

**Tuija Koivunen  
Katri Otonkorpi-Lehtoranta  
Minna Leinonen  
Tuula Heiskanen  
Päivi Korvajärvi**

**Uuden työn sukupuolistavat käytännöt  
ja sopimisen muodot**



**Tampereen yliopisto**

**Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työelämän tutkimuskeskus**



Työraportteja 100/2018 Working Papers

**Tuija Koivunen**

**Katri Otonkorpi-Lehtoranta**

**Minna Leinonen**

**Tuula Heiskanen**

**Päivi Korvajärvi**

**Uuden työn sukupuolistavat käytännöt  
ja sopimisen muodot**



**Työsuojelurahasto**  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Tampereen yliopisto**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työelämän tutkimuskeskus**

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2018

978-952-03-0846-9 (nid.)

978-952-03-0847-6 (pdf)

ISSN 0785-2657

Kopio-Niini Oy, Tampere 2018

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

## Sisällys

Johdanto .....	1
Teoreettinen tausta .....	3
Tutkimuskohteina markkinointiviestintä- ja liikuntapalveluala .....	7
Tutkimusmenetelmät ja aineistot.....	10
Tutkimuksen tulokset.....	17
Kohti uuden työn tekemisen muotoja .....	30
Tutkimushankkeen julkaisut ja arvioitavana olevat artikkelit.....	32
Lähteet.....	33



## Johdanto

Tämä on tutkimushankkeen *Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot* loppuraportti, johon on koottu yhteen keskeiset tutkimustulokset. Vuosina 2016–2018 toiminnassa ollut hanke sai rahoituksen Työsuojelurahastolta, ja se toteutettiin Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa. Hankkeessa toimivat Tuija Koivunen, Katri Otonkorpi-Lehtoranta, Minna Leinonen, Tuula Heiskanen ja Päivi Korvajärvi.

Tutkimusraportissa tarkastelemme uuden työn sukupuolistavia käytäntöjä sekä sopimisen tapoja. Samalla kun arvioimme persoonallisuutta ja ruumiillisuutta edellyttäviä uuden työn tekemisen tapoja, pohdimme myös, miten sukupuoli järjestää työn käytäntöjä, mikä työssä muuttuu ja mikä säilyy ennallaan. Empiirisesti tutkimus keskittyy markkinointiviestintäalalla ja yksityisellä liikuntapalvelualalla toimiviin yrityksiin, niiden johtoon ja työntekijöihin. Aineistona käytämme haastatteluja, joita analysoimme laadullisen tutkimuksen, lähinnä sisällönanalyttisin menetelmin. Lisäksi haastattelujen yhteydessä tekemämme havainnoinnit ja erilaiset dokumentit suuntaavat ja kontekstoivat analyysia.

Sukupuolistavaa työtä uuden talouden yrityksissä lähestymme sekä työntekijöiden että työnjohdon ja omistajien näkökulmista. Näiden näkökulmien avulla on mahdollista tarkastella monipuolisesti työn tekemisen ja teettämisen ehtoja työntekijöiden kesken, johdon kesken, työntekijöiden ja johdon välillä. Raportissa kysymme, ensinnäkin, millaisia vaatimuksia persoonan ja ruumiillisuuden käyttämiseen työntekijöiden ja johdon työhön mainostoimistoissa ja liikuntapalvelualan yrityksissä sisältyy, ja miten he käyttävät persoonaansa ja ruumiillisuuttaan työssään. Toiseksi, millä eri tavoin sukupuoli kytkeytyy näihin käytäntöihin? Kolmanneksi, millaisen epävirallisen ja virallisen sopimisen varaan työn teettämisen ja tekemisen käytännöt perustuvat?

Raportin seuraavassa luvussa esittelemme tutkimuksen teoreettisen taustan, joka keskittyy uuden työn käsitteeseen, työn feminisoitumiseen sekä sukupuolistaviin käytäntöihin työelämässä. Sitä seuraavassa luvussa esittelemme tutkimuksen kohteena olevat alat eli markkinointiviestintäalan ja yksityisen liikuntapalvelualan yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käymme läpi tutkimuskohteena olevat organisaatiot sekä tutkimuksen empiirisen aineiston, aineiston hallinnan ja analyysimenetelmät

sekä joitakin tutkimukseen liittyviä eettisiä seikkoja. Seuraava luku keskittyy aineiston analyysin tuloksiin ensin ruumiillisuuden ja persoonan näkökulmista, sitten sukupuolistaviin käytäntöjen ja lopuksi sopimisen käytäntöjen kannalta. Viimeisessä luvussa kokoamme keskeiset tulokset ja vedämme ne yhteen.



## Teoreettinen tausta

Uusi työ on käsite, jonka alle on koottu joukko 2000-luvun työelämän ja työn tekemisen piirteitä. Näitä uuden työn piirteitä ovat työn subjektivoituminen, tietoisuminen, affektisoituminen ja prekarisoituminen. Työ kiinnittyy entistä enemmän ja tiukemmin tekijänsä persoonaan, ulkonäköön ja tunteisiin sekä niiden esittämiseen. Samaan aikaan työ pirstoutuu osa-aikaisuudeksi, pätkitty ja muuttuu tekijänsä henkilökohtaisiksi projekteiksi niin, ettei rajaa työn ja ei-työn välille ole aina mahdollista vetää. Lisäksi uusi työ on joustavaa ja liikkuvaa sekä paikaltaan että sisällöltään. (du Gay & Morgan 2013; Jokinen 2005; Julkunen 2008)

Uusi työ edellyttää myös johtajilta entistä syvempää ja henkilökohtaisempaa panosta. Heidän on tehtävä enemmän, oltava intohimoisia, kun he tavoittelevat aktiivisesti asioita, visioivat, muuttavat visiot todeksi ja pitävät pyörät pyörimässä. Näin tehdessään he käyttävät apunaan tunteitaan, jolloin muutkin sitoutuvat samaan päämäärään. Projektimainen ja nopea toimintatapa edellyttää, että johtajat ovat aidosti innostuneita kulloinkin käsillä olevasta asiasta, vaikka ehkä jo huomenna he työskentelevät toisessa työpaikassa toisten ihmisten kanssa uusien tavoitteiden eteen. Niinpä uuden työn johtajan on oltava mukautuva ja joustava, ja hänen on opittava koko ajan uusia asioita yhä nopeammin. Samalla kun hän on osallistuva, hänen on osattava sekä suostutella että käskä. (Koinunen 2013; Thrift 2000; 2005, 117–118)

Uusi työ nostaa esiin sukupuolen erityisesti *työn feminisoitumisen* käsitteellistymisen avulla. Työn feminisoituminen viittaa ensinnäkin siihen, että perinteisesti miesenemmistöisillä aloilla ja ammateissa on määrällisesti koko ajan enemmän naisia. Lisäksi kaikkien työsuhteiden niin kutsuttu epätyypillisuus eli esimerkiksi osa- ja määräaikaisuus on kasvanut, kun aiemmin epätyypillisissä työsuhteissa työskenteli enimmäkseen naisia. Kolmanneksi työn feminisoituminen viittaa siihen laadulliseen muutokseen, jonka seurauksena uusi työ muistuttaa sekä sisällöltään että ehdoiltaan työtä, joka on ollut naisille tyypillistä. Uudessa työssä edellytetään jatkuvaa valmiutta, kommunikaatiokykyä, joustavuutta ja palveluallttiutta. (Adkins & Jokinen 2008; Jokinen 2005; Julkunen 2008; Morini 2007)

Työn feminisoituminen vaikuttaa sekä miehiin että naisiin ja siten sen voi ajatella ylittävän sukupuolten välisiä jakoja. Vaihtoehtoisesti työn feminisoitumista itsessään voi pitää sukupuolistavana

käytäntönä, joka järjestää uudelleen sekä laajoja, sukupuoleen liittyviä yhteiskunnan tason toimia, että arkisia sukupuolistavia käytäntöjä työpaikoilla. Yhtäältä naistapaisen työn lisääntyminen ja tällaisten taitojen vaatiminen monessa työssä luovat kysyntää naisille yleisesti tutulle työtavalle ja työn käytännöille. Toisaalta on esitetty, että naisilta näitä uuden työn taitoja odotetaan automaattisesti, eikä näistä ”luonnollisista” kyvyistä siten palkita naisia. Sen sijaan miehet saavat konkreettista arvostusta, kun he omaksuvat naistapaisuutta (Adkins & Jokinen 2008). On kuitenkin huomattava, että kaikki miehetkään eivät osaa yhtä helposti omaksua uuden talouden palvelutyöntekijän habitusta ja toimintatapoja. Erityisesti työväenluokkaiset miehet ovat vaikeuksissa työmarkkinoilla, joilla ulkonäön ja käytöksen tulisi ilmentää sulavuutta ja palveluhenkisyttä.

Samaan aikaan uusi työ perustuu ajatukselle, jonka mukaan työntekijän normi on edelleen mies. Huolimatta kaikesta naisten arvoa käsittelevästä puheesta, naisten panoksen on esitetty pienenevän uuden talouden töissä, koska naisilla ei ole näkyvää paikkaa uuden talouden kannalta oleellisilla areenoilla. Toinen keskeinen syy naisten panoksen pienenemiseen ovat uuden talouden töiden edellyttämät pitkät työpäivät ja raskas matkustaminen tahtiin, joka jättää muulle elämälle ja perheelle aikaa vain rajoitetusti. (Adkins 2008, 188; Thrift 2000; 2005, 121.) Samalla sukupuolistuneiden käytäntöjen, kuten sukupuolistuneen työnjaon merkitys työelämässä kielletään. Tällöin katsotaan, että yksilö on itse vastuussa pärjäämisestään. Hän kykenee menestymään työmarkkinoilla sukupuolestaan huolimatta tai sitä sopivasti hyödyntäen.

Uuden työn myötä työn tekemisen ja teettämisen käytännöt ovat muuttuneet, mutta niin on myös työn sääntely. Työelämän kollektiiviset sopimukset ja suoja purkautuvat ja korvautuvat yksilöllisillä sopimuksilla, henkilökohtaisilla neuvotteluilla ja sääntelemättömyydellä (Suoranta & Anttila 2010). Yksi esimerkki on kannustaminen yrittäjyyteen, jolloin työntekijän suhteellisen turvattu asema vaihtuu itsensä työllistävän tai freelancer-yrittäjän huomattavasti suojattomampaan asemaan. Tällöin kyse saattaa olla jopa vastentahtoisesta tai näennäisestä yrittäjyydestä, jota kutsutaan palkkatyön jälkeiseksi työksi (Julkunen 2008; Koivunen & Ojala 2015; Pärnäinen & Sutela 2014). Toisaalta erilaiset laskutuspalvelut ovat mahdollistaneet asiakkaidensa ”kevytyrittäjyyden” ilman yrittäjän Y-tunnusta, jolloin palkkatyöläisen suoja säilyy, ainakin osin. Tosin laskutuspalvelujen asiakkaisiin sovelletaan yrittäjien eläkevakuutusta.

Uusi työ pirstaloituu monin tavoin, kun yhä useamman työntekijän kohdalla työ koostuu erilaisten ansaintamuotojen, projektien ja pätkien yhdistämisestä. Parhaiten tämä tulee näkyväksi niiden free-lancereiden kohdalla, jotka työskentelevät sekä yrittäjinä että palkkatyössä, ja kokoavat toimeentulonsa monista eri lähteistä. Samaan aikaan näyttää siltä, että sekä työläinsäädäntö että työelämän tutkimus ja rahoitus erottelevat edelleen työntekijät ja yrittäjät toisistaan erillisiksi ryhmiksi tunnistamatta tätä työn teettämisen tapojen ja työnteon muodollisen organisoinnin muutosta. Kuva siitä, miten uuden työn jaot suhteutuvat työelämän ”perinteisempään” jakoon naisten ja miesten välillä, on kuitenkin epäselvä.

On esitetty, että markkinointiviestintäalalla keskeisiä seikkoja sukupuolistuneiden käytäntöjen näkökulmasta ovat alan yrityksissä työskentelevien johtajien miesenemmistöisyys, koko alan maskuliinisuus ja miesten väliseen homososiaalisuuteen perustuvat käytännöt, jotka sulkevat naisia ulkopuolelle. Homososiaalisuus, joka nähdään miesten välisenä kommunikaationa, verkostoitumisena ja huumorina, on nähty olennainen tekijä alan sukupuolistuneiden työmarkkinoiden rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Tällöin naiset ovat marginaalisessa roolissa niissä arkisen työn tekemisen tilanteissa, joissa asiakkaat ja mainostoimiston johto tekevät mainonnan sisältöön liittyviä päätöksiä. (Gregory 2009; Klein 2000; Nixon 2003)

Kuntosalilaitteilla harjoittelusta ja ryhmäliikunnasta on viime vuosikymmenten aikana tullut Suomessa massojen harrastus. Samaa tahtia harrastajien määrän kasvun kanssa on kasvanut niin personal trainereiden kuin ryhmäliikunnan ohjaajienkin määrä. Ryhmäliikunnan ohjaajien työn keskeiseksi osaksi on tullut se, että he välittävät yrityksen imagoa oikeanlaisella esiintymisellään ja omalla ruumiillaan. Yrityksille on tärkeää, että liikunnaohjaajat pystyvät välittämään asiakkaille houkuttelevan vaikutelman yrityksestä. Tällainen esiintyminen ja ruumiin käyttäminen työvälineenä vaativat taitoa ja jatkuvaa refleksiivisyyttä, joskaan tätä yleensä naisten osaamista ei ole nähty tarpeellisuutena huomioida palkkauksessa. Lisäksi liikunnaohjaajanaisten odotetaan suhtautuvan asiakkaisiin emotionaalisesti lämpimämmin kuin miesohjaajien, joiden on hyväksytympää pitää suurempaa etäisyyttä asiakkaisiin. (Aho 2017; Parviainen 2011.) Tässä mielessä naisten ruumiilliseen esittämiseen perustuva työ ja emotionaalinen työ noudattavat työn feminisoitumiseen liitettyä ajatusta siitä, että naisilta näitä taitoja edellytetään työssä automaattisesti ja palkkiota.

Työelämän sukupuolistavat käytännöt koostuvat kaikista niistä arkisista ja harvinaisemmistakin käytännöistä, jotka sisältävät sukupuolta määrittäviä merkityksiä. Ne ovat ihmisten puhetta, kirjoituksia, liikkeitä, katseita, ajatuksia, tulkintoja, mielikuvia ja tuntemuksia. Käsitteen avulla korostetaan sitä, että ihmiset ja myös organisaatiot muodostavat aktiivisesti sukupuoleen liittyviä merkityksiä ja pitävät yllä jakoa naisiin ja miehiin. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 233; Korvajärvi 2010.) Kaikkia sukupuolistavia käytäntöjä ei voi (yhden) tutkimuksen keinoin tavoittaa, mutta joitakin sentään voi.

## Tutkimuskohteina markkinointiviestintä- ja liikuntapalveluala

Tutkimuksessa keskitytään sukupuolistaviin työn käytäntöihin uuden talouden yrityksissä, jotka toimivat markkinointiviestintäalalla ja yksityisellä liikuntapalvelualalla. Yhteistä aloille on se, että ne ovat suhteellisen uusia asiakaspalvelualoja, joilla työskentely edellyttää oman persoonan, luovuuden, tunteiden ja ruumiillisuuden käyttämistä osana työn tekemisen arkea. Näin ollen työtä niin markkinaviestintäalalla – käytännössä mainostoimistoissa – kuin liikuntapalvelualallakin voi hyvällä syyllä kutsua uudeksi työksi. Molempien alojen työntekijöistä suurin osa on naisia. (ERTO 2014; Karppinen 2011; Parviainen 2011) Aloja yhdistää myös se, että ne ovat talouden suhdanteille herkkiä ja siksi niiden on joustettava muutosten mukana. Lisäksi kummallakaan alalla ei ole olemassa työehtosopimusta, joka säätelisi alakohtaisia työehtoja. Kuitenkin markkinaviestintäalalla noudatetaan toimihenkilöliitto ERTOn neuvottelemaa runkosopimusta, kun työehdoista sovitaan yksilötasolla tai paikallisesti yritystasolla. Liikunta- ja liikuntapalvelualalle Akavan Erityisalat AE ry ja Nuorisoliikunta-alan asiantuntijat ry ovat laatineet suosituksen vähimmäispalkoista ja muista työsuhteen ehdoista (Liikunta- ja liikuntapalveluala 2014).

Alat myös eroavat toisistaan. Markkinointiviestintäala on niin kutsuttu osaamisintensiivinen ja luova toimiala. Osaamisintensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan yritysten toisille yrityksille tai julkiselle sektorille tuottamia palveluja, joissa asiantuntijatoiminnalla on merkittävä rooli. Yksittäisten toimeksiantojen vastaanottamisen ohella mainostoimistoista on tullut yhä enemmän yritysten strategisia kumppaneita, joille on ulkoistettu yrityksen mainontaan ja markkinointiin liittyvät tehtävät kokonaisvaltaisesti. Alan keskeiset haasteet liittyvät nopeisiin teknologisiin muutoksiin sekä kilpailun kovenemiseen. Ala kasvaa edelleen, mikä johtaa oletettavasti entistä vahvempaan verkostoitumiseen ja erikoistumiseen. Suuri osa alan yrityksistä on pieniä, jolloin liiketoiminnallinen ammatillistuminen sekä asiakkaiden toimialojen ja niiden erityispiirteistä syntyvien tarpeiden tunnistaminen vasta kehittyy. (Metsä-Tokila 2013) Vuonna 2012 yhteensä 5 753 työntekijää työskenteli 2 622 mainostoimistossa Suomessa. Näin ollen mainostoimistojen keskimääräinen koko oli 2,2 työntekijää, mikä tarkoittaa, että mikroyritykset ovat yleisiä mainostoimistoalalla. (Laine 2017, 33) Kuitenkin alalla toimii myös useita suhteellisen suuria, noin 100 työntekijän yrityksiä, ja jopa kansainvälisiä media- ja mainostoimistoryhmiä (Shortlist 2016). Vuonna 2017 alalla oli selvästi enemmän työnhakijoita kuin vapaita työpaikkoja. Pääosa mainostoimistoista toimii pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Suomen suurissa kaupungeissa.

Markkinointiviestintäalaa on kutsuttu vahvojen ihmisten alaksi. Työntekijät ovat suunnittelemiensa ja valmistamiensa tuotteiden välityksellä jatkuvasti asiakkaiden, median ja kuluttajien arvioinnin kohteena. Suomessa markkinointiviestintäalaa houkuttelee nuoria, ja alalla työskentelevistä suurin osa onkin 30–34-vuotiaita. Työ on vaativaa ja työntekijöiden yhteistyöstä riippuvaista.

Markkinointiviestintäalaa leimaavat jatkuvat muutokset, kireät aikataulut ja budjetit sekä asiakkaan toiveet. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa uudistumista ja intohimoa työhön. (Korpelainen 2005, 130–138) Päähuomio työssä keskittyy asiakaspalveluun samalla kun oman yrityksen ja työn organisoimisen kehittäminen jää jalkoihin. Alan dynaamisesta imagosta huolimatta markkinointiviestintäyrityksissä on löydettävissä hierarkkisia käytäntöjä ja vajetta osaamisen kehittamisestä. Luovuus ja innovatiivisuus ovat yritysten elinehtoja, mutta samalla pelko epäonnistumisista ja niitä seuraavista taloudellisista riskeistä halvaannuttavat luovuutta ja innovatiivisuutta. (Korpelainen 2005, 140–143) Myös sukupuolistavat käytännöt voivat toimia samalla tavoin luovuuden ja innovatiivisuuden jäykistäjinä etenkin silloin, kun sukupuoleen liittyvät kulttuuriset käsitykset rajoittavat mitä naiset ja miehet voivat tehdä ja millaisina toimijoina heidät nähdään. Esimerkiksi käsitys, jonka mukaan naisille ominaista on sosiaalinen toiminta ja miehet ovat hyviä teknisessä toteutuksessa, voi rajoittaa sekä yksilöiden että tiimien luovaa toimintaa.

Yksityisiä liikunta- ja hyvinvointipalveluja tarjoaa keskeisesti erilaiset kunto- ja terveysliikuntakeskukset, hyvinvointi- ja kuntoutuskeskukset sekä urheiluopistot. Liiketoiminnan määrä on lisääntynyt huomattavasti. Esimerkiksi kuntokeskusten lukumäärä ja henkilöstömäärä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kaksinkertaistunut. Vuonna 2015 toimialalla oli 426 yritystä, jotka työllistivät yhteensä 1 800 henkilöä, muun muassa personal trainereita ja liikunnanohjaajia (Kiljunen & Niemistö 2017). Suurin osa kaikista yksityisten liikuntapalvelujen työntekijöistä ja ryhmäliikunnan ohjaajista on naisia, kun taas liikunnanohjaajiksi kouluttautuneet miehet hakeutuvat usein erilaisiin valmennustehtäviin. Kuitenkaan tarkkaa tietoa ryhmäliikunnan ohjaajien määrästä ja sukupuolijakaumasta ei ole saatavilla.

Liikuntapalvelualan ammattiteissa työntekijän ruumiillisuus ja ulkonäkö korostuvat toisella tavalla kuin mainostoimistoissa. Liikunnanohjaajilta edellytetään hyvää fyysistä kuntoa, terveyttä ja liikunnallista ulkonäköä. Lisäksi liikunnanohjaajia voi nimittää esiintymisammattilaisiksi, sillä he ovat työs-

sään jatkuvasti asiakkaiden katseen alaisina. Ruumis on liikunnanohjaajan tietoinen työväline. (Parviainen 2011) Myös suhde asiakkaisiin on osin erilainen kuin mainostoimistoissa, sillä liikuntapalvelualan yrityksissä työskennellään kuluttaja-asiakkaiden kanssa, kun taas markkinaviestintäalan yritysten asiakkaita ovat toiset yritykset.

Liikuntapalvelualalla työehdoista sopiminen tapahtuu pääasiassa työntekijän ja yksityisen yrittäjän tai liikuntayritysketjun välisellä sopimuksella. Toisin kuin markkinointiviestintäalalla, liikuntapalvelualalla suurin osa työntekijöistä on tuntipalkkaisia kuukausipalkkalaisuuden sijaan. Työntekijät ovat kokeneet erityisesti palkkaukseen ja sijaisjärjestelyihin liittyviä ongelmia. Tilanne ei ole optimaalinen myöskään yrittäjien näkökulmasta, koska ilman työnantajaliittoa yrittäjä jää yksin mahdollisissa ongelma- ja riitatilanteissa. Työehtojen kirjavuus myös vääristää kilpailua ja hidastaa alan kehittymistä. (Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset 2014.)

## Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka eri osatutkimukset ovat hyödyntäneet hieman erilaisia analyysejä, mutta samaa haastatteluaineistoa. Hankkeeseen osallistui yhteensä viisi yritystä, joista kolme toimii markkinointiviestintäalalla ja kaksi yksityisellä liikuntapalvelualalla. Tutkimukseen osallistuneet mainostoimistot ovat melko tyypillisiä Suomessa, sillä erotuksella, että haastattelujen toteuttamisen aikaan ne olivat suhteellisen suuria, hyvin menestyviä ja omasivat hyvän maineen työnantajina. Ne eivät ole minkään mainostoimistoketjun osakkaita, vaikka kahdella kolmesta yrityksestä on toimipiste kahdella eri paikkakunnalla. Mainostoimistojen omistajat työskentelivät tai olivat vielä hiljattain työskennelleet johtajina omissa yrityksissään. Jokaisessa yrityksessä työskenteli noin 20–30 työntekijää, ja kuten mainostoimistoissa yleensäkin, työntekijät olivat suhteellisen nuoria. Kahdessa yrityksessä naisia ja miehiä oli lähes yhtä paljon, mutta yhdessä yrityksessä miestyöntekijäitä oli naisia enemmän.

Myös tutkimukseen osallistuneet yksityisen liikuntapalvelualan yritykset olivat hyvin menestyviä ja hyvämaineisia työnantajia. Toinen yrityksistä kuului kansainväliseen ketjuun, jolla oli useita toimipisteitä Suomessa, mutta jonka toimipisteistä vain yksi osallistui tutkimukseen. Toimipisteessä työskenteli kymmenkunta liikunnanohjaajaa tai personal traineria, joista osa kuukausipalkalla, osa laskuttavina alihankkijoina. Toinen yritys oli kahden nuoren naisryrittäjän omistuksessa. Siinä työskenteli yli kymmenen työntekijää joko työsuhteessa tai laskuttavana liikunnanohjaajana. Myös liikuntapalvelualan yrityksissä omistajat työskentelivät tai olivat vielä hiljattain työskennelleet omissa yrityksissään.

Koska markkinointiviestintä- ja liikuntapalveluala ovat suhdanneherkkiä aloja, voivat yritysten tilanteet muuttua nopeastikin esimerkiksi konkurssien, yritysstojen tai fuusioiden seurauksena. Siksi valitsimme hankkeeseen yrityksiä, jotka olivat olleet toiminnassa jo useamman vuoden. Tällaiset yritykset ovat vakiinnuttaneet toimintansa ja asiakaskuntansa, ja niillä on kokemusta suhdannevaihtelujen vaikutuksista toimintaansa.

Ensimmäinen tutkimukseen osallistunut yritys (Happy) on mainos- ja viestintätoimisto, jossa suunnitellaan ja toteutetaan markkinointia, viestintää ja digitaalisuutta yhdisteleviä palvelukokonaisuuksia.



sia kuten yritysvideoita, -esitteitä ja www-sivuja sekä sosiaaliseen mediaan liittyviä palveluja. Yrityksen asiakkaat ovat suurelta osin yksityisen sektorin suurehkoja yrityksiä, ja siksi sillä on kokemusta paljon näkyvyyttä saaneista projekteista. Yritys toimii yhdellä paikkakunnalla ja on voimakkaasti kasvuhakuinen. Työpaikan johto on miesenemmistöinen ja työntekijät pääasiassa naisia.

Toisella tutkimukseen osallistuneella mainostoimistolla (Sunny) on toimipisteet kahdella eri paikkakunnalla. Yrityksen palvelut keskittyvät sekä sähköiseen että painettuun mediaan sekä asiakasyritysten yritysilmeeeseen, kuten yritystunnuksiin ja brändin hallintaan. Yrityksellä on omaa tuotekehitystä ja sille on myönnetty erilaisia innovatiivisuutta edellyttäviä palkintoja. Työpaikan johto ja enemmistö henkilöstöstä ovat miehiä.

Myös kolmas mainostoimisto (Lucky) toimii kahdella eri paikkakunnalla. Yrityksen palvelut koostuvat pääosin asiakasyritysten identiteetin rakentamiseen, tv- ja radiomainontaan, multimediaan, verkkomainontaan ja graafiseen suunnitteluun liittyvistä töistä. Työpaikan johto on miesenemmistöinen, mutta kokonaisuudessaan henkilöstö jakaantuu melko tasan naisiin ja miehiin. Yritys panostaa merkittävästi henkilöstön työhyvinvointiin ja on saanut panostuksestaan myös palkinnon.

Ensimmäinen tutkimukseen osallistunut liikuntapalvelualan yritys (Petite) on 2000-luvulla perustettu ryhmäliikuntaa, tanssitunteja, erilaisia kursseja, tilaustunteja ja -koulutuksia sekä henkilö- että yritysasiakkaille tarjoava yritys. Yrityksessä työskentelee kahden yrittäjän lisäksi tuntiohjaajia, joita yhteistyöstä sovittaessa oli kolme, mutta joita koko toimintakausitasolla toimii yrityksessä enemmän. Pienestä henkilöstömäärästä huolimatta yrityksen tarjoamien palvelujen kirjo on laaja ja toiminta runsasta. Yrityksen imago antaa kuvan ketterästä ja valtavirrasta poikkeavasta vaihtoehdosta alueen liikuntatarjonnassa. Molemmat yrittäjät ja kaikki työpaikan tuntiohjaajat ovat tällä hetkellä naisia.

Toinen liikuntapalvelualan yritys (Belle) on osa kansainvälistä ketjua, toimii yrittäjävetoisesti franchising-periaatteen mukaan. Samoilla yrittäjillä on kolme eri toimipistettä, joiden välillä työntekijät vaihtelevat. Poikkeuksellinen liikunta-alan paikka, koska lähes kaikki liikunnanohjaajat työskentelevät kuukausipalkkaisina työntekijöinä.

### *Tutkimusaineistot*

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka hyödyntää työntekijöiden ja johdon haastatteluja sekä havainnoiteja yrityksissä. Erilaiset dokumentit, lähinnä yritysten www-sivut muodostavat tausta-aineiston, jota ei varsinaisesti analysoida mutta joka kontekstoi yrityksen toimintaa ja tarjoaa siitä lisätietoa. Havainnoinnit myös antavat vihjeitä siihen, miten haastatteluja analysoidaan.

*Haastattelut.* Hankkeen pääasiallisen empiirisen aineiston muodostavat työntekijöiden ja johdon haastattelut. Jokaisessa yrityksessä toteutettiin yrityksen koosta riippuen 4–9 haastattelua haastateltavien työajalla. Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut tarjoavat ensikäden tietoa yrityksissä tehtävän ja teetettävän työn käytännöistä ja niihin liittyvistä piirteistä. Haastattelujen keskeisiä teemoja ovat työtehtävät ja työn tekemisen prosessit, työn vaatimukset sekä työssä menestymisessä edellytetyt tiedot ja taidot, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja persoonan hyödyntäminen, työhön ja työpaikkaan kiinnittyminen, johtaminen, henkilöstöpolitiikka sekä viralliset ja epäviralliset sopimisen käytännöt sekä asiakassuhteet.

Haastatteluja on yhteensä 33, joista 22 haastattelua mainostoimistoissa ja 11 liikuntapalvelualan yrityksissä. Haastateltuja naisia on 18 ja miehiä 14.

- Mainostoimisto Happy: 5 haastattelua
- Mainostoimisto Sunny: 8 haastattelua
- Mainostoimisto Lucky: 9 haastattelua  
(2 henkilöä haastateltu ensin yhdessä ja sitten erikseen)
- Liikuntapalvelualan yritys Petite: 4 haastattelua
- Liikuntapalvelualan yritys Belle: 7 haastattelua

Taulukko 1. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt

<b>Yritys</b>	<b>Sukupuoli</b>	<b>Ikäryhmä</b>	<b>Ammattinimike</b>
Happy	Mies	41–45	Toimitusjohtaja
Happy	Nainen	41–45	Strategi
Happy	Nainen	31–35	Art Director
Happy	Nainen	36–40	Tiiminvetäjä
Happy	Mies	26–30	Art Director

Sunny	Mies	31–35	Myyntipäällikkö
Sunny	Mies	26–30	Verkkosivujen suunnittelija
Sunny	Mies	41–45	Art Director
Sunny	Mies	41–45	Art Director, kuvaaja
Sunny	Mies	36–40	Verkkosivujen suunnittelija
Sunny	Nainen	26–30	Art Director
Sunny	Mies	21–25	Myyntipäällikkö
Sunny	Mies	31–35	Toimitusjohtaja
Lucky	Nainen	26–30	Viestinnän suunnittelija
Lucky	Mies	26–30	Art Director
Lucky	Nainen	21–25	Art Director assistentti
Lucky	Mies	41–45	Strategi
Lucky	Mies	41–45	Myyntipäällikkö
Lucky	Nainen	41–45	Yhteyspäällikkö
Lucky	Mies	36–40	Asiakkuusjohtaja
Lucky	Nainen	31–35	Toimitusjohtaja
Petite	Nainen	31–35	Yrittäjä/liikunnanohjaaja
Petite	Nainen	26–30	Yrittäjä/liikunnanohjaaja
Petite	Nainen	26–30	Liikunnanohjaaja
Petite	Nainen	31–35	Liikunnanohjaaja
Belle	Nainen	36–40	Yrittäjä/liikunnanohjaaja
Belle	Nainen	26–30	Asiakasneuvoja
Belle	Nainen	26–30	Liikunnanohjaaja
Belle	Mies	36–40	Yrittäjä/personal trainer
Belle	Nainen	31–35	Liikunnanohjaaja
Belle	Nainen	21–25	Liikunnanohjaaja
Belle	Nainen	21–25	Liikunnanohjaaja

*Havainnointiaineisto.* Kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä havainnoitiin niissä tehtävää arkista työtä ja johtamista. Havainnointi toteutettiin haastattelujen yhteydessä. Haastattelujen pohjalta tutkijat tekivät kenttämuistiinpanoja. Havainnointi on erityisen tärkeä aineistonkeruun muoto,

kun halutaan tietoa itse työssä ja sen tekemisessä tapahtuneista muutoksista sekä työyhteisöissä tapahtuneista muutoksista.

Tutkimushaastattelujen analysointi litteraatioita lukemalla on tutkimusekonomisesti viisasta, mutta se jättää ulkopuolelle paljon sellaisia tekijöitä, jotka ovat osaltaan muokanneet haastattelukohtaimista. Kenttäpäiväkirjan kirjoittaminen heti tutkimushaastattelun jälkeen voi auttaa tavoittamaan joitakin tutkimushaastatteluun liittyviä kokemuksia, joihin ei enää jälkikäteen ole välttämättä pääsyä. Vaikka kenttäpäiväkirjaa ei hyödyntäisi myöhemmin tutkimuksessa, se voi olla väline refleksiivisen tutkijuuden opettelussa. (Koivunen & Ylöstalo 2017, 244.)

*Neukkarissa on kahvit ja teet valmiina odottamassa. [Haastateltava] istuu tietoisena rentona, melkein röhnöttää. Hän käyttää käsiään paljon puhuessaan. Puhuu ja vastaa pitkästi. Väsy, kun haastattelu vaan jatkuu.* (Kenttämuistiinpano 30.9.2016)

Muistiinpano kertoo teen ja kahvin tarjoamisesta ja juomisesta työpaikan neuvotteluhuoneessa, haastattelun lomassa. Maininta juotavista voi näyttää turhalta, mutta jos sitä vertaa tutkijan kokemuksiin siitä, millaista hämmennystä ja kulttuuristen käytäntöjen aktivoitumista hänen mieltymyksensä teehen kahvin sijaan on työpaikoilla aiheuttanut (Koivunen 2016a, 5), saa maininta toisenlaista syvyyttä. Muistiinpanoon on kirjattu ylös myös haastateltavan ruumiin asentoja, eleitä, puhumisen tapa sekä vireystila, joita on mahdoton arvata haastattelulitteraation perusteella. Haastateltavan vastausten lyheneminen haastattelun loppua kohti olisi mahdollista tulkita litteraation perusteella vastahakoisuudeksi puhua kyseisistä aiheista. Muistiinpano kuitenkin tarjoaa ohjeen analyysiä varten kertomalla, että haastateltava väsy haastattelun kuluessa.

*Dokumentit.* Tutkimuksen kolmas osa-aineisto muodostuu yritysten toimintaan liittyvistä, tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta relevanteista dokumenteista, lähinnä yritysten esitteistä ja www-sivuista. Nämä kontekstoivat haastattelujen ja havainnointien avulla saatua tietoa.

### *Aineistojen analyysi*

Sukupuoli kulki keskeisenä juonteena läpi koko analyysiprosessin, kun seurasimme uuden työn piirteiden ja sukupuolistavien käytäntöjen välittymistä aineistoissamme. Pohdimme tutkimushenkilöiden työpaikkojen sukupuolityypillisyyttä, kuten nais- tai miesenemmistöisyyttä ja sukupuolen kulttuurisia käytäntöjä, jotka saattavat vaikuttaa etenkin työn tekemisen tapaan ja työnjakoon yrityksissä.

Hyödynsimme temaattista analyysiä, jonka avulla etsimme ja analysoimme eri osa-aineistoista uuden työn käytäntöjen ja sukupuolen kannalta keskeisiä, yhteisiä teemoja (Eriksson & Kovalainen 2008). Lisäksi hyödynsimme laadullista sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrimme aineistoa systemaattisesti lukemalla havaitsemaan sieltä toistuvia tapahtumakulkuja, toimintatapoja, puhetapoja ja muita käytäntöjä. Käytäntöjen avulla kuvasimme tutkittavana olevaa ilmiötä työpaikkojen tasolla, ja kytkimme sen edelleen laajempaan yhteyteen eli työpaikkojen edustamille aloille sekä koko suomalaisen työelämään. (Krippendorff 2004; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Samalla vertailimme sekä eri alojen, että eri työpaikkojen toimintatapoja toisiinsa. Vertailua voi pitää kaiken yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perustavanlaatuisena aineiston käsittelyn ja analysoinnin tapana (Kurunmäki 2007). Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston käsittelyä niin, että saatiin kiinni työpaikkojen sukupuolistavista työn teettämisen ja tekemisen käytännöistä ja niiden yhteyksistä uuden työn piirteisiin.

### *Aineiston hallinta ja eettiset kysymykset*

Tutkimukseen osallistuvat yritykset ja henkilöt ovat voineet vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen tarkoitus, menetelmät, julkaisukanavat sekä aineiston käsittelyyn ja arkistointiin liittyvät seikat on selostettu sekä haastattelupyynnöissä että lyhyesti ennen jokaista haastattelua. Näin on turvattu osallistujien riittävä informointi.

Haastattelut on tallennettu äänitiedostoiksi, joista ne translitteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen haastattelujen äänitiedostot tuhottiin. Tässä tutkimusraportissa, kuten muissakin julkaisuissa, tutkimusaineistoon ja haastateltaviin viitataan koodein tai pseudonyymein. Tutkimukseen osallistuvien

henkilöiden ja yritysten suoran tunnistamisen mahdollistavaa informaatiota ei julkaista. Havainnointien pohjalta kirjoitetut kenttäpäiväkirjat on kirjoitettu elektroniseen muotoon joko heti yritysvierailujen yhteydessä tai välittömästi niiden jälkeen. Hankkeen päätyttyä ne haastattelut, joiden arkistointin haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa, arkistoidaan Yhteiskuntatieteelliseen tietoaarkistoon osallistuvien yritysten ja henkilöiden anonymiteetin turvaavalla tavalla myöhempää tutkimuskäyttöä varten.

## Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kokoamme yhteen hankkeen empiiriset tulokset. Luku jakautuu kolmeen alalukuun, joista ensimmäinen keskittyy ruumiillisuutta ja persoonaa sekä markkinointiviestintäalan että liikuntapalvelualan työssä. Seuraavassa alaluvussa tarkastelemme sukupuolistavia käytäntöjä aloilla ja kyseisissä organisaatioissa. Kolmannen alaluvun pääteema on sopimisen käytännöt yrityksissä. Jokaisessa alaluvussa keskitymme ensin markkinointiviestintäalaan ja sen jälkeen liikuntapalveluun. Raportin viimeisessä luvussa vedämme tulokset yhteen ja suhteutamme ne teoreettisiin keskusteluihin.

### *Ruumiillisuus ja persoona työssä*

Mainostoimistoissa työskentelevien henkilöiden haastattelussa toistuu kokemus, jonka mukaan mainospalvelualan työtä leimaa kiire ja ennakoimattomuus. Kiire näyttää olevan työlle tyypillistä kaikissa henkilöstöryhmissä ja jokaisessa yrityksessä. Kiireen nähdään johtuvat pääosin vastaamisesta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Näin ollen haastatellut eivät nähneet kiireen johtuvan huonosta työn organisoinnista, vaan pikemminkin asiakkaiden kohtuuttomista odotuksista. Kiireen normalisoitumisesta kertoo se, ettei kiire haastateltujen mukaan ole ongelma sinänsä mainostoimistojen arjessa. Ongelmaksi kiire muuttuu vasta silloin, kun sitä ei hallita. Nopeassa tahdissa ja tiukkojen määräaikojen puitteissa työskentelemistä ei haastatteluissa kyseenalaisteta, vaan se nähdään mainostoimistoissa tehtävän työn perustavanlaatuisena piirteenä.

*Kiire ei oo mun ongelma. Mun ongelma on kaaos. Eli se, että millä tavalla se kiire syntyy, se syntyy siitä kaaoksesta ja siis se on semmonen harmaa, hämärä pilvi joka vaan pyörii ympärillä. Niin se on se ongelma. Ei se, et pitää nopeesti tehdä asioita, se ei ole ongelma. Mut justiin se, että ku pitää tehdä paljon asioita samanaikaisesti tai lomittain. Lomittain tekeminen on, ehkä se isoin ongelma siinä tekemisessä.*

(AD, Happy, mies)

Haastattelulainauksesta käy hyvin ilmi mainostoimistoissa tehtävälle työlle tyypillinen ennakoimattomuus. Työ on vaikeasti aikataulutettavissa, sitä leimaavat jatkuvat keskeytykset sekä päällekkäisyydet. Työtehtävät limittyvät ja niitä edistetään yhtä aikaa. Keskittyminen yhteen työtehtävään

kerrallaan on mahdotonta. Kiireen hallinta on keskeinen osa myös työtehtävien priorisointia, kuten haastateltu AD kuvaa:

*Jos projektinjohtajia on useempia, niin sieltä pommitetaan niitä juttuja, ni sun pitää vaan pysyty sanoa, et: "Ei, et tää pitää tehdä ennen tätä, mä en nyt voi ottaa sitä. Et se siirtyy tänne näin, et sun täytyy vaan kommunikoida se asiakkaalle". Vaikka se ei oo mun duuni järjestellä niitä kaikkia asiakastöitä, ni mun duuni on resursoida sitä mun omaa aikaani ja tietää, et mitkä on ne deadlinet. Vaikka se on projektijohtajan vastuulla, mutta kun toiset ei tiedä toistensa jutuista, niin se on omalla vastuullakin, että kommunikoi projektijohdolle siitä, et ei tää vaan kerkee nyt ajoissa. Tai jos näyttää et tätä ei saa päivän loppuun mennessä, vaikka se on luvattu, ni sit täytyy vaan sanoa et miks menet lupaamaan [naurahtelua]. Tämmönen tietty tylyyskin täytyy olla, koska jos sanoo vaan kaikkeen joo joo joo joo joo, ni sit sä et vaan kerkee tekee niitä juttuja.*

(AD, Happy, mies)

AD:n eli art directorin työ on luovaa työtä, jota tehdään usein hyvin tiukan aikapaineen alaisena. Luovaan työhön yhdistyy jatkuva ajanhallinta, josta on haastateltavan kuvauksen mukaan tullut oleellinen osa työtä. Ei riitä, että työntekijä aikatauluttaa omat työtehtävänsä, vaan hänen on osattava myös kieltäytyä liian kiireisistä aikatauluista.

Työn jäljen pitää olla asiakkaiden toiveiden mukaista, myös silloin kun asiakas ei osaa kertoa mitä se tuotteelta toivoo. Näin ollen oman persoonallisuuden tuominen esiin työssä onnistuu vain hyvin rajallisesti. Haastatteluissa todetaan, että mainostoimiston kannalta hyvä työntekijä ei välttämättä ole se, joka antaa luovuutensa kukkia ja voittaa palkintoja kilpailuissa, vaan pikemminkin se tasainen puurtaja, joka jaksaa kuunnella asiakasta ja tehdä niin kuin tämä haluaa.

Yksin mainostoimistolta tilatut tuotteet ja palvelut eivät riitä, vaan myös yhteistyön pitää tuottaa asiakkaalle miellyttäviä kokemuksia luovien ihmisten kanssa toimimisesta. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaat odottavat mainostoimistojen työntekijöiltä tietynlaista olemista ja toimintaa, ja odotukseen on hyvä asiakastyytyväisyyden nimissä ainakin jossain määrin myös vastata.



*K: Millasta persoonaa ne [asiakasyritykset] haluaa, onks siinä jotain semmosta, että joku tietyyntyyppinen persoona?*

*V: No just näitä outgoing-porukkaa, siis semmosta. Varmaan monet organisaatiot on aika sellasii tasasia, se oma työ monesti mitä he tekee, niin tekee sen yhden, aika pienen alueen sisällä, se on hyvin sisäänpäin suuntautunutta monesti, sellasta siiloutunutta, monet organisaatiot on tiukasti ohjattuja et siellä on se ja tämä ja tuo johto ja sitten on keskijohto ja ylin johto ja toimitusjohtaja ja ties mitä johtoryhmiä ja kaikenlaista, siis se on semmosta niin hierarkkista. Mut sit kun ne pääsee mainostoimiston kans tekeen töitä, niin se on sellasta luovaa, ja he nauttii, näkee sellasen ovenavauksen vapauteen ja hullutteluun ja sellaseen erityyppiseen työhön. Mä en usko, et jos me oltais semmosii kauheen jäykkiä ja istuttas siellä pöydässä ja, no niin, excelit auki, ruvetaanpas suunnittelemaan ensi vuotta, niin..*

*K: Se ei vakuuttais.*

*V: Se ei vakuuttais ja se ei. He ostaa meiltä sitä luovuutta. Sitähän he ostaa, eihän he osta meiltä lopulta niitä esitteitä tai käyntikortteja tai jotain, he ostaa meiltä luovia ideoita, ja semmosta, heidän ravistelua, sitä he halua ja sellasten persoonien kans he halua tehdä töitä, jotka sitä tekee.*

*(Strategi, Happy, nainen)*

Kysyttäessä haastatellut pääosin allekirjoittavat väitteen, jonka mukaan mainosala on vahvojen ihmisten ala (Korpelainen 2005). He kuvaavat, että vaatii vahvuutta kestää aikapaineita ja pystyä aloittamaan työ alusta, jos se ei miellytä asiakasta ja vastaa hänen toiveitaan. Lisäksi asiakas voi antaa hyvin tyrmäävää palautetta työstä, jolloin palautteen vastaanottaminen vaatii vahvuutta. Kuitenkin haastatellut korostavat, että mainostoimistossa voi työskennellä hyvin monenlaiset persoonat, eikä ole olemassa vain yhtä tiettyä persoonallisuustyyppiä, joka sopii työhön mainostoimistossa.

Persoonallisuus on kuitenkin otettu hyvin keskeisellä tavalla huomioon niissä mainostoimistoissa, joissa koko henkilöstölle on tehty persoonallisuutta kuvaava testi, joka tulostensa mukaisesti kuvaa erilaisia persoonallisuuksia eri väreillä. Haastatteluissa kävi ilmi, että testin tuloksia hyödynnetään tiimien rakentamisessa ja yhteistyössä sekä rekrytoinnissa niin, että saadaan jo olemassa olevia persoonallisuuksia täydentäviä persoonallisuuksia mukaan henkilöstöön. Persoonallisuustestin tulok-

sena saaduista persoonallisuuden muodoista on siis tullut oleellinen ja ääneen lausuttu osa organisaation toimintaa. Haastattelujen perusteella ei ole mahdollista arvioida, kuinka lukitsevia näistä käytännöistä on tullut.

Usein persoonallisuustestejä käytetään osana rekrytoinnin prosessia, ja siksi on huomiota herättävää, että mainostoimistoissa oli testattu nykyiset työntekijät. Myös persoonallisuustestit ovat sukupuolistava käytäntö silloin, kun testattavien vastausten pisteytys riippuu siitä, onko hakija nainen vai mies. Toisin sanoen silloin, kun hakijan pistemäärää ei verrata koko taustalla olevaan normiaineistoon, eli kaikkien vastaajien keskimääräiseen tulokseen, vaan naishakijan pistemäärää verrataan naisvastaajien keskimääräiseen tulokseen ja mieshakijan pisteitä miesvastaajien keskimääräiseen tulokseen. Tällöin naisvastaajan on saatava miestä suurempi pistemäärä, jotta hänet tulkittaisiin testin perusteella esimerkiksi yhtä sosiaalisesti kuin miesvastaaja. Tämä perustuu taustalla olevaan sukupuolen mukaan jaoteltuun normiaineistoon, jossa naiset ovat keskimäärin sosiaalisempia kuin miehet. Naisiin ja miehiin siis sovelletaan erilaisia kriteerejä heidän persoonallisuuden osatekijöiden suhteen (Koivunen 2016b; myös Parviainen 2011, 219; Searle 2003). Persoonallisuustestit on mainittu sofistikoituneeksi tekniikaksi, jonka avulla on mahdollista tunnistaa parhaat ja työtehtäviin sopivimmat työnhakijat (Bailly & Léné 2013, 89; Morris & Fieldman 1997, 271–272). Persoonallisuustestit ovat myös menetelmä, joka tekee rekrytoijien työstä mitattavampaa ja samalla ikään kuin tieteellisempää (Searle 2003, 13–14).

Persoonallisuudella on haastateltujen mukaan merkitystä myös liikuntapalvelualan ryhmäliikunnan ohjaajan työssä. Jokainen haastateltu kuvasi jollakin tapaa omaa persoonallista tyyliään ohjata ryhmäliikuntatunteja, vaikka kyseessä olisi lisensoitu tunti. Jotkut ryhmäliikunnan ohjaajat kieltäytyvät ohjaamasta lisensoituja tunteja, koska niissä on valmiiksi laaditut käsikirjoitukset ohjaajan käyttämistä repliikeistä, liikkeistä ja toistomääristä, jotka eivät kaikkien ohjaajien mielestä sovi heille (Aho 2017, 31). Kukaan haastateltavistamme ei tuonut tällaista kokemusta esiin, vaan hyvin monet ohjasivat myös lisensoituja tunteja. Yksi haastateltu totesi, että lisensoiduilla tunneilla ohjaajan persoonallisuudella on vielä suurempi merkitys kuin itse suunnitelluilla tunneilla, koska lisensoiduilla tunneilla ohjaajan persoonallinen tyyli korostuu.

Ohjaajat kuvasivat omaa, persoonallista tyyliään ohjata tunteja esimerkiksi sanomalla olevansa hassu tai hauska, peruspositiivinen, sensuroimaton, rempseä ja äänekäs tai nielaisseensa vitsikirjan.

Toisaalta persoonallinen tyyli sovitetaan myös siihen tuntiin, jota kulloinkin ohjataan. Joillakin tunteilla, tunnin sisällöstä riippuen, tärkeää on asiakkaiden piiskaaminen jatkamaan, tekemisen tekni-  
nen puhtaus tai mukavien mielikuvien ja tunnelman luominen. Haastatteluissa ohjaajien persoonal-  
listen tyylien kuvaukset kuulostavat hyvin saman suuntaisilta tutkijan korvaan, mutta oletettavasti  
ne eroavat toisistaan. Persoonallinen tyyli, toki muun osaamisen lisäksi on myös se, joka haastatel-  
tavien mukaan tuo asiakkaat uudestaan ja uudestaan saman ohjaajan tunnille.

Liikuntapalvelualalla korostuu ruumiin jaksaminen ja terveys. Monet liikunnanohjaajat ohjaavat  
useita tunteja päivässä, viitenä päivänä viikossa. Haastattelussa he korostavat, että heidän pitää  
syödä riittävästi jaksakseen, levätä paljon vapaa-ajallaan, ja tunteja ohjatessaan tehdä harjoitukset  
pienillä painoilla ja fuskata kun sillä ei ole asiakkaiden kannalta väliä. Ryhmäliikunnan ohjaajat ovat  
pääosin nuoria ja hyväkuntoisia, mutta myös he väsyvät työssään. Vanhemmat ohjaajat siirtyvät  
usein muihin, fyysisesti kevyempiin tehtäviin.

*K: Sä sanoit että et halua etkä pysty 25 tuntia jatkuvasti, pitkää aikaa ohjata niin (...) minkälainen se on se fyysinen kokemus siitä, et kun ohjaa niin paljon?*

*V: No kyllä se on semmonen että perjantaisin väsyttää [nauraa].*

*K: Ihan fyysisesti?*

*V: Niin se on nimenomaan sitä fyysistä väsymystä, ja se on mun henkilökohtainen näkemys, et varmasti pystyy ja osa freelancer-ohjaajista, se on niitten työtä että ne ohjaa ja ne pystyy tekee sitä ja ne tekee sitä, osa tekee 25-30 tuntii viikossa. Ite mä taas nään, tai oon huomannu, että kun ohjaa niin paljon niin sit jos mun pitäis tehdä jotain luovia, et mulla ei riitä se energia sitten siihen muuhun työhön. Kyllä se on raskasta ja vaikka mä yritän varioida painoja ja tekemistä, mut se on fyysisesti kuitenkin pitää aika paljon tehdä ja antaa itestä kuitenkin aina 110 prosenttia. Sä oot aina se, joka luo sen tunnelman ja et on semmonen, onhan se myös henkisesti semmosta kuluttavaa, toisaalta tosi antoisaa mutta myös et sul on vaikka vähän huono päivä, ni se nyt ei auta. Sun pitää tuolla olla inspiroimassa niitä ihmisiä, ja siellä aina kyllä huolet unohtuuki, mutta kyllä sen huomaa, että keho on väsyny, vaikka fyysisesti. No sitte jos on muutenki väsyny ja sit jos sulla illal loppuu yhdeksältä tunti ja sulla alkaa seuraavana aamuna puol kahdeksalta, niin se palautumisaika nii sä et ehi palautua välttämättä siitä edellisestä päivästä, ja sit sä meet viis päivää silleen.*

(Yrittäjä/liikunnanohjaaja, Petite, nainen)

Vaikka tuntien ohjaaminen voi olla fyysisesti raskasta erityisesti silloin, kun joutuu ohjaamaan useita raskaita tunteja samana päivänä, kertovat ohjaajat kuinka vaikeaa heidän on olla liikkumatta silloin, kun he ovat esimerkiksi loukkaantuneet tai ruumis on ylikunnossa. Toisaalta tällaiset tilanteet auttavat heitä pitämään entistä parempaa huolta ruumiistaan. Ne toimivat muistutuksina siitä, etteivät hyvä kunto ja toimiva ruumis ole itsestäänselvyksiä.

Työ mainostoimistoissa ja liikuntapalvelualan yrityksissä poikkeaa hyvin paljon toisistaan. Tästä huolimatta alojen työtehtävissä on havaittavissa yhteisiä piirteitä, kuten persoonallisuuden merkitys. Toki myös se eroaa alojen kesken, sillä mainostoimistoissa työtä tehdään tiimeissä niin, ettei kenenkään persoonallisuus yhtä suoraan arvioinnin kohteena kuin ryhmäliikunnan ohjaajien. Lisäksi, vaikka myös mainostoimistoissa työntekijöiden esiintyminen on asiakkaiden arvioinnin kohteena, välittyy persoonallisuus asiakkaille kuitenkin usein heidän työnsä tulosten kautta. Sen sijaan ryhmäliikunnan ohjaajien koko olemus ja tekeminen ovat asiakkaiden arvioinnin kohteena silloin, kun he ohjaavat tunteja. Liikunnanohjaajien työ on myös fyysisesti vaativaa ja raskasta, joten heidän on pidettävä hyvää huolta ruumiistaan, joka itse asiassa on heidän keskeinen työvälineensä liikunnan ohjaamisessa.

### *Sukupuolistavat käytännöt*

Haastattelujen perusteella voi todeta, että mainostoimistoissa sukupuoli liitetään pääasiassa asiakaisiin ja kohderyhmiin, ja heille markkinoitaviin tuotteisiin. Keskeistä on tuotteen tai palvelun sukupuoli, ja millaisilla väreillä, kirjasimilla ja kuvilla sitä on mielekästä markkinoida.

*V: No, esimerkiks. Tosi [naurahtaa] siis tämmönen yli-yksinkertastettu esimerkki, mutta siis sanotaan et me tehdään naisten kosmetiikkasarjaa, niin sinne todennäköisesti toimii vähän eri värit kun vaikka, sanotaan et me tehdään jotain, traktoreita. Niin nehän on aika eri värisiä. Et silleen.*

*K: Mietiksä näitä just sukupuoleen ja feminiinisyyteen maskuliinisuuteen liittyviä asioita, muitten kun, tai minkä muitten kautta sä mietit kun värien?*

*V: Muut ku värit.*

*K: Värit nyt on selkee, mutta..*

*V: No typografia eli minkälaista kirjasimee käytetään esimerkiks. Eli jos me tehdään jotain isoja koneita, ni sit me käytetään todennäköisesti vähän paksumpaa tekstityyppiä, et se on boldia ja*

*näin poispäin. Sit me tehdään jotain vaikka meikkiesimerkkiä, ni sit se on kapeeta ja laihaa, selkeitä graafisia muotoja ja täntyyppistä. Et se on hienostuneempaa, kun sitten taas trakto-ripuoles on vahvaa ja voimakasta. Et nää on semmosii päätöksiä vaan mitä pitää tehdä. Ja sit se, et millä tavalla käytetään esimerkiks värejä, minkälaisia kuvia me käytetään. Et siel kone-  
puolella vaikka, nii sit meil on isoja koneita ja rouheeta ja vähän rapa lentää ja näin poispäin. Ja sitten taas meikkipuolella on sileitä ihoja, ja täntyyppistä.*

(AD, Happy, mies)

Prosessia, jossa sukupuolesta tulee osa markkinoitua tuotetta, voidaan kutsua sukupuolen kommodifikaatioksi eli sukupuolen tekemistä markkinoitavaksi. Aiemmin on todettu, että puhelimitse tehtävässä markkinointi- ja palvelutyössä naiset yhdistetään resursseina pikemminkin kuin henkilöinä tiettyihin tuotteisiin, ja näin naiset ja feminiinisyys sisältyvät kommodifioituihin tuotteisiin. Samaan aikaan miehet ja maskuliinisuus ovat resurssi, joka kutsuu asiakkaita ja ihmisiä yleensä, ja yhdistyy erityisesti teknologiaan liittyviin palveluihin. (Koivunen 2011, 230; Korvajärvi 2009.) Mainostoimistoissa tuotteiden kommodifikaatio ei kytkeydy samalla tavalla työvoimaan, vaan tuotteet sukupuolistetaan niiden ominaisuuksien ja markkinoinnin kohderyhmän sukupuolen mukaan. Samalla sukupuoli liitetään tuotteeseen sen markkinoinnin kuvaston avulla. Näin ollen sukupuoli tulee haastatelussa esiin suhteessa asiakkaisiin ja markkinoitaviin tuotteisiin, mutta ei niinkään suhteessa mainostoimistojen työyhteisöihin.

Liikuntapalveluala on segregoitunut sukupuolen mukaan niin, että naiset työskentelevät pääsääntöisesti ryhmäliikunnan ohjaajina ja miehet erilaisissa valmennustehtävissä, esimerkiksi personal trainereina. Kun haastatelluilta kysyttiin, miksi miehet eivät juuri työskentele ryhmäliikunnan ohjaajina, toistui vastauksissa miesten huono rytmitaju, kuten seuraavassa kahden liikunnanohjaajan keskinäisessä pohdinnassa:

*V: Sit rytmitaju miehillä on vaan surkeempi.*

*V: Joo se on ihan selvä. Että niistä ei ehkä oo niin paljon vetää sitten noita tanssitunteja, tai rytmiin kun pitäis liikkua musiikin mukaisesti, niin se on haastavaa. Sille ei vaan voi mitään, et siinä naiset on vähän parempia.*

(Yrittäjä/liikunnanohjaaja, Belle, nainen)

Miesten huono rytmitaju esitetään varsin itsestään selvänä ja kyseenalaistamattomana ominaisuutena, kuten kahden haastateltavan haastatteluotteessa yllä. Haastatteluissa todetaan, että miehiä on vain vähän ryhmäliikuntatunneilla, mutta käytännössä kokonaan he puuttuvat sellaisilta tanssilisilta tunneilta, jotka perustuvat askelsarjoihin.

Rytmitaju sinänsä ei kuitenkaan voi liittyä essentialistisesti sukupuoleen niin, että kaikilla miehillä olisi huono rytmitaju. Tulkintani on, että miehillä on rytmitajua siinä missä monilla naisillakin, mutta miehet eivät ole tottuneet ja harjaantuneet ilmaisemaan sitä ruumiillisesti samalla tavalla kuin naiset. Juuri tätä naisten paremmin osaamaa rytmitajun ilmaisemisen tapaa tarvittaisiin ryhmäliikunnan ohjaamisessa ja siihen osallistumisessa. Sen sijaan miehet ilmaisevat rytmitajuaan eri tavoin kuin naiset.

Käsitykseen liikunnanohjaajamiesten huonosta rytmitajusta sisältyy myös julki lausumaton ajatus heidän suomalaisuudestaan. Kulttuuristen käsitysten mukaan esimerkiksi monilla afrikkalaisilla ja latinalaisamerikkalaisilla miehillä oletetaan olevan erityisen hyvä kyky liikkua ja tanssia rytmissä musiikin tahtiin. Heidät nähdään notkeina, sulavaliikkeisinä ja hyvän rytmitajun omaavina ”luonnostaan”, miettimättä sitä, millaisen mahdollisuuden rytmin ja notkeuden ruumiilliseen harjoittamiseen heidän kulttuurinsa sallii miehille. Näin ollen huono rytmitaju ei olekaan kaikkien miesten ominaisuus, vaan nimenomaan suomalaisten miesten ominaisuus.

Huonon rytmitajun ohella toinen keskeinen miesten liikuntakulttuurin ominaisuus, joka tuli esiin haastatteluissa, on miesten kilpailullisuus. Eräs ryhmäliikunnan ohjaaja kuvasi miesten kilpailullisuutta näin:

*Miehillä muutenkin ryhmäliikuntatunnilla käyminen on vähän semmonen, että ne on käyny salilla monta vuotta, ja ne tekee siellä toistoja kolme kertaa kymppi maksimipainot, kyykkyä. Sitten ne tulee tonne bodypumppiin, jossa tehään lihaskestävyystreeniä. Me kyykätään viis minuuttia putkeen ja me tehään yli sata toistoo, niin ne ajattelee, et ne laittaa samat painot mitä ne siel salilla on tehny. Ne kattoo ympärilleen, kaikki muut naiset, ohjaaja, niin hänen on pakko laittaa enemmän kun toi ohjaaja. Sit kun se on siel ekaa kertaa, niin se on kyl niin hirveen näköstä, ensimmäisen minuutin jälkeen tekniikka pettää ihan täysin, se kyykky on semmost puolikasta, ne on aivan puhki sen kyykyn jälkeen ja sen koko loppuohjelman, kun kaikki energia*

*menny siihen yhteen kyykkybiisiin. Se on yks syy, minkä takia ne ei enää tuu sinne toista kertaa, koska se oli niin hirveetä, koska ne ei kuuntele vaikka sanoo, et jos sä oot ekaa kertaa niin sä et voi tehdä samoilla. Kyllä minä teen, minä olen mies ja minä olen käynyt salilla viis vuotta. Tai sitten ne tulee sinne seuraavalla kerralla ja se on hauska huomata, että viimeks sul oli 20 kiloo päissä, nyt sul on vitoset päissä. Et sit on pikkasen nöyrempi asenne siihen hommaan.*  
(Liikunnanohjaaja, Belle, nainen)

Sitaatissa haastateltava kertoo siitä, miten miesasiakkaat ottavat vapaa-ajan ryhmäliikuntaan mukaan kilpailullisuuden elementin, joka on pikemminkin kilpaurheilun ominaisuus kuin vapaa-ajan ryhmäliikunnassa tarvittava ominaisuus. Sitaatin perusteella miesten tapaan osallistua ryhmäliikuntaan kuuluu oman suorituksen vertaaminen muiden, myös ohjaajan suoritukseen. Lisäksi sitaatti osoittaa, ettei miesten kilpailullisuus liikunnan yhteydessä rajoitu vain miesten keskinäisiin suhteisiin, vaan miehet kilpailevat myös ja ehkä jopa erityisesti suhteessa naisiin. Jopa siinä määrin, että miehet itse toivovat voivansa harrastaa ryhmäliikuntaa miesten keskinäisissä ryhmissä:

*Joku mies joskus sano tuol (kaupungin nimi), että joku ryhmäliikuntatunti miehille, et ois kiva et se ois vain ja ainoastaan niille miehille. Vois sitten yhdessä kaikki siellä sekoilla, et se ei tunnu niin nololta kun ne naiset vetää siel ihan kaikki ojennettuna ja just rytmiin ja sit se mies harpoilee siellä ihan mihin vaan. Sen pitäis olla sillei, et siel ois kaikki miehiä ja myös ohjaajakin pitäis olla mies ja ei ehkä niin rytmitajuinen [naurua], niin sit ne miehet sais sinne mukaan.*  
(Liikunnanohjaaja, Belle, nainen)

Sitaatissa haastateltu liikunnanohjaaja kertoo miesasiakkaan toiveesta, että miehille olisi oma ryhmäliikuntatunti, jossa ei olisi lainkaan naisia. Sama toive miesten keskinäisistä liikuntaryhmistä on keskeinen motiivi äijäjooga- ja jäbäjoogaryhmille. Myös joogassa miehet haluavat omia ryhmiä ja hakeutuvat niihin, koska tällaisissa ryhmissä heidän ei tarvitse vertailla omaa liikkumisen tapaansa ja ruumiillista pystyvyyttään naisten liikkumiseen ja ruumiillisuuteen.

Hanna Ojalan (2016, 181) mukaan oletus on, että kankea mies ei voi ainakaan sekaryhmässä suorittaa joogasta ilman sukupuoleen kohdistuva häpeää. Näin ollen tarvitaan siis vain miehille tarkoitettuja joogaryhmiä, jotta sukupuolten välinen vertailu vältettäisiin. Tämä ei tietenkään estä häpeän

kokemuksia suhteessa toisiin miehiin, sikäli kun miesten tapaan joogata sisältyy oman ruumiillisuuden ja suoriutumisen vertaaminen muihin joogaajiin. Miesten keskinäiset liikunta- tai joogaryhmät eivät siis muuta tilannetta eli poista miesten keskinäistä kilpailamista kokonaan, vaikka ne poistavat mahdollisuuden kilpailla naisia vastaan. Näin siitä huolimatta, että miesten keskinäiset ryhmät voivat olla vastaus homososiaaliseen kaipuuseen harjoittaa liikuntaa yhdessä toisten miesten kanssa.

Keskeinen sukupuolistava käytäntö mainostoimistoissa on tuotteiden sukupuolen kommodifikaatio, joka on seurausta sukupuolijaon läpileikkaavuudesta yhteiskunnassamme. Samaan aikaan mainostoiminta tuottaa ja uusintaa sukupuoleen perustuvia jakoja kulttuurissamme. Haastatteluissa liikuntapalvelualan sukupuolistuneita käytännöt yritysten tasolla keskittyvät kahteen keskeiseen seikkaan, miesten rytmitajuun – tai sen väitettyyn puutteeseen – ja kilpailullisuuteen. Näiden kahden seikan kautta on mahdollista tavoittaa jotakin hyvin keskeistä siitä, miten sukupuoleen perustuvaa eroa tuotetaan naisten ja miesten välille arkisissa käytännöissä.

### *Sopimisen käytännöt*

Mainostoimistoissa haastatteluissa esiin tuli kerta toisensa jälkeen alan erityisyys. Käytännössä lähes kaikki haastatellut korostavat, että alalla työskenteleminen edellyttää intohimoa ja sen on oltava pikemminkin elämäntapa kuin ”vain” palkkatyö. Toisaalta palkasta neuvottelemista ei koeta vaikeaksi vaan palkan koetaan nousevan ”automaattisesti” lisääntyneen vastuun ja entistä vaativampien työtehtävien myötä. Lisäksi esimerkiksi työpaikkaa vaihtavalla työntekijällä on hyvät mahdollisuudet neuvotella itselleen hyvä työsopimus ja työn tekemisen ehdot uuden työnantajan kanssa, jos hänellä on riittävästi haluttua ja arvostettua kokemusta ja ammattitaitoa alalta.

Kun kysimme sekä työntekijöistä että yrittäjiltä, olisiko työehtosopimuksesta apua alan ongelmiin, ei ajatus saanut juurikaan kannatusta. Jotkut yrittäjät kokevat työehtosopimuksen yrittäjyyden sääntelyksi, jota he eivät halua, vaikka ovatkin tietoisia joidenkin yritysten harjoittamasta työnantajapolitiikasta.

*Mä nään työehtosopimukset sillai, että jos joku yritys niitä rikkoo, ni se että onks sitä vai eiks sitä oo, niin sitä rikotaan siltiki. Kyllä lähtee tollaset asiat mun mielestä siitä työnantajasta, että mitenkä se haluaa mennä. Joko se on reilu tai sitte se koko aja koittaa mennä sieltä, että jos jotain ei tarvii maksaa ni sitte sitä ei makseta. Kyllä mä uskon, että ehkä se voi jotain hillitä,*



*että jos sellanen on, jollakin alalla, niin että sen alle ei ainakaan mennä. Mutta kuitenkin sitten on yleissitova, niin mä uskon, että ne ketkä niitä työehtoja polkee, ni ne polkee niitä joka tapauksessa.*

(Yrittäjä/personal trainer, Belle, mies)

Haastattelukatkelmassa liikuntapalvelualan yrittäjä ottaa kantaa sen puolesta, että yrittäjien reilu suhtautuminen on yrittäjästä itsestään kiinni, eikä sitä voi sääntelyllä muuttaa. Työehtosopimuksen myös pelätään tuovan lisäkustannuksia ja kankeutta yritystoimintaan. Työehtosopimuksen sopijaosapuolena voisi työnantajanpuolella olla yksittäinen yritys, mutta tiedossamme ei ole, että mikään liikuntapalvelualan yritys olisi neuvotellut työehtosopimusta. Näyttää siis siltä, ettei tällaisiin sopimuksiin ole työnantajapuolella erityistä halukkuutta.

Liikuntapalvelualalla yleinen käytäntö on, että työntekijät työskentelevät useissa eri yrityksissä joko työntekijän asemassa tai laskuttavana alihankkijana. Heillä voi olla erilaisia sopimuksia eri työnantajien kanssa, jolloin he ovat sekä työntekijäitä että alihankkijoita samaan aikaan. Joissakin alan yrityksissä työskentelee vain laskuttavia työntekijöitä, mikä osoittautui hankalaksi tutkimushankkeen kannalta. Lähestyimme yrityksiä, joissa periaatteessa oltiin myötämielisiä tutkimukselle, mutta kukaan laskuttavista alihankkijoista ei halunnut osallistua tutkimukseen, koska haastatteluun olisi pitänyt osallistua omalla ajalla.

Toimeentulon kokoaminen palkkatyönä tehdyistä tunteista ja alihankkijana toimimisesta ei kuitenkaan aina ole ohjaajien oma valinta. Alalla toimii työnantajia, jotka eivät palkkaa ohjaajia työsuhteeseen vaan haluavat toimia laskuttavien ohjaajien eli alihankkijoiden kanssa. Toisaalta yksityisellä liikuntapalvelualalla on myös työnantajia, jotka eivät tee ohjaajien kanssa alihankintasopimuksia lainkaan, vaan palkkaavat kaikki ohjaajansa työsuhteeseen. *”Siinä he pystyy sanelemaan tiettyjä asioita enemmän, ja he pystyy tiettyjä asioita käskemään ja edellyttämään työntekijöiltä”*, kuten eräs haastattellemamme ryhmäliikunnan ohjaaja totesi.

Jotkut työnantajat edellyttävät sekä laskuttavilta ohjaajilta, että he etsivät itselleen sijaisen, jos he sairastuvat tai eivät muusta syystä pääse itse ohjaamaan tuntia. Sijaisen etsiminen on erityisen vaikeaa, jos kyseessä on jokin erikoistunti, joiden ohjaajia Suomessa on vain vähän. Jos sijaista ei löydy, tunti joudutaan perumaan. Jotkut yritykset eivät maksa palkkaa sairastuneelle ohjaajalle.

*Yks [yritys], mille mä teen nytte tällä hetkellä, niin heil on esimerkiks semmoset säännöt, et jos laskuttava on kipeenä, niin mejän pitää ite hankkia sijaiset siinä tilanteessa. Niin kyl mä viime syksynäki kiukulla kerran, mul ei tullu enää yhtään ääntä lainkaan, mut sit mä vaan menin sinne ja sanoin, että mä tiesin et tätä tuntia ei tee sitte ketään. (...) Mä sanoin suoraan, että te ootte sanonu, et teil ei oo ketään ketä tätä tuntia ohjaa ja te ette hommaa sijaista, mun pitää ohjata. Ni nyt mä tulin tänne, mutta mä en tuu puhumaan tolla tunnilla mitään, koska mä en voi puhua. No sitte ne totta kai oli tosi pahoillaan ja kaikkee. Mutta et periaatteessahan se on heijän sääntö.*

(Liikunnanohjaaja, Petit, nainen)

Ohjaajien työn keskeinen piirre on sen painottuminen iltoihin ja viikonloppuihin, eli päivätyötä tekevien asiakkaiden vapaa-aikaan. Monien ohjaajien työhön sisältyy myös liikkumista paikasta toiseen, eri työnantajien liikuntatilojen välillä, mikä rajoittaa ohjaajien varsinaista työaika. Tuntiperustaisessa työssä liikkuminen tapahtuu ohjaajien omalla ajalla ja ilman korvausta.

*Tunnit jatkuu yleensä yheksään, joka päivä paitsi perjantaina mä pääsin yheksältä tai vartin yli yheksään. Mut sit jos mä oon (kaupungin nimi) töissä, niin sieltä lähtee juna vasta puol ykstoista. Nyt kun ne on aina myöhäs, ni mä oon vasta puol yks himassa. Et sen neljän tunnin työpäivän eteen mä matkustan toiset neljä [tuntia].*

(Liikunnanohjaaja, Petit, nainen)

Koska ohjaajien työ on jatkuvaa liikkumista liikuntapaikasta toiseen, ei heille useinkaan synny työyhteisöä, jonka kesken voisi jakaa asioita ja kenties myös neuvotella yhdessä työnantajan kanssa.

Kansainväliseen ketjuun kuuluvassa liikuntapaikassa on alalle poikkeuksellinen tilanne, sillä siellä lähes kaikki ryhmäliikunnan ohjaajat työskentelevät kokoaikaisessa, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. He työskentelevät useissa saman ketjun toimipaikoissa, ja heidän työhönsä kuuluu ryhmätuntien ohjaamisen ohella myös muita tehtäviä. Tällainen ratkaisu on mahdollistanut heidän kokoaikaisen työsuhteensa. Kaikki yrityksen haastatellut työntekijät kertoivat olevansa erityisen on-

nellisiä siitä, että he voivat työskennellä yhdessä ja samassa yrityksessä, vaikka liikkuvatkin eri toimipaikkojen välillä. Haastatteluissa tuli esiin myös se, että kaikki eivät ole halunneet sisällyttää työhönsä muiden tehtävien tekemistä, eivätkä siksi ole jääneet kyseiseen yritykseen töihin.

Näyttää siltä, että tutkimuksessa tarkastellut kaksi alaa, markkinointiviestintäala ja yksityinen liikuntapalveluala, ovat sopimisen suhteen hyvin erilaisia, vaikka niitä yhdistää työehtosopimuksen puuttuminen. Haastattelujen perusteella mainostoimistoissa työntekijöiden sopimuksellinen asema ja työn tekemisen ehdot näyttävät hyviltä. Tutkimukseen osallistuneiden mainostoimistojen liikevaihdot ovat merkittäviä, etenkin verrattuna liikuntapalvelualan yritysten liikevaihtoihin. Saattaa olla, että tämä vaikuttaa asiaan, ja että asiakkaiden maksut ovat riittäviä niin, että myös työntekijät saavat työstään kohtuullisen palkan. Vaikka tämän tutkimuksen haastatellut liikunnanohjaajat eivät kertoneet ongelmista liikuntapalvelualalla oman työnantajansa suhteen, monet tunnistivat ne, ja niitä on kuvattu myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Karppinen 2011) ja mediassa.

## Kohti uuden työn tekemisen muotoja

Tutkimushanke on osoittanut, millaisia uuden työn piirteitä ja sukupuolistavia käytäntöjä suomalaisessa työelämässä on vireillä markkinointiviestintäalalla ja yksityisellä liikuntapalvelualalla. Yleistäen voi sanoa, että molempien alojen työssä on löydettävissä uuden työn piirteitä, vaikka alat ovat keskenään melko erilaiset, ja siten myös erilaiset uuden työn piirteiden suhteen.

Työn feminisoitumisen käsitteen avulla voi tavoittaa tiettyjä työn piirteitä mainostoimistoissa. Tällaisia ovat työntekijöiden jatkuva valmius ja kiire saada tuote valmiiksi sovittuun päivämäärään mennessä, kommunikointi eri suuntiin, joustavuus ja palvelualltius. Vaikka työtä voi luonnehtia luovaksi työksi, on se samalla mitä suurimmassa määrin asiakaspalvelutyötä, jota määrittävät asiakkaiden toiveet, aikataulut ja tarpeet. Liikuntapalvelualan työssä feminisoitumisen käsite auttaa tavoittamaan työn naisenemmistöisyyden sekä osa-aikaisuuden. Toki myös tämä ala on asiakaspalveluala, joskin eri lähtökohdista kuin markkinointiviestintäala. Siinä missä mainostoimistoissa asiakkaiden tarpeet määrittelevät työtä, liikuntapalvelualalla asiakkaille tarjotaan tiettyjä tuotteita, joista asiakkaat valitsevat mieluisensa. Liikuntapalvelualan työhön kuuluu myös se, että asiakkaita patistellaan osallistumaan liikuntaan ja tekemään liikuntasuoritteita.

Molemmilla aloilla sukupuolistavilla käytännöillä on keskeinen merkitys, vaikka niiden tavoittaminen tutkimuksen keinoin vaatii erityistä kokemusta ja asiantuntemista. Siinä missä markkinointiviestintäalan sukupuolistavat käytännöt ovat ilmeisimpiä työn tuotteissa eli markkinointiviestinnässä ja mainoksissa ylipäätään, liikuntapalvelualalla sukupuolistavat käytännöt yhdistyvät sukupuolen mukaisesti jakoihin naisten ja miesten välillä. Vaikka sukupuolen mukainen segregatio voidaan nähdä alaa leimaavana rakenteena, se on myös jatkuvasti uusinnettu käytäntö. Yleistäen voi sanoa, että monet uuden työn sukupuolistavat käytännöt ovat tuttuja jo vanhasta työstä, eikä uuden työn jäsenykset ole tuoneet juurikaan uutta työhön tai sen tutkimiseen sukupuolen näkökulmasta.

Vaikka sekä markkinointiviestintäala että liikuntapalveluala ovat siinä suhteessa samanlaisia, ettei kummallakaan alalla ole yleissitovaa työehtosopimusta, näyttävät alat poikkeavan toisistaan merkittävästi sopimisen suhteen. Siinä missä mainostoimistoissa palkkojen paikallinen neuvottelemineen on helppoa ja haastateltavat kokevat palkkansa nousevan ”automaattisesti” työtehtävien muuttamisen myötä, palkat liikuntapalvelualalla eivät juuri ole neuvoteltavissa. Liikunnanohjaajalla ei juuri

ole mahdollisuuksia saada omaa palkkaansa nousemaan, muilla keinoin kuin lisäämällä työtunteja. Se ei aina ole mahdollista, sillä tunnit keskittyvät iltoihin ja liikkuminen paikasta toiseen vie monien liikunnanohjaajien työaikaa.

Viime vuosina paikallinen sopiminen työsuhteen ehdoista on lisääntynyt voimakkaasti. Yleensä paikallisessa sopimisessa on kyselyehtosopimuksen säännöksen soveltamistavasta tai sopimisesta työehtosopimuksen määrittelemissä rajoissa. Paikallisen sopimisen neuvotteluja käyvät yksittäisten työntekijöiden puolesta yleensä luottamushenkilöt. Yksityinen liikuntapalveluala tarjoaa esimerkin paikallisesta sopimisesta tilanteessa, jossa työehtosopimuksen tarjoamaa kollektiivista suojaa ei ole, ja työntekijä neuvottelee työsuhteen ehdoista työnantajan kanssa. Näyttää siltä, ettei neuvottelutulos ole erityisen hyvä työntekijöiden kannalta. Sen sijaan mainostoimistoissa paikallinen sopiminen näyttää toimivan huomattavasti paremmin.

Yleistäen voi todeta, että muut uuden työn piirteet yhdistävät näitä kahta alaa enemmän kuin sopimusten purkautuminen ja sopimisen muodot. Oletamme, ettei kummallekaan alalle neuvotella työehtosopimusta, vaan kollektiivisten sopimusten purkaminen jatkuu. Oletamme myös, että molemmilla aloilla työsuhteet korvataan laskuttavilla alihankkijoilla, jotka työskentelevät useille eri työnantajille samaan aikaan. Liikuntapalveluala on tästä hyvä esimerkki, ja tätä esimerkkiä myös monet muut alat seurannevat tulevaisuudessa. Tällöin sopimisen muodot ja sopimusten neuvottelu saavat uudenlaisen, entistä merkittävämmän roolin työntekijöiden kannalta. Sopimusten neuvottelusta tulee entistä keskeisempi työelämätaito, jonka omaaminen turvaa hyvän aseman työelämässä. Keskeinen kysymys tietenkin on, mitä tapahtuu niille työntekijöille, joilta sopimusten neuvottelu ei suju, tai jotka ovat neuvotteluissa selkeästi alakynnessä.

## Tutkimushankkeen julkaisut ja arvioitavana olevat artikkelit

Koivunen, Tuija (2017) Uuden työn piirteet ja työnteon ehdot yksityisellä liikuntapalvelualalla. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 60:3, 57–64.

Koivunen, Tuija, Leinonen Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2018) Kiire syntyy sosiaalisesti, mutta ajanhallinnasta on tullut henkilökohtainen taito. *Alusta!* Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkolehti. 20.2.2018.

<http://alusta.uta.fi/artikkelit/2018/02/20/kiire-syntyy-sosiaalisesti-mutta-ajanhallinnasta-on-tullut-henkilokohtainen-taito.html>

Koivunen, Tuija, Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2018) Pienellä palkalla tai palkatta – työpolitiikka yksityisellä liikuntapalvelualalla. *Politiikasta*. Valtiotieteellisen yhdistyksen verkkolehti. 21.3.2018.

<http://politiikasta.fi/pienella-palkalla-tai-palkatta-tyopolitiikka-yksityisella-liikuntapalvelualalla/>

Koivunen, Tuija (arvioitavana) Ei taivu eikä tanssi. Miesten liikuntakulttuuri ja ryhmäliikunta. *Sukupuolentutkimus–Genusforskning*.

Koivunen, Tuija, Ikonen, Hanna-Mari, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri & Leinonen, Minna (arvioitavana) Between entrepreneurial work and waged work in advertising agency branch. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

## Lähteet

- Adkins, Lisa (2008) From retroactivation to futurity: The end of the sexual contract? *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16:3, 182–201.
- Adkins, Lisa & Jokinen, Eeva (2008) Introduction: Gender, living and labour in the fourth shift. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16:3, 138–149.
- Aho, Kaisa-Riitta (2017) Postfeministinen kehopositiivisuus Fit-kuntoilulehdessä ja kuntosaliliikunnan arjessa. *Sukupuolentutkimus–Genusforskning*, 30:4, 23–37.
- Bailly, Franck & Léné, Alexandre (2013) The personification of the service labour process and the rise of soft skills: A French case study. *Employee Relations*, 35:1, 79–97.
- du Gay, Paul & Morgan, Glenn (2013) Understanding capitalism: Crises, legitimacy, and change through the prism of the new spirit of capitalism. Teoksessa Paul du Gay & Glenn Morgan: *New Spirits of Capitalism? Crisis, Justifications, and Dynamics*. Oxford: Oxford University Press, 1–42.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: Sage.
- ERTO (2014) *MaMa ry:n palkkakysely*. Julkaisematon.
- Gregory, Michele Rene (2009) Inside the Locker Room: Male Homosociability in the Advertising Industry. *Gender, Work and Organization*, 16:3, 323–347.
- Nixon, Sean (2003) *Advertising Cultures: Gender, commerce, creativity*. London: Sage.
- Jokinen, Eeva (2005) *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Karppinen, Pia (2011) *Yksityisen liikuntapalvelualan villit työehdot – paikalliset pelisäännöt vai työehtosopimus? Liiketalouden opinnäytetyö*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. [www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38796/Karppinen\\_Pia.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38796/Karppinen_Pia.pdf?sequence=1) (haettu 10.12.2014).
- Kiljunen, Merja & Niemistö, Jarkko (2017) Kuntosalibisneksessä vain harva yritys on rautaa. *Tieto & Trendit* 3/2017. <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/246/> (haettu 20.7.2018).
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (1996) (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.

- Koivunen, Tuija (2016a) Invisible Work. Gendered Examples from Three Finnish Call Centres. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science* 12:4, 1–10.
- Koivunen, Tuija (2016b) Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus*, 14:2, 153–166.
- Koivunen, Tuija (2013) Miesjohtajien yhteisyys uuden talouden yrityksessä. *Naistutkimus-Kvinnoforskning*, 26:2, 17–28.
- Koivunen, Tuija (2011) *Gender in Call Centre Work*. Acta Universitatis Tamperensis 1680. Tampere: Tampere University Press.
- Koivunen, Tuija & Ojala, Hanna (2015) Joogaopettajat: sukupuolistunutta työtä talouden laitamilla. *Sukupuolentutkimus-Genusforskning*, 28:2, 5–18.
- Koivunen, Tuija & Ylöstalo, Hanna (2017) Tutkimushaastattelu ruumiillisena kohtaamisena. *Janus: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 25:3, 240–247.
- Korpelainen, Kari (2005) Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Tampere: Tampere University Press.
- Korvajärvi, Päivi (2010) Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Teoksessa Tuija Saresma, Leena-Maija Rossi & Tuula Juvonen (toim.) *Käsikirja sukupuoleen*. Vastapaino: Tampere, 183–196.
- Korvajärvi, Päivi (2009) Attracting Customers Through Practicing Gender in Call-Centre Work. *Work, Organisation, Labour and Globalisation*, 3:1, 131–143.
- Klein, Debbie (2000) *Women in Advertising –Ten Years On*. London: IPA.
- Krippendorff, Klaus (2004) *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Kurunmäki, Kimmo (2007) Vertailu. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) *Tapaututkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, Mikko (2017) Luovuuden vaikutus liiketoiminnan aloittamiseen ja yrityksen kasvun haasteet mainostoimistotalalla. LUT School of Business and Management. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.  
[www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135256/ml\\_diplomityo\\_raportti\\_210517.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135256/ml_diplomityo_raportti_210517.pdf?sequence=2)  
(haettu 20.7.2018).
- Liikunta- ja liikuntapalveluala (2014) Työsuhteen ehdot yksityiselle sektorille 1.10.2014–31.3.2016. Helsinki: Akavan Erityisalat ja Nuoriso- ja Liikunta-alan asiantuntijat.
- Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset (2014) TEM raportteja 20/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.



- Metsä-Tokila, Timo (2013) Mainostoiminta. Toimialaraportti 6/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [docplayer.fi/1002824-Nakemyksesta-menestysta-mainostoiminta-toimialaraportit-enakoi-v-vatv-liiketoimintaympariston-muutoksia-www-toimialaraportit-fi.html](http://docplayer.fi/1002824-Nakemyksesta-menestysta-mainostoiminta-toimialaraportit-enakoi-v-vatv-liiketoimintaympariston-muutoksia-www-toimialaraportit-fi.html) (haettu 20.7.2018).
- Morini, Christina (2007) The Feminization of Labor in Cognitive Capitalism. *Feminist Review* 87:1, 40–59.
- Morris, J. Andrew & Fieldman, Daniel C. (1997) Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9:3, 257–275.
- Ojala, Hanna (2016) Äijäjooga sukupuolen ja iän neuvottelun kenttänä. Teoksessa Päivi Berg & Marja Kokkonen (toim.) *Urheilun takapuoli. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus liikunnassa ja urheilussa*. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 176–196.
- Parviainen, Jaana (2011) Työn uusi ruumiillisuus. Liikunnanohjaajien keho työvälteenä ja performatiivisuuden pakko palvelutyössä. *Työelämän tutkimus* 9:3, 207–223.
- Pärnäinen, Anna & Sutela, Hanna (2014) *Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Searle, Rosalind H. (2003) *Selection and recruitment. A critical text*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shortlist (2016) Muistilista: Kansainväliset media- ja mainostoimistoryhmät Suomessa. [shortlist.fi/e/muistilista-media-ja-mainostoimistoryhmat-suomessa](http://shortlist.fi/e/muistilista-media-ja-mainostoimistoryhmat-suomessa) (haettu 20.7.2018).
- Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.) (2010) *Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka*. Vastapaino: Tampere.
- Thrift, Nigel (2005) *Knowing Capitalism*. Los Angeles: Sage.
- Thrift, Nigel (2000) Performing Cultures in the New Economy. *Annals of the Association of American Geography*, 90:4, 674–692.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

## Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

### Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988** **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989** **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989** **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990** **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990** **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990** **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990** **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991** **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991** **Saari, Juh:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991** **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992** **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992** **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994** **Koistinen, Pertti & Ostner, Iiona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994** **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996** **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997** **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998** **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999** **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

## Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissjännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammatteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.–3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenettelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivouustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.

- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmel. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleensuunniteltavat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 **Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Konteksti-analyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.



- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoitaja 2005. Peruseräraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden alan työpaikat työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyyn ja toimintatavan kestävyysarviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osajamääräaikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävätkä pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81 s.
- 93/2017 Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.
- 95/2017 Jokinen, Esa:** Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.
- 96/2017 Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Nikkanen, Risto:** Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.
- 97/2018 Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.
- 98/2018 Ruokolainen, Mervi, Ylinen, Tyyne & Ruotsalainen, Maarit:** Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksen hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä. Loppuraportti. Tampere 2018. 108 s.
- 99/2018 Lie, Jenny-Anne S. & Nätti, Jouko:** A Comparison of Working Hours in Four Nordic National Representative Surveys. Tampere 2018. 19 p.

### Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi  
<https://verkkokauppa.juvenes.fi/>



## **Työelämän tutkimuskeskus**

**Postiosoite**  
33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite**  
Kalevantie 5  
Tampere  
Puh. 03 355 111 (vaihde)

**Julkaisujen myynti**  
verkkokauppa@juvenesprint.fi  
<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

978-952-03-0846-9 (nid.)  
978-952-03-0847-6 (pdf)  
ISSN 0785-2657