

**Harri Melin
Tiina Saari**

Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset

Vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 103/2019 Working Papers

Harri Melin

Tiina Saari

**Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun
esteet ja edellytykset**

**Vertailututkimus suomalaisyritysten
Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä**

Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen loppuraportti



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Toimitus ja taitto: Tuija Koivunen & Marjukka Virkajärvi
© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2019
ISBN 978-952-03-1044-8 (painettu)
ISBN 978-952-03-1045-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 2489-8899 (painettu)
ISSN 2489-8902 (verkkoaineisto)
Kopio-Niini Oy, Tampere 2019
Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

Sisältö

Esipuhe

1. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
Venäjä suomalaisten yritysten toimintaympäristönä	1
Suomi ja Venäjä – kaksi erilaista työkulttuuria	4
2. TEOREETTINEN TAUSTA	7
Työn imu.....	7
Organisaatioon sitoutuminen	8
3. TUTKIMUSASETELMA	10
Tutkimusaineisto ja keskeiset mittarit	10
Tutkimusmenetelmät	13
Tutkimuskysymykset.....	13
4. TULOKSET.....	14
Työn merkitys elämässä ja palkan merkitys työssä.....	14
Työtyytyväisyys	15
Tyytyväisyys johtamiseen	18
Työn imu.....	21
Organisaatioon sitoutuminen	25
LOPPUSANAT	29
PROJEKTIN JULKAISUT	32
LOPPURAPORTISSA KÄYTETTY KIRJALLISUUS.....	34

Esipuhe

Tämä on tutkimushankkeen ”Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset – vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä” -loppuraportti, johon on koottu hankkeen keskeiset tutkimustulokset. Työsuojelurahaston rahoittama kaksivuotinen hanke toteutettiin Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa. Hanketta johti professori Harri Melin, ja tutkijana toimi YTT Tiina Saari. Venäjällä kumppanimme oli Higher School of Economics (HSE) Moskovassa. Siellä tutkimukseen osallistuivat professori Azer Efendziejev ja professori Evgeniya Balabanova.

Hankkeen tavoitteena oli vertailla sitoutumisen ja työn imun tasoja sekä niiden esteitä ja edellytyksiä yksityisellä sektorilla Suomessa ja Venäjällä. Vertailua tehtiin sekä kansallisella tasolla että organisaatiotasolla, suomalaisten yritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä.

Tutkimusaineistona toimivat kyselyt. Toteutimme kahdessa suomalaisessa yrityksessä kyselyn, joka toteutettiin samanlaisena yrityksen Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Lisäksi käytimme Tilastokeskuksen Työolotutkimusta vuodelta 2013 sekä Venäjällä osittain Työoloaineiston mittareita hyödyntäen kerättyä kyselyaineistoa. Käytössämme oli siis harvinainen, suoran vertailun sekä kansallisella että organisatorisella tasolla mahdollistava aineisto.

Tässä raportissa kootaan yhteen hankkeen keskeiset tutkimustulokset. Kaikkia tutkimustuloksia ei käydä läpi, vaan ne löytyvät alkuperäisistä tutkimusartikkeleista. Linkit artikkeleihin löytyvät raportin lopusta. Taustoitamme tutkimusta kuvailemalla erityisesti venäläistä työelämää aiemman tutkimuksen pohjalta.

Hankkeen keskeisin tulos on se, että yksityisen sektorin osalta venäläinen työelämä lähestyy hurjaa vauhtia eurooppalaisia käytäntöjä. Kansallisella tasolla suomalaiset työntekijät ovat hieman tyytyväisempiä moniin asioihin, kuten johtamiseen, ja kokevat venäläisiä useammin työn imua. Kun katsotaan suomalaisten yritysten yksiköitä, venäläisissä yksiköissä työskentelevät ovatkin hieman tyytyväisempiä ja sitoutuneempia kuin suomalaisissa yksiköissä työskentelevät työntekijät.

Tampereella, 15.3.2019

Harri Melin ja Tiina Saari

1. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Suomella ja Venäjällä on pitkä yhteinen historia ja maiden välillä harjoitetaan vaihtelevista taloudellisista ja poliittisista suhdanteista huolimatta vilkasta kaupankäyntiä. Maiden kesken on kuitenkin suuria eroja, kun tarkastelemme kulttuuria ja erityisesti työkulttuuria. Vaikka molempia maita käsittelevää tutkimusta on tehty paljon, työelämästä ei ole varsinaista ajankohtaista vertailutietoa ollut juurikaan saatavilla. Venäjä ei osallistu kaikkiin eurooppalaisiin vertailututkimuksiin, joten suoran vertailun mahdollistavaa aineistoa ei ole juurikaan ollut käytettävissä. Tämän hankkeen tärkeänä lähtökohtana oli koota tutkimusaineistoja, joilla vertailu on mahdollista. Toiseksi halusimme selvittää, missä määrin suomalainen ja venäläinen työelämä ja työhyvinvointi tällä hetkellä eroavat toisistaan, sekä kansallisella että organisaatioiden tasolla. Erityisesti analyysin kohteena olivat organisaatioon sitoutuminen ja työn imun kokeminen sekä niiden taustatekijät. Seuraavaksi kuvaamme Venäjää suomalaisten yritysten toimintaympäristönä sekä vertailemme suomalaista ja venäläistä työelämää.

Venäjä suomalaisten yritysten toimintaympäristönä

Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani: vuonna 2016 Venäjä oli Suomen viidenneksi tärkein ja tuonnissa toiseksi tärkein kumppani. Suomesta viedään Venäjälle eniten kemiallisia tuotteita, teollisuuden koneita sekä puu- ja paperituotteita. Venäjältä puolestaan tuodaan Suomeen raaka-aineita, ja yli puolet tuonnista muodostuu öljystä ja öljytuotteista. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2018.) Viennin ja tuonnin lisäksi Venäjä on suomalaisille yrityksille myös tärkeä tuotantoalue: Venäjällä toimii yli 500 suomalaista yritystä, jotka työllistävät lähes 50 000 paikallista työntekijää (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018).

Venäjän markkinoilla toimii lukuisia ulkomaisia yrityksiä ja niiden tytäryhtiöitä ja joidenkin arvioiden mukaan niiden tuotanto muodostaa jopa 30 prosenttia Venäjän kulutustavaroiden tuotannosta (Gurkov 2014). Ulkomaalaisomisteisten yritysten toimintatavoissa yhdistyvät ulkomaiset ja venäläiset tavat. Ulkomaalaisomisteisissa organisaatioissa tarjotaan kilpailukykyistä palkkaa ja bonuksia sekä sosiaalisia etuuksia, kuten työpaikkaruokailu ja työnantajan maksama sairausvakuutus. Organisaatioissa panostetaan työntekijöiden sitouttamiseen sekä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoamiseen. Osa näistä eduista juontaa juurensa sosialistisen ajan

käytäntöihin (ks. Gurkov 2016.) Ulkomaiset yritykset nähdään Venäjällä hyvinä työnantajina, koska ne tarjoavat työntekijöilleen hyvät sosiaaliset edut ja keskimääräistä paremman palkkauksen (Kozina 2010; Gurkov 2016). Niissä panostetaan myös työntekijöiden sitouttamiseen sekä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoamiseen. (Gurkov 2016.)

Vertailua tehtäessä on otettava huomioon maiden erityispiirteet. Keskitymme tässä raportissa kuvailemaan venäläistä työelämää, koska siitä on vähemmän koottua tutkimustietoa saatavilla kuin suomalaisesta työelämästä, jota olemme kuvanneet alkuperäisissä projektin tutkimusartikkeleissa.

Venäläinen työelämä on osa yhteiskuntaa, jota määrittävät suuret valtaerot, korkea korruptoituneisuus ja harmaa talous. Käymme seuraavaksi läpi joitakin Venäläistä taloutta ja työelämää kuvaavia ja samalla kuormittavia piirteitä. Pohdimme korruption, harmaan talouden ja keskinäisten suosiosoitusten käytäntöjen (*blat*) merkitystä venäläisessä työelämässä.

Kansainvälisessä vertailussa Suomi on yksi vähiten korruptoituneista maista. Korruptiota koskevassa vertailussa Suomi oli vuonna 2017 sijalla 3 ja Venäjä sijalla 135 (Transparency International 2018). Kahden naapurimaan välillä vallitsee siis korruption suhteen valtava ero. Venäjällä korruptio aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä kustannuksia ja vaikeuttaa liiketoimintaa. Raskaan byrokratian myötä viranomaisten toimet ovat monasti ennakoimattomia ja mielivaltaisia. Yrityksiä ohjaavia säädöksiä muutetaan taajaan, ja etenkin ulkomaisten yritysten on joskus vaikeaa sopeuttaa omaa toimintaansa uusien ohjeiden mukaisesti. (Kosonen & Parviainen 2010.)

Venäjän elinkeinoelämän korruptoituneisuus vaikuttaa luonnollisesti myös ulkomaalaisten yritysten toimintaan Venäjällä. Suuret yritykset voivat käyttää resursseja luodakseen Venäjällä toimiviin tytäryhtiöihinsäkin korruptiosta vapaita käytäntöjä, mutta pienillä yrityksillä näitä resursseja ei välttämättä ole (Karhunen & Kosonen 2013).

Tutkimusten mukaan suuri ”korruptiovälimatka” eli ero korruptoitumisen asteessa lisää todennäköisyyttä jaetulle omistajuudelle korruptoituneen isäntämaan edustajan kanssa (Karhunen & Ledyeva 2012). Karhunen ja Ledyeva (2012) kuitenkin toteavat, että aiemman tutkimuksen perusteella voi päätellä, että ulkomaalaiset yritykset aloittavat toimintoja korruptoituneissa maissa, korruptioasteen erosta huolimatta. Näissä tilanteissa yrityksiltä saattaa kuitenkin puuttua kokemusta ja toimintavalmiuksia korruption kanssa toimimiseen, jolloin turvaudutaan paikallisiin partnereihin.

Kososen ja Parviaisen (2010, 142) mukaan mikään ei viittaa siihen, että korruptio ja raskas byrokratia olisivat muuttumassa Venäjällä. Ne eivät ole kadonneet edes sosialismin romahtamisen myötä, ja muutos vaatisi sekä lainsäädännön että toimintakulttuurin kokonaisvaltaista uudistumista.

Harmaa talous näkyy palkansaajille erityisesti harmana palkkoina. Palkan maksaminen osittain tai kokonaan virallisen kirjanpidon ohi on laajalle levinnyt käytäntö Venäjällä. Kosonen ja Parviainen (2010, 152) luonnehtivat sen olevan osa harmaan talouden noidankehää: kun tuloja ei voi ilmoittaa viranomaisille, muukin toiminta virallisella sektorilla tulee usein mahdolliseksi. Palkkaa maksetaan varsin yleisesti samassa yrityksessä sekä virallisesti että epävirallisesti.

Venäjä on suhteiden yhteiskunta ja suhteiden merkityksellä on Venäjällä hyvin pitkät historialliset perinteet. Suhteiden ja verkostojen hyödyntäminen on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi selviytyä erilaisista kriiseistä ja suhteiden hyödyntäminen onkin juurtunut osaksi yritysten toimintakulttuuria. Verkostoja on tarvittu esimerkiksi paikkaamaan epävakaan lainsäädännön ja toimimattomien rahoitusmarkkinoiden puutteita. Taloudellisina nousukausina yrityksillä on pyrkimystä läpinäkyvyyteen mutta vaikeina aikoina turvaututaan enemmän suhdetoimintaan (Kosonen & Parviainen 2010).

Vaihdon – tai keskinäisten suosionosoitusten – kulttuuri *blat* on olennainen osa henkilösuhteiden toimintaa (Ledeneva 1998). Venäjällä hyvät suhdeverkot ovat elintärkeitä myös ulkomaalaisille yrityksille. (Kosonen & Parviainen 2010). Blatia voidaan kuvata henkilökohtaisten ja keskinäisten suosionosoitusten käytäntöinä. Blat on siis käytännössä vaihtokauppaa, jossa tehdään palveluksia, odottaen että ne myös vastavuoroisesti korvataan. Korvaaminen ei kuitenkaan tarvitse tapahtua välittömästi, vaan vasta sopivan tilaisuuden tullen. Blat näkyy myös työpaikkojen saamisessa ja vaihtamisessa. Blat on myös sosiaalista pääomaa, koska sillä, että pystyy ”vetelemään naruista” ja auttamaan ystäviään, sukulaisiaan ja liikekumppaneitaan, on myös tiettyä statusarvoa (Michailova & Worm 2003, 510). Tutkijoiden mukaan blatin merkitys työelämän käytännöissä etenkin yksityisellä sektorilla on kuitenkin vähentymässä (Kosonen 2008; Balabanova ym. 2016).

Venäjällä toimivat suomalaisyritykset tiedostavat suhdetoiminnan tärkeyden erittäin hyvin. Suhteita tarvitaan sekä viranomaisiin että muihin yrityksiin. Ilman suhteita asioiden hoitaminen on hitaampaa ja vaikeampaa (Heininen ym. 2008.; Kosonen & Heliste 2006). Riitta Kosonen (2008, 111) kuvailee, miten suomalaisyrityksillä on ollut myös hankaluuksia suhdekuvioiden kulttuurisessa sisäistämisessä. Suomalaisissa yrityksissä keskijohdollakin on päätösvaltaa, eikä venäläisiä neuvottelukumppaneita

hankittaessa ole hankkiuduttu tarpeeksi korkeassa asemassa olevien henkilöiden puheille. Venäläisissä yrityksissä päätösvalta ja tieto ovat nimittäin hyvin keskittyneesti ylemmän johdon hallussa.

Suomi ja Venäjä – kaksi erilaista työkuultuuria

Kirjallisuuden Nobel-palkinnon vuonna 2015 voittanut Svetlana Aleksijevits (2018, 436–437) kuvaa kirjassaan *Neuvostoihmisen loppu* ihmistä poliittisen järjestelmän puristuksessa. Kirjassa on myös hieno kuvaus ihmisten työhön sitoutumisesta 1980-luvun Neuvostoliitossa. Työttömäksi jäänyt suunnitteluinsinööri kertoo, että *”Meillä työ oli toisella sijalla, ensimmäisellä oli yhdessäolo, se herttainen pulina. Me joimme teetä kolmisen kertaa päivässä, ja jokainen kertoi omista asioistaan”*.

Kaunokirjallisuuden tapa kuvata työelämää voi olla värittyä, mutta myös tutkimusten mukaan suomalainen ja venäläinen työkuultuuri eroavat monessa asiassa. Johtaminen on niistä merkittävimpiä. Venäläisen johtamistavan maine on melko karu. Suurten valtaerojen Venäjällä johtaminen on ollut hierarkkista eivätkä työntekijät ole juurikaan voineet osallistua muodolliseen organisaatiota koskevaan päätöksentekoon (Gimpelson & Kapeliushnikov, 2011; Anikin 2011). Tämän taustalla on Neuvostoliitossa vallinnut yhden johtajan periaate, jossa kaikki päätösvalta keskitettiin toimitusjohtajalle.

Venäläinen johtamistapa on historiallisesti perustunut autoritääriin ylhäältä alas -johtamiseen (esim. Melin 1996). Ensimmäiset suuret teollisuusyritykset 1800-luvulla olivat valtionyrityksiä ja niissä työskenteleminen ymmärrettiin tsaarin palvelemisena. Yritykset hakivat mallia armeijan tavasta organisoida omaa toimintaansa. Edelleen 2010-luvulla venäläisten työntekijöiden on väitetty jopa kaipaavan voimakkaita ja karismaattisia johtajia (Fey & Shekshnia 2011). Yhteiskunnan yleisen modernisoitumisen myötä myös venäläinen johtamistapa on uudistumassa uuden sukupolven astuessa johtotehtäviin. Nuoremman sukupolven korkeasti koulutetut johtajat ovat kasvaneet sosialismin jälkeisessä ajassa ja tottuneet asioimaan myös kansainvälisten liikekumppaneiden kanssa (Balabanova ym. 2015; Akindinova ym. 2016). Sosialistisen ajan käytännöt kuitenkin elävät yhä edelleen etenkin julkisella sektorilla ja valtion omistamissa yrityksissä, jotka muodostavat ison osan taloudesta (Gurvich 2016). Venäläistä johtamistapaa onkin hankala tiivistää yhdeksi paradigmaksi, tai edes kahdeksi, kuten uuteen ja vanhaan. Pikemminkin tilannetta kuvaa heterogeenisyys, eli johtamistapoja on useita (Balabanova ym. 2017).

Palkka on työssä luonnollisesti merkittävä tekijä kaikkialla maailmassa, mutta Venäjällä se on ensiarvoisen tärkeä. Venäjällä materialistiset arvot ovat merkittävässä roolissa. Suurin motivaatio työhön voi siten tulla palkasta, esimerkiksi työn sisällön sijaan. (Magun & Rudnev, 2012.) Palkan merkitystä korostaa myös se, että Venäjällä palkka on tärkein sosiaalisen turvan lähde sosiaaliturvan ja työttömyysturvan olemattomuuden takia. (Kapelyushnikov ym. 2011). Muissakin jälkisosialistissa maissa työn tärkeys korostuu verrattuna Pohjoismaihin, joissa lomaa ja muuta vapaa-aikaa sekä ihmissuhteita pidetään työtä tärkeämpinä (Perceptions of living conditions... 2004, 42).

Yksi venäläisten työntekijöiden arjen suurimmista huolista on tulojen riittävyys. Viime vuosina reaaliensiot ovat polkeneet paikallaan. Vuonna 2018 keskiansiot olivat noin 560 euroa kuukaudessa, kun taas Suomessa ne olivat yli 3000 euroa. Venäjällä eri ammattiryhmien väliset tuloerot ovat keskimäärin pienemmät kuin Suomessa. (Melin 2019).

Venäjällä yksityisen sektorin työehtosopimukset solmitaan yleensä paikallisesti eli työpaikkakohtaisesti. Julkisen sektorin palkat määritellään valtion budjetissa. Ammattiliitoilla ei ole samaa roolia työehdoista neuvoteltaessa kuin suomalaisilla ammattiliitoilla. Yksityisellä sektorilla johtajilla on laajat mahdollisuudet vaikuttaa suoraan alaistensa palkkaukseen. Usein käytetään tulospalkkausta, joka on sidottu nimenomaan koko organisaation tulokseen eikä henkilökohtaiseen tulokseen (Kapelyushnikov 2003). Bonuksista onkin tullut olennainen osa palkitsemisjärjestelmää, ja se, että työn tulos ei vaikuttaisi palkkaan, voi tuntua venäläisistä jopa luonnottomalta (Kozina 2010). Työntekijät käyvät selvästi suomalaisia työpaikkoja useammin henkilökohtaisia neuvotteluja omasta palkastaan ja muista työehdoista.

Venäjällä työttömyys ei ole ongelma, toisin kuin Suomessa. Venäjällä työttömyysaste on pysytellyt jo pitkään noin viidessä prosentissa. (Balabanova ym. 2016). Työpaikkaliikkuvuus sen sijaan on ollut Venäjällä poikkeuksellisen nopeaa sekä 1990-luvulla että 2000-luvulla ja osaavan työvoiman löytäminen on usein hankalaa (Tan ym. 2007). Neuvostoliiton hajoaminen muutti työelämässä monia asioita, joista esimerkiksi ammattikoulutusjärjestelmän romahtaminen vaikeutti monia vuosia osaavan työvoiman saatavuutta. Yrityksillä on edelleen ongelmia osaavan työvoiman saannissa, mutta myönteistä kehitystä on tapahtunut (Bondarenko 2015).

Neuvostoajoilta periytyy myös työnantajien paternalistinen suhde työntekijöihin. Paternalismi on tämän hankkeen kannalta oleellinen käytäntö, koska juuri ulkomaiset yritykset pitävät sitä edelleen yllä Venäjällä. Neuvostoliitossa yritykset vastasivat monista Suomessa kunnille kuuluvista tehtävistä. Ne järjestivät päivähoidon, rakensivat asuntoja ja pitivät huolta myös tehdasyhdyskuntien

infrastruktuurista kuten tiestöstä. Yrityksillä oli myös työntekijöilleen omia ammattikouluja. Neuvostoliiton hajottua venäläiset yritykset luopuivat monista sosiaalisista tehtävistään. Nyt paternalistisiin menettelyihin ollaan palaamassa uudestaan joissain yrityksissä (Melin 1996; Melin 2005). Työnantajat tarjoavat edelleen työntekijöilleen sosiaalisia etuja, kuten lasten- ja terveydenhoitopalveluita. Tämä asetelma on säilynyt sosialismin ajoista tähän päivään, koska yritysten tarjoamat sosiaaliset palvelut ovat hyvä keino sitouttaa työntekijöitä, ja myös ulkomaalaisomisteiset organisaatiot jatkavat perinnettä (Kozina 2010; Kosonen & Parviainen 2010, 149). Vielä 2000-luvullakin suuret yritykset osallistuvat esimerkiksi lämmöntuotantoon toiminta-alueellaan (Leppänen ym. 2008) ja myös asuntotuotantoon (Kosonen & Parviainen 2010; Karhunen & Kosonen 2008). Esimerkiksi Nokian renkaat on rakentanut työntekijöilleen asuntoja ja tarjonnut edullista asuntolainaa, joiden ehtona on ollut seitsemän vuoden työsopimus yrityksen kanssa (Mölsä 2007, ks. Kosonen & Parviainen 2010).

2. TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä tutkimuksessa erityisen kiinnostuksen kohteina ovat kaksi toisiaan lähellä olevaa työhyvinvoinnin käsitettä, työn imu ja organisaatioon sitoutuminen. Molemmat käsitteet kuvaavat työntekijän suhdetta työhönsä ja työnantajaorganisaatioonsa.

Työn imu

Työn imun (engl. work engagement) tutkimus ja käsitteen määrittely ovat alkaneet 1990-luvulla. Ensimmäisenä käsitteen esitteli sosiaalipsykologia W.A. Kahn (1990), jonka mukaan työn imussa on kysymys siitä, ovatko ihmiset koko persoonallaan mukana työssä vai eivät. Kahnin mukaan työn imussa työntekijä panostaa työhönsä niin fyysisen, kognitiivisen kuin emotionaalisenkin energiansa. Mukana ovat siis kolme H:ta: hands, head & heart (Ashfort & Humphrey 1995, 110). Kahnin teoriaa on sittemmin tulkittu useista eri lähestymiskulmista, joista esittelemme tässä kolme: 1) burnout-antiteesi (Maslach & Leiter 1997), 2) tyytyväisyys ja työn imu (Harter, Schmidt & Hayes 2002), ja 3) tarmokkuus-omistautuminen-uppoutuminen (Schaufeli ym. 2002).

Burnout-antiteesi -tulkinnan mukaan työn imu ja loppuun palaminen ovat saman jatkumon ääripäitä. Kun loppuunpalamista luonnehtivat uupuminen, kyynistyminen ja suoritusten puutteellisuus, työn imua luonnehtivat puolestaan energia, tiivis suhde työhön ja tehokkuus. (Maslach & Leiter 1997.)

Tyytyväisyys ja työn imu -tulkinnassa (satisfaction–engagement approach) työn imun kuvataan koostuvan yksilön suhteesta työhönsä ja työtä kohtaan tunnetusta tyytyväisyydestä ja innostuksesta (Harter, Schmidt & Hayes 2002). Tämä tulkinta korostaa työntekijän osaamista ja kehittymistä sekä työpaikan sosiaalisia suhteita.

Wilmar Schaufelin tutkimusryhmän (Schaufeli, B, Salanova Arnold B. Gonzalez-Roma V. & Bakker A.B 2002) tulkinnassa työn imua luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja työhön uppoutuminen (absorption). Tarmokkuus tarkoittaa tässä yhteydessä kokemusta energisyydestä työssä ja halua panostaa työhön myös silloin, kun työssä on haastavia hetkiä. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja suhtautumista työhön innokkaasti ja ylpeydellä. Uppoutuminen puolestaan viittaa työhön keskittymiseen ja paneutumiseen ja niiden palkitsevaksi kokemiseen. (Schaufeli ym. 2002, ks. myös Hakanen 2006).

Schaufeli tutkimusryhmineen on kehittänyt työn imu mittarin, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), josta on sekä pitempi seitsemäntoista kysymyksen versio että lyhyempi yhdeksän kysymyksen versio. Tätä mittaria on hyödynnetty useissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Hakanen 2006, 2008a, 2008b; Mauno ym. 2007).

Edellä kuvatuista tavoista käsitteellistä työn imu voi sanoa Schaufelin mallin vakiintuneen käyttöön Suomessa. Tähän on vaikuttanut suuresti Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen, joka on työn imun tutkimuksen pioneeri Suomessa. Hänen tuotoksensa on myös käsitteen suomenkielinen käännös. Käännös kuvaa melko hyvin työn positiivista, mukanaan vievää voimaa. Toisaalta tässä on juuri käsitteen ongelma: se tekee työstä aktiivisen toimijan. Työn imun olisi kuitenkin tarkoitus kuvata myös työntekijän positiivista asennetta, jonka takana on myös aktiivista valintaa ja päätöksiä tehdä työnsä täysillä. Työn imun sijaan work engagement -termin käännös voisi olla siis vaikkapa innostuneisuus.

Olemme käyttäneet tämän hankkeen tutkimuksissa Schaufelin tutkimusryhmineen kehittämää UWES-mittaristoa (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Bakker 2004, ks. myös Hakanen 2009). Kuvaamme mittarin yksityiskohtaisemmin tämän raportin luvussa Tutkimusasetelma.

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatiositoutuminen on paljon tutkittu aihe. Kaikista sitoutumisen teorioista käytetyin ja testatuin on John Meyerin ja Natalie Allenin (1991) kehittämä kolmen komponentin sitoutumismittari. Käytimme sitä myös tässä hankkeessa. Mittari käsittää affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen. Affektiivinen sitoutuminen viittaa haluun tunneperäiseen sitoutumiseen ja organisaatioon identifioitumiseen sekä haluun jatkaa työtä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan perustuu velvollisuuden tunteeseen eli organisaatiosta lähtemien rikkoisi työntekijän omia tai yhteisön normeja. Siksi työpaikassa pysymiseen on sosiaalinen paine. Jatkuvuussitoutumisen ytimessä on organisaatiosta lähtemisen tai sen jäseneksi jäämisen hyötyjen pohtiminen. Työpaikan vaihtamiseen liittyy usein voimavaroja vaativia muutoksia, ja työhön jääminen arvioidaankin monesti lähtemistä helpommaksi, ja siksi työhönsä hieman tyytymätönkin työntekijä saattaa jäädä organisaatioon.

Meyerin ja Allenin sitoutumismittareita on hyödynnetty tutkimuksissa laajalti. Mittareita on testattu myös muualla kuin länsimaissa, kuten Venäjällä, jossa se on myös todettu toimivaksi (Buchko ym. 1998).

Organisaatiositoutumisella on monia positiivisia vaikutuksia sekä organisaatioihin että työntekijöihin. Organisaation näkökulmasta sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä työn laatuun sekä negatiivisesti yhteydessä poissaoloihin, sekä työpaikan vaihtoihin ja työpaikan vaihtamiseen (Ng & Feldman 2014; Riketta 2002; Cohen & Golan 2007; Meyer ym. 2002; Wasti 2003). Työntekijöiden näkökulmasta sitoutuminen on negatiivisesti yhteydessä stressiin ja työ-perhe -konfliktiin sekä positiivisessa yhteydessä esimerkiksi työuralla menestymiseen (Ng & Feldman 2014; Meyer ym. 2002).

Sitoutumisen edellytyksiä ovat organisaatiossa muiden muassa työssä johtajilta saatu tuki (Meyer ym. 2002). Venäjällä tyytyväisyys palkkaan on yhteydessä vähäisiin työpaikan vaihtoihin (Balabanova ym. 2016). Sitoutumisen taustalla vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet kuten korkea ikä (esim. Jokivuori 2002) ja matala koulutus (esim. Turunen 2012). Organisaatio- ja yksilötason syiden lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat myös kulttuuriset arvot ja toimintatavat (Meyer ym. 2012; Fischer & Mansell 2009). Fischer ja Mansell (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että valtaeroilla (power distance) ei ollut vaikutusta sitoutumiseen. Meyer tutkimusryhmineen (2012) puolestaan havaitsi, että kulttuuriset arvot selittivät suuren osan normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen vaihtelusta, mutta jatkuvuussitoutumiseen ne eivät vaikuttaneet. Suomen ja Venäjän välisiä vertailuja organisaatiositoutumisesta on tehty hyvin vähän. Venäjä sisältyy ylipäätään hyvin harvoin kansainvälisiin vertailututkimuksiin. Kuitenkin aiemmin mainittuun Fischerin ja Mansellin (2009) meta-analyysiin sisältyivät sekä Suomi että Venäjä 46 muun maan ohella.

3. TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusaineisto ja keskeiset mittarit

Tutkimushankkeessa käytettiin tutkimusaineistoina kahta aineistokokonaisuutta. Ensimmäinen on Tilastokeskuksen Työoloaineisto vuodelta 2013 ja siihen yhdistetty Venäjällä vuonna 2014 kerätty kyselyaineisto. Toinen aineistokokonaisuus on projektin toteuttama organisaatiokysely, joka toteutettiin kahden suomalaisten yrityksen Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä.

Suomalainen työoloaineisto ja venäläinen versio työolokyselystä. Suomalaista työoloaineistoa on kerätty Tilastokeskuksen toimesta jo vuodesta 1977. Työolokysely toteutetaan joka viides vuosi. Tässä projektissa käytössä oli uusin toteutettu kysely vuodelta 2013. Venäläinen aineisto on kerätty mukailemalla keskeisin osin suomalaisen työoloaineiston haastattelulomaketta. Lomakkeella ovat mukana tärkeimmät työpaikkaan ja työpaikan olo- ja ihmissuhteisiin liittyvät kysymykset, jotka on toteutettu samoilla vastausvaihtoehdoilla kuin suomalaisessa kyselyssä. Näin kootut aineistot ovat siis suoraan vertailukelpoisia.

Tutkimus toteutettiin Venäjällä vuonna 2014 ja se kohdistettiin yksityisen sektorin toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella työskenteleviin kokoaikaisiin työntekijöihin. Suomalaisesta työoloaineistosta valittiin mukaan edellä mainitut ehdot täyttävät vastaajat, joita oli 2641.

Venäläinen työolokysely toteutettiin kolmessa suuressa kaupungissa: Moskovassa, Omskissa ja Nižni Novgorodissa. Kyselyn Venäjällä toteutti HSE:n tilauksesta kyselytutkimusten toteuttamiseen erikoistunut yritys. Vastaajia oli yhteensä 780.

Suomalaisesta työoloaineistosta tätä tutkimusta varten rajatussa aineistossa vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta, venäläisessä aineistossa 40 vuotta. Suomalaisessa aineistossa vastaajista naisia oli 40 prosenttia, venäläisessä aineistossa naisia oli 54 prosenttia.

Organisaatioaineisto. Yksityisen sektorin palkansaajia yleisesti kuvaavien aineistojen lisäksi keräsimme organisaatioaineiston kahden suomalaisten yrityksen Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Molemmat yritykset ovat toimineet Venäjällä pitkään. Yrityksiä ja niiden toimintaa ei kuvata projektin tutkimusartikkeleissa eikä tässä raportissa tarkemmin, koska ne ovat suostuneet tutkimusyhteistyöhön vain anonyymeinä. Kysely kerättiin teollisuusalan yrityksessä vuoden 2016 syksyllä ja palvelualan yrityksessä vuoden 2017 alussa. Yhteensä aineistossa oli 636 vastaajaa.

Yritys 1 on suuri teollisuusyritys, joka on toiminut Venäjällä pitkään. Vastauksia saatiin Suomen yksiköistä 180, Venäjän yksiköstä 234. Yritys 2 on palvelualan yritys, jolla on toimintaa Venäjällä kahdessa kaupungissa. Vastauksia saatiin Suomen yksiköistä 158 ja Venäjän yksiköistä 64. Venäläisiä vastaajia oli siis tässä organisaatioissa niin vähän, että se vaikuttaa tulosten tulkintaan ja luotettavuuteen. Tuloksia voi näiltä osin pitää siis ainoastaan suuntaa antavina.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä, jonka alussa vastaajille kerrottiin vastausten käyttötarkoituksesta ja vastaajien henkilöyden salaamisesta. Teollisuusorganisaation vastaajien keski-ikä oli Suomessa 47 vuotta ja Venäjällä 33 vuotta. Palvelualan organisaatioissa suomalaisten keski-ikä oli 38 vuotta ja venäläisten 32 vuotta. Palveluvuosia oli teollisuusorganisaation työntekijöillä Suomen yksikössä keskimäärin 17 vuotta ja Venäjällä kuusi vuotta. Vastaavat luvut palvelualan organisaatioissa yhdeksän ja neljä vuotta. Määräaikaisia organisaatioissa oli lähes saman verran: teollisuusorganisaatioissa Suomessa kuusi prosenttia ja Venäjällä kahdeksan prosenttia, palvelualan organisaatioissa Suomessa kuusi prosenttia ja Venäjällä seitsemän prosenttia. Suurin osa vastaajista oli kummassakin organisaatioissa naisia. Teollisuusorganisaation Suomen yksikössä naisia oli 52 % ja Venäjällä 51 %, ja palvelualalla Suomessa naisia oli vastaajista 67 % ja Venäjällä 70 %.

Työn imun ja sitoutumisen mittarit kyselyissä

Työn imua mitattiin organisaatiokyselyssä UWES-mittariston lyhyellä versiolla (Schaufeli & Bakker 2004, ks. myös Hakanen 2009). Mittaristosta on olemassa pitkä versio, jossa on seitsemäntoista kysymystä, sekä lyhyempi yhdeksän kysymyksen versio, jota siis käytimme tässä tutkimuksessa. Lyhyen version kysymykset ovat seuraavat:

- **Tarmokkuus:**
 - 1) Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni
 - 2) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
 - 3) Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin
- **Omistautuminen:**
 - 1) Olen innostunut työstäni
 - 2) Työni inspiroi minua
 - 3) Olen ylpeä työstäni
- **Uppoutuminen:**
 - 1) Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
 - 2) Olen täysin uppoutunut työhöni
 - 3) Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan

Vastausvaihtoehdot kaikkiin kysymyksiin ovat: 0) En koskaan, 1) Muutaman kerran vuodessa, 2) Kerran kuukaudessa, 3) Muutaman kerran kuukaudessa, 4) Kerran viikossa, 5) Muutaman kerran viikossa ja 6) Joka päivä.

Työoloaineistoissa työn imua mitataan kolmen kysymyksen patterilla. Kysymykset ovat: 1) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni, 2) Olen innostunut työstäni ja 3) Tunnen itseni tyytyväiseksi, kun olen syventynyt työhöni. Kysymykset ovat samoja kuin UWES-mittaristossa, mutta vastausvaihtoehdot ovat ajallisten määreiden sijaan 1) Pitää täysin paikkansa, 2) Pitää jokseenkin paikkansa, 3) Ei juurikaan pidä paikkaansa, 4) Ei pidä lainkaan paikkaansa ja 5) Ei sovi.

Organisaatiositoutumisen mittaamisessa käytettiin Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin (affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen) mittaria, jossa kysyttiin asteikolla 1–5 (1 täysin samaa mieltä – 5 täysin eri mieltä) vastauksia yhdeksään väittämään. Kysymykset olivat sitoutumisen eri osa-alueilla seuraavat:

- **Affektiivinen sitoutuminen:**

- 1) Koen työpaikkani ongelmien olevan myös minun ongelmiani
- 2) Tunnen olevani kuin "osa perhettä" tässä työpaikassa
- 3) Työskentelyllä juuri tässä organisaatiossa on minulle suuri henkilökohtainen merkitys

- **Jatkuvuussitoutuminen:**

- 1) Tästä työpaikasta lähteminen vaikuttaisi huonolla tavalla liian moneen asiaan elämässäni
- 2) Minulla ei ole juurikaan sellaisia vaihtoehtoja, jotka saisivat harkitsemaan työpaikan vaihtamista
- 3) Jos en olisi jo uhrannut niin paljon tälle työpaikalle, voisin harkita vaihtavani työpaikkaa

- **Normatiivinen sitoutuminen:**

- 1) Tunnen että minulla on velvollisuus pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa
- 2) Vaikka se olisikin oman etuni mukaista, tästä työpaikasta lähteminen nyt ei tuntuisi oikealta
- 3) Tuntisin syyllisyyttä, jos vaihtaisin nyt työpaikkaa

Työoloaineistoissa työhön tai organisaatioon sitoutumisesta kysyttiin vain yhdellä kysymyksellä: "Jos voisitte vaihtaa toiseen työpaikkaan samalla palkalla, niin vaihtaisitteko 1) Samalle alalle, 2) Eri alalle, 3) Ette lainkaan vaihtaisi?"

Tutkimusmenetelmät

Hankkeen tutkimuksissa on käytetty sekä kuvailevia että monimuuttujamenetelmiä. Kuvailevina menetelminä käytettiin ristiintaulukointia ja keskiarvovertailua eli riippumattomien otosten T-testiä. Monimuuttujamenetelmänä käytettiin logistista regressioanalyysiä.

Tutkimuskysymykset

Projektissa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

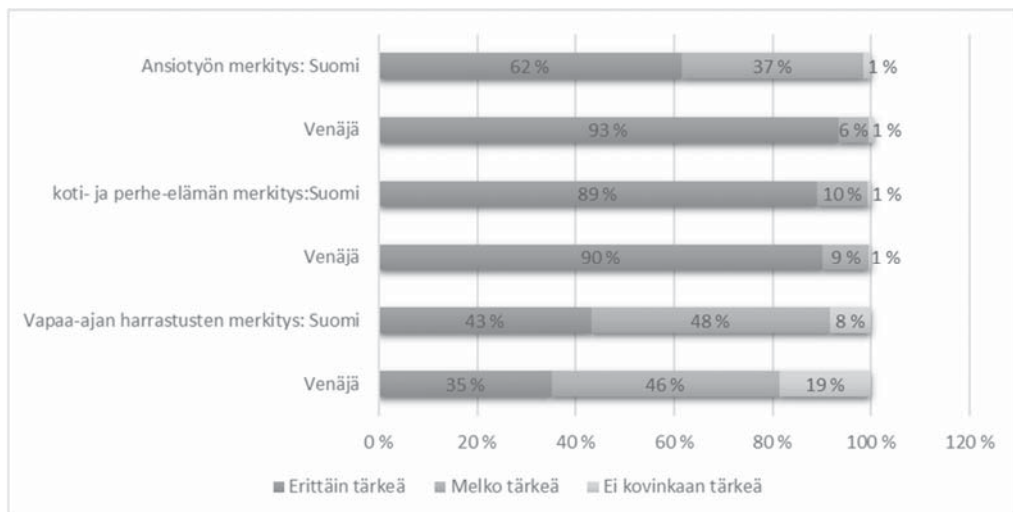
- 1) Ovatko suomalaiset työntekijät venäläisiä työntekijöitä sitoutuneempia työnantaja-organisaatioonsa?
- 2) Kokevatko suomalaiset työntekijät venäläisiä työntekijöitä enemmän ja useammin työn imua?
- 3) Mitkä tekijät vahvistavat organisaatiositoutumista Suomessa ja Venäjällä?
- 4) Mitkä tekijät lisäävät työn imua Suomessa ja Venäjällä?
- 5) Eroavatko suomalaiset ja venäläiset työntekijät tyytyväisyydessä johtamiseen, palkkaukseen, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä työyhteisöön?

4. TULOKSET

Seuraavaksi esitämme tiivistyksen hankkeen tutkimustuloksista. Kaikki tässä esitetyt tulokset ja niitä havainnollistavat kuviot ja taulukot on julkaistu alun perin hankkeen tutkimusartikkeleissa, joihin viitataan tekstissä.

Työn merkitys elämässä ja palkan merkitys työssä

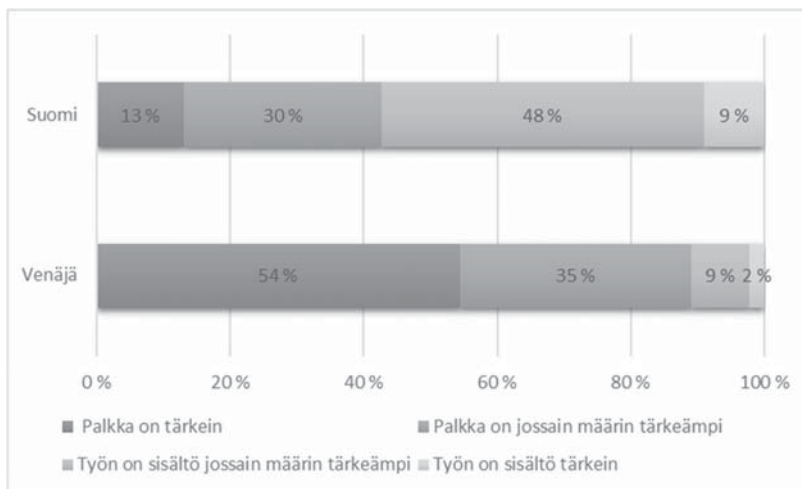
Ansiotyön kokee erittäin tärkeäksi elämäntilanteeksi 93 prosenttia venäläisistä vastaajista (kuvio 1.). Suomalaisista vastaajista samoin kokee selvästi pienempi osa, 62 prosenttia. Suomalaisista kuitenkin 37 prosenttia kokee työn melko tärkeäksi, joten työn merkitys on suomalaisillekin suuri. Venäjän huomattavan korkea lukua voi selittää se, että ihmiset eivät voi luottaa yhteiskunnan turvaverkkoihin. Näin työ on keskeinen tekijä toimeentulon kannalta. Kodin ja perhe-elämän arvostuksessa suomalaisten ja venäläisten välillä ei ole juurikaan eroa. Vapaa-ajan harrastukset ovat suomalaisille hieman tärkeämpiä kuin venäläisille. Suomalaisen suurempi vapaa-ajan arvostus voi myös osaltaan vaikuttaa ansiotyön matalampaan arvostukseen Suomessa. (Saari, Sippola, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)



Kuvio 1. Eri elämäntilanteiden merkitys suomalaisille ja venäläisille. Työoloaineistot.

Palkka on venäläisille palkansaajille merkittävämpi asia kuin työn sisältö (kuvio 2). Yli puolet venäläisistä pitää palkkaa tärkeämpänä kuin työn sisältöä, kun taas suomalaisista vain joka kymmenes on samaa mieltä. Vastaavasti lähes puolet suomalaisista on sitä mieltä, että työn sisältö on jossain määrin palkkaa tärkeämpi. Venäläisistä vain joka kymmenes on tätä mieltä. Lähes joka kymmenes suomalainen pitää työn sisältöä tärkeimpänä tekijänä, kun vain kaksi kymmenestä venäläisestä nostaa työn sisällön selkeästi palkan edelle. (Saari, Sippola, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)

Artikkelissamme (Saari ym. 2017a) pohdimme tuloksen kertovan siitä, että Venäjällä ihmisen asema ja toimeentulo ovat tiukemmin kiinni ansiotyössä kuin Suomessa. Venäjällä ansiotyö määrittää ihmisten arjen ehtoja huomattavasti tiukemmin kuin Suomessa. Avainsana tässä on sosiaaliturva, joka Suomessa on edelleen paljon korkeammalla tasolla kuin Venäjällä. Eroa voi selittää myös materialististen arvojen merkittävä rooli Venäjällä. (Magun & Rudnev 2012; Fey 2005)



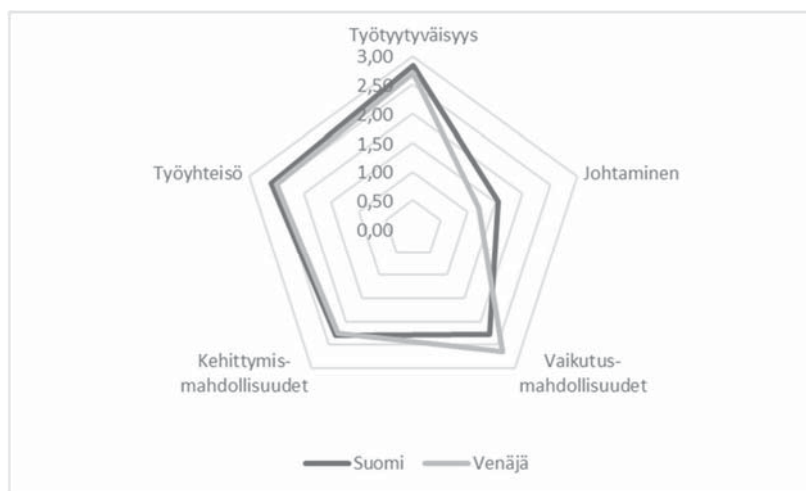
Kuvio 2. Palkan merkitys Suomessa ja Venäjällä. Työoloaineistot. Kaikki työntekijät.

Työtyytyväisyys

Hankkeen tulosten mukaan työntekijät ovat kansallisilla aineistoilla vertailtaessa Suomessa moneen tekijään tyytyväisempiä kuin Venäjällä. Kuva on kuitenkin päinvastainen, kun vertaillaan suomalaisten organisaatioiden työntekijöitä Suomessa ja Venäjällä. Tässä vertailussa venäläisten työntekijöiden havaitaan olevan tyytyväisempiä. Tätä eroa havainnollistavat kuvat 3 ja 4 sekä niihin liittyvät taulukot.

Kuvioita tulkittaessa on huomioitava, että vaikutusmahdollisuuksissa oli erilainen mittaustapa kuin muissa kysymyksissä. Muissa kysymyksissä mittausasteikkona oli kolmiportainen Likert-asteikko, vaikutusmahdollisuuksissa neliportainen Likert-asteikko. Kuvioissa ei ole kuitenkaan tarkoitus verrata tyytyväisyyden aihealueiden keskiarvoja keskenään, vaan vertailla maiden keskiarvoja kuvioiden sisällä sekä kahden kuvion muotoa keskenään.

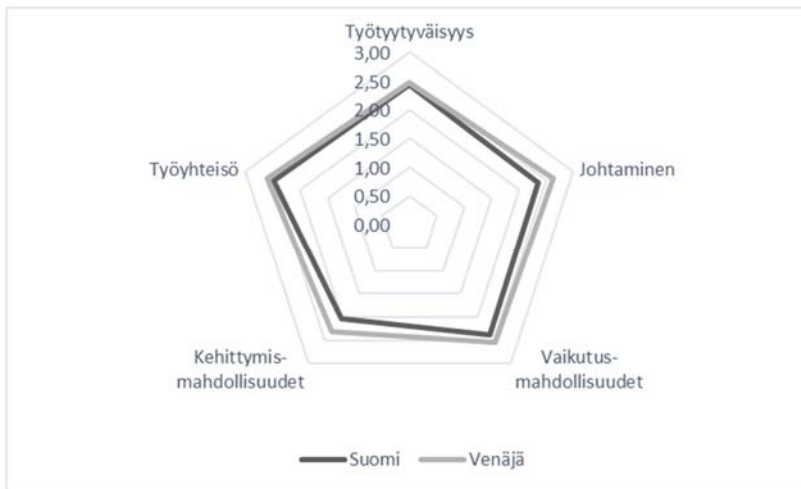
Kuviossa 3 näkyvä keskeisin tulos on, että Suomessa yksityisen sektorin työntekijät ovat hieman venäläisiä tyytyväisempiä muihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin paitsi vaikutusmahdollisuuksiin. Toinen tulos on kuvioiden samankaltaisuus: maiden keskiarvot ovat melko lähellä toisiaan kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Kummassakin maassa johtamisen keskiarvo jää muita osa-alueita selvästi matalammaksi, ja etenkin Venäjällä johtamiseen ollaan tyytymättömiä. Keskiarvovertailun eli T-testin ja siinä tehdyn Levenen testin mukaan havaitut erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($P = <0,05$) muiden paitsi yleisen kehittymismahdollisuuksien osalta. (Saari & Melin 2019a).



	Työ- tyytyväisyys	Johtaminen	Vaikutus- mahdollisuudet	Kehittymis- mahdollisuudet	Työ- yhteisö
Suomi	2,84	1,56	2,27	2,29	2,60
Venäjä	2,71	1,20	2,65	2,24	2,49
P	000	000	00	0,06	000

Kuvio 3. Työtyytyväisyys Suomessa ja Venäjällä. Työoloaineistot, keskiarvovertailu.

Kuviossa 4 on esitetty keskiarvovertailu työtyytyväisyyden osa-alueista suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. Kuvio osoittaa, että suomalaisten ja venäläisten yksiköiden välillä on jonkin verran eroja työtyytyväisyyden eri osa-alueilla. Toisin kuin edellisessä kuviossa, tässä venäläiset työntekijät ovat hieman tyytyväisempiä kuin suomalaiset. Tämä pätee kaikilla osa-alueilla. Kuten edelliset kuviot jo kertoivat, tässäkin tyytyväisyyden kokonaiskuva muodostuu melko samanlaiseksi maiden välillä. Huomattavin ero edelliseen kuvioon on se, että tyytyväisyys johtamiseen ei saa muista osa-alueista suuresti poikkeavaa keskiarvoa. Suomalaisissa organisaatioissa työntekijät ovat siis melko samassa määrin tyytyväisiä johtamiseen molemmissa maissa. Lisäksi työntekijät ovat suomalaisissa organisaatioissa huomattavasti tyytyväisempiä johtamiseen kuin kummassakin maassa kansallisella tasolla keskimäärin. Nämä yritykset ovat siis onnistuneet luomaan johtamiskulttuurin, johon työntekijät ovat tyytyväisiä. Keskiarvovertailun eli T-testin ja siinä tehdyn Levenen testin mukaan havaitut erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($P = <0,05$) muiden paitsi yleisen työtyytyväisyyden osalta. (Saari & Melin 2019a)



	Työtyytyväisyys	Johtaminen	Vaikutusmahdollisuudet	Kehittymismahdollisuudet	Työyhteisö
Suomi	2,43	2,35	2,38	2,03	2,48
Venäjä	2,47	2,63	2,53	2,32	2,61
P	0,4	000	0.02	000	0,03

Kuvio 4. Työtyytyväisyys suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä, keskiarvovertailu.

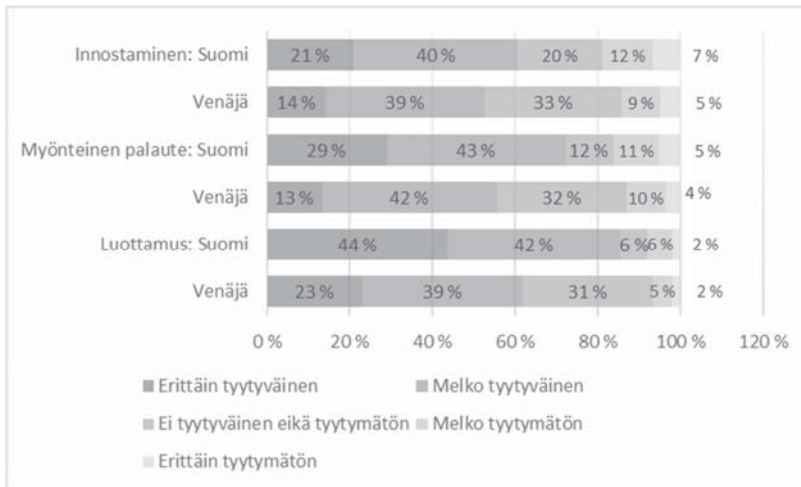
Tyytyväisyys johtamiseen

Tarkastelimme työoloaineistoilla suomalaisten ja venäläisten työntekijöiden tyytyväisyyttä johtamisen eri osa-alueisiin. Lisäksi analysoimme organisaationaineistoilla tyytyväisyyttä johtamiseen yleisellä tasolla.

Kun tarkastellaan johtamisen osa-alueita, osaan ovat suomalaiset tyytyväisempiä ja osaan venäläiset. Kuviossa 5 on vertailtu työntekijöiden tyytyväisyyttä innostamiseen, myönteisen palautteen antamiseen ja esimiesten alaisiaan kohtaan osoittamaan luottamukseen. Suomalaisista suurempi osa kuin venäläisistä kuuluu erittäin tyytyväisten ryhmään jokaisen kysymyksen osalta.

Suomalaisista useampi kuin joka viides (21 %) on erittäin tyytyväinen esimiehensä kykyyn innostaa alaisiaan, kun taas venäläisistä alle viidennes (14 %) on samaa mieltä. Lähes kolmannes (29 %) suomalaisista on erittäin tyytyväisiä esimiehen kykyyn antaa myönteistä palautetta, kun taas vain hieman useampi kuin joka kymmenes (13 %) venäläisistä on yhtä tyytyväisiä. Luottamuksessa ero on jo todella suuri: lähes puolet (44 %) suomalaisista on erittäin tyytyväisiä esimiehen alaisiaan kohtaan osoittamaan luottamukseen, mutta venäläisistä vain hieman vajaa neljännes (23 %) koki samoin. Kaikki edellä esitetyt tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (kaikissa $P=0,000$). (Saari, Sippola, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)

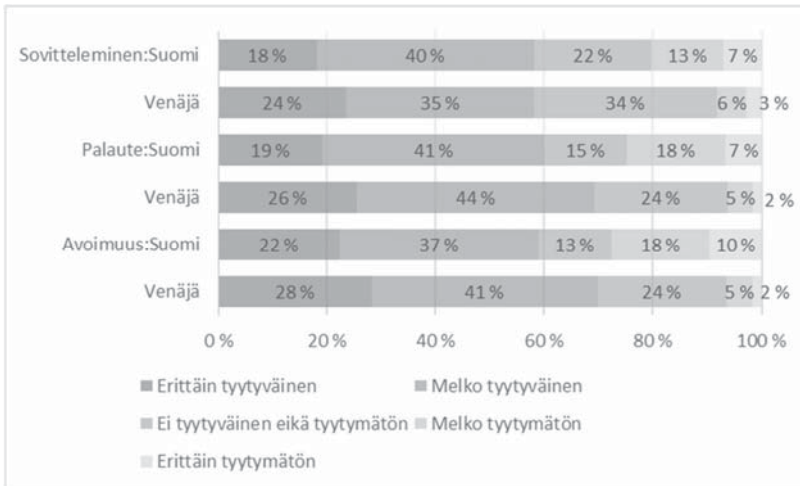
On myös huomattava, että vaikka Suomessa suurempi osuus vastaajista on erittäin tyytyväisiä johtamiseen, näiden mittareiden osalta huomattava osa venäläisistä vastaajista sijoittuu kaikissa mittareissa melko tyytyväisten ryhmään. Ei siis voida väittää, että venäläiset olisivat täysin tyytymättömiä johtamiseen. Lisäksi, kun katsotaan mittareiden toista ääripäätä eli erittäin tyytymättömiä, huomataan että melko samanlainen, vaikkakin hyvin pieni osuus sekä suomalaisista että venäläisistä kokee syvää tyytymättömyyttä esimiehien toimiin.



Kuvio 5. Tyytyväisyys johtamiseen 1. Työoloaineistot.

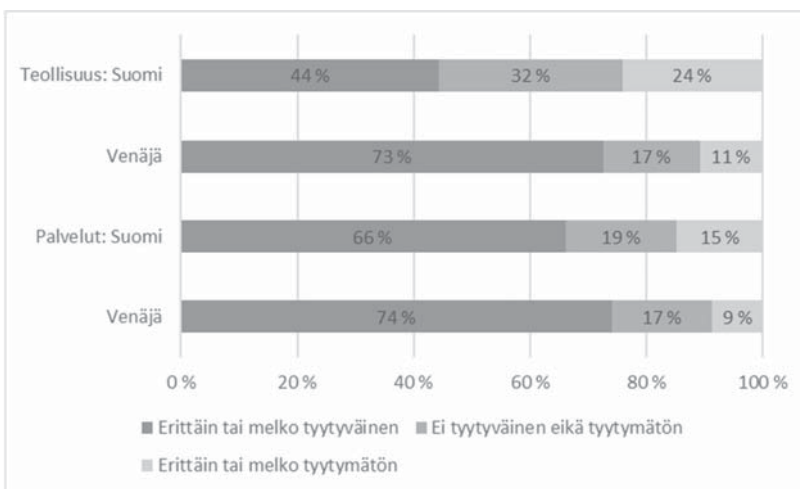
Venäjän tulos ei kuitenkaan ole Suomea huonompi kaikissa johtamista koskevista mittaustuloksissa. Kuviossa 6 esitämme kolme johtamisen osa-aluetta, joihin venäläiset työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin suomalaiset.

Tulostemme mukaan (kuvio 6) noin neljännes (24 %) venäläisistä työntekijöistä ja hieman alle viidennes suomalaisista työntekijöistä on erittäin tyytyväisiä esimiehensä kykyyn sovittaa työyhteisön ristiriitoja. Kuitenkin, noin puolet kummankin maan vastaajista on joko erittäin tai melko tyytyväisiä esimiehensä kykyyn sovittaa työyhteisön ristiriitoja. Edellisessä kuviossa tarkisteltiin johtajan antamia kiitoksia ja hyvää palautetta. Tällöin havaittiin, että suomalaiset työntekijät olivat tyytyväisempiä palautteenantoon kuin venäläiset työntekijät. Kun tarkastellaan palautteen antamista ylipäätään, venäläiset ovatkin tyytyväisempiä: jälleen noin neljännes (26 %) venäläisistä mutta alle viidennes (19 %) suomalaisista vastaajista on hyvin tyytyväisiä. Onko mahdollisesti niin, että suomalaisten johtajien on vaikeampi antaa kriittistä palautetta kuin venäläisten johtajien? Venäläiset ovat suomalaisia tyytyväisempiä myös johtajan avoimuuteen työpaikkaa koskevista asioista. Vajaa kolmannes (28 %) venäläisistä tutkimukseen osallistuneista on hyvin tyytyväisiä johtajan avoimuuteen ja hieman yli viidennes (22 %) suomalaisista kokee samoin. Kaikki edellä esitetyt tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (kaikissa $P=0,000$). (Saari, Sippola, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)



Kuvio 6. Tyytyväisyys johtamiseen 2. Työoloaineistot.

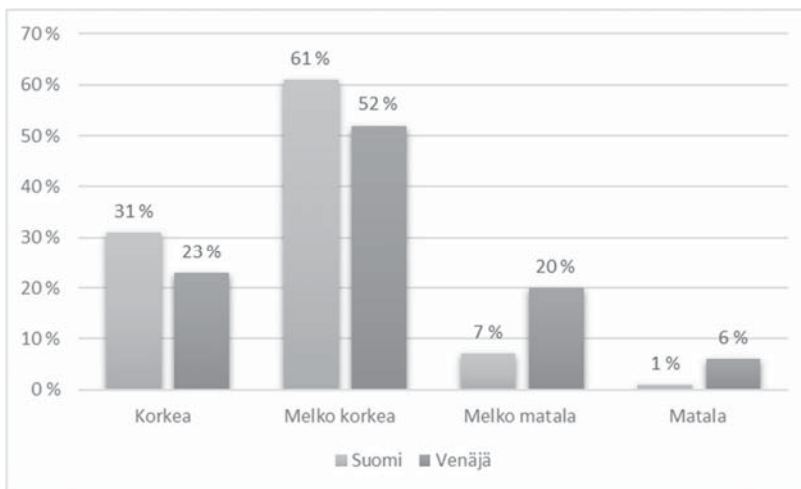
Johtamiseen ollaan molempien alojen venäläisissä yksiköissä tyytyväisempiä kuin suomalaisissa yksiköissä (kuvio 7). Molempien alojen venäläisissä yksiköissä kolme neljästä on erittäin tai melko tyytyväisiä johtamiseen. Palvelualan organisaation suomalaisessa yksikössä erittäin tai melko tyytyväisiä on myös melko paljon, kaksi kolmesta vastaajasta. Teollisuusalan suomalaisessa yksikössä tyytyväisimpään ryhmään kuuluu alle puolet. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä. (Saari & Melin 2019b.) Organisaatiokyselyssä tyytyväisyyttä johtamiseen mitattiin seuraavilla kysymyksillä, joista muodostettiin summamuuttuja: 1) Esimieheni tukee ja rohkaisee minua, 2) Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista, 3) Esimieheni on innostava, 4) Esimieheni luottaa työntekijöihinsä. Vastausvaihtoehdot olivat 1 täysin samaa mieltä – 5 täysin eri mieltä.



Kuvio 7. Tyytyväisyys johtamiseen. Organisaatioaineistot.

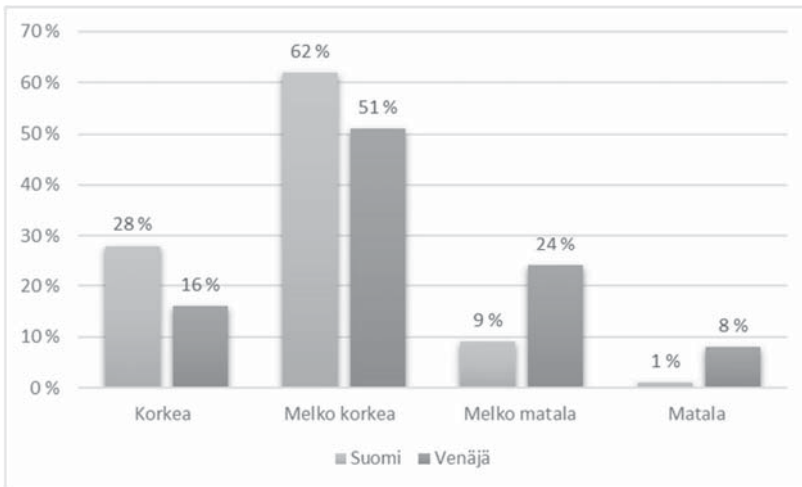
Työn imu

Kun verrataan suomalaisia ja venäläisiä kansallisilla aineistoilla, suomalaiset työntekijät kokevat enemmän työn imua kuin venäläiset työntekijät. Kun katsotaan kaikkia työntekijöitä, esimiehet mukaan lukien, suomalaisista vajaalla kolmanneksella työn imu on korkealla tasolla (kuvio 8). Vastaavasti venäläisistä vajaalla neljänneksellä työn imu on korkealla tasolla. Molemmissa maissa valtaosalla vastaajista työn imu on korkealla tai melko korkealla tasolla. Suomessa näihin ryhmiin kuuluu 92 prosenttia ja Venäjällä 75 prosenttia kaikista työntekijöistä. Niitä, joiden työn imu on hyvin matalalla tasolla, on erittäin vähän: Suomessa vain yksi prosentti ja Venäjällä kuusi prosenttia. (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)



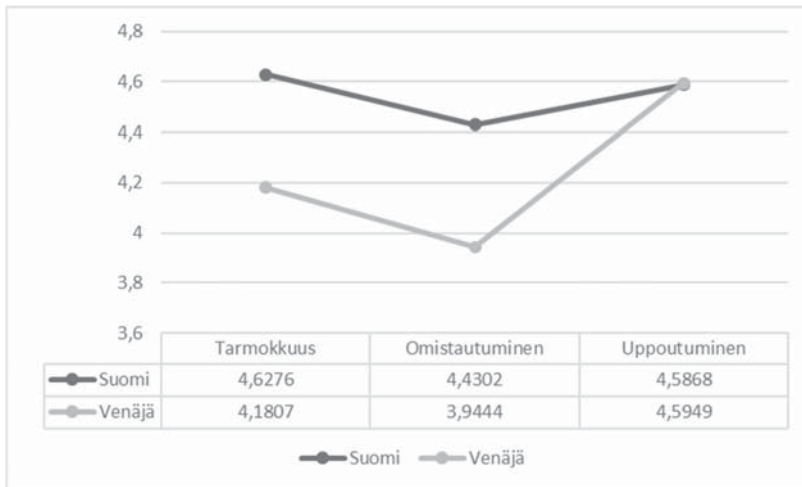
Kuvio 8. Työn imun taso Suomessa ja Venäjällä. Työoloaineistot, kaikki työntekijät ml. esimiehet.

Kun katsotaan pelkästään työntekijöitä, joilla ei ole esimiestehtäviä, odotusten mukaisesti korkean työn imun osuus laskee hieman (kuvio 9). Suomalaisista työntekijöistä hieman yli neljännes ja venäläisistä alle viidennes kokee korkeaa työn imua. Edelleen kuitenkin valtaosa työntekijöistä kokee joko korkeaa tai melko korkeaa työn imua. (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2018.)



Kuvio 9. Työn imun taso Suomessa ja Venäjällä. Työoloaineistot, vain työntekijät.

Hankkeessa toteuttamassamme organisaatiokyselyssä työn imun mittari oli erilainen kuin Työoloaineistoissa. Valitettavasti vastausprosentit näiden kysymysten osalta olivat Venäjällä hyvin matalat, joten tuloksia voi pitää korkeintaan suuntaa antavina. Tulosten mukaan suomalaisyritysten työntekijät Suomessa sijaitseissa yksiköissä kokevat enemmän työn imua tarmokkuuden ja omistautumisen osalta kuin työntekijät Venäjällä sijaitseissa yksiköissä. Työhön uppoutumisessa eroja ei sen sijaan havaittu. Se oli kuitenkin Venäjällä sijaitseissa yksiköissä paljon korkeammalla tasolla kuin tarmokkuus ja omistautuminen. Keskiarvoerot olivat tilastollisesti merkitseviä ($P < 0,05$) tarmokkuuden ja omistautumisen osalta. (Saari & Melin 2019a).



Kuvio 10. Työn imun keskiarvot suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä.

Tutkimme työoloaineistoilla työn imun taustatekijöitä Suomessa ja Venäjällä. Analysoimme ensin työn voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta kaikkien työntekijöiden, mukaan lukien esimiesasemassa olevat, työn imun kokemiseen. Toiseksi analysoimme johtamisen eri osa-alueiden vaikutusta työn imuun niillä työntekijöillä, joilla ei ollut esimiestehtäviä

Molemmissa maissa työn imua lisää mahdollisuus oppia uusia taitoja työssä. Taustatekijöistä työn imuun vaikuttavat Suomessa positiivisesti miessukupuoli, alle 40-vuoden ikä ja se että vastaajalla on lapsia. Venäjällä työn imuun vaikuttavat positiivisesti yli 40-vuoden ikä sekä esimiesasema. Suomessa kaikki mitatut työn voimavarat eli mahdollisuudet vaikuttaa työhön, kehittymismahdollisuudet sekä tyytyväisyys työyhteisön ilmapiiri ja johtamiseen, ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun. Myös Venäjällä muut tekijät paitsi vaikutusmahdollisuudet ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun. Voimakkaimmin työn imua ennustivat molemmissa maissa vaikutusmahdollisuudet työhön. Molemmissa maissa kaikki mitatut työn vaatimukset eli epävarmuus, kiirekokemukset ja henkinen paine olivat negatiivisesti yhteydessä työn imuun, eli se että näitä tekijöitä ei ollut, oli yhteydessä työn imun kokemiseen. (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2017.)

	SUOMI		VENÄJÄ	
	Exp(B)	95 % C.I.for EXP(B)	Exp(B)	95 % C.I.for EXP(B)
Sukupuoli (ref. nainen)	0,70***	0,58-0,84	1,36	0,92-2,01
Ikä (ref. yli 40 vuotta)	1,22*	1,01-1,59	0,57*	0,38-0,86
Lapsia(ref. Ei lapsia)	1,22*	1,02-1,56	1,25	0,83-1,88
Esimiesasemassa (ref. ei)	1,16	0,96-1,42	1,98***	1,32-2,96
TYÖN VOIMAVARAT				
Vaikutusmahdollisuudet (ref. ei hyvät)	1,48***	1,22-1,97	1,58	0,92-2,73
Kehittymismahdollisuudet (ref. huonot)	3,55***	2,54-4,47	3,74***	2,02-6,92
Työyhteisön ilmapiiri (ref. huono)	1,76***	1,38-2,04	1,61*	1,02-2,55
Johtaminen (ref. tyytymätön)	1,78***	1,42-2,07	1,88**	1,21-2,92
TYÖN VAATIMUKSET				
Epävarmuus (ref. kyllä)	1,49***	1,19-1,88	1,90*	1,17-3,10
Kiirekokemukset (ref. usein)	1,22*	1,01-1,49	1,88*	1,08-3,28
Henkinen paine (ref. korkea)	1,36**	1,12-1,58	0,37*	0,16-0,85
Constant	0,03***		0,01***	
Cox & Snell R Square	0,128		0,16	
Nagelkerke	16 %		25 %	
Nagelkerken muutos	2 %		4 %	
Hosmer & Lemeshow test sig.	0,673		0,714	
	N= 2510, puuttuvia 5%		N=703, puuttuvia 10%	

Taulukko 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutus työn imuun.

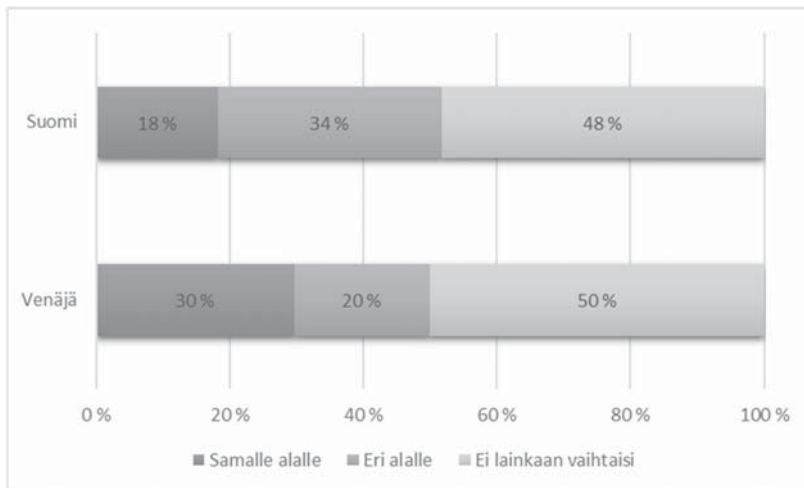
Johtamisella ei ole Venäjällä yhtä suurta vaikutusta työn imuun kuin Suomessa (taulukko 2). Tutkimuksessamme suomalaisten työn imuun vaikuttivat 1) johtajan kyky tukea ja palkita hyvistä suorituksista, 2) kyky organisoida työt sekä antaa palautetta 3) johtajan työntekijöitä kohtaan osoittama luottamus ja avoin informointi työpaikan asioista sekä 4) se, että esimiesten kanssa ei ole konflikteja. Venäjällä tilastollisesti merkitsevästi työn imun kokemiseen vaikuttivat vain 2) kyky organisoida työt sekä antaa palautetta sekä 3) johtajan työntekijöitä kohtaan osoittama luottamus ja avoin informointi työpaikan asioista. (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2018.)

	VENÄJÄ		SUOMI	
	Exp(B)	95 % C.I.for EXP(B)	Exp(B)	95 % C.I.for EXP(B)
Tuki & palkitseminen (ref. melko tai ei tyytyväinen)	2,544	0,976- 6,635	1,123	0,759--1,662
Inspirointi & rohkaiseminen (ref. melko tai ei tyytyväinen)	1,732	0,683-4,395	1,949*	1,226-3,099
Tasapuolisuus (ref. melko tai ei tyytyväinen)	1,345	0,73-2,479	1,163	0,846-1,599
Töiden organisointi & palautteen antaminen (ref. melko tai ei tyytyväinen.)	2,180*	1,132-4,198	1,491*	1,003-2,216
Luottamus & informointi (ref. melko tai ei tyytyväinen)	2,119*	1,07-4,198	1,511*	1,046-2,181
Ei konflikteja esimiesten kanssa (ref. paljon konflikteja)	1,104	0,619-1,971	2,000***	1,407-2,844
Sukupuoli (ref. nainen)	0,947	0,546-1,644	0,647**	0,49-0,855
Ikä (ref. alle 40 vuotta)	0,587	0,339-1,018	1,245	0,939-1,652
Constant	0,120***		0,178***	
Nagelkerke Pseudo R2	0.176		0.143	
P= < 0,05 statistically almost significant *, P= < 0,01 Statistically significant **, <P= 0,001 Statistically very significant***				

Taulukko 2. Johtamisen osa-alueiden vaikutus työn imuun. Työoloaineistot. Vain työntekijät, joilla ei itsellään esimiestehtäviä.

Organisaatioon sitoutuminen

Työoloaineistoissa työhön tai organisaatioon sitoutumisesta kysyttiin vain yhdellä kysymyksellä: ”Jos voisitte vaihtaa toiseen työpaikkaan samalla palkalla, niin vaihtaisitteko 1) Samalle alalle, 2) Eri alalle, 3) Ette lainkaan vaihtaisi.” Tämän aineiston mukaan organisaatioon sitoutuminen on Suomessa ja Venäjällä kansallisella tasolla melko yhteneväistä (kuvio 11). Venäläisistä työntekijöistä tasan puolet ja suomalaisista hieman alle puolet työntekijöistä ei ole kiinnostunut vaihtamaan työpaikkaa, vaikka palkka pysyisi samana. Suomalaisia kiinnostaa enemmän alanvaihto kuin venäläisiä: suomalaisista työntekijöistä noin kolmasosa vaihtaisi eri ammattialalle ja alle viidennes vaihtaisi työpaikkaa nykyisen alan sisällä. Venäläisistä vajaa kolmannes taas pysyisi nykyisellä alallaan ja viidennes vaihtaisi alaa. Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (P=0,00) (Saari & Melin 2019a).



Kuvio 11. Työpaikan vaihtoaiheet Suomessa ja Venäjällä. Työoloaineistot. Kaikki työntekijät, myös esimiehet.

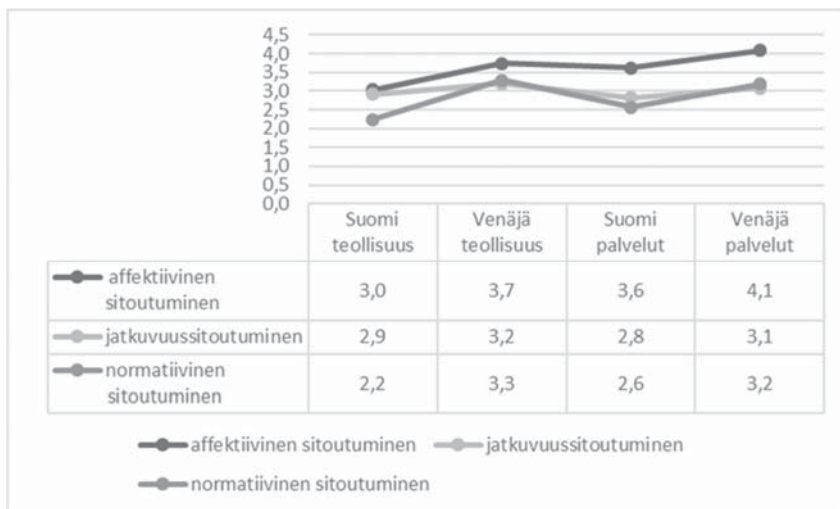
Suomalaisyriyten välillä oli eroja työntekijöiden sitoutumisessa sekä verrattaessa yrityksiä keskenään, että verrattaessa yritysten yksiköitä Suomessa ja Venäjällä (Saari & Melin 2019b). Keskiarvovertailun mukaan tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen on voimakkain sitoutumisen tapa kaikissa tutkituissa yksiköissä (kuvio 12). Affektiivinen sitoutuminen on voimakkainta palvelualan venäläisessä yksikössä, jossa keskiarvo on 4,1 asteikolla 1–5. Teollisuusalan organisaation suomalaisessa yksikössä keskiarvo on vertailun matalin eli 3,0. Kaikissa organisaatioissa tunneperäinen sitoutuminen on siis voimakkain organisaatioon sitoutumisen tapa, mutta sen voimakkuus vaihtelee. Affektiivisen sitoutumisen voimakkuuden erot olivat post hoc -testin (Bonferroni-testi) mukaan tilastollisesti merkitseviä ($P < 0,05$) kaikkien muiden ryhmien välillä paitsi verrattaessa teollisuusorganisaation Venäjän yksikköä palvelualan Suomen ($P=1,000$) ja Venäjän yksiköihin ($P=0,085$).

Jatkuvuusitoutuminen eli organisaatiosta lähtemisen tai jäämisen hyötyjä pohtiva sitoutumisen tapa ei jakaudu yhtä voimakkaasti organisaatioiden välillä, vaan keskiarvot ovat kaikissa yksiköissä lähellä kolmea. Keskiarvoerot eivät olekaan tilastollisesti merkitseviä, paitsi verrattaessa palvelualan organisaation suomalaista yksikköä ja teollisuusalan venäläistä yksikköä keskenään ($P=0,004$).

Normatiivinen eli velvollisuuden tunteeseen perustuva sitoutuminen sen sijaan vaihtelee enemmän. Matalimmillaan normatiivisen sitoutumisen keskimääräinen taso on teollisuusalan organisaation Suomen yksikössä, jossa keskiarvo on 2,2 ja korkeimmillaan palvelualan organisaation venäläisessä

yksikössä, jossa keskiarvo on 3,2. Keskiarvoerot olivat post hoc -testin mukaan tilastollisesti merkitsevää tasoa kaikissa muissa vertailuissa paitsi verrattaessa teollisuusalan suomalaista yksikköä palvelualan suomalaiseen yksikköön (P=0,076) ja toisaalta verrattaessa palvelualan ja teollisuusalan venäläisiä yksiköitä keskenään (P=1,000).

Kummassakin organisaatiossa löytyi eri maissa toimivien yksiköiden välillä tilastollisesti merkitsevä ero affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen tasoissa. Molempien organisaatioiden venäläisissä yksiköissä työskentelevät olivat sitoutuneempia kuin samojen organisaatioiden Suomen yksiköissä työskentelevät. Heikoimmin sitoutuneita olivat teollisuusalan suomalaisen yksikön työntekijät, joita eivät sitouta tunteet, jatkuvuus eivätkä velvollisuudet. Saman organisaation venäläisessä yksikössä affektiivinen sitoutuminen oli vertailun toiseksi voimakkainta, ja jatkuvuussitoutuminen vertailu korkeimmalla tasolla. Organisaatio koetaan siis siinä määrin hyväksi työnantajaksi, että lähtemisen kustannukset ja/tai vaiva arvioidaan korkeaksi. Tiiviimmin affektiivisesti sitoutuneita olivat palvelualan organisaation venäläisen yksikön työntekijät. Saman organisaation suomalaisen yksikön työntekijöiden sitoutumista luonnehtii myös parhaiten affektiivinen sitoutuminen, jolla on sitoutumisen lajeista korkein keskiarvo tässä yksikössä. Jatkuvus- ja normatiivinen sitoutuminen jäävät tässä yksikössä kuitenkin vertailussa keskiarvon alle. (Saari & Melin 2019b)



Kuvio 12. Affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen keskiarvot.

Logistisessa regressioanalyysissä (taulukko 3) analysoimme johtamisen, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien sekä työyhteisön tuen vaikutuksia sitoutumiseen Suomessa ja Venäjällä. Näiden organisatoristen muuttujien lisäksi mukana on sukupuoli, ikä ja organisaatio.

Analyysin mukaan sekä suomalaisten että venäläisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisön tuki. Suomessa myös vaikutusmahdollisuudet työhön olivat yhteydessä sitoutumiseen. Lisäksi Suomessa myös organisaatiolla on merkitystä: palveluorganisaatiossa työskentely ennakoii vahvempaa sitoutumista. Venäläisten työntekijöiden sitoutumista ennakoii myös nuori ikä, kun taas Suomessa iän merkitys ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Johtamisella, palkan koetulla oikeudenmukaisuudella ja sukupuolella ei ollut kummassakaan maassa tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sitoutumiseen. (Saari & Melin 2019b.)

	SUOMI			VENÄJÄ		
	B	S.E.	Wald	B	S.E.	Wald
Johtaminen (ref. tyytymätön)	-0,01	0,15	0,01	0,09	0,21	0,18
Kehittymismahdollisuudet (ref. huonot)	1,03***	0,23	20,14	0,89**	0,31	8,04
Vaikutusmahdollisuudet (ref. huonot)	0,41*	0,20	4,09	-0,34	0,26	1,67
Työyhteisön tuki (ref. tyytymätön)	0,62***	0,19	10,76	1,38***	0,28	24,89
Palkkaus (ref. tyytymätön)	-0,16	0,19	0,69	0,23	0,27	0,69
Ikä (ref. korkea ikä)	0,01	0,02	0,67	0,06*	0,03	4,69
Sukupuoli (ref. nainen)	0,28	0,29	0,90	0,08	0,41	0,04
Organisaatio (ref. teollisuus)	1,04***	0,31	11,31	0,11	0,55	0,04
Constant	-6,60***	1,12	34,56	-8,52***	1,68	25,86
Hosmer and Lemeshow Test	0,809			0,576		
Cox & Snell R Square	0,272			0,342		
Nagelkerke R Square	0,342			0,484		
*** p= 0,000 ** p=<0,01 *p=<0,05						

Taulukko 3. logistinen regressioanalyysi. 1= korkea sitoutumisen taso.

LOPPUSANAT

Harri Melin

Maaliskuussa 2019 julkaistiin puolustus-, sisä- ja ulkoministeriöiden tilaama raportti *Voiman Venäjä*. (Puolustusministeriö 2019). Siinä suomalaiset asiantuntijat esittävät arvionsa naapurimaamme tulevaisuuden näkymistä. Raportissa keskitytään turvallisuuteen, mutta siinä pohditaan myös Venäjän yhteiskunnan ja talouden tilaa. Näyttää siltä, että talouskasvu Venäjällä on lähivuosina hidasta, sitä jarruttaa hallinnon sisäinen kilpailu, korruptio ja turvautuminen raaka-aineiden tuotantoon. Talouden uudistuminen on vitkasta. Raportti toteaa realistisesti, että tällä hetkellä maailmanpoliittinen tilanne on monimutkainen. Venäjän suhteita muihin maihin jarruttavat Itä-Ukrainan kriisi ja Krimin laitton valtaaminen. Näistä toimista johtuvat talouspakotteet jatkuvat, eikä suhteiden nopeaa kohentumista ole näköpiirissä. Samalla Venäjän talous ei juurikaan kasva. Toisaalta talous ei myöskään ole romahtamassa, mutta kansalaisten ostovoima on hiipunut. Tämä lisää tyytymättömyyttä väestön keskuudessa. Tällaisessa tilanteessa Suomen ja Venäjän välisen talousyhteistyön ripeä kehittäminen on vähintäänkin haasteellista.

Suomella ja Venäjällä on pitkä yhteinen raja ja pitkä yhteinen historia. Suomi on aina ollut idän ja lännen rajalla. Kuuluimme yli 100 vuotta osaksi Venäjän keisarikuntaa. Tällä ajanjaksolla on ollut suuri merkitys maamme kehitykseen. Modernin Suomen kehitys vauhdittui autonomian aikana. 1800-luvulla Suomi sai omat valtiopäivät, rautatiet ja oman markan. Maamme teollistuminen käynnistyi toden teolla 1800-luvun puolivälin jälkeen, ja tässä Venäjän kaupalla oli suuri merkitys. Toisen maailmansodan jälkeen jouduimme maksamaan Neuvostoliitolle raskaat sotakorvaukset. Sotakorvausten maksaminen joudutti kuitenkin samalla Suomen talouden uudistumista ja monipuolistumista. Tuolloin meille kehittyi paljon uutta teollisuutta. Samalla voimme hankkia edullisia raaka-aineita, kuten öljyä edullisin ehdoin. Venäjä on ollut Suomen kansantaloudelle tärkeä kumppani koko modernin taloushistorian ajan.

Monet sanovat, että Venäjää on mahdotonta ymmärtää, ja että Venäjä on jotakin täysin omanlaistaan Euroopan ja Aasian välissä. Neuvostoliitto oli ensimmäinen sosialistinen valtio. Myös Neuvostoliittoa pidettiin vaikeasti ymmärrettävänä taloudellisen ja yhteiskunnallisen järjestyksen muotona. Nyt voimme sanoa, että Neuvostoliitto oli monella tapaa moderni teollisuusyhteiskunta, jossa panostettiin teknologiseen kehitykseen ja tiedolla johtamiseen. Se oli kuitenkin toisenlainen moderni

kuin kapitalistiset länsimaat. Valtio omisti tuotantovälineet ja kommunistisella puolueella oli vallan monopoli.

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Venäjä on muuttunut paljon. Yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta Venäjä on edelleen toisenlainen moderni. Venäjälle ei ole rakentunut parlamentaarista demokratiaa. Oikeuslaitos ei ole riippumaton ylimmistä poliittisista päätöksentekijöistä. Valtion rooli taloudessa on hyvin suuri, ja suuryritykset ovat tiukasti kytköksissä poliittiseen johtoon. Kansainvälisessä politiikassa Venäjä haluaa edelleen olla yksi politiikan suurvalloista. Venäjällä katsotaan, että kulttuurisesti länsimaat ovat rapautuneet ja vain se puolustaa perinteisiä eurooppalaisia kulttuurisia arvoja.

Nykyaikainen venäläinen työelämä on rakentunut sosialististen rakenteiden ja käytäntöjen perustalle. Maassa on paljon valtion yrityksiä ja julkisen sektorin osuus työllisyydessä on merkittävä. Esimerkiksi valtion rautatiet RZD työllistää suoraan noin 750 000 työntekijää. Gazprom, joka on muodollisesti yksityinen yritys mutta käytännössä toimii hyvin kiinteästi presidentin hallinnon kanssa, työllistää yli 400 000 työntekijää. Myös monella muulla talouden avainalalla valtionyhtiöillä on keskeinen rooli.

Yksityinen sektori on kasvanut Venäjällä tuntuvasti. Etenkin palveluissa yksityisen sektorin merkitys sekä tuotannosta että työllisyydessä on todella iso. Myös yksityisen teollisuustuotannon merkitys kasvaa. Yksityisen sektorin organisaatiot ja niiden toimintatavat ovat uudistuneet ripeämmin kuin julkinen sektori. Myös tässä tutkimuksessa esitetyt vertailevat tulokset kertovat tästä muutoksesta.

Venäläinen työelämä ei juurikaan poikkea siitä, mitä olemme tottuneet pitämään normaalina tapana organisoida palkkatyötä. Venäläisten yritysten toimintatavat, työelämän suhteet ja työntekijöiden suhtautuminen työhön vastaavat hyvin pitkälle suomalaisten käsityksiä. Tutkimushankkeemme tulokset kuitenkin osoittavat, että Venäjän työelämässä on edelleen joitain eroja suomalaiseen työelämään verrattuna, myös yksityisellä sektorilla. Eroista huolimatta maiden välillä on paljon myös yhtäläisyyksiä, joista olemme edellä kertoneet.

Tutkimuksemme tärkeä tulos on, että venäläinen työelämä lähestyy eurooppalaista työelämämallia. Sellaiset tekijät kuten työn päivittäinen organisointi tai työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä eivät juurikaan poikkea Venäjällä eurooppalaisista käytännöistä. Venäläiset työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä työhönsä, mutta kokevat, että etenkin johtamisen käytännöt kaipaavat kohentamista. Tässä tutkimuksessa huomasimme erityisesti, että Venäjällä toimivat suomalaiset yritykset ovat onnistuneet sitouttamaan henkilöstönsä mallikkaalla tavalla. Yrityksillä on hyvä maine venäläisten työntekijöiden keskuudessa. Venäläiset työntekijät kokevat, että heillä on suomalaisissa

y yrityksissä työskennellessään mahdollisuuksia kehittyä työssään ja hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä.

Tällä hetkellä Venäjä ei houkuta yrityksiä. Siellä toimivat suomalaisyritykset eivät ole lähdössä pois Venäjän markkinoilta, mutta sinne ei ole menossa uusia toimijoita. Venäjää pidetään vaikeana liiketoimintaympäristönä, josta ei ole odotettavissa pikavoittoja. Venäjällä on Suomesta katsottuna kaksi tärkeää kilpailuetua: maa on naapurimme ja se on lähellä. Lisäksi Suomella ja suomalaisilla yrityksillä on Venäjällä hyvä maine. Tällainen maine kannattaa hyödyntää tulevaisuuden liiketoimintaa rakennettaessa.

Viimeksi kuluneiden 30 vuoden aikana kansainvälinen talous on verkottunut entistä tiiviimmin. Yhteistyö ja keskinäiset riippuvuudet eri puolilla maailmaa toimivien yritysten välillä ovat kasvaneet nopeasti. Myös venäläiset yritykset ovat osa tätä verkottunutta taloutta. Tämä tarkoittaa, että kansainväliseen kauppaan osallistuvat toimijat pelaavat samoilla säännöillä ja noudattavat jokseenkin samoja menettelyjä niiden kotimaasta riippumatta. Ennustettavuus ja luottamus kumppaneiden toimien suhteen kasvaa myös venäläisten yritysten osalta. Tutkimuksemme tulokset vahvistavat, että tällainen muutos on Venäjällä todella meneillään.

Presidentti Paasikivi totesi aikoinaan, että maantieteelle emme mahda yhtään mitään. Venäjä on ja pysyy naapurinamme. Tämä tosiasia pätee edelleen. Venäjä on haaste ja mahdollisuus. Maillamme on pitkät taloudellisen vuorovaikutuksen perinteet. Tällä hetkellä Venäjä koetaan pikemminkin uhkana kuin mahdollisuutena. Venäjä ei houkuta investointikohteena, Venäjä ei kiinnosta suomalaisia opiskelijoita, eivätkä suomalaiset matkusta sankoin joukoin venäläisiin turistikohteisiin.

Sanotaan, että Venäjä on toista maata. Venäjä koetaan etäiseksi ja vieraaksi. Kyse on myös tiedosta. Tietäminen vähentää ennakkoluuloja ja avartaa ymmärrystä. Suomessa on pitkät perinteet Venäjää koskevassa tutkimuksessa, meillä on osaamista, josta ollaan kiinnostuttu muissakin maissa. Siksi on tärkeää, että Suomessa panostetaan myös tulevaisuudessa Venäjätutkimukseen. Tämä koskee myös venäläisen työelämän tutkimusta.

PROJEKTIN JULKAISUT

Tieteelliset artikkelit:

Saari, Tiina & Melin, Harri & Balabanova, Evgeniya & Efendiev, Azer (2018) Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy* 38 (11/12), 922–943. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201810112665>

Saari, Tiina & Sippola, Markku & Melin, Harri & Balabanova, Evgeniya & Efendiev, Azer (2018) Comparing Finnish and Russian work life. *Mir Rossii* 27 (2), 90–108. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/220231326>

Saari, Tiina & Melin, Harri & Balabanova, Evgeniya & Efendiev, Azer (2017) The job demands and resources as antecedents for work engagement – Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management* 12 (2), 240-254. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201704131443>

Saari, Tiina & Sippola, Markku & Melin, Harri & Balabanova, Evgeniya & Efendiev, Azer (2017) Vertailussa suomalainen ja venäläinen työelämä. *Idäntutkimus* 24 (1), 20-33. <https://journal.fi/idantutkimus/article/view/77788/38782>

Saari Tiina & Melin, Harri (2019) Suomalaiset organisaatiot työnantajina Venäjällä ja Suomessa. Työpoliittinen aikakauskirja (arvioinnissa)

Saari Tiina & Melin, Harri (2019) Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen -vertailututkimus suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. (Arvioinnissa)

Saari Tiina & Melin, Harri (2019) Organizational commitment in Finnish organizations subsidiaries in Russia (arvioinnissa)

Melin, Harri & Saari, Tiina (2019) Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset - vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen loppuraportti. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 103/2019. Tampere: Tampereen yliopisto.

Opinnäytetyöt:

Petrell, Tuija (2018) Sosiaalisen tuen yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen Suomessa ja Venäjällä. Sosiaalipsykologian Pro gradu- tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201804301598>

Konferenssi- ja seminaariesitykset:

The Eighth Nordic Working Life Conference 2.-4.11.2016 Tampere. Saari, Tiina & Melin, Harri: Antecedents of work engagement – Comparing Finland and Russia.

Työelämän tutkimuspäivät 1.-2.11.2018 Tampere. Saari, Tiina & Melin, Harri. Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees.

Sosiaalipolitiikan päivät, 27.-28.11.2016 Turku. Saari, Tiina & Melin, Harri. Työn imu ja sen edellytykset – vertailussa Suomen ja Venäjän työelämä.

Projekti mediassa:

Talouselämä 13.12.2018. Työn imulla hurjat erot – Suomessa joka kolmas on loistavassa työvireessä, Venäjän luvut ovat aivan jotain muuta. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyon-imulla-hurjat-erot-suomessa-joka-kolmas-on-loistavassa-tyovireessa-venajan-luvut-ovat-aivan-jotain-muuta/0c547a22-389a-3ee5-9648-907ad59898c6>

Suomalais-venäläisen kauppakamarin blogi, 5 tekstiä tammi–toukokuussa 2019. Luettavissa: <https://www.svkk.fi/category/blogit/>

I: Palkkatyön merkitys Suomessa ja Venäjällä edelleen suuri

II: Henkilöstöjohtamiseen ollaan tyytyväisiä sekä Suomessa että Venäjällä

III: Hyvällä johtamisella lisää työn imua

IV: Suomalaiset organisaatiot arvostettuja työnantajia Venäjällä

V: Venäjän työelämä kehittyy harppauksin

LOPPURAPORTISSA KÄYTETTY KIRJALLISUUS

- Akindinova N., Kuzminov Y. & Yasin E. (2016) Russia's economy: Before the long transition. *Russian Journal of Economics* 2 (3), 219–245.
- Aleksijevits, S. (2018) *Neuvostoihmisen loppu*. Helsinki: Tammi.
- Anikin, V.A. (2011) Work in the lives of Russian. *Sociological Research* 50 (6), 3–16.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R. H. (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* 48 (2), 97-125.
- Balabanova, B., Rebrov, A. & Koveshnikov, A. (2017) Managerial Styles in Privately Owned Domestic Organizations in Russia: Heterogeneity, Antecedents, and Organizational Implications. *Management and Organization Review* 14 (1), 37–72.
- Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2016) Job satisfaction, blat and intentions to leave among blue-collar employees in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management* 11 (1), 21–43.
- Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M. & Koveshnikov, A. (2015) Idiosyncrasy, heterogeneity and evolution of managerial styles in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management* 10 (1), 2–29.
- Bondarenko, N. (2015) The nature of the current and anticipated shortage of professional skills and qualities of workers in the Russian Labor Market. *Russian Education and Society* 57 (3), 119–145.
- Buchko, A. & Weinzimmer, L. & Sergejev, A. (1998) Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research* 43 (3), 109–116.
- Demerouti E., Bakker A., Nachreiner, F. & Schaufeli W. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 499–512.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2018) Venäjä – suuret markkinat, heikko talouskehitys ja pakotteet. <https://ek.fi/mita-teemme/kauppapolitiikka/venaja/>. Luettu 15.10.2018.
- Fey, C. & Shekshnia, S. (2011) The key commandments for doing business in Russia. *Organizational Dynamics* 41 (1), 57–66.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009) Commitment across Cultures: A Meta-Analytical Approach. *Journal of International Business Studies* 40 (8), 1339–1358.
- Gimpelson, V. & Kapeliushnikov, R. (2011) Labor Market Adjustment: Is Russia Different? IZA Discussion Paper No. 5588. Bonn: IZA.
- Gurkov, I. (2014) Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: Challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies* 26 (2), 220–240.
- Gurkov, I. (2016) Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. *Post-Communist Economies* 28 (3), 353–372.
- Gurvich, E. (2016) Institutional constraints and economic development. *Russian Journal of Economics* 2 (4), 349–374.
- Hakanen, J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 16.1.2019
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43, 495–513.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008a) The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement* 22 (3), 224–241.

- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008b) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73 (1), 78–91.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Harter, J., Schmidt F., Killham, E. & Agrawal, S. (2009) Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Omaha, NE: Gallup, Inc.
- Heininen, P., Mashkina O., Karhunen, P. & Kosonen, R. (2008) Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä –pk-sektorin näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Jokivuori, P. (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4), 692–724.
- Kapelyushnikov, R. (2003) Wage-Setting Mechanisms in the Russian Industry, HSE Working Paper No.WP3/2003/07. Moscow: Higher School of Economics.
- Kapelyushnikov, R., Kuznetsov, A. & Kuznetsova, O. (2011) Diversity with capitalism: The Russian labour market model. *Employee Relations* 33(4), 395–412.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. (2013) Strategic responses of foreign subsidiaries to host country corruption. The case of Finnish firms in Russia. *Critical perspectives on international business* 9 (1/2), 88–105.
- Karhunen, P. & Ledyeva, S. (2012) Corruption distance, anti-corruption laws and international ownership strategies in Russia. *Journal of International Management* 18 (2), 196–208.
- Kosonen, R. (2008) Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. Teoksessa S. Salmenniemi & A. Rotkirch (toim.) *Suhteiden Venäjä*. Helsinki: Gaudeamus. 93–122.
- Kosonen, R. & Heliste, P. (2006) Bilateral Economic Relations between Finland and Russia: Finnish firms' Experiences in Northwest Russia. Teoksessa H. Smith (toim.) *The two-level game: Russia's relations with Great Britain, Finland and the European Union*. Aleksanteri Series 2/2006. Helsinki: Aleksanteri Instituutti, 49–66.
- Kosonen, R. & Parviainen, S. (2010) Viralliset ja epäviralliset käytännöt lyövät kättä venäläisessä liike-elämässä vuonna 2030. Teoksessa O. Kuusi, H. Smith & P. Tiihonen (toim.) *Sopimusten Venäjä 2030*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2010. Helsinki, 136–160.
- Kozina, I. (2010) Transnational corporations, labor relations and trade unions – Russia case. *Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe* 13 (1), 69–88.
- Ledeneva, A. (1998) *Russia's Economy of Favours: Networking and Informal Exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leppänen S., Linden M. & Solanko, I. (2008) Production Uncertainty, Enterprises' Social Responsibility and Institutional Heritage in a Post-Soviet Economy. *Keskustelun aloitteita #59*. Joensuu: Joensuun yliopisto, taloustieteet.
- Magun, V. & Rudnev, M. (2012) Basic Values of Russians and Other Europeans According to the Materials of Surveys in 2008. *Problems of Economic Transition* 54 (10), 31–64.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70 (1), 149–171.
- Melin, H. (2019, tulossa) *Russian Working Life*. Teoksessa J. Nikula (toim.) *Social Change in Russia*.

- Melin H. (1996) Suunnitelman varjossa. Tutkimus yritysjohtajista Neuvostoliitossa ja Venäjällä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Melin H. (2005) Towards New Parentalism in Kondopoga. Teoksessa Harri Melin (toim.) Social Structure, Public Space and Civil Society in Karelia. Helsinki: Kikimora Publishers, 61–76.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T., McInnis, K., Maltin, E. & Sheppard L. (2012) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 80 (2), 225–245.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20–52.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61–89.
- Michailova, S. & Worm, V. (2003) Personal networking in Russia and China: Blat and guanxi. *European Management Journal*, 21 (4), 509–519.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D.C. (2014) Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior* 85 (2), 169–179.
- Perceptions of living conditions in an enlarged Europe (2004) Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Saatavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2003/113/en/1/ef03113en.pdf. Luettu 25.10.2018.
- Popova, I. (2010) Autonomy at work as feature of flexible employment. Teoksessa J. Nikula & M. Chernush (toim.) Social class in the Russian Society. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing. 80–103.
- Puolustusministeriö (2019) Voiman Venäjä. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-663-060-4>. Luettu 14.3.2019.
- Riketta, M. (2002) Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior* 23(3), 257–266.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2018) Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy* 38 (11/12), 922–943.
- Saari, T., Sippola, M., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2017) Vertailussa suomalainen ja venäläinen työelämä. *Idäntutkimus* 24 (1), 20–33.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2017) The job demands and resources as antecedents for work engagement – Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management* 12 (2), 240–254.
- Saari, T. & Melin, H. (2019a) Suomalaiset organisaatiot työnantajina Venäjällä ja Suomessa. Työpoliittinen aikakauskirja (arvioinnissa).
- Saari T. & Melin, H. (2019b) Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen -vertailututkimus suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä (arvioinnissa).
- Schaufeli, W., Salanova A., Gonzalez-Roma V. & Bakker A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004) Utrecht Work engagement scale. Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf Luettu 15.10.2018
- Suomalais-venäläinen kauppakamari (2018) Suomen ja Venäjän välinen kauppa. <https://www.svkk.fi/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa/>. Luettu 15.10.2018

- Tan, H., Savchenko, Y., Gimpelson, V., Kapelyushnikov, R. & Lukyanova, A. (2007) Skills shortages and training in Russian enterprises. IZA Discussion Paper No. 2751, IZA, Bonn. Saatavilla: <http://ftp.iza.org/dp2751.pdf>. Luettu 10.1.2019
- Transparency International (2018) Corruption Perceptions Index 2017. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017. Luettu 7.1.2019
- Turunen, T. (2012) Työorientaatiot muutoksessa? – Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Wasti, S. Arzu (2003) Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (3), 303–321.

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, Juho:** 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, Ilona (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 ryhmäpäättös 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 kehittämissännitteet 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 ammateissa. 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 työkulttuurien 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 aikuiskoulutuksellisena 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 viitekehyksen 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 keittiön 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 tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä 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:** Siivoustyötä 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 an 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 teelahkmed. 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:** Uudelleenmuotoutuvat 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. Kontekstianalyysi: 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: Sairaanhoidtaja 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 tutkimuskeskuksen 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 kilpailukykyä ja toimintatavan kestävyys- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015** Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja: Työn laatu ja myöhempi työura osajana määräraikaisessa 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.
- 100/2018** Koivunen, Tuija, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna, Heiskanen, Tuula & Korvajärvi, Päivi: Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot. Tampere 2018. 35 s.

- 101/2018** **Siukola, Anna, Pursio, Hannu, Liukkonen, Paula, Vänni, Kimmo, Uitti, Jukka, Liukkonen, Virpi, Kosonen, Hanna & Nygård, Clas-Håkan:** Työhyvinvointi puunkorjuuyritysten menestymisen tukena. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan raportti Työsuojelurahastolle ja Metsämiesten Säätiölle 12/2018. Tampere 2018. 77 s.
- 102/2019** **Siukola, Anna, Prakash K.C, Kosonen, Hanna, Lumme-Sandt, Kirsi, Luomanen, Jari, Neupane, Subas, Nikander, Pirjo, Niska, Miira & Nygård, Clas-Håkan:** Yli 50-vuotiaiden postilaisten työkyky, hyvinvointi ja eläkeaikeet yt-neuvottelujen aikana. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 2/2019. Tampere 2019. 42 s.



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puh. 0294 5211 (vaihde)

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi

<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

ISBN 978-952-03-1044-8 (painettu)

ISBN 978-952-03-1045-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8899 (painettu)

ISSN 2489-8902 (verkkoaineisto)