

Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin

Työhyvinvoinnin ja työelämän vetovoimaisuuden lisääminen ovat tärkeitä politiikkatavoitteita. Tämä artikkeli tarkastelee, kuinka suuri merkitys esimiehen johtamisella on työtyytyväisyyteen ja eläköitymisaikeisiin.

Merja Kauhanen
Tutkimuskoordinaattori
Palkansaajien tutkimuslaitos
merja.kauhanen@labour.fi

Suomalainen työelämä on jatkuvan muutoksen kourissa. Globalisaation eteneminen, tekninen kehitys ja kilpailun kiristyminen ovat muuttaneet yritysten toimintaympäristöä. Muutos on heijastunut myös yritysten organisaatioihin ja johtamiskäytäntöihin (Tuomi ym. 2004).

Samanaikaisesti myös työn vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttaneet monella alalla. Työuupumuksesta on tullut työtahdin kiristymisen ja lisääntyneen epävarmuuden myötä yleinen terveys- ja hyvinvointiriski. Työuupumus voi aiheuttaa pitkittyvää

työkyvyttömyyttä. Kuvaavaa on, että mielenterveyshäiriöt ovat Suomessa selvästi yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy (38 %) (Eläketurvakeskus). Muuttuvassa ympäristössä esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille korostuu entisestään.

Tässä artikkelissa tarkastellaan, millä tavalla esimiehen johtamisella on työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen ja eläköitymisaikeisiin ennen varsinaista eläkeikää. Pitkemmän tarkastelujakson käyttö tekee mahdolliseksi selvittää myös, onko esimiestyön merkityksessä työtyyty-



väisyyteen ja eläköitymisaikaisiin tapahtuneita muutoksia yli ajan.

Työtyytyväisyydellä ja työssä viihtymisellä on suuri merkitys, kun tavoitteena on pidentää ihmisten työuria ja edistää työssä jaksamista. Useiden työn psykologisten teorioiden mukaan esimiehen tuella ja johtamisen käytännöllä on merkitystä työntekijöiden kokemalle työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle.¹

¹ Mm. työn vaatimusten ja työn voimavarojen -malli (Demerouti ym. 2001; Schaufeli ja Bakker 2004; Hakanen 2004), Warrin (1990) vitamiinimalli sekä työn piirreteoria (Hackman ja Oldham 1980).

Johtamisen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen löytyy jonkun verran aiempaa suomalaisesta empiiristä tutkimusta², mutta näissä tutkimuksissa on varsin usein keskitytty vain yhteen toimialaan, ja usein mitarina on käytetty sairauspoissaoloja eikä niinkään koettua työtyytyväisyyttä. Niin ikään on tutkittu esimiestyön vaikutusta työn koettuun mielekkyyteen ja työkykyyn. Antilan (2006) tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on selvä yhteys

² Ks. esim. Vahtera ym. (2000), Elovainio ym. (2002), Hättinen ym. (2004), Hakanen (2004) ja Väänänen ym. (2004).

Merja Kauhasen mukaan työolotutkimusten aineistoilla saadut tulokset korostavat lähiesimiehen johtamisen merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyydelle

työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen: kun esimiestyö on kunnossa, enemmistö työntekijöistä kokee työssä mielekkyyden kehittyvän myönteiseen suuntaan. Terveys 2000 -tutkimuksen tulosten mukaan (Gould ym. 2006) mahdollisuus saada esimiestukea ja arvostusta on yhteydessä myös koettuun työkykyyn.

Monissa työn psykologisissa teorioissa esimiehen tuki ja johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin.

Esimiehen johtamisen ja työtyytyväisyyden muuttujat

Tässä artikkelissa esitetyt tulokset perustuvat analyysiin, joissa on käytetty Tilastokeskuksen tuottamia laajoja ja kaikkia palkansaajia edustavia työolotutkimuksen aineistoja vuosilta 1990, 1997, 2003 ja 2008. Niissä on haastateltu 3 800–6 500 palkansaajaa kunakin kertana. Työolotutkimukset sisältävät paljon tietoa työn ja työympäristön ominaisuuksista³. Työolotutkimuksissa on kysytty työntekijöiden kokemuksia ja arvioita esimiestyöstä hyvin samanlaisina toistetuilla kysymyksillä, minkä johdosta aineistot antavat poikkeuksellisen hyvän mahdollisuuden tutkia sitä, onko esimiestyön merkitys työntekijöiden kokemalle työtyytyväisyydelle ja työssäpysymisaikalle muuttunut yli ajan.

Käyttämässämme työolotutkimusten aineistoissa vastaajia on pyydetty arvioimaan lähimmän esimiehen johtamista koskevia väittämiä (1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä) monien esimiestyön piirteiden osalta. Näistä valittiin seitsemän esimiestyön ulottuvuutta (tukee, antaa kiitosta, on innostava, keskustelelee, kertoo avoimesti, luottaa, antaa riittävästi palautetta), joiden perusteella muodostettiin yhdistetty muuttuja kuvaamaan esimiestyötä.

³ Lehto ja Sutela (2008) kuvaavat aineistoa tarkemmin.

Kuvio 1 esittää keskiarvot vastaajien antamista arvioista lähiesimiehen johtamista kuvaavalle yhdistetylle muuttujalle ajanjaksolla 1990–2008 vastaajien sukupuolen, koulutuksen, työpaikan sektorin ja työsuhteen tyyppin mukaan. Tarkasteluajanjaksona työntekijöiden arviot lähiesimiehen johtamisesta ovat parantuneet (yhdistetyn muuttujan keskiarvo 3,47 vuonna 1990 ja 3,67 vuonna 2008). Nousua voi selittää osin se, että työelämän olosuhteita on pyritty parantamaan valtakunnallisin, työmarkkina-kohtaisin tai toimialakohtaisin ohjelmin ja kampanjoin viimeisten 20 vuoden aikana (Forma ym. 2010). Näihin ohjelmiin on kuulunut myös esimiesten koulutusta.

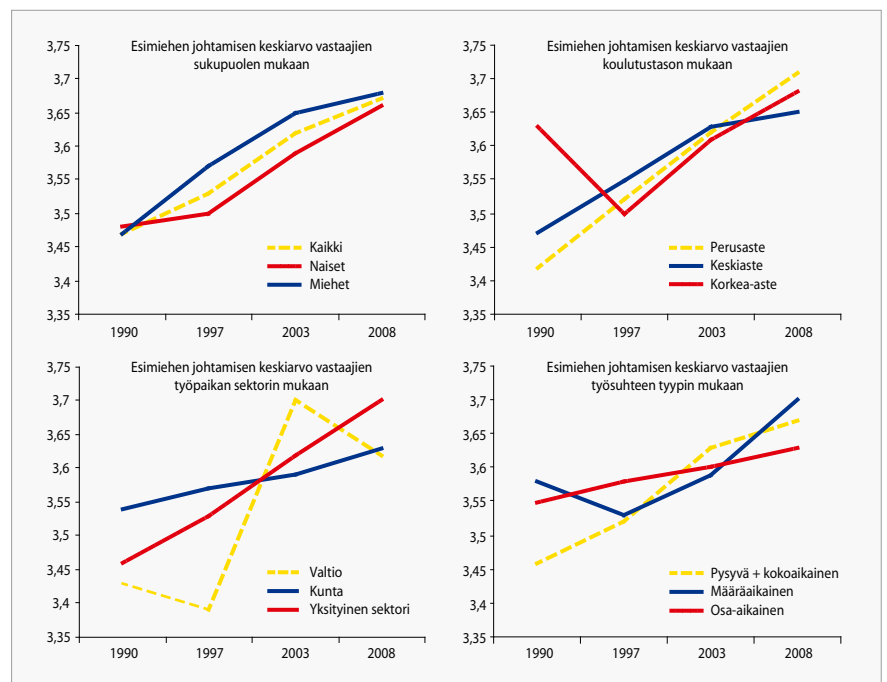
Merkillepantavaa on, että miehet ovat naisia enemmän arvioineet lähiesimiestyön paremmaksi koko tarkastelupeiodin aikana. Keskiarvojen perusteella koulutustaso ei juurikaan näyttäisi erottelvan arvioita esimiehen johtamisesta vuodesta 1997 lähtien. Vastaajien työpaikan sektorin mukaan katsottuna

Tarkasteluajanjaksona työntekijöiden arviot lähiesimiehen johtamisesta ovat parantuneet.

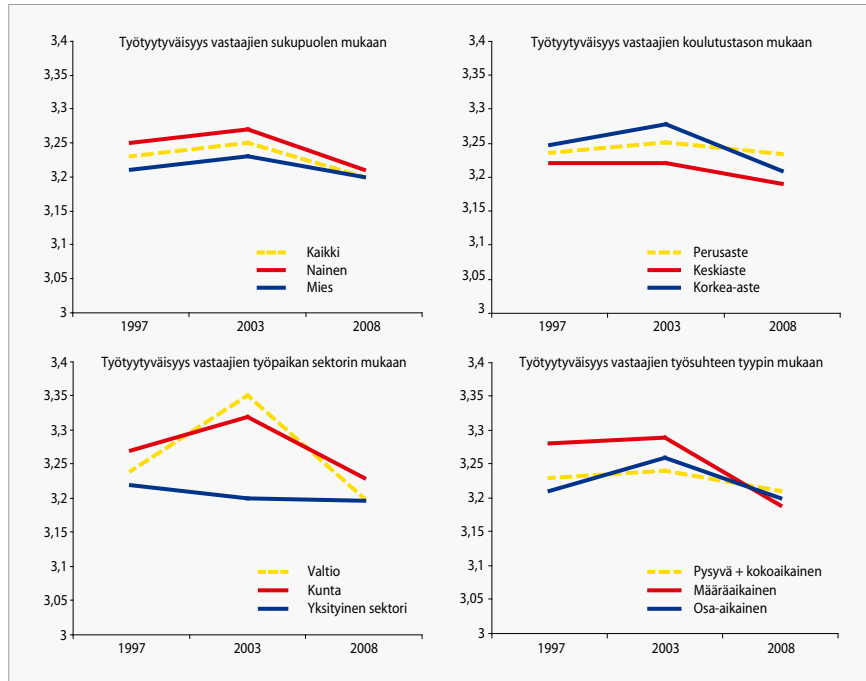
eroja näyttäisi olevan enemmän. Valtio- ja sektorilla työskentelevien arviot esimiehen johtamisesta ovat vaihdelleet tarkasteluvuodesta toiseen kaikkein eniten. Työsuhteen tyyppin mukaan voimakkainta vaihtelua on määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien palkansaajien arvioissa.

Empiirisissä analyyseissa esimiehen johtamista kuvaava yhdistetty muuttuja on jaettu kolmeen kategoriaan, joissa keskiarvopisteet (ka) $4 \leq ka \leq 5$ kuvaavat esimiehen hyvää johtamista (esimies_johtaminen3), pisteet $1 \leq ka \leq 3$ kuvaavat

Kuvio 1. Esimiehen johtamisen (yhdistetyn muuttujan) keskiarvot vastaajien sukupuolen, koulutustason ja työpaikan sektorin suhteen mukaan katsottuna erikseen vuosille 1990, 1997, 2003 ja 2008.



Kuvio 2. Työtyytyväisyys vastaajien sukupuolen, koulutustason, työpaikan sektorin ja työsuhteen tyypin mukaan (Työolotutkimukset 1997, 2003, 2008).



* Saa arvoja 1–4, tässä imoitettu keskiarvo.

huonoa johtamista (esimies_johtaminen1) ja pisteet välillä 3 < ka < 4 (esimies_johtaminen2) kuvaavat johtamista siltä väliltä (vrt. kuviot 3 ja 4).

Työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä mitataan järjestysasteikollisella muuttujalla (asteikko 1–4), jossa 1 = erittäin tyytymätön ja 4 = erittäin tyytyväinen. Kuvio 2 esittää työtyytyväisyysmuuttujan saamat keskiarvot ajanjaksolla 1997–2008 erikseen vastaajien sukupuolen, koulutustason, työpaikan sektorin ja työsuhteen tyypin mukaan. Vuoden 1990 työolotutkimuksessa ei ollut kysymystä työntekijöiden kokemasta työtyytyväisyydestä, joten työtyytyväisyyttä koskevat analyysit tehdään käyttäen vuosien 1997, 2003 ja 2008 aineistoja.

Kuvioista 1 ja 2 havaittiin, että työntekijöiden arviot esimiehen johtamisesta ovat parantuneet, mutta työntekijöiden kokemassa työtyytyväisyydessä ei ole ollut samanlaista nousevaa trendiä tarkasteluajanjaksolla. Tästä ei kuitenkaan voida vetää sellaista johtopäätöstä,

että esimiehen johtaminen ei vaikuttaisi työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen, koska siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Näin ollen meidän täytyy ottaa huomioon myös muiden tekijöiden vaikutus tilastollisten mallien avulla.

Esimiehen johtamistavan vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen

Työntekijöiden kokema hyvinvointi on määritelty tutkimuskirjallisuudessa laajasti työntekijöiden työn kokemuksen ja työssä toimimisen kokonaislaaduksi (Warr 1987). Tässä artikkelissa lähiesimiestyön vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin katsotaan käyttäen tulemana työhyvinvoinnin subjektiivista mittaria – koettua työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä on käytetty laajalti työhyvinvointikirjallisuudessa mittaamaan koettua työhyvinvointia.

Työntekijöiden kokemalla työtyytyväisyydellä on merkitystä paitsi siksi, et-

tä se on itsessään hyvä asia, myös siksi, että sillä on kansainvälisten tutkimusten mukaan havaittu olevan vaikutusta työmotivaatioon ja työntekijöiden sairauspoissaoloihin (esim. Keller 1983; Tharenou 1993), työpaikan vaihtoon (esim. Akerlof et al. 1988; Blank ja Diderichsen 1995; Clark et al. 1998; Kristensen et al. 2004), työpaikan vaihtoaikeisiin (Böckerman ja Ilmakunnas 2009) ja eläköitymispäätöksiin. Sillä on havaittu olevan myös selkeä yhteys yritysten tuottavuuteen (mm. Böckerman ja Ilmakunnas 2010).

Taloustieteellisessä kirjallisuudessa työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä on käytetty vastineena työntekijöiden kokemalle hyödyille, joka riippuu yksilön ominaisuuksista sekä työpaikan ja työn piirteistä (Clark ja Oswald 1996). Tässä artikkelissa esitetyt tulokset lähiesimiehen johtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen perustuvat tilastollisiin malleihin⁴. Lähiesimiehen johtamisen ohella malleissa huomioitiin laaja joukko vastaajien ominaisuuksia edustavia muuttujia kuten sukupuoli, ikä, koulutustaso, sosioekonominen asema, siviilisääty, alle 18-vuotiaiden lasten lukumäärä. Lisäksi huomioitiin työpaikan piirteistä toimipaikan koko, toimiala ja sektori sekä työhön liittyviä piirteitä kuten työsuhteen tyyppi. Aineiston rikas tietosisältö antaa mahdollisuuden ottaa huomioon myös koulutus-, kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia työssä sekä työn itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työssä, joita on pidetty keskeisimpinä työn laadun piirteinä ja työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä (Gallie 2003; Kalleberg et al. 2009)⁵.

⁴ Ordered probit-malli sekä tavallinen probit-malli, jossa selitettävänä muuttujana oli työtyytyväisyys (4-luokkainen, 2-luokkainen).

⁵ Malliin liittyvää mahdollista endogeenisuongelmaa kontrolloidaan lisäämällä selittäviin muuttujiin samantapaisesti kuin Origo ja Pagani (2008) vastaajien asenteita työhön ja elämään kuvaavia muuttujia, joiden voidaan olettaa olevan riippuvaisia vastaajien persoonallisuudesta ja olevan siten ajassa muuttumattomia.

Esimiehen johtaminen on voimavara, joka tukee työntekijän hyvinvointia.

Tulosten mukaan esimiehen hyvä johtaminen lisää tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyttä ja on siten voimavara, joka tukee hyvinvointia. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin on saatu aiemmista tutkimuksista muista maista liittyen esimiestyön vaikutuksiin työtyytyväisyyteen (esim. Boselie ja Van der Wiele 2001; Souza-Posa 2001; Sell ja Cleal 2011).

Kuvio 3 esittää tilastollisten mallien perusteella lasketut ennustetut todennäköisyydet sille, kuinka esimiehen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen (tyytyväinen/erittäin tyytyväinen), kun muut muuttajat ovat keskiarvoissaan. Vuonna 2008 esimiehen johtamisen hyväksi arvioineiden todennäköisyys olla tyytyväinen työhön (melko tai erittäin tyytyväinen) oli noin 15 prosenttiyksikköä suurempi kuin niiden vastaajien, jotka arvioivat esimiehen johtamisen huonoksi. Ero on siis varsin suuri ja suurempi kuin vuon-

na 1997, jolloin ero oli noin 10 prosenttiyksikköä. Tämä kaikkia sektoreita koskeva tulos näyttäisi viittaavan siihen, että johtamisen merkitys työtyytyväisyydelle olisi kasvanut yli ajan.

Samassa kuviossa on myös esitetty vastaavat todennäköisyydet vastaajan olla erittäin tyytyväinen työhönsä esimiehen johtamisen mukaan, kun muut muuttajat ovat keskiarvoissaan. Todennäköisyys olla erittäin tyytyväinen työhön, kun esimiehen johtaminen on hyvää, vaihteli 34,5 prosentista v. 2008) yli 40 prosenttiin (v. 2003) tarkasteluaikajaksolla. Todennäköisyys olla erittäin tyytyväinen työhön, kun esimiehen johtaminen oli hyvää, oli 22–24 prosenttiyksikköä suurempi verrattuna todennäköisyyteen, kun esimiehen johtaminen oli huonoa. Johtamistavan mukaan katsottuna ero todennäköisyydessä olla erittäin tyytyväinen työhön kasvoi vuodesta 1997 vuoteen 2003, mutta sen jälkeen ero hieman supistui.

Löytyykö eroja työmarkkina-sektoreiden välillä?

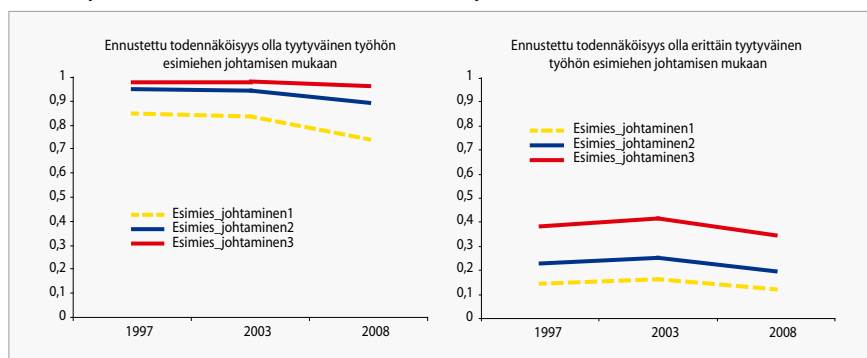
Työmarkkinasektorien vertailu esimiestyön vaikutuksissa työhyvinvointiin on ollut melko harvinaista. Sekä yksityinen että julkinen sektori ovat kokeneet viime vuosikymmeninä samantyyppisiä organisatorisia muutoksia. Koivumäen (2005) mukaan uusi julkisjohtaminen

Johtamisella on suuri merkitys työtyytyväisyydelle sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

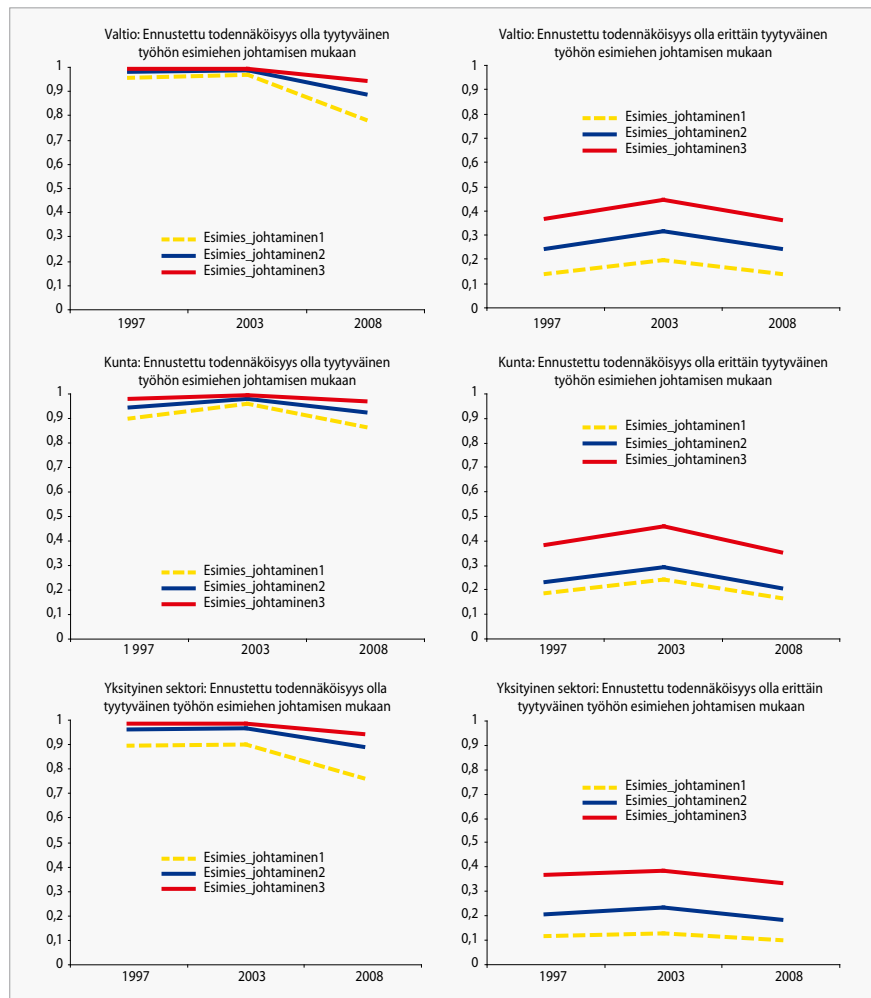
(“New Public Management”) teki läpimurtonsa Suomessa 1990-luvulla. Uusien johtamisoppien myötä julkishallinnon rakenteet ja toimintatavat kokivat muutoksia. Merkittävimmät uudistukset liittyivät päätöksenteon hajauttamiseen ja tulosohjaukseen. Erityisesti uudistuksilla tavoiteltiin tehokkuuden, joustavuuden ja paremman asiakasorientaation arvoja (Hyyryläinen 1999). Monet uudistukset olivat myös samansuuntaisia yksityisellä ja julkisella sektorilla kuten työryhmien kokojen pieneneminen ja johtotehtävissä työskentelevien osuuden kasvaminen. Samalla johtaminen tuli kevyemmäksi. Myös työn tulosten ja laadun valvonta kasvoivat. (Koivumäki 2005).

Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan suurempi osa esimiesasemassa olevista on ilman omia suoranaisia alaisia, ja niiden esimiesten osuus, joilla on johdettavanaan vähintään 10 alaista, on laskenut yli ajan (35 prosentista vuonna 1984 19 prosenttiin vuonna 2008). Alasoinin (2011) mukaan muutokset voivat kertoa myös siitä, että esimiesten rooli on tiimimäisesti toimivissa organisaatioissa enemmän työntekijöitä tukevaa ja valmentavaa kuin suoraan ohjaavaa. Alaisten määrän pieneneminen voi olla osoitus siitä, että toimintaympäristön muuttuessa esimiestyöstä on tullut vaativampaa ja yksi henkilö ei enää pysty toimimaan menestyksellisesti esimiehenä yhtä suurelle joukolle työntekijöitä kuin aikaisemmin (Alasoini 2011).

Kuvio 3. Ennustetut todennäköisyydet olla tyytyväinen/erittäin tyytyväinen työhön esimiehen johtamisen mukaan, kun muut muuttajat on keskiarvoissaan.



Kuvio 4. Ennustetut todennäköisyydet olla tyytyväinen/erittäin tyytyväinen työhön johtamistavan mukaan sektoreittain katsottuna, kun muut muuttujat ovat keskiarvoissaan.



Seuraavassa esitetään tuloksia esimiestyön vaikutuksista koettuun tyytyväisyyteen kullakin työmarkkina-sektorilla erikseen. Sektorikohtaisissa tarkasteluissa on nähtävissä, että johtamisen merkitys työntekijöiden koke-malle tyytyväisyydelle on varsin suuri kaikilla sektoreilla. Suurimmat erot ovat yksityisellä sektorilla ja pienimmät kuntasektorilla (kuvio 4). Yksityisellä sektorilla todennäköisyys olla erittäin tyytyväinen työhön, kun esimiehen johtaminen on hyvää, on noin 24–26 prosenttiyksikköä suurempi verrattuna todennäköisyyteen, kun esimiehen johtaminen on huonoa. Vastaava ero kuntasektorilla on noin 19–21 prosenttiyksikköä ja valtio-

sektorilla 22–25 prosenttiyksikköä, kun muut tekijät ovat keskiarvoissaan.

Esimiehen johtamisen vaikutus eläköitymisaikeisiin

Työurien pidentäminen on yksi keskeisempiä ja kiireellisimpiä työelämän haasteita Euroopan unionin maista nopeimmin ikääntyvässä Suomessa. Pitkien työurien myötä saavutettava korkea työllisyysaste ja työvoiman riittävyys ovat tärkeitä edellytyksiä kansantalouden kasvulle, jota ilman emme pysty turvaamaan hyvinvointipalveluja emmekä eläkejärjestelmämme kestävyyttä. Työ-

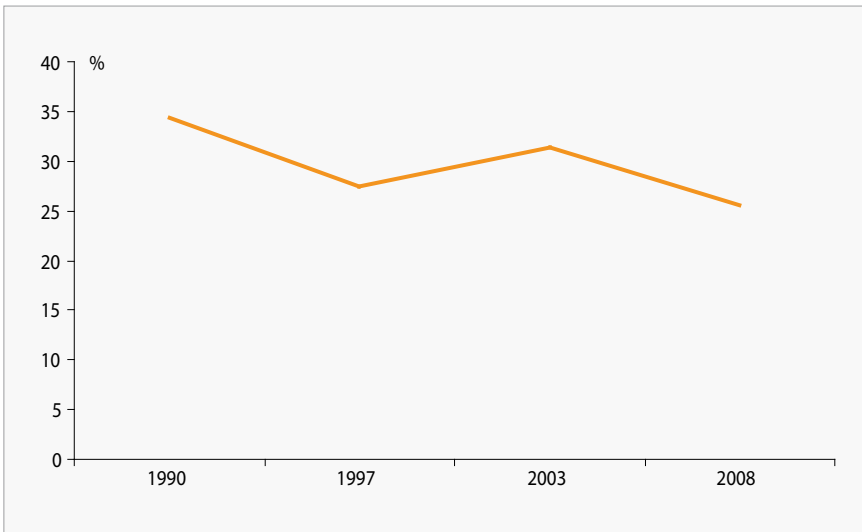
Tulokset osoittavat, kuinka tärkeää on panostaa esimiehen johtamiseen myös työurien pidentämisen näkökulmasta.

hyvinvointi ja työssä jaksaminen vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka pitkään ihmiset aikovat jatkaa työelämässä. (Karjalainen ym. 2008).

Varhaista eläköitymistä selvittäneet tutkimukset ovat johdonmukaisesti osoittaneet, että henkilökohtaiset ja psykososiaaliset työn piirteet ovat yhteydessä työntekijöiden eläköitymisaikeisiin ja päätöksiin (von Bonsdorff ym. 2009). Ikäjohtamisen seuranta tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö on merkittäviin tekijä, joka selittää parantunutta työkykyä ammatista riippumatta (Ilmarinen 2006). Tutkimusten mukaan esimiehen toiminnalla on tärkeä merkitys ikääntyneiden työmotivaation kannalta (Ilmarinen 1999). Forman ym. (2004) mukaan esimiestyöllä ja työn henkisellä ja fyysisellä raskaudella on merkitystä palkansaajien työssä jatkamisen suunnittelun kannalta. Lisäksi on havaittu, että yhteistyön ja johtamisen ongelmat, ikäsyryntä ja arvostuksen puute työpaikalla ovat yhteydessä eläkesuunnitelmiin. Samoin vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä ja huono työilmapiiiri lisäävät eläkeajatuksia (Forma ym. 2004).

Käyttämässämme työolotutkimusten aineistoissa eläkeaikeista on kysytty seuraavalla kysymyksellä: Oletteko ajatellut lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää (1 = ette ole ajatellut, 2 = olette ajatellut joskus, 3 = olette ajatellut usein, 4 = on jo jättänyt eläkehakemuksen)? Kysymyksen vastaukset "on ajatellut usein" ja "on jo jättänyt eläkehakemuk-

Kuvio 5. Eläkeaikeita ennen varsinaista eläkeikää, osuus (45+ -vuotiaat).



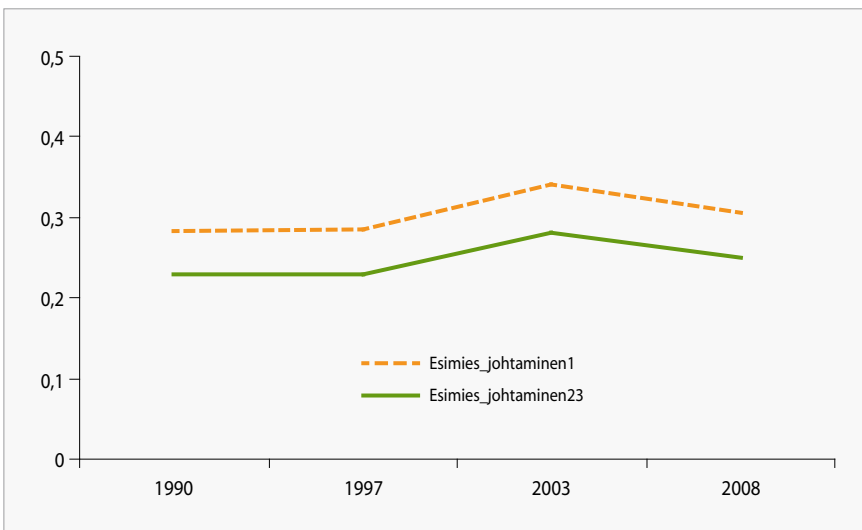
sen” yhdistettiin indikaattorimuuttujaksi eläkeaike, joka saa arvon 1, jos henkilö on joko ajatellut usein eläkkeellelähtöä tai on jo jättänyt hakemuksen, ja arvonolla muutoin. Tarkastelussa keskityttiin 45-vuotiaisiin tai sitä vanhempiin palkansaajiin, joiden eläkkeellelähtöaikeet näyttäisivät vähentyneen tarkasteluajanjaksolla (v. 1990 34,4 %, v. 2008 25,5 %) (ks. kuvio 5).

Esimiehen johtamisen vaikutusta eläköitymisaikeisiin ennen varsinaista elä-

keikää tässä ikäryhmässä selvitettiin tilastollisella mallilla, jossa huomioitiin esimiehen johtamisen ohella samoja tekijöitä kuin työtyytyväisyyttä selitettäessä. Sen lisäksi malliin lisättiin vastaajien työkykyä sekä työn henkistä ja fyysistä raskautta kuvaavat muuttujat. Tulosten mukaan esimiehen johtaminen vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi eläköitymispäätöksiin.

Kuvio 6 esittää tilastollisen mallin perusteella lasketut ennustetut todennä-

Kuvio 6. Eläkeaikeiden ennustettu todennäköisyys esimiehen johtamisen mukaan.



köisyydet sille, kuinka esimiehen johtaminen vaikuttaa eläköitymispäätöksiin, kun muut muuttujat ovat keskiarvois- saan. Tässä raportoidaan tulokset, jossa esimiehen johtamista kuvaavaa yhdistettyä muuttujaa on muokattu siten, että ”hyvä johtaminen” ja ”siltä väliltä” on yhdistetty yhdeksi luokaksi, koska niiden saamat kertoimet eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Jos esimiehen johtaminen on huonoa, kasvaa eläkeaikeiden todennäköisyys 5,5–6 prosenttiyksiköllä verrattuna siihen, että esimiehen johtaminen ei ole huonoa.

Lopuksi

Työhyvinvoinnin edistämisestä on tullut tärkeä tekijä niin monissa organisaatioissa kuin kansallisessa politiikassakin sen monien positiivisten vaikutusten (mm. työn tuottavuuteen, yritysten taloudelliseen menestymiseen, talouskasvuun) vuoksi ja niiden kustannusten (mm. sairauspoissaolot) vuoksi, joita työhyvinvoinnin puute aiheuttaa.

Työolotutkimusten aineistoilla saadut tulokset korostavat lähiesimiehen johtamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Esimiehen johtaminen on voimavara, jolla on varsin merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen työmarkkinasektorista ja työntekijöiden koulutustasosta riippumatta, kun vakioidaan laajaa joukkoa muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Muuttuvassa työelämässä ja muuttuvissa organisaatioissa esimiehen johtamisen merkitys työtyytyväisyydelle on pysynyt varsin suurena ja jopa hieman kasvanut yli ajan.

Blomin ja Hautaniemen (2010) mukaan keskeiset päätökset työuran jatkamisesta ja lopettamisesta tehdään työpaikoilla, ja tässä työnantajan asenteella ja kannustavalla suhtautumisella on suuri merkitys. Tässä artikkelissa esitettyjen tulosten mukaan esimiehen johtamisella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus yli 45-vuotiaiden eläköitymisai-

keisiin. Tulokset osoittavat, kuinka tärkeää on panostaa esimiehen johtamiseen myös työurien pidentämisen näkökulmasta. ■

KIRJALLISUUS

- Akerlof, G. & Rose, A. & Yellen, J.L. & Ball, L. & Hall, R. (1988), Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market, *Brookings Papers on Economic Activity*, 1998:2, 495–594.
- Alasoini, T. (2011), Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. TYKES raportteja 76.
- Antila, J. (2006), Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työvoimapolitiittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007), The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Blank, N. & Diderichsen, F. (1995), Short-term and Long-term Sick-leave in Sweden: Relationships with Social Circumstances, Work Environment Factors and Gender, *Scandinavian Journal of Society of Medicine*, 23, 265–272.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (2010), Työelämä muuttuu – joutaako hyvinvointi, Helsinki: Gaudeamus.
- Boselie, P. & Van der Wiele, T. (2001), Employee Perceptions of HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave, *Erasmus Research Institute of Management, ERIM Report Series Research in Management*.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2009), Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together, *Industrial Relations*, 48, 73–96.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2010), The Job Satisfaction-productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data, *HECER Discussion Paper no.297*.
- Clark, A. & Oswald, A. (1996), Satisfaction and Comparison Income, *Journal of Public Economics*, 61, 359–381.
- Clark, A. & Georgellis, Y. & Sanfey, P. (1998), Job Satisfaction, Wages and Quits: Evidence from German Panel Data, *Research in Labour Economics*, 17, 95–122.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. & Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001), The Job Demands Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. & Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002), Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys, Työ ja ihminen, 1/2002, 20–28.
- Forma, P. & Tuominen, E. & Väänänen-Tomppo, I. (2004), Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla, teoksessa Tuominen, E. (toim.): Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jatkamisaikheet, Eläketurvakeskuksen raportteja 37, 23–82.
- Forma, P. & Kaartinen, R. & Pekka, T. & Saarinen, A. (2010), Työelämän pitkät linjat kunta-, valtio- ja yksityissektorilla vuosina 1984–2008, teoksessa Tuominen, E. & Takala, M. & Forma, P. (toim.): Työolot ja työssä jatkaminen, Eläketurvakeskuksen tutkimuksia, 2010:2, 31–90.
- Gallie, D. (2003), The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19, 61–79.
- Gould, R. & Ilmarinen, J. & Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006), Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. (2004), Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimesä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Työterveyslaitos, Tutkimusraportti 27.
- Hyyryläinen, E. (1999), Reformit, hallintopoliittikka ja yhdenmukaistuminen: Vertaileva tutkimus neljän Euroopan valtion 1980- ja 1990-lukujen hallintopoliittisen päätöksenteon yhdenmukaistumisen edellytyksistä, Vaasan yliopisto, Acta Waasensia 73.
- Hätinen, M. & Kinnunen, U. & Pekkonen, M. & Aro, A. (2004), Burnout Patterns in Rehabilitation: Short-term Changes in Job Conditions, Personal Resources, and Health, *Journal of Occupational Health and Psychology*, 9, 220–237.
- Ilmarinen, J. (1999), Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan Unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen, Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen J. (2006), Towards a Longer Worklife — Ageing and the Quality of Worklife in the European Union, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kalleberg, A. & Nesheim, T. & Olsen, K. (2009), Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress among Workers in Norway, *Acta Sociologica*, 52:2, 99–116.
- Karisalmi, S. & Tuominen, E. & Kaliva, K. (2008), Eläkeaikomukset ja eläkkeellesiirtyminen. Seurantatutkimus Joustava eläkeikä -tutkimuksen aineistosta, Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2008:2.
- Keller, R. (1983), Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors, *Journal of Applied Psychology*, 68, 536–540.
- Koivumäki, J. (2005), Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset: Lähenivätkö yksityisen ja julkisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? Hallinnon tutkimus, 24:3, 14–31.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008), Työolojen kolme vuosikymmentä, Tilastokeskus, Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008.
- Origo, F. & Pagani, L. (2008), Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe, *International Journal of Manpower*, 29, 539–566.
- Sell, L. & Cleal, B. (2011), Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited, *Labour*, 25, 1–23.
- Shaufeli, W. & Bakker, A. (2004), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Souza-Posa, A. & Souza-Posa, A. (2001), Well-being at Work: a Cross-national Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction, *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Tharenou P. (1993), A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism, *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 169–190.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. Nykyri, E. & Janhonen, M. (2004), Organizational Practices, Work Demands and the Well-being of Employees: a Follow-up Study in the Metal Industry and Retail Trade, *Occupational Medicine*, 54, 115–121.
- Vahtera, J. & Kivimäki, M. & Pentti, J. & Theorell, T. (2000), Effect of Change in the Psychosociological Environment on Sickness Absence, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 484–493.
- von Bonsdorff, M. & Janhonen, M. & Vanhala, S. & Husman, P. & Ylöstalo, P. & Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009), Henkilöstön työkyky ja yritysten menestyminen vuosina 1997–2007: tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla, Työterveyslaitos, Työympäristötutkimuksen raportti -sarja, 1458–9311; 36.
- von Bonsdorff, M. & Huuhtanen, P. & Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2010), Predictors of Employees' Early Retirement Intentions: an 11-year Longitudinal Study, *Occupational Medicine*, 60:2, 94–100.
- Väänänen, A. & Kalimo, R. & Toppinen-Tanner, S. (2004), Role Clarity, Fairness, and Organizational Climate Changes as Predictors of Sickness Absence, *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, 426–434.
- Warr, P. (1987), *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1990), The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.