



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

Lean-ajattelu tietotyössä ja työntekijöiden kokemukset työn merkityksellisyydestä

Päivi Siivonen
Katriina Tapanila
Meri Kotamäki
Heikki Silvennoinen
Roosa Leppänen
Viviana Muranen



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

ISBN 978-952-02-0238-5



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



medialiitto

s a n o m a

TURUN YLIOPISTO

Tekijät: Päivi Siivonen, Katriina Tapanila, Meri Kotamäki, Heikki Silvennoinen, Roosa Leppänen ja Viviana Muranen

Otsikko: Lean-ajattelu tietotyössä ja työntekijöiden kokemukset työn merkityksellisyydestä

TIIVISTELMÄ

LeanTieto-tutkimushankkeessa tutkittiin Lean-ajattelun ja -käytäntöjen soveltamista tietotyössä työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Tietotyötä edustavana casena oli suuri media-alan organisaatio, jossa on sovellettu Leania koko organisaation kattavasti. Case-organisaation kolmessa yksikössä toteutettiin haastattelut (n=21) ja kerättiin lisäksi havainnointi- ja dokumenttiaineistoa. Lisäksi hankkeessa toteutettiin Lean-ajattelua ja työn merkityksellisyyttä kartoittavat kyselyt case-organisaatiossa (n=87) ja media-alalla valtakunnallisesti (n=127). Kyselyihin sisältyi sekä määrälliset että laadulliset osiot. Määrällinen aineisto analysoitiin käyttäen erilaisia tilastollisia tunnuslukuja, ristiintaulukointia, summamuuttujia ja yksisuuntaista varianssianalyysia. Laadullinen aineisto analysoitiin käyttäen temaattista analyysia. Tutkimushanke sisälsi neljä osatutkimusta.

Ensimmäisessä osatutkimuksessa tarkasteltiin Lean-ajattelun ja -käytänteiden käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä case-organisaatiossa. Tulosten mukaan onnistunut Leanin käyttöönotto edellyttää pehmeän (jatkuva parantaminen, oppiminen, inhimillinen johtaminen) ja kovan (prosessit ja työkalut) Leanin tasapainoa. Tulokset osoittavat, että erot samankin organisaation eri yksiköiden kulttuureissa sekä sisäisessä toimeenpanokyvykkyyksissä, kuten tiimien ja yksiköiden tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemismallien ristiriidat, voivat estää Lean-ajattelun omaksumista ja käytäntöön viemistä organisaatiossa. Lisäksi organisaation Leania tukevalla kulttuurilla on merkitystä Leanin käyttöönoton kannalta.

Toisessa osatutkimuksessa analysoitiin, miten media-alan ammattilaiset positioituvat työn tehostamiseen pyrkivään Lean-ajatteluun ja miten heidän positioitumisensa Leaniin ovat yhteydessä heidän kokemaansa työn merkityksellisyyteen. Tulosten mukaan työntekijöiden suhtautumista Leaniin määrittä se, tukiko Lean heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä. Journalistit kokivat, että Lean rajoitti heidän tekemänsä luovan ja yhteiskunnallisesti orientoituneen työn merkityksellisyyttä, kun taas monissa muissa media-alan työtehtävissä työskentelevät näkivät sen mahdollistavan työn merkityksellisyyden kokemista. Näin ollen tulokset viittaavat siihen, että Lean ei sovellu luovaan, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen pyrkivään tietotyöhön.

Kolmannessa osatutkimuksessa tarkasteltiin, mistä lähteistä media-alan tietotyöntekijät rakentavat työnsä merkityksellisyyttä ja miten he kokevat työnsä merkityksellisyyden suhteessa työn tehostamiseen muun muassa Lean-ajattelun

avulla. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että media-alan tietotyön jatkuva tehostaminen saattaa vaikeuttaa alan ammattilaisten merkityksellisenä pitämisen median sivistystehtävän toteuttamista, sillä se heikentää ammattilaisten edellytyksiä tuottaa laadukasta, luotettavaa, syvällistä ja kansalaisten sivistystä edistävää journalismia.

Neljännessä osatutkimuksessa analysoitiin, millaisena media-alan tietotyöntekijät kokevat työn merkityksellisyyden ja miten taustatekijät, kuten heidän sukupuolensa, asemansa organisaatiossa tai heidän media-alan uransa pituus ovat yhteydessä heidän kokemuksiinsa työn merkityksellisyydestä. Tulosten mukaan media-alan tietotyöntekijät kokevat työnsä melko merkitykselliseksi media-alan murroksen keskellä. Tulosten mukaan media-alan tietotyöntekijän asema organisaatiossa ja uran pituus alalla ovat yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Johtoasemassa työskentelevät kokivat työnsä merkityksellisemmäksi kuin työntekijät ja työn merkityksellisyyden havaittiin heikentyvän media-alan uran pituuden kasvaessa.

ASIASANAT: media-ala, Lean-ajattelu, tietotyö, työn merkityksellisyys

UNIVERSITY OF TURKU

Authors: Päivi Siivonen, Katriina Tapanila, Meri Kotamäki, Heikki Silvennoinen, Roosa Leppänen and Viviana Muranen

Title: Lean thinking in knowledge work and employees' experiences of the meaningfulness of work

ABSTRACT

The research project investigated the application of Lean thinking and practices in knowledge work from the perspective of meaningfulness of work. The case representing knowledge work was a large media organization that has implemented Lean throughout the entire organization. Interviews were conducted in three units of the case organization (n=21) and observational and documentary material was also collected. In addition, the project conducted surveys to map Lean thinking and work relevance in the case organization (n=87) and in the media sector nationwide (n=127). The surveys included both quantitative and qualitative sections. Quantitative data were analyzed using various statistical indicators, cross-tabulation, sum variables, and one-way variance analysis. The qualitative data were analyzed using thematic analysis. The research project included four sub-studies.

The first sub-study examined factors influencing the implementation of Lean thinking and practices in a case organization. According to the results, successful Lean implementation requires a balance between soft (continuous improvement, learning, human leadership) and hard (processes and tools) Lean. The results show that differences in the cultures of different units within the same organization and in internal implementation capabilities, such as conflicts between team and unit goals, metrics, and reward models, can prevent the adoption and implementation of Lean thinking in the organization. In addition, the organization's Lean-supporting culture is important for the implementation of Lean.

The second sub-study analyzed how media professionals position themselves towards Lean thinking aimed at improving work efficiency and how their positioning towards Lean is related to the meaningfulness of their work. According to the results, employees' positionings towards Lean were determined by whether it supported the meaningfulness of their work. Journalists felt that Lean limited the meaningfulness of their creative and societally oriented work, while those working in many other media jobs saw it as enabling them to experience meaningful work. The results therefore suggest that Lean is not suitable for creative, societally impactful knowledge work.

The third sub-study examined the sources from which knowledge workers in the media sector construct the meaningfulness of their work and how they experience the meaningfulness of their work in relation to making their work more efficient, for example, through Lean thinking. The results of the study suggest that the continuous intensification of knowledge work in the media sector may make it more difficult to

carry out the educational mission of the media, which professionals in the sector consider to be meaningful, because it weakens the professionals' conditions to produce high-quality, reliable, in-depth journalism that promotes the education of citizens.

The fourth sub-study analyzed how media knowledge workers experience the meaning of their work and how background factors, such as their gender, position in the organization, or the length of their media career, are related to their experiences of the meaning of their work. According to the results, media knowledge workers experience their work as quite meaningful in the midst of the media industry's transformation. According to the results, the media knowledge worker's position in the organization and the length of their career in the industry are related to the experience of the meaning of their work. Those working in management positions experienced their work as more meaningful than employees, and the meaning of their work was found to weaken as the length of their media career increased.

KEYWORDS: media sector, Lean thinking, knowledge work, meaningfulness of work

Sisällys

Esipuhe	9
1 Johdanto	10
2 Teoreettiset lähtökohdat	12
2.1 Media-alan tietotyö	12
2.2 Lean-ajattelu tietotyössä.....	13
2.3 Lean-ajattelun hyödyt ja haasteet.....	13
2.4 Työn merkityksellisyys.....	14
3 Aineistot, menetelmät ja tutkimusetiikka	17
3.1 Case-organisaation aineistonkeruu	17
3.2 Case-organisaation haastattelujen laadullinen analyysi.....	18
3.3 Kyselyaineistojen aineistonkeruu	19
3.4 Kyselyaineistojen laadullinen analyysi.....	21
3.5 Kyselyaineistojen määrällinen analyysi	22
3.6 Tutkimusetiikka.....	22
4 Tulokset.....	23
4.1 Tietotyön tehostaminen case-organisaatiossa: "On niin kiire soutaa, ettei ehdi käynnistämään moottoreita."	23
4.2 Tehokkuutta ja/vai työn merkityksellisyyttä tietotyössä?: Media-alan ammattilaisten sosiaalinen positioituminen Lean-ajatteluun.....	25
4.3 Työn merkityksellisyys ja median sivistystehtävä yhä tehostetummassa media-alan tietotyössä	26
4.4 Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä	27
5 Pohdinta	37
Lähteet.....	41
Liitteet.....	44

Kuviot ja taulukot:

- Kuvio 1. Työn merkityksellisuuden ulottuvuudet.
- Kuvio 2. Malli case-organisaation Lean-ajattelun ja -käytänteiden käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.
- Kuvio 3. Malli Lean-ajattelun ja työn merkityksellisuuden yhteensovittamisen kannalta kriittisistä elementeistä.
-
- Taulukko 1. Yhteenveto case-organisaation yksiköistä ja haastatteluista.
- Taulukko 2. Kyselyihin vastanneiden työtehtävät.
- Taulukko 3. Kyselyihin vastanneiden asemat organisaatiossa.
- Taulukko 4. Vastaajien taustatiedot.
- Taulukko 5. Vastausten prosenttiosuusselitykset työn merkityksellisyyttä mittaavissa väittämissä.
- Taulukko 6. Summamuuttujat.
- Taulukko 7. Analyysissä käytettyjen taustamuuttujien luokat vastaajamäärineen.
- Taulukko 8. T-testien tulokset.
- Taulukko 9. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

Esipuhe

Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamassa ja Turun yliopiston (TY) toteuttamassa **Lean-ajattelu tietotyössä ja työntekijöiden kokemukset työn merkityksellisyydestä (LeanTieto)** -hankkeessa (1.9.2023-31.8.2025) tutkittiin Lean-ajattelun ja -käytäntöjen soveltamista tietotyössä media-alalla. Lisäksi hankkeessa tarkasteltiin, miten Lean-ajattelu ja käytännöt heijastuvat työntekijöiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä.

Hanke on nyt loppusuoralla ja on aika esittää kiitokset. Ensimmäiseksi haluan kiittää kyselyihin vastanneita sekä haastatteluihin osallistuneita media-alan tietotyöntekijöitä. Ilman teidän osallistumistanne, tutkimusta ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Toiseksi kiitän Työsuojelurahastoa hankkeen rahoittamisesta. Rahoitus mahdollisti kahden tutkijan palkkaamisen ja hankkeen toteuttamisen. Tutkijoina hankkeessa olivat allekirjoittaneen lisäksi Meri Kotamäki, Katriina Tapanila, Heikki Silvennoinen, Viviana Muranen ja Roosa Leppänen. Kiitos teille kaikille osallistumisesta ja panoksestanne hankkeessa. Meriä haluan erityisesti kiittää hankkeen idean esittämisestä ja panoksestasi hankkeen laadullisessa osatutkimuksessa - yhteistyö jatkuu. Katriinalle iso kiitos hyvästä yhteistyöstä kahden käsikirjoituksen työstämisessä. Työskentely kanssasi on helppoa ja sujuvaa. Heikille kiitos lupautumisesta mukaan ja hankkeen kvanttiasiantuntijana toimimisesta. Viviannalle ja Roosalle kiitos sinnikkäästä ja paneutuneesta työskentelystä kvanttiaineiston parissa ja hyvin tehdystä työstä.

Yhteistyökumppaneina hankkeessa olivat Medialiitto, joka toimii media-alan ja graafisen teollisuuden yritysten edunvalvojana sekä edistää alan toimintaedellytyksiä, sekä Sanoma Media Finland. Kiitos molemmille yhteistyökumppaneille yhteistyöstä erityisesti kyselyaineistojen tuottamisessa. Sanomalle kiitos myös hankkeen rahoittamisesta. Hankkeen ohjausryhmässä ovat toimineet Noora Alanne (Medialiitto), Teppo Moisio (Sanoma Media Finland), Arja Haapakorpi (Tampereen yliopisto) sekä Ulpukka Isopahkala-Bouret (Turun yliopisto). Lämmin kiitos teille suostumisesta ohjausryhmään sekä kommentteistanne ja avustanne hankkeen eri vaiheissa.

litissä 14.8.2025

Päivi Siivonen

1 Johdanto

Työn koettu merkityksellisyys on tärkeää luovassa tietotyössä kuten toimitustyössä, mutta tutkimusta työn tehostamisen kuten Leanin ja merkityksellisyyden yhteensovittumisesta ei ole aiemmin tehty. Lean-ajattelua tietotyön kontekstissa on ylipäättään tutkittu vain vähän (Kropsu-Vehkapera & Isoherranen 2018), eikä tutkimusta Leanista ole aiemmin tehty media-alalla. Työn merkityksellisyyttä on tutkittu paljon niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, mutta media-alan työntekijöiden kokemasta työn merkityksellisyydestä tiedämme toistaiseksi vain vähän (ks. kuitenkin Rantanen ym. 2020).

Media-ala on erityisen kiinnostava ja ajankohtainen konteksti tutkimukselle, koska ala on ollut viime vuosikymmenten ajan voimakkaassa ja nopeassa murroksessa johtuen erityisesti digitalisaatiosta. Seurauksena alan murroksesta media-alan organisaatioille on tullut tarve tehostaa toimintaansa. Yhtenä keinona pärjätä kiristyvässä kilpailussa mediaorganisaatiot ovat nähneet Lean-ajattelun. Lean-ajattelu, tai lyhyemmin Lean, on japanilaisesta autoteollisuudesta alun perin lähtenyt ja sittemmin eri toimialoille levinnyt johtamismalli, jonka tavoitteena on parantaa työprosessien tehokkuutta ja sujuvuutta sekä siten tuottaa asiakkaalle arvoa ilman hukkaa (Womack & Jones 1996; Hirvonen ym. 2020). Lean-ajattelussa ja muussa toiminnan tehostamisessa korostuu median rooli liiketoimintana ja taloudellisen voiton tuottaminen omistajilleen. Työntekijöiden näkökulmasta työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen näyttäytyy jatkuvasti kasvavana suorituspainena ja kiireenä, jolloin on vaarana, että työn laatu kärsii. (Hellman & Nieminen 2015.)

Samaan aikaan kuin mediaorganisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa on työn merkityksellisyys noussut tärkeäksi yksilötason tavoitteeksi työelämässä (esim. Dufva ym. 2017). Työn merkityksellisyydellä viittaamme yksilön oman työn tavoitteiden tai päämäärien arvoon, jonka hän on arvioinut omien ihanteittensa tai periaatteidensa perusteella (May ym. 2004). Työntekijöiden omat ihanteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa heihin yhä voimakkaammin kohdistuvien tuottavuusodotusten kanssa, mikä voi heijastua työn kokemiseen merkitykselliseksi.

LeanTieto –hankkeessa tutkittiin Lean-ajattelua ja työn merkityksellisyyttä sekä laadullisilla että määrällisillä aineistoilla. Tietotyötä edustavana casena tutkimuksessa oli suuri media-alan organisaatio, jossa on sovellettu Leania kattaen koko organisaation. Keräsimme case-organisaation kolmesta yksiköstä

havainnointi-, dokumentti- sekä haastatteluaineistoa. Lisäksi case-organisaation koko henkilöstölle suunnattiin Lean-ajattelua ja työn merkityksellisyyttä kartoittava kysely, johon sisältyi sekä määrälliset että laadulliset osiot. Toteutimme vastaavan kyselyn Medialiiton tietotyötä tekeville jäsenille valtakunnallisella tasolla yhteistyössä Medialiiton kanssa.

Esittelemme seuraavaksi tutkimuksemme teoreettiset lähtökohdat: media-alan tietotyö, Lean-ajattelu tietotyössä, Lean-ajattelun hyödyt ja haasteet sekä työn merkityksellisyys. Tämän jälkeen kuvaamme tutkimuksen aineistot ja menetelmät. Esittelemme tutkimuksen päätulokset osatutkimuksittain: Tietotyön tehostaminen case organisaatiossa (4.1), Tehokkuutta ja/vai työn merkityksellisyyttä tietotyössä? (4.2), Työn merkityksellisyys ja median sivistystehtävä yhä tehostetummassa media-alan tietotyössä (4.3), ja Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä (4.4). Lopuksi pohdimme Lean-ajattelun ja -käytäntöjen soveltuvuutta media-alan tietotyössä sekä Leaniin ja työn merkityksellisyyteen liittyviä mahdollisuuksia ja esteitä.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Media-alan tietotyö

Tietotyöstä puhuttaessa viitataan työhön, jonka suorittamisen keskiössä on tieto (Drucker 1970, 1999; livari & Linger 1999; Davenport 2005; Pyöriä 2005; Staats ym. 2011). Tutkimuskirjallisuudessa tietotyön, sellaisena kuin sen nykypäivänä ymmärrämme, on määritellyt ensimmäisenä Peter Drucker (1970). Hänen mukaansa tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa päätehtävänä on hallita tietoa. Samanlaisen näkemyksen jakavat myös livari ja Linger (1999, 2), jotka kuvailevat tietotyön perustuvan ”tiedon kokonaisuuteen” (engl. body of knowledge), joka edellyttää ymmärrystä työn sisällöstä sekä tavoitteista ja tuloksista, joissa tieto on pääasiallisena aineksena. Davenport (2005) kuitenkin toteaa kaikkien töiden sisältävän jossakin määrin tiedon hyödyntämistä.

Vaikka tietotyö rakentuu tiedon varaan, tietotyöntekijöiden roolit ja tehtävät vaihtelevat merkittävästi eri toimialojen ja organisaatioiden välillä (Davenport 2005). Alun perin Deuze (2007) määritteli mediatyön (engl. media work) tarkoittavan media-alan organisaatioissa tehtävää työtä, joka kohdistuu sisältöjen, palvelujen ja brändien suunnitteluun, tuotantoon sekä markkinointiin (Malmelin & Villi 2015). Luonteeltaan pitkälti itseohjautuvuuteen ja riippumattomuuteen pohjautuneessa mediatyössä työn autonomia on tietotyölle tyypillisesti keskeisessä roolissa ja etenkin journalismin toimialalla itsenäisyys suhteessa organisaation sisäisiin sekä ulkoisiin paineisiin ja sidosryhmiin on olennaista (Malmelin 2015).

Mediatyö on piirteiltään luovaa, jolloin työn autonomialla voidaan tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa luovan työskentelyn olosuhteisiin sekä työn sisältöjä koskeviin päätöksiin (Malmelin 2015). Media-alan ammattilaisia yhdistää perinteisimmin intohimo ja ajatus ammatista kutsumuksena sekä työskentelyn pitäminen luovana ja merkityksellisenä, sillä työssä hyödynnetään omia taitoja ja luovuutta paitsi itselle mielekkäällä, myös yhteiskunnallisesti vaikuttavalla tasolla. Perinteisesti esimerkiksi toimittajien kokemuksia on luonnehtinut sekä mahdollisuus korjata yhteiskunnallisia vääryyksiä, edustaa riippumattomuutta, että työskennellä paremman maailman puolesta. Lisäksi media-alan tuotteiden ja palvelujen luomiseen liittyvät vahvasti luovat kyvyt ja taidot, jolloin tuotteita kohtaan koetaan myös voimakasta henkistä omistajuutta. Mediatyön kaltaisilla luovilla aloilla työn

motiivi onkin usein palkan sijaan työntekijän sisäinen motivaatio ja luovan työn koetaan itsessään palkitsevan tekijäänsä. (Malmelin 2015)

2.2 Lean-ajattelu tietotyössä

Lean-tuotannonohjausfilosofiasta on tullut yksi maailman laajimmin käytetyistä ja menestyksekkäimmistä tuotantoparadigmoista (Hines ym. 2004). Lean-ajattelu ja sen käytännöt perustuvat alun perin Toyotan autotehtaan johtajan Taichii Ohnon johtamisfilosofiaan ja ajatukseen tuottaa ”enemmän ja enemmän, vähemmällä ja vähemmällä” (Womack & Jones 1996). Yksinkertaisimmillaan ”Lean” tarkoittaaakin hukan eli turhan toiminnan (engl. waste) puuttumista (May 2005). Lean voidaan nähdä työn kulttuurisena muutoksena, jossa keskitytään työntekijöiden hyödyntämiseen mahdollisimman tehokkaasti. Lean ja sen käytännöt kehittyvät jatkuvasti, mutta perusajatus arvon tarjoamisesta asiakkaille ja hukan poistamisesta on pysynyt samana. (Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018)

Työn tehostamisen valossa Lean-johtamisfilosofia ja sen käytännöt ovat viime vuosikymmenen aikana levinneet tehdasteollisuudesta muillekin aloille, kuten tietotyöhön. Guptan, Sharman ja Sunderin (2016) mukaan terveydenhoito- ja it-alojen lisäksi Leania hyödynnetään nykyisin myös julkisella sektorilla sekä kasvatusta ja koulutus- sekä finanssialoilla. Aiempaa tutkimusta Lean-ajattelusta ja sen käytänteistä tietotyön kontekstissa on hyvin vähän ja tutkimuskirjallisuus keskittyy pitkälti yllä mainittujen alojen kaltaiseen ja luonteeltaan toistavaan työhön, eikä mediatyön kaltaiseen kompleksisempaan luovaan tietotyöhön. (Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018).

2.3 Lean-ajattelun hyödyt ja haasteet

Lean-ajattelun ja -käytäntöjen vaikutuksia tietotyön tehokkuuteen sekä asiakkaisiin on tuotu esiin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta työntekijöiden näkökulma Leaniin on jäänyt kirjallisuudessa suhteellisen vähälle huomiolle (Müller & Leyer 2022; Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018). Tutkimuksessa on tarkasteltu sekä Lean-ajattelun positiivisia että negatiivisia puolia tietotyössä. Leanin on nähty esimerkiksi vahvistavan henkilöstön kehittymistä ja ongelmanratkaisukykyä (May 2005). Koska tietotyön panokset, prosessit ja tuotokset ovat usein vaikeasti hahmotettavia, Lean-ajattelun on katsottu voivan konkretisoida niitä (Kropsu-Vehkaperä ja Isoherranen 2018). Toisaalta Lean-ajattelun on havaittu myös lisänneen työntekijöiden kokemaa stressiä ja työpaineita, heikentänyt heidän

itsenäisyytään ja osaamisensa hyödyntämistä sekä lisännyt määrällistä tehokkuutta ja keskittymistä kustannusten minimointiin laadun ja työhyvinvoinnin sijaan (Seppälä & Klemola 2004; Carter ym. 2013; Carter ym. 2011; Esbenshade ym. 2016).

Kropsu-Vehkaperä ja Isoherranen (2018) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tarkastelleet Leanin hyödyntämistä tietotyön kontekstissa. Kirjallisuuskatsaus käsitteli Lean-käytäntöjen soveltuvuutta tietotyössä, jossa hyödynnetään tietoa luomaan arvoa asiakkaalle, työ sisältää ongelmanratkaisua ja tiedon käyttämistä uusien asioiden luomiseksi ja työ perustuu vahvaan henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen ja kompetensseihin. Kun tarkastellaan Leanin peruseriaatteita tietotyön kontekstissa, on myös hukan havaittu olevan suhteellisen näkymätöntä ja siten haasteellista poistaa (Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018).

Terveydenhoitoalalla Leanin soveltuvuutta organisaatioiden prosessien kehittämiseksi ovat tutkineet esimerkiksi Shah ja Ward (2007) sekä McDermott ja Venditti (2015). Shahin ja Wardin (2007) case-tutkimuksen tulokset osoittivat paitsi tuotanto- alan ja palvelualan luonteiden välisiä eroja, myös että tietty Lean-käytännöt sopivat tiettyihin terveydenalan palveluprosesseihin. McDermottin ja Vendittin (2015) toimintatutkimus tutki sitä, mitkä Leanin peruseriaatteet ovat sovellettavissa ja hyödyllisiä tietotyöntekijöille sairaalaympäristössä, mitkä ovat Lean-toteutuksen prosessit sekä niiden keskeisimmät haasteet. Vaikka tulosten mukaan Lean soveltui tutkimuksen kohteena olevaan sairaalaympäristöön, Leanin soveltamisen haasteena tuli esiin vaikeus määrittää työprosessia, johon Leania sovelletaan, ja siihen kuuluvia tehtäviä. Työntekijät myös näkivät, että prosessien standardointi saattoi heikentää heidän mahdollisuuksiaan tehdä päätöksiä työssään.

Staats, Brunner ja Upton (2011) ovat tutkineet Lean-käytäntöjen soveltuvuutta IT-alan case-organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa ydinprosessit muuttuivat Lean-käytäntöjen myötä ja siten paransivat sen operatiivista suorituskkyä. Heidän havaintojensa mukaan Lean-tuotannon hyödyntäminen voi tietotyössä kehittää etenkin ongelmien tunnistamista ja ratkaisua (Staats, Brunner & Upton 2011).

2.4 Työn merkityksellisyys

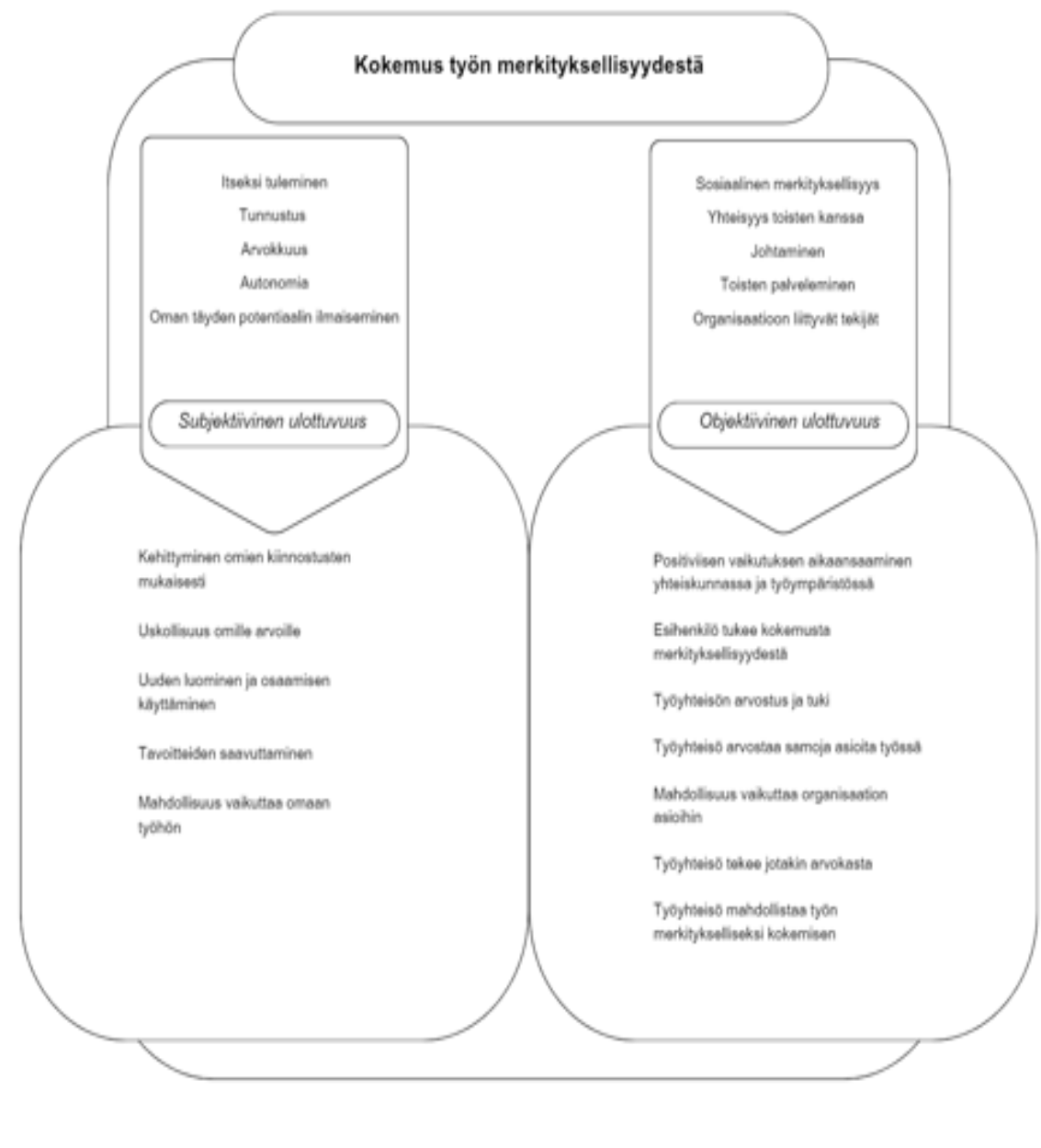
Työn merkityksellisyydellä tarkoitamme tässä tutkimuksessa oman työn tavoitteiden tai päämäärien arvoa, jonka yksilö on arvioinut omien ihanteittensa tai periaatteidensa pohjalta (May ym. 2004). Yksilöllisiin arvoihin vaikuttavat yhteiskunnassa vallitsevat työn merkityksiä koskevat käsitykset (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010). Merkityksellinen työ on subjektiivisesti merkittävää, kasvu- ja tarkoitushakuista toimintaa, jonka yksilö kokee arvokkaaksi ja hyvää tuottavaan päämäärään pyrkiväksi ja joka tarjoaa hänelle mahdollisuuden toteuttaa itseään (Martela & Pessi 2018; Rosso ym. 2010; Steger ym. 2012). Työn merkityksellisyys

koskee paitsi omaa työtä niin myös sitä, kuinka arvokkaana yksilö pitää omassa työyhteisössään tehtävää työtä (Martela & Riekkä 2018).

Käytämme tutkimuksessa subjektiivisen merkityksellisuuden ohella työn objektiivisen merkityksellisuuden määritelmää. Sillä tarkoitetaan merkityksellisenä koetun työn ulkoisesti havaittavia olosuhteita, esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuutta käyttää itsenäisesti omaa osaamistaan, vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja osallistua työhön liittyvään päätöksentekoon (Yeoman ym. 2019; Laaser & Karlsson 2022; Martikainen & Oikarinen 2023).

Hyödynnämme tutkimuksessa Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) kehittämää mallia, jossa työn merkityksellisyys rakentuu neljästä työn merkityksellisuuden lähteestä: 1) kehittyminen ja itseksi tuleminen, joka sisältää henkilökohtaisen kasvun ja jatkuvan oppimisen työssä sekä uskollisuuden omalle identiteetille, 2) yhteisyys toisten kanssa, joka kattaa yhdessä työskentelyn yhteisen päämäärän eteen ja yhteisöön kuulumisen, 3) toisten palveleminen, joka sisältää vaikuttamisen positiivisella tavalla muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan ja 4) oman täyden potentiaalin ilmaiseminen, joka sisältää uuden luomisen, onnistumisen, aikaansaamisen ja vaikutusvallan (Lips-Wiersma & Morris 2009).

Roosa Leppänen ja Viviana Muranen (2025) loivat pro gradu -tutkielmassaan tutkimuskirjallisuutta mukaillen (Lips-Wiersma & Morris 2009; Martela & Riekkä 2018; Laaser & Karlsson 2022, 2023) työn merkityksellisuuden viitekehyksen (kuvio 1). Se sisältää myös tutkimushankkeessa käytettyjen kyselyjen työn merkityksellisyyttä koskevat väittämät. Viitekehyksessä yksilöön itseensä ja hänen omaan työhönsä liittyvät seikat sisältyvät työn merkityksellisuuden subjektiiviseen ulottuvuuteen ja yksilön vaikutuspiiriin ulkoiset, kuten organisaatioon, johtamiseen ja yhteiskunnallisiin muutoksiin liittyvät seikat ovat osa objektiivista ulottuvuutta.



Kuvio 1. Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet.

3 Aineistot, menetelmät ja tutkimusetiikka

3.1 Case-organisaation aineistonkeruu

Hankkeen tutkimusaineistona on käytetty case-organisaatiosta vuosina 2022—2024 kerättyä aineistoa, joka koostuu haastatteluista, case-organisaation Lean-toimintaa koskevista dokumenteista sekä havainnoinnista. Haastattelut (n=21) toteutettiin case-organisaation kolmessa eri yksikössä vuosien 2023 ja 2024 aikana. Haastateltavat edustivat monipuolisesti media-alan tietotyötä, kuten yritysmyyntiä, toimituksellista työtä, asiakaspalvelua ja kehittämistä. Haastateltavat valittiin siten, että he olivat aktiivisesti osallistuneet Lean-koulutuksiin, -työpajoihin tai muuhun Lean-toimintaan liittyvään kehittämistyöhön. Valinnassa pyrittiin varmistamaan kattava edustus eri työtehtävistä.

Haastatteluista suurin osa (18 kpl) toteutettiin Teamsin kautta etäyhteyksin, kolme suoritettiin kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluteemat kattoivat seuraavat osa-alueet: koulutus- ja työpolut, työn merkityksellisyys case-organisaatiossa, Lean tietotyössä sekä tietotyön prosessit, tehokkuus, työn laatu ja asiakasarvo. Haastatteluiden lisäksi aineistoon sisältyi case-organisaation Lean-dokumenttien analyysi sekä havainnointia, jonka tarkoituksena oli syventää ymmärrystä organisaation Lean-käytännöistä ja niiden toteutumisesta arjessa.

Haastatteluun valitut 21 osallistujaa työskentelivät kolmessa case-organisaation yksikössä (Taulukko 1). Tutkimukseen valittiin organisaation suurimmat yksiköt, joissa Lean-mallin käyttöönottoa oli lähdeä edistämään kokonaisvaltaisesti. Osa haastatteluista on työskennellyt tai työskenteli parhaillaan useammassa tutkimuskohteena olevassa yksikössä, heidät on merkitty taulukkoon sen mukaan, missä yksikössä he haastatteluhetkellä työskentelivät tai missä he ovat eniten vaikuttaneet. Osa haastateltavista on ollut Leanin käyttöönoton kannalta johtavassa asemassa tai vetovastuussa tiimi- tai yksikkötasolla. Anonymiteetin säilymistä varten heitä ei ole eroteltu aineistosta omaksi ryhmäkseen.

Taulukko 1. Yhteenveto case-organisaation yksiköistä ja haastatteluista (n=21).

	Yksikkö A	Yksikkö B	Yksikkö C
Osallistujat <i>n</i>	7	8	6
Työntekijä-määrä yksikössä	n. 450	n. 400	n. 700
Työnkuvat yksikössä	Yrityslieke-toiminnan myynti ja kehitys, luova suunnittelu, kuluttaja-ymmärrys ja strateginen suunnittelu, mediatoiminnot ja mainos-liiketoiminta	Kuluttajamyynni ja liiketoiminnan kehitys, myynnin ja markkinoinnin suunnittelu	Toimittajat ja toimitustyö, liiketoiminnan kehitys, kaupallistaminen ja sisällöt

3.2 Case-organisaation haastattelujen laadullinen analyysi

Haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntäen Braun ja Clarken (2006) kehittämää temaattista analyysiä. Temaattisessa analyysissä pyrittiin tunnistamaan ja jäsentelemään aineiston merkityksellisiä teemoja. Aineistosta tunnistettiin ensimmäiseksi kohdat, jotka käsitelivät Leania sekä sen onnistumisia ja haasteita. Teemoittelu ja luokittelu tehtiin Atlas.ti-ohjelmistolla.

Analyysissä tunnistetut teemat ryhmiteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joita jäsennettiin Leanin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Näihin kuuluivat muun muassa kovat ja pehmeät Lean-käytännöt, mittarit, tavoitteet ja palkitseminen. Tutkimuskirjallisuuden avulla pyrittiin luomaan syvälinen ymmärrys Lean-menetelmien vaikutuksista ja

toteutustavoista. Analyysissä aineistosta poimittiin keskeisiä ja havainnollistavia esimerkkejä.

Analyysiprosessi toteutettiin huolellisesti ja iteratiivisesti, jolloin varmistettiin aineiston kattava ja johdonmukainen tarkastelu. Alustavat analyysitulokset arvioitiin kriittisesti, ja niiden pohjalta muodostettiin systemaattinen ja perusteltu tulkinta tutkimuksen aihepiiristä. Prosessin aikana varmistettiin, että kaikki keskeiset aineistosta nousevat teemat otettiin huomioon ja sijoitettiin perustellusti teoreettiseen viitekehykseen, mikä tukee tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta.

3.3 Kyselyaineistojen aineistonkeruu

Käytimme tutkimuksessa aineistona myös kahden media-alalle suunnatun internet-pohjaisen kyselyn vastauksia. Kyselyistä ensimmäinen oli valtakunnallinen kysely työn merkityksellisyydestä ja työn tehostamisesta media-alalla (n=127) ja toinen hankkeen case-organisaation tietotyötä tekeväille henkilöstölle suunnattu kysely (n=87). Kahta kyselyaineistoa hyödyntämällä oli mahdollista saada esiin sekä organisaation sisäistä että organisaatioiden välistä vaihtelua työn Leanin soveltamisessa ja työn merkityksellisyyden rakentumisessa. Koska media-alalle on tyypillistä kyselyjen niukat vastaajamäärät (Media-alan tutkimussäätiö 2024), case-organisaation kyselyaineiston käyttäminen valtakunnallisen aineiston ohella oli tarpeen riittävän laajan ja monipuolisen näkökulman saamiseksi Leaniin ja työn merkityksellisyyteen media-alan tietotyössä.

Lähetimme valtakunnallisen kyselyn keväällä 2024 Medialiiton kautta vastattavaksi yhteensä noin 2000 hengelle. Medialiitto on media-alan sekä graafisen teollisuuden yritysten edunvalvontajärjestö. Liitto edustaa yhteensä noin 600 alan yritystä, jotka puolestaan työllistävät suoraan noin 22 000 henkilöä. (Medialiitto 2024.) Kysely oli avoinna kuukauden ja vastaajat saivat Medialiitolta kaksi muistutusviestiä tutkimukseen osallistumisesta. Kysely kohdennettiin tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti tietotyötä tekeville media-alan ammattilaisille, joten tutkimuskutsun ulkopuolelle jätettiin esimerkiksi painotyötä tekevät työntekijät.

Valtakunnallisessa kyselyssä kysyttiin taustatietoina vastaajan sukupuolta, ylintä koulutusastetta, kuinka pitkään hän on työskennellyt media-alalla, nykyistä pääasiallista työtehtävää, nykyistä asemaa organisaatiossa ja organisaation kokoa (Liite 1). Taustatietoja koskevien kysymysten lisäksi valtakunnallisessa kyselyssä oli työn merkityksellisyyttä ja Leania käsittelevät strukturoidut kysymyspatteristot. Lisäksi kyselyssä oli neljä avokysymystä. Työn merkityksellisyyden kysymyspatteri laadittiin mukaillen Lips-Wiersman ja Morriksen (2009) sekä Martelan ja Riekin (2018) aiemmissa tutkimuksissa hyödyntämiä työn merkityksellisyyttä mittaavia kysymyspattereita. Lean-kysymyspatterin pohjana hyödynnettiin Müllerin ja Leyerin laatimaa Lean-kyselyä (ks. Müller & Leyer 2022). Kyselylomakkeella Lean-

kysymyspatterin ensimmäisen väittämän yhteydessä vastaajalle pohjustettiin lyhyesti millaisia käytäntöjä Lean tai vastaava työn tehostamisen malli sisältää. Lean-käytäntöjä koskevan kysymyspatterin muihin väittämiin vastaaja vastasi vain tunnistaessaan organisaatiossaan Leanin kaltaisia käytäntöjä. Valtakunnalliseen kyselyyn osallistui lopulta 127 vastaajaa, jotka työskentelivät erilaisissa media-alan tietotyötehtävissä ja -organisaatioissa. Vastaajamäärää voidaan pitää tyypillisenä rinnastettuna Medialiiton aiemmin jakamiin tutkimuskutsuihin.

Case-organisaation henkilöstölle suunnattu kysely toimitettiin yrityksen sisäisten tiedotuskanavien kautta henkilöstön vastattavaksi kesällä 2024. Kyselyn saateviestissä kysely osoitettiin tietotyötä organisaation eri yksiköissä tekeville ammattilaisille, joiden tarkka lukumäärä ei ollut tiedossa. Case-organisaation kyselyssä kysyttiin samat taustatiedot kuin valtakunnallisessa kyselyssä pois lukien organisaation koko; sen sijaan taustatietona kysyttiin yksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Molempiin kyselyihin vastattiin anonyymisti.

Valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista suurin osa teki toimitustyötä, eli työskenteli esimerkiksi erilaisissa toimittajan tehtävissä, päätoimittajana, toimituspäällikkönä tai tuottajana. Case-organisaation kyselyssä vastaajat jakautuivat tasaisemmin eri tehtävissä työskentelevien kesken (Taulukko 2). Kyselyn ajoittuminen loma-aikaan ja yrityksessä käynnissä olleet yt-neuvottelut saattoivat vähentää case-organisaation vastaajien määrää.

Taulukko 2. Kyselyihin vastanneiden työtehtävät.

	Valtakunnallisen kyselyn vastaajat, lkm (%-osuus)	Case-organisaation kyselyn vastaajat, lkm (%-osuus)
Toimitustyö	72 (57%)	26 (30%)
Myynti, markkinointi, asiakaspalvelu, sisällöntuotanto	18 (14%)	34 (39%)
Muut media-alan tehtävät (esim. johtaminen, kehittäminen, hallinto):	37 (29%)	27 (31%)
Yhteensä	127	87

Vastaajilta kysyttiin heidän asemaansa organisaatiossa tällä hetkellä, vaihtoehtoina olivat työntekijä, keskijohto, ylin johto ja muu asema. Molemmissa kyselyissä selvä enemmistö vastaajista ilmoitti olevansa työntekijäasemassa, case-organisaation kyselyssä työntekijöiden osuus oli vielä suurempi (77 prosenttia) (Taulukko 3). Työntekijäasemassa oli esimerkiksi suurin osa kyselyihin vastanneista toimittajista.

Taulukko 3. Kyselyihin vastanneiden asemat organisaatiossa.

	Valtakunnallisen kyselyn vastaajat, lkm (%-osuus)	Case-organisaation kyselyn vastaajat, lkm (%-osuus)
Työntekijä	69 (54%)	67 (77%)
Keskijohto	37 (29%)	13 (15%)
Ylin johto	11 (9%)	2 (2%)
Muu asema	10 (8%)	5 (6%)
Yhteensä	127	87

3.4 Kyselyaineistojen laadullinen analyysi

Kyselyjen avovastausten analysointimenetelmänä käytimme aineistolähtöistä laadullisen aineiston teemoittelua (Braun & Clarke 2006), jossa aineistosta muodostetaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia teemoja. Kyselyaineiston laadullisessa analyysissä käytettiin tutkimuskysymyksestä riippuen kahta erilaista teemoittelutapaa.

Ensimmäisessä teemoittelutavassa analyysiyksiköinä olivat erilliset aineisto-otteet. Kunkin vastaajan vastaukset kyselyn eri kysymyksiin käsiteltiin erikseen ja lisäksi nämä vastaukset jaettiin monessa tapauksessa useaan aineisto-otteeseen. Analyysi eteni seuraavasti: Kun aineistot oli luettu kokonaisuudessaan läpi, tutkimuskysymysten kannalta relevantit aineisto-otteet jaoteltiin niitä kuvaavien koodien mukaisesti. Seuraavaksi keskenään yhteensopivat koodit lajiteltiin pääteemoiksi ja niiden sisältämät aineisto-otteet koottiin teemojen alle. Koodien pohjalta muodostettiin pääteemojen alateemat, jotka täsmensivät analyysia. Lopuksi teemoitellut aineisto-otteet luettiin vielä kerran läpi ja varmistettiin, että ne sopivat pää- ja alateemoihin. Pääteemoista muodostettiin teemaluokat, jotka nimettiin sisältönsä mukaisesti. Tätä teemoittelutapaa käytettiin, kun analysoitiin työn merkityksellisyden lähteitä media-alan työssä.

Toisessa teemoittelutavassa kunkin vastaajan kaikkia avovastauksia tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Näin vastaukset eri kysymyksiin voivat täydentää toisiaan ja siten yhdessä tuoda tarkempaa tietoa käsiteltävästä teemasta. Analysoitaviksi poimittiin ainoastaan niiden vastaajien avovastaukset, jotka olivat relevantteja tutkimuskysymysten kannalta. Analysoitaviksi otetut vastaukset jaoteltiin pääteemoihin. Sen jälkeen samaan teemaan kuuluvat vastaukset tuotiin yhteen ja ne jaoteltiin alateemoihin tarkempaa analyysia varten. Tällaista teemoittelua käytettiin analysoitaessa vastaajien näkemyksiä siitä, millainen on työn tehostamisen ja työn merkityksellisyden välinen yhteys, ja analysoitaessa heidän positioitumisiaan Leaniin työn merkityksellisyden näkökulmasta.

3.5 Kyselyaineistojen määrällinen analyysi

”Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä” - osatutkimuksessa analysoitiin valtakunnallista kyselyaineistoa määrällisin menetelmin. Kyselylomake sisälsi kuusi taustakysymystä. Niiden lisäksi tulkitsimme aineiston käsittelyssä ja analyysissä taustatiedoksi kysymyksen työntekijöiden kokemuksista Leanin kaltaisten jatkuvan parantamisen ja työn tehostamiseen liittyvien mallien tai työkalujen soveltamisesta organisaatiossa.

Työn merkityksellisyyttä mitattiin kyselyn kysymyspatterissa 16 väittämällä, joihin media-alan työntekijät vastasivat viisiportaisella Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kysymyspatteriin sisältyi myös kuudes vastausvaihtoehto (0=en osaa sanoa), joka koodattiin analyysivaiheessa puuttuvaksi arvoksi aineistossa (n=23). Yksittäisiä, satunnaisesti todettuja puuttuvia vastauksia työn merkityksellisyyden väittämien osalta valtakunnallisessa aineistossa oli yhteensä kuusi.

Valtakunnallinen aineisto analysoitiin ristiintaulukoinneilla ja varianssianalyysillä. Kyselylomakkeen väittämistä muodostettiin kolme summamuuttujaa, joiden avulla tutkittiin, miten kokemus työn merkityksellisyydestä on yhteydessä sukupuoleen, organisaatioasemaan, työuran pituuteen, organisaation kokoon ja Lean-käytäntöjen toimeenpanoon organisaatiossa.

Case-organisaatiosta kerättyä kyselyaineistoa hyödynnettiin ”Tehokkuutta ja/vai työn merkityksellisyyttä tietotyössä?: Media-alan ammattilaisten sosiaalinen positioituminen Lean-ajatteluun” -osatutkimuksessa. Siinä määrällistä aineistoa analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla.

3.6 Tutkimusetiikka

Tutkimus toteutettiin Turun yliopiston hankkeiden vastuullisia johtajia varten laatimien ohjeiden ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvien käytäntöjen mukaisesti. Kyselyt toteutettiin anonymisti. Ennen jokaista aineistonkeruuvaihetta laadittiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste, jotka toimitettiin haastateltaville ja kyselyihin vastaajille. Ne ovat luettavissa hankkeen nettisivuilla (<https://sites.utu.fi/lean/hankkeesta/>). Aineistoja säilytetään ja käsitellään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti ja pääsy aineistoihin on vain LeanTieto-tutkimushankkeen (2023–2025) tutkijoilla.

4 Tulokset

4.1 Tietotyön tehostaminen case-organisaatiossa: ”On niin kiire soutaa, ettei ehdi käynnistämään moottoreita.”

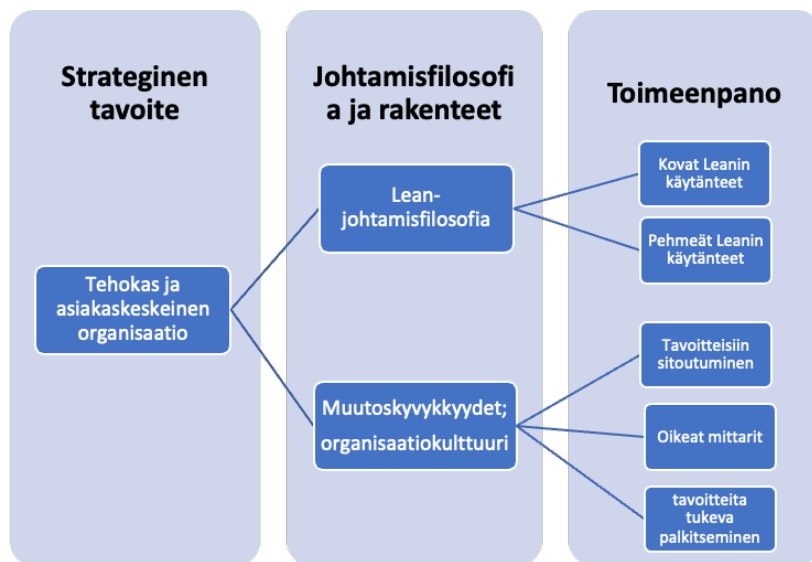
Tutkimuksessa tarkasteltiin dokumenttien, havainnoin sekä haastatteluaineiston (n=21) temaattisen sisällönanalyysin avulla, miten Lean-ajattelu ja -käytänteet rakentuvat case-organisaation kolmessa eri yksikössä. Tutkimuksessa kysytään, miten työntekijät selittävät Lean-ajattelun epäonnistumista ja sitä, miten Lean-ajattelun käyttöönotto heidän näkemyksensä mukaan onnistuisi.

Tulosten mukaan case-organisaation kahden yksikön osalta Leanin käyttöönotto on ollut onnistunutta ja se jatkuu edelleen jollain tasolla. Kolmannessa yksikössä Lean-projekti on ajettu alas eikä Lean ole enää käytössä johdettuna toimintatapana. Vaikka tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tunnistaa yksiköistä kaksi Leanin onnistumistarinaa ja yksi epäonnistunut, on kaikissa yksiköissä kuitenkin elementtejä Leanin käyttöönoton sudenkuopista sekä onnistumisen edellytyksistä. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta siitä, että onnistunut Leanin käyttöönotto edellyttää pehmeän (jatkuva parantaminen, oppiminen, inhimillinen johtaminen) ja kovan (prosessit ja työkalut) Leanin tasapainoa. Uutena merkittävänä havaintona tutkimus osoittaa, että erot samankin organisaation eri yksiköiden kulttuureissa sekä sisäisessä toimeenpanokyvykkyyksissä, kuten tiimien ja yksiköiden tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemismallien ristiriidat, voivat estää Lean-ajattelun omaksumista ja käytäntöön viemistä organisaatiossa. Toimeenpanokyvykkyydellä viitataan organisaation kykyyn toteuttaa strategioita ja muutoksia tehokkaasti (Parppei 2025). Lisäksi organisaation Leania tukevalla kulttuurilla on merkitystä. Organisaation vahva ja avoin oppimiseen ohjaava kulttuuri sekä toimeenpanokyvykkyys ovat keskeisiä tekijöitä kovan ja pehmeän Leanin tasapainon saavuttamisessa ja Lean-ajattelun ja käytänteiden onnistuneessa käyttöönotossa.

Tutkimuksen tulosten pohjasta luotiin malli, joka kuvaa case-organisaation Lean-ajattelun ja -käytänteiden käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä (kuvio 2). Mallissa strateginen tavoite kuvaa sitä, mitä kohti organisaatio on päättänyt strategiassaan lähteä. Case-organisaation tavoitteena on ollut luoda sujuvampaa arkea, jolla taataan parempaa arvoa asiakkaalle. Strategisen tavoitteen pohjalta on valittu johtamisfilosofia, jolla tavoitetta pyritään viemään eteenpäin. Case-organisaation

tapauksessa johtamisfilosofiaksi valikoitui Lean. Tutkimustulosten perusteella pelkkä johtamisfilosofian valitseminen ja käyttöönotto eivät riitä, jos halutaan viedä organisaatiota kohti Leanin asiakaskeskeisyyttä ja virtaustehokkuutta siten, että koko organisaatio sitoutuu näihin tavoitteisiin. Sen lisäksi pitää tunnistaa organisaation ja yksiköiden muutoskyvykkyudet sekä vallitseva organisaatiokulttuuri ja niiden kautta organisaation rakenteelliset valmiudet muutokselle. Lean-ajattelua tulee tuoda näihin tekijöihin peilaten käytäntöön sopivilla painotuksilla. Muutoskyvykkyudet ja oikeanlainen organisaatiokulttuuri toimivat perustana sille, miten voidaan onnistua Leanin kaltaisen johtamisfilosofian käyttöönotossa.

Pelkkä ilmoitus uuden mallin käyttöönotosta ja geneeriset koulutukset eivät riitä, kun halutaan saada uusi toimintamalli organisaatiossa käytäntöön. Työntekijät pitää saada sitoutettua aidosti toimintamalliin. Onnistumisen edellytyksenä vaaditaan siis malliin kirjattua toimeenpanoa, joka case-organisaation tapauksessa tarkoittaa Leanin pehmeiden ja kovien käytäntöjen tasapainoista käyttöä sekä yksiköiden, tiimien ja yksilöiden tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemisen samansuuntaisuutta. Tutkimustulosten perusteella muutoskyvykkyudet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten Lean-ajattelu ja käytänteet on pystytty tuomaan osaksi case-organisaation yksiköitä.



Kuvio 2. Malli case-organisaation Lean-ajattelun ja -käytänteiden käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.

Lähde: Kotamäki, M. Tietotyön tehostaminen case-organisaatiossa; "On niin kiire soutaa ettei ehdi käynnistämään moottoreita". Käsikirjoitus.

4.2 Tehokkuutta ja/vai työn merkityksellisyyttä tietotyössä?: Media-alan ammattilaisten sosiaalinen positioituminen Lean-ajatteluun

Artikkelissa tarkastellaan, miten tietotyötä tekevät media-alan ammattilaiset positioituvat työn tehostamiseen pyrkivään Lean-ajatteluun ja miten heidän positioitumisensa Leaniin ovat yhteydessä heidän kokemaansa työn merkityksellisyyteen ja heille merkityksellisyyttä tuottaviin asioihin. Aineistona ovat määrälliset vastaukset ja laadulliset avovastaukset työn merkityksellisyyttä ja tehostamista koskevasta case-organisaation henkilöstölle suunnatusta kyselystä (n=87). Määrällinen aineisto analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla ja laadullinen aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Määrällisen analyysin tulosten mukaan journalistista työtä tekevästä vain pieni osa (15%) katsoi, että Lean olisi muuttanut heidän työtään myönteiseen suuntaan ja että Leanista olisi ollut pysyvää hyötyä heidän organisaatiolleen. Monet journalisteista eivät myöskään osanneet sanoa, onko Lean hyödyttänyt organisaatiota. Muut kyselyyn vastanneet työntekijät, kuten myynnissä, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa, sisällöntuotannossa sekä hallinnossa ja johdossa työskentelevät puolestaan näkivät Leanin vaikutukset positiivisempina sekä omassa työssään että organisaation tasolla.

Laadullisen analyysin tulosten mukaan osa case-organisaatiossa työskentelevistä media-alan ammattilaisista näki Leanin uhkana heidän kokemalleen työn merkityksellisyydelle. Nämä henkilöt tekivät pääosin journalistista työtä. Heidän mukaansa Lean on tuotu organisaatioon ylhäältä alaspäin ymmärtämättä media-alan ammattilaisten päivittäistä työtä. He näkivät Leanissa korostuvan erityisesti tuotosten määrällinen mittaaminen ja resurssien vähennykset. Leanin myötä lisääntyneen kontrollin ja pienentyneiden resurssien koettiin heikentävän heidän kokemaansa autonomiaa ja heidän työnsä laatua, jotka tulivat esiin media-alan ammattilaisille tärkeinä työn merkityksellisyyden lähteinä.

Osa case-organisaation tietotyötä tekevästä henkilöstöstä kuitenkin näki Leanin positiivisessa valossa, heidän mielestään se on kehittänyt ja sujuvoittanut prosesseja sekä heidän omassa työssään että laajemmin tiimin ja organisaation tasolla. Nämä henkilöt työskentelivät pääosin asiakkaiden palvelemiseen, kehittämiseen ja hallintoon liittyvissä tehtävissä. Nämä vastaajat paitsi pitivät Lean-työkaluja itselleen hyödyllisinä, he myös kokivat voivansa itse vaikuttaa niiden käyttöön. Näin ollen Lean vahvisti heidän aikaansaavuuden tunnettaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan, jotka lisäsivät heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä.

Osa case-organisaation henkilöstöstä katsoi, että Leanin sijaan toimintaa kannattaisi tehostaa panostamalla parempiin työn tekemisen edellytyksiin, kuten

itsenäisyyteen, joustavuuteen, toimiviin työvälineisiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Näiden asioiden nähtiin vahvistavan työn merkityksellisyyttä.

Tulosten mukaan työntekijöiden suhtautumista Leaniin määrittä se, tukiko Lean heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä. Journalistit kokivat, että Lean rajoitti heidän tekemänsä luovan työn merkityksellisyyttä kun taas useissa muissa media-alan työtehtävissä työskentelevät näkivät sen mahdollistavan työn merkityksellisyyden kokemista. Luovaa journalistista työtä on vaikea Leanin periaatteiden mukaisesti standardoida sekä määrittää ja mitata sen asiakkaalle tuottamaa arvoa. Lisäksi journalistisen työn tärkeä tavoite on vaikuttaa yhteiskunnallisesti organisaation prosessien kehittämisen sijaan. Näin ollen tulokset viittaavat siihen, että Lean ei sovellu luovaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen pyrkivään tietotyöhön.

Lähde: Tapanila, K. & Siivonen, P: Efficiency and/or meaningfulness of knowledge work?: Media professionals' social positioning towards Lean thinking. Käsikirjoitus.

4.3 Työn merkityksellisyys ja median sivistystehtävä yhä tehostetummassa media-alan tietotyössä

Artikkelissa tarkastellaan, mistä lähteistä media-alan tietotyöntekijät rakentavat työnsä merkityksellisyyttä ja miten he kokevat työnsä merkityksellisyyden suhteessa työn tehostamiseen muun muassa Lean-ajattelun avulla. Työn merkityksellisyyden ja työn tehostamisen välistä suhdetta analysoitiin median sivistystehtävän näkökulmasta. Aineistona ovat avovastaukset työn merkityksellisyyttä ja tehostamista koskevasta valtakunnallisesta (n=127) ja case-organisaation henkilöstölle suunnatusta kyselystä (n=87). Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Tulosten mukaan erityisesti toimituksellista työtä tekevät media-alan ammattilaiset pitivät työtään yhteiskunnallisesti vaikuttavana, mikä sai heidät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. He näkivät luotettavan ja korkeatasoisen median vaikuttavan myönteisesti Suomen talouteen, hyvinvointiin ja demokratiaan. He näkivät median tehtävänä sivistää kansalaisia nostamalla esiin yhteiskunnallisia epäkohtia ja herättämällä kansalaiskeskustelua. Media-alalla työskentelevät myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ja muut palvelujen tuottajat kokivat merkityksellisyyttä asiakastyytyväisyydestä, asiakkaalle sopivien ratkaisujen löytämisestä ja asiakkaiden auttamisesta. Journalistista työtä tekeillä merkityksellisyys syntyi siitä, että he palvelivat kohdeyleisöjään nostamalla medioissa esiin niille tärkeitä asioita.

Erityisesti myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun parissa työskentelevät sekä johtotehtävissä työskentelevät media-alan ammattilaiset kokivat työn merkityksellisyyttä työyhteisön hyväksi toimimisesta ja kuulumisesta työyhteisöön. Työstä myös itselle koituva hyvä, kuten onnistumiset ja aikaansaamisen tunne työssä, oli media-alan ammattilaisille yksi työn merkityksellisyyden lähde. He kaipasivat muiden osoittamaa arvostusta ja kiinnostusta heidän tekemäänsä työtä kohtaan.

Toimituksellista työtä tekevillä ja muilla media-alan ammattilaisilla oli erilainen näkemys työn tehostamisen vaikutuksesta työn merkityksellisyyteen. Toimituksellista työtä tekevät näkivät tehostamisen vaikuttavan enimmäkseen kielteisesti asioihin, joiden koettiin lisäävän oman työn merkityksellisyyttä, kuten sivistystehtävän toteuttamiseen. Sen sijaan muuta kuin journalistista työtä tekevien media-ammattilaisten näkökulmasta työn tehostaminen Lean-ajattelun avulla saattoi kehittää organisaation prosesseja ja tuoda lisää arvoa asiakkaille ja siten vahvistaa heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että media-alan tietotyön jatkuva tehostaminen saattaa vaikeuttaa median sivistystehtävän toteuttamista, sillä se heikentää media-alan ammattilaisten edellytyksiä tuottaa laadukasta, luotettavaa, syvällistä ja kansalaisten sivistystä edistävää journalismia. Jotta työn tehostaminen ei vaarantaisi median sivistystehtävää, tulisi turvata riittävät resurssit media-ammattilaisten laadukkaalle työlle.

Lähde: Tapanila, K. & Siivonen, P: Työn merkityksellisyys ja median sivistystehtävä yhä tehostetummissa media-alan tietotyössä (vertaisarvioinnissa oleva käsikirjoitus).

4.4 Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä

Media-alan työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä kartoittavaan valtakunnalliseen kyselyyn vastanneiden määrä osoittautui lopulta tieteellisesti arvioiden pettymykseksi. Vastaajamäärä on kuitenkin hyvin tyypillinen verrattuna Medialiiton kautta aiemmin toteutettuihin kyselyihin. Medialiiton jäseniä on vaikea saada vastaamaan kyselyihin.

Kyselytutkimuksen 127 vastaajaa työskentelivät erilaisissa media-alan tietotyötehtävissä ja -organisaatioissa (Taulukko 4). Enemmistö vastaajista työskenteli pääasiallisesti toimituksellisissa työtehtävissä ja noin neljäsosa työskenteli muissa tehtävissä. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti sukupuolekseen nainen. Kyselyyn osallistui pääasiassa työntekijän asemassa

työskenteleviä tietotyöntekijöitä, mutta myös johtotehtävissä työskentelevät olivat edustettuna. Vastaajat työskentelivät pääosin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Reilu neljännes oli alle 50 hengen organisaatioista. Noin kolmasosa vastaajista tunnisti Leanin kaltaisia työn tehostamisen käytänteitä olleen tai olevan vastaushetkellä käytössä organisaatiossa, ja lähes yhtä suuri osa vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”.

Taulukko 4. Vastaajien taustatiedot.

Vastaajien taustatiedot		f	%
Sukupuoli (N=126)	Nainen	84	66.70 %
	Mies	40	31.70 %
	Muu	0	0.00 %
	En halua kertoa	2	1.60 %
Asema organisaatiossa (N=124)	Työntekijä	69	55.60 %
	Keskijohto	37	29.80 %
	Ylin johto	11	8.90 %
	Muu asema	7	5.60 %
Organisaation koko (N=125)	Mikroyritys (alle 10 henkeä)	15	12.00 %
	Pieni yritys (10–49 henkeä)	19	15.20 %
	Keskisuuri yritys (50–250 henkeä)	41	32.80 %
	Suuri yritys (yli 250 henkeä)	50	40.00 %
Lean organisaatiossa (N=96)	Kyllä	35	27.60 %
	Ei	61	48.00 %
	En osaa sanoa	31	24.40 %
Ura media-alalla (N=124)	Alle 5 v	7	5.60 %
	5–9 v	10	8.10 %
	10–19 v	30	24.10 %
	20–29 v	43	34.70 %
	30 v tai yli	34	27.40 %

Kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät laadittiin aiempaa tutkimusta mukailevan työn merkityksellisuuden viitekehyksen perusteella. Sen mukaan työn merkityksellisuuden kokemus muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä yksilön sisäisten että ulkoisten tekijöiden summana. Työn merkityksellisuuden tarkastelussa on siten otettu huomioon merkityksellisuuden subjektiivinen ja objektiivinen ulottuvuus (ks. Laaser & Karlsson 2022), kuten myös erilaisten taustatekijöiden yhteys työn merkityksellisuuden kokemukseen.

Kyselyn avulla haettiin vastausta kahteen kysymykseen:

1. Millaisena media-alan tietotyöntekijät kokevat työn merkityksellisyyden?
2. Miten sukupuoli, asema organisaatiossa, organisaation koko, kokemus Leanista organisaatiossa tai media-alan uran pituus ovat yhteydessä media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä ja sen subjektiivisesta ja objektiivisesta ulottuvuudesta?

Kyselylomake (Liite 1) koostui kuudesta taustakysymyksestä sekä työn merkityksellisyyttä ja Leania käsittelevistä strukturoiduista kysymyspatteristoista. Lisäksi kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, joihin vastaamalla osallistujalla oli halutessaan mahdollisuus kertoa laajemmin kyselyn aiheista. Kuuden virallisen taustakysymyksen lisäksi tulkitsimme aineiston käsittelyssä ja analyysissä taustatiedoksi kysymyksen työntekijöiden kokemuksista Leanin kaltaisten jatkuvan parantamisen ja työn tehostamiseen liittyvien mallien tai työkalujen soveltamisesta organisaatiossa.

Työn merkityksellisyyttä mitattiin kysymyspatterissa 16 väittämällä, joihin media-alan työntekijät vastasivat viisiportaisella Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kysymyspatteriin sisältyi myös kuudes vastausvaihtoehto (0=en osaa sanoa), joka koodattiin analyysivaiheessa puuttuvaksi arvoksi aineistossa (n=23). Yksittäisiä, satunnaisesti todettuja puuttuvia vastauksia työn merkityksellisyyden väittämien osalta aineistossa oli yhteensä kuusi.

Työn merkityksellisyyden kysymyspatteri laadittiin mukaillen Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) sekä Martelan ja Riekin (2018) aiemmissa tutkimuksissa hyödyntämiä työn merkityksellisyyttä mittaavia kysymyspattereita. Lean-kysymyspatterin pohjana hyödynnettiin Müllerin ja Leyerin laatimaa Lean-kyselyä (ks. Müller & Leyer 2022). Lomakkeella Lean-kysymyspatterin ensimmäisen väittämän yhteydessä vastaajalle pohjustettiin lyhyesti millaisia käytäntöjä Lean tai vastaava työn tehostamisen malli sisältää. Lean-käytäntöjä koskevan kysymyspatterin muihin väittämiin vastaaja vastasi vain tunnistessaan organisaatiossaan Leanin kaltaisia käytäntöjä.

Tulokset

Kaksi kolmasosaa kyselyyn vastanneista katsoo, että heillä on työssään mahdollisuus kehittyä omien kiinnostustensa mukaisesti (ks. Taulukko 5). Viidennes oli asiasta eri mieltä. Media-alalla työskentelevät pystyvät näkemyksensä mukaan olemaan työssään uskollisia omille arvoilleen. Vain kymmenesosa katsoo joutuvansa työskentelemään omien arvojensa vastaisesti. Yli 70 prosenttia media-alalla työskentelemistä kertoo kokevansa työnsä merkitykselliseksi. Noin puolet vastanneista tuntee esihenkilönsä tukevan toiminnallaan kokemusta työn

merkityksellisyydestä, joskin kolmasosa ei koe saavansa esihenkilöltä tällaista tukea.

Kyselylomakkeessa oli kuusi työyhteisöön liittyvää väittämää, joilla mitattiin työyhteisön tuen yhteyttä koettuun työn merkityksellisyyteen. Lähes neljä viidestä kokee kuuluvansa työyhteisöön, jonka jäsenet tukevat toisiaan. Reilusti yli 70 prosenttia sanoo kuuluvansa arvokasta työtä tekevään työyhteisöön. Noin kaksi kolmasosaa vastanneista kokee kuuluvansa työyhteisöön, joka mahdollistaa työn kokemisen merkitykselliseksi. Reilusti yli puolet (61 %) työskentelee työyhteisössä, jossa vastaajan työtä arvostetaan. Noin puolet katsoo, että työyhteisön jäsenet arvostavat työssä samoja asioita. Työyhteisöön liittyvistä väittämistä vähiten positiivisesti suhtauduttiin väittämään tiimin mahdollisuuksista vaikuttaa organisaation asioihin. Puolet vastanneista koki pystyvänsä vaikuttamaan oman tiiminsä kautta organisaation asioihin, mutta kolmasosa ei nähnyt vaikuttamista mahdolliseksi.

Taulukko 5. Vastausten prosentiosuudet työn merkityksellisyyttä mittaavissa väittämässä

Työn merkityksellisyyttä mittaavat väittämät	Samaa mieltä / Täysin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä / Täysin eri mieltä
1. Minulla on työssäni mahdollisuus kehittyä omien kiinnostusteni mukaisesti	66.10 %	12.10 %	21.80 %
2. Pystyn olemaan työssäni uskollinen omille arvoilleni	82.70 %	7.90 %	9.50 %
3. Työni antaa minulle kokemuksen työn merkityksellisyydestä	71.70 %	14.20 %	14.10 %
4. Esihenkilöni tukevat kokemustani työn merkityksellisyydestä	52.00 %	16.30 %	31.80 %
5a. Koen kuuluvani työyhteisöön, jonka jäsenet tukevat toisiaan	78.50 %	11.90 %	9.50 %
5b. Koen kuuluvani työyhteisöön, jossa työtäni arvostetaan	60.80 %	24.00 %	15.20 %
5c. Koen kuuluvani työyhteisöön, jonka jäsenet arvostavat samoja asioita työssä	54.00 %	26.20 %	19.90 %
5d. Koen kuuluvani työyhteisöön, joka tekee jotain arvokasta	73.40 %	19.40 %	7.20 %
5e. Koen kuuluvani työyhteisöön, joka mahdollistaa minulle työn kokemisen merkitykselliseksi	64.60 %	17.30 %	18.10 %
5f. Koen kuuluvani työyhteisöön, jossa pystyn tiimini kautta vaikuttamaan organisaatiomme asioihin	52.80 %	16.80 %	30.40 %
6a. Pystyn työssäni luomaan jotain uutta	76.20 %	15.90 %	7.90 %
6b. Pystyn työssäni käyttämään osaamistani	92.10 %	1.60 %	6.30 %
6c. Pystyn työssäni saavuttamaan tavoitteeni	58.10 %	24.20 %	17.70 %
6d. Pystyn työssäni vaikuttamaan omaan työhöni	71.40 %	14.30 %	14.30 %
7a. Pystyn työni kautta saamaan aikaan positiivista vaikutusta työyhteisössäni	77.00 %	15.90 %	7.10 %
7b. Pystyn työni kautta saamaan aikaan positiivista vaikutusta yhteiskunnassa	54.10 %	31.70 %	14.10 %

Väittämistä yksimielisimmin media-alalla työskentelevät suhtautuivat oman osaamisen käyttämiseen työssä: yli 90 prosenttia vastaajista katsoo pystyvänsä työssään käyttämään omaa osaamistaan. Kolme vastaajaa neljästä kokee pystyvänsä luomaan työssään jotain uutta. Lähes yhtä suuri osa vastaajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Jonkin verran vähemmän tyytyväisiä

vastaajat ovat siihen, missä määrin he pystyvät saavuttamaan omia tavoitteitaan työssään.

Kolme vastaajaa neljästä on sitä mieltä, että he pystyvät työnsä kautta vaikuttamaan työyhteisössään positiivisesti. Sen sijaan usko vaikutukseen yleisemmin yhteiskunnassa on selvästi heikompaa: noin puolet kokee saavansa aikaan positiivista vaikutusta yhteiskunnassa.

Jatkoanalyysijä varten taulukon 5 väittämistä muodostettiin kolme summamuuttujaa: yleinen työn merkityksellisyys, johon otettiin mukaan kaikki väittämät, eli sekä merkityksellisyyden objektiivinen ja subjektiivinen ulottuvuus (ks. Taulukko 6). 'Subjektiivinen merkityksellisyys' -summamuuttuja muodostettiin seitsemästä väittämästä, joiden katsottiin mittaavan subjektiivista työn merkityksellisyyden ulottuvuutta. 'Objektiivinen merkityksellisyys' muodostettiin puolestaan yhdeksästä muuttujasta, joiden katsottiin mittaavan objektiivista työn merkityksellisyyden ulottuvuutta. Summamuuttujat, niiden osamuuttujat, keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfat on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Summamuuttujat.

Summamuuttuja	Lomakkeen väittämät	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alfa
Työn merkityksellisyys	1.Minulla on työssäni mahdollisuus kehittyä omien kiinnostusteni mukaisesti 2.Pystyn olemaan työssäni uskollinen omille arvoilleni 3.Työni antaa minulle kokemuksen työn merkityksellisyydestä 4.Esihenkilöni tukevat kokemustani työn merkityksellisyydestä 5a.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jotka jäsenet tukevat toisiaan 5b.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jossa työtäni arvostetaan 5c.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jotka jäsenet arvostavat samoja asioita työssä 5d.Koen kuuluvani työyhteisöön...Joka tekee jotain arvokasta 5e.Koen kuuluvani työyhteisöön...Joka mahdollistaa minulle työn kokemisen merkitykselliseksi 5f.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jossa pystyn tiimini kautta vaikuttamaan organisaatiomme asioihin 6a.Pystyn työssäni...Luomaan jotain uutta 6b.Pystyn työssäni...Käyttämään osaamistani 6c.Pystyn työssäni...Saavuttamaan tavoitteeni 6d.Pystyn työssäni...Vaikuttamaan omaan työhöni 7a.Pystyn työni kautta saamaan aikaan...Positiivista vaikutusta työyhteisössäni 7b.Pystyn työni kautta saamaan aikaan...Positiivista vaikutusta yhteiskunnassa	3.74	0.72	0.94
Subjektiivinen	1.Minulla on työssäni mahdollisuus kehittyä omien kiinnostusteni mukaisesti 2.Pystyn olemaan työssäni uskollinen omille arvoilleni 3.Työni antaa minulle kokemuksen työn merkityksellisyydestä 6a.Pystyn työssäni...Luomaan jotain uutta 6b.Pystyn työssäni...Käyttämään osaamistani 6c.Pystyn työssäni...Saavuttamaan tavoitteeni 6d.Pystyn työssäni...Vaikuttamaan omaan työhöni	3.88	0.76	0.88
Objektiivinen	4.Esihenkilöni tukevat kokemustani työn merkityksellisyydestä 5a.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jotka jäsenet tukevat toisiaan 5b.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jossa työtäni arvostetaan 5c.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jotka jäsenet arvostavat samoja asioita työssä 5d.Koen kuuluvani työyhteisöön...Joka tekee jotain arvokasta 5e.Koen kuuluvani työyhteisöön...Joka mahdollistaa minulle työn kokemisen merkitykselliseksi 5f.Koen kuuluvani työyhteisöön...Jossa pystyn tiimini kautta vaikuttamaan organisaatiomme asioihin 7a.Pystyn työni kautta saamaan aikaan...Positiivista vaikutusta työyhteisössäni 7b.Pystyn työni kautta saamaan aikaan...Positiivista vaikutusta yhteiskunnassa	3.64	0.75	0.89

Käsitteet subjektiivinen ja objektiivinen on valittu kuvaamaan työn merkityksellisyyden ulottuvuuksia aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta (ks. Laaser & Karlsson 2022). Voitaisiin puhua myös esimerkiksi työn sisällöllisestä ulottuvuudesta ja työn ympäristön kattavasta ulottuvuudesta. Keskeistä työn merkityksellisyyden kokemusten tarkastelussa on se, että vaikka työn

merkityksellisyyskokemuksen muotoutumista voidaan kuvata sekä subjektiivisen että objektiivisen ulottuvuuden kautta, on se todellisuudessa aina lopulta yksilön henkilökohtainen (subjektiivinen) kokemus. Merkityksellisyys on siis henkilökohtaista ja aidoimmillaan vain silloin, kun se on löydetty itse eikä ulkoapäin määrätty (Lips-Wiersma & Morris 2009, 494; ks. Frankl 1959). Objektiivista ulottuvuutta ei siten tule tässä yhteydessä ymmärtää yksilön kokemuspiiristä ja tuntemuksista irralliseksi. Kokemus työn merkityksellisyydestä ei ole koskaan täysin irrallaan yksilön muusta elämästä nyky-yhteiskunnassa, jossa työn rooli ja merkitys ihmisen elämässä on jatkuvassa muutoksessa.

Analyysia varten sukupuolimuuttujasta koodattiin pois vastausvaihtoehdot ”muu” ja ”en halua kertoa”, sukupuolen jakautuessa siten naisiin ja miehiin. Valinta kaksiluokkaisesta sukupuolimuuttujasta tehtiin, sillä kolmannessa luokassa oli liian vähän havaintoja tilastollisten testien käyttämiseen. Työntekijän asema organisaatiossa luokiteltiin uudelleen niin, että ”työntekijät” muodostivat luokan työntekijä, ja ”keskijohto” ja ”ylin johto” yhdistettiin uuteen luokkaan johto. ”Muu asema” koodattiin aineistossa puuttuvaksi arvoksi. Organisaation koko luokiteltiin uudelleen luokkiin pieni yritys, joka sisälsi ”mikroyritykset” ja ”pienet yritykset” sekä suuri yritys, joka sisälsi ”keskisuuret yritykset” ja ”suuret yritykset”. Näin saatiin luokkiin kohtuullisen hyvä määrä tapauksia analyysijä varten (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Analyysissä käytettyjen taustamuuttujien luokat vastaajamäärineen.

Taustamuuttuja	Uusi luokka	n
Sukupuoli	Nainen	84
	Mies	40
Asema organisaatiossa	Työntekijä	69
	Johto	48
Organisaation koko	Pieni yritys	34
	Suuri yritys	91
Lean organisaatiossa	Kyllä	35
	Ei	61
Uran pituus media-alalla	Alle 20 v	47
	20–29 v	43
	30 v tai yli	34

Leanin kaltaisten jatkuvan parantamisen ja työn tehostamiseen liittyvien mallien sekä työkalujen soveltamista organisaatiossa mittaavaa muuttujaa koodattiin niin ikään uudelleen analyysia varten. Kokemusta Leanista organisaatiossa mittaavan muuttujan vastausvaihtoehdot ”en osaa sanoa” koodattiin aineistossa puuttuvaksi arvoksi. Lean-kokemusta mittaava muuttuja on siis vastaajan subjektiivinen käsitys Leanin tai sen kaltaisten mallien ja työkalujen toimeenpanosta organisaatiossa. Uran pituutta media-alalla mittaava muuttuja luokiteltiin kolmiluokkaiseksi. Ensimmäinen

luokka muodostettiin yhdistäen kaikki alle 20 vuotta jatkuneet urat. 20–29 vuotta jatkuneet urat muodostivat toisen, ja 30 tai yli 30 vuotta jatkuneet urat muodostivat kolmannen luokan.

Riippumattomien otosten t-testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tutkittiin, miten sukupuoli, asema organisaatiossa, organisaation koko, kokemus Leanista organisaatiossa tai media-alan uran pituus ovat yhteydessä media-alan henkilöstön kokemuksiin työn merkityksellisyydestä (Taulukko 8). Studentin riippumattomien otosten t-testin mukaan tulos oli tilastollisesti merkitsevä, kun tarkasteltiin media-alan tietotyöntekijöiden asemaa organisaatiossa $t(115)=-3.315$, $p=0.001$. Johtoasemassa olevat ($k_a=3.98$, $k_h=0.66$) kokivat työnsä merkityksellisemmäksi kuin työntekijät ($k_a=3.55$, $k_h=0.71$), ryhmien välisen keskiarvoerotuksen ollessa 0.432 (95 % LV [0.174, 0.691]). Cohenin d -suure viittasi keskiarvoeroon vaikutuksen kokoon $d=0.69$ (95 % LV [0.245, 0.999]). T-testin mukaan sukupuolen, organisaation koon eikä Lean-toimenpiteiden osalta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 8. T-testien tulokset.

Työn merkityksellisyys		ka	kh	t	vapausasteet	p-arvo
Sukupuoli	Nainen (n=84)	3,7433	0,72	0,04	122	0,968
	Mies (n=40)	3,7378	0,7			
Asema organisaatiossa	Työntekijä (n=69)	3,5499	0,71	-3,315	115	0,001
	Johto (n=48)	3,9823	0,66			
Organisaation koko	Pieni yritys (n=34)	3,656	0,78	-0,811	123	0,419
	Suuri yritys (n=91)	3,7729	0,69			
Lean	Kyllä (n=35)	3,7813	0,79	0,191	94	0,849
	Ei (n=61)	3,7518	0,69			
Subjektiivinen merkityksellisyys						
Sukupuoli	Nainen (n=84)	3,8595	0,78	-0,377	122	0,707
	Mies (n=40)	3,9143	0,70			
Asema organisaatiossa	Työntekijä (n=69)	3,6509	0,78	-3,606	115	<0,001
	Johto (n=48)	4,1458	0,64			
Organisaation koko	Pieni yritys (n=34)	3,7689	0,74	-0,933	123	0,353
	Suuri yritys (n=91)	3,9111	0,76			
Lean	Kyllä (n=35)	3,9510	0,80	0,612	94	0,542
	Ei (n=61)	3,8544	0,71			
Objektiivinen merkityksellisyys						
Sukupuoli	Nainen (n=84)	3,6519	0,75	0,363	122	0,717
	Mies (n=40)	3,5993	0,76			
Asema organisaatiossa	Työntekijä (n=69)	3,4697	0,73	-2,784	115	0,006
	Johto (n=48)	3,8548	0,74			
Organisaation koko	Pieni yritys (n=34)	3,5662	0,87	-0,649	123	0,518
	Suuri yritys (n=91)	3,6646	0,71			
Lean	Kyllä (n=35)	3,6505	0,83	-0,126	94	0,900
	Ei (n=61)	3,6712	0,75			

Media-alan uran pituuden ja työn merkityksellisyyden yhteyden tarkastelussa hyödynnettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (Taulukko 9). Tulos osoitti tilastollisesti merkitseviä eroja tarkasteltavien ryhmien, eli eri pituisten media-alan urien välillä $F(2,121)=4.885$, $p=0.009$. Etan neliö ($\eta^2 = 0.075$, 95 % LV [0.005,

0.167]) viittasi puolestaan muuttujien välisen yhteyden keskisuureen voimakkuuteen (Cohen 1988, 284).

Taulukko 9. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

<i>Työn merkityksellisyys</i>				
Uran pituus (vuosina)	ka	kh	ANOVA	
Alle 20 (n=17)	4,13	0,57	F-testi	4,885
20-29 (n=73)	3,76	0,69	p-arvo	0,009
30 tai yli (n=34)	3,49	0,77	eta²	0,075
<i>Subjektiivinen merkityksellisyys</i>				
Alle 20 (n=17)	4,25	0,59	F-testi	3,329
20-29 (n=73)	3,86	0,74	p-arvo	0,039
30 tai yli (n=34)	3,68	0,82	eta²	0,052
<i>Objektiivinen merkityksellisyys</i>				
Alle 20 (n=17)	4,03	0,60	F-testi	5,440
20-29 (n=73)	3,68	0,72	p-arvo	0,005
30 tai yli (n=34)	3,34	0,24	eta²	0,083

Ryhmien välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero työn merkityksellisyydessä, kun kyseessä oli alle 20 vuotta pitkä ura ja 30 vuotta tai sitä pidempi ura. Alle 20 vuotta media-alalla työskennelleet kokivat työnsä merkityksellisemmäksi kuin alalla 30 vuotta tai sitä pidempään työskennelleet. Sen sijaan 20–29 vuotta pitkällä uralla ja alle 20 vuotta kestäneellä uralla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu 20–29 vuotta pitkällä uralla ja 30 vuotta tai pidempään jatkuneella uralla. Eri pituisten urien tarkastelussa havaittiin työn merkityksellisyyden ryhmäkohtaisten keskiarvojen pienentyvän uran pituuden mukaan. Merkityksen subjektiivisen ja objektiivisen ulottuvuuden osalta tulokset ovat jotakuinkin samanlaiset.

Lähde: Muranen, V. & Leppänen, R. (2025). Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä. Pro Gradu –tutkielma.
<https://www.utupub.fi/handle/10024/180163>

5 Pohdinta

Tutkimme TSR:än rahoittamassa ja Turun yliopiston toteuttamassa **Lean-ajattelu tietotyössä ja työntekijöiden kokemukset työn merkityksellisyydestä (LeanTieto)** -hankkeessa (1.9.2023—31.8.2025) Lean-ajattelun ja -käytäntöjen soveltamista tietotyössä media-alalla. Lisäksi hankkeessa tarkasteltiin, miten Lean-ajattelu ja käytännöt heijastuvat työntekijöiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä. Yhteistyökumppaneina hankkeessa olivat Medialiitto sekä Sanoma Media Finland.

Tuotimme hankkeessa kaksi kyselyaineistoa: media-alan case-organisaation henkilöstölle suunnatun kyselyn (n=87) sekä Medialiiton tietotyötä tekeväälle jäsenistölle suunnatun kyselyn (n=127). Molempien kyselyaineistojen vastaajamäärät jäivät odotettua pienemmiksi, mikä vaikutti tehtyihin analyyseihin. Tuotimme lisäksi case-organisaation kolmesta yksiköstä havainnointi-, dokumentti- sekä haastatteluaineiston, yhteensä 21 haastattelua. Aineisto on rikasta ja sen pohjalta voidaan tehdä kiinnostavia havaintoja Leanin soveltamisesta suuressa media-alan organisaatiossa sekä työntekijöiden kokemuksista työn merkityksellisyydestä.

Case-organisaation haastattelututkimus (ks. tarkemmin 4.1) organisaation kolmessa yksikössä toi esiin tutkimuksen kontekstin merkityksen Lean-tutkimuksessa. Vaikka Leanin periaatteet vähentää hukkaa ja tuottaa asiakasarvoa olisivat samat, voidaan Leania soveltaa hyvin eri tavoin eri konteksteissa (esim. teollisuus vs. tietotyö, eri organisaatiot ja yksiköt, julkinen vs. yksityinen sektori). Tutkimuksemme case-organisaatiossa Lean toteutettiin johdon toimesta ja konsulttien avustuksella ylhäältä alas organisaation hierarkiassa. Käytännössä kuitenkin eri yksiköt toteuttivat Lean-ajattelua ja siihen liittyviä käytäntöjä eri tavoin. Tämä heijastui myös siihen, miten Leanin käyttöönotto onnistui tai epäonnistui yksiköissä. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta siitä, että onnistunut Leanin käyttöönotto edellyttää pehmeän (jatkuva parantaminen, oppiminen, inhimillinen johtaminen) ja kovan (prosessit ja työkalut) Leanin tasapainoa. Uutena havaintona tutkimus osoittaa, että erot samankin organisaation eri yksiköiden kulttuureissa sekä sisäisessä toimeenpanokyvykkyyksissä, kuten tiimien ja yksiköiden tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemismallien ristiriidat, voivat estää Lean-ajattelun omaksumista ja käytäntöön viemistä organisaatiossa. Nämä tulokset korostavat sekä kontekstin että käytännön toimeenpanon merkitystä (ks. myös Hasle 2014), kun Leanin

kaltaisia johtamismalleja sovelletaan organisaatioissa. On myös tärkeää määritellä, mihin Leanillä kussakin kontekstissa viitataan, koska määritelmät ja painotukset vaihtelevat laajasti.

Medialiiton kanssa yhteistyössä toteutun kyselyaineiston tulosten perusteella (ks. tarkemmin kohta 4.4) voimme todeta, että huolimatta media-alan murroksesta alan tietotyöntekijät kokevat työnsä melko merkitykselliseksi, sillä yli puolet vastaajista oli vähintään samaa mieltä työn merkityksellisyyttä mittaavista väittämistä. Tulosten mukaan media-alan tietotyöntekijän asema organisaatiossa ja uran pituus alalla ovat yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Johtoasemassa työskentelevät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi kuin työntekijät ja työn merkityksellisyyden havaitaan heikentyvän media-alan uran pituuden kasvaessa.

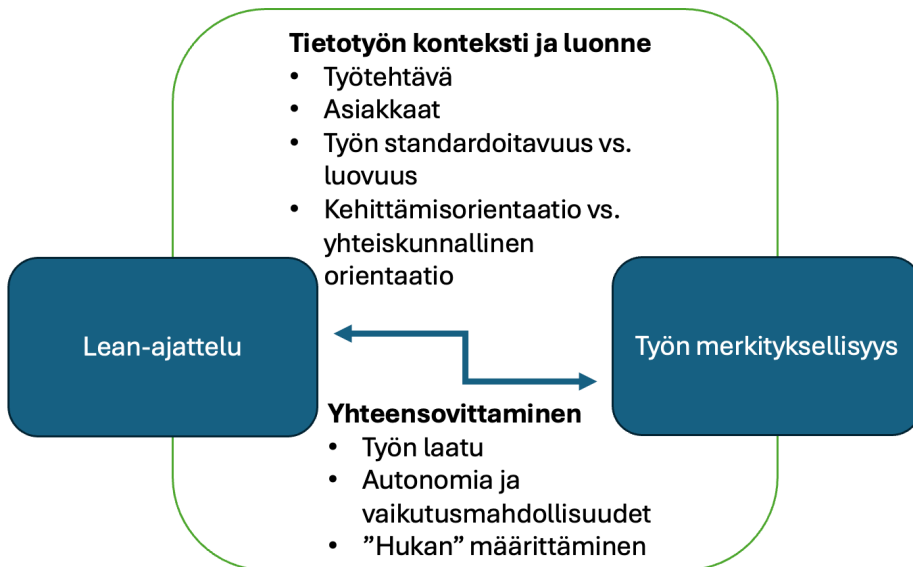
Tulkitsemme, että media-alan ammattilaiset kokevat työssään suhteellisen paljon autonomiaa, arvokkuutta sekä tunnustusta. Heillä on työssään mahdollisuus ilmaista omaa täyttä potentiaaliaan ja kokea itseksi tulemistä. Työ myös tarjoaa heille mahdollisuuden palvella muita ja kokea sosiaalista merkityksellisyyttä sekä yhteisyyttä toisten kanssa. Myös organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät koetaan suhteellisen positiivisinä. Media-alan tietotyöntekijöiden on työssään mahdollista kehittyä omien kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti, olla uskollisia arvoilleen, luoda uutta hyödyntäen osaamistaan, saavuttaa tavoitteitaan sekä vaikuttaa omaan työhönsä. He kokevat pääasiassa myös pystyvänsä saamaan aikaan positiivista vaikutusta niin yhteiskunnassa kuin työympäristössään. Työyhteisön koetaan pääosin mahdollistavan työn kokemisen merkitykselliseksi; työyhteisössä koetaan saatavan arvostusta ja tukea sekä arvostetaan samoja asioita tuottaen samalla jotain arvokasta. Pääosin media-alan tietotyötä tekevät kokevat, että he voivat vaikuttaa organisaationsa asioihin ja että heidän esihenkilönsä tukevat heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Työn melko merkityksellisenä kokeminen heijastelee Laaserin ja Karlssonin (2023) havaintoa siitä, että täydellisen työn merkityksellisyyden saavuttaminen on ylipäättään palkkatyössä mahdotonta.

Tutkimuksen tulos mukailee Rantasen ja kollegojen (2020) Media Work 2030 – hankkeen tuloksia, joihin rinnastettuna kokemus työn merkityksellisyydestä ei näytä juuri heikentyneen, vaikka ala on nopeassa ja suuressa murroksessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suuri enemmistö työntekijöistä kokee pystyvänsä olemaan työssään uskollinen omille arvoilleen, mikä ilmentää osaltaan Martelan ja Riekin (2018) ajatusta siitä, että työn merkityksellisyys riippuu yksilön arvojen toteutumisesta työssä. Tulos tukee myös yleistä käsitystä mediatyöstä kutsumusammattina, johon kytkeytyy intohimoa ja sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Vastaavanlaisia tuloksia on ilmennyt myös muiden kutsumusammatteina pidettyjen alojen työntekijöiden työn merkityksellisyyttä tarkastelevissa tutkimuksissa, joissa työ koettiin toimintaympäristön muutosten ja haasteiden keskellä kuitenkin merkityksellisenä (Tapanila 2022; Oikarinen ym. 2023).

Hankkeessa tarkastelimme työn merkityksellisyyttä myös osatutkimuksissa, jotka perustuivat pääasiassa laadullisiin kyselyaineistoihin (ks. tarkemmin 4.2 ja 4.3). Kiinnostava havainto oli, että osa media-alan ammattilaisista näki Leanin kaltaisen

tehostamisen uhkana kokemalleen työn merkityksellisyydelle. Erityisen kriittisiä Leania kohtaan olivat toimitustyötä tekevät. He pitivät työtään yhteiskunnallisesti vaikuttavana, mikä sai heidät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Leanin nähtiin lisäävän kontrollia ja vähentävän resursseja, minkä puolestaan koettiin vähentävän työntekijöiden autonomiaa ja heikentävän työn laatua, mikä taas heikensi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Sen sijaan muuta kuin journalistista työtä tekevien media-ammattilaisten näkökulmasta työn tehostaminen Lean-ajattelun avulla saattoi kehittää organisaation prosesseja ja tuoda lisää arvoa asiakkaille ja siten vahvistaa heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä.

Hankkeen tulokset voi tiivistää malliksi, joka kuvaa Lean-ajattelun ja työn merkityksellisyyden yhteensovittamisen kannalta kriittisiä elementtejä (Kuvio 3). Siinä tietotyötä määrittävät työn kontekstiin ja luonteeseen liittyvät tekijät: työtehtävä mukaan lukien asema organisaatiossa, asiakkaat, työn standardoitavuuden tai luovuuden aste sekä työtehtävän kehittämis- tai yhteiskunnallinen orientaatio. Organisaatiossa sovellettava Lean-ajattelu on vuoropuhelussa työntekijöiden kokeman työn merkityksellisyyden kanssa. Lean-ajattelun ja työn merkityksellisyyden yhteensovittamisen kriittiset elementit ovat: työn tuotosten laatu ja työntekijöiden mahdollisuus määritellä sitä omien arvojensa pohjalta, työntekijöiden autonomia ja vaikutusmahdollisuudet sekä omassa työssä että Lean-ajattelun käyttöönotossa ja soveltamisessa sekä ”hukan” määrittäminen työntekijöiden oman arvojen ja asiantuntemuksen pohjalta. Nämä elementit vaikuttavat siihen, missä määrin Lean-ajattelu tukee tai rajoittaa työn merkityksellisyyden kokemista organisaatiossa.



Kuvio 3. Malli Lean-ajattelun ja työn merkityksellisyyden yhteensovittamisen kannalta kriittisistä elementeistä.

Hankkeessa toteutettujen kyselyjen vastaajamäärät jäivät harmillisen pieniksi. Jatkossa olisikin kiinnostavaa tutkia Leanin ja työn merkityksellisyyden yhteyttä laajemmilla aineistoilla eri aloilla ja eri konteksteissa. Erityisesti tietotyö on mielenkiintoinen tässä suhteessa varsinkin, kun aiempaa tutkimusta Leanin soveltamisesta tietotyössä on toistaiseksi vain vähän. Kuitenkin Leania sovelletaan hyvin laajasti eri aloilla mukaan lukien luova tietotyö. Hankkeen case-organisaatiossa tuotetulla haastatteluaineistolla on tarkoitus myös jatkossa tarkastella Leanin ja työn merkityksellisyyden yhteyttä. Myös kriittistä työelämä tutkimusta Leanista tarvitaan lisää. Kuten tämän hankkeen tulokset osoittavat, itsenäistä ja luovaa tietotyötä tekevien työntekijöiden kokemukset Leanista ovat hyvinkin kriittisiä. Tämä osaltaan heijastuu myös organisaation saavuttamiin tavoitteisiin, joten organisaatioille ja yhteiskunnille laajemminkin on avainkysymys, miten työntekijät kokevat erilaiset johtamisopit kuten Leanin.

Lähteet

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A. & Taylor, P. (2011). 'All they lack is a chain': lean and the new performance management in the British civil service. *New Technology, Work and Employment*, 26(2), 83-97.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A. & Taylor, P. (2013). 'Stressed out of my box': employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, Employment and Society*, 27(5), 747-767.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second Edition). New NY: Academic Press. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press.
- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity.
- Drucker, P. F. (1970). *Muuttumisen aika*. Suom. & Mäkeläinen, O. Helsinki Tammi.
- Drucker, P. F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California management review, 41(2), 9-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. Valtioneuvoston kanslia.
- Esbenshade, J., Vidal, M., Fascilla, G. & Ono, M. (2016). Customer-driven Management Models for Choiceless Clientele? Business Process Reengineering in a California Welfare Agency. *Work, Employment and Society*, 30(1), 77-96.
- Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. New York: Pocket Books.
- Gupta, S., Sharma, M. & Sunder, V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025-1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>.
- Hasle, P. (2014). Lean production – an evaluation of the possibilities for an employee supportive lean practice. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24, 40–53.
- Hellman, H. & Nieminen, H. (2015). Mediatyhtiönä yhteiskunnassa. Teoksessa N. Malmelin & M. Villi (toim.) *Mediajohtaminen: näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus, 33–58.
- Hines, P., Holwe, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve. A review of Contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 994-1011.
- Hirvonen, H., Mankki, L., Lehto, I. & Jokinen, E. (2020). Ammatillinen toimijuus lean-ajattelussa. Teoksessa J. Kantola, P. Koskinen-Sandberg & H. Ylöstalo (toim.) *Tasa-arvopolitiikan suunnanmuutoksia*. Tampere: Gaudeamus, 243–261.

- Iivari, J. & Linger, H. (1999). Knowledge Work as Collaborative Work: A Situated Activity Theory View. *Proceeding of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 1999. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1992.772702>
- Kropsu-Vehkaperä, H. & Isoherranen, V. (2018). Lean approach in knowledge work. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(3), 429–444.
- Malmelin, N. (2015). Mediajohtaminen oppialana. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.) *Mediajohtaminen: näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Malmelin, N. & Villi, M. (2015). Media-alan aika. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.) *Mediajohtaminen: näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Martela, F. & Pessi, A.B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers of Psychology*, 9, 363.
- Martela, F. & Riekk, J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers of Psychology*, 9, 1157.
- Martikainen, S.-J. & Oikarinen, T. (2023). Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. *Tieteessä tapahtuu*, 41(2), 25–31. <https://journal.fi/tt/article/view/129068>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- May, M. (2005). Lean thinking for knowledge work. *Quality progress*, 38(6), 33–40. <https://www.ksmartin.com/wp-content/files/Lean-knowledge-Worker.pdf>
- McDermott, C.M. & Venditti, F.J. (2015). Implementing lean in knowledge work: Implications from a study of the hospital discharge planning process. *Operations Management Research*, 8(3-4), 118–130. <https://doi.org/10.1007/s12063-015-0103-7>
- Media-alan tutkimussäätiö (2024). *Toimittajille tehdyt kyselytutkimukset kärsivät vastaajapulasta – Mevi ry:n selvitys tarjoaa ratkaisuehdotuksia ongelmaan*. <https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/raportit/tutkimushankkeet/toimittajille-tehdyt-kyselytutkimukset-karsivat-vastaajapulasta/> Luettu 18.8.2025
- Müller, W., & Leyer, M. (2022). Lean and job satisfaction: the mediating role of how employees perceive implemented lean methods. *Production Planning & Control*, (ahead-of-print), 1–17.
- Laaser, K. & Karlsson, J. C. (2022). Towards a sociology of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 36(5), 798–815. <https://doi.org/10.1177/09500170211055998>.
- Leppänen, R. & Muranen, V. (2025). *Media-alan tietotyöntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä*. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/180163/Leppanen_Roosa_Muranen_Vivia_na_opinnayte.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating between meaningful work and the management of meaning. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Oikarinen, T., Martikainen, S.-J., Hyypiä, M. ja Parjanen, S. (2023). *Työn m&m - merkityksellisyyden ja merkityksellömyyden kokemuksia, konteksteja, mittaamista ja käytännön implikaatioita*. LUT Scientific and Expertise Publications, Tutkimusraportit – Research Reports, 157. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-412-045-6>
- Parpei, R. (2025). *Kehitä ja johda toimeenpanoa organisaatiossa*. Alma insight. Helsinki 2025.
- Pyöriä, P. (2005). Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kasvio, A., Inkinen, T. & Liikala, H. (edit). *Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus*. Tampere: Tampere University Press.

- Rantanen, J., Koivula, M., Hiltunen, P., Niemi, L., Saari, T., Tammelin, M., Parviainen, T. & Villi, M. (2020). *Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä. Media Work 2030 – kyselyn alustavat tulokset*. Työraportteja 109/2020. Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimuskeskus. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120374/978-952-03-1549-8.pdf?sequence=5>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Seppälä, P. & Klemola, S. (2004). How Do Employees Perceive Their Organization and Job When Companies Adopt Principles of Lean Production? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(2), 157–180.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>
- Staats, B. R., Brunner, D. J. & Upton, D. M. (2011). Lean Principles, Learning and Knowledge Work: Evidence from a Software Services Provider. *Journal of Operations Management*, 29(5), 376–390.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Tapanila, K. (2022). *Työn merkityksellisyyden rakentaminen osana tutkijaopettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 614. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2433-9>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. ISBN 978-952-5995-82-4
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140–159.
- Yeoman, R, Bailey, C, Madden, A. & Thompson, M. (2019). Introduction and overview. Teoksessa R. Yeoman, C. Bailey, A. Madden & M. Thompson (toim.) *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. Oxford: Oxford University Press, 1–17.

Liitteet

Liite 1. Valtakunnallisen kyselyn kyselylomake

Kysely työn merkityksellisyydestä ja työn tehostamisesta media-alalla

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn koskien työn merkityksellisyyttä ja työn tehostamista media-alalla!

Taustatiedot:

Sukupuolesi:

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu
- ☐ En halua kertoa

Ylin koulutusasteesi:

- ☐ Peruskoulu / kansakoulu
- ☐ Ammatillinen perustutkinto / ammattitutkinto
- ☐ Erikoisammattitutkinto
- ☐ Ylioppilastutkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

Kuinka pitkään olet työskennellyt media-alalla:

- ☐ Alle 5 vuotta
- ☐ 5–9 vuotta
- ☐ 10–19 vuotta
- ☐ 20–29 vuotta

☐ 30 vuotta tai pidempään

Pääasiallinen tehtävä, jossa työskentelet tällä hetkellä:

- ☐ Toimituksellinen työ
- ☐ Myynti (B2B, B2C)
- ☐ Asiakaspalvelu
- ☐ Markkinointi
- ☐ Sisällöntuotanto
- ☐ Muu tehtävä

Kuvaa tehtäväsi sisältöä lyhyesti omin sanoin:

Asemasi organisaatiossanne tällä hetkellä:

- ☐ Työntekijä
- ☐ Keskijohto
- ☐ Ylin johto
- ☐ Muu asema

Organisaationne koko:

- ☐ Mikroyritys (alle 10 henkeä)
- ☐ Pieni yritys (10–49 henkeä)
- ☐ Keskisuuri yritys (50–250 henkeä)
- ☐ Suuri yritys (yli 250 henkeä)

Seuraavat väittämät koskevat työn merkityksellisyyttä. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa)

1. Minulla on työssäni mahdollisuus kehittyä omien kiinnostusteni mukaisesti.

2. Pystyn olemaan työssäni uskollinen omille arvoilleni.

3. Työni antaa minulle kokemuksen työn merkityksellisyydestä.

4. Esihenkilöni tukevat kokemustani työn merkityksellisyydestä.

5. Koen kuuluvani työyhteisöön...

Jonka jäsenet tukevat toisiaan

Jossa työtäni arvostetaan

Jonka jäsenet arvostavat samoja asioita työssä
Joka tekee jotain arvokasta
Joka mahdollistaa minulle työn kokemisen merkitykselliseksi
Jossa pystyn tiimini kautta vaikuttamaan organisaatiomme asioihin

6. Pystyn työssäni...

Luomaan jotain uutta
Käyttämään osaamistani
Saavuttamaan tavoitteeni
Vaikuttamaan omaan työhöni

7. Pystyn työni kautta saamaan aikaan...

Positiivista vaikutusta työyhteisössäni
Positiivista vaikutusta yhteiskunnassa

Seuraavat väittämät koskevat työn tehostamista. Nykyisin monissa organisaatioissa on käytössä työn tehostamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja sujuvoittamiseen pyrkiviä systemaattisesti sovellettavia malleja tai työkaluja. Käytämme niistä yhteisnimitystä "lean".

8. Onko organisaatiossanne tällä hetkellä tai onko siellä aiemmin ollut käytössä tällainen malli tai työkalu, joka vaikuttaa sinun työhösi?

(Kyllä, ei, en osaa sanoa)

Jos vastasit "ei" tai "en osaa sanoa", siirry kysymykseen 13.

9. Mitkä seuraavista lean-menetelmistä organisaatiossanne ovat tällä hetkellä tai ovat aiemmin olleet käytössä: (voi valita kaikki pätevät)

- ☐ Visualisointi
- ☐ Kalanruotokaavio
- ☐ Kaizen (jatkuva parantaminen)
- ☐ A3
- ☐ Arvovirtakartta
- ☐ 5S (5 x Miksi-kysymys)
- ☐ Kanban-taulu
- ☐ Muu menetelmä
- ☐ Mikä muu lean-menetelmä organisaatiossanne on käytössä?

10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Lean on...

(1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa)

Vaikuttanut vahvasti omaan työhöni

Muuttanut työtäni myönteiseen suuntaan
Parantanut prosesseja omassa työssäni
Parantanut oman työni laatua
Vähentänyt turhaa työtä omassa työssäni
Parantanut mahdollisuuksiani osallistua päätöksentekoon
organisaatiossamme
Parantanut yhteistyötä
Tuonut lisäarvoa asiakkaillemme
Parantanut työni tuloksia
Vähentänyt hierarkkisuutta organisaatiossamme
Parantanut johtamista
Lisännyt omaa vastuutani työssäni
Lisännyt halukkuuttani kehittää työtäni
Lisännyt halukkuuttani osallistua organisaatiomme kehittämiseen
Tuottanut pysyvää hyötyä organisaatiossamme
Heikentänyt vaikutusmahdollisuuksiani omassa työssäni
Lisännyt ristiriitoja työnjohdon ja henkilöstön välillä
Aiheuttanut minulle stressiä
Saanut minut harkitsemaan työpaikan vaihtoa

11. Olen halukas osallistumaan lean-koulutuksiin

(1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=En samaa eikä eri mieltä, 4=Samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa)

12. Kerrotko tarkemmin leanin tai työn tehostamisen vaikutuksista työhösi?

13. Mitkä asiat tekevät työstäsi sinulle merkityksellistä?

14. Halutessasi voit kertoa lisää merkityksellisyydestä ja/tai tehostamisesta työssäsi:

Halutessasi voit antaa palautetta kyselystä:

Lämmin kiitos vastauksestasi! Paina vielä "Lähetä", niin vastauksesi tallentuvat.

Liite 2. Haastattelurunko

Koulutus- ja työpolku

- Kertoisitko työstäsi ja toimenkuvastasi Case-organisaatiossa lyhyesti?
- Kertoisitko pääpiirteittäin taustastasi, millaisten valintojen ja vaiheiden kautta olet päätenyt Case-organisaatioon töihin?
- Minkälaisia tavoitteita sinulla on työssäsi tai urallasi?

Työ Case-organisaatiossa

- Mikä on parasta työssäsi?
- Mikä on haastavinta työssäsi?
- Millaisia muutoksia olet viime vuosina havainnut? (organisaation tai oman yksikön kannalta)
- Miten muutokset ovat heijastuneet omaan työhösi?
- Voisitko kertoa esimerkin myönteisestä muutoksesta työssäsi?
- Voisitko kertoa esimerkin kielteisestä muutoksesta?
- Mitä tarkoittaa mielestäsi työn merkityksellisyys?
- Koetko työsi merkitykselliseksi? Miten se näkyy omassa työssäsi käytännössä?
- Onko työssäsi tärkeäksi ja (merkitykselliseksi, mielekkääksi) pitämäsi asiat muuttuneet työurasi aikana?
- Mikä on työssäsi arvokasta/tärkeää?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan? Miten se näkyy käytännössä?
- Miten koet oman työsi sopivan yhteen henkilökohtaisten arvojesi kanssa?
- Koetko pystyväsi toteuttamaan sinulle tärkeitä asioita työssäsi?
- Minkälaisia asioita tai ominaisuuksia työpaikallasi arvostetaan?
- Suositteletko Case-organisaatiossa työskentelyä muille? Millä perusteilla?

Lean tietotyössä

- Kuinka tuttua sinulle on Lean?
- Mitä sinulle tarkoittaa Lean?
- Miten Lean näkyy omassa organisaatiossasi? Yksikössä? Tiimissä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on Leanista omassa työssäsi? (onko muuttanut työn tekemistä ja miten?)
- Voisitko kertoa esimerkin Leanin myönteisestä vaikutuksesta?
- Voisitko kertoa esimerkin Leanin kielteisestä vaikutuksesta?
- Kuinka hyvin tai huonosti Lean-ajattelu sopii työhösi? Miksi?
- Miten hyödynnät Lean-ajattelua omassa työssäsi?

- Mitä mahdollisuuksia näet Lean-ajattelussa omassa työssä? tiimissä? yksikössä?
- Mitä haasteita näet Lean-ajattelussa?
- Oletko pohtinut joitain eettisiä kysymyksiä liittyen Leanin soveltamiseen työssäsi, tiimissäsi, yksikössäsi?
- Voivatko Lean-käytänteet tarjota jotain myönteistä työn merkityksellisyyden parantamiseksi? Jos kyllä, kertoisitko esimerkin?
- Koetko/näetkö jotain kielteistä Lean-käytänteiden ja työn merkityksellisyyden yhteensovittamisessa? Kertoisitko esimerkin?
- Miten merkityksellisyyttä voisi lisätä organisaatiossa, tiimissä, omassa työssäsi?

Tietotyön prosessit, tehokkuus, työn laatu ja asiakasarvo

- Onko Lean-ajattelu parantanut prosesseja (organisaatiossa, yksikössä, tiimissä, omassa työssäsi)?
- Kertoisitko esimerkin, miten Lean-ajattelu on parantanut prosesseja?
- Onko Lean-ajattelu huonontanut prosesseja?
- Kertoisitko esimerkin, miten Lean-ajattelu on huonontanut prosesseja?
- Onko Lean-ajattelu muuttanut päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua työssäsi?
- Kertoisitko esimerkin, miten Lean-ajattelu on muuttanut päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua työssäsi?
- Onko Lean muuttanut omia vaikutusmahdollisuuksia työhösi?
- Miten Lean-ajattelu on vaikuttanut työsi tavoitteisiin?
- Mitä Lean-ajattelu on tarkoittanut yhteistyön (oman tiimin sisällä, muut tiimit) kannalta?
- Mitä vaikutuksia Leanilla on ollut työn laatuun?
- Kertoisitko esimerkin Leanin vaikutuksista työn laatuun?
- Mitä vaikutuksia Leanilla on virheiden vähentämiseen?
- Kertoisitko esimerkin Leanin vaikutuksista virheiden vähentämiseen?
- Koetko, että Lean on vaikuttanut siihen, miten pystyt osallistumaan päätöksentekoon? Kerrotko esimerkin.
- Onko Lean vaikuttanut tiimityön luonteeseen tai dynamiikkaan? Entä yleisesti vuorovaikutukseen?
- Näetkö Lean-käytänteiden tuoneen asiakkaille jotain myönteistä?
- Kertoisitko esimerkin myönteisistä asioista, joita Lean-käytänteet ovat tuoneet asiakkaille?
- Näetkö Lean-käytänteiden tuoneen jotain kielteistä asiakkaille?
- Kertoisitko esimerkin kielteisistä asioista, joita Lean-käytänteet ovat tuoneet asiakkaille?
- Onko Lean parantanut sinun tai tiimisi tuloksia?
- Kertoisitko esimerkin, miten Lean on parantanut sinun tai tiimisi tuloksia?
- Kuinka hyvin koet Lean-käytänteiden soveltuvan oman työsi ja tiimisi kehittämiseen?
- Mitkä 3 asiaa pitäisi mielestäsi huomioida, jos halutaan viedä Lean onnistuneesti läpi tietotyöorganisaatiossa?