Tampereen yliopisto

Tuulia Wallenius

TYÖNTEKOA TUKEVIEN JOHTAMISPALVELUIDEN KÄYTTÖ TYÖN TUUNAAMISEN VÄLINEENÄ

Yhteys työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu
Maaliskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Tuulia Wallenius: Työntekoa tukevien johtamispalveluiden käyttö työn tuunaamisen välineenä - yhteys työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus
Maaliskuu 2020

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia työntekoa tukevien johtamispalveluiden käyttöä työn tuunaamisen välineenä ja niiden yhteyttä työntekijän kokemaan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon tutkimuskohteena Vincit Oy ja sen LaaS -johtamispalvelujen järjestelmä.

Aiemmissa tutkimuksissa sekä palvelevaa johtamista että työn tuunaamista on mitattu joukolla väittämiä. Tässä tutkimuksessa uutta on se, että käytetään tosiasiallista johtamispalvelujen käyttöä työn tuunaamisen indikaattorina.

Työn tuunaamisen etuja tarkasteltiin viiden yksilö- ja organisaatiotason kannalta keskeisen muuttujan kautta: työn imu, työn merkityksellisyys, työssä suoriutuminen, työssä tylsistyminen ja työstressi. Kyseiset muuttujat valittiin tutkimukseen, koska niillä on aiempien tulosten mukaan olennainen rooli toisaalta yksilön ja työn välisessä toimivassa vuorovaikutuksessa ja toisaalta myös organisaation taloudellisina ja laadullisina menestystekijöinä.

Tutkimuksen aineisto (n=56) kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa käytettiin taustamuuttujien lisäksi kunkin edellä mainitun muuttujan mittaamiseen yleisesti käytettyä, luotettavaa mittaria. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin käyttäen mm. muuttujien välisten korrelaatioiden laskemista sekä hierarkkista regressioanalyysia.

Tulokset osoittivat oletusten mukaisesti, että LaaS -palvelujen kaltaiset johtamispalvelut ja muu työn tuunaaminen voivat merkittävästi parantaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa, joka ilmenee mahdollisuutena kokea työnsä merkityksellisyyttä ja työn imua sekä ehkäistä tylsistymistä ja auttaa suoriutumaan työstä. Työntekijät osoittivat kykyä tuunata työtään LaaS-palveluilla: he kasvattivat omia voimavarojaan osaamistaan lisäämällä kyetäkseen vastaamaan työn vaatimuksiin sekä vahvistavat organisaation jäsenyyden kokemustaan urapalveluiden avulla.

Merkittävimmäksi yksittäiseksi tuunaamisen osa-alueeksi osoittautui haasteiden lisääminen, ennen muuta mahdollisuus valita itselle mieluisia projekteja. Keskeistä oli myös mahdollisuus työtä haittaavien tekijöiden vähentämiseen (esim. työympäristöä muokkaamalla). Onkin hyvin suositeltavaa tarjota viimeksi mainittuja mahdollisuuksia työntekijöille työpaikoilla.

Avainsanat: itseohjautuvuus, itseorganisoituminen, palveleva johtaminen, työn tuunaaminen, työn voimavarat, työn vaatimukset, TV-TV -malli, työn imu, työn merkityksellisyys, työssä suoriutuminen, työstressi, työssä tylsistyminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ESIPUHE

Kiitän Vincit Oy:tä ja erityisesti henkilöstöjohtaja/ Head of Leadership development Johanna Pystystä mahdollisuudesta tehdä pro gradu -tutkielmani mielenkiintoisesta ja ajankohtaisesta aiheesta. Samoin parhaimmat kiitokset Vincitin Kimmo Tuomaiselle ja Salli Kunnarille, jotka auttoivat aineiston keruussa ja antoivat arvokkaita taustatietoja. Erityinen kiitokseni niille Vincitin työntekijöille, jotka vastasivat kyselyyni ja siten tekivät tutkimuksen mahdolliseksi. Lämpimät kiitokseni myös opinnäytetyön viralliselle ohjaajalle Hanna Toiviaiselle.

Tuulia Wallenius

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5

2 ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO 7

2.1 ITSEOHJAUTUVUUDEN HISTORIAA 7
2.2 ITSEORGANISOITUMINEN, ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSENSÄ JOHTAMINEN 9
2.2.1 Kriittinen keskustelu itseohjautuvuudesta 12
2.3 PALVELEVA JOHTAMINEN 15
2.4 TYÖN TUUNAAMINEN – JOB CRAFTING 16

3 TYÖN VOIMAVAROJEN JA VAATIMUSTEN TASAPAINO 19

3.1 TYÖN VOIMAVAROJEN JA VAATIMUSTEN MALLI 19
3.2 TYÖN MERKITYKSELLISYYS 21
3.3 TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN 22
3.4 TYÖN IMU 24
3.5 TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN 25
3.6 KOETTU TYÖSTRESSI 26

4 PALVELEVAN JOHTAMISEN JÄRJESTELMÄ LAAS 28

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ 33

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO 35

6.1 TUTKIMUSKOHDE JA AINEISTONKERUU 35
6.2 MITTARIT 36
6.3 AINEISTON ANALYYSI 41
6.3.1 Muuttujien muodostaminen 41
6.3.2 Tilastollinen analyysi 42

7 TULOKSET 44

7.1 VASTAAJIEN KUVAILUA 44
7.2 TYÖN TUUNAAMINEN JOHTAMISPALVELUJA KÄYTTÄEN 46
7.3 TYÖN VAATIMUSTEN JA VOIMAVAROJEN TASAPAINO 48
7.4 TYÖN TUUNAAMISEN YHTEYS TYÖN VAATIMUSTEN JA VOIMAVAROJEN TASAPAINOON 50

8 JOHTOPÄÄTÖKSET 57

8.1 TULOSTEN TARKASTELUA 57
8.2 KÄYTÄNNÖN JOHTOPÄÄTÖKSET 61
8.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUS 62

9 LÄHTEET 64

9.1 MUUT LÄHTEET/ JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET 73

1 JOHDANTO

Työn organisoinnilla on olennainen merkitys ihmisten elämälle ja psykologiselle terveydelle, sillä työ voi parhaimmillaan taata yksilölle keinoja selviytymiseen ja tunteen oman elämän hallinnasta. Työntekijöiden motivaation, merkityksellisyyden kokemusten ja hyvinvoinnin on havaittu olevan erittäin tärkeää myös organisaation menestykselle. (Tims ym. 2016, 2.)

Työelämän nopea muutostahti asettaa uusia haasteita niin organisaatioille, työntekijöille kuin johtamisellekin (Työelämä 2020). Globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen, työtehtävien ja tiimien vaihtelevuus ovat keskeisiä syitä muutoksessa kohti organisaatioiden itseohjautuvuutta (Martela ym. 2017, 11). Nykytyöelämän luonne (luovuus, innovaatiot jne.) myös vaatii uudella tavalla sen tarpeisiin ja edellytyksiin vastaamista (emt. 2017, 25).

Mitä nopeammin toimiala muuttuu, sitä nopeammin myös kelpoisuusmaisema muuttaa muotoaan. Vanhat huippuorganisaatiot kutistuvat ja uusia tulee esiin. Tällaisessa ympäristössä yritysten on toimittava riittävän tehokkaasti omalla alueellaan, jotta ne pärjäävät sen hetkisessä kilpailutilanteessa. Samaan aikaan tulisi myös aktiivisesti tutkia ympäröiviä mahdollisuuksia ja pyrkiä löytämään uudet suunnat ja toimintatavat ennen kilpailijoita. (Paju 2017, 36.) Kompleksisuus, nopeus, jolla liiketoimintaympäristöt muuttuvat ja näiden muutosten ennalta-arvaamattomuus johtavat kaikki samaan lopputulokseen: selviytyäkseen pitkällä aikavälillä organisaatioiden on kehitettävä kykyään mukautua muuttuvassa maailmassa. (em. 2017, 48.)

Teknologian kehittymisen, globalisaation, entistä koulutetumman työvoiman ja työvoiman monimuotoisuuden sekä sosiaalisen vastuullisuuden ja kumppanuussuhteiden merkityksen kasvu vaativat johtajuudelta uudenlaista ajattelua ja joustavuutta. Huomiota on kiinnitetty yhä enemmän ihmisten johtamiseen ja työntekijöiden ensiarvoiseen merkitykseen yrityksen menestymisen kannalta.

Suomalainen ohjelmistoyritys Vincit on ollut yksi edelläkävijöistä itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden soveltamisessa johtamisjärjestelmiin. Vincit luopui esimiesvetoisesta johtamisesta vuonna 2016 ja on siirtynyt itseohjautuvaan kulttuuriin, jossa palvelevan johtamisen malli haastaa perinteisen esimiesajattelun. LaaS (Leadership as a Service) -järjestelmä on johtamispalveluiden ohjelmistoalusta, josta työntekijät itse valitsevat haluamansa johtamispalvelut (Kuitunen & Pystynen 2017, 289).

Organisaatioiden itseohjautuvuus on ilmiönä uusi. Aihetta on tutkittu tähän mennessä vähän ja saatavilla onkin lähinnä käytännön kuvauksia edelläkävijöinä toimivien yritysten ja organisaatioiden kokemuksista (Martela & Jarenko 2017).

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia työn tekemistä tukevien johtamispalveluiden käytön yhteyttä työntekijän kokemaan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon tutkimuskohteena Vincit Oy.

2 ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO

2.1 Itseohjautuvuuden historiaa

Yhteiskuntatieteilijöiden mukaan elämme tällä hetkellä neljännen teollisen vallankumouksen aikaa. Termin alkuperäinen keksijä vaikuttaa olevan Maailman talousfoorumin keulahahmo Klaus Schwab, joka on kirjoittanut teoksen *The Fourth Industrial Revolution* (Schwab 2017). Työn näkökulmasta termi viittaa työn ja ajan, työn ja paikan sekä työn ja työsuhteen välisten riippuvuussuhteiden vähenemiseen. Muutos vaatii uudenlaista johtamista, eikä sitä tehdä kulmahuoneesta käsin. Toisaalta sosiaalipsykologiasta tiedämme, että ihmisryhmä, siis ryhmä, tarvitsee aina johtajan, joka valikoituu vähintään epämuodollisesti, ja että ryhmän kehitys noudattaa tiettyjä vaiheita (Järvinen 2001, 86).

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen termeinä ovat olleet käytössä jo 1990-luvulta asti, mutta vasta viime vuosina se on noussut laajemman kiinnostuksen kohteeksi erityisesti yritysmaailmassa. Itseohjautuvuutta on tutkittu Suomessa tieteellisen tutkimuksen keinoin hyvin vähän, ja vähäinen tutkimus on keskittynyt lähinnä tapaustutkimuksiin yksittäisistä toimijoista (Hakanen 2019b).

Tunnetuimpina ja merkityksellisimpinä suuntauksina hallinnoinnin ajattelun kehittymisen kannalta voidaan pitää Frederick Winslow Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa (Kostamo 2017, 101), Max Weberin byrokratiaa (em. 102) sekä Henri Fayolin näkemyksiä hyvän hallinnon periaatteista (em. 103). Kaikkien kirjoittajien näkemyksien ytimessä on jälleen nähtävissä klassinen hallinta-ajattelu eli ensisijainen pyrkimys toiminnan kontrollointiin.

Jo 1920-luvulla Mary Parker Follett (1940) korosti yhteistyön merkitystä ja käytti termejä itseohjautuva yksilö ja itseorganisoituva ryhmä. 1950-luvulla puolestaan Argyris (1957) korosti omaa toimijuutta ja kritisoi organisaatioiden kontrollimekanismeja. 1960-luvulla Worthy (1950) puhui matalamman

organisaatiorakenteen puolesta ja Herbst (1962) autonomisista työryhmistä. Kuitenkin itseohjautuvuusretoriikka on todella rantautunut vasta viime vuosina.

Johtajuustutkimuksen vanhasta taakasta kertoo Glynnin ja Raffaellin (2010, 387–388) katsauksessaan tekemä huomio siitä, että valtaosassa tutkimuksia johtajia tarkasteltiin vahvoina toimijoina, jotka toimivat tietystä roolista tai positiosta käsin; muut toimijat ohitetaan tarkastelussa helposti. Keskittyminen ainoastaan johtajan itseohjautuvuuskykyyn on säilynyt vahvana.

1980- ja erityisesti 1990-luvuilla hallinnoinnin tutkimuksen määrä alkoi kasvaa, ja erilaisten näkökulmien määrä on sittemmin lisääntynyt huomattavasti. Kontrollikeskeisyys pysyi silti ajattelun keskiössä: kuinka strategialla ohjataan yritystä, kuinka HR-toiminnot suunnitellaan tehokkaasti ja millaiset tiedon johtamisen tavat toimivat parhaiten. (Kostamo 2017, 88.)

Historiallisesta kontekstista tarkasteltuna itseohjautuvuus on aikaisemmin Suomessa näyttäytynyt ei-toivottuna, sekä hallinnoinnin että johtajuuden tutkimuksen eetoksen vastaisena asiana. Keskustelu on ollut hyvin johtajakeskeistä, jossa johtaja ohjaa alaisiaan haluamaansa suuntaan, jolloin alaisen kyky johtaa itse itseään ei ole ollut olennainen. (Kostamo 2017, 83). Watsonin (2002) mukaan koko hallinta- ja kontrollikeskeisyys perustuu modernistiseen ajattelutapaan, jossa olennaisia ovat rationaalisuus ja sosiaalisen toiminnan tieteellinen analyysi välineinä maailman parempaan hallintaan.

Viime vuosina itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden puolesta liputtavien organisaatioiden määrä Suomessa on kasvanut niin paljon, että on alettu jo keskustelemaan uuden paradigman syntymisestä. Itseohjautuvuuden näkyvimpinä esiintuojina Suomessa ovat toimineet esimerkiksi Suomen ja Euroopan paras työpaikka -titteleitä voittaneet Reaktor, Futurice ja Vincit (Martela & Jarenko 2017, 11). Myös esimerkiksi Telia (2018) ja Tuomi Logistiikka (2017) ovat julkisuudessa esiintyneet itseohjautuvuuden pioneereina. Julkiselta puolelta puolestaan esimerkiksi Helsingin soten palvelukeskuksissa kokeillaan moniammatillisia itseohjautuvia tiimejä. Kokeiluja tehdään erilaisissa työyksiköissä ja palveluissa, jotta saadaan monipuolisia kokemuksia (Otala & Mäki 2017, 272).

Kuuluisimpia ulkomaisista itseohjautuvuuden case-esimerkeistä on vuonna 2007 perustettu hollantilainen vanhusten kotihoitopalvelu Buurtzorg.

Itseohjautuvuus on siis jalkautunut myös hoitoalalle: Buurtzorgin työntekijät ovat jakautuneet 8-12 henkilön itseohjautuviin tiimeihin, jotka hoitavat toimintansa suunnittelun budjetointia myöten. (Otala & Mäki, 2017, 269.) Buurtzorgin hyvät kokemukset ovat olleet myös suomalaisten kokeilujen esikuvana.

2.2 Itseorganisoituminen, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa valmista organisaatiorakennetta on madallettu huomattavasti. Määritellyt komentoketjut, jäykät hierarkiat, kiinteät roolit ja määrätyt esimiehet puuttuvat, ja päätöksiä ei tarvitse kierrättää ylemmän tahon kautta. Työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa uudelleenmuotoutuu ja muokkautuu jatkuvasti tarpeen ja tilanteen mukaan. Ihmiset toimivat yhteistyössä niiden muiden työntekijöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tuntuu mielekkäältä tehtävässä suoriutumisen kannalta, ja erilaisia tiimejä muodostetaan tarpeen ja tilanteen mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Työnteko tapahtuu tyypillisesti joko pienissä tiimeissä tai itsenäisesti. Työntekijöillä voivat vaikuttaa työnsä sisältöön ja toteutukseen, ja toiminnan kehittäminen on jokaisen vastuulla yhtäläisesti. Päätöksiä ja parannuksia voidaan tehdä itsenäisesti ilman korkean hierarkian hyväksyntäketjuja. Kyseessä on siis ylhäältä ohjautuvan hierarkkisen johtamisen vastakohta, jossa ihmiset voivat itse määritellä parhaan tavan tehdä työnsä organisaation tavoitteita mukaillen. Tilannetta voi verrata Pajua (2017, 36) mukaillen jalkapallojoukkueen toimintaan pelissä, kun kaikki pelaajat itseohjautuvat yhdessä yhteistä tavoitetta kohden, eli saadakseen pallon maaliin. Kaikki tämä ketteröittää organisaation toimintaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Itseorganisoituminen on kompleksisen mukautuvan systeemin ominaisuus, johon vaikuttavat toimijoihin ja niiden välisiin vuorovaikutuksiin kohdistuvat säännöt. Toisin sanoen tällainen systeemi ei toimi kaoottisesti, vaan eksplisiittisten (esim. prosessit, protokollat ja palkitseminen) ja implisiittisten (esim. organisaatiokulttuuri, jaetut arvot ja tiedostamattomat käyttäytymismallit) ohjeiden ja suuntaviivojen mukaan. (Paju 2017, 44.) Siten mikään organisaatio

ei ole täysin itseohjautuva – aina tarvitaan joku rakenne - itseohjautuvassa johtajattomassa tilassakin tarvitaan johtajuutta (Salovaara 2017, 50). Toisaalta sosiaalipsykologiasta tiedetään, että ihmisryhmä, siis mikä tahansa ryhmä, tarvitsee aina johtajan. Sellaiseksi valikoituu aina joku, ainakin epävirallisesti. Tiedetään myös, että ryhmän tai tiimin kehitys noudattaa tiettyjä vaiheita ja luottamus ja tehokkuus syntyvät vasta vähitellen ajan kanssa. (Järvinen 2001, 86.) Voisikin pohtia, onko johtajuus jokaiselle kuuluva taito nykypäivän työelämän tiimimuotoisessa ympäristössä? Tiimissä kaikki voivat toimia johtamiseen liittyvissä tehtävissä – esimerkiksi auttamaan tiimiläisiään onnistumaan, menestymään ja kehittymään.

Syrjänen ja Tolonen (2017, 215–216) käsittelevät johtamiseen kannustamista; itseohjautuvassa organisaatiossa jokaista yksilöä täytyy kannustaa johtamaan. Johtaminen on heille kokonaisuuden hahmottamista ja sen mukaan toimimista, valintojen tekemistä, vastuun kantamista, priorisointia ja suunnan näyttämistä.

Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, joka edellyttää yksilöltä *itseohjautuvuutta*. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela 2017, 11). Deci & Ryan (1985) puolestaan määrittelevät itseohjautuvuuden yksilön kokemaksi itsenäisyyden tunteeksi tehtävää suorittaessaan. Jotta henkilö voisi toimia itseohjautuvasti, on hänen ensinnäkin oltava itsemotivoitunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti sisäisen motivaationsa pohjalta. Lisäksi hänellä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Itseohjautumisessa tarpeellisten kompetenssien puuttuessa työntekijä tarvitsee siinä määrin tukea, ettei itseohjautuvuudelle ole tilaa. Varsinaisten tiettyyn työtehtävään kuuluvien teknisten taitojen ohella itseohjautuvuutta tukevat kyvyt sisältävät erityisesti kyvyn johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, tehtävien ja resurssien hallinnan sekä priorisoinnin kaltaisia taitoja, jotka perinteisesti rakentuneessa hierarkkisessa organisaatiossa on säilytetty paljolti esimiehen vastuulla. (Martela 2017, 12–13.) Onnistunut itseohjautuvuus vaatiikin yksilöltä itsetuntemusta ja itseluottamusta, vastuunkantokykyä ja kykyä tehdä itsenäisiä

päätöksiä ja pyytää tarvittaessa apua. Siten myös hyvät vuorovaikutustaidot ovat onnistuneen itseohjautuneisuuden pohjalla. (Hakanen 2019.)

Itseohjautuvuus on hyvin lähellä tieteellistä *itsensä johtamisen* (self-leadership) käsitettä. Neck ja Houghton (2006, 270) määrittelevät sen itseensä vaikuttamisen prosessiksi, jonka tavoitteena on saavuttaa toimintaan ja suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja motivaatio. Prosessissa yksilö säätelee omaa käyttäytymistään vaikuttaen ja johtaen itseään spesifeillä kognitiivisilla ja behavioraalisilla strategioilla.

Decin ja Ryanin (1985) klassiseen itsemääräämisteorian mukaan mahdollisuus itsemääräämiseen on yksi ihmisen perustarpeista. Tällä mahdollisuudella on todettu olevan työelämässä hyötyjä, sillä työn tehokkuus lisääntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus itseohjautuvaan toimintaan. Erityisesti vapaus, itsehallinto sekä vastuun ottaminen vastuun jakamisen asemesta korostuvat tässä teoriassa. Itseohjautuvat yksilöt sitoutuvat Decin ja Ryanin (1985) mukaan paremmin organisaation päämäärään, kehittävät itseään ja laajentavat kykyjään, pyrkivät parempiin suorituksiin, määrittävät itse omat tavoitteensa sekä niihin pääsemisen edellytykset. Autonomian kokemus työssä on yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyden kokemukseen (Allan ym. 2016).

Entä itseohjautuvuus-termi suhteessa termiin jaettu johtaminen? Rovon ym. (2005, 136) mukaan jaetussa johtajuudessa keskeinen asema on dialogilla eli vuorovaikutteisuudella johtamiskäytännöissä, joka perustuu yhdessä tekemiseen, moniäänisyyteen ja erilaisuuden kohtaamiseen. Johtajuus nähdään yhteisöllisenä, usean ihmisen toimintana. Jaettu johtajuus valtaistaa ja kutsuu työntekijän ottamaan vastuuta yli omien työtehtäviensä. (Ropo ym., 2005, 136.)

Itseohjautuvuuden käsitteen erillisyyttä suhteessa muihin läheisiin käsitteisiin ja teorioihin on kyseenalaistettu perustellen, että kyseessä olisi vain yhdistelmä muiden teorioiden valmiiksi selittämiä ominaisuuksia ja strategioita (esim. Markham & Markham 1998; Neck & Houghton 2006, 276–279). Itseohjautuvuus kuitenkin toimii laajemmassa yhteydessä kuin itsesäätely, ja on laajempi prosessi kuin esimerkiksi Banduran (1986, 1991) sosiaalis-kognitiivinen teoria. Itseohjautuvuuden käsite toki pohjautuu edellä mainittujen teoreettiseen taustaan, mutta itsensä johtaminen tapahtuu Neckin ja Houghtonin (2006, 282) mukaan spesifimpien mekanismien kautta. Itsensä

johtaminen eroaa myös läheisistä käsitteistään self-management, self-control, sisäinen motivaatio, sekä persoonallisuuden piirreteoriat. Itsensä johtamisen teoreettiset ulottuvuudet ovat siis yhteydessä kaikkiin edellä mainittuihin, mutta silti erillisiä. Suurin osa itsensä johtamisen tutkimuksesta onkin ollut käsitteellistä empiirisen organisaatiotutkimuksen jäädessä vähemmälle huomiolle (Neck & Houghton 2006, 274).

Itseohjautuvuudesta on keskusteltu viime aikoina työelämässä ja siihen liittyy innostuksen ohella monia huolia ja pelkoja. Itseohjautuvuus terminä on eräänlainen ”muotisana” ja suoranainen buumi, josta varmastikin toivotaan ratkaisua työelämän uusiin tuuliin; muutosnopeuden kiihtymiseen, globaalin kilpailun kasvuun sekä resurssien vähenemiseen. Kaikki haluavat olla mukana itseohjautuvuuden uudessa nousussa. Sillä on kuitenkin varjopuolensa, sillä kuten ”Mari” kertoo Duunitori.fi:n artikkelissa (Hakanen 2019), voivat itseohjautuvuuteen kannustaminen ja itseohjautuvan organisaation toimintamallit myös kuormittaa työntekijää kohtuuttomasti. Paljon on kiinni siitä, miten itseohjautumista tuetaan organisaation puolelta ja millaiset puitteet sille järjestetään.

2.2.1 Kriittinen keskustelu itseohjautuvuudesta

Kiminki (2017, 315) pohdiskelee, miten itseohjautuvassa organisaatiossa pidetään yllä sellainen järjestys, etteivät ihmiset ohjaudu eri suuntiin ja lopputuloksena ole kaaos. Kaikkea epäselvyyttä ja kaaosta ei pystytä välttämään, jolloin työntekijältä vaaditaan kykyä pystyä sietämään ja johtamaan itseään erilaisissa olosuhteissa. Kiminki (2017, 321) toteaa kuitenkin, että jatkuvan kehittyminen, uusien ideoiden muotoutuminen ja työntekijöiden innostus ovat asioita, joiden takia kannattaa sietää hieman epämukavuutta ja hallitsemattomuutta.

Itseohjautuvuuden ihmiskuvassa yksilöt ovat aktiivisia olentoja, joita ei motivoi keppi ja porkkana vaan sisäinen halu haastaa ja toteuttaa itseään (em. 318). Itseohjautuvuuden vastuu voi myös kuormittaa erityisesti, jos työntekijältä puuttuvat tarvittavat taidot tehdä itseohjautuvaa työtä (em. 319) – organisaation tehtävänä on tarjota mahdollisuus, työkaluja ja tarvittava tuki oppia taidot itsensä johtamiseen sekä kokonaiskuva ja tarvittavat tiedot päätöksentekoon.

Miia Savaspuron (2018, 2019) mukaan siirtymistä itseohjautuvuuteen on edistänyt työntekijöiden muuttuminen entistä vaativammiksi – he haluavat asettaa työpaikan kulttuurin ja ihmiset rahan edelle. Itseohjautuvuuteen liitetään myös positiivinen mielikuva, jossa on ”onnellinen kaveriporukka ikuisen auringonpaisteen Piilaaksossa: innostunut, kekseliäs, luova, sopivasti kreisi mutta häikäisevän aikaansaava, joka juhlii onnistumisia oluella ja epäonnistumisia samppanjalla”. Hän peräänkuuluttaa työnantajan vastuuta itseohjautuvuuden käyttöönotossa, sillä kyky johtaa itseään ei ole välttämättä lähtökohtaisesti työntekijälle tuttu eikä myötäsyntyinen, vaan se pitää oppia.

Vaikka tutkimusten mukaan itseohjautuvuudella on runsaasti yksilötason positiivisia vaikutuksia, nämä eivät kuitenkaan toteudu automaattisesti. Itseohjautuva organisaatio ja sen yksilöt kaipaavat tuekseen toimivaa, hyvää palvelevaa johtamista ja ihmislähtöisyyttä sekä onnistunutta työn organisointia. Johtajan rooli on tarjota ohjausta ja tukea myös itseohjautuvassa organisaatiossa. Työntekijät tarvitsevat tukea moneen asiaan aina fyysisen työympäristön optimoinnista aivojen hoitoa koskevaan neuvontaan (Kiminki 2017, 317).

Itseohjautuvuus ei siis tarkoita, että yksilön voisi jättää liian yksin. ”Liiallinen” tai huonosti toteutettu itseohjautuvuus voi selkeiden toimintamallien ja tavoitteiden puuttuessa ilmetä työn sekavuutena, epävarmuutena ja rajattomuuden ja mitättömyyden tunteina. On siis tärkeää miettiä, millainen itseohjautuvuuden toteutustapa on missäkin tapauksissa sopivin. (Hakanen 2019).

Itseohjautuvan organisaation haasteita ovat käsitelleet mediassa muun muassa Jari Hakanen Viestintätoimisto Ellun kanat podcastissaan (Hakanen 2018a) sekä Yle artikkelissa (Hakanen 2018b). Itseohjautuvuutta ja työn imua Suomessa tutkinut Jari Hakanen (2018b) esittää olennaisia kysymyksiä itseohjautuvuuden haasteisiin ja pomoista luopumiseen liittyen:

- Miten ratkotaan konfliktitilanteet?
- Miten varmistetaan, että kukaan ei jää ongelmiensa kanssa yksin tai pala loppuun?
- Miten työt jaetaan ja ehkäistään se, että yksi ei lintsaa ja jättäydy vapaamatkustajaksi?

- Miten tunnistetaan oppimistarpeet?
- Miten hoidetaan vaikeat kysymykset, esimerkiksi irtisanominen?
- Kuka saa palkankorotuksen?
- Miten varmistetaan, että itseohjautuvat tiimit eivät jää erillisiksi saarekkeikseen?
- Mitä tehdään, jos joku ei yksinkertaisesti sovellu itseohjautuvaan kulttuuriin?

Monet näistä asioista ovat toki ongelmia perinteisissäkin organisaatiomalleissa. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät ne katoa organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä, Jari Hakanen (em.) toteaa.

Myös Savaspuro (2018) kritisoi itseohjautuvuutta; itseohjautuvuus vaatii työntekijältä taitoja, vapaamatkustajat, kaaos ja ongelmat näkyvät työterveyden vastaanotolla, valtatyhjiö ja ahdistava autonomia. Savaspuro ehdottaa ratkaisuksi organisaation ja työntekijäyksilöiden selkeitä tavoitteita ja rooleja, jolloin vastuun jakautuminen on selkeää. Lisäksi tärkeää on psykologinen turvallisuus eli luottamus työntekijöiden keskuudessa sekä heidän suhteessaan johtoon sekä itseymmärryksen lisääminen.

Nils Ahleskog (2018) kirjoittaa Filosofian akatemian blogissa piilevän kontrollin vaarasta muodollisen kontrollin vähetessä. Uhkana on hänen mukaansa, että muodollisille ominaisuuksille perustuvan johtajuuden eliminoimisen jälkeisessä valtatyhjiössä on vaarana, että ryhmässä itsekseen muodostuvat valta-asetelmat perustuvatkin epäolennaisille ominaisuuksille kuten sosiaaliseen pääomaan tai statukseen. Itseohjautuvan yhteisönkin jäsenet omaksuvat ja ylläpitävät kontrollia, joka parhaimmillaan ilmenee tiedostamattomana ja hyväntahtoisena, mutta etenkin vaikeuksien kohdatessa myös tietoisena ryhmäkurina.

Itseohjautuvuus näyttäytyy myös eräänlaisena uusliberalismin ilmentymänä – ”jos asiat eivät toimi, syyllinen katsoo peilistä” sanoo haastateltava Mikko Forsström (2018) Ylen artikkelissa. Näkemyksen itseohjautuvuuden taustalla voidaan ajatella olevan juuri perinteinen uusliberalistinen eetos jokaisesta oman onnensa seppänä sekä onnistuessaan että epäonnistuessaan – voikin pohtia, jääkö ihminen tässä ajattelussa joskus

yksin. Myös Savaspuro (2018) viittaa itseohjautuvuuden aiheuttamaan ahdistukseen, jos itseohjautuvan organisaation ”onnellisuuden, innostuksen ja draivin narratiivi” tuntuu velvoittavan itsensä johtamisessa tavalla tai toisella epäonnistuneen työntekijän mukaan narratiiviin. Osa ihmisistä saattaa myös kaivata perinteistä esimies-alais -asetelmaa, eivätkä kaikki halua ottaa vastuuta ja kehittää itseään – joka kuitenkin on itseohjautuvuuden tausta-ajatuksena.

Kokonaisuudessaan voisi sanoa, että itseohjautuvuudessa piilee suuria mahdollisuuksia, mutta se on toteutettava hyvin. On opeteltava tunnistamaan, milloin tarvitaan tukea ja ohjausta, miten sitä pitää antaa ja milloin sitä on jopa vaadittava. Toki itseohjautuvuutta voidaan tarkastella myös talousnäkökulmasta – säästöjä saadaan, kun keskijohto minimoidaan.

2.3 Palveleva johtaminen

Perinteinen johtamismalli on ylhäältä organisoitu, jossa on selkeä valmis rakenne ja hierarkia. Johtaminen perustuu esimies-alais -suhteisiin. Ylin johto organisoi työn tekemisen, informaatio kulkee ylhäältä alaspäin ja yksittäiset työntekijät tekevät sen, mitä käsketään. Tulevaisuuden skenaarioiden ja strategioiden laatiminen aiheuttaa a) jäykkyyttä ja b) sokeutta mallin ulkopuolelle. (Paju 2017, 37.) Perinteisissä organisaatioissa itseisarvoon nousseita johtamisen työkaluja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, esimiesroolit tai työtyytyväisyyskyselyt. Taustaoletuksena on, ettei ongelmia tai toiveita välttämättä tule normaalissa keskustelussa esille ja näille pitää luoda edes joku paikka tulla julki. Ylhäältä johdettu malli ei enää sovi itseohjautuvaan organisaatioon.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa johtajuus saa uudenlaisen roolin: johtajuuden tehtävänä on asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa yhteinen suunta, jota kohti pyritään ja sitten varmistaa, että työntekijöillä on edellytykset toteuttaa itseohjautuvasti yhteistä suuntaa (Martela & Jarenko 2017, 15). Itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa eri organisaatioissa eriasteisesti, esimerkiksi perinteisen organisaation sisällä pelkästään tiimeissä.

Itseohjautuvuuteen liittyvää uudenlaista johtamismallia kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi. Palveleva johtaminen on johtamistyyli, joka korostaa alaisen/työntekijän positiivista kasvua (Greenleaf 1977, 397). Palveleva johtaja

voimaannuttaa ja auttaa alaisiaan kehittymään ammatillisesti, toimii suunnannäyttäjänä ja ottaa vastuuta, samalla inspiroiden alaisiaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja potentiaaliensa saavuttamiseen. Palveleva johtaja tähtää näkemään alaistensa ainutlaatuiset kyvyt, taidot ja vahvuudet sekä tukee alaistaan näiden vahvistamisessa. (Van Dierendonck 2011; Van Dierendonck & Nuijten, 2011.)

Palveleva johtaminen erottuu Harjun ym. (2018, 2) mukaan muista johtamistyyleistä selkeästi, sillä se ei keskity alaisten tarpeiden täyttämiseen välinearvona organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, vaan kohdentuu aivan omanlaisellaan tavalla alaisten tarpeisiin itseisarvona, jonka seurauksena toki on myös organisaation menestys. Palvelevan johtamisen perusulottuvuudet ovat osoittautuneet samanlaisiksi niin individualistisissa kuin kollektiivisissakin kulttuureissa, ja näitä ovat voimaannuttaminen (empowerment), nöyryys (humility), taka-alalle asettuminen/tilan antaminen (standing back), kokonaisedun toteutumisesta vastaaminen (stewardship) ja aitous (authenticity) (Van Dierendonck ym. 2017).

Palvelevalla johtamisella on osoitettu olevan myönteistä vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja yksilöiden ja tiimien toiminnan tehokkuuteen (Van Dierendonck 2011). Tutkimuksissa palveleva johtamistyyli onkin liitetty muun muassa työn imuun (Van Dierendonck & Nuijten, 2011), suurempaan elämäntyytyväisyyteen ja vähempään työuupumukseen (Hakanen & Van Dierendonck 2013), parempaan muutoksiin sitoutumiseen sekä vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen ja organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Walumbwa ym. 2010). Palveleva johtamistyyli kannustaa myös työntekijöitä omatoimisuuteen ja oman työnsä määrittelyyn eli työn tuunaaminen (job crafting) (Harju ym. 2018, 2-3).

2.4 Työn tuunaaminen – job crafting

Samalla kun johtajuuden tulee muuttaa muotoaan itseohjautuvuuden myötä, myös työntekijä kohtaa sekä uusia mahdollisuuksia että haasteita. Itseohjautuvuus sallii työtekijän muokata työtään itselleen sopivaksi, mutta samalla tämä edellytetään työntekijältä aktiivisempaa otetta työhönsä. Usein tähän on myös työtehtävien puitteissa mahdollisuus. Viime aikoina onkin

työelämässä alettu puhua arkikielisesti työn yksilöllisestä muokkaamisesta tai tuunaamisesta.

Työn tuunaaminen (suom. Seppälä & Hakanen 2018) pohjautuu englanninkieliseen termiin *job crafting* (Tims ym. 2016 ja 2012; Wresniewski & Dutton 2001). Tutkimuksessa käytetään job craftingista suomenkielistä termiä työn tuunaaminen, sillä sitä on käytetty englanninkielisen termin suomenkielisenä vastineena esimerkiksi Seppälän ja Hakasen artikkelissa (2018), joka onkin yksi ainoista suomenkielisistä teksteistä aiheesta. Työn tuunaamisen vaihtoehtoinen termi voisi olla esimerkiksi työn muokkaaminen. Työn tuunaamisen tutkimus Suomessa on vasta alussa. Harjun ym. (2018) lisäksi sitä on tutkittu lähinnä Työterveyslaitoksella (Hakanen ym. 2012).

Työn tuunaaminen eli yksilöllinen muokkaaminen tarkoittaa sellaista työn puitteisiin ja sisältöön vaikuttamista, jolla työntekijä pyrkii oman työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseen (Wresniewski & Dutton, 2001). Työn tuunaaminen on Timsin ym. (2012, 45) määritelmän mukaan joukko muutoksia, jotka työntekijä tekee tasapainottaakseen työnsä vaatimukset ja resurssit omien tarpeidensa ja kykyjensä kanssa. Muokkaamiseen sisältyy sellaisia työntekijän fyysisiä, kognitiivisia ja/tai sosiaalisia toimia, joilla hän muuttaa työtä paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi ja jotka hän suorittaa omasta halustaan ja aloitteestaan (Wresniewski & Dutton 2001). Ne voivat olla esimerkiksi uusien tehtävien ottaminen, ajattelun muuttaminen, olemassa olevien tehtävien muokkaaminen tai vuorovaikutuksen laadun ja määrän muokkaaminen (Tims ym. 2016, 44–45). Tavoitteena on hyvä henkilön ja työn yhteensopivuus (Tims 2016, 45). Tähän sisältyy sekä henkilön resurssien että henkilön tarpeiden yhteensopivuus työn kanssa. Hakanen ym. (2012, 12–13) korostaa ylhäältä alas -ajattelun jättämistä taakse sekä siirtymistä kohti yksilön omaa innovatiivista toimintaa, jossa työntekijä määrittelee ja hahmottaa itse työnsä, rajansa ja tavat toteuttaa tavoitteensa olemassa olevan toimen- ja tehtävänkuvansa sisällä.

Työn tuunaamiseen liittyy siis joukko strategioita ja toimia, jotka työntekijä toimittaa oma-aloitteisesti sovittaakseen työstään merkityksellisemmän ja motivoivamman (Hakanen ym. 2012, 13). Tuunaamisen muotoja on eroteltu neljä erilaista: (1) työn rakenteellisten resurssien kasvattaminen (esim. autonomian kasvattaminen ja oppimismahdollisuudet, osaamisen kehittäminen),

(2) sosiaalisten resurssien kasvattaminen (esim. sosiaalinen tuki, coaching, palaute), (3) haasteiden lisääminen (uudet projektit), ja (4) työtä haittaavien asioiden vähentäminen (esim. liiallinen emotionaalinen ja/tai kognitiivinen kuormitus) (Tims ym. 2016, 45–46). Olennaista on, että työtä tuunataan olemassa olevan toimen- ja tehtäväkuvan rajoissa, työtapoja ja yksittäisten työtehtävien osia muokkaamalla. Esimerkiksi sovittujen työohjeiden tai -tehtävien noudattamatta jättäminen ei siis ole työn tuunaamista. (Hakanen ym. 2012.)

Työn tuunaaminen on erityisen tärkeää nykyajan nopeatempoisessa ja alituisesti muuttuvassa työelämässä, sillä tuunaamisen kautta työntekijän on mahdollista palauttaa ja uudelleen määritellä muutoksessa järkkyneitä resurssejaan, kuten työnsä merkitystä (Tims ym. 2016, 2). Itseohjautuva organisaatio ja sen työntekijälle antama vapaus antaa tuunaamiseen hyvät mahdollisuudet. Työn tuunaaminen on aiempien tutkimusten mukaan yhteydessä muun muassa työn imuun, työhön sitoutumiseen (Hakanen ym. 2012, 39; Leana, Appelbaum & Shevchuk 2009, 2), työssä suoriutumiseen ja merkityksellisyyteen (Harju ym. 2018, 4; Tims ym. 2013, 236 ja 2016, 2, Wrzesniewski & Dutton 2001; Berg, Wrzesniewski & Dutton 2010) sekä muun muassa vähäisempään työhön tylsistymiseen (job boredom) ja työuupumukseen sekä työuupumusoireisiin (Harju ym. 2018, 4).

Työn tuunaaminen ja palveleva johtaminen ovat Harjun ym. (2018, 3) mukaan yhteydessä toisiinsa siten, että palvelevalla johtamistyylillä voidaan mahdollistaa työntekijän resurssit tuunata työtään. Jotta työntekijälle olisi mahdollista muokata itselleen uusia resursseja, on hänelle taattava siihen sopivat alkuresurssit. Harju ym. (2018, 4, 8-9) esittävät, että palvelevalla johtamistyylillä on vaikutus esimerkiksi vähäisempään työssä tylsistymiseen juuri työn tuunaamisen mahdollistamisen kautta, jolloin esimiehellä on suuri rooli luoda sopiva ympäristö onnistuneelle työn tuunaamiselle. Viime kädessä työn tuunaamisen tarkoitus on, että työntekijän kokema omien voimavarojen ja työn vaatimusten tasapaino on mahdollisimman hyvä (Tims ym. 2016, 45).

3 TYÖN VOIMAVAROJEN JA VAATIMUSTEN TASAPAINO

3.1 Työn voimavarojen ja vaatimusten malli

Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (TV-TV) (Bakker & Demerouti, 2007; 2014; Hakanen, 2009) mahdollistaa aikaisempia malleja laajemman työn voimavarojen määrittelyn ja huomioi työpahoinvoinnin (esim. työstressi tai työuupumus) lisäksi myös aidon työhyvinvoinnin. Se erottaa työssä kaksi työntekijön motivaatiolle ja suoriutumiselle tärkeää ulottuvuutta.

Työn vaatimuksia ovat psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavat tekijät (s.7, Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym. 2001; Hakanen & Roodt, 2010). Nämä eivät itsessään ole negatiivisia, mutta kielteisiä seurauksia syntyy, kun niihin yhdistyy liika ponnistelu ja liian vähäinen palautumismahdollisuus. Työn vaatimukset jaetaan haastevaatimuksiin ja kuormitusvaatimuksiin (esim. LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Haastevaatimukset ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa myönteisesti työn imun kokemukseen (kiire, työmäärä), mutta jotka voivat myös liiallisina esiintyessään olla stressaavia ja kuormittavia tekijöitä. Kuormitusvaatimusten (esim. rooliristiriidat, byrokraattiset käytännöt, fyysiset kuormitustekijät) vaikutuksen työhyvinvointiin puolestaan on havaittu olevan ainoastaan kielteinen. (Tims ym. 2016, 45).

Työn voimavarat tukevat motivoitumista, tuottavat työn imua ja luovat siten myönteisiä yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia. Työn voimavarat ovat ”fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vähentävät työn kuormitustekijöiden negatiivisia vaikutuksia, auttavat työntekijää tehtäviensä suorittamisessa sekä edesauttavat tämän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä” (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001). Ne edistävät työn tavoitteiden saavuttamista ja ylläpitävät työn imua erityisesti työn ollessa kuormittavaa (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005).

Tehtävätason voimavaroihin sisältyvät työn itsenäisyys ja kehittävyys, tavoitteiden selkeys sekä työstä saatu palaute. Työn itsenäisyydessä riittävä mahdollisuus työn itsesäätelyyn on yksi keskeisimmistä työn voimavaroista (Hakanen ym. 2012, 8; Hackman & Oldham, 1975). Tästä seuraa tunne työn omistajuudesta ja vastuu työn tuloksista, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen työssä.

Työn kehittävyys eli työntekijän kykyjen, vahvuuksien, luovuuden ja kokemusten monipuolinen hyödyntäminen työssä sekä työntekijän mahdollisuus tehdä ja oppia erilaisia asioita lisää uskoa itseen ja edelleen työn merkityksellisyyden kokemista (Karasek 1979). Tavoitteiden selkeys auttaa suuntaamaan työtä ja muokkaamaan toimintaa (Brown & Leigh, 1996; Hackman & Oldham, 1975). Työryhmän voimavarat puolestaan ovat sosiaalisia ja yhteisöllisiä ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti sekä yksilöön että joukkoon.

Organisatorisiksi voimavaroiksi Hakanen ym. (2012, 9) määrittävät johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuudet tukea työn imua, työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta työtoimintaa. Oikeudenmukaisuus, luottamus ja havaittu organisaation tuki ovat tärkeitä organisatorisia tekijöitä voimavarojen vahvistamisessa. Olennaista on vastavuoroisuus – kun organisaatio välittää työntekijästä, myös työntekijä on valmis tekemään parhaansa organisaation eteen. Esimerkiksi organisaation tuen on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu liittyvän useisiin myönteisiin ilmiöihin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta; esimerkiksi työntekijän työtyytyväisyyteen ja parempaan työssä suoriutumiseen sekä työpaikkaan sitoutumiseen (mm. Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2002).

Työn yksilöllisiin voimavaroihin puolestaan sisältyy ammatillinen pystyvyys, eli ”yksilön luottamus omiin kykyihinsä suoriutua menestyksellä kulloinkin vastaantulevista työtehtävistä ja odottamattomistakin haasteista. Kyse ei siis ole niinkään siitä, millaiset yksilön kyvyt sinänsä ovat, vaan siitä, miten hän uskoo omiin kykyihinsä.” Usko omiin kykyihin ja siten myös yksilölliset voimavarat voivat vaihdella tilanteen tai työtehtävän mukaan (Hakanen ym. 2012, 12).

Palveleva johtaminen siis tukee työn voimavaroja; mm. kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja hyvistä työn hallintamahdollisuuksista (Hakanen &

van Dierendock 2013). Siten palveleva johtaminen mahdollistaa työntekijälle resursseja tuunata työtään ja edistää työn ja työntekijän yhteensopivuutta. Tämä vähentää työuupumusta ja lisää tyytyväisyyttä ja onnellisuutta elämässä.

Tässä tutkimuksessa työn tuunaamisen etuja työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon ilmentäjinä tarkastellaan viiden yksilö- ja organisaatiotason kannalta keskeisen muuttujan kautta: työn imu, työn merkityksellisyys, työssä suoriutuminen, työstressi ja työssä tylsistyminen. Kyseiset muuttujat on valittu tutkimukseen, koska niillä on aiempien tutkimusten mukaan olennainen rooli toisaalta yksilön ja työn välisessä toimivassa vuorovaikutuksessa ja tasapainossa, toisaalta myös organisaatiotason taloudellisina ja laadullisina menestystekijöinä.

3.2 Työn merkityksellisyys

Merkityksellisyyden kokemusta työympäristössä on tutkittu 1970-luvulta alkaen ja sitä on tarkasteltu muun muassa yksilöllisenä ominaisuutena, sosiaalisena ja yhteiskunnallisena ilmiönä, uskonnollissävytteisenä ilmiönä ja vahvasti työn kontekstiin liittyvänä ilmiönä (Rosso ym., 2010).

Nykyään työn merkityksellisyys –käsite nähdään läheisenä käsitteenä työn mielekkyyden, eli työn tuottaman merkityksen tunnun ja eudaimonisen tyytyväisyyden kanssa (Ryan & Deci, 2001; Rosso ym. 2010). Työn merkityksellisyyden voidaan ajatella viittaavan ihmisen kokemukseen tekemänsä työn tärkeydestä, tarkoituksesta ja merkityksellisyydestä (Rosso ym. 2010).

Steger ym. (2012) jakaa Work and Meaning Inventory (WAMI) -teoriassaan työn merkityksellisyyden käsitteen kolmeen osaan: positiivinen merkitys (positive meaning), merkityksen luominen työn kautta (meaning making through work) ja vaikutus suurempaan hyvään (greater good). Positiivisella merkityksellä tarkoitetaan ihmisen henkilökohtaista arviota oman työnsä merkityksellisyydestä, tärkeydestä ja tarkoituksellisuudesta. Merkityksen luominen työn kautta jäsentää elämää kokonaisuudessaan ja siten työtä tekemällä ihminen voi kokea elämällään olevan suurempaa merkitystä. Vaikutus suurempaan merkitykseen viittaa ihmisten haluun kokea oman työnsä edistävän

”suurempaa hyvää” maailmassa. Steger ym. (2012) ovat rakentaneet mallinsa pohjalta yleisesti käytetyn työn merkityksellisyyden WAMI (Work and Meaning Inventory) -mittarin, joka on keskeisin työn merkityksellisyyden mittausväline sekä maailmalla että Suomessa.

Tutkimuksissa on havaittu työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden liittyvän monenlaiseen yksilötason hyvinvointiin sekä organisaatiotason hyötyihin, muun muassa parempaan työmotivaatioon, työntekijän työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen (Steger ym. 2012). Eurworkin työhyvinvointimääritelmässä työn mielekkyys on mainittu yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä (EWCO 2013). Näistä syistä työn merkityksellisyyttä koskevasta tutkimuksesta on kiinnostuttu hyvin vahvasti myös liike-elämän puolella.

Sahimaa (2017) havaitsi työn merkityksellisyyden kokemuksen yhteyden työsuoriutumisen ja työtehokkuuden, työtyytyväisyyden ja pienentyneen halun vaihtaa työpaikkaa kanssa (vrt. työpaikkaan sitoutuminen) sekä työpaikalla tapahtuvien vapaaehtoisten ilmiöiden, kuten työn eteen tehtyjen uhrausten ja työpaikalla havaitun osallisuuden (engl. work involvement) kanssa.

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, työntekijällä on edellytykset kokea työn merkityksellisyyttä.

3.3 Työssä suoriutuminen

Työssä suoriutumisesta ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Laajassa kirjallisuuskatsauksessa yksilön työssä suoriutumisesta erotettiin neljä ulottuvuutta: tehtävissä suoriutuminen (task performance), työkontekstissa suoriutuminen (contextual performance), sopeutuva suoriutuminen (adaptive performance) sekä haitallinen työkäyttäytyminen (counterproductive work behavior). Tehtävissä suoriutuminen viittaa pätevyyteen, jolla työntekijä suorittaa keskeisiä tehtäviään. Työkontekstissa suoriutuminen viittaa työntekijän toimintaan, joka tukee organisaation organisatorista, sosiaalista ja psykologista ympäristöä. Sopeutuva suoriutuminen puolestaan viittaa työntekijän kykyyn sopeutua työroolien tai -ympäristön muutoksiin ja haitallinen työkäyttäytyminen

käyttäytymiseen, joka on haitallista organisaation hyvinvoinnille. (Koopmans ym. 2013.)

Goodman & Svyantek (1999, 255) vertailevat tehtävässä suoriutumista ja työkontekstissa suoriutumista. Jälkimmäisessä työntekijä tekee asioita, jotka eivät virallisesti kuulu työhön, kuten muiden auttaminen, organisatoristen sääntöjen noudattaminen myös, kun se on tarpeetonta sekä organisaation tavoitteiden tukeminen ja hyväksyminen.

Kontekstuaalinen suoriutuminen ja työssä suoriutuminen eroavat toisistaan (ainakin) neljällä olennaisella tavalla:

1. Siinä missä työssä suoriutumisen toimet liittyvät suorasti tai epäsuorasti organisaation ydintoimintaan, kontekstuaalinen suoriutuminen puolestaan keskittyy tukemaan organisatorista, sosiaalista ja psykologista ympäristöä, jossa työtoiminta tapahtuu.

2. Työssä suoriutumisen aktiviteetit vaihtelevat työntekijöiden välillä saman organisaation sisällä – kontekstuaalinen käyttäytymien on puolestaan tyypillistä lähes kaikelle työlle.

3. Työtehtävät ovat tietyn roolin tehtäviä, jotka tehdään palkkaa vastaan, kontekstuaalinen suoriutuminen ei niinkään liity työrooliin.

4. Työssä suoriutumiseen tarvitaan tieto, taito ja kyvyt, kun taas kontekstuaaliseen suoriutumiseen tarvitaan ennemminkin työntekijän taipumukset ja tahto. (Goodman & Svyantek 1999, 255.)

Goodman ja Svyantek (1999, 256–257) liittävätkin työssä suoriutumisen myös organisaation kansalaisuus-termiin havaittuaan tutkimuksessaan, että korkeampi työssä suoriutuminen ja erityisesti kontekstuaalinen suoriutuminen liittyy olennaisesti myös toimimiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaatiokulttuurin mukaisesti.

Työssä suoriutumiseen sisältyvää osa-aluetta organisaatiokansalaisuus vastaa esimerkiksi Vincit Oy:ssä luotu kulttuuri, jossa työntekijät kokevat olevansa ”vincitläisiä”.

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, työntekijällä on edellytykset kokea suoriutuvansa hyvin työstään.

3.4 Työn imu

Hakanen (2009a, 33–34) esittelee Schaufelin ja Bakkerin kehittämän, yleisesti käytetyn ja suositun määritelmän työn imun käsitteestä (Schaufeli & Bakker 2003; 2004, Schaufeli ym.2002). Sen mukaan työn imulla tarkoitetaan ”työssä esiintyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa”. Työn imun käsite voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ei ole hetkellinen ja spesifi kokemus, vaan pysyvämpi ja laajempi tila, joka ei kohdistu johonkin tiettyyn yksittäiseen asiaan, tapahtumaan, työtehtävään, yksilöön tai käyttäytymiseen. Se näkyy ja tuntuu työntekijälle työstä nauttimisena, intona tehdä työtä ja ylpeytenä omasta työstä. (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005, 16.)

Tarmokkuuden osa-alueeseen kuuluu kokemus energisyydestä, halu panostaa työhön, sinnikkyys ja halu jatkaa myös kohdattaessa vastoinkäymisiä. Omistautumiseen puolestaan liittyy merkityksellisyyden kokemus, innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja kokemus (sopivasta) haasteellisuudesta työssä. Uppoutumisen osa-aluetta luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Työhön uppoutuessa aika kuluu huomaamatta nopeasti ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2009a, 2009b.)

Työn imulla on osoitettu olevan vahva myönteinen yhteys yritysten tulosmittareihin: tuottavuuteen, voiton kasvuun, asiakastyytyväisyyden paranemiseen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin (Hakanen 2009a, 32). Työn imua kokeva työntekijä on työssään aloitteellinen ja uudistushakuinen, suoriutuu hyvin sekä työnsä muodollisista vaatimuksista että vapaaehtoisesta toiminnasta työpaikan hyväksi ja on sitoutunut työhönsä ja organisaatioonsa (Hakanen 2009a, 33; 2009b, 9; Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 495; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008). Työn imua kokevilla työntekijöillä esiintyy enemmän positiivisia tunteita, kuten iloa, onnellisuutta ja innostusta, ja näiden tunteiden kannustamana he saattavat olla muita työntekijöitä tuotteliaampia ja innovatiivisempia (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008). He raportoivat myös terveytensä muita paremmaksi (Airila ym. 2012). He myös ”tartuttavat” työn imua kollegoihinsa, mikä vaikuttaa muun muassa tiimien suoriutumiseen (Vendell 2012, 5).

Työtä koskeviin asenteisiin liittyen työn imu on myönteisessä yhteydessä myös vähentyneisiin aikeisiin vaihtaa työpaikkaa (Schaufeli & Bakker 2004). Hakasen (2009a, 36–37) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että työn voimavarat kuten palaute ja tunnustuksen saaminen ovat yhteydessä työn imuun. Muita työn imua lisääviä työn voimavaroja ovat työtehtävien monipuolisuus, työn haastavuus, mielekkyys ja vastuullisuus, itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet työssä, esimiestyö, vuorovaikutus esimiehen ja työtovereiden kanssa, palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä työtovereiden tuntema ylpeys työstään. Työn voimavaratekijät ovat jopa olleet vahvemmin yhteydessä työn imuun kuin työn vaatimukset (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007, 153–154, 162).

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, työntekijällä on edellytykset kokea työn imua.

3.5 Työssä tylsistyminen

Työssä tylsistymistä voidaan pitää vastakkaisena käsitteenä kuin työn imu (Hakanen ym. 2012, 6) sekä osana työpahoinvointia (Harju & Hakanen 2016). Se on työhön liittyvä alivirittynyt tunnetila, jossa ihminen kokee epämiellyttäviä tunteita ja matalaa vireystasoa (Hakanen ym. 2012, 41; Loukidou, Loan-Clarke, & Daniels, 2009). Työhönsä tylsistyneellä työntekijällä ei ole mielenkiintoa tehtäviinsä, ja hän kokee niihin keskittymisen vaikeaksi. Työhön tylsistyminen liitetään perinteisesti yksitoikkoisiin, samanlaisena toistuviin yksinkertaisiin työtehtäviin, mutta viime aikoina on havaittu työhön tylsistymisen olevan monimuotoisempi ilmiö, jota on mahdollista tuntea myös lähtökohdiltaan vaihtelevassa ja monipuolisessa työssä. Tylsistyminen saattaa jopa lisääntyä koulutustason noustessa; työntekijän kykyjen ollessa suuremmat kuin työn vaatimukset, työstä puuttuu haasteita. (Hakanen ym. 2012, 6-7.)

Tylsistymisen kielteisiä seurauksia voivat olla esimerkiksi elämänlaadun heikkeneminen, masennusoireet, päihteiden väärinkäyttö, matala työtyytyväisyys ja työstressi. Toisaalta kaikki tylsistyminen ei välttämättä ole negatiivista, vaan tietynlainen tylsistyminen voi perustua rutinoitumiselle ja

vapauttaa resursseja esimerkiksi luoville prosesseille. (Ohly, Sonnentag, & Pluntke 2006, 262.)

Tutkimuksissa on selvinnyt, että työssä tylsistyminen perustuu myös työn voimavarojen ja vaatimusten epätasapainolle – tässä tapauksessa siten, että työn vaatimusten/haasteiden ollessa liian vähäiset suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin seuraa työssä tylsistymistä (Reijseger ym. 2012).

Tylsistyminen vaikuttaa tutkimuksien mukaan olevan negatiivisessa yhteydessä mahdollisuuteen tuunata työtään (Sarros ym. 2002, 301), eli työn tuunaamisen mahdollisuuksia lisäämällä on mahdollista lisätä työn merkityksellisyyttä ja vähentää työntekijän tylsistymistä.

Harjun ym. (2018, 2-4, 6, 10) tutkimuksen mukaan työssä tylsistymisen merkittävänä vähentäjänä toimii työn resurssien lisääminen palvelevan johtamisen ja työn tuunaamisen kautta. Lisäksi työssä tylsistyminen on yhteydessä palvelevaan johtamiseen siten, että palvelevan johtamisen keinoin työntekijälle on mahdollista tarjota yksilöllisen kasvun ja kehityksen tukea sekä stimuloivia resursseja, kuten autonomiaa ja tukea (Harju ym. 2018, 4).

Tässä tutkimuksessa oletetaan Hakaseen ym. (2012, 13) viitaten, että kun työntekijän voimavarat ovat työn vaatimuksia suuremmat, työntekijä kokee tylsistymistä työssään. Oletetaan myös, että mitä enemmän työntekijät muokkaavat työtään myönteisellä tavalla, sitä epätodennäköisemmin he tylsistyvät työhönsä.

3.6 Koettu työstressi

Stressin alkuperäinen tehtävä on ollut evolutiivinen - hengissä säilyminen (Aalto 2006). Kuitenkin nykypäivänä stressistä puhuttaessa viitataan usein kielteiseen, pitkittyneeseen stressiin (Korkeila 2005). Stressiä on olemassa myönteistä ja kielteistä; sopiva määrä stressiä antaa voimavaroja ja tukee suorituskykyä ja vasta pitkittynyt stressi alentaa suoriutumista (Selye 1976).

Stressiä koskevia määritelmiä on olemassa monia. McEven (2000) mukaan stressi on tila, jossa yksilö kokee henkisen terveytensä olevan jollain tavalla uhattuna. Tämä on subjektiivinen kokemus, johon voi liittyä myös fysiologisia oireita. Chrousos ja Gold (1992) puolestaan määrittelevät stressin

yksilössä vallitsevaksi epätasapainon tilaksi. Suomen kielessä stressi-sanalla kuvataan yksilön kokemaa painetta (Aalto 2006).

Yleensä stressin kokemuksen nähdään syntyvän tilanteessa, jossa yksilö kokee ympäristön vaatimusten ylittävän omat voimavaransa (Cohen, Janicki-Deverts & Miller, 2007). Tämä subjektiivisesti koetun stressin määritelmä sopii parhaiten työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Bakker & Demerouti, 2007), ja siksi tässä tutkimuksessa käytettään Cohenin ym. (em.) stressin määritelmää.

Reagoiminen stressiin on yksilöllistä ja riippuu paitsi geneettisistä ominaisuuksista, myös ainakin yksilön persoonallisuudesta, sosiaalisista järjestelmistä, selviytymiskeinoista ja tulkintatyyleistä (Brebner 2001; Bolger & Zuckerman 1995; Hawkley ym. 2005; McRae & Costa 2003). Stressin fysiologisina indikaattoreina käytetään usein alentunutta sykevälivaihtelua (HRV) (Föhr ym. 2015) ja kohonnutta stressihormoni kortisolin tasoa (Moustaka, Malliarou & Constantinidis 2015). Subjektiivinen stressi on yhteydessä objektiivisesti mitattavaan stressiin, mutta yhteyteen vaikuttavat monet muuttujat (emt.).

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, työntekijän kokema stressi on vähäinen.

4 PALVELEVAN JOHTAMISEN JÄRJESTELMÄ LAAS

Tutkimuksen tapausesimerkkinä oleva suomalainen IT-alan yritys Vincit Oy luopui esimiesrooleista ja siirtyi itseohjautuvaan organisaatiokulttuuriin vuonna 2016. Samalla siirryttiin palvelevaan johtamiseen, joka toteutettiin tarjoamalla johtamispalveluita. Johtamispalvelut siirrettiin verkkoalustalle johtamisen verkkopalvelualustaksi, LaaS-järjestelmäksi (Leadership as a Service) (https://laas.fi/).

Verkkopalvelua edeltävässä vaiheessa Vincitin esimiehinä toimi organisaatiossa työskenteleviä insinöörejä, joita pyrittiin kovasti kouluttamaan ja joiden toivottiin siirtävän opit alaisilleen. He kuitenkin osoittautuivat olevan lähtökohtaisesti muuta kuin esimiehiä ja rooli oli väkinäinen, aika ja energia eivät riittäneet kahden eri osa-alueen hoitamiseen.

LaaS-mallin perusajatus on yksinkertainen. Sen sijaan, että tarjottaisiin kaikille työntekijöille samanlaisia johtamisratkaisuja, annetaankin kaikille mahdollisuus saada juuri omiin tarpeisiin sopivaa johtamista, eräänlaisia johtamispalveluita. Parikymppinen opiskelija, ruuhkavuosiaan elävä vanhempi tai eläkeiän kynnyksellä oleva konkarityöntekijä kaipaavat työssään hyvin erilaista tukea. Erilaiset tukemisen tarpeet eivät kuitenkaan ole vain ikäsidonnaisia, sillä työarki muuttuu kaiken aikaa. Uudet vaatimukset, projektit, henkilöstömuutokset, tekniset ratkaisut, taloudelliset reunaehdot ja haasteet yksityiselämässä luovat erilaisia tuen tarpeita. Lisäksi ihmiset ovat luonteeltaan erilaisia; joku kaipaa kahdenkeskistä kehityskeskusteluaikaa tai sparraamista, toinen verkostonsa laajentamista talon sisällä. (Kuitunen & Pystynen 2017, 289.)

Usein yrityksissä on totuttu siihen, että HR ja/tai johto suunnittelee omien oletustensa pohjalta esimerkiksi henkilöstökyselyn tai kehityskeskustelut, koettaen ennustaa mitä työntekijät kaipaisivat - LaaSissa jokainen saa itse

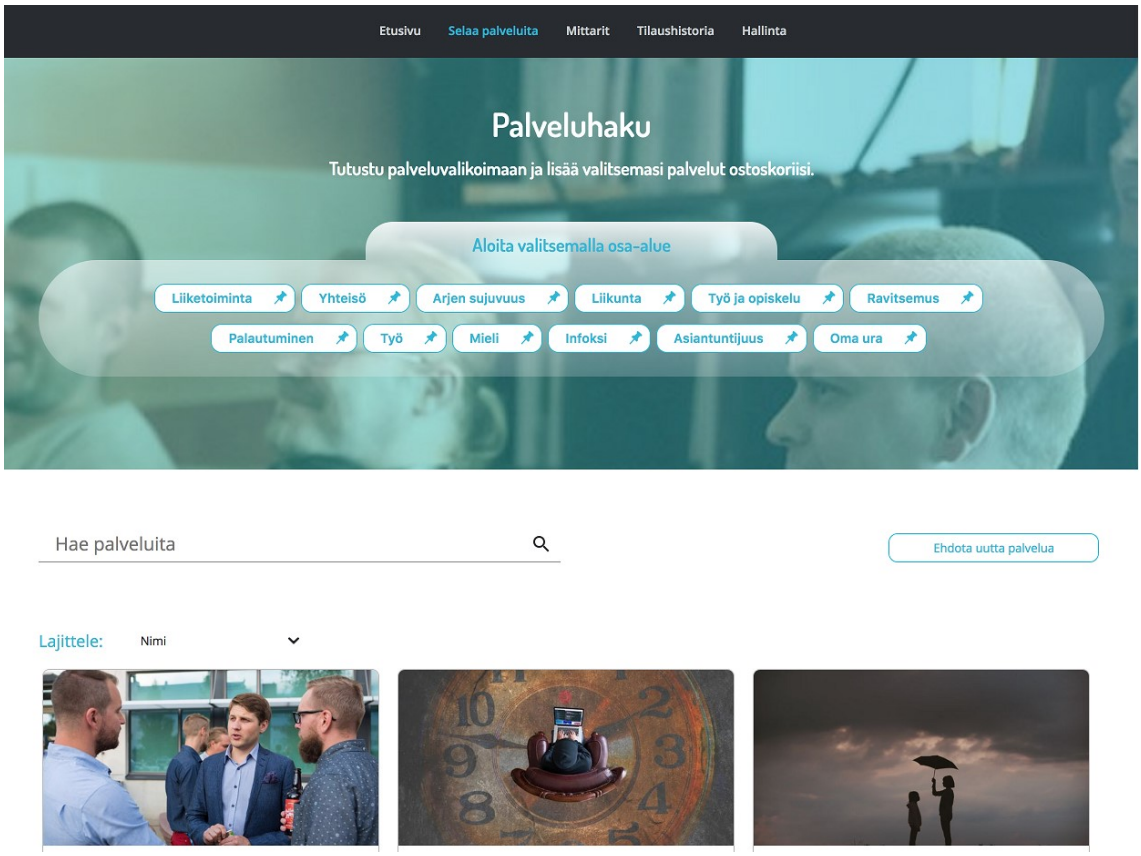
valita haluamansa. Järjestelmä on siis kuluttajalähtöinen perinteisen tuottajalähtöisen sijaan.

Tarpeelliset toiminnot työntekijäkohtaisesti minimoivat turhien johtamispalveluiden tuottamisen ja säästävät sekä rahaa että kaikkien aikaa, kun ei turhaan tuoteta tarpeettomia johtamispalveluita henkilöille, joille ne eivät ole olennaisia. Tällöin myös vapautuu aikaa keskittyä olennaiseen. LaaS on myös saatavilla jatkuvasti, jolloin toiminta ei rajoitu esimerkiksi kerran vuodessa pidettävään kehityskeskusteluun – johtamispalvelut ovat aina saatavilla, kun työntekijä niitä kaipaa. (Kuitunen & Pystynen 2017, 3.)

LaaSin osa-alueet ulottuvat myös vapaa-aikaan, sillä asiaa selvitettäessä huomattiin vapaa-ajan olevan joskus jopa kuormittavampi elämän osa-alue kuin työ. LaaSin palveluvaihtoehdot pyrkivät siis ottamaan työntekijän hyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti huomioon – palveluilla pyritään ”auttamaan ihmisiä löytämään tasapainoa työn ja muun elämän välille sekä suunnittelemaan työtään ja työkuormaansa elämäntilanteeseensa sopivaksi.” (Kuitunen & Pystynen 2017, 295.)

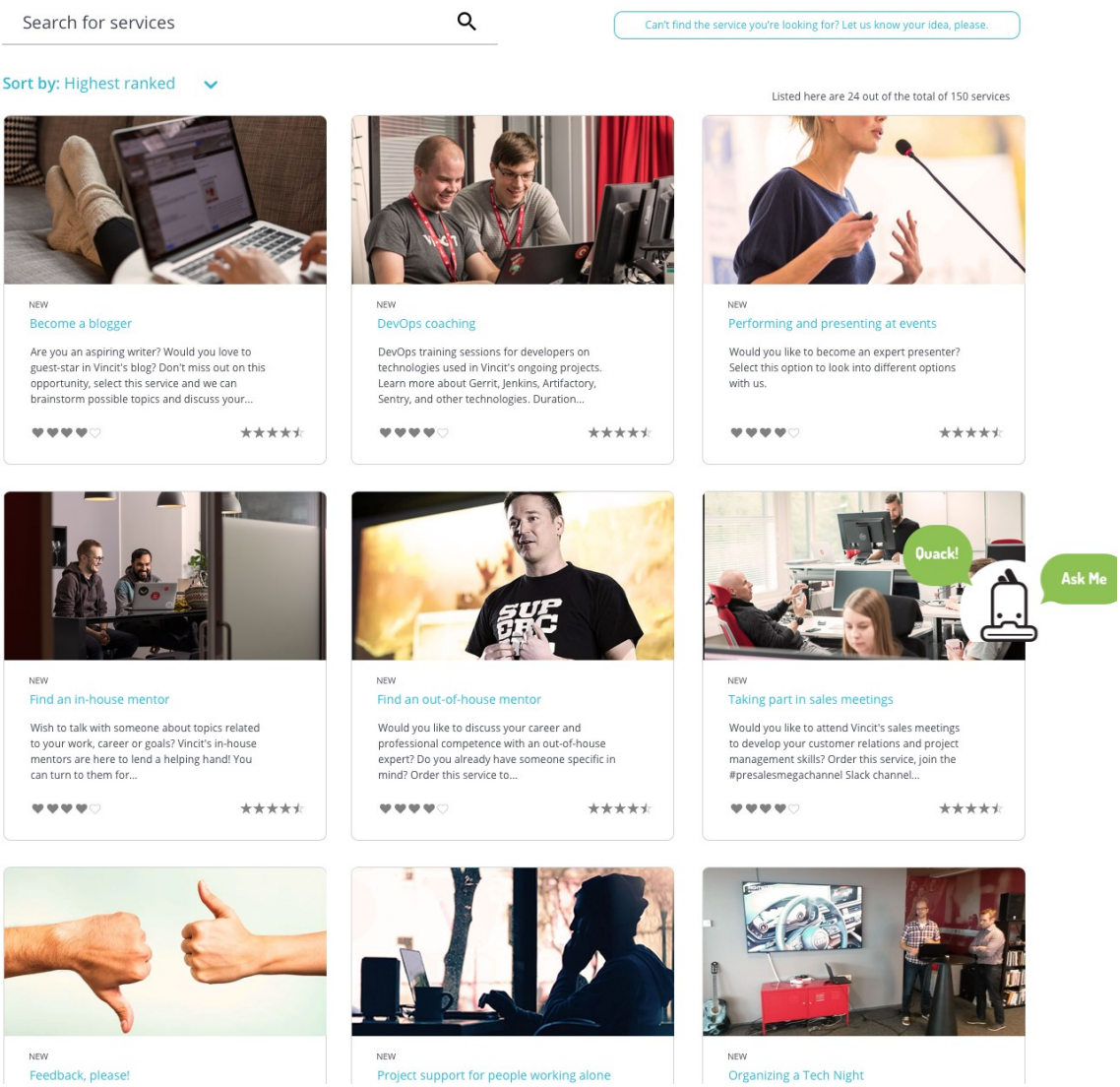
Palvelun valitsemisen jälkeen tilaaja saa myös valita, kenen kanssa tapaamisen haluaa pitää ja mikä olisi paras tapa toteuttaa se. Valinnanmahdollisuuksia on jokaisella palvelulla useampia. Jos kaikki sujuu ja työntekijä kokee olevansa optimivireessä, voi hän myös valita, ettei juuri nyt kaipaa mitään johtamispalveluita. (Kuitunen & Pystynen 2017, 293–294)

Johtamispalvelumallin mukaan palvelun tarjoajiksi yrityksen sisältä on hyvä valikoida työntekijöitä, jotka kokevat siihen asemaan haluavansa. On muodollisessa esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotka hoitavat esimiesvastuitaan vain siksi, että se kuuluu virallisesti heidän rooliinsa. Heidän esimiestyönsä taso ei välttämättä nouse juurikaan, vaikka yritys kuinka valmentaisi heitä. Silloin on hyvä tunnistaa henkilön vahvuudet ja auttaa heitä itsekin näkemään, mihin suuntaan oma luontainen taipumus osoittaa. Näin henkilöiden kompetenssi pystytään hyödyntämään yrityksessä paremmin ja he saavat mahdollisuuden loistaa työssään. (Kuitunen & Pystynen 2017, 300.) Palveluntarjoajina käytetään myös ulkopuolisia tahoja.



Kuva 1. LaaS 2.0 palvelukategoriat.

LaaS on verkkopalvelu, johon jokaisella Vincitin työntekijällä on omat tunnukset. LaaS-sivustolla työntekijä voi valita erilaisten osa-alueiden alta omiin tarpeisiinsa soveltuvia palveluita. Alkuperäisen LaaS 1:n palvelujen osa-alueita olivat Hyvinvointi, Oma osaaminen, Oma ura ja Liiketoiminta. LaaSin 2.0 versio otettiin käyttöön lokakuussa 2018. LaaS 2.0:n osa-alueita ovat Yhteisö, Liikunta, Asiantuntijuus, Ravitsemus, Palautuminen, Mieli, Arjen sujuvuus ja Työ (Kuva 1). LaaS 2.0:n kahdeksan osa-alueen alla on työntekijöiden valittavaksi tarjolla yhteensä noin 140 eri palvelua (ks. esim. Kuva 2). LaaS-palveluvalikoimaa uudistetaan Vincit oy:n mukaan jatkuvasti työntekijöiden toiveiden ja palautteen sekä käyttömäärien mukaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään niihin palveluihin, joiden tarkoitus on auttaa työntekijää suoriutumaan työn asettamista vaatimuksista ja kukoistamaan työntekijänä.



Kuva 2. LaaS 2.0 palveluesimerkkejä.

Tarkoitus ei Vincit oy:n mukaan ole LaaS-sovelluksen avulla viedä johtamispalveluita digitalisaation kasvottomuuteen. Työkalun tarkoitus on helpottaa ensimmäisen askeleen ottamista itselle tärkeiden asioiden edistämisessä. Palvelutilaus johtaa aina kasvokkaiseen tapaamiseen - teknologia ei siis tässä mallissa ole johtamisen isäntä, vaan pikemminkin hyvä renki. (Kuitunen & Pystynen 2017, 294.) Mallin tarkoitus ei myöskään ole korvata jokapäiväistä vuorovaikutusta työssä, vaan toimia yhtenä oman hyvinvoinnin, osaamisen ja uran edistämisen välineenä (em. 302). Mallia voisi kaiken kaikkiaan kuvata ympäristön muokkaamisena. Henkilöstön työympäristö ja organisaation johtamiskulttuuri muovataan sellaisiksi, että ihmiset voivat johtaa itse itseään. Kun työntekijästä tulee näin johtamisen kuluttaja kohteena

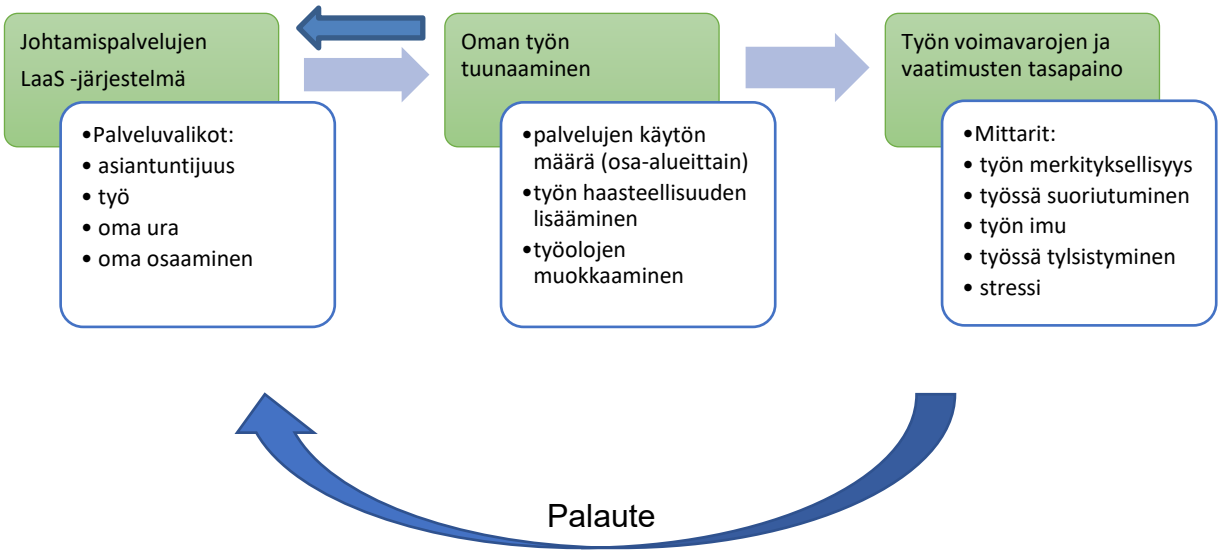
olemisen sijaan, työntekijän autonomia lisääntyy, mikä on tärkeä motivaation taustatekijä. Henkilö kokee parhaimmillaan voivansa vaikuttaa työhönsä ja omaan kehittymiseensä. Kaiken voimavaraksi hän saa organisaation tuen. (Kuitunen & Pystynen 2017, 4.)

Vincitin johto huomasi mallin tuovan mukanaan muutamia uusia haasteita. Yksi niistä oli, yllättävää kyllä, suuri vapaus: kun ihmisillä oli täysin vapaat kädet hyödyntää erilaisia esimiespalveluita, saattoi osa jättää tekemättä mitään. Ensimmäinen askel itsensä johtamista kohti voi olla vaikea ottaa, jos ei ole mitään, mihin tarttua. Liikkeelle lähtemisen kynnys voi nousta yllättävän suureksi. Välillä keskusteluissa tuli myös ilmi, että muutamat kaipasivat vanhoja kehityskeskusteluita. Tämä onkin muutosten yleinen ongelma - kun vanhoja malleja lähdetään muuttamaan, saatetaan menettää jotain sellaista, mikä on toiminut hyvin osalle. Aina on joku, joka joutuu luopumaan. Esimerkiksi perinteisestä esimiesasemasta luopuminen voi olla vaikeaa jollekin, mutta on tärkeää muistaa, että samalla resursseja vapautuu sellaisiin asioihin, joita kunkin omat vahvuudet ja ominaisuudet pääsevät esille ja kehittymään – tällöin sekä organisaatio että yksilö pääsevät kehittymään ja menestymään. (Kuitunen & Pystynen 2017, 293–294.)

Johtamispalveluiden käyttö edellyttää työntekijöiltä omaa aktiivisuutta ja sen tiedostamista, minkä tyyppistä johtamispalvelua nämä kulloinkin tarvitsevat, siis itseohjautuvuutta. Työntekijä ei jää kuitenkaan yksin sovelluksen kanssa, vaikka vastaisi jatkuvasti, ettei kaipaa palveluita. Työn arjessa vastaan tulevat ongelmat ratkaistaan yhä niiden ilmetessä, eikä LaaSia käytetä tällaisissa tilanteissa välikätenä (Kuitunen & Pystynen 2017, 302).

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia työntekoa tukevien johtamispalveluiden käyttöä työn tuunaamisen välineenä ja tämän yhteyttä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapainoon. Aiemmissa tutkimuksissa sekä palvelevaa johtamista että työn tuunaamista on mitattu joukolla väittämiä (esim. Harju, Schaufeli & Hakanen 2018). Tässä tutkimuksessa uutta on se, että käytetään tosiasiallista johtamispalvelujen käyttöä työn tuunaamisen indikaattorina, tapausesimerkkinä Vincit Oy. Tutkimuksen viitekehys on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Johtamispalvelut työn tuunaamisen välineenä: yhteys työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon.

Tässä tutkimuksessa keskitytään LaaS 1:n ja 2.0:n palvelujen osa-alueesta neljään työntekoa tukevaan palveluvalikkoon, joita ovat asiantuntijuus,

työ, oma ura ja oma osaaminen. Kunkin palveluvalikon alla on työntekijän valittavana lukuisia eri palveluja. Nämä palvelukokonaisuudet valittiin, koska näiden alueiden johtamispalvelut tarjoavan työntekijöille mahdollisuuden oman työn tuunaamiseen.

Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa mitataan seuraavien muuttujien kautta:

- työn merkityksellisyys
- työssä suoriutuminen
- työn imu
- työssä tylsistyminen
- koettu stressi

Tutkimuksen tehtävänä on seuraava:

Tutkimuskysymys: Voiko työntekijä saavuttaa hyvän työnteon vaatimusten ja voimavarojen tasapainon työtään onnistuneesti tuunaamalla, eli löytämällä ja käyttämällä itselleen sopivia työntekoa tukevia johtamispalveluita?

***Hypoteesi 1*:** Oletetaan, että työtään onnistuneesti tuunaamalla eli löytämällä ja käyttämällä itselleen sopivia työntekoa tukevia johtamispalveluja, työntekijä voi saavuttaa hyvän työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon, joka ennustaa positiivista yhteyttä työn imuun, työn merkityksellisyyteen ja työssä suoriutumiseen.

***Hypoteesi 2*:** Oletetaan myös, että jos työntekijä ei onnistu saavuttamaan hyvää työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa esim. jättämällä työntekoa tukevia johtamispalveluja käyttämättä tai valitsemalla itselleen sopimattomia palveluja, tämä voi olla yhteydessä stressin kokemiseen ja työssä tylsistymiseen.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

6.1 Tutkimuskohde ja aineistonkeruu

Tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin tamperelaisen Vincit Oy:n Suomessa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa (n=410). Johtamispalveluiden käyttöä koskevat tiedot saatiin LaaS-järjestelmästä. Kysely tehtiin sähköisenä Tampereen yliopiston E-lomake -alustaa käyttäen (ks. liite 1) sekä osittain paperisilla lomakkeilla (liite 2) paikan päällä Vincit Oy:n toimistolla Tampereen Hervannassa.

Vincit Oy on IT-palveluita tarjoava vuonna 2007 perustettu yritys, jonka palveluksessa työskentelee noin 410 työntekijää. Yrityksen pääliiketoiminta on räätälöityjen ohjelmistojen tuotekehityspalvelut sekä IT-infrapalvelut. Lisäksi Vincit järjestää ketterään ohjelmistokehitykseen ja johtamiseen liittyvää konsultointia ja valmennusta. Yrityksen ydinosaamista ovat digitaaliset palvelut, IoT- sekä mobiilisovellukset. (Kuitunen & Pystynen 2017, 290.)

Ensimmäinen versio LaaSista oli käytössä vuodesta 2016 alkaen aina vuoden 2018 lokakuuhun, jolloin otettiin käyttöön toinen versio, LaaS 2. LaaS 2:n käyttöönoton jälkeen sovittiin, että LaaS 2 annetaan olla vastaajien käytössä muutaman kuukauden ajan ennen kyselyn lähettämistä, jotta käyttöönottovaiheen ja siirtymävaiheen mahdolliset vaikutukset vähenisivät ja sovelluksen käyttö ehtisi normalisoitua. Tutkimuksessa käytettävä kyselypatteristo ei edellytä LaaSin tiettyä versiota, vaan se suuntautuu yleisesti järjestelmän käyttöön ja sen vaikutuksiin.

Kysymykset järjesteltiin kyselylomakkeeseen (Liite 1) loogiseen järjestykseen vastausasteikoiden kannalta. Kysely tehtiin sekä suomeksi että englanniksi (liitteenä), sillä osa vastaajista ei puhu suomea äidinkielenään.

Kysely lähetettiin sähköisessä muodossa vastaajille kahdesti, ensin joulukuussa 2018 ja sitten tammikuussa 2019. Lisäksi vastauksia kerättiin paikan päällä paperilomakkeilla, sillä E-lomake ei tuottanut tarpeeksi vastauksia analyysia varten (42 kpl sähköisiä vastauksia). Paperilla vastauksia saatiin vielä 14 kappaletta, ja nämä vastaukset siirrettiin myös sähköiseen muotoon, jolloin yhteismäärällä 56 vastausta päästiin tekemään analyyseja.

6.2 Mittarit

Vastaajaa koskevat tiedot

- Sukupuoli Mies/Nainen/Muu/En halua sanoa
- Ikä __ vuotta
- Koulutus Teknillinen yliopisto/yliopisto/Amk/muu, mikä? ____
- Osasto/Työtehtävä - Developer/HR/myynti/designer/muu, mikä? ____
- Kauanko olet ollut töissä Vincitillä __ vuotta __kuukautta
- Kuinka pitkä kokemus kaikkiaan sinulla on omalta alaltasi? __ vuotta

Johtamispalvelujen käyttöä koskevat tilastotiedot saatiin suoraan Vincit Oy:n LaaS-järjestelmästä kertyneinä käyttäjätietoina. LaaS-järjestelmä kerää monipuolisesti käyttötietoja, ja ne saatiin tutkimuksen käyttöön Vincit Oy:n Kimmo Tuomaiselta. Koska kyselyssä kysyttiin johtamispalveluiden käyttöä viimeisen vuoden aikana, ja sinä aikana käytössä on ollut sekä LaaS 1 että LaaS 2.0, tarvittiin käyttöstatistiikat molemmista järjestelmistä.

Työn tuunaaminen

Työn tuunaamista mitattiin ensiksikin työntekoa tukevien johtamispalvelujen käytöllä. Tähän sisältyivät eri palvelutyyppien käytön lukumäärä ja yksittäisten palvelujen käytön lukumäärä **viimeksi kuluneen vuoden 2018** aikana.

LaaSin molempien versioiden käyttöä mitattiin kyselyssä seuraavilla kysymyksillä, joista ensimmäisessä kaksi ensimmäistä vastausvaihtoehtoa viittaavat LaaS 1:een ja vastausvaihtoehdot kolme ja neljä LaaS 2:een.

- Oletko käyttänyt seuraavia LaaSin palveluja kuluneen vuoden 2018 aikana?
  1 Asiantuntijuus 1 = kyllä 0 = en
  2 Työ
  3 Oma ura
  4 Oma osaaminen
  Kunkin palvelukokonaisuuden jälkeen vastaajaa pyydettiin lisäksi luettelemaan, mitä yksittäisiä palveluja hän on käyttänyt.

LaaSin käyttöluokat ja työn tuunaamisen luokitustapa eivät ole samaan teoriaan perustuvat, joten niitä ei saada täydellisesti vastaamaan. LaaS-luokista ura, osaaminen ja työ edustavat lähinnä työn tuunaamisen luokituksen rakenteellisten resurssien lisäämistä, asiantuntijuuspalvelut puolestaan sosiaalisia resursseja.

Toiseksi, työn tuunaamisen kolmatta luokkaa, haasteiden lisääminen mitattiin yhdellä kysymyksellä:

- Missä määrin olet saanut työskennellä itsellesi mieluisissa projekteissa? 1= en ollenkaan, 2 = hyvin harvoin, 3 = toisinaan, 4 = aika usein, 5 = hyvin usein

Kolmanneksi, työn tuunaamisen luokkaa ”työtä haittaavien asioiden vähentäminen” mitattiin yhdellä avovastauskysymyksellä:

- Oletko tehnyt työoloihisi sellaisia muutoksia, jotka parantavat työskentelyedellytyksiäsi (esim. keskittymistä). Kirjoita omin sanoin.
  _____

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden kokemusta mitattiin Work and Meaning Inventory (WAMI) -mittarilla (Stenger ym. 2012), jonka suomen kielelle on kääntänyt Jaakko Sahimaa (2017). WAMIn mittaamasta työn merkityksellisyyden kokemisen kolmesta osa-alueesta käytettiin tässä tutkimuksessa kahta: positiivinen merkitys itselle (neljä väittämää, merkitty alla kirjaimella P) ja

suuremman hyvän aikaansaaminen (kolme väittämää, merkitty alla kirjaimella S) (Stenger ym., 2012). Alkuperäisessä mittarissa vastaaja arvioi väittämiä 5-portaisella Likert-asteikolla. Tässä tutkimuksessa käytössä oli yhteneväisyyden vuoksi 7-portaista asteikkoa kaikissa väittämissä (0 = täysin eri mieltä, 6= täysin samaa mieltä). Väittämistä muodostettiin osa-alueiden mukaiset kaksi keskiarvomuuttujaa. Aiemmissa tutkimuksissa mittarin Cronbachin α -reliabiliteetit ovat olleet yli .80 (Stenger ym. 2012, Tims ym. 2016). Tässä aineistossa α -reliabiliteetti oli .62. Toinen väittämä (”työlläni ei ole todellista vaikutusta ympäröivään maailmaan”) heikensi reliabiliteettia huomattavasti, joten jättämällä tämä väittämä pois reliabiliteetiksi muodostui erittäin hyvä .86. Jatkoanalyyseissa käytettiin työn merkityksellisyydestä kuutta väittämää.

Lupa mittarin suomenkielisen version käyttöön on kysytty Jaakko Sahimaalta.

Mitä mieltä olet seuraavista työtäsi koskevista väittämistä?

0 = täysin eri mieltä, 1 = eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = samaa mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä

- Olen löytänyt merkityksellisen uran. (P)
- Työlläni ei ole todellista vaikutusta ympäröivään maailmaan. (S)
- Ymmärrän, kuinka työni vaikuttaa kokemukseen oman elämäni merkityksellisyydestä. (P)
- Minulla on hyvä käsitys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellistä. (P)
- Tiedän, että työni saa aikaan positiivista vaikutusta ympäröivässä maailmassa. (S)
- Olen löytänyt työn, jolla on mielekkäät päämäärät. (P)
- Työni edistää jotain suurempaa päämäärää. (S)

Koettu työssä suoriutuminen ja organisaation jäsenyys

Koettua työssä suoriutumista (job performance) mitattiin Job Performance Scale -mittarin yhdeksällä väittämällä (nämä kysymykset on merkitty alla kirjaimella J)

ja organisaation kansalaisuutta, ”vincitläisyyttä”, (extra-role performance/ organizational citizenship behavior) saman mittarin seitsemällä väittämällä (merkitty kirjaimella K) (Goodman & Svyantek, 1999). Vastausasteikko oli 7-portainen Likert-asteikko (0 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Aiemmissa tutkimuksissa mittarin Cronbachin α -reliabiliteetit ovat olleet yli .80. Tässä tutkimuksessa mittarin reliabiliteetti oli erittäin hyvä .87.

Mitä mieltä olet seuraavista työtäsi koskevista väittämistä?

0 = täysin eri mieltä, 1 = eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = samaa mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä

- Autan muita työntekijöitä, kun he ovat olleet poissa työstä. (K)
- Saavutan työni tavoitteet. (J)
- Teen vapaaehtoisesti asioita, joita työssäni ei muodollisesti vaadita. (K)
- Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä. (J)
- Olen aloitteellisesti tukemassa uuden työntekijän perehdyttämisessä, vaikkei vastuu siitä kuuluisikaan minulle. (K)
- Osoitan osaamista työni kaikilla osa-alueilla. (J)
- Autan muita silloin, kun heidän työtaakkansa lisääntyy (kunnes he pääsevät pahimman yli). (K)
- Täytän työni kaikki vaatimukset. (J)
- Autan työkavereita heidän työvelvollisuuksissaan. (K)
- Selviytyisin suuremmastakin vastuusta kuin mitä minulle yleensä annetaan. (J)
- Teen uudistushakuisia ehdotuksia työpaikkamme toiminnan laadun parantamiseksi. (K)
- Olisin sopiva vaativammankin tasoiseen asemaan/rooliin. (J)
- Osallistun halukkaasti toimintoihin, joita minulta ei edellytetä, mutta jotka koituvat työpaikkani hyväksi. (K)
- Olen pätevä työni kaikilla osa-alueilla ja hoidan tehtäväni ammattitaidolla. (J)

- Suoriudun hyvin työstä kokonaisuudessaan tekemällä työt niin kuin odotetaankin. (J)
- Suunnittelen ja organisoin työni saavuttaakseni tavoitteet ja pysyäkseni aikataulussa. (J)

Työn imu

Työn imua on kartoitettu työn imu -menetelmän (Schaufeli & Bakker 2003) suomalaisella Työn imu 9 -versiolla (Hakanen 2009). Arviointimenetelmä on Suomessa valmiiksi testattu suurilla tutkimusjoukoilla, joten sen käyttö on luotettavaa. Myös mittarin sisäinen yhtenäisyys on hyvä: sen Cronbachin α -reliabiliteetit ovat yli .80 (Hakanen 2009b, 21, Wallenius 2015). Menetelmän käyttöoppaassa on tarjolla paljon tutkimuksissa saatua vertailutietoa jo saaduista tuloksista sekä suomalaisia koskevia viitearvoja (Hakanen 2009b, 28–30).

Schaufeli ym. (2018) ovat osoittaneet, että on myös mahdollista käyttää jokaisesta kolmesta työn imun osa-alueesta vain yhtä kysymystä mittarin reliabiliteetin ja validiteetin säilyttäen. Jokaisen ryhmän kolmen kysymyksen on havaittu mittaavan samaa asiaa. Siten tässä tutkimuksessa käytettiin työn imun mittaamiseen An Ultra-Short Measure for Work Engagement (USWE-3) -mittaria. Siinä tarmokkuutta mittaa väittämä ’Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni’, omistautumista väittämä ’Olen innostunut työstäni’ ja uppoutumista väittämä ’Olen täysin uppoutunut työhöni’.

Vastaajan tehtävänä oli arvioida Likertin 7-portaisella asteikolla nollasta kuuteen ”Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?”, jolloin 0 = ei koskaan, 1 = erittäin harvoin, 2 = vain silloin tällöin, 3 = toisinaan, 4 = usein, 5 = hyvin usein ja 6 = lähes aina. Asteikkoa ovat käyttäneet esim. Harju ym. 2016 ja Kasparkova ym. 2018. Aikaisemmin käytössä ollut 6-portainen asteikko (en koskaan/muutaman kerran vuodessa/muutaman kerran kuussa/kerran viikossa/muutaman kerran viikossa/päivittäin) on jäämässä pois käytöstä. Tässä työssä α -reliabiliteetti oli aiempien tutkimusten tapaan hyvä .84.

Työssä tylsistyminen

Työssä tylsistymistä mitattiin Reijsegerin ym. (2012) asteikolla, jonka kuusi väittämää ilmentävät tylsistymisen emotionaalista, kognitiivista ja käyttäytymisessä ilmenevää puolta. Osallistujat vastasivat 7-portaisella asteikolla, jossa 0 = ei koskaan ja 6 = lähes aina. Aiemmissa tutkimuksissa mittarin Cronbachin α -reliabiliteetit ovat olleet yli .80 (Harju, Schaufeli & Hakanen, 2018). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti oli samaa luokkaa, .79.

Väittämät ovat seuraavat:

- Työssä aika kuluu hyvin hitaasti.
- Tunnen itseni tylsistyneeksi työssäni.
- Käytän työaikaa haaveilemiseen.
- Tuntuu kuin työpäiväni ei koskaan loppuisi.
- Minulla on taipumus tehdä muita asioita työssäni.
- Minulla ei ole kovin paljon tehtävää työssäni.

Väittämät on kääntänyt suomeksi Lotta Harju, jolta on kysytty lupa käännösten käyttöön.

Koettu stressi

Koettua stressiä mitattiin yhdellä kysymyksellä OSQ (the Occupational Stress Questionnaire) -kyselystä (Elo ym. 1992): ” Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä? Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?” käyttäen 7-portaista asteikkoa, jossa 0 = ei koskaan ja 6 = lähes aina.

6.3 Aineiston analyysi

6.3.1 Muuttujien muodostaminen

Työn tuunaamista mittaavien työntekoa tukevien johtamispalveluiden käyttöä mittaavien kysymysten vastauksista laskettiin kunkin neljän palvelutyypin käytön määrä ja näissä luokissa yksittäisten palvelujen käytön määrä.

Työtä haittaavien asioiden vähentämiseksi tehdyt toimenpiteet jaoteltiin sisältöluokkiin avovastausten perusteella ja lisäksi laskettiin eri toimenpiteiden kokonaismäärä.

Työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa mittaavista muuttujista laskettiin seuraavat keskiarvomuuttujat:

- Työn merkityksellisyys
- Työn imu
- Työssä tylsistyminen
- Organisaation jäsenyys
- Työssä suoriutuminen

Lisäksi mahdollisuutta työskennellä itselle mieluisissa projekteissa ja stressiä mittaavia muuttujia käytettiin analyyseissa sellaisenaan.

6.3.2 Tilastollinen analyysi

Aineisto käsiteltiin tilastollisesti SPSS 25-ohjelmalla kvantitatiivisia analyysitapoja hyödyntäen.

Vastaajajoukkoa kuvattiin frekvenssi- ja prosenttijakaumilla ja χ^2–testiä käyttäen. LaaS-palvelujen käytön osalta vertailuja tehtiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Työolojen muokkausta koskevat avovastaukset luokiteltiin sisällön mukaan.

Työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa kuvaavien muuttujien keskiarvot ja hajonnat laskettiin osaston, työkokemuksen alalta ja koulutuksen mukaan. Keskiarvojen eroja vertailtiin yksisuuntaisilla varianssianalyyseillä.

Tutkimuskysymykseen, onko työn tuunaamisella yhteyttä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon vastattiin laskemalla kyseisten muuttujien keskinäiset korrelaatiot sekä käyttämällä hierarkkista regressioanalyysiä, jossa selittäjänä olivat työn tuunaamista mittaavat keskiarvomuuttujat ja selitettävinä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa mittaavat keskiarvomuuttujat

kukin erikseen. Hierarkkisessa regressioanalyysissa kontrolloitiin ensimmäisellä askeleella alan työvuosien (Kuinka pitkä kokemus kaikkiaan sinulla on omalta alaltasi?) selitysosuus, jonka jälkeen analyysiin otettiin toisella askeleella kaikki selittävät muuttujat eli työn tuunaamisen osa-alueet (enter). (Metsämuuronen 2009, 577–605.)

7 TULOKSET

7.1 Vastaajien kuvailua

Vastaajia kertyi lopulta 56 henkilöä (n=56), jolloin vastausprosentiksi laskettiin 13,65 % (N=410, naisia 44, miehiä 366).

Vastaajista 51 oli miehiä ja 5 naisia, eikä yhtään ”muu” tai ”en halua sanoa” -vastausta. Jatkoanalyyseissa päätettiin olla käyttämättä sukupuolimuuttujaa naisvastaajien vähyyden vuoksi.

Vastaajien ikä luokiteltiin luokkiin 24–30, 31–35, 36–40 ja 41+ vuotta (39 vastausta, 17 puuttuu). Vastaajien keskiarvoinen ikä oli 34,74 vuotta. Tehtiin luokiteltu ikämuuttuja, jota myös käytettiin analyyseissä.

Vastaajien koulutusta tarkasteltaessa havaittiin, että 55,4 % vastaajista oli käynyt teknillisen yliopiston, 26,8 % yliopiston, 16,1 % ammattikorkeakoulun ja loput 1,8 % muun koulutuksen (n=56).

Vincit Oy:lta saatujen tietojen mukaan kyselyn saaneiden ja vastanneiden työroolijakaumat olivat seuraava (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vincit Oy:ssä kyselyn saaneiden työntekijöiden (N=410) ja kyselyyn vastanneiden (N=56) jakautuminen eri osastoille.

	Kyselyn saaneet		Kyselyyn vastanneet	
Osasto	N	%	N	%
Developer	322	79	41	73
Designer	32	8	8	14
HR, myynti, muu	56	13	7	13

Vastaajien jakauma noudattaa kyselyn saaneiden osastojen henkilömäärän jakaumaa, joten ryhmät olivat tutkimuksessa edustettuna samassa suhteessa (taulukko 1).

Vastaajilla oli tutkimuksen mukaan kokemusta alaltaan keskimäärin 9,91 vuotta. Jatkoanalyyseja varten ”kokemus alalta” muutettiin luokitelluksi muuttujaksi. Taulukosta 2 nähdään, että vastaajien työkokemus jakautui kohtalaisen tasaisesti alle vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Puolella työntekijöistä työkokemus oli kolmesta kymmeneen vuotta, vain lyhyen aikaa alalla olleita oli noin kymmenen prosenttia, mutta myös pidempään työskennelleitä oli viidennes vastaajista.

Ristiintaulukoitiin vastaajien kokemus alalta ja ylin suoritettu tutkinto osaston mukaan, tulokset löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2. Vastaajien kokemus alalta ja ylin suoritettu tutkinto osaston mukaan, N =56.

	Developer		Designer		Myynti, HR, muu		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kokemus alalta								
- 2	5	12,2	0	0,0	1	14,3	6	10,7
3 - 5	11	26,8	1	12,5	1	14,3	13	23,2
6 - 10	11	26,8	2	25,0	2	28,6	15	26,8
11 - 15	5	12,2	3	37,5	2	28,6	10	17,9
16 – 23	9	22,0	2	25,0	1	14,3	12	21,4
Ylin tutkinto								
Teknillinen yliopisto	24	58,5	3	37,5	4	57,1	31	55,4
Yliopisto	11	26,8	3	37,5	1	14,3	15	26,8
AMK	6	14,6	2	25,0	1	14,3	9	16,1
Muu	0	0,0	0	0,0	1	14,3	1	1,8
Vastaajia yhteensä	41	73,2	8	14,3	7	12,5	56	100

Taulukon 2 mukaan vastaajien työkokemus omalta alaltaan vaihteli alle vuodesta 23 vuoteen. Kokemuksen pituus jakautui kohtalaisen tasaisesti eri vuosille. Osastojen välillä ei ollut merkitseviä eroja työkokemuksen mukaan (χ^2

(8, N = 56) = 5,043, p = .753) eikä myöskään tutkinnon mukaan (χ^2 (6, N = 56) = 8,754, p = .188).

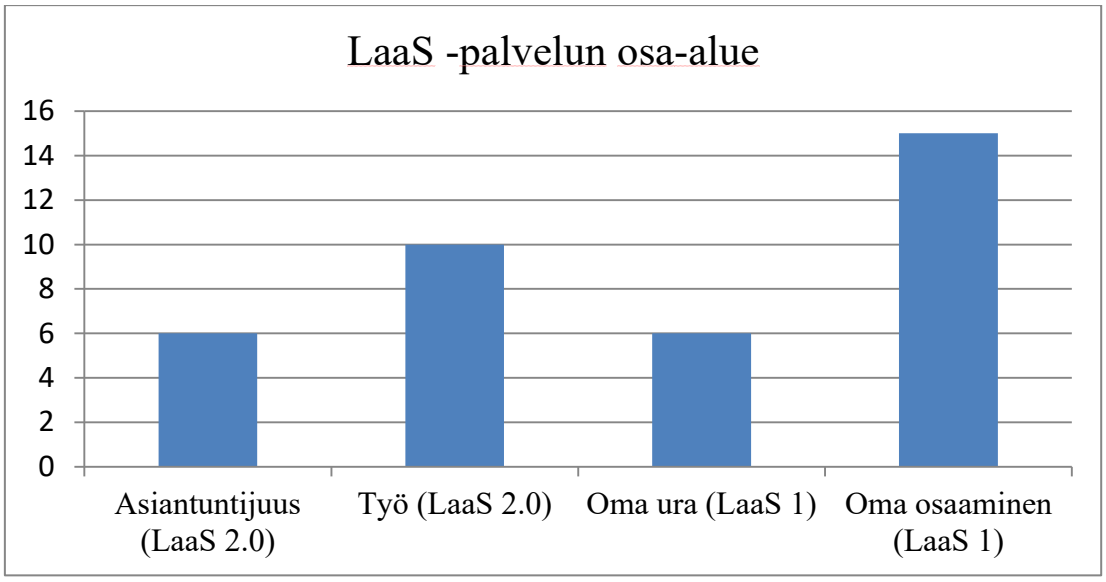
7.2 Työn tuunaaminen johtamispalveluja käyttäen

LaaSin käyttöluokat ja työn tuunaamisen luokitustapa eivät ole samaan teoriaan perustuvat, joten niitä ei saada täydellisesti vastaamaan. LaaS-luokista ura, osaaminen ja työ edustavat lähinnä työn tuunaamisen luokituksen rakenteellisten resurssien lisäämistä, asiantuntijuuspalvelut puolestaan sosiaalisia resursseja.

LaaS -palveluiden käyttö

25 vastaajaa (44,6 %) on käyttänyt erilaisia LaaS -palveluja. Tarkemmin, näistä 17 on käyttänyt yhtä palvelua, neljä kahta, kolme kolmea ja yksi jopa neljää palvelua. Yhteensä on käytetty 38 erilaista palvelua.

Kuvio 2:sta nähdään, että vastaajat ovat käyttäneet eniten osaamiseen liittyviä palveluja (15 palvelua, kuten keskustelut omasta osaamisesta ja sen jakamisesta sekä Competence Development -kurssi) (LaaS 1:ssä). Vincitin edustajan mukaan osaamiseen liittyvät palvelut ovatkin olleet myös kaikkien työntekijöiden keskuudessa yksi suosituimmista palveluista. Seuraavaksi eniten on käytetty työhön liittyviä palveluita (10 palvelua, kuten ajanhallintakoulutus ja ergonomiakonsultointi). Asiantuntijuutta ja omaa uraa tukevia palveluita on käytetty saman verran, eli kuusi kertaa (esim. GDPR-koulutus, Gerrit-koulutus).



Kuvio 2. LaaS 1 ja 2.0 -palveluiden osa-alueiden käyttökerrat, N = 25.

Mahdollisuus työskennellä itselle mieluisissa projekteissa

Kysyttäessä ”Missä määrin olet saanut työskennellä itsellesi mieluisissa projekteissa?” koko aineiston keskiarvo 4,50 (s = 1.23) vastaa asteikon kohtaa aluetta usein ja hyvin usein. Vastaajat kokevat siis keskimääräistä useammin saavansa työskennellä mieluisissa projekteissa. Vertailtaessa osaston mukaan yksisuuntaisella varianssianalyysilla erot eivät olleet merkitseviä ($F(2, 53) = .053$, $p = .949$). Samoin erot eivät olleet merkitseviä koulutuksen mukaan ($F(2, 53) = .942$, $p = .427$) eivätkä työkokemuksen mukaan ($F(4, 51) = .291$, $p = .882$). Kaikki ovat siis saaneet yhtäläisesti valita mieluisia projekteja.

Työolojen muokkaus

Työoloihinsa muutoksia on tehnyt 18 vastaajaa (32,1 %). Heistä 11 mainitsi yhden toimenpiteen, 6 mainitsi kaksi ja yksi mainitsi kolme toimenpidettä (yhteensä 26 mainittua toimenpidettä). Vastaajat saivat kuvata vapaamuotoisesti avovastauksena työoloihinsa tekemiään muutoksia. Vastaukset luokiteltiin sisällön mukaan seitsemään luokkaan (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työolojen luokitellut muokkauskeinot, N=18 (26 muokkaustoimenpidettä).

Sisältö (mainintojen lkm)	*Esimerkiksi*
Keskeytysten vähentäminen (3)	Etäpäivä, varhainen töihin tulo
Melun/häiriön vähentäminen (4)	Vastamelukuulokkeiden tai kuulokkeiden käyttö
Työn/ajan hallinta (5)	To do -lista, työskentelytapojen ja ajanhallinnan opettelu
Fyysisen työtilan muokkaus (4)	Työpisteen kääntö seinään päin, työskentely yksin neuvotteluhuoneessa
Työergonomia (3)	Työpiste-ergonomin apu
Elpyminen (3)	Tauot, venyttely
Elpyminen työn ulkopuolella (3)	Säännölliset unet, ajanhallinta työn ulkopuolella

Kuten taulukosta 3 nähdään, tutkimuksen osallistujien työoloihinsa tekemät muutokset ovat siis tyypillisimmin häiriön poistamista tai minimoimista ja työskentely-ympäristön rauhoittamista tavalla tai toisella. Muutokset keskittyivät työn kuormituksen ennaltaehkäisyyn.

7.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino

Taulukossa 4 on kuvattuna työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa kuvaavien muuttujien keskiarvot ja hajonnat osaston, koulutuksen ja työkokemuksen mukaan.

Taulukko 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa kuvaavien muuttujien keskiarvot ja hajonnat osaston, työkokemuksen alalta ja koulutuksen mukaan, N=56.

	Työn merkityksellisyys		Organisaation jäsenyys		Työssä suoriutuminen		Työn imu		Työssä tylsistyminen		Stressi	
Muuttuja	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s
Osasto												
Developer	4,25	,94	4,30	,80	4,37	,81	4,10	,85	1,45	,68	2,46	1,19
Designer	4,71	,68	4,14	,47	4,21	,35	3,83	,87	1,40	,48	2,50	1,77
Myynti, HR, muu	4,86	1,05	4,61	,55	4,41	,33	3,86	1,30	1,48	1,10	3,43	1,27
F(2, 53)	*1,86*		*,79*		*,20*		*,40*		*,03*		*1,70*	
Työkokemus alalta												
- 2	4,56	,71	4,14	,40	3,94	,60	4,17	,84	1,33	,46	2,83	,98
3 - 5	3,83	1,31	4,01	,67	4,19	,73	3,64	,91	1,83	,69	2,85	1,52
6 - 10	4,33	,70	4,48	,93	4,33	,71	3,84	1,01	1,48	,93	2,60	1,35
11 - 15	4,63	,51	4,47	,70	4,40	,97	4,17	,92	1,43	,59	2,60	1,58
16 – 23	4,78	,91	4,40	,66	4,72	,37	4,47	,64	1,06	,36	2,17	,94
F(4,51)	2,03[1]		,97		1,50		1,65		2,10[1]		,48	
Koulutus												
Teknillinen yliopisto	4,25	1,09	4,22	,69	4,29	,73	3,89	,96	1,45	,72	2,58	1,41
Yliopisto	4,42	,75	4,46	,76	4,44	,83	4,29	,75	1,54	,62	2,40	1,30
AMK	4,81	,56	4,38	,92	4,48	,51	4,22	,73	1,09	,56	2,89	1,05
F(2, 53)	1,26		,53		,35		1,23		1,35		,38	

* p = .05
[1] p = .09

Keskiarvojen eroja vertailtiin yksisuuntaisilla varianssianalyyseillä. Osastoittain tasapainoa kuvaavien muuttujien keskiarvoissa ei ollut merkitseviä eroja. Suurimmat keskiarvojen erot olivat työn merkityksellisyydessä ja työstressissä. Samoin merkitseviä eroja ei ollut koulutuksen mukaan. Alalta saadun kokemuksen keston mukaan oli merkitsevä ero työn merkityksellisyyden kokemuksessa ja suuntaa antava merkitsevyys työssä tylsistymisessä. Työntekijät, joilla on pisin alan kokemus, kokivat työnsä merkityksellisimmäksi ja he olivat vähiten tylsistyneitä. Tukeyn testin mukaan ero on merkitsevä 3-5 vuotta töissä olleisiin.

7.4 Työn tuunaamisen yhteys työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon

Tutkimustehtävänä oli tutkia työn tuunaamismuuttujien ja työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa mittaavien muuttujien yhteyttä, jota tutkimuksessa analysoitiin selvittämällä muuttujien väliset korrelaatiot sekä tekemällä hierarkkinen regressioanalyysi, jonka avulla on mahdollista saada selville muuttujien välisen yhteyden vahvuus ilman taustamuuttujana käytetyn, kokemus alalta, vaikutuksen osuutta.

Aluksi laskettiin kokemuksen alalta, työn tuunaamisen muuttujien sekä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa kuvaavien muuttujien keskinäiset korrelaatiot, jotka näkyvät taulukossa 5. Korrelaatio kuvaa kahden muuttujan välisen riippuvuuden määrää, ja korrelaation katsotaan olevan merkitsevä, jos p-arvo on vähintään <.05.

Taulukko 5. Kokemuksen alalta, työn tuunaamisen muuttujien ja työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa kuvaavien muuttujien keskinäiset korrelaatiot, N=56.

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Kokemus alalta vuotta	-												
2. Laas/Asiantuntijuus	-.060	-											
3. LaaS/Työ	-.069	-.011	-										
4. LaaS/Ura	-.103	.067	.291*	-									
5. LaaS/Osaaminen	.133	-.079	.244	.442***	-								
6. Mieluisat projektit	.023	.000	.000	-.047	.148	-							
7. Työolojen muokk. lkm	-.159	.093	.146	.475***	.322*	-.077	-						
8. Työn merkityksellisyys	.260	.000	-.121	.134	.246[1]	.457***	.192	-					
9. Organisaation jäsenyys	.098	-.037	-.010	-.161	.086	.290*	.155	.426***	-				
10. Työssä suoriutuminen	.280*	.017	-.270*	-.074	.192	.126	.193	.478***	.564***	-			
11. Työn imu	.190	-.052	-.030	.227	.314*	.500***	.265*	.529***	.428**	.482***	-		
12. Työssä tylsistyminen	-.255	.095	.036	-.111	-.175	-.351**	-.037	-.510***	-.354**	-.319*	-.531***	-	
13. Stressi	-.204	.021	.148	.110	-.026	.085	-.042	-.174	.000	-.463***	-.233	.022	-

[1] p <.10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Korrelaatiotaulukosta 5 havaittiin, että muuttujat korreloivat oletetun suuntaisesti suhteessa hypoteeseihin. Työn tuunaamisen muuttujista oma uraa koskevien palveluiden käyttö korreloi ennen muuta osaamispalvelujen käytön kanssa, mutta myös työhön liittyvien palveluiden käyttöön. Työn voimavarojen ja vaatimusten myönteistä tasapainoa kuvaavat muuttujat korreloivat positiivisesti keskenään ja negatiivisesti työssä tylsistymisen kanssa. Selitettävistä muuttujista työssä suoriutuminen korreloi negatiivisesti kahden työn tuunaamisluokan kanssa.

Osa niistäkin korrelaatiosta, jotka jäivät nyt ei-merkitseviksi, olivat hyvin lähellä merkitsevyyttä, ja olisivat saattaneet olla suuremmalla aineistolla tutkittaessa merkitseviä. Siten korrelaatiot antavat perusteet jatkaa regressioanalyysiin.

Työn tuunaamista kuvaavien muuttujien yhteyttä viiteen työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyvään muuttujaan (työn merkityksellisyys, organisaation jäsenyys, työssä suoriutuminen, työn imu, työssä tylsistyminen ja stressi) selvitettiin hierarkkisten regressioanalyysien avulla. Hierarkkisella regressioanalyysilla on mahdollista edetä askeleittain siten, että ensimmäisellä askeleella selvitetään taustamuuttujien selitysosuus tutkittavasta ilmiöstä, jonka jälkeen on mahdollista tutkia ilmiötä ilman taustamuuttujien vaikutusosuutta. Siten hierarkkisessa regressioanalyysissa kontrolloitiin ensimmäisellä askeleella alan työvuosien (Kuinka pitkä kokemus kaikkiaan sinulla on omalta alaltasi?) selitysosuus, jonka jälkeen analyysiin otettiin toisella askeleella kaikki selittävät muuttujat eli työn tuunaamisen osa-alueet (enter). Tulokset on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Yhteenveto hierarkkisista regressioanalyyseistä, joissa selittäjinä ovat taustamuuttujat ja työn tuunaamisen määrä ja selitettävinä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa kuvaavat muuttujat, N=56.

	Työn merkityksellisyys			Organisaation jäsenyys			Työssä suoriutuminen		
	B	Beta	Muutos R^2	B	Beta	Muutos R^2	B	Beta	Muutos R^2
Askel 1: Kokemus alalta			.068*			.010			.078*
Askel 2:Työn tuunaamisen määrä			.310**			.194			.200[1]
LaaS/Asiantuntijuus	-.026	-.009		-.082	-.035		.068	.030	
LaaS/Työ	-.436	-.180		.056	.029		-.533*	-.289*	
LaaS/Ura	.297	.099		-.766*	-.324*		-.448	-.196	
LaaS/Osaaminen	.138	.066		.093	.056		.321	.201	
Mieluisat projektit	.351***	.463***		.173*	.290*		.061	.105	
Työolojen muokkaus lkm	.283[1]	.230[1]		.318*	.329*		.290*	.310*	
Kokonaismalli	R^2 (korjattu) = .288** F(6, 48) = 3.999, p=.003			R^2 (korjattu) = .087[1] F(6, 48) = 1.944, p= .093			R^2 (korjattu) = .173[1] F(6, 48) = 2.212, p=.,159		

[1] p <.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

(taulukko jatkuu)

	Työn imu			Työssä tylsistyminen			Stressi		
	B	Beta	Muutos R^2	B	Beta	Muutos R^2	B	Beta	Muutos R^2
Askel 1: Kokemus alalta			.036			.065[1]			.042
Askel 2:Työn tuunaamisen määrä			.396***			.158			.049
LaaS/Asiantuntijuus	-.199	-.069		.213	.094		.031	.008	
LaaS/Työ	-.276	-.118		.136	.074		.429	.127	
LaaS/Ura	.434	.150		-.344	-.152		.635	.152	
LaaS/Osaaminen	.166	.082		-.026	-.016		-.201	-.069	
Mieluisat projektit	.373***	.510***		-.202**	-.354**		.101	.096	
Työolojen muokkaus	.314*	.265*		-.044	-.048		-.231	-.135	
Kokonaismalli	R^2 (korjattu) = .350*** F(6, 48) = 5.588, p=.000***			R^2 (korjattu) = .110 F(6, 48) = 1.626, p=.160			R^2 (korjattu) = -.042 F(6, 48) = .434, p=.853		

[1] p <.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Regressioanalyysissa (taulukko 6), jossa selitettävänä muuttujana oli työn merkityksellisyys, ensimmäisellä askeleella mukaan otettu taustamuuttuja, kokemus alalta, selitti 6,8 prosenttia merkityksellisyyden vaihtelusta, tulos oli viiden prosentin tasolla merkitsevä. Siispä mitä enemmän työntekijällä oli kokemusta alalta, sitä merkityksellisemmäksi hän koki työnsä. Kun taustamuuttuja oli kontrolloitu, selittivät työn tuunaamisen neljä osa-aluetta yhdessä merkityksellisyyden vaihtelusta 31 prosenttia ($p = .000$). Yksittäinen merkitsevä selittäjä on mieluisat projektit ($p = .000$) sekä työolojen muokkaaminen suuntaa-antavasti. Työn tuunaaminen ja erityisesti mieluisissa projekteissa työskentely lisäsivät siis merkitsevästi työn merkityksellisyyden kokemusta. Kokonaismalli selitti 28,8 % työn merkityksellisyyden kokemuksen vaihtelusta, joka oli merkitsevä tulos ($p =. 003$).

Selitettäessä organisaation jäsenyys -muuttujaa havaittiin, että työn tuunaamisen muuttujat selittivät 19 prosenttia vaihtelusta. Mieluisat projektit ja työolojen muokkaaminen osoittautuivat jälleen merkitseviksi muuttujiksi ($p < .05$) ja lisäksi omaan uraan liittyvien palvelujen käyttö negatiivisesti ($p < .05$). Tämä tarkoittaa sitä, että mieluisissa projekteissa työskentely ja työolojen muokkaaminen lisäsivät organisaation jäsenyyden kokemusta ja urapalvelujen käyttö puolestaan liittyi vähäisempään organisaation jäsenyyden tunteeseen. Mallin kokonaisselitysosuus jäi 8.7 prosenttiin ja oli suuntaa antava ($p < .10$).

Kun selitettävänä muuttujana oli työssä suoriutuminen, kokemus alalta selitti sen vaihtelusta 7,8 prosenttia, joka oli merkitsevä osuus ($p<.05$). Mitä enemmän kokemusta, sitä paremmin työntekijä koki suoriutuvansa työssään. Taustamuuttujan ollessa kontrolloitu, selittivät työn tuunaamisen osa-alueet työssä suoriutumisen vaihtelusta 20 prosenttia. Malli kokonaisuudessaan oli suuntaa-antavasti selitysvoimainen ($p < .10$), mutta yksittäisistä muuttujista työhön liittyvien LaaS -palvelujen käyttö oli negatiivisesti ja työolojen muokkaaminen oli positiivisesti merkitsevä selittäjä siten, että työolojen muokkaaminen on yhteydessä hyvään työssä suoriutumiseen, kun taas työhön liittyvien lähinnä koulutuspalvelujen käyttö kasvaa koetun työssä suoriutumisen laskiessa.

Työn imun osalta käytetty regressiomalli osoittautui merkitseväksi selittäjäksi ($p = .001$). Koko malli selitti 35 prosenttia työn imun vaihtelusta. Työn tuunaamisen muuttujien osuus selittäjinä oli 39.6 % ($p = .000$). Merkitseviä

yksittäisiä selittäjiä olivat mieluisat projektit ja työolojen muokkaus siten, että niiden lisääntyessä myös työn imun tunne lisääntyi.

Kokemus alalta selitti työssä tylsistymisestä 6.5 %, mikä on suuntaa antava tulos ($p < .10$). Kokeneemmat työntekijät olivat muita taipuvaisempia kokemaan tylsistymisen tunteita työssään. Työssä tylsistymistä regressiomalli kokonaisuudessaan ei selittänyt merkitsevästi. Mallin osuus työssä tylsistymisen vaihtelusta oli 11 prosenttia. Kuitenkin yksittäisistä muuttujista mieluisat projektit oli merkitsevä selittäjä negatiivisesti ($p < .01$) siten, että projektien mieluisuuden kasvu ennustaa tylsistymisen vähenemistä.

Stressin vaihtelusta käytetty regressiomalli selitti 4,2 prosenttia eli ei käytännössä lainkaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekoa tukevien johtamispalveluiden käyttöä työn tuunaamisen välineenä ja tämän yhteyttä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapainoon. Tulkintana oli, että Vincit oy:n LaaS-johtamispalvelun neljän tutkitun osa-alueen tarjoamat palvelut sekä muut itseohjautuvan organisaation mahdollisuudet tarjoavat työntekijöille keinoja oman työn tuunaamiseen. Tutkimuksen pääolettama oli, että työtä onnistuneesti tuunaamalla on mahdollisuus saavuttaa hyvä työnteon vaatimusten ja voimavarojen tasapaino. Tällöin onnistunut tuunaus sekä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainottaminen ennustaisi positiivista yhteyttä työn imuun, työn merkityksellisyyteen ja työssä suoriutumiseen, ja työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino puolestaan vaikuttaisi negatiivisesti lisäämällä stressiä ja työssä tylsistymistä. Tutkimuksen tulokset tukivat asetettuja hypoteeseja.

Työn tuunaamisen yhtenä muotona on *työn rakenteellisten resurssien kasvattaminen* (esim. autonomian kasvattaminen, oppimismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen) (Tims ym. 2016, 45–46). Näitä tässä tutkimuksessa edustavat LaaS-palvelujen osa-alueet oma ura, osaaminen ja työ.

Tuloksista selvisi, että työ-kategorian palveluiden käyttäminen oli negatiivisessa yhteydessä työssä suoriutumiseen, eli kun työntekijä kokee työssä suoriutumisessaan puutetta, niin hän pyrkii rakenteellisten resurssiensa kasvattamiseen käyttämällä enemmän työhön liittyviä palveluita. Työhön liittyvät palvelut näyttävät siten odotetusti auttavan työssä suoriutumisessa ja niitä käyttävät työssä suoriutumisen parantamiseen tähtäävät henkilöt.

Ura-kategorian palveluiden käyttivät erityisesti ne työntekijät, jotka kokivat heikompaa organisaation jäsenyyttä. Voidaankin pohtia, johtuuko tämä siitä, että työntekijä ei ole löytänyt itselleen sopivaa työtehtävää tai roolia

organisaatiossa ja pyrkii parantamaan tilannetta ja/tai pohtii työpaikan tai -tehtävän vaihtoa.

Osaamiseen liittyvien palveluiden käyttö ei puolestaan ollut tuloksissa yhteydessä mihinkään muuttujista. Eivätkö osaamiseen liittyvät palvelut ole tai vaikuta olevan hyödyllisiä työntekijöille vai eikö tulos vain näy tässä tutkimuksessa? Voi olla, että osaamispalveluiden sisältö ei syystä tai toisesta tarjoa työntekijöille heidän kaipaamiaan asioita, tai sitten tämän tutkimuksen kohtalaisen rajoittuneessa aineistossa tulokset eivät tulleet esiin.

Työn tuunaamista *sosiaalisia resursseja kasvattamalla* (esim. sosiaalinen tuki, coaching, palaute) (Tims ym. 2016, 45–46) edustaa tässä tutkimuksessa LaaS-asiantuntijapalvelujen käyttö. Mielenkiintoista kyllä, tässä tutkimuksessa ei ilmennyt sosiaalisten resurssien kasvattamisen yhteyksiä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa ilmentäviin muuttujiin. Tässä, kuten edellä osaamispalvelujen osalta, ei voida tietää, onko tämäntyyppisten palvelujen hyöty vähäinen vai johtuuko tulos tutkimusteknisistä seikoista. Näiden palvelujen hyödyllisyyttä olisi hyvä seurata jatkossa.

Työnsä tuunaamista *haasteita lisäämällä* (esim. uudet projektit) (Tims ym. 2016, 45–46) edustaa tässä tutkimuksessa mahdollisuus valita itselleen mieluisia projekteja. Mahdollisuus tehdä mieluisia projekteja oli tulosten mukaan yhteydessä työn merkityksellisyyteen, organisaation jäsenyyteen ja työn imuun sekä vähäisempään työssä tylsistymiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on löydetty yhteys työn tuunaamisen ja työn merkityksellisyyden (Tims ym 2016, 2 ja 2013, 236; Harju ym. 2018, 4), organisaation jäsenyyden ja työn imun (Leana, Appelbaum & Shevchuk 2009, 2) sekä vähäisemmän työssä tylsistymisen (Harju ym. 2018, 4, 8-9) kanssa. Mieluisat projektit toimivat siis voimavarana lisäten positiivisia vaikutuksia ja heikentäen negatiivisia. Mieluisissa projekteissa työskentelyn voikin liittää osaksi työn tehtävätason voimavaroja (Hakanen ym. 2012, 8; Hackman & Oldham, 1975), joista seuraa keskeisiä positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen työssä. On myös loogista, että mieluisaa työtehtävää suorittaessa negatiiviset vaikutukset vähenevät ja positiiviset lisääntyvät.

Mieluisissa projekteissa työskentely ei ole tulosten mukaan kuitenkaan yhteydessä työssä suoriutumiseen - viittaako tämä mahdollisesti siihen, että suoriutuminen vaatii ennen muuta osaamista? Vaikka projekti olisi itselle

mieluisa, se ei välttämättä suoraan tarkoita, että työntekijän kompetenssit olisivat siihen sopivat tai riittävät.

Yhteyksiä stressiin ei tässä aineistossa muodostunut luultavasti siksi, että kaikilla vastaajilla stressitaso on alhainen, eikä vastaajien kesken ole eroja stressitasossa. Tulos on linjassa muiden tutkimusten kanssa, sillä aiemmissa tutkimuksissakaan ei mainittu yhteyksistä työstressin ja työn tuunaamisen välillä. Toisaalta vaikuttaisi täten siltä, että työntekijöiden työn voimavarojen ja vaatimusten tasapaino on hyvä stressin ollessa vähäistä.

Neljäntenä työn tuunaamisen muotona olevaa *työtä haittaavien asioiden vähentämistä* (esim. liiallinen emotionaalinen ja/tai kognitiivinen kuormitus) (Tims ym. 2016, 45–46) edustavat tässä tutkimuksessa sellaiset työntekijöiden työoloihinsa tekemät muutokset, jotka parantavat työskentelyedellytyksiä. Työskentelyolosuhteitaan muokanneet työtekijät kokivat vahvempaa organisaation jäsenyyttä ja he myös suoriutuivat paremmin työstään ja kokivat enemmän työn imua; luultavasti, koska työtään häiriöttömämmäksi tuunaamalla he paransivat keskittymistään ja saivat paremmin tehtyä rauhassa työtään.

Vincitin kyselyyn vastanneet työntekijät kertoivat muokkaavansa työolojaan toisaalta työpaikalla käyttämällä esimerkiksi vastamelukuulokkeita tai etsiytymällä rauhallisempaan tilaan. Toisaalta he jättäytyivät etätöihin kotiin. Nämä toimet sopivat hyvin yksiin viimeaikaisten tutkimustulosten kanssa.

Haapakankaan (2017, 16–18) mukaan erityisesti puheäänet vähentävät tyytyväisyyttä työympäristöön, lisäävät stressioireita ja kasvattavat työn koettua kuormittavuutta. Puheäänet myös lisäävät virheitä keskittymistä vaativissa tehtävissä. Tulokset viittaavat siihen, että akustisista ongelmista voi aiheutua huomattavasti laajempia haittoja kuin pelkästään tyytymättömyys työtiloihin. Akustisella suunnittelulla, kuten peiteäänillä, ja hiljaisia työtiloja tarjoamalla voidaan vähentää kokemusta häiritsevästä melusta sekä melun kognitiivisia haittoja.

Myös aivotutkijat (Huotilainen & Saarikivi 2019) korostavat sitä, että työympäristön tulisi tarjota mahdollisuuksia keskittymiseen. Keskeytykset työssä rasittavat aivoja, erityisesti työmuistia. Siksi keskittymiskyvystä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Tämä on yksi olennainen itsensä johtamisen taito. Toinen tärkeä asia aivoille on mahdollisuus palautua, sekä työpäivän aikana

että vapaa-aikana. Vincitläiset pitivätkin venyttelytaukoja ja tunnistivat riittävän unen merkityksen.

Tämän tutkimustiedon valossa vaikuttaa siis siltä, että työolojaan muokkaamalla vincitläiset olivat pyrkineet selvästi juuri melun ja sen seurauksien vähentämiseen sekä keskittymismahdollisuuksien parantamiseen ja huolehtivat myös elpymisestä sekä työn lomassa että vapaa-ajalla.

Kaikkiaan, merkittävimmäksi työssä viihtymiseen vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui mahdollisuus valita itselle mieluisia projekteja. Tämä ei näytä kuitenkaan sinänsä takaavan koettua hyvää työssä suoriutumista. Ne henkilöt, jotka kokevat haasteita työssä suoriutumisessaan kuitenkin hakevat tukea mm. lisäkoulutuksista. Siten työntekijät osoittavat kykyä tuunata työtään: he kasvattavat omia voimavarojaan osaamistaan lisäämällä kyetäkseen vastaamaan työn vaatimuksiin. Seurantatutkimuksen avulla voisi myöhemmin selvittää, onko kouluttautumisesta ollut toivottua apua.

Tutkimuksessa oletettiin, että kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat työn tuunaamisen keinoin tasapainossa, työntekijällä on edellytykset kokea työn merkityksellisyyttä ja työn imua sekä suoriutua hyvin työstään. Lisäksi oletettiin, että kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat epätasapainossa, työntekijä kokee stressiä ja tylsistymistä työssään. Tulokset osoittivat aiempien tutkimusten (mm. Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen 2009a) tapaan, että työtä tuunaamalla, tässä erityisesti mieluisia projekteja valitsemalla, on mahdollisuus saavuttaa hyvä henkilön ja työn yhteensopivuus (Tims ym. 2016, 45) ja siten mahdollisuus lisätä työnsä merkityksellisyyttä ja työn imua sekä ehkäistä tylsistymistä ja auttaa suoriutumaan työstä.

Timsin ym. (2016, 45–46) mainitsema pyrkimys työn rakenteellisten resurssien kasvattamiseen osaamista kartuttamalla tulee esiin erityisesti, kun työssä koetaan haasteita eli kun työn vaatimukset ja voimavarat eivät täsmää.

Tulokset viittaavat siihen, että LaaS -palvelujen kaltaiset johtamispalvelut voivat kaikkiaan tarjota hyvän keinon tuunata työtään. Voi sanoa, että tarjoamalla johtamispalveluita on mahdollista tarjota hyvät organisatoriset voimavarat (Hakanen ym. 2012, 9) ja vahvistaa työn imua, työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta toimintaa, ja saada hyviä vaikutuksia sekä yksilölle että organisaatiolle. Huomio siitä, että saadut tulokset ovat linjassa

aikaisempien tutkimusten kanssa antaa tutkimustuloksille entistä vahvemman pohjan.

8.2 Käytännön johtopäätökset

LaaS-johtamispalvelujen digitaalista alustaa käyttää yhä kasvava joukko erilaisia yrityksiä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että LaaS-järjestelmän tarjoamat johtamispalvelut vaikuttavat olevan hyvä tuki ja työkalu työn tuunaamiselle, mutta tuunaamista tapahtuu selkeästi myös LaaSin ulkopuolella. Yhtäläisesti hyviä tuloksia vaikutetaan saatavan sekä johtamispalveluita käyttämällä että esimerkiksi mieluisiin projekteihin osallistumalla tai työskentely-ympäristön muokkauksella. Onkin hyvin suositeltavaa tarjota viimeksi mainittuja mahdollisuuksia työntekijöille työpaikoilla.

Vapaaehtoisten ja omavalintaisten johtamispalveluiden käytössä työntekijältä vaaditaan, että hän ensinnäkin on aktiivinen ja itseohjautuva, ja tunnistaa tarpeensa ajoissa jo ennen minkäänlaisten ongelmien ilmenemistä. Toisekseen hänen tulee ymmärtää, minkälaisia palveluita juuri hän tarvitsee parantaakseen työskentelyedellytyksiään. Tämän jälkeen LaaSilta vaaditaan, että siinä tarjotaan sopivia palveluja. Tässä kohdassa huomion tulisi olla palveluiden monipuolisuudessa, jotta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus löytää juuri itselleen ja omaan tilanteeseensa sopiva palvelu.

Olennaista olisi myös oikea ajoitus palvelun käytölle, esimerkiksi työtaitojen harjoittelu jo ennen kuin työntekijä ehtii uupua. Tällöin ennaltaehkäisevä vaikutus on saavutettu, eikä LaaSin käyttö ole ”tulipalojen sammutusta”. Samoin uravalmennus voi olla hyvä keino auttaa työntekijää löytämään oma paikkansa työyhteisössä ja siten ehkäistä halua vaihtaa työpaikkaa.

Yksi tärkeä tuki on tarjota työntekijöille valmennusta tai keskustelua tueksi, jolloin nämä voisivat ymmärtää itseään ja tarpeitaan paremmin ja saisivat eväitä LaaSin onnistuneeseen käyttöön. On selvä, että kaikki työntekijät eivät ole yhtä

itseohjautuvia, aktiivisia ja tiedostavia, vaikka palveluja olisi periaatteessa saatavillakin.

On huomattava, että tämä tutkimus keskittyi vain murto-osaan LaaS -palveluja; niihin, jotka voi lukea kuuluvaksi työn tuunaamisen käsitteen piiriin. Lisäksi työntekijöille on tarjolla lukuisa määrä mm. työhyvinvointiin liittyviä palveluja. Onkin kiinnostavaa pohtia, että jos työntekijä ei osaa ajoissa tuunata työtään tarjolla olevilla johtamispalveluilla ennaltaehkäistäkseen negatiivisia vaikutuksia, siirtyykö hän käyttämään työhyvinvointipalveluja? Käytetäänkö palveluja liian myöhään, jos työntekijä jo kokee uupumusta ja stressiä? Ajoissa reagoiminen vaatii itseohjautuvuutta ja tiedostamista. Näkyykö tämä esimerkiksi siinä, että jos tuunaamiseen liittyviä palveluja ei paljoa käytetä, niin työhyvinvointipalveluja käytetään? Voisiko ehkäistä työhyvinvointipalvelujen piiriin ”joutumista”/ohjautumista kannustamalla tuunauspalveluiden käyttöön?

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Tutkimuksen vastausprosentti oli kohtalaisen alhainen. On syytä pohtia, mistä johtuu laimea vastaushalukkuus. Vastauksia kerättiin tutkimusta varten kolmisen kuukautta sekä sähköisellä lomakkeella että lopulta paperilomakkeilla, koska tarpeellista määrää vastauksia ei sähköisin keinoin saatu.

LaaS -johtamispalvelujärjestelmä oli tutkimuksen kohteena olleena vuonna 2018 ollut käytössä vain vähän aikaa ja järjestelmää muokattiin vuoden mittaan. Tästä syystä näiden palvelujen käyttö oli vasta alussaan eikä vielä kovin runsasta.

Vähäinen vastausinnokkuus voisi liittyä esimerkiksi LaaSin käytön vähäisyyteen, joka puolestaan on kytköksissä muun muassa järjestelmän sisäisen markkinoinnin määrään ja onnistuneisuuteen sekä hiljattain tapahtuneeseen muutokseen LaaS 1:sta LaaS 2:een. Saatujen tietojen mukaan siirtymäaikana loppukesän/syksyn 2018 aikana LaaSin markkinointi yrityksen sisäisesti oli vähäistä, ja tämä saattaa vaikuttaa sen käyttöasteeseen ja sitä kautta innokkuuteen vastata järjestelmän käyttöä koskevaan kyselyyn.

Tärkeä havainto kuitenkin on, että suhteellisen pienellä määrällä vastauksia saatiin merkitseviä ja mielekkäitä yhteyksiä. Käytössä oli hyvin

perustellut käsitteet ja aiemmissa tutkimuksissa hyvin hiotut mittarit. Työn tuunaamista koskevista mittareista heikoimpia olivat eri LaaS-palvelujen käyttöä koskevat tiedot. Työntekijät vastasivat muistinvaraisesti ja tulkitsivat itse, mihin luokkaan käytetty palvelu sijoittuu.

Vastaajien jakauma edusti eri osastoja/työntekijäryhmiä todellisuutta vastaavassa suhteessa. Vastauksia oli myös tarpeeksi regressioanalyysin toteuttamiseen, mutta merkitseviä yhteyksiä olisi saattanut tulla esiin isommalla aineistolla enemmänkin. Tulokset olivat hypoteesien mukaisia ja teoreettisesti ja käytännöllisesti mielekkäitä. Aineiston pienuudesta huolimatta tuloksia voi pitää uskottavina.

Tietämystä ja ymmärrystä voisi jatkossa syventää esimerkiksi tekemällä haastatteluja työntekijöiden keskuudessa tai tutkimalla laajemmin LaaSin eri osa-alueiden käytön vaikutusta eri muuttujiin, esimerkiksi työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Suositella voi myös seurantatutkimusta, onko yksittäisten palvelujen käytöstä pidemmällä aikavälillä apua.

9 LÄHTEET

Aalto, R. (2006). Työelämän selviytymisopas - Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. 1. painos. Saarijärvi: Offset.

Ahleskog, N. (2018). Matalahierarkisuudesta kilpailuetu: 5 vinkkiä itseohjautuvuuden lisäämiseen. Blogikirjoitus 13.12.2018. http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/tyoelaman_muutoksentekijat/matalahierarkkisuudesta_kilpailuetu_5_vinkkia_itseohjautuvuuden_lisaamiseen.6064.blog, luettu 7.2.2019.

Airila A., Hakanen, J.J., Punakallio, A., & Lusa, S. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? International Archives of Occupational and Environmental Health, 85, 915-925.

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. Frontiers in Psychology, 7, 71. http://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071, luettu 7.2.2019.

Argyris, C. (1957). Personality and Organization, New York: Harper Collins.

Bakker A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology 20 (1), 4–28.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Well-being 3, 1-28.

Bateman, T.; Organ D. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'". The Academy of Management Journal, 26(4), 587–95. ISSN 0001-4273.

Berg, J. M., Wrzesniewski. A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenge in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. Journal of Occupational Behavior 31, 158-186.

Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 890–902.

Brebner, J. (2001). Personality and stress coping. Personality and individual differences, 31, 317-327.

Brown, S. P. & Leigh, L. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. Journal of Applied Psychology, 81(4), 358-68. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358, luettu 7.2.2019.

Chrousos, G. & Gold,P. (1992).The concepts of stress systems disorders: overview of physical and behavioral homeostasis. JAM, 267, 1244–1252.

Cohen, S., Janicki-Deverts, D. & Miller, G. (2007). Psychological Stress and Disease. Journal of American Medical Association, 10, 1685-1687.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press, London.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.

Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K., & Ropponen, T. (1992). OSQ Occupational Stress Questionnaire: User's Instructions. Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.

EWCO Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2013). Well-being at work: creating a positive work environment Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-039-2.

Follett, M. P. (1940). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. E. M. Fox and L. Urwick (toim.). London, UK: Pitman Publishing.

Forsström, M (2018). Atikkelissa Juha-Matti Mäntylä (2018). Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. https://yle.fi/uutiset/3-10453540, luettu 10.5.2019.

Föhr, T; Tolvanen, A.; Myllymäki, T.; Järvelä-Reijonen, E.; Rantala, S.; Korpela, R.; Peuhkuri, K.; Kolehmainen, M.; Puttonen, S.; Lappalainen, R.; Rusko. H. & Kujala. U.M. (2015). Subjective stress, objective heart rate variability-based stress, and recovery on workdays among overweight and psychologically distressed individuals: a cross-sectional study. Journal of Occupational Medicine and Toxicology,10(39). https://occupmed.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12995-015-0081-6, luettu 28.1.2020.

Glynn, M. & Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. The Academy of Management Annals, 4, 359-401.

Goodman, S. & Svyantek, D. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared value matter. Journal of Vocational Behavior, 55, 254–275.

Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York, NY, USA: Paulist Press.

Haapakangas, S. (2017). Subjective Reactions to Noise in Open-Plan Offices and the Effects of Noise on Cognitive Performance - Problems and Solutions. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja B, Humaniora: 436 (Turun yliopisto, 09.06.2017).

Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546.

Hakanen, J. (2009a). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys, Helsinki. http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf, luettu 24.10.2018.

Hakanen, J. (2009b). Työn imun arviointimenetelmä – Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job De-mands and stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. European Journal of Oral Sciences, 113, 479-487.

Hakanen, J. & Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology 43, 495–513.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkinen, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y, luettu 14.12.2018.

Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008a). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innova-tiveness. Journal of Vocational Behavior, 73, 78-91.

Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual model. In Bakker, A., & Leiter, M. (Eds.). Work engagement: A handbook of essential theory and research, pp. 85-101. New York, NY, US: Psychology Press.

Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008b). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engage-ment. Work & Stress, 22, 224-241.

Hakanen, J.J. & Van Dierendonck, D. (2013). Servant leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. International Journal of Servant Leadership 7 (1), 251-262.

Harju, L., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase job engagement? A three-year cross-lagged panel study. Journal of Vocational Behavior, 95-96, 11-20.

Harju, L., Schaufeli, W. & Hakanen, J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. Journal of Managerial Psychology, 33 (1), 2-14.

Hawkley, L., Berntson, G., Engeland, C., Marucha, P., Masi., Cacioppo, J. (2005). Stress, Aging, and Resilience: Can Accrued Wear and Tear Be Slowed? Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 46, 115-125.

Herbst, P. G. (1962). Autonomous group functioning. London: Tavistock Publications.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. (2001). Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implica-tions for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H. & van der Beek, A. (2013). Measuring Individual Work Performance - Identifying and Selecting Indicators. WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 45 (3), 229-238.

Kasparkova, L., Vaculik, M., Prochazka, J. & Schaufeli, W. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. Journal of Workplace Behavioral Health 33(1), 43–62. DOI: 10.1080/15555240.2018.1441719.

Korkeila, J. (2005). Stressi, masennus ja avuntarve. Suomen lääkärilehti, 43, 4373–4377.

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Luku 4, 79–101. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017) Johtaminen palveluna. Luku 12, 287-310. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education. The role of job crafting. Academy of Management Journal 52, 1169-1192.

LePine, J., Podsakoff , N., & LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. Academy of Management Journal, 48, 764–775.

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. International Journal of Management Reviews, 11: 381–405. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00267.

Markham, S. E. & Markham, I. S. (1998). Self-management and self-leadership re-examined: a levels of analysis perspective. Teoksessa: F. Danereau & F. J. Yammarino (toim.) (1998). Leadership: The Multiple Level Approaches, Classical and New Wave. Stanford CT: JAI Press, s. 193-210.

Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettajat meille itseorganisoitumisesta. Luku 6, 123–171. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. Journal of Vocational Behavior 70, 149–171.

Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. Psykologia 40, 16–30.

McEwen, B. (2000). Stress, definition and concepts. Teoksessa G. Fink (toim.) Encyclopedia of Stress, 3, (s. 508–509). San Diego: Academic Press.

McRae, R. & Costa, P. (2003). Personality in adulthood: A five factor theory perspective (2nd ed.). New York: Guildford Press.

Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Helsinki: International Methelp.

Moustaka, E., Malliarou, M. & Constantinidis, T. (2015). Measuring Occupational Stress and HRA Axis Dysregulation among Healthy Workers by Salivary Cortisol Levels. British Journal of Medicine and Medical Research 6, 1040-1051.doi:10.9734/BJMMR/2015/15530. https://www.researchgate.net/publication/276315460_Measuring_Occupational_Stress_and_HRA_Axis_Dysregulation_among_Healthy_Workers_by_Salivary_Cortisol_Levels. Luettu 28.1.2020.

Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research - Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 270-295.

Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. Journal of Organizational Behavior, 27(3), 257-279. doi:10.1002/job.376.

Otala, & Mäki, (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Luku 11, 265–287. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Reijseger, G., Schaufeli, W., Peeters, M., Taris, T., van Beek, I. & Ouweneel, E. (2012). “Watching the pain dry at work: psychometric examination of the Dutch boredom scale”, Anxiety, Stress & Coping, 26 (5), 508–525. http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2012.720676.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2002). Affective commitment to the organiza-tion: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825.

Ropo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T. & Koivunen N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A., (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Annual Review of Psychology,52,141-166. http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141.

Sahimaa, J. (2017). Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro gradu -tutkielma. Psykologia. Lääketieteellinen tiedekunta Medicum. Helsingin yliopisto.

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (2017) Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Sarros, J., Tanewski, G., Winter, R., Santora, J. & Densten, I. (2002). Work alienation and organizational leadership. British Journal of Management 13, 285-304.

Savaspuro, M (2018). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Blogi 22.1.2018. https://ellunkanat.fi/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/, luettu 12.5.2019.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Utrechtin yliopisto: Julkaisematon käsikirjoitus.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior 25, 293–315.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J. Salanova, M. & De Witte, H. (2018). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The USWE-3 Validation Across Five Countries. European Journal of Psychological Assessment, Online First Publication, October 2017. http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430, luettu 28.5.2018.

Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Portfolio Benguin, USA.

Selye, H. (1976). Stressi. Alkuteoksesta suomentanut Ritva Lassila. Helsinki: Kirjayhtymä.

Seppälä, P. & Hakanen J. (2018). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa (tulossa). https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/, luettu 16.6.2018.

Stenger, M., Dik, B., & Duffy, R. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment, 20, 322–337.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Luku 8, 201–220. Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.) (2017). Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the jod crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80, 173–186.

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 18 (2), 230–240.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. Journal of Vocational Behavior, 92, 44–53.

Työelämä 2020. https://tem.fi/tyoelama-2020-2013-2019-, luettu 14.12.2018.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. Journal of Management, 37 (4), 1228–1261.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology, 26 (3), 249–267.

Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A. P., Duyan, E. C. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. Administrative Sciences 7 (2), 8. https://doi.org/10.3390/admsci7020008, luettu 2.1.2019.

Vendell, M. (2012). Työn voimavaroista työn imuun - Työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen yhteys työn imuun metalliteollisuudessa. Lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96062/LISURI-1410169200.pdf?sequence=1, luettu 3.1.2019.

Wallenius, T. (2015). Vertaispalaute työn imun lisääjänä. Kasvatustieteen kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto.

Walumbwa, F., Hartnell, C. & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. Journal of Applied Psychology, 95 (3), 517-529.

Watson, T. (2002). Organising and managing work. Organisational, managerial and strategic behavior in theory and practice. Harlow, England: Pearson Education.

Worthy, J. (1950). Organizational structure and employee morale. American Sosiological Review, 15, 169–179.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26 (2), 179-201.Deutsch, D. 1997. Todellisuuden rakenne. Suom. K. Pietiäinen. Helsinki: Terra Cognita.

9.1 Muut lähteet/ julkaisemattomat lähteet

Johanna Pystysen, Vincit Oy:n henkilöstöjohtajan (Head of Leadership development) tapaaminen 4.5.2018

Kimmo Tuomaisen, Vincit Oy:n Design director & leadership psychologist'n tapaaminen 16.5.2018

Hakanen, J. (2018a). Avokonttori jakso 4: Itseohjautuvuudesta tuli trendikästä, mutta miten sellainen ollaan? – vieraana Jari Hakanen. Podcast. https://soundcloud.com/avokonttori/jakso4, luettu 15.5.2019.

Hakanen, J. (2018b). Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. https://yle.fi/uutiset/3-10453540, luettu 13.5.2019.

Hakanen, J. (2019). Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: "Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta." https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui/, luettu 10.4.2019.

Telia (2018). (https://yle.fi/uutiset/3-10157983), luettu 6.6.2019.

Tuomi Logistiikka (2017) Vuosikertomus 2017. http://tuomilogistiikka.fi/, luettu 6.6.2019.

KYSELYLOMAKE (SÄHKÖINEN)

Johtamispalvelujen käyttö

Miten monta kertaa olet viimeksi kuluneen VUODEN aikana käyttänyt seuraavia LaaS järjestelmässä tarjolla olevia palveluja? Valitse lukumäärää vastaava numero.

Työn imu

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
Olen innostunut työstäni.
Olen täysin uppoutunut työhöni.

Työn merkityksellisyys

Olen löytänyt merkityksellisen uran.
Työlläni ei ole todellista vaikutusta ympäröivään maailmaan.
Ymmärrän, kuinka työni vaikuttaa kokemukseen oman elämäni merkityksellisyydestä.
Minulla on hyvä käsitys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellistä.
Tiedän, että työni saa aikaan positiivista vaikutusta ympäröivässä maailmassa.
Olen löytänyt työn, jolla on mielekkäät päämäärät.
Työni edistää jotain suurempaa päämäärää.

Koettu työssä suoriutuminen

Saavutan työni tavoitteet.
Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä.
Osoitan osaamista työni kaikilla osa-alueilla.
Täytän työni kaikki vaatimukset.
Selviytyisin suuremmastakin vastuusta kuin mitä minulle yleensä annetaan.
Olisin sopiva vaativammankin tasoiseen asemaan.
Olen pätevä työni kaikilla osa-alueilla ja hoidan tehtäväni ammattitaidolla.
Suoriudun hyvin työstä kokonaisuudessaan tekemällä työt niin kuin odotetaankin.
Suunnittelen ja organisoin työni saavuttaakseni tavoitteet ja pysyäkseni aikataulussa.

Stressi

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä?

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

1 en lainkaan
2 vain vähän
3 jonkin verran
4 melko usein
5 erittäin usein

Työssä tylsistyminen (suomenkielinen versio pyydetty Lotta Harjulta)

Työssä aika kuluu hyvin hitaasti. (At work, time goes by very slowly)

Tunnen itseni tylsistyneeksi työssäni. (I feel bored at my job)

Käytän työaikaa haaveilemiseen. (During work time I daydream)

Tuntuu kuin työpäiväni ei koskaan loppuisi. (It seems as if my working day never ends)

Minulla on taipumus tehdä muita asioita työssäni. (I tend to do other things during my work)

Minulla ei ole kovin paljon tehtävää työssäni. (At my work, there is not so much to do)

Kysely / Vincit Oy

Hei vincitläinen!

Olen Tuulia Wallenius Tampereen yliopistosta ja teen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani LaaSin asiantuntijuuteen liittyvien palveluiden käytöstä yhteistyössä Vincitin kanssa.

Toivon, että vastaat kyselyyni, joka vie alle viisi minuuttia. Kysely on nimetön ja tulokset raportoidaan tilastollisesti, joten yksittäisen vastaajan vastaukset eivät tule esiin.

Taustatiedot

Sukupuoli

- [ ] Nainen
- [ ] Mies
- [ ] Muu
- [ ] En halua sanoa

Ikä

Korkein suorittamasi koulutus

- [ ] Teknillinen yliopisto
- [ ] Yliopisto
- [ ] AMK
- [ ] Muu, mikä?

Osasto Vincitissä tällä hetkellä

- [ ] Developer
- [ ] HR
- [ ] Myynti
- [ ] Designer
- [ ] Muu, mikä?

Kauanko olet ollut töissä Vincitillä? (x vuotta y kuukautta)

Kuinka pitkä kokemus kaikkiaan sinulla on omalta alaltasi? (vuotta)

Oletko käyttänyt seuraavien LaaSin osa-alueiden palveluja viimeisen vuoden aikana? (LaaS 1:ssä tai LaaS 2.0:ssa) Mitä palveluita olet käyttänyt?

	kyllä	en	Luettele, mitä osa-alueen palveluita olet käyttänyt
Asiantuntijuus	○	○	
Työ	○	○	
Oma ura (LaaS 1)	○	○	
Oma osaaminen (LaaS 1)	○	○	

Oletko tehnyt työoloihisi sellaisia muutoksia, jotka parantavat työskentelyedellytyksiäsi (esim. keskittymistä). Kirjoita omin sanoin.

Missä määrin olet saanut työskennellä itsellesi mieluisissa projekteissa?

en ollenkaan	erittäin harvoin	vain silloin tällöin	toisinaan	usein	hyvin usein	lähes aina
○	○	○	○	○	○	○

Väittämät

Mitä mieltä olet seuraavista työtäsi koskevista väittämistä?

	täysin eri mieltä	eri mieltä	hieman eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	hieman samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mie
Olen löytänyt merkityksellisen uran.	○	○	○	○	○	○	○
Työlläni ei ole todellista vaikutusta ympäröivään maailmaan.	○	○	○	○	○	○	○
Ymmärrän, kuinka työni vaikuttaa kokemukseen oman elämäni merkityksellisyydestä.	○	○	○	○	○	○	○
Minulla on hyvä käsitys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellistä.	○	○	○	○	○	○	○
Tiedän, että työni saa aikaan positiivista vaikutusta ympäröivässä maailmassa.	○	○	○	○	○	○	○
Olen löytänyt työn, jolla on mielekkäät päämäärät.	○	○	○	○	○	○	○
Työni edistää jotain suurempaa päämäärää.	○	○	○	○	○	○	○
Autan muita työntekijöitä, kun he ovat olleet poissa työstä.	○	○	○	○	○	○	○
Saavutan työni tavoitteet.	○	○	○	○	○	○	○
Teen vapaaehtoisesti asioita, joita työssäni ei muodollisesti vaadita.	○	○	○	○	○	○	○
Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä.	○	○	○	○	○	○	○
Olen aloitteellisesti tukemassa uuden työntekijän perehdyttämisessä, vaikkei vastuu siitä kuuluisikaan minulle.	○	○	○	○	○	○	○
Osoitan osaamista työni kaikilla osa-alueilla.	○	○	○	○	○	○	○
Autan muita silloin, kun heidän työtaakkansa lisääntyy (kunnes he pääsevät pahimman yli).	○	○	○	○	○	○	○
Täytän työni kaikki vaatimukset.	○	○	○	○	○	○	○
Autan työkavereita heidän työvelvollisuuksissaan.	○	○	○	○	○	○	○
Selviytyisin suuremmastakin vastuusta kuin mitä minulle yleensä annetaan.	○	○	○	○	○	○	○
Teen uudistushakuisia ehdotuksia työpaikkamme toiminnan laadun parantamiseksi.	○	○	○	○	○	○	○
Olisin sopiva vaativammankin tasoiseen asemaan/rooliin.	○	○	○	○	○	○	○
Osallistun halukkaasti toimintoihin, joita minulta ei edellytetä, mutta jotka koituvat työpaikkani hyväksi.	○	○	○	○	○	○	○
Olen pätevä työni kaikilla osa-alueilla ja hoidan tehtäväni ammattitaidolla.	○	○	○	○	○	○	○
Suoriudun hyvin työstä kokonaisuudessaan tekemällä työt niin kuin odotetaankin.	○	○	○	○	○	○	○
Suunnittelen ja organisoin työni saavuttaakseni tavoitteet ja pysyäkseni aikataulussa.	○	○	○	○	○	○	○

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia?

	ei koskaan	erittäin harvoin	vain silloin tällöin	toisinaan	usein	hyvin usein	lähes aina
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	○	○	○	○	○	○	○
Olen innostunut työstäni.	○	○	○	○	○	○	○
Olen täysin uppoutunut työhöni.	○	○	○	○	○	○	○
Työssä aika kuluu hyvin hitaasti.	○	○	○	○	○	○	○
Tunnen itseni tylsistyneeksi työssäni.	○	○	○	○	○	○	○
Käytän työaikaa haaveilemiseen.	○	○	○	○	○	○	○
Tuntuu kuin työpäiväni ei koskaan loppuisi.	○	○	○	○	○	○	○
Minulla on taipumus tehdä muita asioita työssäni.	○	○	○	○	○	○	○
Minulla ei ole kovin paljon tehtävää työssäni.	○	○	○	○	○	○	○

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä? Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

ei koskaan	erittäin harvoin	vain silloin tällöin	toisinaan	usein	hyvin usein	lähes aina
○	○	○	○	○	○	○

KYSELYLOMAKE ENGLANNIKSI

Questionnaire / Vincit Oy

Hello vincitizen!

My name is Tuulia Wallenius and I'm a student at University of Tampere. I am preparing my master's thesis in Education on the use of LaaS -services concerning expertise, in collaboration with Vincit Oy.

I hope that you answer my questionnaire, which takes about five minutes. The questionnaire is anonymous and the results will be reported statistically so that the answers of a single respondent can not be identified.

Background info

Gender

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ Other
- ☐ I do not want to respond

Age _____

Education

- ☐ University of Technology
- ☐ University
- ☐ University of Applied Sciences
- ☐ Other

_____

Department at Vincit at the moment

- ☐ Developer
- ☐ HR
- ☐ Sales
- ☐ Designer
- ☐ Other

_____

How long have you worked at Vincit? (years and months) _____

How long is your overall experience in your own field? _____

Have you used the following LaaS-service categories during year 2018? (In LaaS 1 or LaaS 2.0) List what specific services you used.

	yes	no	Specify which services have you used from the category
Asiantuntijuus	○	○	
Työ ja opiskelu	○	○	
Oma ura (LaaS 1)	○	○	
Oma osaaminen (LaaS 1)	○	○	

Have you made changes to your working conditions to help enhance your working possibilities (for example concentrating)? Write in your own words. _____

How much have you been allowed to work in projects that you prefer?

never	hardly ever	occasionally	sometimes	often	very often	almost always
○	○	○	○	○	○	○

JATKUU

Questions

How well do the following descriptions fit you?

	strongly disagree	disagree	partly disagree	nor agree or disagree	partly agree	agree	strongly agree
I have found a meaningful career.	○	○	○	○	○	○	○
My work really makes no difference to the world.	○	○	○	○	○	○	○
I understand how my work contributes to my life's meaning.	○	○	○	○	○	○	○
I have a good sense of what makes my job meaningful.	○	○	○	○	○	○	○
I know my work makes a positive difference in the world.	○	○	○	○	○	○	○
I have discovered work that has a satisfying purpose.	○	○	○	○	○	○	○
The work I do serves a greater purpose.	○	○	○	○	○	○	○
I help other employees with their work when they have been absent.	○	○	○	○	○	○	○
I achieve the objectives of my job.	○	○	○	○	○	○	○
I volunteer to do things not formally required by my job.	○	○	○	○	○	○	○
I meet the criteria for performance.	○	○	○	○	○	○	○
I take initiatives to orient new employees to the department even though it is not a part of my job description.	○	○	○	○	○	○	○
I demonstrate expertise in all job-related tasks.	○	○	○	○	○	○	○
I help others when their work load increases (assist others until they get over the hurdles).	○	○	○	○	○	○	○
I fulfill all the requirements of my job.	○	○	○	○	○	○	○
I assist my colleagues with their duties.	○	○	○	○	○	○	○
I can manage more responsibility than typically assigned.	○	○	○	○	○	○	○
I make innovative suggestions to improve the overall quality of the department.	○	○	○	○	○	○	○
I appear suitable for a higher level role.	○	○	○	○	○	○	○
I willingly attend functions not required by the organization, but help in its overall image.	○	○	○	○	○	○	○
I am competent in all areas of my job, handle tasks with proficiency.	○	○	○	○	○	○	○
I perform well in the overall job by carrying out tasks as expected.	○	○	○	○	○	○	○
I plan and organize to achieve objectives of my job and meet deadlines.	○	○	○	○	○	○	○

How often do you experience these feelings?

	never	hardly ever	occasionally	sometimes	often	very often	almost always
At my work, I feel bursting with energy.	○	○	○	○	○	○	○
I am enthusiastic about my job.	○	○	○	○	○	○	○
I am immersed in my work.	○	○	○	○	○	○	○
At work, time goes by very slowly.	○	○	○	○	○	○	○
I feel bored at my job.	○	○	○	○	○	○	○
During work time I daydream.	○	○	○	○	○	○	○
It seems as if my working day never ends.	○	○	○	○	○	○	○
I tend to do other things during my work.	○	○	○	○	○	○	○
At my work, there is not so much to do.	○	○	○	○	○	○	○

Stress means a situation in which a person feels tense, restless, nervous, or anxious, or is unable to sleep at night because their mind is troubled all the time. Have you felt this kind of stress recently?

never	hardly ever	occasionally	sometimes	often	very often	almost always
○	○	○	○	○	○	○