

Suvi Saari

TYÖNTEKIJÄN ASEMAN YHTEYS NÄKEMYKSIIN TYÖHYVINVOINNISTA JA OIKEUDENMUKAISESTA JOHTAMISESTA

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Suvi Saari: Työntekijän aseman yhteys näkemyksiin työhyvinvoinnista ja johtamisesta
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma
Tammikuu 2022

Alati muuttuva työelämä asettaa haasteita työntekijöiden hyvinvoinnille. Yhä kiireisempi ja paineistetumpi aikataulu työn teossa näkyy myös kuormittuneisuuden kasvuna. Tämä asettaa työhyvinvoinnin ylläpitämisen, tukemisen ja kehittämisen merkittävään asemaan, jotta työkykyisyys säilyisi. Työhyvinvointi on tärkeää niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnan kannalta sen vaikuttaessa niin yksilön työsuorituksiin, organisaatioiden menestykseen kuin koko yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen. Merkittävä rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa on johtamisella ja sen oikeudenmukaisuudella, joiden on havaittu tukevan hyvinvointia työpaikoilla.

Tutkimuksessa tarkastelen työntekijöiden aseman yhteyttä näkemyksiin työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen toteutumisesta työpaikoilla tutkimuskysymyksen ”Miten työntekijän asema on yhteydessä näkemyksiin työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta omalla työpaikalla?” avulla. Tutkimuksen aineistona toimii Tietoarkiston MEADOW-konseptin mukainen aineisto FSD2954 Työelämän käytännöt 2012: työntekijät. Analysoin aineistoa hyödyntäen kvantitatiivisista menetelmistä ristiintaulukointia, elaboraatiota ja khiin neliö -testiä. Näiden avulla pyrin löytämään muuttujien välisiä yhteyksiä sekä tarkentamaan havaintoja taustamuuttujien avulla.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että esimiesasemassa toimivilla on yleisesti ottaen positiivisemmat näkemykset oikeudenmukaisesta johtamisesta työpaikoillaan kuin työntekijäasemassa olevilla. Näkemyksissä työhyvinvoinnista ei ollut havaittavissa samankaltaista tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Elaboration avulla on havaittavissa tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys miesten näkemyksissä sekä työhyvinvoinnista että oikeudenmukaisesta johtamisesta aseman mukaan. Ikämuuttujalla elaboroidessa on havaittavissa yhteys näkemyksissä työhyvinvoinnin toteutumisesta työpaikoilla alle 35-vuotiaiden eri asemissa olevien välillä. Kaikki havaitut tilastollisesti merkitsevät yhteydet ovat sen suuntaisia, että esimiesasemassa olevien näkemykset ovat muita positiivisempia.

Tutkimustulokset tuovat esiin aseman merkityksen omaa työpaikkaa ja siellä toteutuvia ilmiöitä arvioidessa. Esimiesasemassa olevien arviot ovat monissa tutkituissa ristiintaulukoinneissa muita työntekijöitä positiivisempia, minkä voisi ajatella johtuvan muun muassa muuttuneesta suhteesta arvioinnin kohteena olevaan ilmiöön. Tarkastelen tätä ilmiöön suhteutumista minää tukevan arviointivinouman kautta. Esimiesasemassa toimivien positiivisemmat arviot oikeudenmukaisen johtamisen toteutumisesta työpaikalla voisivat kieliä minää tukevan arviointivinouman valossa siitä, että ihminen on taipuvainen attribuomaan omaa toimintaansa todellisuutta positiivisemmassa valossa. Tällöin myös oikeudenmukaisen johtamisen toteutumista arvioidessa esimiesasemassa olevat saattavat arvioida ilmiön toteutumisen työpaikoillaan todellista positiivisemmaksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, oikeudenmukainen johtaminen, minää tukeva arviointivinouma, työntekijäasema, esimiesasema

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoria ja käsitteet	3
2.1	Suomalainen työelämä	3
2.2	Työhyvinvointi	4
2.3	Oikeudenmukainen johtaminen	7
2.4	Minää tukeva arviointivinouma suhteessa työntekijän asemaan	8
3	Tutkimusasetelma	11
3.1	Tutkimuskysymys	11
3.2	Tutkimusaineiston esittely	11
3.3	Muuttujavalinnat	12
3.3.1	Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujat	12
3.3.2	Taustamuuttujina asema, ikä ja sukupuoli	14
3.4	Tutkimusmenetelmät	15
3.5	Tutkimusetiikka	16
4	Tulokset	17
4.1	Työntekijän aseman yhteys näkemyksiin työhyvinvoinnista	17
4.2	Työntekijän aseman yhteys näkemyksiin oikeudenmukaisesta johtamisesta	21
5	Johtopäätökset	25
	Lähteet	28

Taulukkuuettelo

- Taulukko 1.** Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujien frekvenssit (%). **17**
- Taulukko 2.** Työhyvinvoinnin summamuuttujan ja esimiesaseman ristiintaulukointi elaboroituna ikä- ja sukupuolimuuttujilla (%). **19**
- Taulukko 3.** Oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujan ja esimiesaseman ristiintaulukointi elaboroituna ikä- ja sukupuolimuuttujilla (%). **22**

Kuvioluettelo

- Kuvio 1.** Warrin vitamiinimalli (Warr 1990, ks. Mäkikangas & Hakanen 2017, 105). **6**
- Kuvio 2.** Aseman ja työhyvinvoinnin näkemyksien yhteys organisaatioissa, $p=0,1$ **18**
- Kuvio 3.** Aseman ja oikeudenmukaisen johtamisen näkemyksien yhteys organisaatioissa, $p=0,005$ **22**

1 Johdanto

Työhyvinvointi on jo pitkään ollut merkittävä teema työelämäntutkimuksen sekä työ- ja organisaatiopsykologian aloilla. Työhyvinvoinnin merkityksellisyys näyttäytyy pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa asti Työ2030-ohjelman kautta, jonka yhtenä tavoitteena on nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Tämä on hyvin kunnianhimoinen tavoite, kun otetaan huomioon huolestuttavat nykytilanteet työn psyykkisen kuormittavuuden lisääntymisestä sekä työuupumuksen yleisyydestä (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019). Tavoitteelle löytyy kuitenkin perusteensa, sillä työhyvinvoinnin laiminlyöminen tulee sekä taloudellisesti että inhimillisesti kalliiksi.

Työhyvinvointi ilmiönä on työelämän läpileikkaava, eikä siihen vaikuttavien tekijöiden lista ole täten lyhyt. Yhtenä työhyvinvoinnin toteutumisen edistäjänä ja mahdollistajana toimii oikeudenmukainen johtaminen, jonka toteutuessa tehty työ on tuottavampaa ja töissä viihdytään paremmin (Elovainio & Virtanen 2018). Niin työhyvinvointi kuin oikeudenmukainen johtaminen ovat ilmiöitä, jotka näkyvät työpaikoilla tavalla tai toisella, ja niiden tarkasteluun saadaan kiinnostava näkökulma suuntaamalla huomio työntekijän asemaan.

Tässä tutkielmassa tarkastelen työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta omilla työpaikoillaan. Tutkimuksen keskiössä on erityisesti kyseisten ilmiöiden ja työntekijän aseman yhteys, jota tarkennan ikää ja sukupuolta taustamuuttujina hyödyntäen. Tutkimuskysymyksenä on ”Miten työntekijän asema on yhteydessä näkemyksiin työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta omalla työpaikalla?”, jota puran määrällisin menetelmin Tietoarkiston FSD2954 Työelämän käytännöt 2012: työntekijät -aineiston muuttujia ja havaintoja käyttäen.

Tutkimuskysymyksen asettama näkökulma voi tuottaa kiinnostavia havaintoja siitä, miten asema näyttäytyy suhteessa työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen ilmiöihin. Havainnot voivat olla merkityksellisiä esimerkiksi sen suhteen, miten yhtenäisesti ilmiöitä arvioidaan, ja mitä mahdolliset eroavaisuudet voivat merkitä ilmiöiden toteutumisen tai kehittämisen kannalta.

Tutkielma etenee seuraavaksi teoria- ja tutkimustaustan kuvailemiseen, jossa paneudun tarkemmin suomalaiseen työelämään ja sen ajankohtaisiin ilmiöihin sekä työhyvinvointiin muun muassa työpsykologi Peter Warrin kehittelemän vitamiinimallin kautta. Lisäksi tarkastelen oikeudenmukaisen johtamisen ilmiötä ja siihen liittyvää tasapainoteoriaa sekä attribuointia suhteessa työntekijän asemaan erityisesti minää tukevan arviointivinouman käsitteen kautta. Tämän jälkeen siirryn tutkielman tutkimusasetelman esittelyyn ja kerron tarkemmin aineiston, muuttujien ja menetelmien suhteen tekemistäni valinnoista. Sen jälkeen luvassa on tutkimuksen tuloksien esittäminen sekä analysointi ja viimeisenä esitän tutkielman pohjalta johtopäätöksiä, kerron tutkielman haasteista sekä pohdin jatkotutkimuksen aiheita.

2 Teoria ja käsitteet

2.1 Suomalainen työelämä

Työelämän on jo pitkään sanottu muuttuvan. Muutosta onkin tapahtunut niin myönteiseen kuin kielteiseen suuntaan ja nykypäivän työelämän uutuutena toimii muutoksen vauhti. Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019) on havaittu yllättävän suuria eroja tuloksissa vuosien 2013 ja 2018 välillä. Aiemmin muutos on ollut maltillisempaa, mikä herättää miettimään, mikä on muuttunut niin, että muutoksesta on tullut nopeampaa.

Muutoksen lisäksi nopeampana näyttäytyy koko työelämä. Nopeatempoisuus ja kiireen tuntu ovat lisääntyneet erityisesti kuntasektorilla ja naisten töissä, mutta myös yleisesti ottaen digitalisaation myötä (em. 344–345, 352). Digitalisaatio on vaikuttanut työelämään muutenkin merkittävästi mahdollistamalla työn irtautumisen ajasta ja paikasta etätöiden kautta. Samalla on hämärtynyt myös työn ja vapaa-ajan rajat, sillä esimerkiksi työsähköposti kulkee helposti mukana jopa lomilla asti älypuhelimien kautta. (Em. 344.)

Edellä esiteltyjen kehityskulkujen rinnalla sekä niiden myötä psyykinen hyvinvointi ja jaksaminen ovat heikentyneet sekä kuormitus kasvanut huomattavasti. Paineet kohdistuvat herkästi työntekijän psyykkisiin ominaisuuksiin ja työntekijään yksilönä, jolta odotetaan tehokkuutta, monipuolista tehtävien hallintaa ja jatkuvaa kehittymistä (Väänänen & Turtiainen 2014, 279–280, 293). Univaikeudet, väsymys ja tarmottomuus ovat yleisiä erityisesti naisilla, joista noin puolet kärsii kyseisistä ongelmista viikoittain. Miehillä vastaava osuus on noin kolmannes. Myös työuupumus nähdään selvänä vaarana niin naisten kuin miesten toimesta, mutta naisilla tämäkin on yleisempää. Lisäksi huolestuttavana uudempana kehityskulkuna ovat muisti- ja keskittymisvaikeudet, joista on kertonut neljännes työolotutkimuksen vastaajista. (Sutela ym. 2019, 345.) Huoli psyykkisestä oireilusta koskee erityisesti nuoria työntekijöitä, joilla jaksamisongelmat sekä muistin ja keskittymiskyvyn ongelmat olivat erityisen yleisiä (em. 350).

Työelämän nykytilanteessa ja sen kehityskuluissa on havaittavissa myös paljon myönteistä kehitystä. Työtehtävät ovat monipuolistuneet, vaikuttamismahdollisuudet parantuneet ja mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua lisääntyneet (em. 343). Esimiestyössä on havaittu paranusta aiempaan, samoin tasa-arvon ja työpaikkojen monimuotoisuuden toteutumisessa (em. 352). On tärkeää kuitenkin muistaa, että myönteiset kehityskulut eivät välttämättä koske kaikkia laaja-alaisesti ja muun muassa tasa-arvon suhteen on vielä paljon tekemistä, vaikka kehitystä onkin jo tapahtunut. Esimerkiksi naisten kokema syrjintä niin etenemismahdollisuuksissa, palkkauksessa, arvostuksen saamisessa ja työhönotossa on edelleen miehiä suurempaa erityisesti miesenemmistöisissä työyhteisöissä (Koivunen & Ojala & Saari & Viitasalo 2017, 130–144).

Työelämän rakenteet ovat myös muuttuneet ajan saatossa. Nykypäivän työikäiset ovat koulutetumpia kuin aiemmin ja myös iäkkäämpiä väestön rakenteen muutoksien myötä. Koulutuksen lisääntyminen on vaikuttanut myös ammattirakenteeseen ja toimihenkilöammatit ovat yhä tavallisempia. (Väänänen & Turtiainen 2014, 269–272.) Rakennemuutokset asettuvat osaksi muita työelämän muutoksia esimerkiksi ikääntyneiden ”digiepävarmuuden” kautta. Ikääntyneiden määrä työelämässä on kasvanut samaan aikaan, kun digitalisaatio on läpäissyt yhä kokonaisvaltaisemmin koko työelämän. Uusien teknologioiden jatkuva opettelu sekä osaamisen kasvaminen hyvälle tasolle aiheutti epävarmuutta ja vähensi myös halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään erityisesti ylempinä toimihenkilöinä toimivien naisten kohdalla (Sutela ym. 2019, 349).

Nopeat muutokset ovat omiaan aiheuttamaan paineita ja lisäämään työn kuormittavuutta, jolloin työhyvinvoinnin voidaan ajatella asettuvan merkittävään rooliin. Seuraavaksi esittelen työhyvinvoinnin käsitteen määritelmiä, sen tutkimuksen kehitystä sekä merkitystä niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta.

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja ja työelämän läpileikkaava käsite, jota on määritelty ajan saatossa monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin voidaan arkikielessä ajatella pitävän sisällään muun muassa

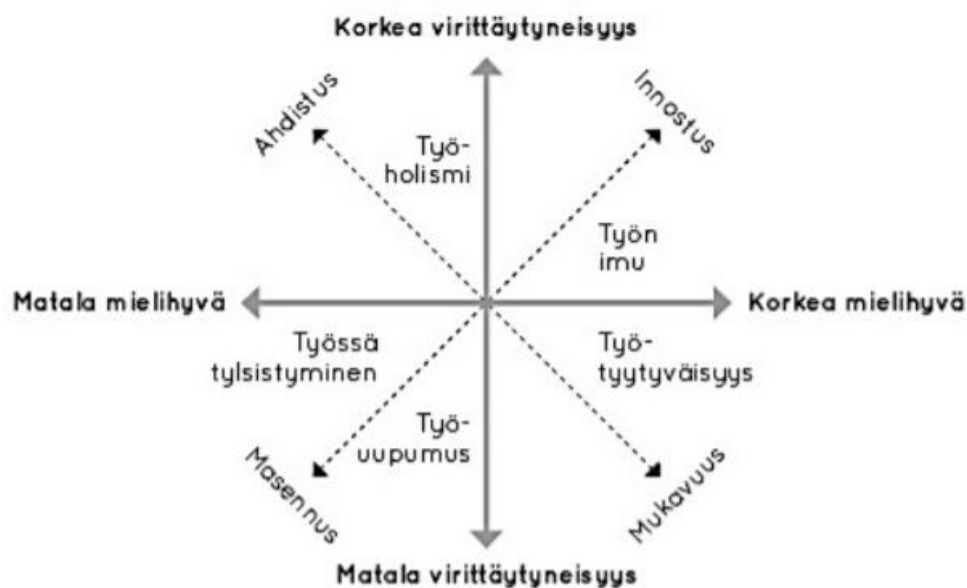
työssä jaksamisen, työtyytyväisyyden, työergonomian ja työn sujuvuuden käsitteet (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104). Virallisempia määritelmiä löytyy monenlaisia ajankohdan, näkökulman tai painotuksen mukaan. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin kokonaisuutena, jonka muodostaa ”työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi” (STM 2021). Työterveyslaitoksen määritelmä jatkaa melko lailla samaa linjaa määritellesään työhyvinvoinnin tarkoittavan ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa” (TTL 2021). Molemmat määritelmät osoittavat sen, miten monenlaisiin tekijöihin työhyvinvoinnilla on vaikutusta ja miten monia osa-alueita se kätkee sisälleen.

Työhyvinvoinnin käsitteen monitahoisuus on muovautunut ajan saatossa tutkimuksen kehityksen myötä. Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt alun perin liikkeelle lääketieteellisestä fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla (Manka & Manka 2016, 64). Suomeen työhyvinvoinnin tutkimus on kunnolla rantautunut vasta 1950-luvulla Työterveyslaitoksen perustamisen myötä riskipitoisten työolojen tutkimustarpeeseen vastaten (Vartiainen 2017, 30). Työoloista ja fyysiseen työkykyyn keskittymisestä työhyvinvoinnin tutkimus kehittyi työelämän kehityksen mukaisesti koskemaan myös työn henkistä puolta. Tämä tarkoitti Suomessa 1970–80-luvuilla tutkimuksen laajentumista työstressin ja kuormittuneisuuden tarkasteluun, minkä kautta ongelmien ja työpahoinvoinnin ehkäiseminen nousivat keskeisempään rooliin (Vartiainen 2017, 30–31; Manka & Manka 2016, 68).

Ongelmien ehkäiseminen on myöhemmin saanut rinnalleen tutkimuksen hyvinvointivoimavaroista sekä positiivisen psykologian kautta korostuvan myönteisyyden ja aktiivisen toimijuuden (em. 68). Nykypäivän tietotyöhön painottuva työelämä on uusine epävarmuuksineen ja työmuotoineen luonut myös uudenlaista jalansijaa työhyvinvoinnin tutkimukselle (Vartiainen 2017, 30–31). Tutkimuksen onkin tärkeää pysyä ajan hermoilla, jotta se vastaisi työelämän tarpeisiin ajankohtaisesti sekä antaisi eväitä niin yksilötasolle kuin yhteiskunnalliselle tasolle työhyvinvoinnin vaikutuksista.

Jotta työhyvinvoinnin tarkastelu ei menisi turhan laaja-alaiseksi, nojaan tutkimuksessani työpsykologi Peter Warrin (1990; 2007) kehittelemään työhyvinvoinnin teoreettiseen malliin (ks.

Mäkikangas & Hakanen 2017, 104). Malli pohjautuu käsitykselle siitä, että työhyvinvointia tarkastellessa tulee ottaa huomioon sekä myönteiset että kielteiset tekijät. Warrin vitamiinimalliksiin kutsuttu teoreettinen malli kuvailee subjektiivista työhyvinvointia affektiivisten kokemusten kautta mielihyvän ja virittäytyneisyyden akseleilla. Näistä ulottuvuuksista mielihyvän akseli on painoarvoltaan suurempi, sillä yksinään virittäytyneisyys ei Warrin mukaan kuvaa hyvinvointia (ks. em, 104–105). Warr (2007) määrittelee mallissaan neljä työhyvinvoinnin ydintunnetilaa, jotka ovat ahdistus, innostus, masennus ja mukavuus (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Warrin vitamiinimalli (Warr 2007; sit. Mäkikangas & Hakanen 2017, 105).

Yksilönäkökulman ja subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksen lisäksi on tärkeää huomioida ilmiön laajempi yhteiskunnallinen konteksti. Sosiaali- ja terveysministeriö on vuonna 2014 arvioinut, että menetetyistä työpanoksista aiheutuu kansantaloudelle noin 24 miljardin euron kustannukset vuodessa (STM 2014). Kustannukset kätkevät sisäänsä muun muassa sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläkkeitä, työtapaturmia ja terveyden- ja sairaanhoitokuluja, joihin työhyvinvointiin panostamalla olisi mahdollista jossain määrin vaikuttaa (Manka & Manka 2016, 39). Kun otetaan huomioon työpaikkojen vuosittainen noin 2 miljardin euron rahallinen panostus työhyvinvointiin, korostuu kustannusten haitallisuus taloudelle entisestään (em. 39). Vaikka kustannukset eivät olekaan kokonaisuudessaan pois kitkettävissä, voisi hyvinvointiin panostaminen tuottaa merkittäviä säästöjä niin työpaikoille kuin yhteiskunnalle.

Tärkeä rooli työssä viihtymisen edistämiseksi ja jokaiselle hyvien työolosuhteiden lähtökohdan muodostamiseksi on johtotehtävissä ja esihenkilöasemassa olevilla. Tämä huomioidaan muun muassa STM:n (2021) työhyvinvointimääritelmässä, jossa hyvä ja motivoiva johtaminen luetellaan työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Esimerkiksi johtamisen oikeudenmukaisuus sekä esimieheltä saatu sosiaalinen tuki toimivat voimavaroina, jotka voivat edistää työhyvinvointia. Seuraavaksi syvennyn tarkastelemaan oikeudenmukaista johtamista ja sen suhteutumista työhyvinvointiin.

2.3 Oikeudenmukainen johtaminen

Työhyvinvointia tai hyvinvointia ylipäätään tarkastellaan usein yksilön subjektiivisen kokemuksen näkökulmasta. Subjektiivinen kokemus hyvinvoinnista ei kuitenkaan jätä hyvinvoinnin kokemusta riippuvaiseksi pelkistä yksilön omista teoista, asenteista ja ajatuksista. Ympäröivä sosiaalinen todellisuus ja ympäristö vaikuttavat yksilön hyvinvointiin, mikä näkyy työhyvinvoinnin kannalta organisaatioiden, työyhteisöjen ja johtamistyön kautta (Manka & Manka 2016).

Työntekijöiden kokemalla oikeudenmukaisuudella on huomattu yhteyksiä laaja-alaisesti niin terveyteen, työtyytyväisyyteen kuin työn tuottavuuteen (Elovainio & Kivimäki & Vahtera 2002; Elovainio & Virtanen 2018, 189–190). Työelämän nopeiden muutosten vuoksi oikeudenmukaisuuden tärkeys korostuu (Virtanen & Elovainio 2018). Oikeudenmukaisuuden voidaan ajatella liittyvän työelämässä niin konkreettisempiin asioihin, kuten etuihin tai palkkioihin mutta myös laajempiin jatkuviin prosesseihin, kuten päätöksentekoon, siitä informoimiseen sekä työntekijöiden kohteluun. Suuri osa oikeudenmukaisuuden takana olevista teemoista liittyy johtamiseen ja sen toteuttamistapoihin organisaatioissa.

Elovainion ja Virtasen (2018, 187–188) mukaan organisaatioiden oikeudenmukaisuutta tarkastellessa kolme oikeudenmukaisuuden muotoa on vakiintunut tarkastelun pohjaksi. Nämä ovat jakava oikeudenmukaisuus (distributive justice), päätöksenteon sääntöjen oikeudenmukaisuus (procedural justice) ja myöhemmin joukkoon liitetty kohtelun oikeudenmukaisuus (relational justice). Jakava oikeudenmukaisuus kattaa työntekijän kokemukset työstä saatujen

palkkioiden, korvausten, palautteen ja etujen oikeudenmukaisuuden (em. 187). Tämän jatkeeksi asettuu päätöksenteon sääntöjen oikeudenmukaisuus, joka kattaa kokemukset edeltävien jakamisen päätöksentekoprosessien tai -sääntöjen oikeudenmukaisuuden. Viimeinen eli kohtelun oikeudenmukaisuus täydentää kokonaisuutta vielä sillä, miten ihmiset ovat herkkiä saamansa kohtelun oikeudenmukaisuudelle päätöksentekoprosessien aikana oli päätökset sitten minkä luonteisia tahansa. (Em. 188.)

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen syntyminen voidaan nähdä vaihtosuhteiden toistuvuuden ja tasapainoisuuden summana. Yhdysvaltalais sosiologi George Homans (1958) on kehittänyt sosiaalisen vaihdon teorian, jossa ihmisten välisen kanssakäymisen toistuvien kokemusten myötä syntyy odotuksia ja sääntöjä heidän väliselle vaihtosuhteelle. Homans on tunnistanut vaihtosuhteissa herkkyyden epätasapainolle, jota pystytään täydentämään työpsykologian tutkija John Stacy Adamsin (1965) tasapainoteorialla. Adamsin mukaan ihmisillä on tarve pyrkiä tasapainoon omien panostensa ja saamansa hyödyn välillä, sillä epätasapainosta seuraa psyykkistä jännitettä, jota on tarve saada purettua. (ks. Elovainio & Virtanen, 184–186.) Työelämän kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi oman työpanoksen arvon ajattelemista suurempana kuin siitä saatua palkkiota, mikä johtaa tyytymättömyyteen.

Vaihtosuhteiden tasapainoisuuden tarkastelun kautta oikeudenmukaisuuden tutkiminen on edennyt sen yhteyksiin terveyden kanssa. Pitkäaikainen epätasapainoisuus on yhdistetty psyykkisen stressitilan muodostumiseen, mikä puolestaan yhdistyy stressin aiheuttamiin terveysvaikutuksiin. Pitkittynyt ja liiallinen stressi työelämässä voi olla merkittävä työhyvinvointia vähentävä tekijä ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatioissa on yhdistetty myös työtyytyväisyyteen. (Em. 186–190.) Oikeudenmukaisuutta tutkittaessa on havaittu paremman terveyden ja vähemmän psyykkisen oireilun lisäksi vähäisempiä sairaspotilaita, mikäli johtaminen koettiin oikeudenmukaisena (Elovainio ym. 2002). Oikeudenmukainen johtaminen voi siis osaltaan vähentää työpahoinvointiin yhdistettäviä kustannuksia ja täten olla merkittävää myös taloudellisesta näkökulmasta inhimillisen lisäksi.

2.4 Minää tukeva arviointivouma suhteessa työntekijän asemaan

Työelämän nopeat muutokset sekä psyykinen kuormittavuus ovat saaneet huomion kiinnittymään työhyvinvointiin ja oikeudenmukaiseen johtamiseen työhyvinvoinnin edistäjänä ja mahdollistajana. Kiinnostavan näkökulman aiheeseen tuo työntekijän aseman tarkastelu sekä sen yhteyden arviointi siihen, miten itseä suhteutetaan työpaikoilla toteutuneisiin ilmiöihin. Tähän tarkasteluun tulen tässä tutkielmassa hyödyntämään attribuution ja erityisesti minää tukevan arviointivinouman (self-serving attribution bias) käsitteitä.

Ihmisillä on taipumus tehdä tulkintoja siitä, mistä oma ja muiden käyttäytyminen, teot tai toiminta johtuvat. Tällaisia päätelmiä kutsutaan attribuutioiksi. (Augoustinos & Walker & Donaghue 2006, 149.) Attribuutiot ovat sekä tiedostamattomia ja tiedostettuja, eikä niille ole löydettävissä yksiselitteistä teoriataustaa. Attribuutioita on yleisesti ottaen kuitenkin jaoteltu ulkoisiin ja sisäisiin attribuutioihin. Ulkoiset attribuutiot tarkoittavat asioiden selittämistä ja tulkittamista tilanne- ja olosuhdetekijöiden kautta. Sisäiset attribuutiot puolestaan ovat sellaisia selityksiä ja tulkintoja, joita teemme pysyvämpien tekijöiden, kuten persoonallisuuden kautta. (Em. 153.)

Erilaiset attribuutioteoriat paneutuvat usein siihen, onko attribuoinnissa havaittavissa jonkinlaista säännönmukaisuutta. Tästä esimerkkinä toimii minää tukeva arviointivinouma, jonka toimintaperiaatteena on ihmisen taipumus selittää onnistumisiaan omilla sisäisillä tekijöillään, kuten omalla kyvykkyydellään ja selittää epäonnistumisia ulkoisilla tekijöillä, kuten muista riippuvaisena (em. 164–165). Minää tukeva arviointivinouma toimii vastauksena yksilön tarpeeseen suojata ajatusta itsestään pätevänä ja kyvykkäänä, mikä toimii myös itsetuntoa suojelevana ja kohottavana toimintona (Miller & Ross 1975). Kuten monet muutkin attribuutioteoriat, myös minää tukeva arviointivinouma on kohdannut kritiikkiä, eikä sitä tukevia todisteita ole aina havaittu tutkimuksissa (esim. Pal 2007). Seuraavaksi esittelen tutkimuksissa tehtyjä havaintoja minää tukevan arviointivinouman toteutumisesta työelämässä.

Minää tukevaa arviointivinoumaa on tarkasteltu työelämäkontekstin tutkimuksessa erityisesti esimiesaseman kautta. On esimerkiksi havaittu, että johtotehtävissä olevat ottavat kunnian organisaatioiden tuottamista hyvistä tuloksista ja perustelevat huonoa tulosta ulkoisilla tekijöillä (Clapham & Schwenk 1991, 220). Toisaalta Dobbins ja Russell (1986) havaitsivat ryhmä-

työstä suoriutumista tutkiessaan esimiesten ja alaisten tekemissä attribuutioissa samankaltaisuutta. Ryhmän suoriutumisen ollessa huono sekä esimiehen että alaisen roolissa olevat attribuioivat lopputuloksen syyksi toisen osapuolen (em. 475).

Minää tukevaa arviointivinoumaa hyödyntävillä on havaittu yhteys hyvään itsetuntoon sekä korkeaan itseluottamukseen, joiden on havaittu näyttäytyvän myös epärealistisen positiivisesti arvioituina todellisuuteen verrattuna (Cristofaro & Giardino 2020). Mikäli tämän yhdistää siihen, että henkilö arvioi työpaikallaan työhyvinvoinnin tai oikeudenmukaisen johtamisen toteutumista, on mahdollista, että oman roolin suhteuttamisella ilmiön toteutumiseen työpaikalla on merkitystä tehtyyn arviointiin.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimuskysymys

Tavoitteenani on ymmärtää, millaiset tekijät ovat yhteydessä näkemyksiin työhyvinvoinnista ja johtamisesta omassa organisaatiossa. Tutkimuskysymyksenäni on ”Miten työntekijän asema on yhteydessä näkemyksiin työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta omalla työpaikalla?” Tutkimuskysymys tarkentuu taustamuuttujien kautta iän ja sukupuolen yhteyksiä tarkastelemalla. Näiden avulla voidaan tarkentaa mahdollisesti esiin nousevia eroavaisuuksia ja täten myös syventää tutkimuksen antia.

3.2 Tutkimusaineiston esittely

Aineistona tutkimuksessani on Tietoarkiston Työelämän käytännöt 2012: työntekijät -aineisto (FSD2954), joka on osa kansainvälistä MEADOW-konseptin mukaista tutkimushanketta. Aineiston on kerännyt Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus yhdessä Tilastokeskuksen Anna-Kaarina Potilan kanssa. MEADOW eli Measuring the Dynamics of Organisation and Work on kansainvälisesti käytetty ja EU:n rahoituksella suunniteltu tutkimusväline organisaatioiden ja työn kehityksen ja muutoksen arviointiin. Sen erityisyytenä on samojen organisaatioiden työnantajien sekä työntekijöiden vastausten kerääminen. Työnantajien vastaukset ovat erillisessä aineistossa, jonka olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Työntekijäaineiston vastaukset on kerätty työnantajatutkimuksen vastausten perusteella. Työnantajia koskevaan kyselyyn on kerätty vastaajia ositetulla otannalla perusjoukosta, joka kattaa yksityisen ja julkisen sektorin työnantajat, jotka työllistävät vähintään 10 henkilöä. Otos on poimittu yritysrekisteristä ja tarkoituksena on ollut poimia vastaajia edustavasti eri toimialoilta pois lukien maa- ja metsätalousalat. Edustavuutta on pyritty toteuttamaan huomioimalla yksityinen ja julkinen sektori sekä niiden sisäisiä erityispiirteitä ja lisäksi organisaatioiden koko.

Työntekijäaineiston vastaajiksi on valikoitunut työnantajatutkimukseen vastanneiden organisaatioiden työntekijöitä yksinkertaisen satunnaisotannan kautta. Kriteerinä valikoituneille työntekijöille on ollut vähintään puolen vuoden työskentely työpaikalla sekä siellä edelleen työskenteleminen vastaamisajankohtana. Otoksen työntekijät eivät edusta organisaatioiden kaikkia palkansaajia, vaan työnantajiaan, joita he arvioivat työntekijänäkökulmasta.

Kysely on toteutettu puhelinhaastatteluina strukturoidulla lomakkeella, jonka kysymykset ovat koskeneet työn ominaisuuksia, työpaikan toiminnan arviointia ja oman työn arviointia. Aineisto kerättiin syksyllä 2012 ja sen vastausprosentti oli 48,5. Aineisto sisältää 122 muuttujaa sekä 1711 havaintoa.

3.3 Muuttujavalinnat

Seuraavaksi esittelen tutkimuksessani käyttämäni muuttujat. Aineiston laajuuden vuoksi olen rajannut tarkastelun kohteekseni hyvin pienen osan muuttujien kokonaisuudesta tutkimuksen hallittavuuden edistämiseksi. Kerron ensin muodostamistani summamuuttujista, jonka jälkeen käsittelen tutkimuksessa käytettäviä taustamuuttujia.

3.3.1 Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujat

Tutkimuksen keskiössä ovat työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta muodostetut summamuuttujat, jotka molemmat perustuvat aineiston saman muuttujan (K12) alakohdille. Muuttuja on muotoiltu aineistossa seuraavanlaisesti: ”Seuraavaksi pyydän sinua antamaan kouluarvosanan (4–10) omalle työpaikallasi seuraavissa asioissa: x”. Tässä x edustaa kaikkia niitä käsitteitä, joita kouluarvosanoain aineistossa on pyydetty arvioimaan.

Työhyvinvoinnin summamuuttujaan olen poiminut aineistosta arviot innostuksesta (K12a), työn ilosta (K12c) ja työhyvinvoinnista (K12g). Valikoituneet käsitteet sopivat Warrin vitamiinimalliin (2007), jossa tunneperäistä työhyvinvointia jäsennetään mielihyvän ja virittäytyneisyyden asteen mukaan. Innostuksen voidaan ajatella kuvaavan sen mukaisesti korkeaa virittäytyneisyyttä ja korkeaa mielihyvää. Työn ilo puolestaan kuvaa mielestäni matalamman virittäytyneisyyden ja korkean mielihyvän tilaa ollessaan innostusta rauhallisävytteisempi olotila.

Työhyvinvoinnin käsite täydentää hyvin muodostettua kokonaisuutta, joka korostaa positiivista näkökulmaa työhyvinvointiin pahoinvoinnin sijaan, joka esiintyy myös Warrin vitamiinimallissa (2007) matalan mielihyvän tarkastelun puolella.

Oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttuja muodostuu arvioista koskien johtamista ja esimiestyötä (K12f), henkilöstöstä huolehtimista (K12h) ja oikeudenmukaisuudesta huolehtimisesta (K12k). Arviot johtamisesta ja esimiestyöstä antavat kokonaisvaltaista käsitystä johtamisesta samankaltaisesti kuin arviot työhyvinvoinnista edeltävässä summamuuttujassa. Oikeudenmukaisuudesta ja henkilöstöstä huolehtimisen arviot puolestaan toimivat vastakkaisina epäoikeudenmukaisen tai välinpitämättömän kohtelun kokemuksille, joilla on yhteys epävarmuuden sietämiseen, työtyytyväisyyteen sekä työn tuottavuuteen (Helkama ym. 2020, 258; Elovainio & Virtanen (2018), 189–190). Vaikka huolehtimista mittaavia muuttujia ei ole suoraan liitetty johtamiseen, on niiden aiheet sellaisia, jotka yleisesti ajatellaan työnantajan ja korkeammassa asemassa olevien vastuiksi. Yhdessä näistä muodostuu kokonaisuus, jonka olen nimennyt oikeudenmukaiseksi johtamiseksi. Kokemuksella oikeudenmukaisesta johtamisesta on aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteys henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (Kivimäki ym. 2004; Lawson ym. 2009).

Molemmat toteutetut summamuuttujat on testattu Cronbachin alfan mukaisesti reliabiliteetiltään ja konsistenssiltaan sopiviksi, kun työhyvinvoinnin summamuuttujan alfakerroin on 0,83 (n=16947) ja oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujan 0,84 (n=1688). Korkea Cronbachin alfan arvo kertoo muuttujien samansuuntaisuudesta eli muuttujat tuottavat samantyyppisiä mittaustuloksia (Ketokivi 2015, 103–104). Tämän perusteella muodostetut summamuuttujat voidaan arvioida johdonmukaisesti muodostetuiksi.

Summamuuttujat on lisäksi luokiteltu uudelleen kolmiluokkaisiksi, jotta tilastollisten testien edellytykset täyttyisivät. Tämän lisäksi uudelleenluokittelu tiivistää käytettyjen muuttujien tuottamaa informaatiota helpommin ymmärrettävään muotoon. Molempiin summamuuttujiin on käytetty samaa uudelleenluokittelua kolmeen eri luokkaan. Uudelleenluokitellut summamuuttujat on ensin palautettu alkuperäiselle mitta-asteikolle (4–10) jakamalla ja pyöristämällä summamuuttujien saamat arvot. Uudelleenluokittelussa uudet muuttujat ovat 1 = arvosanat 4–7, jotka edustavat kesimääräistä matalampia tuloksia, 2 = arvosana 8, joka edustaa

keskimääräisiä tuloksia, 3 = arvosanat 9–10, jotka edustavat keskimääräistä korkeampia tuloksia. Päädyin tämänlaiseen jaotteluun siksi, että summamuuttujien osina olevien muuttujien keskiarvot pyörivät kaikki lukuun 8, jolloin arvosanaa kahdeksan voidaan pitää keskimääräisenä eli keskiarvoa edustavana.

3.3.2 Taustamuuttujina asema, ikä ja sukupuoli

Edellä esiteltyjä summamuuttujia pyritään selittämään erilaisten taustamuuttujien kautta. Tärkeimpänä näistä on asema, joka määrittyy aineiston muuttujan K7 kautta, jossa kysytään ”Toimitko esimies- tai työnjohtotehtävissä?”. Vastausvaihtoehtoina on toiminut ”kyllä” ja ”ei”, jolloin muuttujan perusteella havaintoyksiköt jakautuvat kahteen. Reilu viidesosa (22 %) vastanneista kertoo toimivansa esimies- tai työnjohtotehtävissä. Aseman yhteyksiä tarkastelemalla pystytään havainnoimaan mahdollisia eroavaisuuksia, jotka riippuvat nimenomaan työtehtävistä ja niiden tuottamasta positioista sekä niiden suhteutumisesta muiden työntekijöiden työtehtäviin.

Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei aineistossa ole ylemmän johdon vastauksia, sillä heidät on aineiston keruuvaiheessa siirretty katoon (FSD2954 Koodikirja). Esimiesasemassa toimivat edustavat siis alemmaa johtoa kuin esimerkiksi toimitusjohtajat tai henkilöstöjohtajat. Työntekijäasemassa olevien joukko on myös hyvin heterogeeninen johtuen muun muassa aineistoon osallistuneiden organisaatioiden laajasta kirjosta, joten on oltava tarkkana, minkälaisia johtopäätöksiä tulososiossa heidän näkemyksistään tekee.

Muina selittävinä muuttujina tässä tutkimuksessa toimivat ikä ja sukupuoli. Ikämuuttuja on jaoteltu alkuperäisestä muuttujasta (bv3) neljään eri luokkaan aineiston käsiteltävyyden helpottamiseksi sekä ristiintaulukointien ja khiin neliötestin mahdollistamiseksi (Valli 2015, 61). Uudelleenkoodasin muuttujan arvot niin, että kaksi luokkaa sijoittuivat suunnilleen keskiarvon (= 45,61) alapuolelle ja toiset kaksi sen yläpuolelle. Täten uudelleenkoodaus tuotti uudet arvot 1 = 20–35-vuotiaat, 2 = 36–45-vuotiaat, 3 = 46–55-vuotiaat ja 4 = 56–67-vuotiaat. Näiden neljän luokan myötä aineistoon vastanneet jakautuvat melko tasaisesti neljään, kun 20–35-vuotiaita on 23 prosenttia, 36–45-vuotiaita 23 prosenttia, 46–55-vuotiaita 31 prosenttia ja 56–67-vuotiaita 23 prosenttia vastanneista.

Sukupuolimuuttuja (bv2) on aineistossa dikotomisena muuttujana vastausvaihtoehdoilla ”mies” ja ”nainen” tiedon ollessa peräisin suoraan rekisteristä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että todellisuudessa sukupuolen määritelmä on paljon monitahoisempi ja sukupuoli ilmiönä moninaisempi (Seta 2021). Jakauma on melko tasainen miehiksi itsensä ilmoittaneita löytyessä 51 prosenttia ja naisiksi itsensä ilmoittaneita 49 prosenttia vastanneista.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Analysointimenetelmänä käytän ristiintaulukointia, sillä tarkoitukseni on selvittää taustamuuttujien yhteyksiä summamuuttujiin. Ristiintaulukoiden täsmentämiseen hyödynnän elaboraatiota, joka tarkentaa mahdollisesti löytyneitä yhteyksiä selitettävien summamuuttujien sekä selittävien taustamuuttujien välillä.

Ristiintaulukointien yhteydessä tarkastelen muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia Khiin neliö -testin avulla. Khiin neliö -testin toteuttamisen onnistuminen on ollut myös vaikuttavana tekijänä summamuuttujien tekemiseen sekä niiden aiemmin kuvailtuun uudelleen luokitteluun, jotta esimerkiksi havaintojen teoreettinen frekvenssi on ollut tarvittavan suuri sekä pienten luokkien tai solujen määrä alle 20 prosenttia havainnoista (Valli 2015, 61). Khiin neliö -testistä raportoin p-arvoja, jotka kertovat testin virheellisen päätelmän todennäköisyyden. Tilastollisen merkitsevyyden vakiintuneina raja-arvoina p-arvoissa toimivat alle 0,05, jonka alittavia tuloksia pidetään tilastollisesti ”melkein merkitsevinä”, alle 0,01, jolloin tuloksia pidetään tilastollisesti ”merkitsevinä” sekä alle 0,001, jolloin tuloksia pidetään tilastollisesti ”erittäin merkitsevinä”. Tilastollisen merkitsevyyden taso kertoo siitä, onko ristiintaulukointien tulokset yleistettävissä perusjoukkoon. (Tietoarkisto 2021a; Tietoarkisto 2021b.)

Kvantitatiivista tutkimusta tehdessä on tärkeää muistaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole yhtä kuin siinä esiintyvät numeroarvot, joita esimerkiksi taulukoissa esiintyy. Tutkimuksen merkitys tulee esille vasta siinä, kun saatuja numeroarvoja pystytään selittämään ja tulkitsemaan (Töttö 2004, 158). Tulkinnoissa on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisten johtopäätösten tekeminen on esimerkiksi ristiintaulukoinneista havaittavien yhteyksien perusteella

johdonmukaista. Tehtyjen tulkintojen tukena toimii aiempi tutkimus sekä teoria, joihin uusien tutkimusten tulee nojata.

3.5 Tutkimusetiikka

Valmiiksi kerätyn aineiston myötä minulla ei ole samanlaisia tutkimuseettisiä seikkoja huomioitavana kuin jos olisin kerännyt aineiston itse. Aineisto on valmiiksi anonymisoitu, joten yksittäiset havaintoyksiköt eivät ole tunnistettavissa. Olen sitoutunut noudattamaan Tietoarkiston käyttöehtoja hankkiessani aineiston käyttööni. Käyttöehtojen mukaisesti käytän aineistoa vain henkilökohtaisesti ja ilmoittamaani käyttötarkoitukseen sekä viittaan siihen asianmukaisella tavalla. Aineiston säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatan erityistä varovaisuutta ja turvallisuutta. (Tietoarkisto 2020.)

4 Tulokset

Taulukosta 1 nähdään, että keskimääräisenä tai sitä korkeampana työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen työpaikoillaan arvioi noin 60 prosenttia vastanneista. Molempien osalta keskimääräistä korkeampien tuloksien osuus on noin viidesosa kaikista vastanneista ja keskimääräistä matalampiin tuloksiin kuuluu oikeudenmukaisen johtamisen osalta hieman suurempi osuus kuin työhyvinvoinnin osalta. Tämä on kiinnostava tieto verrattuna esimerkiksi Euroopan työolotutkimukseen (2015), jossa jopa 93 prosenttia suomalaisista työntekijöistä koki kohtelun työpaikallaan oikeudenmukaiseksi.

Kaiken kaikkiaan taulukosta 1 voidaan kuitenkin päätellä, että enemmistö kokee työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen toteutumisen työpaikoillaan positiivisesti. Tulee myös ottaa huomioon, että keskimääräistä matalampiin arvioihin kuuluu kaikki arviot arvosanasta 7 arvosanaan 4, jolloin vastausluokan sisäiset näkemyserot ovat suhteellisen laajoja. Seuraavaksi käsittelemme työhyvinvoinnin summamuuttujan yhteyksiä taustamuuttujiin ristiintaulukoinnin avulla, jonka jälkeen siirrymme tarkastelemaan oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujaa samoin tavoin omassa alaluvussa.

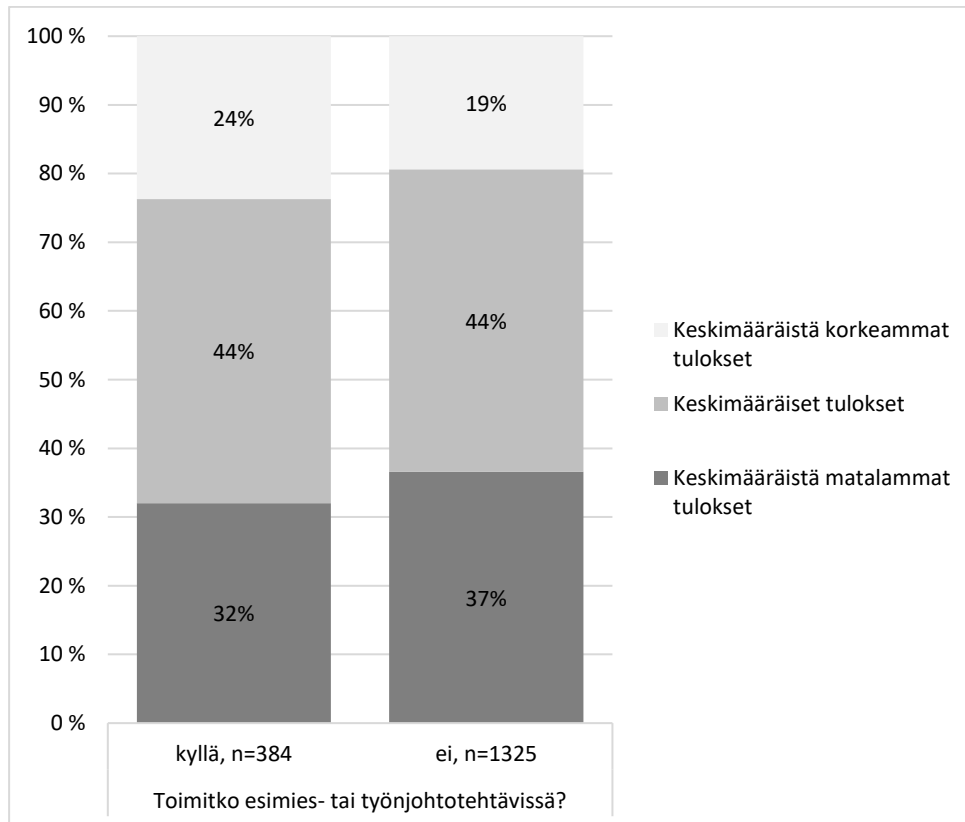
Taulukko 1. Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujien frekvenssit (%).

	Keskimääräistä matalammat tulokset	Keskimääräiset tulokset	Keskimääräistä korkeammat tulokset	Yhteensä (n)
Työhyvinvointi	36	44	20	100 (1711)
Oikeudenmukainen johtaminen	42	39	19	100 (1711)

4.1 Työntekijän aseman yhteys näkemyksiin työhyvinvoinnista

Työntekijän asemalla ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä näkemyksiin työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kokemukset eivät siis ole tilastollisesti merkitsevästi riippuvaisia siitä, onko työntekijä esimies- tai työnjohtotehtävissä vai ei. Kuviossa 1 voidaan kuitenkin havaita, että

esimies- tai työnjohtotehtävissä olevista viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin muista työntekijöistä arvioi työhyvinvoinnin työpaikallaan keskimääräistä korkeammaksi, kun taas keskimääräistä matalammaksi arvioivien joukossa on viisi prosenttiyksikköä enemmän muissa kuin esimies- tai työnjohtotehtävissä olevia. Tilastollisen merkitsevyyden puuttumisen ($p=0,1$) johdosta tästä ei voida kuitenkaan vetää suurempia johtopäätöksiä perusjoukkoa koskeviksi.



Kuvio 2. Aseman ja työhyvinvoinnin näkemyksien yhteys organisaatioissa, $p=0,1$

Näkemyksissä työhyvinvoinnista ilmenee vastaajien välillä eroavaisuuksia, joiden selittämiseen voisi löytyä luultavimmin monenlaisia erilaisia tekijöitä työhyvinvoinnin kattaessa niin monenlaisia sisältöjä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104; STM 2021). Kyse voisi olla esimerkiksi eroavaisuuksista työn mielekkyydessä, työn turvallisuudessa tai vaativuuden ja omien kykyjen kohtaamisessa. Tämä tekee analyysin ulkopuolisten vaikuttavien tekijöiden poissulkemisesta haasteellista. Tarkennan tehtyä ristiintaulukointia vielä elaboroimalla ikä- ja sukupuolimuuttujilla mahdollisten tilastollisesti merkitsevien yhteyksien varalta.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin summamuuttujan ja esimiesaseman ristiintaulukointi elaboroituna ikä- ja sukupuolimuuttujilla (%).

	20–35-vuotiaat		36–45-vuotiaat		46–55-vuotiaat		56–67-vuotiaat		Mies		Nainen	
	Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa	
	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei
Keskimääräistä matalammat tulokset	16	35	33	37	42	38	33	36	30	41	36	33
Keskimääräiset tulokset	54	46	40	43	42	43	42	45	43	43	46	45
Keskimääräistä korkeammat tulokset	31	20	27	20	16	19	25	19	27	16	18	22
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N	84	301	94	306	121	412	85	306	259	617	125	708
	$\chi^2=12,3$; df=2; p=0,002		$\chi^2=1,7$; df=2; p=0,420		$\chi^2=0,9$; df=2; p=0,624		$\chi^2=1,6$; df=2; p=0,460		$\chi^2=15,3$; df=2; p<0,001		$\chi^2=1,3$; df=2; p=0,521	

Neljäluokkaisella ikämuuttujalla tehty elaboraatio osoittaa, että työntekijän asemalla on tilastollisesti merkitsevä yhteys työhyvinvointiin tarkastelun nuorimassa ikäluokassa eli 20–35-vuotiailla (taulukko 2). Samankaltaista yhteyttä ei ole havaittavissa muissa ikäluokissa. Tarkastelemalla taulukkoa 2 havaitaan, että nuorimpaan ikäluokkaan kuuluvat esimies- tai työnjohdotehtävissä olevat arvioivat työhyvinvoinnin työpaikoillaan korkeammaksi kuin muut työntekijät.

Löytynyttä eroavaisuutta voisi mahdollisesti selittää sillä, että nuorempien työntekijöiden työura on heitä vanhempiin ikäluokkiin verratessa vasta alkuvaiheessa. Vuoden 2019 Nuorisobarometrin tuloksien perusteella on esimerkiksi havaittu, että työssäkäyvien opiskelijoiden työt harvoin vastaavat omaa osaamista ja ovat monesti eriluontoisia kuin työt, joihin valmistumisen jälkeen pyritään. Nuorimassa ikäluokassa saattaa täten olla sellaisia henkilöitä työntekijäasemassa, jotka voisivat kokea esimies- tai työnjohdotehtävät itselleen mielekkäämmiksi esimerkiksi suuremman vastuun tai monipuolisempien työtehtävien johdosta.

Sellaiset henkilöt, jotka nuorimassa ikäluokassa ovat esimies- tai työnjohdotehtävissä ovat saattaneet edetä urallaan jo itselleen mielekkäisiin työtehtäviin, jolloin työhyvinvointinäkemykset voivat olla positiivisemmat. Heidän kohdallaan summamuuttujan osat työn ilo ja innostus saattavat realisoitua työn imuna, joka Warrin vitamiinimallissa (kuvio 1) on mielihyvän ja korkean virittäytyneisyyden ilmentymä. Työn imun käsitettä on määritelty muun muassa työntekijän energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden kautta sekä myönteisenä tunne-

ja motivaatiotilana. Mikäli nuorimman ikäluokan esimiesasemaan edenneiden ajatellaan löytäneen mielekkään ja motivoivan työpaikan, työn imu sopii hyvin ajatuksen pariaksi.

Warrin vitamiinimallissa työhyvinvointiin liittyvän innostuksen vastaparina on masennus (ks. kuvio 1), jonka ilmaantuvuus on nuoremmilla yleisempää kuin vanhemmissa ikäryhmissä (Markkula & Suvisaari 2017). Huolta nuorempien hyvinvoinnista on aiheuttanut myös työolotutkimuksessa (Sutela ym. 2019) havaitut jaksamisongelmat ja psyykinen oireilu. Kun psyykkiset haasteet koskettavat monia nuoria aikuisia, tämän voisi ajatella heijastuvan myös näkemyksiin työhyvinvoinnista tutkimuksen nuorimmassa ikäluokassa. Tulokset eivät kuitenkaan ole tämän suuntaisia. Esimies- tai työnjohtotehtävissä olevat kokevat työhyvinvointinsa kyseisessä ikäluokassa paremmaksi. Lisäksi työntekijäasemassa olevien näkemykset työhyvinvoinnista eivät kuitenkaan eroa toisista ikäluokista, jolloin nuorempien jaksamishaasteiden tai masennuksen ei voida ajatella näkyvän kyseisessä vertailussa.

Vaikka nuoremmilla masennusoireet ovat yleisempiä, ovat nuoremmat yleisesti ottaen terveempiä kuin vanhemmat. Mitä vanhemmaksi tulee, sitä tavallisempaa työkyvyn heikkeneminen on. Yli 55-vuotiaista työkykynsä on arvioinut keskinkertaiseksi tai huonoksi työn ruumiillisiin vaatimuksiin nähden noin kolmasosa ja henkisiin vaatimuksiin nähden noin neljäsosa (Ilmarinen 2006, 42). Tämän tutkielman valossa työkyvyn heikkeneminen ei kuitenkaan näy esimerkiksi negatiivisempina näkemyksinä työhyvinvoinnista vanhimman ikäluokan ja muiden ikäluokkien välillä. Tämä sekä nuorimman ikäluokan tulokset saattavat kertoa siitä, että tarkastelussa on huomioitu laajempi työpaikkakonteksti oman kokemuksen sijaan.

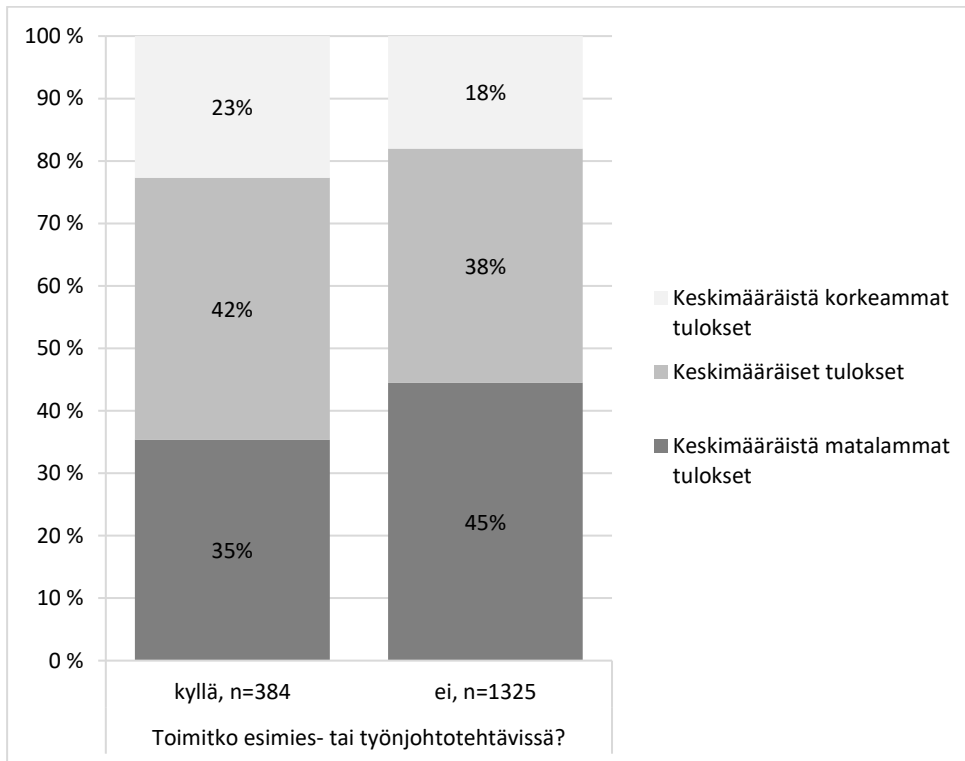
Tarkastellaan työhyvinvoinnin ja työntekijän aseman välistä yhteyttä vielä sukupuolimuuttujan kautta taulukosta 2. Tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ($p < 0,001$) on havaittavissa miesten kohdalla, mutta naisten ei. Esimies- tai työnjohtotehtävissä toimivista miehistä reilu kymmenen prosenttiyksikköä suurempi osuus arvioi työhyvinvoinnin keskimääräistä korkeammaksi verrattuna aineiston muihin miehiin (taulukko 2). Lisäksi naisten ja miesten näkemyksissä työhyvinvoinnista on havaittavissa taulukon mukaan eroja esimiesasemassa olevien miesten arvioidessa työhyvinvoinnin toteutumista positiivisemmin kuin samassa asemassa olevat naiset, kun taas työntekijäasemassa olevilla suunta on päinvastainen.

Eri asemassa olevien miesten väliset erot voisivat liittyä minää tukevaan arviointivinoumaan. Esimiesasemassa olevilla näkökulma työhyvinvoinnin ilmenemiseen työpaikalla voi olla positiivisempi, mikäli esimies näkee oman roolinsa ja osuutensa työhyvinvoinnin toteutumisessa todellista suurempana ja positiivisempänä. Sukupuolieroja voisi osittain selittää se, että miehillä minää tukevan arviointivinouman suojelema itsetunto on tutkitusti hieman korkeampi (Kling & Hyde & Showers & Buswell 1999, 470), jolloin sen suojaaminen voi myös olla tärkeämpää. On myös väitetty (Chamorro-Premuzic 2013), että esimiesasemaan hakiessa miesten itsetunto ja karisma edesauttavat etenemisessä, vaikkei niillä varsinaisesti olisi tekemistä johtamistaitojen kanssa. Miesten helpommalle esimiesasemaan etenemiselle antaa viitteitä tässä tutkimuksessa heidän kaksinkertainen määränsä verrattuna esimiesasemassa oleviin naisiin (taulukko 2). Lisäksi naisten ja miesten välisessä tasa-arvossa työelämässä on vielä tekemistä ja eriarvoistavat ilmiöt, kuten syrjintä, ovat kohdistuvat yleisemmin naisiin (Koivunen ym. 2017, 130–144), mikä voi osaltaan vaikuttaa näkemyksiin työhyvinvoinnista.

Minää tukevan arviointivinouman teoriaan nojaten näkemyksissä oikeudenmukaisesta johtamisesta voisi näkyä vielä selkeämpiä eroja riippuen työntekijän asemasta. Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan oikeudenmukaisen johtamisen näkemyksien yhteyttä samoihin muuttujiin kuin tässä tarkasteltiin työhyvinvoinnin suhteen.

4.2 Työntekijän aseman yhteys näkemyksiin oikeudenmukaisesta johtamisesta

Oikeudenmukaisen johtamisen ja työntekijän aseman välistä yhteyttä tarkastelemalla on havaittavissa tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($p=0,005$). Kuvioista 2 havaitaan, että esimies- tai työnjohtotehtävissä toimivien näkemykset ovat muussa asemassa olevia korkeampia. Erityisesti huomio kiinnittyy kymmenen prosenttiyksikön eroavaisuuteen keskimääräistä matalampien arvioiden kohdalla. Tämä antaa viitteitä siitä, että esimiesasemassa olevat joko kokevat omat esimiehensä onnistuneemmiksi tehtävissään tai kuvittelevat työpaikkansa johtamisen, mukaan lukien itse harjoittamansa esimiestyön, muita positiivisemmaksi. Tätä näkemystä voisi pohjustaa minää tukevan arviointivinouman avulla, jonka pohjalta kyse voisi olla siitä, että oman käyttäytymisen ja toiminnan tuottamaa tulosta arvioidaan todellista positiivisemmaksi.



Kuvio 3. Aseman ja oikeudenmukaisen johtamisen näkemyksien yhteys organisaatioissa, $p=0,005$

Taulukko 3 osoittaa, että saman ristiintaulukoinnin elaboroiminen neljälukuisella ikämuuttujalla ei tuota tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Huomattavissa on kuitenkin samansuuntaisia eroja kuin elaboroimattomassa ristiintaulukoinnissa. Kaikissa ikäluokissa esimiesasemassa olevista pienempi osuus muihin vastanneisiin verrattuna on arvioinut oikeudenmukaisen johtamisen toteutumisen työpaikallaan keskimääräistä alhaisemmaksi.

Taulukko 3. Oikeudenmukaisen johtamisen summamuuttujan ja esimiesaseman ristiintaulukointi elaboroituna ikä- ja sukupuolimuuttujilla (%).

	20–35-vuotiaat		36–45-vuotiaat		46–55-vuotiaat		56–67-vuotiaat		Mies		Nainen	
	Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa		Esimiesasemassa	
	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei
Keskimääräistä matalammat tulokset	30	43	36	47	40	46	34	43	34	49	38	41
Keskimääräiset tulokset	43	37	39	36	42	39	44	39	42	35	42	40
Keskimääräistä korkeammat tulokset	27	20	25	18	18	16	22	19	24	16	21	20
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N	84	301	94	306	121	412	85	306	259	617	125	708
	$\chi^2=5,0$; $df=2$; $p=0,084$		$\chi^2=3,8$; $df=2$; $p=0,148$		$\chi^2=1,4$; $df=2$; $p=0,501$		$\chi^2=1,9$; $df=2$; $p=0,377$		$\chi^2=16,1$; $df=2$; $p<0,001$		$\chi^2=0,5$; $df=2$; $p=0,778$	

Tarkastellaan samaa ristiintaulukointia vielä sukupuolimuuttujalla elaboroituna. Khiin neliö - testi osoittaa, että miesten kohdalla muuttujien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys, kun taas naisten kohdalla tulokset eri asemassa olevilla ovat hyvinkin samansuuntaisia (taulukko 3). Esimies- tai työnjohtotehtävissä toimivien miesten vastaukset ovat saman suuntaisia edellä tehtyjen havaintojen kanssa eli näkemykset ovat positiivisempaan kallistuvia. Tulokset muistuttaa työhyvinvoinnin näkemyksistä tehtyä tulosta, joten sen perustelussa on mahdollista hyödyntää samankaltaisesti esimerkiksi minää tukevan arviointivouman teoriaa.

Työntekijän aseman yhteys oikeudenmukaisen johtamisen arviointiin voidaan nähdä olevan vahvempi kuin työhyvinvointia arvioitaessa jo ilman taustamuuttujilla elaboroimista (kuviokuva 3). Yhteys on kuitenkin vieläkin vahvempi, kun tarkastelemme miesten välisiä eroavaisuuksia. Esimiesasemassa olevien miesten positiivisemmat näkemykset voivat minää tukevan arviointivouman ohella kieliä esimerkiksi alaisten näkökulman heikommasta huomioimisesta naisiin verrattuna. Chamorro-Premuzic (2013) on väittänyt miesten suuntautumista johtajina itsekeskeisemmäksi, kun taas naisten olevan vuorovaikutteisempia. Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että esimiehen attribuointitavalla ja hänen oman pätevyytensä arvioinnilla on yhteys (Tiuraniemi 2007, 9). Tiuraniemi (2007) on havainnut myös samassa tutkimuksessa, että pääasiassa naiset arvioivat omien negatiivisten piirteiden tai toimintatapojen aiheuttavan hankalia tilanteita tilannetekijöihin tai alaisen toimintaan syyn attribuoinnin sijaan. Näiden kyseisten naisten johtamistyyli arviointiin lisäksi vuorovaikutuskeskeiseksi, mikä voisi toimia myös osaltaan selittävänä tekijänä tämän tutkimuksen havainnoista.

Toisaalta taulukosta 3 on havaittavissa, että työntekijäasemassa olevien miesten näkemykset ovat kaikista taulukosta löytyvistä luokista alhaisimpia. Tätä voitaisiin selittää John Stacy Adamsin (1965) tasapainoteorialla sekä epätasapainoa seuraavalla psyykkisellä jännitteellä (ks. Elovainio & Virtanen, 184–186). Tutkimustulos antaa viitteitä siitä, että epätasapainon kokemus oikeudenmukaisuuden suhteen ilmenee erityisesti työntekijäasemassa olevilla miehillä suhteessa miesesimiehiin, mutta myös esimiesten näkemyksiin sukupuolesta riippumatta. Tämä voi mahdollisesti näkyä esimerkiksi puutteellisena arvostuksena työhön panostamiseen nähden, mikä puolestaan voi heijastua työhyvinvoinnin kokemuksiin tyytymättömyytenä sekä matalana mielihyvänä. Työntekijäasemassa olevien miesten näkemykset työhyvinvoinnista

olivat myös muihin ryhmiin verrattuna negatiivisemmat (taulukko 2), mikä osaltaan tukee esitettyä väitettä.

Kaiken kaikkiaan tuloksista voidaan nähdä sukupuolimuuttujan tuottavan kaikista suurimpia eroavaisuuksia vastaajien välillä. Tämä näkyy tilastollisesti erittäin merkitsevinä yhteyksinä miesten kohdalla, mikä voisi antaa viitteitä siitä, että aseman merkitys näkemysten muodostamisessa ja muodostumisessa on miesten kohdalla suurempi. Havaittujen yhteyksien kohdalla on kuitenkin eroavaisuuksia siinä, miten ne muodostuvat. Osassa jonkin ryhmän tekemät arvioinnit ovat näyttäneet erityisen negatiivisina muihin nähden ja toisaalla taas positiivisina. Ristiintaulukointeja jatkojalostamalla olisi myös voitu saada kiinnostavaa tietoa esimerkiksi siitä, miten eri ikäluokkien tai sukupuolien samassa asemassa olevien tulokset suhteutuisivat toisiinsa khiin neliö -testin kautta.

Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen tarkastelu suhteessa asemaan tuotti kiinnostavia tuloksia ja mukailivat minää tukevan arvointivinouman teoriaa. Työhyvinvointi on ilmiönä työpaikkoja läpileikkaavampi ja jokaisella työntekijällä on oma osuutensa siihen vaikuttamisessa. Tätä mukailen aseman yhteys vastauksiin oli pienempi, eikä p-arvo elaboroimattomassa ristiintaulukoinnissa ollut tilastollisesti merkitsevä. Oikeudenmukainen johtaminen työhyvinvoinnin tavoin koskettaa jokaista työntekijää jollakin tavalla, mutta esimies- tai työnjohtotehtävissä olevat suhteutuvat ilmiöön selkeästi eri tavalla asemansa kautta. Tätä tukee tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys elaboroimattomassa ristiintaulukoinnissa sekä minää tukevan arvointivinouman teorian valossa tuloksien tarkastelu.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen pohjalta voidaan väittää, että esimiesasemassa olevilla on ainakin jossakin määrin positiivisempia näkemyksiä niin työhyvinvoinnista kuin oikeudenmukaisesta johtamisesta. Työntekijän asemalla on oikeudenmukaisen johtamisen toteutumista tarkastellessa vahvempi yhteys vastauksiin kuin työhyvinvointia tarkastellessa. Ikämuuttuja tuotti tilastollisesti merkitsevän yhteyden vain työhyvinvoinnin arvioinnissa 20–35-vuotiailla esimiesasemassa olevien näkemysten ollessa positiivisempia. Sekä työhyvinvointia että oikeudenmukaista johtamista tarkastellessa havaittiin esimiesasemassa olevien miesten tilastollisesti merkitsevä yhteys työntekijäasemassa olevien miesten näkemyksiin.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa tutkimuksen antavan viitteitä siitä, että esimiesasemassa olevat joko kokevat työhyvinvoinnin sekä oikeudenmukaisen johtamisen ilmiöiden toteutumisen positiivisemmin kuin työntekijäasemassa olevat tai ovat taipuvaisia tulkitsemaan näin. Edellä mainittu pätee erityisesti, mikäli henkilö edustaa miessukupuolta. Sukupuolten välinen ero tuntuu merkittävältä ja jopa hieman yllättävältä havainnolta, mutta työelämän sukupuolittuneisuus sekä minää tukevan arviointivinouman tutkimus osoittavat tukea havainnolle. Käytetty teoriapohja osoittautui melko toimivaksi, vaikka tutkimustuloksia olisi voinut tukea niiden abstraktiuden vuoksi myös monelta muulta kannalta.

Tutkimustulosten tulkinnalle sekä tutkimukselle ylipäätään on havaittavissa erilaisia haasteita. Ensinnäkin vastaajat edustavat kyselyssä työnantajaorganisaatiota, eikä työpaikkansa palkansaajia laajemmin. Tämä on saattanut vaikuttaa erityisesti esimiesasemassa olevien vastauksiin, kun on tiedetty, että tulokset ovat yhdistettävissä työnantajien samaan tutkimushankkeeseen antamiin vastauksiin. Lisäksi tutkimuksen vastaajat ovat valikoituneet mukaan nimenomaan työnantajatutkimuksen kautta, jolloin heidän perusjoukoksensa ei voida yleistää esimerkiksi kaikkia suomalaisia palkansaajia. Toisaalta vastauksia kerätessä niitä on pyritty saamaan monenlaisista organisaatioista esimerkiksi huomioimalla organisaation koko sekä ala.

Tutkimusasetelman valinnat ovat myös merkittävä tekijä sille, millaiseksi tutkimuksen tulokset muotoutuvat. Paljon erilaisia valintoja liittyi esimerkiksi muuttujien muodostamiseen. Kouluarvosana-asteikon uudelleenluokittelussa oli omat haasteensa, kun pyrin saamaan muodostetuista luokista suhteellisen tasaisen kokoisia havaintomääriltään. Täten keskimääräiseksi tulokseksi luokittui arvosana kahdeksan, joka on kouluarvosana-asteikolla tunnettu sanana ”hyvä”, jolloin kaksi luokista on tietyllä tapaa edustanut positiivisia tuloksia. Myös esimerkiksi taustamuuttujia valitessa olen tehnyt valintoja sen suhteen, mitä haluan mukaan tutkimukseen ja mitä en. Tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt taustamuuttujia, kuten koulutustaso, jotka olisivat voineet tuottaa myös kiinnostavia tuloksia aiheesta.

Koko tutkimuksen keskiössä olevat summamuuttujat työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta ovat myös rajoittuneita kuvailemaan ilmiöitä laajasti. Toisaalta molempien kohdalla tällainen laaja käsittely vaatisi lukuisia erilaisia kysymyksiä, eikä välttämättä olisi edes tarkoituksenmukaista. Summamuuttujien sisäänsä kätkemien ilmiöiden arvioinnissa on kysytty niiden toteutumisesta työpaikalla. Tämän myötä vastaajalle jää suuri vastuu siinä, miten kysymystä tarkemmin tulkitsee ja onko näkökulma aidosti ilmiön toteutumisessa koko työpaikalla vai liittyykö arvioiminen omaan kokemukseen esimerkiksi työn ilon toteutumisesta. Olisi kiinnostavaa tietää, miten erilaisia tuloksia olisi tuottanut, mikäli olisi kysytty selkeämmin omia työhyvinvoinnin tai oikeudenmukaisuuden kokemuksia laajempaan työpaikkakontekstiin verrattuna. Käytetyn kysymysmuodon tulkinnallisuuden vuoksi olen myös tarkastellut ilmiöitä niin yksilöpainotteisemmalla kuin yleisemmällä tasolla.

Tulosten tulkinnassa olen pohtinut minää tukevan arvointivinouman toteutumista, joka liittyy siihen tulkintaan sekä näkökulmaan, mikä vastaushetkellä on otettu. Ei ole mahdollista tarkemmin tietää, miten tai minkä kautta ihmiset ovat vastauksiaan attribuoineet vastatessaan. Minää tukevan arvointivinouman käsitettä tukevat eroavaisuudet aseman mukaan vastaamisessa tuovat kuitenkin kiinnostavasti esiin sen, miten asema on yhteydessä tuotettuihin näkemuksiin ja mahdollisesti vaikuttamassa siten, että ilmiöt nähdään todellisuutta positiivisemmassa valossa oman osallisuuden takia korkeammassa asemassa. Tulkinta ei ole kuitenkaan aukoton, sillä kyse voi myös olla esimerkiksi esimiesasemassa olevien positiivisemmista kokemuksista.

Tutkimuksen tuloksien tulkinnalle aiheuttaa haasteita myös aineiston keruuajankohta. Aineisto on kerätty jo likimain kymmenen vuotta sitten vuonna 2012, joten sen tuottama tieto voi olla vanhentunutta. Kun huomioidaan nykypäivän työelämän nopea muuttuminen, voidaan pitää jopa todennäköisenä, että tutkimustulokset olisivat tänä päivänä kerättyinä erilaisia. Aineistosta puuttuu ylipäätään ajallinen vertailu myös aiempaan, jolloin havaintojen kehityskulkua aiemmilta vuosilta vuoteen 2012 ei pystytä myöskään tämän aineiston pohjalta arvioimaan. Olisi kiinnostavaa tietää, miten tulokset olisivat muuttuneet ajan saatossa tähän päivään asti huomioiden esimerkiksi myös koronaviruspandemian aiheuttamat muutokset esimerkiksi etätöön lisääntymisenä tietotyöläisillä tai kiireen ja kuormituksen kasvamisena sosi-aali- ja terveysalalla.

Tutkimuksen kiinnostavimmat ja myös tilastollisesti merkitsevimmät tulokset liittyivät vastaa-ajan sukupuoleen, ja jatkotutkimus tämän osalta olisi kiinnostavaa. Miesten väliset suuret eroavaisuudet näkemyksissä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä, joten tähän syventyminen tutkimuksessa voisi olla myös perusteltua. Esimerkiksi työhyvinvoinnille tai oikeudenmukai-selle johtamiselle asetettua tärkeyttä tai sen arvostusta voisi olla kiinnostavaa tarkastella myö-
hemmässä tutkimuksessa.

Työntekijän aseman yhteyden tarkastelu työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta johtami-sesta muodostettuihin näkemyksiin on tuottanut sellaista tietoa, jonka pohjalta olisi kiinnos-tavaa jatkossa tutkia vielä tarkemmin, mistä eroavaisuudet kumpuavat ja mitä ne merkitsevät organisaatioiden toimivuuden kannalta. Ylipäätään työntekijöiden aseman laajempi huomioi-minen voisi tuottaa kiinnostavia tuloksia siitä, millaisina työpaikat ihmisille näyttäytyvät. Tä-män tutkimuksen esimiesasemassa olevat eivät ole edustaneet kaikkein korkeinta johtoa, jonka mukaan lukeminen samoihin tutkimuksiin voisi olla kiinnostavaa esimerkiksi tarkastele-malla, näyttäytyvätkö heidän näkemyksensä vieläkin positiivisempina verrattuna tämän tutki-muksen esimiesasemassa oleviin. Vaikka tutkimuksella on ollut omat haasteensa ja puut-teensa, se tuottaa mielekästä tietoa aseman yhteydestä työpaikan arviointiin.

Lähteet

Adams, John Stacey (1965) Inequity in Social Exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 267–299.

Augoustinos, Martha & Walker, Iain & Donaghue, Ngaire (2006) *Social Cognition. An Integrated Introduction*. London: Sage.

Chamorro-Premuzic, Tomas (2013) Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? *Harvard Business Review*.

Clapham, Stephen E. & Schwenk Charles R. (1991) Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal* 12:1, 219–229.

Cristofaro, Matteo & Giardino, Pier Luigi (2020) Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences* 10:3, 1–23.

Dobbins, G. H. & Russell, J. M. (1986) Self-Serving Biases in Leadership: A Laboratory Experiment. *Journal of Management* 12:4, 475–483.

Elovainio, Marko & Virtanen, Marianna (2018) Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa Matti Häyry & Tuija Takala & Johanna Ahola-Launonen & Pertti Haaparanta (toim.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma*. Helsinki: Gaudeamus, 183–194.

Elovainio, Marko & Kivimäki, Mika & Vahtera, Jussi (2002) Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American journal of public health* 92:1, 105–108.

Eurofound (2016) *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Parent-Thirion, Agnès & Biletta, Isabella & Cabrita, Jorge & Vargas Llave, Oscar & Vermeylen, Greet &

Wilczyńska, Aleksandra & Wilkens, Mathijn. E. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/workingconditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report#tab-01>. Viitattu 5.1.2022

Haikkola, Lotta & Myllyniemi, Sami (2020) Hyvää työtä! : nuorisobarometri 2019. Helsinki: Valtion nuorisoneuvosto

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela & Ruusuvuori, Johanna & Lönnqvist, Jan-Erik & Hankonen, Nelli & Renvik, Tuuli Anna & Jasinskaja-Lahti, Inga & Lipponen, Jukka (2020) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

Homans, George (1958) Social Behavior as Exchange. *The American journal of sociology* 63:6, 597–606.

Ilmarinen, Juhani (2006) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ketokivi, Mikko (2015) Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.

Kivimäki, Mika & Ferrie, Jane & Head, Jenny & Shipley, Martin & Vahtera, Jussi & Marmot, Michael (2004) Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health* 58:11, 931–937.

Kling, Kristen C. & Hyde, Janet Shibley & Showers, Carolin J. & Buswell, Brenda N. (1999) Gender Differences in Self-Esteem: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 125: 4, 470–500.

Koivunen, Tuija & Ojala, Satu & Saari, Tiina & Viitasalo, Niina (2017) Sukupuolten tasa-arvo työelämässä. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 130–144.

Lawson, Katrina & Noblet, Andrew & Rodwell, John (2009) Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International* 24:3, 223–233.

Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka (2016) *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Markkula, Niina & Suvisaari, Jaana (2017) Masennushäiriöiden esiintyvyys, riskitekijät ja ennuste. *Duodecim* 133, 275–282.

Miller, Dale T. & Ross, Michael (1975) Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? *Psychological Bulletin* 82:2, 213–225.

Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–125.

Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru (toim.) (2017) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pal, G. C. (2007) Is there a universal self-serving attribution bias? *Psychological Studies* 52:1, 85–89.

Seta (2021) Sukupuolen moninaisuus. <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sukupuolen-moninaisuus/> Viitattu 30.11.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö (2021) *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 14.12.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) Menetetyn työpanoksen kustannus. [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf?t=1431067062000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf?t=1431067062000). Viitattu 5.1.2022

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne (2019) Digiajan työelämä – Työolo-
tutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Tampereen yliopisto: Työelämän käytännöt 2012: työntekijät [sähköinen tietoaaineisto]. Versio
3.0 (2018-07-18). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. [http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-
FSD2954](http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2954)

Tietoaarkisto (2020) Aineistojen yleiset käyttöehdot. [https://services.fsd.tuni.fi/docs/terms-of-
use](https://services.fsd.tuni.fi/docs/terms-of-use). Viitattu 24.11.2021

Tietoaarkisto (2021a) Hypoteesien testaus. Merkitsevyyden valinta.
[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hypoteesi/testaus/#Merkit-
sevyyden-valinta](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hypoteesi/testaus/#Merkitsevyyden-valinta) Viitattu 30.11.2021

Tietoaarkisto (2021b) Ristiintaulukointi. [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaope-
tus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/#merkitsevyys](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/#merkitsevyys) Viitattu 30.11.2021

Tiuraniemi, Juhani (2007) Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. Työelämän tutkimus
5:1.

Työelämän käytännöt 2012: työntekijät [koodikirja]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto
[tuottaja ja jakaja], 2018.

Työterveyslaitos (2021) Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Vii-
tattu 14.12.2021

Töttö, Pertti (2004) Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuk-
sessa. Tampere: Vastapaino.

Valli, Raine (2015) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vartiainen, Matti (2017) Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–35.

Virtanen, Marianna & Elovainio, Marko (2018) Justice at the Workplace: A Review. *Cambridge quarterly of healthcare ethics* 27:2, 306–315.

Väänänen, Ari & Turtiainen, Jussi (toim.) (2014) *Suomalainen työntekijäyys 1945–2013*. Tampere: Vastapaino.

Warr, Peter (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63:3, 193–210.

Warr, Peter (2007) *Work, Happiness and Unhappiness*. New York: Routledge.