

**TYÖN VAATIMUS- JA VOIMAVARATEKIJÄT
PANKISSA JA INSINÖÖRITYÖN
YRITYKSESSÄ SEKÄ VAATIMUS- JA
VOIMAVARATEKIJÖIDEN YHTEYDET
TYÖUUPUMUKSEEN**

Mika Somppi
Pro gradu –tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2014

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

SOMPPI, MIKA: Työn vaatimus- ja voimavaratekijät pankissa ja insinööriyön yrityksessä sekä vaatimus- ja voimavaratekijöiden yhteydet työuupumukseen

Pro gradu –tutkielma, 35 s.

Ohjaaja: Tutkijatohtori Mari Huhtala

Psykologia

Toukokuu 2014

Tutkimuksessa tutkittiin työn vaatimustekijöiden ja voimavaratekijöiden mallin viitekehyksen mukaisesti työhyvinvoinnin rakentumista kahdessa suomalaisessa yritysorganisaatiossa, pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa. Tarkoituksena oli selvittää missä määrin työntekijät kokivat vaatimustekijöinä työn kuormittavuutta ja rooli-odotusten epäselvyyttä sekä voimavaratekijänä hyviä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Lisäksi tutkittiin taustateorian oletuksen mukaisesti suurempien vaatimustekijöiden yhteyttä korkeampaan koettuun työuupumukseen. Lopuksi tutkittiin onko hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön muuntavaa, suojaavaa vaikutusta vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä.

Tässä poikkileikkaustutkimuksessa käytettiin aineistoa, joka kerättiin Jyväskylän yliopiston Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi –hankkeessa vuonna 2011 sähköisenä kyselynä. Pankkiyrityksessä kyselyyn vastasivat työntekijät sen 18 eri konttorista ja vastaajajoukoksi rajautui 162 työntekijää. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa vastaajajoukoksi muodostui 236 henkilöä sen viidestä toimistosta. Työn vaatimustekijöitä ja voimavaratekijää kuvaavat muuttujat perustuivat QPSNordic –yleiskyselyyn. Työuupumuksen arvioimiseksi käytettiin Bergen Burnout Indicator –mittarin 9-osioista versiota (BBI-9), jonka kaikista osioista muodostettiin yksi työuupumuksen keskiarvosummamuuttuja.

Työn kuormittavuutta koettiin molemmissa yrityksissä varsin paljon, pankissa hiukan enemmän, mutta ero yritysten välillä ei ollut kuitenkaan merkitsevää. Vaikka epäselvyyttä rooli-odotuksissa koettiin molemmissa yrityksissä selvästi vähemmän verrattuna työn kuormittavuuteen, niin yritysten välinen ero oli nyt merkitsevää siten, että rooli-odotusten epäselvyyttä koettiin suunnittelu- ja insinööritoimistossa selvästi enemmän kuin pankissa. Hyviä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön koettiin molemmissa yrityksissä varsin suuresti. Lisäksi tulokset osoittivat, että mitä enemmän työn vaatimustekijöitä koettiin yrityksissä sitä korkeampaa työuupumusta koettiin. Insinööritoimistossa molemmat tutkitut vaatimustekijät olivat yhteydessä työuupumukseen. Pankissa työuupumusta selitti yksin työn kuormittavuus. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muunsivat vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välistä yhteyttä vain pankissa siten, että mitä enemmän koettiin hyviä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sitä vähemmän rooli-odotusten epäselvyys aiheutti työuupumusta. Tutkimus osoitti selvästi työn erityisten olosuhteiden ja piirteiden merkityksen työhyvinvoinnille: suuresti koetut työn vaatimustekijät vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin, mutta toisaalta runsaampien työn voimavarojen avulla voidaan vähentää työuupumuksen riskiä. Yrityksissä tulisikin ylläpitää ja edistää työntekijöiden jaksamista niin, että vaikka nykytyöelämä kuormittaa henkisesti monin eri tavoin, tarvittavia voimavaroja olisi kuitenkin mahdollista tunnistaa ja kokea työssä eri muodoin.

Avainsanat: Työn vaatimus- ja voimavaratekijät, työuupumus

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja käsitteet.....	2
1.1.1. Vaatimus- ja voimavaratekijät työssä, TV-TV –malli.....	2
1.1.2. Työuupumus työhyvinvoinnin käsitteenä.....	7
1.1.3. Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden yhteys työuupumukseen.....	9
1.2. Tutkimuskysymykset.....	10
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
2.1. Tutkittavat.....	13
2.2. Aineiston katoanalyysi.....	15
2.3. Tutkimuksen muuttujat.....	15
2.4. Tutkimuksen tilastolliset menetelmät.....	16
3. TULOKSET	17
3.1. Kuvailevat tulokset: yleiset arviot voimavara- ja vaatimustekijöistä molemmissa yrityksissä.....	17
3.2. Yritysten väliset eroavaisuudet arvioiduissa työn vaatimus- ja voimavaratekijöissä.....	18
3.3. Tutkimuksen muuttujien väliset korrelaatiot.....	18
3.4. Työn vaatimustekijöiden yhtyes työntekijöiden työuupumukseen pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa.....	21
3.5. Työssä koettujen vaikuttamismahdollisuuksien muuntava vaikutus työn vaatimus- tekijöiden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä.....	22
4. POHDINTA	24
4.1. Vaatimus- ja voimavaratekijät pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa.....	24
4.2. Työn suuret vaatimustekijät riski työuupumukselle sekä pankki- että insinöörityön yrityksessä.....	27
4.3. Hyvien vaikuttamismahdollisuuksien suojaava vaikutus näkyi pankissa rooli- odotusten epäselvyyden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä.....	27
4.4. Tutkimuksen arviointia ja tarpeet jatkotutkimukselle.....	28
4.5. Johtopäätökset ja käytännön suositukset.....	29
LÄHTEET.....	31

1. JOHDANTO

Talouselämän ja julkisten järjestelmien rakenteellinen muutos suljetuista kotimarkkinoista ja pysyvistä, jäykistä elinkeino- ja palvelurakenteista kohti avointa maailmanlaajuista kilpailua ja palveluntarjontaa on koskettanut Suomessakin yrityksiä ja organisaatioita työntekijöineen voimakkaasti lähivuosisikymmenien aikana. Yrityksiltä vaaditaan yhä tehokkaampaa ja laadukkaampaa tuotantoa ja palvelua, mikä toisaalta näkyy työn tekemisen olosuhteissa ja piirteissä voimakkaana haastavuutena ja koventuneena tuloskeskeisyytenä sekä tuntemuksina lisääntyneestä työmäärästä ja jatkuvasta kiireen paineesta (Leskinen & Hult, 2010; Puusa & Karppinen, 2011). Tehostaminen työelämässä jatkuu voimakkaana edelleen. Suomalaisissa yrityksissä työskenteli vuoden 2012 päättyessä 15 000 työntekijää vähemmän kuin vuonna 2011 vaikka yritysten lukumäärä oli pysynyt lähes samana (Tilastokeskus, 28.11.2013). Tehostamis- ja muutosvaiheessa työntekijöiden jaksaminen, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi ovat kuitenkin suuresti koetuksella monin eri vaikutustavoin (kts. esim. Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin, 2012; Mauno & Kinnunen, 2008).

Työn tehostamisella ja sen myötä mahdollisella työn kuormittavuuden kasvulla on työhyvinvoinnillisia seuraamuksia erityisesti yksilölle mutta myös laajemminkin yritys- ja organisaatiotasolla (Blanc, de Jonge & Schaufeli, 2000). Suomessa menetettiin vuonna 2010 noin 380 000 työvuotta ennenaikaisen sairauseläköitymisen vuoksi (Työ ja Terveys Suomessa –julkaisu, 2012). Sairauspoissaolojen yhä suuremmat vuosikustannukset ja kehityssuuntaus ennenaikaiseen eläköitymiseen sekä suhteellisen suurimääräinen lakkoilu (128 laitonta lakkoa Suomessa v.2010 kun vastaavasti Ruotsissa ei lainkaan) ovat isossa kuvassa merkkejä siitä, että työelämä ahdistaa ja haastaa työntekijöitä negatiivisin seuraamuksin (Ravanti, 2012). Vaihtoehtoisesti voidaan työterveydenhuollon eri tahojen välisen yhteistyön kautta toimia työpaikoilla niin, että yksilön työkyvystä huolehditaan enemmän yhteisöllisellä ja ennakoivalla otteella eri työhyvinvoinnin riskitekijät yksilöllisesti huomioiden (Halonen, 2013). Ennakoivasti toteutuvan työkykytoiminnan perustana on kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mistä hyvä työhyvinvointi yksilön työn arjessa rakentuu.

Tässä tutkimuksessa selvitetään pankin ja insinööriyrityksen työntekijöiden keskuudessa työn vaatimustekijöinä työnteon kuormittavuutta ja epäselvyyttä rooliodotuksissa sekä toisaalta voimavaratekijänä työntekijän kokemaa hyvää vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä. Lisäksi tutkitaan näiden työn piirteiden vaikutusta työhyvinvointiin, sen kielteiseen ulottuvuuteen eli työuupumukseen. Tutkimuksessa hyödynnetään laajasti käytettyä työhyvinvoinnin viitekehystä;

työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands-Resources, JD-R –model, TV-TV–malli; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Hakanen, 2009a; Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Tämän teoreettisen työhyvinvointimallin kautta työkuormittuneisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan eri vaikutusprosessien kautta työntekijän kokemuksellisenä kokonaisuutena, missä työhyvinvoinnin tila syntyy.

1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja käsitteet

1.1.1 Vaatimus- ja voimavaratekijät työssä, TV-TV–malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa teoreettisena lähtökohtana on, että mihin tahansa eri ammattiin tai työtehtävään liittyvät tietyt erityiset työn piirteet ja olosuhteet, jotka työntekijän kokemana ja yksilöllisenä reagoinnin kautta aiheuttavat koettua työn psykosomaattista kuormitusta tai synnyttävät työn positiivisia, työssä jaksamista edistäviä tuntemuksia (Demerouti ym. 2001). TV-TV –mallin ansio verrattuna ensimmäisiin työstressi- tai työmotivaatiomalleihin (esim. Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959; Karasek, 1979; Siegrist, 1996) on se, että se huomioi aikaisempaa laajemmin työn voimavarojen määrittelyn ja siirsi työhyvinvoinnin tarkastelun painopistettä vaatimustekijöistä ja työpahoinvoinnista (työstressi ja työuupumus) enemmän työhyvinvoinnin mahdollisuuteen ja työn voimavarojen merkitykseen. Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden malli tarjoaa monipuolisempaa ja tarkempaa teoreettista pohjaa sille, kuinka työn eri piirteet näkyvät yksilön ja koko työorganisaation työhyvinvointina tai työpahoinvointina sekä myös konkreettista näkemystä työn olosuhteiden ja rakenteiden kehittämiseen (Hakanen, 2009a).

TV-TV –mallissa työn olosuhteita kuvaavat piirteet jaetaan *työn vaatimustekijöihin* (job demands) ja *työn voimavaratekijöihin* (job resources) (Demerouti ym., 2001). Vaatimustekijät ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai hallinnollisia työn haastavuutta ja kuormittavuutta lisääviä ominaisuuksia, esimerkiksi tehtävien ja tekemisen suuri määrä, työn kiireisyys ja rooliristiriidat, joita työntekijä säännöllisesti joutuu kohtaamaan, niihin sopeutumaan ja läpikäymään tehdessään toimenkuvansa ja tavoitteidensa mukaisia tehtäviä. Toisaalta myös jokin hyvin keskeinen voimavara voi puuttuessaan toimia kuin vaatimustekijä aiheuttamalla samankaltaisia kielteisiä seuraamuksia (Hakanen, 2009b, 10-14). Ja vaatimustekijätkään eivät aina ole yksiselitteisesti vain

työn kielteisiä piirteitä. Juuri tätä monitulkinnallisuutta yksilön kokemustasolla työn voimavarat ja vaatimustekijät –malli pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011).

Vaatimustekijät voidaan edelleen jakaa *haastevaatimuksiin* tai *kuormitusvaatimuksiin* sen mukaan kuinka ne vaikuttavat työhyvinvointiin (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Haastevaatimukset, kuten työmäärä tai kiire, voivat olla hyvinvoinnille sekä kielteisesti kuormittavia että myönteisesti haastavia riippuen yksilön koko työtilanteesta ja sen yksilöllisestä tulkinnasta (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste 2010). Aluksi vain haasteellinen työn piirre muodostuu stressivaikutusta aiheuttavaksi kielteiseksi kuormitustekijäksi, jos siitä selviäminen työn arjessa vaatii työntekijältä suhteettoman raskaita ja jatkuvia henkilökohtaisia ponnisteluja ja siten tarvittava henkinen tai fyysinen palautuminen ei kohtuullisenkaan aikataulun puitteissa onnistu. Kuormitusvaatimukset (esimerkiksi epäselvät rooliodotukset, byrokraattiset jäykät rakenteet ja kahlitsevat käytännöt) vaikuttavat työhyvinvointiin aiempien tutkimusten perusteella lähes poikkeuksetta vain kielteisesti (Lorente, Salanova, Martinez, & Schaufeli, 2008; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007).

Työn voimavaratekijät muodostuvat niistä työn piirretekijöistä, jotka lieventävät työn vaatimustekijöiden kielteisiä seurauksia (Demerouti ym., 2001). Työn voimavaratekijät edesauttavat työlle asetettujen päämäärien saavuttamista ja täten vahvistavat työmotivaatiota. Lisäksi voimavaratekijät vaikuttavat työn olosuhteisiin niin, että työntekijän kehittyminen ja oppiminen on paremmin mahdollista. Oman työn hallinta, mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa sekä sosiaalisen tuen saaminen työtovereilta ja esimieheltä ovat esimerkkejä työn voimavaratekijöistä (Demerouti ym., 2001). Tarvittava määrä voimavaratekijöitä, kuormittavista vaatimustekijöistä huolimatta, edistää henkilökohtaisten positiivisten tunteiden kokemista työssä sekä työhön ja sen tavoitteisiin sitoutumista (Schaufeli & Bakker, 2004). Tämä voimavarojen kannatteleva ja myönteinen vaikutus, jolloin työntekijän on vaativinakin aikoina mahdollista kokea työssään positiivisia tuntemuksia, esimerkiksi työn imun muodossa, on erittäin merkityksellistä työssä jaksamisessa (Bakker ym., 2007; Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005). Voimavarojen myönteinen merkitys hyvinvoinnin rakentumisessa on oleellista myös siten, että jo hyödynnettävät voimavarat voivat synnyttää spiraalimaisen vaikutuksen kautta uusia voimavaroja, joiden myötä työntekijän koko osaamisen potentiaali tulee entistä paremmin käyttöön (Hobfoll, 2002).

Työntekijällä on käytössään erityyppisiä työn voimavaroja. *Tehtävätason voimavarat* ovat työn itsenäistä hallintaa mahdollistavia työolosuhteiden piirteitä (Karasek, 1979). Tällaisia työn piirteitä ovat mm. riittävä mahdollisuus työn itsesäätelyyn ja kontrolliin, palautteen saaminen suorituksista, mahdollisuus tehdä työtään koskevia päätöksiä ja työnsä kehittämistoimenpiteitä sekä tavoitteiden

selkeys (Hackman & Oldham, 1975). *Työryhmän voimavarat* tai *vuorovaikutukselliset voimavarat* ovat niitä ryhmätason sosiaalisia ja yhteisöllisiä työn piirteitä, jotka vaikuttavat myönteisesti koko työryhmän ja samalla myös sen yksittäisen työntekijänkin toimintaan (Hakanen, 2011; Hakanen ym., 2012). *Organisatorisilla voimavaroilla* tarkoitetaan erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta työtoimintaa. Oikeudenmukaisuus, työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri, rehti ja ystävällinen vuorovaikutus, päätöstenteon avoimuus ja läpinäkyvyys sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus ja tasapuolisuus ovat organisaatiotason voimavaroja, joilla on suuri myönteinen merkitys yksilön hyvinvoinnille (Hakanen, 2011). Edellä kuvattujen työn voimavarojen lisäksi voimavarojen kokonaisuudessa voidaan myös havaita *yksilölliset voimavarat* (Hakanen ym., 2012). Yksilölliset voimavarat nimensä mukaisesti ovat ei suoraan työn olosuhteisiin vaan työntekijään itseensä kuuluvia eri voimavaraominaisuuksia, kuten haastetilanteiden yksilölliset taitojen ja kokemuksen kautta kehittyneet hallintakyvyt ja –keinot.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin täydentävänä perusoletuksena on näkemys kahdesta työkuormituksen ja motivaation kannalta keskeisestä hyvinvointiprosessista (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005). *Vaatimustekijöistä aiheutuva kielteinen energiapolku* on vaikutusprosessi, missä työn päivittäiset haasteelliset ja kuormittavat piirteet työn vaatimustekijöinä kuormittavat yksilöä ja vähentävät hänen työssä jaksamistaan. Toinen keskeinen prosessi TV-TV-mallissa on nk. *voimavaratekijöiden motivaatiopolku*, missä työn voimavarat lisäävät työntekijän positiivisia tuntemuksia työssä ja sen seurauksena jaksamista työssä sekä sitoutumista organisaatioon (Demerouti ym., 2001; Mäkikangas ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Se hyvinvoinnin ja työkuormittuneisuuden kokonaistila, joka työntekijällä henkilökohtaisen tulkintansa, tunteidensa ja reagoitinsa myötä kulloinkin on, muodostuu sekä työn vaatimustekijöiden energiapolun että voimavaratekijöiden motivaatiopolun yhdysvaikutuksesta samanaikaisesti. Toisin sanoen työn piirteiden kuormitusvaikutus rakentuu niin, että suuret vaatimustekijät aiheuttavat suoralla kuormitusvaikutuksellaan työpahoinvointia. Tämä näkyy mm. työstressin ja työuupumuksen oireina. Toisaalta taas runsaat voimavaratekijät vaikuttavat työhyvinvointiin myönteisesti työuupumukselle vastakkaista työn imua lisäten (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Pääsääntöisesti aiheen aikaisemmat empiiriset tutkimustulokset ovat tätä kahden erilaisen työn piirteiden vaikutustavan mallia hyvin tukeneet (Hakanen, 2004; Hakanen ym., 2012; Mäkikangas ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden mallia soveltaneiden tutkimusten kautta näkemys vaikutusprosesseista työntekijän hyvinvointiin on syventynyt niin, että edellä mainitut suorat työn piirteiden kielteiset ja myönteiset vaikutuspolut voivat myös yhdistyä vaikuttaen keskinäisesti

toisiinsa (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ym., 2005; Bakker ym., 2003a, 2003b; Hakanen, 2005; Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou ym., 2007). Runsaasti koetut vaatimustekijät eivät välttämättä aina aiheuta voimakasta työuupumusta. Toisaalta myöskään työhyvinvoinnin rakentuminen ei ole niin yksiselitteinen, että työn hyvät voimavaratekijät automaattisesti johtavat hyvään työhyvinvointiin, kuten työtyytyväisyyteen tai työn imuun (Hakanen, 2011). Vaikka työssä olisikin koettavissa runsaasti voimavaroja, niin työntekijä kaipaa työssään samalla myös tasapainoisesti saavutettavissa olevia haasteita ja tavoitteita, joiden kautta työn merkityksellisyys ja arvo muodostuu. Haasteettomassa työympäristössä riskinä on työhön kyllästyminen ja turhautuminen, mikä varsinkin hyvin koulutetuilla ja osaavilla työntekijöillä on mahdollista (Hakanen, 2009a).

Miten työn vaatimustekijöiden ja voimavarojen yhteydet työhyvinvointiin ovat näkyneet aikaisemmissa tutkimuksissa eri ammattiryhmillä? Esimerkiksi opetustyötä tutkittaessa on havaittu, myös suomalaisissa tutkimuksissa, että opettajien hyvillä voimavaratekijöillä (mm. yksilölliset voimavarat ammattitaidon ja osaamisen kautta, myönteinen vuorovaikutus työyhteisössä ja tuki esimieheltä) on suojaavaa vaikutusvoimaa opetusalan työuupumukselta, minkä riskiä tässä työssä tyypilliset vaatimustekijät lisäävät (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen ym., 2006; Peukunen, 2007). Vastaavasti kotimaisissa johtamistyön työhyvinvoinnin tutkimuksissa on havaittu hyvää työhyvinvointia mm. työn imun käsitteen muodossa, ja toisaalta samanaikaisesti työuupumus on ollut varsin vähäistä. Työn suurista vaatimustekijöistä huolimatta, joita ovat mm. työn suuri määrä, työn tulostavasti, johtajuusroolin vaativuus ja rooliristiriidat, johtajat voivat työssään suhteellisen hyvin (Ahtilina, 2007; Järvilehto, 2008; Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008). Tulosten perusteella johtajien hyvinvointia ovat selittäneet työn eri voimavarat, joita ovat olleet mm. hyvät oman työn hallinnan ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä motivoiva työn sisällöllinen haasteellisuus eli sisäinen palkitsevuus. Toisin sanoen johtajillakin voimavarojen riittävä kokeminen näyttäisi suojaavan vaikutuksen kautta vähentävän työn vaatimustekijöiden kuormittavaa vaikutusta ja mahdollistavan myönteisen ja tasapainoisen työhyvinvointitilanteen.

Tässä tutkimuksessa pankkialan ja insinöörityön vaatimustekijöinä tarkasteltiin työn tekemisen kuormittavuutta sen haasteellisen sisällön (työn liika määrä ja laadukkaan työn tekeminen osoitetuilla resursseilla) sekä rooli-odotusten epäselvyyden muodossa. Näiden molempien vaatimustekijöiden oletetaan TV-TV –mallin mukaisesti vaikuttavan työntekijän hyvinvointiin negatiivisen energiapolun kautta ja kasvattaen siten työuupumuksen riskiä. Juuti (2006) käsittelee työn aikapainetta ja työn määrällistä haasteellisuutta merkittävänä työn sisällöllisinä kuormitustekijöinä. Työn määrällisesti vaatimukset ovat liian suuret, jos työntekijä ei pysty suoriutumaan tehtävistään vaadituissa aikarajoissa. Toisin sanoen onko työtä liikaa vai sopivasti?

Suomalaisissakin tutkimuksissa työn aikapaineen, kiireen yhteys on näkynyt kohonneeseen työuupumukseen eri alojen työntekijöillä (kts. esim. Hakanen ym., 2008; Seikkula, 2010). Tyypiltään työn määrän ja kiireen aiheuttama työkuormitus on luonteeltaan haasteellinen vaatimustekijä. Kielteisen kuormittavan vaikutuksen lisäksi haastetyyppisillä vaatimustekijöillä voi toisaalta olla myös sopivan tasoisesti hyvinvoinnillinenkin puoli, jos työntekijä pystyy onnistuneesti voimavaroillaan käsittelemään haastetekijöitä (Bakker & Demerouti, 2007; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010).

Kiireen ja tehtävämäärän haasteiden ja tavoitteiden ylittämisen kautta yksilö kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tällöin työn positiiviset kokemukset ja tuntemukset työn imun käsitteen muodossa ovat mahdollisia ja työuupumus toisaalta vähäistä jos työntekijä kokee samanaikaisesti myös voimavaroja työssään, kuten omaavansa vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä tai saavansa tukea muilta työntekijöiltä tai johdolta (Hakanen ym., 2012; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Täten onnistunut haasteiden ylittäminen luo positiivisia tuntemuksia, mikä edelleen ikään kuin herkistää yksilön huomaamaan ja tunnistamaan onnistumiseen kytkeytyviä työn eri voimavaroja entistä paremmin. Esimerkiksi Hakasen ym. (2012) tutkimuksessa varsin laajasti eri toimialojen työntekijöiden keskuudessa ilmeni, että mikäli työntekijällä on käytännössä runsaasti vaikutus- ja muutosmahdollisuuksia omaan työhönsä (Hakasella käsitteinä työn itsenäisyys sekä myös työn tuunaaminen), henkilö on toisaalta valmis kohtaamaan yhä kovempia työn tekemisen haasteita kuitenkin uupumatta työssään. Työn haasteellisissa vaatimuksissa onnistuminen ja siitä aiheutuva positiivisuuden ja innostuneisuuden viriäminen, oman työn voimavarojen tunnistaminen ja kokeminen sekä työuupumuksen kokemisen vähäisyys näyttävätkin mielenkiintoisella tavalla linkittyvän toisiinsa yksilön työhyvinvoinnillisessa prosessoinnissa.

Henkilön työroolin epäselvyys nähdään tutkimusten valossa selkeämmin vain kielteisesti kuormittavana vaatimustekijä, jolloin yksilön asemassa, työn tavoitteissa ja roolituksessa on yksilön kokemana ristiriitaa ja huonoja tuntemuksia aiheuttavia epäkohtia (Juuti, 2006; Lorente ym., 2008; Manka, 2011). Konkreettisia työroolin kielteisiä ulottuvuuksia ovat esimerkiksi tilanne, jossa työntekijän tehtäviä ja tavoitteita ei ole selvästi määritelty, eri tahoilta tulee runsaasti erilaisia odotuksia samanaikaisesti sekä se, kun yksilön näkemys työstä ja päämääristä poikkeaa siitä, miten muut yrityksessä ne näkevät. Kuormitusta työroolissa lisää myös, jos työntekijällä ei ole tarvittavia edellytyksiä ja mahdollisuuksia työnsä tavoitteiden saavuttamiseen, vaikka esimiehet niin olettaisivatkin (Manka, 2011). Rooliepäselvyys onkin näkynyt eri alojen työhyvinvointi-tutkimuksissa yhtenä merkittävämpänä riskitekijänä työuupumukselle (ks. katsaus Crawford, LePine, & Rich, 2010). Katsauksen perusteella työrooliin liittyvät vaatimustekijät korreloivat

vahvasti eri työntekijäryhmien työuupumukseen ja toisaalta niillä oli selvä negatiivinen yhteys työn imuun, työhyvinvoinnin positiiviseen kokemiseen.

Työn voimavaratekijänä tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Oman työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet ovat läheisiä ulottuvuuksia tässä yhteydessä. Voidaan sanoa että työntekijä hallitsee työtään kun voi eri käytännön tavoin itsenäisesti vaikuttaa siihen. Oman työn hallinnan myötä työntekijällä on vaikutus- ja päätösmahdollisuuksia suhteessa oman työn aikatauluihin (esim. työaikajoustop käyttö), työtehtävien tekemiseen, työnlaatuun, menetelmiin ja niiden resursseihin (esim. laitehankinnat) sekä vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Van der Doef & Maes, 1999; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, & Pentti, 2002).

1.1.2 Työuupumus työhyvinvoinnin käsitteenä

Edellä esitetyn teorian ja aiheen empiiristen tutkimustenkin tulosten mukaan työhyvinvoinnin ilmeneminen näyttäisi olevan varsin moniselitteinen kokonaisuus, joka koostuu useista vaikutustekijöistä (Bakker ym., 2007; Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2009a; Schaufeli & Bakker, 2004). Pelkästään työtä kuormittavien vaatimustekijöiden puuttuminen ei vielä automaattisesti merkitse sitä, että yksilö kokee työnsä mielekkääksi hyvän työhyvinvoinnin myötä ja toisaalta vaikka työ olisikin kuormittavaa ja haasteellista voi työuupumuksen kokeminen toisaalta olla vähäistä. Yleisesti ottaen työ näyttäisi olevan nykytyöelämässä yleisten työn vaatimusten ja olosuhteiden myötä entistä haasteellisempaa ja erityisesti henkisesti kuormittavampaa ja moninaisten vaatimusten kohteena yksilöllä täytyy olla työssään eri voimavaratekijöitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi (Kokkinen, Toivanen, & Väänänen, 2012; Manka, 2011; Suonsivu, 2011).

Työhyvinvoinnista on muodostettu sisällöllisenä kokonaisuutena lukuisia erilaisia näkemyksiä riippuen tarkastelun lähtökohdista ja käytetyistä työhyvinvoinnin mittareista (Suonsivu, 2011). Korostuvatko kokonaisvaltaisessa hyvinvointiprosessissa työhyvinvoinnin lähtökohdat, itse hyvinvointiprosessi vai sen lopulliset ilmentymät ja lopputulokset eri mittaustavoin? Painottuvatko työhyvinvoinnin havainnoinnissa ja käytetyissä mittareissa psykosomaattinen terveydentila, motivaatio- ja tyytyväisyystuntemukset tai eri konkreettisin mittarein mitattava työkykyisyys, yhtä vakiintunutta ja kattavaa näkemystä ja sen mukaista työhyvinvoinnin tarkkaa määrittystä ei näyttäisi

olevan. Työhyvinvointia tässä tutkimuksessa tarkastellaan sen kielteisellä kokemusulottuvuudella, työpahoinvointia kuvaavalla *työuupumuksen* käsitteellä (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Työuupumus on kielteisenä työhyvinvoinnin tilana jotain voimakkaampaa kuin vain työstressi. Työuupumus on pitkäaikainen, jo pidemmän aikaa kestäneen kovan työkuormittuneisuuden, työstressin lopputulos, jolloin henkilön psyykkistä ja fyysistä huonoa olotilaa hallitsee vakava-asteiseksi luokiteltava kokonaisvaltainen stressioireisto (Maslach & Leiter, 1997; Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, & Tolvanen, 2012). Työstressi käsitteenä kuvaakin varsin lyhytaikaista yksilön hyvinvoinnin epätasapainon tilaa työn vaatimusten kohtaamisessa ahdistuneisuus-, jännittyneisyys-, väsymys- tai univaikeusreaktioiden myötä (Sonnetag & Frese, 2003). Stressitilasta päästään usein pois suhteellisen nopeasti muuttamalla jollakin tavoin tietoisesti omaa käyttäytymistään eli toimimalla aktiivisesti ja ongelmasuuntautuneesti stressitilanteessa sitä aiheuttavien tekijöiden suhteen. Näin työstressi voi olla myös positiivinenkin asia työhyvinvoinnin kannalta ja tarvittava sysäys muutokseen ja yksilöllisten voimavarojen kehittämiseen, millä on lopulta hyviä ja tavoitteita edistäviä vaikutuksia (Juuti, 2006). Työuupumus sitä vastoin muodostuu jatkuvasta ja pitkittyneestä työntekijän ja työn vaatimustekijöiden välisestä epätasapainoisesta suhteesta niin, että lopulta yksilön paheneva kuormitustila kroonistuu voimakkaiden eri stressioireiden myötä (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Työuupumus etenee usein vaiheittain kolmen eri uupumisoireiston myötä. Tyypillisesti työntekijä ensin väsähtää sekä henkisesti että fyysisesti. Pidemmätkään lepojaksot (esim. pidennetty viikonloppu) eivät korjaa tilannetta ja väsyneisyyden tila kehittyy edelleen. Uupumisasteinen väsymys on yleisin ja konkreettisin työuupumuksen oire (Ahola ym., 2004; Hakanen, 2004). Uupumisasteinen väsyneisyystila ilmenee yksilön kokemana jatkuvana yli-kuormittuneisuutena ja riittämättömyyden tunteina taitojensa, osaamisensa ja jaksamisensa suhteen. Tyypillinen keino suojautua väsyneisyyden tilanteessa on luopua työhönsä ja ammattiinsa itse asettamistaan tavoitteista ja ihanteista. Tällainen väsymisvaiheen jälkeinen kyyninen asennoituminen työhön tarkoittaa negatiivista ja välinpitämätöntä asennetta työtä kohtaan ja henkistä etäisyydenottoa siitä. Henkilö saattaa alkaa pitää työnsä alkuperäisiä, alun perin innostaviakin ja motivoivia tavoitteita ja päämääriä jopa kokonaan väärinä. Työntekijän voimakas kyynistyminen vaikuttaa lopulta jopa hänen itsetuntoonsa ja identiteettiinsä, koska hän on luopunut itselleen aikaisemmin tärkeistä työn ihanteista ja arvoista. Ammatillisen itsetunnon lasku viittaaakin kompetenssin, hallinnan ja onnistumisen katoamiseen työuupumusprosessin edetessä. Ammatillisen itsetunnon romahtaessa yksilö pahimmillaan kokee ettei pärjää enää missään ja hänen suorituskykynsä laskee selvästi alle suhteessa normaaliin tasoon ja yksilön kykyihin (Hakanen, 2004; Juuti, 2006; Maslach ym., 2001).

1.1.3 Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden yhteys työuupumukseen

Työkuormituksen ja suhteellisen varhaisissa tutkimuksissa huomattiin, että työntekijän kannalta huonoin työuupumukselle altistava työtilanne on, jos työssä on runsaasti vaatimustekijöitä, ts. työ on voimakkaan kuormittavaa ja jos samanaikaisesti työntekijällä ei ole voimavarana vaikutusmahdollisuuksia työhönsä (Karasek & Theorell, 1990). Myöhemmin TV-TV –mallin mukaisissa tutkimuksissa huomattiin, että esimerkiksi liian suurella työmäärällä ja kiireellä (Bakker ym., 2005, Bakker ym., 2003b; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Maslach ym., 2001), ja rooliristiriidoilla sekä rooliepäselvyyksillä (Maslach ym., 2001) on vahva yhteys alhaiseen työhyvinvointiin ja erityisesti uupumisasteisen väsymisen kokemiseen. Työn voimavarojen puuttuessa tai niiden ollessa alhaisella tasolla (esimerkiksi palautteen vähäisyys, huono työn hallinta, osallistumattomuus päätöksentekoon sekä sosiaalisen tuen puute) työuupumusta esiintyy selvästi enemmän (Demerouti ym., 2001; Maslach ym., 2001). Näin ollen työn suuret vaatimustekijät ovat suoraan yhteydessä työuupumukseen, varsinkin jos samanaikaisesti työn voimavaratekijät ovat alhaisella tasolla. Toisin sanoen työuupumuksen riski maksimoituu, kun työ on voimakkaan kuormittavaa ilman voimavarojen suojaavaa vaikutusta.

Kuten edellä on jo osin käsitelty, tätä työn piirteiden keskinäistä vuorovaikutusta osoittavat tutkimukset myös työtilanteista, jolloin työ on kuormittavaa mutta toisaalta työssä koetaan myös runsaasti eri voimavaratekijöitä. Johtajien on todettu työkuormituksestaan huolimatta voivan suhteellisen hyvin työssään ja kokevan jopa työn imua. Korkea koulutus, vahva työosaamisen kompetenssi (Rasku, Ruoppila & Feldt, 1999) ja työn hyvät vaikutusmahdollisuudet (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Kinnunen, & Kokko, 2009; Kinnunen ym., 2008) ovat voimavaratekijöinä selittäneet johtajien hyvää työkykyä (esim. alhaista työuupumusta ja korkeaa työn imua) johtamistyön vaatimustekijöistä huolimatta. Korkeakoulutyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan Bakker ym. (2005) havaitsivat työn vaatimustekijöiden (työmäärä, emotionaaliset ja fyysiset vaatimukset, työ-perhe-ristiriita) korkean tason olevan yhteydessä työuupumukseen työn voimavaratekijöiden (autonomia, palaute, sosiaalinen tuki, hyvät esimies-alaisuudet) ollessa alhaisella tasolla. Toisaalta taas em. tutkimuksen työntekijöiden voimavaratekijöiden ollessa hyvällä tasolla, työn vaatimustekijät eivät olleet yhteydessä työuupumusoireiluun.

Myös opettajien vuorovaikutteisesti haastavassa työssä on voimavaratekijöiden positiivinen, työhyvinvointia kannatteleva merkitys näkynyt selvästi tutkimuksissa, vaikka työ samanaikaisesti on koettu voimakkaan vaativaksi. Hyvä työhyvinvointi koettuna työn imuna on ollut mahdollista ja työuupumus on ollut alhaista vaikka päivittäinen työ opetuksessa on kiireistä ja haastavaa (Bakker

& Bal, 2010; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen ym., 2006; Peukunen, 2007).

Hakanen (2009a) tuo toisaalta esille vertaillaan opettajien ja hammaslääkäreiden tutkimustuloksia erityisesti sitä, että jokaisella työalalla ja -tehtävässä näyttäisi olevan juuri omanlaisensa erilaiset vaatimus- ja voimavaratekijät ristikkäisin vaikutusyhteyksin. Eli riippuen eri tutkituista työaloista ja ammattiryhmistä, niissä ilmenevien ja koettujen vaatimus- ja voimavaratekijöiden keskinäiset vaikutusyhteydet voivat vaihdella paljonkin. Jokaisessa työpaikassa ja -tehtävässä on omanlaisensa haaste- ja kuormitustekijöiden kokonaisuus, mikä yksilöllisen kokemuksen kautta muodostuu joko onnistumisen, merkityksellisyyden ja motivaation lähteeksi työssä. Toisaalta taas kielteisen kehityksen myötä samasta vaatimustekijöiden kokonaisuudesta voi kehittyä negatiivinen vaikutuskokonaisuus ja tämä työn vaativuuden kielteisen kokemuksellisen tilan jatkuessa riski työuupumukselle kasvaa. Myös yksittäisten koettujen voimavarojen mahdolliset positiiviset vaikutukset näyttäisivät olevan usein erityisiä ja yksilöllistä luonteeltaan, eikä toisaalta välttämättä yleisesti ja kokonaisvaltaisesti helpottavia, suojaavia ja automaattisia (Crawford ym., 2010).

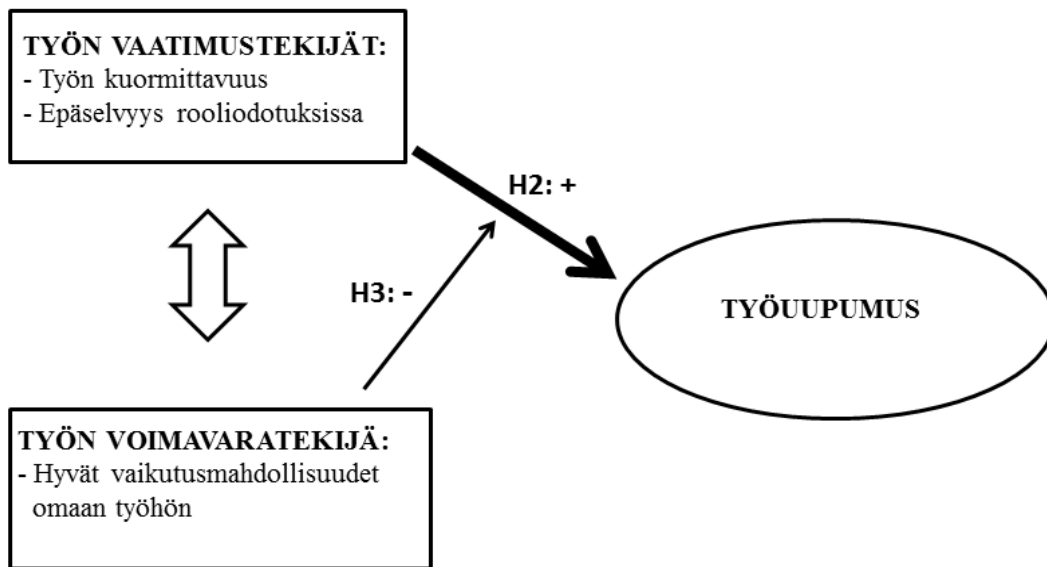
Lukuisissa tutkimuksissa on myös tullut esille taustatekijöiden (esim. ikä, sukupuoli, koulutustausta, parisuhde) ja yksilöllisten tekijöiden (esim. persoonallisuuden piirteet, asenteet) yhteys työuupumukseen, kielteisiin tuntemuksiin ja masentuneisuuteen (kts. esim. Ahola ym., 2006; Hakanen, 2004; Kauppinen ym., 2012; Maslach ym., 2001; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Tulokset varsinkin eri taustatekijöiden yhteyksistä työuupumukseen ovat olleet kuitenkin varsin vaihtelevia ja moniselitteisiä ja siten saatujen tulosten yleistettävyyttä rajoittavia. Hakasen ym. (2012) tutkimuksessa eri laajasti eri toimialoilta Suomessa nousi esiin tuloksissa se, että vanhemmille työntekijöille, nimenomaan tässäkin tutkimuksessa tarkasteltava voimara, työn itsenäisyys käsitteen muodossa, olisi erityisen tärkeä työhyvinvoinnillinen vaikutustekijä. Tätä moniselitteistä taustaa vasten tässä tutkimuksessa tutkittavien eri taustatekijät huomioitiin alkutarkasteluissa mahdollisimman laajasti.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen teoreettinen malli on esitetty kuviossa 1. Tutkimuksen *ensimmäisenä* tavoitteena on selvittää kahden eri tutkimuskohdeorganisaation, pankkialan ja insinööriyön yritysten työntekijöiden kokemuksia oman työn vaatimuksista ja voimavaroista. Työn

vaatimustekijöinä tarkastellaan työn määrää sekä rooli- ja vastuodotusten epäselvyyttä työssä. Voimavaratekijänä tutkitaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tutkimuskohteena olevat kaksi eri yritystä toimivat varsin erityyppisillä toimialoilla: pankkialalla korostuvat asiantuntijuus sekä päivittäinen palvelu eri vuorovaikutustavoin kun taas konsultti- ja insinööritoimistossa konsultointi, projektinhallinta ja suunnittelu vaativalla teknisellä alalla. Pankkiyritys palvelee myös yksityisiä kuluttajia päivittäin, insinööritoimiston suunnitteluorganisaatio pääasiassa vain yritysasiakkaita. Näin ollen voidaan olettaa että organisaatiot eroaisivat toisistaan työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden suhteen.

Toisena tavoitteena tässä tutkimuksessa on selvittää näiden kahden erilaisen yritysorganisaation työntekijöiden keskuudessa ovatko koetut työn vaatimus- ja voimavaratekijät yhteydessä työuupumukseen. Ensinnäkin ollaan kiinnostuneita siitä, ovatko työn vaatimustekijät TV-TV-mallin mukaisesti suoraan energiapolun mukaisessa yhteydessä työuupumukseen. Em. taustateorian mukaan oletuksena on, että mikäli työn yksilöllisesti tulkitut vaatimustekijät ovat korkealla tasolla, niin myös työuupumusta koetaan enemmän. Toiseksi tutkitaan tutkimuksessa tarkasteltavan työn voimavaratekijän (hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön) muuntavaa vaikutusta vaatimustekijöiden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen. Aiheen teoria ja sitä tukeneet aikaisemmat tutkimustulokset viittaavat siihen, että työn hyvät voimavarat voivat suojata työntekijää suureksi koettujen vaatimustekijöiden vaikutukselta eli työuupumukselta. Ensimmäisestä tutkimusongelmasta ei aseteta hypoteeseja sen eksploratiivisen luonteen vuoksi. Toisen tutkimusongelmakokonaisuuden hypoteesit perustuvat TV-TV-mallin viitekehukseen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001) sekä mallin perusoletuksia tukeneisiin työhyvinvoinnin aikaisempiin tutkimustuloksiin (Bakker ym., 2005; Bakker ym., 2003a; Bakker ym., 2003b; Hakanen ym., 2008; Hakanen ym., 2012; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou ym., 2007).



Kuvio 1. Tutkimusmalli: Työn vaatimustekijöiden ja voimavaratekijän yhteydet työuupumukseen pankissa ja insinööriyön yrityksessä.

Tutkimusongelmat ja -hypoteesit ovat:

1. Missä määrin tutkittavien kahden organisaation, pankkialan ja insinööriyön yritysten työntekijät kokevat työssään vaatimus- ja voimavaratekijöitä? Eroavatko kohdeyritykset toisistaan?
2. Miten tutkimuksessa tarkasteltavat työn vaatimustekijät ovat yhteydessä tutkimuksen yritysorganisaatioissa työntekijöiden työuupumukseen? Hypoteesi 2: Tutkitut vaatimustekijät (työn kuormittavuus sekä epäselvät rooli-odotukset työssä) ovat suoraan yhteydessä korkeampaan työuupumukseen siten, että mitä enemmän koetaan vaatimustekijöitä työssä sitä enemmän työuupumusta ilmenee.
3. Muuntaako työhön vaikuttamisen mahdollisuus voimavaratekijänä vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välistä yhteyttä? Hypoteesi 3: Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön suojaaa työn vaatimustekijöiden haitallisilta vaikutuksilta. Mikäli työntekijä kokee työhönsä vaikuttamisen mahdollisuudet hyvänä, työuupumus on vähäisempää, vaikka työn vaatimustekijät olisivatkin suuret.

2.TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkittavat

Tässä poikkileikkaustutkimuksessa käytettiin aineistoa, joka kerättiin kahdesta organisaatiosta Jyväskylän yliopiston Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi –hankkeessa vuonna 2011 sähköisenä kyselynä. Pankkiyrityksessä tutkimushankkeen kyselyyn vastasi 192 henkilöä (vastausprosentti oli 70 %), jotka työskentelivät 18 eri pankkikonttorissa. Pankin liiketoiminta-alueet ovat rahoitus sekä maksuliikenteen ja vakuutus tuotteiden palvelut. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa kyselyyn vastasi 300 työntekijää sen viidestä eri toimistosta Suomessa ja vastausprosentti oli 56 %. Insinööri- ja suunnittelutoimisto tuottaa suunnittelu- ja projektipalvelua monipuolisesti monien eri alojen yritysasiakkailleen. Pankin vastaajajoukoksi tässä tutkimuksessa rajautui 162 työntekijää sen mukaan, että vastauksissa oli vähintäänkin yksi vastaus väittämään jokaisen tutkimuksen muuttujan suhteen. Näin lopullinen vastaajamäärä tässä tutkimuksessa oli pankin osalta 59 % kun kokonaishenkilöstömäärä pankissa oli tutkimusajankohtana 274. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa vastaavasti lopulliseksi vastaajajoukoksi tässä tutkimuksessa muodostui 236 henkilöä, jotka edustivat 44 % tutkimusajankohdan koko yrityksen henkilöstöstä (536 työntekijää).

Tutkimuksen vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Pankin työntekijöistä 90 % oli vakituisessa työsuhteessa. Pankkiyrityksessä vastaajista oli naisia enemmistö (80 %). Insinööri- ja suunnittelutoimistossa miehet olivat enemmistö (78 %) ja lähes kaikki olivat vakituisessa työsuhteessa (95 %). Valtaosalla insinööri-toimiston työntekijöistä oli alemman teknisen alan korkeakoulututkinto ja ylempi korkeakoulututkinto oli lähes neljäsosalla. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa tutkittavat olivat koulutustaustaltaan koulutetuimpia työntekijöitä ja heillä oli pidemmät työsuhteet yrityksessä verrattuna pankin henkilöstöön. Ikäjakaumaltaan yritykset poikkesivat toisistaan siten, että pankissa oli keskimäärin hieman iäkkäämpää henkilöstöä

Taulukko 1. Tutkittavien taustatiedot tutkimuksen molemmissa yrityksissä.

Taustamuuttujat	Pankki		Insinööri- ja suunnittelutoimisto	
	%	(n)	%	(n)
Sukupuoli				
nainen	79,6	129	22,0	52
mies	20,4	33	78,0	184
Ikä				
30 vuotta tai alle	29,7	32	18,2	43
31 – 40	13,6	22	27,5	65
41 – 50	29,6	48	24,2	57
50 – 60	30,8	50	25,0	59
yli 60 vuotta	6,2	10	5,1	12
Työuran pituus				
alle 2 vuotta	7,4	12	7,6	18
2 – 5	22,8	37	28,0	66
6 – 15	20,4	33	37,7	89
16 – 25	20,4	33	21,2	50
yli 26 vuotta	29,0	47	5,5	13
Koulutustausta				
peruskoulu tai vastaava	4,3	7	0,8	2
keskiasteen koulutus	42,6	69	7,2	17
ammattillinen aikuiskoulutus	14,2	23	14,4	34
alempi korkeakoulu	25,3	41	52,5	124
ylempi korkeakoulu	13,6	22	24,6	58
jatko-opinnot korkeakoulussa			0,4	1
Kuuluuko työhön johto- / esimiestehtäviä?				
ei	87,0	141	78,4	185
kyllä	13,0	21	21,6	51
Johtotaso (pankki)				
ylin johto (johtoryhmässä)	3,1	5		
alempi johto (esimies)	9,9	16		
Johtotaso (insinööritoimisto)				
ylin johto			2,5	6
operatiivinen johto			5,9	14
keskijohto			13,1	31
Työtunnit viikossa				
36 tuntia tai alle	13,1	20	4,9	14
37 - 38	50,0	81	57,2	135
39 - 40	19,2	31	25,9	61
41 - 44	8,0	13	2,5	5
yli 45 tuntia	10,4	17	9,2	22
		162		236

2.2 Aineiston katoanalyysi

Katoanalyysissä selvitettiin erikseen yrityksittäin, erosivatko tähän tutkimukseen mukaan otetut tutkittavat iän ja sukupuolen suhteen verrattuna yritysten koko henkilöstöön tutkimusajankohtana. Tätä eroavaisuutta testattiin khiin neliö -testillä (χ^2). Analyysin tulos osoitti, että suunnittelu- ja insinööritoimiston tutkittujen joukossa ($n = 236$) naiset olivat hieman yliedustettuna verrattuna koko yrityksen henkilöstön ($n = 536$) sukupuolijakaumaan ($\chi^2(1) = 5.02, p < .05$). Iän suhteen tutkitut eivät eronneet suhteessa koko henkilöstöön kummassakaan yrityksessä.

2.3 Tutkimuksen muuttujat

Työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä kuvaavat muuttujat perustuivat QPSNordic -yleiskyselyyn (Elo ym., 2001). Vaatimustekijöistä *työn kuormittavuuden* summamuuttuja muodostettiin kahdesta väittämästä: ”Koen, että minulla on liikaa työtä” sekä ”Koen, että laadukkaan työn tekeminen ei ole mahdollista osoitetuilla resursseilla”. Vastaja arvioi väittämien paikkansapitävyyttä asteikolla 1 (erittäin harvoin tai ei koskaan) – 5 (hyvin usein tai aina). Summamuuttujan reliabiliteetti oli 0.75 (Cronbachin α). *Rooliodotusten epäselvyys* koostui kahdesta väittämästä: ”Työlleni on määritelty selkeät tavoitteet.” ja ”Tiedän tarkalleen mitä minulta odotetaan työssäni.”. Vastaja arvioi myös näiden väitteiden paikkansapitävyyttä samalla asteikolla kuten edellä. Pisteytys rooliodotusten molemmissa väittämissä oli käänteinen, joten niiden vastausasteikko käännettiin päinvastaiseksi keskiarvosummamuuttujaa muodostettaessa. Siten summamuuttujan ($\alpha = 0.87$) suuremmat arvot kuvaavat suurempaa rooliodotusten epäselvyyttä. Tutkimuksessa työn voimavaratekijää, *vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön*, mitattiin väittämällä: ”Voin vaikuttaa päätöksiini, jotka ovat tärkeitä työni kannalta.” Vastausvaihtoehtona oli sama 5-portainen asteikko.

Työuupumuksen arvioimiseksi tutkimuksessa käytettiin Bergen Burnout Indicator –mittarin 9-osiosta versiota (BBI-9; Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman, & Feldt, 2011). BBI-9 -mittari koostuu yhdeksästä osiosta, jotka jakautuvat kolmeen työuupumuksen ulottuvuuteen: *uupumusasteinen väsymys*, (3 osiota, esim. ”Tunnen hukkuvani työhöni.”), *kyyninen asennoituminen* (3 osiota, esim. ”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni.”) ja *ammattillisen itsetunnon heikkeneminen* (3 osiota, esim. ”Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa.”). Jokaisen väitteen henkilökohtaista sopivuutta arvioitiin 6-portaisella Likert-

asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Näistä kaikista yhdeksästä työuupumusta mittaavasta osiosta muodostettiin yksi työuupumuksen keskiarvosummamuuttuja ($\alpha = 0.87$), jonka suuremmat arvot kuvaavat voimakkaampaa työuupumusta. BBI-9 -työuupumusmittarin validiteetti on todettu hyväksi suomalaisaineistoissa (Salmela-Aro ym., 2011).

2.4 Tutkimuksen tilastolliset menetelmät

Aineistoja analysoitiin tilastollisesti SPSS Statistics 20.0 –ohjelmalla. Yritysten voimavara- ja vaatimustekijöiden määrällisen tarkastelun jälkeen tutkittavien muuttujien eroavaisuuksia yrityksen välillä tutkittiin edelleen riippumattomien otosten t-testillä (tutkimuskysymys 1). Tutkittavien työn vaatimustekijöiden ja työn voimavaratekijän sekä työuupumuksen muuttujien keskinäistä yhteyttä toisiinsa sekä eri taustamuuttujien mahdollisia yhteyksiä em. tutkittuihin muuttujiin tutkittiin alustavasti korrelaatioanalyysin avulla. Korrelaatioanalyysiin otettiin mukaan laajasti taustamuuttujina sukupuoli, ikä, työuran pituus, viikoittainen työtuntimäärä, johtoasema ja –taso sekä koulutustausta. Huomioitavilla taustamuuttujilla on ollut aikaisempien eri ammattien ja toimialojen tutkimusten valossa yhteyttä, kylläkin vaihtelevasti, työhyvinvointiin, sen negatiivisiin käsitteisiin (työstressi, työuupumus) sekä toisaalta myös sen positiivisiin ilmentymiin (työtyytyväisyys, työn imu) (kts. esim. Ahola ym., 2006; Hakanen, 2004; Kauppinen ym., 2012; Schaufeli ym., 2006).

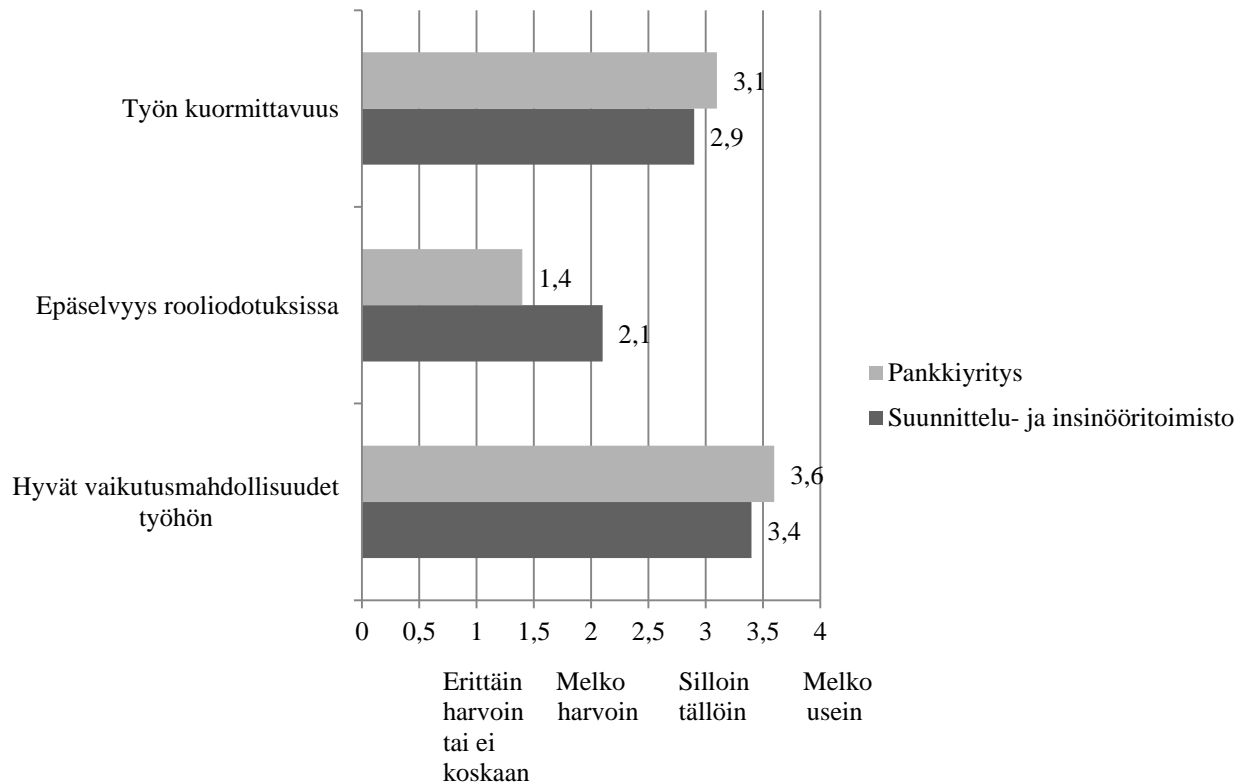
Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden yhteyttä työuupumukseen tutkittiin käyttämällä hierarkkista regressioanalyysia kahdella eri mallilla niin, että molemmissa malleissa kyselyn vastaukset tutkittiin yrityksittäin erillisesti (tutkimuskysymykset 2 ja 3). Ensimmäkin tutkittiin tutkimuksessa tarkasteltavien työn vaatimustekijöiden yhteyttä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työntekijöiden työuupumukseen. Regressioanalyysi tehtiin askellusmenetelmällä siten, että ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin merkitsevästi korreloinut kontrolloitava taustatekijä (johtoasema, taulukko 2, s. 20) ja sen jälkeen mukaan otettiin toisella askeleella tutkimuksen vaatimustekijöiden keskiarvosummamuuttujat työn kuormittavuus ja epäselvyys rooliodotuksissa. Viimeisessä regressioanalyysissä malliin lisättiin kolmas askel, jolla selvitettiin työn vaikutusmahdollisuuksien mahdollista muuntavaa vaikutusta työn vaatimustekijöiden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen. Moderaattorivaikutusten tutkimiseksi jokaisen standardoidun työn vaatimus- ja voimavaratekijän välille laskettiin yhdysvaikutustermi, mikä kuvaa erillisesti

jokaisen työn vaatimus- ja voimavaratekijän keskinäistä suhdetta työuupumuksen selittäjänä. Nämä yhdysvaikutustermit lisättiin malliin viimeisellä askeleella.

3.TULOKSET

3.1 Kuvailevat tulokset: yleiset arviot voimavara- ja vaatimustekijöistä molemmissa yrityksissä

Kuviossa 2 on kuvattuna tutkitut työn vaatimustekijät sekä voimavaratekijä molemmissa yrityksissä summamuuttujien yleisinä keskiarvoina. Työn kuormittavuutta koettiin yleisesti pankissa varsin kohtuullisissa määrin. Insinööritoimistossa työn kuormittavuuden arviointi oli myös kohtuullisella tasolla, mutta hiukan vähäisempää kuin pankissa. Epäselvyyttä rooli-odotuksissa koettiin molemmissa yrityksissä ja varsinkin pankissa selvästi vähemmän työn vaatimustekijänä kuin työn kuormittavuutta. Tutkimuksen voimavaratekijää, hyviä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, koettiin varsin runsaasti molemmissa yrityksissä ja pankissa vielä hiukan paremmin kuin suunnittelu- ja insinööritoimistossa.



Kuvio 2. Työn vaatimus- ja voimavaratekijät pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa: summamuuttujien keskiarvot

3.2 Yritysten väliset eroavaisuudet työn vaatimus- ja voimavaratekijöissä

Riippumattomien ryhmien t-testillä tutkittiin vaatimus- ja voimavaratekijöiden muuttujien keskiarvojen odotusarvojen tilastollista eroavaisuutta yritysten välillä. Tulokset osoittivat, että ainoastaan rooli-odotusten epäselvyys erosi yritysten välillä. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa oli epäselvyyttä rooli-odotuksissa ($n = 236$, $ka = 2.1$) enemmän kuin pankkiyrityksessä ($n = 162$, $ka = 1.4$). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($t(390,96) = 8.99$, $p < .001$).

3.3 Tutkimuksen muuttujien väliset korrelaatiot

Taustatekijöiden ja tutkittavien muuttujien vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 2. Molempien yritysten korrelaatiot on sijoitettu

taulukkaan siten, että diagonaalien alapuolella ovat pankin ja diagonaalien yläpuolella insinööri- ja suunnittelutoimiston korrelaatiot. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa molemmat työn vaatimustekijät, työn kuormittavuus ja epäselvyydet rooli-odotuksissa, näyttivät lisäävän voimakkaasti työuupumusta korrelaatioiden perusteella. Pankissa vain työn kuormittavuus korreloi tilastollisesti merkitsevällä tasolla kohonneen työuupumuksen kanssa. Lisäksi molemmat tutkitut vaatimustekijät korreloivat kohtuullisesti toisiinsa suunnittelu- ja insinööritoimistossa. Toisin sanoen kun insinööriyrityksessä koettiin enemmän epäselvyyttä rooli-odotuksissa, niin myös työn kuormittavuutta koettiin voimakkaammin. Pankissa vastaavaa vaatimustekijöiden keskinäistä yhteyttä ei ollut.

Molempien yritysten kohdalla johtotehtävissä työskentelevät kokivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä paremmiksi kuin ei-johtotehtävissä olevat. Pankissa johtotehtäviä –muuttuja korreloi lisäksi heikosti työuupumukseen siten, että ei johtotehtävääsemää oli yhteydessä suurempaan työuupumukseen. Lisäksi insinööri- ja suunnittelutoimistossa korkeamman koulutustason työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuudet työhönsä paremmiksi. Molemmissa yrityksissä paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat yhteydessä vähäisempiin vaatimustekijöihin. Yhteys oli suurin suunnittelu- ja insinööriyrityksessä korkeampien vaikutusmahdollisuuksien ja vähäisemmän rooli-odotusten epäselvyyden välillä. Toisaalta taas vastaavanlainen paremmat voimavara – alhaisemmat vaatimustekijä -yhteys näkyi heikoimmin pankissa korkeampien vaikutusmahdollisuuksien ja työn kuormittavuuden välillä. Korrelaatioista on havaittavissa myös voimavaran suojaava vaikutus työhyvinvoinnissa: molemmissa yrityksissä työntekijän paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä korreloi negatiivisesti koetun työuupumuksen kanssa.

Kontrolloitavaksi taustamuuttujaksi seuraaviin regressioanalyysiin valittiin johtotehtäviä -muuttuja, mikä ainoana taustamuuttujana korreloi molemmissa yrityksissä kohtuullisesti hyvin vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön sekä lisäksi pankissa myös käänteisesti työuupumukseen.

Taulukko 2. Muuttujien vaihteluvälit, keskiarvot, -hajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot, erikseen molemmista yrityksistä ($n = 162$, $n = 236$)^a

Muuttujat	vaihte -luväli	Pankki		Insinööritoimisto													
		ka	kh	ka	kh	1 ^b	2	3	4	5 ^b	6	7 ^b	8 ^b	9	10	11	12
1.Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)																	
2.Ikä vuosina	1 - 9	5.3	2.3	4.9	2.2	.14		.63***	.04	.26***	-.23***	-.20		.05	-.06	.05	-.02
3.Työuran pituus vuosina	1 - 5	3.4	1.3	2.9	1.0	.16*	.79***		-.23**	.17**	.23***	.03		.06	-.14*	.01	.08
4.Työtunnit viikossa	7 - 60	37.4	8.3	38.6	4.9	-.42***	-.11	-.13		.34***	.15*	-	.65***	.06	.04	.13*	-.01
5.Johtotehtäviä (1 = ei, 2 = kyllä)		1.1	0.36	1.2	0.42	-.40***	.02	-.02	.53***		.15*			.04	.01	.34***	-.07
6.Korkein koul.taso	1 - 6	3.0	1.19	3.9	0.88	-.34***	-.52***	-.53***	.28***	.15*		.15*		-.15*	.04	.19**	-.07
7.Johtotaso, Ins.toimisto	1 - 3			2.5	0.70									-.15	-.18	-.02	-.14
8.Johtotaso, Pankki		1.8	0.44			.21	-.19	-.03	-.63***		-.32						
9.Työn kuormittavuus	1 - 5	3.1	0.97	2.9	0.81	-.40	.07	.19*	.07	-.12	-.05		.08		.30***	-.23***	.47***
10.Epäselvät rooli- odotukset	1 - 5	1.4	0.65	2.1	0.84	.04	-.01	-.20	-.13	-.06	-.11		-.26	.11		-.46***	.55***
11.Hyvät vaikutusmah- dollisuudet työhön	1 - 5	3.6	1.01	3.4	0.99	-.17*	.10	.15	.14	.32***	.03		-.33	-.17*	-.29***		-.47***
12.Työuupumus	1 - 6	2.7	0.93	2.8	0.94	.07	.04	.08	-.05	-.19*	.04		.11	.49***	.13	-.41***	

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

ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

^a = diagonaalin alapuolella ovat pankin ja diagonaalin yläpuolella insinööri- ja suunnittelutoimiston korrelaatiot ^b = Spearmanin korrelaatiokerroin

Taustamuuttujien luokat:

2) Ikäluokka (1 = 25 vuotta tai alle, 2 = 26–30 v., 3 = 31–35 v., 4 = 36–40 v., 5 = 41–45 v., 6 = 46–50 v., 7 = 51–55 v., 8 = 56–60 v., 9 = yli 60 v.)

3) Työuran pituus (1 = alle 2 vuotta, 2 = 2-5 vuotta, 3 = 6-15 vuotta, 4 = 16-25 vuotta, 5 = yli 26 vuotta)

6) Koulutus (1 = peruskoulu, 2 = keskiaste, 3 = ammatil.aikuiskoulutus, 4 = alempi korkeakoulu, 5 = ylempi korkeakoulu, 6 = jatko-opinnnot korkeakoulu)

7) Johtotaso insinööri- ja suunnittelutoimistossa (1 = ylin johto, 2 = operatiivinen johto, 3 = keskijohto)

8) Johtotaso pankissa (1 = ylin johto, 2 = alempi johto)

3.4 Työn vaatimustekijöiden yhteys työntekijöiden työuupumukseen pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa

Regressioanalyysin tuloksista nähdään (taulukko 3), että erityisesti suunnittelu- ja insinööritoimistossa työn vaatimustekijät olivat yhteydessä korkeampaan työuupumukseen (regressiomallin selitysosuus 43 %). Yrityksessä työntekijöiden työuupumus näytti lisääntyvän molempien tutkimuksen vaatimustekijöiden, niin työn kuormittavuuden kuin myös rooli-dotusten epäselvyyden myötä. Pankissa työuupumusta selitti työn vaatimuksista vain työn kuormittavuus ja varsin voimakkaasti. Lisäksi kontrolloitu taustamuuttuja, johtotehtäväasema, selitti työuupumusta pankissa, mutta varsin vähäisissä määrin. Pankissa analyysimallin kokonaisselitysosuus oli 26 %. Tutkimusanalyysin tulokset olivat varsin hyvin asetetun hypoteesin mukaisia: suuremmat koetut työn vaatimustekijät olivat yhteydessä voimakkaampaan koettuun työuupumukseen. Pankin työntekijöiden kohdalla tämä yhteys ei kuitenkaan aivan täydellisesti vastannut hypoteesia, koska em. oletettu yhteys näkyi tilastollisesti merkitsevästi tuloksissa vain toisen tutkitun vaatimustekijän ja työuupumuksen välillä.

Taulukko 3. Työn vaatimustekijöiden yhteydet työuupumukseen pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa

Muuttujat	Työuupumus pankissa			Työuupumus suunnittelu- ja insinööritoimistossa		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Askel 1. Taustamuuttuja		.04	.04*		.01	.01
Johtotehtäviä (1 = ei, 2 = kyllä)	-.13			-.11*		
Askel 2. Työn vaatimustekijät		0.26	.23***		.43	.43***
Työn kuormittavuus	.48***			.45***		
Epäselvyys rooli-dotuksissa	.07			.36***		

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeisellä askeleella (kun kaikki mallin muuttujat mukana).

ΔR^2 = selitysasteen (R²) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat on mukana.

*** $p < .001$ * $p < .05$

3.5 Työssä koettujen vaikuttamismahdollisuuksien muuntava vaikutus työn vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä

Regressioanalyysin kokonaismalli (taulukko 4), jossa oli mukana kolmas askel työn voimavaran muuntavan vaikutuksen tutkimiseksi, selitti pankissa 38 % ja suunnittelu- ja insinööriyrityksessä 46 % työuupumuksen vaihtelusta. Pankissa työn vaikutusmahdollisuuksien yhdysvaikutusten huomiointi askeleella 3 lisäsi kokonaismallin selitysosuutta tilastollisesti merkitsevästi 11 %. Suunnittelu- ja insinööritoimistossa selittävyden lisäys oli vain 3 %.

Etenkin suunnittelu- ja insinööritoimistossa työn vaatimustekijät selittivät merkittävästi työuupumuksen voimakkaampaa kokemista. Tarkastellessa tuloksia vaatimustekijöistä erikseen, työn kuormittavuus oli yhteydessä molemmissa yrityksissä työuupumukseen, pankissa voimakkaammin, missä toisaalta epäselvillä rooli-odotuksilla ei ollut vaikutusta työuupumukseen. Insinööri- ja suunnittelutoimistossa epäselvät rooli-odotukset oli myös selvästi yhteydessä korkeampaan työuupumukseen työn kuormittavuuden lisäksi. Työuupumus oli täten vähäisempää jos työntekijä koki vaikutusmahdollisuudet työhönsä hyväksi, koska analyysissä käänteisesti tutkittaessa hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön oli negatiivisesti yhteydessä korkeampaan työuupumukseen. Tutkitulla työn voimavaralla ei ollut yleistä, molemmilta tutkituilta vaatimustekijöiltä suojaavaa vaikutusta työuupumukselta. Voimavaran suojaava vaikutus näkyi ainoastaan pankin työntekijöillä siten, että hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muunsivat vain epäselvien rooli-odotusten ja työuupumuksen välistä yhteyttä. Täten tutkimuksen hypoteesin mukainen työn voimavaran muuntava, suojaava vaikutus vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä ilmeni tuloksissa vain rajoitetusti.

Hyvien vaikuttamismahdollisuuksien suojaava vaikutus työuupumukselta on tulkittu tarkemmin kuviossa 3 pankin osalta. Kuviossa esitetään muuntavan tekijänä regressiosuorat hyvälle vaikutusmahdollisuuksille omaan työhönsä (luokittelun perustana yksi keskihajonta keskiarvon yläpuolella, +1 sd) ja heikoille vaikutusmahdollisuuksille omaan työhönsä (luokittelun perustana yksi keskihajonta keskiarvon alapuolella, -1 sd), kun rooli-odotusten epäselvyyttä koetaan vähän (-1 sd) tai paljon (+1 sd). Kuvioista havaitaan, että hyväksi koetut vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muunsi rooli-odotusten epäselvyyden ja työuupumuksen välistä yhteyttä pankissa erityisesti siten, että hyväksi koetut vaikutusmahdollisuudet toimi voimakkaammin suojaavana tekijänä tilanteessa, jossa epäselvyyttä rooli-odotuksissa raportoitiin vähäisissä määrin. Hyvien vaikutusmahdollisuuksien suojaava vaikutus näkyi, tosin ei yhtä voimakkaasti, myös yhdysvaikutustilanteessa, jossa epäselvyys rooli-odotuksissa koettiin paljon.

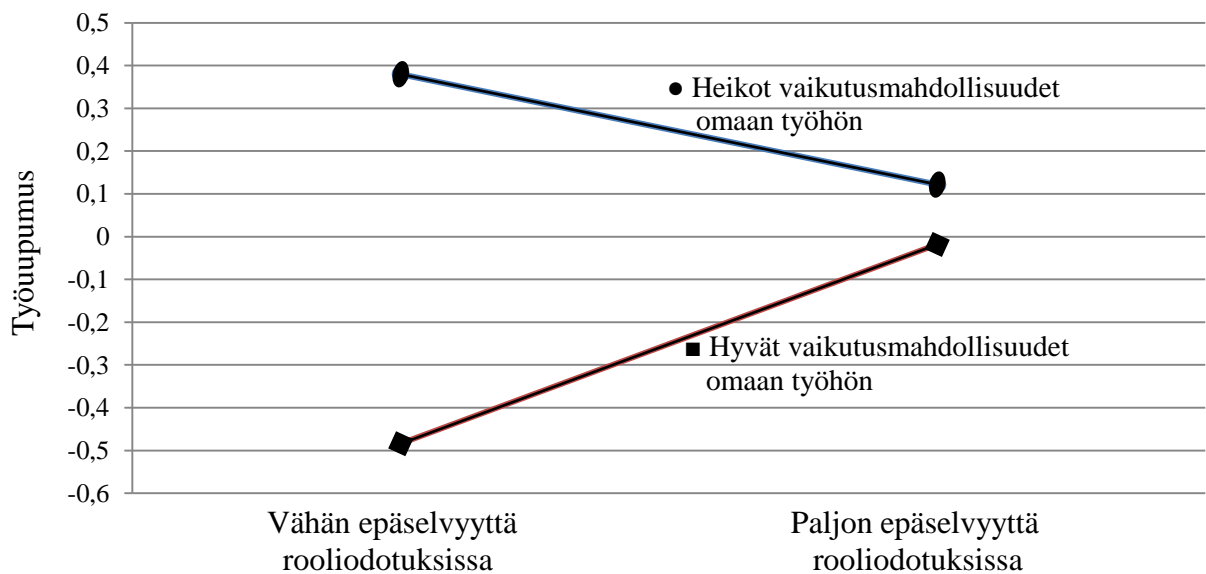
Taulukko 4. Vaikutusmahdollisuuksien muuntava vaikutus työn vaatimustekijöiden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa

Muuttujat	Työuupumus pankissa			Työuupumus suunnittelu- ja insinööritoimistossa		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Askel 1. Taustamuuttuja		.04	0.04*		.01	.01
Johtotehtäviä (1 = ei, 2 = kyllä)	-.02			-.02		
Askel 2. Työn vaatimustekijät		.26	.25***		.43	.42***
Työn kuormittavuus	.41***			.34***		
Epäselvyys rooli-odotuksissa	.05			.35***		
Askel 3. Muuntava tekijä ja yhdysvaikutustermit		.38	.11***		.46	.03**
Hyvät vaikutusmahdollisuudet	-.25**			-.22**		
Hyvät vaikutusmahdollisuudet X Työn kuormittavuus	.10			.03		
Hyvät vaikutusmahdollisuudet X Epäselvyys rooli-odotuksissa	.18*			.00		

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeisellä askeleelta (kun kaikki askeleen muuttujat mukana).

ΔR^2 = selitysasteen (R²) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat on mukana.

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



Kuvio 3. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muuntavana tekijänä rooli-odotusten epäselvyyden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä pankkiorganisaatiossa

4. POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden määrällistä ilmenemistä kahdessa eri toimialan suomalaisessa yritysorganisaatiossa: pankissa sekä suunnittelu- ja insinööritoimistossa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, onko työn vaatimustekijöillä suoraa kielteistä vaikutusta työuupumukseen. Lopuksi tutkittiin onko hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön muuntavaa, suojaavaa vaikutusta vaatimustekijöiden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä.

4.1 Vaatimus- ja voimavaratekijät pankissa ja suunnittelu- ja insinööritoimistossa

Merkittävin ero tutkimuksen yritysten välillä vaatimustekijöiden suhteen oli eroavaisuus koetun rooli-odotusten epäselvyyden suhteen. Suunnittelu- ja insinööriyrityksessä tätä työn vaatimustekijää koettiin selvästi voimakkaammin kuin pankissa. Johtuuko tämä eroavaisuus yksinkertaisesti siitä, että pankissa työn tehtävät on selkeämmin ohjeistettu, tavoitteet asetettu sekä toimenkuvat organisoitu? Näin pankissa tiedostettaisiin paremmin oman työn tavoitteet ja odotukset. Joidenkin tutkimusten mukaan pankissa työroolitus olisikin nimenomaan pankkialalla tyypillisesti selkeää (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen, 2013) ja toisaalta tekniseltä alalta on tutkittu, että työn roolitus ei olisi kovinkaan selkeää verrattuna muihin toimialoihin (Treviño, Weaver, Gibson, & Toffler, 2008). Tämä yleinen toimialatasoinen eroavaisuus voisikin jossain määrin selittää myös tässä tutkimuksessa suunnittelu- ja insinööritoimiston työntekijöiden rooli-odotusten epäselvyyden voimakkaampaa kokemista verrattuna tutkimuksen pankkiorganisaatioon. Lisäksi erityisenä syynä tutkimuksen tuloksissa saattaa olla myös eräs yritysکوhtaisempi vaikutustekijä. Suunnittelu- ja insinööritoimistossa oli ennen tutkimusajankohtaa syksyn 2010 aikana yt-neuvottelut ja sen myötä mahdollisesti tapahtuneita töiden uudelleenorganisointeja. Työtehtäviä on todennäköisesti arvioitu tarkasti ja kriittisestikin yksiköittäin ja yksilötasoin. Yksilön kokiessa yt-neuvotteluista ja sen aiheuttamista muutoksista itselleen runsaasti negatiivisia seuraamuksia (esim. työtehtävien epämieluisat ja nopeat muutokset, mahdollinen tehtävien ja kiireen lisääntyminen) ja epävarmuutta henkilökohtaiselle työtilanteelleen, tämä voi hyvinkin näkyä myös kielteisesti henkilökohtaisen työtilanteen selvyyden ja työroolituksen tulkintatasolla (Hakanen ym., 2012; Manka, 2011; Mauno & Kinnunen, 2008).

Lisäksi yksi selittävä syy rooli-odotusten epäselvyyden eroavaisuuden suhteen voi olla vastaajien taustaeroissa yritysten välillä. Pankissa vastanneet olivat enimmäkseen naisia ja vanhempia työntekijöitä kuin insinööritoimistossa. Voisiko olla niin, että ikävuosiltaan vanhemmat ja jo pidemmän työuran tehneet naiset pankissa ovat tottuneempia tekemään töitä epävarmemmissa ja epäselvemmissä olosuhteissa? Pankkialalla voimakkaat rakenteelliset muutostekijät ja niiden epävarmuutta luovat vaikutukset toimialalla ovat olleet jossain määrin jopa pysyvä ilmiö jo monien vuosien ajan aiheuttaen jatkuvaa muutos- ja tehostamispainetta. Näin naisvaltaisella pankkialalla työroolin epäselvyyttä oltaisiin monivuotisen toimialan historian valossa jo jossain määrin opittu kohtaamaan ja sietämään omassa henkilökohtaisessa työtilanteessa ja täten työroolin epäselvyys ei korostuisi niin negatiivisesti tällaisen kyselyn vastauksissa. Insinööriyön yrityksessä vastanneet olivat enimmäkseen nuorempia ja miehiä. Ehkäpä miehet työntekijänä odottavat työssään selkeämpää työroolitusta ja lisäksi nuoremmat työntekijät vielä työuraa ollessa enemmän edessä toivovat työroolituksestaan enemmän selkeyttä. Tätä taustaa vasten insinööritoimistossa vastattiin ehkä herkemmin ja kielteisemmin työroolituksen mahdollisiin epäkohtiin.

Sitä vastoin työn kuormittavuuden suhteen ero yritysten työntekijöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Työn kuormittavuutta kylläkin koettiin molemmissa yrityksissä selvästi enemmän kuin työn rooli-odotusten epäselvyyttä, pankissa vielä hiukan enemmän kuin insinööritoimistossa. Se, että kuormittavuutta koetaan molemmissa yrityksissä varsin runsaasti, ei ollut sinänsä mitenkään kovinkaan yllättävää, koska molemmat kohdeyritysten liiketoiminta-alat yksityisellä sektorilla ovat Suomessa voimakkaasti kilpailtuja ja työntekijöille täten myös työnsisällöltään haastavia. Pankin työntekijöiden kuormittavuuteen liittyvät vaikutustekijät ovat mahdollisesti suoraan työn erityisiin sisällöllisiin vaatimuksiin liittyviä määrä- ja kiire- ja laatupaineita yksilötasolla. Tutkimusten mukaan pankin perusliiketoiminta on muuttunut varsin voimakkaasti viimeisen vuosikymmenen aikana niin, että tuottoja haetaan entisen peruspankkipalvelun ja rahoituksen korkotuoton ohella yhä voimakkaammin uusien monipuolisten palvelumuotojen, kuten sijoitus-, rahoitus-, säästämisen- ja vakuutus- tuotteiden tarjonnan ja myynnin kautta. Koventunut pankkialan kilpailu ja pankkien liiketoiminnassa kehitys myynnilliseen tavoitteellisuuteen on näkynyt väistämättä myös työnteon voimakkaana sisällöllisenä muutoksena työntekijöiden keskuudessa (Tuomisto, 2013). Pankkityöntekijän toimenkuva on huomattavasti monipuolistunut viime vuosina tuoden työhön vaihtelevuutta, mutta myös työssä osaamisen vaatimukset uusien monipuolisempien sijoitus-, rahoitus-, säästämisen- ja vakuutus- tuotteiden hallinnan ja niiden myyntitaidon myötä ovat selvästi kasvaneet (Tuomisto, 2013). Pankkialalla tyypillisesti tehdään suhteellisen pitkiä työuria (kts. esim. Nordic Bank Statistic, 2007), myös tämänkin tutkimuksen perusteella, ja suuri osa pankin pitkäaikaisista työntekijöistä on joutunut oppimaan paljon uutta viime vuosina työssään, nostamaan henkilökohtaista osaamistaan ja

sopeutumaan kokonaan uusiin työsisällön laadullisiin muutoksiin. Kovassa kilpailutilanteessa työntekijöiltä kuitenkin edellytetään päivittäin laadukasta asiakassuhteita ja –tyytyväisyyttä edistävää palvelua.

Myös suunnittelu- ja insinööriyrityksessä työn kuormittavuus oli arjen työn vaativuutta lisäävä tekijä. Voidaankin kysyä, voiko tekninen projekti- ja suunnittelutyö sisällöllisesti olla nykyisen yleisen teknisen kehittymisvauhdin myötä ei-vaativaa ja paineetonta? Asiakkaina ovat eri tekniikan alojen yritysasiakkaat, jotka tyypillisesti vaativat tuotanto- ja palveluprosessinsa kumppaneilta joka vaiheessa sopimuksin ennalta sovittujen aikataulujen ja määritettyjen laatuvaatimusten noudattamista. Tällainen työnsisältö voi mahdollisesti luoda aikataulupaineita jokaiseen projektiryhmän yksittäiseen jäseneseen työntekijänä. Yksilön mahdollinen epäonnistuminen oman työpanoksen suhteen vaarantaa koko projektin toteutuksen ja läpimenon ja seuraamuksena on tällaiselle alalle tyypilliset erilaiset ”sakkosanktiot” mm. lopullisen toteutuvan projektin laskutushinnan muodossa.

Molemmissa kohdeyrityksissä työntekijät arvioivat omaavansa varsin hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Tässä suhteessa molempien yritysten, varsinkin pankin, työntekijöiden tilanne oli vähintäänkin varsin hyvällä tasolla, joskaan ei kuitenkaan vielä erinomaisella tasolla. Pankin henkilöstön toimenkuvat ovat pankkiorganisaatioissa varsin yksityiskohtaisesti ohjeistettut ja työnsisältöä ohjaavat tiukat normit, säännöt ja pankkialan lait. Yksi tulkinta sille, että vaikutusmahdollisuudet kuitenkin koettiin pankissa varsin hyväksi, voisi olla se, että koska työ on kehittynyt huomattavasti monipuolisemmaksi viime vuosina verrattuna aikaisempaan tilanteeseen uusien aktiivisesti myytävien eri tuotteiden ja palveluiden ja niiden tulostavoitteiden myötä, niin myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olisivat lisääntyneet tai ainakin työntekijä niin itse kokee päätöksenteon mahdollisuuksiensa lisääntyneen. Insinööritoimistossa työn tekeminen on alalle tyypillisesti projektinomaista, missä teknisesti koulutetut työntekijät tekevät työtään todennäköisesti varsin itsenäisesti, itseohjautuvasti ja tulosvastuullisesti niin, että työskentelyä ohjataan enemmän työryhmien ja tiimien tulosten ja projektien läpimenon onnistumisen kautta. Täten insinööritoimiston yksittäisillä työntekijöillä ja projektiryhmillä olisi työssään itsesääntelyn ja itsenäisen päätöksenteon muodossa vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä. Työtä mahdollisesti ohjataan ylhäältä päin enemmän valmiiden tulosten ja projektien toteutumisen arvioinnin kuin itse työskentelyn yksityiskohtaisen ohjaamisen ja siihen puuttumisen kautta.

4.2 Työn suuret vaatimustekijät riski työuupumukselle sekä pankki- että insinööriyön yrityksessä

Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden mallin mukaisesti tässä tutkimuksessa ilmeni, että suuremmiksi koetut työn vaatimustekijät olivat kielteisellä tavalla yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat selvästi hypoteesin 2 mukaisesti sen, että mitä enemmän molempien yritysten työntekijät kokivat työnsä vaativuutta, sitä voimakkaammin myös työuupumusta koettiin (TV-TV –malli: Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Mäkikangas ym., 2005). Tämä tutkimuksen päätulos oli yhtenevä myös aiheen aikaisempien tutkimusten kanssa eri toimialoilta (esim. Hakanen, 2004; Hakanen ym., 2012; Lorente ym., 2008; Mauno ym., 2007; Van den Broeck ym., 2010).

Tutkittujen yritysten välillä havaittiin kuitenkin eroavaisuus siinä, että suunnittelu- ja insinööriyrityksessä työuupumuksen vaihtelua selittivät yhdessä molemmat tutkimuksen vaatimustekijät, työn kuormittavuus ja epäselvyydet rooli-odotuksissa, joista työn kuormittavuus hiukan enemmän, kun taas pankissa työuupumuksen riskiä selitti ainoastaan työn kuormittavuus. Pankin kohdalla työn kuormittavuuden merkityksen korostuminen työuupumusta aiheuttavana vaatimustekijänä on huomion arvoista. Selitys tälle ilmenneelle erolle voi olla siinä, että pankissa työn kuormittavuutta koettiin selvästi enemmän kuin rooliepäselvyyttä.

4.3 Hyvien vaikuttamismahdollisuuksien suojaava vaikutus näkyi pankissa rooli-odotusten epäselvyyden ja työuupumuksen välisessä yhteydessä

Hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön oli työn vaatimustekijöiden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen sitä muuntava, suojaava vaikutus tulosten mukaan vain ainoastaan pankissa. Tämä vaikutusmahdollisuuksien suojaava vaikutus näkyi pankissa vain rooli-odotusten epäselvyyden suhteen. Tämä voimavaran suojaava vaikutus työuupumukselta on varsin myönteinen asia pankin työntekijöille, koska rooli-odotusten epäselvyys on vaatimustekijänä puhtaasti työtä kuormittava ja työhyvinvointiin voimakkaasti negatiivisesti vaikuttava tekijä (Juuti, 2006; Lorente ym., 2008; Mauno ym., 2007).

TV-TV – mallin (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ym., 2003a, 2003b; Bakker ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004) yksi lisäoletus, laajenuksena aikaisempiin työkuormituksen teorialleihin, on nimenomaan, että riippuen työn olosuhteista, tietty yksittäinen työssä koettu

voimavara voi antaa suojaavaa vaikutusta minkä tahansa tietyn yksittäisen vaatimustekijän suhteen työuupumukselta. Myös tässä tutkimuksessa hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muunsivat vain rooliodotusten epäselvyyden ja työuupumuksen välistä yhteyttä. Työuupumuksen riski pieneni riippumatta siitä, koettiinko epäselvyys rooliodotuksissa alhaisemmaksi tai korkeammaksi. Kuitenkaan tulos ei täydellisesti vastannut TV-TV –mallin perusoletusta siitä, että voimavaran suojaava vaikutus olisi näkynyt voimakkaammin työuupumusriskiä vähentäen erityisesti, kun vaatimustekijää koettiin paljon. Hyvien vaikutusmahdollisuuksien suojaava vaikutus näkyikin suurempana kun rooliodotusten epäselvyyden vaatimustekijää koettiin vähäisemmin.

4.4 Tutkimuksen arviointia ja tarpeet jatkotutkimukselle

Tutkimuksen arvona voidaan nähdä se, että työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden mallin teorian mukaista työhyvinvoinnin kyselytutkimusta on tehty Suomessa julkisilta työsektoreilta, mm. terveydenhuollon ja opetushenkilöstön keskuudessa kohtuullisen runsaasti, kun taas yksityisen yrityssektorin työntekijöiden suhteen vähemmän ja niin, että koko organisaation henkilöstö olisi ollut tutkimuksessa edustettuna. Tätä erityistä tutkimusvajetta tämä tutkimus täydentää varsin hyvin.

Tutkimus tukee TV-TV –mallin teoreettisia oletuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin rakentumisesta ja tukee aiempia havaintoja siitä, että työn korkeilla vaatimustekijöillä on voimakas merkitys työuupumuksen riskiä arvioitaessa eri toimialoilla ja myös yrityskohtaisesti. Lisäksi tässä tutkimustyössä pystyttiin tulosten kautta osoittamaan tutkimuksen teoriataustan ja oletusten mukaisesti työn voimavarojen yleinen positiivinen työhyvinvoinnillinen merkitys: analyysin tulosten perusteella tutkimuksessa arvioidulla yhdelläkin voimavaratekijällä oli havaittavissa voimavarana työuupumukselta suojaava, työhyvinvointia parantava yhteys.

Tarkastellun voimavaran (hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön) positiivinen merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa olisi todennäköisesti voinut näkyä tulosten muodossa vielä selvemmin, jos työuupumuksen ohella olisi huomioitu myös työn imun käsite työhyvinvoinnin positiivisena ulottuvuutena. Työn voimavarojen ja vaatimustekijöiden malli, jonka oletuksia myös mallia soveltaneiden tutkimusten tulokset ovat yleisesti tukeneet, olettaa nimenomaan, että voimavarojen positiivinen merkitys näkyy työhyvinvoinnin kokonaisuudessa suoran vaikutustien (motivaatiopolun) kautta selvimmin juuri työn imunä (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2009a; Hakanen ym., 2012). Tämä voimavaratekijän merkityksen tutkiminen työn imunä käsitteen myötä jäi nyt kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksella oli myös rajoituksensa siten, että vaikkakin tutkimuksen vastaajajoukko oli kohtuullinen määrällisesti ja varsin edustava molemmissa tutkituissa organisaatioissa, tutkimuksessa tarkasteltiin vain kahden eri organisaation työntekijöitä, jotka edustivat pankkipalveluiden ja teknisen insinööritoiminnan alaa. Tuloksia täten voidaan yleistää vastaavien toimialojen yrityksiin Suomessa, mutta suunnittelu- ja insinööritoimiston läpikäytyt yt-neuvottelut varsin lähellä ennen tutkimusajankohtaa luo jossain määrin epävarmuutta tutkimustulosten yleistettävyydelle teknisellä toimialalla. Lisäksi, koska tässä tutkimuksessa kyseessä oli poikkileikkaustutkimus, voimakkaita päätelmiä työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden ja työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteista ei voida tehdä.

Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu työn piirteiden yhteyksiä erikseen jokaiseen kolmeen työuupumuksen ulottuvuuteen eli uupumisasteiseen väsyneisyyteen, kyyniseen asennoitumiseen ja ammatilliseen itsetunnon laskuun (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Hakanen, 2004). Jatkossa voitaisiin näillä toimialoilla tarkemmin selvittää varsinkin työuupumuksen väsyneisyys – ulottuvuuteen liittyen työn vaatimustekijöiden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ja työn voimavarojen muuntavaa vaikutusta siinä. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että nimenomaan työn kuormittavuus ja uupumisasteinen väsyminen ovat läheisemmin vuorovaikutuksessa keskenään ((Bakker ym., 2005; Bakker ym., 2003b; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Maslach ym., 2001).

4.5 Johtopäätökset ja käytännön suositukset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työn eri vaatimustekijöiden huomiointi ja hallinta eri mahdollisin työn olosuhteiden kehittämiskeinoin on oleellinen asia kaikissa työorganisaatioissa kun työuupumuksen riskiä halutaan vähentää. Yleinen liiketoiminnallinen kilpailu, jonka suomalaiset yritykset toimintaympäristössään kohtaavat toimialasta riippumatta oletettavasti jatkaa kovenemistaan lähitulevaisuudessakin (Leskinen & Hult, 2010; Puusa & Karppinen, 2011). Asiakkaat ovat yhä hinta- ja kustannustietoisempia ja myös kansainvälinen kilpailupaine pakottaa yritykset edelleen toimintansa tehostamiseen kilpailukykyensä parantamiseksi. Työssään jaksava, tarmokas ja motivoitunut työntekijä on yritykselle ainutkertainen ja erityinen kilpailutekijä, mitä suurikaan kansainvälinen kilpaileva yritys ei voi suoraan itselleen kopioida. Toisaalta loppuun palanut, työuupunut työntekijä ei kykene antamaan henkilökohtaista työpanostaan sillä potentiaalisella tasollaan, mikä optimaalisessa työhyvinvointitilanteessa voisi olla mahdollista. Uupunut henkilö ei jaksa innostua, sitoutua ja kehittää työtään ja altistuu negatiivisessa

uupumuksen kierteessä monille yhä vakavammille eri terveydentilan seuraamuksille, jotka tuovat mukanaan sairauspoissaoloja ja pidempiaikaista työkyvyttömyyttä erityisesti työperäisen sairaudellisen masennuksen myötä ja lopulta ennenaikaista työeläketöitymistä (Ahola ym., 2004, 2006; Hakala, 2012; Ravantti, 2012; Suonsivu, 2011). Vuonna 2010 työperäisen masennuksen johdosta työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 3761 henkilöä (STM, 2011). Lisäksi työuupumuksen haitalliset vaikutukset voivat näkyvät usein yksilön kannalta laajemminkin muilla elämän alueilla, kuten ongelmina vapaa-ajan ja harrastamisen suhteen sekä perhe-elämän ongelmina (esim. Hakala, 2005). Työuupumuksen johdosta työsairauslomalle ohjattu yksilö on kärjistyneen työpahoinvoinnin tilanteen myötä kielteinen asia myös koko yritykselle ja sen johdolle muutoinkin kuin vain vähintäänkin tilapäisesti menetetyn työpanoksen muodossa. Koko työyhteisötasolla henkilöstön työuupumuksen oireet näkyvät yleisesti huonompana työilmapiirinä yrityksessä ja klikkitymisenä, työmotivaation ja –moraalin laskuna, epäluottamuksena johtoa kohtaan, yleisen työtyytyväisyyden heikkenemisenä sekä lisääntyneinä työterveyskustannuksia (Blanc ym., 2000; Suonsivu, 2003). Näiden koko työyhteisötason oireiden kautta yksilön työuupumus voi johtaa viime kädessä myös yrityksen kilpailukyvyn heikkenemiseen (Ojala & Ahonen, 2003).

Tämänkin tutkimuksen tulosten valossa osoitettavissa, että yksi konkreettinen keino työuupumuksen riskin vähentämisessä on työn arjessa riittävien voimavarojen mahdollistaminen. Tutkimus osoitti, että yksikin työssä koettu voimavara, tässä tutkimuksessa hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, on omalta osaltaan yhteydessä alhaisempaan työuupumukseen. Muita eri työn mahdollisia voimavaroja ovat mm. vuorovaikutukselliset voimavarat (esimerkiksi työn yhteisöllisyys, sosiaalisuus, tuensaaminen työtovereilta) sekä johtamiseen ja organisatorisiin asioihin liittyvät voimavarat (tuensaaminen johdolta, oikeudenmukaiset toimintatavat, rakenteiden joustavuus, luottamuksellisuus, ystävällisyys, avoimuus, ilmapiiri) (Bakker ym., 2007; Bandura, 1997; Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2011; Karasek, 1979). Monet työssä hyödylliset voimavarat ovatkin enemmän toiminnallisia, menetelmällisiä ja aineettomia perustaltaan, jolloin yksilö kokemusten kautta tulkitsee niitä voimavaroina tai voimavarojen puutteena. Voimavarojen synnyttäminen ja niiden jatkuva pitkäjänteinen ylläpito vaatii arvopohjaista, asenteellista ja usein myös tietoisesti tavoitteellista tekemistä yrityksessä koko henkilöstön ja erityisesti johdon keskuudessa. Tällainen voimavarakeskeisen mallin yrityskulttuuri on rahallisen kehitysinvestoinnin näkökulmasta usein suhteellisen edullista kehitystyötä. Hyvin toteutuessaan voimavarojen kehittäminen voi muuttua useiksi näkyviksi, pysyviksi ja hyviksi työn piirteiksi, joiden taloudellinenkin merkitys on nähtävissä parantuneen yrityksen kilpailukyvyn muodossa.

LÄHTEET:

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 Study. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 41: 11–17.
- Ahola, K., Honkonen, T. & Nykyri, E. (2004). Työuupumus. Teoksessa T.Kauppinen, R. Hanhela, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) *Työ ja Terveys Suomessa 2003*. Helsinki: Työterveyslaitos, 162-167.
- Ahtilina, C. (2007). Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyyssusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Jyväskylän yliopisto. Työn ja organisaatioiden psykologian ammatillinen lisensiaatin tutkimus.
- Bakker, A & Bal, M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Volume 83, Issue 1, 189–206.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Dual process at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003b). A multi-group analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Blanc, P.L., de Jonge, J. & Schaufeli, W. (2000). Job stress and health. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell Publishing, 148-177.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. & Louis Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5, 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86, 499-512.
- Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2001). *QPS Nordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos, 213.
- Hakanen, J. (2009a). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? –kohti laadullista työelämää. Työsuoelurahasto. Helsinki: Työterveyslaitos, 7-8, 34-35, 39-40, 52, 55-57.

- Hakanen, J. (2009b). Työn imun arviointimenetelmä, 10-14. Työterveyslaitos. [viitattu 20.4.2014]
Saataavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos, 48- 52, 61-71, 108.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 479-487.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen J., Harju L., Seppälä P., Laaksonen A., & Pahkin K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali –innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: työterveyslaitos, 14, 24-31, 71-76.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä – kolmen vuoden seuranta tutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus*, 6, 30-43.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual model. In Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY,US: Psychology Press, 85 -101.
- Hakanen, J., Schaufeli, M.B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Recourses Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work & Stress* 22 (3),224-241.
- Hakanen J. & Seppälä P. (2012). Työn imu, psykologisten perustarpeitten tyydyttyminen työssä ja työn yksilöllinen muokkaus. Teoksessa Työ ja Terveys Suomessa, Helsinki: Työterveyslaitos, 118-119.
- Halonen K. (2013). Pari askelta jäljessä –tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Väitöstutkimus. Aalto-yliopisto: Tuotantotalouden laitos, työpsykologia ja johtaminen, 130-138.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 311-324.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2009). Young Managers´ Drive to Thrive: A Personal Work Goal Approach to Burnout and work Engagement. *Journal of Vocational behavior* 75 (2), 183-196.
- Hyvinvointihavaintoja –tutkimustietoa kunta-alalta.(2012). Toimittanut Oksanen T. Helsinki: työterveyslaitos, 12-13.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu:Otavan Kirjapaino, 109, 111,117.
- Järvilehto V. (2008). Onko työhyvinvointi vain pahoinvoinnin puutetta? Tutkimus suomalaisjohtajien työstä ja hyvinvoinnista. Pro gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto, Psykologian laitos, 8, 20-30.
- Kauppinen T. ym. (toim.) Työ ja Terveys Suomessa (2012). Helsinki: Työterveyslaitos, 106-109, luku 9: yhteenveto.

- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (2), 114-127.
- Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja, Tampereen Yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juventes Print, 244-245.
- Kokkinen, L., Toivanen M. & Väänänen A. (2012). Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. Luku 2: Uudistuva ja muuttumaton työelämä, 35-43.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Leskinen, T. – Hult, H-M. (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. (s.85). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lorente, L.R., Salanova, M.S., Martinez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-60.
- Manka M.-L. (2011). Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy, 7-11,13-16,45-46.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). The truth about burnout. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16-30.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2008, 2.p.). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 56-74. Keuruu: Otava.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70,149-171.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2008, 2.p.). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 56-74. Keuruu: Otava.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2012). Do low burnout and high work engagement always go hand in hand? – Investigation of the energy and identification dimensions in longitudinal data. *Anxiety, Stress and Coping. Vol 25*, 93–116.
- Nordic Bank Statistic (2007). FA Statistics, Finanssektorens arbejds giverforening.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen burnout indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä,118. Porvoo:WS Bookwell.
- Peukunen, J.-P. (2007). Työhyvinvointi, työuupumus ja työn imu luokanopettajan työssä. Kasvatustieteen laitos, pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto.

- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatioissa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Tutkimus* 2/2013, 91.
- Pitkänen, K. (2005). *Työtyytyväisyys it- ja telealan organisaatioissa – yhteydet rakenteellisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin*. Psykologian laitos, pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, 22 -24.
- Puusa, A. & Karppinen, H. (2011). Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana, toim. Puusa, A– Reijonen. (s.369). EU: H. UNIPress.
- Raivio, M. (2008). *Työtyytyväisyyteen ja työn imuun yhteydessä olevat työn piirteet*. Psykologian laitos, pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- Ravanti Elina. (2012). Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työntäjän näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma, Turun Yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Pori, 8-10,19-20.
- Robertson, I. & Cooper. C. (2011). Well-being. Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan, 16-18,29.
- Salmela-Aro, K., Näätänen, P., & Nurmi, J.-E. (2004). The role of work-related personal projects during two burnout interventions: a longitudinal study. *WORK & STRESS*, JULY 2004, VOL. 18, NO. 3, 208-230.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *Int Arch Occup Environ Health*, 84, 635-645.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 – 315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Teoksessa A.B. Bakker & M.P. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press, 10-22.
- Schaufeli, W., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of working engagement with a short questionnaire: A cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort –low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, s.453-491). new York: Wiley.
- Suonsivu, K. (2003). *Kun mikään ei riitä*. Väitöstutkimus. Tampere. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos.
- Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana Henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress, 9-11, 30-35, 97-110.

- Treviño, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D. & Toffler, B.L. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233 – 252.
- Tuomisto, M. (2013). Myyntityö pankissa. Opinnäytetyö. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, 34-48.
- Vahtera J., Kivimäki M., Ala-Mursula L., & Pentti J. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa - tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki 2002, 29-36.
- Van den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H., & Vansteenkiste M. (2010). Not all job demands are created equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 735–759.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand–control(–support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey (SLS): development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D. Bakker, A., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. (2007). When do job demands predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766-786.
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.