

**TYÖN INTENSIFIKAATION YHTEYS JOHTOTEHTÄVIIN LIITTYVIIN  
HUOLENAIHEISIIN ERI-ikäISILLÄ JOHTAJILLA**

Oona Malinen ja Saara Suutarinen

Pro gradu – tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

MALINEN, OONA ja SUUTARINEN, SAARA: Työn intensifikaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin eri-ikäisillä johtajilla

Pro gradu – tutkielma

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Toukokuu 2018

---

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työn intensifikaation (työn intensifikaatio, tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa, tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa, tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset, taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset) yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta, huoli vaikeuksista ja ongelmista) eri-ikäisillä johtajilla. Tutkimus perustui johtajien kyselytutkimukseen, joka kerättiin keväällä 2017 (n = 701). Tutkittavista hieman yli puolet oli miehiä (55.8 %) ja keski-ikä oli 54 vuotta (vaihteluväli 27–69 vuotta). Johtajien ikä oli yhteydessä työn intensifikaation kokemuksiin siten, että nuorin ikäluokka (25–34-vuotiaat) koki tehostuneita työhön liittyviä vaatimuksia suunnittelussa ja päätöksenteossa voimakkaammin vanhimpaan ikäluokkaan (55-vuotiaat ja sitä vanhemmat) verrattuna. Toiseksi nuorimmat (35–44-vuotiaat) ja toiseksi vanhimmat (45–54-vuotiaat) kokivat uraan liittyviä vaatimuksia suunnittelussa ja päätöksenteossa vanhinta ikäluokkaa voimakkaammin. Kaikki työn intensifikaation osa-alueet olivat yhteydessä voimakkaammin koettuihin johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Johtajien ikä ei muuntanut työn intensifikaation yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tutkimuksemme mukaan näyttäisi siis siltä, että mitä enemmän suomalaiset johtajat kokevat työn intensifikaatiota, sitä enemmän he myös kokevat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita.

Avainsanat: työn intensifikaatio, johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, johtajat

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Intensifikaation määritelmä .....	1
1.2 Työn intensifikaation kokeminen työelämässä.....	3
1.3 Johtamisen huolenaiheiden määritelmä.....	4
1.4 Työn intensifikaation kokemisen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin .....	5
1.5 Tutkimuksen tavoitteet .....	7
<b>1. MENETELMÄT.....</b>	<b>8</b>
2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt .....	8
2.2 Käytetyt kyselymenetelmät .....	9
2.3 Tilastolliset analyysit.....	13
<b>3. TULOKSET .....</b>	<b>13</b>
3.1 Kuvailevat tulokset johtajien kokemasta työn intensifikaatiosta.....	14
3.2 Iän yhteys työn intensifikaation kokemiseen.....	14
3.3 Työn intensifikaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin .....	15
3.4 Iän muuntava vaikutus työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliseen yhteyteen.....	17
<b>4. POHDINTA.....</b>	<b>21</b>
4.1 Eri ikäiset johtajat kokevat intensifikaation osa-alueita eri tavalla .....	21
4.2 Työn intensifikaatio on yhteydessä johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita .....	22
4.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	23
4.4 Johtopäätökset, käytännön sovellukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	24
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>26</b>

## 1. JOHDANTO

Työn intensifikaatio, eli tehostuminen, on tullut arkipäivän ilmiöksi länsimaisessa yhteiskunnassa jo 1990-luvun alusta lähtien (Franke, 2015; Garhammer, 2002; Kubicek, Paškvan, & Korunka, 2015; Rosa, 2003). Intensifikaation arkipäiväistymiseen on vaikuttanut globalisaation myötä lisääntynyt yritysten välinen kilpailu sekä teknologian jatkuva kehitys (Bamberger ym., 2015). Työelämän kiire, tiukentuneet määräajat ja nopea tempo vaikuttavat kaikkiin organisaatioiden jäseniin, mukaanlukien johtajiin, lisäten yksilöille asetettuja työn vaatimuksia (Kubicek ym., 2015). Lisääntyneet vaatimukset, kuten jatkuva uuden teknologian omaksuminen ja uusien taitojen kehittäminen sekä huoli oman työpaikan menettämisestä aiheuttavat puolestaan paineita vastuullisessa asemassa toimiville johtajille (Eriksson, 2006; Felstead, Gallie & Green, 2002). Vaatimusten lisäksi johtajat kokevat huolia koskien johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia (Aycan & Shelia, 2017).

Intensifikaation yhteyksiä on tutkittu jonkin verran maailmalla liittyen muun muassa yritysten tuottavuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin (Bamberger ym., 2015; Green, 2004), mutta sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ei ole tutkittu. Myös johtajuuteen liittyviä huolenaiheita on johtamiskirjallisuudessa tutkittu verrattain vähän (Eriksson, 2006). Näin ollen tutkimuksemme tuo ainutlaatuista tietoa suomalaisten esimiestehtävissä toimivien professorien, tieteentekijöiden, ekonomien ja tekniikan akateemisten kokemasta työn intensifikaation voimakkuudesta ja sen yhteydestä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Työelämän muuttuessa yhä tehokkaammaksi ja vaatimusten noustessa yhä korkeammalle, tarvitsemme tietoa sen yhteyksistä työn inhimillisiin näkökulmiin, kuten johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

### 1.1 Intensifikaation määritelmä

Työelämän tahdin nopeutuminen, teknologian jatkuva uudistuminen sekä itsensä kehittäminen ovat selkeä merkki työn intensifikaatiosta (Franke, 2015; Garhammer, 2002; Kubicek ym., 2015; Rosa, 2003). *Työn intensifikaatiolla* viitataan työelämän jatkuvaan tehostumiseen. Työn intensifikaation käsite on lähtöisin akkeleration eli kiihtyvyyden käsitteestä, jolla viitataan

yhteiskunnan kiihtyvyyteen (Rosa, 2003). Sosiologit ovat tutkineet tätä yhteiskunnan kiihtyvyyttä, joka on havaittavissa läntisessä yhteiskunnassa monilla elämän osa-alueilla. Kiihtyvyyden seurauksena yhteiskunnan käytännöt ja normit muuttuvat vauhdilla ja tämä muutos näkyy ihmisten arjessa lisääntyneenä aktiivisuutena. Akkeleration eli ajallisen näkökulman merkityksen korostaminen on keskeistä modernisaation prosessissa (Rosa, 2003).

Rosa (2003) määrittää akkeleration kolmen eri kategorian avulla, joita ovat kiihtyvyys teknologiassa, sosiaalisissa muutoksissa ja elämän vauhdissa. Teknologinen akkeleratio pitää sisällään tekniikan kehittymistä ja tuotannon tehostumista, mikä osaltaan johtaa muutoksiin yhteiskunnallisella tasolla. Sosiaalisen muutoksen akkeleraatiossa on kyse asenteiden, arvojen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien käytänteiden yhä nopeammasta muuttumisesta. Elämän vauhdin kiihtymiseen liittyy subjektiivinen kokemus jatkuvasta kiireestä, paineesta ja stressistä tehdä yhä tehokkaammin ja nopeammin asioita. Tämä ei kuitenkaan ole pelkästään subjektiivista vaan myös objektiivisesti havaittavissa. Nämä kolme akkeleration kategorioita ovat havaittavissa erityisen hyvin myös nykypäivän työelämässä ja tätä työelämän kiihtymistä kutsutaan intensifikaatioksi (Rosa, 2003).

Tällainen työelämään liittyvä tehostuminen vaatii tekijältään aikaisempaa suurempaa ponnistelua ja Burchell (2002) määrittääkin intensifikaation työpanoksena, jonka työntekijä laittaa työhön työpäivän aikana. Myös Green (2001) lähestyy intensifikaatiota työhön liittyvien ponnistelujen näkökulmasta ja jakaa sen ekstensiiviseen sekä intensiiviseen ponnisteluun. Ekstensiivinen ponnistelu viittaa töissä vietettyyn aikaan ja intensiivinen ponnistelu taas kertoo työhön kohdistetusta fyysisestä ja psyykkisestä panoksesta. Ihmisen fyysiset ja psyykkiset voimavarat ovat rajallisia ja ne tekevät intensifikaatiosta rajallisen prosessin (Bamberger ym., 2015; Green, 2004). Työhön liittyvää ponnistelua tarvitaan siis entistä enemmän, sillä työtehtäviä tulee suorittaa yhä nopeammin sekä useita tehtäviä samanaikaisesti (Kubicek ym., 2015).

Tutkimuksemme käytämme Kubicekin ja kollegoiden (2015) kehittämää työn intensifikaation kyselyä, joka koostuu viidestä eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on *työn tehostuminen*, joka kuvaa intensifikaatiota nopeutuneena työtahtina, lisääntyneenä työmääränä ja yhä pidempinä työteliäinä työkausina. Nopeutunut työtahti ja vapaa-ajan väheneminen näkyvät myös Euroopassa tehdyssä tutkimuksessa, jonka mukaan jopa 46 % eurooppalaisista työntekijöistä työskentelee nopealla työtahdilla ja tiukoilla määräajoilla ainakin 50 % työajastaan (EWCS 2010).

Intensifikaation toinen osa-alue on *tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa*. Yksilöiden tulee tehdä päätöksentekoprosesseja yhä nopeammin ja itsenäisemmin (Cascio, 2003). Yksilöltä odotetaan myös työpäivän itsenäistä suunnittelua ja rakentamista. Suunnittelu työtehtävien hoitamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta tulee tapahtua itsenäisesti ja

yhä nopeammalla tahdilla (Kubicek ym., 2015) Kolmas osa-alue on puolestaan *tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa*. Uraan liittyvä oman osaamisen ja arvon todistaminen sekä urakehityksen suunnittelu ovat olennainen osa nykypäivän työelämää (Briscoe & Hall, 2006; Pongratz & Voß, 2003). Tämä tarkoittaa myös, että omaa pätevyyttään tulee varmistaa ja todistaa nykyisen työnantajan lisäksi myös mahdollisille tuleville työnantajille. Verkostoituminen, avoimuus ja suunnitelmallisuus ovat vaatimuksia jatkuvalla työllistymiselle (Kubicek ym., 2015).

Neljäs intensifikaation osa-alue on *tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset*. Nykypäivänä tieto edustaa taloudellisia resursseja ja liittyy vahvasti organisaation menestymiseen (Pyöriä, 2005). Tämän vuoksi työntekijän tulee jatkuvasti kehittää omaa ammattiosaamistaan, sillä uuden tiedon omaksuminen on edellytys nykypäivän työntekijöille ja oman työllisyyden ylläpitämiselle (Obschonka, Silbereisen, & Wasilewski, 2012). Viides intensifikaation osa-alue on *taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset*. Työntekijöiden tulee omaksua teknologian kehityksen myötä nopeasti uusia teknisiä taitoja (Obschonka, ym., 2012) sekä päivittää taito-osaamistaan laaja-alaisesti pystyäkseen työskentelemään vaaditulla tehokkuudella (Loon & Casimir, 2008). Taitotason säilyttäminen nykypäivänä on myös yhä vaativampaa, sillä taitojen monipuolisuus on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana (Wood, 2011). Yksilöön kohdistuvat muutokset näkyvät myös organisaatiotasolla, sillä uusiutunut ja päivitetty tieto- ja taito-osaaminen nähdään yhtenä yrityksen tärkeimpänä pääomana. Tämän avulla yritys pysyy kilpailukykyisenä mahdollistaen yrityksen menestymisen (Eriksson & Mäkinen, 2004; Loon & Casimir, 2008; Pyri, 2005).

## **1.2 Työn intensifikaation kokeminen työelämässä**

Työn intensifikaation tultua osaksi nykyistä työmaailmaa on tullut aiheelliseksi tutkia kuinka voimakkaana yksilöt kokevat työn intensifikaation. Aiemmat tutkimukset ovat kohdistuneet pääasiassa työntekijöiden kokemuksiin ja niissä on havaittu, että tanskalaiset (Bamberger ym., 2015), australialaiset (Brown, 2012), saksalaiset (Franke, 2015) ja britannialaiset (Green, 2004) työntekijät kokevat intensifikaatiota. Yksinomaan johtajien kokemaa työn intensifikaation voimakkuutta ei ole juuri tutkittu. Bamberger ja kollegat (2015) sen sijaan ovat verranneet tanskalaisten johtajien sekä heidän alaisten yhdenmielisyyttä työn intensifikaatiosta. Tutkimuksen

tulokset osoittivat, että johtajat ja alaiset olivat samaa mieltä työn intensifikaation olemassaolosta, mutta saattavat kokea eri tavalla sen, miten intensifikaatio heille työssään näyttäytyy.

Intensifikaation voimakkuuden kokemista ei ole tutkittu suomalaisilla johtajilla, eikä ylipäättään muillakaan suomalaisilla ammattiryhmien edustajilla. Työministeriön teettämässä tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että yli puolet suomalaisista johtajista vie töitään kotiin (Uhmavaara ym., 2005). Työmäärän lisääntyminen on yksi intensifikaation seurauksista (Kubicek ym., 2015), joten töiden tekeminen työajan ulkopuolella voi olla yksi merkki intensifikaation vaikutuksista johtajilla. Suomalaiset johtajat ovat tunnettuja nopeasta ja itsenäisestä päätöksenteosta (Ekwall & Karlsson, 1999) ja työn intensifikaatio sisältää myös nämä osa-alueet. Vaikka suomalaisilla johtajilla ajatellaan olevan tämän kaltaisia johtajuuden piirteitä, tulee kuitenkin tutkia, kuinka johtajat henkilökohtaisesti kokevat nopeutuneen ja yhä itsenäisemmän päätöksenteon.

Tutkimuksessamme vertaamme eri-ikäisten johtajien kokemaa työn intensifikaatiota, sillä eri-ikäisten kokemuksia ei ole aiemmissa tutkimuksissa otettu huomioon. Oletamme, että eri-ikäiset johtajat voivat kuitenkin kokea intensifikaation voimakkuuden eri tavalla, koska intensifikaatio on ilmiönä suhteellisen uusi. Henkilöille, jotka ovat aloittaneet työskentelyn ennen intensifikaation aikakautta, intensifikaatio on tullut uutena ja he ovat joutuneet ikään kuin sopeutumaan muutokseen. Kun taas henkilöt, jotka ovat menneet työelämään työn intensifikaation ollessa jo arkipäivää, ovat he voineet tottua siihen, eivätkä näe sitä niin suurena muutoksena. Oletamme, että myöhemmin työelämään tulleet eivät koe intensifikaatiota niin voimakkaana ilmiönä kuin aiemmin työelämään tulleet.

### **1.3 Johtamisen huolenaiheiden määritelmä**

Johtajuusasema tuo mukanaan suuren määrän vastuuta ja vastuuseen sitoutuminen voi toisinaan aiheuttaa epävarmuutta ja huolia johtotehtäviä kohtaan (Aycan & Shelia, 2017). Johtajilla voi olla muun muassa huolenaiheita liittyen omaan riittämättömyyteen ja itseluottamukseen, perheen ja työn yhteensovittamiseen, työyhteisön hyväksyntään sekä omaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Aycan & Shelia, 2017; Eriksson, 2006).

Aycan ja Shelia (2017) määrittelevät *johtajuuteen liittyvät huolenaiheet* (worries about leadership, WAL) huolena johtotehtäviin liittyvistä mahdollisista kielteisistä seurauksista. Määritelmän teoreettiset tausta-ajatukset tulevat kolmesta eri teoriasta. Negatiivisten seurausten ennakointi pohjautuu Lazaruksen (1991) tunteiden arviointi- teoriaan, jossa ahdistus liitetään uhkaavien tilanteiden ennakointiin eli tässä tapauksessa johtajuuteen. Johtajuudessa ahdistavien

tilanteiden ennakointi voi liittyä työn ja perhe-elämän epätasapainoon sekä epäonnistumiseen johtotehtävissä. Johtajuuteen liittyvät huolenaiheet voivat toisinaan johtaa johtamistehtävien välttämiseen ja johtajuudesta vetäytymiseen, minkä taustalla on Jonesin ja Berglasin (1978) itseään vahingoittavan strategian teoria. Itseään vahingoittavan strategian mukaan suoritusilanteissa epävarmuutta ja ahdistusta kokeva henkilö välttää suoritusilanteita tai toimii tavalla, joka antaa hyvän syyn epäonnistumiseen. Kolmantena teoreettisena viitekehyksenä johtajuuden huolenaiheita selittää Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoria, jossa korostetaan yksilön tarvetta pätevyyteen, yhteenkuuluvuuteen sekä autonomiaan.

Aycan ja Shelia (2017) määrittävät johtajuuden huolenaiheet itsemääräämisteorian pohjalta kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka muodostavat myös meidän tutkimuksen teoreettisen mallin. Ensimmäinen ulottuvuus on *huoli epäonnistumisesta*, joka kuvaa muun muassa huolta virheiden tekemisestä, ulkopuolisesta kritiikistä, itsetunnon laskusta sekä epäonnistumisen aiheuttamasta häpeästä. Myös Laukkarinen (2014) puhuu johtajien häpeän pelosta ja siitä, miten häpeän tunnetta pyritään peittelemään ja estämään erilaisilla puolustusmekanismeilla. Johtajiin kohdistuu valtaposition vuoksi suuria odotuksia ja epäonnistuessaan johtaja saattaa kokea todella suurta ahdistusta sekä huolta oman arvostuksen menettämisestä (Aycan & Shelia, 2017; Laukkarinen, 2014). Tämän ulottuvuuden taustalla on yksilöllinen tarve pätevyyden tunteesta (Deci & Ryan, 1985)

Toinen ulottuvuus on *huoli työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta*, joka kuvaa huolta työn ja yksityiselämän epätasapainosta, vähentyneestä ajasta perheen ja ystävien kanssa sekä yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettämisestä. Johtaja voi tuntea huolta siitä, ettei pysty täyttämään velvollisuuksia sekä kotona että työelämässä. Aikaa halutaan antaa myös itselle tärkeille asioille, kuten harrastuksille, ystäville ja omalle hyvinvoinnille (Aycan & Shelia, 2017). Autonomian eli itsenäisyyden tarve on tämän toisen ulottuvuuden taustalla (Deci & Ryan, 1985).

Kolmas ulottuvuus on *huoli vaikeuksista ja ongelmista*, joka kuvaa johtajan huolta siitä, että hänestä tulee johtoaseman myötä armoton ja kova. Huoli työntekijöiden epäoikeudenmukaisesta kohtelusta sekä johtajan muille aiheuttamasta mielihahasta kuvaa myös kolmatta ulottuvuutta. Lisäksi huolta tunnetaan oman terveyden menettämisestä sekä ongelmista parisuhteessa. Kolmannen ulottuvuuden taustalla on yhteenkuuluvuuden tarve (Deci & Ryan, 1985).

#### **1.4 Työn intensifikaation kokemisen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin**

Työn intensifikaation ja suomalaisten johtajien johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyttä ei ole aiemmin tutkittu. Eri tutkimukset antavat kuitenkin syytä olettaa, että intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä on yhteys ja seuraavaksi esittelemme oletettuja yhteyksiä aikaisempien tutkimusten pohjalta.

Ensinnäkin oletamme työn intensifikaation olevan yhteydessä johtajien huoleen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta, sillä työn intensifikaation myötä työmäärä on lisääntynyt ja työtahti kiristynyt (Kubicek ym., 2015). Australialaisessa tutkimuksessa työntekijöiden suuret työtuntimäärät ennustivat heikompaan työn ja yksityiselämän tasapainoa (Bohle ym., 2004), mikä on osoitus pitkien työpäivien vaikutuksesta perhe-elämään sekä sosiaaliseen elämään. Työn ja perheen yhteensovittaminen on yksi johtajien huolenaiheista ja lisääntyneiden työtuntien tiedetään olevan keskeinen osa ekstensiivistä intensifikaatiota (Green & McIntosh, 2001; Green, 2001), ja tämän tiedon valossa työn intensifikaation sekä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä voidaan olettaa olevan yhteys.

Toiseksi oletamme työn intensifikaation olevan yhteydessä johtajien huoleen epäonnistumisesta. Kun intensifikaation myötä yksilö joutuu yhä enemmän tekemään päätöksiä nopeasti ja autonomisesti (Kubicek ym., 2015), saattaa se aiheuttaa huolta johtajilla. Nopeat päätökset voivat lisätä virheiden todennäköisyyttä ja johtajat saattavatkin tuntea huolta siitä, että he epäonnistuvat tärkeissä päätöksenteoissa ja saavat niistä kritiikkiä osakseen. Itsenäinen päätöksenteko ja työtehtävien sekä uran suunnittelu eivät ole enää vain mahdollisuuksia vaan välttämätön edellytys työssä pärjäämiselle ja menestymiselle (Bamberger ym., 2015; Kubicek ym., 2015).

Kolmanneksi oletamme, että työn intensifikaatioon liittyvä uuden tiedon ja taidon tehostuneet vaatimukset ovat yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Intensifikaation vaatima uuden tiedon oppiminen (Kubicek ym., 2015) voi aiheuttaa johtajissa epävarmuutta omasta osaamisestaan ja onnistumisestaan, ja näin ollen he saattavat kokea huolta siitä, etteivät pysty omalla osaamisellaan täyttämään vaadittuja uusia tietoja ja taitoja. Taitotason ylläpitäminen nykyisessä työmaailmassa on entistä vaativampaa, sillä taitojen monipuolisuus on kasvanut viime vuosikymmenten aikana (Kubicek ym., 2015). On näyttöä siitä, että pelot voivat toisinaan estää yksilön uuden oppimisen ja sitä myötä kehittymisen (Eriksson, 2006). Tällöin, jos johtajilla on huolia esimerkiksi omasta epävarmuudestaan (Aycan & Shelia, 2017), voitaisiin olettaa sen olevan esteenä työn intensifikaation vaatimalle uuden oppimiselle.

Neljänneksi oletamme työn intensifikaation olevan yhteydessä johtajien huoliin vaikeuksista ja ongelmista, etenkin terveyteen liittyen. Tutkimuksissa on löydetty yhteys työn intensifikaation sekä työntekijöiden hyvinvoinnin välillä (Bamberger ym., 2015; Brown, 2012; Franke, 2015;

Green, 2004) ja huoli omasta terveydestä on yksi johtajilla havaituista huolenaiheista (Aycan & Shelia 2017). Mitä suurempaa intensifikaatio koetaan, sitä enemmän se mahdollisesti vaikuttaa yksilön hyvinvointiin lisäten terveysongelmia. Työn intensifikaation kokeminen voi lisätä stressiä, aiheuttaa työpaineita (Franke, 2015) sekä työrasitusta (Green, 2004). Työn intensifikaation myötä yksilöillä ei ole mahdollisuuksia palautua tehostuneesta työelämästä pitkäksi venyvien työtuntien ollessa arkipäivää. Palautumisen puuttuminen johtaa väsymykseen ja voi ääritapauksissa lisätä onnettomuusriskejä (Brown, 2012).

Viidenneksi oletamme iän muuntavan työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välistä yhteyttä. Aiemmissa tutkimuksissa iän muuntava vaikutus ei ole ollut yleisesti tutkijoiden kiinnostuksen kohteena ja tästä syystä tutkimusnäyttö on vähäistä. Kuitenkin tiedetään, että vanhemmilla yksilöillä on taipumusta kognitiivisten voimavarojen vähenemiseen (Jex, Wang & Zarubin, 2007), kuten työmuistin ja prosessointinopeuden heikkenemiseen. Työn intensifikaation myötä vaaditaan yhä enemmän kognitiivisia kykyjä esimerkiksi uusien asioiden oppimisessa ja nopeassa päätöksenteossa. Tällöin voisi olettaa, että vanhemmat johtajat saattaisivat kokea työn intensifikaation lisäävän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Nuoremmilla johtajilla oletamme yhteyden olevan heikompi. Esimerkiksi nuorilla johtajilla voitaisiin olettaa kotipuolen vaativan vastuun olevan vähäisempää, jolloin pitkäksi venyneet työpäivät eivät aiheuttaisi huolta työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa (Matthews, Bulger & Barness-Farrell, 2010).

Yllä mainittujen tutkimustulosten ja niistä johdettujen oletusten valossa voidaan olettaa, että intensifikaatio on mahdollisesti yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ja myös johtajien iällä on mahdollisesti roolinsa intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolien välisissä yhteyksissä. Tiedetään myös, että yritykset saattavat käyttää intensifikaatiota hallintastrategianaan tuottavuuden lisäämiseksi (Bamberger ym., 2015), mutta toisinaan strategia voi kääntyä yritystä vastaan työn kuormittavuuden noustessa liian korkealle (Cowan, Sanditov, & Weehuizen, 2011). Tämän vuoksi selkeyttäviä ja luotettava tuloksia intensifikaation yhteydestä myös johtajien johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarvitaan, sillä työmaailma on selkeästi globalisaation myötä tehostunut ja sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia yksittäisille henkilöille, jotka työskentelevät vastuullisissa tehtävissä.

## **1.5 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää kuinka voimakkaana suomalaiset johtajat kokevat työn intensifikaation. Lisäksi selvitimme, onko johtajien iällä yhteyttä kokemuksiin työn

intensifikaatiosta. Työn intensifikaation voimakkuuden lisäksi selvitimme, onko sillä yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ja muuntaako ikä työn intensifikaation ja johtamisen huolenaiheiden välistä yhteyttä. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit ovat seuraavat:

1. Onko johtajien iällä yhteyttä työn intensifikaation eri osa-alueiden kokemuksiin (työn intensifikaatio, tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa, tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa, tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset, taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset)?

H1. Vanhemmat johtajat kokevat työn intensifikaation voimakkaammin.

2. Onko työn intensifikaatio yhteydessä johtamiseen liittyviin huolenaiheisiin (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta, huoli vaikeuksista ja ongelmista)?

H2. Enemmän intensifikaatiota kokevat johtajat raportoivat enemmän myös johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita.

2a. Muuntaako ikä työn intensifikaation ja johtamisen huolenaiheiden välistä yhteyttä?

H2a. Korkea ikä voimistaa intensifikaation ja johtamisen huolenaiheiden välistä yhteyttä.

## **1. MENETELMÄT**

### **2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt**

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella käynnissä olevaa laajempaa tutkimusta, jossa tutkitaan suomalaisten vaativaa asiantuntiatyötä tekevien johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Tutkittavien otos poimittiin sähköistä kyselyä varten satunnaisesti neljän eri ammattiliiton jäsenrekisteristä: 1) Professoriliitto, 2) Tieteentekijöiden liitto, 3) Tekniikan Akateemiset ja 4) Suomen Ekonomit. Kysely lähetettiin yhteensä 9998 henkilölle, joista yhteensä 2042 (vastausprosentti 20.42) vastasi kyselyyn. Ammattiliitoittain kysely lähetettiin 1272 Professoriliiton jäsenelle, joista kyselyyn vastasi 547 (vastausprosentti 43.0), 3009 Tieteentekijöiden liiton jäsenelle, joista kyselyyn vastasi 690 (vastausprosentti 23.0), 2897

Tekniikan akateemisen jäsenelle, joista kyselyyn vastasi 346 (vastausprosentti 11.9) ja 2820 Suomen Ekonomien jäsenelle, joista kyselyyn vastasi 459 (vastausprosentti 16.3). Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkittiin niitä vastanneita, jotka työskentelivät johtotehtävissä ja olivat vastanneet työn intensifikaatiota kuvaavaan mittariin (N=701 eli 78.7 % 891 johtajasta). Näistä 358 (51.1 %) oli Professoriliiton jäseniä, 91 (13.0 %) Tieteentekijöiden liiton jäseniä, 164 (23.4 %) Suomen Ekonomien liiton jäseniä ja 88 (12.6 %) Tekniikan Akateemisten jäseniä.

Tutkituista johtajista (n=701) 55.8 prosenttia oli miehiä ja 44.2 prosenttia oli naisia sekä keski-ikä 53 vuotta ( $kh = 8.6$ , *vaihteluväli* 27–69 vuotta). Pysyvässä työsuhteessa oli 91.9 prosenttia tutkittavista ja keskimäärin tutkittavat työskentelivät 47.8 tuntia viikossa ( $kh = 8.4$ , *vaihteluväli* 15–85). Osallistujista 97.3 prosentilla oli ylempi korkeakoulututkinto (tai enemmän) ja 2.6 prosentilla alempi korkeakoulututkinto. Lapsia (0-16 -vuotiaita) oli 37.8 prosenttia tutkittavista.

## 2.2 Käytetyt kyselymenetelmät

*Työn intensifikaatiota* mitattiin Kubicekin ja kollegoiden (2015) kehittämällä 19-osioisella työn intensifikaation kyselyllä (The intensification of job demands scale, IDS), joka koostuu viidestä eri osa-alueesta ja niiden väittämistä: 1) Työn tehostuminen (esim. “Työtehtävien suorittamiseen on ollut entistä harvemmin riittävästi aikaa”), 2) tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa (“Työn tavoitteiden toteutumista on pitänyt arvioida yhä useammin itse”), 3) tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa (“Oman ammatillisen kehityksen takia monien vaihtoehtojen avoimena pitäminen on tullut yhä tärkeämmäksi”), 4) tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset (“Työ on edellyttänyt entistä useammin oman ammattitaidon tai erityisosaamisen kehittämistä”) ja 5) taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset (“Uusia työvälineitä (laitteita, ohjelmia) on pitänyt käyttää yhä useammin”). Jokaisen osion väittämiä arviointiin viisiportaisella asteikolla (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Työn intensifikaatiosta ja sen osa-alueista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat ja muuttujien suuret arvot kuvaavat korkeaa työn intensifikaation kokemista.

*Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita* mitattiin Aycanin (2017) kehittämällä 16-osioisella kyselyllä (Worries about leadership, WAL), jossa oli kolme osa-aluetta ja niiden väittämät: 1) Huoli epäonnistumisesta (“Minun on aina osoitettava pärjääväni”), 2) Huoli työn ja yksityiselämän

yhteensovittamisesta (“Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa”) ja 3) Huoli vaikeuksista ja ongelmista (“Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti”). Jokaisen osion väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikoilla (1=hyvin vähän, 5=hyvin paljon). Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ja sen osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat ja muuttujien suuret arvot kuvaavat voimakasta johtotehtäviin liittyvää huolta.

Työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden summamuuttujien reliabiliteetit olivat kauttaaltaan hyviä. Summamuuttujien osioiden lukumäärä, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat sekä reliabiliteetit ovat esitetty taulukossa 1.

**TAULUKKO 1.** Muodostettujen summamuuttujien osiot, vaihteluvälit, keskiarvot (*KA*), keskihajonnat (*KH*) ja reliabiliteetit (Cronbachin  $\alpha$ )

Summamuuttuja	Osiot	Vaihteluväli	<i>KA</i>	<i>KH</i>	Cronbach $\alpha$
<b>Työn intensifikaatio</b>					
Työn tehostuminen	5	1–5	3.79	0.95	0.87
Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	5	1–5	3.55	0.88	0.84
Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	3	1–5	3.31	0.94	0.76
Tiedon oppimisen liittyvät tehostuneet vaatimukset	3	1–5	3.70	0.88	0.87
Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	3	1–5	3.81	0.90	0.88
<b>Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</b>					
Huoli epäonnistumisesta	5	1–5	2.12	0.73	0.83
Huoli työn ja muun elämän yhteensovittamisesta	6	1–5	2.54	0.85	0.88
Huoli vaikeuksista ja ongelmista	5	1–5	2.13	0.68	0.71

**TAULUKKO 2.** Muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat	1. <sup>2</sup>	2. <sup>1</sup>	3. <sup>1</sup>	4. <sup>2</sup>	5. <sup>2</sup>	6. <sup>2</sup>	7. <sup>2</sup>	8. <sup>2</sup>	9. <sup>2</sup>	10. <sup>2</sup>	11. <sup>2</sup>	12. <sup>2</sup>
1. Ikä (jatkuva muuttuja)												
2. Sukupuoli <sup>3</sup>	.10**											
3. Kotona asuvat lapset <sup>4</sup>	-.53***	.10**										
4. Työtunnit	.23***	.08*	-.10**									
5. Työn tehostuminen	.07	-.18***	-.03	.27***								
6. Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.12***	-.20***	-.02	.03	.43***							
7. Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.20***	-.19***	.08*	-.02	.32***	.64***						
8. Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.09*	-.18***	-.05	.09*	.38***	.49***	.41***					
9. Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.09*	-.20***	-.09*	.10**	.46***	.47***	.40***	.81***				
10. Huoli epäonnistumisesta	-.05	-.07	-.01	-.06	.22***	.14***	.18***	.15***	.19***			
11. Huoli työn ja muun elämän yhteensovittamisesta	-.06	-.05	.09*	.25***	.44***	.25***	.21***	.24***	.27***	.35***		
12. Huoli vaikeuksista ja ongelmista	-.02	-.02	.02	.12***	.33***	.14***	.15***	.16***	.22***	.59***	.59***	

<sup>1</sup>Spearmanin korrelaatiokerroin, <sup>2</sup>Pearsonin korrelaatiokerroin

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

<sup>3</sup> nainen = 1, mies = 2

<sup>4</sup> Vanhemmat, joilla on alle 17-vuotiaita lapsia = 1, vanhemmat, joilla ei ole lapsia tai on yli 17-vuotiaita lapsia = 0

Analysoitaessa työn intensifikaation kokemisen voimakkuutta sekä sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin kontrolloitiin ikä jatkuvana muuttujana, sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), kotona asuvat lapset (1 = joilla on alle 17-vuotiaita, 0 = ei ole lapsia tai yli 17-vuotiaita) ja arvio viikoittaisista työtunneista (jatkuva muuttuja). Tutkiessa iän yhteyttä intensifikaation kokemuksiin ikä luokiteltiin neljään eri luokkaan ja regressioanalyysissä sekä moderaattorimallissa ikä oli jatkuvana muuttujana. Ensimmäiseen luokkaan kuului 25–34-vuotiaat, toiseen luokkaan 35–44-vuotiaat, kolmanteen luokkaan 45–54-vuotiaat ja neljänteen luokkaan 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat.

### **2.3 Tilastolliset analyysit**

Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin IBM SPSS Statistics 24 tilasto-ohjelmalla. Johtajien työn intensifikaation voimakkuuden kokemista tarkasteltiin keskiarvojen, keskihajontojen ja vaihteluvälin avulla. Lisäksi muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimien avulla. Iän yhteyttä työn intensifikaation voimakkuuden kokemiseen tutkittiin yleisellä lineaarisella mallilla (GLM). Työn intensifikaation yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin selvitettiin lineaarisella regressioanalyysillä. Iän muuntavaa vaikutusta työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä analysoitiin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä.

## **3. TULOKSET**

### **3.1 Kuvailevat tulokset johtajien kokemasta työn intensifikaatiosta**

Taulukossa 1 on esitetty työn intensifikaation kokemisen voimakkuus asteikolla 1-5. Keskiarvoista voidaan nähdä, että suomalaiset johtajat kokevat työn intensifikaatiota. Etenkin työn tehostuminen, tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset sekä taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset koettiin suomalaisten johtajien keskuudessa voimakkaana keskiarvojen ollessa kauttaaltaan korkeat.

### **3.2 Iän yhteys työn intensifikaation kokemiseen**

Taulukossa 2 on esitetty muuttujien väliset korrelaatiot. Korrelaatiomatriisista käy ilmi, että ikä oli yhteydessä johtajien kokemaan työn intensifikaatioon. Ikä oli erittäin merkitsevästi yhteydessä tehostuneisiin työhön ja uraan liittyviin vaatimuksiin suunnittelussa ja päätöksenteossa siten, että mitä nuorempi johtaja oli, sitä enemmän koki kyseisiä intensifikaation osa-alueita. Merkitseviä yhteyksiä löydettiin myös iän ja tiedon ja taidon oppimiseen liittyviin tehostuneisiin vaatimuksiin siten, että mitä vanhempi johtaja oli, sitä enemmän hän koki kyseisiä intensifikaation osa-alueita.

Tarkastelimme kovarianssianalyysillä, miten eri ikäluokat erosivat toisistaan intensifikaation voimakkuuden kokemisessa. Kuten taulukossa 3 käy ilmi, nuorin ikäluokka koki tehostuneita työhön liittyviä vaatimuksia suunnittelussa ja päätöksenteossa voimakkaammin vanhimpaan ikäluokkaan verrattuna. Toiseksi nuorimmat ja toiseksi vanhimmat kokivat uraan liittyviä vaatimuksia suunnittelussa ja päätöksenteossa vanhinta ikäluokkaa voimakkaammin. Analyysissä kontrolloitiin tilastollisesti merkitseviä taustatekijöitä, joita olivat sukupuoli ja arvio viikoittaisista työtunneista riippuen intensifikaation osa-alueesta.

TAULUKKO 3. Työn intensifikaation kokemisen voimakkuus ikäluokittain (GLM)

	1. 25–34 - vuotiaat ( <i>n</i> =21) <i>ka</i> (kh)	2. 35–44 - vuotiaat ( <i>n</i> =100) <i>ka</i> (kh)	3. 45–54 - vuotiaat ( <i>n</i> = 273) <i>ka</i> (kh)	4. 55- vuotiaat ja vanhemmat ( <i>n</i> = 306 ) <i>ka</i> (kh)	<i>F</i> -testi	Parittaiset vertailut <sup>1</sup>	$\eta^2_p$
Työn tehostuminen	3.43 (1.90)	3.66 (1.00)	3.80 (.92)	3.86 (.96)	1.11 <sup>a</sup>		.005
Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja Päätöksenteossa	4.03 (.70)	3.68 (.95)	3.57 (.85)	3.47 (.89)	2.95 <sup>*b</sup>	1 > 4	.013
Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	3.65 (.91)	3.46 (.98)	3.42 (3.14)	3.14 (.92)	5.56 <sup>***b</sup>	2, 3 > 4	.024
Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	3.40 (.81)	3.64 (.86)	3.64 (.93)	3.80 (.83)	2.68 <sup>*a</sup>		.012
Taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	3.48 (.86)	3.76 (.92)	3.75 (.91)	3.91 (.88)	2.57 <sup>*a</sup>		.011

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

<sup>1</sup> = Bonferroni

<sup>a</sup> = kontrolloitavat taustatekijät olivat sukupuoli ja arvio viikoittaisista työtunneista

<sup>b</sup> = kontrolloitava taustatekijä oli sukupuoli

### 3.3 Työn intensifikaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Korrelaatiomatriisista (ks. taulukko 2) käy ilmi, että kaikkien intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueiden välillä oli erittäin merkitseviä positiivisia yhteyksiä. Suurimmat yhteydet olivat työn tehostumisen ja huolen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen sekä huolen vaikeuksista ja ongelmista välillä.

Työn intensifikaation yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tutkittiin lineaarisella regressioanalyysillä. Jokaiselle työn intensifikaation osa-alueelle laskettiin oma mallinsa. Kaikki työn intensifikaation osa-alueet olivat yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tilastollisesti merkitsevästi. Erityisesti työn intensifikaation korkeat pistemäärät olivat yhteydessä huoliin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Taulukossa 4 on esitetty työn intensifikaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin osa-alueittain.

Työn tehostuminen selitti johtajien huolta epäonnistumisesta 4.7 prosenttia [ $F(1, 700) = 34.64, p = .00$ ]. Työn tehostuminen lisäsi selitysosuutta 14.6 prosenttia johtajien huoleen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta [ $F(4, 686) = 51.66, p = .00$ ], kun sukupuoli, kotona asuvat lapset sekä arvio viikoittaisista työtunneista olivat kontrolloitu. Työn tehostuminen lisäsi selitysosuutta 9.9 prosenttia johtajien huoleen vaikeuksista ja ongelmista [ $F(2, 686) = 43.63, p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista oli kontrolloitu.

Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa selitti johtajien huolta epäonnistumisesta 1.8 prosenttia [ $F(1, 700) = 13.00, p = .00$ ]. Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa lisäsi selitysosuutta 5.4 prosenttia johtajien huoleen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta [ $F(3, 686) = 28.0, p = .00$ ], kun kotona asuvat lapset, sukupuoli ja arvio viikoittaisista työtunneista olivat kontrolloitu. Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa lisäsi selitysosuutta 1.8 prosenttia johtajien huoleen vaikeuksista ja ongelmista [ $F(2, 686) = 11.38, p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista oli kontrolloitu.

Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa selitti huolta epäonnistumisesta 3.2 prosenttia [ $F(1, 700) = 23.32, p = .00$ ]. Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa lisäsi selitysosuutta 4.0 prosenttia johtajien huoleen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta [ $F(3, 686) = 24.50, p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista, sukupuoli sekä kotona asuvat lapset olivat kontrolloitu. Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa lisäsi selitysosuutta 2.0 prosenttia johtajien huoleen vaikeuksista ja ongelmista [ $F(2, 686) = 11.86, p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista oli kontrolloitu.

Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset selittivät huolta epäonnistumisesta 2.3 prosenttia [ $F(1, 700) = 16.44, p = .00$ ]. Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset

lisäsivät selitysoosuutta 4.6 prosenttia johtajien huoleen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta [ $F(3, 686) = 26.01$ ,  $p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista, sukupuoli sekä kotona asuvat lapset olivat kontrolloitu. Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset lisäsivät selitysoosuutta 2.3 prosenttia johtajien huoleen vaikeuksista ja ongelmista [ $F(2, 686) = 13.24$ ,  $p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista oli kontrolloitu.

Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset selittivät huolta epäonnistumisesta 3.5 prosenttia [ $F(1, 700) = 25.31$ ,  $p = .00$ ]. Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset lisäsivät selitysoosuutta 5.7 prosenttia huolta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta [ $F(3, 686) = 28.70$ ,  $p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista, sukupuoli sekä kotona asuvat lapset olivat kontrolloitu. Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset lisäsivät selitysoosuutta 4.2 prosenttia johtajien huoleen vaikeuksista ja ongelmista [ $F(2, 686) = 20.16$ ,  $p = .00$ ], kun arvio viikoittaisista työtunneista oli kontrolloitu.

### **3.4 Iän muuntava vaikutus työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliseen yhteyteen**

Tutkimme regressioanalyysillä iän muuntavaa vaikutusta työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliseen yhteyteen. Tulokset osoittivat, että iällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää muuntavaa vaikutusta työn intensifikaation eri osa-alueiden ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliseen yhteyteen (ks. taulukko 4).

**TAULUKKO 4.** Iän muuntavat vaikutus työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä (hierarkkinen regressioanalyysi)

	Huoli epäonnistumisesta		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Askel 1. *			
Malli 1. Työn tehostuminen	.22***	.05	.05***
2. Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.14***	.02	.02***
3. Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.18***	.03	.03***
4. Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.15***	.02	.02***
5. Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.19***	.03	.04***
Askel 2. *			
Malli 1. Ikä x työn tehostuminen	.01	.05	.00
2. Ikä x tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.02	.02	.00
3. Ikä x tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.03	.03	.00
4. Ikä x tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.03	.03	.00
5. Ikä x taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.03	.04	.00

\*Betat kyseisiltä askeleilta

	Huoli työn ja muun elämän yhteensovittamisesta		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Askel 1. * <sup>1</sup>		.24	.16***
Sukupuoli (1=nainen, 2=mies)	-.07*		
Työtunnit	.28***		
Kotona asuvat	.13***		
Askel 2. *			
Malli 1. Työn tehostuminen	.40***	.23	.15***
2. Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.24***	.14	.05***
3. Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.20***	.12	.04***
4. Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.22***	.13	.05***
5. Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.25***	.14	.06***
Askel 3. *			
Malli 1. Ikä x työn tehostuminen	-.01	.23	.00
2. Ikä x tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.03	.14	.00
3. Ikä x tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.04	.12	.00
4. Ikä x tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	-.01	.13	.00
5. Ikä x taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	-.02	.14	.00

\* Betat kyseisiltä askelilta

<sup>1</sup> Eri malleissa samat taustamuuttuja (sukupuoli, työtunnit, kotona asuvat lapset)

	Huoli vaikeuksista ja ongelmista		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Askel 1. * <sup>1</sup>		.11	.11***
Työtunnit	.12***		
Askel 2. *			
Työn tehostuminen	.33***	.11	.10***
Tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.14***	.03	.02***
Tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	.14***	.03	.02***
Tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.15***	.03	.02***
Taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.21***	.05	.04***
Askel 3.*			
1. Ikä x työn tehostuminen	-.07	.12	.01
2. Ikä x tehostuneet työhön liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.06	.03	.00
3. Ikä x tehostuneet uraan liittyvät vaatimukset suunnittelussa ja päätöksenteossa	-.02	.03	.00
4. Ikä x tiedon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.03	.04	.00
5. Ikä x taidon oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	.03	.06	.00

\* Betat kyseisiltä askelilta

<sup>1</sup> Eri malleissa samat taustamuuttuja (sukupuoli, työtunnit, kotona asuvat lapset)

## 4. POHDINTA

### 4.1 Eri ikäiset johtajat kokevat intensifikaation osa-alueita eri tavalla

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työn intensifikaation kokemista eri ikäisillä suomalaisilla johtajilla ja sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Johtajien kokemaa työn intensifikaatiota esiintyi aineistossamme paljon työn intensifikaation viiden osa-alueen keskiarvon ollessa 3.63 (asteikko 1-5). Kubicekin ja kollegoiden (2015) kehittämän työn intensifikaation mittarin mukaan aineistomme johtajat kokivat pääsääntöisesti työn intensifikaatiota työelämässä.

Ensimmäinen hypoteesimme (H1) sai tuloksistamme osittaista tukea siten, että vanhemmat johtajat kokivat enemmän tiedon ja taidon oppimiseen liittyviä tehostuneita vaatimuksia. Hypoteesimme (H1) vastaisesti vanhimman ikäluokan johtajat kokivat vähiten työhön ja uraan liittyviä vaatimuksia suunnittelussa ja päätöksenteossa verrattuna nuorempiin ikäluokkiin. Iän yhteyttä työn intensifikaatioon ei ole aiemmin tutkittu, mutta tiedetään, että vanhemmilla yksilöillä on taipumusta kognitiivisten voimavarojen vähenemiseen (Jex, Wang, & Zarubin, 2007), kuten prosessointinopeuden heikkenemiseen. Tämä voi selittää tulostamme siitä, että aineistomme vanhimmat johtajat kokivat nuorempia johtajia haasteellisemmaksi opetella uusia työprosesseja, perehtyä uusiin työskentelytapoihin tai omaksua uusia tietoja yhä useammin.

Hypoteesin vastaista tulosta voidaan selittää vanhempien johtajien iän tuomalla työkokemuksella, jolloin heidän voisi ajatella oppineen tekemään päätöksiä ja valintoja työhön liittyen. Ekwall ja Klarsson (1999) kuvailevat suomalaisia johtajia nopeiksi päätöksen tekijöiksi työelämässä. Tämä saattaakin päteä vanhemmilla johtajilla, mutta kuten tutkimuksemme tulos osoittaa, nuoret kokivat päätöksenteon haasteelliseksi. Aiemmissa tutkimuksissa on saatu tuloksia siitä, miten nuoremmat sukupolvet ovat vähemmän halukkaita sitoutumaan nykyiseen yritykseen, mikä voi lisätä oman uraan liittyvää suunnittelua ja päätöksentekoa (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Näin ollen vanhemmat johtajat ovat myös mahdollisesti tehneet jo omaan uraansa liittyvät päätökset ja suunnitelmat, mikä voi osaltaan selittää sitä, etteivät he koe uraan liittyvää suunnittelua ja päätöksentekoa ajankohtaisena.

Tutkimuksemme tulos tukee aiempien tutkimusten tuloksia intensifikaation kokemisesta työelämässä (Bamberger ym., 2015; Brown, 2012; Green, 2004). Tutkimuksemme aineiston johtajat kokivat työn intensifikaatiota iästä riippumatta, mutta ikä vaikutti siihen, mitä työn intensifikaation osa-aluetta koki kaikista voimakkaammin. Koska iän yhteys intensifikaation on aiemmin tutkimaton aihe Suomessa, se vaatii vielä lisätutkimusta, jotta voidaan luotettavasti sanoa intensifikaation kokemisen yhteydestä eri ikäisillä johtajilla.

#### **4.2 Työn intensifikaatio on yhteydessä johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita**

Toinen hypoteesimme (H2) sai tukea tuloksistamme. Enemmän työn intensifikaatiota kokeneet johtajat raportoivat enemmän myös johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Vaikka työn intensifikaation yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ei oltu aiemmin tutkittu, voitiin kuitenkin aiemmista tutkimuksista saada viitteitä yhteyden olemassaolosta. Työn intensifikaation kokeminen lisäsi johtajien kokemaa huolta siitä, että epäonnistuessaan tekemät virheet saavat enemmän huomiota, menettää kasvonsa ja itsetunto laskee. Tiedetään, että intensifikaation myötä yksilö joutuu tekemään yhä nopeammin päätöksiä (Bamberg ym., 2015; Kubicek ym., 2015), mikä voi mahdollisesti altistaa virheille ja täten aiheuttaa johtajalle huolta epäonnistumisesta.

Työn intensifikaation kokeminen oli yhteydessä johtajien huoleen siitä, että ei pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia tai ei pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää. Tiedetään, että työn intensifikaation myötä työmäärät ja työntunnit sekä nopeutunut työtahti ovat lisääntyneet (Kubicek, 2015), mikä voi osaltaan selittää huolta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Tutkimuksemme tulos tukee myös aiempaa australialaisen tutkimuksen tulosta, jossa työntekijöiden suuret työtuntimäärät ennustivat heikompaan työn ja yksityiselämän tasapainoa (Bohle ym., 2004). Suomalaisilla johtajilla viikoittaiset työtuntimäärät ovat huomattavasti suuremmat (n.44 tuntia) kuin työntekijöillä (n.38 tuntia) (Tilastokeskus, 2016), jonka vuoksi työn intensifikaation yhteydet johtajien huoleen työn ja muun elämän yhteensovittamisesta voivat olla vielä työntekijöitäkin voimakkaammat. Tutkimuksestamme selvisi, että työn intensifikaatio on voimakkaimmin yhteydessä juuri johtajien huoleen työn ja

muun elämän yhteensovittamisesta, mikä selkeästi osoittaa johtajilla olevan suuri huoli yksityiselämän ja työn tasapainottamisessa.

Myös työn intensifikaation yhteyttä huoleen vaikeuksista ja ongelmista voi puoltaa aiemmat tutkimukset työn intensifikaation ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä (Bamberger ym., 2015), sillä työn intensifikaatio on havaittu vaikuttavan terveyteen lisäten stressiä, työpaineita, raskautta ja väsymystä (Brown, 2012; Franke, 2015; Green, 2004). Johtajan huoli omasta terveydentilasta liittyy huoleen vaikeuksista ja ongelmista, jolloin tutkimuksemme tulos on yhtenevä aiempien tutkimusten kanssa. Sen lisäksi, että johtajat kokeva subjektiivisesti huolta omasta terveydestään lisääntyneiden työpaineiden ja työtuntien vuoksi, työn intensifikaation vaikutusta terveyteen tulisi tutkia tulevaisuudessa myös objektiivisesti.

Hypoteesi (H3) ei saanut oletustemme mukaista tukea, sillä johtajien korkea ikä ei voimistanut intensifikaation ja johtamisen huolenaiheiden välistä yhteyttä. Tulos osoittaa sen, että oli johtaja minkä ikäinen tahansa, hän koki intensifikaatiota ja se puolestaan lisäsi johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Tämä osaltaan puoltaa tulosta siitä, että työn intensifikaatio on länsimainen ilmiö (Franke, 2015) ja sillä on seurauksensa iästä riippumatta. Tämän vuoksi työn intensifikaation yhteyttä yksilöiden hyvinvointiin tulee tutkia lisää, jotta yksilöiden hyvinvointia voitaisiin tukea ja ennaltaehkäistä intensifikaation mahdollisia haitallisia vaikutuksia.

### **4.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset**

Tutkimuksemme merkittävänä vahvuutena voidaan pitää laajaa (n=701) ja monipuolista aineistoa. Aineistomme sukupuolijakauma oli melko tasainen, sillä naisia (44.2 prosenttia) ja miehiä oli edustettuna tasaisesti. Tutkimukseen osallistui johtajia neljästä eri ammattiliitosta (professorit, tieteentekijät, ekonomit sekä tekniikan akateemiset) ja tätä monipuolista tutkimusjoukkoa voidaan pitää ehdottomana vahvuutena. Kuitenkin selkeästi suurin osa aineistomme tutkittavista oli Professoriliiton jäseniä (51.1 prosenttia), mikä saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen kaikille suomalaisille johtajille. Tulosten yleistettävyyden kannalta olisi syytä tarkastella korkeasti koulutettujen lisäksi myös alhaisemman koulutustason johtajia.

Intensifikaation mittaria on tutkittu aikaisemmin saksalaisilla ja englantilaisilla työntekijöillä ja on todettu, että se on luotettava ja pätevä kulttuurista riippumatta (Kubicek 2015). Myös meidän tutkimuksessa intensifikaation muuttujien reliabiliteetit olivat kauttaaltaan hyviä. Tämä osoittaa, että mittari mittaa yksilöiden kokemia työhön liittyviä tehostuneita vaatimuksia johdonmukaisesti. Johtotehtävien liittyvien huolenaiheiden mittari (Worries about leadership, WAL) on alun perin kehitetty vaativaa asiantuntijatyötä tekeville henkilöille, jotka eivät ole johtotehtävissä (Aycan & Shelia, 2017). Mittaria ei ole aiemmin käytetty johtajilla, joten sen soveltuvuutta nimenomaan johtajille täytyy tutkia lisää. WAL -mittarin reliabiliteetit olivat kuitenkin kauttaaltaan hyviä, mikä todistaa mittarin luotettavuuden.

Tutkimuksemme oli poikkileikkaustutkimus, jolloin ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita ei voida varmaksi todentaa. Pitkittäistutkimus samasta aiheesta voisi tuoda luotettavampaa tietoa löydetystä yhteydestä työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä. Tutkimuksemme tulokset tuovat kuitenkin ainutlaatuista tutkimustietoa, sillä tätä ennen työn intensifikaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välistä yhteyttä ei ole tutkittu. Aihe on ajankohtainen länsimaisessa yhteiskunnassamme, sillä työn intensifikaatio on ollut arkipäiväinen ilmiö jo pitkään työelämässä (Franke, 2015). Tämän vuoksi tutkimuksemme on osaltaan vastannut tutkimuskentän aukkoon kyseisestä aiheesta.

#### **4.4 Johtopäätökset, käytännön sovellukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksemme osoitti, että suomalaiset johtajat kokevat työn intensifikaatiota ja se on yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tutkimuksemme tulos on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa, sillä se kertoo vahvasti siitä, että työn intensifikaatio on yhteydessä yksilön hyvinvointiin. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työn intensifikaation kokeminen voi lisätä stressiä, aiheuttaa työpaineita (Franke, 2015) sekä työrasitusta (Green, 2004) ja lisätä epätasapainoa työn ja perhe-elämän välillä (Bohle ym., 2004). Näin ollen työn intensifikaatiolla voi olla kielteisiä vaikutuksia yksilöiden huoleen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta tai huoleen omasta terveydestä.

Yritykset ja organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksemme tulosta kartoittaessaan työn intensifikaation olemassaoloa johtajilla, sillä heillä on tärkeä rooli koko organisation

toimivuuden kannalta. Yritykset voivat tuloksemme myötä havahtua työn tehostumiseen ja vaatimusten kasvuun sekä siihen, kuinka kielteisesti intensifikaatio voi vaikuttaa johtajiin ja sitä kautta koko organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tutkimuksemme osoitti työn intensifikaation olevan vahvasti yhteydessä etenkin huoleen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä huoleen vaikeuksista ja ongelmista, jolloin organisaatiot voisivat kiinnittää huomiota johtajien työn ja ulkopuolisen elämän, yksilön jaksamisen ja voimavarojen tukemiseen. Johtajien ja koko organisaation edun kannalta yritykset voisivat kiinnittää huomiota omiin toimintatapoihin ja pitää kiinni kohtuullisista työtunti- ja työmääristä sekä huomioida kiristynyt työtahti, jotka ennustavat vaikeuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa (Bohle ym., 2004; Kubicek ym., 2015) ja terveydessä (Bamberger ym., 2015; Brown, 2012; Franke, 2015; Green, 2004)

Kun tiedetään, että johtajat kokevat työn intensifikaatiota ja sillä on yhteys huolenaiheisiin, jatkossa voitaisiin tutkia työn intensifikaation kokemista työntekijöillä, sillä he edustavat Suomessa työelämän suurta joukkoa. Työn intensifikaation yhteys hyvinvointiin, kuten stressiin ja työn rasitukseen on jatkossa tärkeä tutkimuskohde, sillä kansainvälisistä tutkimuksista on saatu tuloksia tästä yhteydestä (Franke, 2015; Green, 2004). Aihe on täten ajankohtainen myös Suomessa.

## LÄHTEET

- Aycan, Z. & Shelia, S. (2017). "Leadership? No thanks!" A new construct: worries about leadership. *Julkaisematon*.
- Bamberger, S. G., Larsen, A., Vinding, A. L., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., & Omland, Y. (2015). Assessment of work intensification by managers and psychologically distressed and non-distressed employees: A multilevel comparison. *Industrial Health*, 53(4), 322–331.
- Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D., & Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and "permanent" employment. *Revista de Saúde Pública*, 38, 19–25.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578–3595.
- Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. *Job Insecurity and Work Intensification*, 61–76.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations in WC borman, DR ilgen, & RJ klimoski (eds.), *handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 401–422). Hoboken.
- Cowan, R., Sanditov, B., & Weehuizen, R. (2011). Productivity effects of innovation, stress and social relations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 79(3), 165–182.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Ekwall, A., & Karlsson, S. (1999). *Mötet – en bok om kulturella skillnader och ledarskap*. Svenskt och finskt. Vasa: Storkamp Media
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. *Kollektiivinen Asiantuntijuus*, , 115–151.

- Eriksson, M., & Mäkinen, S. (2004). Virtual teams as knowledge sharing venues. *Frontiers A Journal of Women Studies*, 157–170.
- Eurofound. (2010). Changes over time—first findings from the fifth European Working Condition Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Felstead, A., Gallie, D., & Green, F. (2002). Work skills in Britain, 1986–2001.
- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*,
- Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness Studies*, 3(3), 217–256.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late Twentieth-Century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53–80.
- Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709–741.
- Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), 291–308.
- Jex, S. M., Wang, M., & Zarubin, A. (2007). Aging and occupational health. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 199–223). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Jones, E. E., & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2), 200–206.
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913.
- Laukkarinen, J. (2014). Johtajan valta ja pelko. *Helsinki: Kauppakamari*.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation* Oxford University Press on Demand.
- Loon, M., & Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning: The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 89–102.

- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78–90.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Wasilewski, J. (2012). Constellations of new demands concerning careers and jobs: Results from a two-country study on social and economic change. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 211–223.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). From employee to ‘entreployee’: Towards a ‘self-entrepreneurial’ work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239–254.
- Pyri, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 116–127.
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9, 116–127.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3–33.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkojulkaisu]. ISSN=1798–7830. Työllisyys Ja Työttömyys 2017, 3 Työajat vuonna 2017. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.5.2018].  
Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_003_fi.html)
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. (2005). Joutaako työ? Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.
- Wood, L. A. (2011). The changing nature of jobs: A meta-analysis examining changes in job characteristics over time (Master thesis). University of Georgia, Athens, GA.