

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö

**ERI-ikäisten johtaminen ja johtamisen
yhteys työntekijän sairauspoissaoloihin ja
työtyytyväisyyteen**

Pro gradu -tutkielma
Oili Niemelä
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö
Lokakuu 2014

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Terveystieteiden yksikkö

NIEMELÄ, OILI: Eri-ikäisten johtaminen ja johtamisen yhteys työntekijän

sairauspoissaoloihin ja työtyytyväisyyteen

Pro gradu -tutkielma, 72 sivua, 1 liite (4 s.)

Ohjaaja: professori Clas-Håkan Nygård

Kansanterveystiede

Lokakuu 2014

Tässä tutkielmassa perehdyttiin eri-ikäisten johtamiseen sekä johtamisen ja henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin väliseen yhteyteen. Ensinnäkin analysoitiin, eroavatko eri-ikäisten työntekijöiden esimieskokemukset toisistaan, ja arvostavatko eri-ikäiset työntekijät erilaista johtamista. Tutkielman tavoitteena oli lisäksi selvittää, onko koettu johtaminen yhteydessä työntekijän sairauspoissaoloihin tai työtyytyväisyyteen suomalaisessa elintarviketeollisuuden yrityksessä (yli 2000 työntekijää).

Aineisto muodostui yrityksen koko henkilöstölle toteutetuista työhyvinvointikyselyistä vuosilta 2007 ja 2009 sekä sairauspoissaolorekisteristä vuosilta 2007–2008. Subjektii-viset arviot oman lähiesimiehen toiminnasta ja esimiestoimien merkityksestä perustuivat vuoden 2007 kyselyyn. Sairauspoissaolopäivät perustuivat yrityksen henkilöstörekisteriin ja työtyytyväisyys työntekijän arvioon työhyvinvointikyselyssä vuonna 2009. Osallistujat (N=926) muodostuivat niistä työntekijöistä ja toimihenkilöistä, jotka olivat vastanneet molempiin kyselyihin ja antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumiselle (vastausprosentti 71 % vuonna 2007, 72 % vuonna 2009), ja joiden poissaolotiedot olivat saatavilla.

Esimieskokemusten ja esimiehen toiminnan merkitysten riippuvuutta iästä tarkasteltiin ristiintaulukoimalla ja χ^2 -testillä. Johtamisen yhteyttä sairauspoissaoloihin selvitettiin negatiivisella binomiaalisella regressiolla, ja yhteyttä työtyytyväisyyteen tarkasteltiin multinomiaalisella logistisella regressiolla. Analyysit tehtiin erikseen ikäryhmille 20–34-, 35–49- ja 50–64-vuotiaat.

Esimiehen arvioitiin yleisesti onnistuneen työssään, eikä ikäryhmien välillä havaittu eroja esimieskokemuksissa. Kysytyt esimiehen toimet koettiin keskimäärin tärkeiksi. 35-vuotiaat ja sitä vanhemmat näyttivät arvostavan sitä, että esimies rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan keskimäärin enemmän kuin sitä nuoremmat. Kannustava ja osallistava johtamistapa oli yhteydessä alhaisempaan sairauspoissaolopäivien todennäköisyyteen vain nuorimmassa ikäryhmässä, kun koettu terveydentila, sukupuoli ja henkilöstöryhmä huomioitiin. Korkeampaan työtyytyväisyyteen kannustava ja osallistava johtaminen sen sijaan liittyi kaikissa ikäryhmissä. Yhteys säilyi riippumatta sukupuolesta, henkilöstöryhmästä ja työsuhteen kestosta.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen henkilöstönkehittämistyössä. Johtamista kannattaa kehittää, koska se tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi vaikuttavan suotuisasti nuorimpien työntekijöiden sairauspoissaolokäyttäytymiseen ja työtyytyväisyyteen iästä riippumatta. Johtamisodotukset voivat kuitenkin olla erilaisia eri-ikäisillä työntekijöillä.

Asiasanat: johtaminen, ikäjohtaminen, ikä, työkyky, sairauspoissaolo, työtyytyväisyys

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE

School of Health Sciences

NIEMELÄ, OILI: Age and Leadership. Associations between Leadership, Sickness Absence and Job Satisfaction

Master's thesis, 72 pages, 1 appendix (4 pages)

Supervisor: Professor Clas-Håkan Nygård

Public Health

October 2014

The present study focused on the leadership of employees of various ages and on the relation between leadership and employee health and well-being. First it was studied if the employee experiences of their supervisor depend on age and if employees of various ages value different kind of leadership. Furthermore, the aim of the thesis was to examine whether the perceived leadership is associated with employee's sickness absence or job satisfaction in a food industry company (> 2000 employees) in Finland.

The data consisted of work well-being surveys carried out in the whole company in 2007 and 2009 and a sickness absence register from the years 2007–2008. Subjective employee experiences of their immediate superior and the perceived importance of leadership functions were based on the 2007 survey. Sickness absence days were based on the company's personnel register and job satisfaction was asked in the 2009 survey. The participants (N=926) consisted of those blue- and white-collar workers who had responded to both surveys and who had given their consent to participate in the study (response rate 71 % in 2007 and 72 % in 2009) and whose absence data were available.

Cross tabulation and χ^2 -test were applied to analyse the variation in experiences and appreciations of leadership functions by age. The association between leadership and sickness absences was analysed by negative binomial regression and the relation between leadership and job satisfaction by multinomial logistic regression. The analyses were done separately to the age groups 20–34-, 35–49- and 50–64-year-olds.

Generally, supervisors were estimated to have succeeded in their work and no differences were perceived in the leadership experiences by age. Asked leadership functions were regarded as important on average. As compared to younger respondents, the 35 year-olds and older seemed to appreciate the supervisor encouraging her/his subordinates to participate and commit to work activities more. Incentive and participative leadership was associated with lower probability of sickness absence days only in the youngest age group after controlling for perceived health, gender and occupational status. Instead, incentive and participative leadership was associated with higher job satisfaction in all age groups. The connection remained irrespective of gender, occupational status and duration of the employment.

It can be concluded that the results can be utilized in the development of the personnel of the company. Leadership is worth developing since according to this study it seems to have a favourable effect on sickness absence behaviour of the youngest employees and on job satisfaction irrespective of age. However, leadership expectations may differ by employee age.

Key words: leadership, age management, age, work ability, sickness absence, job satisfaction

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 IKÄ, ELÄMÄNVAIHEET JA TYÖELÄMÄNKULKU	3
3 JOHTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	8
3.1 JOHTAMINEN, JOHTAJUUS JA LÄHIESIMIESTYÖ	8
3.2 ERI-ikäisten johtaminen	13
3.2.1 Johtamisodotukset työelämän eri vaiheissa.....	13
3.2.2 Ikäjohtaminen ja sen suhde johtamisoppeihin	15
4 TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI.....	19
4.1 TYÖKYVYN ULOTTUVUUDET JA IKÄ	19
4.2 SAIRAUSSOISSAOLOT TERVEYDEN JA TYÖKYVYN KUVAAJINA	21
4.3 TYÖTYYTYVÄISYYS TYÖHYVINVOINNIN OSANA.....	23
5 JOHTAMISEN YHTEYS TYÖKYKYYN JA -HYVINVOINTIIN	27
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
7 AINEISTO JA MENETELMÄT.....	31
7.1 ALKUPERÄINEN TUTKIMUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	31
7.2 AINEISTON OSAT JA NIIDEN KÄYTTÖ TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	32
7.2.1 Sairauspoissaolorekisteri.....	32
7.2.2 Työhyvinvointikysely.....	33
7.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSASETTELMA	34
7.3.1 Aineistojen yhdistäminen	34
7.3.2 Aineiston kuvailu ja muuttajat.....	36
7.3.3 Tutkimusasetelma ja -menetelmät	39
8 TULOKSET	42
8.1 ESIMIESKOKEMUKSET.....	42
8.2 ESIMIEHEN TOIMIEN MERKITYS	44
8.3 KOETUN JOHTAMISEN YHTEYS SAIRAUSSOISSAOLOIHIN	46
8.4 KOETUN JOHTAMISEN YHTEYS TYÖTYYTYVÄISYYTEEN.....	48
9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
9.1 TULOSTEN ARVIOINTI JA PÄÄTELMÄT	50
9.2 TUTKIMUSEETTISET POHDINNAT JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	55
9.3 LOPUKSI.....	60
LÄHTEET.....	63
LIITE 1 TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2007	

1 Johdanto

Työvoiman ikärakenteen muutos ja väestön ikääntyminen kohdistuvat erityisesti Suomeen, koska suomalainen väestö vanhenee verrattain nopeasti. Samaan aikaan nuorten on vaikea kiinnittyä työelämään. Työurien pidentäminen on nostettu yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi, ja yritysten jatkuvuuden turvaamiseksi on havahduttu ikääntyvien kokemusperäisen tietotaidon siirtämiseen nuoremmille. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003.) Pelkkä vanhuuseläkeiän nosto ei kuitenkaan ratkaise ongelmaa, sillä suhteellisen suuri osuus työvoimasta poistuu jo ennen tätä ikää (Järvinen & Leveälähti 2009, 25–26). Nykyiseen työelämään kuuluvat muutokset ja epävarmuus, oppimisen tarve ja lisääntyvät tehokkuusvaatimukset koettelevat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Siksi organisaatioissa korostuvat muutosten ennakointi ja yhdessä oppimiseen tähtäävä ajattelu- ja menettelytavat. Niiden avulla pyritään takaamaan, että organisaation tiedot ja taidot hyödynnetään työtä koskevassa päätöksenteossa ja että työntekijät voivat vaikuttaa itseään ja omaa työtään koskeviin asioihin. (Elo & Feldt 2005, 313; Nummelin 2007; Manka 2012, 96.) Yhtenä mahdollisuutena näiden haasteiden ratkaisemiseen on esitetty ikäjohtamista.

Ikäjohtaminen on työvoiman rakenteista nouseva näkökulma, jossa johtamiskäytäntöjä ja -asenteita pyritään uudistamaan siten, että niissä huomioidaan eri-ikäisten elämäntilanteisiin liittyvät tekijät ja hyödynnetään kaikkien osaamista ja työyhteisön jäsenten erilaisia vahvuuksia (Ilmarinen ym. 2003). Vaikka työn merkitys on vähentynyt, ja työn ja muun elämän välisen tasapainon merkitys on korostunut kaikissa ikäryhmissä, eri sukupolvien arvojen ja asenteiden työtä kohtaan on esitetty eroavan toisistaan (Arsenault 2004; Smola & Sutton 2002; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010). Myös johtamiseen kohdistuvat odotukset voivat vaihdella työelämän eri vaiheissa (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2011; Pirnes 2003, 126). Johtajan tulee saada eri-ikäiset työskentelemään yhdessä sovittamalla yhteen erilaisia arvoja (Ilmarinen ym. 2003, 9, 116). Johtamistapojen yhteys ikään tai tarve erilaisten johtamiskeinojen soveltamiseen eri-ikäisiin eivät kuitenkaan ole tutkimuksin kattavasti selvitettyjä (Moilanen 2005, 7).

Ikäjohtaminen ei ole itsenäinen johtamisoppi, vaan tarkastelutapa tulisi sulauttaa organisaation muuhun johtamiseen. Johtajan tehtävä on saada johtamisellaan sekä organisaatio että sen jäsenet toimimaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtä oikeaa tapaa johtaa ei kuitenkaan ole olemassa. Hyvään henkilöstöjohtamiskäytäntöön kuuluu, että työpaikan erilaiset ihmiset yksilöllisine tarpeineen ja arvoineen tulevat huomioituiksi. Ikä on yksi tällainen erilaisuuden muoto, ja tyyppillisesti yksilölliset erot kasvavat iän noustessa. (Yukl 2010; Ilmarinen 2006, 398; Halme 2005a.) Muuttuva työelämä onkin nostanut esiin vaatimuksia uudenlaisista johtamismalleista perinteisen yksilökeskeisen johtamisen lisäksi. Johtajuus ei perustu enää yksistään asemavaltaan, vaan yhä useammin johtamismallia pyritään organisaatioissa kehittämään kohti vuorovaikutteista, keskustelevaa ja delegeoivaa yhteistyömallia. (Elo & Feldt 2005, 311; Juuti 2010, 33–34; Nummelin 2007; Ropo ym. 2005.)

Johdon ja etenkin lähimmän esimiehen asenne ja johtamiskäytännöt ovat kuitenkin ratkaisevia kaikenikäisten työkyvylle. Työkyky voidaan määritellä yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten väliseksi tasapainoksi (Ilmarinen 2006). Hyvä johtaminen on liitetty henkilöstön työssä jatkamiseen, korkeampaan työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin (Viitala, Mäkelä & Hölsä 2010; Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Aalto & Klockars 1997; Nuutinen ym 2011). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa arviointiin hyvän johtajuuden olevan yhteydessä työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentymiseen (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008). Näyttö ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, ja tutkimuksissa on keskitytty lähinnä yksittäisiin johtamisen osa-alueisiin (Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson & Theorell 2008).

Ikäjohtaminen hyödyntää johtamisen teoriapohjaa, mutta sen tausta on vahvasti työkykytutkimuksessa. Sairauspoissaolot niin ikään liittyvät työkykyyn, ja siksi tässä tutkimuksessa nojaututaan työkyvyn tutkimustaan. (Tuomi ym. 1997; Ilmarinen 2006.) Työkyvyn katsotaan luovan perustan myös työhyvinvoinnille (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013). Työhyvinvointia voidaan kuvata subjektiivisena kokemuksena työhön liittyvästä hyvinvoinnista, joka syntyy yksilön arvojen, asenteiden ja motivaation kautta (Kuoppala ym. 2008; Manka 2006). Työtyytyväisyydellä pyritään tässä tutkimuksessa huomioimaan subjektiiviset kokemukset ja positiivinen näkökulma työhyvinvointiin. Työkyvyn osa-alueista työtyytyväisyys liittyy etenkin työasenteisiin,

jotka kuvaavat suhtautumista työhön ja työn merkitystä yksilölle (Lundell ym. 2011, 230).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamisen ja henkilöstön terveyden ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimustehtävää lähestytään ikänäkökulmasta. Aineisto on kerätty suurehkoissa elintarviketeollisuuden yrityksessä, ja se muodostuu koko yrityksen henkilöstölle toteutetuista työhyvinvointikyselyistä ja sairauspoissaolorekisteristä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan ensin, eroavatko eri-ikäisten työntekijöiden johtamiskokemukset toisistaan, ja arvostavatko eri-ikäiset työntekijät erilaista johtamista. Sen jälkeen selvitetään, onko koettu johtaminen (kannustava ja osallistava johtamistapa) yhteydessä eri-ikäisten työntekijöiden sairauspoissaoloihin tai työtyytyväisyyteen. Johtamista tarkastellaan lähiesimiehen työssä. Työntekijöiden subjektiiviset arviot esimiestyöstä perustuvat vuoden 2007 kyselyyn. Sairauspoissaolotiedot on kerätty yrityksen henkilöstörekisteristä vuosilta 2007–2008, ja työtyytyväisyys perustuu vuoden 2009 kyselyyn.

2 Ikä, elämänvaiheet ja työelämäkulku

Elämäntulkua vaiheistetaan iän mukaan kaikissa yhteiskunnissa. Yleensä iällä viitataan kronologiseen ikään, eli kalenteri-ikään, joka lisääntyy kaikilla samaan tapaan päivä kerrallaan. Kronologinen ikä määrittelee yhteiskunnassa monia yksilön etuja, velvollisuuksia ja oikeuksia. Ikää voidaan kuitenkin lähestyä myös muista näkökulmista. Biologinen ikä esimerkiksi viittaa toimintakykyyn ja sen muutoksiin, jotka eivät välttämättä noudata kronologista ikää. Psykologisella iällä viitataan koettuun ikään. Sosiaalinen ikä sen sijaan liittyy eri-ikäisiin yhdistettäviin rooleihin ja odotuksiin määrättyssä ajassa ja kulttuurissa. (Julkunen 2008; Ilmarinen 2006; Juuti 2001; Lundell ym. 2011.)

Työelämässä sosiaalinen ikä voi näyttäytyä ennakkoluuloina ja kaavamaisina ikääjatuksina. Esimerkiksi esimiehet arvioivat meta-analyysissä työsuorituksen heikkenevän ikääntyessä, mutta tuottavuuslukujen mukaan työsuoritus keskimäärin näytti jonkin verran paranevan ikääntyessä (Waldman & Avolio 1989). Työ ja terveys Suomessa 2009 -haastattelututkimuksen mukaan 64 % suomalaisista miehistä ja 54 % naisista koki eri-ikäisten kohtelun työpaikalla täysin tasapuoliseksi. Nuorten mukaan epä-

tasapuolinen kohtelu kohdistui nuoriin ja vanhempien mielestä vanhempiin niiden keskuudessa, jotka olivat kokeneet, että kohtelu ei ole tasapuolista. Kolmannes vastaajista koki vuonna 2009, että epätasapuolinen kohtelu kohdistuu sekä nuoriin että vanhempiin. (Kauppinen ym. 2010, 93.)

Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista iän karttumista. Näin ollen se ei huomioi yksilöllisiä eroja. Työelämä tutkimuksessa *ikääntyvä työntekijä* on vakiintunut tarkoittamaan yli 45-vuotiasta. Tämän sopimuksenvaraisen rajan vetämistä on perusteltu tutkimustuloksilla siitä, että terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa ilmetä muutoksia tässä vaiheessa, ja toisaalta sillä, että terveyden ja toimintakyvyn tukeminen on tässä vaiheessa vielä mahdollista (Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1997; Ilmarinen 2006, 60). *Ikääntynyt työntekijä* vastaavasti tarkoittaa yli 55-vuotiasta. Myös tämä rajanveto pohjautuu ikää ja työkykyä koskeviin tutkimuksiin ja on niin ikään sopimuksenvarainen. Vanhenemistutkimuksen tarkasteluissa ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä ovat varsin nuoria. Niinpä ikä on aina myös suhteellinen käsite. (Halme 2005a; Juuti 2001; Ilmarinen 2006.)

Vanheneminen sen sijaan kuvaa yksilöllistä vanhenemisprosessia, johon vaikuttavat perimä ja ympäristö. Ihminen muuttuu vanhetessaan, mutta fyysinen, henkinen ja sosiaalinen toimintakyky muuttuvat eri tahtiin (Lundell ym. 2011). Tyypillinen ikääntymisen piirre on lisäksi yksilöllisten erojen kasvu, joka johtuu siitä, että ihmiset vanhenevat eri tahtiin. Saman ikäisten terveys, fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen toimintakyky, osaaminen ja asenteet vaihtelevat saman ammattiryhmän sisällä, ja erot ovat taipuvaisia kasvamaan iän karttuessa. Tästä syystä kronologinen ikä voi kuvata vanhenemista harhaanjohtavasti. (Ilmarinen 2006, 62–63.)

Työympäristö on tärkeä arjen toimintaympäristö ja työelämäkulku yksilön pisimpiä elämänpolkuja. Elämänpoluiksi kutsutaan elämänkulun ikäsidonnoisia, pitkäkestoisia vaiheita, jotka liittyvät esimerkiksi perheeseen, koulutukseen tai työuraan. (Ilmarinen 2006, 38.) Elämänkulun jakautuminen ikäsidonnoisiin elämänpolkuihin ei kuitenkaan ole tarkkarajaista, vaan elämävaiheet ovat lomittuneet yhä enemmän toisiinsa (Julku-nen 2008). Työelämäkulkuun ei ole olemassa yleisesti hyväksytyjä ohjeellisia tarkastelutapoja, mutta Ilmarinen (2006, 39) katsoo siihen voitavan liittää ainakin seuraavia vaiheita:

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18–25-v.)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25–35-v.)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45-v.)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45-v.)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50-v.)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55-v.)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60-v.). (Ilmarinen 2006, 39.)

Työelämäkulkua alkaa siirtymisellä koulutuksen elämänpolulta työelämänpolulle. Tämä vaihe on siirtynyt koko ajan kauemmaksi nuoruudesta aikuisuuteen. Opiskeluajat ovat pidentyneet koulutustason noustessa, ja kokemusta työelämästä hankitaan usein jo opiskelun ohella, mikä saattaa entisestään viivästyttää valmistumista ja siirtymistä täysipainoisesti työelämään. Perhe- ja työelämän yhteensovittamista kuvataan elämänvaiheena, johon usein kasaantuu monia tärkeitä elämäntehtäviä. (Ilmarinen 2006, 40.) Perhe kuitenkin perustetaan yhä myöhemmin, ensiavioitujien ja ensisynnyttäjien keski-ikä nousee ja moni opiskelee samanaikaisesti (Siviilisäädyn muutokset 2011). Työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset liittyvät elämänvaiheeseen, jossa oman paikan ja roolin löytäminen korostuvat. Suurin osa on tässä vaiheessa jo löytänyt ensimmäisen vakinaisen työpaikkansa, mutta muuttuvassa työelämässä työsuhteisiin liittyy yhä useammin epävarmuutta. (Ilmarinen 2006, 40–41.)

Omien voimavarojen muutokset konkretisoituvat yleensä ennen 50. ikävuotta. Terveystilassa ja toimintakyvyssä havaitaan erilaisten töiden ja elintapojen vaikutuksia, ja siksi yksilölliset erot kasvavat. Muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä kuvaavat elämänvaihetta, johon voi liittyä esimerkiksi lasten muuttaminen omilleen, parisuhteen muuttuminen ja isovanhemmuus. Muutokset tarjoavat uusia mahdollisuuksia, mutta ne voivat olla myös kriisejä. Terveyspalveluiden tarve yleensä tässä vaiheessa kasvaa ja omat vanhemmat saattavat tarvita apua. (Ilmarinen 2006, 41–42.) Noin viidennes työssäkäyvistä Työ ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan huolehtii työnsä ohella omaisestaan tämän iän, sairauden tai vamman vuoksi. Vastuu omaisen huolenpidosta keskittyy keski-ikään, kun omista lapsista huolehtimista ei lasketa mukaan. 45–54-vuotiaista naisista 27 % ja miehistä 21 % ilmoitti huolehtivansa omaisestaan ansiotyönsä lisäksi. (Kauppinen ym. 2010, 93.)

Ikääntyneet työntekijät pohtivat yhä useammin omaa tilannettaan työelämässä, lähes tyvää eläkeikää tai terveyden ja työkyvyn riittävyttä. Yksilölliset eroavaisuudet korostuvat entisestään tässä työelämäkulun vaiheessa, jota Ilmarinen (2006) kuvaa työ- ja eläkeasenteiden muutosten vaiheeksi. Työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen on elämäkulun suurimpia ja tärkeimpiä siirtymiä elämänpolulta toiselle. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen vaihtelee yksilöittäin, mutta sopeutuminen on helpompaa jos siirtymään valmistaudutaan jo työelämän aikana. (Ilmarinen 2006, 41–43.) Työelämän viimeisillä vuosilla on merkitystä eläkeläisen terveydelle ja elämänlaadulle (ks. esim. von Bonsdorff, Seitsamo, Ilmarinen, Nygård, von Bonsdorff & Rantanen 2011).

Jokaisen elämäkulku ja työelämäkulku ovat kuitenkin yksilöllisiä ja ikävuodet vain suuntaa-antavia. Ikä itsessään ei aiheuta erilaisuutta työntekijöiden välille, mutta erikäisyyteen liittyy kuitenkin erilaisia elämänvaiheita, kokemuksia ja työuria, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työelämäodotuksiin ja -asenteisiin. Vanhemmilla ikäryhmillä on keskimäärin takanaan pidempi vaihteleva työura ja useita elämäkokemuksia, jotka muokkaavat heitä työelämäkulun aikana ja myös siksi yksilölliset erot ovat taipuvaisia lisääntymään iän lisääntyessä. (Kiviranta 2010, 13.)

Ikäsidonnoisiin tekijöihin liittyvät läheisesti myös eri sukupolvien väliset eroavaisuudet. Näitä kuvaillaan usein määrättyyn syntymäkohorttiin liittyvin ominaispiirtein, jotka erottavat kunkin sukupolven muista. Sukupolvien katsotaan jakavan yhteisesti koetun historian tärkeissä kehitysvaiheissa myöhäislapsuudesta varhaisaikuisuuteen ja luovan sen pohjalta omat yhdistävät perinteensä ja kulttuurinsa. Sukupolvien eroavaisuudet ovat lähtöisin erilaisista arvoista, asenteista, tavoitteista ja ajattelutavoista, joiden uskotaan olevan pitkäkestoisia tai koko elämän mittaisia. (Arsenault 2004; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade 2012.) Toisaalta on kuitenkin lähtökohtaisesti ajateltu, että arvot, asenteet ja mieltymykset voivat muuttua (mm. Smola & Sutton 2002). Eroja eri sukupolvien arvoissa ja asenteissa on kuitenkin useimmiten havaittu (Arsenault 2004; Smola & Sutton 2002; Twenge ym. 2010). Se, missä määrin erot johtuvat sukupolville ominaisista jaetuista kokemuksista tai iän mukanaan tuomasta kypsyemisestä on edelleen kiistanalaista (Rhodes 1983; Smola & Sutton 2002; Twenge ym. 2010; Costanza ym. 2012; Parry & Urwin 2010).

Eroavaisuudet arvoissa ja asenteissa voivat joka tapauksessa vaikuttaa myös työasenteisiin ja siten aiheuttaa väärinymmärryksiä ja sekaannuksia työpaikalla ellei niitä tunnisteta ja tiedosteta. Sukupolvien välillä on havaittu vähäisiä tai kohtalaisia eroja työasenteissa (Twenge ym. 2010). Empiiristä näyttöä on kuitenkin vain vähän ja se on ristiriitaista (Parry & Urwin 2010). Käytännössä joidenkin työarvojen ja -asenteiden osalta sukupolvien väliset erot ovat olleet olemattomia, ja havaittujen erojen on esitetty johtuvan muista tekijöistä, esimerkiksi iästä ja yksilön persoonasta enemmän kuin sukupolvesta (Costanza ym. 2012, vrt. Smola & Sutton 2002).

Ikäsidonnaisten tekijöiden vaikutukset työarvoihin, -asenteisiin ja -motivaatioon jakautuvat sukupolvivaikutukseen, ikävaikutukseen sekä periodivaikutukseen. Sukupolvi-, ikä- ja periodivaikutukset ovat yhteydessä toisiinsa, mikä tekee niiden erottamisesta vaikeaa. Poikkileikkaustutkimuksissa näitä ei voida toisistaan erottaa. (Rhodes 1983; Parry & Urwin 2010.) Ikävaikutuksilla tarkoitetaan muutoksia, jotka johtuvat ihmisen kehittämisestä ja kypsymisestä ikääntyessä riippumatta siitä, koska hän on syntynyt. Niihin liittyvät läheisesti myös elämänvaiheet. Periodivaikutuksilla sen sijaan viitataan ympäristön vaikutuksiin. (Rhodes 1983.) Esimerkiksi määrätyllä hetkellä työelämässä olevia kohtaava muutos, kuten tietotekniikan nopea kehitys, vaikuttaa heidän työasenteisiinsa. Työn merkitys onkin vähentynyt kaikissa ikäryhmissä, mikä heijastanee yhteiskunnan arvomuutoksia ajassa (Smola & Sutton 2002; Twenge ym. 2010). Toisaalta vapaa-ajan arvostus vaikuttaa sitä keskeisemmältä työarvolta, mitä nuoremasta sukupolvesta on kyse (Twenge ym. 2010).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ensisijaisesti iästä, ja siihen liittyvistä tekijöistä, kuten elämänvaiheista ja niihin liittyvistä rooleista, työurasta ja kokemuksesta, johtuvaa ikäsidonnaista erilaisuutta siten, että ymmärretään kuitenkin taustalla mahdollisesti vaikuttavan myös sukupolveen yhdistyviä ominaisuuksia. Ikä ja sukupolvierojen erottaminen toisistaan ei tässä tutkimuksessa olisi edes mahdollista, koska vasta kun ikäryhmien väliset eroavaisuudet pysyvät muuttumattomina, voidaan katsoa niiden juurtuvan sukupolveen (Rhodes 1983; Parry & Urwin 2010).

3 Johtaminen työelämässä

3.1 Johtaminen, johtajuus ja lähiesimiestyö

Johtamistyötä organisaatioissa on tutkittu paljon, mutta mitään yksiselitteistä tai yleisesti hyväksyttyä teoriaa ei ole syntynyt. Määritelmät johtamisesta riippuvat tarkastelunäkökulmasta ja tutkimusperinteestä. Johtamista toimintana voidaan kuvata prosessina, jossa sekä aineellisia että inhimillisiä voimavaroja yhdistelemällä pyritään etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin. Johtajan on tarkoitus johtajuudellaan saada sekä organisaatio että sen jäsenet toimimaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyse on tällöin vaikuttamisprosessista. (Yukl 1989; Yukl 2010, 20–21; Hersey & Blanchard 1990, 83.)

Johtajan roolikenttä on perinteisesti jaettu asioiden ja tehtävien johtamiseen (management) ja ihmisten (työn) johtamiseen (leadership). (Ks. esim. Beairsto & Ruohotie 2003, 135; Kotter 1996, 22–23.) 'Management' on suhteellisesti vanhempi käsite ja melko yleisesti yhteisesti ymmärretty. Sekaannusta on aiheuttanut kuitenkin manager -käsitteen käyttö ammattinimikkeenä, koska kaikilla ammattinimikkeen käyttäjillä ei ole alaisia (Yukl 2010, 24). Asioiden ja tehtävien johtamiseen katsotaan kuuluvan mm. suunnittelu, organisointi, miehitys, budjetointi, ohjaus ja valvonta (Kotter 1996, 22–23). Näihin johtamisasemaan liittyviin tehtäviin sisältyvät mm. tavoitteiden asettaminen ja seuranta, palautteen antaminen ja neuvonta sekä ongelmanratkaisu. Asiajohtamisen prosessit pitävät monimutkaisen järjestelmän käynnissä. Asiajohtamisen ajatellaan synnyttävän jonkinlaista ennakoitavuutta ja järjestystä. Sen tuloksena saavutetaan kyky tuottaa lyhyen aikavälin tuloksia eri sidosryhmille. (Kotter 1990; 1996, 22–23.) Suomenkielisessä tieteellisessä kirjallisuudessa tavataan tässä jaottelussa kääntää management useimmiten johtamiseksi tai liikkeenjohdoksi tarkoittaessa asioiden ja tehtävien johtamista (Halme 2005b, 13).

'Leadership' sen sijaan on uudempi ja monitahoisempi termi, eikä sen määrittelystä vallitse organisaatioteoriassa yksimielisyyttä (Beairsto & Ruohotie 2003, 134). Ihmisten johtamiseen, johon suomen kielessä on viitattu myös johtajuudella, katsotaan yleensä kuuluvan mm. suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi (Kotter 1996, 22; Strömmer 1999, 14). Ihmisten johtaminen voidaan nähdä tapana, jolla johdetaan, eli ansaittavissa olevan vaikutusvallan toimina (Beairsto 2003,

2). Se edellyttää vuoropuhelua, esimerkiksi kuuntelemista ja keskustelemista, motiivointia ja luottamuksen rakentamista. Sen seurauksena ajatellaan syntyvän motivaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä. Ihmisjohtamisen prosessien avulla organisaatioita perustetaan tai niitä sopeutetaan vallitsevaan tilanteeseen parhaiten vastaaviksi määrittelemällä visio, jota yhteistyössä lähdetään tavoittelemaan ja kannustamalla sen saavuttamisessa. (Kotter 1996, 23; Beirsto 2003, 22.) Ihmisjohtamisen näkökulman tavoitteisiin ja strategioihin on kuvattu ulottuvan pidemmälle aikavälille kuin asiajohtamisen, mutta molemmissa tarvitaan kauaskantoisuutta (Yukl 2010, 25; Beirsto 2003, 2). Erot asia- ja ihmisjohtamisen välillä ovat kuitenkin edelleen kiistanalaisia, ja etenkin niiden päällekkäisyyden asteesta ja suhteellisesta merkityksestä yrityksen menestykselle on erimielisyyttä (Yukl & Lepsinger 2005).

Johtamistyön painopiste on vanhastaan ollut asiajohtamisessa, mutta se näyttäisi olevan siirtymässä ihmisten johtamiseen. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostetaan ihmisjohtamisen tärkeyttä etenkin muutoksen läpiviemisessä (Kotter 1996). Toisaalta taustalla on nähtävissä lisääntynyt tietoisuus henkilöstövoimavarojen merkityksestä liiketoiminnan tulokselle (Yukl & Lepsinger 2005). Sekä asioiden ja tehtävien johtaminen että ihmisten johtaminen ovat kuitenkin oleellisia, toisiaan täydentäviä johtajana toimivan tehtäviä tai rooleja, vaikka painotukset ja näkökulmat vaihtelevat koulukunnittain. (Koskinen 2005, 35; Beirsto & Ruohotie 2003, 135; Yukl 2010, 24, vrt. Juuti 2010, 25.) Ne ovat kuitenkin osin myös ristiriitaisia tehtäviä. Siinä missä asiajohtamiseen yhdistetään vakaus, järjestys ja tehokkuus, liitetään ihmisjohtamiseen joustavuus, uuden luominen ja mukautuminen (Yukl 2010, 25). Siksi johtajan voi olla vaikea hoitaa molempia tehtäviä niissä molemmissa yhtäläisesti onnistuen, vaikka jaottelun tarkoitus ei olekaan luokitella johtajia asia- ja ihmisjohtajiin. Suuryritysten johtajia muuttuvassa yritys ympäristössä tutkiessaan Kotter (1990) esimerkiksi havaitsi, että vain harvat pystyivät toteuttamaan molempia rooleja vaikuttavasti. Niinpä johtajat usein painottuvat enemmän toiseen näistä. (Kotter 1990; Beirsto 2003, 19–20; Beirsto & Ruohotie 2003, 135.)

Käytännössä näitä management ja leadership -rooleja, -prosesseja tai -tehtäviä ei edes voida erottaa toisistaan. Johtaminen on suomen kielessä myös yläkäsite, joka viittaa johtamisen kokonaisuuteen ja samanlaista asia- ja ihmisjohtamisen integrointia on toivottu tapahtuvan myös käsitteille management ja leadership, vaikka jaottelu helpot-

taakin moninaisen ilmiön tarkkaa hahmottamista teoreettisissa tarkasteluissa (Sydänmaanlakka 2003, 72; Yukl & Lepsinger 2005; Yukl 2010, 130). *Tässä tutkielmassa johtamisella viitataan edellä kuvatusti johtamisen kokonaisuuteen.*

Johtamista ei niin ikään voida irrottaa asiayhteydestään. Esimerkiksi Kotter (1990) katsoo, että tarve korostaa asia- tai ihmisjohtamista johtajan työssä riippuu tilan-tekijöistä (Kotter 1990). Johtaminen nähdään yhä useammin vuorovaikutuksena ja johtajalta vaadittavat ominaisuudet ja toimintatyyli tilannesidonnaisina (Juuti 2006; Juuti 2010; Yukl 2010, 20; Manka 2012, 96; Sydänmaanlakka 2003, 81). Johtamisympäristöt vaihtelevat ja esimiehen tulisi sopeutua joustavasti eri tilanteisiin ja työntekijän valmiustasoon erilaisin johtamistyylein (Pirnes 2003; Sydänmaanlakka 2003, 81). Johtamisen taso (ylin johto, keskijohto tai alin johto), työyksikön koko, kriisi- ja muutostilanteet tai esimerkiksi yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttavat toivottavaan johtamiskäyttäytymiseen (Yukl 2010, 89–94).

Perinteiseen johtamisen roolikentän kahtiajakoon on esitetty myös niiden yhdistämistä tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Yukl ja Lepsinger (2005) hahmottavat johtamistyötä tehtäväkeskeisen, muutoskeskeisen ja ihmissuhdelähtöisen johtamisen kolmen osa-alueen kautta. Esimiehen toiminta sisältää näiden kolmen eri suuntaan vaikuttavien ulottuvuuksien toimenpiteitä, ja niiden väliset painotukset vaihtelevat tilanteen, johtotason ja johdettavan mukaan. Ne eivät siis ole erillisiä kategorioita. (Yukl & Lepsinger 2005; Yukl 2010, 117–119.) Nämä kolme roolia perustuvat organisaation suorituksen ratkaiseviin tekijöihin joustavan johtamisen mallissa (the flexible leadership model). Nämä ratkaisevat tekijät organisaation menestykselle ovat 1) tehokkuus ja prosessin luotettavuus, 2) innovaatio ja mukautuminen sekä 3) inhimilliset voimavarat ja henkilöstösuhteet. Malli perustuu vuosien empiiriseen tutkimukseen vaikuttavasta johtamisesta. Tehtäväkeskeinen johtaminen pyrkii lisäämään tehokkuutta ja prosessin luotettavuutta ja ihmissuhdelähtöinen kehittämään inhimillisiä voimavaroja ja tukemaan vuorovaikutussuhteita. Muutoskeskeinen johtaminen keskittyy mm. muutoksiin sopeutumiseen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisäämiseen sekä strategisten päätösten parantamiseen. (Yukl & Lepsinger 2005; Yukl 2010, 117–119.) Yukl ja Lepsinger (2005) laajentavat asia- ja ihmisjohtamisen jaottelua uudistavan, transformatiivisen johtajuuden suuntaisilla painotuksilla ja pyrkivät yhdistämään niitä kokonaisuudeksi. Transformatiivinen eli uudistava johtaminen on ehkä eniten tutkittuja moderneja

johtamisteorioita. Se huomioi työntekijän hyvinvoinnin ja hyödyntää osaamisen kehittämistä. Transformatiivisen johtamisen oleellisia piirteitä on työntekijän sisäisen motivaation synnyttäminen esimiestyöllä, mikä edellyttää mm. työntekijän yksilöllistä huomioonottamista. (Bass 1990; Bass & Aviola 1990.)

Perinteinen johtamistutkimus keskittyi lähinnä johtajan ominaisuuksiin. Niitä tarkasteltiin vaikuttavaan ja tehokkaaseen johtajaan liittyvinä piirteinä, käyttäytymisenä, valtasuhteina tai johtamistyyleinä eri tilanteissa. (Yukl 2010.) Nykyään johtaminen nähdään yhä useammin vastavuoroisena prosessina johtajan ja alaisen tai koko työyhteisön välillä. Kun johtamisen katsotaan syntyvän sosiaalisesti vuorovaikutuksessa, tulee myös työntekijästä osa johtajuutta ja työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa johtamisen laatuun (Ruohotie 1999; Manka 2012, 112). Siksi nykyään korostetaan yhä enemmän myös halua ja valmiuksia työyhteisö- ja alaistaitoihin. Vuorovaikutusta korostavat johtamisteoriat pohjautuvat usein LMX-teoriaan (leader-member exchange). Siinä johtamisen katsotaan rakentuvan kahdenvälisessä esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa. Jokaisen vuorovaikutussuhteen ajatellaan olevan yksilöllinen, ja vuorovaikutuksen laadun riippuvainen siitä, kuinka paljon osapuolet ovat siihen valmiita panostamaan. Vuorovaikutusta korostavissa johtamisteorioissa korostuvat tyypillisesti osapuolten keskinäinen luottamus ja kunnioitus sekä vastavuoroisuus. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Kaikki johtamisopit ilmentävät aikakauttaan ja yhteiskunnan ihmiskäsityksiä ja arvoja, jotka kuitenkin yleensä muuttuvat hitaasti (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 22–23). Tyypillistä johtamisopeille on pyrkimys kuvata vaikuttavaa johtamista. Vaikka johtajien työympäristö on merkittävästi muuttunut viime vuosikymmeninä, käytössä on pääosin ollut lähestymistapoja, jotka ovat vuosikymmenien takaa (Sydänmaanlakka 2003, 72). Modernit johtamisteoriat ovat kaikki osaltaan pyrkineet vastaamaan odotuksiin uudelta kokonaisvaltaisemmasta johtamisesta entisen hierarkkisen ja asemavaltaan perustuneen johtamismallin sijaan. Johtamisen painopiste on viime vuosikymmeninä siirtynyt organisaatiosolta yksilön huomioivampaan suuntaan (Reikko ym. 2010, 23–24). Ihmisten johtaminen toiminta-alueena on nähty tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi, ja siksi sen osuus myös johtamisteorioissa on korostunut. Näissä moderneissa teorioissa on paljon yhtäläisyyksiä. Lähinnä tarkastelunäkökulmat eri johtajuusteorioissa vaihtelevat; milloin korostetaan esimerkiksi tunneällyn merkitystä, tiedonkäsittelyä,

erilaisuuden hyödyntämistä tai vuorovaikutusta (Manka 2012). Yhden ainoan oikeanlaisen lähestymistavan sijaan johtamisessa pitäisi Sydänmaanlakan (2003, 72) mukaan pyrkiä yhdistämään eri lähestymistapojen parhaita ominaisuuksia ja käyttää yhä käyviä ja perusteltuja osia olemassa olevista toimivista lähestymistavoista tilannetekijät huomioiden (Sydänmaanlakka 2003, 72). Mankan (2012, 112) mukaan moderniin johtajuuteen sisältyy kootusti eri tutkimustraditioista seuraavia esimieheltä toivottavia ominaisuuksia: oikeudenmukaisuus ja osallistaminen työn organisoinnissa, esimerkkinä oleminen ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki ja tunneälykyys, työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen, älyllinen inspirointi ja myönteisyyden johtaminen (Manka 2012, 112).

Yukl (2010, 506–507) puolestaan vetää yhteen kymmenen johtamisen toimintoa, jotka hänen mukaansa parantavat yhteistä työtä organisaatioissa ja tiimeissä. Johtajan 1) tulee avustaa tapahtumien merkityksen löytämisessä ja tulkinassa, 2) pyrkiä luomaan yhteinen rintama tavoitteiden ja strategioiden taakse, 3) rakentaa tehtäviin sitoutumista ja myönteisyyttä sekä 4) luottamusta ja yhteistyötä, 5) auttaa luomaan ja vahvistaa kollektiivista identiteettiä, 6) organisoida ja koordinoida toimintoja, 7) rohkaista ja helpottaa yhdessä oppimista, 8) hankkia tarvittavat voimavarat ja tuki, 9) kehittää, voimaannuttaa ja osallistaa ihmisiä ja 10) edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja moraalialia. (Yukl 2010, 506–507.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM) on yhtenäinen johtamisjärjestelmä, joka pyrkii työntekijöiden sitouttamiseen ja osallistamiseen yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteet ja käytännöt vaikuttavat siihen, miten koko organisaatiota johdetaan. Se perustuu ajatukseen, että henkilöstö on yrityksen voimavara siinä missä yrityksen muutkin varat, ja henkilöstövoimavarojen johtamisen uskotaan parantavan yrityksen suoriutumista. Henkilöstön merkitys on selvästi suurempi niin sanotussa pehmeässä HRM:ssä, joka on myös paremmin linjassa modernien johtamisteorioiden kanssa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarjoaa johtamisen tarkasteluun etenkin johtamisen keinoja ja työkaluja. (Moilanen 2005, 10–12; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984; Baptiste 2008.) Henkilöstövoimavarojen johtamisesta yrityksessä vastaa yleensä henkilöstöhallinto, joka luo viralliset henkilöstöjohtamisen käytännöt, suuret suunta-aviivat ja henkilöstökulttuurin. Se on laaja tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan että

yrityksellä on käytössään riittävä, ammattitaitoinen ja osaava sekä hyvinvoiva henkilöstö. Vaikka vastuu inhimillisistä voimavaroista ja niiden kehittämisestä on ensisijaisesti henkilöstöjohtamisella, on tehtäviä jaettu nykyään enemmän johtamisen kaikille tasoille. (Moilanen 2005, 13; Baptiste 2008.)

Työntekijälle johtoa edustaa lähiesimies. Virallisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen välittämisessä henkilöstölle esimiesten rooli on keskeinen. Periaatteet muuttuvat käytännöiksi työntekijöiden arjessa esimiesten kautta. (Purcell & Hutchinson 2007; Baptiste 2008.) Työntekijöille on merkityksellistä se, miten päätökset viedään käytäntöön. Lähiesimiehen johtamistavan onkin katsottu olevan työntekijälle tärkeämpi kuin keinot, joita esimies johtaessaan käyttää (Moilanen 2005, 13). Lähiesimiehen on toiminnassaan huomioitava organisaation linjaukset ja päätöksentekoa ohjaavat erilaiset säädökset. Lähiesimiehet vastaavat siitä, että toiminta on tuloksellista ja strategiset linjaukset toteutuvat. Samanaikaisesti esimiehen tulee huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Lisäksi tieto organisaation ylimmältä johdolta kulkeutuu tiimeihin lähiesimiesten välityksellä. Lähiesimies joutuu usein toimimaan ylempää tulevien toimintaohjeiden tulkkinä alaisilleen ja esimerkiksi muutostilanteissa ikävien toimien käytännön toteuttajana. Niinpä lähijohtajuudessa erityisen merkittäväksi nousevat oikeudenmukaisuus, suunnittelu- ja vuorovaikutustaidot, kuten taidot kuunnella ja antaa erilaisille näkemyksille tilaa, keskustella ja jakaa asioita ja tietoa sekä motivoida. (Baptiste 2008; Nummelin 2007; Reikko ym. 2010; Ropo ym. 2005.) *Tässä tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti juuri henkilöstöjohtamisen tähän osa-alueeseen, joka ilmenee johtajan ja työntekijän välisessä suorassa lähiesimiessuhteessa.*

3.2 Eri-ikäisten johtaminen

3.2.1 Johtamisodotukset työelämän eri vaiheissa

Eri-ikäiset jäsentävät hyvää johtamista osin eri lähtökohdista (Nuutinen ym. 2013). Niinpä johtamiseen ja esimiestyöhön voidaan kohdistaa erilaisia odotuksia työelämän eri vaiheissa. Iän voidaan ajatella olevan yksi tilannetekijöistä, johtajuuden haasteista, joka johtamisessa on aina läsnä (Pirnes 2003). Pirnes (2003, 122–127) soveltaa eri-ikäisten johtamiseen kypsyyss- ja kehitysvaiheajattelua ja tilannejohtamismallin perusajatusta, jossa johtamistyylin valintaan vaikuttaa yksilön kehittyneisyysaste.

Kehittyneisyysasteeseen eli niin kutsuttuun työkypsyyteen nivoutuvat sekä ammatillinen että henkinen kypsyys. Ammatillinen kypsyys on pätevyystekijä, ja henkinen kypsyys on halu- ja motivaatiotekijä. Nämä valmiudet ovat eritasoisia ja ilmenevät erilailla eri kehitysvaiheissa. (Hersey & Blanchard 1982; Pirnes 2003, 122–127.) Ikä nähdään kehittymisenä ja kokemuksen karttumisena. Kun ikä nähdään näin kypsytymisprosessina, voidaan eri-ikäisten johtamiseen soveltaa ja edelleen kehittää kehitysvaiheajattelun mukaista ajattelua, jossa erilaiset yksilöt erilaisissa tilanteissa vaativat erilaista johtamista (Pirnes 2003, 126). Vaikka ammatillinen ja henkinen kypsyys ja niiden kehittyminen eivät aina olekaan suorassa yhteydessä ikään, Pirnes (2003, 126) muodostaa viisi ikävaihetta ja niihin kohdistuvat johtamisodotukset mukaillen kehittyneisyysvaiheita. Nämä odotukset esitetään seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 1. Johtamisodotukset eri ikäkausina (Pirnes 2003, 126).

Taulukko 1. Johtamisodotukset eri ikäkausina (Pirnes 2003, 126)

Ikäkaus	Johtamisodotukset
Nuori, työelämässä vielä kokematon (< 25-v.)	Ohjaavaa perehdyttämistä ja neuvontaa turvallisessa, hyväksyvässä ilmapiirissä, jossa kyseenalaistaminen on sallittua
Nuorehko, työelämään sisälle päässyt (25–35-v.)	Mahdollisuuksia osoittaa kykynsä itsenäiseen vastuunottoon ja työparityöskentelyyn sekä kokeiluihin ja erehdyksistä oppimiseen
Osaava ammattilainen (35–50-v.)	Mahdollisuuksia luovaan vuorovaikutukseen ja joukkuepeliin, vastuunkantoon suuremmista kokonaisuuksista, muiden ohjaukseen ja osaamisen laajentamiseen
Kokenut ammattilainen (50–60-v.)	Mahdollisuuksia toimia mentorina ja valmentajana nuoremmilleen, koordinoita isompia kokonaisuuksia, osoitettava arvostusta ja yhteisöön kuulumista
Kokenut viisas (yleensä yli 60-v.)	Kuuntelua, kunnioitusta, mukana pitämistä ja tilan antamista, mahdollisuuksia siirtää kokemustaan työyhteisölle ja avata näkökulmia

Samantyyllisen ja johtamisodotuksiltaan varsin samanlaisen mallinnuksen johtamisodotuksista työelämän eri vaiheissa on aiemmin tehnyt myös Ylikoski (2000). Siinä ikärajat ovat suuntaa-antavia ja kulkevat limittäin. Eri ikävaiheilla on tyypillisiä kehitystehtäviä elämänprosessin kokonaisuudessa. Eri elämänvaiheisiin kuuluu erilaisia amma-

tillisiä odotuksia ja työyhteisöodotuksia johtamisodotuksien rinnalla. Alle 20-vuotiaana (25) *oppilas*-elämänvaiheessa esimieheltä kaivataan valmentavaa tukea, opastusta ja mukaan ottamista. 25–30-vuotias (35-v.) *oppiva tekijä*-elämänvaiheessa odottaa valtuuttavaa johtamista, 35–45-vuotias (50-v.) *osaava ammattilainen* vastuuttavaa ja osallistavaa johtamista, ja 45–50-vuotias (55-v.) *kokenut opettaja* arvostavaa, kuuntelevaa ja elämäntilanteita ymmärtävää. Iältään yli 50-vuotias (55-v.) *auttava viisas* odottaa esimieheltään tältä kysyvää johtamista, jossa hänen yhteyksiään ja näkemyksiään hyödynnetään. Lisäksi hän kaipaa esimieheltään kunnioitusta ja palautetta työstään. (Ylikoski 2000.) Suluissa olevat ikävuodet kertovat ikävaiheiden joustavuudesta. Pirneksen (2003) ja Ylikosken (2000) mallinnukset ovat kumpikin lähinnä teoreettisia tarkasteluja. Johtamisodotukset itsessään ovat mallinnettuina yksinkertaistavia eivätkä siis huomioi yksilöllisiä elämänvaiheita.

3.2.2 Ikäjohtaminen ja sen suhde johtamisoppeihin

Ikäjohtamista on lähestytty erilailla eri tieteenaloilla ja asiayhteyksissä. Kyseessä on laaja kokonaisuus, jonka perusta on työkykytutkimuksissa. Toisaalta teoreettinen perusta muodostuu myös johtamisen teorioista, osin yleisistä johtamisteorioista, osin henkilöstöjohtamisesta (HRM), vaikka ikä ei niissä olekaan tarkastelun lähtökohtana tai nouse erityisesti esiin (Moilanen 2005, 8, 30). Ikäjohtamisessa niitä kuitenkin sovelletaan uudella ikääntyvien työntekijöiden arvoa korostavalla tavalla (Ilmarinen ym. 2003). Ilmarisen (2006, 56) mukaan ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista. Se on iän ja siihen liittyvien tekijöiden huomioista jokapäiväisessä johtamisessa, töiden suunnittelussa ja organisoinnissa. Onnistuneen esimiestyön edellytykseksi katsotaan tarvittavan ikääntymiseen liittyvien asioiden tuntemusta. (Ilmarinen 2006, 56, 58.) Aluksi keskustelu ikäjohtamisesta liittyi vahvasti ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn ja työssä jatkamiseen, koska se sai alkunsa yhteiskunnallisesta havahtumisesta työvoiman rakenteiden muuttumiseen, lähinnä väestön ikääntymiseen (esim. Ikäohjelman monet kasvot 2002; Moilanen 2005, 8; Halme 2005b, 8).

Ikäjohtaminen pohjautuu alun perin laajaan kuntasektorin tutkimukseen, jossa seurattiin 11 vuoden ajan yli 45-vuotiaiden työkyvyn muutosten syitä. Esimiestyö osoittautui työkyvyn parantumisen merkittävimmäksi selittäjäksi. Ne joiden tyytyväisyys esimiehen

toimintaan oli seurannan aikana noussut, raportoivat työkyvyn parantuneen 3.6-kertaisesti niihin verrattuna, joiden tyytyväisyys esimieheen ei ollut seurannan aikana lisääntynyt. Työkyvyn muutokset eivät riippuneet työn luonteesta tai sukupuolesta. Esimiestyön tärkeiksi ominaisuuksiksi katsottiin oikea ikäasenne kaavamaisen ja negatiivisen asennoitumisen sijaan, yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaidot. (Tuomi ym. 1997.) Koska ihmiset vanhenevat eri tahtiin, tarvitaan myös työntekoon enemmän yksilöllisyyttä (Ilmarinen 2006, 62).

Ikäohjelmien koettiin aluksi kohdistuneen liian yksipuolisesti ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin, minkä on kritisoitu itsessään aiheuttavan kielteisten ikäasenteiden omaksumista (Juuti 2001; Ikäohjelman monet kasvot 2002; Moilanen 2003). Johtamisen kannalta kaikki ikäryhmät ovat kuitenkin yhtä oleellisia (Halme 2005b, 19; Moilanen 2005, 7). Toiseksi työvoiman rakenteisiin vaikuttavat väestön ikääntymisen lisäksi myös ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet, jotka koskettavat kaikenikäisiä. Työpanosmenetykset eläköitymisen aiheuttamina kustannuksina vuosina 2003–2008 olivat lähes yhtä suuria ikäryhmissä alle 35-, 35–54- ja yli 54-vuotiaat (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Työkyvyttömyyseläkkeiden syyt eroavat kuitenkin osin toisistaan, minkä vuoksi myös eri-ikäisten työssä jatkamisen tukikeinot voivat olla erilaisia (Nuutinen ym. 2013). Tätä taustaa vasten eri-ikäisyys on haluttu muuntaa strategiseksi voimavaraksi ja ikäohjelmia on ryhdytty suuntaamaan monipuolisemmin eri-ikäisiin. Ikään liittyy erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia ja näiden erilaisten vahvuuksien kohtaaminen työpaikalla saa aikaan lisäarvoa yritykselle (Lundell ym. 2011). Eri-ikäisyys voimavarana ja vahvuutena ei kuitenkaan ole vielä saanut riittävästi tutkimusnäyttöä tuekseen (Moilanen 2005). Eri-ikäisten johtaminen on nähty jopa paremmin kaikenikäisten johtamista sisällöltään kuvaavaksi käsitteeksi kuin käyttöön vakiintunut ikäjohtaminen. Moilanen (2005, 67) puhuu myös ikälähtöisestä johtamisesta.

Ikäjohtaminen ei ole itsenäinen johtamisoppi tai -järjestelmä vaan työvoiman rakenteista nouseva näkökulma henkilöstön johtamiseen (esim. Moilanen 2005, 30). Sen voidaan katsoa esimiestyössä edustavan ihmisten johtamista (leadership). Tämä saattaa kuitenkin aiheuttaa sekaannusta, koska vakiintuneesti ikäjohtaminen on käännetty englanniksi käsitteellä 'age management', mikä taas kansainvälisesti saatetaan yhdistää asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijaan tai ymmärtää sisällöllisesti erilaiseksi kuin suomenkielinen käsite ikäjohtaminen. 'Age management' on yhdistetty esimerkiksi

ikäntymisen hallintaan. (Halme 2005b, 3, 13, 19.) Ikäjohtaminen rakentuu kokonaisvaltaiselle ihmiskäsitykselle, kuten myös monet uudenlaisia lähestymistapoja johtajuuteen kaipaavat modernit johtamisopit (Ilmarinen 2006, 56, 398). Ikäjohtamisessa korostuvat niin ikään vuorovaikutustaidot ja vastavuoroisuus. Myös työntekijältä odotetaan aktiivisuutta etenkin omien tarpeiden ja toiveiden esiintuomisessa, mutta myös erilaisuuden hyväksymisessä ja omien ennakkoluulojen kyseenalaistamisessa. Ikäjohtamisen johtamiskäytännöt ovat yhteneväisiä myös hyvien henkilöstöjohtamisen periaatteiden kanssa, ja varsin usein ikäjohtaminen yhdistetään henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Näiden periaatteiden mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulisi muun muassa huomioida henkilöstöryhmien erot. (Halme 2005a; Halme 2005b 13; Ilmarinen 2006.)

Ikäjohtaminen voidaankin nähdä myös erilaisuuden johtamisena (Halme 2005b, 19). Erilaisuuden johtamisessa korostuvat suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen, mutta siinä ei nosteta mitään ryhmää erityistarkasteluun (Yukl 2010, 472; Halme 2005b, 19). Työväestö erilaistuu koko ajan, kun esimerkiksi monikulttuurisuus työväestössä lisääntyy (esim. Arsenault 2004; Kauppinen ym. 2010, 67). Ikä on vain yksi erilaisuuden muoto. Erilaisuuden johtamisen tutkimuksessa on kuitenkin toistaiseksi keskitytty enemmän muihin erilaisuuden muotoihin, kuten etnisyyteen ja sukupuoleen, sukupolvien ja iän sijaan (Arsenault 2004; Halme 2005b, 15, 19; Halme 2010.) Vaikka monin paikoin henkilöstöhallinto vastaa yhtäläisten mahdollisuuksien luomisesta organisaatiossa, esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, suorituksen arvioinnissa, kouluttamisessa ja ohjauksessa, niin henkilöstöhallinnon työ jakaantuu yhä enemmän myös esimiesten työhön. Erilaisuuden hyödyntäminen organisaation voimavarana vaatii toteutuakseen sekä vankkaa luottamusta ylimmältä johdolta että sitoutumista johtajilta kaikilla tasoilla. (Moilanen 2005, 13; Yukl 2010, 473.) Halme (2005b, 14) esittääkin käsiteanalyysissään, että kun ikäjohtaminen nähdään johtamistapana tai käyttäytymisenä (leadership) on kyse enemmän ihmisten johtamisesta ja vuorovaikutuksesta kuin ikäjohtamisen työkaluista (Halme 2005b, 14).

Ikä itsessään ei ole tärkeä, vaan iän lisääntymiseen liittyvä yksilöllisyyden lisääntyminen. Yksilöiden väliset erot esimerkiksi työsuorituksissa voivat olla suurempia kuin ikäryhmien väliset erot. Työkokemuksen, ammatin ja koulutuksen merkitys lienee ikää suurempi. (Ilmarinen 2006, 62.) Silti tarkastelua on mahdollista ryhmitellä ikäsidon-

naisten tekijöiden mukaan. Työntekijöillä on kuitenkin erilaisia tarpeita, taitoja ja asiantuntijuutta, joita johtajan tulisi samanaikaisesti kyetä huomioimaan (Riach 2009). Yksilöllisyys tulisi huomioida myös kannustuksessa ja motivoinnissa (Ruohotie 1995, 258). Samalla pitäisi pystyä säilyttämään johtamisen oikeudenmukaisuus. Hyvä johtaja huomioi työyhteisön erilaiset yksilöt ja heidän arvonsa ja osaamisensa, mitkä voivat vaihdella työelämänsä eri vaiheissa. (Ilmarinen ym. 2003; Ylikoski 2000; Pirnes 2003, 122.)

Käytännön lähiesimiestyössä on kyse tämän yksilöllisyyden tunnistamisesta ja osaamis- ja kehittymistarpeiden oikeanlaisesta kohdistamisesta työuran eri vaiheissa (Ilmarinen ym. 2003, 161). Riippumatta siitä johtuvatko yksilölliset erot vanhenemisen prosessista, elämänvaiheisiin liittyvistä rooleista tai muista ikäsidonnoista tekijöistä, työtä pyritään organisoimaan ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta (Ikäohjelman monet kasvot 2002). Työn organisoinnissa korostuu kaikenikäisillä tarkoituksenmukaisuus (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013). Työn sopeuttamista on esitetty pidettävän tärkeänä erityisesti nuoremmassa (alle 35-v.) ja vanhemmissa (yli 55-v.) ikäryhmissä (Moilanen 2005, 55). Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt helpottavatkin esimerkiksi perheen ja työelämän yhdistämisessä (Kauppinen ym. 2010, 68). Yksilölliset työjärjestelyt eivät hyödytä kuitenkaan ainoastaan lapsiperheitä, vaan joustoja voivat kaivata kaikenikäiset. Eri-ikäisten tarpeiden ja toiveiden kuuntelu ja kokemusten huomioiminen edellyttävät esimieheltä läsnäoloa ja työyhteisön arjen tuntemusta, ja siksi ikäjohtamisen tarve korostuu juuri lähiesimiehen työssä. (Nuutinen ym. 2013; Ilmarinen ym. 2003, 161.)

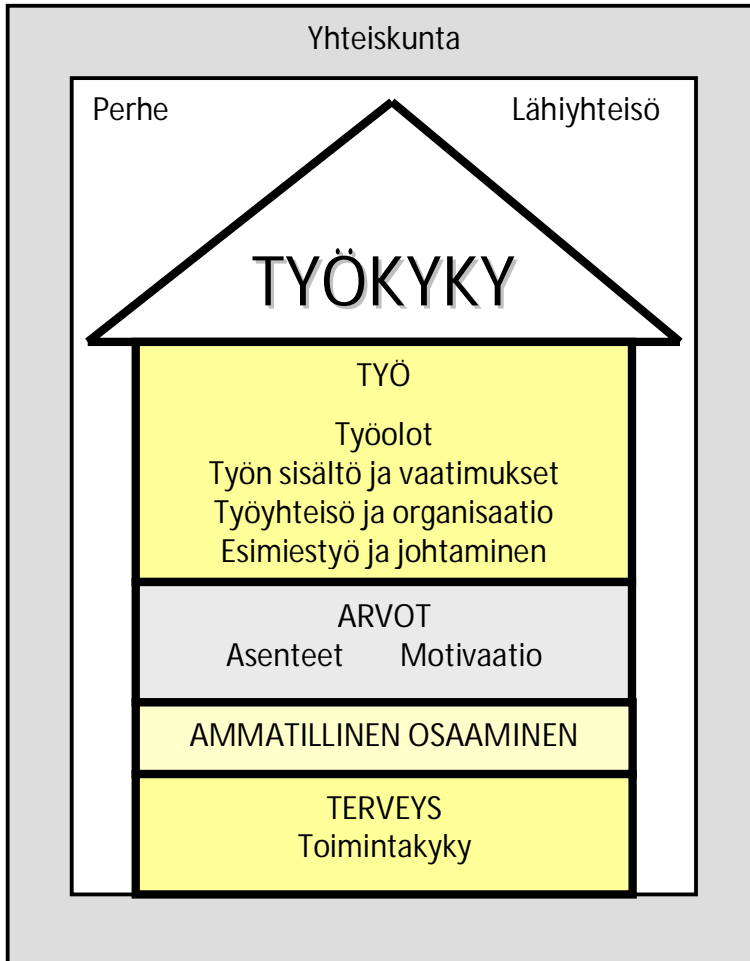
4 Työkyky ja työhyvinvointi

4.1 Työkyvyn ulottuvuudet ja ikä

Työkyky ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan määritelmät vaihtelevat valitun lähestymistavan mukaan. Lääketieteessä ja sosiaalivakuutuslainsäädännössä työkykyä lähestytään perinteisesti sairauden ja toimintakyvyn näkökulmasta. Työkyvyn heikkenemisen katsotaan johtuvan sairaudesta, viasta tai vammasta aiheutuvasta toimintakyvyn alenemasta (Sairausvakuutuslaki 4 §). Työkykyisyys vastaavasti ilmenee työntekijän ominaisuuksina, yksilön toimintakylynä suoriutua työnsä vaatimuksista. Näin yksinkertaistaen väliaikaisesti heikentynyt työkyky ilmenee sairauspoissaoloina ja pysyvästi heikentynyt työkyky johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle. Yritykselle työkyky tarkoittaa ensisijaisesti työntekijän kykyä suoriutua tehokkaasti työstään, ja tähän perustuu myös sen merkitys taloudellisesti (Ahonen 2010). Ilmiö on kuitenkin nähtävissä monipuolisemmaksi kuin vain terveys ja toimintakykylähtöiseksi. Mitä enemmän työkykyä on tutkittu, sitä moniulotteisemmaksi käsitys on laajentunut. Useimmiten työkyky ymmärretään yksilön ja työn väliseksi yhteensopivuudeksi tai tasapainoksi, jonka saavuttamisen prosessi on dynaaminen. Työkyky vaihtelee koko työelämän ajan ja yksilöiden väliset erot työkyvyssä lisääntyvät ikääntyessä. (Lundell ym 2011; Ilmarinen ym 1997; Ilmarinen 2009.)

Työkykyä voidaan kuvata laajana kokonaisuutena, joka muodostuu yksilön voimavaroista, eli terveydestä ja toimintakyvystä, ammatillisesta osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä työpaikkaan liittyvistä tekijöistä. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80–81) rakentuu vertauskuvallisesti yksilön voimavarojen luomille perustuksille, mutta olennaista työkyvyssä on tasapaino yksilön voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden välillä (ks. Kuva 1 Työkykyyn vaikuttavia osa-alueita kuvaava työkykytalo-malli seuraavalla sivulla). Työkerrokseen talomallissa kuuluvat työyhteisö ja organisaatio, työympäristö, työn sisältö ja työn vaatimukset. Tähän kerrokseen kuuluvat olennaisesti myös esimiestyö ja johtaminen. Johtamisen merkitys on erityisen painava, koska johto vastaa työkerroksesta, mm. työjärjestelyistä. Työkykytalomalli huomioi myös työpaikan ulkopuoliset tekijät, kuten perheen työkykytalon välittömässä läheisyydessä, ja yhteiskunnan työelämän rakenteiden luojana. (Ilmarinen 2006, 80–81.) Työkykytalomalli kokoaa yhteen tutkimustiedon mukaan työkykyyn vaikuttavat tekijät, joiden välisestä oikeanlaisesta tasapainosta työkyky rakentuu. Malli kuvastaa yksilön

työkyvyn laaja-alaisuutta. Jos työkykyä tarkasteltaisiin johtamisen ja työyhteisön näkökulmasta, annettaisiin työkerrokselle työkykytalossa Moilasen (2005, 31) mukaan suurempi osuus.



Kuva 1. Työkykyyn vaikuttavia osa-alueita kuvaava työkykytalo -malli (Ilmarinen 2006, 80–81)

Tasapainoa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä haetaan läpi työelämänkulun. Työkykytalon eri kerrokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja muutos yhdessä kerroksessa vaikuttaa toiseen. Työn sisältö ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti nykyisessä maailmanlaajuisessa työelämässä, koska esimerkiksi uusi teknologia tarjoaa uusia mahdollisuuksia töiden toteuttamiseen. Yksilön voimavarat voivat muuttua esimerkiksi ikääntymisen seurauksena. (Ilmarinen 2009.) Työikäisten henkinen ja sosiaalinen toimintakyky säilyvät yleensä riittävinä ikääntyessä, mutta fyysinen toimintakyky ja terveys heikkenevät yksilöllisen vanhenemisprosessin mukaisesti (Lundell ym 2011). Tätä puutetta voidaan kuitenkin kompensoida kertyneellä ammattitaidolla ja osaamisella sekä työmotivaatiolla, eivätkä fyysisen toimintakyvyn ja terveyden

muutokset näin välttämättä välity lainkaan työkykyyn. Työelämässä edellytetään nykyään jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Kaiken ikäiset oppivat uusia asioita, mutta oppimistavat voivat olla erilaisia. Työn yhteensovittaminen muuttuneisiin voimavaroihin tasapainottaa yksilön ja työn välistä suhdetta. Ikääntymisen mukanaan tuoma fyysisen kunnon heikkeneminen vaatii sopeuttamista lähinnä fyysisiä ponnisteluja sisältävässä työssä, sillä ikääntyminen vaikuttaa työkykyyn haitallisesti sitä enemmän, mitä korkeammat työn fyysiset vaatimukset ovat (Rhodes 1983; Ilmarinen ym. 1997; Tuomi ym. 1997). Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn ovatkin osin ammattikohtaisia (Ilmarinen ym. 1997).

4.2 Sairauspoissaolot terveyden ja työkyvyn kuvaajina

Sairauspoissaoloja käytetään usein kuvaamaan työntekijöiden terveyttä, vaikka päätökseen jäädä kotiin vaikuttavat myös monet sosiaaliset, kulttuurilliset ja asenteisiin liittyvät tekijät. Tällaisia voivat olla esimerkiksi koettu korvaamattomuus työpaikalla, ja työyhteisön sosiaaliset normit ja epäviralliset käytännöt, kuten poissaolon hyväksytävyyden epävarmuus työn säilymisestä tai pelko palkan vähenemisestä. Työelämän ulkopuoliset asiat, kuten perheeseen liittyvät velvollisuudet, voivat myös vaikuttaa päätökseen jäädä kotiin. (Marmot, Feeney, Shipley, North & Syme 1995; Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000.)

Sairauspoissaolojen, varsinkin pitkien poissaolojen, on kuitenkin osoitettu kuvaavan henkilöstön terveyttä hyvin (esim. Marmot ym. 1995). Heikentyneen terveyden ja sairauspoissaolojen lisääntymisen välillä on voimakas yhteys. Itseraportoidut terveysongelmat ja heikentynyt työkyky on liitetty lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin riippumatta iästä, sukupuolesta ja ammattiasemasta (Taimela ym. 2007). Etenkin lääkärin toteamat sairauspoissaolot toimivat terveyden osoittimena, kun terveys ymmärretään laajasti sosiaalisena, psyykkisenä ja fysiologisenä kokonaisuutena (Marmot ym. 1995; Kivimäki, Head, Ferrie, Shipley, Vahtera & Marmot 2003a). Pitkien sairauspoissaolojen on esitetty kuvaavan nimenomaisesti työkykytalon alinta kerrosta, eli yksilön terveyttä ja toimintakykyä. Yksilö voi kuitenkin olla työkykyinen sairaudesta huolimatta. Työkyky keski-ikässä taas antaa viitteitä terveyden heikkenemisestä ja jopa kuolleisuudesta myöhemmällä iällä. Pitkien sairauspoissaolojen määrän on osoitettu olevan yhteydessä

paitsi aikaiseen eläköitymiseen, ennustavan myös kuolleisuutta. (Marmot ym. 1995; von Bonsdorff ym. 2011.)

Sairauspoissaolojen taustalta löytyvät syyt voivat olla moninaisia ja ne vaihtelevat paljon eri työyhteisöissä. Ammattiryhmien väliset erot poissaoloissa voivat olla suuria (Lund, Labriola & Villadsen 2007). Nämä erot puoltavat tekemään alakohtaisia sairauspoissaolotutkimuksia, joissa huomioidaan juuri kyseisen työympäristön ominaispiirteet (Thomson, Griffiths & Davison 2000). Sairauspoissaolojen taustalta löytyvät syyt voivat myös muuttua ajassa (Lidwall, Bergendorff, Voss & Marklund 2009).

Terveydentilan lisäksi sairauspoissaolojen määrään ovat yhteydessä myös muut yksilölliset tekijät kuten ikä ja sukupuoli. Esimerkiksi nuorilla on keskimäärin enemmän lyhyitä poissaoloja, ja vanhemmilla on enemmän pitkiä poissaoloja (Arola, Pitkänen, Nygård, Huhtala & Manka 2003; Thomson ym. 2000). Tämä yleensä johtaa lisääntyvään sairauspoissaolopäivien kokonaismäärään ikääntyessä. Tätä yhteyttä ei ole aina kuitenkaan löydetty, vaikka terveysongelmat lisääntyvät yleensä ikääntyessä. Onkin esitetty, että nuorten poissaolot johtuisivat vähäisemmistä terveysongelmista kuin vanhempien. (Taimela ym. 2007.) Naisilla on keskimäärin enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä (Laaksonen, Martikainen, Rahkonen & Lahelma 2008; Lidwall ym. 2009; Lund ym. 2007; Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera & Peiró 2003). Myös elintapoihin liittyvien tekijöiden, etenkin ylipainon, tupakoinnin ja vähäisen liikunnan on esitetty lisäävän sairauspoissaoloja tai pidentävän niiden kestoja (Robroek, van den Berg, Plat & Burdorf 2011; Laaksonen, Piha, Martikainen, Rahkonen & Lahelma 2009; North, Syme, Feeney, Shipley & Marmot 1996).

Yksilöllisten tekijöiden lisäksi sairauspoissaoloihin vaikuttavat merkittävästi työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työn fyysinen tai henkinen kuormittavuus. On esitetty, että jopa puolet tai ainakin kolmannes kaikista sairauspoissaoloista johtuisi työhön liittyvistä tekijöistä (Liukkonen 2006). Fyysisen työympäristön ja psykososiaalisen työympäristön tekijöillä saattaa olla myös yhteisvaikutuksia (Väänänen ym. 2003; Labriola, Christensen, Lund, Nielsen & Diderichsen 2006, vrt. Lund, Labriola, Christensen, Bültmann, Villadsen & Burr 2005).

Fyysisesti ja yksipuolisesti kuormittava työ ja työympäristö on useissa tutkimuksissa yhdistetty lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin sekä miehillä että naisilla (mm. Voss, Floderus & Diderichsen 2001; Labriola ym. 2006; Lund, Labriola, Christensen, Bültmann & Villadsen 2006). Psykososiaalisilla ja työyhteisöön liittyvillä tekijöillä kuten koetulla johtamisen laadulla, sosiaalisen tuen määrällä, työyhteisön toimivuudella, päätäntävällällä, työn itsenäisyydellä, vaikuttamismahdollisuuksilla, työnhallinnalla ja koetulla oikeudenmukaisuudella on esitetty olevan itsenäinen yhteys sairauspoissaolojen riskiin. (North ym. 1996; Vahtera ym. 2000; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003b; Väänänen ym. 2003; Vahtera, Pentti & Kivimäki 2004; Oksanen ym. 2008.)

Esimerkiksi tutkittaessa psykososiaalisen työympäristön negatiivisia muutoksia, ja niiden vaikutuksia terveyteen havaittiin, että alentunut työnhallinta lisäsi sairauspoissaolon riskiä 30 % verrattuna työnhallinnan lisäykseen, sosiaalisen tuen väheneminen niin ikään 30 %, ja lisääntyneet työn vaatimukset vastaavasti lisäsivät sairauspoissaolon riskiä 10 % terveillä kuntatyöntekijöillä. Korkein sairauspoissaolojen riski havaittiin niillä, joilla yhdistyivät joko ennestään alhainen työnhallinta, vähäinen sosiaalinen tuki tai korkeat vaatimukset työssään, ja negatiiviset muutokset niissä. (Vahtera ym. 2000.) Näyttö psykososiaalisen työympäristön tekijöistä ja niiden yhteydestä sairauspoissaoloriskiin ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, esimerkiksi työn vaatimusten ja työnhallinnan yhteyttä sairauspoissaoloihin ei ole aina löydetty (Hanebuth ym. 2006; Labriola ym. 2006). Osa työympäristötekijöistä vaikuttaa lisäksi eri tavalla naisiin ja miehiin (Voss ym. 2001). Työtyytyttömyys on useimmiten yhdistetty lyhyisiin sairauspoissaoloihin työstä (Marmot ym. 1995; Vahtera ym. 2004, vrt. Krause, Lynch, Kaplan, Cohen, Goldberg & Salonen 1997).

4.3 Työtyytyväisyys työhyvinvoinnin osana

Työkyvyn rinnalla puhutaan yhä enemmän työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa, ja usein niitä käytetään jopa erotuksetta. Käsitteiden moniulotteisuus asettaakin haasteita täsmälliselle määrittelylle. Toisaalta tieteellisesti todennettua ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää työhyvinvoinnille ei toistaiseksi ole. Työhyvinvointi pohjautuu hyvinvoinnin käsitteeseen; työhyvinvointi on hyvin-

vointia työssä. Työhyvinvoinnin perustan muodostaa työkyky (esim. Nuutinen ym. 2013). Niinpä laaja-alainen työkykitalo-malli soveltuu myös työhyvinvoinnin hahmotamisen perustaksi (Lundell ym. 2011). Työhyvinvointi on kuitenkin enemmän työntekijän subjektiivinen kokemus työhön liittyvästä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, joka syntyy yksilön arvojen, asenteiden ja motivaation kautta. Työhyvinvointi on tunnetila ja kokemukset vaihtelevat yksilöittäin. (Esim. Kuoppala ym. 2008.) Työhyvinvoinnissa kiinnitetään huomiota myös koko työyhteisön ilmiöihin ja työelämän laatuun. Hyvinvoivan työyhteisön tuntomerkkejä ovat mm. oikeudenmukaisen kohtelun kokemukset ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Manka 2006; Ilmarinen 2006, 81.) Ilmarinen (2006, 81) on kuvannut työhyvinvoinnin ja työkyvyn välistä suhdetta siten, että työhyvinvointi ilmentäisi työkyvyn ja sen rakenteen laatua.

Mankan (2006, 2012) kehittämän laaja-alaisen työhyvinvoinnin viitekehyksen mukaan työhyvinvointi syntyy organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Yksi näistä työhyvinvoinnin syntymisen edellytyksistä mallissa on osallistava ja kannustava johtaminen. Yksilö omilla tulkinnoillaan kuitenkin lopulta ratkaisee, miten hän työhyvinvoinnin eri osa-alueet kokee ja tähän tulkintaan vaikuttavat yksilön kokonaisvaltainen terveys ja toimintakyky, osaaminen ja elämännhallintataidot. (Manka 2006, 2012.)

Työelämä tutkimus on nostanut esille työtyytyväisyyden ja mielekkyyden merkityksen työhyvinvoinnille. Ajattelutavan muutos on samantyylinen kuin työkyvyn tarkasteluissa, pyrkimys positiivisempaan näkemykseen. Työterveyslaitoksen mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävissä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työhyvinvointi 2012). Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on yksi tällainen malli, joka pyrkii huomioidaan sekä työhyvinvoinnin negatiiviset että positiiviset puolet (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009). Työhyvinvointia ei nähdä vain työpahoinvoinnin ja oireiden puuttumisena vaan myös työn voimavarojen kautta rakentuvana työn ilona tai työn imuna (engagement). Tätä työn imun positiivista ja tyydytystä tuottavaa tunnetilaa kuvaavat toisiinsa liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Schaufeli & Bakker 2004.) Työn imua on kuvattu työhön liittyväksi suhteellisen pitkäkestoiseksi mielialaksi, joka on pysyvämpi ja vakaampi kuin työhön liittyvät tunteet, mutta kuitenkin vaihtelevampi kuin persoonallisuuden piirteet (Mauno,

Kinnunen & Ruokolainen 2007). Vaikka työn imu on verrattain pitkäkestoinen mielen-tila, voidaan siihen vaikuttaa työn ja työyhteisön voimavaratekijöillä, kuten esimiehen tuella ja palautteella.

Työn voimavaroilla viitataan työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisaatioon liittyviin tekijöihin, jotka voivat auttaa saavuttamaan työn tavoitteita, vähentämään työn vaatimusten haittoja tai kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Työn organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat muun muassa työnhallinta, vaikutusmahdollisuudet ja työtehtävien monipuolisuus. Sosiaalisia voimavaroja taas ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki ja toimiva johtaminen. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001.) Työn voimavarojen on esitetty olevan työtyytyväisyyden vaihtelun suurin yksittäinen selittäjä. Arvion mukaan noin 35 % työtyytyväisyydestä selittyisi työn voimavaroilla. Ne saattavat myös vähentää työn vaatimusten, kuten liiallisen työtaakan tai konfliktien, haitallisia vaikutuksia. (Bos, Donders, Bouwman-Brouwer & Van der Gulden 2009.) Työn vaatimukset liittyvät epäsuorasti sairauspoissaolojen keston, kun taas työn voimavaroilla on katsottu olevan yhteys sairauspoissaolojaksoihin (Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli 2003).

Näkökulma työtyytyväisyyteen on niin ikään muuttunut ajassa. Aiemmin työtyytyväisyyttä tarkasteltiin etenkin työn aikaansaamana yksilön tarpeiden tyydytyksenä (Spector 1997). Nykyisin työtyytyväisyys nähdään ennemminkin myönteisenä asenteena tai reaktiona työtä ja siihen liittyviä ominaisuuksia ja tapahtumia kohtaan. Työtyytyväisyydessä korostuvat tunneperäiset tekijät. Yksilön ei katsota tekevän työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan koska yksilö asettaa itse työlleen tavoitteita, hän tekee töitä myös saavuttaakseen näitä tavoitteitaan. (Ruohotie 1995, 256; Ruohotie 1990, 35; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 60.)

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa ja teorioita käsitellään usein yhdessä. Työtyytyväisyys seuraa kuitenkin työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas palkkiota koskeva odotusarvo eli kannuste toimintaan rakentaa osaltaan motivaatiota. Myös se, miten hyvin yksilö on mielestään suoriutunut tehtävästään, ja mitä hän pitää siitä oikeudenmukaisena palkkiona, vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Ruohotie 1990, 17–19.) Palkkio voi olla sisäinen, eli se voi liittyä oman työn sisältöön, kuten sen haasteellisuuteen tai mielekkyyteen, tai se voi olla ulkoinen, työympäristöstä johdettava

palkkio. Esimieheltä saatu tuki, tunnustus ja kannustus voivat olla tällaisia ulkoisia palkkioita. Työtyytyväisyys syntyy työntekijän subjektiivisena kokemuksena tosiasiallisten työhavaintojen kautta työn vastatessa sille asetettuja tavoitteita, vaatimuksia ja toiveita. (Ruohotie 1990, 35; Ruohotie 1995, 252–253.)

Yleinen työtyytyväisyys kuvastaa yksilön kokonaisvaltaista tunnetta työstään (Spector 1997). Tätä ns. yleistä työtyytyväisyyttä mitataan usein ”miten tyytyväinen olet työhösi?” -kysymyksin. Yleisen työtyytyväisyyden lisäksi työtyytyväisyyttä voidaan kartoittaa työntekijän tyytyväisyytenä työnsä eri osa-alueisiin, koska tyytyväisyys voi vaihdella työn eri osa-alueiden välillä (Spector 1997; Mäkikangas ym. 2005, 61).

Iän on esitetty vaikuttavan työtyytyväisyyteen siten, että ikääntyessä tyytyväisyys työhön kasvaisi (Bos ym. 2009; Ng & Feldman 2010; Baptiste 2008; Costanza ym. 2012). Tätä on perusteltu esimerkiksi sillä, että iän myötä yksilön odotukset ja tavoitteet työtään kohtaan muuttuisivat realistisemmiksi kuin nuorempana. Iäkkäimmissä ryhmissä voi myös tapahtua valikoitumista siten, että osa tyytymättömistä jää pois työstään. (Feldt & Ruoppila 1993.) Työtyytyväisyyden selittäjiä eri-ikäisillä yliopiston työntekijöillä tutkineessa hollantilaisessa tutkimuksessa nuorin (alle 35 v.) ikäryhmä arvioi työtyytyväisyytensä keskimäärin alhaisimmaksi ja vanhin (yli 55 v.) ikäryhmä korkeimmaksi, vaikka nuorin ikäryhmä raportoi työn ominaisuudet suotuisammin kuin muut ikäryhmät (Bos ym. 2010).

Pitkä työsuhteen tai viran kesto ennustaa niin ikään parempaa työtyytyväisyyttä, ja se liittyy usein ikään. Työsuhteen kestolla on taipumusta heijastaa yksilön ja työn välistä yhteensopivuutta, koska myös yritykset karsivat niitä työntekijöitä, joiden eivät koe sopivan heidän profiileihinsa. (Ng & Feldman 2010; Baptiste 2008.) Meta-analyysissa, jossa tutkittiin iän ja työasenteiden välisiä yhteyksiä, ikä ennusti kuitenkin yleistä työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä itse työhön, vaikka työsuhteen kesto analyysissa vakioitiin (Ng & Feldman 2010). Erojen eri-ikäisten työtyytyväisyydessä onkin esitetty johtuvan enemmän iästä, koulutuksesta ja työsuhteen kestosta kuin sukupolvesta (Costanza ym. 2012; Ng & Feldman 2010). Se milloin on kyse sukupolvieroista ja milloin eri-ikäisten eroista, on kuitenkin edelleen kiistanalaista. Joidenkin työasenteiden osalta voi olla kyse myös sukupolvien välisistä eroista, jotka liittyvät yhteisesti jaettuihin kokemuksiin määrättyä aikakautena.

5 Johtamisen yhteys työkykyyn ja -hyvinvointiin

Siitä huolimatta, että johtamisopit pyrkivät huomioimaan työntekijöiden hyvinvoinnin, on sitä johtamistutkimuksissa tarkasteltu vähän (Elo & Feldt 2005, 316). Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkitystä näyttäisi olevan etenkin lähiesimiehen johtajuudella ja ihmissuhteilla, ei niinkään henkilöstöjohtamiskäytännöillä (Baptiste 2008; Viitala ym. 2010). Esimiehen ja työntekijän välinen (Leader-member exchange LMX) vastavuoroinen suhde ja sen hyvä laatu liittyvät korkeampaan työtyytyväisyyteen ja ennustavat korkeampaa työhyvinvointia (Viitala ym. 2010; Sparr & Sonnentag 2008). Tytyväisyys esimiehen toimintaan selitti parhaiten myös työkyvyn paranemista yli 45-vuotiailla suomalaisessa kunta-alan seurantatutkimuksesta (Tuomi ym. 1997). Myös esimiehen sukupuolen on arveltu vaikuttavan työhyvinvoinnin ja työstressin kokemukseen. Työntekijällä, jonka esimies on nainen, on esitetty olevan korkeampi työhyvinvointi työntekijän omasta sukupuolesta riippumatta (Viitala ym. 2010). Tämän on ajateltu voivan johtua sukupuolten erilaisista johtamistavoista (Eagly 2007). Nainen esimiehenä esimerkiksi tarjosi enemmän sosiaalista tukea, mikä kuuluu leimallisesti transformatiiviseen johtajuuteen, joka on yhdistetty naisille tyypillisemmäksi johtamistavaksi kuin miehille (Moore, Grunberg & Greenberg 2004). Arviot naisten ja miesten erilaisesta tavasta johtaa saattavat kuitenkin perustua yksinkertaistettuihin oletuksiin naisten ja miesten välisistä eroista, koska näyttö on ristiriitaista (Yukl 2010, 470–471).

Johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu etenkin johtamisen oikeudenmukaisuuden ja esimieheltä saadun tuen osalta (esim. Sparr & Sonnentag 2008; Kivimäki ym. 2003; Baptiste 2008). Sosiaalisella tuella on viitattu muun muassa esimiehen antamaan huolenpitoon ja kannustavaan johtamiseen (Bernstrøm & Kjekshus 2012). Esimiehen tuen ja luottamuksen katsotaan ennustavan esimerkiksi työtyytyväisyyttä (Baptiste 2008). Esimiehen tarjoama tuki ja mahdollisuudet lisäkoulutukseen on nähty erityisen tärkeänä ikääntyneiden työtyytyväisyydelle (Bos ym. 2009). Näkökulma on ollut etenkin hyvän johtajuuden suotuisissa vaikutuksissa (esim. Baptiste 2008; Krause ym. 1997; Kuoppala ym. 2008; Kivimäki ym. 2003, vrt. Nielsen, Rugulies, Christensen, Smith-Hansen & Kristensen 2006; Väänänen ym. 2003). Tukea antavan johtajuuden kehittämisellä on arvioitu voitavan jopa suojautua psykososiaalisen työympäristön muutosten, kuten työnhallinnan mahdollisuuksien vähenemisen, aiheuttamilta negatiivisilta terveysriskeiltä muuttuvassa työelämässä. Psykososiaaliset

tekijät ja niiden muutokset vaikuttavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen terveyteen, ja koska niillä on havaittu myös yhteisvaikutuksia, on mahdollista, että parannus esimerkiksi esimiehen toiminnassa kompensoi haitallisia vaikutuksia psykososiaalisen työympäristön jollakin toisella osa-alueella. (Vahtera ym. 2000.)

Johtamisen osa-alueista palautteen antaminen ja sen koettu oikeudenmukaisuus nähdään tärkeänä sekä esimiehen ja työntekijän väliselle suhteelle että työntekijän hyvinvoinnille. Oikeudenmukaiseksi koettu esimieheltä saatu palaute liitettiin saksalais-tutkimuksessa parempaan työhyvinvointiin, jota mitattiin vähäisempinä masennuksen oireina ja työpaikanvaihtoaikomuksina sekä lisääntyneenä työtyytyväisyytenä. Esimieheltä saatu toistuva negatiivinen palaute sen sijaan yhdistettiin työhön liittyvän ahdistuksen oireiden lisääntymiseen. (Sparr & Sonnentag 2008.)

Esimies voi periaatteessa vaikuttaa tai olla yhteydessä työntekijän sairauspoissaoloihin useamman prosessin kautta. Vaikutus voi olla suora tai tapahtua välillisesti. Sairastuneen työntekijän pois jäämiseen voi vaikuttaa kyvyn tehdä työtä lisäksi työntekijän motivaatio tulla töihin. Esimies voi toisaalta laskea työn vaatimuksia, ja näin parantaa työntekijän mahdollisuuksia tehdä työtä vajaalla työkyvyllä. Toisaalta tarjoamalla työntekijälle voimavaroja työhön, esimerkiksi sosiaalista tukea, esimies voi motivoida työntekijää tulemaan työhön heikentyneestä työkyvystä huolimatta. Esimieheltä saatu tuki saattaa myös suojata työntekijän terveyttä, sillä työn voimavaroilla on esitetty voitavan myös suojautua henkisen kuormituksen aiheuttamilta negatiivisilta terveysvaikutuksilta. (Bakker ym. 2003; Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli ym. 2009; Väänänen ym. 2003.) Johtamiseen liittyvät terveysvaikutukset liittyvät erityisesti psyykkiseen terveyteen ja -hyvinvointiin. Siksi vaikutuksia usein mitataan psyykkisin oirein. (Kuoppala ym. 2008.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja meta-analyysissä (Kuoppala ym. 2008), jossa arvioitiin johtamisen, työhyvinvoinnin ja terveysvaikutusten välisiä yhteyksiä tutkineita alkuperäistutkimuksia, arvioitiin hyvän johtajuuden olevan yhteydessä alhaisempaan sairauspoissaolojen riskiin (RR=0.73, 95 % Iv=0.70–0.89). Hyvää johtajuutta tässä kuvasti esimieheltä saatu sosiaalinen tuki ja kannustus. Sen sijaan ystävällinen ja reilu johtaminen ei tässä katsauksessa vaikuttanut sairauspoissaoloihin. Kohtalaista näyttöä saatiin myös hyvän johtajuuden yhteydestä työhyvinvointiin, jota arvioitiin

vähäisempinä koettuina psyykkisinä oireina kuten levottomuutena, ahdistuksena, työstressinä tai masennuksena. Hyvä johtajuus yhdistettiin lisäksi 2.23-kertaiseen tyytyväisyyden todennäköisyyteen, mutta näytön aste jäi heikoksi (RR=2.23, lv=1.30–3.51). (Kuoppala ym. 2008.)

Omalla ilmoituksella tapahtuvien sairauspoissaolojen on katsottu ilmentävän subjektiivisia sosiaalisia kokemuksia, kuten esimiehen roolia, enemmässä määrin kuin lääkärin toteamien terveydentilaa kuvaavien sairauspoissaolojen (North ym. 1996). Esimiehen toiminnan on kuitenkin esitetty selittävän sekä itse määrättyjen, ilman lääkärintodistusta tapahtuvien että lääkärin määräämien sairauspoissaolojen vaihtelua (Bernstrøm & Kjekshus 2012).

Esimiehen tuen puute on yhdistetty sekä lyhyisiin että pitkiin sairauspoissaoloihin, mutta myös sairauspoissaolopäivien kokonaislukumäärään (Hanebuth, Meinel & Fischer 2006; Nielsen, ym. 2006). Esimieheltä saatu tuki saattaa olla suojaava tekijä myös työkyvyttömyyseläkeprosessissa (Krause ym. 1997). Edellä mainitussa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa tutkittiin johtamisen, työhyvinvoinnin ja terveysvaikutusten välisiä yhteyksiä tutkineita alkuperäistutkimuksia, arvioitiin hyvän johtajuuden olevan yhteydessä myös alhaisempaan työkyvyttömyyseläkkeen riskiin. Näyttö arvioitiin asteeltaan kohtalaiseksi, vaikka yhteyttä työkyvyttömyyseläkkeisiin tutki vain kaksi tutkimusta kaikista analysoiduista 27 tutkimuksesta. (Kuoppala ym. 2008.)

Johtamisen, terveysvaikutusten ja sairauspoissaolojen välinen yhteys on kuitenkin monimutkainen, eikä näyttö ole yksiselitteistä (Labriola ym. 2006). Päinvastaista näyttöä on esitetty esimerkiksi sosiaalisen tuen ja sairauspoissaolojen välisestä yhteydestä organisaation rakenneuudistusten yhteydessä (Bernstrøm & Kjekshus 2012). Osa löydetyistä yhteyksistä johtamisen ja sairauspoissaolojen välillä on katsottu sukupuolisiidonnoiksi (esim. Nyberg ym. 2008). Esimiehen tuen puutteella näyttäisi suomalaisen seurantatutkimuksen mukaan olevan lisäävä vaikutus etenkin naisten pitkiin (yli 21 päivää kestäviin) sairauspoissaoloihin (Väänänen ym. 2003). Samansuuntaisia tuloksia saatiin Tanskassa, kun johtamisen laatu yhdistettiin niin ikään pitkiin sairauspoissaoloihin naisilla puolentoista vuoden seurantajakson aikana, mutta miehillä vastaavaa yhteyttä ei löydetty (Lund ym. 2005). Toisaalta toisessa tanskalaisessa kahden vuoden seurantatutkimuksessa esimiehen tuki ennusti sekä alle 10 päivää että yli 10 päivää

kestävien sairauspoissaolojen vähenemistä tilastollisesti merkitsevästi nimenomaan miehillä, mutta naisilla yhteyttä ei voitu osoittaa (Nielsen ym. 2006). Esimiehen tuki on katsottu myös tärkeäksi miesten mielenterveydelle, kun taas naisilla työuupumusta ehkäisi enemmän työtovereilta saatu tuki (Magnusson Hanson, Theorell, Oxenstierna, Hyde & Westerlund 2008). Terveys 2000 -tutkimuksessa esimiehiltä saatu tuki ja arvostus liittyivät erityisesti miehillä työkykyyn (Tuomi, Seitsamo, Ilmarinen & Gould 2006, 183).

Ruotsalaisessa poikkileikkaustutkimuksessa taas havaittiin, että ne työntekijät, jotka kuvasivat lähintä esimiestään innoittaviksi, positiivisiksi ja innostuneiksi työtä kohtaan raportoivat vähemmän lyhytaikaisia, alle viikon sairauspoissaoloja. Autokraattinen johtajuus liittyi suurempaan sairauspoissaolopäivien kokonaismäärään miehillä. Tekijät yhdistivät koetun johtamisen sairauspoissaoloihin ja sairauslänäoloon liittyvään käyttäytymiseen, ei niinkään suoriin terveysvaikutuksiin, koska tulokset eivät riippuneet koetusta terveydentilasta. Koettu huono johtajuus lisäsi sairauspoissaoloja työstä, ja mitä pidempään työntekijä työskenteli huonon esimiehen alaisuudessa, sitä suuremmaksi kasvoi riski sairastua esimerkiksi sydäninfarktiin. (Nyberg 2009; Nyberg ym. 2008.)

Työntekijät korostavat esimiehen läsnäolon merkitystä toimivassa työhyvinvointia tukevassa johtamisessa (Nuutinen ym. 2013). Elintarviketyöntekijät puolestaan yhdistivät laadullisessa tutkimuksessa esimiehen läsnäolon sairauspoissaoloihin. Tehtaalla, jonka sairauspoissaolotaso oli matalampi kuin muissa yksiköissä, esimiehiä kuvattiin haastatteluisissa positiivisesti läheisiksi ja läsnä oleviksi, kun taas kahdessa muussa tehtaassa keskustelussa esiin nousivat etäiset esimiehet. Muuten kuvaukset psykososiaalisten työolojen ja työn luonteen vaikutuksista sairauspoissaoloihin eri tehtailla olivat varsin yhtenäisiä. (Siukola, Lumme-Sandt, Virtanen & Nygård 2008.)

6 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa lisäymmärrystä johtamisen ja henkilöstön työkyvyn ja -hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä elintarviketeollisuudessa. Tutkimustehtävää lähestyttiin ikänäkökulmasta ja johtamisessa tarkasteltiin etenkin lähiesimiestyötä. Ensin tarkasteltiin eri-ikäisten työntekijöiden arvioita oman esimiehensä toiminnasta ja sitä, mikä lähiesimiestyössä nähtiin tärkeäksi. Sen jälkeen perehdyttiin koetun johtamisen ja sairauspoissaolojen ja työtyytyväisyyden välisiin yhteyksiin.

Tutkimuskysymykset

- Miten työntekijät kokevat esimiehensä onnistuneen? Eroavatko arviot oman esimiehen toiminnasta eri-ikäisillä työntekijöillä?
- Millainen johtaminen koetaan tärkeäksi? Arvostavatko eri-ikäiset työntekijät erilaista johtamista?
- Onko johtamiskokemus yhteydessä työntekijän sairauspoissaoloihin?
- Onko johtamiskokemus yhteydessä työtyytyväisyyteen?

7 Aineisto ja menetelmät

7.1 Alkuperäinen tutkimus ja toimintaympäristö

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin aineistoa, joka kerättiin elintarviketeollisuudessa alun perin osana laajaa kuusivuotista sairauspoissaolojen seurantatutkimusta. Tutkimus toteutettiin vuosina 2003–2009 suurehkoissa elintarvikkeita valmistavassa konsernissa, johon tutkimuksen teon aikaan kuului Suomessa neljä tehdasta ja pääkonttori. Konsernissa työskentelee yhteensä keskimäärin yli 2000 henkilöä. Vuonna 2007 yritys työllisti esimerkiksi 2229 henkilöä (vuosikertomus 2007, 8) kun kaikki työsuhteet huomioitiin. Tutkimusjakson aikana yrityksessä tehtiin henkilöstöjärjestelyjä, jotka vaikuttivat myös tutkimushankkeen aikatauluihin. Yhteistoimintamenettelyjen jälkeen loppuvuonna 2007 jouduttiin esimerkiksi irtisanomaan 54 henkilöä (vuosikertomus 2007, 12, 18).

Valtaosa konsernin henkilöstöstä on työntekijöitä (yli 80 %) ja osallistuu varsinaiseen elintarvikkeiden tuotantoprosessiin. Enemmistö (yli 60 %) henkilökunnasta on naisia. (Vuosikertomus 2007, 18.) Fyysinen tuotantotyö elintarviketeollisuudessa sisältää

hankalia työasentoja, nostelua ja toistuvia, yksipuolisesti kuormittavia työliikkeitä. Lisäksi työolosuhteet voivat olla haastavat esimerkiksi vaihtelevien lämpötilojen, vedon ja melun vuoksi. Sairauspoissaoloja elintarvikealan työntekijöillä on keskimäärin paljon. Kansallisissa teollisuuden vertailuissa juuri elintarviketeollisuudessa on eniten sairauspoissaoloja (työaikakatsaus 2007).

Alkuperäinen aineisto koostuu sairauspoissaolorekisteristä ja työhyvinvointikyselyistä. Henkilörekisteritiedot on kerätty vuosilta 2003–2008 ja työhyvinvointikyselyt on tehty vuosina 2003, 2005, 2007 ja 2009. Seurantatutkimuksen yhteydessä tehtiin myös ryhmähaastatteluja.

Henkilötietolain mukaan jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla on pyydettävä suostumus siihen, että tietojaa saa käyttää tutkimuskäyttöön. Tutkimusaineistoon on alun perin otettu mukaan vain niiden vastaajien tiedot, jotka ovat antaneet siihen kirjallisen suostumuksensa. Niiden, jotka eivät ole suostumustaan antaneet, vastaukset on raportoitu vain yritykselle.

7.2 Aineiston osat ja niiden käyttö tässä tutkimuksessa

7.2.1 Sairauspoissaolorekisteri

Sairauspoissaolorekisteri perustuu yrityksen ylläpitämiin henkilöstötiedostoihin ja poissaolotiedostoihin. Sairauspoissaolot ovat pääasiassa terveydenhuollon ammattihenkilön määräämiä poissaoloja töistä. Työnantaja vaatii työntekijöiltä lääkärin tai hoitajan kirjoittaman todistuksen sairauspoissaolosta heti ensimmäisestä poissaolopäivästä lähtien. Toimihenkilöt voivat kuitenkin olla sairastuessaan poissa 1–3 päivää omalla ilmoituksella. Kaikki työntekijät tarvitsevat lääkärintodistuksen sairaudestaan neljännestä poissaolopäivästä alkaen. Sairauspoissaoloiksi ei ole laskettu poissaoloja, jotka johtuvat alle 10-vuotiaan sairaan lapsen työsopimuslain mukaisesta hoitovapaasta.

Jokaiselle työntekijälle on laskettu henkilöstötiedostojen pohjalta riskiaika, eli aika, jona kyseisellä henkilöllä oli mahdollisuus olla sairauslomalla kunakin vuonna. Tähän päästiin vähentämällä työsuhteen kokonaiskestosta muut kuin sairauden vuoksi pidetyt lomat. Vuosilomia ei kuitenkaan vähennetty kokonaiskestosta. Riskiä kuvaavan

muuttujan yksikkö on henkilötyövuosi, joka saa arvon 1.0, jos henkilö on ollut koko vuoden töissä. Jokaisen henkilön sairauspoissaolopäivät on laskettu yhteen kultakin vuodelta ja nämä sairauspoissaolopäivät on suhteutettu riskiaikaan eli henkilötyövuoteen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sairauspoissaolotietoja vuosilta 2007 ja 2008.

7.2.2 Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely muodostuu kolmesta osasta: I vastaajan taustatiedot, II työyhteisö ja III Työ- ja toimintakyky osana hyvinvointia (ks. Liite 1 Työhyvinvointikysely 2007). Kyselyyn on vuosina 2003–2009 tehty joiltakin osin pieniä muutoksia. Kysymyksiä työyhteisön ilmapiiristä, työn raskuudesta, työ- ja toimintakyvystä sekä terveydestä on sisällytetty kyselyyn jokaisena vuonna. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti työhyvinvointikyselyn väittämiin, jotka koskevat esimiehen toimintaa (ks. Liite 1 Työhyvinvointikysely 2007, kysymykset 12–14, ja 16–18):

ESIMIEHEN TOIMINTA (Arvioi lähintä esimestäsi, jonka nimesit edellä)

A Jokaiseen kohtaan arvioidaan missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa asteikolla 1–5 (1=erittäin vähäisessä määrin, 5=erittäin suuressa määrin)

B Jokaiseen kohtaan arvioidaan miten tärkeänä väittämiä pitää asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan merkitystä, 5=erittäin tärkeä)

- *Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani*
- *Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa*
- *Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni*
- *Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämistä*
- *Esimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan*
- *Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti*

Esimestaidolliset tekijät on yksi kysymyssarjaosio II työyhteisö -osan ilmapiirikartoituksessa. Työyhteisön ilmapiirikartoituksen kysymyssarjat perustuvat Pekka Ruohotien johtamassa kasvutarveprojektissa kehitettyyn henkilöstön kehittämistarveanalyysiin (Ruohotie 1990; 1995). Kasvutarveprojektissa selvitettiin ammatillisen kasvun edellytyksiä ja haasteita erilaisissa työyhteisöissä. Ruohotien mittaristo koostuu summamuuttujista. Yllä esitetyt esimiehen toimintaa kuvaavat väittämät sisältyvät summamuuttujaan, joka kuvaa kannustavaa ja osallistavaa johtamistapaa. Tässä tutkimuksessa

kyseisiä esimiehen toimintaa kuvaavia väittämiä käsiteltiin sekä erikseen että summa-
muuttujana.

Kyselyihin lisättiin vuonna 2007 erillinen tarkentava b-osa ”Onko asialla minulle
merkitystä?”. Kysymykseen vastattiin jokaisen työyhteisön ilmapiiriä koskevan
väittämän yhteydessä (1=ei lainkaan merkitystä ja 5=erittäin tärkeä). (Ks. Liite 1 Työ-
hyvinvointikysely 2007). Niinpä edellä kuvattuja esimiehen toimintaa koskevia väittä-
miä oli mahdollista arvioida myös niiden merkityksen näkökulmasta vuodesta 2007
alkaen. Siksi tähän tutkielmaan valikoitui kysely vuodelta 2007.

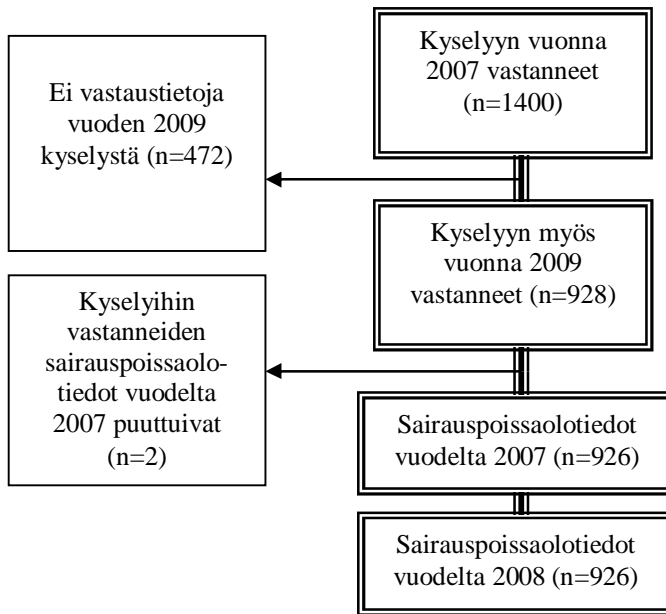
Sairauspoissaolotietoja selitettävänä muuttujana täydennettiin tässä tutkimuksessa
lisäksi työtyytyväisyydellä vuoden 2009 työhyvinvointikyselystä. Tämä vuosi valittiin,
koska haluttiin selvittää johtamiskokemuksen yhteyttä työtyytyväisyyteen kahden
vuoden kuluttua. Tätä yleistä työtyytyväisyyttä on kysytty yhdellä kysymyksellä
kyselyn *III Työ- ja toimintakyky osana hyvinvointia* -osassa (ks. Liite 1 Työhyvinvointi-
kysely 2007).

Työhyvinvointikyselyn kohdejoukko oli 1965 henkilöä vuonna 2007 ja 1939 vuonna
2009. Kahden vuoden välein koko konsernissa toteutettavaan työhyvinvointikyselyyn
vastasi vuonna 2007 80 % henkilöstöstä ja vuonna 2009 vastaavasti 76 % henkilökun-
nasta. Suostumuksensa tutkimuskäytölle antoi 71 % (n=1400) henkilöstöstä vuonna
2007 ja 72 % (n=1398) vuonna 2009.

7.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusasetelma

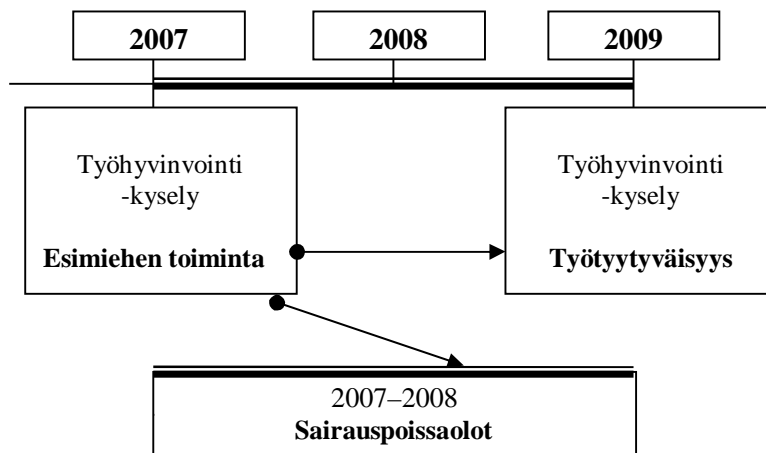
7.3.1 Aineistojen yhdistäminen

Alkuperäisestä tutkimusaineistosta poimittiin tätä tutkimusta varten ne vastaajat, joilta
löytyivät vastaukset työhyvinvointikyselyyn sekä vuodelta 2007 että 2009. Näihin
yhdistettiin tunnistenumeroin henkilöstörekisteristä saadut sairauspoissaolotiedot
vuosilta 2007 ja 2008 samoilta vastaajilta. Näin ollen aineisto muodostui tässä tutki-
muksessa niistä 926 henkilöstä, joilta nämä kaikki tiedot löytyivät. Aineistojen yhdis-
tämistä kuvataan seuraavassa kuvassa (ks. Kuva 2).



Kuva 2. Työhyvinvointikysely- ja sairauspoissaoloaineistojen yhdistäminen

Molempiin työhyvinvointikyselyihin alkuvuodesta 2007 ja 2009 vastanneiden tiedoista hyödynnettiin esimiehen toimintaa kartoittavien kysymysten vastauksia vuodelta 2007. Näitä tietoja esimiehen toiminnasta ja sen merkityksestä vertaillaan ikäryhmittäin väittämä kerrallaan. Lisäksi tarkastellaan esimieskokemusten yhteyttä summamuuttujana samojen henkilöiden sairauspoissaoloihin vuosina 2007–2008 sekä työtyytyväisyyteen vuonna 2009. Tutkimusjoukon taustatiedot perustuvat vuoden 2007 kyselyyn. Muuttujien sijoittumista ajallisesti havainnollistetaan seuraavassa kuvassa (ks. Kuva 3).



Kuva 3. Tutkimuksen toteutus. Muuttujien sijoittuminen ajallisesti

7.3.2 Aineiston kuvailu ja muuttujat

Tutkittavassa aineistossa henkilöstön ikä vaihteli 20–64 ikävuoden välillä. Työhyvinvointikyselyn 2007 täyttöhetkellä keski-ikä oli 41.8 vuotta (keskihajonta 10.7, n=926). Keski-ikä oli korkein keskushallinnossa (46.4 v, keskihajonta 8.7). Vastaajista 63.4 % oli naisia. 74.3 % oli työntekijöitä, ja loput toimihenkilöitä. Suurimmalla osalla ei ollut työssään esimiesvastuuta. 11 % ilmoitti, että hänellä on alaisia (96/870). Toimihenkilöistä alaisia oli 36.8 prosentilla. Esimiehistä 43.8 % oli naisia. Vastaamalla tähän alaisia koskevaan kysymykseen jätti 6 % (56) osallistujista. Keskimääräinen työsuhteen kesto työhyvinvointikyselyn täyttöhetkellä 2007 oli 11.5 vuotta, vaihdellen alle vuodesta 44-vuoteen (alakvartiili eli $Q_1=6$, yläkvartiili eli $Q_3=19$). Esimerkiksi 1990-luvun alun lamavuodet erottuivat työhöntulovuoden jakaumassa selvästi, uusia työsuhteita alkoi silloin huomattavasti vähemmän kuin ennen ja jälkeen laman.

Henkilöstön ikäjakauma noudatti normaalijakaumaa. Iän luokitteluun valittiin tasavälinen luokittelu, joka noudatti alkuperäistä jakaumaa. Eri-ikäiset jaettiin kolmeen ikäryhmään, eli 20–34-vuotiaisiin (27.8 %, n=257), 35–49-vuotiaisiin (44.3 %, n=410) ja 50–64-vuotiaisiin (28 %, n=259).

Työntekijöitä oli eniten 20–34-vuotiaissa (83.3 %). 35–49-vuotiaista työntekijöitä oli 70.5 % ja 50–64-vuotiaista 71.4 %. Naisia 20–34-vuotiaista oli 53.7 %, 35–49-vuotiaista 63.2 % ja 50–64-vuotiaista 73.4 %. Terveystilaa arvioitiin suhteessa muihin saman ikäisiin asteikolla 0–10 (0=heikko, 10=erinomainen). Koettu terveydentila oli keskimäärin 8 ($Q_1=8$, $Q_3=9$, n=905). Ikäryhmien välillä ei havaittu merkittäviä eroja.

Esimiehen toimintaa kuvaavien ja niiden merkitystä kartoittavien väittämien vastaukset (asteikolla 1–5) luokiteltiin riippuvuustarkasteluihin kolmeen luokkaan. Vastaukset 1–2 esimiehen toimintaa kuvaaviin väittämiin yhdistettiin yhdeksi luokaksi ”erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin” ja vastaukset 4–5 yhdeksi luokaksi ”suuressa tai erittäin suuressa määrin”. Vastaavasti vastauksista 1–2 muodostettiin yksi luokka ”ei lainkaan tai ei juuri merkitystä” ja vastauksista 4–5 ”tärkeä tai erittäin tärkeä”. Luokat muodostuivat seuraavasti:

Pitääkö väittämä paikkansa lähimmän esimiehen toiminnassa?

- 1= Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin
- 2= Ei vähäisessä eikä suuressa määrin
- 3= Suuressa määrin tai erittäin suuressa määrin

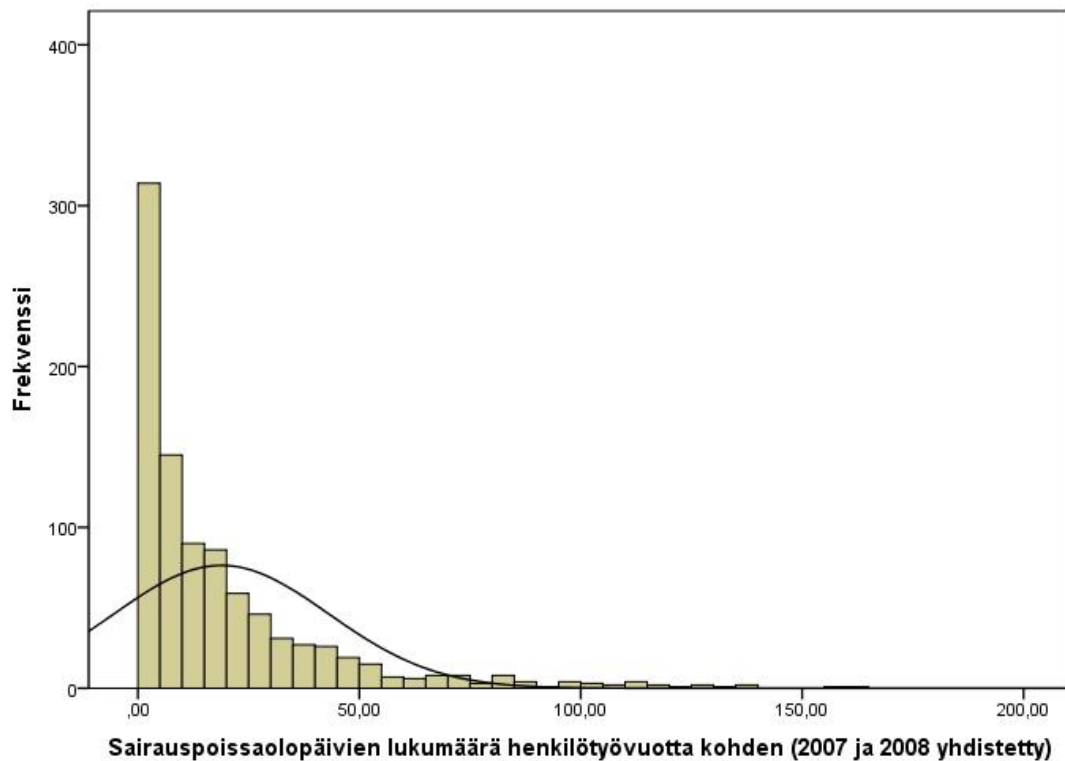
Onko kyseisellä lähimmän esimiehen toiminnalla merkitystä?

- 1= Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä
- 2= Ei merkityksetön, mutta ei erityisen merkityksellinen
- 3= Tärkeä tai erittäin tärkeä

Kannustavaa ja osallistavaa johtamista kuvaava summamuuttuja muodostettiin laske-
malla kuuden esimiehen toimintaa kuvaavan väittämän arviot (pitääkö väittämä
paikkansa lähimmän esimiehen toiminnassa) yhteen ja jakamalla tämä summa
väittämien lukumäärällä. Summamuuttujan reliabiliteettiä arvioitiin väittämien keski-
näisiin korrelaatioihin perustuvalla Cronbachin alfalla. Väittämien sisäistä samankaltai-
suutta eli yhtenäisyyttä kuvaava Cronbachin alfa sai arvon 0.886. Mittari on sitä yhte-
näisempi, mitä suuremman arvon alfa saa asteikolla 0–1. Mittarin yhtenäisyyttä voitiin
pitää hyvänä, kun Cronbachin alfan arvo oli yli 0.7, vaikka mitään yksiselitteistä raja-
arvoa ei ole olemassa. (Heikkilä 2008, 187.)

Riskiaikaan eli henkilötyövuosiin suhteutettujen sairauspoissaolopäivien lukumäärä ei
odotetusti noudattanut normaalijakaumaa. Enemmistöllä sairauspoissaolopäiviä oli
vähän. Sairauspoissaolopäivät lisääntyivät vuonna 2008 (mediaani eli $md=9$, alakvartiili
eli $Q_1=2$, yläkvartiili eli $Q_3=26$, $n=925$) verrattuna edelliseen vuoteen 2007 ($md=7$,
 $Q_1=1$, $Q_3=21$, $n=926$).

Sairauspoissaolopäivät vuosilta 2007 ja 2008 laskettiin yhteen. Poissaolotietojen yhdis-
tämällä pyrittiin näytön vahvistamiseen. Vastaavasti myös henkilötyövuodet näiltä
vuosilta laskettiin yhteen. Enemmistö oli ollut lähes koko vuoden töissä molempina
vuosina. Tutkimusjoukon yhdistetty kahden vuoden henkilötyövuosi oli keskimäärin
1.997, ja alhaisimmillaan se oli 0.41 henkilötyövuotta ($Q_1=1,986$, $Q_3=2,000$). Sairaus-
poissaolopäivien jakauma esitetään seuraavassa kuvassa (ks. Kuva 4).



Kuva 4. Sairauspoissaolojen jakauma. Sairauspoissaolopäivät vuosilta 2007–2008 laskettiin yhteen ja suhteutettiin henkilötövuosiin samoilta vuosilta

Kun kahden vuoden poissaolot yhdistettiin, 20–34-vuotiailla oli sairauspoissaolopäiviä keskimäärin 12 ($Q_1=4$, $Q_3=22,5$, $n=257$), 35–49-vuotiailla 9 ($Q_1=2,5$, $Q_3=23,2$, $n=410$) ja 50–64-vuotiailla 10.5 ($Q_1=2,5$, $Q_3=32$, $n=259$) henkilötövuotta kohti.

Työtyytyväisyysvastauksista suurin osa sijoittui tyytyväisyysasteikon 0–10 (0=erittäin tyytymätön, 10=erittäin tyytyväinen) yläpäähän. Työtyytyväisyys vuonna 2009 oli keskimäärin 8. Ikäryhmien välillä ei keskimäärin ollut eroja (md 8, $Q_1=7$, $Q_3=9$ kaikissa ikäryhmissä). Sairauspoissaoloihin nähden vastakkaiseen suuntaan vinossa työtyytyväisyyden jakaumassa vastaukset päädyttiin luokittelemaan analyysia varten kolmeen luokkaan. Näiden luokkien esiintymistiheydet esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 2). Erittäin korkeaksi (välille 9–10) työtyytyväisyytensä arvioi 27,0 % nuorimmasta ikäryhmästä, 35,4 % 35–49-vuotiaista ja 38,9 % 50–64-vuotiaista.

Taulukko 2. Työtyytyväisyys luokiteltuna kolmeen luokkaan

	Frekvenssi	Osuus (%)
Korkeintaan tyydyttävä 0–7	289	31.6
Korkea 8	315	34.4
Erittäin korkea 9–10	312	34.1
Yhteensä	916	100

7.3.3 Tutkimusasetelma ja -menetelmät

Tutkimusasetelma oli siinä mielessä poikkileikkaus, että tutkimuksessa tarkasteltiin samana ajankohtana (2007) työhyvinvointikyselyssä mitattuja taustatietoja ja esimieskokemuksia ja niiden merkityksiä. Seuranta-asetelma oli kyseessä siinä mielessä, että vuonna 2007 kartoitettujen esimieskokemusten perusteella pyrittiin selittämään sairauspoissaolopäivien lukumääriä vuosina 2007–2008 ja työtyytyväisyyttä vuonna 2009. Seuranta-aika oli kuitenkin varsin lyhyt.

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics -ohjelman versiolla 21. Analyysi sisälsi esimieskokemusten ja esimiehen toiminnan merkitysten vertailua ikäryhmittäin (riippuvuustarkastelu) sekä sairauspoissaolojen ja työtyytyväisyyden selittämistä koetulla johtamisella (monimuuttujamallit). Aineiston kuvailussa ja alustavissa analyyseissa hyödynnettiin lisäksi suoria jakaumia, keskilukuja, spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, ristiintaulukointeja ja ryhmämediaaneja.

Ristiintaulukointi soveltuu kaikkiin kahden muuttujan välisiin riippuvuustarkasteluihin muuttujien mitta-asteikoista riippumatta (Heikkilä 2008, 183). **Khiin neliö (χ^2)** -testiä käytettiin ikäryhmien ja esimieskokemusten ja -merkitysten välisten yhteyksien tarkasteluun, koska kyseessä oli kaksi kategorista, eli kvalitatiivista muuttujaa. Khiin neliön testisuure lasketaan odotettujen frekvenssien avulla. Ne ovat frekvenssejä, joita ristiintaulukossa olisi, jos kaksi muuttujaa eivät riippuisi toisistaan. Mikäli havaitut frekvenssit poikkeavat odotetuista frekvensseistä, χ^2 -arvo nousee, ja tilanne viittaa siihen, että muuttujien välillä on yhteyttä. Jotta testausta voidaan käyttää, saa odotetuista frekvensseistä korkeintaan 20 prosenttia olla pienempiä kuin 5 eikä yksikään odotetuista frekvensseistä saa olla pienempi kuin 1. (Heikkilä 2008, 210–212.) Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin kaikissa testeissä p-arvoa, joka on pienempi kuin 0,05 ($p < 0,05$).

Koetun johtamisen yhteyttä sairauspoissaolopäiviin tarkasteltiin monimuuttujanalyysissa, koska niissä voidaan tarkastella yhtäaikaisesti useita selittäviä muuttujia. Esimieskokemuksia tarkasteltiin tässä yhteydessä esimiesväittämistä muodostettuna summamuuttujana, jota käsitellään jatkuvana muuttujana, vaikka se saa arvoja välillä 1–5. **Negatiivinen binomiaalinen regressio** yleistetyistä lineaarisista malleista soveltuu

käytettäväksi lukumäärien mallinnukseen tässä, koska lukumääräiseen selitettävään muuttujaan liittyi ylihajonta (Hilbe & Robinson 2013, 133–134).

Ylihajonnalla viitataan tilanteeseen, jossa varianssi on liian suuri odotusarvoon nähden. Sairauspoissaoloaineistossa tämä on yleistä, koska sairauspoissaolojen vaihtelu on suurta. Valtaosalla tutkittavista ei ole poissaoloja lainkaan tai niitä on erittäin vähän, ja toisaalta niillä, joilla poissaoloja on, saattaa niitä kertyä toistuvasti vaivojen uusiutuessa tai jatkuessa pitkään. Tällaisessa sairauspoissaoloilmiöön kuuluvassa poisson - jakautuneen aineiston ylihajonta -tilanteessa voidaan käyttää negatiivista binomijakaumaa lukumäärien mallinnukseen poissonjakauman sijaan. Poissonregression edellytyksenä on, että keskiarvo ja varianssi ovat yhtä suuria. (Hilbe & Robinson 2013, 133–134, 136–138.)

Mallin soveltuvuutta aineistoon arvioitiin devianssin ja informaatiokriteerien avulla. Mitä pienempi devianssi on, sitä paremmin voidaan ajatella mallin soveltuvan kyseiseen jakaumaan. Vaihtoehtoisista malleista se malli, jossa AIC (Akaike Information Criterion) ja BIC (Bayesian Information Criterion) informaatiokriteerien arvot ovat pienemmät, soveltuu aineistoon paremmin verrattuna malliin, jossa AIC ja BIC ovat suurempia. (Hilbe & Robinson 2013, 140–141.) Kummallakin tavalla arvioituna negatiivinen binomiaalinen regressio soveltuu aineistoon paremmin kuin Poissonin jakauma.

Tulokset esitetään suhteellisena riskinä, eli riskisuhteena (relative risk, risk ratio, RR) ja sen luottamusvälinä. Negatiiviset binomiaaliset regressiomallit tehtiin erikseen ikäryhmille 20–34-vuotiaat, 35–49-vuotiaat ja 50–64-vuotiaat. Yhdistettyjä kahden vuoden sairauspoissaolopäivien lukumääriä tarkasteltiin mallissa raakamuodossa, ja yhdistetyt henkilötyövuodet ja niiden vaihtelu huomioitiin offset -muuttujana. Yhteyttä sekoitaviksi tekijöiksi valittiin koettu terveydentila, sukupuoli ja henkilöstöryhmä. Yhteyttä tarkasteltiin ensin vakioimattomana ja sen jälkeen koetun terveydentilan, sukupuolen ja henkilöstöryhmän suhteen vakioituna, eli sijoittamalla kaikki muuttujat malliin yhtäaikaaisesti. Vertailuryhmää kuvattiin arvolla 1.00. Mitä enemmän tulos erosi tästä vertailuryhmän arvosta, sitä suuremmasta erosta tai yhteydestä oli kyse. Luottamusvälillä kuvattiin riskisuhteen tarkkuutta. Luottamusvälin kasvaessa tuloksen luotettavuus kärsii. (Nummenmaa 2009, 143, 340.) Tilastollisen merkitsevyyden testaamiseen käytettiin 95 prosentin luottamusvälejä. Tulos oli tilastollisesti merkitsevä, mikäli

luottamusväli ei sisältänyt arvoa 1. Jos arvo 1 sisältyi luottamusväliin, katsottiin havaintojen johtuvan sattumasta.

Koetun johtamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen selvitettiin monimuuttuja-analyysissa. Esimieskokemuksia tarkasteltiin myös tässä yhteydessä summamuuttujana. Koska selitettävä muuttuja työtyytyväisyys luokiteltiin kolmeen luokkaan, käytettiin tähän tarkasteluun **multinomiaalista logistista regressiota**. Työtyytyväisyydessä muita luokkia verrattiin alhaisimpaan työtyytyväisyysluokkaan, eli luokkaan 1, jossa työtyytyväisyys oli arvioitu välille 0–7.

Multinomiaalinen logistinen regressio vastaa logistista regressiota, jossa selitettävä muuttuja on kaksiluokkainen, mutta multinomiaalisessa logistisessa regressiossa selitettävässä muuttujassa on luokkia enemmän kuin kaksi, tässä tapauksessa kolme. Molemmissa arvioidaan todennäköisyyksiä, eli sitä millä todennäköisyydellä tarkasteltava yhteys pätee. Toisin sanoen multinomiaalisen logistisen regression tulokset kertovat, vaikuttaako selittävä tekijä, eli koettu johtaminen todennäköisyyteen kuulua korkean (työtyytyväisyys 8) tai erittäin korkean (työtyytyväisyys 9–10) työtyytyväisyyden ryhmään verrattuna alhaisimman työtyytyväisyyden ryhmään ja miten suuri tämä vaikutus on. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Logistinen regressio.) Yhteyttä mahdollisesti sekoittaviksi tekijöiksi valittiin sukupuoli, henkilöstöryhmä ja työsuhteen kesto. Multinomiaalisen logistisen regression käyttöä puolsi se, että se ei sisällä oletuksia muuttujien jakaumasta, muuttujien välisten yhteyksien ei oleteta olevan lineaarisia eikä selittävien muuttujien mitta-asteikosta tehdä oletuksia (Nummenmaa 2009, 331–332).

Tulokset on kuvattu ristitulo-suhteina (odds ratio, OR) ja niiden luottamusväleinä. Multinomiaaliset logistiset regressiomallit tehtiin erikseen ikäryhmille 20–34-vuotiaat, 35–49-vuotiaat ja 50–64-vuotiaat. Yhteyttä tarkasteltiin ensin vakioimattomana ja sen jälkeen sukupuolen, henkilöstöryhmän ja työsuhteen keston suhteen vakioituna, eli sijoittamalla kaikki muuttujat malliin yhtäaikaaisesti. Vertailuryhmää kuvattiin arvolla 1.00, kuten negatiivisessa binomiaalisessa regressiossakin. Tilastollisen merkitsevyyden testaamiseen käytettiin 95 prosentin luottamusvälejä. Mallin selitysastetta arvioitiin Nagelkerken R^2 -kertoimella, joka arvioi kuinka paljon työtyytyväisyyden vaihtelusta voidaan mallin avulla kuvata (Nummenmaa 2009, 338).

8 Tulokset

8.1 Esimieskokemukset

Ensimmäiseksi selvitettiin miten työntekijät kokevat esimiehensä onnistuneen yksittäisissä esimiehen toimissa, ja eroavatko arviot oman esimiehen toiminnasta eri-ikäisillä työntekijöillä. Onnistumista arvioitiin esitettyjen esimiehen toimintaa kuvaavien väittämien paikkansapitävyytenä asteikolla 1–5 (1=erittäin vähäisessä määrin, 5=erittäin suuressa määrin). Keskimääräiset arvot esimiesväittämittäin esitetään seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3. Esimiehen toimintaa koskevien väittämien keskimääräiset arvot asteikolla 1= erittäin vähäisessä määrin–5= erittäin suuressa määrin

Pitääkö väittämä paikkansa?	Md.	Q ₁	Q ₃	n
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	4	3	5	914
Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa	4	4	5	914
Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni	3	3	4	915
Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä	4	3	4	916
Esimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan	4	3	4	910
Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti	4	4	5	911

Md=mediaani, Q₁=alakvartiili, jota pienempiä 25 % havainnoista, Q₃=yläkvartiili, jota pienempiä 75 % havainnoista

Esimiehen arvioitiin yleisesti onnistuneen toiminnassaan. Vastaukset painottuivat kaikissa väittämässä arvojen 3–5 välille. 85 % vastaajista koki esimerkiksi, että esimies luottaa alaisiinsa suuressa tai erittäin suuressa määrin. Eniten esimiesarviot hajaantuivat väittämässä, joka koski esimieheltä saatua palautetta. Lähes neljäsosa vastaajista (23.8 %) arvioi saavansa esimieheltään palautetta vain erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin. Ikäryhmävertailuja varten esimieskokemukset luokiteltiin kolmeen luokkaan aiemmin esitetysti yhdistämällä luokat 1–2 ja 4–5. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan

kokemuksia oman esimiehen toiminnasta ikäryhmien 20–34-, 35–49- ja 50–64-vuotiaiden kesken (Taulukko 4).

Taulukko 4. Esimieskokemukset ikäryhmittäin. Ikäryhmien välisiä eroja väittämittäin testattiin χ^2 -testillä

		Ikä vuonna 2007			Yht.
		20–34-v.	35–49-v.	50–64-v.	
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani (p=0,699)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	5.9 %	6.7 %	7.1 %	6.6 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	19.9 %	20.8 %	24.3 %	21.6 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	74.2 %	72.5 %	68.6 %	71.9 %
n		256	403	255	914
Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa (p=0,758)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	6.6 %	8.2 %	7.9 %	7.7 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	14.0 %	14.9 %	17.3 %	15.3 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	79.4 %	76.9 %	74.8 %	77.0 %
n		257	403	254	914
Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni (p=0,686)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	26.5 %	23.1 %	22.4 %	23.8 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	31.9 %	32.3 %	30.2 %	31.6 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	41.6 %	44.7 %	47.5 %	44.6 %
n		257	403	255	915
Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä (p=0,808)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	14.0 %	13.9 %	11.8 %	13.3 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	32.3 %	29.7 %	33.3 %	31.4 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	53.7 %	56.4 %	54.9 %	55.2 %
n		257	404	255	916
Esimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan (p=0,752)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	14.5 %	14.3 %	14.5 %	14.4 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	36.9 %	33.8 %	31.4 %	34.0 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	48.6 %	52.0 %	54.1 %	51.6 %
n		255	400	255	910
Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti (p=0,958)	Erittäin vähäisessä tai vähäisessä määrin	6.6 %	6.0 %	5.1 %	5.9 %
	Ei vähäisessä eikä suuressa määrin	8.6 %	9.5 %	9.1 %	9.1 %
	Suuressa tai erittäin suuressa määrin	84.8 %	84.6 %	85.8 %	85.0 %
n		256	402	253	911

Suurempi osuus ikäryhmästä 20–34-vuotiaat arvioi esimiehensä huomioivan työntekijän ehdotuksia ja toiveita ja antavan tarvittaessa ohjeita ja neuvoja, verrattuna vanhempiin

ikäryhmiin. Vastaavasti 35–49-vuotiaat arvioivat tilanteen näissä väittämässä hieman paremmaksi kuin 50–64-vuotiaat.

50–64-vuotiaat raportoivat saavansa esimieheltään enemmän palautetta ja rohkaisua osallistua ja sitoutua toimintaan kuin kaksi nuorempaa ikäryhmää. Vastaavasti 35–49-vuotiaat arvioivat tilanteen näissä väittämässä hieman paremmaksi kuin 20–34-vuotiaat. Nuorin ikäryhmä oli hieman muita negatiivisempi arvioissaan esimiehen kiinnostuksesta alaistensa kehittämiseen.

Ikäryhmien väliset erot useimmissa esimieskokemuksissa olivat joko erittäin pieniä tai niitä ei havaittu. Mitkään ikäryhmien välisistä eroista eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

8.2 Esimiehen toimien merkitys

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, mitkä johtamisen osa-alueet koetaan tärkeäksi ja arvostavatko eri-ikäiset työntekijät erilaista johtamista. Yleisesti ottaen kysytyt esimiehen toiminnat koettiin tärkeiksi. Merkitystä arvioitiin alun perin asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan merkitystä, 5=erittäin tärkeä). Yleisin arvio oli joko tärkeä (4) tai erittäin tärkeä (5) jokaisessa väittämässä. Se, että esimies huomioi työntekijän ehdotuksia ja toiveita (md=5, $Q_1=4$, $Q_3=5$, n=904) ja luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti (md=5, $Q_1=4$, $Q_3=5$, n=899) nousivat esimiehen toimista keskimäärin tärkeimmiksi.

Arviot esimiehen toimien merkityksestä luokiteltiin ikäryhmävertailuja varten kolmeen luokkaan yhdistämällä arvot 1–2 ja 4–5. Tilastollisen testin edellytykset eivät täyttyneet käytetyllä luokittelulla tärkeimmiksi koetuissa esimiehen toimissa, koska vastaajia, joille näillä toimilla ei lainkaan tai ei juuri ollut merkitystä, oli vähän. Tulokset väittämittäin esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 5).

Taulukko 5. Vastajaan iän yhteys siihen, mitä esimiestyössä arvostaa. Ikäryhmien välisiä eroja väittämittäin testattiin χ^2 -testillä

		Ikä vuonna 2007			Yht.
		20–34-v.	35–49-v.	50–64-v.	
Onko sillä, että esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani merkitystä? (χ^2 -testin edellytykset eivät täyty)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	0.8 %	0.7 %	1.2 %	0.9 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	5.5 %	8.5 %	6.9 %	7.2 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	93.8 %	90.8 %	91.9 %	91.9 %
n		256	401	247	904
Onko sillä, että saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa merkitystä? (p=0,565)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	1.6 %	2.0 %	2.8 %	2.1 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	10.2 %	7.7 %	6.8 %	8.2 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	88.3 %	90.3 %	90.4 %	89.7 %
n		256	402	249	907
Onko sillä, että esimieheni antaa minulle palautetta työstäni merkitystä? (p=0,684)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	3.5 %	2.2 %	4.0 %	3.1 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	16.8 %	15.2 %	15.8 %	15.8 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	79.7 %	82.6 %	80.2 %	81.1 %
n		256	402	247	905
Onko sillä, että esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaiensa kehittämistä merkitystä? (p=0,135)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	4.3 %	2.7 %	2.8 %	3.2 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	21.7 %	15.1 %	16.0 %	17.2 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	74.0 %	82.2 %	81.2 %	79.6 %
n		254	404	250	908
Onko sillä, että esimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan merkitystä? (p=0,014)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	6.3 %	2.3 %	2.8 %	3.6 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	25.8 %	20.1 %	20.6 %	21.8 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	67.9 %	77.7 %	76.6 %	74.6 %
n		252	399	248	899
Onko sillä, että esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti merkitystä? (χ^2 -testin edellytykset eivät täyty)	Ei lainkaan tai ei juuri merkitystä	1.2 %	1.3 %	1.2 %	1.2 %
	Ei merkityksetön, ei erityisen merkityksellinen	9.9 %	3.8 %	6.9 %	6.3 %
	Tärkeä tai erittäin tärkeä	88.9 %	95.0 %	91.9 %	92.4 %
n		253	399	247	899

20–34-vuotiaille työntekijän ehdotusten ja toiveiden huomiointi oli hieman useammin tärkeää kuin muille. 35–49- ja 50–64-vuotiaat puolestaan arvioivat hieman useammin ohjauksen ja neuvot tärkeäksi. 35–49-vuotiaat pitivät hieman muita useammin tärkeänä esimieheltä saatua palautetta ja luottamusta ja mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn. Erot ikäryhmien välillä olivat kuitenkin vaatimattomia.

35–49-vuotiaat ja 50–64-vuotiaat arvostivat sitä, että esimies on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaiensa kehittamisestä ja rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan keskimäärin enemmän kuin 20–34-vuotiaat. Ero nuorimpaan ikäryhmään 20–34-vuotiaat oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,014$) arvioitaessa esimiehen osallistumiseen ja sitoutumiseen rohkaisun merkitystä.

8.3 Koetun johtamisen yhteys sairauspoissaoloihin

Johtamisen ja sairauspoissaolopäivien välistä yhteyttä sekoittaviksi tekijöiksi valittiin aiemman tutkimuksen ja alustavien tarkastelujen perusteella koettu terveydentila, sukupuoli ja henkilöstöryhmä. Sairauspoissaolopäiviä henkilötyövuotta kohden oli keskimäärin 10 ($Q_1=3.0$, $Q_3=25.0$, $n=926$). Työntekijöillä oli sairauspoissaolopäiviä kuitenkin keskimäärin selvästi enemmän kuin toimihenkilöillä. Vastaavasti naisilla oli keskimäärin enemmän sairauspoissaolopäiviä kuin miehillä. Lisäksi niillä, jotka arvioivat terveytensä välille 0–8 (asteikolla 0–10) oli enemmän sairauspoissaolopäiviä kuin niillä, jotka arvioivat terveytensä välille 9–10. Henkilöstöryhmän, sukupuolen ja koetun terveyden vaikutukset sairauspoissaolopäivien keskimääräisiin lukumääriin oli nähtävissä kaikissa ikäryhmissä. Tämä alustava tarkastelu henkilöstöryhmän, sukupuolen ja terveydentilan vaikutuksesta poissaolopäiviin esitetään seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 6).

Taulukko 6. Sairauspoissaolopäivien lukumäärä keskimäärin (md.) henkilöstöryhmän, sukupuolen ja koetun terveyden mukaan. Sairauspoissaolopäivien lukumäärä on annettu henkilötyövuotta kohti

Sairauspoissaolopäivät keskimäärin (md.) ja vaihtelu	20–34-vuotiaat	35–49-vuotiaat	50–64-vuotiaat	Yht.
Henkilöstöryhmä (n=926)				
työntekijä	13.6 (0–155.8)	15.0 (0–161.2)	17.5 (0–136.1)	15.0 (0–161.2)
toimihenkilö	3.5 (0–49.8)	2.0 (0–122.0)	3.0 (0–68.0)	2.5 (0–122.0)
sukupuoli (n=926)				
nainen	15.6 (0–155.8)	10.5 (0–161.2)	13.5 (0–113.0)	12.2 (0–161.2)
mies	8.0 (0–54.1)	7.5 (0–122.0)	8.5 (0–136.1)	7.5 (0–136.1)
koettu terveys (n=905)				
terveys 0–8	12.5 (0–138.0)	10.5 (0–161.2)	14.5 (0–136.1)	12.0 (0–161.2)
terveys 9–10	10.6 (0–155.8)	7.4 (0–122)	7.0 (0–84.0)	7.6 (0–155.8)

Esimieskokemusta tarkasteltiin tässä yhteydessä kuudesta väittämästä muodostettuna summamuuttujana, joka kuvaa kannustavaa ja osallistavaa johtamistapaa. Asteikolla 1–5 johtaminen sai arvosanaksi keskimäärin 3.8 (Q1=3.3, Q3=4.3, n=895). Ikäryhmien välillä ei havaittu merkittäviä eroja koetussa johtamisessa.

Kun analysoitiin pelkästään koetun johtamisen yhteyttä sairauspoissaoloihin (ilman muiden mahdollisten tekijöiden vaikutusta) johtaminen oli yhteydessä sairauspoissaolopäivien todennäköisyyteen kaikissa ikäryhmissä. Hyväksi koettu esimies suojaasi tilastollisesti merkitsevästi sairauspoissaoloilta kaikissa ikäryhmissä.

Kun malliin lisättiin koettu terveydentila, sukupuoli ja henkilöstöryhmä, tilastollisesti merkitsevä yhteys johtamisen ja sairauspoissaolosten välillä säilyi enää 20–34-vuotiailla (RR=0.817, 95 % lv=0.683–0.979, p=0.029). Seuraavassa taulukossa esitetään tämän mallin tulokset kokonaisuudessaan (Taulukko 7).

Taulukko 7. Kannustavan ja osallistavan johtamisen yhteys sairauspoissaolopäivien lukumäärään. Esimieskokemukseen ja muihin valittuihin mahdollisiin sairauspoissaolopäivien selittäjiin liittyvät suhteelliset riskit (RR) ja niiden luottamusvälit (95 % lv) ja p-arvot

Ikä	Muuttujat	Vakioimaton malli			Vakioitu malli (kaikki muuttujat samanaikaisesti)		
		RR	95 % lv	p-arvo	RR	95 % lv	p-arvo
20–34-v. (n=243)	esimieskokemus	0.802	0.674–0.955	0.013	0.817	0.683–0.979	0.029
	terveys				0.967	0.884–1.059	0.473
	sukupuoli						
	nainen				1.874	1.444–2.432	<0.001
	mies *				1.00		
	henkilöstöryhmä						
35–49-v. (n=391)	esimieskokemus	0.852	0.753–0.964	0.011	1.008	0.892–1.139	0.898
	terveys				0.885	0.823–0.951	0.001
	sukupuoli						
	nainen				1.304	1.056–1.612	0.014
	mies *				1.00		
	henkilöstöryhmä						
50–64-v. (n=243)	esimieskokemus	0.842	0.728–0.973	0.020	0.872	0.755–1.006	0.061
	terveys				0.907	0.830–0.992	0.032
	sukupuoli						
	nainen				1.326	0.982–1.792	0.066
	mies *				1.00		
	henkilöstöryhmä						
	työntekijä				2.884	2.137–3.891	<0.001
	toimihenkilö *				1.00		

* vertailuryhmä

Muista malliin lisätyistä muuttujista hyväksi koettu terveys oli vakioidussa mallissa yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaolopäiviin ikäryhmissä 35–49- ja 50–64-vuotiaat, mutta nuorimmassa ikäryhmässä 20–34-vuotiaat ei koetun terveyden ja sairauspoissaolojen välillä havaittu lainkaan yhteyttä. Sukupuoli oli yhteydessä sairauspoissaolopäivien lukumäärään, mutta ero tasoittui vanhemmassa ikäryhmässä, eikä ero naisten ja miesten välillä ollut enää tilastollisesti merkitsevä ikäryhmässä 50–64-vuotiaat. Henkilöstöryhmä oli selvästi yhteydessä sairauspoissaolopäiviin kaikissa ikäryhmissä: työntekijöillä oli suurempi todennäköisyys sairauspoissaoloihin kuin toimihenkilöillä.

8.4 Koetun johtamisen yhteys työtyytyväisyyteen

Johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä sekoittaviksi tekijöiksi valittiin sukupuoli, henkilöstöryhmä ja työsuhteen kesto. Työsuhteen keston ja työtyytyväisyyden välillä oli alustavissa tarkasteluissa pieni positiivinen korrelaatio (spearmannin järjestyskorrelaatiokerroin 0.145). Sukupuolen vaikutus työtyytyväisyyteen alustavissa tarkasteluissa vaikutti melko pieneltä. Henkilöstöryhmä sen sijaan näytti vaikuttavan työtyytyväisyyden kokemuksiin, ja tämä yhteys oli havaittavissa kaikissa ikäryhmissä. Nämä alustavat tarkastelut sukupuolen ja henkilöstöryhmän vaikutuksesta työtyytyväisyyteen esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 8).

Taulukko 8. Työtyytyväisyys sukupuolen ja henkilöstöryhmän mukaan

	sukupuoli		henkilöstöryhmä		yht.
	nainen	mies	työntekijä	toimihenkilö	
Korkeintaan tyydyttävä 0-7	29,8 %	34,5 %	36,3 %	18,1 %	289
Korkea 8	35,9 %	31,8 %	33,8 %	36,1 %	315
Erittäin korkea 9-10	34,3 %	33,6 %	29,9 %	45,8 %	312
yhteensä	580	336	678	238	916

Esimieskokemusta tarkasteltiin tässä yhteydessä kuudesta väittämästä muodostettuna summamuuttujana, joka kuvaa kannustavaa ja osallistavaa johtamistapaa. Kun analysoitiin pelkästään esimieskokemuksen yhteyttä työtyytyväisyyteen (ilman muiden mahdollisten tekijöiden vaikutusta) esimieskokemus oli tilastollisesti merkitsevä työtyytyväisyyden selittäjä.

Hyväksi koettuun esimiestyöhön liittyi suurempi todennäköisyys kuulua ryhmään, jossa työtyytyväisyys on korkea tai erittäin korkea kuin vertailuryhmään, jossa työtyyty-

väisyys oli korkeintaan tyydyttävä. Ainoastaan 35–49-vuotiailla johtamiseen ei liittynyt suurempaa todennäköisyyttä kuulua ryhmään, jossa työtyytyväisyys oli korkea kuin ryhmään, jossa työtyytyväisyys oli korkeintaan tyydyttävä. Tässäkin ikäryhmässä kuitenkin hyväksi koettuun johtamiseen liittyi noin 2.4-kertainen todennäköisyys kuulua erittäin korkean työtyytyväisyyden ryhmään.

Kun malliin lisättiin sukupuoli, henkilöstöryhmä ja työsuhteen kesto, tulokset eivät muuttuneet merkittävästi missään ikäryhmässä. Esimieskokemus näytti selittävän työtyytyväisyyttä. Tulokset esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 9).

Taulukko 9. Kannustavan ja osallistavan johtamisen yhteys työtyytyväisyyteen. Ikäryhmien vakioimattomat ja vakioituvat ristitulo-suhteet (OR) ja niiden luottamusvälit (95 % lv) esimieskokemukselle, jonka avulla selitetään työtyytyväisyyttä

Ikä	Työtyytyväisyys	Vakioimaton			Vakioitu*		
		OR	95 % lv	p	OR	95 % lv	p
20–34-v. (n=243)	Korkeintaan tyydyttävä (0–7)	1.00			1.00		
	Korkea (8)	1.687	1.129–2.521	0.011	1.854	1.214–2.831	0.004
	Erittäin korkea (9–10)	2.766	1.686–4.538	<0.001	2.873	1.716–4.812	<0.001
35–49-v. (n=385)	Korkeintaan tyydyttävä (0–7)	1.00			1.00		
	Korkea (8)	1.229	0.899–1.679	0.196	1.190	0.859–1.647	0.295
	Erittäin korkea (9–10)	2.384	1.668–3.408	<0.001	2.141	1.483–3.092	<0.001
50–64-v. (n=240)	Korkeintaan tyydyttävä (0–7)	1.00			1.00		
	Korkea (8)	1.568	1.056–2.327	0.026	1.624	1.085–2.430	0.018
	Erittäin korkea (9–10)	2.756	1.762–4.313	<0.001	2.767	1.758–4.353	<0.001

*Vakioitu sukupuolen, henkilöstöryhmän ja työsuhteen keston mukaan

Mallin selitysosuus (Nagelkerken R²) oli ikäryhmässä 20–34-vuotiaat 13.6 %, 35–49-vuotiaissa 11.5 % ja 50–64-vuotiaissa 15.0 % työtyytyväisyyden kokonaisvaihtelusta. Työtyytyväisyys ei riippunut sukupuolesta missään ikäryhmässä. Ikäryhmien välillä ei havaittu merkittäviä eroja.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

9.1 Tulosten arviointi ja päätelmät

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia omasta esimiehestään ja esimiehen toimien merkitystä eri-ikäisille vastaajille sekä selvitettiin koetun johtamisen yhteyttä työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja työtyytyväisyyteen. Aihetta lähestyttiin ikänäkökulmasta, ja analyysit tehtiin erikseen ikäryhmille 20–34-vuotiaat, 35–49-vuotiaat ja 50–64-vuotiaat. Tutkimus toteutettiin suurehkossa elintarviketeollisuuden yrityksessä, jolla oli tutkimusaineiston keruun hetkellä neljä tehdasta ja pääkonttori Suomessa.

Oman esimiehen arvioitiin keskimäärin onnistuneen työssään. Ikäryhmien väliset arviointierot olivat kaikissa väittämässä joko vähäisiä tai niitä ei havaittu lainkaan. Eniten kehitettävää nähtiin palautteen antamisessa. Vastaajista selvästi alle puolet arvioi, että lähin esimies antaa palautetta työstä suuressa tai erittäin suuressa määrin (20–34-vuotiaista 41.6 %, 35–49-vuotiaista 44.7 % ja 50–64-vuotiaista 47.5 %). Palautteen antaminen työntekijän suoriutumisesta on keskeinen esimiehen tehtävä. Työntekijän tulee saada riittävästi palautetta ohjaamaan työtään ja tietää, miten hänen työsuoritustaan arvioidaan. (Yukl 2010.) Palautteen antaminen työsuorituksesta on myös toimiva motivointikeino ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen (Ruohotie 1995, 258). Oikeudenmukaiseksi koettu palaute on yhdistetty mm. työtyytyväisyyteen ja parempaan esimies-alaisuuteeseen (Sparr & Sonnentag 2008).

Kysytyt esimiehen toimet koettiin keskimäärin tärkeiksi. Yleisin arvio oli joko tärkeä tai erittäin tärkeä jokaisessa väittämässä. Kaksi vanhinta ikäryhmää, 35–49-vuotiaat ja 50–64-vuotiaat, näyttivät arvostavan sitä, että esimies on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä ja rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan keskimäärin enemmän kuin 20–34-vuotiaat. Havainto tukee siinä mielessä Pirneksen muodostamia ikäkausittaisia johtamisodotuksia (2003, 126), että osaamisen laajentaminen ja vastuun lisääminen esitetään tärkeänä juuri työuran keskivaiheilla (35–50-vuotiaat) ja toisaalta siinä, että ammattitaidon karttuessa katsotaan johtajalta odotettavan osallistavampaa johtamistapaa (Pirnes 2003, 126). Osallistava johtamistapa esitetään tärkeänä esimiehen toimintatapana 35 ikävuoden jälkeen myös Ylikosken (2000) johta-

misodotusten mallinnuksessa. Ikäryhmien väliset erot olivat joko vaatimattomia tai niitä ei havaittu muissa esimiehen toiminnan tärkeyttä kuvaavissa väittämissä.

Kannustava ja osallistava johtamistapa näytti ensin olevan yhteydessä vähäisempään sairauspoissaolopäivien lukumäärään kaikissa ikäryhmissä. Kun koettu terveydentila, sukupuoli ja henkilöstöryhmä huomioitiin, havaittu yhteys säilyi kuitenkin vain 20–34-vuotiailla. Tulosten vertailua muihin tutkimuksiin hankaloittaa se, että ikä tyypillisesti vakioidaan, eikä tarkastelua tehdä tämän tutkimuksen tapaan ikäryhmittäin (Ng & Feldman 2010). Vaikutuksen suunta on kuitenkin yleensä samantyylinen kuin nyt toteutetussa tutkimuksessa 20–34-vuotiailla, eli hyväksi koettu johtaminen liitetään alhaisempaan sairauspoissaolorisktiin (Kivimäki ym. 2003; Hanebuth ym. 2006). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja meta-analysissä saatiin kohtalaista näyttöä hyvän johtajuuden yhteydestä alhaisempaan sairauspoissaolojen riskiin (Kuoppala ym. 2008). Hyvää johtajuutta tässä katsauksessa kuvasti esimieheltä saatu tuki ja kannustus, joten tulokset eivät ole siinä mielessä täysin vertailukelpoisia. Nyt toteutetussa tutkimuksessa kannustavaan ja osallistavaan johtamistapaan liittynyt 20–34-vuotiaiden sairauspoissaoloilta suojaava vaikutus oli suuruusluokaltaan hieman vaatimattomampi kuin katsauksessa. Sen sijaan tanskalaisessa työympäristötekijöiden vaikutuksia sairauspoissaoloihin selvittäneessä seurantatutkimuksessa esimieheltä saatu tuki ei ollut yhteydessä ja johtamisen laatu oli vain heikosti yhteydessä pitkiin sairauspoissaoloihin. Aineistossa oli suhteessa paljon tehdastyöläisiä, minkä tekijät ajattelivat vaikuttavan fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön vaikutusten väliseen tasapainoon (Labriola ym. 2006). Nyt toteutetussa tutkimuksessa työntekijöiden osuus oli 74.3 %, eli tässäkin aineistossa suurin osa oli työntekijöitä, jotka tekevät fyysisesti kuormittavaa työtä.

Hyväksi koettu terveys oli yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaolopäiviin kahdessa muussa ikäryhmässä, mutta 20–34-vuotiaiden ikäryhmässä sairauspoissaolot eivät riippuneet koetusta terveydentilasta. On esitetty, että nuorilla työtä haittaavat sairaudet ovat harvinaisia, ja että nuorten sairauspoissaolot johtuvat pienemmistä terveysvaivoista kuin vanhempien ikäryhmien. (Taimela ym. 2007; Seitsamo, Tuomi & Ilmarinen 2006). Nuoret sairastavat tyypillisesti sairauksia, joista toivutaan nopeammin, eivätkä nämä terveysvaivat välttämättä vaikuta arvioon kokonaisterveydestä. Kroonisten sairauksien merkitys työkyvylle korostuu iän noustessa (Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2006). Mitä pidemmästä sairauspoissaolosta on kysymys, sitä paremmin terveyden on katsottu

ennustavan sairauspoissaoloprosentteja. Itsearvioidun terveyden ja sairauspoissaolojen välinen yhteys on erityisen selvä pitkissä sairauspoissaoloissa, joita ikääntyneillä työntekijöillä on tyypillisesti eniten. (Marmot ym. 1995; Arola ym. 2003; Thomson ym. 2000.) Toisaalta erilaisia johtamistyyplejä ja niiden yhteyttä sairauspoissaoloihin ja sairauslänäoloon selvittäneessä ruotsalaistutkimuksessa yhteydet hyväksi koetun johtajuuden ja vähäisempien sairauspoissaolojen välillä eivät myöskään riippuneet koetusta terveydentilasta. Tekijät yhdistivät siksi esimiestyön enemmän sairauspoissaoloihin liittyvään käyttäytymiseen kuin terveysvaikutuksiin. (Nyberg ym. 2008.)

Sairauspoissaolopäiviä oli tarkastelujaksolla keskimäärin enemmän ikäryhmässä 20–34-vuotiaat kuin kahdessa muussa ikäryhmässä. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna tämä piti paikkansa kuitenkin vain toimihenkilöillä, joilla tosin oli sairauspoissaolopäiviä työntekijöiden nähden selvästi vähemmän. Työntekijöillä sen sijaan poissaolopäivien keskimääräinen lukumäärä kasvoi iän lisääntyessä. Erinäiset fyysisen terveyden ongelmat vaikuttavat todennäköisesti ajansaatossa työkykyyn erityisesti fyysisesti raskaassa työssä (Koskinen ym. 2006). Fyysinen työympäristö selittää kuitenkin suuremman osuuden pitkistä sairauspoissaoloista kuin psykososiaalinen työympäristö (Christensen, Lund, Labriola, Villadsen & Bültmann 2007). Vaikka fyysisesti raskaassa elintarviketyössä fyysinen työympäristö on todennäköisesti merkittävämpi tekijä sairauspoissaolojen selittäjänä kuin psykososiaalinen työympäristö, ympäristötekijät voivat vaikuttaa myös toisiinsa. Tanskalaisen tutkimuksen mukaan fyysiseen työhön liittyvä yksilötason riski pitkiin, yli kahdeksan viikon sairauspoissaoloihin kasvaa entisestään työryhmissä, joissa johtaminen on laadultaan huonoa (Labriola ym. 2006).

Naisilla tiedetään yleisesti olevan keskimäärin enemmän sairauspoissaolopäiviä kuin miehillä. Tässä tutkimuksessa tätä sukupuolten välistä eroa sairauspoissaolopäivien lukumäärässä ei kuitenkaan havaittu 50–64-vuotiailla. Tätä tilannetta 50–64-vuotiaissa saattaa selittää se, että sukupuolten välisten erojen sairauspoissaoloissa on havaittu tasoittuvan pitkissä sairauspoissaoloissa (Laaksonen ym. 2008).

Kannustava ja osallistava johtamistapa liittyi korkeampaan työtyytyväisyyteen kaikissa ikäryhmissä. Tämä yhteys säilyi riippumatta sukupuolesta, henkilöstöryhmästä ja työsuhteen kestosta. Se osuus joka työtyytyväisyyden kokonaisvaihtelusta voitiin tällä tutkimuksella selittää, nousi kun myös sukupuoli, henkilöstöryhmä ja työsuhteen kesto

huomioitiin. Tämä selitysosuus jäi kuitenkin alhaiseksi, sillä työtyytyväisyydestä voitiin selittää korkeintaan 15 %. Työtyytyväisyys rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta, eivätkä yksittäisten tekijöiden vaikutukset välttämättä ole suuria.

Tulos on samansuuntainen aiemman tutkimuksen kanssa siinä, että hyvä johtaminen useimmiten yhdistetään korkeampaan työtyytyväisyyteen, mutta tavat arvioida esimiestyötä ja/tai työtyytyväisyyttä kuitenkin vaihtelevat laajasti, eikä ikäryhmittäisiä vertailuja ole juuri tehty, vaikka meta-analyyseissa ikääntyminen on yhdistetty hieman korkeampaan työtyytyväisyyteen (Baptiste 2008; Ng & Feldman 2009; Viitala ym. 2010). Työtyytyväisyyden tutkimuksessa on käytetty paljon poikkileikkausaineistoja, joten niiden perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä vaikutusten suunnasta. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa hyvä johtajuus yhdistettiin lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen (Kuoppala ym. 2008). Esimiehen tuki ja koulutusmahdollisuudet on arvioitu tärkeäksi erityisesti yli 55-vuotiaiden työtyytyväisyydelle (Bos ym. 2009). Ikäryhmien välillä ei nyt toteutetussa tutkimuksessa kuitenkaan havaittu merkittäviä eroja. Kaiken kaikkiaan 34.1 % arvioi työtyytyväisyytensä erittäin korkeaksi (tyytyväisyys 9–10).

Terveys 2000 -tutkimuksen yhteydessä osoitettiin, että työtyytyväisyyden lisäämisellä voidaan edistää myös työkykyä ja työssä jatkamista (Gould & Polvinen 2006, 171–172). Kun työ antaa työntekijälle myönteisiä kokemuksia, työkykytalon kolmas kerros (arvot, asenteet ja motivaatio) latautuu positiivisesti, mikä taas lisää sitoutumista ja motivaatiota (Ilmarinen 2006). Vaikka työtyytyväisyys ei takaa hyvää työsuoritusta, se liittyy läheisesti työmotivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen (Ruohotie 1995, 260). Tässä tutkimuksessa selitettävänä muuttujina tarkastellut sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys on niin ikään yhdistetty toisiinsa: työtyyttymättömyys on yhdistetty etenkin lyhyisiin sairauspoissaoloihin, mutta myös työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyteen (Marmot ym. 1995; Vahtera ym. 2004; Krause ym. 1997).

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen henkilöstönkehittämistyössä, etenkin kehitettäessä johtamista ja esimiestyötä. Johtamista ja esimiestyötä kannattaa kehittää, sillä tämän tutkimuksen perusteella esimiehen toiminta näytti vaikuttavan 20–34-vuotiaiden sairauspoissaolokäyttäytymiseen sekä kaiken ikäisten työtyytyväisyyteen. Työkyvyn ja sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä on järkevää panostaa kaiken ikäisiin työntekijöihin, sillä työvoiman rakenteisiin ei vaikuta

ainoastaan ikääntyminen. Eri-ikäisten sairauspoissaoloissa ja työkyvyttömyyseläkkeissä korostuvat kuitenkin osin eri syytekijät (Nuutinen ym. 2013). Mielenterveyden häiriöiden suhteellinen osuus esimerkiksi nuorten työkyvyttömyyseläkkeissä on suuri, ja nuorten työkykyarvioissa korostuvat psyykkisten voimavarojen merkitys (Seitsamo ym. 2006). Johtaminen yhdistyy etenkin psyykkiseen terveyteen ja hyvinvointiin.

Tyytymättömyys työhön saattaa johtaa työprosessien häiriöihin, kuten poissaoloihin tai huolimattomuuden lisääntymiseen, mikä vaikuttaa työn tuloksiin (Ruohotie 1995, 260). Elintarviketeollisuuden sairauspoissaoloprosentit ovat korkeita, joten niistä aiheutuu merkittäviä kustannuseriä alan yrityksille ja yhteiskunnalle. Työkyvyn ylläpito ja työhyvinvoinnin edistäminen johtamista kehittämällä voidaan perustella myös yrityksen liiketalouden ja kansantalouden hyödyin.

Siitä huolimatta, että eroja eri-ikäisten johtamisarvostuksissa ei havaittu kuin muutamien väittämien kohdalla, ikäjohtaminen soveltuu johtamisen taustaperiaatteeksi. Eri-ikäisten erilaiset tarpeet kehittymiseen ja osallistavaan johtamistapaan tulisi huomioida esimiestyötä ja johtamista kehitettäessä. Käytännön lähiesimiestyössä ikäjohtaminen on juuri yksilöllisyyden tunnistamista, erilaisuuden hyväksymistä ja kehittymistarpeiden oikeanlaista kohdentamista (Ilmarinen ym. 2006, 161). Esimies voi vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja koko työyhteisön työhyvinvointiin, koska esimies luo työnteon edellytykset. Työn organisointi on esimiehen keskeisiä tehtäviä (Kotter 1996, 22). Työn yhteensovittaminen yksilön voimavaroihin eli terveyteen ja toimintakykyyn, ammatilliseen osaamiseen ja arvoihin ja asenteisiin tasapainottaa yksilön ja työn välistä suhdetta, ja juuri tässä yhteensovittamisessa työntekijän ja työarjen tuntevan lähiesimiehen rooli on keskeinen (Ilmarinen ym. 1997). Kyse ei ole ainoastaan työn vaatimusten laskemisesta, vaan myös ennakoivasta yksilön voimavarojen tukemisesta. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nousevat tällöin työkyvyn tukemisessa tärkeiksi esimiestyön osa-alueiksi, kun ikäjohtamista tarkastellaan tapana johtaa (Tuomi ym. 1997; Halme 2005b, 14).

9.2 Tutkimuseettiset pohdinnat ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen liittyy aina eettisiä näkökulmia ja periaatteita. Osallistumisen on oltava vapaaehtoista, ja kaikessa henkilökohtaisten tietojen käsittelyssä on noudatettava vaitiolovelvollisuutta. Tutkimus ei saa vahingoittaa tutkimukseen osallistuvia millään tavalla. (Hernberg 1998, 241.) Tutkimukseen osallistuvat voivat antaa työhyvinvointikyselyssä sellaisia tietoja, jotka saattaisivat heidät esimerkiksi työnantajan silmissä epäsuotuisaan valoon. Vastaavasti arkaluonteisia terveystietoja sisältävän henkilöstörekisterin tiedot ovat lainsäädännön avulla suojattuja (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Henkilötietolaki). Laki säätelee myös tutkimusrekisterin perustamista. Niinpä yksityisyyden ja luottamuksellisuuden vaatimukset ovat ehdottomia. Tutkittavilta saatiin kirjallinen tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Aineisto ei sisällä vastaajien henkilötietoja eikä vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Kysely- ja rekisteritiedot on yhdistetty tunnistenumeroin. Tutkimukseen osallistuville on lisäksi saatekirjeessä kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja tietojen hyödyntämisestä sekä annettu ohjeet siitä, miten tutkimuksesta saa lisätietoja. Tutkimushankkeelle on annettu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettisen toimikunnan puoltava lausunto.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan tyypillisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Reliabiliteetti sen sijaan kuvaa mittarin kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Erilaiset virhelähteet vaikuttavat alentavasti validiteetin ja reliabiliteetin muodostamaan kokonaisluotettavuuteen. (Heikkilä 2008, 29–30, 185–187; KvantimOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto: Mittaaminen.) Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusmenetelmän ja mittarien tai koko tutkimuksen, tulosten ja niistä johdettujen päätelmien näkökulmasta. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta keskeistä on tutkimuksen oma luotettavuus (sisäinen validiteetti) ja tulosten yleistettävyyys (ulkoinen validiteetti). (Metsämuuronen 2001, 41.)

Tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan liittyy rajoituksia. Ikäryhmittäisiä esimieskokemuksia ja esimiehen toiminnan merkityksiä tarkasteltiin poikkileikkausasetelmassa, eikä sen perusteella voida tehdä johtopäätöksiä syistä ja seurauksista, eikä toisaalta kahden muuttujan välisissä tarkasteluissa ylipäätään voida sulkea pois muiden

tekijöiden vaikutusta. Toiseksi, vaikka tutkimuksessa on hyödynnetty tietoa, joka on kerätty eri aikoina, on tutkimuksen seuranta-aika varsin lyhyt. Seurantatutkimukselle tyypillistä muutosten tarkastelua ei ole tehty, vaan esimieskokemuksia on mitattu alkuvuodesta 2007, sairauspoissaolot ovat vuosilta 2007–2008 ja työtyytyväisyys on mitattu alkuvuodesta 2009.

Tutkimuksen validiteettiä uhkaavat erilaiset systemaattiset virheet, eli harhat, jotka on huomioitava tuloksia tulkittaessa, vaikka niitä pyritäänkin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa minimoimaan. Työväestössä tapahtuu aina valikoitumista, joka aiheuttaa valikoitumisharhaa kaikkiin tutkimustyyppeihin. Poikkileikkausasetelmissa valikoitumisharhaa on vaikea edes etukäteen vähentää. (Hernberg 1998, 181, 186.) Tähän tutkimukseen valittiin vain ne vastaajat, joilta löytyivät sekä työhyvinvointikysely- että sairauspoissaolotiedot vaadituilta vuosilta. Tämä saattoi karsia joukosta niitä, joilla oli heikompi terveys tai alhaisempi työtyytyväisyys, ja jotka siksi poistuivat esim. työkyvyttömyyseläkkeelle, tai vaihtoivat työpaikkaa. Tämä niin sanottu terveen työntekijän vaikutus 'healthy worker effect' aiheuttaa valikoitumista, jos terveet ja työkykyiset jatkavat työssä ja sairaimmat jäävät pois työstä (Ilmarinen 2006, 104.)

Kaikki työhyvinvointikyselyistä kerätyt tiedot esimiehen toiminnasta ja sen merkityksestä, terveydentilasta sekä työtyytyväisyydestä perustuvat vastaajan subjektiivisiin arvioihin eivätkä välttämättä kerro asioiden tilasta muuten. Itseraportoituihin tietoihin voi aina liittyä systemaattisten virheiden mahdollisuus (esim. Hernberg 1998, 180). Subjektiivisia arviointeja pidettiin kuitenkin arvokkaina, kun tarkoitus oli tarkastella koetun johtamisen vaikutuksia sairauspoissaoloihin ja työtyytyväisyyteen. Rekisteritietoja (sairauspoissaolot) voidaan pitää tutkimuksen etuna. Niihin ei katsota liittyvän virhelähteitä, kuten muistamisharhaa.

Tilannetekijät voivat myös vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Itse esimies vaikuttaa esimiesarvioon, mutta tietoa esimerkiksi esimiehen vaihtumisesta tarkastelujaksolla 2007–2009 ei ole käsitelty. Tietoa esimiehen omasta sukupuolesta tai ikäryhmästä ei tässä tutkimuksessa ollut luotettavasti saatavilla. Tutkimusjakson aikana yrityksessä käydyt yhteistoimintamenettelyt ovat saattaneet myös vaikuttaa tuloksiin. Sairastuneella saattaa olla korkeampi kynnys jäädä pois töistä yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan kuin sen jälkeen, sillä sairauspoissaolojen on osoitettu nousevan henkilöstövähennysten

jälkeen (Vahtera, Kivimäki & Pentti 1998; Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferrie 2000). Niinpä sairauspoissaolojen nousua vuodesta 2007 vuoteen 2008 saattaa selittää myös vuonna 2007 käydyt yhteistoimintaneuvottelut.

Kyselytutkimuksissa pyritään aina mahdollisimman suureen vastausprosenttiin. Lomakkeesta pyritään mm. tekemään mahdollisimman käyttäjäystävällinen. (Hernberg 1998, 80–81.) Työhyvinvointikyselyn mukana toimitettiin lisäksi saatekirje, joka helpottaa täyttöohjeiden ymmärtämistä ja pyrkii motivoimaan vastaamaan. Osa jättää kuitenkin vastaamatta, eikä varmuudella voida tietää, miten vastaajat ymmärtävät esitetyt kysymykset, vaikka kyselylomake testataan etukäteen. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista selvittää, eroavatko tutkimukseen osallistuneet jonkun tutkimuksen kannalta oleellisen tekijän suhteen niistä, jotka eivät antaneet lupaa käyttää vastauksiaan tutkimustyöhön tai jotka eivät lainkaan vastanneet työhyvinvointikyselyyn. Mahdollista vääristymää voidaan yrittää arvioida vertaamalla aineiston taustamuuttujien jakaumia perusjoukon vastaaviin jakaumiin (Heikkilä 2008, 189). Toimihenkilöiden osuus tämän tutkimuksen osallistujissa on hieman suurempi (25.7 %) kuin heidän osuutensa on perusjoukossa (alle 20 %), eli koko yrityksen henkilöstössä. Toimihenkilöt korostuvat näin ollen vastaajissa hieman. Sukupuolijakauma on hyvin lähellä perusjoukon jakaumaa.

Tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta otos ja sen edustavuus on ratkaisevaa. Aineisto on kerätty elintarviketeollisuudessa, yhden yrityksen työntekijöiden muodostaessa kaikki havaintoyksiköt. Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää laajemmin työelämään. Tilastollinen testaaminen tämän tyyppisessä kokonaistutkimuksessa ylipäätään on osin kiistanalaista. Tulokset edustavat kyseistä organisaatiota: koko henkilökunnalle annettiin yhdenvertainen mahdollisuus osallistua tutkimukseen, taustatekijöin arvioituna tutkimusjoukko edusti melko hyvin perusjoukkoa ja aineisto oli riittävän laaja (n=926). Aineiston koko mahdollisti useamman muuttujan tarkastelun samanaikaisesti, vaikka tarkastelut tehtiin pienemmissä osajoukoissa, ikäryhmittäin.

Vertailtavat ikäryhmät voivat erota toisistaan myös muun kuin iän perusteella siten, että se vaikuttaa esimieskokemuksiin ja esimiehen toiminnan merkityksiin. Tällöin muun tekijän vaikutus voi vääristää havaittua yhteyttä. Erikseen tarkasteltuna muista taustamuuttujista selvimmän yksittäisiin esimiesväittämien arvioihin vaikutti se, onko vastaa-

jalla itsellään alaisia. Esimiesasemassa olevat arvioivat lähtökohtaisesti oman esimiehensä onnistuneen paremmin jokaisessa väittämässä verrattuna niihin, joilla ei ollut alaisia. Ymmärrys esimiestyön osa-alueista saattaa helpottaa arviointia ja siten vaikuttaa tuloksiin. Osin ristiriitaisten vaatimusten esimiesasemaan saattaa myös liittyä enemmän realismia, kun arvioija itse toimii esimiesasemassa. Tähän esimiesasemaan liittyvään taustakysymykseen jätti kuitenkin vastaamatta 6 % kaikista vastaajista, ja näistä vastaamatta jättäneistä 60.7 % kuuluu ikäryhmään 50–64-vuotiaat. Vastaamatta jättäneistä 92.9 % oli työntekijöitä, jotka todennäköisesti eivät olleet esimiesasemassa. Se oliko vastaajalla alaisia vai ei, liittyi lisäksi selvästi siihen, kumpaan henkilöstöryhmään vastaaja kuului. Niistä, joilla oli alaisia, 89.6 % oli toimihenkilöitä, ja niistä, joilla alaisia ei ollut, 80.9 % oli työntekijöitä. Tätä esimiesasemamuuttujaa ei otettu taustamuuttujaksi mukaan usean muuttujan analyysiin, koska se olisi supistanut vastaajia ikäryhmästä 50–64-vuotiaat.

Muista taustamuuttujista erikseen tarkasteltuna selvimmän esimiehen toiminnan merkityksiin vaikuttivat sukupuoli ja henkilöstöryhmä. Naiset pitivät esimiehen toimia useammin tärkeänä tai erittäin tärkeänä verrattuna miehiin. Myös toimihenkilöt arvioivat jokaisen väittämän työntekijöihin verrattuna useammin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Erot henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan olivat selvempiä kuin tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olleet ikäryhmien väliset erot.

Moni muu tekijä tässä tutkimuksessa huomioitujen muuttujien lisäksi on tutkitusti yhteydessä sairauspoissaoloihin ja/tai työtyytyväisyyteen. Sairauspoissaoloihin esimerkiksi vaikuttavat myös muut työyhteisötekijät kuin johtaminen ja esimiestyö, kuten työtovereilta saatu tuki ja työpaikkakiusaaminen (Väänänen ym. 2003; Voss ym. 2001). Työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä myös muut työhön liittyvät tekijät, kuten itse työ (Bos ym. 2008). Tarkasteltaessa monisyisiä ilmiöitä yksittäisiä tekijöitä ja niiden vaikutusta on hankala eristää kokonaisvaikutuksesta. Erityisen hankalaa se on poikkileikkaus-tutkimuksissa, joita edelleen myös lähdekirjallisuudessa käytetään paljon. Yhteen tutkimukseen ei kuitenkaan usein voi sisällyttää kaikkia tunnettuja muuttujia, jotka vaikuttavat ilmiöiden todennäköisyyteen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sairauspoissaolopäivien kokonaislukumäärää. Tulokset saattaisivat olla erilaiset, jos olisi käytetty sairauspoissaolajaksoja, koska pois-

saolopäivät ja eripituiset poissaolajaksot määrittyvät osin eri tekijöin (Bakker ym. 2003; Voss ym. 2001). Molempien tarkastelu olisi antanut monipuolisemman kuvan yhteydestä.

Siellä missä eroja ikäryhmien välillä havaittiin, eli lähinnä esimiestyön arvostuksissa muutamassa väittämässä ja koetun johtamisen yhteydessä sairauspoissaoloihin, olivat erot nähtävissä ennen kaikkea 20–34-vuotiaiden ja kahden muun ikäryhmän välillä. Osa ikäryhmien välisistä mahdollisista eroista saatettiin kadottaa, kun analysoinnissa käytettiin kolmiluokkaista jaottelua. Iän vaihteluväli kunkin ikäryhmän sisällä oli 15 vuotta. Kolmiluokkainen ikäryhmittely oli kuitenkin riittävän yksinkertainen ja mahdollisesti usean muuttujan mallinnukset, koska ryhmät säilyivät riittävän suurina.

Mittarin tai tutkimusmenetelmän validiteetti viittaa kyseisen menetelmän tai mittaus-tavan soveltuvuuteen tutkittuun ilmiöön. Reliabiliteetti kuvaa mittarin johdonmukai-suutta tai toistettavuutta, ja se jaetaan edelleen mittarin pysyvyyteen ajassa, eli stabiliteettiin sekä mittarin yhteneväisyyteen eli konsistenssiin. (KvantiMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto: Mittaaminen.) Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit rakennettiin tutkimustiedon pohjalta ja kyselylomakkeessa käytettiin mahdollisuuksien mukaan toimiviksi osoitettuja mittareita.

Työtyytyväisyyttä mitattiin yhdellä kysymyksellä, joka kuvastaa yleistä työtyytyväisyyttä. Tyytyväisyys voi kuitenkin vaihdella työn eri osa-alueiden välillä, eikä yleinen työtyytyväisyys paljasta tyytyväisyyden jakautumista sen eri osa-alueiden kesken. Yksiosaisen työtyytyväisyysmittarin on osoitettu kuitenkin korreloivan moni-osaisten mittareiden kanssa (Wanous, Reichers & Hudy 1997). Myös koettua terveyden-tilaa kysyttiin vain yhdellä kysymyksellä. Yksiosaisen terveystittarin on osoitettu soveltuvan sairauspoissaolojen ennustamiseen (Lindberg, Josephson, Alfredsson, & Vingård 2009).

Koettua johtamista mitattiin kuudesta esimiehen toimintaa kuvaavasta väittämästä muodostetulla summamuuttujalla, jonka ajatellaan kuvaavan kannustavaa ja osallistavaa johtamistapaa (Ruohotie 1995; Siukola, Virtanen, Luukkaala & Nygård 2011). Se sisältää sekä leadership että management -ominaisuuksia. Mittari rajaa ulkopuolelleen muun esimiehen toiminnan eikä välttämättä vangitse kaikkea tutkimusasettelun kannalta

oleellista esimiestyössä. Summamuuttuja on kuitenkin luotettavampi kuin yksittäiset väittämät esimiestyön kuvaajina (Nummenmaa 2009, 374). Cronbachin alfalla arvioituna kannustavaa ja osallistavaa johtamistapaa kuvaava summamuuttuja oli yhtenäinen, eli konsistenssi, ja siinä mielessä sen reliabiliteettiä voitiin pitää hyvänä.

9.3 Lopuksi

Arvoilla ja asenteilla epäilemättä on työelämässä merkitystä. Niiden osuus voi olla jopa merkittävä, kun mietitään, mikä saa työntekijät pysymään työelämässä pidempään. Sukupolvien välisistä arvo- ja asenne-eroista puhutaan yleisesti, jopa sukupolviuiloja on katsottu esiintyvän. Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan ole odotettuja eroja työarvoissa juuri löytänyt, tai näyttö on ollut ristiriitaista. Silloin kun näyttöä on saatu, on sen esitetty juurtuvan todennäköisemmin ikään ja elämänvaiheisiin kuin sukupolviin. (Parry & Urwin 2010.) Ikäryhmien ja sukupolvikohorttien väliset eroavaisuudet on tutkimuksessa usein sekoitettu toisiinsa. Tähän on johtanut etenkin poikkileikkaustutkimusten käyttö. (Rhodes 1983; Parry & Urwin 2010; Costanza ym. 2012.) Ongelmia on aiheuttanut lisäksi se, että sukupolvia on lähestytty tutkimuksissa usein ikäkohortteina, siis lähtien syntymävuosista, mutta itse sukupolvi -käsite ei perustu yksistään syntymäkohorttiin, vaan on paljon laajempi ja teoreettisempi käsite (Parry & Urwin 2010).

Laadukasta empiiristä lisätutkimusta eri-ikäisten johtamisodotuksista kuitenkin tarvitaan, jos halutaan selvittää miten eri-ikäisiä tulisi johtaa, ja miten johtamisella parhaiten tuettaisiin työntekijän työkykyä. Pitkittäistutkimukset ovat tarpeellisia, koska poikkileikkaustutkimuksin ei voida erottaa ikävaikutuksia sukupolvi vaikutuksista, eikä arvioida syy-seuraussuhteita. Seurantatutkimukset, joissa työntekijöitä seurataan heidän ikääntyessään, ovat kuitenkin harvinaisia ja vaikeita toteuttaa käytännön työelämässä. (Twenge ym. 2010).

Jatkossa voisi perehtyä myös esimiesarvioiden ja esimiehen toiminnalle annettujen merkitysten välisille mahdollisille ristiriitaisuuksille. Voisi ajatella, että erityisesti itselle tärkeiden esimiehen toimien puutteet heijastuisivat myös työhyvinvoinnin kokemuksiin. Jos työntekijä esimerkiksi kokee palautteen saamisen erittäin tärkeäksi, mutta ei raportoi omalta esimieheltään juuri palautetta saavansa, näkyykö tämä henkilön hyvinvoinnissa?

Vastaavasti vähemmän tärkeissä asioissa vaikutukset hyvinvointiin saattaisivat jäädä vähäisemmiksi.

Esimiestyön ja sairauspoissaolojen välistä yhteyttä voisi toisaalta tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten esimiehen toteuttama sairauspoissaolojen hallinta ja ongelmien kohtaaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin. Aiemmat sairauspoissaolot ennustavat kuitenkin myös uutta sairauspoissaoloa, ja tämä uusiutumisen riski on erityisen voimakas esimerkiksi mielenterveyden ongelmissa (Reis, Utzet, La Rocca, Nedel, Martin & Navarro 2011). Nykyään yhä useammassa yrityksissä on käytössään omiin tarkoituksiinsa muokatut varhaisen tuen tai välittämisen mallit, joissa esimiehen tulee ennakoivasti ottaa puheeksi ja puuttua epäselviin, lisääntyviin tai pitkittyviin poissaoloihin. Tässä yhteydessä esimies-alaissuhteella lienee merkitystä siihen, miten työntekijä kokee esimiehensä puuttumisen sairauspoissaoloihinsa. Tämä ongelmiin ja poissaoloihin puuttuminen saattaa toimia poissaolojen vähentämisessä silloin, kun työntekijät kokevat esimiehensä kannustavaksi ja sosiaalista tukea antavaksi (Bernstrøm & Kjekshus 2012). Yksilöllisten erojen ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomiointi on lisäksi sairauspoissaolojen hallinnassa keskeistä.

Erot työelämäodotuksissa ja asenteissa, joihin myös johtamisodotukset kuuluvat, ovat ikäryhmien sisällä kuitenkin todennäköisesti suurempia kuin ikäryhmien väliset eroavaisuudet. Sama pätee myös sukupolvien välisiin eroihin. (Twenge ym. 2010.) Keskimäärin eroja löytyy, mutta jokaisen ryhmän sisällä on kuitenkin suurta vaihtelua. Koulutuksen ja henkilöstöryhmän merkitys lienee ikää suurempi. Luokitteluun liittyy aina se vaara, että näitä ryhmiä myös ryhdytään kohtelemaan sen mukaan ja kaavamaiset ennakkoasenteet vain vahvistuvat. Vanheneminen määrittyy kuitenkin myös sitä kautta, miten yhteiskunnassa mielletään vanheneminen. Työuran jatkamisessa omalla, lähiesimiehen, työyhteisön ja koko organisaation ikäasenteella on merkitystä. (Halme 2005b, 9–10, 18.)

Yhteiskunnallinen tavoite työurien pidentämisestä on kuitenkin ristiriidassa yritysten toimintatapojen ja henkilöstön vähentämispolitiikkojen kanssa. Käytännössä päätökset yritysmaailmassa tehdään usein yksinomaan taloudellisin perustein. Usein vähennykset koskevat pitkän työuran tehneitä, ja niitä, jotka ovat työuransa vasta aloittaneet. Henkilöstövähennykset saattavat lisätä myös työhön jäävien huonosta terveydestä

johtuvien sairauspoissaolojen riskiä. Tämä riski vaihtelee henkilöstön ikäjakauman mukaan ja on suurentunut iän lisääntyessä. (Vahtera ym. 1998.) Lyhyen aikavälin voiton tavoittelun sijaan tulisi toimintaa ohjata pitkäjänteinen kehitystyö. Työelämän laadun parantaminen on välttämätöntä, mikäli työuria halutaan pidentää. Työikäisten työkyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen on myös sijoitus työuran jälkeiseen elämään (von Bonsdorff ym. 2011).

Lähteet

- Ahonen, G. (2010). Työkyvyn taloudellinen merkitys. Kirjassa: Martimo, K., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) *Työstä terveyttä*, 36–46. Helsinki: Duodecim.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, 23–32. [Viitattu 16.2.2013]. Saatavilla: <http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>
- Arola, H., Pitkanen, M., Nygård, C.-H., Huhtala, H. & Manka M.-L. (2003). The connection between age, job control and sickness absences among Finnish food workers. *Occupational Medicine (Oxford)*, 53(3), 229–30.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). Job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee well-being at work and performance. A new dimension for HRM. *Management decision*, 46(29), 284–309.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development* 4, 231–272.
- Bearsto, B. (2003). Multi-Dimensional Administrative Interaction. A Binocular Model of Simultaneous Leadership & Management. Kirjassa: Bearsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (toim.) *Professional Learning and Leadership*, 1–48. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training.
- Bearsto, B. & Ruohotie, P. (2003). Empowering Professionals as Lifelong Learners. Kirjassa: Bearsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (toim.) *Professional Learning and Leadership*, 115–146. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Cambridge, MA: Free Press.

- Bernström, V. H. & Kjekshus, L. E. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health*, 12(9), 799, 1–14.
- von Bonsdorff, M. B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C.-H., von Bonsdorff, M. E. & Rantanen, T. (2011). Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: A 28-year prospective follow-up study. *CMAJ Canadian Medical Association Journal*, 183(4), E235–42.
- Bos, J. T., Donders, N. C. G. M., Bouwman-Brouwer, K. M. & Van der Gulden, J. W. J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1249–1259.
- Christensen, K.B., Lund, T., Labriola, M., Villadsen, E. & Bültmann, U. (2007). The fraction of long-term sickness absence attributable to work environmental factors: prospective results from the Danish Work Environment Cohort Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 64(7), 487–489.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12.
- Elo, A.-L. & Feldt, T. (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Kirjassa: Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 311–331. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldt, T. & Ruoppila, I. (1993). *Suunnittelijoiden työn uudet haasteet, henkinen hyvinvointi ja voimavarat*. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisu nro 10.
- Gould, R. & Polvinen, A. (2006). Työasenteet. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia*, 169–175. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Halme, P. (2005a). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen: Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(2), 31–40. [Viitattu 20.11.2012]. Saatavilla: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

- Halme, P. (2005b). *Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen – käsiteanalyysi*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, working paper n:o 305/2005.
- Halme, P. (2010). Changing nature of leadership in terms of ageing. Young lions and grey falcons. *Management research and practice*, 2(4), 371–396.
- Hanebuth, D., Meinel M. & Fischer, J. E. (2006). Health-related quality of life, psychosocial work conditions, and absenteeism in an industrial sample of blue- and white-collar employees: a comparison of potential predictors. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 48(1), 28–37.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hernberg, S. (1998). *Epidemiologia ja työterveys*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1990). Tilannejohtaminen. Alkuteos: *Management of Organizational Behavior* (1988). Helsinki: Yritysvalmennus Oy.
- Hilbe, J. M & Robinson, A. (2013). *Methods of Statistical Model Estimation*. Boca Raton: CRC Press.
- Ikäohjelman monet kasvot. (2002). Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavilla: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(1), 49–57.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki S. & Huuhtanen P. (2003) *Kyvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.
- Julkunen, R. (2008). Ikä ideana ja tutkimuskohteena. Kirjassa: Suomi, A. & Hakonen, S. (toim.) *Kuluerästä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin*, 15–30. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2001). *Ikäjohtaminen*. Ikäohjelma 1998–2002 hyvä ikä. Helsinki: JTO-tutkimuksia, nro 13. [Viitattu 14.2.2013]. Saatavilla: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/julkaisut/juuti.pdf>

- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Kirjassa: Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 77–92. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. (2010). Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Kirjassa: Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) *Keskusteleva johtaminen*, 25–36. Helsinki: Otava.
- Järvinen, J. & Leveälähti, S. (2009). *Poistuma työvoimasta vuosina 2007–2025*. Alue- ja toimialatarkastelu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Alueiden kehittäminen 62/2009. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2010). *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. & Ferrie, J. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320, 971–975.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Vahtera, J., Marmot, M. G. (2003a). Sickness absence as a global measure of health: evidence from mortality in the Whitehall II prospective cohort study. *British Medical Journal* 2003, 327(7411), 364–368.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003b). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine*, 60(1), 27–33.
- Kiviranta, Raili. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koskinen, O. (2005). *Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 134 Liiketaloustiede 54, Johtaminen ja organisaatiot.
- Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. (2006). Työkykyyn vaikuttavat tekijät, s. 111–134. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: New Press.
- Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Alkuteos: *Leading change*. Suomennos: Maarit Tillmann. (1997). Helsinki: Rastor.
- Krause, N., Lynch, J., Kaplan, G. A., Cohen, R. D., Goldberg, D. F. & Salonen, J. T. (1997). Predictors of disability retirement. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(6), 403–413.
- Kuoppala, J., Lamminpää A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – A systematic Review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915.

- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Logistinen regressio [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 10.06.2014]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/logistinen.html>
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 11.07.2014]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- Laaksonen, M., Martikainen, P., Rahkonen, O. & Lahelma, E. (2008). Explanations for gender differences in sickness absence: evidence from middle-aged municipal employees from Finland. *Occupational and Environmental Medicine* 2008(65), 325–30.
- Laaksonen, M., Piha, K., Martikainen, P., Rahkonen, O. & Lahelma, E. (2009). Health-related behaviours and sickness absence from work. *Occupational and Environmental Medicine* 2009(66), 840–847.
- Labriola, M., Christensen, K. B., Lund, T., Nielsen, M. L., Diderichsen, F. (2006). Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(9), 923–929.
- Lidwall, U., Bergendorff, S., Voss, M. & Marklund, S. (2009). Long-term sickness absence: changes in risk factors and the population at risk. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 22(2), 157–168.
- Lindberg, P., Josephson, M., Alfredsson, L. & Vingård, E. (2009). Comparisons between five self-administered instruments predicting sick leaves in a 4-year follow-up. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(2), 227–234.
- Liukkonen, P. (2006). *Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät*. Helsinki: Talentum.
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Villadsen, E. & Burr, H. (2005). Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: results from DWECS/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(11), 1141–1147.
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U. & Villadsen, E. (2006). Physical work environment risk factors for long term sickness absence: prospective findings among a cohort of 5357 employees in Denmark. *British Medical Journal*, 32(7539), 449–52.
- Lund, T., Labriola, M. & Villadsen, E. (2007). Who is at risk for long-term sickness absence? A prospective cohort study of Danish employees. *Work*, 28(3), 225–230.

- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M. & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(7), 737–743.
- Manka, M.-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. (2012). *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Marmot, M., Feeney, A., Shipley, M., North, F. & Syme, S. L. (1995). Sickness absence as a measure of health status and functioning: From the UK whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 49(2), 124–130.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Metodologia -sarja 1. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, R. (2003). *Kestävä johtaminen: Ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, working paper n:o 272/2003.
- Moilanen, R. (2005). *Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, working paper n:o 302/2005.
- Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E. (2005). Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing? *Women In Management Review* 20(2), 86–95.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Kirjassa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 56–74. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- Nielsen, M. L., Rugulies, R., Christensen, K. B., Smith-Hansen, L. & Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment predictors of short and long spells of registered sickness absence during a 2-year follow up. *Occupational & Environmental Medicine*, 48(6), 591–8.

- North, F. M., Syme, S. L., Feeney, A., Shipley, M. & Marmot, M. (1996). Psychosocial work environment and sickness absence among British civil servants: The whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 86(3), 332–340.
- Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2011). Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012. Suomalainen työelämä Eurooppalaisessa vertailussa*. Työelämän tutkimuskeskus. [Viitattu 20.11.2012]. Saatavilla: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson L. & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health* 36(8), 803–11.
- Nyberg, A. (2009). *The Impact of Managerial Leadership on Stress and Health Among Employees*. Doctoral thesis. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Oksanen, T., Kouvonon, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. & Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 66(3), 637–649.
- Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus*. Aavaranta -sarja. Helsinki: Otava.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain. Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä - lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.

- Reis, R. J., Utzet, M., La Rocca, P. F., Nedel, F. B., Martin, M. & Navarro, A. (2011). Previous sick leaves as predictor of subsequent ones. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(5), 491–499.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Riach, K. (2009). Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319–335.
- Robroek, S. J. W., van den Berg, T. I. J., Plat, J. F. & Burdorf, A. (2011). The role of obesity and lifestyle behaviours in a productive workforce. *Occupational & Environmental Medicine*, 68(2), 134–9.
- Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. (1990). *Kannustava johtaminen*. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. (1995). *Ammatillinen kasvu työelämässä*. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224. Ajantasainen lainsäädäntö. Helsinki: Finlex. [Viitattu 5.11.2012]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- Seitsamo, J., Tuomi, K. & Ilmarinen, J. (2006). Nuorten työkyky. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*, 241–254.. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.
- Smola, W. K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 198–225.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences*. Thousands Oaks: Sage Publications.

- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Siukola, A., Lumme-Sandt, K., Virtanen, P. & Nygård, C.-H. (2008). Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 45, 175–186.
- Siukola, A., Virtanen, P., Luukkaala, T. & Nygård C.-H. (2011). Perceived working conditions and sickness absence - a four-year follow-up in the food industry. *Safety and Health at Work* 4(2), 313–320.
- Siviilisäädyn muutokset 2011. Liitekuvio 1. Ensiavioitujan ja ensisynnyttäjän keski-ikä 1982–2011. Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 16.2.2013]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/ssaaty/2011/ssaaty_2011_2012-04-20_kuv_001_fi.html
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*. Doctoral thesis. Helsinki university of technology. [Viitattu 15.11.2012] Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1>
- Taimela, S., Läärä, E., Malmivaara, A., Tiekso, J., Sintonen, H., Justén, S. & Aro, T. (2007). Self-reported health problems and sickness absence in different age groups predominantly engaged in physical work. *Occupational & Environmental Medicine*, 64(11), 739–46.
- Thomson, L., Griffiths, A. & Davison, S. (2000). Employee absence, age and tenure: A study of nonlinear effects and trivariate models. *Work & Stress*, 14(1), 16–34.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L. & Klockars, M. (1997). Aging, work, lifestyle and work ability among Finnish municipal workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Public Health*, 23(1), 58–65.
- Tuomi, K., Seitsamo, J., Ilmarinen, J. & Gould, R. (2006). Työ ja työympäristö, s. 176–189. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* 2010, 36(5), 1117–1142. [Viitattu 30.1.2013] Saatavilla: <http://jom.sagepub.com/content/36/5/1117.full.pdf+html>
- Työaikakatsaus 2007. (2008). Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2007. [Viitattu 28.4.2013]. Saatavilla: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2008/Tyoaikakatsaus2007.pdf
- Työhyvinvointi. Aihealueet. Työterveyslaitoksen verkkosivut. [Päivitetty 26.10.2012] Saatavilla: <http://www.ttl.fi/fi/tyoohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

- Vahtera, J., Kivimäki, M. & Pentti, J. (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *Lancet* 350(9085), 1124–1128.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J. & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: A seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 484–493.
- Vahtera, J., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2004). Sickness absence as a predictor of mortality among male and female employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 58(4), 321–326.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Artikkelikokoelmassa: Uotila, T.-P. (toim). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot. [Viitattu 12.2.2013]. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Voss, M., Floderus, B. & Diderichsen, F. (2001). Physical, psychosocial, and organisational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden Post. *Occupational & Environmental Medicine*, 58(3), 178–84.
- Vuosikertomus 2007. Vuosikertomukset. Saarioinen -konserni. [Viitattu 26.5.2013]. Saatavilla: <http://www.saarioinen.fi/saarioinen/Vuosikertomukset/vuosikertomus2007.pdf>
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57(5), 807–824.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1989). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33–38.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247–252.
- Ylikoski, M. (2000). Kasvaminen on elämänprosessi. Hyvä ikä: Ikäohjelma 1998–2002. *Uutislehti* 2/ 2000 (4).
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361–375.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. Lontoo: Pearson.

Liite 1 Työhyvinvointikysely 2007

Ruoka-Saarioinen Oy:n työhyvinvointitutkimus 2007

Vastaa seuraaviin kysymyksiin rastittamalla tai ympyröimällä sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

I VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Vastaa seuraaviin taustatietokysymyksiin.

Sukunimi ja etunimet: _____
 Entinen sukunimi, jos vaihtunut vuonna 2005 tai sen jälkeen: _____
 Syntymäaika (pp.kk.vvvv): _____
 Minä vuonna olet aloittanut Saarioisilla? _____
 Kuka on lähin esimiehesi? _____
 Osaston nimi: _____
 Kustannuspaikka: _____

Henkilöstöryhmä:	Onko sinulla alaisia?	Sukupuoli:
1. <input type="checkbox"/> työntekijä	1. <input type="checkbox"/> kyllä	1. <input type="checkbox"/> nainen
2. <input type="checkbox"/> toimihenkilö	2. <input type="checkbox"/> ei	2. <input type="checkbox"/> mies

II TYÖYHTEISÖ

2. A. Arvioi asteikolla 1–5, missä määrin väittämät pitävät paikkansa Ruoka-Saarioisilla. Ympyröi vain yksi, sopivimmaksi katsomasi numero A-sarakkeesta kunkin väittämän kohdalta.
Asteikko: 1 = erittäin vähäisessä määrin ... 5 = erittäin suuressa määrin

B. Arvioi asteikolla 1–5, miten tärkeänä pidät seuraavia väittämiä. Ympyröi vain yksi, sopivimmaksi katsomasi numero B-sarakkeesta kunkin väittämän kohdalta.
Asteikko: 1 = ei lainkaan merkitystä ... 5 = erittäin tärkeä

	A. PITÄÄKÖ VÄITTÄMÄ PAIKKANSAA?	B. ONKO ASIALLA MERKITYSTÄ?
TYÖNANTAJAKUVA JA YRITYKSEN TOIMINTA YLEENSÄ		
1. Tämän yrityksen päämäärät ja tavoitteet ovat selkeitä ja järkeviä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Olen sitoutunut yrityksemme tavoitteisiin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Työtehtävät yrityksessämme ovat järkevästi organisoituja.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Päätöksenteko yrityksessämme tapahtuu oikeilla tasoilla.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Työryhmäni ja muiden osastojen välinen yhteistyö ja tiedonkulku toimii	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Yrityksessämme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon niiden henkilöiden mielipiteet, joita asia koskee	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Yrityksemme henkilökunta on omaksunut korkeat laatutavoitteet.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu työpaikalla hyvin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ESIMIEHEN TOIMINTA (Arvioi lähintä esimiestäsi, jonka nimesit edellä (kysymys 1.)		
12. Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	A. PITÄÄKÖ VÄITTÄMÄ PAIKKANSAA?	B. ONKO ASIALLA MERKITYSTÄ?
15. Esimieheni on hyvä käsittelemään ongelmatilanteita.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaisensa kehittämisestä.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Esimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Voin puhua avoimesti vaikeistakin asioista esimieheni kanssa.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Koen kehityskeskustelut oman työni kannalta hyödyllisiksi.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

OMAN OSASTONI JA TYÖRYHMÄNI TOIMINTA

21. Osastollani on yhteishenkeä ja halua yhdessä ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Työryhmäni kykenee ratkaisemaan hyvin työhön liittyviä ongelmia.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Työtoverini keskustelevat työn ja/tai työympäristön kehittämisestä.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Työryhmäni päätöksenteko on toimivaa.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Oma ryhmäni on tehokas.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työryhmässäni.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Voin kertoa ongelmistani työkavereille.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

TIEDONKULKU TYÖPAIKALLA

28. Saan tietoa työhöni liittyvistä asioista.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29. Muutoksista tiedotetaan henkilöstölle.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Osastoni sisäinen tiedonkulku toimii hyvin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Tiedonkulku eri osastojen välillä toimii hyvin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. Tiedonkulku henkilöstöltä johdolle toimii hyvin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

OMAT TYÖTEHTÄVÄT

33. Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia työtehtäviä.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Työni edellyttää uuden oppimista.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Voin vaikuttaa omaa työtäni ja työympäristöäni koskeviin päätöksiin.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37. Osallistun työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Minulla on etenemismahdollisuuksia yrityksessä.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Se, että teen työni hyvin vaikuttaa palkkaani ja muihin palkkioihini.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Koen, että työtäni arvostetaan.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41. Saan kannustavaa palautetta työstäni.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42. Tehtävien vaihtaminen antaisi minulle etenemisen mahdollisuuksia.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. Työtovereiden arvostus kannustaa minua.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44. Minulla on varmuus työsuhteeni jatkumisesta.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

OMA TOIMINTA

45. Vastuun lisääminen kannustaa minua.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46. Osallistun mielelläni kehittämistoimintaan työyhteisössä.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47. Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48. Minulla on riittävä ammatillinen osaaminen työni suorittamiseksi.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49. Voin käyttää tietojani ja taitojani työssäni.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50. Tiedän, mitä minun pitää työssäni saada aikaan.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51. Tiedän oman työpanokseni merkityksen kokonaisuuden kannalta.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	A. PITÄÄKÖ VÄITTÄMÄ PAIKKANSAA?	B. ONKO ASIALLA MERKITYSTÄ?
KOULUTUS- JA KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET		
52. Koulutus- ja muu kehittämistoiminta on riittävää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
53. Uudet työntekijät perehdytetään hyvin työtehtäviinsä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
TURVALLISUUS		
54. Yrityksessämme ymmärretään turvallisuuden merkitys jokapäiväisessä työssä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
55. Minulla on mahdollisuus toimia työssäni turvallisesti.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
56. Yritys järjestää tarpeeksi turvallisuuskoulutusta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1 = ERITTÄIN HUONO 5 = ERITTÄIN HYVÄ

Anna kokonaisarvosana asteikolla 1–5 Ruoka-Saarioisille työnantajana:

RUOKA-SAARIOINEN TYÖNANTAJANA 1 2 3 4 5

3. Suositteletko yritystämme työpaikkana ystäville/tuttavillesi? Perustelut?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> kyllä, olen jo suositellut | 3. <input type="checkbox"/> kyllä, mutta tietyin ehdoin ja varauksin |
| 2. <input type="checkbox"/> kyllä, kysyttäessä suositteaisin lämpimästi | 4. <input type="checkbox"/> en todennäköisesti suositteilisi |

Perustelut:

4. Miten arvioit työilmapiiriä yrityksessämme verrattuna aikaisempiin työpaikkoihisi? Perusteletthan vastauksesi.

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> minulla ei ole ollut muita työpaikkoja | 3. <input type="checkbox"/> samaa tasoa kuin aikaisemmissa työpaikoissani |
| 2. <input type="checkbox"/> parempi kuin aikaisemmissa työpaikoissani | 4. <input type="checkbox"/> heikompi kuin aikaisemmissa työpaikoissani |

Perustelut:

5. Haluatko antaa jotain muuta palautetta Saarioisille?

III TYÖ- JA TOIMINTAKYKY OSANA HYVINVOINTIA

6. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

0 = erittäin tyytymätön

10 = erittäin tyytyväinen

Tyytyväisyys työhön 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

0 = ei ollenkaan stressiä

10 = erittäin paljon stressiä

Koettu stressi 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Minkälainen on terveydentilasi muihin saman ikäisiin verrattuna tällä hetkellä?

0 = heikko

10 = erinomainen

Terveydentila muihin saman ikäisiin verrattuna 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Millainen on ruumiillinen kuntosi muihin saman ikäisiin verrattuna tällä hetkellä?

0 = heikko

10 = erinomainen

Ruumiillinen kunto muihin saman ikäisiin verrattuna 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi (0 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön)?

0 = täysin työkyvytön

10 = työkyky parhaimmillaan

Nykyinen työkyky..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Kuinka ruumiillisesti rasittavaksi koet työsi tavanomaisena työpäivänä?

6 = hyvin hyvin kevyt

20 = hyvin hyvin rasittava

Työn ruumiillisen rasituksen kokeminen 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

12. Aiheuttavatko seuraavat tekijät työssäsi haittaavaa rasitusta?

	erittäin vähäisessä määrin	vähäisessä määrin	jossain määrin	suuressa määrin	erittäin suuressa määrin
1. Veto	1	2	3	4	5
2. Melu.....	1	2	3	4	5
3. Huono sisäilma.....	1	2	3	4	5
4. Heikko tai häikäisevä valaistus	1	2	3	4	5
5. Kuumuus	1	2	3	4	5
6. Kylmyys	1	2	3	4	5
7. Työympäristön rauhattomuus	1	2	3	4	5
8. Toistuvat, yksipuoliset työliikkeet	1	2	3	4	5
9. Vaikeat tai epämurkavat työasennot	1	2	3	4	5

13. Kuinka paljon seuraavat ruumiinosat rasittuvat työssäsi tavanomaisena työpäivänä?

0 = ei ollenkaan

10 = erittäin paljon

1. Kädet/yläraajat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Niska/hartiaseutu.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Alaselkä.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Jalat/alaraajat.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Onko sinulla ollut kipua, särkyä tai puutumista viimeisen 7 vuorokauden aikana seuraavissa ruumiinosissa?

0 = ei ollenkaan

10 = erittäin paljon

1. Kädet/yläraajat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Niska/hartiaseutu.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Alaselkä.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Jalat/alaraajat.....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kiitos vastauksestasi!