

# **TYÖELÄMÄN TUTKIMUS**

**Arbetslivsforskning**

**2 – 2012**

### Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.  
<http://pro.tsv.fi/tetu/>

### Päätoimittaja

Mia Hakovirta, Sosiaalitieteiden laitos,  
20014 Turun yliopisto, (02) 333 6213,  
[mia.hakovirta@utu.fi](mailto:mia.hakovirta@utu.fi)

### Toimitussihteeri

Henna Isoniemi, (02) 333 5892,  
[henna.isoniemi@utu.fi](mailto:henna.isoniemi@utu.fi)

### Toimitusneuvosto

pj. Jouko Nätti, [jouko.natti@uta.fi](mailto:jouko.natti@uta.fi)  
Pasi Pyöriä, [pasi.pyoria@uta.fi](mailto:pasi.pyoria@uta.fi)  
Timo Anttila, [timo.e.e.anttila@jyu.fi](mailto:timo.e.e.anttila@jyu.fi)  
Anita Haataja, [anita.haataja@kela.fi](mailto:anita.haataja@kela.fi)  
Irja Kandolin, [irja.kandolin@ttl.fi](mailto:irja.kandolin@ttl.fi)  
Paul Jonker-Hoffren, [paujon@utu.fi](mailto:paujon@utu.fi)  
Anne Alvesalo-Kuusi,  
[anne.alvesalo-kuusi@ttl.fi](mailto:anne.alvesalo-kuusi@ttl.fi)

### Graafinen suunnittelu ja taitto

Jouni Korkiasaari, [joukork@utu.fi](mailto:joukork@utu.fi)

### Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus  
Mia Hakovirta  
Sosiaalitieteiden laitos  
20014 Turun yliopisto tai  
[mia.hakovirta@utu.fi](mailto:mia.hakovirta@utu.fi)

### Tilaukset ja osoitteenmuutokset

Paul Jonker-Hoffren, Sosiaalitieteiden laitos,  
20014 Turun yliopisto, [paujon@utu.fi](mailto:paujon@utu.fi)

Tilausmaksu 40 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden),  
opiskelijahinta 20 euroa. Irtonumerohinta  
15 euroa. Vuonna 2012 lehti ilmestyy  
kolme kertaa.

### Lehden verkkosivut

<http://pro.tsv.fi/tetu/tt/ttindex.htm>

### Painopaikka

Saarijärven Offset oy

## SISÄLLYS

---

### Pääkirjoitus

---

- 117 ■ Jouko Nätti ja Timo Anttila: *Työelämän laatua etsimässä*

### Artikkelit

---

- 119 ■ Helena Hirvonen & Marita Husso: *Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat*
- 134 ■ Heikki Huilaja & Jarno Valkonen: *Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä*
- 149 ■ Terhi Tevameri: *Matriisiorganisaattiorakenteen hyväksyminen sairaalaorganisaatiossa – Case HUS-Röntgen*

### Katsauksia ja keskustelua

---

- 170 ■ Duncan Gallie: *Tuotantoregiimit, työn autonomisuus ja ammattitaidon kehittäminen*
- 180 ■ Tuomo Alasoini: *Kohti parempaa työelämän laatua Euroopassa? Kolme Pohjoismaata ja EU 15 -alue vertailussa*
- 188 ■ Erkki Laukkanen: *Työn laatu Suomessa: Mitä työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa koostetusta laatuindeksistä jää käteen?*

### Muulla tutkittua

---

- 198 ■ Armi Mustosmäki: *Työelämän laatu – Onko instituutioilla merkitystä?*

### Kirjasto

---

- 202 ■ Mia Tammelin: *Työstä ja elämästä Suomessa (Petteri Pietikainen (toim.): Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus)*
- 204 ■ Mia Tammelin: *Kohdennettuja kuvauksia työelämän laadusta Euroopassa (Sonja Drobniè & Ana M. Guillén (toim.) Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality)*

- 
- 207 ■ Numeron kirjoittajat

- 208 ■ Ohjeita kirjoittajille

## Työelämän laatua etsimässä

Työelämän laatu nousi yhteiskuntapoliittisen keskusteluun 2000-luvun alun Euroopassa. Poliittisten julkilausumien mukaisesti Euroopasta piti kehittyä maailman johtava talousalue ja jotta tavoitteeseen päästäisiin, tulisi tuottavuuden ohella tavoitella työelämän laadun kohentamista. Työelämän laatu on ollut Suomessakin ajankohtainen puheenaihe. Työ- ja elinkeinoministeriö on valmistellut yhteistyötahojen kanssa uutta työelämän kehittämisstrategiaa, jossa keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu ”Suomeen Euroopan paras työelämä”. Työelämän laatu nähdään yhtenä avaimena kohti pidempiä työuria, työntekijöiden hyvinvointia sekä korkeampaa tuottavuutta.

Tiedämme kuitenkin suhteellisen vähän, missä määrin ja miten työelämän laatu on Suomessa ja Euroopassa muuttunut. Sen arviointi on ollut haasteellista johtuen peruskäsitteiden – kuten itse työelämän laatu – kirjavasta tulkinnasta, laadun muodostavien komponenttien määrän ja sisällön vaihtelusta sekä työelämän muutoksista.

Perinteisesti työelämän laatua koskevis- sa vertailuissa Pohjoismaat muodostavat eurooppalaisen huipun. Pohjoismaiden menestystä on selitetty institutionaalisilla tekijöillä, erityisillä työelämän kehittämistoimilla sekä konsensusuhenkisillä työelämäsuhteilla. Pohjoismaiset valtiot, työnantajat ja ammattiliitot ovat yhdessä sitoutuneet työelämän kehittämistoimiin. Työelämän laadun kannalta keskeisiä instituutiota ovat muun muassa työmarkkinalainsäädäntö, kollektiiviset työ-

ehtosopimukset, työttömyysturva sekä ammatteihin valmentava koulutusjärjestelmä. Pohjoismaisen sääntelyn on oletettu vaikuttavan myös työnantajien tapaan käyttää työvoimaa. Työelämän kehittäminen on perustunut sosioteknisten menetelmien perinteeseen, jossa on korostettu työntekijöiden osaa- mista, osallistumista ja yhteistoimintaa.

Empiirissä tutkimuksissa pohjoismaiset työntekijät saavatkin muita eurooppalaisia enemmän työpaikkakoulutusta ja heillä on paremmat mahdollisuudet kehittää itseään ja ammattitaitoaan työssä sekä vaikuttaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Joidenkin tutkimusten mukaan myös työn ja muun elämän välisen tasapainon kokemus on muuta Eurooppaa korkeammalla tasolla. Työtyytyväisyyden mittareilla Tanska johtaa tilastoja muiden Pohjoismaiden sijoituessa keskiarvon yläpuolelle vaihtelevassa järjestyksessä.

Voiko kansainvälistyvässä taloudessa säilyttää erityisasemia? Maailmanlaajuisen kilpailun kiristymisen ja markkinoiden toimintaa rajoittavan sääntelyn purkautumisen nähdään heikentävän instituutioiden mahdollisuutta suojata työtä. Myös Suomessa ja muissa Pohjoismaissa institutionaaliin rakenteisiin kohdistuu paljon muospaineita. Ruotsissa tutkijat ovat epäilleet, onko heikkenevällä hyvinvointivaltiolla mahdollisuuksia pitää yllä entisenkaltaisia rakenteita, joiden on ajateltu osaltaan tuottavan hyvää työelämää?

Tämän lehden kirjoituksissa työelämän laatua tarkastellaan useasta näkökulmasta. Duncan Gallie arvioi tuotantoregiimiteorian toimivuutta maiden välisten työn laadun erojen selittämisessä. Gallien huomion kohteena ovat työn autonomia ja kehittävyys, pääaineistona on European Social Survey. Gallien keskeinen havainto on, että tuotantoregiimiteorian mukainen erottelu koordinoituihin ja koordinoimattomiin maaryhmiin on liian karkea. Gallien tulosten mukaan Pohjoismaat eroavat hyvin selvästi kaikista muista maista työntekijöiden vaikutus- ja kouluttautumismahdollisuuksien suhteen. Maaryhmien välisiä eroja ei voida vastoin tuotantoregiimiteorian oletuksia selittää riittävästi työnantajien mieltymyksillä ja strategioilla, vaan huomioon on otettava työnantajien ja työntekijöiden väliset voimasuhteet.

Tuomo Alasoini tarkastelee työelämän laadun kehitystä Euroopassa, ja Pohjoismaiden erityisyyttä eurooppalaisen työolotutkimusaineiston valossa. Alasoinin mukaan työelämän laatu ei ole Euroopassa kokonaisuutena juurikaan muuttunut parempaan suuntaan. Sama pätee myös Pohjoismaihin, joissa tosin poikkeuksena ovat työn tarjoamat

oppimis- ja vaikutusmahdollisuudet, joissa Pohjoismainen erityisyys on vuosina 1995–2010 edelleen korostunut. Tältä osin Alasoinin tulos on samansuuntainen kuin Galliella.

Erkki Laukkanen soveltaa katsauksessaan saksalaista hyvän työn (DGB) indeksiä Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriaineistoon. Laukkasen tulosten mukaan valtaosa suomalaisista palkansaajista sijoittuu ”kohdalaisen työn ryhmään” ja vain pieni osa joko huonon tai hyvän työn ryhmään toisin kuin Saksassa, jossa vaihtelu on selvästi suurempaa. Laukkasen mukaan työn laatua tulisi arvioida nykyistä laaja-alaisemmilla mittareilla.

Jatkossa tarvitsemme edelleen sekä työelämän laadun käsitteellistä että empiirisiin aineistoihin perustuvia tutkimuksia, joissa analysoidaan työelämän laadun trendejä systemaattisesti erilaisissa hyvinvointiregimeissä ja kapitalismin variaatioissa. Yhtä tarpeellista on kohdistaa tarkastelu eri työntekijäryhmiin ja pohtia, millaista työelämää on tarjolla eri toimialoilla ja sektoreilla, naisille ja miehille.

*Jouko Nätti ja Timo Anttila*

Helena Hirvonen & Marita Husso

## Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat

### Abstrakti

Artikkelissa kysytään, miten ajallisten kehysten muutokset vaikuttavat terveydenhuollon ja sosiaalialan hoivatyöntekijöiden toimijuuteen. Ajallisten orientaatioiden ja toimijuuden välisiä suhteita analysoidaan inhimillisen toiminnan ajallisia ulottuvuuksia koskevien sosiologisten teorioiden, hoivatyön käytäntöjen ja hoivatyöntekijöiden kertomien kokemusten näkökulmasta. Aineistona on 25 sosiaalialan ja terveydenhuollon työntekijöiden teemahaastattelua. Haastateltavien kertomukset kiireen lisääntymisestä ja jatkuvasta rutiinien rikkoutumisesta ovat aineistossa hyvin yleisiä. Hyvinvointivaltion uudelleenorganisoinnin tuloksena vahvistunut taloudellis-hallinnollinen aikakehys edellyttää hoivatyöntekijöiltä jatkuvaa päällekkäisten tehtävien suorittamista ja ennakoimattomien tilanteiden ratkaisemista sekä aiheuttaa kokemuksia mielekkään toimijuuden mahdollisuuksien vähenemisestä. Taloudellis-hallinnollinen ajan määrittämisen tapa ja hoivatyölle ominainen relationaalis-prosessuaalinen aikakäsitys ovat siten keskenään ristiriidassa. Tästä syystä työn ajallisiin kehyksiin – ja niiden merkitykseen inhimillisessä toiminnassa – tulisi kiinnittää enemmän huomiota työn organisoinnissa.

### Johdanto

Tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimusten mukanaan tuoma ”aika on rahaa” -asenne on yleistynyt työelämässä. Tuottavuuden kasvattamisen kulttuuri ulottuu nykyisin julkisen sektorin palveluihin kaikissa eurooppalaisissa hyvinvointivaltioissa, mikä vaikuttaa myös työntekijöiden näkemyksiin oman työssä ajallisesta hallinnasta. Julkisen sektorin reformit ovat tähänneet julkisten palveluiden virtaviivaistamiseen ja kustannustehokkuuteen sekä aiheuttaneet huolta ja paineita palveluiden laadun ja saatavuuden takaamisesta myös pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa (Henriksson & Wrede 2008; Knijn 2000).

Julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhoitopalveluista on siten tullut yksi työelämän alueista, joissa työskennellään tiukkojen aikataulujen ja kustannustehokkuusodotusten paineessa.

Ajalliset orientaatiot muovaavat oleellisesti sosiaalista vuorovaikutusta ja hoivatyön käytäntöjä. Ne luovat perustaa inhimillisen toiminnan ymmärtämiselle. Joustavuuden, läsnäolon, toistuvien rutiinien ja sensitiivisyyden vaatimukset ovat usein ristiriidassa tiukkojen aikataulujen kanssa (Davies 2001; Lehto 2006; Järnefelt & Lehto 2002). Brysonin (2007) mukaan nykyinen kulttuuri antaa

työntekijöille heikosti mahdollisuuksia sovittaa työryhtymensä kulloistenkin tehtäviensä tai omien biologisten ja sosiaalisten tarpeidensa mukaiseksi. Myös Lehto ja Sutela (2008) ovat todenneet, että työpaineiden kasvu on yhteydessä erilaisiin työn tehostamispyrkimyksiin, ja työssä koetusta kiireestä on tullut erityisesti terveydenhoitoalalla ongelma. Ajallisesti haastavat olosuhteet hoivatyön kentällä vaikuttavat väistämättä työntekijöiden toimijuuteen. Taloudellis-hallinnollisen rationaalisuuden ja kustannustehokkuuden pakottaminen hoivatyön hankalasti mitattavissa ja standardisoitavissa oleviin tehtäviin tekee erilaisten aikakäsitysten ja toimintakulttuurien yhteentörmäyksistä entistä näkyvämpiä. Tilanteen seurauksena sekä työtyytyväisyys että työn laatu voivat oleellisesti heiketä (ks. Bryson 2007; Knijn 2000; Bryson & Deery 2010).

Hyvinvointivaltion uudelleenorganisoinnin reformeista johtuen sosiaali- ja terveydenhuollon materiaaliset- ja henkilöstöresurssit ovat nykyisin niukat, joskin terveydenhuollon menot ovat Suomessa aina olleet esimerkiksi muita Pohjoismaita pienemmät. Suomen terveydenhuoltomenojen BKT-osuus, 8,4 %, alittaa myös OECD-maiden keskiarvon (OECD Health Data 2010). Sevenhuijsenin (1998, 83–84) mukaan tehokkuusvaatimukset hankaloittavat oleellisesti hoivatyön etiikan mukaista toisten tarpeiden huomioimista ja vastuunottoa. Ne heijastavat laajempaa muutosta managerialististen käytäntöjen suuntaan siirtymisestä hoiva- ja hoitotyössä, jossa aikapaine ja palveluiden priorisointi osuvat yhteen väestön ikääntymisen ja kasvavan palvelutarpeen kanssa (Julkunen 2006; Julkunen 2004; Fine 2007). Kunta-alan työolobarometreissä (Ylöstalo ym. 2010) onkin havaittu sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokevan työnsä henkisesti ja fyysisesti muita vastaajaryhmiä raskaammaksi. Henriksson ja Wrede (2008) esittävät edellä kuvattujen muutosten johtaneen Pohjoismaissa hoivatyön eettiseen kriisiin. Kysymykset hoivatyön ajallisista kehyksistä ovat siten hyvinvointivaltion palvelujärjestelmän kannalta erittäin keskeisiä.

Aineistomme koostuu sosiaalialan ja terveydenhuollon työntekijöiden teemahaastattelusta (n=25). Tässä yhteydessä hoivatyön käsite viittaa sekä sosiaalialalla että terveydenhuollossa tehtävään työhön. Käyttämämme väljä määrittely korostaa affektiivista työhön sitoutumisen tapaa ja eettistä orientaatiota, jotka yhdistävät laajaa työntekijäjoukkoa sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä (Held 2006; Waerness 1984; Gilligan 1982).

Tässä artikkelissa kysymme, miten ajallisten kehysten muutokset vaikuttavat terveydenhuollon ja sosiaalialan hoivatyöntekijöiden toimijuuteen. Analysoimme ajallisten orientaatioiden ja toimijuuden välisiä suhteita hoivatyöntekijöiden kokemusten näkökulmasta. Samalla jäsenämme erilaisten ajallisten kehysten mukanaan tuomia ristiriitoja ja vahingoittavia käytäntöjä. Tältä osin analysoimme ajallisen hallinnan tehostumisesta hoivatyössä, jossa työntekijät itse edustavat työnsä materiaalisia ja affektiivisia resursseja, heijastelee yleisempää pyrkimystä hallinnoida ja mitata työn tuloksia jälkiteollisessa yhteiskunnassa (Adkins 2009).

### Toimijuus ja temporaalisuus hoivatyössä

Inhimillisen toiminnan ajallisia ulottuvuuksia on tarkasteltu sosiologisissa teorioissa eri näkökulmista. Esimerkiksi Flaherty (2003) on korostanut, että emme koe aikaa passiivisesti vaan muokkaamme myös itse kokemuksiimme ajasta. Jotta ymmärtäisimme kuinka toimijuus ja rakenteet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, on keskeistä tarkastella sitä, kuinka omaksuttu aikaperspektiivi tuottaa ja muuntaa olemassa olevia rakenteita – ja päinvastoin. Ihmiset säätelevät tietoisesti toimintaansa ja sosiaalisia tilanteita luodakseen haluamansa kaltaisia ajallisia kokemuksia. Ajallinen kokemus ei siten vain ”tapahdu”, vaan voimme myös manipuloida tilanteita tuottaaksemme ajallista orientaatiotamme vastaavia kokemuksia ja toimijuutta (mt.). Hitlin ja Elder (2007) ovat täsmentä-



neet Flahertyn analyysia. He ovat eritelleet inhimillisen toiminnan ajallisia ulottuvuuksia ja korostaneet rakenteiden ja käytäntöjen vaikutusten kontekstuaalisen analyysin tärkeyttä inhimillisen toimijuuden jäsentämisessä. Heidän mukaansa aikaa ja yksilöiden toimijuutta koskevia teoretisointeja ei ole riittävästi yhdistetty yhteiskunnallisia käytäntöjä ja rakenteita koskeviin analyysihin, vaikka toimijuus muotoutuu yksilöllisten, kollektiivisten ja rakenteellisten tilanteiden vuorovaikutuksessa.

Toimijuuden käsite on sosiaalitieteissä keskeinen etenkin yksilöiden ja rakenteiden suhteen sekä yhteiskunnallisen muutoksen ja vallan analyysissä (Giddens 1990; Heiskala 2000; McNay 2000; Ronkainen 1999). Toimijuuden näkökulmalla tarkoitetaan tässä artikkelissa toiminnan mahdollisuuksien, resurssien ja ehtojen välisten suhteiden analysoimista. Se mahdollistaa tarkasteluhorisontin siirtämisen yksilöllisen kokemuksen ja inhimillisen kokemusmaailman kuvauksista rakenteellisiin kysymyksiin ja takaisin. Rakenteiden ja toimijuuden välisen suhteen jäsentäminen on tärkeää myös käytäntöjen muuttamisen näkökulmasta. Käytännöillä tarkoitamme tässä yhteydessä yhteisesti jaettuja ja toistettuja sosiaalisia toimintoja (ks. Tuomela 2002). Jotta käytännöt ja rakenteet muuttuisivat, on ihmisten toiminnan muututtava (Hochschild 2003, 203). Käytäntöjen ja rakenteiden muutos edellyttää siten muutoksia toimijuudessa, ja toimijuus on vuorostaan tiiviisti yhteydessä ajallisiin orientaatioihin ja kehyksiin.

Sosiaalisia käytäntöjä jäsentävät kehykset, kuten ajalliset orientaatiot, ideologiat ja diskursiiviset käytännöt, ovat keskeisiä merkitysten välittämisessä (Berger 1967; Goffman 1986). Tuottavuuden ja tehokkuuden merkitystä korostavissa yhteiskunnissa aika käsitetään hyödykkeenä, jota voidaan mitata (Bryson 2007, 145; Adam 1995). Tämä taloudellis-hallinnollinen käsitys ajasta on vallitseva kehys työelämän ajallisessa organisoimisessa. Aikaan viitataan objektiivisena hyödykkeenä ja niukkana resurssina, jolloin toiminnan

nopeus assosioituu tavoiteltavaksi ja toivottavaksi tehokkuudeksi (Adam 2001). Hoivatyön aika, kuten Davies (2001, 141) muistuttaa, ei kuitenkaan ole helposti pilkottavissa ja aikataulutettavissa, eikä siten helposti standardisoitavissa. Hoivarationaalisuus (Waerness 1984) viittaa hoivatyöntekijän kykyyn vastata toisten tarpeisiin kulloistenkin ajallisten ja paikallisten kehysten puitteissa. Näissä kehyksissä hoivatyötä voidaan suunnitella ja ohjata vain rajatusti. Lineaarisen ajan sijaan hoivatyön aikaa voidaan siten ymmärtää paremmin prosessiaikana, jolloin mennyt, nykyisyys ja tuleva nähdään toisiinsa kietoutuneina (Davies 2001; Merleau-Ponty 2010).

Prosessiaikaa voidaan kutsua myös ruumiilliseksi ajaksi. Siinä missä newtonilainen käsitys ajasta mahdollistaa yksilöiden tarkastelun konteksteistaan irrallisina ja abstrakteina, prosessiaika hylkää tämän paradigman ja paikantaa ihmiset historian, kulttuurin ja tilan määrittämiin ruumiisiinsa. (Davies 1996, 583). Prosessiajalle ovat ominaisia viiveet ja odottaminen sekä rajojen liukuvuus ja epämääräisyys. Prosessiaikaista toimintaa on usein hankala aikatauluttaa ja mitata (ks. Adkins 2009). Hoivarationaalisuus ja ajallisten rajojen epäselvyys määrittävät hoivan relationaalista ja prosessuaalista ajallista kehystä. Tämä ajallinen kehys käsittää hoivatyön fyysisenä, syklisenä ja affektiivisena (Tronto 1993; Noddings 1984). Relationaalis-prosessuaaliseen ajalliseen kehykseen liitetään hoivatyön kuvauksissa usein ajatus naisten uhrautuvaisuudesta ja alistumisesta toisten tarpeiden tyydyttämiselle. Relationaalis-prosessuaalisuus viittaa kuitenkin myös yleisemmin monissa palvelualan töissä vaadittavaan mentaliteettiin. Sitä ei siten tulisi ymmärtää yksinomaan biologisiin selitysmalleihin palautuvana syklisenä aikana (Bryson 2007; Davies 2001).

Kutsumme edellä esiteltyjä ajallisia kehyksiä taloudellis-hallinnolliseksi ja relationaalis-prosessuaaliseksi. Näemme ne toistensa kanssa rinnakkaisina ja päällekkäisinä, hoivatyön käytäntöjä muovaavina. Näin

ymmärrettynä ajallisten kehysten määritelmät eivät palaudu esimerkiksi sukupuoleen. Relationaalis-prosessuaalinen kehys kuitenkin haastaa työmarkkinoilla vallitsevan ajantamamista koskevan rationaalisen ja standardoidun kehyksen ja auttaa ymmärtämään paremmin hoivatyön sukupuolistunutta toimijuutta. Ajallisten kehysten näkökulmasta on mahdollista tarkastella, miten eri kehysten päällekkäisyys vaikuttaa hoivatyöntekijöiden toimintaan ja hoivatyön käytäntöihin. Jotkin työtehtävät voidaan mitata ja suunnitella, mutta monet ovat standardisoivan mitaamisen ulottumattomissa. Esimerkiksi potilaan tai asiakkaan syöttäminen, peseminen ja kokonaisvaltainen huomioiminen hoivasuhteessa vievät aikaa, ja niitä voi olla mahdollista alistaa ennalta määrättyihin aikatauluihin (Sabelis 2001, 396). Viimeaikaisissa tutkimuksissa esitetäänkin, että hoivatyön organisointia määrittelevä tekninen ja hallinnollinen rationaalisuus on ristiriidassa hoivarationaalisuuden kanssa. Tämä ajallisten kehysten yhteentörmäys saattaa muuttaa toimijuutta ja käytäntöjä perustavasti.

### Aineisto ja menetelmät

Aineistona on 25 teemahaastattelua. Haastattelut on tehty Keski- ja Etelä-Suomessa vuosien 2007 ja 2009 välillä ja ne kerättiin lumipallomenetelmällä henkilökohtaisia kontakteja käyttäen sekä hoivatyöyksiköihin lähetetyillä haastattelupyynnöillä. Haastateltavat olivat sosiaali- ja terveydenhoitoalan koulutuksen saaneita henkilöitä. Työpaikat vaihtelivat sairaala- ja poliklinikkaosastoista päiväkoteihin, vanhustenhuollon hoivakoteihin ja kotihoitoyksiköihin. Haastateltavat olivat iältään 25–62-vuotiaita. Osalla oli liki kolmen vuosikymmenen kokemus sosiaali- ja terveydenhoitoalan töistä, osalla vasta muutamien vuoden mittainen työhistoria (ks. liitetäulukko). Teemahaastattelurunkoon pohjautuvat haastattelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia. Teema-alueet käsittelivät

laajasti haastateltavien kokemuksia työstään (mieluisimmat/epämieluisimmat asiat työssä) sekä suhteistaan työtovereihin ja potilasiin/asiakkaisiin. Haastattelujen aikana kiinnitimme huomiota osallistujien kuvauksiin hoivatyön luonteesta ja työn haasteista selviytymisestä. Kokonaisuudessaan pyrimme selvittämään haastatteluilla sitä, millaisena hoivatyöntekijät näkivät itsensä ja muut hoivatyön kentällä sekä kuinka he tekivät ymmärrettäväksi kokemuksiaan työn arjesta. Kysymys ajasta kosketti kaikkia teema-alueita, joten analyysi kohdistuu tässä tapauksessa koko aineistoon.

Hoivatyö viittaa tässä yhteydessä sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviin, joita yhdistää hoivan ja huolenpidon eetos, eli hoivan etiikka (Sevenhuijsen 1998; Held 2006). Haastateltavien joukkoon mahtuu siten somaattisen ja psykiatrisen sairaanhoidon, kotija vanhustenhuollon sekä lastenhuollon ammattilaisia. Aineiston alustava luku tuki hoivatyön väljää määrittelyä, sillä sekä sosiaali-että terveydenhoitoalan töitä tekevien haastatteluissa kuvaukset työn medikaalisesta ja sosiaalisesta luonteesta kietoutuivat yhteen suhteessa työn ajallisiin orientaatioihin.

Aineiston analyysi on muotoutunut aineiston ja esiteltyjen teorioiden vuorovaikutuksessa teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajarvi 2002). Analyysissä pyrimme täsmentämään hoivatyölle ominaisia toimijuuden tapoja ja temporaalisia orientaatioita. Artikkelin keskiössä ovat siten kokemuksiin ja käytäntöihin sidotut ajalliset orientaatiot (Foucault 1998).

Sylvia Gherardia (2006) seuraten painotamme analyysissä työntekijöiden kertomien kokemusten lisäksi hoivatyön käytäntöjä ja niissä tapahtuneita muutoksia. Käytännön käsite mahdollistaa toimijuuden kontekstien sekä yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden välisen suhteen analysoimisen. Käytännöt ovat se konteksti, jossa hoivatyön arjen toiminta tulee näkyväksi. Käytännöt luovat myös kehyksen, jossa kieli muotoutuu diskursseiksi ja jossa tietoa tuotetaan ja ylläpidetään. Käytäntöjen jäsentäminen



edellyttää toimijuuden tapojen ja kontekstien huomioimista, ja se mahdollistaa siten toimintaan vaikuttavien mekanismien ja rakenteiden (ks. Bourdieu 1977), kuten ajallisten kehysten ja orientaatioiden, tunnistamisen ja analysoimisen.

## Ajalliset orientaatiot ja toimijuus hoivatyössä

Ajallisten kehysten moninaisuus inhimillisessä toiminnassa merkitsee toimijuuden muotojen moninaisuutta, sillä ajallinen orientaatio on kokemusten muokkaama. Siinä missä jotkut tilanteet edellyttävät intensiivistä keskittymistä nykyhetkeen, toiset vaativat ajallisen orientaation venyttämistä menneeseen tai tulevaan. Hitlinin ja Elderin (2007) mukaan ajallisten orientaatioiden kirjoa on mahdollista eritellä ja tarkastella analyttisesti. He esittävät, että toimijuutta voi jäsentää neljän erilaisen ajallisen orientaation näkökulmasta. Yleisin lähestymistapa viittaa eksistentiaaliseen toimijuuteen. Se edustaa universaaleja inhimillisen toiminnan mahdollisuuksia ja on luonteeltaan fyysisen todellisuuden rajoitteista vapaata toimijuutta. Eksistentiaalinen näkökulma toimijuuteen on yleinen myös ajallisuutta koskevissa abstrakteissa keskusteluissa. Kolme muuta ajallista näkökulmaa Hitlinin ja Elderin typologiassa ovat edellistä konkreettisempia. Ne ovat pragmaattinen, identiteetti- ja elämänkaarinäkökulma toimijuuteen (ks. taulukko 1).

Hyödynnämme Hitlinin ja Elderin (mt.) esittämää toimijuuden temporaalista luokitte-  
telua (taulukko 1) metodologisena välineenä toimijuuden ja ajallisten orientaatioiden suhteen analysoimisessa. Jäsenämme hoivatyön toimijuutta ja ajallista orientaatiota Hitlinin ja Elderin nimeämien pragmaattisen, identiteetti- ja elämänkaaritoimijuuden näkökulmista. Pragmaattinen toimijuus viittaa tässä yhteydessä olosuhteisiin, jotka edellyttävät keskittymistä välittömistä työtehtävistä selviämiseen. Se kertoo yksilön ja ympäristön vuorovaikutussuhteesta nykyhetkessä. Identiteettitoimijuus kuvaa työntekijöiden omaksuman hoivatyön etiikan mukaista tunnusta ja rutiininomaista toimintaa ja siihen kohdistuvia muutoshasteita nykyisessä hoivatyön käytännöissä. Siinä missä kaksi edellistä toimijuuden muotoa keskittyvät ensisijaisesti nykyhetkeen, kolmas ajallinen orientaatio, toimijuuden elämänkaarinäkökulma, ulottaa aikahorisonttinsa menneeseen ja tulevaan. Se sisältää kokemukset, muistot, tunteet ja odotukset, joilla sitoudumme pitkän aikavälin suunnitelmiin. Elämänkaarinäkökulma toimijuuteen ilmentää siten myös toimijan uskoa omaan mahdollisuksiinsa saavuttaa tavoitteitaan pitkällä tähtäimellä.

Arvioidaksemme kriittisesti hoivatyö-aineistossa esille nousseita orientaatioita liitämme tarkastelun lopuksi osaksi ajallisia kehyksiä koskevia sosiologisia keskusteluja (Bryson 2007; Davies 2001; Adam 1995). Näiden keskustelujen avulla jäsenämme toi-

**Taulukko 1. Toimijuuden ajalliset orientaatiot**

Toimijuuden "laji"	Analyttinen laajuus	Temporaalinen laajuus	Ominaisuudet
Pragmaattinen	Uudet tilanteet	Veitsen terällä olo, nykyhetki	Kyky innovoida ja selviytyä rutiinien rikkoutuessa
Identiteetti	Rutiininomaiset tilanteet	Tilanteisesti orientoitunut päämäärien saavuttaminen	Kyky toimia rooliodotusten puitteissa; rutiinit ja toisto; ammatillisuus
Elämänkaari	Elämän vaiheet	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden tavoitteet	Muistot, heijastumat ja takaukset; tulevaisuuteen suuntaaminen

Lähde: Hitlin & Elder 2007, 176.

mijuuden ehtoja ja ajallisia orientaatioita hoivatyössä.

### *Pragmaattinen toimijuus*

Väestön ikääntyminen yhdessä julkisen sektorin resurssien niukkuuden kanssa asettaa haasteita sosiaali- ja terveystalouden uudistamiselle (Heikkilä, Kautto & Teperi 2005). Tulostalouden ja tehokkuuden vaatimukset vaikuttavat hoivatyön käytäntöihin ja näkyvät myös hoivatyöntekijöiden toimijuudessa ja ajallisessa orientaatioissa. Kaikki haastattelimme hoivatyöntekijät kertoivat ajan käyttöön, työn rytmiin ja sisältöön liittyvien uudistusten mukanaan tuomista muutoksista. Monet painottivat, että selviytyminen työhön liittyvistä niukkojen resurssien ja kiireen mukanaan tuomista haasteellisista ja odottamattomista asioista vaati keskittymistä välittömistä ongelmatilanteista selviämiseen. Tämä edellyttää myös sellaista omista tarpeista ja aikatauluista joustamista, mitä muilla aloilla työskentelevien on joskus vaikea ymmärtää.

*”No tulen osastolle töihin ja siellä on elvytystilanne ja lapsi pitää siirtää jonnekin yliopistolliseen keskussairaalaan, niin mä saatan lähteä sinne ambulanssiin sen henkivierissä olevan lapsen mukaan, niin sitte mulla on kyllä kiire. Että ei siinä aina kellosta katota millon työpäivä päättyy. Mä joudun tässä työssä ainakin joustamaan jatkuvasti, että ei se ikinä toteudu se kolmen viikon vuorolista niin ku se on suunniteltu.” N 13*

Edellä kuvatun kaltaista pragmaattista orientaatiota vaativat tilanteet ovat aineiston valossa osa hoivatyötä. Odottamattomat tilanteet sivuuttavat helposti suunnitellut päiväohjelmat ja vaativat työntekijöitä laittamaan aikataulunsa ja suunnitelmansa uusiksi. Monet haastattelimme hoivatyöntekijöistä ovat sitä mieltä, että viime vuosikymmeninä toteutettu hoivatyön rationalisoin-

ti on kiristänyt työrytmiä liikaa. Työpäivien ennakoimattomuus, henkilökunnan vähäinen määrä, materiaalikustannuksissa säästäminen ja kiire ovat johtaneet tilanteisiin, joissa asioiden päälle kaatuminen ja yhtä aikaa monen asian tekeminen sekä jatkuva joustamisen vaatimus määrittelevät toimijuutta. Tämä näkyy aineistossa erityisesti työpäivien kulun kuvauksissa.

*”Koko ajan on se tunne, että vähän niinku juoksis henki kurkussa, mutta mitään ei kerkeen tekemään. Että kaikessa on kokoajan se semmonen riittämättömyys, että henkilökuntaa on ihan, ihan oikeesti liian vähän. Ja sitte kaikkia tavaroita ja välineitäkin voi olla niukasti että joudutaan vetämään jotenkin jollakin luovuudella siellä niin paljon.” N 21*

*”Hmm no tota se oli luova kaaos. Mää olin ajatellut tekeväni tiettyjä asioita, kun mä menin kello kaheksan töihin. Ja mä kello kaheksalta kyllä alotin juuri ne, mitä mä olin kuvitellu tekeväni ja tein niitä semmosen noin kaksi tuntia kunnes mun esimies soitti. (...) Ja tota sit itseasiassa se loppupäivä meni siihen asiaan. Kaikki ne, mitä mä olin kuvitellu tekeväni, niin ne lykkäänty sit tulevaisuuteen ehkä maanantaille, mutta mä tiedän jo nyt, että mä en pysty niitä kaikkia maanantaina tekemään, koska mulla on kalenteriin sovittuja menoja. Et se oli tämmönen hyvin tässä ajassa oleva työpäivä.” N 17*

Haastateltavien mukaan välittömiin, yllättäen ilmaantuviin, työtehtäviin keskittyminen kyseenalaistaa itsestäänselvyudet ja pakottaa unohtamaan totunnaiset, habituaalistuneet toimintatavat (Hitlin & Elder 2007, 178). Myös Järnefeltin ja Lehdon (2002) kiirekokeuksia kartoittavassa haastattelututkimuksessa erityisesti potilaiden ja lasten kanssa työskentelevät olivat alttiita keskeytyksille, ja työssä tapahtuneet muutokset olivat lisänneet näiden vastaajien kokemuksia työpäivien sirpaleisuudesta. Nykykeskusteluissa usein painotetaan, miten kyky innovoida ja

selviytyä odottamattomista tilanteista johtavat positiivisiin, ammatillista osaamista tukeviin kokemuksiin. Haastateltavamme toivat kuitenkin selkeästi esille myös sen, että jatkuvat luovuutta ja oivallusta vaativat tilanteet johtivat helposti omien tarpeiden kieltämiseen ja uupumiseen. He kuvasivat, miten odottamattomat käännteet työtehtävissä edellyttivät automaattisesti omista tarpeista – kuten tauoista – joustamista.

*”Se kiire varmaan tulee just siitä, että on jotain odottamatonta. Mutta tota en mä tiiä, oliko se nyt sit loppujen lopuks jos kiirettä mitataan tavallaan sillä, et ehtikö syömään, niin joo se oli kiireinen. Siis mä kävin yhessä kahvilla ja sit kolmen puol neljän välillä astelin seuraavan kerran taukokuoneeseen, mutta tota en mä tiiä, oliko se nyt muuten niinkun sillälaililla. Se prioriteetti, mikä sille päivälle asetettiin, niin se toteutu.”* N 17

Työhön liittyvä venymisen vaatimus ja tämän vaatimuksen kohtuuttomuus on toistuva teema kaikissa haastatteluissa. Joissakin työpaikoissa tehostamisen mukanaan tuoma työntekijöiden väsyminen aiheuttaa paineita ja ongelmia koko yksikön työtehtävien hoitamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa hoivan etiikan edellyttämän relationaalis-prosessuaalisen kehyksen ohittamista ja työntekijöiden omaksuman hoivan etiikan mukaisen identiteettitoimijuuden kyseenalaistamista.

### Identiteettitoimijuus

Hoivan ainutlaatuinen luonne, jota kuvaa vastavuoroisuus ja henkilökohtainen vastuu toisesta ihmisestä, on ollut yksi keskeisistä teemoista sosiaalipoliittisissa ja feministisissä keskusteluissa 1980-luvulta alkaen (ks. Waerness 1984; Rose 1983; Finch & Groves 1983). Hoivaa on pidetty ainutlaatuisena työnä, joka edellyttää muusta työstä poikkeavaa käsitystä ajasta ja rationaalisuudesta. Hoivan idea on siinä, että toisten tarpeisiin vastataan

silloin kun ne ilmenevät. Sidos muista huolehtimiseen on määrittänyt siten paitsi ajallista orientoitumista myös ammatillista identiteettiä ja tuottanut ja ylläpitänyt hoivan idean ja hoivan etiikan mukaista identiteettitoimijuutta.

Hoivan etiikka määrittelee myös hoivatyön käytäntöjä ja kehyksiä. Työn henkisen ja fyysisen raskauden sietäminen ja sivuuttaminen (culture of bravado) on osa hoivatyön ammatillista identiteettiä ja toimijuutta (Baines 2006). Haastateltavien mukaan merkittävin työssä tapahtunut muutos on kuitenkin se, että jatkuva kiire, mahdottomuus kontrolloida työn rytmiä ja ennakoida tulevia tapahtumia ovat viime vuosina organisatoristen muutosten myötä oleellisesti lisääntyneet. Haastateltavat kertovat olevansa huolissaan siitä, miten he pystyvät nykytilanteessa noudattamaan hoivatyön etiikkaa eli ylläpitämään omaksumaansa ammatillista identiteettitoimijuutta tilanteessa, joka näyttää vaativan jatkuvaa päällekkäisistä tehtävistä selviämistä ja välittömiin ongelmanratkaisuihin keskittymistä.

*”Se on ressaavaa, että mun on vaikeeta siltä tavalla pystyä montaa asiaa yhtäaikaan, että mun pitäis järjestelmällisesti hoitaa sitte aina yks prosessi loppuun. Rupee tuntuun siltä niinku päässä pörisis ampiasispesä. Unohtelee asioita sitte ja yrittää vaan vauhdilla edetä ja ehkä siinä sitte semmoset kohtaamisetkin on ei oo ehkä ihan niin inhimillisiä tai sillä laililla, että se on enemmän sitte sitä, että keskittyy sitte siihen, että teknisesti tekee vaan sukkelasti.”* N 14

Työtahdin tiivistyminen on ristiriidassa hoivan idean kanssa (ks. myös Järnefelt & Lehto 2002). Vastavuoroisuus ja välitön toisten tarpeisiin vastaaminen ei ole mahdollista tilanteessa, jossa kiire toistuvasti häiritsee vuorovaikutusta ja rikkoo työn rytmiä. Päällekkäiset tehtävät lisäävät virheiden määrää, mikä puolestaan lisää kiirettä ja päällekkäisten tehtävien kasaantumista.

*”Sitte ku sitä tehdään kiireessä, niin virheitten määrä kasvaa ihan huomattavasti. Ihan siitä kiireestä johtuvia virheitä tulee. Sitten ne taas kaatuu seuraavalle työntekijälle. Lääkkeitä unohetaan antaa tai annetaan vääriä lääkkeitä tai unohdetaan käydä apteekissa tai unohdetaan tilata riittävästi lääkkeitä. Sitte ku seuraavan kerran tulee lääkkeitten jakaja, niin siellä onki lääkkeet loppu ja se joutuu lähtee sitte ettii reseptejä ja kaikkee. Sitte se aika menee niitten virheitten korjaamiseen ja sitte tehdään näitä ilmoituksia kaikista virheistä. Ja sitten ne pitää printata ja ne haiproilmoituksethan pitää sääntöjen mukaan käsitellä aina siinä tiimissä. Elikkä niistä virheistä seuraa aina moninkertainen työ. Ei pelkästään se virheen korjaaminen vaan se raportointi, käsittely ja suunnitelma kuinka voisimme jatkossa tämän estää. Et se on musta aika huvittava niinku semmoinen kierre.” N 25*

Yhtä aikaa monien eri tehtävien tekemisen ja välittömän ratkaisukeskeisen tilanteiden pelastamisen lisäksi hoivatyön identiteettitoimijuuteen kuuluu tunteiden hallinta ja oikeanlaisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Työtehtävät on hoidettava ”oikealla asenteella ja oikeassa tunnetilassa”, mikä edellyttää hoivantyöntekijöiltä tunnetyötä (ks. Hochschild 1983). Aineistossamme oikeanlaisella ilmapiirillä viitataan useimmiten tyyneyden vaatimukseen ja rauhallisuuden vaikutelman säilyttämiseen kiireestä ja kaaoksesta huolimatta.

*”Mä olen aina sanonu täällä töissä, että vaikka teillä on minkälainen katastrofi menossa, ni jos joku asiakas kysyy, ni meillä on vaan pikku hoppu. Sitä ei, kiirettä ei voi julkituoda.” N 6*

Hoivaamiseen liittyvät odotukset vastuunottamisesta, huolenpitäjäksi asettumisesta ja toisten tarpeisiin vastaamisesta ovat usein palkitsevia ja toimintamahdollisuuksia ylläpitäviä tai jopa lisääviä. Hoivaaminen näyt-

tää kuitenkin kääntyvän kuormittavaksi ja uuvuttavaksi tilanteissa, joissa kiire pakottaa sivuuttamaan ammatillisen identiteettitoimijuuden standardit ja käytännöt, ja samalla myös hoivattavien tarpeet. Tällaisessa tilanteessa ristiriitaiset odotukset ja oletukset edellyttävät hoivaetiikan ja relationaalisen toimijuuden toistuvaa sivuuttamista ja mitätöintiä. Useimmiten identiteettitoimijuutta kyseenalaistavat ajallisiin kehyksiin liittyvät ristiriidat näkyvät aineistossa runsaasti lisääntyneiden raportoinnin ja dokumentoinnin vaatimusten mukanaan tuomina turhaumina ja konflikteina.

*”Ja sit se että jokaikinen asia, mitä niinku me vaikka suunnitellaan ja mitä me tehään, niin kaikista pitää olla niinku kirjallinen versio ja aina pistää niinku ylemmäks ja ylemmäks. Tai siis niinku ihan kaikki pitää kirjata, että siihen menee niinku ihan hirveesti aikaa taas niiltä lapsilta. Että niinkun sitä on tullu tosi paljon enemmän, mitä itekki nyt huomannu. Ja sit niinku just nää vanhemmat työntekijätki ni ne on niinku aivan pihalla, että miks tämmönenki pitää tehdä. Et tuntuu ihan että me naureskellaanki tuolla välillä, että jos niistä jonkun nenän, niin pitäskö tääkin nyt kirjallisena johonki laittaa.” N 12*

Pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät kertovat kokevansa muuttuneiden toimintatapojen ja omaksumaansa identiteettitoimijuuden välisen ristiriidan kaikkein voimakkaimpana. Lisääntynyt raportoinnin ja dokumentoinnin vaatimus uutena käytäntönä on haastateltavien mukaan vaikuttanut eniten kaikkein kokeneimpien työntekijöiden työmotivaatioon ja mielekkyyden kokemiseen. Lisääntynyt raportointi ja työn tulosten mittaaminen kuvaa taloudellis-hallinnollisen ajallisen kehyksen kiristyvää otetta hoivatyöstä. Haastateltavat kuitenkin kyseenalaistavat lisääntyneen raportoinnin ja dokumentoinnin käytännön mielekkyyden. Kaikkein turhauttavimpana asiana nykyisessä tilanteessa haastateltavat pitävät sitä, mi-

ten jatkuva kiire rikkoo työn rytmiä ja vähentää mahdollisuuksia tehdä työtään omaksettujen ammatillisten standardien ja siihen pohjautuvan identiteettitoimijuuden mukaisesti:

*”Se varmaan rasittaa eniten, kun tietää että vois tehdä enemmän tai vois tehdä toisella tavalla, mutta ei oo aikaa tehdä niin, että kaikki sais ainakin sen välttämättömimmän hoidon, mitä pitää olla.” N 19*

Ajan puute rasittaa ja uuvuttaa. Se tekee haastateltavien mukaan mahdottomaksi riittävän vuorovaikutuksen potilaiden ja asiakkaiden kanssa. Samalla se vähentää työhön sitoutumista ja saa aikaan myös muutosvastarintaa:

*”Jotenkin se kiire ja väsymys näkyy kauheen voimakkaasti pitkinä sairaslomina ja muina, että ihmiset ei jaksaa sitoutua siihen työhön. Tavallaan se uupumus näkyy silleenkin, että jos jotain vähän niinku yritetään muuttaa, niin mitään ei jakseta. Kaikki on niinku liikaa kun ei pysty venymään enää yhtään ku on jo niin äärimmilleen vedetty.” N 25*

Hoivatyöntekijöiden kokemukset mielekkään toimijuuden mahdollisuuksien vähenemisestä erilaisten ajallisten kehysten ristiriidoissa osoittavat, että ajan ja ajallisen kehysten merkitystä ei ole riittävästi huomioitu eikä ymmärretty hoivatyön käytäntöjen organisoinnissa. Näyttää siltä, että tuottavuuden lisääminen sosiaali- ja terveystaloudissa sisältää implisiittisen vaatimuksen paitsi päällekkäisten tehtävien yhtäaikaista tekemisestä, myös hoivatyön identiteettitoimijuuden muokkaamisesta työhön kohdistuvia tehokkuusvaatimuksia paremmin vastaavaksi. Tällaisten muutosten seurauksien ennakoiminen on erittäin tärkeää. Se edellyttää sekä hoivatyön erityisen luonteen ymmärtämistä että ajallisten kehysten ja niiden mukanaan tuomien ristiriitaisten vaatimusten kohtamattomuuden huomioimista.

### *Elämänkaarinäkökulma toimijuuteen*

Anderssonin (2008, 365) mukaan oleellinen osa hyvää hoivaa on mahdollisuus ja kyky antaa toiselle aikaa ja osoittaa välittämistä. Pienet eleet ja arkiset käytännöt toimivat ihmisten tunteiden välittäjinä, ja hoivaajan ja hoivan saajan suhde ulottuu työajan ja määriteltyjen rutiinien ulkopuolelle. Omien suunnitelmien lykkääminen ja toisten tarpeiden priorisoiminen ilmentävät hoivatyöhön liittyvää keskinäiseen riippuvuuteen pohjautuvaa ajallista päällekkäisyyttä ja tehtävien yhtäaikaaisuutta (Davies 2001). Monet haastateltavista kertoivat hoivatyön vastavuoroisiin suhteisiin ja vastuisiin liittyvistä menneisyyden kokemuksistaan, muistoistaan ja tulevaisuuden odotuksistaan. Aineistossamme on myös paljon kertomuksia siitä, miten hoivattavien tulevaisuus ja elämäntilanne huolestuttavat ja mietityttävät. Vastuu määritetty aineistossa sosiaalisena suhteena sekä itseen että toisiin ihmisiin. Hoivaan liittyvää vastuunottamista ja huolehtimista kuvataan sekä henkilökohtaisena valintana että sitoumuksena ja tapana suhtautua itseen ja toisiin (ks. Merleau Ponty 2010).

*”Kyllä monesti tulee semmosia juttuja, että yhtäkkiä muistan ja soitan sinne meidän päivystyspuhelimeen kymmenenkin aikaa illalla, että mä unohin laittaa papereihin semmosen asian. Kyllä mä oon ainakin niin velvollisuudentuntoinen, että mä soitan ja huolehdin sen asian loppuun vaikka oon jo vapaalla.” N 14*

*”Se on välillä valtava se huoli ihmisen tulevaisuudesta, että se vastuu on ihan mieletön että miten ne lapset sitten selviää jatkossa ja tulevaisuudessa, että minkälaisia ihmisiä niistä tulee.” N 7*

Mariella Pandolfi (1990, 263) on todennut, että ihmiset eivät kanna ruumiissaan ainoastaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja kärsimyksiään, vaan heidän ruumiinsa ovat myös



muiden kokemusten, kärsimysten – ja syntien – säiliöinä, risteyksinä, kantajina ja muistumina. Aineistomme osoittaa, että myös hoivatyöntekijät kokevat hoivattavien tuskia omista ruumiissaan, ja vastuu ja huoli hoivattavista kulkeutuvat välillä mukana myös rajattujen työtehtävien ja työaikojen ulkopuolelle.

*”Ja sitte se, että ne tietysti jää jollain lailla pyörimään ja sen mää oon kanssa miettiny ja ajatellu, että ku tää on tämmöstä niinkun ihmissuhde(työtä) sitä mennään niin lähelle toista ihmistä.” N 9*

*”Sanotaan, että levottomat, semmoset potilaat jotka sä koet levottomaks, tai jotka esimerkiksi on ollu kauheen kivuliaita. Jotka niinku vie, että sä tunnet sen toisen tuskan jo itekin fyysisesti, ni ne saattaa olla semmosia, mitkä jää painamaan kyllä vapaa-ajalekin.” N 21*

Elämänkaarinäkökulma tekee näkyväksi hoivatyön erityisen luonteen. Samalla käy selväksi, ettei hoivatyötä ole mielekästä aikatauluttaa rationaalisen, standardoidun ja mitattavissa olevan ajallisen kehyksen mukaisesti (Davies 2001). Hoivatyön aika ei ole pelkästään lineaarista, vaan myös syklistä ja monumentaalista – palautuvaa ja ikuisuuskokemuksista muistuttavaa (Heinämaa 1996; Merleau-Ponty 2010, 28). Menneisyys, tulevaisuus ja nykyisyys ovat hoivatyön arjessa yhteen kietoutuneita. Elämänkaaritoimijuuden näkökulma muistuttaa hoivatyön ajallisten kehysten päällekkäisyydestä ja liukuvuudesta. Menneisyyteen ja tulevaisuuteen suuntautuvan ajallisen orientaation huomioiminen auttaa ymmärtämään myös hoivatyön ruumiillisia ja affektiivisia ulottuvuuksia.

### Toimijuuden ja ajallisten orientaatioiden yhteys

Aineiston analyysivälineenä käyttämämme Hitlinin ja Elderin (2007) toimijuuden ajallinen luokittelu konkretisoi teoreettiseksi viite-

kehykseksi valitsemiemme taloudellis-hallinnollisen ja relationaalis-prosessuaalisen ajallisen kehyksen välistä ristiriitaa hoivatyössä. Hoivan aika on kiinnittynyt yhteiskunnallisiin ja institutionaalisiin käytäntöihin (Fahlgren 2009). Näitä käytäntöjä organisoivilla kehyksillä – kuten ideologioilla ja ajallisilla orientaatioilla – on keskeinen rooli merkitysten muovaajina (Goffman 1986). Toiminta tapahtuu ihmisten välisissä tiloissa, joissa rakentuu ja välittyy merkityksiä. Sosiaalisia tilanteita jäsentävillä kehyksillä on tärkeä tehtävä merkitysten välittämisessä (ks. Goffman 1986; Utriainen 2004). Toiminta saa merkityksen näiden kehysten sisällä, ja kehysten muuttuminen tai rikkoutuminen muuttaa myös toimintaa. Hoivatyön erityisen luonteen unohtaminen uhkaa siten rikkoa sekä hoivatyön tekijöitä että hoivattavia suojaavia kehyksiä. Tämä satuttaa eniten kaikkein tarvitsevimpia, haavoittuvimpia ja riippuvaisimpia.

Barbara Adamin (1995) mukaan esimerkiksi taiteilijat, hoivatyöntekijät ja palvelutehtävissä toimivat ovat työelämässä eriarvoisessa asemassa suhteessa niihin, joiden työ on kellotettavissa, ajallisesti pilkottavissa ja etukäteen ajoitettavissa. Hän huomauttaa, että tällainen epäsuhta voi kääntyä suureksi ongelmaksi tilanteessa, jossa standardoidun ja mitattavissa olevan ajan periaate on levinnyt myös sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä kasvatustyön kaltaisille aloille. Sandra Hardingia (1987) seuraten hän toteaa, että analysoimalla ajan ja tilan kompleksisuutta voimme tunnistaa vuorovaiikutuksellisuuden ja elämän ennustamattomuuden merkityksen (Adam 1995). Elämän kompleksisuutta ja ennakoimattomuutta pitäisikin Adamin mukaan arvostaa olemassa oloon liittyvänä tosiasiana, eikä ajatella sitä ahdinkona, josta on pyrittävä pois.

Myös Davis (2001; 1989) ja Bryson (2007) ovat yhtä mieltä siitä, että hoivatyötä tekevien organisaatioiden taloudellis-hallinnollinen rationaalisuus on ristiriidassa hoivarationaalisuuden kanssa. Bryson (2007) on myös todennut, että kontrastina työelämän taloudellis-hallinnolliselle ajalle, hoivatyön aika



on perustaltaan suhteellista, kontekstuaalista ja toisia ihmisiä huomioon ottavaan rationaalisuuteen pohjautuvaa. Myös aineistosta löytämämme temporaalisen toimijuuden eri muodot osoittavat, että hoivaraationaalisuus on ristiriidassa tehokkuuden vaatimusten ja mitattavissa olevien tulosten kanssa. Kun kysymme haastateltavilta, miten heidän työnsä heidän näkemyksensä mukaan poikkei muista töistä, moni nosti esille hoivatyön tulosten mittaamisen ja arvioimisen ongelmallisuuden.

*”No tota se on just se, että se työn tulos ei ole konkreettisesti päivittäin mitattavissa. Että esimerkiksi kuntouttavaa toimintaa voidaan mitata pitkällä aikavälillä, sen vaikuttavuutta. Mutta sekin mitataanko vaikuttavuutta, vai tuloksellisuutta, se niitten määrittely on jo lähtökohtaisesti aika ongelmallisia, ne on niin käsitteinä hataria. Sitte justinsa se että tää on työ, joka ei koskaan tuu valmiiks. Mää on välillä heittänyt ihan puoli leikillään, että tää on varmasti maailman epäkiitollisin homma.” N 14*

Työn tehokkuuden ja tuottavuuden mittaamisen ongelmallisuudesta huolimatta myös hoivatyötä arvioidaan yhä enemmän standardoidun aikakäsityksen mukaisten mittareiden avulla (Adam 1995). Aikataulutaminen ja ajallinen orientaatio ei liity pelkästään kellottamiseen ja ajastukseen. Sitä käytetään ja kontrolloidaan resurssina ja se kertoo myös ajallemme ominaisista prioriteettijärjestyksistä.

Yksi merkittävä ammatillisen toimijuuden mielekkyyden kyseenalaistaja on aineistomme mukaan se, että hoivatyön johtaminen ja hallinnointi on yhä enenevässä määrin etäännytynyt työn arjesta. Johtavissa asemissa olevilla ei haastateltavien mukaan aina ole riittävää käsitystä työn tekemisen realiteeteista.

*”Tulee semmosia saneluja niinkun et tää maailma ja ympäristö sanelee meille, miten me tehdään se työ ja ottaa sen tavallaan sen ylimääräsen sieltä vielä pois. Rauha tehdä työtä on häipynyt.” N 7*

Ajallisten ristiriitojen huomiotta jäämistä hoivatyön hallinnoinnissa voidaan Anderssonin (2008) mukaan selittää työn hallinnon ja käytännön yhä syvemmällä toisistaan erottamisella. Tämän seurauksena hoivatyön hallinnointi keskittyy usein asiakkaita ja potilaita koskevien tehtävien määrittelyyn ja sivuuttaa työhön käytännössä kuluvan ajan enakoimattomuuden aiheuttamat ongelmat (emt.). Esimerkiksi Rasmussen (2004) on raportoinut norjalaisessa kotihoidon uudelleenorganisointia koskevassa tutkimuksessaan hoivatyöntekijöiden turhautumisesta tilanteissa, joissa he kokivat laadukkaan hoivan tarjoamisen mahdottomaksi ajan puutteen vuoksi. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemukset sivuutettiin selittämällä heidän ”välittävän liikaa” ja ”hoivaavan liian äidillisesti”, ja toimivan siten ”epäammattillisesti”. Näyttää siltä, että hoivatyön erityislaadun ja erityisesti ajallisten kehysten erilaisuuden unohtaminen voi johtaa ajanpuutteen kokemusten mitätöimiseen ja työntekijöiden perusteettomaan sukupuolistuneeseen ja henkilökohtaiseen syyllistämiseen. Työn intensivoitumisen mukanaan tuoma aikapula on kuitenkin yhteydessä myös teknologisiin, hallinnollisiin ja organisatorisiin käytäntöihin sekä ajallisen orientoitumisen tapoihin (Green 2006; Hitlin & Elder 2007). Käsitteemme ajasta vaikuttavat siten oleellisesti siihen, miten hahmotamme elämämme, millaisia valintoja teemme ja jätämme tekemättä.

## Lopuksi

Tässä artikkelissa olemme analysoineet ajallisten orientaatioiden ja toimijuuden välisiä suhteita ja jännitteitä hoivatyön käytännöissä. Toimijuuden, ajallisten kehysten ja käytäntöjen käsitteitä käyttämällä olemme pyrkineet osoittamaan, millaisiin tilanteisiin uupumuksen ja toisaalta myös onnistumisen ja nautinnon kokemukset liittyvät hoivatyön käytännöissä. Analyysin tulokset osoittavat, että taloudellis-hallinnollinen käsitys ajasta

on riittämätön hoivatyötä jäsentävien ajallisten kehysten hahmottamiseen. Se asettaa hoivatyölle vaatimuksia, jotka ovat selvästi ristiriidassa hoivatyön relationaalis-prosessuaalisen ajan kanssa. Selviytyminen odottamattomista tilanteista voi tuottaa positiivisia kokemuksia ja edesauttaa ammatillista kasvua. Luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttävä pragmaattinen toimijuus voi kuitenkin johtaa myös työntekijöiden omien tarpeiden laiminlyöntiin. Aineistossamme korostuivatkin tilanteet, joissa arkisen työn rytmin kiihtyminen on pakottanut hoivatyöntekijät pysyvästi ”veitsen terälle”.

Näyttää siltä, että sosiaali- ja terveydenhuollon tehostaminen sisältää epäsuoran vaatimuksen useiden työtehtävien yhtäaikaisesta suorittamisesta, mikä on ristiriidassa hoivatyön relationaalis-prosessuaalisen ajallisen kehysten kanssa. Jatkuva aikapaine voi pakottaa työntekijöitä tinkimään ammatillisista standardeistaan, erityisesti hoivan eettisistä periaatteista. Ammatillisen identiteettitoimijuuden näkökulmasta työn samanaikaiset vaatimukset yhtäältä vastavuoroisesta muista huolehtimisesta sekä tyynestä ja tarkkaavaisesta läsnäolosta ja toisaalta kyvystä huolelliseen raportointiin, kirjaamiseen ja työtehtävien ajallisen hallintaan voivat tuntua ylivoimaisista ja jopa epäinhimillisiltä odotuksilta hoivatyössä, joka on luonteeltaan ennakoimaton. Elämänkaaritoimijuuden näkökulma korostaa puolestaan hoivatyön relationaalisuutta ja ruumiillisuutta. Työhön liittyvä huolehtiminen ja myötäeläminen muistuttavat menneisyyden, tulevaisuuden ja nykyisyyden toisiinsa liittymisestä sekä ajallisten kehysten päällekkäisyydestä ja rajojen liukuvuudesta. Hoivatyön toimijuuden ymmärtäminen edellyttää siten erilaisten ajallisten orientaatioiden ristiriitaisuuden jäsentämistä.

Työelämän standardoidun ja mitattavissa olevan ajan normatiivisuutta on kritisoitu myös muissa tutkimuksissa. Sen on nähty johtavan työn luovan ja inhimillisen ulottuvuuden sivuuttamiseen (Adam 1995).

Haastateltaviemme kertomat kokemukset vähentyneistä mahdollisuuksista mielekkäältä tuntuvaan toimijuuteen ja työnsä riittävän hyvin hoitamiseen erilaisten ajallisten kehysten törmäyskurssilla tukevat väitettä inhimillisyyden unohtamisesta. Ne muistuttavat siitä, että ajan ja ajallisten kehysten merkitystä ei huomioida riittävästi hoivatyön käytännön, organisoinnin ja hallinnan tasoilla. Tämä antaa aiheutta kysyä, luoko nykyinen tehokkuuden painottaminen hoivatyöhön ajallisen kehysten, joka polkee hoivatyön ammatillista etiikkaa sekä hoivaajien että hoivattavien hyvinvointia vaarantavalla tavalla.

Pyrkimykset työn rationalisointiin ja tehostamiseen voivat tulla koetuiksi hoivatyössä sietämättömän raskaina vaatimuksina juuriksi, ettei työtä tehdä yksinomaan standardoidun, rationalisoidun ja mekanisoidun teollisen työajan mukaisesti, vaan samanaikaisesti myös toisenlaisten ajallisten kehysten sisällä. Ajan synkronointi tapahtuu suhteessa hoivattaviin, läheisiin, työn kenttään ja yhteiskuntaan, jossa työntekijät elävät ja työskentelevät. Haastateltavien esiin nostamat rytmiristiriidat kertovat yksilötasoa yleisemmistä toimijuutta muovaavista ajallisiin kehyksiin kiinnittyvistä ristiriidoista. Hoivatyön ajallisissa jännitteissä on siten kyse paljon suuremmasta joukosta työelämää koskevia sosiaalisia käytäntöjä.

Taloudellis-hallinnollisen aikakehysten ylivalta muovaa näkemyksiämme, ajatuksiamme, kokemuksiamme ja toimijuuttamme kaikilla elämänalueilla. Yhteiskuntatieteilijöiden tehtävä on löytää tapoja jäsentää ajan kompleksisuutta, kuten hoivan relationaalis-prosessuaalisen ajan ja yhteiskuntaamme dominoivan taloudellis-hallinnollisen ajan yhteen-törmäyksiä ja rytmiristiriitoja. Ajan kontrolloiminen on syvään juurtunut käytäntö, joka määrittelee rytmiamme ja vaikuttaa mahdollisuuksiimme ja tapoihimme toimia. Ajan ulottuvuuksien analysoiminen on siten paitsi teoreettisesti kiinnostavaa, myös tärkeä elämänpoliittinen ja strateginen teko.

## Kirjallisuus

- Adam, B. (2001) *When Time is Money: Contested Rationalities of Time and Challenges to the Theory and Practice of Work*. Working Paper Series, Paper 16: Cardiff University.
- Adam, B. (1995) *Timewatch: the social analysis of time*. Cambridge: Polity Press.
- Adkins, L. (2009) *Sociological Futures: From Clock Time to Event Time*. *Sociological Research Online* 14 (4), 21.10.2010. [online] <http://www.socresonline.org.uk/14/4/8.html>. Luettu 11.9.2011.
- Andersson, K. (2008) *The Neglect of Time as an Aspect of Organising Care Work*. Teoksessa S. Wrede, L. Henriksson, H. Host, S. Johansson & B. Dybbroe (toim.) *Care work in crisis: reclaiming the Nordic ethos of care*. Lund: Studentlitteratur, 341–361.
- Baines, D. (2006) *Staying with People Who Slap Us Around: Gender, Juggling Responsibilities and Violence in Paid (and Unpaid) Care Work*. *Gender, Work and Organization* 13 (2), 129–151.
- Berger, P. L. (1967) *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N.Y.: A Doubleday Anchor book.
- Bourdieu, P. (1977) *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge studies in social anthropology; 16.
- Bryson, V. (2007) *Gender and the politics of time: feminist theory and contemporary debates*. Bristol: Policy Press.
- Bryson, V. & Deery, R. (2010) *Public policy, "men's time" and power: The work of community midwives in the British National Health Service*. *Women's Studies International Forum* (33) 2, 91–98.
- Davies, K. (2001) *Responsibility and daily life. Reflections over timespace*. Teoksessa J. May & N. Thrift (toim.) *Timespace: geographies of temporality*. London: Routledge, 133–148.
- Davies, K. (1996) *Capturing women's lives: A discussion of time and methodological issues*. *Women's Studies International Forum* 19 (6), 579–588.
- Fahlgren, S. (2009) *Discourse analysis of a child-care drama: Or the interfaces between paradoxical discourses of time in the context of social work*. *Time & Society* 18 (2–3), 208–230.
- Finch, J. & Groves, D. (toim) (1983) *Caring; a Labor of Love*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Fine, M. D. (2007) *A caring society? Care and the dilemmas of human service in the twenty-first century*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Flaherty, M. G. (2003) *Time Work: Customizing Temporal Experience*. *Social psychology quarterly* 66 (1), 17–33.
- Foucault, M. [1976] (1998) *The History of Sexuality Vol. 1*. London: Penguin Books.
- Gherardi, S. (2006) *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Malden: Blackwell.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goffman, E. (1986) *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Green, F. (2006) *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Harding, S. (1987) *Is There a Feminist Method?* Teoksessa S. Harding (toim.) *Feminism and Methodology: Social Science Issues*. Bloomington: Indiana University Press, 1–14.
- Heikkilä, M., Kautto, M. & Teperi, J. (2005) *Julkinen hyvinvointivastuu sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Heinämaa, S. (1996) *Ele, tyyli ja sukupuoli: Merleau-Pontyn ja Beauvoirin ruumiinfenomenologia ja sen merkitys sukupuolikysymykselle*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskala, R. (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Koh-ti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Held, V. (2006) *The Ethics of Care: Personal, Political and Global*. Oxford: Oxford University Press.
- Henriksson, L. & Wrede, S. (2008) *Care Work in a Context of a Transforming Welfare State*. Teoksessa S. Wrede, L. Henriksson, H. Host, S. Johansson & B. Dybbroe (toim.) *Care work in crisis: reclaiming the Nordic ethos of care*. Lund: Studentlitteratur, Lund, 131–152.
- Hitlin, S. & Elder, G. H., Jr. (2007) *Time, Self, and the Curiously Abstract Concept of Agency*. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.
- Hochschild, A. R. (2003) *The commercialization of intimate life: notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.

- Hochschild, A. R. (1983) *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Järnefelt, N. & Lehto, A.-M. (2002) *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Julkunen, R. (2006) *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.
- Julkunen, R. (2004) *Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka*. Teoksessa L. Henriksson & S. Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 168–186.
- Knijn, T. (2000) *The Rationalized Marginalization of Care: Time is Money, Isn't it?* Teoksessa B. Hobson (toim.) *Gender and citizenship in transition*. Basingstoke: Macmillan, 201–219.
- Lehto, A.-M. (2006) *Työpaineet ja kiirekokemukset*. Teoksessa A. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus, 249–272.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä : työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 146. Helsinki: Tilastokeskus.
- McNay, L. (2000) *Gender and Agency. Refiguring the subject in feminist and social theory*. Cambridge: Polity Press.
- Merleau-Ponty, M. (2010) *Institution and Passivity: Course Notes From the Collège de France (1954–1955)*. Northwestern University Press.
- Noddings, N. (1984) *Caring: a feminine approach to ethics & moral education*. Berkeley: University of California Press.
- Pandolfi, M. (1990) *Boundaries inside the body: Women's sufferings in Southern Peasant Italy*. *Culture, medicine and psychiatry* 14 (2), 255–273.
- Rasmussen, B. (2004) *Between Endless Needs and Limited Resources: The Gendered Construction of a Greedy Organization*. *Gender Work and Organization* 11 (5), 506–525.
- Ronkainen, S. (1999) *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rose, H. (1983) *Hand, Brain, and Heart: A Feminist Epistemology for the Natural Sciences*. *Signs* 9 (1), 73–90.
- Sabelis, I. (2001) *Time Management: Paradoxes and patterns*. *Time & Society* 10 (2–3), 387–400.
- Tronto, J. C. (1993) *Moral boundaries: a political argument for an ethic of care*. New York: Routledge.
- Tuomela, R. (2002) *The philosophy of social practices: A collective acceptance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Utriainen, T. (2004) *Suojaavat kehykset ja alaston kärsimys*. Teoksessa M. Honkasalo, T. Utriainen & A. Leppo (toim.) *Arki satuttaa: kärsimyksiä suomalaisessa nykypäivässä*. Tampere: Vastapaino, 226–252.
- Waerness, K. (1984) *The Rationality of Caring*. *Economic and Industrial Democracy* 5 (2), 185–211.
- Ylöstalo, P., Heikkilä, A., Suurnäkki, T., Andersson, B., Vuoriluoto, I., Pekka, T. & Marttila, O. (2010) *Kunta-alan työolobarometri 2009*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

**Liitetaulukko. Taulukko haastateltavista**

	Ammatti	Työpaikka	Ikä , sukupuoli	Työkokemus (vuotta)
1	Psykiatrinen sairaanhoitaja	Psykiatrinen klinikka	52, nainen	30
2	Sosiaalityöntekijä	Psykiatrinen avo-osasto	61, nainen	25
3	Lähi- ja ensihoitaja	Sairaankuljetus	27, mies	2,5
4	Mielenterveyshoitaja	Psykiatrinen avo-osasto	51, nainen	30
5	Sairaanhoitaja	Neurologinen kuntoutusosasto	37, mies	12
6	Lähihoitaja	Kotipalveluyksikkö	52, nainen	5
7	Lastentarhanopettaja	Päiväkoti	44, nainen	18
8	Lastentarhanopettaja	Päiväkoti	45, nainen	19
9	Sairaanhoitaja	Vanhusten palvelutalo	53, nainen	30
10	Terveystenhoitaja	Vanhusten palvelutalo	58, nainen	30
11	Sairaanhoitaja, osastonhoitaja	Vanhusten palvelutalo	38, nainen	10
12	Sosionomi	Päiväkoti	27, nainen	2
13	Sairaanhoitaja	Pediatrinen teho-osasto	45, nainen	25
14	Sairaanhoitaja	Akuutti kuntoutusosasto	29, nainen	7
15	Sosionomi	Päiväkoti	33, nainen	8
16	Lähihoitaja	Vanhusten palvelutalo / krooninen hoito	30, nainen	8
17	Sosionomi	Kotipalveluyksikkö	36, nainen	8
18	Sairaanhoitaja, osastonhoitajan apulainen	Akuutti kuntoutus-osasto	53, nainen	30
19	Sairaanhoitaja	Kotipalveluyksikkö	45, nainen	12
20	Lähihoitaja	Kotipalveluyksikkö	50, nainen	1
21	Sairaanhoitaja	Vanhusten hoivaosasto	27, nainen	5
22	Sairaanhoitaja / terveydenhoitaja	Kotipalveluyksikkö	25, nainen	2
23	Lastentarhanopettaja	Päiväkoti	45, nainen	20
24	Lastentarhanopettaja	Päiväkoti	35, nainen	10
25	sairaanhoitaja	Tutkimus- ja kehittämistoiminta	43, nainen	20

Heikki Huilaja & Jarno Valkonen

## Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä

### Abstrakti

Kysymys työn kvalifikaatiosta on noussut työelämää koskevan keskustelun keskiöön. Työhön halutaan ”hyviä tyyppejä”, jotka teknisten ja ammatillisten taitojen lisäksi ja jopa sijaan ovat työhön sekä työyhteisöön sopivia persoonia. Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien keskeisyys työn taitoina on katsottu olevan erityisen tärkeässä asemassa palveluissa, joissa palvelun tuottajan ja kulluttajan välinen vuorovaikutus on itsessään osa tarjottavaa palvelua ja sen laatua. Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, millaiset työn luonteeseen liittyvät odotukset ohjaavat rekrytoitumista ja miten yritysten rekrytointiprosessin eri vaiheiden aikana käsitys hyvästä palvelutyöstä edelleen rakentuu ja rakennetaan. Tarkastelemme vuorovaikutteisessa palvelutyössä tarvittavien kvalifikaatioiden luonnetta tutkimalla kaupallisen luontomatkailun safarioppaan rekrytoitumista Suomen Lapissa. Tutkimuksessa osoitetaan, että safarimatkailussa elää rinnakkain palvelun henkilöitymisen ja työn standardisoinnin käytännöt. Toisin sanoen vaikka safariturismin piirissä ja rekrytoinnissa suositaan työntekijää, joka pistää oman persoonansa työssään peliin, on yrityksen varmistuttava siitä, että työntekijän persoonallinen tyyli on yrityksen tavoitteiden mukainen. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että valikointi, kouluttaminen ja kontrollointi ovat keinoja, joilla työntekijä sosiaalistetaan työhön ja joka samalla takaa työntekijälle ainakin suhteellisen autonomian työssä.

### Johdanto

Työpaikkailmoituksella (Uusi Rovaniemi 63/2010) haetaan safarioppaan työhön henkilöä, joka on ”huumorintajuinen, luotettava ja vastuuntuntoinen, kielitaitoinen, viihtyy luonnossa sekä jaksaa hymyillä ja olla kannustava vaikeissakin tilanteissa”. Tekijältä odotetaan siis tietynlaista osaamista, joista suurin osa näyttää kuitenkin olevan enemminkin hakijan persoonaan kiinnittyneitä ominaisuuksia kuin työn taitoja. Työn taidoiksi esimerkiksi huumorintaju tai luonnossa viihtyminen ovat liian abstrakteja ja epämääräi-

siä. Mitä taitoja safarioppaan odotetaan siis hallitsevan ja kuinka varmistua siitä, että hakijalla on myös hallussa työn taidot?

Rekrytointi on perinteisesti nähty tilanteena, missä työnhakijan osaaminen ja ominaisuudet arvioidaan suhteessa työn vaatimuksiin. Vähemmän on käsitelty sitä, että itse rekrytointitilanteissa myös rakennetaan käsitystä työn luonteesta ja edellytyksistä sekä työntekijyydestä. Tässä artikkelissa olemme erityisesti kiinnostuneita siitä, millaiset työn luonteeseen liittyvät odotukset ohjaavat rek-



rytoitumista ja miten yritysten rekrytointiprosessin eri vaiheiden aikana käsitys hyvästä safariopaspalvelusta edelleen rakentuu ja rakennetaan.

Boltonin (2004) mukaan kysymys työn kvalifikaatioista on noussut uudella tavalla työnsosiologisen tutkimuksen keskiöön, koska työn tiedolliset ja taidolliset vaatimukset ovat muuttuneet. Muutos näkyy ennen muuta siinä, että teknisten ja ammatillisten taitojen painoarvo henkilöstön valintakriteerinä on laskenut ja henkilökohtaisten taitojen ja persoonallisten ominaisuuksien vastaavasti noussut (Korczynski & Macdonald 2009). Työelämässä ei enää riitä, että työntekijä on vain ammatillisesti osaava omaten esimerkiksi työhön vaadittavan koulutuksen tai muut muodolliset kvalifikaatiot. Hänen on oltava myös joustava, monitaitoinen, vastuullinen ja itsensä likoon laittava ”hyvä” tai ”sopiva tyyppi” (Adams & Demaiter 2008; Grugulis & Vincent 2009). Kun ”sopivuudesta” on tullut merkittävä työn kvalifikaatio, on käsitys työn taidoista ajateltava Boltonin (2004) mukaan kokonaan uudestaan.

Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien keskeisyys työn taitoina on katsottu olevan erityisen tärkeässä asemassa palveluissa, joissa palvelun tuottajan ja kuluttajan välinen vuorovaikutus on itsessään osa tarjottavaa palvelua ja sen laatua (Leidner 1993; McDowell 2009). Palvelutyötä tehdään vahvasti läsnä ollen, omalla persoonalla, ja siksi työstä ja sen tuloksesta tulee ainakin jossain määrin tekijänsä kuva. Palveluorganisaatiot usein myös odottavat, että työntekijä asettuu palveluprosessissa osaksi tuotetta ja suuntaa oman persoonallisen olemuksensa, asenteensa ja sosiaaliset taitonsa palvelemaan tuotantoa. (Adkins 2005, 123–124.) Interaktiivisen palvelutalouden onkin väitetty hyödyntävän työntekijän fyysisiä ja henkisiä kykyjä – ulkonäköä, persoonaa ja tunteita – enemmän kuin monet muut työt, koska ne ovat osa palvelua ja taloudellista vaihtoa. Sanotaan, että palvelutaloudessa, jossa työntekijä ”myy itsensä osaksi liiketoimintaa” (Hochschild 1983),

työntekijän fyysinen ja henkinen pääoma on arvotettu ja käännetty taloudelliseksi pääomaksi palveluorganisaatioiden toimesta ja sen tavoitteiden mukaisesti (Veijola 2009; Warhurst & Nickson 2009). Tämän on puolestaan pelätty aiheuttavan monia kielteisiä vaikutuksia työntekijälle, esimerkiksi henkilökohtaisen turvattomuuden lisääntymistä (Beck 2000) ja ihmisten välisten suhteiden välineellistymistä (Casey 1995).

Palvelutyön taitojen henkilöitymiseen on kuitenkin syytä suhtautua varauksella. Kuten Bolton (2009) toteaa, palvelutyön henkilöityminen ei tarkoita työn täydellistä riippuvuutta tekijänsä subjektiviteetista – saati, että ne olisivat yksi yhteen. Vaikka palvelutyössä esimerkiksi työntekijän ruumiillisuus on osa hänen taitojaan, ei se ole sitä sellaisenaan. Palvelutyön kehollisuutta tutkineiden Warhurstin ja Nicksonin (2009) mukaan työntekijän ruumiillisuus on yrityksen muokkaamaa ja tekemää osaamista. Heidän mukaansa yritysten tapa painottaa työntekijän esteettisiä ominaisuuksia esimerkiksi rekrytinnissa, työhönotossa ja työhön kouluttamisessa johtaa siihen, että työntekijän kehollisesta olemuksesta tulee ikään kuin taito, ”palvelutyö”, jota asiakaspalvelutyö edellyttää. Työntekijän kehollinen olemus ja osaaminen eivät sellaisenaan riitä työn taidoiksi, vaan yritykset pyrkivät muokkaamaan työntekijän olemusta ja osaamista palvelutuotteen sopivaksi. Grugulis ja Vincent (2009) ovatkin kysyneet, kenen taidoista ja mistä taidoista on kulloinkin kyse?

Interaktiivista palvelusektoria tutkinut Lloyd (2008, 175–179) on todennut, että palvelualalla työnantajat korostavat työntekijöiden sosiaalista osaamista ja persoonallista kyvykkyyttä, mutta kertovat hyvin vähän siitä, miten nämä ominaisuudet kyetään tunnistamaan itse rekrytointikäytännöissä. Persoonallisten ominaisuuksien painottaminen ei välttämättä olekaan tarkoittanut niin sanottujen teknisten taitojen sivuuttamista rekrytointikriteereinä. Rekrytinnin ja kvalifikaatioiden määrittämisen näkökulmas-

ta palvelutyön taitojen henkilöityminen on kaikkea muuta kuin selvä. Keskeisin kysymys on, miten yritykset käytännössä toimivat, kun he pyrkivät löytämään, valikoimaan ja muokkaamaan työhön ja työyhteisöön sopivia persoonia. Vaikka työntekijän sopivuuden merkitys on moneen otteeseen todettu keskeiseksi työntekijän valikoimisen perusteeksi, on rekrytoinnin eri vaiheisiin ja käytäntöihin paneutuva analyysi ollut edelleenkin vähäistä ja puutteellista (Breugh & Starke 2000, 405–407, ks. myös Devins & Hogart 2005).

Tässä artikkelissa tarkastelemme vuorovaikutteisessa palvelutyössä tarvittavien kvalifikaatioiden luonnetta tutkimalla kaupallisen luontomatkailun safarioppaan rekrytoitumista Suomen Lapissa. Safariopastus on vuorovaikutteista palvelutyötä, joka omaa monella tavalla yhtymäkohtia muihin uuden palvelutalouden töihin ja ammatteihin: se on sesonkiluonteista, osa-aikaista, arvostukseltaan vähäistä matalan tulotason työtä, jossa kuitenkin vaaditaan monialaosaamista, korkeaa vastuunkantoa sekä samanaikaisesti joustavuutta ja tiukkaa sitoutumista. Työ on myös hyvin itsenäistä ja työntekijällä on suhteellisen paljon vapauksia työnsä toteutuksessa sekä pelivaraa työssä (Valkonen 2009; Rantala 2010). Muiden palvelualojen tavoin myös safariturismissa on korostuneesti esillä näkemys työntekijän persoonallisuuden merkityksestä työssä selviytymisessä.

Palvelutyön taitojen tarkastelu matkailun kontekstissa on empiirisesti ja teoreettisesti kiinnostavaa. Empiiristä kiinnostusta herättää se, että matkailu on tätä nykyä yksi maailman suurimmista työllistäjistä tarjoten joko välillisesti tai välittömästi työtä noin 200 miljoonalle ihmiselle. Sen osuus on noin 8,4 prosenttia maailman kokonaistyövoimasta (WTTC 2008). Teoreettista kiinnostusta puolestaan kasvattaa se, että monet hallitsevat sosiologiset työn tulkinnat ja käsitteellistykset ovat perua matkailun ja vapaa-ajan töiden, kuten lentoemännöinnin (Hochschild 1983), ravintola- (Leidner 1993), tarjoilija- (Warhurst & Nickson 2001) tai hotellivirkai-

lijatyön (Adkins 1995) tarkasteluista. Näissä tutkimuksissa on väitetty, että uusien työmuotojen yleistyminen on johtanut työelämän koventumiseen, henkilökohtaistumiseen ja riskiytymiseen. Tämä kertoo osaltaan matkailun kiistattomasta vaikutuksesta työhön, työelämään ja sen pelisääntöjen muodostumiseen niin alueellisesti kuin globaalistikin.

Analyysissä kiinnitämme huomiota yhtäältä niihin valintamenettelyihin ja koulutuskäytäntöihin, joilla kaupallisen luontomatkailun ohjelmanpalveluyritykset pyrkivät tuottamaan oikeanlaista oppautta, ja toisaalta niihin kontrollimekanismeihin, joiden kautta he paitsi tarkkailevat myös koulivat oikeanlaisen opastus- ja työntekijöilleen. Tarkastelemme toisin sanoen sekä safariorganisaatioiden rekrytointiprosessia että safarioppaana olemisen ehtoja. Kysymme, mitkä ovat safaripalvelutuotannon työlle asettamat taidolliset ja tiedolliset osaamisvaateet, miten palveluorganisaatiot huolehtivat siitä, että saavat alalle ”sopivaa” työvoimaa. Tavoitteenamme on näin paneutua palvelutyön osaamisen edellytyksiin ja pohtia, missä määrin niiden voi sanoa olevan luonteeltaan subjektiivisia ja kulkevan työntekijän persoonallisuuden mukaan.

### Aineisto ja menetelmä

Safariopas työskentelee erityyppisissä kaupallisten luontoaktiiviteettien eli ohjelmanpalvelujen asiakaspalvelutehtävissä. Ohjelmanpalveluilla tarkoitetaan matkailutuotteeseen liittyviä aktiiviteetteja, jotka muodostavat matkailun toiminnallisen osan, mikä jää varsinaisen matkustamisen, majoittumisen ja perinteisten ravitsemuspalvelujen ulkopuolelle. Suomessa suosituimpia ohjelmanpalveluja ovat opastetut ja ohjelmalliset muutamista tunneista, päiviin tai jopa viikon kestävä erilliset koira-, poro- ja moottorikelkkasafarit, joissa asiakkaat liikkuvat ryhmissä ammattimaisen oppaan johdolla luonnonympäristöissä, ja joihin usein sisältyy ruokailua tai muuta ohjelmallista palvelua (Ryymin 2008).



ta ja sen täyttämistä uudella työvoimalla. Toisessa vaiheessa on valittava toimet, joilla halutunlaiset työnhakijat saadaan avoimesta työpaikasta kiinnostuneiksi. Tässä vaiheessa usein yritykset tekevät jo ensimmäisiä karsintoja työnhakijoiden välillä. Kolmannessa vaiheessa sopivista hakijoista pyritään valituin keinoin löytämään parhaiten työhön ja työyhteisöön sopiva henkilö.

Vaikka nämä kolme rekrytoinnin vaihetta on löydettävissä useimmissa työhönottotilanteissa, on eri vaiheiden käytännön soveltamisessa suuria eroja (Devins & Hogart 2005, 249). Näiden käytäntöjen ilmentämiseen olemme tutkimuksessa keskittyneet. Lisäksi olemme hakeneet yhteyttä sille, miten eri rekrytointivaiheiden toimet vaikuttavat työn ja työntekijöiden kvalifikaatioiden rakentumiseen. Analyysin tuloksena olemme muodostaneet neljä sisältölukua: työvoimareservin synnyttäminen, työntekijän valinta ja sopivuuden määreet, työntekijän kouluttaminen sekä työntekijän tarkkailu.

### Työvoimareservin synnyttäminen

Tutkimuksemme haastatellut henkilöt ovat työllistyneet safarioppaiksi monin eri tavoin. Jo vuosia oppaana toiminut mieskertoja pyydettiin safarioppaaksi kesken pilkkireissun, kun hän avusti vaikeuksissa ollutta safarioporukkaa. Asiakasryhmän kanssa paikalla ollut safariyrityksen johtaja huomasi hänen tekemisensä ja sanoi, että ”tuuppa huomennakin, ja sillä reissulla sitä ollaan vieläkin”. Nelikymppiselle miesoppaalle puolestaan tarjottiin töitä, koska yrittäjä tiesi hänet entuudestaan ”osaavaksi henkilökseksi”. Kolmikymppinen naiskertoja taas toivottiin tervetulleeksi yritykseen saman tien jo työpaikkahaastattelussa, koska hänellä ja haastattelijalla ”meni kauhean hyvin niinku kemiaat yhteen”. Monet oppaat olivat saaneet pidempiaikaisia töitä ohjelmapalveluyrityksestä, missä suorittivat eräopaskoulutukseen liittyvän työharjoittelujaksensa.

Työhönottotarinoiden variaatiot kertovat paitsi alalla työskentelevien oppaiden monipuolisista taustoista myös niistä käytännöistä, joilla safariyritykset rakentavat itselleen työvoimareservin. Rekrytointitutkija Billsin (1999, 585) mukaan työvoimareservi ei ole ilmiönä valmiiksi olemassa. Päinvastoin, organisaatiot luovat sen kukin tavallaan seuloamalla eri menetelmin työmarkkinoita synnyttääkseen heille sopivan työntekijäkandidaattien joukon (ks. myös Fevre 1992, 10–13).

Seulontatavat jaetaan usein virallisiin ja epävirallisiin kanaviin (Marsden 1994, 288; Mencken & Winfield 1998) tai avoimeen ja rajoitettuun hakuun (Windolf 1986, 237–238; Windolf 1988, 139). Viralliset kanavat edustavat julkista työnhakijoiden etsintää, missä tyypillisesti käytetään lehti-ilmoituksia, työvoimaviranomaisten kanavia tai yrityksen kaikille avoimia internetsivuja. Virallisiin kanaviin liittyy tarkahko ennakkokäsitys siitä, millaista työtehtävää ollaan täyttämässä. Epävirallisia kanavia käytettäessä hyödynnetään yrityksen sisäisiä tiedotteita ja tiedottamista yrityksen henkilökunnalle, samoin kuin suoria yhteydenottoja entisiin työntekijöihin. Epäviralliset kanavat ovat myös toimintatavoiltaan epämuodollisia. On usein vaikea määrittää, milloin rekrytointi on käynnistynyt tai millaista osaamista ja henkilöä täsmällisesti haetaan. Epävirallisilla yhteyksillä pidetään yllä tuntumaa mahdollisesti työllistettäviin henkilöihin eli rakennetaan työvoimareserviä.

Yhteiskunnassa on kuitenkin myös tekijöitä, jotka voivat muodostaa työmarkkinoille erityisiä työvoimareservejä. Koulutus on esimerkiksi yksi tällaisista, koska se ohjaa ihmisiä eri lohkoille vieviin työvoimajonoihin koulutuksen perusteella (Windolf & Wood 1988). Safariala on työalana siinä mielessä erityinen, että erotuksena moniin muihin vakiintuneimpiin toimialoihin safarioppaan työhön ei ole mitään selkeää ammatillista koulutus- tai muuta urapolkua, joka johtaisi suoraan safarioppaan tehtäviin tai takaisi pätevyuden alan töihin. Alalla jopa pidetään ulkopuolista opas-

koulutusta jokseenkin turhana, koska aiemman koulutuksen ei katsota kasvattavan kuin ehkä vähäisessä määrin osaamista, jota alalla vaaditaan. Safaritoimijat painottavatkin mielellään niin safariyritysten oman koulutuksen merkitystä kuin työssä oppimista: ”tätä ei opi kirjekursseilla, eikä paljon eräopaskoulutuksessa, eikä missään muussakaan, tämä työ opettaa”.

Safarialalla on kolmenlaisia käytäntöjä, joilla yritykset rakentavat työvoimareservinsä. Vakiintunein käytäntö on perinteiset työpaikkailmoitukset lehdissä ja työvoimatoimistoissa, joiden kautta yritykset ilmoittavat avoimista työpaikoista. Tätä kautta suuri osa haastateltavista on tullut alalle. Toinen käytäntö on opiskelijoiden rekrytointi erilaisissa rekrytointitapahtumissa ja koulutusmessuilla, jotka kokoavat yhteen suuren joukon alasta kiinnostuneita. Useilla yrityksillä on myös hyvät yhteydet sekä opaskoulutusta järjestäviin ammattioppilaitoksiin että muihin matkailualan koulutusta tarjoaviin oppilaitoksiin. Kolmas käytäntö on epävirallisten rekrytointikanavien käyttö.

Huilajan (2009, 106–107) mukaan epävirallisten rekrytointikanavien käyttö perustuu pitkälti työntekijöiden sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen. Näin on safarialalla. Monet haastateltavat ovat työllistyneet oppaaksi ikään kuin ”kävelemällä sisään taloon” joko jonkun suosituksesta tai muuten osoittamalla sopivuutensa alalle. Huilajan (mt.) mukaan epävirallisten rekrytointikanavien etuna yrityksille on niiden edullisuus ja tehokkuus. Hakijan tunnettavuus keventää varsinaisen rekrytoinnin suorittamista, ja siksi työntekijä voidaan valita ilman muodollisia testejä tai haastatteluja. Lisäksi se siirtää osan rekrytoinnin onnistumisvastuusta työnhakijan suosittelijalle.

Ruotsissa rekrytointeja tutkinut Hermelin (2005, 228) on havainnut, että epävirallisten kanavien käyttöön ja omien työntekijöiden suosituksiin turvaudutaan erityisesti silloin, kun viralliset kanavat eivät tavoita riittävästi sopiviksi katsottuja hakijoita. Jossain tapa-

uksissa yritykset voivat jopa maksaa palkkion työntekijälle, jonka suosittelu johtaa henkilön palkkaamiseen (ks. myös Mencken & Winfield 1998, 139). Erävirallisten rekrytointikanavien käytön yleisyyttä safarialalla on vaikea lähteä arvioimaan, mutta tämän tutkimuksen haastateltavista noin joka kuudes oli palkattu töihin epävirallisten rekrytointikanavien kautta.

### **Työntekijän valinta ja sopivuuden määreet**

Vaikka safariyrityksillä on monenlaisia käytäntöjä rakentaa työvoimareservinsä, työntekijän valinnassa käytäntö on varsin yhteneväinen. Rekrytointitutkimuksessa valinta yleensä käsitetään vaiheeksi, jossa mahdollisesti sopivista työntekijöistä pyritään löytämään juuri tehtävään soveliaim tai soveliaimmat (esim. Bills 1988; 1999; Windolf 1986; Huilaja 2009). Edellä kuvatussa työvoimareservin rakentamisessa olisi Billsin (1999, 585) käsittein kyseessä seulonta, jossa eri kanavia käyttäen kasataan valintavaiheeseen etenevä työnhakijajoukko. Windolf (1986, 238) kuvaa taas valintaa prosessiksi, jossa työnhakijoiden on läpäistävä erilaiset filteerointivaiheet. Kyse on muun muassa hakupereiden arvioinnista, kirjoittamistehtävistä, persoonallisuuden arvioinnista ja työnantajaedustajien tapaamisista ja haastatteluista.

Käytännön rekrytoinneissa seulonnan tai työvoimareservin rakentamisen ja valintavaiheen erottaminen ei ole selvärajaista. Työvoimareservin rakentamisessa tehdään useita työnantajapäätöksiä, joilla vaikutetaan työnhakijajoukon valikoitumiseen: millaisia hakukanavia käytetään ja missä järjestyksessä tai millaista informaatiota työstä ja työpaikasta halutaan jakaa. Valintavaihe erottuu merkittävästi seulonnasta kuitenkin siinä, että valinnassa huomio kiinnittyy yhä selkeämmin työnhakijan persoonallisiin ominaisuuksiin. Aletaan siis arvioida henkilön sopivuutta työhön ja työyhteisöön.



Safariyritysten työvoiman valinnasta vastaa tavallisesti muutaman henkilön joukko, jotka haastattelevat, tarkkailevat ja tutkivat hakijoiden osaamista eri tavoin eri tilanteissa. Työntekijöiden valinnassa on kolme vaihetta: haastatteluvaihe, jossa valikoidaan ”sopivat” henkilöt ja jotka sitten kutsutaan koulutukseen, koulutusvaihe sekä joulusesonkiajan työskentelyvaihe, jossa kunnostautuneille tarjotaan töitä myös kevääksi. Suurin osa safarioppaista työllistyykin alalle näiden vaiheiden kautta. Jokaisessa vaiheessa henkilön ominaisuuksia ja soveltavuutta alalle tarkkaillaan ja jokaiseen vaiheeseen sisältyy myös karsintaa. Esimerkiksi koulutukseen safariyritykset kutsuvat miltei aina suuremman joukon kuin palkkaavat, koska koulutusvaiheessa myös karsitaan pois henkilöt, joita yritys pitää ”alalle sopimattomina”. Vastaavalla tavalla joulusesonkiin palkataan työntekijöitä huomattavasti suurempi joukko kuin mitä esimerkiksi kevätseasonkina tarvitaan. Joulusesongin aikana ”tutkitaan”, kuka soveltuu jatkoon ja minkälaisiin tehtäviin.

Haastatteluissa tuli esille hyvinkin erilaisia työhönottokertomuksia. Yksi tuli palkatuksi, koska tuli ”hyvin juttuun haastattelijan kanssa”, toinen ”sopi porukkaan”, kolmas taas tiedettiin ”osaavaksi henkilöksi”. Oppaiden mukaan tärkeää on omata ”hyvä supliikki”, ”oikeanlainen huumori”, ”kiinnostus” ja ”asenne”. Toistuvat maininnat edellä mainitun kaltaisiin ominaisuuksiin viittaavat, miten oppaiden valinnassa työntekijän ”sopivuus” tai ”hyvyys” on keskeinen kriteeri, johon työnantajat kiinnittävät huomiota. Tiivistetysti sanottuna safariyritykset hakevat sellaisia henkilöitä, jotka ”sopivat” alalle, ja jotka he sitten kouluttavat työhön.

”Sopivuus” on määreenä abstrakti, epämääräinen ja vaikeasti mitattavissa oleva asia. On esimerkiksi eri asia, rekrytoidaanko ”sopivuuden” vai ”pätevyyden” perusteella (Wood 1988). Sopivuudelle voidaan antaa myös monia sisältöjä (Mencken & Winfield 1998). Ensi silmäykseltä näyttääkin, että safariyritysten henkilöstön valinta on varsin epämääräistä

ja sisältää paljon sellaista, mikä ulkopuoliselle voi näyttää jopa sekavalta. Tässä ei kuitenkaan ole mitään tavatonta. Jamesonin (2000, 44) mukaan matkailun ja vapaa-ajan yritykset suosivat rekrytoinnissa yleensä epämuodollisia ja epäsystemaattisia menetelmiä. Yritysten rekrytointia tutkinut Vahtio (2004) on puolestaan havainnut, että nyky-yhteiskunnassa on laajemmaltikin tavallista, että työnantajat luottavat henkilöstön valinnassa paljolti omaan hiljaiseen tietoonsa: yrittäjät uskovat, että on mahdollista nähdä nopeasti, kuka on sopiva ja kuka ei. Onkin oletettavissa, että henkilöstönvalinnassa työnantajat mittaavat hakijan sopivuutta alan ja organisaation mukaisin kriteerein. Sopivuuden kriteerit ovat alakohdaisia ja siksi ne eivät ole mitenkään mielivaltaisia tai epämääräisiä.

Safarialalla ”sopivuus” tarkoittaa tiettyjä tekijöitä tai ominaisuuksia, joita työnantaja työntekijän valinnassa tarkkailee. Ensinnäkin sopivuudella tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia tai taitoja, joita safariopastus erityisenä toiminnan muotona edellyttää. Tämän tutkimuksen safaritoimijoille opastus on ennen muuta asiakaspalvelutyötä, siksi työntekijällä tulee olla asiakaspalvelun edellyttämät esiintymis-, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja. Myös vastuullisuus, omatoimisuus ja kekseliäisyys nostetaan tärkeään asemaan. Työntekijöiden valintaan osallistuneet henkilöt kertovat kiinnittävänsä työntekijän valinnassa huomiota joihinkin näistä tekijöistä ja sitä kautta mittaavansa hakijan ”sopivuutta”.

Puhe sopivuudesta ja hyvistä tyypeistä kuvastaa muutosta, joka työn kvalifikaatioissa katsotaan tapahtuneen, kun niin sanotut pehmeät kvalifikaatiot ovat vallanneet tilaa työn teknisiltä osaamisvaatimuksilta (Grugulis & Vincent 2009; Lloyd 2008, 176–177). Lewisin (2007) mukaan kyseessä on uuden talouden aikaansaama yleinen muutos työn tuotantotavoissa, rakenteissa ja käytännöissä sekä työntekijöiden sitouttamisessa työhön ja työorganisaatioon. Muutokseen on reagoitu vaatimalla laajasti koko työelämää koskevan osaamis- ja taitotason kohentamista ja esittä-



mällä paineita erityisesti valtiollisten koulutusjärjestelmien kehittämiseksi. Lewis (2007, 398) kuitenkin epäilee, että vaatimus yhä korkeammasta osaamis- ja koulutustasosta ei välttämättä ole sopusoinnussa itse työn kvalifikaatioiden muutoksen kanssa. Samaan asiaan puuttuvat Grugulis ja Vincent (2009, 598) todetessaan, että pehmeät kvalifikaatiot epämääräisenä käsitteenä ovat entisestään hämärtäneet työn todellisten osaamisvaatimusten ymmärtämistä ja arviointia. Samoin on syytä muistaa, että työnantajat ovat ennenkin olleet kiinnostuneita siitä, millaisia ihmisiä he ovat työhön palkkaamassa.

Puhe pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistumisesta ei ole kuitenkaan perusteeton ja muutos näyttää vaikuttavan myös yritysten rekrytointikäytäntöihin ja -päätöksiin. Safariopastointi on esimerkki palvelutyösektorista, missä työntekijän persoonalliset ominaisuudet ja sosiaaliset taidot ovat työn suorittamisen kannalta merkityksellisiä. Vuorovaikutuksellista palvelutyötä tutkineet Callaghan ja Thompson (2002) toteavat työnantajien kiinnittävän huomiota siihen, onko työnhakija liikkeellä oikeanlaisella asenteella. Asennoitumista pyritään selvittämään haastatteluin ja erilaisin tehtävin, mutta myös tutkintotodistus voidaan lukea merkiksi aidosta kiinnostuksesta alaa kohtaan. Ammattitutkinto voi siis olla enemmän todiste kiinnostuksesta ja päättäväisyydestä kuin koulutuksen antamasta sisällöllisestä osamisesta.

Safaritoiminnassa työntekijän sopivuus liitetään juuri opastustyön luonteeseen vaihtelevana asiakaspalvelutyönä. Asiakaspalvelutyön katsotaan suosivan tietynlaisia persoonallisuksia, koska heillä on alalle niin tärkeitä myötäsyntyisiä ominaisuuksia. Tietynlaisten persoonallisuksien oletetaan myös pärjäävän muita paremmin asiakaspalvelutilanteissa, sillä oppaan olemus voi edesauttaa myönteisen asiakaspalvelutilanteen syntymistä. Haastateltavat puhuivat, miten ”hyvä asiakaspalvelija” tai ”hyvä tyyppi” voi kompensoida omalla olemuksellaan muita mahdollisia tai-

dollisia puutteita asiakaspalvelutilanteissa: ”hyvä asiakaspalvelija saa anteeksi paljon virheitä tai kömmähdyksiä, sillä jos on hyvä tyyppi niin asiakkaat antaa paljon anteeksi”.

Opaskandidaatin ”sopivuus” ajatellaan mitattavan lopullisesti kuitenkin vasta työssä. Alalla elää ajatus, että safarityö testaa opaskandidaatin sopivuuden. Pitkän työuran oppaana tehneen mieskertojan mukaan ”tämä on jokaisen itse koettava” vasta sitten voi ”tietää sopiiko joku alalle vai ei”. Työntekijöiden valikoimista ei myöskään katsota voitavan ulkoistaa, sillä työn vaatimaa osaamista pidetään ulkopuolisen vaikeana arvioida, koska ”joka talossa on omat tavat”. Puhe ”talon tavoista” osoittaa, että sopivuus liittyy muuhunkin kuin vain työn sisältöihin. Edellä siteeratun mieskertojan mukaan työntekijän valinnassa kiinnitetään paljon huomiota siihen, ”ketkä soveltu porukkaan”: ”Tavallaan jo siellä opasaikana tehdään arviointeja, ketkä vaikutti heti semmoisilta tyypeiltä, jotka soveltuisivat porukkaan. Tämä vaatii mehenkää tämä työ”.

Safaritoimijat pitävät tärkeänä, että työntekijä osaa toimia työyhteisön osana ja työyhteisön edellyttämällä tavalla. Safarioppaat puhuvatkin paljon oikeanlaisen ”kemian” ja ”huumorin” merkityksestä alalla. Opaskandidaatin sopivuus mitataan suhteessa siihen, kuinka hyvin tai huonosti hänen oletetaan sopivan työyhteisöön. Edellä siteeratun mieskertojan mukaan työyhteisöön soveltuminen on jopa tärkeämpää kuin esimerkiksi monen oppaan jokapäiväisen työvälineen, moottorikelkan hallinta. Moottorikelkkailun voi oppia, työyhteisöön sovellutaan tai ollaan soveltumatta. Sopivan työntekijän valinnassa on tällöin kyse tietynlaisten persoonallisuksien etsimisestä, kyse on työyhteisön arvojen ja ”kemian” omaavien henkilöiden valinnasta. Lopulta kyse on kuitenkin myös palvelutuotannosta. Safaritoimijat puhuvat moneen otteeseen siitä, miten työntekijöiden väliset henkilösuhteet eivät saa vaikuttaa palvelutuotantoon. Kolmikymmppisen naiskertojalle oppaan on omattava ”asiakaspalveluhenkisyyttä”.

*Jos sinulla on huono päivä, sitä ei saa näyttää. Me voidaan keskenämme huutaa pää punaisena, mutta asiakkaille se ei saa näkyä. Ja semmoinen rento meininki tietenkin on yksi vaatimus, että tiukkapipoisia ei pitkään katsella, koska asiakaspalvelu siitä kärsii.*

Safarialalla yksi keskeinen periaate on, että asiakkaille ei saa näyttää työn arkipäiväisyyttä eivätkä työyhteisön keskinäiset erimielisyydet, ”klikit”, saa vaikuttaa asiakaspalveluun. ”Sopivien” henkilöiden valinnan tavoite onkin ehkäistä ennalta tällaisten tilanteiden syntyminen. Työyhteisön sisäistä dynamiikkaa säädellään valitsemalla henkilöitä, jotka sopeutuvat ja jakavat työyhteisön normit, toimintakulttuurin ja asenteen. Tästä syystä henkilön ammatillinen tietotaito tai osaaminen ovat jokseenkin toisarvoisia. Tavoitteena on löytää sellaisia henkilöitä, jotka ovat luonteeltaan työyhteisöön sopeutuvia. Tämän tutkimuksen safaritoimijat olettavatkin, että ”sopivuutta” määrittävät piirteet ovat hyvin pitkälle henkilökohtaisia ominaisuuksia, persoonallisia piirteitä. Esimerkiksi asiakaspalvelutaitojen, sosiaalisuuden ja sopeutuvaisuuden katsotaan olevan ”aika luontaisia ominaisuuksia” ja myötäsyntyistä (”jos ei välitä, ei välitä”).

Edellä sanottu ei silti tarkoita, etteikö safarialalla vaadittaisi hakijalta työtehtäviin liittyvää ammatillista, organisatorista tai teknistä osaamista. Työntekijän valinnassa hakijan tekniset ja ammatilliset taidot, kuten kielitaito, aiempi työkokemus tai alalle soveltuva aiempi koulutus, ovat osaltaan merkityksellisiä, mutta eivät kuitenkaan määrääviä. Syy tähän on se, että safaritoimijat olettavat voivansa kouluttaa ”sopiville” henkilöille taidot, joita työstä suoriutumisen edellyttää. Henkilöstön rekrytoinnista vastaavien haastateltavien mukaan yritykset eivät välttämättä ole edes kiinnostuneet hakijan teknisestä osaamisesta. Esimerkiksi oppaiden valinnasta vastaava mieskertoja pitää eräopaskurssia opaskandidaatin sopivuutta arvioidessaan signaalina siitä, että hän on ”tosissaan, ei sen enempää”.

Hänen mukaansa hakijan koulutustausta kertoo henkilön motivoituneisuudesta, jota hän pitää tärkeämpänä tietona kuin hakijan mahdollista työprosessin formaalia osaamista. Toisen työntekijöiden valintaan osallistuvan safarioppaan mukaan hakijan aiempi koulutustausta ei ole merkityksellinen muuten kuin siksi, että sillä on lisäarvoa alalla.

Työntekijän sopivuuden voi ratkaista jokin yksittäinen ominaisuus, kuten kielitaito, huumorintaju tai jopa se, että muualta tulevalta sesonkityöläisellä on asunto valmiina työpaikkakunnalla. Safarioppaiden valintaprosessi vahvistaa käsitystä, että muodollisesti yhdenmukainen ja järjestelmällinen rekrytointiprosessi voi käytännön toimintana sisältää paljon yrityskohtaista ja jopa henkilötasoista vaihtelevuutta (Lloyd 2008, 176–177). Juuri palvelusektorilla työntekijän sopivuuden määrittäminen perustuu usein standardoituun ja stereotyyppiseen käsitykseen myytävästä palvelutuotteesta (Grugulis & Vincent 2009, 599). Käytännön rekrytointitilanteet taas osoittavat, että pehmeiden kvalifikaatioiden täsmällinen arvioiminen ja arvottaminen on vaikeaa. Opastoinnissa sopivuus tarkoittaa siis sitä, että safariorganisaatiot etsivät henkilöitä, jotka pitävät palvelutyöstä, ovat motivoituneita sekä sopivat ja sopeutuvat työyhteisöön ja sen normeihin. Yksittäisten kriteerien, erityisten kvalifikaatioiden tai työnhakijan persoonallisten ominaisuuksien tasolla on vaikea määrittellä, mitä tämä sopivuus täsmällisesti ottaen tarkoittaa.

### Työntekijän kouluttaminen

Tutkimuksissa rekrytoinnin mallinnukset päättyvät yleensä siihen, kun henkilö tulee valituksi tehtävään (Wood 1988; Bills 1999; Gallagher & Thompson 2002). Tästä eteenpäin puhutaan tavallisesti perehdyttämisestä eli siitä, kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan ja sopeutetaan työhön, työyhteisöön ja -organisaatioon. Usein tähän vaiheeseen kuuluu erillinen koulutusjakso, jossa työntekijäl-

le esitellään ja opastetaan yritys- ja työpaikkakohtaiset toiminnot, säännöt ja perusarvot (Callaghan & Thompson 2002, 243–244). Safarialalla yrityskohtainen koulutusvaihe on kuitenkin selvästi osa rekrytointia. Kun henkilö on todettu sopivaksi, hänet kutsutaan opaskoulutukseen. Opaskoulutuksen läpikäyminen on edellytys, että henkilö voi työskennellä oppaana joulusesonkina. Koska sekä opaskoulutusvaiheessa että joulusesongin työskentelyjaksolla tapahtuu edelleen valintaa, ovat myös ne ymmärrettävä osaksi rekrytointiprosessia.

Ohjelmapalveluyritykset kouluttavat henkilöstönsä poikkeuksetta itse. Koulutusjakso on periaatteessa vapaaehtoinen, mutta käytännössä pakollinen. Pääsääntö on, että ennen kuin opaskandidaatti voi aloittaa työskentelyn, hänen on käytävä koulutus. Koulutusjakson kesto vaihtelee yrityksittäin, mutta tavallisesti se kestää noin kuusi viikkoa, järjestetään viikonloppuisin ja se on palkaton. Myös koulutussisällöissä on yrityskohtaisia eroja, mutta peruskaava on pitkälti samanlainen. Koulutusjaksolla käydään läpi muun muassa yritys, sen toiminta ja tavoitteet, tuotteet ja tehtävät, kohteet, reitit ja muut logistiset asiat, opastyön sisällöt ja tavoitteet sekä työsuhteeseen liittyvät perusasiat kuten palkkaus, työsuhdeasiat, velvollisuudet ja säännöt.

Haastateltavat tulkitsevat opaskoulutuksen tavoitteeksi sen, että koulutuksen jälkeen työntekijä tuntee yrityksen päätuotelinjat ja ”ymmärtää palvelukokonaisuuden merkityksen”, perehtyy tuotteisiin, palveluprosessiin sekä ymmärtää oman roolinsa osana tuotetta. Ajatus on, että koulutuksen jälkeen työntekijöillä on yhteneväinen pohja ymmärtää työprosessi sekä malli, jonka mukaisesti työprosessi tulee hoitaa. Tämä viittaa siihen, että koulutusjakso tähtää oppaan työn yhdenmukaistamiseen, standardisointiin.

Työn yhdenmukaistamisen taustalla on pyrkimys vähentää työn opaskeskeisyyttä. Tavoite on, että palvelu pysyy samanlaisena vaikka oppaat vaihtuvat. Tältä osin asiakaspalvelun yhdenmukaistamisessa ei siis

ole niinkään tuotteen vaan työntekijän standardisoimisesta. Työn rutinoitumista palvelualalla tutkineen Leidnerin (1993) mukaan töissä, joissa työn lopputulosta eli tuotetta on vaikea erottaa vuorovaikutuksen laadusta, laadun kontrolli ei koske tuotteen vaan työntekijöiden standardisointia. Palveluissa työntekijä on väistämättä osa palvelua ja sen laatua, ja siksi palvelutuotteen vakiinnuttaminen edellyttää työntekijän standardisointia. Kontrolloimalla, kouluttamalla ja ohjeistamalla työntekijää organisaatio voi huolehtia, että niin palvelutuotteen laatu kuin yritys ei ole sanottavasti riippuvainen työntekijästä.

Koulutus on puolestaan keino, jolla tämä varmistetaan. Koulutuksen tärkeä tehtävä onkin sosiaalista opaskandidaatit yrityskulttuuriin. Toisin sanoen jos rekrytointin alkuvaiheiden tavoitteena on löytää ”sopivat tyytit” alalle, koulutuksen tavoitteena on paitsi karsia, myös sosiaalista työntekijä safarikulttuuriin. Safariorganisaatioiden opaskoulutuksen tavoitteena on safariopastustyön käsitteittäminen.

Palvelutyön tutkimuksissa työn käsikirjoittamisella tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joilla yritykset ohjeistavat palvelutapahtuman edellyttämän vuorovaikutuksen (Leidner 1993). Palvelutapahtuman käsikirjoittamisella yritykset voivat varmistaa ikään kuin edeltä käsin, että palvelutuotanto toteutuu yrityksen haluamalla tavalla. Käsikirjoittamisen käytännöt saattavat liittyä yhtäläisesti työntekijän kielelliseen kuin keholliseenkin itseilmaisuuksiin ja sen seikkaperäiseen säätelyyn. Puhelinpalvelukeskuksen rekrytointia tutkineet Callaghan ja Thompson (2002) kuvaavat, kuinka koulutusvaiheessa koulitaan jopa äänenpainon käyttöä ja sen vaihtelevuutta asiakkaan käyttäytymisen mukaisesti. Safarialalla on havaittavissa juuri tämänkaltaisia työn käsikirjoittamiseen tähtäviä käytäntöjä.

Koulutusjaksolla safariorganisaatiot ensinnäkin ohjeistavat hyvin yksityiskohtaisesti safarituotteeseen sisältyvän asiakaspalvelun. Oppaita valmennetaan asiakaspalveluti-

lanteisiin liittyvään vuorovaikutukseen kerromalla esimerkiksi, kuinka asiakas otetaan vastaan (tervehdyminen, kättely, katsekontakti), kuinka asiakkaat ohjeistetaan (esitely, pukeminen, ajo-opastus), kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan safarilla (mitä ja miten kerrotaan, kuinka käyttäydytään, mitä tehdään) sekä miten safari päätetään (kehu ryhmää, jäähyväiset, kehoitus asiakaspalautteeseen). Toiseksi opaskoulutusjakson aikana oppaita ohjeistetaan, millainen palvelutyö, ulkoinen olemus ja puhetapa ovat oppaille suotavia. Koulutusjaksolla puhutaan esimerkiksi oppaan tupakoinnista asiakaspalvelutilanteissa, käytöstavoista, oppaan olemuksesta ja asiakaskohtaamisesta.

Kolmanneksi safariorganisaatiot ohjeistavat oppaiden verbaalista ilmaisua: millaiset sanalliset ilmaisut ovat suotavia ja miten asiakkaita puhutellaan. Asiakkaalle ei esimerkiksi saa nauraa, eikä nolata, vaikka asiakas kysyisi tai tekisi miten typeriä tahansa. Asiakkaita on myös puhuteltava tietyllä tavalla, esimerkiksi asiakkaan kutsumista turistiksi on vältettävä. Neljänneksi safarialalla vallitsee sääntö, että oppaiden oma asenne tai elämäntavot ei saa välittyä asiakkaille, etenkin jos ne ovat ristiriidassa asiakkaiden tai myytävän tuotteen kanssa. Lisäksi oppaiden odotetaan omaksuvan oikeanlainen ”safarityyli” ulkoisessa olemuksessaan. Alalla on käytössä erityinen ”pukukoodi” tai säännöstö, joka määrittää, miltä työntekijän tulee näyttää.

Opaskoulutusjaksolla ei siis kouluteta vain työn vaatimia taitoja, vaan työntekijäkandidaatit myös ohjeistetaan, miltä heidän tulisi näyttää, mitä he voivat sanoa ja miten heidän tulisi asiakkaiden kanssa käyttäytyä. Pukukoodit, säännöt ja ohjeet viittaavatkin siihen, että koulutuksen avulla yritykset pyrkivät ainakin jossain määrin tietoisesti muokkaamaan työntekijöidensä arvoja ja asenteita säätelemällä heidän itseilmaisuaan, kehollista olemustaan ja arvojaan. Tavoitteena on, että opas sisäistäisi yrityksen palvelukulttuurin ja ilmaisisi olemuksellaan, eleillään ja käytöksellään safariorganisaation asettamia päämääriä.

Koulutusvaihe nostaa esiin ristiriidan kerrottujen osaamisvaatimusten ja työn standardoinnin välillä. Safarioppaiden valinnassa kerrotaan painotettavan persoonallisia ominaisuuksia ja sosiaalista kyvykkyyttä eli piirteitä, jotka tyypillisesti liitetään palvelutyön osaamisvaatimukseen ja niin sanottuihin pehmeisiin kvalifikaatioihin (Grugulis & Vincent 2009; Lloyd 2008). Asiakaspalvelun käsikirjoittaminen taas kaavamaisaa, teknistä ja yhdenmukaistaa itse palvelutuotetta ja työtä. Grugulis ja Vincent (2009, 605–606) väittävätkin, että pehmeiden kvalifikaatioiden korostaminen palvelutyössä on usein enemmän retoriikkaa kuin työn todellisten vaatimusten arviointia. Toisaalta yksilöllinen ja persoonallinen kyvykkyys on tosiasiallisesti ominaisuus, jota työntekijä arvostaa silloin, kun se osataan hyödyntää palvelutuotetta tukevaan ja kehittävään muotoon. Työn kontrollin ja työntekijän vapauden tasapaino onkin Callaghanin ja Thompsonin mukaan (2002, 251) interaktiivisen palvelutyön erityinen haaste. Työn liiallinen ulkoinen kontrolli voi tukahduttaa motivaation ja persoonallisen herkkyyden, jota onnistuneen asiakaspalvelun katsotaan edellyttävän.

### Työntekijän tarkkailu

Safariorganisaatioissa työn etukäteisen kontrolloinnin keinoja ovat safarioppaiden ohjeistaminen ja työn käsikirjoittaminen. Julkusen (2008, 163) mukaan johdolla ei kuitenkaan voi koskaan olla täysin aukotonta työprosessin kontrollia, ei edes silloin, kun johto pyrkii toteuttamaan esimerkiksi standardisoinnin, mitattavuuden ja ulkoisen valvonnan periaatteita. Tämä pätee etenkin interaktiiviseen palvelutalouteen, jossa palvelun tuottaminen ja kuluttaminen on samanaikaista ja työprosessin toteutus on sidoksissa työntekijän persoonaan.

Safaripalveluja tuotetaan ja kulutetaan maastossa oppaan ja asiakasryhmän vuorovaikutteisessa suhteessa. Työnantajalla puo-

lestaan ei juuri ole mahdollisuutta kontrolloida suoraan työntekijöidensä toimintaa safarilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työnantaja pyrkisi mitenkään kontrolloimaan työntekijöiden toimintaa. Työnantajan vähäinen pääsy tai edes halukkuus puuttua työntekijän työn toteutukseen safarilla itse asiassa korostaa yrityksen tarvetta varmistaa muulla tavoin se, että työntekijä tekee työnsä kaikesta huolimatta oikein. Opastustyön toimintavapaus ei siis kokonaan poista työprosessin valvontaa, laadun ja tuloksellisuuden valvonasta puhumattakaan.

Safarialalla on kaksi käytäntöä, joiden avulla organisaatio pyrkii varmistamaan sen, että oppaat tekevät työnsä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäinen on asiakaspalautejärjestelmän käyttö. Asiakaspalaute on vakiintunein tapa palvelutaloudessa, minkä avulla työnantaja voi niin halutessaan tarkkailla työntekijän toimintaa palveluprosessissa (Fuller & Smith 1996, 84). Palvelu tapahtuu aina toisen, asiakkaan, silmien edessä, ja siksi jokainen asiakas on ainakin potentiaalisesti työprosessin tarkkailija.

Lähes kaikki safariyritykset käyttävät asiakaspalautejärjestelmää paitsi palvelujen laadun varmistamiseksi myös oppaiden työn kontrolloinnin välineenä. Safariyrittäjät suhtautuvat kuitenkin varauksella asiakaspalautekäytäntöön työntekijän kontrolloinnin välineenä. Heidän mukaansa asiakaspalaute antaa vain vähäisiä viitteitä siitä, millainen osaja työntekijä on. Asiakkaiden palaute kertoo lähinnä oppaan työn näkyvistä piirteistä.

Safariorganisaatiot pyrkivät varmistamaan oppaiden ammattitaidon safarilla toisella tapaa: oppaiden keskinäisellä kontrollilla. Lavikan (2000; myös Casey 1995, 121–124) mukaan ryhmätyöhön perustuvissa työorganisaatioissa työn kontrolli on siirtynyt ulkoisesta kontrollista sisäisiin prosesseihin ja tiimeihin. Safaritoiminta tukee Lavikan tulkintaa: haastattelujen mukaan safarialalla on vakiintunut käytäntö, että vanhemmat oppaat seuraavat jatkuvasti nuorempien oppaiden työskentelyä. Jatkuvalla tarkkailulla orga-

nisaatio pyrkii varmistamaan, että työntekijä on tehtäviensä mittainen ja tekee työnsä sovitujen käytäntöjen ja sääntöjen mukaisesti. Haastateltavat puhuvat työntekijöiden jatkuvasta testaamisesta, kokeilusta ja arvioinnista käytännön tehtävien yhteydessä. Työnsä aloittanut opas voidaan esimerkiksi laittaa tiettyyn tehtävään ja katsoa, miten hän siitä selviytyy.

Työntekijän tarkkailun tavoitteena on varmistaa, että työntekijä tekee työnsä organisaation edellyttämällä tavalla. Testaamisella taas ”tutkitaan”, millainen hän on henkilönä. Oppaiden tarkkailulla pyritään saamaan selville myös se, kuka soveltuu mihinkin tehtävää. Lisäksi henkilöiden testaamisen ja tarkkailun tavoitteena voi pitää sitä, että työntekijä voi itse arvioida oman soveltuvuutensa alalle. Oppaille annetaan heidän niin halutesaan esimerkiksi lisää vetovastuuta safareille. Oppaiden mukaan käytännön työssä selviää nopeasti, onko tämä minun alani.

Vanhempien oppaiden käyttö uusien oppaiden tarkkailussa on työntekijän suoraa kontrollointia työntehtävissä. Tarkkailulla ei varmisteta vain työntekijän osaamista, vaan vanhemmilla oppailla on myös paljon sanavaltaa, kuka saa jatkossa töitä ja mihin töihin kukin soveltuu. Vanhemmat oppaat toimivat tällöin ikään kuin työnantajan ”valvovana silmänä” maastossa tarkkailemalla työntekijöiden soveltavuutta niin erilaisiin tehtäviin kuin työyhteisöön ja sen arvoihin ja päämääriin. Nuorempien oppaiden tarkkailu kuuluu osaksi vanhempien oppaiden työnkuvaan.

## Lopuksi

Safariopastuksen ja työntekijöiden ominaisuuksien sekä työhön sosiaalistamisen käytäntöjen tarkastelu juuri rekrytoinnin näkökulmasta antaa mahdollisuuden ottaa kantaa työn ja työelämän vaatimuksista käytyyn keskusteluun. Työn ja työelämän vaatimusten yleisestä muutoksesta puhutaan paljon, mutta kuten Julkunen (2008, 120–121) toteaa, muutoksen



syvyys ja laajuus on lopulta empiirinen kysymys. Rekrytointi on erityinen työmarkkinatilanne, jossa työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien yhteensovittaminen konkreettisesti arvioidaan.

Analyysimme osoittaa, että ajatus niin sanottujen pehmeiden kvalifikaatioiden merkityksen kasvusta erityisesti palvelualalla ei ole perusteetonta. Lloyd (2008) on epäillyt, että puhe persoonallisista ominaisuuksista tai sosiaalisesta kyvykkyydestä on usein enemmän retoriikkaa kuin työn tosiasiallisten vaatimusten kuvausta. Safarioppaiden kohdalla rekrytoidaan ennen kaikkea oikeanlaista asennetta ja asennoitumista sekä sopivuutta työhön ja työyhteisöön. Työntekijöiden etsinnässä ja valikoinnissa persoonalliset ominaisuudet ja yksilölliset taidot sekä sosiaalinen kyvykkyys ovat asioita, joilla työnhakija saa herätettyä työnantajien kiinnostuksen. Rekrytointi voi-kin käynnistyä sattumanvaraisesta kohtamisesta ja näyttäisi sisältävän epämuodollisia piirteitä, joita usein liitetään aloille, missä työ on sesonkiluonteista, työsuhteet määräaikaisia ja työntekijöiden vaihtuvuus suurta (esim. Bills 1995). Safarifirmojen rekrytointi koulutusvaiheineen tähtää siihen, että sopiviksi katsotut henkilöt löytyvät, heille määritellään sopivat tehtäväalueet ja ainakin tietyt työntekijät pyritään saamaan palvelukseen useammalle kuin yhdelle kaudelle. Sattumanvaraisuus ja epämuodollisuus eivät kuvaa safarialan rekrytointia kokonaisuudessaan.

Persoonallisen kyvykkyyden ja ihmisen olemukseen sidottujen ominaisuuksien korostuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että safariopastyössä selvittää vain olemalla jotain. Näiltä osin analyysimme johtaa paljolti samansuuntaisiin tulkintoihin kuin mihin esimerkiksi Leidner (1991), Warhurst & Nickson (2009) ja Grugulis & Vincent (2009) ovat ta-  
hoillaan päätyneet. Palvelualalla työn kvalifikaatiot ovat vain osaltaan työntekijän subjektiveettiä kiinnittyneitä. Pääosin ne ovat palveluorganisaation työntekijöilleen kouluttamia ja ohjeistamia taitoja, joiden hallin-

taan työntekijä rekrytointiprosessin kulussa sosiaalistetaan. Se, että työntekijä näyttää asettavan työprosessissa persoonansa peliin ja tekevän työtään ikään kuin yksityishenkilönä, on osa vuorovaikutteisten palvelujen ideaa; myydään muun ohella kanssakäymistä, läsnäoloa, sosiaalisuutta. Suoriutuakseen työstään työntekijän on asetettava työtehtävänsä mukaiseen asemaan asiakaspalvelijana ja työntekijänä, ja toteuttaa yrityksen ja alan työlle asettamia odotuksia ja velvoitteita. Vaikka työtä käytännössä tehdään vahvasti läsnä ollen ja ainakin osaltaan omalla persoonalla, ei työntekijä voi suhtautua työtaitoihinsa kuin henkilökohtaisina ominaisuuksina, vaan osana toimenkuvansa ja sen hallintaa (ks. Adkins 2005, 123).

Kuten on tullut ilmi, safarimatkailussa elää rinnakkain palvelun henkilöitymisen ja työn standardisoinnin käytännöt. Palveluorganisaatiot sekä henkilökohtaistavat että kontrolloivat ja standardisoivat työtä. Käytäntöjen tavoitteena on, että työntekijän persoonalliset tavoitteet, toiveet ja innostus yhdistyisivät yritysten tavoitteisiin. Työntekijöitä seulomalla, kouluttamalla, ohjeistamalla ja kontrolloimalla safariorganisaatiot pyrkivät siihen, että opas sisäistää työnantajan tavoitteet työssään ja tekee sellaisia päätöksiä, joita yritys tekisi. Safarioppaus on siten yrityksen säätelemää työntekijyyttä, mikä puolestaan on edellytys sille, että työntekijällä on myös suhteellisen paljon vapauksia työprosessissa. Toisin sanoen vaikka safariturismin piirissä suositaan työntekijää, joka pistää oman persoonansa työssään peliin, on yrityksen varmistuttava siitä, että työntekijän persoonallinen tyyli on yrityksen tavoitteiden mukainen. Toimintavapauden määrä ei siis välttämättä poista työprosessin valvontaa, laadun ja tuloksellisuuden valvonnasta puhumattakaan. Päinvastoin, valikointi, kouluttaminen ja kontrollointi ovat keinoja, joilla työntekijä sosiaalistetaan työhön ja joka takaa työntekijälle ainakin suhteellisen autonomian työssä.

## Kirjallisuus

- Adams, T. & Demaiter, E. (2008) Skill, education and credentials in the new economy: the case of informational technology workers. *Work, Employment & Society* 22 (2), 351–362.
- Adkins, L. (1995) *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*. Milton Keynes: Open University Press.
- Adkins, L. (2005) The New Economy, Property and Personhood. *Theory, Culture and Society* 22 (1), 111–130.
- Alasuutari, P. (2000) *Researching culture: qualitative method and cultural studies*. London: Sage.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Bills, D. (1988) Educational Credentials and Promotions: Does Schooling Do More than Get You in the Door. *Sociology of Education* 61 (1), 52–60.
- Bills, D. (1999) Labour Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance Between Rewards, Commitments and Costs. *Sociological Forum* 14 (4), 583–607.
- Bolton, S. (2004) *Conceptual Confusions: Emotional Work as Skilled Work*. Teoksessa C. Warhurst, I. Grugulis & E. Keep (toim.) *The Skills That Matter*. New York: Palgrave Macmillan, 19–37.
- Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26 (3), 405–434.
- Buckley, R. (2006) *Adventure Tourism*. Cambridge, CAB International.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002) We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour. *Journal of Management Studies* 39 (2), 233–254.
- Casey, C. (1995) *Work, Self and Society. After Industrialism*. London & New York: Routledge.
- Devins, D. & Hogart, T. (2005) Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers. *Urban Studies* 42 (2), 245–256.
- Fevre, R. (1992) *The Sociology of Labour Markets*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Fuller, L. & Smith, V. (1996) *Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy*. Teoksessa C. Macdonald & C. Sirianni (toim.) *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press, 74–90.
- Grugulis, I. & Vincent, S. (2009) Whose Skill Is It Anyway: 'Soft' Skills and Polarization. *Work, Employment & Society* 23 (4), 597–615.
- Hermelin, B. (2005) Recruitment Procedures in the Construction of Labour Market Relations – the Ethnic Divide in Sweden. *Geografiska Annaler* 87 B (3), 225–236.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Huilaja, H. (2009) Työntekijän valinnat rekrytointissa. Teoksessa M. Kinnunen & J. Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön*. Rovaniemi: Lapland University Press, 99–121.
- Jameson, S. (2000) Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training* 24 (1), 43–49.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino.
- Korczynski, M. & Macdonald, C. (toim.) (2009) *Service Work. Critical Perspectives*. New York & London: Routledge
- Lavikka, R. (2000) Palvelukseen halutaan "hyvä tyyppi" eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. *Sociologia* 37 (1), 1–17.
- Leidner, R. (1993) *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leidner, R. (1991) *Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs*. *Gender and Society* 5 (2), 154–177.
- Lewis, T. (2007) Braverman, Foucault and the labor process: framing the current high-skills debate. *Journal of Education* 20 (5), 397–415.
- Lloyd, C. (2008) Recruiting for fitness: qualifications and the challenges of an employer-led system. *Journal of Education and Work* 21 (3), 175–195.
- Marsden, P.V. (1994) Selection Methods in US Establishments. *Acta Sociologica* 37 (3), 287–301.
- McDowell, L. (2009) *Working Bodies. Interactive Service Employment and Workplace Identities*. Malden: Blackwell.
- Mencken, C. & Winfield, I. (1998) In Search of the "Right Stuff:" The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labour Markets. *American Journal of Economics and Sociology* 57 (2), 135–153.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: Sage.
- Rantala, J. (1999) Toimipaikkojen rekrytointikäyttyminen: analyysi toimipaikkojen rekrytointeista suomessa 1997. Työpoliittinen tutkimus nro 208. Helsinki: Työministeriö.
- Rantala, O. (2010) Tourist Practices in the Forest. *Annals of Tourism Research* 37 (1), 249–264.

- Ryymän, J. (2008) Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2001) *Looking Good, Sounding Right*. London: Industrial Society.
- Warhurst, C. & D. Nickson (2009) Who's Got the Look? Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in the Interactive Services. *Gender, Work and Organization* 16 (3), 385–404.
- Vahtio, E-L. (2004) Hiljainen tieto mukana rekrytinnissa. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2001, 46–50
- Valkonen, J. (2009) Acting in Nature: Service Events and Agency in Wilderness Guiding. *Tourist Studies* 9 (2), 164–180.
- Valkonen, J. (2011) Palvelutyön taito. Tampere: Vastapaino.
- Veijola, S. (2009) Gender as Work in the Tourism Industry. *Tourist Studies* 9 (2), 109–126.
- Windolf, P. (1986) Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies* 7 (3), 235–254.
- Windolf, P. (1988) Criteria, Channels and Procedures. Teoksessa P. Windolf & S. Wood (toim.) *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury: Aldershot, 135–147.
- Windolf, P. & Wood, S. (1988) Recruitment and Selection in the Labour Market. Avebury: Aldershot.
- Wood, S. (1988) Personnel Management and Recruitment. Teoksessa P. Windolf & S. Wood (toim.) *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury: Aldershot, 13–35.
- WTTC (2008) World Travel & Tourism Council. The 2008 Travel & Tourism Economic Research. Executive Summary.

Terhi Tevameri

# Matriisiorganisaatiorakenteen hyväksyminen sairaalaorganisaatiossa

## Case HUS-Röntgen

### Abstrakti

Sairaalaorganisaatiot kohtaavat monia muutospaineita, joiden seurauksena ne ovat uudistamassa organisaatiorakenteitaan. Monet sairaalaorganisaatiot päätyvät rakenneratkaisuissaan erilaisiin matriisiorganisaatiomalleihin, joiden myötä voidaan lisätä esimerkiksi toiminnallista tehokkuutta. Matriisirakenteeseen liittyy kuitenkin monia organisatorisia ja johtamiseen liittyviä haasteita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan matriisirakenteen hyväksymiseen vaikuttavia tekijöitä sairaalaorganisaation tapauksessa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen empiirinen case tutkimus. Matriisirakenteen onnistunut käyttöönotto ja hyväksyminen sairaalaorganisaatiossa edellyttävät organisaatioon vaikuttavien instituutioiden merkityksen ymmärtämistä ja niiden vaikutusten huolellista analysointia. Instituutiolla on vaikutusta matriisiorganisaation työnjakoon liittyviin kysymyksiin ja rakenteen lopulliseen muotoutumiseen. Erityisesti lääkärin kliinisen autonomian suojeleminen matriisirakenteessa on tärkeä tekijä matriisirakenteen hyväksymisen näkökulmasta sairaalaorganisaatioissa.

### Johdanto

Suomalaiset sairaalaorganisaatiot ovat monien muutoshaasteiden edessä esimerkiksi väestön ikääntymisen ja talouden taantumien seurauksena. Terveystieteiden organisaatioita on viime aikoina kritisoitu esimerkiksi potilaan liian passiivisesta roolista, palveluvalikoiman suuruudesta pienessä sairaalassa ja kilpailun vähyydestä terveyshyötyjen saavuttamisessa (Teperi ym. 2009, 18–19). Tyypillisesti sairaalaorganisaatiot ovat toimineet funktionaalisen organisaatiomallin mukaisesti, mikä on mahdollistanut paitsi ammatillisen erikoisosaamisen, myös tieteen ja teknologian merkittävän kehittymisen. Asiantuntijat ovat mo-

tivoituneet tuottamaan yhä korkeatasoisempaa hoitoa, jota profession sisäinen arvostus on edelleen palkinnut. Funktionaalinen rakenne on kuitenkin aiheuttanut monia ongelmia, kuten osa-optimointia ja potilaan kokonaisvaltaisen hoidon puutetta, sairaalaorganisaatioille. Funktionaalista organisoitumista on usein kritisoitu ja monet sairaalaorganisaatiot ovatkin uudistamassa organisaatiorakenteitaan toiminnan tehostamiseksi. (Lillrank ym. 2004, 90–92; Parvinen ym. 2005, 185–187; Tevameri & Kallio 2009.) Käytännössä monet sairaalaorganisaatiot päätyvät rakenneuudistuksissaan matriisiorganisaatiorakenteeseen.

Matriisirakenteella on monia potentiaalisia vahvuuksia. Parhaimmillaan se sopii sairaalaorganisaatioille hyvin, sillä rakenne mahdollistaa toiminnallisen tehokkuuden lisääntymisen sekä toimintojen paremman koordinoinnin ja resurssien tehokkaan allokoinnin sairaalaorganisaatioissa. (Tevameri & Kallio 2009.)

Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa organisatoriset muutokset ovat kuitenkin käytännössä haastavia toteuttaa eikä uusien johtamisjärjestelmien ja organisaatiouudistusten hyväksyminen ole itsestään selvää (ks. tarkemmin Tuominen 2010). Todellisten, nopeiden organisatoristen muutosten esteet liittyvät sairaaloissa erityisesti kulttuureihin, arvoihin ja koulutusjärjestelmiin (Virtanen 2010, 214–215; Wiili-Peltola 2005). Matriisiorganisaatioon liittyy myös rakenteena monia organisatorisia ja johtamiseen liittyviä haasteita toimialasta riippumatta (Sy & D’Annunzio 2005; Tevameri & Kallio 2009; Turner ym.1998.) Sairaalaorganisaatioiden on kuitenkin uudistettava toimintaansa ja johtamistaan, jolloin erilaiset liike-elämästä peräisin olevat opit yhdistettynä vahvaan substanssiosaamisen ymmärtämiseen voivat tuoda toimivia ratkaisuja (Torppa 2007, 190).

Matriisiorganisaatorakennetta on tutkittu runsaasti. Tutkimustietoa on löydettävissä myös sairaalaorganisaatioiden matriisiorganisaatorakenteista yleisesti sekä matriisiorganisaatorakenteen hylkäämiseen ja hyväksymiseen johtavista tekijöistä (ks. esim. Burns 1989; Burns & Wholey 1993; Tevameri & Kallio 2009). Kattavampaa tarkastelua sairaalaorganisaatioiden matriisimaisen toimintalogiikan hyväksymiseen vaikuttavista tekijöistä ei kuitenkaan ole tehty. Tällaisen tutkimustiedon saaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä sairaalaorganisaatiot ovat lisääntyvässä määrin siirtymässä matriisiorganisaatiomalliin (ks. Tevameri & Kallio 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan *matriisiorganisaatorakenteen hyväksymiseen vaikuttavia tekijöitä sairaalaorganisaatioiden erityistapauksessa*. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kolmeen tutkimuskysy-

mykseen: millaisia organisatorisia haasteita terveydenhuollon työn ominaispiirteet aiheuttavat matriisiorganisaatorakenteen käyttöönoton näkökulmasta sairaalaorganisaatioissa, millainen on sairaalaorganisaatioiden institutionaalinen ympäristö matriisiorganisaatorakenteen käyttöönoton näkökulmasta tarkasteltuna sekä miten institutionaalinen ympäristö vaikuttaa matriisirakenteen hyväksymiseen ja muotoutumiseen sairaalaorganisaatioissa? Tutkimuskysymyksiin vastataan HUS-Röntgen tapaustutkimuksen valossa. Tutkimuskysymykset ovat laajoja, joten vastaukset eivät luonnollisestikaan ole tyhjentäviä.

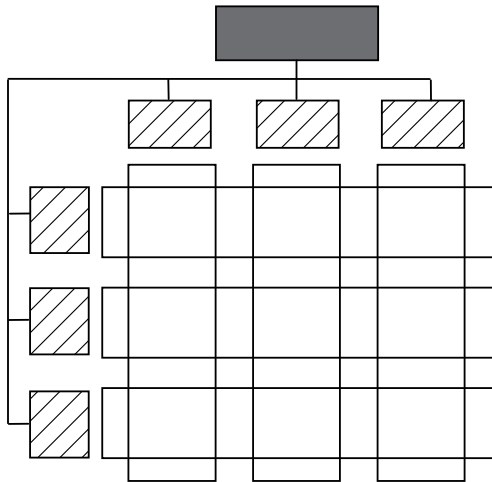
Tutkimus etenee seuraavasti: ensimmäisessä luvussa tarkastellaan matriisirakennetta ja sen organisatorisia haasteita terveydenhuollon kontekstissa. Seuraavaksi syvennytään sairaalaorganisaatioiden institutionaaliseen ympäristöön ja organisaatorakenteeseen sekä matriisirakenteen legitimitettiin sairaalaorganisaatioissa institutionaalisen teorian valossa. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen case organisaatio sekä käytetyt aineistot ja menetelmät. Luvuissa: ”Kognitiivinen legitimitetti HUS-Röntgenin matriisirakenteessa” ja ”Normatiivinen ja regulatiivinen legitimitetti HUS-Röntgenin matriisirakenteessa” syvennytään matriisirakenteen ja sen toimintalogiikan hyväksymiseen käytännössä. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan.

### **Matriisirakenne ja sen organisatoriset haasteet terveydenhuollon kontekstissa**

Matriisirakenteen määrittely on kirjallisuudessa varsin monimuotoista ja vaihtelevaa (ks. esim. Galbraith 2009; Gottlieb 2007). Matriisirakenteen tyypillisenä piirteenä voidaan kuitenkin pitää vertikaalisesti funktioittain ja horisontaalisesti prosesseittain tai projekteittain jaettua johtajuutta (Gottlieb 2007; Tevameri & Kallio 2009). Matriisiorganisaatorakenne kuitenkin pitää sisällään monia erilaisia muotoja (ks. esim.



Galbraith 2009). Tyypillisesti matriisirakenteet jaetaan kolmeen erilaiseen malliin: toiminnalliseen, tasapainoiseen ja projektimatriisiin. Nämä mallit eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka suuri on prosessista tai projektista vastaavan valta suhteessa funktioihin. (Larson & Gobeli 1987; Gottlieb 2007; Tevameri 2010.) Kuviossa 1 on esitetty tyypillinen matriisiorganisaatiorakenne.



**Kuvio 1. Matriisiorganisaatiorakenne (Tevameri & Kallio 2009, 17)**

Kuviosta ilmenee, että matriisirakenteessa esiintyy tyypillisesti kaksi dimensiota, vertikaalinen ja horisontaalinen. Kuten kaikista organisaatiorakenteista, myös matriisirakenteesta seuraa tiettyjä organisatorisia vahvuuksia ja haasteita. Koska matriisirakennetta on tutkittu runsaasti, sen organisatoriset ja johtamiseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet ovat varsin hyvin tunnetut (Larson & Gobeli 1987; Sy & D'Annunzio 2005; Tevameri & Kallio 2009). Matriisirakenteella on monia potentiaalisia vahvuuksia, esimerkiksi toimintojen parempi koordinointi, päätöksenteon siirtyminen organisaatiossa alemmaksi sekä viestinnän ja resurssien käytön tehostuminen. Matriisirakenne myös tyypillisesti osallistaa ihmisiä päätöksentekoon ja yhteistyöhön. (Tevameri & Kallio 2009.)

Matriisirakenteen tunnusomaisin piirre, kahtaalle jakaantunut johtajuus, aiheuttaa usein organisatorisia haasteita toimialasta

riippumatta. Näitä haasteita ovat esimerkiksi rakenteen monimutkaisuus, epäselvät tavoitteet, epäselvät rooli- ja vastuualueet, johtajuuden jakamisen vaikeus sekä työntekijöiden tavoitteiden kapea-alaisuus. (Tevameri & Kallio 2009; Sy & D'Annunzio 2005.) Rakenne edellyttää henkilöstöltä muun muassa joustavuutta ja kykyä sietää kahtaalle jakaantunutta johtajuutta (Turner ym. 1998). Matriisirakenne onkin organisaatiomallina erityisen haastava.

Matriisiorganisaatiorakenteen yleisten organisatoristen haasteiden lisäksi siihen voi liittyä erityisiä, esimerkiksi toimialaan liittyviä haasteita. Terveydenhuollon organisaatioiden esitetään usein eroavan erityisesti teollisuusyrityksistä tai olevan jopa ainutlaatuisia. Erityisesti johtamisen näkökulmasta on tunnistettu monia terveydenhuololle tyypillisiä piirteitä. (Shortell & Kaluzny 2006, 15–16.) Shortell ja Kaluzny (2006, 15) esittävät, että toisin kuin monella muulla toimialalla, terveydenhuollon työn monet ominaispiirteet<sup>1</sup> esiintyvät usein samanaikaisesti, mikä tekee alasta jos ei aivan ainutlaatuista, niin ainakin epätavallisen. Toisaalta on esitetty myös näkemyksiä siitä, että terveydenhuoltoa voidaan tarkastella yhtenä toimialana muiden joukossa. Vaikka jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, mikään toimiala ei kuitenkaan ole täysin ainutlaatuinen. (Lillrank ym. 2004, 23.) Taulukossa 1 on esitetty usein mainittuja terveydenhuollon ominaispiirteitä ja niiden mahdollisia seurauksia organisointiin Shortell & Kaluznya (2006, 15–16), Lillrankia ja kumppaneita (2004, 24–27), Tevameri & Kalliota (2009), Tevamerta (2010) ja Virtasta (2010) mukailten.

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, terveydenhuollon ominaispiirteillä on monenlaisia potentiaalisia vaikutuksia työn organisointiin terveydenhuollon organisaatioissa. Monet näistä ominaispiirteistä kytkeytyvät myös matriisirakenteen yleisiin organisatorisiin haasteisiin. Esimerkiksi matriisirakenteen tyypilliseen organisatoriseen seuraukseen, kahtaalle jakaantuneeseen johtajuuteen, liittyy sairaalaorganisaation tapaukses-

Taulukko 1. Terveydenhuollon ominaispiirteitä ja niiden mahdollisia seurauksia organisointiin

Terveydenhuollon ominaispiirteitä	Fakta	Organisointiin vaikuttava seuraus
Työn luonteeseen liittyvät piirteet	Työ on luonteeltaan vaihtelevaa ja monimutkaista Päivystysluonteinen työ kohdistuu ihmisen tarvehierarkian perustaan, hengissä selviytymiseen tai vammautumisen välttämiseen Päivystysluonteisissa tapauksissa työ on toteutettava viipymättä	Tuotoksen mittaaminen ja määrittely on vaikeaa Työ sallii vähän virheitä ja monitulkintaisuutta
Asiantuntijaorganisaatioon liittyvät piirteet	Organisaation jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja erikoistuneita Erityisesti lääkärit ovat vastuussa työn tuottamisesta ja aikaansaannoksista ja ovat myös suurelta osin vastuussa syntyvistä kustannuksista Professioiden lojaliteetti kohdistuu ensisijaisesti professioon eikä organisaatioon	Erikoistumisella on keskeinen asema sairaalaorganisaatioiden organisoinnissa Erityisesti lääkäreihin on organisaation taholta kohdistettavissa vain vähän organisatorista ja johtamiseen liittyvää kontrollia Professioiden autonomia tärkeää
Työn organisointiin liittyvät piirteet	Potilaan hoito ja erilaiset toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan Prosessien eri systeemitasot ovat yhteydessä toisiinsa Professioiden erilliset linjaorganisaatiot johtavat käytännössä matriisimaiseen toimintalogiikkaan	Työ vaatii paljon koordinaatiota eri professioiden välillä Monet prosesseihin liittyvät asiat kytkeytyvät myös potilaan hoitoon liittyviin kysymyksiin Linjaorganisaatiot voivat luoda koordinaatio-ongelmia ja roolisekaannuksia
Julkisesti hallintoituun organisaatioon liittyvät piirteet	Julkinen rahoitus ja julkishyödykkeet	Laajat sidosryhmät, poliittinen ohjaus, hinta ei rajoita kysyntää, asiakkaita ei voi valita

Mukaillen Shortell & Kaluzny 2006, 15–16; Lillrank ym. 2004, 24–27; Tevameri & Kallio 2009; Tevameri 2010; Virtanen 2010.

sa erityisiä haasteita. Ensinnäkin sairaalaorganisaatioiden professioilla on tyypillisesti vain vähän kokemusta ja halua jaettuun päätöksentekoon (Kaluzny & Hernandez 1988, 386; Dixon 1977, 86). Toiseksi ala on työvoimavaltaista ja edellyttää korkeaa asiantuntemusta, jolloin matriisirakenteen kahtaalle jakaantuneen johtajuuden haaste kohdistuu korkean asiantuntemuksen omaaviin henkilöihin. Vaikutusten kohdistuminen asiantuntijoihin on omiaan herättämään huomattavaa vastarintaa organisaatiouudistuksen yhteydessä. (Kaluzny & Hernandez 1988, 385; ks. myös Parvinen ym. 2005, 57–58.) Matriisirakenteen erityishaaste liittyykin sairaalaorganisaatioiden tapauksessa usein törmäykseen hierarkioiden ja professioiden kanssa (Tevameri & Kallio 2009). Lisäksi sel-

laiset organisatoriset muutokset, joiden koetaan sisältävän tarpeetonta riskinottoa, hylätään helposti (Kaluzny & Hernandez 1988, 385). Onkin ilmeistä, että matriisirakenteen tyypilliset haasteet, kuten esimerkiksi monimutkaisuus sekä epäselvät rooli- ja vastuualueet, saatetaan kokea tarpeettomaksi riskinotoksi. Erityisesti näin voi olla taulukossa kuvatuissa päivystysluonteisissa palveluissa, jotka kohdistuvat ihmisen hengissä säilymiseen ja toimintakyvyn säilyttämiseen. Lisäksi sairaalassa tehtävä työ itsessään on monimutkaista ja sallii vain vähän virheitä.

Matriisirakenteen organisatoristen haasteiden ja terveydenhuollon ominaispiirteiden tarkastelu ja huomioiminen matriisirakenteen käyttöönoton yhteydessä ei kuitenkaan yksin riitä rakenteen hyväksymiseen

sairaalaorganisaatioissa, kuten jäljempänä tullaan esittämään. Sairaaloideen organisointimahdollisuuksiin vaikuttavat terveydenhuollon ominaispiirteiden ohella myös monet muut tekijät. Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa johtamisella ja organisoinnilla ei ole samanlaisia vapausasteita kuin esimerkiksi yritysmaailmassa. Tämän voidaan katsoa johtuvan tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaatiota ylempällä, esimerkiksi yhteiskunnan, tasolla. Näitä vaikuttavia tekijöitä kutsutaan instituutioiksi. (Parvinen ym. 2005:122.) Instituutioiden merkitystä organisaattiorakenteeseen voidaan tarkastella institutionaalisen teorian näkökulmasta.

### Sairaalaorganisaatioiden institutionaalinen ympäristö ja organisaattiorakenne

Institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot ja niiden käytännöt pyrkivät samankaltaistumaan ajan myötä. Tämän ajatellaan johtuvan samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden kohtaamista samankaltaistavista institutionaalisista paineista. Instituutiot voidaan puolestaan määrittellä organisatorisen kanssakäymisen yhteiskunnallisiksi pelisäännöiksi. (Niukko & Kallio 2006, 21; DiMaggio & Powell 1983.) Sairaalaorganisaatioiden institutionaalinen ympäristö on vahva ja se vaikuttaa monin tavoin niiden toimintaan ja organisaatiomuutosten toteuttamiseen käytännössä (ks. esim. Parvinen ym. 2005; Scott ym. 2000; Shortell & Kaluzny 2006). Organisaatioiden samankaltaistuminen (isomorfismi) tapahtuu kolmen eri mekanismin kautta. Näitä mekanismeja ovat pakottavat, normatiiviset ja jäljittelevät paineet. (DiMaggio & Powell 1983; Niukko & Kallio 2006.)

*Pakottava isomorfismi* on seurausta organisaation kohtaamista muodollisista ja epämuodollisista pakotteista. Nämä pakotteet voivat syntyä muiden organisaatioiden tai julkisvaltan taholta, joista kohdeorganisaatio on riippuvainen, tai yhteiskunnan kulttuurisista odo-

tuksista, joiden keskellä organisaatio toimii. Pakote voi näyttäytyä suostutteluna, pakottamisena tai kutsuna liittyä tiettyihin toimintatapoihin. (DiMaggio & Powell 1983, 150; Niukko & Kallio 2006.) Pakottavat paineet ovat monin tavoin keskeinen elementti sairaalaorganisaatioiden samankaltaistumisessa. *Normatiivinen isomorfismi* on puolestaan seurausta kulttuurisista odotuksista, jotka voivat muodostua organisaation jäsenten koulutuksen ja professioiden myötä (Hatch 1997, 83–84; DiMaggio & Powell 1983, 152). Normatiiviseen isomorfismiin liittyvät läheisesti arvot ja normit, jotka esimerkiksi määrittävät tiettyjä rooleja eri toimijoille. Organisaation toimijat ovat tyypillisesti saaneet samankaltaisen koulutuksen, jolloin heidän maailmankatsomuksensa ja toimintatapansa yleensä muodostuvat samankaltaisiksi. (DiMaggio & Powell 1983, 152; Niukko & Kallio 2006, 22.) Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa erityisesti lääkäriprofessioilla on keskeinen merkitys normatiivisten paineiden näkökulmasta (Wiili-Peltola 2005). Lääkäriprofessio määrittää ammattieettisiä velvoitteita, esimerkiksi korkean ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Vastaavasti lääkäriprofessiolla on myös yhteiskunnan hyväksymiä oikeuksia, kuten esimerkiksi ammattikunnan autonomian kunnioittaminen. (Pasternack & Saarni 2007, 12.) Terveystieteiden matriisirakenteen erityishaasteet liittyvät juuri siihen, että tiimin jäsenet ovat myös profession jäseniä, jolloin tiimiohjeistuksen ja profession etiikan mukaisen toiminnan välillä voi helposti ilmetä ristiriitoja. (Dixon 1978, 86; Tevameri & Kallio 2009.)

*Mimeettinen eli jäljittelevä isomorfismi* on seurausta organisaation kohtaamista epävarmuudesta, johon organisaatio reagoi kopiaimalla muiden, menestyviltä vaikuttavien organisaatioiden malleja ja toimintatapoja (DiMaggio & Powell 1983; Niukko & Kallio 2006, 21). Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa onkin havaittu, että matriisirakenteeseen siirtymisen syynä saattaa olla muiden sairaalaorganisaatioiden jäljittely. Tämän on

arveltu johtuvan siitä, että kokemuksellista tietoa matriisirakenteesta sairaalaorganisaatioilla on hyvin vähän. Tällöin organisaatiot kääntyvät paikallisesti tai alueellisesti toimivien organisaatioiden puoleen saadakseen informaatiota tai normatiivista tukea toiminnalleen. (Burns & Wholey 1993, 106, 130–132; Gottlieb 2007, 39–42.) Sen sijaan tilanteessa, jossa matriisirakenne hylätään, sairaalaorganisaatioilla on usein kokemuksellista tietoa sen toimimattomuudesta (Gottlieb 2007, 42). Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa institutionaaliset tekijät luovat organisaatioiden samankaltaistumista jo hyvin varhaisessa vaiheessa organisaatiouudistuksen toteuttamista (Arndt & Bigelow 2000).

Suomen terveydenhuollon voidaan ajatella muodostavan oman institutionaalisen ympäristönsä, joka vaikuttaa erityisesti suomalaisten sairaalaorganisaatioiden rakentei-

den ja käytäntöjen muotoutumiseen. Suomen terveydenhuollon tärkeimmiksi instituutioiksi on tunnistettu lainsäädäntö, lääketieteen etiikka, politiikka, terveydenhuoltojärjestelmä, rahoitusjärjestelmä, kansantalouden maksukyky<sup>2</sup> sekä media. (Parvinen ym. 2005, 122–131.) Taulukossa 2 on esitetty Parvista ja kumppaneita (2005, 125), Teperiä ja kumppaneita (2009, 17) sekä Heimeria (1999, 28) mukailten Suomen terveydenhuoltoon vaikuttavat tärkeimmät instituutiot ja esimerkki niiden rajoittavasta vaikutuksesta johtamistyöhön ja organisointiin.

Yhteenvetona taulukossa 2 esitetyistä asioista voidaan todeta, että instituutiot voivat monin tavoin vaikuttaa sairaalaorganisaatioiden organisaatiouudistuksiin. Lainsäädäntö on terveydenhuollossa erittäin voimakas instituutio, joka vaikuttaa käytännön hoitotyössä jatkuvasti ja ottaa kantaa hyvin yksityiskoh-

**Taulukko 2. Suomen terveydenhuollon tärkeimmät instituutiot**

Instituutio	Esimerkki käytännön ilmentymästä	Esimerkki rajoittavasta vaikutuksesta johtamistyöhön	Esimerkki rajoittavasta vaikutuksesta organisointiin
Lainsäädäntö	Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä	Vastuu potilaan hoidosta kuuluu lääkärille	Työtehtävien sisältöä ja teki- jöitä ei voi vapaasti muuttaa
Lääketieteen etiikka	Hippokrateen vala	Työntekijöiden autonomia hoitopäätöksissä	Hoitotulos tulee optimoida yksittäisen potilaan kohdalla, resursseja ei voi allokoida tasaisesti
Lääketieteen yhteisö	Tieteen tekemisen vahva asema sairaalaorganisaatioissa	Etusija tieteellisellä pätevöitymisellä	Tuki lääkäreiden valta- asemalle
Politiikka	Puolueet ajavat maltillista linjaa terveydenhuollon uudistuksissa	Epäonnistumisiin kiinnitetään paljon huomiota, riskien kaihtaminen johtamisessa	Vaalilupaukset estävät toiminnan rationalisoinnin
Terveydenhuoltojärjestelmä	Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon eriyttäminen	Kukaan ei ole johtamisvastuussa erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon rajat ylittävistä potilasprosesseista	Saumat potilasprosesseissa, tiedonkulku katkonaista
Rahoitusjärjestelmä	Kelarahaus ja kuntarahaus erillään	Millään taholla ei vastuuta kokonaiskustannuksista	Kannustin siirtää kustannukset toisten maksettaviksi, terveyden tehokas tuottaminen estyy
Media	Sensaatiohakuiset lehtiartikkelit	Muutosvastarinta, varovaisuus, riskien minimointi	Asiakkaiden vaatimustason nousu

Mukaihen Parvinen ym. 2005, 125; Teperi ym. 2009, 17; Heimer 1999, 28.

tai siinkin asioihin (Parvinen ym. 2005, 124). Laki esimerkiksi määrittää työnjakoon ja vastuisiin liittyviä asioita, mikä voi olla merkittävä rajoite matriisirakenteen organisoinnin näkökulmasta, sillä matriisirakenteessa johtajuutta ja vastuualueita jaetaan horisontaalisen ja vertikaalisen dimension välillä. (Vrt. laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä.)

Lääketieteen arvoja ja periaatteita määrittelevä lääketieteen etiikka on erittäin keskeinen instituutio Suomen terveydenhuollossa (Parvinen ym. 2005, 124). Se ohjaa jopa noudattamaan ensisijaisesti lääkärin etiikkaa, mikäli laki ja etiikka joutuvat vastakkain. Kollegiaalisuus on myös erittäin tärkeä tekijä lääketieteen etiikassa. (Saarni 2005.) Lääketieteen etiikan keskeisin periaate on hippokrateen vala, joka ilmenee työntekijöiden autonomiana hoitopäätöksissä ja edellyttää hoitotuloksen maksimointia yksittäisen potilaan kohdalla (Parvinen ym. 2005, 124–126). Se ei siten mahdollista esimerkiksi resurssien jakoa tasapäistävästi (Parvinen ym. 2005, 126; Pasternack 2007, 13). Suhteessa matriisirakenteeseen on kuitenkin huomiotava, että resurssien allokointi on matriisirakenteessa tyypillisesti eriytetty omaksi johtamiskokonaisuudekseen (vrt. Galbraith 2009, 15–16). Toisaalta lääketieteen etiikassa on tärkeää oikeudenmukaisuuden periaate, jossa määritellään, että olemassa olevat rajalliset resurssit tulee jakaa niitä tarvitsevien kesken oikeudenmukaisesti. Myös resurssien tuhlaaminen antamalla hyödyttömiä hoitoja on vastoin hyödyn maksimoinnin periaatetta. Hoidon ajatellaan olevan tehokkainta, kun hyödyn suhde kustannuksiin on mahdollisimman suuri. (Pietarinen & Launis 2005, 26–27.)

Heimer (1999) määrittelee tutkimuksessaan sairaalan tärkeäksi instituutioksi myös lääketieteen yhteisön, jonka näkökulmasta maineen hallinta on hyvin keskeistä. Suojellakseen mainettaan lääketieteellisessä yhteisössä sairaalat korostavat tieteellistä pätevyitymistä, kouluttautumista sekä standardien ja protokollien noudattamista. Tieteellisen pätevyitymisen nostaminen etu-

sijalle takaa lääkäreille organisaatiossa merkittävän valta-aseman. Hyvät mahdollisuudet toteuttaa tieteellistä tutkimusta edistää lisäksi pätevien asiantuntijoiden rekrytointia sairaalaorganisaatioihin. (Heimer 1999, 28–29.)

Sairaalaorganisaatioissa monet valtaa käyttävät tahot eivät itse välttämättä kuulu organisaatioon. Eri tahoilla voi olla hyvin ristiriitaisia intressejä, jolloin esimerkiksi organisatoriset muutokset ovat usein ongelmallisia jonkin sidosryhmän näkökulmasta. (Kaluzny & Hernandez 1988, 385; Lillrank ym. 2004, 24.) Poliittikka on erittäin keskeinen instituutio Suomen terveydenhuollossa, ja terveydenhuollon kysymykset ovat tärkeitä politiikan näkökulmasta. Toisaalta puolueet ajavat yleensä maltillista linjaa uudistuksissa. Tämä ilmenee terveydenhuollon johtamisessa esimerkiksi siten, että muutoksia tehdään vasta pakon edessä ja välttäen radikaaleja uudistuksia. (Parvinen ym. 2005, 122–126.)

Myös suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä itsessään on voimakas järjestelmä, mikä ilmenee esimerkiksi kuntien terveydenhuollon järjestämisvastuuna. Monet terveydenhuoltojärjestelmään liittyvät asiat on lisäksi kirjattu lakiin. (Parvinen ym. 2005, 122–127.) Rahoitusjärjestelmä, mikä ei sinänsä määrittele, miten esimerkiksi terveydenhuolto organisoituu, on terveydenhuollossa vaikuttava instituutio. Rahoituskanavien selkeyttäminen on nähty kuitenkin keskeiseksi tekijäksi Suomen terveydenhuollon kehittämisessä. (Parvinen ym. 2005, 127–128; Ryynänen ym. 2004; Teperi ym. 2009.) Tämä muutos vaikuttaisi myös sairaalaorganisaatioiden institutionaaliseen ympäristöön.

Media on tärkeä instituutio terveydenhuollossa, joka vaikuttaa suoraan kansalaisiin sekä heidän vaatimuksiinsa esimerkiksi käytettävistä hoitomuodoista. Kehittyneissä länsimaissa arvot välittyvät usein median kautta. (Parvinen ym. 2005; Ryynänen ym. 2004.) On ilmeistä, että edellä kuvatut instituutiot vaikuttavat matriisirakenteen muotoutumiseen ja hyväksymiseen monin tavoin sairaalaorganisaatioiden tapauksessa.



## Matriisirakenteen legitimizeetti sairaalaorganisaatioissa

Organisaatiot ovat muiden resurssien, kuten työvoiman, pääoman tai osaamisen, ohella riippuvaisia ympäröivän yhteiskunnan hyväksynnästä eli legitimizeetistä. Organisaatiot, joilla ei ole legitimizeettia, joutuvat pois markkinoilta. (Hatch 1997, 85.) Kuten Toivonen (2000, 46) on todennut, legitimizeetti antaa kollektiivisen vastauksen kysymyksiin, mitä organisaatio tekee ja miksi. Legitimizeetillä on yhteys myös organisaatioiden samankaltaistumiseen eli isomorfismiin. Organisaatioiden isomorfismi ilmentää sosiaalisesti legitimoitujen myyttien noudattamista. (Toivonen 2000, 47; DiMaggio & Powell 1983.) Ne organisaatiot, jotka sulauttavat organisaatorakenteensa sosiaalisesti hyväksytyjä elementtejä, maksimoivat legitimizeettinsä ja varmistavat resurssien saannin (Meyer & Rowan 1977).

Tyypillisesti on erotettavissa kolme organisaation legitimizeetin tyyppiä: kognitiivinen, normatiivinen ja regulatiivinen (Scott ym. 2000, 236–264). Käsitteistössä on kuitenkin eroavaisuuksia, esimerkiksi kognitiivisen näkökulman ohella käytetään käsitteitä pragmaattinen ja moraalinen legitimizeetti (ks. tarkemmin Suchman 1995). *Kognitiivinen legitimizeetti* tarkastelee organisaation yhteensopivuutta kulttuuristen ja kognitiivisten mallien kanssa. Tällöin organisaatio voidaan mieltää itsestään selvänä rakenteena tai käyttäytymismallina. (Scott ym. 2000, 238.) Jäljittelevät pakotteet liittyvät oleellisesti kognitiivisen legitimizeetin käsitteeseen (vrt. Scott 1995, 35). Sairaalaorganisaatioiden matriisirakenteen omaksumisessa on ollut kyse myös muiden sairaalaorganisaatioiden jäljittelystä, kuten aikaisemmin kuvattiin. Kognitiivisen legitimizeetin yhteydessä voidaan käyttää myös organisaatioarkkityypin käsitettä. Organisaatioarkkityypillä viitataan professioiden uskomus- ja arvojärjestelmiin ja käsitykseen esimerkiksi sairaalaorganisaatioiden rakenteesta. (Scott ym. 2000, 248; Brock 2006; Tevameri & Kallio 2009.)

Sairaalaorganisaation arkkityypille on ominaista lääkäriprofession laaja autonomia ja määräävä valta-asema (Brock 2006).

*Normatiivinen legitimizeetti* korostaa organisaation yhteisten normien ja arvojen merkitystä sekä niiden noudattamista ja se on moraalisesti sanktioitua toimintaa. (Scott ym. 2000, 238). Sairaalaorganisaatioissa tuotetaan palveluja kärsiville potilaille. Monissa tapauksissa vallitseva normi on auttaa potilasta kustannuksista ja nimetyistä vastuuvollisuudesta huolimatta. Tämä normi on ajan kuluessa muuntunut odotuksiksi ja säännöiksi, joita noudattamalla sairaalaorganisaatioiden tulee tuottaa yhä korkeatasoisempaa hoitoa. Korkeatasoista hoitoa tuottaakseen on terveydenhuolto riippuvainen kalliista uudesta teknologiasta. Vaikka teknologiset innovaatiot voivat toisinaan olla kyseenalaisia tarpeellisuudeltaan, niiden käyttöönottoa voidaan perustella esimerkiksi sillä, että ne osaltaan edistävät organisaation vapautumista vastuu-kysymyksistä esimerkiksi hoitovirhesyytteiden yhteydessä. (Kaluzny & Hernandez 1988, 386.) Terveydenhuollon kehitystä ohjaa muun muassa lääketieteellisen kehityksen itseään vahvistava kierre eli teknologinen imperatiivi. Tästä seuraa, että uusia teknologisesti kehitettyjä välineitä tulee hankkia ja uusia menetelmiä ottaa käyttöön yhteiskunnallisen paineen alla ja asiakkaiden vaatimustason nousun myötä. Esimerkiksi kuvantamisen menetelmien osalta tulevaisuuden trendiksi on tunnistettu yhä laadukkaammat ja spesifimmät kuvantamistutkimukset. (Parvinen ym. 2005; Ryyänen ym. 2004.)

Terveydenhuollon organisaatioiden tapauksessa professioiden ja niihin kytkeytyvien yhteisöjen hyväksyntä on organisaation legitimizeetin näkökulmasta erittäin keskeistä (Scott ym. 2000, 238). Esimerkiksi lääkäri-liiton ohjeissa säädetään hyväksyttävistä arvoista seuraavasti: *”Moraaliarvot ja hyväksytyt käyttäytymismallit ilmenevät yhdessä hyväksytyissä eettisissä ja muissa ohjeissa, joihin liiton sääntöjen mukaan sen jäsenten on sitouduttava”* (Saarni 2005, 141).

Professionaalisen autonomian, arvojen ja etiikan merkitys on sairaalaorganisaatioiden muutosprosesseissa erittäin suuri. Se on sairaalaorganisaatioissa legitimoitunut sosiaalisen kontrollin ja kollegiaalisuuden tukemana. Profioiden taholta potilaiden oikeus hoitoon tulkitaan moraaliseksi velvoitteeksi sekä eettiseksi oikeutukseksi toteuttaa hoitoa. (Wiili-Peltola 2005.) Mitä suurempi on institutionaalisen ympäristön vaikutus sairaalaorganisaatioissa, sitä todennäköisemmin perinteiset lääketieteen arvot lääkärin autonomiasta ja auktoriteettiasemasta muovaavat organisaatorakennetta sairaalaorganisaatioissa (Rundall ym. 2004, 113). Normatiivisen legitimitetin näkökulmasta on myös huomioitava, että organisaatioiden viralliset rakenteet ovat syvästi institutionalisoituneita ja toimivat järkipäristettyinä myyteinä. Rakentamalla organisaation virallisen rakenteen tavalla, joka noudattaa institutionaalisen ympäristön myyntejä, organisaatio osoittaa pyrkivänsä kohti kollektiivisesti arvostettuja päämääriä sopivalta ja asianmukaisella tavalla. (Meyer & Rowan 1977.) Sairaalaorganisaatioiden institutionaalista ympäristöä leimaavat myytit esimerkiksi sairaaloiden tehtävästä elämän ylläpitäjinä ja maksimaalisen terveydenhuollon tarpeesta kaikille. Nämä myytit toimivat eräänlaisena puskurina sairaalaorganisaatioiden tehostamisvaatimuksia vastaan. (Starkweather & Cook 1988, 359; ks. myös Meyer & Rowan 1977, 360.)

*Regulatiivinen legitimitetti* painottaa yhteensopivuutta sääntöjen ja lakien kanssa. Tällöin regulatiivinen näkökulma keskittyy sääntöjen asettamiseen, tarkkailuun ja valvontaan. (Scott ym. 2000, 250.) Regulatiiviseen legitimitettiin liittyvät oleellisesti pakottavat paineet. (Scott 1995, 134.) Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa esimerkiksi lainsäädäntö ottaa kantaa hyvin yksityiskohtaisiin asioihin ja vaikuttaa siten sairaalaorganisaatioiden päivittäiseen työhön. (Parvinen ym. 2005, 122–131.) Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa merkittäviä lakeja ovat esimerkiksi laki terveyden-

huollon ammattihenkilöistä, erikoissairaanhoidolaki, kuntalaki, kansanterveyslaki ja potilaslaki. Näissä laeissa säädellään esimerkiksi potilashoidon vastuista, vastuusta talousarvion noudattamiseen ja opetus- ja tutkimustoiminnan järjestämisestä. Lisäksi uusi terveydenhuoltolaki tulee merkittävästi vaikuttamaan sairaalaorganisaatioiden toimintaan. Onkin ilmeistä, että organisaatiouudistuksen yhteydessä moni edellä mainituista laeista voi ilmetä rajoitteena sairaalaorganisaatioiden organisaatiouudistusta suunniteltaessa. Käytännössä myös monet pakotteet ovat samansuuntaisia ja päällekkäisiä, esimerkiksi ammattieettiset periaatteet ovat paitsi moraalisesti sanktoituja, myös laissa säädettyjä (ks. esimerkiksi laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 3:15).

### Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen case-organisaatio on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS-Röntgen. HUS-Röntgenin toimintaan tutustuttiin vuonna 2008, joten tutkimuksen pääpaino on tuon ajan mukaisessa tilanteessa. HUS-Röntgen on kunnallinen liikelaitos, jonka omistaa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Se on Suomen johtava lääketieteellisten kuvantamispalvelujen ja niihin liittyvien asiantuntijapalvelujen tuottaja. HUS-Röntgen tuotti kuvantamispalveluja perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tarpeisiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin alueella 31 toimipisteessä vuonna 2008. (HUS-Röntgen vuosikertomus 2008.)

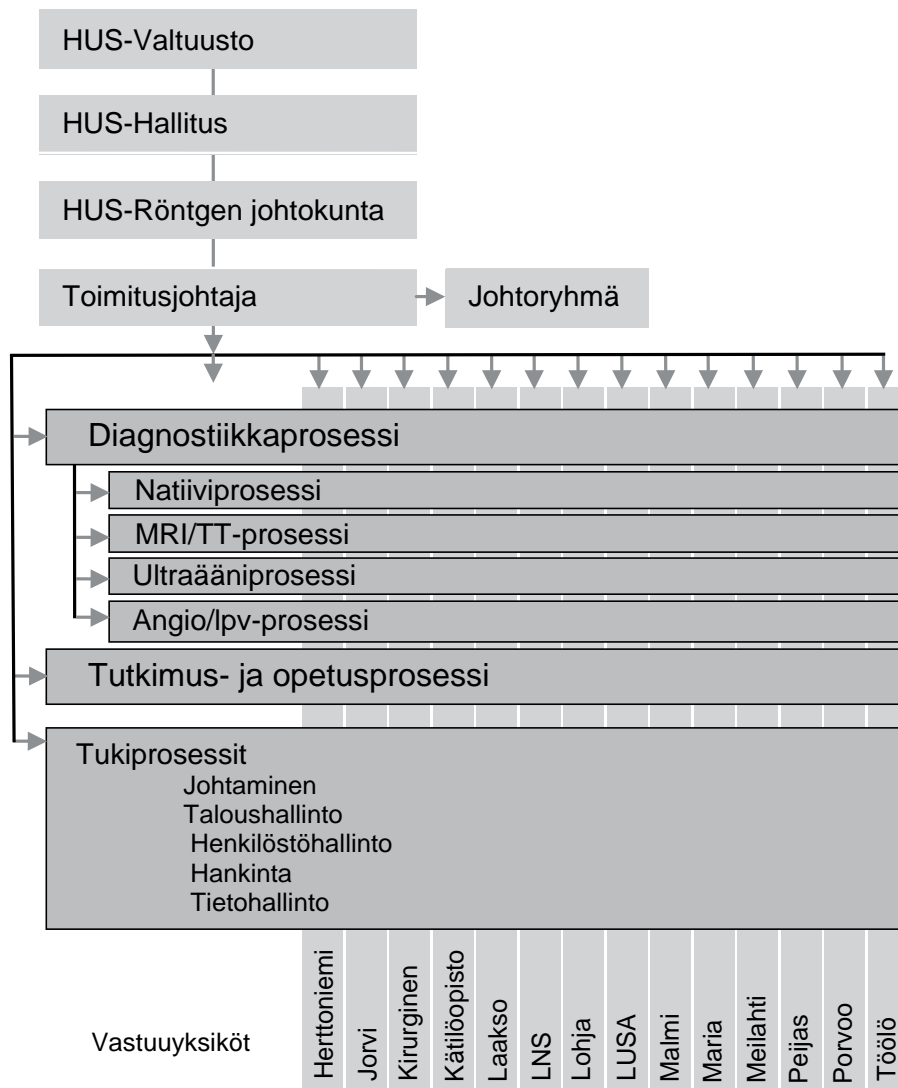
HUS-Röntgen aloitti kunnallisena liikelaitoksena vuonna 2004, jolloin organisaatio toimi funktionaalisen organisaatiomallin periaatteella. Organisaation matriisirakenne otettiin käyttöön 1.1.2005. HUS-Röntgenin virallisessa viestinnässä ja asiapapereissa organisaation kerrottiin toimivan prosessiorganisaation periaatteella vuonna 2008. Organisaation on kuitenkin osoitettu olevan käytännössä matriisiorganisaatio. (Tevameri

& Kallio 2009; ks. myös Parvinen ym. 2005, 158, 215–218.) Siirtyminen matriisiorganisaatioon liittyi tarpeeseen vähentää osa-optimointia yksiköissä ja parantaa toimintojen koordinoitua (Ahovuo ym. 2004, 481–483). Jäljempänä kuvattavissa, tämän tutkimuksen aineistona olleissa haastatteluissa tuotiin esiin niukkojen resurssien merkitys siihen, että toimintatapoja haluttiin uudistaa ja tehostaa (ks. myös Parvinen ym. 2005, 75).

HUS-Röntgenissä toimi alkuvuonna 2008 kaksi ydinprosessia: diagnostiikka- sekä tutkimus- ja opetusprosessi. Diagnostiikkaprosessi jakautui edelleen neljään osaprosessiin: natiivi-, magneetti- ja tietokonetomografia-,

ultraääni- sekä angio- ja läpivalaisuprosessiin. Tukiprosessit tukevat ydinprosessien toimintaa. Tukiprosesseja olivat johtaminen, taloushallinto, henkilöstöhallinto, hankinta ja tietohallinto. Kaikilla prosesseilla oli oma prosessinomistajansa, joka vastasi toiminnan resurssoinnista ja koordinoinnista. (Ks. myös HUS-Röntgen 2008.) Kuviossa 2 on kuvattu HUS-Röntgenin vuoden 2008 mukainen matriisirakenne.

HUS-Röntgenissä vastuuyksiköiden vastuulla on potilaiden hoito, prosessinomistajat ovat vastuussa toiminnan koordinoinnista ja resurssoinnista. HUS-Röntgenin matriisirakenteen johtamisprosessit olivat pääasias-



Kuvio 2. HUS-Röntgenin matriisiorganisaatio vuonna 2008<sup>3</sup> (HUS-Röntgen 2008; ks. myös Tevameri & Kallio 2009, 28)

sa niin kutsuttuja vertikaalisia johtamisprosesseja, jotka liittyivät organisaation resurssien allokointiin (vrt. Galbraith 2009, 15–16). Resurssointi on ydinprosessien osalta pääasiassa laitehankintaan liittyvien asioiden hoitamista sekä myös osaltaan jonojen hallintaa sekä henkilöstöresurssien järjestämistä.

Osastonhoitajat ja osastonylilääkärit vastaavat yksikkönsä toiminnasta ja henkilöstöstä. HUS-Röntgenissä vastuuyksiköitä johtaa ylilääkäri tai osastonylilääkäri ja osastonhoitaja. Ylilääkärit tai osastonylilääkärit toimivat vastuuyksikön johtajina ja he vastaavat yksikkönsä lääketieteellisestä toiminnasta. Osastonhoitajat vastaavat käytännön työn organisoinnista ja johtamisesta. (HUS-Röntgen 2007.)

### Tutkimusaineistot ja menetelmät

Tutkimuksen case-organisaatiosta, HUS-Röntgenistä, kerättiin tutkimusaineistoa monesta eri lähteestä. Tutkimusaineistona toimivat yhdeksän teemahaastattelua ja runsas kirjallinen materiaali. Kirjallinen materiaali koostuu organisaation www-sivustoista ja organisaation virallisista asiakirjoista, joista osa oli julkista tietoa ja osa HUS-Röntgenin sisäiseen käyttöön tarkoitettua, jota saatiin tutkimuskäyttöön. Lisäksi kirjallinen aineisto koostuu Ahovuon ja kumppaneiden (2004), Parvisen ja kumppaneiden (2005) sekä Lillrankin ja kumppaneiden (2004) HUS-Röntgeniä käsittelevistä teoksista. Kirjallista aineistoa käytetään tässä tutkimuksessa casen taustan ja kontekstin kuvaamisessa (ks. esim. Pettigrew 1997).

Osana kirjallista materiaalia HUS-Röntgenistä saatiin käyttöön case-organisaation johtamisjärjestelmää kuvaava kirjallinen aineisto. Kirjalliseen aineistoon perehtymisen ja HUS-röntgenin organisaation johtoon kuuluvan henkilön kanssa käydyn keskustelun perusteella valittiin haastateltaviksi yhdeksän HUS-Röntgenin johtoon kuuluvaa henkilöä. Johtoon kuuluvat valittiin haastatel-

taviksi, sillä organisaatiomuutos oli kohdistunut lähinnä johtavissa asemissa työskenteleviin henkilöihin.

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2008, ja haastattelun teemoja olivat: 1) organisaation toiminta ja toimivuus käytännön työssä, 2) organisaation toiminta ja toimivuus johtamisen näkökulmasta, 3) päätöksenteko sekä 4) tiedonkulku. Haastattelujen teema-alueet olivat varsin laajoja, sillä organisaation toimintaan ja johtamisjärjestelmään haluttiin tutustua laaja-alaisesti ja ilman johdattelua. Tämä sen vuoksi, että HUS-Röntgen käytti organisaatiostaan nimitystä prosessiorganisaatio, vaikka toimintamalli viittasi-kin matriisirakenteeseen. Lisäksi matriisirakennetoimintamalleja on olemassa hyvin erilaisia (Tevameri 2010).

Kaikki haastateltaviksi valitut suostuivat haastatteluun. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin (ka. 1h, 10 min). Haastateltavien nimikkeitä olivat johtaja ja päällikkö tai näitä asemia vastaavat nimikkeet. Lisäksi haastateltavista kahdeksalla oli nimikkeenä myös prosessinomistaja. Prosessinomistajista suurin osa toimi kahdessa tehtävässä samanaikaisesti, esimerkiksi yleisjohtajana, päällikkönä, funktioiden johtajana tai asiantuntijajohtajana. Haastateltavista seitsemällä oli lääkäri- tai hoitajatausta. Kahden haastateltavan tausta liittyi toisenlaiseen asiantuntijuuteen ja liiketaloudelliseen osaamiseen. Lisäksi joidenkin haastateltavien tausta oli monipuolinen<sup>4</sup>. Haastatteluaineiston saturaatio saavutettiin haastatteluissa jo muutaman haastattelun jälkeen, eli lopuilla haastattelulla ei juuri saatu uutta tietoa matriisirakenteen hyväksymisestä.

Saatu haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin soveltaen institutionaaliseen teoriaan kytkeytyvää teoriasidonnaista (teoriaohjaavaa) sisällönanalyysin menetelmää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117–120). Aineistoa ryhdyttiin analysoimaan aineistolähtöisesti, sillä analyysin alkuvaiheessa ei ollut valmista teoreettista kytkentää olemassa. Aineiston ana-

lyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin, jolloin kunkin haastattelun ajatuskokonaisuuksista muodostettiin tiivistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin, joita muodostui yhteensä 19. Analyysin tässä vaiheessa havaittiin aineiston selkeä kytkös institutionaaliseen teorian mukaisiin teemoihin. Tällöin aineisto liitettiin institutionaalisen teorian mukaisiin käsitteisiin eli analyysin yläluokat muodostettiin institutionaalista teoriasta käsin. (Vrt. Tuomi & Sarajarvi 2009, 101–120.)

### **Kognitiivinen legitimizeetti HUS-Röntgenin matriisirakenteessa**

HUS-Röntgenin informanttien mukaan organisaatiomuutos on tuonut mukanaan niitä etuja, joita sillä oli tavoiteltu. Matriisirakenteen omaksumisen myötä laatu on parantunut, on saavutettu kustannussäästöjä sekä joustavuutta. Lisäksi suunnittelu on pitkäjänteisempää. Vaikka tutkimusmäärät ovat lisääntyneet, hintoja ei ole jouduttu nostamaan ja joitakin hintoja on jopa laskettu. Lisäksi laitehankintojen keskittäminen on poistanut ylimitoitettuja ja liian kalliita hankinnat, eli yksiköiden osaoptimointi on vähentynyt. Haastatteluaineiston analyysin perusteella niukkojen resurssien tehokkaampi hallinta on ollut tärkeä tekijä HUS-Röntgenin matriisirakenteen hyväksymiselle teknisen ympäristön asettamien tehokkuusvaatimusten näkökulmasta. Myös institutionaalisen ympäristön näkökulmasta HUS-Röntgeniin kohdistui monia paineita, jotka vaikuttivat matriisirakenteen legitimizeetin syntymiseen.

HUS-Röntgenin toimintatapojen ja organisaatiomuutoksen kehittämistyössä käytettiin apuna tuotantotalouden asiantuntemusta (ks. tarkemmin Lillrank ym. 2004, 225–219; Parvinen ym. 2005, 214–218) ja liikelämän tuntevaa mentoria. Halu löytää ratkaisuja toimintatapojen tehostamiseen johti jäljitteleviin paineisiin. Jäljittely terveydenhuollon ulkopuolelta ilmeni HUS-Röntgenin

matriisirakenteen käyttöönoton yhteydessä siten, että yhdeksi prosessiksi oli määritetty myynti- ja markkinointiprosessi. Kyseinen prosessi ei kuitenkaan ole ollut käytännössä toiminnassa, sillä ulkoinen myynti ei resurssien niukkuuden takia ole ollut mahdollista. Keskeisenä tekijänä HUS-Röntgenin kognitiiviselle legitimizeetille on ollut aineiston analyysin perusteella matriisiorganisaatorakenteen muotoutuminen vähitellen. Vähitellen muotoutuminen on tarkoittanut sitä, että muutos organisaation sosiaalisessa rakenteessa ei ole ollut nopea ja radikaali. Tällöin esimerkiksi sairaalaorganisaatioiden vakiintuneet toimintamallit on säilytetty myös matriisirakenteessa. Vakiintuneet toimintamallit ovat koskeneet esimerkiksi hoitajien ja lääkäreiden erillisten linjaorganisaatioiden säilyttämistä sekä funktioiden johtamisen vahvaa asemaa matriisirakenteessa.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että johtuen lääkäreiden ja hoitajien erillisistä linjaorganisaatioista, funktioiden yhteyshenkilöt olivat paikoin epäselviä. Toisaalta taas perinteistä linjaorganisaatiomallia pidettiin sairaalaorganisaatioon kuuluvana. Sairaalaorganisaation tapauksessa erilliset linjaorganisaatiot ja funktiot johtavat käytännössä matriisimaiseen organisaatioon. Tätä ei kuitenkaan usein tiedosteta tai haluta korostaa. Käytännössä tämä kuitenkin aiheuttaa tyyppillisiä matriisiorganisaation haasteita, kuten kahtaalle jakaantuneen johtajuuden ongelman. (Virtanen 2010, 207–208.) Case-organisaation tapauksessa linjaorganisaatioiden säilyttäminen ja virallisen matriisirakenteen käyttöönotto johtivat käytännössä kaksinkertaiseen matriisirakenteeseen organisaatiossa.

Huolimatta käytetystä prosessiorganisaatiokäsitteestä, osa haastateltavista toi esiin, että organisaatio toimii matriisiorganisaatiomallin periaatteella. Puhe prosessiorganisaatiosta ei kuitenkaan oleellisesti aiheuttanut sekaannusta organisaatiossa, vaan kahden dimension olemassaolo oli organisaatiossa selkeää. Tämä todennäköisesti ilmentää sairaalaorganisaation arkkityyppiä, jo-



hon funktiot itsestään selvästi kuuluvat. (Ks. myös Fältholm & Jansson 2008, Tevameri & Kallio 2009.)

Haastatteluissa viitattiin sairaaloiden organisaatiokulttuuriin, voimakkaaseen professionaaliseen perinteeseen sekä vakiintuneisiin toimintamalleihin, joita ei voi liian radikaalisti ja nopeasti sairaalaorganisaatiossa muuttaa, kuten eräs informantti kuvasi:

*"[E]ttä tää sairaalamaailma, täähän on niiko vanha organisaatio tää. Tääl on omat kulttuurinsa ja, ja, ja tuota myös niitä pitää tavallaan niinko kunnioittaa tai jossain vaiheessa niinko todeta nöyryyttä niitä, niitä asioita kohtaan, et mitä ...on... turha kuvitella, että pystyy muuttamaan naps tästä ja nyt tää käy tää näin. --- tohon tossa, näillä pelisäännöillä on myös mission impossible tyyppisiä asioita. --- että sitä ei niin kun joi-takin asioita ei olekaan niin kun saavutettavissa toimintaan kun niin kun hyvin pitkäjänteisellä vois sanoo lähes kohtuuttomalla työllä näissä systeemeissä. Eikä se, se on niin kun on vaikee sanoo kenen se syy on."* (asian-tuntija- ja yleisjohtaja, prosessinomistaja)

Sairaalaorganisaatioiden organisatorisissa muutoksissa on tärkeää havaita, että niissä korostuu usein suunnitellun organisaatiomuutoksen tehokkuuden tieteellisen näytön vaatimus. Usein organisaatiomuutoksista ei ole kuitenkaan saatavissa yleistettävää empiiristä tai kliinistä näyttöä tehokkuudesta. (Kaluzny & Hernandez 1988, 385.) Myös matriisirakenteen tapauksessa toiminnallisen tehokkuuden saavuttaminen on tapauskohtaista ja sen saavuttaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista (Tevameri & Kallio 2009). Eräs informantti kuvasikin, kuinka uudet toimintamallit sairaalaorganisaatioissa helposti herättävät vastarintaa:

*"Tää on aika hierarkkinen ja vanhanaikainen ja sen muutosvastarinnan murtaminen on, että opittaisi uusia toimintatapoja ja toimintamalleja ja muita. Ne pitää olla pa-*

*huksen paljon parempia kuin ne entiset ja selkeesti parempia, et huomataan, että nyt lamppu sytty, mutta jos ne onkin haittavia tai huonompia niin tällä ko valkotakit nousee seisoon niin se on aikamoinen rintama."* (päällikkö, prosessinomistaja 1)

Roolit ja vastualueet koettiin organisaatiossa selkeiksi. Uusien yksiköiden liittyessä röntgeniin on ilmennyt epäselvyyttä rooleista, mutta toisaalta tuotiin esiin, että nopeita muutoksia liittyviltä yksiköiltä ei ole edellytetty. Osaltaan koettiin, että prosessien vallan kasvattaminen voisi olla tarpeellista, esimerkiksi budjetoinnin suhteen. Käytännössä tähän ei kuitenkaan ollut ryhdytty.

### **Normatiivinen ja regulatiivinen legitimizeetti HUS-Röntgenin matriisirakenteessa**

Lääkärit odottavat organisaation johdolta, että heidän autonomiaansa kunnioitetaan kliinisessä päätöksenteossa ja että organisaatio tarjoaa kunnolliset ja asianmukaiset työskentelyolosuhteet hyvän potilashoidon toteuttamiselle (Burns & Becker 1988, 169). Näin ollen ei ole yllättävää, että HUS-Röntgenin matriisirakenteen normatiivisen legitimizeetin näkökulmasta tärkeä tekijä oli erityisesti lääkärin kliinisen autonomian suojeleminen<sup>5</sup> matriisirakenteessa. Käytännössä se ilmeni resurssien allokointiin keskittyneiden prosessien funktioita tukevana roolina organisaatiokokonaisuudessa ja myös erilaisiin yhteistyömalleihin päätyminenä prosessien ja funktioiden välillä. Prosessien asema suhteessa funktioihin HUS-Röntgenin matriisirakenteessa oli hyvin keskeinen teema haastatteluissa. Tuotiin esiin, että prosessin roolin tulee olla funktioiden toimintaa tukeva. Prosessinomistajia nimitetäänkin toisinaan fasilitaattoreiksi (facilitator) sellaisessa matriisirakennetyypissä, joissa prosessin rooli on koordinoiva (Gottlieb 2007, 29). Haastateltavat viittasivat monessa yhteydes-

sä, että prosessit eivät osallistu päivittäisjohtamiseen, mikä koettiin ainoaksi toimivaksi malliksi. Tätä prosessien asemaa kuvattiin seuraavasti:

*”Mun mielestä niin kauan kuin se perusta on siellä hyvä, toisin sanoen on olemassa ikään kuin hyvä alueellinen tai tämmönen linjaorganisaatiojohto, et tiedetään kussakin pisteessä, että mitä ihmiset tekevät ja miksi he tekevät siellä mitään, niin silloin tää prosessiorganisaatio voi olla siinä tukeva, mutta se ei saa olla hallitseva systeemi.”* (funktiojohtaja, prosessinomistaja)

*”[N]ii tää on aika selkee tää nykyinen järjestely siinä mielessä, että se on se talouden ja resurssien ja potilasvirtojen ohjaaminen, niin mielestäni tämmönen yleisin suunnitelu, se on siellä prosessitasolla ja sit taas semmonen lääketieteellinen toiminta, niin se menee siellä yksikkötasolla. Meillä taas yksiköt ja ylilääkärit vastaa siitä, sitte siitä varsinaisesta lääketieteellisestä toiminnasta ja siitä kuvantamisesta potilastyössä. Ja se on aika selkee jako ja tietyllä tavalla nytte nää resurssien ohjaus vapauttaa heidät tekemään sitä omaa työtään.”* (päällikkö, prosessinomistaja 2)

HUS-Röntgenin yhteistyömallit funktioiden ja prosessien välillä toteutettiin eri tavoin. Prosessinomistajilla oli vankkaa substanssiosaamista, minkä tärkeyttä korostettiin myös haastatteluissa. Sairaalaorganisaation tapauksessa myös resurssien allokointiin liittyvät prosessit kytkeytyvät usein tiiviisti potilaan lääketieteelliseen hoitoon liittyviin kysymyksiin (Tevameri 2010). Näin ollen substanssiosaaminen on myös resurssien allokointiin liittyvien prosessien johtamisessa keskeistä, kuten HUS-Röntgenissä oli tilanne. Joidenkin haastateltavien toimiminen samanaikaisesti sekä prosessinomistajana että funktionjohtajana on yleisesti tunnettu matriisirakenteen muoto, jonka on todettu soveltuvan erityisesti hierarkkisiin organisaatiokulttuureihin

(Galbraith 2009, 41–46). Prosessienomistajien kaksoisrooli myös mitä ilmeisimmin lisää yhteistyötä funktioiden ja prosessien välillä ja mahdollistaa yhteisen maailmankatsomuksen ja professionaalisen arvomaailman.

HUS-Röntgenin matriisirakenteen mukaan tuoma muutos kohdistui ensisijaisesti vastuuyksiköiden ylilääkäreihin, jotka aikaisemmin olivat olleet vastuussa kuvauslaitteiden hankinnasta. Matriisirakenteessa vastuu hankintojen koordinoinnista siirrettiin prosessinomistajille. Laitehankintojen koordinoinnin keskittäminen prosessinomistajille oli toiminnan alkuvaiheessa ja osin myös uusien yksiköiden liittyessä HUS-Röntgeniin aiheuttanut muutosvastarintaa. Kuitenkaan suurempia ongelmia tämän suhteen ei vaikuttanut enää olevan. Matriisirakenteen myötä oli lisäksi voitu poistaa joistakin vastuuyksiköistä ylimitoitettua, liian kalliita ja käyttöön nähden liian hyviä kuvantamislaitteita. Tämä olisi voinut aiheuttaa huomattavaakin vastarintaa, erityisesti röntgenin tapauksessa, koska terveydenhuollon erityispiirteisiin kuuluu riippuvuus teknologiasta. Parvinen ja kumppanit (2005, 217) kuvaavat teoksessaan HUS-Röntgenin organisaatiomuutoksen toimivuuden kannalta keskeisenä tekijänä, että kaikki investointipäätökset tulisi tehdä prosessinomistajien toimesta<sup>6</sup>. Käytännössä on kuitenkin päädytty tiiviiseen yhteistyöhön vastuuyksiköiden ylilääkäreiden kanssa laitehankintojen osalta. Haastatteluissa kuvattiin, että ylilääkäreitä kuunnellaan laitehankintoihin liittyvistä asioista, eikä vasten heidän tahtoaan toimita. Hankinnat valmistellaan yhdessä hankintatiimin keskuudessa ja hankinnat menevät hyväksyttäväksi toimitusjohtajalle ja johtokunnalle (HUS-Röntgen vuosikertomus 2008).

Muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä tuotiin esiin, että uusi organisaatorakenne on vähentänyt ylilääkäreiden työtaakkaa laitehankintojen suhteen, jonka he ovat osittain kokeneet helpottavana, eivät niinkään vallan poisottamisena. Haastatteluissa tuotiin lisäksi esiin, että kehittynyt kuvauslaiteteknologia lisää lääkäreiden työmäärää ja

tarvittavan henkilöstön määrää vastuuyksiköissä. Laitehankintojen keskittäminen prosesseille on kuitenkin poistanut ylimitoitettut laitehankinnat. Osaltaan prosesseille kuuluu myös potilasjonojen hallinta, eli mikäli jossakin kuvauspisteessä on ruuhkaa, voidaan potilaita mahdollisuuksien mukaan siirtää toiseen yksikköön kuvattavaksi. Näin ollen prosessit helpottavat funktioiden työtaakkaa. Tärkeäksi asiaksi matriisirakenteen toimivuudelle nostettiin myös se, että prosessinomistajiksi oli valittu yleisesti yhteistyökykyisiksi tunnettuja henkilöitä (ks. myös Turner ym. 1998). Yhteistyömalli saattaa olla toimiva myös siksi, että suuri osa prosessinomistajista on koulutukseltaan lääkäreitä, jolloin yhteistyön tekeminen ei vaaranna lääkärin etiikan keskeistä normia eli kollegiaalisuutta.

HUS-Röntgenin normatiivisen legitimitietin saavuttamisessa on ollut keskeistä myös terveydenhuollon ominaispiirteiden huomiointi erityisesti siten, että potilaan hoito toteutuu organisatoristen järjestelyjen näkökulmasta mahdollisimman hyvin. Toisin sanoen sairaalaorganisaation ydintoiminta, potilaan hoito, on otettu keskeiseksi tekijäksi, jonka ympärille organisaatio ja johtamisjärjestelmä on rakennettu. Tätä informantit kuvasivat seuraavasti:

*"[K]oko systeemi on tähdätty siihen, et potilaat saa ne tutkimukset, silloin kun ne tarvitsee ne ja saa viel vastauksetki." (asiantuntijajohtaja, prosessinomistaja)*

*"...mutta tämä toimii ja täytyy muistaa, että tää sairaalamaailman organisaatiot on yleensäkkii, sehän on hioutunu toiminnallisista syistä, on muodostunu osastoilla tietyt tehtävät ihan toiminnallisista syistä, on tiimejä ja leikkaustiimejä, muita ja, ja siihen liittyvät henkilöt että, että niin. Sen muuttaminen väkivalloin saattaa aiheuttaa, aiheuttaa tuota toiminnallisia hankaluuksia kuitenkin kaikkihan lähtee siit potilaasta, et hänet hoidetaan ja se toimii se ympäristö siinä." (päällikkö, prosessinomistaja 1)*

Potilaan parasta koskevan arvopohjan korostaminen on katsottu olevan sairaalaorganisaatioiden koko toiminnan perusta, mikä näyttää sairaalaorganisaation uudistuksissa suunnan, mihin edetä (Virtanen 2010, 215). Potilaan asettaminen etusijalle on siten erilaisia ammattiryhmien intressejä yhdistävä tekijä sairaalaorganisaatioissa (Eriksson 2002, 169). Burns ja Becker (1988, 168–169) toteavatkin suhteessa terveydenhuollon organisaatioiden institutionaaliseen johtamiseen tärkeänä asiana moraaliset tekijät. Tällöin on tärkeää ylläpitää yhteisiä arvoja ja periaatteita, jotka määrittävät organisaation tehtävän ja ratkaisevat konfliktit kilpailevien, mutta legitiimien lopputulosten perusteella. Toisaalta on todettava, että professiot eivät kuitenkaan kaikissa tilanteissa toimi täysin altruistisesti potilaan parasta ajatellen, vaan ammattiryhmät voivat käyttää kollektiivista voimaa ajakseen oman ammattikuntansa etuja (vrt. Helander 1993, 61). Esimerkiksi eettisten sääntöjen avulla voidaan ajaa oman ammattikunnan autonomian vapausasteita (Wiili-Peltola 2005, 66).

HUS-Röntgenin toiminnassa sairaalaorganisaatioiden myytti, joka on suojannut tehostamisvaatimuksilta, ilmeni käytännössä siten, että case-organisaation toiminnan tehostamisen kannalta olisi mielekästä vähentää kuvantamisyksiköitä. Tämä ei kuitenkaan ole poliittisten päättäjien kannalta välttämättä edullista, sillä he pyrkivät takaamaan palvelut kuntalaisille. Tätä tehokkaan toiminnan ja institutionaalisten paineiden välistä ristiriitaa kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

*"[I]hmiset lähtee kyllä XXX [paikan nimi] elokuvaan jonnekin muualle, mut heit pitäis röntgenkuvata just siellä, et tavallaan se vaikeus on siinä, että ... Kun tää laitteisto oli kauan sitten aika halpaa, mut nyt se ei olekaan halpaa, mut nyt halukkuus, poliitikkojen halukkuus siihen, et vähennetään näit pisteitä, on kovin pieni. --- mut täs poliitikko istuu kahdel pallilla. Hänen kuuluu vaatii säästöjä mut hänen kuuluu taata kaikki palvelut." (asiantuntijajohtaja, prosessinomistaja)*

Suhteessa normatiivisiin odotuksiin haastatteluissa tuotiin esiin ajan trendien muuttuminen, jolloin nykyään hoidetaan sellaisia sairauksia ja vaivoja, joita ei aikaisemmin hoidettu ainakaan yhtä tehokkaasti. Tämä johtuu muun muassa kuvauslaitteiden kehittymisestä ja asiakkaiden vaatimustason noususta. HUS-Röntgenin vuosikertomuksessa (2008, 20) mainitaan myös erittäin keskeisenä asiana tutkimustoimintojen kehityksen seuraaminen ennusteiden ja trendien laskemisen avulla. Nämä vaikuttavat muun muassa investointipäätöksiin. Eri kuvaustoiminnat työllistävät henkilöstöä eri tavoin, jolloin tehokas laite lisää työmäärää tietyllä suhteella. Tämä ilmentää hyvin normatiivista legitimitettä, jolloin vallitsevaksi normiksi on muodostunut kehittyvän teknologian hyödyntäminen.

Matriisirakenteen regulatiivisen legitimitetin näkökulmasta on tärkeää todeta, että organisaation prosessit ovat myös viestinnän väline; ydinprosessit ilmentävät, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii. Ydinprosesseista tulisi siis ilmetä, mihin yhteiskunnallisiin päämääriin organisaatio pyrkii. (Virtanen & Wennberg 2005, 121.) Haastatteluissa tuotiin esiin suhteessa terveydenhuollon ominaispiirteisiin, että ammatitaidon kehittäminen, tietotaidon ylläpitäminen ja opettaminen ovat erittäin keskeisiä asioita. Näin ollen ei ole yllättävää, että erikoissairaanhoidon laki, jossa säädetään erikoissairaanhoidon tutkimus- ja opetusvelvollisuudesta, ilmenee HUS-Röntgenin matriisirakenteessa vuoden 2008 osalta toisena ydinprosessina.

Pakottavat paineet myös muokkasivat HUS-Röntgenin organisaation prosessien asemaa funktioita tukevaksi. Potilaiden hoitovastuu on lain mukaisesti säilytetty funktioilla, ja potilashoidosta vastaa vastuuyksikön ylilääkäri. Tämä lainkin asettama pakote on osaltaan muokannut matriisiorganisaatiota HUS-Röntgenissä siten, että potilaan hoito on kokonaisuutena eriytetty yhdelle dimensiolle eli funktioille. Näin ollen matriisirakenteessa ei ilmene epäselvyyttä siitä, kuka vastaa po-

tilaan hoidosta. Lainsäädäntö aiheutti myös monia vaatimuksia esimerkiksi kuvauslaitte-hankintaan (ks. myös Parvinen ym. 2005, 74; HUS-Röntgen vuosikertomus 2008, 20), mikä ilmeni esimerkiksi tiettyinä toimintatapavaatimuksina laitehankinnassa ja siten suurena työmääränä ja laitehankinnan pitkittymisenä.

HUS-Röntgenin matriisirakenne on saanut legitimitetin omassa institutionaalisessa ympäristössään, mutta se aiheutti monia esteitä tai vaatimuksia HUS-Röntgenin matriisiorganisaation toiminnalle. HUS-Röntgenin onkin pitänyt matriisiorganisaatiossa sopeutua ympäristön asettamiin ristiriitaisiin vaatimuksiin ja odotuksiin, jolloin lopputuloksena matriisirakenne on eräänlainen kompromissi. Kuten Suchman (1995) toteaa, organisaation legitimitetti voidaan saavuttaa mukautumalla ympäristöön. Useimmiten koetaan helpommaksi asettaa organisaatio sopivaksi olemassa olevaan institutionaali-seen järjestelmään kuin ryhtyä aktiivisesti muuttamaan institutionaalista järjestelmää. (Suchman 1995, 587; ks. myös Parvinen ym. 2005, 122.) Instituutioiden aktiivinen johtaminen on kuitenkin nähty tärkeäksi asiakas terveydenhuollossa (Parvinen ym. 2005, 122). Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa esimerkiksi professioiden koulutuksen kehittäminen on tärkeä tekijä todellisten organisatoristen muutosten aikaansaamiseksi (Virtanen 2010).

### Johtopäätökset ja pohdinta

Matriisiorganisaatorakenteen hyväksymiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu sairaalaorganisaatioiden tapauksessa varsin vähän – siitäkin huolimatta, että siirtyminen matriisiorganisaatorakenteeseen on varsin merkittävä ilmiö suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. Matriisiorganisaatorakenteen hyväksymisen sairaalaorganisaation tapauksessa ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Aikaisempi vähäinen tutkimus aiheesta on liittynyt matriisirakenteen hyväksymiseen ja hylkäämiseen

sairaalaorganisaatioissa yleisesti (ks. Burn & Wholey 1993). Tämä tutkimus tuo uutta tietoa matriisirakenteen hyväksymiseen vaikuttavista tekijöistä erityisesti matriisirakenteen sisäisenä toimintalogiikkana sairaalaorganisaation tapauksessa. Tutkimuksessa on tarkasteltu matriisiorganisaatorakenteen hyväksymiseen vaikuttavia tekijöitä sairaalaorganisaatioiden erityistapauksessa HUS-Röntgen tapaustutkimuksen myötä.

Suhteessa tutkimuskysymykseen siitä, millaisia organisatorisia haasteita terveydenhuollon työn ominaispiirteet aiheuttavat matriisiorganisaatorakenteen käyttöönoton näkökulmasta sairaalaorganisaatioissa, voidaan todeta, että terveydenhuollon ominaispiirteet yhdistettynä matriisirakenteen organisatorisiin haasteisiin tekevät organisoinnista haastavan. Vaikka matriisiorganisaatorakenteen tyypilliset haasteet ovat varsin hyvin tunnetut (ks. Sy & D'Annunzio 2005), tämä tutkimus tuo uutta tietoa siitä, miten terveydenhuollon ominaispiirteet kytkeytyvät matriisirakenteen tyypillisiin haasteisiin. Matriisirakenteen organisatoriset haasteet, kuten monimutkaisuus, epäselvät tavoitteet, rooli- ja vastualueet ja johtajuuden jakamisen vaikeus (Sy & D'Annunzio 2005), voivat sairaalaorganisaation tapauksessa vaikeuttaa matriisiorganisaation suunnittelua ja käyttöönottoa. Organisatoriset haasteet voivat myös helposti aiheuttaa muutosvastarintaa sairaalaorganisaatioissa. Virtasen (2010) esiin tuoman potilaan hyvän hoidon ottaminen suunnittelun keskiöön matriisirakenteen käyttöönoton yhteydessä voi myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan edistää matriisirakenteen rakenteen tuomien haasteiden ratkaisemista sairaalaorganisaatiokontekstissa. Eräs organisatorinen ratkaisu potilaiden hyvän hoidon toteuttamisen näkökulmasta voi olla niin kutsutut osaamiskeskukset, joissa lääketieteellisten erikoisalojen sijaan toiminta organisoidaan potilaslähtöisesti tiettyjen tauti- tai potilasryhmien mukaan. Tällöin potilaiden hoito voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja potilaslähtöisesti esimerkik-

si selkä- tai sydänkeskuksessa. (Vrt. Porter & Teisberg 2006; Christensen, Grossman & Hwang 2009; Tevameri 2010.) Käytännössä myös nämä osaamiskeskukset ovat usein itessään yhdentyypisiä matriisiorganisaatioita (vrt. Tevameri 2010).

Tarkasteltaessa sitä, millainen on sairaalaorganisaatioiden institutionaalinen ympäristö matriisiorganisaatorakenteen käyttöönoton näkökulmasta, voidaan todeta, että sairaalaorganisaatioiden institutionaalinen ympäristö on sairaalaorganisaation matriisirakenteen käyttöönoton yhteydessä huomioitava ja tunnettava. Matriisiorganisaatiosuunnittelua koskevassa kirjallisuudessa ei institutionaalisen ympäristön merkitystä tyypillisesti huomioida (vrt. esim. Galbraith 2009; Gottlieb 2007). Tämä tutkimus tuo esille sen, että institutionaalinen ympäristö vaikuttaa oleellisesti siihen, millainen matriisiorganisaatorakenne on legitiimi sairaalaorganisaatioiden tapauksessa. Heimer (1999) sekä Parvinen, Lillrank ja Ilvonen (2005) ovat tarkastelleet keskeisiä terveydenhuoltoon ja sairaalaorganisaatioihin vaikuttavia instituutioita. Tämän tutkimuksen perusteella niistä erityisesti lääketieteen etiikka, lääketieteen yhteisö, lainsäädäntö, politiikka sekä media ovat keskeisiä instituutioita sairaalaorganisaatioiden matriisirakenteita käyttöönotettaessa. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että sairaalaorganisaatioiden tapauksessa matriisirakenne voi johtaa helposti eräänlaiseen kompromissiratkaisuun institutionaalisen ympäristön asettamien ristiriitaisten paineiden keskellä. Johtopäätös on samankaltainen esimerkiksi Suchmanin (1995) organisaation legitimitteettiä koskevien tutkimustulosten ja osin Burnsien (1989) tutkimustulosten kanssa. Tämä seikka tulisi huomioida organisaatiosuunnittelussa ja muutosjohtamisessa, sillä on mahdollista, että johtuen institutionaalista ympäristön asettamista rajoitteista matriisiorganisaatio ei käytännössä toimi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Institutionaalisen ympäristön muuttuminen vaikuttaa kuitenkin myös sairaalaorganisaati-



tioiden matriisiorganisaatorakenteiden käyttöönottoon, muotoutumiseen ja hyväksymiseen. Virtanen (2010) onkin todennut professioiden koulutuksen ja niiden kehittämisen keskeiseksi keinoksi todellisten organisaatorakenteiden muutosten aikaansaamiseksi.

Suhteessa tutkimuskysymykseen siitä, miten institutionaalinen ympäristö vaikuttaa matriisirakenteen hyväksymiseen ja muotoutumiseen sairaalaorganisaatioissa, voidaan todeta, että sairaalaorganisaatioihin vaikuttavilla instituutiolla voi olla vaikutusta esimerkiksi matriisiorganisaation työnjakoon liittyviin kysymyksiin ja rakenteen lopulliseen muotoutumiseen. Tutkimus tuo esille, että matriisirakenteen onnistunut käyttöönotto ja hyväksyminen sairaalaorganisaatioissa edellyttävät organisaatioon vaikuttavien instituutioiden merkityksen ymmärtämistä ja niiden huolellista analysointia. Sairaalaorganisaation tapauksessa lääkärin kliinisen autonomian suojeleminen on aineiston valossa keskeinen tekijä matriisirakenteen hyväksymisessä sairaalaorganisaatioissa. Vaikka kliinisen autonomian tärkeys on ollut kauan tunnettu ilmiö terveydenhuollon tutkimuksessa (ks. esim. Wiili-Peltola 2005), sen merkitystä ja huomioimista erityisesti matriisiorganisaatorakenteen suunnittelussa ja käyttöönoton yhteydessä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa huomioitu. Tämä tutkimus tuo uutta tietoa siitä, miten matriisirakenne suunnitellaan huolellisesti siten, että lääkärin kliininen autonomia säilyy kahtaalle jakaantuneesta johtajuudesta huolimatta. Kliinistä autonomiaa voidaan suojella organisatoristen ratkaisujen näkökulmasta päätyväällä esimerkiksi erilaisiin yhteistyömalleihin funktioiden ja prosessien välillä. Lisäksi resurssien allokointiin keskittyneiden prosessien funktioiden toimintaa tukeva rooli organisaatiokokonaisuudessa on tärkeää lääkärin kliinisen autonomian suojelemisessa.

Matriisiorganisaatorakenteen suunnittelussa sekä siihen liittyvässä muutosjohtamisessa ja viestinnässä olisi myös syytä tuoda esiin, miten kahtaalle jakaantuneesta johtajuudesta huolimatta kliininen autonomia käytännössä säilytetään matriisiorganisaatorakenteessa. Tämä voisi vähentää mahdollista muutosvastarintaa. Tutkimuksen perusteella myös siirtyminen matriisirakenteeseen vähitellen välttäen radikaaleja ja nopeita muutoksia organisaation sosiaalisessa rakenteessa edistää matriisirakenteen hyväksymistä. Tämä johtopäätös ei tue Burns'n (1989) tutkimustuloksia, sillä hän ei tutkimuksessaan havainnut, että matriisiorganisaation hyväksyminen olisi vähäisempää niissä sairaalaorganisaatioissa, joissa matriisirakenteeseen siirrytään nopeasti ja radikaalisti. Tosin Burns toteaa tutkimuksensa rajoitteena sen, että pidempi tutkimusaika voisi tuottaa erilaisia tutkimustuloksia.

Matriisirakenteeseen siirtyminen on yleisyydessä sairaalaorganisaatioissa, jolloin on ilmeinen tarve saada uutta tutkimustietoa muutoksen tueksi sairaalaorganisaatioiden erityistapauksessa, jotta organisatorisilta epäonnistumisilta vältyttäisiin. Onkin toivottavaa, että myös muut tutkijat tarttuvat aiheeseen matriisirakenteen toimivuuden ymmärryksen lisäämiseksi sairaalaorganisaatioiden tapauksessa. Jatkossa tarvittaisiin tietoa erityisesti erilaisista matriisiorganisaatiomalleista ja niiden mahdollisuuksista sairaalaorganisaatioiden erityistapauksessa.

\* \* \*

Kirjoittaja kiittää professori *Tomi J. Kalliota* ja TkT, lehtori *Kirsi Liikamaata* artikkelin käsikirjoitusvaiheessa esitetystä kommentista. Lisäksi kirjoittaja haluaa esittää kiitoksensa Työsuojelurahastolle tämän tutkimuksen rahoittamisesta.

## Viitteet

- 1 Tässä tutkimuksessa ei käytetä terveydenhuollon työn osalta termiä erityispiirre, sillä se viittaa johonkin täysin erityiseen ja ainutlaatuiseseen. Sen sijaan käytetään termiä ominaispiirre, joita voi esiintyä muillakin toimialoilla.
- 2 Vaikka kansantalouden maksukyky mainitaan terveydenhuoltoon vaikuttavana instituutiona, voidaan se organisaatioteorian näkökulmasta nähdä myös sairaalaorganisaatioiden teknisen ympäristön asettamana vaatimuksena tehokkuudesta (vrt. Hatch 1997, 83). Sairaalaorganisaatioiden tapauksessa sekä tekninen ympäristö että institutionaalinen ympäristö ovat vahvoja ja asettavat vaatimuksia sairaalaorganisaatioille (Scott & Meyer 1991, 122–124).
- 3 Kuvio 2 on laadittu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin kotisivuillaan esittämän kuvion mukaiseksi.
- 4 Lääkäriprofession merkitys matriisirakenteen hyväksymisen näkökulmasta korostui tässä tutkimuksessa riippumatta haastateltavan omasta koulutustaustasta ja on siten tärkeässä asemassa. Syy lääkäriprofession keskeiseen merkitykseen liittyy siihen, että sairaalaorganisaatioiden professionaaliset valtarakenteet kytkeytyvät statuksen tuomaan arvovaltaan ja sisäisiin hierarkioihin, jotka toimivat erillään muodollisesta ja hallinnollisesta vallasta (Wiili-Peltola 2005, 42). Statusarvovallan ja sisäisen hierarkian näkökulmasta lääkäriprofession on sairaalaorganisaatioissa edelleen merkityksellisin, kuten aineistosta käy selvästi ilmi.
- 5 Lääkärin kliinisellä autonomialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lääkärin mahdollisuutta noudattaa matriisirakenteessa lääketieteen keskeisiä arvoja ja normeja. Suojelemalla kliinistä autonomiaansa lääkärit voivat kantaa vastuun potilaan hoidosta mahdollisimman hyvin. HUS-Röntgenin matriisiorganisaatorakenne ei siten ole vaarantanut esimerkiksi hippokrateen valan, lääketieteen mallin ja kollegiaalisuuden noudattamista.
- 6 Parvinen ym. (2005, 79) toteavat toisaalta teoksessaan, että lääketieteellisten laitteiden hankintojen määritykset kuuluvat lääkärin johtotehtäviin.

## Kirjallisuus

- Ahovuo, J., Tolkki, O., Kauppinen, T., Fyhr, N. & Kujala, J. (2004) Process Oriented Organisation in the Regional PACS Environment. E.U.T. Edizioni Università di Trieste 2004, EuroPACS-MIR 2004 in the Enlarged Europe 2004, 481–483.
- Arndt, M. & Bigelow, B. (2000) Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospital's Use of Impression Management. *Administrative Science Quarterly* 45 (3), 494–522.
- Brock, D. M. (2006) The changing professional organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews* 8 (3), 157–174.
- Burns, L. R. (1989) Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development. *Administrative Science Quarterly* 34 (3), 349–368.
- Burns, L. R. & Becker S. W. (1988) Leadership and Managership. Teoksessa S. M. Shortell & A. D. Kaluzny: Health Care management. A Text in Organization Theory and Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc, 142–186.
- Burns, L. R. & Wholey, D. R. (1993) Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. *The Academy of Management Journal* 36 (1), 106–138.
- Christensen, C. M., Grossman, J. H. & Hwang, J. (2009) *The Innovator's Prescription. A Disruptive Solution for Health Care*. New York: McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147–160.
- Dixon, M. (1978) Matrix organisation in health services. Teoksessa K. Knight (toim.) *Matrix Management. A Cross-functional Approach to Organization*. Farnborough: Gower Press, 82–90.
- Eriksson, S. (2002) Kommunikaatio, moraalit ja valta modernissa asiantuntijuudessa. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 167–174.
- Fältholm, Y. & Jansson, A. (2008) The implementation of process orientation at a Swedish hospital. *International Journal of Health Planning and Management* 23 (3), 219–233.
- Galbraith, J. R. (2009) *Designing Matrix Organizations That Actually work*. How IBM, Procter

- & Gamble, and Others Design for Success. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gottlieb, M. (2007) The Matrix Organization Reloaded. Adventures in Team and Project Management. Westport: Praeger Publishers.
- Hatch, M. J. (1997) Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.
- Heimer, C. A. (1999) Competing Institutions: Law, Medicine, and Family in Neonatal Intensive Care. *Law & Society Review* 33 (1), 17–66.
- Helander, V. (1993) *Professiot ja Julkisvalta*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- HUS-Röntgen (2008) Organisaatio. [online]. <URL:http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,824,2050,20759,20763>. Luettu 13.8.2008.
- HUS-Röntgen (2007) HUS-Röntgen toimintakäsikirja, luonnos nro 1.13, työversio.
- HUS-röntgen vuosikertomus 2008. HUS-Röntgen 2008.
- Kaluzny, A. D. & Hernandez, S. R. (1988) Organizational Change and Innovation. Teoksessa Shortell S. M. & Kaluzny, A. D.: Health Care management. A Text in Organization Theory and Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc, 379–417.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. [online]. <URL:http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>. Luettu 15.10.2010.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1987) Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review* 29 (4), 126–138.
- Lillrank, P., Kujala, J. & Parvinen P. (2004) *Kesken-eräinen potilas. Terveydenhuollon tuotannonohjaus*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340–363.
- Niukko, V. & Kallio, T. (2006) Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistokentän muutokseen. *Hallinnon tutkimus* 25 (1), 17–29.
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. (2005) Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuut ja valvonta. Tampere: Talentum Media Oy.
- Pasternack, A. & Saarni, S. (2007) *Professio – lääkäri ja yhteiskunta*. Teoksessa A. Pasternack, R. Pelkonen, K. Eskola & T. Haahtela (toim.) *Lääkäriksi*. Helsinki: Duodecim, 11–21.
- Pettigrew, A. M. (1997) What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13 (4), 337–348.
- Pietarinen, J. & Launis, V. (2005) Lääkintä- ja hoitoetiikan peruseriaatteet. Teoksessa S. Saarni (toim.) *Lääkärin etiikka*. Joensuu: Suomen lääkäriliitto, 23–27.
- Porter, M. E. & Teisberg, E. O. (2006) *Redefining Health Care. Creating Value-Based Competition on Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Rundall, T. G., Shortell, S. M. & Alexander, J. A. (2004) A Theory of Physician-Hospital Integration: Contending Institutional and Market Logics in the Health Care Field. *Journal of Health and Social Behavior* 45 (Extra Issue), 102–117.
- Ryynänen, O.-P., Kinnunen, J., Myllykangas, M., Lammintakanen, J. & Kuusi, O. (2004) Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Saarni, Samuli (toim.) (2005) *Lääkärin etiikka*. Joensuu: Suomen lääkäriliitto.
- Scott, R. W. (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Scott, R. W. & Meyer, J. W. (1991) The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. Teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (toim.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. USA: The University of Chicago Press, 108–140.
- Scott, R. W., Ruef, M. & Mendel, P. J. & Caronna, C. A. (2000) *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Shortell, S. M. & Kaluzny, A. D. (2006) *Organization Theory and Health Services Management*. Teoksessa S. M. Shortell & A.D. Kaluzny: *Organization Design and Behavior*. Clifton Park (NY): Thomson Delmar Learning, 5–41.
- Starkweather, D. & Cook, K. S. (1988) *Organization-Environment Relations*. Teoksessa S. M. Shortell & A. D. Kaluzny: *Health Care management. A Text in Organization Theory and Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, 344–378.
- Suchman, M. C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review* 20 (3), 571–610.
- Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005) *Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level*

- and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning* 28 (1), 39–48.
- Teperi, J., Porter, M. E., Vuorenkoski, L. & Baron, J. (2009) *The Finnish Health Care System: A Value-Based Perspective*. Helsinki: Sitra.
- Tevameri, T. (2010) Prosessimaisen toiminnan johtaminen ja organisointi sairaalaorganisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 29 (3), 221–238.
- Tevameri T. & Kallio T. (2009) Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus* 28 (1), 15–32.
- Toivonen, J. (2000) Reppumiehistä kokonaistoi-  
mituksiin. Telakkateollisuuden alihankinnan  
toimintatapamuutoksen institutionaalinen ana-  
lyysi. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Torppa, K. (2007) Managerialismi suomalaisen jul-  
kisen erikoissairaanhoidon johtamisessa: tutki-  
mus yksityissektorin johtamisoppien soveltami-  
sesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopi-  
rissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta  
julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen.  
Oulu: Oulun yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutki-  
mus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, J. (2010) Selvitysmiehen selvitys kos-  
kien HUSin johtamisjärjestelmän uudistamista.  
Teoksessa L. A. Laitinen (toim.) *HUS siunatkoon*.  
Porvoo: Duodecim, 187–200.
- Turner, S. G., Utley, D. R. & Westbrook, J. D. (1998)  
Project managers and functional managers: A  
case study of job satisfaction in a matrix organi-  
zation. *Project Management Journal* 29 (3), 11–  
19.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005) Prosessijoh-  
taminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Pri-  
ma Oy.
- Virtanen, J. V. (2010) Johtajana sairaalassa. Johta-  
jan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa  
keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lää-  
käri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmas-  
ta. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Wiili-Peltola, E. (2005) Sairaala muutosten risti-  
paineessa. Helsinki: HAUS kehittämiskeskus Oy.

# Tuotantoregiimit, työn autonomisuus ja ammattitaidon kehittäminen

Duncan Gallie

## Johdanto

Alan kirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että työn autonomisuus ja uuden oppiminen ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, mutta muista työhyvinvointia edistävästä ja heikentävistä tekijöistä ei ole päästy yksimielisyyteen. Tässä puheenvuorossa tarkastellaan, kuinka hyvin näitä tekijöitä voidaan selittää kehittyneiden kapitalistien yhteiskuntien rakennetta kuvaavan kapitalismin variaatioiden teorian tai tuotantoregiimiteorian avulla.

Ennen vuotta 1990 muutokset työn laadussa selitettiin pitkäaikaisilla rakenteellisilla suuntauksilla, joiden katsottiin olevan yhteisiä kehittyneille kapitalistisille yhteiskunnille. Liberaalit teollistumisteoreetikot tähdensivät, että muutoksen pääasiallisena syynä on yleinen suuntaus, jonka myötä teknologia monimutkaistuu ja ammattitaito lisääntyy (Kerr ym. 1960; Blauner 1964). Uusien ja yhä erikoistuneempien taitojen kasvavan tarpeen katsottiin kannustavan työnantajia omaksumaan yhä osallistavampia käytäntöjä, jotka puolestaan motivoisivat työntekijöitä ja loisivat työpaikalle pikemminkin yhteisymmärryksen kuin ristiriitoin perustuvia suhteita. Uusmarxilaisen ajattelun mukaan yhä yksityiskohtaisempi työnjako kuitenkin heikentää työntekijöiden ammattitaitoa, vähentää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja voimistaa työnantajan työtehtäviin kohdistamaa kontrollia (Friedmann 1946; Braverman 1974).

Tärkeä edistysaskel otettiin 1990-luvulla, kun käsitys kapitalistisia yhteiskuntia ohjaavasta yhteisestä logiikasta asetettiin kyseenalaiseksi. Systemaattisiin työmarkkinoihin ja työpaikan sisäisiin suhteisiin keskittyvä teoreettinen malli oli David Soskicen, Peter Hallin ja heidän kollegojensa kehittämä teoria kapitalismin variaatioista (Hall & Soskice 2001). Kenties ytimekkäimmän väittämän työn laadusta esitti David Soskice artikkelissaan ”Divergent Production Regimes” (1999). Tätä väittämää on sittemmin käsitelty kirjallisuudessa hyvin seikkaperäisesti.

## Tuotantoregiimiteoria

Tuotantoregiimiteoria tarkastelee sitä, miten työnantajapuolen koordinaatio säätelee markkinoita. Työmarkkinoiden osalta ratkaisevana pidetään erityisesti työehtosopimusneuvotteluiden koordinaation määrää. Teoria jakaa maat kahteen ryhmään: vapaisiin markkinatalouksiin (joissa koordinaatio varmistetaan hierarkian ja kilpailukykyisten markkinajärjestelyjen avulla) ja koordinoituihin markkinatalouksiin (joissa koordinaatio varmistetaan pääasiassa markkinoiden ulkoisten järjestelyjen avulla).

Tuotantoregiimiteoria on ristiriidassa aiempien korporativististen teorioiden ja hyvinvointiteorioiden kanssa, sillä sen mukaan



työnantajat määrittelevät, miten työmarkkinoita säädellään. Eritoten työnantajien ammattitaitovaatimuksia koskevat päätökset vaikuttavat työmarkkinoihin. Myös päätökset koulutuksen institutionaalista järjestämisestä vaikuttavat ratkaisevasti työn laatuun. Koordinoiduissa markkinatalouksissa työnantajat pyrkivät kehittämään työntekijöidensä ammattitaidon hyvin pitkälle hyödyntämällä ammatillista koulutusta, joka edistää sekä yleisiä ammatillisia valmiuksia että työpaikkakohtaista osaamista. Vapaissa markkinatalouksissa työnantajat taas luottavat kansallisen koulutusjärjestelmän tuottamiin melko yleisen tason taitoihin, mikä johtaa markkinoiden polarisoitumiseen – yhtäältä markkinoilla on erittäin korkeasti koulutettua eliittiä ja toisaalta paljon työvoimaa, jolla on jonkin verran tai ei lainkaan koulutusta.

Tällaisten ammattitaitovaatimuksia koskevien päätösten katsotaan vaikuttavan selvästi työn organisointiin ja sitä kautta myös siihen, miten työntekijät kokevat työnsä. Koordinoiduissa markkinatalouksissa työvoima on niin ammattitaitoista, että työntekijöiden suoriutumisen on vaikea saada todellista kuvaa pikkutarkan valvonnan avulla. Tehokkaampaa onkin luottaa työntekijöihin ja antaa heille päätösvaltaa. Vapaissa markkinatalouksissa työnantajat puolestaan käyttävät matalamman taitotason työvoimaa, jolloin työntekijöitä on edelleen valvottava työnjohdon tai teknisten apuvälineiden avulla.

Markkinatyypin väliset erot taitorakenteissa vaikuttavat työelämän suhteisiin myös yleisellä tasolla. Silloin kun työntekijät ovat pitkälle koulutettuja, konsensushakuinen johtaminen on paras tapa taata työntekijöiden yhteistyöhalukkuus. Tällöin työnantajat rohkaisevat henkilöstön edustajia ottamaan näkyvämmän roolin joko työpaikkaneuvoston tai ammattiliittojen kautta. Vapaissa markkinatalouksissa työntekijät eivät sitä vastoin ole yhtä pitkälle koulutettuja, joten tärkeänä pidetään pikemminkin työntekijöiden joustavaa lukumäärää. Tällöin myös johtaminen on yksipuolista.

## Kriittisiä näkemyksiä

Soskicen ja Hallin teoriaa seuranneessa keskustelussa on tuotu esiin useita maiden luokittelua koskevia ongelmia. Teoria kapitalismin variaatioista tai tuotantoregiimeistä perustui laadulliseen tapaustutkimukseen, jossa analysoitiin verrattain harvoja maita. Tutkimuksessa Saksa ja Pohjoismaat edustivat koordinoituja markkinatalouksia ja Iso-Britannia, Yhdysvallat ja Irlanti vapaita markkinatalouksia.

Keskustelua on herättänyt se, ovatko maaryhmän maat oikeastaan samankaltaisia keskenään. Koordinoitujen markkinatalouksien kohdalla on kyseenalaistettu Saksan ja Pohjoismaiden järjestelmien samankaltaisuus työn organisoinnin, työelämän suhteiden ja työn laadun kannalta (Gallie 1997). Muidenkin tutkijoiden mielestä Pohjoismaiden ja Manner-Euroopan maiden sijoittaminen samaan ryhmään on ongelmallista. Iversenin ja Stephensin (2008) mielestä Pohjoismaiden ja Manner-Euroopan maiden koulutusjärjestelmät ovat erityyppisiä, kun taas Edlundin ja Grönlundin (2008) mukaan maita erottavat työpaikalla hankittavat erikoistaidot. Vapaiden markkinatalouksien kohdalla on puolestaan todettu, että Irlantia ei voida ongelmitta luokitella vapaaksi markkinataloudeksi, sillä siellä on vallalla melko keskitetty työehtosopimusneuvottelumalli.

Myös monen muun Euroopan maan – esimerkiksi Ranskan ja Etelä- ja Itä-Euroopan maiden – sijoittaminen kaavioon on hankalaa. Joissakin tuotantoregiimiteorian versioissa koordinoitu malli jaetaan kahteen ryhmään: koordinoituihin maihin ja ns. valtion koordinoimiin maihin. Ranska ja Etelä-Euroopan maat sijoitetaan valtion koordinoimien maiden ryhmään, mutta luokittelun tuoksi ei ole juuri esitetty todisteita eikä ryhmän maiden yhteiskunnallisia suhteita ole verrattu koordinoituihin maihin.

Tämän puheenvuoron tarkoituksena on tarkastella edellä esitettyjä ongelmia laajentamalla tutkimus koskemaan suurinta osaa

EU-maista. Jotta voidaan selvittää, miten hyvin maaryhmät sopivat koordinoitun tai vapaan markkinatalouden ryhmään, on tärkeää luokitella maat aluksi useampaan ryhmään. Tässä tutkimuksessa maat on jaettu seuraaviin viiteen ryhmään: Pohjoismaat (Tanska, Suomi, Norja ja Ruotsi), Manner-Euroopan koordinoitun maat (Saksa, Belgia, Luxemburg, Alankomaat, Itävalta ja Slovenia), valtion koordinoimat maat (Ranska, Italia, Kreikka, Espanja ja Portugali), siirtymävaiheen maat (Tšekin tasavalta, Viro, Latvia, Unkari, Puola, Romania ja Slovakia) sekä vapaa markkinatalous (Iso-Britannia). Irlantia tarkastellaan erillistapauksena, jonka sijoittumisesta maaryhmiin ei ole tehty ennako-oletuksia.

Tätä tutkimusta tehtäessä saatavilla on ollut huomattavasti enemmän tietoa kuin aiemmissa tutkimuksissa. Institutionaalisten rakenteiden osalta käytössä on Jelle Visserin (2011) rakentama tietokanta ICTWSS (the Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts). Työntekijöiden mielipiteitä on puolestaan mitattu European Social Survey -aineistossa (ESS), jossa oli vuonna 2004 työtä ja työn ja perheen suhdetta käsitellyt osio.

### Regiimityypit ja työehtosopimusneuvottelujen koordinaatio

Tuotantoregiimiteorian lähtökohta on, että työehtosopimusneuvottelut ovat koordinoituissa markkinatalouksissa koordinoitumpia kuin vapaissa markkinatalouksissa. Ensimmäisenä tavoitteena onkin siis selvittää, tukevatko empiiriset havainnot tätä oletusta.

Visserin aineistossa työehtosopimusneuvottelujen koordinaatio esitetään viisiporraisella asteikolla, jonka ääripäät ovat koko talousjärjestelmän laajuinen koordinaatio ja yksittäisten yritysten tasolla tapahtuva koordinaatio. Visserin asteikko perustuu Kenworthy'n (2001) malliin. Taulukossa 1 annetut luvut ovat keskiarvoja ajalta 2000–2005. Edellä mainittujen maaryhmien keskiarvot osoittavat, että työehtosopimusneuvottelut ovat selvästi koordinoitumpia Pohjoismaissa, Manner-Euroopan koordinoituissa maissa ja valtion koordinoimissa maissa kuin vapaan markkinatalouden Isossa-Britanniassa tai siirtymävaiheen maissa. Jos poikkeuksen muodostava Irlanti jätetään tarkastelun ulkopuolelle, tulokset vahvistavat tuotantoregiimiteorian oletuksen institutionaalisten erojen olemassaolosta.

### Tuotantoregiimit ja työn autonomisuus

Työn laadun osalta on ensimmäiseksi tutkittava väitettä, jonka mukaan koordinoituissa markkinatalouksissa työskentelevät työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä enemmän kuin vapaiden markkinatalouksien työntekijät. Tätä väitettä voidaan lähestyä sekä tarkastelemalla työntekijöiden virallisia osallistumiskanavia että työntekijöiden käsitystä työn autonomisuudesta eli siitä, kuinka paljon he voivat vaikuttaa työhönsä ja työnsä organisointia koskeviin päätöksiin.

### Työpaikkaneuvostojen yleisyys

Jonkinlaisen työntekijöitä edustavan ryhmän olemassaolo on yksi merkki siitä, että työnte-

**Taulukko 1. Työehtosopimusneuvottelujen koordinaatio maaryhmittäin**

Maaryhmä	Vapaa markkinatalous (Iso-Britannia)	Pohjoismaat	Manner-Euroopan koordinoitun maat	Valtion koordinoimat maat	Siirtymävaiheen maat	Irlanti
Koordinaatio (keskiarvo)	1,0	3,54	3,70	3,20	1,73	5,0

Lähde: ICTWSS:n tietokanta, Visser 2011.

kijät voivat osallistua työpaikan asioihin. Näillä ryhmillä on valta neuvotella työhön liittyvistä käytännöistä tai ainakin oikeus ottaa niihin kantaa. ICTWSS:n yleisyysasteikko on kolmiportainen. Asteikon ääripäitä ovat maat, joissa työntekijöiden edustus on pakollista kaikissa yli 50 työntekijän yrityksissä ja joissa työntekijöitä edustavia ryhmiä on vähintään 75 %:ssa työpaikoista, ja maat, joissa työntekijöiden edustus on vapaaehtoista ja hyvin vähäistä.

Taulukossa 2 kuvataan työpaikkaneuvostojen yleisyyden keskiarvoja vuosina 2000–2005. Kuten taulukosta käy ilmi, Pohjoismaiden ja Manner-Euroopan koordinoitujen maiden keskiarvo on huomattavasti korkeampi kuin muiden maaryhmien. Toiseksi korkein keskiarvo on valtion koordinoimissa maissa. Vapaan markkinatalouden maissa ja siirtymävaiheen maissa työpaikkaneuvosto toimintaa tuetaan kaikista vähiten. Irlanti on tässä vertailussa lähinnä Isoa-Britanniaa ja siirtymävaiheen maita, sillä siellä ei ole lainkaan työpaikkaneuvostoedustusta.

Kaiken kaikkiaan työpaikkaneuvostojen yleisyydestä saadut tulokset tukevat tuotantoregiimiteorian oletusta siitä, että koordinoituissa markkinatalouksissa ja etenkin Pohjoismaissa ja Manner-Euroopan maissa työntekijät ovat paremmin edustettuina kuin vapaiden markkinatalouksien maissa.

### *Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon*

Pelkkä työpaikkaneuvostojen olemassaolo ei kuitenkaan riitä takaamaan, että työntekijät kokevat voivansa osallistua päätöksentekoon. Työpaikkaneuvostot ovat usein vain neuvoa-antavia, mikä tarkoittaa, että johto voi

päätää olla ottamatta sen kantaa huomioon. Silloinkin kun neuvostolla on vaikutusvaltaa, sitä saattaa johtaa pieni joukko johdon tavoitteita ajavia edustajia. Tämän takia tilastot työpaikkaneuvostojen yleisyydestä eivät riitä, vaan tarvitaan suoraa näyttöä siitä, kuinka paljon työntekijät tuntevat voivansa vaikuttaa työympäristöönsä.

Työn autonomisuutta kartoitetaan ESS-aineistossa seuraavalla kysymyksellä: ”Kuinka paljon työnantajasi sallii sinun a) päättää omien päivittäisten työtehtäviesi organisoimisesta, b) valita työtahtisi tai muuttaa sitä ja c) vaikuttaa työpaikkasi toimintaa ohjaaviin päätöksiin?” Vastaukset annetaan kymmenportaisella asteikolla ja kysymyksen yhteispistemäärä saadaan laskemalla kaikkien kolmen kohdan vastausten keskiarvo.

Maaryhmiä vertailtaessa huomataan, että työ on autonomisinta Pohjoismaissa. Manner-Euroopan koordinoitujen maat poikkeavat Pohjoismaista selvästi – niiden keskiarvo on jopa matalampi kuin vapaata markkinataloutta edustavan Ison-Britannian. Erityisen vähän työn autonomiaa on valtion koordinoimissa maissa ja siirtymävaiheen maissa. Irlannin keskiarvo on selvästi Isoa-Britanniaa matalampi.

Maaryhmien väliset erot työn autonomisuudessa saattavat selittyä työvoimarakenteen eroilla tai kulttuurieroilla. Ensin tutkitaan, voivatko maaryhmien väliset erot johtua erilaisista työvoimarakenteista. Erityistä huomiota kiinnitetään ammattiluokkiin ja työelämän ja työpaikkojen kokorakenteeseen. Sitten otetaan selvää, voidaanko maaryhmien välisiä eroja selittää yhteiskunnassa vallitsevan ihmisten välisen ja institutionaalisen luottamuksen määrällä.

**Taulukko 2. Työpaikkaneuvostojen yleisyys**

Maaryhmä	Vapaa markkinatalous (Iso-Britannia)	Pohjoismaat	Manner-Euroopan koordinoitujen maat	Valtion koordinoimat maat	Siirtymävaiheen maat	Irlanti
Yleisyys	1,20	2,00	2,00	1,60	0,90	0,00

Lähde: ICTWSS:n työpaikkaneuvostoja koskeva aineisto, Visser 2011.

**Taulukko 3. Työn autonomisuus maaryhmittäin**

Maaryhmä	Vapaa markkina-talous (Iso-Britannia)	Pohjoismaat	Manner-Euroopan koordinoitut maat	Valtion koordinoimat maat	Siirtymävaiheen maat	Irlanti
Työn autonomisuus	5,53	6,61	5,37	4,63	3,99	4,20

Lähde: ESS 2004.

Kun tarkasteltiin aineiston antamaa kokonaiskuvaa EU-maista, kävi ilmi, että työn autonomisuus vaihteli työntekijäluokittain: naiset pystyivät vaikuttamaan työhönsä selvästi pienemmällä todennäköisyydellä kuin miehet. Lisäksi työn autonomisuus riippui ikäluokasta. Myös ammattiluokka vaikutti selvästi työn autonomisuuteen: mitä alempana työntekijä oli ammatillisessa hierarkiassa, sitä vähemmän hän pystyi vaikuttamaan työhönsä. Toimialallakin oli selvä vaikutus, sillä palvelualalla työn autonomisuus oli suurempaa kuin tehdasteollisuudessa. Lisäksi huomattiin, että mitä isompi työpaikka, sitä negatiivisemmat seuraukset – pienissä työpaikoissa työntekijät saivat nimittäin vaikuttaa työhönsä enemmän kuin suurissa työpaikoissa.

Toinen maaryhmien välisiin eroihin vaikuttava tekijä liittyy yhteiskunnassa vallitsevan luottamuksen määrään. Yksi merkittävimmistä työn järjestämisen ja luottamuksen välistä yhteyttä painottaneista teoksista on Alan Foxin *Beyond Contract* (1974). Luottamusta voidaan pitää työn suunnittelussa sekä vaikuttavana tekijänä että lopputuloksena, sillä korkean luottamuksen maissa työnantajat suunnittelevat työpaikan tehtävät todennäköisesti niin, että työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä. Työn järjestämistapa voi kuitenkin myös vahvistaa olemassa olevaa taipumusta korkeaan tai alhaiseen luottamukseen, sillä se, miten paljon työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, kertoo tämän nauttiman luottamuksen määrästä.

ESS-aineiston luottamusta mittaavien kohtien analyysi paljastaa kolme hyvin erilaista luottamustyyppiä. Ensimmäiseen

tyyppiin kuuluvat poliittista luottamusta käsittelevät kohdat, joista eniten painoa annetaan poliitikkojen nauttimalle luottamukselle. Toinen luottamustyyppi, yleinen luotettavuus, sisältää väittämiä ihmisten yleisestä luotettavuudesta, reiluudesta ja auttavaisuudesta. Kolmas luottamustyyppi on työpaikkaluottamus, jota kuvaavat ensisijaisesti kohdat yrityksen sisäisestä sitoutumisesta ja työtoverien auttavaisuudesta. Näistä kolmesta luottamustyyppistä erityisesti yleinen luotettavuus ja työpaikkaluottamus vaikuttavat positiivisesti työn autonomisuuteen.

Taulukon 4 malli 1 kuvaa maaryhmien eroja ennen kontrollitekijöiden huomioimista. Vertailumaana on Iso-Britannia. Malli 1 osoittaa aiempien havaintojen mukaisesti, että työntekijöillä on paljon vaikutusvaltaa Pohjoismaissa ja vähän vaikutusvaltaa siirtymävaiheen maissa. Mallista 2 huomataan, että kun kontrollitekijöiksi otetaan työvoimarakenne ja luottamus, ero maaryhmien välillä pienenee. Mallien välinen ero on erityisen selvä niiden maaryhmien kohdalla, joissa luottamus oli vähäistä sekä ihmisten välisissä että työpaikan sisäisissä suhteissa. Aiemmat maaryhmien välillä havaitut erot näkyvät kuitenkin hyvin selvästi, vaikka työvoimarakenne ja luottamuksen määrä onkin kontrolloitu. Erityisesti Pohjoismaat erottuvat edelleen ryhmänä, jossa työn autonomisuus on suurta, kun taas valtion koordinoimissa maissa ja siirtymävaiheen maissa (sekä Irlannissa) työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ovat melko pienet. Kaiken kaikkiaan tämä osoittaa, että aiemmin esitetty malli maaryhmäkohtaisista eroista vaikuttaisi pitävän hyvin paikkansa.

**Taulukko 4. Työvoimarakenteen ja luottamuksen vaikutukset työn autonomisuuteen**

Vertailuryhmä: Iso-Britannia	Malli 1 Alkuperäiset kertoimet		Malli 2 + Rakenne + Luottamus	
	B	Sig	B	Sig
Pohjoismaat	1,08	***	0,96	***
Manner-Euroopan koordinoidut maat	-0,16		-0,15	
Valtion koordinoimat maat	-0,90	***	-0,39	***
Siirtymävaiheen maat	-1,54	***	-0,99	***
Irlanti	-1,33	***	-1,17	***

Lähde: ESS 2004.

### Tuotantoregiimit ja ammattitaidon kehittäminen

Tutkimuksen toinen keskeinen työn laatua koskeva kysymys on tuotantoregiimien ja ammattitaidon kehittämisen välinen suhde. Tuotantoregiimiteoriassa lähdetään oletuksesta, että työntekijöiden ammattitaito on paremman ammatillisen koulutuksen ansiosta pidemmälle kehittynyttä ja erikoistuneempaa koordinoiduissa malleissa kuin vapaissa markkinatalouksissa. Vapaissa markkinatalouksissa työntekijät ovat saaneet koulutuksensa kansallisessa koulutusjärjestelmässä, joten heidän osaamisensa on luonteeltaan yleisempää. Jotta tuotantoregiimien ja ammattitaidon kehittämisen suhde voidaan selvittää, on ennen työmarkkinoille siirtymistä saatu koulutus ja työelämässä saadut taidot kuitenkin erotettava toisistaan.

#### *Ennen työelämää saatu koulutus*

Ennen työelämäänsä siirtymistä saadun koulutuksen tasoa voidaan vertailla Eurostatin vuoden 2008 tilaston avulla, sillä se kertoo, kuinka suuri osa kaikista opiskelijoista on käynyt ISCED:in eli kansainvälisen koulutusluokituksen kolmannen tason ammatillisen koulutuksen. Taulukosta 5 nähdään, että koulutusvertailu vaikuttaisi tukevan oletusta, jonka mukaan ennen työelämää saadun koulutuksen taso on korkeampi koordinoiduissa markkinatalouksissa kuin vapaan markkina-

talouden Isossa-Britanniassa. Lukujen voidaan kuitenkin katsoa tukevan myös toislaista näkemystä: Pohjoismaiden prosenttiosuus on korkea, koska ammatillinen koulutus eroaa yleisestä koulutuksesta verrattain myöhään ja koska se on integroitu yleiseen koulutukseen tiukemmin kuin muissa maissa. Taulukosta voidaan myös nähdä, että ammatillisen koulutuksen valinneiden prosentuaalinen määrä ei ole kovin paljon alhaisempi siirtymävaiheen maissa kuin Pohjoismaissa.

#### *Ammatillinen täydennyskoulutus*

Työn laadun ja regiimityyppien välisen suhteen kannalta ammatillinen täydennyskoulutus on ennen työelämää saatua koulutusta tärkeämpää. Tuotantoregiimiteoriassa painotetaan yhteyttä laajamittaisen markkinakoordinaation ja erikoistuneiden ammatillisten ja työpaikkakohtaisten taitojen välillä. Erityisesti työpaikkakohtaisten taitojen kartuttaminen vaatii työantajalta vahvaa täydennyskoulutusjärjestelmää. Täydennyskoulutuksella tarkoitetaan tässä työuran aikana saatua virallista ja epävirallista koulutusta.

ESS-aineistossa on kaksi kysymystä, jotka mittaavat työhön liittyvää koulutusta ja työn edellyttämää oppimista. Ensimmäinen kysymys käsittelee koulutusta laaja-alaisesti: "Oletko viimeisten 12 kuukauden aikana osallistunut osaamistasi kasvattavalle kurs-



**Taulukko 5. Ennen työelämää saatu ammatillinen koulutus (% ISCED3:n opiskelijoista) vuonna 2008 maaryhmittäin**

Maaryhmä	Vapaa markkinatalous (Iso-Britannia)	Pohjoismaat	Manner-Euroopan koordinoitua maat	Valtion koordinoimat maat	Siirtymävaiheen maat	Irlanti
	31,4	57,0	66,9	41,8	53,6	33,9

Lähde: Eurostat INDIC\_ED educ\_ipart.

sille, luennolle tai konferenssiin?”. Toinen kysymys pyrkii selvittämään epävirallisia oppimisprosesseja kysymällä kuinka hyvin väite ”työni edellyttää uusien asioiden oppimista” pitää paikkansa.

Tuotantoregiimiteoriassa oletetaan, että työhön liittyvä koulutus ja työn edellyttämä oppiminen on tavallisempaa koordinoituissa maaryhmissä (ja ainakin Pohjoismaissa ja Manner-Euroopan koordinoituissa maissa) kuin vapaan markkinatalouden maissa. Maaryhmien empiirinen tarkastelu (ks. taulukko 6) kuitenkin osoittaa, ettei näin ole. Pohjoismaat saivat kyllä parhaat pisteet sekä työhön liittyvässä koulutuksessa että työn edellyttämässä oppimisessa, mutta toiseksi parhaat pisteet sai vapaan markkinatalouden Iso-Britannia. Manner-Euroopan koordinoituissa maissa molemmat pisteet olivat keskitasoa. Molempien osa-alueiden huonoimmat

pisteet saivat valtion koordinoimat maat, toiseksi huonoimmat siirtymävaiheen maat.

Maaryhmien välisiä eroja on perinteisesti selitetty maiden institutionaalisilla eroilla, mutta voisivatko erot johtua työvoimarakenteen eroista? Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteiskuntaluokka vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiin hyvin selvästi. Tämä voi johtua joko siitä, että työnantaja valitsee mieluummin oppimiskykensä todistaneita työntekijöitä tai siitä, että työnantaja odottaa eri luokkiin kuuluvilta työntekijöiltä erilaista koulutusmotivaatiota ja -menestystä. Voidaan myös olettaa, että työpaikan koko vaikuttaa selvästi oppimiskokemuksiin, sillä isoissa organisaatioissa on yleensä myös isot ja kehittyneet henkilöstöosastot.

Kun tarkastellaan, miten työvoimarakenteen kontrollointi muuttaa alkuperäisiä kertoimia (ks. taulukko 7, malli 1), huomataan, että

**Taulukko 6. Työhön liittyvä koulutus ja työn edellyttämä oppiminen maaryhmittäin (%)**

	Työhön liittyvä koulutus viimeisten 12 kk aikana	Työ vaatii uusien asioiden oppimista		
		Pitää paikkansa erittäin hyvin	Pitää paikkansa melko hyvin	Pitää paikkansa erittäin hyvin + melko hyvin
Pohjoismaat	67,0	39,6	32,6	72,2
Manner-Euroopan koordinoitua maat	51,9	27,7	34,3	62,0
Valtion koordinoimat maat	30,0	24,6	28,5	53,1
Siirtymävaiheen maat	38,2	25,4	35,1	60,5
Irlanti	45,0	35,3	29,5	64,8
Vapaan markkinatalous (Iso-Britannia)	53,3	37,6	30,5	68,1

Lähde: ESS 2004.

osan maaryhmien välisestä eroista selittää työvoimarakenteiden erilaisuus. Työhön liittyvän koulutuksen kohdalla valtion koordinoimien maiden ja erityisesti siirtymävaiheen maiden negatiiviset kertoimet pienenevät. Sama pätee myös Irlantiin. Työvoimarakenteiden erojen kontrollointi (ks. taulukko 7, malli 2) ei kuitenkaan pienennä Pohjoismaiden ja muiden maaryhmien välistä eroa, vaan pikemminkin suurentaa sitä. Maaryhmien välillä on siis selviä eroja silloinkin, kun työvoimarakenteen erot on kontrolloitu.

Havainnot työn edellyttämästä oppimisesta ovat joiltakin osin samankaltaisia. Taulukon 7 mallissa 3 esitetyt alkuperäiset kertoimet osoittavat, että Pohjoismaat poikkeavat jälleen selvästi muista maaryhmistä. Tässä tapauksessa Pohjoismaat on ainoana ryhmänä saanut Isoa-Britanniaa korkeammat pisteet työn edellyttämästä oppimisesta. Ero Pohjoismaiden ja Ison-Britannian välillä ei kuitenkaan ole yhtä suuri työn edellyttämässä oppimisessä kuin työhön liittyvässä koulutuksessa. Valtion koordinoimat maat ja siirtymävaiheen maat erottuvat jälleen muista matalilla lukemillaan. Suurin koulutuksen ja oppimisen välinen ero on, että Manner-Euroopan koordinoituissa maissa työ ei juuri edellytä uuden oppimista. Näin

ollen Manner-Euroopan maat ovat työn edellyttämässä oppimisessä lähempänä valtion koordinoimia maita ja siirtymävaiheen maita kuin Pohjoismaita. Työvoimarakenteen kontrollointi (ks. taulukko 7, malli 4) pienentää selvästi valtion koordinoimien ja siirtymävaiheen maiden ja Ison-Britannian välistä eroa. Sillä ei kuitenkaan ole samaa vaikutusta Pohjoismaihin tai Manner-Euroopan koordinoituihin maihin. Tulosten tärkein anti on jälleen se, että ne osoittavat maaryhmien välisen erojen säilyvän työvoimarakenteen kontrolloinnista huolimatta.

### Johtopäätökset

Mitä johtopäätöksiä empiirisistä havainnoista voidaan sitten tehdä? Jotkin tulokset puoltavat selvästi tuotantoregiimiteoriaa. Ensinnäkin tulokset tukevat melko hyvin teorian oletuksia työehtosopimusneuvottelujen koordinaatiosta eri maaryhmissä, vaikka institutionaalista rakenteista on nykyään paljon enemmän tietoa kuin teorian laatimisen aikaan. Toiseksi tulokset osoittavat, että työpaikkaneuvostoedustus on yleisempää koordinoituissa yhteiskunnissa. Tulokset vahvistivat myös, että ennen työelämää saatu kou-

**Taulukko 7. Työvoimarakenteen vaikutukset työhön liittyvään koulutukseen ja työn edellyttämään oppimiseen maaryhmittäin**

Vertailuryhmä: Iso-Britannia	Työhön liittyvä koulutus				Työ vaatii uusien asioiden oppimista			
	Malli 1: Alkuperäiset kertoimet		Malli 2: + Työvoima-rakenne		Malli 3: Alkuperäiset kertoimet		Malli 4: + Työvoima-rakenne	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Pohjoismaat	0,57	***	0,74	***	0,16	*	0,16	*
Manner-Euroopan koordinoitut maat	-0,06		0,01		-0,34	***	-0,43	***
Valtion koordinoimat maat	-0,98	***	-0,83	***	-0,67	***	-0,54	***
Siirtymävaiheen maat	-0,62	***	-0,36	***	-0,44	***	-0,27	***
Irlanti	-0,34	***	-0,22	*	-0,15		-0,19	

Lähde: ESS 2004.

lutus on korkeatasoisempaa koordinoituissa maissa.

Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että tuotantoregiimiteoriassa on myös ongelmia. Teoriassa käytetty luokittelu ei ensinnäkään tuo tarpeeksi hyvin esiin maiden välisiä eroja työn laadussa. On selvää, että Pohjoismaiden ja Manner-Euroopan maiden välillä on eroja sekä työn autonomisuudessa että ammattitaidon kehittämisessä, mutta teoria niputtaa molemmat maaryhmät koordinoituiksi markkinatalouksiksi. Niin sanotut valtion koordinoimat maat eivät myöskään sovi samaan kategoriaan muiden koordinoitujen ryhmien kanssa työntekijöiden vaikutusvalan tai ammattitaidon kehittymisen osalta. Tuotantoregiimiteoria ei tarjoa mitään uutta tietoa maaryhmien ominaispiirteistä työpäikan sisäisten suhteiden tai työn laadun osalta. Irlantia ja Isoa-Britanniaa ei myöskään voida niputtaa yhdeksi ryhmäksi vapaan markkinatalouden nimikkeen alle, sillä niiden työehtosopimusjärjestelmissä ja työn autonomisuudessa on merkittäviä eroja.

Toinen merkittävä ongelma on, että vaikka teoria ennustikin työntekijöiden virallisten vaikutuskanavien (tässä tapauksessa työpaikkaneuvostojen) yleisyyden melko hyvin, työntekijät eivät silti kokeneet voivansa vaikuttaa asioihin oletetussa määrin. Syytä tähän voidaan vain arvailla, mutta mahdollisia selityksiä on useita. Työpaikkaneuvostoilla ei yleensä ole juurikaan päätösvaltaa, vaan ne ovat pääasiassa neuvoa-antavia. Työnantajat voivat siis jättää neuvoston mielipiteen huomiotta, ellei työntekijöillä ole valtaa pakottaa työnantajaa. Järjestelmä on myös hyvin epäsuora. Edustajien mielipiteet voivat poiketa työntekijöiden mielipiteistä, koska edustajat saattavat olla enemmän tekemisissä johdon kuin työntekijöiden kanssa. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa todennäköiseltä, että työpaikkaneuvostotyyppinen toiminta on tehokkaampaa, jos ammattiliitto on voimakas.

Kolmanneksi kävi ilmi, että vaikka teoria ennustikin ennen työelämään siirtymistä saadun koulutuksen määrän hyvin, tästä ei seu-

rannut, että ammattitaitoa olisi kehitetty aktiivisesti myös työuran aikana. Tämä johtunee osittain siitä, että yritykset käyttävät yrityksen sisäistä kompensoivaa koulutusta maissa, joissa koulutus saadaan pääsääntöisesti ennen työelämää. Saattaa myös olla, että jos ennen työelämää saatu koulutus on korkeatasoista, ei työuran aikana tapahtuvaa laajamittaista koulutusta pidetä tarpeellisena. Koska työuran aikana tapahtuva laajamittainen erikoistava koulutus tuottaa voimakkaan ammatti-identiteetin, täydennyskoulutus voi jopa hidastaa työn uudelleenorganisointia, sillä uudelleensijoitetut työntekijät tarvitsevat lisäkoulutusta. Vaikuttaa myös todennäköiseltä, että ammattiliiton vaikutusvalta liittyy koulutustarjonnan määrään, sillä ammattiliiton ollessa vahva täydennyskoulutusta pidetään työntekijöiden edun mukaisena eikä yksinomaan tuottavuuden tavoitteluna.

Tulevan teoreettisen kehityksen ja tutkimuksen kannalta tutkimuksen tärkein tulos on se, että Pohjoismaat eroavat hyvin selvästi kaikista muista maista työntekijöiden vaikutus- ja kouluttautumismahdollisuuksien suhteen. Nykyisten maaryhmien välisiä eroja selittävien teorioiden selitysvoima on edelleen heikohko. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että vaikka luottamuksen määrällä kieltämättä on jonkin verran merkitystä erojen selittämisessä, luottamusteorioilla tuskin on tässä suhteessa kovin paljon painoarvoa. Vaikuttaakin melko ilmeiseltä, että eroja ei tuotantoregiimiteorian oletusten vastaisesti voida riittävästi selittää työnantajien mieltymyksillä ja strategioilla, vaan huomioon on otettava työnantajien ja työntekijöiden väliset voimasuhteet.

\* \* \*

Puheenvuoro perustuu professori Duncan Gallien Työelämän tutkimuspäivillä 3.–4.11.2011 pidettyyn esitelmään. Lontoon yliopiston Institute of Educationin Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies -yksikkö on tukenut tätä puheenvuoroa varten tehtyä tutkimusta.

## Kirjallisuus

- Blauner, R. (1964) *Alienation and Freedom. The Factory Worker and his Industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Edlund, J. & Grönlund, A. (2008) Protection of Mutual Interests? Employment Protection and Skill Formation in Different Labour Market Regimes. *European Journal of Industrial Relations* 14, 245–264.
- Fox, A. (1974) *Beyond Contract: Work Power and Trust Relations*. Lontoo: Faber and Faber.
- Friedmann, G. (1946) *Problemes humains du machinisme industriel*. Pariisi: Gallimard.
- Gallie, D. (toim.) (2007) *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (toim.) (2001) *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Iversen, T. & Stephens, J. D. (2008) *Partisan Politics, the Welfare State, and Three Worlds of Human Capital Formation*. *Comparative Political Studies* 41 (4/5), 600–637.
- Kenworthy, L. (2001) Wage-Setting Measures: A Survey and Assessment. *World Politics* 54 (1), 57–98.
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. & Myers, C. A. (1960) *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Soskice, D. (1999) *Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s*. Teoksessa H. Kitschelt, P. Lange, G. Marks & J. D. Stephens (toim.) *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press, 101–134.
- Visser, J. (2011) *ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2007 Version 3 – May 2011*. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), University of Amsterdam <URL: <http://www.uva-aias.net/208>>. Luettu 25.10.2011.

# Kohti parempaa työelämän laatua Euroopassa? Kolme Pohjoismaata ja EU 15 -alue vertailussa

Tuomo Alasoini

## Johdanto

Työelämän laatu ja sen muutokset ovat olleet viime vuosina vilkkaan keskustelun kohteena teollisissa länsimaissa. Aihe on synnyttänyt syviä rintamalinjoja kahden suuressa määrin vastakkaisella kannalla olevan leirin kesken. Colin Williams (2007) on erottanut kolme näkemystä, joilla tutkimuskirjallisuudessa on perusteltu työelämän laadun paranemista. *Jälkitekiteollistumisteesi* lähtee talouden rakennemuutoksesta. Sen mukaan teolliset yhteiskunnat muuttuvat jälkitekiteollisiksi, mikä johtaa työn tietovaltaistumiseen ja uudenlaisten tietotyöntekijöiden määrän lisääntymiseen sekä tätä kautta yleiseen työn osaamisvaatimusten nousuun. *Jälkifordismiteesi* kohdistuu työkäytäntöjen muutokseen. Sen mukaan fordistinen massatuotanto väistyy korvautuen jälkifordistisilla tuotantomuodoilla ja työkäytännöillä, jotka johtavat monitaitoistumiseen ja työntekijöiden ja tiimien lisääntyvään itseohjautuvuuteen. Kolmannen näkemyksen, *jälkibyrokraatiatesin*, mukaan byrokraattiset organisaatiomuodot korvautuvat jälkibyrokraattisilla. Muutos merkitsee, että byrokraattisen

sääntöohjaksen sijasta organisaatiot hakevat kilpailuetua entistä enemmän henkilöstönä ”sitouttamisesta”, epäsuorista kontrollin muodoista ja ”pehmeistä” henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Teesit painottavat jonkin verran eri tavalla muutoksia työelämän laadun eri ulottuvuuksissa (ks. taulukko 1).

Yhteiskunta- ja taloustieteissä on pitkä perinne myös keskustelulle, jossa kunkin teesin positiiviset näkemykset on kyseenalaistettu ja voitu kääntää pääläelleen. Kahden viime vuosikymmenen aikaisessa ”jälkibravermanilaisessa” keskustelussa on tyypillisesti katsottu talouden globalisaation, deregulaation ja finanssikapitalismin ylivallan johtaneen uudelleenlaiseen ”hyperkilpailuun” ja ”superkapitalismiin”, mikä tosiasiallisesti on johtanut ihmisten suuren enemmistön työolojen ja työehtojen heikkenemiseen. Monien vaikutusvaltaisten keskustelijoiden (esim. Beck 2000; Head 2003; Reich 2007; Rifkin 1995; Sennett 1998; Siltala 2004) näkemykset eivät ole kuitenkaan perustuneet edustavien aineistojen systemaattiseen analysointiin. Toisaalta paljolti sa-

**Taulukko 1. Positiivisia näkemyksiä työelämän laadun muutoksesta**

	Työn vaatima osaaminen	Vaikutusmahdollisuudet työssä	Työn monipuolisuus	Työtyytyväisyys
Jälkitekiteollistumisteesi	lisääntyy selvästi		lisääntyy	
Jälkifordismiteesi	lisääntyy	lisääntyvät selvästi	lisääntyy	
Jälkibyrokraatiatesi	lisääntyy	lisääntyvät	lisääntyy	lisääntyy selvästi



manhenkisiin johtopäätöksiin ovat päätyneet myös eräät empiirisiä aineistoja monipuolisemmin analysoineet tutkijat kuten Francis Green (2006) ja Arne Kalleberg (2011).

Green (2006) tekee analyysinsä pohjalta tärkeän havainnon, jonka mukaan maiden kesken näyttäisi olevan eroja työelämän laadun kehityksessä. Hänen mukaansa Pohjoismaat muodostavat mielenkiintoisen poikkeuksen varsinkin angloamerikkalaisia maita koskevasta työelämän laadun heikkenemisen trendistä. Eräissä muissakin empiirisissä analyyseissa juuri Pohjoismaat on tuotu esiin erikoistapauksena, jotka eroavat monista muista teollisista länsimaista edukseen korkeamman työelämän laatunsa ansiosta.

Dobbinin ja Boychukin (1999) mukaan Pohjoismaat edustavat työelämäinstituutioidensa osalta osaamishjautuvaa (skill-governed) työllisyysjärjestelmää. Sen työn organisointiin vaikuttava logiikka poikkeaa huomattavasti angloamerikkalaisille maille ominaisesta sääntöohjautuvasta (rule-governed) järjestelmästä sallimalla kaikilla organisaatioitasoilla suuremman itseohjautuvuuden. Näillä järjestelmillä on heidän mukaansa vahvoja toisiaan tukevia systeemiä ominaisuuksia. Megatrendit, kuten talouden globalisoituminen ja verkostoituminen tai tieto- ja viestintäteknologioiden kehitys, suodattuvat näiden institutionaalisten rakenteiden läpi eri maissa eri tavoin. Näihin megatrendeihin liittyvät uudenlaiset johtamisopit eivät myöskään vaikuta mekaanisesti, vaan saavat kansallisella tasolla hybridisiä muotoja paikallisten (uudelleen)tulkintojen pohjalta.

Myös Gallien (2003) analyysi *Employment in Europe* -tutkimuksen vuoden 1996 aineistolla tukee voimakkaasti väitettä, jonka mukaan työelämän laadun osalta on oikeutettua puhua erityisestä ”skandinaavisesta mallista”, jonka osaksi myös Suomi voidaan ainakin pääsääntöisesti lukea. Myöhemmin Gallie (2007) on tehnyt yksityiskohtaisempia jaotteluja, joilla hän on pyrkinyt ymmärtämään Euroopan maiden välisiä eroja työelämän laadussa. Hän on jaotellut maita sekä tuo-

tanto- että työllisyysregiimiensä perusteella. Edellisessä keskeisenä erona liberaalien ja koordinoitujen markkinatalouksien kesken on ammattitaidon muotoutumisen (skill formation) prosessi. Jälkimmäisessä jaottelussa keskeisenä erona markkinaohjautuvien, dualististen ja osallistavien (inclusive) järjestelmien kesken on taas järjestäytyneen työvoiman rooli työllisyyspolitiikassa ja työmarkkinoiden sääntelyssä. Molemmilla jaotteluilla on Gallien esittämällä tavalla systeemiä vaikutuksia työelämän laatuun. Pohjoismaisen osallistavan työllisyysregiimin voi Gallien mukaan otaksua paitsi tuottavan korkeampaa työelämän laatua, myös sisältävän vähäisempiä polarisoitumisriskejä työvoiman kesken.

Kalleberg (2011) osoittaa empiirisellä analyysillaan, että Yhdysvalloissa työtehtävät ovat viime vuosina polarisoituneet yhä selvemmin ”hyviin” ja ”huonoihin” töihin. Kalleberg arvelee Gallien ajatusten suuntaisesti, että kasva-va kuilu ”hyvien” ja ”huonojen” töiden kesken koskee ensisijaisesti angloamerikkalaisia maita, joissa osallistavat työelämäinstituutiot ovat heikkoja. Suomessa Virmasalo ym. (2011) ovat Tilastokeskuksen työolotutkimusten aikasarjoja analysoimalla päätyneet siihen, että erot työelämän laadussa sosio-ekonomisen aseman mukaan ovat viime vuosikymmeninä pikemminkin supistuneet kuin kasvaneet. Molemmat havainnot tukevat Gallien työllisyysregiimiajattelua. Tosin Gallie itse ei pidä Suomea yhtä edustavana esimerkkinä osallistavista järjestelmistä kuin Ruotsia ja Tanskaa.

Eurofoundin työolotutkimuksen aineistoilla tehdyt analyysit ovat nostaneet Ruotsin, Tanskan ja Suomen EU-maiden kärkeen työn organisoinnin innovatiivisuudessa (Valeyre ym. 2009). Tutkijoiden innovatiivisuusmitarit ovat olleet pitkälti samanlaisia, joilla on mitattu myös työelämän laatua. Mittareina tutkijat ovat käyttäneet työn tarjoamia oppimismahdollisuuksia, työn sisältämää ongelmanratkaisua, työhön sisältyviä vaikutusmahdollisuuksia sekä itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien osuutta kaikista tiimeissä työskentelevistä.

## Kysymyksenasettelu

Katsauksessa tarkastellaan, missä määrin edellä esitetyt positiiviset näkemykset työelämän laadun kehityksestä saavat empiiristä tukea EU 15 -alueen osalta viime vuosilta ja poikkeako Pohjoismaiden kehitys muusta Euroopasta. Tarkasteltavina ovat vain taulukossa 2 neljää ulottuvuutta kuvaavat indikaattorit, ei työelämän laatu kokonaisuutena (työn / työelämän laadun käsitteestä, esim. Davoine ym. 2008; Gallie 2007; Green 2006; Guillén & Dahl 2009). Aineistona käytetään Eurofoundin eurooppalaisia työolotutkimuksia (EWCS) vuosilta 1995 ja 2010. Pohjoismaiden osalta aineistoa on molemmilta vuosilta saatavissa Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta. Aineisto on sähköisenä vapaasti hyödynnettävissä.

EWCS-aineisto on koottu käyntihaastatteluin vähintään 15-vuotiailta työllisiltä, jotka haastatteluhetkellä asuivat ko. maassa. Vuonna 2010 tutkimukseen osallistui 27 EU-maan ohella seitsemän muuta Euroopan maata (Parent-Thirion ym. 2012). Maiden ja kysymysten määrä on kasvanut koko ajan ensimmäisen, vuonna 1991 tehdyn tutkimuksen jälkeen. Aineiston koko maata kohti on kyselyissä ollut tyypillisesti noin 1 000 henkeä. Aineisto on painotettu maittain eurooppalaiseen työvoimatutkimukseen peilaten vastaajan sukupuolen, iän, alueen (NUTS-2),

asuinpaikkakunnan koon, sosio-ekonomisen aseman (ISCO) ja toimialan (NACE) mukaan. Yksityiskohtainen kuvaus EWCS-2010-aineistosta ja sen tutkimusmetodologiasta on esitetty kyselyn teknisessä raportissa.

Tarkasteluun poimittiin kysymykset, joiden voi katsoa kuvaavan lähimmin taulukossa 2 esitettyjä ulottuvuuksia. Kysymysten tuli olla lisäksi sellaisia, että niistä oli aikasarj tietoa vuodesta 1995 ja niitä oli mahdollista pitää työelämän laadun näkökulmasta selvästi normatiivisina. Viimeksi mainittu näkökohta tarkoittaa, että niiden voi perustellusti katsoa muodostavan työelämän laatua mittaavan lineaarisen ”hyvä-huono”-arvoasteikon. Näillä perusteilla valitut kysymykset on esitetty taulukossa 2. Tyytyväisyyttä työoloihin tarkastellaan yhdellä kysymyksellä, mutta kahdella vaihtoehdoisella tavalla. Näin saadaan kartoitettua monipuolisemmin näkemyksiä työoloista koskevasta tyytyväisyydestä.

## Olivatko Pohjoismaat muita edellä vuonna 1995?

EWCS-1995 aineistoon pohjautuva tarkastelu tuottaa Pohjoismaiden osalta hyvin samanlaisen tuloksen kuin Gallien (2003) vuodelta 1996 oleva analyysi (ks. taulukko 3). Tanska eroaa EU 15 -maiden keskiarvosta selvästi edukseen kaikissa taulukossa 2 esitettyjen

**Taulukko 2. Työelämän laatua mittaavat kysymykset**

Ulottuvuus	Kysymykset (tarkasteltava vaihtoehto)
Työn vaatima osaaminen	a. Päätoimeen kuuluu yleensä uusien asioiden oppimista (kyllä) b. On osallistunut ammattitaitoa parantaakseen viimeisen 12 kuukauden aikana työnantajan maksamaan koulutukseen (kyllä)
Vaikutusmahdollisuudet työssä	On mahdollista valita tai vaihtaa a. Tehtävien suorittamisjärjestystä (kyllä) b. Työmenetelmiä (kyllä) c. Työskentelyn nopeutta tai -tahtia (kyllä)
Työn monipuolisuus	a. Päätoimeen kuuluu yleensä yksitoikkoisia tehtäviä (ei)
Työtyytyväisyys	a. On kokonaisuudessaan erittäin tyytyväinen työoloihin päätoimessa (erittäin tyytyväinen) b. On kokonaisuudessaan erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen työoloihin päätoimessa (erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen)

kysymysten suhteen ja Ruotsi kaikissa muissa paitsi vaikuttamisessa työskentelytahtiin, jossa maa on selvästi keskiarvon alapuolella. Suomi muistuttaa kahta muuta Pohjoismaata lähinnä vain työn tarjoamien hyvien oppimis- ja koulutusmahdollisuuksien ja tehtävien suorittamisjärjestystä koskevien vaikutusmahdollisuuksien osalta. Myös työoloihinsa vähintään tyytyväisiä oli Suomessa selvästi yli EU-maiden keskitason. Puhuminen pohjoismaisesta erityisyydestä oli siis vuonna 1995 myös tässä tarkasteltavilla työelämän laadun ulottuvuuksilla oikeutettua samoilla Suomea koskevilla varauksilla, jotka Gallie on esittänyt.

### Onko pohjoismainen erityislaatuisuus lisääntynyt vai vähentynyt?

Tilanne on vuonna 2010 pitkälti samansuuntainen (ks. taulukko 3). Pohjoismaat ovat kokonaisuutena EU 15 -aluetta selvästi edellä työn tarjoamisessa oppimis-, koulutus- ja vaikutusmahdollisuuksissa. Nyt myös Suomi erottuu vaikutusmahdollisuuksien osalta selvemmin muusta Euroopasta. Työn monipuolisuudessa Suomi sen sijaan jää edelleen jälkeen kahdesta muusta Pohjoismaasta. Myös työoloihinsa erittäin tyytyväisiä on Suomessa eurooppalaisittainkin verraten vähän.

Taulukossa 4 ovat vuosien 1995 ja 2010 väliset muutokset prosenttiyksikköinä mait-

tain kullakin käytetyllä työelämän laadun indikaattorilla. Suomessa kehitys on ollut selvästi positiivista kahdella vaikutusmahdollisuuskysymyksellä mitattuna, mutta tyytyväisyys työoloihin on selvästi vähentynyt. Ruotsissa kehitys on ollut positiivista työn tarjoamisessa oppimis- ja koulutusmahdollisuuksissa, mutta myös Ruotsissa varsinkin työoloihinsa erittäin tyytyväisten osuus on selvästi pienentynyt. Myös vaikutusmahdollisuudet ovat kautta linjan jonkin verran heikentyneet. Tanskasta löytyy negatiivinen muutos koulutusmahdollisuuksissa, mutta muuten muutokset ovat varsin vähäisiä ja pääsääntöisesti positiivisia.

Kun Pohjoismaita verrataan vuonna 2010 EU 15 -maiden keskiarvoon, voidaan muutosten havaita olevan vuoteen 1995 verrattuna suhteellisen vähäisiä. Tanskalaisten näkemykset ovat edelleen kaikissa kysymyksissä selvästi keskiarvoa positiivisempia, ja vuonna 2010 monessa kohdin myös aiempaa enemmän. Ruotsissa vaikutusmahdollisuudet työskentelytahtiin ovat edelleen selvästi keskiarvoa vähäisemmät. Lisäksi tyytyväisyydessä työoloihin Ruotsi on pudonnut EU 15 -maiden keskikastiin. Suomen osalta selvin muutos vuoteen 1995 on, että vuonna 2010 Suomi sijoittuu kaikilla vaikutusmahdollisuuskysymyksillä selvästi keskiarvon yläpuolelle ja on näin lähestynyt muita Pohjoismaita.

**Taulukko 3. Työelämän laatu kolmessa Pohjoismaassa ja EU 15 -alueella kokonaisuutena vuosien 1995 ja 2010 eurooppalaisessa työolotutkimuksessa (%)**

	Suomi		Ruotsi		Tanska		EU 15	
	1995	2010	1995	2010	1995	2010	1995	2010
Työssä oppiminen	90.0	90.6	85.9	88.7	85.1	87.4	76.7	68.9
Työnantajan maksama koulutus	52.9	51.0	45.2	48.7	48.3	44.0	30.0	34.9
Voi valita/vaihtaa								
- työtehtävien järjestystä	77.9	84.3	81.0	78.2	81.8	85.3	66.2	66.6
- työmenetelmiä	74.9	77.7	84.4	82.1	81.6	84.8	72.7	68.4
- työskentelynopeutta	73.5	86.4	64.7	61.0	81.0	85.8	73.3	69.0
Ei yksipuolisia tehtäviä	52.9	51.1	71.2	68.6	61.7	60.5	55.7	55.3
Tyytyväisyys työoloihin								
- erittäin tyytyväinen	30.6	21.4	37.0	25.7	50.6	51.0	31.9	27.2
- erittäin/melko tyytyväinen	92.4	88.8	90.7	87.0	94.6	94.9	85.3	85.6

**Taulukko 4. Työelämän laadun muutokset kolmessa Pohjoismaassa ja EU 15 -alueella kokonaisuutena vuosina 1995–2010 eurooppalaisessa työolotutkimuksessa (%-yksikköä)**

	Suomi	Ruotsi	Tanska	EU 15
Työssä oppiminen	0.6	2.8	2.3	-7.8
Työnantajan maksama koulutus	-1.9	3.5	-4.3	4.9
Voi valita/vaihtaa				
– työtehtävien järjestystä	6.4	-2.8	3.5	0.4
– työmenetelmiä	2.8	-2.3	3.2	-4.3
– työskentelynopeutta	12.9	-3.7	4.8	-4.3
Ei yksipuolisia tehtäviä	-1.8	-2.6	-1.2	-0.4
Tyytyväisyys työoloihin				
– erittäin tyytyväinen	-9.2	-11.3	0.4	-4.7
– erittäin/melko tyytyväinen	-3.6	-3.7	0.3	0.3

Tyytyväisyydessä työoloihin Suomen suhteellinen asema Euroopassa on kuitenkin heikentynyt. Vuonna 2010 Suomi poikkesi kahdesta muusta Pohjoismaasta edelleen työn monipuolisuudessa. Siinä Suomi ei, toisin kuin Ruotsi ja Tanska, eroa edukseen muusta EU 15 -alueesta.

### Yhteenveto ja pohdinta

Ajatukseen hyvästä, kestävästä ja osallistavasta työstä tai työelämästä törmää nykyään yhä useammin erilaisissa eurooppalaisissa politiikkadokumenteissa. Samaan aikaan näyttää kuitenkin siltä, ettei työelämän laatu ole Euroopassa kokonaisuutena tullut viime vuosina ainakaan lähemmäksi näin kuvattua tavoitetilaa. Tähän viittaavat myös edellä esitetyt tarkastelut.

Kolmelle tutkimuskirjallisuudessa esitellylle positiiviselle näkemykselle työelämän laadun muutoksista ei löytynyt empiiristä tukea eurooppalaisesta työolotutkimuksesta. Päähavainto on, ettei kolmessa Pohjoismaassa työelämän laadussa ole tapahtunut käytetyillä mittareilla kokonaisuutena selvää muutosta. Positiivisinta kehitys on ollut Tanskassa, kun taas Ruotsissa – samoin kuin EU 15 -alueella kokonaisuutena – muutokset ovat olleet käytetyillä indikaattoreilla pääsääntöisesti negatiivisia. Pohjoismainen erityisyys on vuosina 1995–2010 edelleen korostunut

erityisesti työn tarjoamisessa oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksissa.

Tulos on toisensuuntainen kuin Peña-Casas ja Pochet (2009) ovat saaneet kaikki EU-maat käsittävissä analyysissään vuosilta 1990–2005. Heidän mukaansa skandinaavisen ryhmän positiivinen erityisyys muuhun Eurooppaan nähden oli vähentynyt ja erityisesti anglosaksisen ryhmän (Iso-Britannia ja Irlanti) suhteellinen asema kohentunut. Lisäksi he katsoivat, että Suomen ero skandinaavisen ryhmän sisällä Ruotsiin ja Tanskaan oli lisääntynyt. Havaintojen erilaisuutta voi selittää osittain käytettyjen ajanjaksojen erilaisuus, mutta eniten sitä selittää käytettyjen muuttujien luonne. Peña-Casas ja Pochet ovat käyttäneet huomattavasti laajempaa joukkoa muuttujia, joista monet eivät täytä tämän puheenvuoron lähtökohtana ollutta vaatimusta, jonka mukaan muuttujien tulee selvästi muodostaa työelämän laatua mittaava lineaarinen ”hyvä–huono”-arvoasteikko.

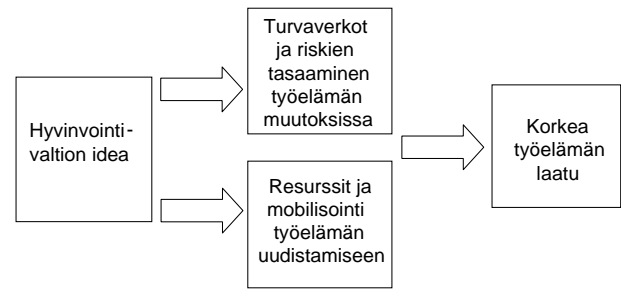
On mielenkiintoista, että kolmessa Pohjoismaassa, joissa muutokset käytetyillä työelämän laadun indikaattoreilla ovat olleet suhteellisen vähäisiä, muutos työpaikoilla on ollut kuitenkin selvästi *nopeinta* koko Euroopassa. Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa on vuonna 2010 kysytty ensimmäisen kerran, onko vastaajan työpaikalla toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana sellaisia mittavia rakenne- tai uudelleenjärjestelyjä, jotka ovat vaikuttaneet välittömään

työympäristöön. Myönteisesti vastanneiden osuus on Suomessa 52 %, Ruotsissa 50 % ja Tanskassa 48 %, mutta koko EU 15 -alueella vain 33 %.

Kolme Pohjoismaata eroaa lähes kaikista muista EU 15 -maista selvästi edukseen myös siinä, kuinka hyviä osallistumismahdollisuuksia henkilöstöllä voi otaksua olevan työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä (ks. taulukko 5). Työolotutkimuksessa on vuonna 2010 kysytty ensimmäistä kertaa, voiko vastaaja vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä oman työn kannalta, onko hän ollut mukana parantamassa oman osaston tai organisaation työn organisointia tai prosesseja sekä kysytäänkö hänen mielipidettään ennen kuin omalle työlle asetetaan tavoitteita. Hyvillä osallistumismahdollisuuksilla voi ajatella olevan vaikutusta siihen, millaisia ovat työpaikalla tapahtuvien muutosten vaikutukset työelämän laatuun.

Pohjoismaisen hyvinvointivaltion idea ja työelämän uudistuminen sekä tätä kautta korkea työelämän laatu liittyvät toisiinsa kahdella tavalla (ks. kuvio 1). Hyvinvointivaltio tarjoaa ensinnäkin ihmisille turvaverkkoja ja tasaa riskejä työelämän muutoksissa. Se on myös tärkeä ihmisiä ja työorganisaatioita uudistumaan mobilisoiva voima jo sellaisenaan. Mobilisointi tapahtuu erityisesti osaamiseen, oppimiseen ja luovuuteen, mutta myös yleisemmin työelämään osallistumisen ja kuluksen lisäämiseen kohdistuvien investointien kautta (Simpura 2010).

Korkea työelämä laatu ei ole näin ajatellen vain suotuisan talouskasvun ja hyvin-



**Kuvio 1. Hyvinvointivaltion idea ja korkea työelämän laatu**

vointipolitiikan ilmentymänä aikaan saatu ylellisyystuote. Se on myös varteenotettava potentiaalinen kilpailuetu globalisoituvassa taloudessa. Yritys- ja toimipaikkatasoiset aineistot esimerkiksi Tanskasta (Laurson & Foss 2003; Nielsen & Lundvall 2007), Alankomaista (Beugelsdijk 2008) ja Yhdysvalloista (Messersmith & Guthrie 2010) osoittavat, että edistykselliset henkilöstöjohtamisen käytännöt ja niihin perustuvat hyvät työssä oppimis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat positiivisessa yhteydessä yritysten kykyyn saada aikaan innovaatioita tuotteissa. Innovaatioiden tuottaminen on puolestaan parhaimmillaan laaja-alainen organisatorinen oppimisprosessi, joka edistää myös siihen osallistuvien mahdollisuuksia kehittyä työssään ja kehittää työtä. Puutteellinen kyky innovoida voi sen sijaan ajaa yrityksiä etsimään kilpailuetua puhtaasta kustannuskilpailusta, jolla taas voi olla kontingenssijattelun pohjalta negatiivisia vaikutuksia mahdollisuuksiin kehittää työtä ja työelämää laadullisesti (Alasoini 2003). Näin voi syntyä itseään voimistava noidan-

Katsauksia ja keskustelua

**Taulukko 5. Henkilöstön osallistumismahdollisuudet kolmessa Pohjoismaassa ja EU 15 -alueella kokonaisuutena vuoden 2010 eurooppalaisessa työolotutkimuksessa (%)**

Aina/yleensä-vastanneet	Suomi	Ruotsi	Tanska	EU 15
Voiko vaikuttaa päätöksiin, jotka tärkeitä oman työn kannalta?	57.0	49.3	56.2	39.6
Onko ollut parantamassa oman osaston tai organisaation työn organisointia tai prosesseja?	52.9	53.3	62.1	47.4
Kysytäänkö mielipidettä ennen kuin omalle työlle asetetaan tavoitteita?	58.6	50.6	67.4	45.6



kehä. Näin myös innovaatiopolitiikan näkökulmasta eurooppalaisen työolotutkimuksen tulokset antavat aihetta huoleen Euroopan osalta kokonaisuutena.

Kaikkia tutkimustuloksia ei ole kuitenkaan helppo selittää edellä esitetyn kirjallisuuden valossa. Varsinkin tyytyväisyyttä työhöihin koskevat tulokset ovat osittain ristiriitaisia. Suomessa ja Ruotsissa tyytyväisyys on tarkasteluajanjaksona laskenut trendimäisesti huolimatta siitä, ettei muissa työelämän laadun indikaattoreissa ole tapahtunut dramaattisia heikentymisiä.

Suomen osalta eurooppalaisen työolotutkimuksen tulokset eivät ole kaikilta osin samanlaisia kuin Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tulokset. Suorien vertailujen tekeminen on vaikeaa johtuen eroista näiden kahden tutkimuksen kysymysten sanamuodoissa ja vastausvaihtoehdoissa. Esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan hyviä kehittymismahdollisuuksia työhönsä kokevien osuus lisääntyi vuosina 1997–2008 kuudella prosenttiyksiköllä koko palkansaaja-aineistossa (Lehto & Sutela 2008, 52), kun taas vastaavan eurooppalaisen tutkimuksen tulokset eivät juurikaan eroa vuosien 1995 ja 2010 välillä. Jälkimmäisessä tutkimuksessa vastausvaihtoehdot muodostavat dikotomian, edellisessä taas kolmitasoisesta asteikon. Työjärjestystä, työmenetelmiä tai työtahtia koskevien vaikutusmahdollisuuksien osalta Tilastokeskuksen tutkimusaineiston tulokset taas eivät osoita vuosina 1997–2008 juuri minkäänlaisia muutoksia (mt., 58). Eurooppalaisen tutkimuksen mukaan sen sijaan vaikutusmahdollisuuksia itsellään katsovien osuus on lisääntynyt vuosien 1995 ja 2010 välillä selvästi. Tässäkin tapauksessa eurooppalaisen tutkimuksen vastausvaihtoehdot ovat yksinkertaisemmat. Yhdenmukaisia tuloksia tutkimukset sen sijaan antavat siinä, ettei kummankaan mukaan

työhönsä yksitoikkoisena kokevien osuudessa ole tapahtunut merkittävää muutosta tänä tarkasteluajana (mt., 63).

Eurooppalainen työolotutkimus tarjoaa ainutlaatuisen aineiston työolojen ja työelämän laadun kehityksestä kiinnostuneille tutkijoille kohdejoukkonsa laajuuden ja aikasarjojensa pituuden ansiosta. Aineistoihin sisältyy toisaalta monia rajoitteita. Yksi näistä on maakohtaisten aineistojen suhteellisen pienen koko, mikä rajoittaa kovin yksityiskohtaisten analyysien tekemistä maiden sisällä. Esimerkiksi Suomessa Tilastokeskuksen työolotutkimus tai Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -tutkimus ovat näiltä osin käyttökelpoisempia aineistoja. Toinen tärkeä metodologinen rajoite on se, että eurooppalaisessa työolotutkimuksessa monet vastausvaihtoehdot on esitetty vain yksinkertaisina dikotomioina. Esimerkiksi se, että noin 90 prosenttia suomalaisista vastaajista katsoo päätoimeensa kuuluvan yleensä uusien asioiden oppimista, ei kerro vielä kovin paljon siitä, kuinka kehittävää työ todella on. Tämä, kovin positiivisen tuntuinen kuva saa toisenlaisen vivahteen esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa, jossa vastausvaihtoehdot on kahden sijasta kolme. Näin kysyttäessä hyvinä kehittymismahdollisuuksiaan pitää enää 43 prosenttia (Lehto & Sutela 2008, 52). Työolojen ja työelämän laadun kehityksen kartoittaminen yksinkertaisten dikotomioiden kautta voi toimia paremmin erilaisissa fyysisiin työhöihin liittyvissä altistuskysymyksissä, mutta työn kognitiivisia, psykososiaalisia tai sosiaaliin suhteisiin liittyviä piirteitä tutkittaessa tällainen asetelma saattaa yksinkertaistaa ilmiöitä väkivaltaisesti.

\* \* \*

Puheenvuoro perustuu Tuomo Alasoinin Työelämän tutkimuspäivillä 3.–4.11.2011 pidettyyn esitelmään.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2003) Työn laadullinen kehittäminen hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisen strategiana. *Työelämän tutkimus* 1 (2), 95–105.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Beugelsdijk, S. (2008) Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies* 29 (6), 821–847.
- Davoine, L., Erhel, C. & Guergoat-Larivière, M. (2008) Monitoring Quality in Work: European Employment Strategy Indicators and Beyond. *International Labour Review* 147 (2–3), 163–198.
- Dobbin, F. & Boychuk, T. (1999) National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy Is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada, and Australia. *Organization Studies* 20 (2), 257–291.
- Gallie, D. (2003) The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review* 19 (1), 61–79.
- Gallie, D. (2007) Production Regimes, Employment Regimes, and the Quality of Work. Teoksessa D. Gallie (toim.) *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press, 1–33.
- Green, F. (2006) *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Guillén, M. & Dahl, S.-Å. (toim.) (2009) *Quality of Work in the European Union: Concepts, Data and Debates from a Transnational Perspective*. Brussels: Peter Lang.
- Head, S. (2003) *The New Ruthless Economy: Work and Power in the Digital Age*. New York: Oxford University Press.
- Kalleberg, A.L. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003) New Human Resource Management Practices, Complementaries and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics* 27 (2), 243–263.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Messersmith, J.G. & Guthrie, J.P. (2010) High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management* 49 (2), 241–264.
- Nielsen, P. & Lundvall, B.-Å. (2007) *Innovation, Learning Organisations and Industrial Relations*. Teoksessa C. Makó, H. Moerel, M. Illéssy & P. Csizmadia (toim.) *Working It Out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 65–83.
- Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., Van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. & Cabrita, J. (2012) *Fifth Working Conditions Survey: Overview Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Peña-Casas, R. & Pochet, P. (2009) *Convergence and Divergence of Working Conditions in Europe: 1990–2005*. Dublin: European Foundation for the Living and Working Conditions.
- Reich, R.B. (2007) *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Rifkin, J. (1995) *The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Putnam.
- Sennett, R. (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Simpura, J. (2010) *Innovaatiojärjestelmä hyvinvointivaltiossa*. Teoksessa J. Saari (toim.) *Tulevaisuuden voittajat – hyvinvointivaltion mahdollisuudet Suomessa*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 5/2010. Helsinki: Eduskunta, 262–293.
- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M. & Makó, C. (2009) *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Williams, C.C. (2007) *Rethinking the Future of Work: Directions and Visions*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011) *Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008*. *Työelämän tutkimus* 9 (1), 3–18.

## Työn laatu Suomessa: Mitä työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa koostetusta laatuindeksistä jää käteen?

Erkki Laukkanen

### Keskustelu Suomessa ja maailmalla

Työolosuhteista ja hyvän työn piirteistä on keskusteltu pitkään. Keskustelua on vauhdittanut EU:n työllisyyspolitiikka, ns. Luxemburgin prosessi, joka käynnistyi vuonna 1997. Sitä seurasi YK:n työjärjestön, ILO:n, vuonna 1999 käynnistämä ”kelvollisen työn” ohjelma (decent work; ILO 1999). EU:n Lissabonin huipukokouksessa vuonna 2000 tavoitteeksi asetettiin ”enemmän ja parempia työpaikkoja ja vahvempi sosiaalinen koheesio vuoteen 2010 mennessä” (EU 2000). Sittenkin tämä ”enemmän ja parempia” on sisältynyt lähes kaikkiin EU:n työllisyyspoliittisiin ulostuloihin. Käytännössä työpaikkojen laatu on kuitenkin jäänyt määrän jalkoihin. Parin vuoden takaisessa Euroopan parlamentin tilaamassa tutkimuksessa todettiinkin varsin lakonisesti, että käytännössä mitään varsinaista kehitystä työelämän laatua koskevassa toiminnassa ei ole tapahtunut (EP 2009, 11).<sup>1</sup>

Työn laadun mittaamisen puolella kehitystä on kuitenkin tapahtunut. Euroopassa tunnetaan jo kymmenkunta työn laatua mittaavaa indeksiä, jotka sisältävät myös eräitä maavertailuja (Tangian 2007; 2009; 2011).<sup>2</sup> Yksi laajimmista ja lupaavimmista mittareista on saksalainen ”hyvän työn” indeksi, ns. DGB-indeksi, sitä julkaisevan Saksan keskusammattijärjestön mukaan (DGB 2007). DGB-indeksi on koottu useista työelämän osakysy-

myksistä ja se saa arvoja välillä 0 ja 100 pistettä. Alle 50 pistettä määritellään huonoksi, 50–80 pistettä keskiverroksi ja yli 80 pistettä hyväksi työksi. Näin määritellen hyvän työn piirissä on Saksassa viime vuosina ollut 12–15 prosenttia työntekijöistä.

DGB-indeksi on irtiotto ”kelvollisesta työstä”, jonka ytimen muodostavat ILO:n avainnormit, kuten lapsi- ja pakkotyövoiman käytön kieltä sekä sopimukset tuottavasta ja vapaasti valitusta työstä, sosiaalisesta suojelusta ja sosiaalidialogista, vuorovaikutuksesta työmarkkinaosapuolten välillä. ”Hyvän työn” käsite tuo kuvaan mukaan työntekijöiden osallistumiseen ja kehittämistoimintaan liittyvät näkökohdat. Saksalaisessa keskustelussa on korostettu henkilöstökoulutusta, jota 70 prosenttia vastaajista pitää tärkeimpänä työolosuhteita kohottavana tekijänä (DGB 2007, 24).

Myös Suomessa keskustelu työn laadusta on käynnistynyt, mutta ainakaan toistaiseksi se ei ole johtanut sellaisten työn laatua kuvaavien mittareiden kehittelyyn, jollainen DGB-indeksi on. Siksi suomalainen keskustelu tuottaa edelleen hyvin ristiriitaisia ja lähes antagonistisia kuvauksia suomalaisen työelämän laadusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yhden näkemyksen mukaan suomalainen työelämä on huonontunut (Siltala 2004; 2007),

toisen näkemyksen mukaan ei ole, pikemminkin päinvastoin (EK 2010; Alasoini 2010).

”Kaikki hyvin” päätelmänsä Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) ovat perustelleet lähinnä työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrista johdetulla, neljään työn laadun osatekijään perustuvalla kouluarvosanalla, joka vuosina 2005–2010 on ollut noin kahdeksan. Arvosanan variaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei ole empiirisesti tutkittu. Ne korvattiin joustoturvasta tutulla lauseella, jonka mukaan tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä on selvä positiivinen yhteys (EU 2007). Odotin vilkasta keskustelua, mutta turhaan.

Koen nyt aiheelliseksi täsmentää keskustelua kahdella kysymyksellä: 1) millaiseen käsitykseen työelämän laadusta päädyimme, kun sitä mitataan mittarilla, joka sisältää myös eräitä ”hyvän työn” käsitteeseen sisältyviä osatekijöitä, ja 2) mitkä tekijät selittävät näin mitatun työn laadun variaatiota suomalaisten palkansaajien keskuudessa?

## Aineiston mahdollisuudet ja rajoitukset

Oikeaoppisesti koottu työelämän laatuindeksi huomioi sekä työhön että työllisyyteen liittyvät piirteet (EP 2009, 26). Saksalaisessa DGB-indeksissä näitä piirteitä on arvioitu 15 osatekijän avulla. Osa niistä on mukana myös työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa, mutta varsin ongelmallisella tavalla: vastausmahdollisuuksia on liian vähän ja ne jakautuvat epäsymmetrisesti vastausten teoreettisen keskikohdan ympärille. Tällaisten laadullisten vastausten uudelleenskaalaaminen määrällisiksi kouluarvosanoiksi on aina ongelmallista.

Näitä ongelmia välttääkseni minun oli tyydyttävä DGB-indeksiä suppeampaan tarkasteluun ja jätettävä pois muun muassa urakehitysmahdollisuuksia, työaikajärjestelyjä, kiirettä ja kollegiaalisuutta koskevat työn laadun osatekijät. Tämän valinnan tehtyäni oli

päätettävä, mihin tuloksiani haluan verrata. Luonteva valinta oli EK:n ja EVA:n julkistamat tulokset, jotka nousevat samasta aineistosta. Otin kuitenkin mukaan ne ”hyvän työn” osatekijät, jotka aineistossa tarjolla olivat.

Kaksiosaisen tutkimusongelman metodologia ja aineisto on kuvattu tiivistetysti taulukossa 1. Ensin johdan työn laatua mittaavan TEM-indeksin kuudesta työolobarometrin osatekijästä. Neljä ensimmäistä osatekijää ovat täsmälleen samat kuin EVA:n ja EK:n julkaisuissa: varmuus, tasa-arvo, kannustus ja voimavarat. Kaksi viimeistä ovat ”hyvän työn” käsitteen mukaisia täydennyksiä: palkkaus ja valta. Osatekijät on johdettu Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometreista jaksolla 2005–2010.<sup>3</sup>

Tämän tehtyäni selitän TEM-indeksin variaatiota regressiomallilla, jossa selittävinä muuttujina ovat eräät työstä ja työllisyydestä riippumattomat asiantilat, kuten palkansaajan ikä, ja työpaikalla käytössä olevat palkkausjärjestelmät, kuten tulospalkkaus. Tulkintojen helpottamiseksi myös jatkuvat muuttujat, kuten ikä, on sisällytetty regressiomalliin indikaattorimuuttujina. Näin menetellen yhtä asiantilaa tai ryhmää, kuten alle 25-vuotiaita, käytetään verrokkina muille.<sup>4</sup>

## TEM-indeksin johtaminen

Työni lähtökohtana olivat ne neljä työelämän laadun osatekijää, johon myös EVA:n ja EK:n edellä mainitut julkaisut perustuvat.<sup>5</sup> Laajensin mittaria kahdella ”hyvän työn” edellyttämällä osatekijällä: palkkaus ja vaikutusvalta. Tämän jälkeen tarkistin, että näin koostetut kuusi osatekijää latautuvat faktori-analysissä eri sarakkeille, omiksi faktoreiksi.<sup>6</sup> Lopuksi skaalasin osatekijöiden pistemäärät välille 0 ja 100, ja laskin niiden aritmeettisen keskiarvon, TEM-indeksin.

Kuviossa 1 nämä TEM-indeksin pistemäärät on esitetty osatekijöittäin ja osatekijöistä laskettuna keskiarvona. TEM-indeksin keskiarvoksi tulee 60 pistettä. Kuten kuvioista nä-

<b>Taulukko 1. Kaksiosaisen tutkimusongelman ja käytettävissä olevan aineiston kuvailua.</b>	
<b>Tutkimusongelma 1:</b>	Tutkimusmenetelmä ja avainmuuttujat
TEM-indeksin koostaminen	Työolobarometrin kysymyksistä kootut kuusi työn laadun osatekijää vaihteluvälille 0–100 pistettä skaalattuina: *varmuus työstä *tasa-arvo työssä *kannustavuus työssä *voimavarat työssä *palkkaus *valta työssä
<b>Tutkimusongelma 2:</b>	Tutkimusmenetelmä ja avainmuuttujat
TEM-indeksiä selittävät tekijät	Regressioanalyysi
Selitettävä muuttuja	
TEM-indeksin saamat arvot	0–100 pistettä
Selittävät muuttujat:	
Ikä	18–64 vuotta, vastaushetkellä
Työkyky	Arvosana 1–10, itse arvioitu
Työpaikan koko, 100 h	Luokiteltu muuttuja, epätasainen ja kasvava luokkaväli
Indikaattorimuuttujat:	
Koulutusasteet	Perus- ja keskiaste sekä alin, alempi ja ylempi korkea-aste
Sukupuoli	Mies
Ammattiliiton jäsen	Oma ilmoitus
Työttömyyskassan jäsen	Vain kassan jäsen, oma ilmoitus
Sektori	Teollisuus, yksityiset palvelut, valtio ja kunta-ala
Työpaikan markkina-asema	Kasvat, supistuvat ja vakaat työpaikat; edeltävän vuoden perusteella
Sosiaaliset suhteet	Ristiriidat ja henkinen väkivalta
Töiden organisointi	Määräaikaisuus, ryhmätyö, kehittämiskeskustelut, etninen työvoima
Palkkajärjestelmät	Työn vaatavuuden arviointi, ikälisät, laatu-, bonus- ja voittopalkkiot
Henkilöstökoulutus	Koulutuspäivät edellisen vuoden aikana
Lähde: Työolobarometrit jaksolla 2005–2010, TEM	

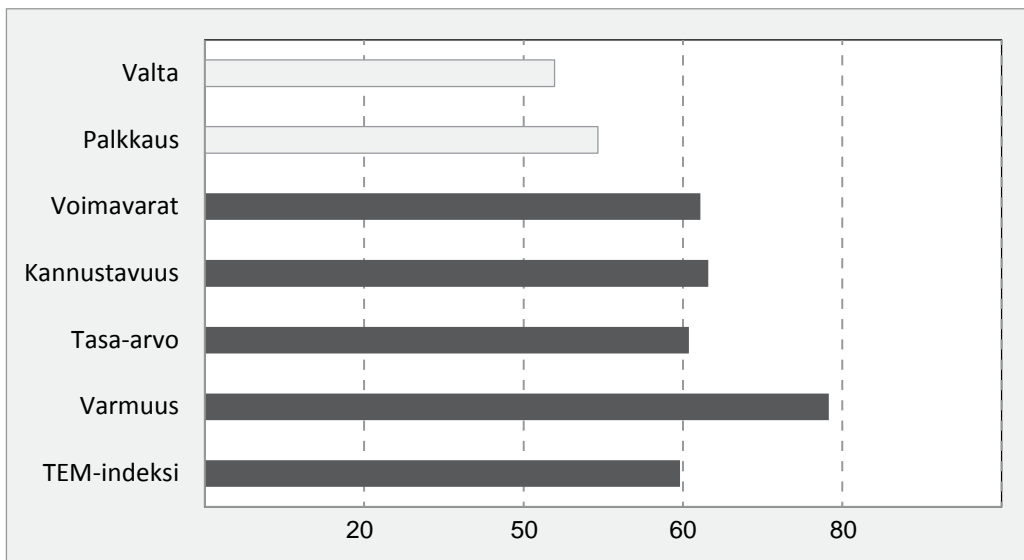
ky, itse lisäämiäni osatekijöiden palkkaus ja valta keskipistemäärät ovat selvästi pienemmät kuin EK:n ja EVA:n käyttämien osatekijöiden keskipistemäärät. Toisin sanoen, palkkaus ja valta saavat palkansaajilta vähemmän pisteitä kuin esimerkiksi varmuus työn säilymisestä ja kannustavuus työssä.

Kuviossa 2 on havainnollistettu suppean (4 osatekijää) ja laajan (6 osatekijää) indeksin hajontaa. Laajan indeksin pistejakauma painottuu selvästi enemmän vasemmalle,

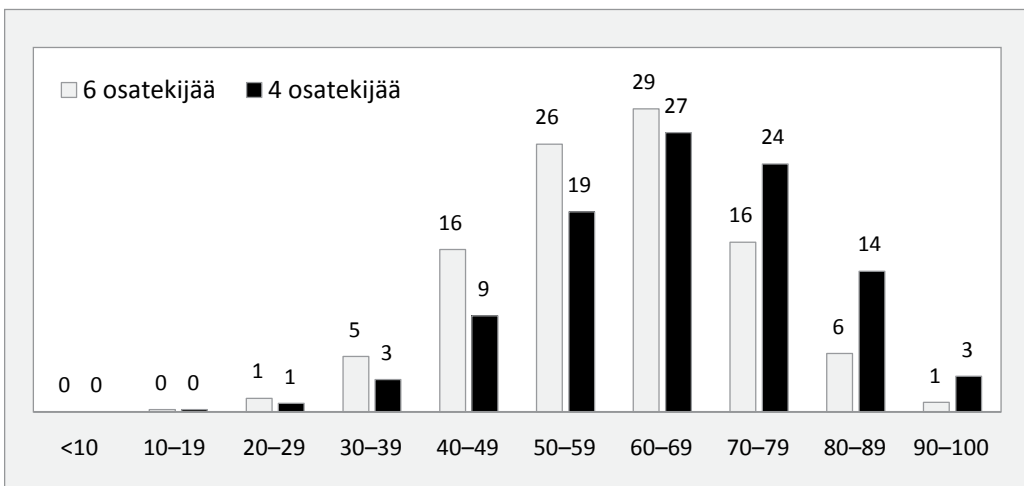
pienempien pisteiden suuntaan, kuin suppea, EK:n ja EVA:n suosima indeksi. Toisin sanoen työn laatua kuvaavat tulokset ovat varsin herkkiä sille, mitä työn laadun osatekijöitä mittariin sisällytetään. On siis mahdollista, että muita ”hyvän työn” osatekijöitä lisäämällä käsityksemme suomalaisen työelämän laadusta olennaisesti muuttuu.

Kuviossa 3 TEM-indeksin jakauma on esitetty kolmiluokkaisena siten, että katkaisukohtina ovat 50 ja 80 pistettä, aivan kuten

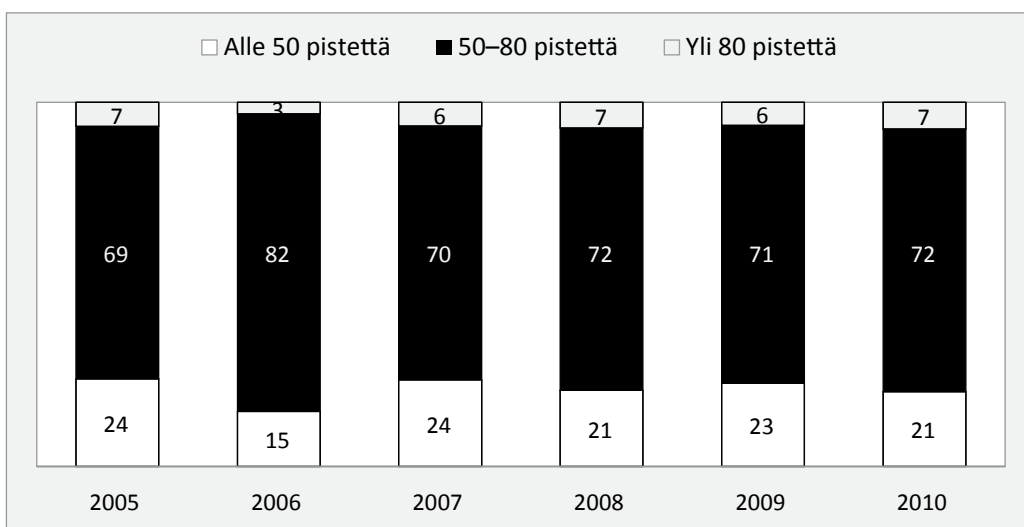




Kuvio 1. TEM-indeksi ja sen osatekijät keskimäärin



Kuvio 2. Suppean ja laajan TEM-indeksin jakautumat, %



Kuvio 3. TEM-indeksin ositus ja kehitys

saksalaisessa DGB-indeksissä. Alle 50 pisteen työtä kutsun huonoksi työksi, jota vuonna 2010 teki 21 prosenttia palkansaajista. Keskimääräiseksi työksi kutsun 50–80 pisteen työtä, jota vuonna 2010 teki 73 prosenttia palkansaajista. Yli 80 pisteen työtä kutsun hyväksi työksi, jota vuonna 2010 teki 7 prosenttia palkansaajista.<sup>7</sup>

Lopuksi testasin t-testillä, miten vakaita huonon, keskiverron ja hyvän työn osuudet ovat jaksolla 2005–2010 olleet. Ilmeni, että vain vuoden 2006 osuudet poikkesivat tilastollisesti merkitsevässä määrin edellisen ja sitä seuraavan vuoden arvoista. Miksi juuri vuosi 2006 poikkeaa muista, ei aineistosta ilmene. Muiden peräkkäisten vuosien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ei ole, kuten ei myöskään mittausaikavälin ääripäiden, vuosien 2005 ja 2010 välillä.

Tämä vakaus voi toki johtua siitä, kuten EK ja EVA ovat väittäneet, että työelämän laadussa ei ole juuri mikään muuttunut. Mutta mielestäni jakson 2005–2010 asetelma on ollut epäuskottavan vakaa, ja tämä pätee myös TEM-indeksin osatekijöihin. Vuonna 2009, kun Suomen talous sukelsi syvään lamaan ja hätä työpaikoilla oli suuri, muutoksen olisi pitänyt näkyä ainakin jossakin työn laadun osatekijässä. Mutta näin ei käynyt. Vikaa voi toki olla myös mittarissa. Myös nämä, mittarin herkkyyteen liittyvät kysymykset, olisi jatkotutkimuksessa täsmennettävä.

### TEM-indeksin variaatiota selittäviä tekijöitä

TEM-indeksin variaatiota palkansaajien joukossa olen selittänyt regressiomallilla, jonka tuloksia pidän alustavina.<sup>8</sup> Mallista kun voi puuttua jotakin sellaista, jonka sisällyttäminen malliin muuttaisi tuloksia. Mitä se jokin voisi olla, on minulle epäselvää. Alan kirjallisuudesta kun ei selviä, mitä kaikkea tällaiseen malliin pitää ehdottomasti sisällyttää.

Aloitin suhteellista työkykyä koskevasa arvosanasta, joka on määritelty suhteessa

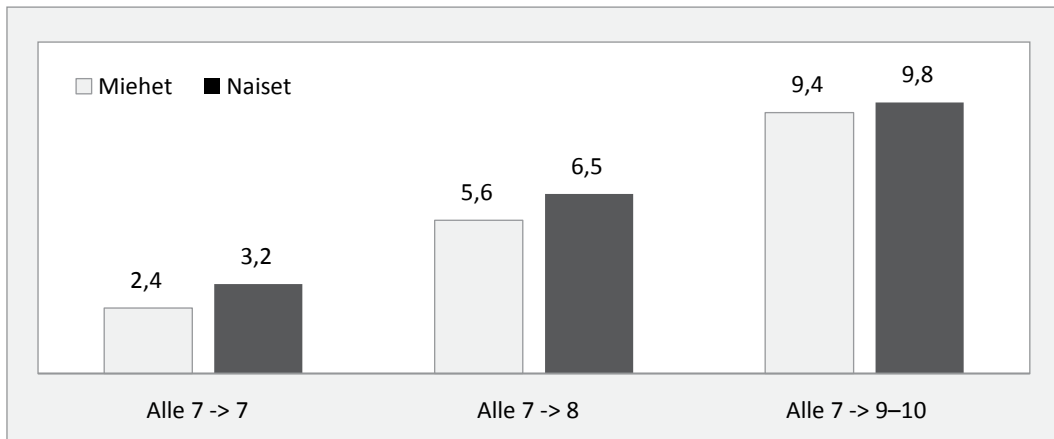
elinkaaren parhaimpaan. Tulosten mukaan yhden numeron nousu työkyvyssä nostaa indeksiä keskimäärin 2–3 pistettä. Ottaen huomioon miten paljon työterveydestä on viime vuosina puhuttu, se ei ole kovin paljon. Mutta toki työterveystoiminnan aktivointia voi näilläkin tuloksilla perustella. Jos arvosana parantuu useammalla pykälällä, indeksi nousee noin 10 pistettä (ks. kuvio 4).

Koulutusasteen vaikutus on erikoinen. Keskiasteen indeksiluku, kun muut tekijät vakioidaan, on likimain sama kuin perusasteen. Alimman ja alemman korkea-asteen indeksiluvut ovat vain hieman paremmat kuin perusasteen. Varsinainen ero, noin viisi pistettä, näkyy vasta ylemmän korkea-asteen ja perusasteen välillä. Kun otetaan huomioon se, miten eri tavoin työtä on eri koulutusasteilla organisoitu, suurempiakin eroja olisi voinut odottaa (ks. kuvio 5).

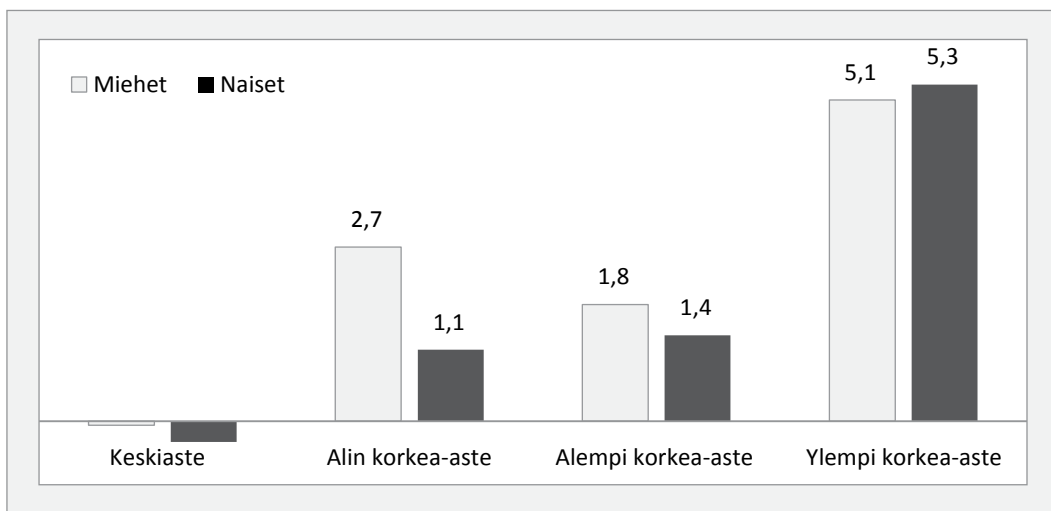
Työpaikan sosiaalisia suhteita koskevat tulokset ovat selkeät. Eturistiriidat, jotka kattavat kaikki perinteiset eturistiriidat esimiesten ja työntekijöiden välillä, laskevat TEM-indeksiä peräti 8–10 pistettä. Myös henkilöstöryhmien väliset ristiriidat laskevat TEM-indeksiä, erityisesti miehillä. Mutta työntekijöiden välisillä ristiriidoilla ei näyttäisi olevan TEM-indeksiä heikentävää vaikutusta (ks. kuvio 6).

Myös henkisellä väkivallalla ja työpaikkakiusaamisella, jota on esiintynyt joka neljänellä työpaikalla, on huomattava indeksiä heikentävä vaikutus.<sup>9</sup> Jos henkistä väkivaltaa on esiintynyt vain joskus, indeksin pisteluku on 4–5 pistettä pienempi kuin tilanteessa, että henkistä väkivaltaa ei ole esiintynyt lainkaan. Jos henkistä väkivaltaa on esiintynyt jatkuvasti, indeksin pisteluku laskee vielä 3–4 pistettä lisää.

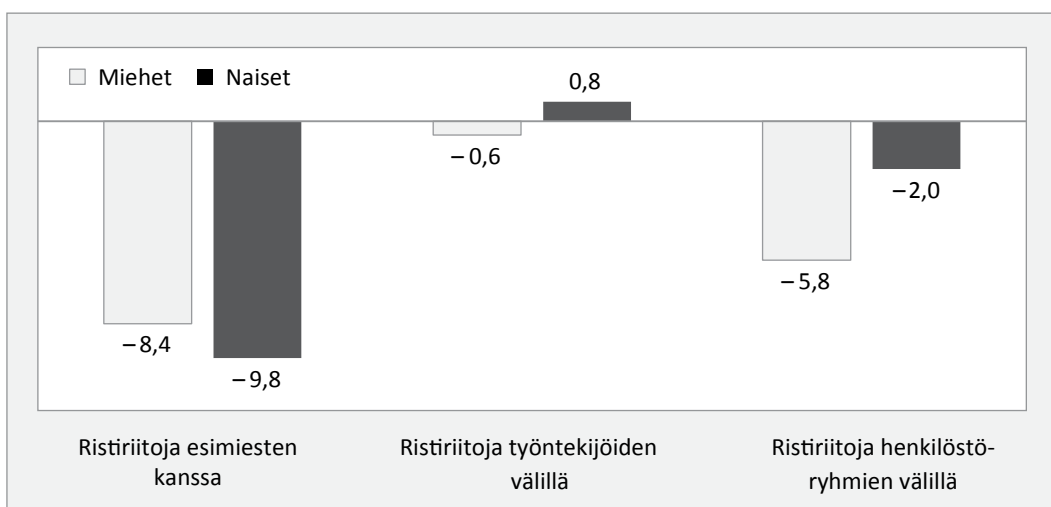
Työn vaihtoehtoisilla organisointitavoilla on ollut vain vähäinen merkitys. Määräaikaista työtä tekevillä indeksi on likimain sama kuin muilla. Myös etnisen työvoiman käytön vaikutus indeksipistelukuun on vähäinen. Ryhmä- ja tiimityö nostaa indeksiä hieman, jos sitäkin.<sup>10</sup> Mutta jos ryhmä- ja tiimityötä tehdään



Kuvio 4. Työkykyarvosanan pistevaikutus, alle 7 arvosanoihin verrattuna



Kuvio 5. Koulutusasteen pistevaikutus, perusasteeseen verrattuna



Kuvio 6. Ristiriitojen pistevaikutus

”pääosin”, vaikutus indeksipistelukuun vahvistuu. Kehittämiskeskustelujen vaikutus on kuitenkin aivan omaa luokkaansa: jos niitä on käyty, indeksi nousee selvästi.

Palkkajärjestelmien vaikutus on vähäinen. Jos vastaaja on kokenut, että hänen työpaikallaan palkitaan hyvästä työn laadusta, se on nostanut indeksiä kolme pistettä. Ikälisä- ja voittopalkkiojärjestelmien olemassaolo on nostanut indeksiä noin pisteellä. Bonuspalkkiot ovat vaikuttaneet likimain saman verran, mutta vain miehillä. Sen sijaan työn arviointijärjestelmillä ei näyttäisi olevan indeksiin mitään vaikutusta, kuten ei myöskään sillä, että kaikki edellä mainitut järjestelmät löytyvät samalta työpaikalta (ks. kuvio 8).<sup>11</sup>

Edellisen vuoden aikana saadun henkilöstökoulutuksen vaikutus on selvä ja suoraviivainen: mitä enemmän koulutuspäiviä on edellisenä vuonna ollut, sitä korkeampi on indeksin pistemäärä. Indeksipistemäärään ei 1–2 päivää henkilöstökoulutusta juuri vaikuta, mutta 3–4 päivää nostaa indeksiä noin pisteen, 5–6 päivää noin kolme pistettä ja yli 6 päivän henkilöstökoulutus noin neljä pistettä – verrattuna niihin jotka eivät olleet saaneet lainkaan koulutusta. Naisilla vaikutus on hieman suurempi kuin miehillä (ks. kuvio 9).

Mutta henkilöstökoulutukseen ei yksin työn laatua ratkaise, jos muut työn laadun osatekijät saavat vähän pisteitä. Tähän koulutusvaikutuksen rajallisuuden tunnustamiseen on myös toinen syy: jaksolla 2000–2006 henkilöstökoulutus ja siitä koituva taloudellinen tuotto ovat kääntyneet laskuun niin Suomessa kuin monissa muissakin maissa (Laukkanen 2011a; 2011b). Jos koulutus olisi sellainen ihmelääke, jollaisena sitä on viime vuosina markkinoitu, sen määrä olisi kasvussa ja siitä palkittaisiin entistä paremmin.

### Mitä TEM-indeksistä jää käteen?

Työn laatua mittaavat indeksit ovat sekä ai-neisto- että oletussidonnaisia. Siitä seuraa, että kiistatonta totuutta työelämän laadusta,

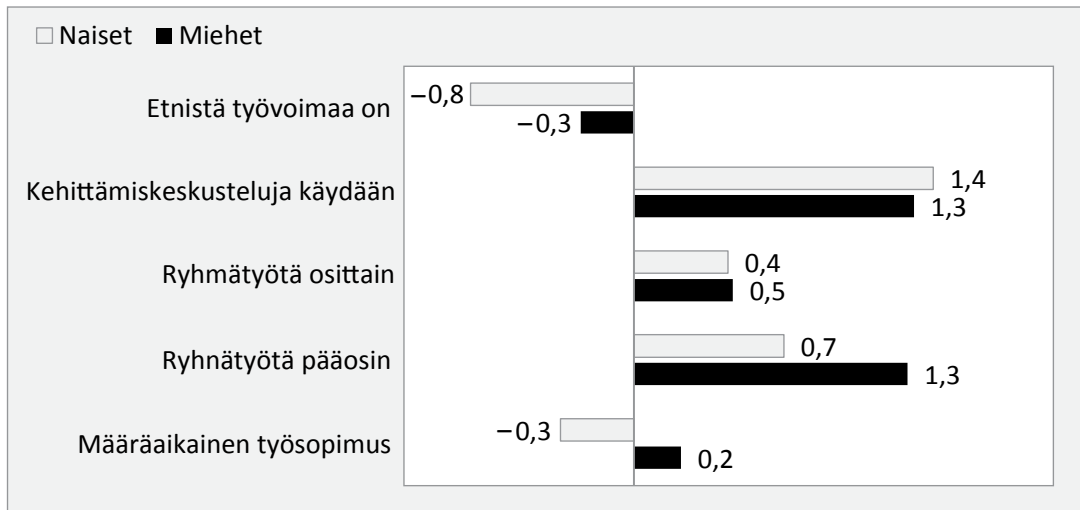
sen kehityssuunnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on vaikea esittää. Mutta näidenkin rajoitusten vallitessa on mahdollista tuottaa lisätietoa, joka voi olennaisesti täsmentää nykyistä käsitystämme.

Tässä johdettu TEM-indeksi koostuu kuudesta työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin kysymyksestä johdetusta osatekijästä. Neljä osatekijää – varmuus, tasa-arvo, kannustus ja voimavarat – ovat barometrin tutkijoiden itse tuottamia. Niitä EVA ja EK ovat työn laatua koskevassa keskustelussa hyödyntäneet keskilukuina, hajonnat sivuuttaen. Kaksi muuta laadun osatekijää – palkkaus ja valta – olen lisännyt siksi, että ”hyvän työn” käsite muun muassa tätä lisäystä edellyttää. Ilman osallisuutta kuvaavia tekijöitä päädytään helposti mittariin, joka kuvaa lähinnä ”kelvollista työtä”. Ilman hajontaa koskevaa tarkastelua olemme puolestaan pakotettuja ajattelemaan, että kaikki palkansaajat kokevat työn laadun samalla tavalla.

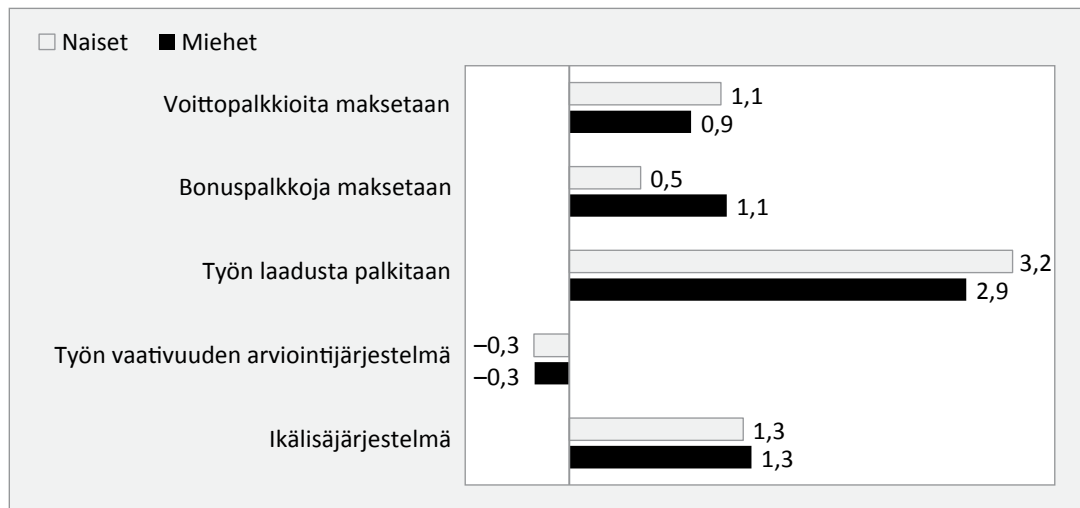
TEM-indeksi tuottaa likimain saman keskiarvon kuin saksalainen ”hyvän työn” indeksi, DGB-indeksi: työn laatu saa keskiarvosanaksi noin 60 pistettä sadasta mahdollisesta. TEM-indeksi pakkautuu kuitenkin huomattavasti saksalaista verrokkiaan vahvemmin keskikohtansa ympärille. Tämä voi johtua siitä, että TEM-indeksi kattaa vain osan DGB-indeksin sisältämistä työn laadun osatekijöistä. Mutta on myös mahdollista, että Suomessa työn laadun variaatio on pienempi kuin Saksassa. Tästä seuraa, että jakauman ääripäissä – hyvän ja huonon työn piirissä – on vähemmän palkansaajia kuin Saksassa. TEM-indeksin mukaan 7 prosenttia palkansaajista teki vuonna 2010 hyvää työtä, 21 prosenttia huonoa työtä ja loput 72 prosenttia keskinkertaista työtä.

### *Mitkä tekijät sitten selittävät TEM-indeksin variaatiota?*

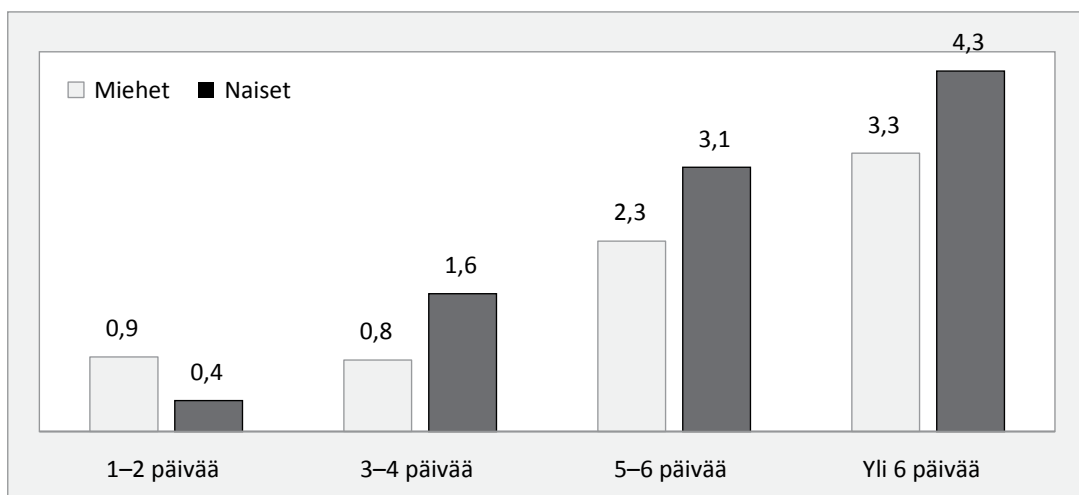
Saksalaisessa työn laatua koskevassa keskustelussa on korostettu henkilöstökoulutusta. Myös TEM-indeksin selityksessä hen-



Kuvio 7. Työn organisoinnin pistevaikutus



Kuvio 8. Palkkajärjestelmien pistevaikutus



Kuvio 9. Henkilöstökoulutuspäivien pistevaikutus



kilöstökoulutuksella on huomattava, mutta rajallinen merkitys. Jos työpaikan sosiaaliset suhteet ovat ongelmalliset, myös henkilöstökoulutuksella aikaansaadut parannukset työn laatuun jäävät varsin rajallisiksi. Erot palkansaajien peruskoulutuksessa, työkyvyssä ja heidän töidensä organisointitavoissa vaikuttavat lopulta aika vähän työn laatua koskeviin arviointeihin. Työnantajapuolen vaatimilla tulospalkkauserillä näyttäisi olevan merkitystä vain silloin kun ne palkitsevat työn laadusta.

Työelämän laatu koostuu siis monesta tekijästä. Siksi monimuotoisten toimintaohjelmien voi odottaa tuottavan parempia tuloksia kuin suppeat, esimerkiksi henkilöstökoulutukseen tai tuloksellisuuteen keskittyvät ohjelmat. Mutta yllättäviinkin löydöksiin on syytä varautua, sillä ”hyvän työn” tunnusmerkit

jäsentyvät kussakin maassa niille tyypillisellä tavalla. Henkilöstökoulutus voi olla myös pakopullaa, ja kaikkea muuta kuin tae hyvästä työstä (Tangian 2007). Vastaavasti tuloksellisuuden avaintekijät, osaaminen ja sitoutuminen, voivat johtaa siihen, että työtä tehdään myös sairaana (Böckerman & Laukkanen 2009).

Toistaiseksi suomalaisen työelämän laadun mittaaminen on perustunut lähinnä mekaanisiin keskiarvotarkasteluihin, kuten muuttamista työn laadun osatekijöistä johdettuihin kouluarvosanoihin. Jatkotutkimuksessa avainasemaan nousevat aineistot, joissa kaikki ”hyvän työn” osatekijät ovat mukana tavalta, joka mahdollistaa vertailevan tutkimuksen myös maiden välillä. Vasta sen jälkeen kysymys työn laadusta voi saada asiallisen vastauksen.

## Viitteet

- 1 ”Although job quality was put on the table at Lisbon, Nice and Stockholm Councils, and became a relevant dimension especially from the Laeken European Council in 2001 onwards, it has undergone no real development or enjoyed any practical operational application within the European Employment Strategy. This is in contrast with the interest that has existed and still exists on the topic.”
- 2 Kesäkuun 2011 alussa Andranik Tangian kävi Suomessa esittelemässä uutta, joustoturvaa käsittelevää kirjaansa, jonka luku 8 on omistettu työn laadulle (Tangian 2011). Olin yksi isännistä ja siinä ominaisuudessa minulla oli mahdollisuus keskustella myös työelämän laadun mittaamisen metodologiasta. Tämä puheenvuoro on seurausta keskusteluista.
- 3 Varmuus työpaikasta (kysymysten k22\_1 k22\_2 k22\_3 k21c\_6 perusteella), tasa-arvo (kysymysten k21c\_4 k21c\_5 k20b\_1 k20b\_6 perusteella), kannustus (kysymysten k20b\_2 k20b\_3 k20b\_5 perusteella), voimavarat (kysymysten k21c\_1 k21c\_8 k21c\_9 k28a k28b perusteella), palkkaus (kysymysten k20a\_07 k20a\_09 k20a\_10 k20a\_12 perusteella) ja valta (kysymysten k11a\_1 k11a\_2 k11a\_3 perusteella).
- 4 Indikaattorimuuttujat sallivat myös epälineaarisen vaikutuksen ja pienentävät selittävien muuttujien mahdollisesta korrelaatiosta johtuvia ongelmia. Käytännössä niitä ei kuitenkaan pitäisi olla, sillä korrelaatiomatriisin mukaan kaikki indikaattorimuuttujien väliset korrelaatiot jäävät alle arvon 0,2.
- 5 Sain ne työolobarometrin tutkijalta Pirkko Jukalta valmiiksi koostettuina laskukaavojen kera.
- 6 Aivan vaivatta näin ei kuitenkaan käynyt, sillä osa uusista faktoreista, ja niiden pohjalla olevista kysymyksistä latautui samalle sarakkeelle jonkin jo määritellyn faktorin kanssa. Mutta ortogonaalisen rotaation avulla erojakin lopulta löytyi.
- 7 Nämä luvut poikkeavat huomattavasti saksalaisista hyvää työtä koskevista tuloksista, mutta niin toki poikkeaa mittarikin. DGB-indeksin mukaan vuonna 2010 kolmannes saksalaisista palkansaajista teki huonoa, 52 prosenttia keskivertoa ja 15 prosenttia hyvää työtä.
- 8 Selitettävänä mallissa oli siis kullekin otoshenkilölle laskettu TEM-indeksi, ja selittäjinä olivat taulukon 1 tutkimusongelman 2 muuttujat. Selitysasteet sekä miehillä että naisilla olivat 32–33 prosentin haarukassa.
- 9 Kyselylomakkeessa henkinen väkivalta määriteltiin työyhteisön jäseneen kohdistuvaksi eristämiseksi, työn mätätöimiseksi, uhkaamiseksi, selän takana puhumiseksi tai muuksi painostamiseksi.
- 10 Kerroin on tilastollisesti merkitsevä vain miehillä.
- 11 Tähän ainakin viittaa interaktiotermi, joka saa arvon yksi silloin kun kaikki tässä mainitut järjestelmät ovat samalla työpaikalla.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2010) Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Böckerman, P. & Laukkanen, E. (2009) What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health* 20 (1), 43–46.
- DGB (2007) DGB-Index Gute Arbeit. Der Report, Berlin: DGB. [online]. <URL:http://www.dgb-index-gute-arbeit.de>. Luettu 2.4.2012.
- EK (2010) Työelämän parantumisen paradoksi. Elinkeinoelämän Keskusliiton raportti työelämästä. [online]. <URL:http://www.ek.fi/julkaisut>. Luettu 2.4.2012.
- EP (2009) Indicators of job quality in the European Union. A study of policy department A: economic and scientific policy. European Parliament. [online]. <URL:http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN>. Luettu 2.4.2012.
- EU (2000) Presidency Conclusions of Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000. [online]. <URL:http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\_Data/docs/pressData/en/ec/00100r1.en0.htm>. Luettu 2.4.2012.
- EU (2007) Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs through Flexibility and Security. European Commission. [online]. <URL:http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>. Luettu 2.4.2012.
- ILO (1999) Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, ILO. [online]. <URL:http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>. Luettu 2.4.2012.
- Laukkanen, E. (2011a) Aikuiskoulutus kannattaa, mutta kuinka kauan? *Talous- ja yhteiskunta*, 2/2011, 44–50.
- Laukkanen, E. (2011b) Aikuiskoulutus vähenee, mutta mistä ja kuinka paljon? *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Siltala, J. (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.
- Siltala, J. (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia, mukana uudet huononnuksat. Keuruu: Otava.
- Tangian, A. (2007) Is work in Europe decent? A study based on the 4th European survey of working conditions 2005. *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Diskussionspapier Nr. 157*. Dusseldorf.
- Tangian, A. (2009) Decent work: indexing European working conditions and imposing workplace tax. *Transfer: European Review of Labour and Research* 15 (3–4), 527–556.
- Tangian, A. (2011) Flexicurity and Political Philosophy: Towards a Majority-Friendly Europe. New York: Nova Science Publishing.

## Työelämän laatu – Onko instituutioilla merkitystä?

Armi Mustosmäki

Työelämän muutoksen suunnasta käydään Suomessa vilkasta keskustelua. Tälläkin hetkellä työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee yhteistyötahojen kanssa uutta työelämän kehittämistä strategiaa, jossa keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu ”Suomeen Euroopan paras työelämä”.

Työelämän laatua koskevissa vertailuissa Pohjoismaat, Suomi mukaan luettuna, muodostavat kärkikastin. Pohjoismaiden menestystä on tyypillisesti pyritty selittämään institutionaalisilla tekijöillä sekä erityisillä työelämän kehittämistoimilla. Toisaalta instituutioiden nähdään joutuneen kovien muutospaineiden alle globalisaation vuoksi ja siten menettävän merkitystään työelämän laatua suojelevina tekijöinä. Aiemman tutkimuksen heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että suurin osa vertailuista on rajoittunut työelämän laadun maiden välisten tasoerojen yleiseen havainnointiin ja keskusteluun, missä määrin havaitut erot vastaavat erilaisten institutionaalisten teorioiden oletuksia. Institutionaalisten tekijöiden yhteyttä työelämän laatuun ei ole pyritty laajemmin empiirisesti todistamaan. Seuraavaksi esiteltävät tutkimukset pyrkivät vastaamaan tähän haasteeseen.

■ Esser, I. & Olsen, K. (2011) *Perceived Job Quality: Autonomy and Job security within a Multi-level Framework. European Sociological review* (00), advance access, published February 15, 2011.

Työelämän laadun vertailevassa tutkimuksessa on viime vuosina nojattu teorioihin kapi-

talismin variaatioista (*Varieties of Capitalism, VoC*) ja työmarkkinaosapuolien voimasuhteista (*Power resources, PR*). Teorioiden mukaan karkein jakolinja piiryy koordinoitujen ja liberaalien markkinatalouksien välille. Koordinoiduissa markkinatalouksissa, joita Pohjoismaiden ja Saksan on katsottu edustavan, talouden ja työmarkkinoiden toimintaa sääntelevät instituutiot ovat saavuttaneet vahvemman aseman kuin liberaaleissa talouksissa. Työelämän laadun kannalta keskeisiä instituutiota ovat muun muassa kansallinen työmarkkinalainsäädäntö, ammattiyhdistysliike, kollektiiviset työehtosopimukset, työttömyysturva sekä ammatteihin valmentava koulutusjärjestelmä. Sääntelyn oletetaan myös vaikuttavan työnantajien strategioihin. Koordinoiduissa talouksissa sääntely ohjaa yhtiöitä ja työnantajia suosimaan ammattitaitoista työvoimaa ja pidemmän tähtäimen investointeja. Yhdessä näiden tekijöiden oletetaan tuottavan parempaa työelämän laatua: vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä vakaampia työsuhteita työntekijöille. Sen sijaan liberaaleissa markkinatalouksissa, esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja USA:ssa, sääntelyä vältetään. Siten työnantajilla oletetaan olevan enemmän valtaa sanella toimintansa ehtoja ja käyttää työvoimaa joustavasti, mikä heikentäisi työntekijöiden kokemaa työelämän laatua.

Esserin ja Olsenin tutkimuksen tavoitteena on testata monitasomallin avulla, onko institutionaalisilla tekijöillä empiirisesti todennettavaa yhteyttä työntekijöiden kokemaan työelämän laatuun. Monitasomallin etuna on

eritasoisten muuttujien huomioon ottaminen analyysissa. Tässä tapauksessa sen avulla voidaan tarkastella, mikä osa ilmiön vaihtelusta selittyy yksilö-, organisaatio- tai maatason tekijöillä. Tutkimuksen aineisto on muodostettu yhdistämällä makrotason indikaattoreita European Social Survey 2004 -aineistoon. Tarkastelussa on mukana 19 Euroopan maata. Analyysi keskittyy kahteen keskeiseen työelämän laadun osatekijään, työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin ja koettuun työn epävarmuuteen.

Kuten useissa aiemmissakin tutkimuksissa, Pohjoismaat erottuvat jälleen maina, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat muuta Eurooppaa korkeammalla tasolla. Yleisesti ottaen selkein jakolinja syntyy Länsi- ja Itä-Euroopan välille. Itä-Euroopan siirtymätalouksien työntekijöillä sekä autonomia että luottamus työn pysyvyyteen olivat vähäisempiä kuin läntisessä Euroopassa.

Varsinaista kysymystä, instituutioiden merkitystä, tutkijat testaavat monitasomallien avulla. Tuloksien mukaan työvoiman järjestäytymisaste sekä työntekijöiden tiettyyn työtehtävään ja työpaikkaan sidotun ammattitaidon taso näytti selittävän maiden välisiä eroja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa. Sen sijaan ammatillisen koulutuksen yleisyydellä tai työehtosopimusten kattavuudella ei havaittu olevan yhteyttä autonomian tasoon.

Oletuksien vastaisesti koetun työn epävarmuuden kannalta merkitystä ei ollut työllisyysturvaan liittyvillä tekijöillä: työttömyysturvan tasolla, irtisanomisista säätelevällä lainsäädännöllä tai keskitettyjen työehtosopimusten kattavuudella. Sen sijaan korkean järjestäytymisasteen havaittiin liittyvän alhaisempaan työn epävarmuuteen. Kuitenkin selkeimmäksi epävarmuuden selittäjäksi nousivat talouden suhdannevaihtelut: epävarmuuden kokemukset olivat yleisempiä korkeamman työttömyyden maissa.

Esserin ja Olsenin tutkimuksen tulokset korostavat järjestäytymisasteen ja työntekijöiden ammattitaidon merkitystä työelämän

laatua kohentavina tekijöinä. Toisaalta työntekijöiden neuvotteluvoima selittää korkeampia vaikutusmahdollisuuksia. Oletettavasti siis vahvoilla ammattiyhdistysliikkeillä on mahdollisuuksia puolustaa työntekijöiden työoloja ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. Toisaalta työntekijöiden (organisaatioon sidotun) ammattitaidon taso mahdollistaa paremmat vaikutusmahdollisuudet, kun osaaville työntekijöille voidaan siirtää vastuuta ja päätösvaltaa. Koska molemmat tekijät selittävät yhtä paljon maiden välisestä vaihtelusta, Esser ja Olsen eivät kuitenkaan pysty ottamaan kantaa, kummallako tekijällä olisi enemmän merkitystä: siten päätellä ei voi myöskään sitä, kumpi teoriasuuntaus saa vahvemman tuen: ammattiyhdistysliikkeen ja työntekijöiden neuvotteluvoimaa korostava PR-teoria vai työntekijöiden ammattitaidon tasoa ja työnantajien työn organisoinnin strategioita korostava VoC-teoria.

■ Olsen, K., Kalleberg, A. & Nesheim, T. (2010) *Perceived Job Quality in United States, Great Britain, Norway and West Germany 1989–2005. European Journal of Industrial Relations* 16 (3), 221–240.

Myös Olsenin, Kallebergin ja Nesheimin tutkimuksen keskiössä ovat keskustelut instituutioiden mahdollisesta vaikutuksesta työelämän laadun kokemuksiin. Tämänkin artikkelin viitekehys nojaa teorioihin kapitalismin variaatioista (VoC) ja työmarkkinaosapuolien voimasuhteista (PR). Työelämän laadun erojen lisäksi artikkelissa havainnoidaan työelämän laadun ajallista muutosta 1989–2005 koordinoituissa (Norja ja Saksa) ja liberaaleissa (Iso-Britannia ja USA) markkinatalouksissa sekä sitä, lähentyvätkö vai eriytyvätkö työntekijöiden kokemukset näissä instituutioiltaan erilaisissa maissa.

Työn laadun muutossuuntia koskevat teoreettiset oletukset voidaan jakaa kahteen suuntaukseen. *Institutionaalisissa teorioissa* (kuten VoC ja PR) oletetaan, että koordinoi-

tujen ja liberaalien maiden väliset erot säilyisivät ulkoisista paineista huolimatta, sillä instituutiot vaimentavat esimerkiksi talouden globalisaation mukanaan tuomia ilmiöitä (*divergenssiteesi*). Siten koordinoituissa markkinatalouksissa vahvoilla instituutioilla, työmarkkinalainsäädännöllä sekä korkean teknologiaan ja työntekijöiden osaamistasoon panostavilla työnantajastrategioilla olisi mahdollisuuksia lisätä työntekijöiden autonomiaa sekä suojata epävarmuuden lisääntymiseltä ja työn intensivoitumiselta. Sitä vastoin liberaaleissa markkinatalouksissa instituutiot eivät säätele työvoiman käyttöä yhtä tiukasti. Näin ollen työvoimaan kohdistuu useita työn riskitekijöitä; ammattiliittojen heikko vaikutusvalta yhdessä työprosessin tiukkenevan kontrollin kanssa johtaa työpaineiden sekä työn epävarmuuden lisääntymiseen. Sen sijaan niin sanotut *universalistiset teorit* olettavat, että työelämän muutos kulkisi samaan suuntaan eri puolilla maailmaa: esimerkiksi teknologian kehitys, kilpailun lisääntyminen ja johtamismenetelmien yhdenmukaistuminen johtaisivat työn intensivoitumiseen ja työn epävarmuuden lisääntymiseen. Näin työntekijöiden kokemukset työelämästä alkaisivat muistuttaa enemmän toisiaan (*konvergenssiteesi*).

Maiden välisiä eroja ja työelämän muutoksen suuntaa tutkijat analysoivat International Social Survey Program (ISSP) aikasarja-aineistoilla (1989, 1997, 2005). Kuvaileva analyysi osoittaa koordinoituissa maissa, Norjassa ja Saksassa, työelämän laadun olevan liberaaleja Britanniaa ja USA:ta paremmalla tasolla autonomian, työn varmuuden, työolojen sekä sosiaalisten suhteiden mittareilla. Pääpiirteittäin tulokset tukevat institutionaalisia teorioita. Instituutioiden merkitystä korostavat myös ajallisen muutoksen tarkastelut, joiden mukaan työn autonomiasa, työn kiinnostavuudessa, etenemismahdollisuuksissa ja sosiaalisissa suhteissa ei tapahtunut lähentymistä maiden välillä, vaan erot pysyivät koko tutkimusajanjakson.

Ajallisen muutoksen tarkasteluista tukea löytyy myös globalisaatioteeseille (konver-

genssiteesi). Tutkijoiden mukaan työntekijöiden kokemukset olivat lähentyneet toisiaan vuosina 1989–2005 fyysisten työolojen, sosiaalisten suhteiden, epävarmuuden sekä intensiteetin mittareilla. Keskeisimmiksi tuloksiksi kuitenkin nousevat työn epävarmuuden ja työn intensiteetin lisääntyminen kaikissa neljässä maassa ainakin yhdellä tutkituista ajanjaksoista. Näiden muutosten katsotaan olevan seurausta globalisaation paineista ja instituutioiden heikentyvästä kyvystä säännellä työmarkkinoita ja suojella työntekijöitä.

Tutkijat tulkitsevat työn laadun heikentyneen yleisesti enemmän koordinoituissa kuin liberaaleissa maissa. Negatiiviset kehityskulut Saksassa ja Norjassa nähdään osoituksena siitä, että talouden paineet koettelevat koordinoituja talouksia voimakkaammin. Toisaalta tutkijoiden mukaan on mahdollista, että samat muutospaineet, rakennemuutokset, organisaatioiden uudelleenjärjestelyt, irtisanomiset ja manageriaalisen kontrollin lisääntyminen koetaan kielteisemmin koordinoituissa maissa, sillä työntekijät ovat tottuneita ”suojattuun työhön”. Liberaaleissa maissa työntekijöillä ei alun perinkään ole ollut suuria vapauksia vaikuttaa työhönsä, eivätkä he siten koe näitä muutoksia niin suurina työn laatua heikentävinä tekijöinä. Sen sijaan työn epävarmuuden heikkeneminen nähdään erityisen haitallisena liberaaleissa maissa, missä ei ole kattavaa työttömyys- ja sosiaaliturvaa.

### Onko instituutioilla merkitystä?

Molempien tutkimusten tulokset vahvistavat käsitystä Pohjoismaista korkean työelämän laadun maina. Sen sijaan instituutioiden roolista on löydettävissä argumentteja sekä puolesta että vastaan. Esserin ja Olsenin tutkimuksessa erityisesti ammattiyhdistyksien asema vaikuttaisi selittävän eroja työntekijöiden autonomian ja koetun epävarmuuden suhteen. Olsenin ja kumppaneiden artikkeleissa instituutioiden merkitys saa tukea ha-



vainnoista, joiden mukaan erot autonomian suhteen säilyivät koordinoitujen ja liberaalien talouksien välillä. Kuitenkin institutionaalisten teorioiden oletusten vastaisesti Olsenin tutkijaryhmän mukaan työelämän laatu heikentyi erityisesti epävarmuuden ja intensiteetin mittareilla koordinoituissakin maissa. Tuloksien voidaan nähdä antavan tukea teorioille globalisaation yhtenäistävästä vaikutuksesta ja osoituksena siitä, etteivät instituutiot pystykään suojelemaan työnte-

kijöitä epävarmuuden ja intensivoitumisen kokemuksilta.

Käsiteltyjä tutkimuksia voidaan pitää merkittävänä pyrkimyksinä ottaa kantaa institutionaalisten teorioiden pätevyyteen ja ne sisältävät mielenkiintoisia havaintoja työelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin aineistoihin, mittareiden luotettavuuteen ja metodeihin liittyvien haasteiden vuoksi jyrkkiä päätelmiä instituutioiden roolista on vaikea tehdä.

## Työstä ja elämästä Suomessa

■ **Petteri Pietikäinen (toim.): Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki, Gaudeamus. 2011. 187 s.**

Petteri Pietikäisen toimittama tutkimuskoelma ”Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus” tarjoaa näkökulmia suomalaiseen työelämään ja sen tutkimukseen. Kokoelman juuret ovat taannoisessa Suomen Akatemian panostuksessa työteemaiseen tutkimukseen. Ei siis ole ihme, että nide ei ole kovin yhtenäinen. Kirjan artikkelit eivät jäseny puheenvuoroksi mistään yhtenäisestä keskustelusta, eikä mihinkään temaattiseen kattavuuteen edes pyritä. Tämä ei tutkimusten tasoa tai näkökulmien tuoreutta heikennä. On kaiken kaikkiaan enemmän kuin tervetullutta, että tutkijat tuovat tuloksiaan julki myös suomalaiselle yleisölle. Artikkelit pohjaavat pääsääntöisesti hankkeisiin, joiden raportoinnin ydin on kansainvälisillä foorumeilla.

\* \* \*

Kirjan toimittaja Pietikäinen vertaa ”työelämän muutoksista” puhumista märkään veeteen, toisin sanoen, taivastelu ajastamme jonakin erityisenä muutosten aikana lienee enemmän tai vähemmän itsetehostusta. Joka tapauksessa tämä muutoksen, pysyvyyden, uusien ilmiöiden ja vanhojen teemojen yhteenkietoutuminen on kirjassa jatkuvasti heidelmällisesti läsnä.

Joskus johtopäätökset ja kommentit ovat raikkaan vanhanaikaisia. Kahdessa artikkelissa (Rahkonen ym. ja Leinonen ym.) muistutetaan varmasti aiheellisesti ruumiillisuudesta, ihan sen vanhassa, raskauden merkityksessä.

Kertomus, jossa työelämä muuttuu fyysisesti rasittavasta ja kuluttavasta henkisen stressin temmellyskentäksi, ei ehkä sittenkään ole niin yksinkertainen. Kirjoittajat haastavat pohtimaan, onko keskittyminen psykososiaaliseen työympäristöön jättänyt työn fyysisen rasittavuuden kokonaisuutta vinouttavaan katveeseen. Asia esitetään sen verran poleemisesti ja perustellusti, että tutkijayhteisön soisi otavan kopin vastaan vakavasti.

Samanlaista vanhaa hapatusta on myös sosio-ekonomisten erojen esilläpito niin työolojen, eläköitymisen kuin liikunnankin suhteen (Valkeinen ym. ja Hirvensalo ym.). Kumpikin liikuntaan keskittyvä artikkeli tarjoaa kosolti näkökulmia perustaviin kysymyksiin, joita monenlaisen työhyvinvointipuuhun keskelelä olisi mukava ottaa vakavasti. Liikunta on hyväksi, mutta sen lisääminen ei poista työelämän ongelmia, eivätkä liikunnallisen elämäntavan esteet ole irrallaan pakoista, jotka ihmisen arkea muutenkin jäsentävät. Mirja Hirvensalo kumppaneineen problematisoi myös empiiristä tosiseikkaa lapsuuden ja nuoruuden urheiluharrastusten positiivisesta kaiusta työstressin hallinnassa. Luontevin selitys on tietenkin liikunnallisen elämäntavan tuottamat hyödyt. Tilanne voi kuitenkin olla monimutkaisempi: syy saattaa olla myös urheilun sivuvaikutuksena opituista tilanteiden hallinnan ja yhteistyön taidoista. Ajatusta voisi jatkaa kuorolaulun suuntaan: mahtaisiko samanlaisia vaikutuksia löytyä myös muuntyyppisten harrastushistorioiden saroilta?

Ainakin kaikkein kovaäänisin puhe työelämän suurista muutoksista ansaitsee aina silloin tällöin epäilynsä. Uskottavaa kuitenkin

kin on, että aikakulttuurin muutos ja sen heijastukset työelämään ovat aidosti yksi aikamme suurista mullistuksista. Luonnollisesti yhteiskunta, joka on auki 24/7, tarvitsee myös tähän menoon mukautuvat työntekijänsä. Unen, työn ja terveyden välinen suhde on vilkkaan kansainvälisen tutkimuskiinnostuksen kohteena. Näin ollen Mikko Härmän työryhmän artikkeli on tervetullut puheenvuoro. Uni ja nukkuminen kietoutuvat niin biologiaan, yksilöpsykologiaan kuin yhteiskunnallisiin suhteisiin. Eivätkä edes unen ja nukkumiseen liittyvät ongelmat ole vailla sosio-ekonomista määräytyneisyyttä: pidempi koulutus takaa jopa pidemmät yöunet. Oikeastaan hämmästyttävän harvoin unen ja terveyden välinen kytkös nostetaan esiin keskusteluissa, joissa joustavuuden nimissä vaaditaan yhä suurempaa osaa maailmasta alistumaan jatkuvalla aukiololle.

Kahdessa kirjoituksessa (Elovainio ja Heponiemi sekä Kinnunen ym.) käsitellään paljon keskustelua aihetta, määräaikaista työtä. Määräaikaiset työsuhteet ovat melkein kuin sää tai Mannerheim, kaikilla on niistä erinomaisen hyvin perusteltu mielipide. Näiden kirjoitusten erinomainen hyve on kuitenkin kohteen tarkastelu niin, että sen monisyisyys nousee kunnolla esiin. Ulla Kinnunen kumppaneineen kysyy suoraan, ovatko ne määräaikaiset työelämän huono-osaisia? Asiaan saadaan selkeä vastaus ainakin siltä osin, etteivät määräaikaisuus ja huono-osaisuus ole toisiinsa palautuvia ilmiöitä. Ja kun näin sanotaan, määräaikaisuuden ongelmia ei vähätellä, mutta asian monimutkaista kontekstia avataan. Marko Elovainio ja Tarja Heponiemi puolestaan avaavat kiinnostavasti keskustelua edellytyksistä, joilla määräaikaisuuden ongelmia voitaisiin hallita. Mitään erillisryhmän erilliskorjauksia ei ilmeisesti työpaikoilla tarvita: oikeudenmukainen johtaminen ja hyvä työn hallinta nousevat tässäkin tärkeinä ulottuvuuksina esiin.

Perheen ja työn yhteensovittaminen on nykyään liki itsestään selvä aihealue työelämäkeskusteluissa, teema on esillä myös tässä tutkimussarjassa. Minna Salmi ja Johanna Lammi-Taskula esittelevät asiasta ankeita tuloksia. Arkiajattelun mukaan perhe ja työ ovat sitä mukavammassa kytköksessä, mitä enemmän työpaikka joustaa. Yllättävää kyllä, empiria ei tue tätä ajatusta. Millään välttämättömyydellä työn järjestämisen tapojen joustavoituminen ei helpota työn ja perheen yhteensovittamista. Esimerkiksi isillä mahdollisuus etätöihin pikemmin jopa lisää tunnetta kotiasioiden laiminlyönnistä. Ilmeisesti perheystävällisemmäksi tarkoitettu ja mielletty jousto tarkoittaa joltain syrjältään myös työn entistä intensiivisempää tunkeutumista yksityiselämään. Havainnolla saattaa olla yleisempääkin kantavuutta pohdittaessa työelämän joustojen merkitystä ihmisten elämäkokonaisuudessa.

\* \* \*

Kirjassa tavoitellaan selvästi ammattitutkijoita laajempaa lukijakuntaa. Tässä pyynnössä on sekä kummallista kompurointia että raiakasta onnistumista. Toimituksellinen valinta kirjoituttaa artikkelit, epäilemättä sujuvuuden nimissä, ilman tekstissä olevia viitteitä, on täysin älytön. Lähteille pyrkivän lukijan tehtäväksi jää arpoa, mihinkä lähdeluettelon kohtaan mikin artikkelin kommentti mahtaa sopia. Onnistumista on sen sijaan kirjan sujuvuus. Toimitus ja kirjoittajat ovat ilmiselvästi nähneet vaivaa asian eteen. Jokainen asiaa kokeillut tietää, miten hankalille alueille mennään, kun tilastollisista tuloksista pitäisi kirjoittaa muuten, kuin kaikille kollegoille tutulla – mieluiten englanninkielisillä – jargonilla. Tässä tapauksessa ponnistelulla on tuloksensa: lukijalle tarjoillaan esimerkillisen sujuvaa asiaproosaa.

*Antti Saloniemi*

## Kohdennettuja kuvauksia työelämän laadusta Euroopassa

■ *Sonja Drobnič & Ana M. Guillén (toim.) Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality. Chippenham and Eastbourne, Palgrave Macmillan. 2011. 293 s.*

Sonja Drobnič ja Ana Guillén toimittamassa artikkelikokoelmassa käsitellään työn ja muun elämän yhteensovittamista Euroopassa erityisesti työelämän laadun näkökulmasta. Artikkelikokoelma koostuu yhdeksästä tutkimuksesta, jotka on teoksessa sisällytetty kahteen eri osioon. Näistä ensimmäisessä keskitytään palkkatyön ja muun elämän välisen tasapainon jännitteisiin, toisessa osiossa tarkastellaan palkkatyötä huomioiden maiden erilaiset institutionaaliset kontekstit, esimerkiksi perhepolitiikka. Kirjassa keskeinen käsite on työn ja muun elämän tasapaino (work-life balance). Käsite on edelleen epäselvä, vaikka tutkimusta aiheesta on paljon. Käsitteellistä epäselvyyttä ei ole ratkottu, mutta käsitteiden käyttö on tarkentunut, mistä tämäkin teos antaa hyvän esimerkin.

Artikkelin teemaa, palkkatyötä ja muuta elämää, koskevaa tutkimusta on tehty laajasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Myös vertailevia tutkimushankkeita on paljon, vaikka niiden toteuttaminen on varovaisestikin sanoen haastavaa maiden välisten erojen vuoksi. Work-Life Balance in Europe -teos kokoaa yhteen aiheen eurooppalaisia tutkijoita Saksasta, Tanskasta, Ruotsista, Hollannista, Espanjasta, Isosta-Britanniasta, Italiasta ja Suomesta. Pääpaino tutkimuksissa on vertailevissa asetelmisissä ja niissä käytetään useita eri aineistoja. Artikkelikokoelman hyötynä on, että kiin-

nostavat artikkelit voi lukea itsenäisesti omista tutkimuskertomuksistaan.

Johdantoartikkelissa Sonja Drobnič toteaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen sekä työelämän laadun olevan ilmiönä monitasoisia mahdollistaen useat metodologiset lähestymistavat. Tämä on artikkelikokoelman rikkaus, mutta tekee sen arvioinnista hankalaa, sillä yksiin kansiin on sisällytetty monia tavoitteita, aineistoja ja lähestymistapoja. Silti teoksessa keskitytään mainiosti yhteiseen teemaan eri näkökulmista.

Jännitteitä työn ja muun elämän välille aiheuttavat muun muassa työn laadussa tapahtuneet muutokset. Armi Mustosmäki, Timo Anttila, Tomi Oinas ja Jouko Nätti raportoivat käyttäen Euroopan työolotutkimuksia vuosilta 1995, 2000 ja 2005, että vaikka työn autonomia on Pohjoismaissa yleistynyt ja aiempaa harvempi tekee pitkiä työaikoja, myös työn paineet ovat lisääntyneet. Vaikka autonomia teoreettisesti ja usein myös käytännössä helpottaa elämänalueiden välisen tasapainon ylläpitämistä, työn aiheuttamat paineet voivat saada yliotteen ja hämärtää työn ja vapaa-ajan välisen eron. Työelämän laatu on nostettu Euroopan työllisyysstrategian keskiöön, mutta nähtäväksi jää, millainen ja kuinka pitkäaikainen vaikutus nykyisellä taloudellisella kriisillä on työelämän laatuun käytännössä ja politiikkatasolla.

Heejung Chung raportoi 28 maan vertailevassa tutkimuksessaan, että työn vaatimukset (kuten työajan pituus ja työn epävarmuus) ovat voimakkaammin yhteydessä koettuun konfliktiin työn ja perheen välillä verrattuna työn resursseihin (esimerkiksi autonomiaan

tai palkkaan). Chungin tutkimushavainnot tukevat käsitystä siitä, että konfliktikokemusten vähentämiseen ei yksinään riitä tehokas perhepolitiikka. Perhepolitiikan lisäksi myös muita politiikka-alueita tarvitaan hillitsemään työn paineita ja vaatimuksia. Analyysi perustuu Elämänlaatu Euroopassa (2007) -aineistoon.

Colette Fagan ja Pierre Walthery tarkastelevat työn ja muun elämän välistä tasapainoa elämänsä näkökulmasta poikkileikkausasetelmalla käyttäen Euroopan työolotutkimusta vuodelta 2005. Tutkijat nostavat esille sukupuolen merkityksen. He havaitsivat muun muassa, että lasten vanhetessa kouluikäisiksi isien kokema työn ja muun elämän tasapaino paranee, mutta äitien ei. Äitien kokema elämänalueiden välinen tasapaino on yhteydessä työaika-autonomiaan. Hoivan ja huolenpidon aikasidonnaisuus sitoo äidit tiukasti perheen arkeen. Voisiko olla niin, että työaika-autonomian kaltaiset joustavat työaikajärjestelyt voivat helpottaa juuri naistyyppisten aikasidonnaisten hoiva- ja huolenpito tehtävien toteuttamista?

Kansainvälistä vertailua jatkavat Barbara Beham ja Sonja Drobnič. Tutkimuksessa käytetään Elämänlaatu muuttuvassa Euroopassa -tutkimushankkeen keräämää kyselyaineistoa. Beham ja Drobnič tarkastelevat työn ja kodin välistä häirintää (tai epätasapainoa) palvelusektorilla. Mielenkiintoiseksi jännitteeksi heidän artikkelissaan erottuu maaregiimien väliset erot. Tutkijat olettavat, että sosiaalidemokraattisen regiimin maissa työn ja perheen välinen epätasapaino on vähäisintä, mutta havaitsivat, että vähiten työ-perhe-häirintää ilmeni Portugalissa. Havainnon otaksutaan liittyvän perheen rakenteeseen ja laajaan sosiaaliseen verkostoon. Chungin artikkelin tulosten pohtiminen omien tulosten rinnalla olisi voinut tarjota selitysmalleja myös arvoista ja kulttuurista.

Minna Salmi ja Johanna Lammi-Taskula pohtivat artikkelissaan työn ja perheen välistä suhdetta ja tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman kansainvälisestäkin hieman paikoil-

leen jääneeseen käsitteelliseen keskusteluun. He käsitteellistävät työn ja perheen yhteensovittamisen kenttien väliseksi dynamiikaksi. Keskeiset kentät ovat työelämä ja -politiikka, perheen arki ja sosiaalipolitiikka, sukupuoli ja tasa-arvopolitiikka sekä globalisoituva talous ja talouspolitiikka. Työn ja perheen yhteensovittaminen toteutetaan kenttien välisessä dynamiikassa. Empiirisenä aineistona artikkelissa käytetään suomalaista Hyvinvointi ja palvelut (HYPA 2006) lapsiperhekyselyä.

Osa-aikatyö tarjoaa potentiaalisesti mahdollisuuden sovittaa työ muuhun elämään paremmin. Zyab Ibanez tarkastelee haastatteluaineistoon perustuvassa tutkimuksessaan opettajien osa-aikatyötä Hollannissa, Isossa-Britanniassa ja Espanjassa. Ibanez havainnollistaa muun muassa, että osa-aikatyötä pidetään usein mahdollisena vaihtoehdona johtajille ja esimiesasemassa oleville opettajille myös maissa, joissa osa-aikatyö on muuten yleistä.

Tine Rostgaard, Olli Kangas ja Liv Bjerre tarttuvat kiinnostavassa artikkelissaan informaaliin hoivaan, sen määrään ja itsearvioituihin seurauksiin palkkatyön kannalta eri maissa. Tarkastelussa ovat mukana Tanska, Suomi, Italia, Iso-Britannia ja Alankomaat. Artikkelin kohdentuu erityisesti maiden välisiin eroihin käyttäen Eurooppalaista elinolo tutkimusta (ECHP) ja hoivapolitiikkaa kuvaavia indikaattoreita (tietokanta "CareData"). Rostgaard ja kollegat havaitsivat muun muassa, että isovanhemmat eivät välttämättä käytä yhtään enempää aikaa lastenlasten hoitoon esimerkiksi Italiassa kuin Suomessa, mutta useampi italialainen kuin suomalainen isovanhempi osallistuu lastenlastensa hoitoon.

Lastenhoito on keskeinen äitien ja isien ajankäyttöä määrittävä tekijä. Magnus Bygren, Ann-Zofie Duvander ja Tommy Ferrarini tarkastelevat ajankäyttöaineistoilla (MTUS, ajankäyttöaineistojen aineistopankki), miten vanhempien lastensa kanssa käyttämä aika eroaa eri maissa. Analyyseissä mukana ovat kymmenen EU-maata, Australia ja Yhdysvallat. Lasten kanssa käytetty aika on tutkimukses-



sa määritetty niin sanotuksi aktiiviseksi ajaksi lapsen kanssa, sisältäen fyysisen hoivan ja huolenpidon. Analyysi kohdentuu perheisiin, joissa on viisivuotiaita tai nuorempia lapsia. Tutkimuksessa havaitaan, että lasten kanssa vietetty aika on lisääntynyt tutkimusaikana (1974–2005).

Espanjalaisia kahdenansaitsijan perheitä tarkastellaan Sandra Dema Morenon artikkelissa. Tutkimuksessa hyödynnetään pariskuntien haastatteluja, ja Moreno havainnollistaa perinteisten sukupuoliroolien pitävän pintansa Espanjassa. Miehet käyttävät strategioita, jotka takaavat ja ylläpitävät yksilöllisen autonomian ja traditionaalisen roolin. Naiset puolestaan sopeutuvat ja venyvät sekä työssä että kotona. Jatkossa on kiintoisaa nähdä, mihin suuntaan Espanjassa muutetaan vallitsevaa politiikkaan ja lainsäädäntöä.

Artikkelikokoelman erityisenä ansiona voi pitää vertailevan tutkimuksen toteutta-

mista, josta olisi ollut mielenkiintoista lukea lisää. Arkeen ja elämäkokonaisuuteen liittyviä institutionaalisia tekijöitä käsiteltiin teoksessa monipuolisesti. Kun johdantoluvussa esitellään artikkelien tutkimusteemat, kootaan Ana Guillén kirjoittamassa johtopäätösluvussa kunkin artikkelin keskeiset havainnot. Ratkaisu on käytännöllinen: kiireinen lukija saa pikaisen käsityksen tutkimusteemoista ja havainnoista nopeasti. Johtopäätösluvulta odotin kieltämättä laajempaa synteisiä aiheesta, mutta lyhykäisyydessään siinä nostetaan hyvin esille tutkimusten havaitsemia jatkotutkimushaasteita: tarvitsemme syvällisempää tietoa muun muassa eri maiden politiikoista, organisaatiosta ja niiden ratkaisuista, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sukupolvi- ja -puolinäkökulmasta.

*Mia Tammelin*

<b>NUMERON KIRJOITTAJAT</b>		
<b>Alasoini Tuomo</b>	DI, VTT, yksikön johtaja Tekes	tuomo.alasoini@tekes.fi
<b>Anttila Timo</b>	YTT, tutkijatohtori Jyväskylän yliopisto	timo.e.e.anttila@jyu.fi
<b>Gallie Duncan</b>	D.Phil, professori University of Oxford	duncan.gallie@nuffield.ox.ac.uk
<b>Hirvonen Helena</b>	YTM, tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopisto	helena.hirvonen@jyu.fi
<b>Huilaja Heikki</b>	YTM, tutkija Lapin yliopisto	heikki.huilaja@ulapland.fi
<b>Husso Marita</b>	YTT, yliopistotutkija Jyväskylän yliopisto	marita.husso@jyu.fi
<b>Laukkanen Erkki</b>	KTT, ekonomisti SAK	erkki.laukkanen@sak.fi
<b>Mustosmäki Armi</b>	YTM, KTM, tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopisto	armi.mustosmaki@jyu.fi
<b>Nätti Jouko</b>	YTT, dosentti, professori Tampereen yliopisto	jouko.natti@uta.fi
<b>Saloniemi Antti</b>	YTT, professori Tampereen yliopisto Porin yksikkö	antti.saloniemi@uta.fi
<b>Tammelin Mia</b>	YTT, tutkija Jyväskylän ammattikorkeakoulu	mia.tammelin@jamk.fi
<b>Tevameri Terhi</b>	KTM, sairaanhoitaja, yliopisto-opettaja (ma.) Turun yliopiston kauppakorkeakoulu	terhi.tevameri@utu.fi
<b>Valkonen Jarno</b>	YTT, yliopistonlehtori Lapin yliopisto	jarno.valkonen@ulapland.fi



## Ohjeita kirjoittajille

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning -lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä.

Työelämän tutkimus -lehti julkaisee suomen- ja ruotsinkielisiä artikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita. Artikkelin suositeltava pituus on noin 4 000–6 000 sanaa, katsausten ja puheenvuorojen 2 000–3 000 sanaa ja kirja-arvioiden enimmäispituus 1 000 sanaa. Kaikki artikkelit käyvät läpi normaalin tieteellisten artikkeleiden referee-prosessin. Katsausten ja kirja-arvioiden julkaisemisesta päättää lehden toimitusneuvosto ja/tai päätoimittaja.

Käsikirjoitus lähetetään sähköpostin liitetiedostona doc-, txt- tai rtf-muodossa lehden päätoimittaja *Mia Hakovirralle* (miahak@utu.fi). Artikkelikäsikirjoitus tulee toimittaa arvioitavaksi sellaisessa muodossa, ettei kirjoittaja ole siitä tunnistettavissa. Kirjoittajan tiedot ilmoitetaan joko saatekirjeessä tai erillisellä sivulla.

Yksityiskohtaiset ohjeet kirjoittajille löytyvät Työelämän tutkimus -lehden verkkosivustolta:

<http://pro.tsv.fi/tetu/tt/ttohjeita.htm>

Kaikissa epäselvissä tapauksissa pyydetään kääntymään toimitussihteeri *Henna Isoniemen* (hejosa@utu.fi) puoleen.

## Työelämän tutkimuspäivät 2012

Yhdeksännet Työelämän tutkimuspäivät pidetään kaksipäiväisinä

**8.–9.11.2012**

Työelämän tutkimuspäivät ovat Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tutkijoiden ideoima ja vuonna 2004 ensimmäistä kertaa organisoima tapahtuma, joka järjestetään vuosittain Tampereella. Tapahtumalla pyritään lisäämään työelämän tutkimuksen näkyvyyttä ja edistämään työelämän tutkimuksen kehitystä muun muassa edesauttamalla tutkijoiden verkostoitumista ja suomalaisen työelämän tutkimuksen profiloitumista omaksi tärkeäksi asiantuntemusalakseen. Lisätietoja tutkimuspäivien verkkosivustolta:

<http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspäivat/>



**Työelämän tutkimus  
Mia Hakovirta  
Sosiaalitieteiden laitos  
20014 Turun yliopisto**

**Itella Green**

**ISSN 0788-091X**