollisuusorganisaatioille, joissa ylläpidetään jotakin tiettyä prosessia ja sen vuoksi siihen liittyy vuorotyön tekeminen. Epävarmuutta kokevissa organisaatioissa tämän tutkimuksen tulokset voivat myös toimia esimerkkinä sen vaikutuksista työnteekijöihin.

Tulosten siirrettävyyden ja kehitetyn teorian vahvuuden kannalta olisi tässä tutkimuksessa voitu kuitenkin tarvita enemmän tutkittavia tapauksia. Johnsonin (2004, 177) mukaan induktioon pohjautuvat tutkimukset saavat nimittäin osakseen kritiikkiä johtuen siitä, että niistä voidaan harvoin tehdä väitteitä perustuen otoksensa edustavuuteen, koska tutkittu joukko on usein niin pieni. Mitchell (1983, 190) sitä vastoin painotti, että induktiossa johtopäätösten tekeminen aineistosta perustuu kuitenkin loogiseen päättelyyn, joka pohjautuu havainnollistettuun, aineiston ehdoilla luodun teoreettiseen malliin ja sen selitysvoimaan, eikä niinkään tapauksien edustavuuteen. Gomm, Hammersley ja Foster (2000, Hartleyn 2004, 33 mukaan) tähdensivät, että jos laadullisen tutkimuksen osalta haluttaisiin tavoitella yhtä vankkaa tulosten yleistettävyyttä, kuin mikä on kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteena, tutkittavia tapauksia ei koskaan ole tarpeeksi. Länssalmi ym. (2004, 249) myös huomauttivat, että tutkimuksen teon arki voi osoittaa, että oppikirjasääntöjen mukaista, grounded theory -lähestymistavalle ominaista teoreettista otantaa ei aina voida toteuttaa käytännön rajoitteiden, kuten tutkimuksen aikarajojen vuoksi. Vaikka aineistojen havaittiin tässä tutkimuksessa saavuttavan teoreettisen saturaatiopisteensä, kun samat teemat alkoivat toistua molemmissa tapauksissa, olisi mahdollisesti vähemmän edustetussa toiminto Ö:ssä voitu löytää vielä vahvempia kategorioita, jos haastatteluja olisi vielä jatkettu. Heidän aineistoissaan nimittäin esiintyi haastateltavien vastauksissa enemmän ristiriitaisuuksia kuin toiminto Ä:ssä. Haastatte-

luihin käytettävissä oleva aika kuitenkin esti useampien haastatteluiden tekemisen. Joka tapauksessa aineiston saturaatioon voidaan näissä olosuhteissa olla tyytyväisiä.

7.4 Pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta

Tarkastellaan vielä tämän tutkimuksen ja siinä tehtyjen valintojen vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen lähtökohtana olivat yritys X:n henkilöstöhallinnosta saadut tiedot valittujen toimintojen poissaolomääristä. Koska yritys kerää kattavasti ja järjestelmällisesti tietoja työntekijöidensä poissaoloista merkiten järjestelmäänsä poissaolajakson alkamis- ja päättymisajankohdan, voidaan näitä tietoja pitää siksi luotettavina lähteinä. Koska haastateltavat valittiin arpomalla, ei poissaolotietoja tarkasteltaessa siinänsä ollut merkitystä yksittäisellä työntekijällä. Tietoja tarkastelemalla silti havaittiin, että haastateltavien joukossa oli sellaisia työntekijöitä, joilla oli lyhyitä poissaoloja työstä ja sellaisia, joilla niitä ei ollut. Näin ollen aineistoa voidaan pitää luotettavana, koska se ei rajoitu pelkästään terveinä ja työssä pysyneiden työntekijöiden kokemuksiin (Taimela ym. 2007, 743). Tutkimusta varten tarvittavien tietojen poiminnassa ja niistä edelleen tehdyissä päätelmissä pyrittiin varmistamaan yksittäisen työntekijän yksityisyys, koska Henkilötietolain kolmannen luvun 11. pykälän mukaan ja ensimmäisen luvun kolmannen pykälän mukaan kaikenlaisia luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä koskeviksi, ei saa käsitellä. Tietojen suhteen on lain mukaan toimittava niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille. Tutkimuksessa siis halutaan varmistaa, että yksittäisen henkilön tietoja ei voida tutkimuksesta jäljittää, ja tiedot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523.) Yksityisyyden suojan kunnioittamista korostetaan myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisissä ohjeissa (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet 2009, 5).

Tutkimuksella saatiin kattava kuva työntekijöiden työskentelyolosuhteista, koska niitä arvioitiin kolmella tason avulla. Tämän aineiston triangulaation (Eisenhardt 1989, 538) kautta haluttiin saada mahdollisimman rikas kuva työympäristössä työntekijöiden kykyyn ja haluun työskennellä vaikuttavista tekijöistä. Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti monipuolisen aineiston keräämisen, mihin kvantitatiivisin menetelmin toteutettu kysely ei olisi samalla tavalla kyennyt (Länsisalmi ym. 2004, 249). Tutkimuksessa sovellettu grounded theory -lähestymistapa yleensä silti edellyttää erilaisia aineistoja luodakseen mahdollisimman rikkaita kuvauksia tutkittavista ilmiöistä (ks. esim. Suddaby 2006). Tässä tutkimuksessa aineistoa hankittiin kuitenkin pääasiallisesti vain haastattelun keinoin lukuun ottamatta pientä kvantitatiivista osuutta. Tämä valinta perustui siihen, että valittujen kolmen tason näkemyksiä työskentelyolosuhteista pidet-

tiin kaikkein tärkeimpänä aineistonlähteenä, ja siksi kaikki käytettävissä oleva aika kohdistettiin näiden kokemusten keräämiseen haastatteluilla.

Koska haastattelutilanteissa vakuutettiin usein sitä, miten kaikki tunsivat hyvin toisensa pitkän yhteisen työhistorian vuoksi, uskotaan tutkimuksella saadun uskottavaa tietoa työyhteisöjen ihmissuhteista ja johtamisesta. Pitkien työurien vuoksi työntekijöillä myös oli aitoa kokemusta työoloista ylipäättään. Vastausten huomattava samankaltaisuus kertoi siitä, että haastatteluissa keskustelluista teemoista oli keskusteltu työyhteisöissä paljon, ja että niihin liittyi yhteinen, jaettu käsitys. Haastateltavien valinnan haluttiin lisäksi perustuvan vapaaehtoisuuteen, koska tutkittavien itsemääräämisoikeutta pidetään tärkeänä eettisenä periaatteena ihmistieteissä (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet 2009, 4). Siksi haastateltavat valittiin motivaatiokirjeitse halukkuutensa ilmaisseiden joukosta, minkä vuoksi uskotaan, että haastateltavat olivat itse motivoituneita osallistumaan tutkimukseen, ja täten heidän haastatteluissa antamiinsa vastauksiin voi luottaa.

Niin sanottu suojaautuvan harhan ongelma oli kuitenkin mahdollinen myös tässä tutkimuksessa aiheen herkkyyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa reaktiivisuutta pyrittiin välttämään sillä, että yrityksessä tutkimuksesta puhuttaessa ja etenkin haastattelutilanteessa korostettiin tutkijan puolueetonta roolia, haastateltavien anonymiteettiä ja tutkimuksen roolia opinnäytetyönä, johon aloite oli tullut tutkijalta itseltään. Aineistoa koottaessa ei kuitenkaan voitu välttyä siltä aavistukselta, että haastateltavat etenkin toiminnossa Ä suojasivat itseään haastattelutilanteessa peilaten vastauksiaan heidän epävarmaan tulevaisuuteensa yritys X:n palveluksessa. Annettujen vastausten positiivisesta hengestä sekä paikoin havaitusta varovaisuudesta vastauksissa tutkijalle jäi mieleen sellainen uskomus, että haastateltavat eivät mahdollisesti halunneet vaikuttaa hankalilta tapauksilta työnantajansa silmissä, koska heidän tuleva työllistymisensä oli epäselvää. Varovaisuus vastauksista tuli ilmi etenkin haastateltavien hiljaisesta äänensävyystä, mistä syntyi vaikutelma, että työnantajasta puhuttaessa täytyy miettiä tarkoin, mitä uskaltaa sanoa. Puolueettomuuden vakuutteluista huolimatta haastateltaville oli saattanut vaikuttaa, että heidät oli tarkoituksellisesti valittu tutkimukseen, jotta heistä voitaisiin päästä tarkemmin perille. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoituksena; toiminto Ä edusti tutkijalle puhtaasti hedelmällistä tutkimuskohdetta. On toki myös mahdollista, että haastatteluista tutkijalle jäänyt positiivinen mielikuva työntekijöiden työskentelyolosuhteista on todenmukainen, ja tutkijan omia tulkintoja rasittaa ennakkoluulo olosuhteiden ongelmista perustuen poissaolotilastoihin.

Tutkimuksen johtopäätöksiä saattaa rasittaa se seikka, että kaikki haastateltavat olivat pelkästään miehiä. Tämän tutkimuksen perusteella ei siis tiedetä, mitä naiset kokisivat vastaavissa olosuhteissa. Miesten ja naisten välillä on usein eroja poissaolojen esiintymisen ja työympäristön kokemisen suhteen, joten voidaan olettaa, että niin olisi todennäköisesti osoittautunut myös näiden tapausten osalta. Aiemmat tutkimukset ovat

osoittaneet Väänäsen (2005, 13) mukaan, että naisilla on usein heikommaksi koettu terveys, kuin miehillä. Hänen mukaansa tutkimukset ovat lisäksi näyttäneet toteen, että stressin lähteet voivat vaihdella miesten ja naisten välillä, ja että naisilla voi olla vähemmän selviytymiskeinoja selvitä stressaavista tilanteista johtuen erilaisista roolivaatimuksista, millä saattaa olla vaikutusta heidän terveyteensä. Kuitenkin haastateltavat edustivat hyvin valittuja tapauksia ja yritystä, koska valtaosa toimintojen työntekijöistä ja koko yritys X:n henkilöstöstä on miehiä.

Tutkimusta ja sen luotettavuutta voidaan punnita myös sen kiinnittymisestä yhteen tutkijaan ja tämän valintoihin sekä kykyihin analysoida keräämäänsä aineistoa (Länsisalmi ym. 2004, 249). Myös tämä tutkimus nojaa yhden tutkijan kykyihin. Myös tutkijan teoreettinen herkkyyks, kyky tunnistaa merkitykselliset kategoriat aineistossaan ja tunnistaa omat, kuvitteelliset silmälasit tulkinnessaan on olennainen osa grounded theory -lähestymistavan hyödyntämistä (ks. esim. Strauss ja Corbin 1990, 19; Suddaby 2006, 635; O'Reilly ym. 2012, 254). Tässä tutkimuksessa tutkijan omia ennakko-oletuksia on pyritty tunnistamaan jo ennen aineistonkeruuta. Useat niistä osoittautuivat vääriksi, kuten aineiston esittely on osoittanut. Tutkijan kokemattomuus sekä ennalta tuntematon aihe ovat saattaneet vaikuttaa analyysin ja johtopäätösten rikkauteen. Myös haastateltavien innoittaminen vastaustensa antamisessa olisi voinut kokeneemman tutkijan keinoin olla mahdollista ja saanut siten vähän puhuvat haastateltavat avautumaan enemmän. Haastateltavan innoittamiseen kuitenkin harjaannuttiin vähitellen, minkä vuoksi haastattelut toimivat myös henkilökohtaisena oppimiskokemuksena. Aiheen tuntemattomuuden haasteessa tutkijaa auttoi empatiakyky, jonka myötä pystyttiin asettumaan haastateltavien asemaan ja eläytymään itselle vieraisiin tilanteisiin, joita haastateltavat elivät.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa rajoittaa lisäksi tutkimuksen fokus pelkästään työolosuhteita koskeviin seikkoihin. Tutkimuksessa on keskitytty siis yksinomaan psykososiaalisen työympäristön vaikutukseen sairauspoissaolojen syntyyn, eikä näin ollen muita tekijöitä, kuten työntekijöiden yksityiselämää, jotka mahdollisesti vaikuttavat sairauspoissaolojen syntyyn, ole tässä tarkasteltu. Molempien toimintojen päälliköt kuitenkin nostivat työntekijöiden työn ulkopuolisen elämän esiin haastatteluissa. Kuitenkaan näihin teemoihin ei haluttu tällä tutkimuksella puuttua, koska katsottiin, ettei työnantajilla juuri ole mahdollisuutta vaikuttaa työntekijöiden työn ulkopuoliseen elämään, minkä vuoksi se rajautui pois tarkastelusta.

7.5 Ehdotuksia jatkotutkimukseksi

Koska kvantitatiivisella tutkimuksella on ollut ylivoimainen asema sekä sairauspoissaolojen että työn imun tutkimuksessa, tarvitaan sen vuoksi lisää erityisesti kvalitatiivista

tutkimusta, jolla voidaan hankkia rikasta aineistoa ihmisten kokemuksista. Kvalitatiivisella tutkimusotteella on täten oma paikkansa vahvistamassa jo kvantitatiivisen tutkimuksen hankkimaa tietoa. Kvantitatiivisella tutkimuksella on onnistuttu jo todentamaan tässäkin tutkimuksessa esitetyjä ilmiöiden välisiä suhteita, esimerkkinä työn imun suhde vaatimustekijöihin ja voimavaroihin. Näitä ilmiöiden välisiä suhteita voidaan kuitenkin vielä rikastaa kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin.

Aiheen arkaluontoisuus on mahdollisesti yksi syy siihen, miksi sairauspoissaoloja on tähän mennessä tutkittu pääasiassa kvantitatiivisen otteen keinoin. Sairauspoissaolot voivat olla työntekijälle arka aihe, koska siinä ovat kyseessä hänen omat kokemuksensa ehkä itselle ikävistä tilanteista, mihin voi liittyä jopa häpeän tunteita. Sairauspoissaoloissa voi myös olla kyse työntekijän moraalikadosta, josta ei todennäköisesti mielellään puhuta varsinkaan ulkopuoliselle, kuten tuntemattomalle tutkijalle. Näistä syistä sairauspoissaoloja onkin helppo lähestyä esimerkiksi kyselyn keinoin, koska se on kasvoton ja anonyymi tutkimusmenetelmä. Tutkijan puolueetonta roolia ja tutkittavan anonyymiteettiä korostamalla mahdollisuuksia toteuttaa myös laadullisia, esimerkiksi haastatteluihin perustuvia tutkimuksia voidaan kuitenkin edesauttaa.

Työn imun tutkimuskentässä on viime aikoina esitetty vaatimuksia siitä, että tutkimustieto tarvitsee täydentyäkseen esimerkkejä niistä interventioista, joilla työn imua voidaan parantaa (Schaufeli & Salanova 2010, 400; Mauno ym. 2010, 127; Bakker ym. 2011, 22). Tämä tutkimus on omalta osaltaan osallistunut tähän haasteeseen. Tulevaisuudessa tarvitaan kuitenkin vielä etenkin pitkittäistutkimusta työn imun parantamiseksi tehdyistä interventioista. Pitkittäistutkimuksilla voidaan selvittää esimerkiksi jonkin työolosuhteissa tehdyn muutoksen vaikutusta työn imulle. Vain näin useina ajankohtina tehdyn tarkastelun kautta saadaan selville tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuus, mihin ei tämän tutkimuksen kaltaisilla poikkileikkaustutkimuksilla kyetä.

Tämä tutkimus on ollut luonteeltaan hyvin monitahoinen, koska aineistolähtöisen otteen vuoksi sillä on saatu tietoa useista eri vaatimus- ja voimavaratekijöistä. Tulevaisuudessa tulisi syventää tietoa tämän tutkimuksen esille tuomista yksittäisistä kuormitustekijöistä ja niiden suhteesta sairauspoissaolojen syntyyn. Esimerkiksi työolosuhteissa ilmaantuvia haasteita, kuten häiriö- ja ongelmatilanteita tulisi tarkastella edelleen tulevaisuuden työn kuormittavuutta käsittelevissä tutkimuksissa, koska niillä on suuri käytännön merkitys; yrityselämä tarvitsee lisää tietoa siitä, miten juuri esimerkiksi häiriöt työssä vaikuttavat työntekijöihin.

Kuten edellä mainittiin, ovat sairauspoissaolot jatkuvasti kasvava ongelma suomalaisille työnantajille, erityisesti teollisuudessa. Tämän vuoksi tulevaisuudessa on edelleen tärkeää tehdä vastaavia työpaikkatason tutkimuksia, koska käytännön yrityselämä tarvitsee tietoa työn kuormittavuuden, mutta ennen kaikkea voimavarojen vahvistavasta vaikutuksesta työntekijään ja tämän työkykyyn. Työntekijän työkykyä ei voida nimittäin tarkastella yksinomaan yksilön näkökulmasta, koska siihen liittyy aina vuorovaikutus

työn kanssa: se on työntekijän asenteiden sekä häneen kohdistuvien vaatimustekijöiden ja voimavarojen kokonaisuus, joka syntyy suhteessa koettuun työympäristöön. Erityisen tärkeää on tutkia erilaisia työympäristöjä, koska sairauspoissaolot ovat aina sidoksissa kontekstiinsa. Eri konteksteja tutkimalla voidaan tuottaa tietoa, jota voidaan edelleen hyödyntää muissa vastaavissa olosuhteissa. On kuitenkin selvää, että työn vaatimustekijöitä ja voimavaroja kehittämällä missä tahansa työympäristössä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työssään. Hyvinvointi on ehdoton vaatimus työntekijän työkyvylle, joka puolestaan on koko yritystoiminnan edellytys.

LÄHTEET

- Ahonen, Guy – Ojala, Leenamaija (2005) *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.
- Airila, Auli – Hakanen, Jari – Punakallio, Anne – Lusa, Sirpa – Luukkonen, Ritva (2012) Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 85, 915–925.
- Albrecht, Simon L. (2010) *Handbook of work engagement: perspectives, issues, research and practice*. <http://site.ebrary.com.ezproxy.utu.fi:2048/lib/uniturku/docDetail.action?docID=10415751&p00=work%20engagement%3A%20a%20handbook%20essential%20theory%20research>, haettu 19.12.2012.
- Allebeck, Peter – Mastekaasa, Arne (2004) Risk factors for sick leave – general studies. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 32(63), 49–108.
- Allegro, Jacques T. – Veerman, Theo J. (1998) Sick leave. Teoksessa: *A Handbook of Work and Organizational Psychology, Volume 2: Work Psychology*, toim. Pieter Johan D. Drenth– C. J. De Volff, 121–131. Psychology Press Ltd, United Kingdom. http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=EKdFs6o408oC&oi=fnd&pg=PA121&dq=sickness+absence+threshold&ots=bOajOWt72P&sig=RQmDZiEen-xvk2XwJkMM3f95dEdw&redir_esc=y#v=onepage&q=threshold&f=false, haettu 5.3.2013.
- Anderson, Edward L. (2004) What's absent in absence management? *Employee Benefits Journal*, Vol. 29(1), 25–30.
- Arnold, John – Silvester, Joanne – Patterson, Fiona – Robertson, Ivan – Cooper, Cary – Burnes, Bernard (2005) *Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace*. 4. painos. Pearson Education Limited, Essex, England.
- Askildsen, Jan Erik – Bratberg, Espen – Nilsen, Øivind Anti (2005) Unemployment, labour force composition and sickness absence. A panel study. *Health Economics*, Vol. 14(11), 1087–1101.
- Bakker, Arnold B.– Demerouti, Evangelia – Schaufeli, Wilmar. B. (2003a) A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, Vol. 10, 16–38.
- Bakker, Arnold B.– Demerouti, Evangelia –De Boer, Elpine – Schaufeli, Wilmar. B. (2003b) Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 341–356.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia – Euwema, Martin C. (2005a) Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, 170–80.

- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia – Schaufeli, Wilmar B. (2005b) The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, Vol. 58, 661–689.
- Bakker, Arnold B. – Hakanen, Jari – Demerouti, Evangelia – Xanthopoulou, Despoina (2006) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99(2), 274–284.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia (2007) The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(3), 309–328.
- Bakker, Arnold B. – Albrecht, Simon L. – Leiter, Michael P (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20(1), 4–28.
- Björklund, Christina (2001) *Work motivation – studies of its determinants and outcomes*. Stockholm School of Economics. EFI, The Economic Research Institute, Stockholm.
- Blekesaune, Morten (2012) Job insecurity and sickness absence: Correlations between attrition and absence in 36 occupational groups. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 40(7), 668–673.
- Bourbonnais, Renée – Vinet, Alain – Vézina, Michel – Gingras, Suzanne (1992) Certified sick leave as a non-specific morbidity indicator: a case-referent study among nurses. *British Journal of Industrial Medicine*, Vol. 49, 673–678.
- Brayfield, Arthur H. – Crockett, Walter H. (1955) Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, Vol. 52(5), 396–424.
- Briner, Rob P. (1996) ABC of work related disorders: Absence from work. *British Medical Journal*, Vol. 313, 874–877.
- Brooke, Paul. P. – Russell, Daniel W. – Price, James L. (1988) Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, 139–145.
- Brooke, Paul P. – Price, James L. (1989) The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, 1–19.
- Carlsen, Benedicte (2012) From absence to absenteeism? A qualitative cross case study of teachers' views on sickness absence. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 41(2), 129–136.
- Chadwick-Jones, J. K. (1981) Renegotiating absence levels. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 255–266.
- Clegg, Chris W. (1983) Psychology of employee lateness, absence, and turnover. A Methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 88–101.

- Dawson, Drew – Reid, Kathryn (1997) Fatigue, alcohol and performance impairment. *Nature*, 388(6639), 235.
- Davy, Jeanatte A. – Kinicki, Angelo J. – Scheck, Christine L. (1997) A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 323–349.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard, M. (1992) The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. Teoksessa: *Achievement and motivation*, toim. Ann K. Boggiano – Thane S. Pittman, 9–36. Cambridge University Press, New York.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11(4), 227–268.
- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold B. – Nachreiner, Friedhelm – Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demand-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), 499–512.
- Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (2005) Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: *The Sage handbook of qualitative research*, 3. painos, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 1–32. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Dirks, Kurt T. – Ferrin, Donald L. (2002) Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), 611–628.
- Donald, Fiona M. – Donald, Craig H. M. (2011) Individualized responses to vigilance demands and their management. *Paper presented at the 4th Australian Security and Intelligence Conference*, Edith Cowan University, Perth Western Australia, 5th -7th December, 2011, 74–80.
- Donaldson, Stewart I. – Sussman, Steve – Dent, Clyde W. – Severson, Herbert H. – Stoddard, Jacqueline L. (1999) Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education & Behavior*, Vol. 26, 579–591.
- Ducharme, Lori J. – Martin, Jack K. (2000) Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, Vol. 27, 223–243.
- Eisenberger, Robert – Huntington, Robin – Hutchison, Steven – Sowa, Debora (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3) 500–507.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), 532–550.

- Elo, Anna-Liisa – Ervasti, Jenni – Kuokkanen, Anna (2010) *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.* Työterveyslaitos, Helsinki.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4302.pdf, haettu 7.12.2012.
- Elovainio, Marko – Kivimäki, Mika – Vahtera, Jussi (2002) Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, Vol. 92(1), 105–108.
- Eriksen, W. – Bruusgaard, D. – Knahr Dahl, S. (2003) Work factors as predictors of sickness absence: a three month prospective study of nurses' aides. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 60, 271–278.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.
http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf, haettu 21.1.2013.
- Farrell, Dan – Stamm, Carol L. (1988) Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, Vol. 41, 211–227.
- Feldt, Taru – Kinnunen, Ulla – Mauno, Saija (2000) A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 461–476.
- Fendt, Jacqueline – Sachs, Wladimir (2008) Grounded theory method in management research: user's perspectives. *Organizational Research Methods*, Vol. 11(3), 430–455.
- Ferrie, Jane A. (2001) Is job insecurity harmful to health? *Journal of the Royal Society of Medicine*, Vol. 94, 71–76.
- Flick, Uwe (2002) *An introduction to qualitative research*. 2. painos. Sage, London.
- Frey, Bruno S. (1997) On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 15, 427–439.
- Gellatly, Ian R. (1995) Individual and group determinants of employee absenteeism: A test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 469–485.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 1–17.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Goulding, Christina (2002) *Grounded theory. A practical guide for management, business and market researchers*. Sage Publications Ltd, London.
- Greenleaf, Robert K. (1977) *Servant-leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York.

- Griep, Rosane Harter – Rotenberg, Lúcia – Chor, Dora – Toivanen, Susanna – Landsbergis, Paul (2010) Beyond simple approaches to studying the association between work characteristics and absenteeism: Combining the DCS and ERI models. *Work & Stress*, Vol. 24(2), 179–195.
- Griffin, R. W. – Bateman, T. S. (1986) Job satisfaction and organizational commitment. Teoksessa: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, toim. C. L. Cooper – I. T. Robertson, 157–188. John Wiley, Chichester.
- Grossi, Giorgio – Soares, Joaquim J. F. – Ängeslevä, Jocelyne – Perski, Aleksander (1999) Psychosocial correlates of long-term sick-leave among patients with musculoskeletal pain. *Pain*, Vol. 80, 607–619.
- Hackman, Richard J. – Lawler, Edward E. III (1971) Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55(3), 259–286.
- Hackman, Richard J. – Oldham, Greg R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 250–279.
- Hakanen, Jari (2004) *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari (2009a) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto. http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf, haettu 29.10.2012.
- Hakanen, Jari (2009b) *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf, haettu 27.9.2012.
- Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari – Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia (2005) How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, Vol. 113, 479–487.
- Hakanen, Jari J. – Bakker, Arnold B. – Schaufeli, Wilmar B. (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, 495–513.
- Hakanen, Jari J. – Perhoniemi, Riku – Toppinen-Tanner, Salla (2008a) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 78–91.
- Hakanen, Jari J. – Schaufeli, Wilmar B. – Ahola, Kirsi (2008b) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, Vol. 22, 224–241.

- Hakanen, Jari – Harju, Lotta – Seppälä, Piia – Laaksonen, Anna – Pahkin, Krista (2012a) *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari J. – Schaufeli, Wilmar B. (2012b) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, Vol. 141, 415–424.
- Hakola, Tarja – Hublin, Christer – Härmä, Mikko – Kandolin, Irja – Laitinen, Jaana – Sallinen, Mikael (2007) *Toimivat ja terveet työajat*. 2. painos. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Harrison, David A. – Martocchio, Joseph J. (1998) Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, Vol. 24(3), 305–350.
- Harter, James K. – Schmidt, Frank L. – Hayes, Theodore L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(2), 268–279.
- Hartley, Jean (2004) Case study research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, , 323–334, SAGE Publications, London.
- Hartley, Jean – Jacobson, Dan – Klandermans, Bert – van Vuuren, Tinka (with Greenhalgh, Leonard – Sutton, Robert) (1991) *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. Sage Publications, London.
- Henkilötietolaki 22.4.1999/523.
[http://www.finlex.fi/ezproxy.utu.fi:2048/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search\[type\]=pika&search\[pika\]=henkil%C3%B6tietolaki#e-2](http://www.finlex.fi/ezproxy.utu.fi:2048/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search[type]=pika&search[pika]=henkil%C3%B6tietolaki#e-2), haettu 17.1.2013.
- Herzberg, Frederick (2003) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 81(1), 87–96.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hogan, Robert – Kaiser, Robert B. (2005) What we know about leadership. *Review of General Psychology*, Vol. 9(2), 169–180.
- Hu, Qiao – Schaufeli, Wilmar B. – Taris, Toon W. (2011) The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 181–190.
- Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi* (2009) Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki.
http://www.tenk.fi/eettinen_ennakkoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf, haettu 18.1.2013.

- Hunter, Emily M. – Neubert, Mitchell J. – Perry, Sara Jansen – Witt, L.A. – Penney, Lisa M. – Weinberger, Evan (2013) Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, in press.
- Ilmarinen, Juhani (2006) *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=D_LFE-8602.pdf, haettu 15.11.2012.
- Ilmarinen, Juhani – Gould, Raija – Järvikoski, Aila – Järvisalo, Jorma (2008) Diversity of work ability. Teoksessa: *Dimensions of work ability*, toim. Raija Gould – Juhani Ilmarinen – Jorma Järvisalo – Seppo Koskinen, 13–24. http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/dimensions_of_work_ability_7.pdf, haettu 15.11.2012.
- Jaramillo, Fernando – Grisaffe, Douglas B. – Chonko, Lawrence B. – Roberts, James A. (2009) Examining the impact of servant leadership on sales person's turnover intentions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, 351–365.
- Jenkins, Marjorie – Stewart, Alice C. (2010) The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, Vol. 35(1), 46–54.
- Johnson, Phil (2004) Analytic induction. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, 165–179, SAGE Publications, London.
- Judge, Timothy A. – Hulin, Charles L. (1993) Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 56, 388–421.
- Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina – Mannila, Simo (2001) Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta. *Kuntoutus*, Vol. 3, 3–11.
- Karasek, Robert A. Junior (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 285–308.
- Kausto, Johanna – Elovainio, Marko – Elo, Anna-Liisa (2003) Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemukset, terveys ja työn epävarmuus. *Työ ja ihminen*, Vol. (17)4, 304–317.
- Kess, Kaija – Seppänen, Elina (2011) *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Khan, Jahangir – Rhenberg, Clas (2009) Perceived job security and sickness absence: a study on moral hazard. *European Journal of Health Economics*, Vol.10, 421–428.

- King, Nigel (2004) Using interviews in qualitative research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, 11–23, SAGE Publications, London.
- Kivimäki, Mika – Vahtera, Jussi – Pentti, Jaana – Thomson, Louise – Griffiths, Amanda – Cox, Tom (1997) Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(6), 858–872.
- Kivimäki, Mika – Elovainio, Marko – Vahtera, Jussi – Virtanen, Marianna (2002) Johdaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, toim. Jussi Vahtera – Mika Kivimäki – Pekka Virtanen, 44–52. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kivimäki, Mika – Head, Jenny – Ferrie, Jane E. – Shipley, Martin J. – Vahtera, Jussi – Marmot, Michael G. (2003) Sickness absence as a global measure of health: evidence from mortality in the Whitehall II prospective cohort study. *British Medical Journal*, Vol. 327, 364–370.
- Koller, Margit (1983) Health Risks Related to Shift Work. An Example of Time-Contingent Effects of Long-Term Stress. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 53, 59–75.
- Korunka, Christian – Kubicek, Bettina – Schaufeli, Wilmar B. – Hoonakker, Peter (2009) Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands–Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, 243–255.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Koskinen, Seppo – Sainio, Päivi – Martelin, Tuija – Gould, Raija (2010) Onko väestön työkyky parantunut? Teoksessa: *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa, loppuraportti työsuojelurahastolle*, toim. Arpo Aromaa – Seppo Koskinen, 46–50. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3>, haettu 14.1.2013.
- Kvale, S. (1983) The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, 171–196.
- ”Käskyttävälle pomolle ei ole työelämässä enää sijaa.” Kauppalehti 30.9.2011. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kaskyttaville+pomoille+ei+ole+tyoelamassa+enaa+sijaa/20110995023>, haettu 10.9.2012.
- Lahtinen, Marjaana (2004) *Psykologinen näkökulma työpaikkojen sisäilmasto-ongelmiin: Psykososiaalinen työympäristö ja organisaation ongelmanratkaisutaidot ongelmavyyhden osatekijöinä*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 25. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Leonard, Nancy H. – Beauvais, Laura L. – Scholl, Richard W (1999) Work motivation: the incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, Vol. 52, 969–998.
- LePine, Jeffery A. – Podsakoff, Nathan P. – LePine, Marcie A. (2005) A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lindström, Kari – Elo, Anna-Liisa – Kandolin, Irja – Ketola, Ritva – Lehtelä, Jouni – Leppänen, Anneli – Lindholm, Harri – Rasa, Pirkko-Liisa – Sallinen, Mikael – Simola, Ahti (2002) *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lohela, Malin – Björklund, Christina – Vingård, Eva – Hagberg, Jan – Jensen, Irene (2009) Does a Change in Psychosocial Work Factors Lead to a Change in Employee Health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 51(2), 195–203.
- Lämsäsalmi, Hannakaisa – Peiró, José-Mariá – Kivimäki, Mika (2004) Grounded theory in organizational research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, 242–255, SAGE Publications, London.
- Marmot, Michael – Feeney, Amanda – Shipley, Martin – North, Fiona – Syme, S L (1995) Sickness absence as a measure of health status and functioning: from the UK Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, Vol. 49, 124–130.
- Martin, Patricia Y. – Turner, Barry A. (1986) Grounded Theory and Organizational Research *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.22, 141–157.
- Maslow, Abraham H. (1943) A theory of motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 370–396.
- Mauno, Saija – Kinnunen, Ulla – Ruokolainen, Mervi (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, 149–171.
- Mauno, Saija – Kinnunen, Ulla – Mäkikangas, Anne – Feldt, Taru (2010) Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research. Teoksessa: *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, toim. S. L. Albrecht, 111–128. Edward Elgar, Cheltenham, UK <http://site.ebrary.com.ezproxy.utu.fi:2048/lib/uniturku/docDetail.action?docID=10415751&p00=the%20handbook%20employee%20engagement>, haettu 7.11.2012.
- Mitchell, J. Clyde (1983) Case and situational analysis. *Sociological Review*, Vol. 31(2), 187–211.

- Mowday, Richard T.– Steers, Richard M.– Porter, Lyman W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224–247.
- Muchinsky, Paul M. (1977) Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 10(3), 316–340.
- Nicholson, Nigel – Brown, Colin A. – Chadwick-Jones, J.K. (1976) Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61(6), 728–737.
- Niedhammer, Isabelle – Bugel, Isabelle – Goldberg, Marcel – Leclerc, Annette – Guéguen, Alice (1997) Psychosocial factors at work and sickness absence in the Gazel cohort: a prospective study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55, 735–741.
- Nielsen, Martin L. – Rugulies, Reiner – Smith-Hansen, Lars – Christensen, Karl B. – Kristensen, Tage S. (2006a) Psychosocial work environment and registered absence from work: estimating the etiologic fraction. *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 49(3), 187–196.
- Nielsen, Martin L. – Rugulies, Reiner – Christensen, Karl B. – Smith-Hansen, Lars – Kristensen, Tage S. (2006b) Psychosocial work environment predictors of short and long spells of registered sickness absence during a 2-year follow up. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol.48(6), 591–596.
- North, Fiona M. – Syme, S. L. – Feeney, Amanda – Head, Jenny – Shipley, Martin J. – Marmot, M. G. (1993) Explaining socioeconomic differences in sickness absence: the Whitehall II study. *British Medical Journal*, Vol. 306, 361–366.
- North, Fiona M. – Syme, Leonard – Feeney, Amanda – Shipley, Martin – Marmot, Michael (1996) Psychosocial Work Environment and Sickness Absence among British Civil Servants: The Whitehall II Study. *American Journal of Public Health*, Vol. 86(3), 332–340.
- O'Reilly, Kelley – Paper, David – Marx, Sherry (2012) Demystifying Grounded theory for business research. *Organizational Research Methods*, Vol. 15(2), 247–262.
- Olsen, Karen M. – Dahl, Sverre-Åge (2010) Working time: implications for sickness absence and the work–family balance. *International Journal of Social Welfare*, Vol. 19, 45–53.
- Olsson, Martin (2007) *Employment Protection and Sickness Absence*. IFN Working Paper No. 717, 2007. Research Institute of Industrial Economics, Stockholm, Sweden.
- Otala, Leenamajja (2003) *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan*. WSOY, Helsinki.

- Pahkin, Krista – Leppänen, Anneli – Kajosaari, Katri – Ala-Laurinaho, Arja – Welling, Irma – Väänänen, Ari – Joensuu, Matti – Koskinen Aki (2010) *Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Parker, Christopher P. – Baltes, Boris B. – Young, Scott A. – Huff, Joseph W. – Altmann, Robert A. – Lacost, Heather A. – Roberts, Joanne E. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(4), 389–416.
- Parzefall, Marjo-Riitta – Hakanen, Jari (2010) Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25(1), 4–21.
- Piirainen, Helena – Räsänen, Kimmo – Kivimäki, Kimmo (2003) Organizational climate, perceived workrelated symptoms and sickness absence: a population-based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45(2), 175–184.
- Porter, Lyman W. – Steers, Richard M. (1973) Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol. 80(2), 151–176.
- Poulton, Christopher E. (1979) Blue Collar Stressors. Teoksessa: Stress at work, toim. Cary L. Cooper – Roy Payne, 51–79. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
- Psykososiaalisen työympäristön arviointi*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto, Tampere. <http://www.turvallisuusutiset.fi/binary/file/-/id/36/fid/760/>, haettu 2.11.2012.
- Rantalaiho, Liisa – Hänninen, Vilma – Korvajärvi, Päivi – Polso, Lea – Torttila, Anne – Tuovinen, Kauko (1980) *Psykosocial arbetsmiljö och stress. Redovisning av forskningsmaterial. Nostra-projektets rapporter*. Finlands Akademi och Tammerfors universitet.
- Roberts, Karlene H. – Glick, William (1981) The job characteristics approach to task design: a critical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 193–217.
- Rubin, Herbert J. – Rubin, Irene S. (2005) *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Sage Thousand Oaks, California.
- Sagie, Abraham (1998) Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52(2), 156–171.
- Sairauspoissaolo. Työterveyslaitos 23.3.2012.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx, haettu 5.9.2012.

- Sairauspoissaolojen hallinta, työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/84/EKn_sairauspoissaolo-opas_2009.pdf, haettu 23.10.2012.
- Sairauspoissaolot edelleen korkealla tasolla, EK 5.11.2012.
http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/sairauspoissaolot_edelleen_korkealla_tasolla-9977, haettu 15.3.2013.
- Salancik, Gerald R. – Pfeffer, Jeffrey (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 224–253.
- Schaufeli, Wilmar – Salanova, Marisa – González-Romá, Vicente – Bakker, Arnold B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, Vol. 3(1) 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B. – Bakker, Arnold B. (2004) Job demands and job resources and their relationship with burnout and engagement: a multiple-sample study, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25(3), 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B. – Taris, Toon W. – Van Rhenen, Willem (2008) Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57(2), 173–203.
- Schaufeli, Wilmar B. – Bakker, Arnold B. – Van Rhenen, Willem (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30(7), 893–917.
- Schaufeli, Wilmar B. – Salanova, Marisa (2010) How to improve work engagement? Teoksessa: *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, toim. S. L. Albrecht, 399–415. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.utu.fi:2048/lib/uniturku/docDetail.action?docID=10415751&p00=few%20interventions%20improve%20work%20engagement%20exist%20tested>, haettu 7.11.2012.
- Seuri, Markku – Suominen, Risto (2010) *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Shore, Lynn M. – Newton, Lucy A. – Thornton, George C. (1990) Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.11, 57–67.
- Siegrist, Johannes (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1(1), 27–41.
- Singh, Salisha (2009) *Work experiences of CCTV surveillance operators*. Master's thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg.

- Siukola, Anna – Savinainen, Minna – Nygård, Clas-Håkan – Arola, Heikki – Luukkaala, Tiina – Virtanen, Pekka – Taskinen, Helena – Pitkänen, Marita (2005) *Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 31.5.2005*. (saatu sähköpostitse tutkimusryhmältä)
- Siukola, Anna (2008) Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol. 45, 175–186.
- Siukola, Anna – Virtanen, Pekka – Luukkaala, Tiina – Orsila, Reetta – Nygård, Clas-Håkan (2010) *Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa – 6 vuoden seurantalutkimus. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 1.3.2010*. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2053.pdf, haettu 10.12.2012.
- Smith, Michael J. – Carayon-Sainfort, Pascale. (1989) A balance theory of job design for stress reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 4, 67–79.
- Smith, Gavin J. D. (2004) Behind the Screens: Examining Constructions of Deviance and Informal Practices among CCTV Control Room Operators in the UK. *Surveillance and Society*, Vol. 2(2/3), 376–395.
- Stake, Robert E. (2005) Qualitative case studies. Teoksessa: *The Sage handbook of qualitative research*, 3. painos, toim. Norman K. Denzin – Yvonne S. Lincoln, 443–466. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Steers, Richard M. – Rhodes, Susan R. (1978) Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63(4), 391–407.
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- Suddaby, Roy (2006) From the editors: what grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(4), 633–642.
- Sverke, Magnus – Hellgren, Johnny – Näswall, Katharina (2002) No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7(3), 242–264.
- Taimela, Simo – Läärä, Esa – Malmivaara, Antti – Tiekso, Jaakko – Sintonen, Harri – Justén, Selina – Aro, Timo (2007) Self-reported health problems and sickness absence in different age groups predominantly engaged in physical work. *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 64, 739–746.
- Talacchi, Sergio (1960) Organization size, individual attitudes and behavior: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5(3), 398–420.
- Taylor, P. J. – Pocock, S. – Sergeant, R. (1972) Absenteeism of shift and day workers: a study of six types of shift systems in 29 organizations. *British Journal of Industrial Medicine*, Vol. 29, 208–213.

- Tharenou, Phyllis (1993) A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14(3), 269–287.
- Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/11_marras/Työaikakatsaus_2011.pdf, haettu 15.3.2013.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
[http://www.finlex.fi/ezproxy.utu.fi:2048/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://www.finlex.fi/ezproxy.utu.fi:2048/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki), haettu 17.1.2013.
- Tüchsen, Finn – Christensen, Carl Bang – Lund, Thomas (2008) Shift work and sickness absence. *Occupational Medicine*, Vol. 58, 302–304.
- Van Dierendonck, Dirk – Nuijiten, Inge (2011) The Servant Leadership Survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, 249–267.
- Van Maanen, John Eastin – Schein, Edgar Henry (1977) Toward a theory of organizational socialization. *Ilmestynyt: Annual review of research in organizational behavior, toim. Barry Staw*, Vol. 1, New York: JIP Press, 1978.
- Viitala, Riitta (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Vroom, Victor H. (1964) *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Väänänen, Ari (2005) *Psychosocial determinants of sickness absence: a longitudinal study of Finnish men and women*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Väänänen, Ari – Toppinen-Tanner, Salla – Kalimo, Raija – Mutanen, Pertti – Vahtera, Jussi – Peiró, José M. (2003) Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, Vol. 57, 807–824.
- Väänänen, Ari – Tordera, Nuria – Kivimäki, Mika – Kouvonen, Anne – Pentti, Jaana – Linna, Anne – Vahtera, Jussi (2008) The role of work group in individual sickness absence behavior. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 49(December), 452–467.
- Waris, Kyösti (1999) *Mental well-being at work – A sign of a healthy organisation and a necessary precondition for organisational development*. People and work, research reports 28. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Warr, Peter (2007) *Work, Happiness and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.

- Waters, L. K. – Roach, Darrell (1971) Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55(1), 92–94.
- Whitaker, Stuart C. (2001) The management of sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 58, 420–424.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research. Design and methods*. 3. painos. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- Ylitalo, Marko (2006) Palkansaajien sairauspoissaolot. Teoksessa: *Kaikilla mausteilla artikkeleita työolotutkimuksesta*, toim. Anna-Maija Lehto – Hanna Sutela – Arto Miettinen, 293–317. Tutkimusraportteja, työmarkkinat 2006. Tilastokeskus, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 UWES-MITTARISTO (WWW.SCHAUFELI.COM)

Työn imu (UWES) ©

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, rastita '0' (nolla). Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita se vaihtoehto (yhdestä kuuteen), joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

	hyvin harvoin	harvoin	joskus	melko usein	hyvin usein	aina
0	1	2	3	4	5	6
en/ei koskaan	muutaman kerran vuodessa	kerran kuussa	muutaman kerran kuussa	kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin

1. _____ Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni
2. _____ Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
3. _____ Olen innostunut työstäni
4. _____ Työni inspiroi minua
5. _____ Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin
6. _____ Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
7. _____ Olen ylpeä työstäni
8. _____ Olen täysin uppoutunut työhöni
9. _____ Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

Kysymykset 1,2 ja 5 mittaavat tarmokkuutta. Kysymykset 3,4 ja 7 mittaavat omistautumista. Kysymykset 6,8 ja 9 mittaavat uppoutumista työssä.

LIITE 2 MOTIVOINTIKIRJE HAASTATETAVILLE

Hyvä _____ työntekijä!

Lähestyn teitä pyynnöllä osallistua tutkimuksenteekoon. Olen Turun kauppakorkeakoulun opiskelija, ja teen pro gradu -tutkielmaa kolmivuorotyöntekijöiden hyvinvoinnista työssään. Tutkimuksella hankitaan tietoa vuorotyöntekijöiden työn rasittavuudesta sekä ennen kaikkea työssä iloa, tyytyväisyyttä ja motivaatiota tuottavista tekijöistä.

Tutkimuskohteeksi on valikoitunut _____, josta tutkin kahta toimintaa: _____. Tutkimuksella toivotaan saatavan tietoa siitä, miten voidaan parantaa vuorotyöntekijöiden hyvinvointia, vähentää sairauksista johtuvia poissaoloja ja edistää työn mielekkyyttä. Tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan hyödyntää yksikön johtamisessa. Tutkimuksen tuloksilla on merkitystä myös yhteiskunnallisesti.

Toivon, että tutkimukseen osallistuisi molemmista toiminnoista sekä työntekijöitä että heidän esimiehiään. Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina alkuvuodesta 2013. Tutkimukseen osallistuminen ei vaadi teiltä muuta kuin noin tunnin työajastanne. Haastattelut toteutetaan työvuoronne aikana työtiloissanne.

Antamanne vastaukset käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti**, eikä yksittäistä osallistujaa ei voida yhdistää missään vaiheessa hänen antamiinsa vastauksiin. Myöskään _____ nimeä ei mainita tutkimuksessa.

Jokainen osallistuja antaa arvokkaan panoksen tutkimukselle. Ilman osallistujia sen toteuttaminen ei ole mahdollista. Osallistumalla autatte minua tutkimukseni onnistumisessa ja olette mukana parantamassa työskentelyolosuhteitanne.

Ole hyvä ja rastita ruutuun halukkuutesi osallistua tutkimukseen.

☐ Haluan osallistua tutkimukseen.

☐ En halua osallistua tutkimukseen.

Nimi: _____

Sähköpostiosoite:

Allekirjoitus:

Yhteistyöstä kiittäen,

Eliisa Kylli

Turun kauppakorkeakoulu

Yhteystiedot: 040 7337625

elkaky@utu.fi

LIITE 3 HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE TOIMINNOISSA Ä & Ö

(Varsinaisen haastattelutilaisuuden jälkeen sähköpostitse esitetyt kysymykset kursivoitu)

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on työtehtäväsi täällä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt täällä?
3. Millainen on tyypillinen työpäiväsi?

TEEMA 1: TYÖN VAATIMUSTEKIJÄT

1. Yleisesti ottaen, onko tässä työssä jotain kuormittavia tekijöitä? Mitä ne mielestäsi ovat?

Avustavia kysymyksiä:

- **Vuorotyö:** Sopiiko täällä käytetty vuorojärjestelmä teille? Onko nykyinen systeemi tykätty?
 - **Fyysiset olosuhteet:** Ovatko työn fyysiset olosuhteet mielestäsi kunnossa, kuten työvälineet, työtilat jne.?
 - **Työn fyysinen raskaus:** Onko työ mielestäsi fyysisesti raskasta?
 - **Valvonta osana työtä/ työmuotona:** Onko valvonta mielestäsi henkisesti kuormittavaa, kun pitäisi pysyä vireänä ja tarkkaavaisena?
 - **Työmäärä:** Onko työtä mielestäsi sopivasti? Onko työssä kiire?
 - **Työn hallinta:** Onko työ mielestäsi hallussa teillä työntekijöillä? Onko teillä riittävä osaaminen, tiedot ja taidot sitä varten?
 - **Työtehtävien selkeys:** Ovatko työtehtävät ja -roolit selkeät, että jokainen tietää, mitä kenenkin kuuluu tehdä työvuoroon tullessaan?
 - **Työsuhteen (epä)varmuus: Toiminto Ö:** Tuntuuko tämä työpaikka sinusta varmalta? Entä tulevaisuudessa? / **Toiminto Ä:** Miten työn epävarmuus aiheuttaa hyvinvointiinne työssä? Milloin tieto laitoksen loppumisesta tuli? Millaisen reaktion lopettamispäätös sai aikaan teissä?
2. **Yhteenvedo:** Kumpia tekijöitä pidät merkittävämpinä kuormittavina tekijöinä työntekijöiden kannalta, fyysisiä vai henkisiä näkökohtia?
 3. **Kynnys sairauspoissaoloille:** Millainen kynnys työstä on kokemuksesi mukaan jäädä pois sairauslomalle? Onko se helppo vai vaikea päätös?

TEEMA 2: TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT

1. Yleisesti ottaen, onko tässä työssä jotakin tekijöitä, jotka antavat teille hyvinvointia? Mitä ne mielestäsi ovat?

Avustavia kysymyksiä:

2. **Esimiehen tuki:** Mikä on mielipiteesi lähiesimiehesi johtamistavasta? Saatko häneltä **tukea** ja **apua** tarvittessasi? Saatko häneltä **palautetta** työstäsi? Antaako hän mahdollisuuden tehdä **itse-näisesti päätöksiä ja ratkaisuja** työssäsi? Saatko kantaa **vastuuta** omasta työstäsi? Miten hän reagoi virheisiin? Onko hän **anteeksiantavainen** virheen sattuessa? *Mikä on käsityksesi siitä, että jos onnistutte jossakin työtehtävässä erityisen hyvin (esimerkiksi ratkaisette jonkin ongelmatilanteen), niin antaako esimies kunnian onnistumisesta niille henkilöille, jotka sen ovat saaneet aikaan? Vai ottaako hän kunnian onnistumisista itselleen?*
3. **Päällikön rooli:** Mikä on päällikön rooli esimiehenänne? Pitääkö hän kehityskeskustelut? Ovatko nämä keskustelut olleet tuotteliaita?
4. **Oikeudenmukainen kohtelu:** Tunnetko, että saatte oikeudenmukaista kohtelua työnantajan puolesta?
5. **Sosiaaliset suhteet:** Toimivatko ihmissuhteet täällä työpaikalla?
6. **Ilmapiiri:** Millainen työilmapiiri ja yhteishenki täällä on? Vietätkö aikaa keskenänne työn ulkopuolella?
7. **Yhteenkuuluvuus:** Koetteko yhteenkuuluvuutta toistenne kanssa? Koetteko yhteenkuuluvuutta yritykseenne ylipäättänsä? Pidätkö tärkeänä yrityksen järjestämää vapaa-ajan yhteistoimintaa? Käyttekö näissä tapahtumissa?
8. **Työn sisältö:** Sisältääkö työ riittävästi vaihtelua? Tarjoaako se onnistumisen kokemuksia? Oletko täällä ylpeitä työstänne ja osaamisestanne? *Arvostetaanko työtänne yrityksessänne?*
9. **Työn joustavuus:** Joustaako työ tarvittaessa?

LOPUKSI keskustelun yhteenvetävä kysymys:

- Pitäisikö työolosuhteita muuttaa mielestäsi jotenkin? Miten?
- Oletko itse tehnyt täällä aloitteita työolosuhteiden parantamiseksi?

KYSELYOSIO:

Työn imun testaus UWES-mittaristolla (liite 1).

HAASTATTELUN PÄÄTTÄMINEN

LIITE 4 HAASTATTELUKYSYMYKSET VUOROMESTAREILLE TOIMINNOISSA Ä JA Ö

(Varsinaisen haastattelutilaisuuden jälkeen sähköpostitse esitetyt kysymykset kursivoitu)

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on työtehtäväsi täällä?
2. Millainen on tyypillinen työpäiväsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt täällä?
4. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?
5. Mikä on sinun ja päällikön välinen roolijako esimiestyössä työntekijöihin nähden?

TEEMA 1:TYÖN VAATIMUSTEKIJÄT

1. **Mikä täällä työpaikassa mielestäsi vaikuttaa ratkaisevasti työn kuormittavuuteen ja sairauspoissaolojen syntyyn?**

Avustavia kysymyksiä:

- **Vuorotyö:** Onko täällä käytetty vuorosysteemi pidetty työntekijöiden keskuudessa?
 - **Fyysiset olosuhteet:** Ovatko työn fyysiset olosuhteet mielestäsi kunnossa, kuten työvälineet, työtilat jne.?
 - **Työn fyysinen raskaus:** Onko työ mielestäsi fyysisesti raskasta työntekijälle?
 - **Työmäärä:** Onko työtä mielestäsi sopivasti? Onko työssä kiire?
 - **Työn hallinta:** Mikä on käsityksesi siitä, että onko työ hallussa työntekijöillä? Onko heillä riittävä osaaminen, tiedot ja taidot hallita sitä?
 - **Työtehtävien selkeys:** Ovatko työtehtävät ja -roolit selkeät, eli tietääkö jokainen, mitä kenenkin kuuluu tehdä työvuoroon tullessaan?
 - **Työsuhteen epävarmuus: (Toiminto Ä):** Miten työn epävarmuus aiheuttaa hyvinvointinne työssä? Milloin tieto laitoksen loppumisesta tuli? Millaisen reaktion se aiheutti teissä?
2. **Yhteenveto:** Kummat tekijät ovat mielestäsi työntekijän kannalta kuormittavampia, fyysiset vai henkiset tekijät?
 3. **Vaikuttaminen työn kuormittavuuteen:** Voidaanko mielestäsi työnantajan puolesta vaikuttaa työntekijöiden työn kuormittavuuteen? Miten?
 4. **Poissaolokynnys:** Mikä on sinun käsityksesi siitä, että minkälainen kynnys työntekijöiltä on jäädä täältä sairauslomalle? Onko töistä helppo vai vaikea jäädä pois? Mistä se johtuu? *Miten siihen voidaan vaikuttaa?*
 5. **Sitoutuminen:** Ovatko työntekijät mielestäsi sitoutuneita tähän työhön? Mistä sen voi huomata?

TEEMA 2: TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT

1. Mitkä täällä työpaikassa ovat sitten sellaisia ratkaisevia hyvinvointia tuottavia tekijöitä?

Avustavia kysymyksiä:

- **Sosiaaliset suhteet:** Toimivatko ihmissuhteet täällä työpaikalla? Edistävätkö ne hyvinvointia täällä?
- **Ilmapiiri:** Millainen työilmapiiri ja yhteishenki täällä on?
- **Yhteenkuuluvuus:** Koetteko yhteenkuuluvuutta keskenänne? Koetteko yhteenkuuluvuutta yritykseenne ylipäättänsä? Pidätkö tärkeänä yrityksen järjestämää vapaa-ajan yhteistoimintaa? Käyttekö näissä tapahtumissa?
- **Työn sisältö:** Sisältääkö työ riittävästi vaihtelua? Saako siinä onnistumisen kokemuksia? Oletko ylpeä työstäsi ja osaamisestasi?
- **Oikeudenmukainen kohtelu:** Kohtelee työnantaja teitä mielestäsi oikeudenmukaisesti?
- **Työsuhteen varmuus: (Toiminto Ö:)** Tuntuuko tämä työpaikka teistä varmalta? Entä tulevaisuudessa?
- **Työaikojen joustavuus:** Joustaa työ tarvittaessa työntekijöiden hyväksi?

2. Voimavaroihin vaikuttaminen: Voidaanko työnantajan puolelta mielestäsi vaikuttaa siihen, että työntekijöillä olisi työssään enemmän näitä hyvinvointia tuottavia tekijöitä? Miten?

TEEMA 3: ESIMIESTYÖ

- **Yhdessäolo ja keskustelut:**
 - Kuinka paljon vietät aikaa työpäivästäsi työntekijöiden parissa?
 - Keskusteletteko keskenänne päivittäin?
 - Onko kehityskeskustelut pidetty? Ovatko ne olleet tuotteliaita?
 - Miten puutut oireilevaan työntekijään? Onko ongelmien puheeksi ottaminen työntekijän kanssa haastavaa?
- **Palaute:**
 - Onko sinulla tapana antaa suoraa palautetta työntekijöille (miten onnistunut, mitä pitäisi parantaa)?
 - Miten reagoit virheisiin?
- **Vastuunkanto ja itsenäisyys:**
 - Kuinka itseohjautuvaa tämä työ on, oletko heidän mukanaan työtehtävissä?
 - Onko alaisilla mahdollisuus kantaa itse vastuuta? Ratkaisevatko he esimerkiksi itse mahdolliset ongelmatilanteet?

- **Aloitteellisuus:**
 - Ovatko työntekijät aloitteellisia? Missä kehitysideoita voi esittää?
 - Oletko itse tehnyt aloitteita täällä asioiden kehittämiseksi?
- **Esimiehen vastuu ja merkitys**
 - Mikä on oma vastuusi alaisten hyvinvoinnin synnyttämisessä?
 - Oletko ollut mielestäsi hyvä esimies? Miten voisit itse kehittyä esimiehenä?

HAASTATTELUN PÄÄTTÄMINEN

LIITE 5 HAASTATTELUKYSYMYKSET PÄÄLLIKÖILLE TOIMINNOISSA Ä & Ö

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on työtehtäväsi täällä?
2. Millainen on tyypillinen työpäiväsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt täällä?
4. Kuinka kauan olet toiminut päällikön tehtävissä?
5. Mikä on sinun ja vuoromestareiden välinen roolijako esimiestyössä työntekijöihin nähden?

TEEMA 1: TYÖN VAATIMUSTEKIJÄT

1. Mikä täällä työpaikassa mielestäsi vaikuttaa ratkaisevasti työn kuormittavuuteen ja sairauspoissaolojen syntyyn?

Avustavia kysymyksiä:

- **Vuorotyö:** Onko täällä käytetty vuorosysteemi pidetty työntekijöiden keskuudessa?
 - **Fyysiset olosuhteet:** Ovatko työn fyysiset olosuhteet mielestäsi kunnossa, kuten työvälineet, työtilat jne.?
 - **Työn fyysinen raskaus:** Onko työ mielestäsi fyysisesti raskasta työntekijälle?
 - **Työmäärä:** Onko työtä mielestäsi sopivasti? Onko työssä kiire?
 - **Työn hallinta:** Mikä on käsityksesi siitä, että onko työ hallussa työntekijöillä? Onko heillä riittävä osaaminen, tiedot ja taidot hallita sitä?
 - **Työtehtävien selkeys:** Ovatko työtehtävät ja -roolit selkeät, eli jokainen tietää, mitä kenenkin kuuluu tehdä työvuoroon tullessaan?
 - **Työsuhteen epävarmuus: (Toiminto Ä):** Miten työn epävarmuus aiheuttaa hyvinvointiinne työssä? Milloin tieto laitoksen loppumisesta tuli? Millaisen reaktion se aiheutti teissä? Oliko tiedolla vaikutusta lyhyiden poissaolojen esiintymistiheyteen?
2. **Yhteenvedo:** Kummat tekijät ovat mielestäsi työntekijän kannalta kuormittavampia, fyysiset vai henkiset tekijät?
 3. **Vaikuttaminen työn kuormittavuuteen:** Voidaanko mielestäsi työnantajan puolesta vaikuttaa työntekijöiden työn kuormittavuuteen? Miten?
 4. **Poissaolokynnys:** Mikä on sinun käsityksesi siitä, että minkälainen kynnyks työntekijöiltä on jäädä täältä sairauslomalle? Onko töistä helppo vai vaikea jäädä pois? Mistä se johtuu? Miten siihen voidaan vaikuttaa?
 5. **Sitoutuminen:** Ovatko työntekijät mielestäsi sitoutuneita tähän työhön? Mistä sen voi huomata?
 6. **Lyhyiden poissaolojen runsaus: (Toiminto Ä):** Mikä mielestäsi vaikuttaa lyhyiden poissaolojen runsauteen? Onko työntekijöiden iällä ja poissaoloilla havaittavissa teillä yhteyttä? Onko poissaoloihin yritetty puuttua? Miten? / **vähyy**

(**Toiminto Ö**): Mikä on mielestäsi perimmäinen syy sille, että poissaoloja on teillä niin vähän?

TEEMA 2: TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT

1. Mitkä täällä työpaikassa ovat sitten sellaisia hyvinvointia, ratkaisevia tuottavia tekijöitä?

Avustavia kysymyksiä:

- **Sosiaaliset suhteet:** Toimivatko ihmissuhteet täällä työpaikalla? Edistävätkö ne hyvinvointia täällä?
- **Ilmapiiri:** Millainen työilmapiiri ja yhteishenki täällä on?
- **Yhteenkuuluvuus:** Koetaanko täällä yhteenkuuluvuutta? Koetaanko täällä yhteenkuuluvuutta yritykseenne ylipäättänsä? Pidätkö tärkeänä yrityksen järjestämää vapaa-ajan yhteistoimintaa? Käyvätkö työntekijät näissä tapahtumissa?
- **Työn sisältö:** Sisältääkö heidän työnsä mielestäsi riittävästi vaihtelua? Tarjoaako se onnistumisen kokemuksia? Tunnettaanko täällä ylpeyttä tästä työstä ja siitä ammattitaidosta, jota heillä on?
- **Oikeudenmukainen kohtelu:** Kohtelee työnantaja teitä mielestäsi oikeudenmukaisesti?
- **Työn varmuus: (Toiminto Ö):** Minkälainen yhteinen käsitys teillä on täällä siitä, että onko tämä työ varma ja vakaa? Entä tulevaisuudessa? Miten se vaikuttaa teihin?
- **Työn joustavuus:** Joutaako työ tarvittaessa työntekijöiden hyväksi?

2. Voimavaroihin vaikuttaminen: Voidaanko mielestäsi työnantajan puolelta vaikuttaa siihen, että työntekijöillä olisi työssään enemmän näitä hyvinvointia, motivaatiota ja iloa tuottavia tekijöitä? Miten?

TEEMA 3: ESIMIESTYÖ

- **Yhdessäolo ja keskustelut:**
 - Kuinka paljon vietät aikaa työpäivästäsi työntekijöiden parissa?
 - Keskusteletteko keskenänne päivittäin?
 - Onko kehityskeskustelut pidetty?
 - Ovatko olleet tuotteliaita keskusteluja?
 - Ovatko ne luonnollinen tilanne keskustella työntekijöiden kanssa työhyvinvoinnin tilasta?
- **Ongelmiin puuttuminen ja kynnys siihen:**
 - Onko yritys X tarjonnut koulutusta esimiestyöhön?
 - Oletko ollut mukana niissä?
 - Miten puutut/ puuttuisit oireilevaan työntekijään?
 - Onko ongelmien puheeksi ottaminen työntekijän kanssa haastavaa?

- **Palaute:**
 - Onko sinulla tapana antaa suoraa palautetta työntekijöille (kriittinen ja kannustava palaute)?
 - Miten reagoit virheisiin?
- **Vastuunkanto ja itsenäisyys:**
 - Kuinka itseohjautuvaa tämä työ on, oletko heidän mukanaan työtehtävissä?
 - Onko alaisilla mahdollisuus kantaa itse vastuuta? Ratkaisevatko he esimerkiksi itse mahdolliset ongelmatilanteet?
- **Aloitteellisuus:**
 - Ovatko työntekijät aloitteellisia? Missä kehitysideoita voi esittää?
 - Oletko itse tehnyt aloitteita täällä asioiden kehittämiseksi?
- **Esimiehen vastuu ja merkitys**
 - Mikä on oma vastuusi alaisten hyvinvoinnin synnyttämisessä?
 - Oletko ollut mielestäsi hyvä esimies? Miten voisit itse kehittyä esimiehenä?

HAASTATTELUN PÄÄTTÄMINEN

LIITE 6 UWES-KYSELYN TULOSTEN HAVAINNOLLISTAMINEN

		Vastausvaihtoehdot							
Mitattava osa-alue	Kysymykset	0	1	2	3	4	5	6	Vastausten keskiarvo
Tarmokkuus	1					x	xxx		5
Tarmokkuus	2					x	xxx		5
Omistautuminen	3						xx	xx	6
Omistautuminen	4					x	x	xx	5
Tarmokkuus	5					x	xx	x	5
Uppoutuminen	6				x		xx	x	5
Omistautuminen	7					x	xxx		5
Uppoutuminen	8					xxx		x	4
Uppoutuminen	9				x	x	x	x	5

Yllä oleva kuvio esittelee toiminnon Ö työntekijöiltä ja vuoromestareilta UWES-kyselyllä saadut tulokset. X:t merkitsevät vastausten lukumääriä. Alla olevassa kuviossa on esitetty vastaavasti toiminto Ä:n kyselyn tulokset. Tekstissä esitetyt osa-alueiden keskiarvot on laskettu niitä kuvaavien mittareiden saamien arvojen keskiarvona.

		Vastausvaihtoehdot							
Mitattava osa-alue	Kysymykset	0	1	2	3	4	5	6	Vastausten keskiarvo
Tarmokkuus	1					xx	xxx		5
Tarmokkuus	2				x	xxx	x		4
Omistautuminen	3				x	x	xxx		4
Omistautuminen	4				xx	xxx			4
Tarmokkuus	5				x	xx	xx		4
Uppoutuminen	6				x	xxx	x		4
Omistautuminen	7				x	x	xxx		4
Uppoutuminen	8				xx	xxx			4
Uppoutuminen	9				xx	xxx			4