

Riku Perhoniemi



Työstä saatava kiitos

– Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa

Abstrakti

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhtäältä esimiehiltä ja toisaalta työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen kokemuksia palkansaajilla vuosina 2003, 2008 ja 2013 sekä kiitoksen saamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen. Työolotutkimuskyselyaineisto koostui kolmesta toisistaan riippumattomasta poikkileikkausaineistosta (yhteensä N = 13 372). Tulokset osoittivat, että kiitoksen saaminen omalta esimieheltä ja toisaalta työtovereilta tai asiakkailta on hitaasti yleistymässä suomalaisilla työpaikoilla. Kiitoksen saaminen sekä esimieheltä että työtovereilta tai asiakkailta selittivät työtyytyväisyyttä, kun keskeisten taustatekijöiden, työolokokemusten ja yleisen tuen kokemusten vaikutukset työtyytyväisyyteen oli vakioitu. Kiitoksen antamista voidaan hyödyntää nykyistä enemmän työhyvinvoinnin ja hyvän työn tuloksen ylläpitämiseksi. Tätä työn sosiaalista voimavaraa voidaan työpaikoilla edistää koulutuksella sekä esimiesten ja henkilöstön omilla aktiivisilla teoilla.

Johdanto

Sekä työnantajat että tutkijat ovat 2000-luvulla heränneet huomaamaan, että työyhteisön hyvinvoinnilla on suuri merkitys työn hyvälle tulokselle (mm. Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli 2012). Samalla yhä useampi suomalainen palkansaaja tekee töitä osana tiimiä tai erilaisia sosiaalisia verkostoja (Lehto & Sutela 2008), mikä korostaa motivoivan työilmapiirin merkitystä hyvälle työlle. Paraikaa myös käsitys hyvästä työntekijästä ja toimivasta työyhteisöstä ovat muuttumassa. Työn vaatimusten osin kiristyessä odotetaan työntekijältä hyviä sosiaalisia taitoja ja vastuunottoa työyhteisönsä toimivuudesta. Yhä kasvavassa määrin ajatellaan lisäksi, että aktiivisilla työn-

tekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti omaan työhönsä ja lähityöympäristönsä toimivuuteen (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työtovereiden tai henkilöstön kiittäminen työsuorituksista voi olla yksi tehokas tapa tukea omaa työyhteisöä.

Kuinka tärkeää kiitoksen saaminen on työtyytyväisyydelle?

Kiitos on sen vastaanottajalle sekä henkistä sosiaalista tukea että arvostuksen saamista. Muilta saatu kiitos, arvostus ja positiivinen palaute nivoutuvat vahvasti työntekijän ko-

kemuksiin hyväksytyksi tulemisesta, omasta pystyvyydestä ja motivaatiosta (mm. Bandura 1986). Silti omasta työpanoksesta saatu kiitos saattaa olla erityisen voimauttavaa, ja kokemuksena erota yleisistä tuen ja arvostuksen kokemuksista. Siinä missä kokemus sosiaalisesta tuesta heijastaa usein luottamusta tuen saatavuuteen (Lakey & Cohen 2000) ja kokemus oman työn arvostuksesta työyhteisössä rakentuu erilaisista sosiaalisista vihjeistä ja materiaalisista palkinnoista (mm. Siegrist 1996), on kiittäminen suora, eksplisiittinen, usein kahden henkilön välinen arvostuksen ja huomionosoitus. Se osoittaa vastaanottajalle kiitoksen antajan puolelta erityistä aktiivisuutta ja on osassa työyhteisöjä työn yleisen kohteliaisuusnormiston ylittävää käytöstä, jotakin ”extraa”. Stocker, Jacobshagen, Semmer ja Anne (2010) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että kiitoksen ja arvonnannon saaminen voidaan tilastollisesti erottaa yleisestä sosiaalisesta tuesta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksista.

Teoreettisesti kiitoksen saaminen voidaan mieltää silti yhtenä työolotekijänä ja työhyvinvointia ylläpitävänä työn sosiaalisena voimavarana työn vaatimukset, työn voimavarat -mallin mukaisesti (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001). Mallissa voimavaroiksi kutsutaan kaikkia työn piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisön sosiaalisten voimavarojen, kuten rakentavan ilmapiirin, arvostuksen, hyvän yhteisen koordinoinnin, ja esimieheltä saatavan tuen, tiedetään pitävän yllä työhyvinvointia, kun työn aiheuttama kuormitus uhkaa sitä (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007). Koska kiitoksen saaminen omasta työpanoksesta on oleellinen työn voimavara, on sillä oletettavasti merkittävä myönteinen yhteys työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Tyytyväisyys omaan työhön on yksi keskeinen työhyvinvoinnin osoitin. Sen voidaan nähdä olevan yleinen kognitiivinen arvio omasta työstä kokonaisuutena, joka kuitenkin sisältää myös tunnetilan (Spector 1997).

Siinä missä monipuolisen työtovereilta saatavan sosiaalisen tuen (Cohen & Wills 1985; Viswesvaran, Sanchez & Fisher 1999) ja emotionaalisen tuen (Himle, Jayaratne & Thyness 1989) tiedetään ehkäisevän henkistä kuormittumista vaativissa työtilanteissa, on kiitoksen ja positiivisen palautteen saamisen roolista työhyvinvoinnille vähemmän tutkimusnäyttöä. Stockerin ja hänen kollegojensa tutkimuksessa (2010) työtoverien aktiivisilla arvostuksen osoituksilla (muun muassa kiitollisuus, kehuminen ja sympatia) oli itsenäinen myönteinen yhteys vastaanottajan työtyytyväisyyteen, kun sosiaalinen tuki ja oikeudenmukaisuuden kokemukset otettiin analyyseissä huomioon. Myös Sparrin ja Sonnentagin tutkimuksessa (2008) saatu positiivisen palautteen koettu määrä oli myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen saksalaisilla julkishallinnon, tutkimuksen ja terveydenhuollon työntekijöillä.

Kiitosta esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta

Kiitosta hyvästä työstä voi luonnollisesti saada esimieheltä, muilta työpaikan jäseniltä ja mahdollisilta asiakkailta. Työntekijöiden kiittäminen hyvästä työstä kuuluu kuitenkin erityisesti hyvään esimiestyöhön. Positiivinen palaute ei vain ohjaa työntekijää ja auta häntä tekemään työnsä paremmin, vaan helpottaa esimiehen ja työntekijöiden välistä kahdensuuntaista kommunikointia.

Lähiesimieheltä saatu kiitos saattaakin olla erityisen oleellista työntekijän työtyytyväisyyden kannalta, koska palautetta odotetaan omalta esimieheltä. Ngin ja Sorensenin (2008) osoittivat kokoavassa metatutkimuksessaan, että esimiehiltä saatu tuki on kollegoilta saatua tukea vahvemmin yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Myös Sparrin ja Sonnentagin tutkimuksessa (2008) juuri esimieheltä saatu positiivinen palaute oli yhteydessä työtyytyväisyyteen julkisen sektorin työntekijöillä.

Toisaalta myös vertaisilta ja asiakkailta saatu kiitos tai tunnustusta ovat tärkeitä, ja esimerkiksi hoitoalalla sitä saatetaan kaivata jopa esimiehen tunnustusta enemmän (Cronin & Becherer, 1999). Potilastyötä tekevillä kiitoksen saaminen potilailta osana myönteisiä potilaskontakteja on osaltaan keskeinen työhyvinvoinnin ja motivaation lähde (Hakanen & Perhoniemi 2011; Te Brake 2005) sekä yhteydessä heidän työn imuunsa (Perhoniemi & Hakanen 2013).

Yleistyykö kiittäminen suomalaisessa työelämässä?

Kiitoksen saaminen on Suomessakin ajankohdittainen tutkimuskohde, kun pohditaan tapoja pitää yllä työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota työssä. Työn vaatimusten lisääntyessä monella alalla olisi erityisesti tunnistettava sellaisia työolotekijöitä, joilla on sekä suuri merkitys työhyvinvoinnille ja joihin voidaan aidosti vaikuttaa. Työssä tapahtuva kiittäminen on työajallisesti pieni satsaus kiitoksen antajalta ja eroaa sitenkin työtoverin instrumentaalisesta auttamisesta. Kun työn määrään ja muihin työn kuormitustekijöihin ei useinkaan voida työpaikoilla suuresti vaikuttaa, sosiaaliin voimavaroihin voidaan. Interventiotutkimukset osoittavat, että kommunikoinnin positiivisuutta, osallistavuutta ja vastavuoroista sosiaalista tukea voidaan vahvistaa ja samalla ehkäistä pahoinvointia työssä (Avey, Avolio & Luthans 2011; Le Blanc & Schaufeli 2008). Clark, Northrop ja Barkshire (1988) ovat puolestaan seuranta-asetelmallaan osoittaneet, että pelkkä kiitoksen systemaattinen antaminen voi lisätä objektiivisesti mitattua työntekijöiden suorittamaa vapaaehtoista työtä.

Suomessa on seurattu eri tavoin esimiehiltä ja työtovereilta saatavaa tukea ja kiitosta (Lehto & Sutela 2008; Lyly-Yrjänäinen 2013; Kauppinen ym. 2013). Yleinen tuki työtovereilta näyttää olevan Suomessa hieman Euroopan keskimääräistä tasoa yleisempää (Eurofound 2010) ja se on yleistynyt myös työ-

elämässä (Aho & Mäkiäho 2012). Noin kaksi kolmesta palkansaajasta kokee myös saavansa esimieheltä kiitosta hyvästä työsuorituksesta (Lehto & Sutela 2008). Vaikka siis Suomen tilanne sinänsä näyttää hyvältä, on kiitoksen ja tunnustuksen antamisessa yhä lisäpotentiaalia hyvää työtä tuettaessa. Arvostuksen puute on samoin suomalaisten työntekijöiden näkemyksissä oleellisia työssä viihtymistä vähentäviä tekijöitä (Lehto & Sutela 2008).

Tilastokeskuksen hallinnoimilla Työolo-tutkimuksilla on seurattu palkansaajien kokemuksia kiitoksen saamisesta esimiehiltä sekä työtovereilta ja asiakkailta (Lehto & Sutela 2008). Riittävää huomiota ei kuitenkaan ole kiinnitetty saatavan kiitoksen yleisyyden ajalliseen muutokseen, eikä saatavan kiitoksen merkitystä työhyvinvoinnille ole selvitetty. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimieltä tai työtovereilta ja asiakkailta saatavan kiitoksen kokemuksia palkansaajilla vuosina 2003, 2008 ja 2013. Tutkimuksessa selvitettiin kokemusten ajallista muutosta ja niiden yhteyttä työtyytyväisyyteen.

Kiitoksen saamisen kulttuuri ja ajalliset muutokset ovat osin kansallinen ilmiö. Koska Suomessa on tehty johdonmukaista työyhteisöjen kehittämistä erityisesti vuosituuhannen vaihteen molemmin puolin, ja työyhteisöjen sosiaaliset voimavarat ovat puhuttaneet julkisesti yhä enemmän, työstä saatavan kiitoksen oletetaan yleistyneen 2000-luvulla. Eri lähteistä saatavalla kiitoksella oletetaan aiemman tutkimuksen perusteella olevan sosiaalisesta tuesta erillinen itsenäinen positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen.

Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: 1) Onko kiitoksen saaminen omasta työstä yleistynyt suomalaisilla palkansaajilla 2000-luvulla? 2) Onko esimiehiltä ja toisaalta työtovereilta tai asiakkailta saatavalla kiitoksella merkittävä yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen?

Tutkimus rajattiin Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) aineistoihin, jotka sisälivät kiinnostuksen kohteena olevat muuttajat. Kolme osa-aineistoa olivat vuosilta 2003 (N = 4 104), 2008 (N = 4 392) ja 2013 (N = 4 876). Tilastokeskuksen toteuttama Työolotutkimus on säännöllinen laaja tutkimus, jonka avulla seurataan palkansaajien työoloja ja niiden muutosta. Käyntihaastatteluina toteutetut kyselyt rakentuivat Suomen koko palkansaajaväestön kattaneista satunnaistetuista otoksista. Vastausaktiivisuudet kolmessa toisistaan riippumattomassa aineistossa olivat 78 %, 68 % ja 76 %. Tutkittavien demografiset taustatiedot on esitelty taulukossa 1. Kolmena tutkimuskertana sukupuoli- ja työsektorijakauma ovat pysyneet samoina. Koulutuksen aste on hieinan noussut, mikä vastaa suomalaisten koulutusasteen muutosta yleensä (SVT 2012).

Työolotutkimus-aineisto koostuu erillisistä poikkileikkausotoksista, eikä siten anna mahdollisuuksia tutkittujen tekijöiden välisen yhteyksien tarkasteluun pitkittäisessä seuranta-asetelmassa. Siksi kiitoksen saamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen selvitettiin kriit-

tisesti vakioimalla selitysmalleissa vastaajien taustatekijöistä sukupuoli, ikä, koulutusaste ja kuukausitulot. Samoin Robert Karasekin työn vaatimukset ja hallinta -mallin (1979) mukaisesti vakioitiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksien sekä kiireen aiheuttaman haitan (työn henkisen rasituksen osoittimena) vaikutukset työtyytyväisyydelle. Työn ruumiillinen raskaus on yhä keskeisimpiä työn vaatimustekijöitä Suomessa (Lehto & Sutela 2008) ja erottelee ammattialoja toistaan. Siten myös sen yhteys työtyytyväisyyteen vakioitiin malleissa.

Esimieheltä saatavan kiitoksen yhteyttä työtyytyväisyyteen tarkasteltiin omassa mallissa ja työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen yhteyttä työtyytyväisyyteen toisessa mallissa. Erillisissä selitysmalleissa vakioitiin kokemukset toisaalta esimieheltä, toisaalta työtovereilta saatavasta tuesta ja rohkaisusta. Tämä tehtiin, koska haluttiin selvittää kiitoksen itsenäistä, tuesta ja rohkaisusta erillistä yhteyttä työtyytyväisyyteen. Malleissa käytettiin vuoden 2013 aineistoa.

Taulukko 1. Työolotutkimusaineisto 2003, 2008 ja 2013

	2003 N = 4 104	2008 N = 4 392	2013 N = 4 876
Ikä	ka. 41,6 v.	ka. 42,2 v.	ka. 43,6 v.
Sukupuoli			
– mies	47 %	46 %	47 %
– nainen	53 %	54 %	53 %
Työsektori			
– julkinen työsektori	35 %	35 %	35 %
– yksityinen työsektori	65 %	65 %	65 %
Koulutusaste			
– perusaste	18 %	14 %	11 %
– keskiaste	44 %	45 %	43 %
– alin korkea-aste	19 %	17 %	15 %
– alempi korkeakouluaste	9 %	12 %	15 %
– ylempi korkeakouluaste	10 %	11 %	15 %
– tutkijakoulutusaste	1 %	1 %	2 %

Ajallista muutosta saatavan kiitoksen yleisyydessä tarkastellaan Fisherin tarkalla testillä, joka sopii suhteellisten osuuksien erojen testaamiseen nelikenttätaulukossa (Agresti 1990). Muuttujien välisiä suhteita tarkastellaan hierarkkisilla lineaarisilla regressioanalyysillä.

Mittarit

Esimieheltä saatava kiitos työstä. Vastaajat ottivat kantaa väitteeseen *”Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista”*. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1) ... täysin samaa mieltä (5).

Työtovereilta tai asiakkailta saatava kiitos työstä. Vastaajat ottivat kantaa kysymykseen *”Saatteko kiitosta työstänne työyhteisön muilta jäseniltä tai asiakkailta?”* Vastausvaihtoehdot olivat ei koskaan (1), harvemmin (2), pari kertaa kuussa (3) ja vähintään kerran viikossa (4).

Työtyytyväisyys. Vastaajat ottivat kantaa kysymykseen *”Kuinka tyytyväinen olette nykyiseen työhönne?”* Vastausvaihtoehdot olivat hyvin tyytymätön (1) ... hyvin tyytyväinen (5).

Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kysyttiin kuudella kysymyksellä *”Kuinka paljon voitte vaikuttaa... Siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu?, Siihen, missä järjestyksessä teette työnne?, Työtahtiinne?, Työmenetelmiinne?, Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken? sekä Siihen, keiden kanssa työskentelette?”* Vastausvaihtoehdot olivat ei lainkaan (1), jonkin verran (2), melko paljon (3) ja paljon (4). Muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetista kertovat Cronbachin alfa olivat $\alpha = .79$ (2003), $\alpha = .81$ (2008) ja $\alpha = .79$ (2013).

Kiireen aiheuttama haitta työssä. Kiirettä ja sen aiheuttamia haittoja arvioitiin kysyen *”Missä määrin seuraavat kiirettä koskevat väittämät kuvaavat omaa työtänne?”* Kolme väittämää kuuluivat *”Työni sisäl-*

tää tiukkoja aikatauluja”, ”En ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin” ja ”Sosiaalista kanssakäymistä on kiireen vuoksi vähän”. Vastausvaihtoehdot olivat ei lainkaan pidä paikkaansa (1), ei juurikaan pidä paikkaansa (2), pitää jokseenkin paikkansa (3) ja pitää täysin paikkansa (4). Muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetista kertovat Cronbachin alfa olivat $\alpha = .64$ (2003), $\alpha = .63$ (2008) ja $\alpha = .58$ (2013).

Työn ruumiillinen raskaus. Työn ruumiillista raskautta arvioitiin kysymällä *”Pidättekö nykyisiä työtehtäviänne ruumiillisesti”* erittäin kevyinä (1), melko kevyinä (2), melko raskaina (3) vai erittäin raskaina (4).

Tuki ja rohkaisu esimieheltä. Vastaajilta kysyttiin *”Saatteko tukea ja rohkaisua esimiehiltänne, kun työ tuntuu hankalalta?”* Vastausvaihtoehdot olivat ei koskaan (1), joskus (2), useimmiten (3) ja aina (4).

Tuki ja rohkaisu työtovereilta. Vastaajilta kysyttiin *”Saatteko tukea ja rohkaisua työtovereiltanne, kun työ tuntuu hankalalta?”* Vastausvaihtoehdot olivat ei koskaan (1), joskus (2), useimmiten (3) ja aina (4).

Kuukausitulot päätyöstä. Kuukausitulot vastaajat ilmoittivat vastaamalla kysymykseen *”Mitkä ovat kuukausitulonne päätyöstä veroja vähentämättä?”*. Skaala ulottui vaihtoehdoista alle 900 euroa (1) vaihtoehtoon yli 7 000 euroa (22).

Koulutusaste. Vastaajan koulutusaste luokiteltiin seuraavasti: korkeintaan perusaste (1), keskiaste (2), alin korkea-aste (3), alempi korkeakouluaste (4), ylempi korkeakouluaste (5) ja tutkijakoulutusaste (6).

Asiakastyön määrä. Työntekijät arvioivat asiakastyön suhteellista osuutta työajastaan vastaamalla kysymykseen *”Kuinka suuren osan työajastanne olette työssänne tekemisissä ihmisten kanssa, jotka eivät ole työtovereitanne esim. asiakkaiden, potilaiden, matkustajien, oppilaiden tai hoitolaisten kanssa?”* Vastausvaihtoehdot olivat ei lainkaan (1), vähemmän (2), noin ¼ työajasta (3), noin ½ työajasta (4), noin ¾ työajasta (5) ja lähes koko ajan (6).

Tulokset

Kiitoksen saamisen ajalliset muutokset 2003–2013

Esimieheltä hyvistä työsuorituksista saatavan kiitoksen ajallista muutosta tarkasteltiin vertailemalla jokseenkin tai täysin samaa mieltä vastanneiden yhteen laskettua suhteellista osuutta eri vuosina. Vuonna 2008 suurempi osuus (68,2 %) koki saavansa esimieheltä kiitosta kuin vuonna 2003 (64,8 %) ($p = .000$). Myös vuonna 2013 suurempi osuus (71,4 %) koki saavansa esimieheltä kiitosta kuin vuonna 2008 ($p = .000$). (Ks. taulukko 2.)

Työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen ajallista muutosta tarkasteltiin vertailemalla pari kertaa kuussa tai vähintään kerran viikossa vastanneiden yhteen laskettua

suhteellista osuutta eri vuosina. Asiakastyön suhteellinen määrä ei ollut merkittävästi muuttunut kolmen tutkimuskerran välillä (lähies koko ajan 39 % [2003], 39 % [2008], 41 % [2013]; ei lainkaan 33 % [2003], 32 % [2008], 31 % [2013]). Työtovereilta ja asiakkailta saatavan kiitoksen yleisyyden ajallinen vertailu oli siten mielekästä. Vuonna 2008 työtovereilta tai asiakkailta saatu kiitos (70,8 %) oli yleisempää kuin vuonna 2003 (65,3 %) ($p = .040$). Vuonna 2013 työtovereilta tai asiakkailta saatu kiitos (71,9 %) oli yleisempää kuin vuonna 2008 ($p = .000$). (Ks. taulukko 3.)

Kiitoksen saamisen yhteydet työtyytyväisyyteen

Esimieheltä saatavan kiitoksen yhteyttä työtyytyväisyyteen testattiin yhdessä ja työtove-

Taulukko 2. Esimieheltä saatavan kiitoksen yleisyys palkansaajilla vuosina 2003, 2008 ja 2013

	"Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista"					
	2003		2008		2013	
	%	N	%	N	%	N
Täysin samaa mieltä	24,7	994	26,1	1129	29,6	1417
Jokseenkin samaa mieltä	40,1	1616	42,1	1823	41,8	1999
Ei samaa eikä eri mieltä	14,1	568	14,4	624	12,2	584
Jokseenkin eri mieltä	13,2	532	11,5	498	11,3	538
Täysin eri mieltä	7,9	318	5,8	253	5,1	244
Yhteensä	100	4028	100	4327	100	4782

Taulukko 3. Työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen yleisyys palkansaajilla vuosina 2003, 2008 ja 2013

	"Saatteko kiitosta työstänne työyhteisön muilta jäseniltä tai asiakkailta?"					
	2003		2008		2013	
	%	N	%	N	%	N
Vähintään kerran viikossa	30,8	1262	32,0	1403	32,5	1584
Pari kertaa kuussa	34,5	1411	38,8	1614	39,4	1917
Harvemmin	31,8	1300	28,9	1268	26,6	1294
Ei koskaan	3,0	121	2,3	102	1,5	75
Yhteensä	100	4094	100	4387	100	4870

reilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen yhteyttä työtyytyväisyyteen erikseen toisessa regressiomallissa. Molemmista hierarkkisten regressiomallien ensimmäisissä vaiheissa vakioitiin sukupuolen, iän, koulutusasteen ja kuukausitulojen vaikutus työtyytyväisyyteen. Toisissa vaiheissa malleihin lisättiin työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhön, kiireen aiheuttama haitta työssä ja työn ruumiillinen raskaus selittäviksi tekijöiksi. Kolmansiin vaiheisiin lisättiin kokemukset saadusta kiitoksesta (esimieheltä toisessa mallissa ja työtovereilta tai asiakkailta toisessa). Neljäsissä vaiheissa testattiin vielä, säilyykö kiitoksen yhteys työtyytyväisyyteen, kun vakioidaan kyseisestä lähteestä saatavan tuen ja rohkaisun vaikutus.

Taulukossa 4 on esitetty hierarkkisten regressioanalyysin tulokset esimieheltä saatavan kiitoksen osalta. Toisessa analyysin vaiheessa työolokokemuksista vaikutusmahdollisuudet työhön ($\beta = ,23^{***}$) ja kiireen aiheuttama haitta työssä ($\beta = -,19^{***}$) selittivät työtyytyväisyyttä taustatekijöitä vahvemmin. Kolmannessa vaiheessa esimiehen hyvästä työstä antaman kiitoksen lisääminen selitysmalliin lisäsi mallin selitysosuutta tilastolli-

sesti merkitsevällä tavalla, ja yhteys työtyytyväisyyteen oli vakioiduista tekijöitä huolimatta vahva ($\beta = ,22^{***}$). Neljännessä vaiheessa testattiin vielä, säilyykö tilastollisesti merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen, kun tuen ja rohkaisun kokemukset esimieheltä oli vakioitu. Kiitoksen yhteys säilyi ($\beta = ,12^{***}$), vaikka sen vahvuus laski. Kokemukset tuesta ja rohkaisusta olivat hieman kiitosta vahvemmin yhteydessä työtyytyväisyyteen ($\beta = ,19^{***}$).

Taulukossa 5 on esitetty vastaavan regressiomallin tulokset työtovereilta ja asiakkailta saatavan kiitoksen osalta. Myös tässä mallissa työtovereilta ja asiakkailta saatavan kiitoksen lisääminen selitysmallin kolmannessa vaiheessa lisäsi mallin selitysosuutta tilastollisesti merkitsevällä tavalla, ja yhteys työtyytyväisyyteen oli vakioiduista tekijöitä huolimatta selkeä ($\beta = ,12^{***}$). Tilastollisesti merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen säilyi, kun tuen ja rohkaisun kokemukset työtovereilta vakioitiin neljännessä vaiheessa. Saatavan kiitoksen yhteys säilyi ($\beta = ,10^{***}$), vaikka sen vahvuus laski. Kokemukset tuesta ja rohkaisusta työtovereilta olivat vastaavassa yhteydessä työtyytyväisyyteen ($\beta = ,13^{***}$).

Taulukko 4. Lineaarinen regressioanalyysi. Selittävänä tekijänä esimieheltä saatava kiitos, selitettävänä tekijänä työtyytyväisyys.

Selittävät tekijät	1. vaihe		2. vaihe		3. vaihe		4. vaihe	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
- sukupuoli	,01	,02	,06***	,02	,05***	,02	,03*	,02
- ikä	,03*	,00	,03	,00	,04**	,00	,04**	,00
- kuukausitulot	,09***	,00	,08***	,00	,08***	,00	,08***	,00
- koulutusaste	-,02	,01	-,02	,01	-,02	,01	-,02	,01
- vaikutusmahdollisuudet			,23***	,02	,19***	,02	,18***	,02
- kiireen aiheuttama haitta työssä			-,19***	,02	-,16***	,02	-,14***	,02
- työn ruumiillinen raskaus			-,06***	,01	-,04**	,01	-,03*	,01
- esimieheltä saatava kiitos					,22***	,01	,12***	,01
- tuki ja rohkaisu esimiehiltä							,19***	,01
R ² / Δ R ²	.01		.11 / .10***		.16 / .04***		.18 / .03***	

*** tilastollisesti erittäin merkitsevä, $p < .001$; ** tilastollisesti merkitsevä, $p < .010$; * tilastollisesti melkein merkitsevä, $p < .050$

Taulukko 5. Lineaarinen regressioanalyysi. Selittävänä tekijänä työtovereilta ja asiakkailta saatava kiitos, selitettävänä tekijänä työtyytyväisyys.

	1. vaihe		2. vaihe		3. vaihe		4. vaihe	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Selittävät tekijät								
- sukupuoli	,01	,02	,06***	,02	,03*	,02	,02	,02
- ikä	,03*	,00	,03	,00	,04**	,00	,04**	,00
- kuukausitulot	,09***	,00	,07***	,00	,08***	,00	,08***	,00
- koulutusaste	-,01	,01	-,01	,01	-,01	,01	-,01	,01
- vaikutusmahdollisuudet			,23***	,02	,21***	,02	,20***	,02
- kiireen aiheuttama haitta työssä			-,19***	,02	-,19***	,02	-,17***	,02
- työn ruumiillinen raskaus			-,06***	,01	-,07***	,01	-,06***	,01
- työtovereilta tai asiakkailta saatava kiitos					,12***	,01	,10***	,01
- tuki ja rohkaisu työtovereilta							,13***	,01
$R^2 / \Delta R^2$.01		.11 / .10***		.13 / .01***		.14 / .01***	

*** tilastollisesti erittäin merkitsevä, $p < .001$; ** tilastollisesti merkitsevä, $p < .010$; * tilastollisesti melkein merkitsevä, $p < .050$

Tulokset kahdesta erillisestä regressiomallista siis osoittavat, että kiitoksen saaminen esimieheltä tai työtovereilta ja asiakkailta on myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen, kun keskeisiä työolotekijöitä ja tuen saamisen kokemuksia kyseiseltä taholta on otettu huomioon.

Pohdinta

Työ tapahtuu entistä useammin tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Samalla työn sosiaalisten voimavarojen merkitys hyvälle työlle on tulevaisuudessa yhä suurempi. Tämän tutkimuksen tarkoitus on ollut lisätä ymmärrystä työstä annetun kiitoksen roolista Suomessa. Tarkennetusti tutkittiin esimiehlä sekä työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen kokemuksia vuosina 2003, 2008 ja 2013. Tutkimuksessa selvitettiin näiden sosiaaliseksi voimavaroiksi luettavien työolotekijöiden ajallista muutosta ja niiden yhteyttä palkansaajien työtyytyväisyyteen.

Päätulokset kertovat hitaasta työyhteisökulttuurin muutoksesta Suomessa. Palkansaajien kokemukset kiitoksen saamisesta esimieheltä ovat selkeästi yleistyneet 2000-luvulla. Tämä kuvastaa osaltaan henkilöjohtamisen arvon nousua suomalaisissa organisaatioissa. Yhä useammin hyvältä esimiehlä odotetaan keskustelemaa otetta ja kykyä johtaa ihmisiä, mikä näkyy luonnollisesti esimieskoulutusten sisällöissä. Myös työtovereilta ja asiakkailta saatava kiitos näyttää tulosten perustella lisääntyneen. Tulos ei selity vain asiakastyön lisääntymisellä, sillä aineistossa asiakastyön suhteellinen osuus oli pysynyt kutakuinkin samana. Vaikka tuloksesta ei voida varmasti sanoa, onko juuri työntekijöitä saatu kiitos lisääntynyt, voidaan näin varovasti olettaa. Suomalaisissa organisaatioissa on tehty johdonmukaista työyhteisötason kehittämistä kasvavassa määrin, jolloin positiivinen palaute sekä kommunikointitaidot ovat teemoina yhä useammin esillä.

Huomionarvoista ajallisessa vertailussa on, että siitä piirtyy optimistisempi kuva suomalaisen työyhteisökulttuurin muutoksis-

ta kuin aiemmissa palkansaajia käsittelevissä tutkimuksissa. Vaikka 2000-luvulla arvostuksen kokemukset ovat suomalaisilla työpaikoilla laskeneet, työilmapiiri usealla indikaattorilla tarkasteluna heikentynyt ja työpaikan sisäiset konfliktit lisääntyneet (Lehto & Sutela 2008), näyttää suunta paremmalta kun tarkastellaan kiitoksen kokemuksia. Toisaalta myös muut toimivan työyhteisökulttuurin osoittimet, kuten esimieheltä ja työtovereilta saatavan tuen sekä työpaikalla vallitsevan tasa-
puolisen kohtelun kokemukset, ovat yleistyessä Suomessa (Aho & Mäkiäho 2012; Lyly-Yrjänäinen 2013; Kauppinen ym. 2013). Kehitys onkin varmasti monisuuntainen: samalla kun lisääntyneet aikapaineet saattavat lisätä sosiaalisia konflikteja ja uhata oman työn arvostuksen kokemusta työpaikoilla, yhä useammin yhteistyössä tehtävä työ synnyttää painetta työtä edistävän käyttäytymiskoodiston omaksumista työpaikoilla.

Myönteiset muutokset työyhteisökulttuurissa ovat tärkeitä ja mielenkiintoisia sen tiedon valossa, että palkansaajien kokemus heidän työnsä arvostuksesta on laskenut viime vuosina. Arvostuksen kokemus syntyy suurelta osin työn vaatimusten ja monimuotoisen palkitsemisen tasapainosta (de Jonge, Bosma & Siegrist 2000). Jos työn vaatimukset ja kuormitusjaksot osassa suomalaisia toimialoja ovat yhä useammin suuria, työntekijöiden työmotivaatio edellyttää, että he saavat vastineeksi tunnustusta työstään. Eksplisiittisesti ilmaistu kiitos on keskeinen osa työstä palkitsemista. Sosiologisesta näkökulmasta katsottuna työelämän ”tunnustusvaje” uhkaa voimistua paitsi työelämän osin koventuessa myös työelämän luonteen muuttuessa osin henkilökohtaisemmaksi (Julkunen 2006). Yksittäisen työntekijän saadessa entistä enemmän vastuuta, mutta työskennellessä yhä useammin työyhteisössä, tarvitaan työelämässä sekä yksilölle että yhteisölle suunnattua kiitosta työpanoksesta.

Tutkimuksen toisen päätuloksen mukaan työssä saatavalla kiitoksella on selkeä myönteinen yhteys työtyytyväisyyteen. Sekä esimieheltä saatavan kiitoksen että työtovereilta tai

asiakkailta saatavan kiitoksen yhteys työtyytyväisyyteen säilyi, kun keskeisten tausta- ja työolotekijöiden sekä erikseen yleisen tuen tai rohkaisun saamisen vaikutukset työtyytyväisyyteen oli vakioitu. Tulos kertoo osaltaan työ^kulttuurin muutoksen tärkeydestä ja siitä, että positiivisen palautteen taitoja on työhyvinvoinnin näkökulmasta syytä aktiivisesti edistää työpaikoilla. Työntekijöiden välinen positiivinen käytös saattaa yhä olla vähätelty työn voimavara, mikä voi vaikeuttaa työyhteisötaitojen edistämistä Suomessa. Yhtäältä näin saattaa olla miesvaltaisilla aloilla ja työntekijäammateissa, toisaalta asiantuntija-aloilla, joissa on totuttu pitämään työn autonomiaa sekä työn mielekässtä ja vastuullista sisältöä tärkeimpinä hyvää työtä ylläpitävinä tekijöinä. Esimerkiksi tuomareiden ja esittelijöiden kohdalla yleisissä tuomioistuimissa arkisen, ystävällisen käytöksen on huomattu olevan yksi keskeisistä työhyvinvointia ylläpitävistä voimista (Perhoniemi & Hakanen 2010).

Tällä tutkimuksella on annettavaa myös työhyvinvointi- ja stressiteorioille. Tutkimus tukee työn vaatimukset, työn voimavarat -teoriaa (Demerouti ym. 2001), jossa oletetaan työhyvinvoinnin määräytyvän useiden työolotekijöiden yhteispelinä. Lisäksi tulokset korostavat henkisten palkitsemisten merkitystä työssä. Siegristin (1996) panostuksen ja palkkioiden tasapaino -työhyvinvointimallissa korostuu työstä saatavien rahallisten palkintojen merkitys työhyvinvoinnille. Tämän tutkimuksen perusteella palkansaajien kuukausitulot ovat myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen, mutta niin sanotut henkiset, aineettomat palkitsemistavat saattavat olla työhyvinvoinnille vähintään yhtä tärkeitä. Aineettoman palkitsemisen tärkeys saattaa tuki vaihdella toimialojen välillä. Esimerkiksi Hulkko-Nyman ja hänen työtoverinsa (2008) ovat tutkineet aineettoman palkitsemisen roolia työhyvinvoinnille vanhustyötä tekevillä. Heille aineeton palkitseminen (muun muassa palautteen saamisen mahdollisuus ja arvostus) olivat rahallista korvausta vahvemmassa yhteydessä työhyvinvointiin.

Tämä tutkimus tukee osaltaan myös käsitystä kiitoksen saamisesta voimavaratekijänä, jolla on yleisestä sosiaalisesta tuesta erillinen merkitys työhyvinvoinnille. Aiemmin muun muassa Stocker työtovereineen (2010) on osoittanut, että kokemuksena kiitoksen ja arvostavan eleiden vastaanottaminen eroaa yleisestä sosiaalisesta tuesta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta.

Tutkimuksen heikkoudet

Tällä tutkimuksella on sekä ansioita että rajoituksia. Kiitoksen saamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen tutkittiin poikkileikkausaineistoilla. Muuttujayhteyksien vaikutussuuntia on siten tulkittava varovaisuudella. Pitkittäistutkimuksia tarvitaan jatkossa yhteyksien luotettavampaan todentamiseen.

Toiseksi kolmesta osiosta muodostetulla kiireen aiheuttama haitta työssä -keskiarvomuuttujalla oli suhteellisen alhainen reliabiliteetti. Jatkossa tutkittaessa kiitoksen yhteyttä työhyvinvointiin olisi käytettävä psykometrisesti paremmin toimivaa muuttujaa vakioitaessa työn henkisen kuormittavuuden kokemuksia.

Rajoitteena on syytä mainita ennen kaikkea, ettei työtovereilta saatua kiitosta eroteltu asiakkailta saadusta kiitoksesta kysymyksenasettelussa. Siksi päätelmiin saatavan kiitoksen yleisyydestä Suomessa on asennoiduttava varauksella. Aineostoissa asiakastyön määrä ei kuitenkaan ollut lisääntynyt, mutta kiitos yhteensä kahdesta lähteestä oli. Siten vaikuttaa siltä, että myös vertaisilta saatu eksplisiittinen kiitos on yleistymässä suomalaisissa työyhteisöissä. Tulevaisuudessa kiitosta eri lähteistä olisi tutkittava menetelmällisesti erillään.

Tässä tutkimuksessa saatiin vahvistusta käsitykselle, että kiitoksen saaminen eroaa yleisestä tuesta riippumatta sen antajasta työpaikalla. Kiitoksella voi todella olla oma työntekijää voimauttava merkityksensä työssä riippumatta muusta tuesta. Sen sijaan teoreettisesti ei ole selvää, eroaako kiitoksen saa-

minen työn sosiaalisena voimavarana muusta positiivisesta palautteesta tai verbaalisen tunnustuksen saamisesta. Siihen kysymykseen tämä tutkimus ei anna vastauksia.

Tutkimuksen anti käytäntöön

Työelämän laadun jatkuva kehittäminen on välttämätöntä suomalaisen työelämän sujuvuuden ja tuottavuuden takaamiseksi. Monesti työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien työolotekijöiden tutkimuksissa käsitellään ilmiötä, joihin vaikuttaminen on työelämässä hankalaa (esimerkiksi työn määrä tai rahallinen palkitsevuus) tai joiden kohdalla vastuut tilanteen parantamisesta ovat epäselviä (esimerkiksi ilmapiiri tai työn sisällöllinen kuormitus). Kiitoksen antaminen on sosiaalinen voimavara, josta kaikki ovat yhdessä vastuussa ja siksi se on käytännön työelämän kannalta mielekäs tutkimuskohde. Se ei ole myöskään taloudellisiin resursseihin tai ajankäytön haasteisiin sidoksissa, kuten monet muut työolotekijät.

Myönteiseltä näkökannalta kiitosta tai toisten työn arvon tunnustamista voidaan lisätä työelämässä kuten muitakin sosiaalisia voimavaroja (Avey ym. 2011; Le Blanc & Schaufeli 2008). Samalla näitä sosiaalisia voimavaroja tarvitaan yhä kipeämmin suomalaisessa työelämässä työmotivaation ja laadukkaan työn ylläpitämiseksi, varsinkin jos tulevaisuuden työ on määrällisesti yhä kuormittavampaa. Sosiaalisten voimavarojen rooli on korostuneen tärkeä siksin, että työn tarjoamien voimavaratekijöiden merkitys työhyvinvoinnille näyttää korostuvan erityisesti silloin, kun työn kuormittavuus on vastaavasti suurta (Bakker ym. 2007). Toispäin tarkasteltuna kyseessä voivat olla jatkuvasti hukatut voimavarat, joita ei oteta käyttöön niiden ”alhaisesta hinnasta” huolimatta.

Riittävä ja oikeasisältöiselle esimieskoulutukselle on edelleen tarvetta. Eksplisiittisen kiitoksen antaminen on osalle esimiehistä epäluontevaa ja vaikeaa. Valmiuksia antaa kiitosta, sanallista tunnutusta ja positiivista pa-

lautetta henkilöstölle on tuettava jo varhain työntekijän aloittaessa työnsä uudessa esimiesasemassa. Samoin tällaiset henkilöstöjohtamisen valmiudet olisi huomioitava esimiesvalinnoissa. Nykypäivän toisaalta henkilökohtaistuneessa (Julkunen 2006), toisaalta verkotuneessa työssä on oleellista, että esimies osaa antaa kiitosta sekä henkilökohtaisesti yksilölle että koko työyhteisölle.

Työtoverien välinen kiitos saattaa yleistyä työpaikkakulttuurin hitaasti muuttuessa. Mediassa ja työpaikoilla käytävä keskustelu aktiivisesta ja muita innostavasta työntekijästä muuttanee tilannetta. Sen rinnalla on harkittava, tarvitaanko varsinkin positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tueksi myös säännöllistä henkilöstökoulutusta. Kohteliasta, muita huomioivaa käytöstä on viime vuosina tutkittu ja onnistuneesti edistetty muun muassa terveysalan ammattilaisilla kahdessa yhdysvaltalaisessa interventiotutkimuksessa (Leiter, Spence, Laschinger, Day & Oore 2011; Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth & Belton 2009). Myös kiitoksen antamista voitaneen siten opetella.

Yksittäisen työntekijän tai esimiehen vaikutusmahdollisuudet ovat työpaikkakulttuurin muuttamisessa yleisesti ottaen rajallisia. Positiivisen palautteen antamisen osalta ne saattavat kuitenkin olla jopa hyvät. Työssään hyvinvoiva ja myönteistä esimerkkiä näyttävä työntekijä voi muokata lähityöyhteisöään voimakkaastikin, koska myönteiset tunteet ja hyvinvointitilat työssä tarttuvat ja siirtyvät herkästi työntekijältä toiselle. Tällaista myönteisen työhyvinvoinnin kasautumista on tutkittu kansainvälisesti kokeellisesti ja kyselyaineistoin jonkin verran. Tunteiden on osoitettu ”tarttuvan” ihmisten välisessä kanssakäymisessä luonnostaan tapahtuvan empaattisuuden ja jäljittelyn kautta (Bakker, Westman & van Emmerik 2009; Barsade 2002; Hatfield, Cacioppo & Rapson 1994; Westman 2001). Toisaalta hyvinvointi näyttäisi siirtyvän epäsuorasti toiseen ihmiseen, koska se vaikut-

taa sosiaaliseen käytökseemme (Cowlshaw, Evans & McLennan 2010; Westman 2001).

Tuore suomalainen tutkimus osoittaa, että työn imu – positiivinen työhyvinvointitila – voi siirtyä omalle työparille ystävällisen käyttäytymisen välittämänä, kun työskennellään tiiviisti yhdessä (Perhoniemi & Hakanen 2013). Mahdollisesti myös työtoverin kiittäminen ”tartuttaa” tai siirtää työhyvinvointia työntekijältä toiseen. Edelleen tiedetään, että työtoverien tukeminen on sillä tavoin vastavuoroista ja kasautuvaa, että ne, jotka antavat tukea, myös saavat sitä keskimäärin muita enemmän (Bowling, Beehr & Swader 2005). Saattaa olla, että hyvinvoivat työntekijät kiittävät toisiaan herkästi. Tärkeää olisi myös tukea erityisesti oman jaksamisensa kanssa kamppailevia työntekijöitä kiittämällä heitä arvokkaasta työstä.

Hyvää työtä ja työhyvinvointia kannattelevan käyttäytymisen kasautuminen tapahtuu herkästi myös esimiehen ja henkilöstön välillä. Van Dierendonck, Haynes, Borrill ja Stride (2004) ovat osoittaneet, että esimiestyön ja työhyvinvoinnin kokemusten suhde on pitkätaikutuksessa seurattuna kahdensuuntainen. Tämä voi tarkoittaa, että kun hyvä lähiesimiestyö aktivoi työntekijää, saa se edelleen työntekijät hyödyntämään esimieheltä saatavaa tukea entistä paremmin ja myös tulkitsemaan esimiehensä toimintaa myönteisemmin. Juuri hyvään esimiestyöhön kuuluva positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen voivat synnyttää edellä hahmoteltuja myönteisiä kerannaisvaikutuksia työpaikalla.

Sen lisäksi että, työntekijät ja esimiehet *voivat* voimistaa hyvää työpaikkakulttuuria, henkilöstön yhä useammin *odotetaan* aktiivisesti tekevän niin. Käsitys hyvästä työntekijästä on muuttumassa sekä työpaikoilla että tutkijoiden parissa. Muuttuvassa työelämässä ymmärretään nykyisin paremmin työntekijän aktiivinen rooli oman työyhteisönsä muokkaajana ja myös toivotaan sitä (Wzresniewski & Dutton 2001).

Kirjallisuus

- Agresti, A. (1990) *Categorical Data Analysis*. New York: John Wiley.
- Aho, S. & Mäkiäho, A. (2012) Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 29/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Avey, J., Avolio, B. & Luthans, F. (2011) Experimentally analyzing the process and impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly* 22 (2), 282–294.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulos, D. (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99 (2), 274–284.
- Bakker, A., Westman, M. & Van Emmerik, I. (2009) Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology* 24 (3), 206–219.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barsade, S. (2002) The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly* 47 (4), 644–675.
- Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W. (2008) Burnout interventions: An overview and illustration. Teoksessa J. Halbesleben (toim.) *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers, 201–216.
- Bowling, N., Beehr, T. & Swader, W. (2005) Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior* 67 (3), 476–489.
- Te Brake, J. (2005) Burnout and job engagement in dentistry. Väitöskirja. Amsterdam: Amsterdamin yliopisto.
- Clark, H., Northrop, J. & Barkshire, C. (1988) The effects of contingent thank-you notes on case managers' visiting residential clients. *Education & Treatment of Children* 11 (1), 45–51.
- Cohen, S. & Wills, T. (1985) Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin* 98 (2), 310–357.
- Cowlshaw, S., Evans, L. & McLennan, J. (2010) Work-family conflict and crossover in volunteer emergency service workers. *Work and Stress* 24 (4), 342–358.
- Cronin, S. & Becherer, D. (1999). Recognition of staff nurse job performance and achievements: staff and manager perceptions. *Journal of Nursing Administration* 29 (1), 26–31.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001) The Job Demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 499–512.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004) Leadership behavior and subordinate wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (2), 165–175.
- Eurofound (2010) *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Griffin, M., Patterson, M. & West, M. (2001) Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* 22 (5), 537–550.
- Hakanen, J. J. & Perhoniemi, R. (2011) *Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa. Seitsemän vuoden seurantatutkimus 2003, 2006 ja 2010*. Suomen hammaslääkärilehti 58 (1), Liite.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. (1994) *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Himle, D., Jayaratne, S. & Thyness, P. (1989) The Effects of Emotional Support on Burnout, Work Stress and Mental Health Among Norwegian and American Social Workers. *Journal of Social Service Research* 13 (1), 7–45.
- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A. & Sweins, C. (2008) Total rewards system management, employee well-being, and organizational performance in elderly care organizations. *Sustainable HrM in Global Economy – HrM Global 2008*, Elokuu 2008, Turku. [online]. <URL:http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemissarjelmien_vaikuttavuus_kunta-alalla-tietopankki/palkitseminen_ja_hyvinvointi/#aineeton>. Luettu 13.3.2014.
- de Jonge, J., Bosma, H. & Siegrist J. (2000) Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine* 50 (9), 1317–1327.
- Julkunen, R. (2006) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job re-

- design. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–307.
- Kauppinen ym. (2013) *Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Lakey, B., & Cohen, S. (2000) Social support theory and measurement. Teoksessa S. Cohen, L. Underwood & B. Gottlieb (toim.) *Measuring and intervening in social support*. New York: Oxford University Press, 29–52.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leiter, M., Spence, H., Laschinger, S., Day, A. & Oore, D. (2011) The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 96 (6), 1258–1274.
- Lyly-Yrjänäinen (2013) *Työolobarometri – Syksy 2012 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Työ ja yrittäjyys 24/2013.
- Ng, T. & Sorensen, K. (2008) Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes A Meta-Analysis. *Group Organization Management* 33 (3), 243–268.
- Osatuke, K., Moore, S., Ward, C., Dyrenforth, S. & Belton, L. (2009) Civility, respect, engagement in the workforce crew: nationwide organizational development intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45 (3), 384–410.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2010) Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa 2009. Korkeimman oikeuden selvityksiä 1/2010.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013) Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48 (2), 88–101.
- Siegrist, J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health and Psychology* 1 (1), 27–41.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008) Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (3), 388–412.
- Spector, P. (1997) *Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. & Anne, H. (2010) Appreciation at work in the Swiss armed forces. *Swiss Journal of Psychology* 69 (2), 117–124.
- Suomen virallinen tilasto SVT (2012) Väestön koulutus rakenne [verkkójulkaisu]. Liitekuvio 1. 15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen mukaan 1970–2012 . Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL:http://www.stat.fi/til/vkour/2012/vkour_2012_2013-12-04_kuv_001_fi.html>. Luettu 1.10.2014.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. (2012) Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema* 24 (1), 106–112.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. & Fisher, J. (1999) The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 54 (2), 314–334.
- Westman, M. (2001) Stress and strain crossover. *Human Relations* 54 (6), 717–751.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review* 26 (2), 179–201.