

PERHEMYÖNTEISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYS
ORGANISAATIOPOHJAISEEN ITSETUNTOON:
VERTAILEVA TUTKIMUS KOLMESSA ORGANISAATIOSSA

Ulla Toivonen
Pro gradu –tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Elokuu 2006

TIIVISTELMÄ

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteys organisaatiopohjaiseen itsetuntoon: vertaileva tutkimus kolmessa organisaatiossa

Tekijä: Ulla Toivonen

Ohjaajat: ma. yliassistentti Anne Mäkikangas ja yliassistentti Saija Mauno

Psykologian pro gradu –tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Elokuu 2006

38 sivua

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli vertailla organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kolmessa suomalaisessa organisaatiossa: it-tele –konsernissa, terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella kokemuksia työ-perheristiriidasta ja organisaatiopohjaisesta itsetunnosta, joiden oletettiin olevan yhteydessä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen. Kolmantena tavoitteena oli tutkia perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon sekä erityisesti sitä, välittyykö tämä yhteys työ-perheristiriidan kokemisen kautta. Tutkimus perustuu organisaatioissa vuonna 2003 kerättyyn kyselyaineistoon. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä tarkasteltiin tutkimuksessa kolmen osa-alueen kautta (johtamis-, urakehitys- ja työaikakulttuuri). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiot eriytyivät työperhekulttuuriltaan siten, että kartonkitehdas näyttäytyi kokonaisuudessaan organisaatiokulttuuriltaan it-tele –konsernia ja terveydenhuoltoa perhekielteisempänä. Terveydenhuollossa työ-perheristiriitaa koettiin keskimääräisesti eniten ja kartonkitehtaassa vähiten. Yleisesti ottaen työ-perheristiriidan kokemukset olivat kuitenkin suhteellisen vähäisiä. Organisaatiopohjainen itsetunto oli puolestaan keskimääräisesti korkein terveydenhuollossa ja heikoin kartonkitehtaassa. Lisäksi havaittiin, että kaikki perhemyönteisen organisaatiokulttuurin osa-alueet selittivät organisaatiopohjaista itsetuntoa. Eniten organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta selitti terveydenhuollossa ja kartonkitehtaassa johtamiskulttuuri ja it-tele –konsernissa urakehityskulttuuri. Työ-perheristiriidan ei havaittu välittävän organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välistä yhteyttä. Tutkimus toi uutta tietoa ja tukea aiempiin havaintoihin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteydestä hyvinvointiin, sillä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin havaittiin edistävän organisaatiopohjaista itsetuntoa. Koska organisaatiopohjainen itsetunto on yhteydessä työntekijän motivaatioon ja suoriutumiseen, on oletettavaa, että perhemyönteisten ajattelu- ja toimintatapojen kehittämällä olisi yhteys myös organisaation toimintakykyyn. Voidaankin sanoa, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri hyödyttää lopulta niin työntekijää yksilönä kuin organisaatiotakin sen tavoitteissa.

Avainsanat: organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys, organisaatiopohjainen itsetunto, työ-perheristiriita

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri.....	3
1.1.1 Organisaation, sukupuolen ja perhetilanteen yhteys organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen.....	7
1.2 Työ-perheristiriita.....	9
1.3 Organisaatiopohjainen itsetunto.....	10
1.3.1 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja organisaatiopohjainen itsetunto.....	12
1.4 Tutkimuksen tarkoitus.....	13
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
2.1 Tutkittavat	16
2.2 Muuttajat	18
2.3 Aineiston analyysi.....	19
3 TULOKSET	21
3.1 Kuvailevat tulokset.....	21
3.2 Organisaation yhteys organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen, työ-perheristiriitaan ja organisaatiopohjaiseen itsetuntoon.	24
3.3 Perhemyönteisyyden, työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon väliset korrelaatiot.....	25
3.4 Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys organisaatiopohjaisen itsetunnon selittäjänä.....	27
4 POHDINTA	29
4.1 Yleisyystarkastelut	29
4.2 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri organisaatiopohjaisen itsetunnon edistäjänä.	30
4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimushaasteet	32
LÄHTEET.....	35

1 JOHDANTO

Työ on perheen ohella tärkeä elämän osa-alue monille naisille ja miehille. Näiden kahden elämän alueen kitkaton yhteensovittaminen onkin tärkeää sekä perheen hyvinvoinnin että työhyvinvoinnin kannalta. Yhteensovittamista yritetään helpottaa Suomessa erilaisin järjestelyin, kuten esimerkiksi vapaajärjestelyin, hoivapalveluin ja työaikajärjestelyin (Kinnunen & Mauno, 2002). Olemassa olevista järjestelyistä huolimatta on havaittu, etteivät kaikki perheisiin oikeutetut käytä hyväksi näitä mahdollisuuksia (mm. Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Lisäksi naiset hyödyntävät järjestelyitä edelleen miehiä enemmän (Kinnunen & Mauno, 2002). Syytä tähän on etsitty 1990-luvulta lähtien organisaatiokulttuurista ja sen perhemyönteisyydestä tai -kielteisyydestä. Tutkimusten valossa onkin ilmeistä, että työn ja perheen vuorovaikutuksen helpottamiseksi tarvitaan paitsi aiemmin mainittuja järjestelyitä, myös aidosti yksityiselämän vaatimuksia kunnioittava perhemyönteinen organisaatiokulttuuri (Allen, 2001; Haas, Allard, & Hwang, 2002; Thompson ym., 1999). Sen lisäksi, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri helpottaa työn ja perheen yhdistämistä, sillä on positiivinen yhteys myös työntekijän ja perheen hyvinvointiin (ks. mm. Allen, 2001; Behson, 2002; Thompson ym., 1999; Warren & Johnson, 1995). Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena onkin vertailla organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä ja kahta hyvinvoinnin ilmentäjää, työperheristiriitaa ja organisaatiopohjaista itsetuntoa, kolmessa suomalaisessa organisaatiossa. Lisäksi selvitetään perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon.

1.1 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on monitahoinen organisaation toimintaan vaikuttava ilmiö, jota on tutkittu jo vuosikymmenten ajan. Yksiselitteisen määritelmän antaminen organisaatiokulttuurille on kuitenkin ollut vaikeaa. Tutkijat ovatkin edelleen osittain eri mieltä siitä, millainen organisaatiokulttuuri on luonteeltaan ja miten sitä tulisi tutkia (ks. esim. Cameron & Quinn, 1999; Hofstede, 2001; Schein, 1985, 1990). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan Edgar Scheinin (1985, 1990) määritelmään perustuen. Sen mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa ryhmän sisällä rakentuvia perusolettamuksia, jotka määrittelevät jäsenille oikean tavan havainnoida, ajatella ja tuntea (Schein, 1985, 1990). Organisaatiokulttuuri merkitsee siis tie-

tyn ryhmän sisäisiä ja jaettuja ajattelu- ja toimintatapoja, uskomuksia ja arvoja, jotka rakentuvat ryhmän elinkaaren aikana sen kohdatessa ja ratkaistessa eteen tulevia ongelmia. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri on myös jokseenkin ainutlaatuinen kussakin organisaatiossa. Ryhmän jäsenet sisäistävät organisaatiokulttuurille tyypilliset tavat ajatella, tuntea ja käyttäytyä, ja siten organisaatiokulttuuri myös määrittää suurelta osin organisaation toimintaa ja sen tavoitteita. Uudet ryhmänjäsenet tuovat aina kulttuuriin jotain uutta, mutta syvimmät kulttuurin toimintaan vaikuttavat perusolettamukset ovat luonteeltaan vaikeasti muutettavia (Schein, 1990).

Scheinin (1985, 1990) mukaan organisaatiokulttuuria määrittää kolme tasoa, joita ovat näkyvät artefaktit, arvot ja tiedostamattomat perusolettamukset. Kulttuurin näkyvin taso, *artefaktit*, sisältävät ihmisen rakentaman sosiaalisen ja fyysisen ympäristön. Artefakteja ovat havaittavissa olevat asiat kuten keskustelu- tai käyttäytymistavat, kirjalliset toimintakertomukset tai fyysinen työympäristö. Vaikka ulkopuolinen näkee artefaktit organisaatiossa helposti, niiden merkitystä organisaation jäsenille on kuitenkin vaikeaa ymmärtää tuntematta organisaatiokulttuurin syvempiä tasoja (Schein, 1985, 1990). Organisaatiossa esiintyviä ilmiöitä voidaan paremmin oppia ymmärtämään tutkimalla organisaatiokulttuurin toista tasoa, arvoja. *Arvot* ovat tietoisia ja ääneen lausuttuja, koska niiden mukaan rakentuvat ryhmän toimintaa määrittävät normit ja moraalit (Schein 1985, 1990). Ne ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita ja määrittelevät oikean toimintatavan eri tilanteissa. Sellaiset arvot, jotka havaitaan jatkuvasti toimivaksi ongelmanratkaisutilanteissa, muuttuvat ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi, joita ei enää kyseenalaisteta. Näitä tiedostamattomia itsestäänselvyksiä kutsutaan *perusolettamuksiksi*, jotka määrittelevät kaikkia organisaatiossa tehtäviä havaintoja, ajatteluprosesseja ja tunteita (Schein, 1985).

Hiljattain organisaatiokulttuuria on alettu tutkia myös perhemyönteisyyden näkökulmasta (mm. Allen, 2001; Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005b; Mauno, Kinnunen, & Pyykkö, 2005c; Mauno & Pyykkö, 2004; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999). Ajatellaan, että organisaatioissa opitaan suhtautumaan työntekijöiden perhe-elämään ja vapaa-aikaan joko resurssina tai rasitteena, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden tai -kielteisyyden kehittymiseen (Kinnunen & Mauno, 2002; Lewis, 1997). Haasin ym. (2002) mukaan organisaatiokulttuuri voi olla arvoiltaan esimerkiksi ”maskuliininen”, jolloin organisaatiossa painotetaan kilpailua, aggressiivisuutta ja materiaalista menestystä. Tällaista organisaatiota voitaisiin kuvata myös perhekielteiseksi, koska työntekijöiden ehkä odotetaan omistautuvan täysin työlleen, eikä yksityiselämää pidetä niinkään tärkeänä asiana. Toisaalta taas Haasin ym. (2002) esille tuomaa ”hoivakulttuuria” voidaan pitää perhemyönteisenä tapa-

na toimia, koska toiminnassa painotetaan muun muassa empatiaa ja sosiaalista vastuuta sekä kunnioitetaan työntekijöiden yksityiselämää. Kun organisaatio asettaakin tavoitteekseen perhemyönteisyyden, organisaatiossa arvostetaan työntekijöiden perhe-elämää ja avoimesti myös tuetaan heidän yritystään tasapainotella eri elämänalueiden välillä. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin uskotaan puolestaan tasapainottavan työn ja perheen välistä vuorovaikutusta siten, että työntekijän henkilökohtaiset tarpeet, ja toisaalta myös organisaation tarpeet, tulevat huomioiduksi.

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin käsitettä voidaan tarkastella Scheinin (1985, 1990) organisaatiokulttuuriteorian pohjalta. Esimerkiksi Lewisin (1997) mukaan perhemyönteistä henkilöstöpolitiikkaa ja työ-perheohjelmia voidaankin pitää perhemyönteisen organisaatiokulttuurin näkyvänä tasoina. Näitä artefakteja tukevat organisaatiossa julkilausutut arvot, jotka voivat liittyä esimerkiksi perheen tuomien velvollisuuksien ymmärtämiseen ja arvostamiseen. Organisaation piilevät perusolettamukset tulevat esille puolestaan organisaatiossa ilmenevien diskurssien myötä, ja ne voivat vähentää tai aiheuttaa merkittäviä esteitä työ-perheohjelmien, kuten perhevapaiden, tehokkuudelle (Kinnunen, Mauno, Geurts, & Dikkers, 2005; Lewis, 1997). Toisin sanoen se, miten asioista puhutaan, vaikuttaa perhe-etuusien käyttöön ja sitä kautta työn ja perheen tasapainoon.

Tärkeää työn ja perheen tasapainon kannalta ovat sekä perhemyönteiset käytänteet ja etuudet, että myös se, miten supportiiviseksi (kannustavaksi ja tukevaksi) työntekijä organisaationsa kokee. Eisenbergin, Huntingtonin, Hutchinsonin ja Sowan (1986) teorian (perceived organizational support, POS) mukaan yksilö muodostaa käsityksiä liittyen siihen, missä määrin organisaatio arvostaa työntekijöidensä panostusta ja välittää heidän hyvinvoinnistaan. Työntekijät kokevat organisaationsa supportiiviseksi silloin, kun työntekijöitä koskevat asiat käsitellään oikeudenmukaisesti, esimiehiltä saadaan tukea sekä silloin, kun palkkiot ja työolot (kuten turvallisuus, työn autonomisuus tai vähäiset työn stressitekijät) ovat asianmukaisia (ks. katsaus, Rhoades & Eisenberg, 2002).

Työ-perhenäkökulmasta ajatellen supportiivisuus merkitsee erityisesti työntekijän kokemusta siitä, missä määrin organisaatio arvostaa ja tukee työntekijän pyrkimyksiä tasapainottaa työn ja perheen välistä vuorovaikutusta (Allen, 2001; Haas ym., 2002; Kinnunen ym., 2005). Allenin (2001) mukaan työntekijät muodostavatkin käsityksiä siitä, missä määrin heidän organisaationsa on perhemyönteinen (family-supportive organizational perceptions, FSOP). Thomasin ja Gansterin (1995) mukaan perhemyönteinen organisaatio voi tukea työntekijöidensä yksityiselämän tarpeita sekä supportiivisilla käytänteillä, kuten joustavilla työajoilla tai etätyömahdollisuudella, että supportiivisten esimiesten avulla, jolloin organisaatios-

sa suhtaudutaan myönteisesti esimerkiksi työaikajoustoihin (ks. myös Kinnunen ym., 2005). Campbell Clark (2000) korostaa teoriassaan muun muassa esimiehen roolia työn ja perheen välisen tasapainon luomisessa. Hänen mukaansa esimiehillä on yleensä sen verran vaikutusvaltaa, että he voivat toiminnallaan kannustaa tai olla kannustamatta työntekijöitä perhe-etuuksien käyttöön. Kun työntekijä kokee esimiehensä ymmärtävän myös perheestä nousevia vaatimuksia, on hänen helpompi käyttää hyväkseen luotuja perhe-etuuksia (ks. Kinnunen ym., 2005). Kinnusen ym. (2005) mukaan useat tutkijat ovatkin yhtä mieltä siitä, että organisaation ja esimiesten tarjoama tuki ja arvostus työntekijöitä kohtaan on merkittävä tekijä työn ja perheen vaatimusten onnistuneelle yhteensovittamiselle.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä, toisin sanoen työperhekulttuuria, tarkastellaan Thompsonin ym. (1999) määritelmän kautta. Heidän mukaansa perhemyönteinen organisaatiokulttuuri merkitsee organisaatiossa yhteisesti jaettuja odotuksia, uskomuksia, normeja ja arvoja suhteessa siihen, missä määrin organisaatio tukee ja arvostaa työntekijän pyrkimyksiä työ- ja perhe-elämän yhdistämiseksi (Thompson ym., 1999). Thompsonin ym. (1999) mukaan perhemyönteinen organisaatiokulttuuri, *työ-perhekulttuuri*, koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat johtamiskulttuuri, urakehityskulttuuri ja työaikakulttuuri.

Perhemyönteinen *johtamiskulttuuri* ilmenee ylemmän johdon ja esimiesten antamana tukena ja kannustuksena liittyen työntekijän perhevelvollisuuksiin (Mauno & Kinnunen, 2005; Thompson ym., 1999). Perhekielteisessä johtamiskulttuurissa voi esimies antaa ymmärtää toiminnallaan, ettei käytettävissä olevien perhe-etuuksien käyttö ole suotavaa. Sen sijaan perhemyönteisessä organisaatiossa sekä johto että esimiehet kannustavat henkilöstöä perhe-etuuksien käyttöön, ja ovat myös halukkaita kehittämään toimenpiteitä, jotka parantavat työn ja perheen välistä tasapainoa (Kinnunen & Mauno, 2002). On havaittu, että perhemyönteinen johtamiskulttuuri lisää perhe-etuuksien käyttöä (Allen, 2001; Thompson ym., 1999), ja siten helpottaa työn ja perheen välistä tasapainoilua.

Urakehityskulttuuri viittaa puolestaan perhe-etuuksien käytöstä johtuviin vaikutuksiin työntekijän työuralla (Thompson ym., 1999). Perhemyönteisessä organisaatiossa perhe-etuuksien käyttö ei vaaranna työn jatkumista tai uralla etenemistä. Organisaatiossa vallitsevat käsitykset voivat myös haitata perhe-etuuksien toimivuutta: jos perhe-etuuksien käyttäminen vaikeuttaa työntekijän urakehitystä, kuten palkankorotusta, ylennyksen saamista tai vaarantaa työsuhteen jatkumisen, ei perhe-etuuksia käytetä hyväksi yhtä paljoa kuin perhemyönteisessä organisaatiossa (Haas ym., 2002; Mauno & Pyykkö, 2004; Perlow, 1995). Tällaisessa perhekielteisessä organisaatiossa arvostetaan ja pidetään sitoutuneena sellaista työntekijää, joka näkyy fyysisesti työssä, tekee pitkää työpäivää ja ylitöitä, ja arvostaa työn aina etusijalle elä-

mässään (Perlow, 1995; Lewis, 1997). Työntekijän vähäisempi näkyvyys työpaikalla esimerkiksi osa-aikatyön vuoksi voidaan tulkita heikoksi sitoutumiseksi työhön ja organisaatioon (Lewis, 1997), mikä vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen. Sen sijaan perhemyönteisessä organisaatiossa perhevapaiden tai työaikajousten käytöstä ei aiheudu työntekijöille, naisille tai miehille, sanktioita urakehitystä ajatellen (Kinnunen & Mauno, 2002).

Kolmas työ-perhekulttuurin ulottuvuus on *työaikakulttuuri*, joka tarkoittaa organisaatiossa esiintyviä odotuksia ja vaatimuksia liittyen työajan pituuteen sekä työn ja perheen väliseen tärkeysjärjestykseen (Thompson ym., 1999). Perhemyönteiselle työaikakulttuurille on tyypillistä, että erilaiset työaikajouset, kuten osa-aikatyö tai liukuva työaika, hyväksytään. Organisaatiossa ei ole vallitsevana normina ylitöiden tekeminen tai työpäivän jatkaminen kotona (Kinnunen & Mauno, 2002). Näiden tekijöiden vuoksi työntekijä ei koe työnantajalta tulevia paineita vähentää aikaa perheeltä ja muulta yksityiseläältä työn vuoksi (Mauno & Pyykkö, 2004).

1.1.1 Organisaation, sukupuolen ja perhetilanteen yhteys organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen

Organisaatiokulttuuri on yksilöllinen kussakin organisaatiossa (vrt. Schein, 1990), joten on oletettavaa, että organisaatiot eroavat toisistaan myös perhemyönteisyyden suhteen (mm. Haas ym., 2002; Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005b; Mauno & Pyykkö, 2004; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999). Tutkimuksessani tarkastelen kuinka organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys näyttäytyy tutkittavissa organisaatioissa, joita ovat it-tele – konserni, terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitehdas. Suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu, että yleisesti organisaatiot eroavat sekä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokonaisarvioissa että kulttuurin osatekijöiden (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri) suhteen (Mauno ym., 2005b; Mauno & Pyykkö, 2004). Esimerkiksi Mauno ym. (2005b) ja Mauno ja Pyykkö (2004) havaitsivat, että paperiteollisuusorganisaatiossa työ-perhekulttuuri koettiin kokonaisuudessaan perhekielteisempänä kuin muissa tutkituissa organisaatioissa; koulutoimessa, sosiaali- ja terveydenhuollossa ja it-alalla. Koulutoimessa johtamiskulttuuri koettiin perhemyönteisemmäksi kuin muissa organisaatioissa (Mauno ym., 2005b). Urakehityskulttuuri koettiin puolestaan myönteisemmin julkisen sektorin organisaatioissa kuin yksityisellä sektorilla ja työaikakulttuurin myönteisimmät arviot annettiin terveydenhuollossa ja it-alalla (mt.).

Erilaiset taustatekijät voivat myös vaikuttaa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokemukseen. Suomessa erityisesti julkisen sektorin työntekijät kokevat organisaationsa perhemyönteisemmäksi kuin yksityisen sektorin työntekijät, joskin myös sektoreiden sisällä vaihtelua perhemyönteisyyden kokemuksissa tapahtuu (Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005b; Mauno & Pyykkö, 2004). Eräs merkittävä tekijä tämän suhteen on sukupuoli. Suomessa julkisen sektorin organisaatiot ovat usein naisvaltaisia (esim. sosiaali- ja terveysala, koulutoimi) kun taas yksityisen sektorin organisaatiot ovat miesvaltaisia (esim. ”perinteiset” teollisuuden alat kuten metalli- tai paperiteollisuus). On todettu, että naisvaltaisten alojen organisaatiokulttuurit ovat kehittyneet perinteisiä miesvaltaisia aloja perhemyönteisemmäksi ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin naisvaltaisilla aloilla on pitkän historian aikana totuttu erilaisten perhe-etuuksien käyttöön ja organisaatiokulttuuri on voinut kehittyä perheystävälliseksi (Kinnunen & Mauno, 2002; Mauno & Kinnunen, 2005). Perheasiat voivat lisäksi olla naisvaltaisessa työyhteisössä useammin esillä kuin miesvaltaisessa työyhteisössä (Kinnunen & Mauno, 2002). Toiseksi perinteisten rooli-odotusten myötä naiset kokevat miehiä enemmän olevansa oikeutettuja erilaisiin perhe-etuuksiin (Lewis & Smithson, 2001) ja myös käyttävät niitä enemmän kuin miehet (Thompson ym., 1999). Kolmanneksi esimiehet saattavat kannustaa naisia käyttämään perhe-etuuksia hyväkseen, koska naisten odotetaan käyttävän niitä enemmän kuin miesten (Lewis & Smithson, 2001; Mauno ym., 2005b). Lisäksi sukupuoli voi vaikuttaa arvioon organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä myös toisella tavoin: Esimerkiksi Mauno ja Pyykkö (2004) havaitsivat, että miehet arvioivat kolmessa viidestä tutkitusta organisaatiosta organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden positiivisemmaksi kuin naiset. Tämä saattaa johtua siitä, että ainakin julkisella sektorilla miehet toimivat usein johtavassa asemassa. Kun työ on monipuolista ja vaikutusmahdollisuudet suuret, voidaan organisaatiokulttuuri myös kokea perhemyönteisempänä (Mauno & Pyykkö, 2004). Organisaation lisäksi tarkastelen tutkimuksessani myös sukupuolen yhteyttä koettuun organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen.

Perhetilanteen merkitystä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokemiseen on tutkittu aiemmin mainittuja tekijöitä vähemmän. Esimerkiksi huollettavien lasten lukumäärä saattaa kuitenkin olla negatiivisesti yhteydessä koettuun perhemyönteisyyteen. Voidaan ajatella, että lasten suuri määrä aiheuttaa lisää paineita työn ja perheen yhteensovittamiselle, jolloin myös organisaatiolta saatu tuki koetaan vähäisemmäksi (Campbell Clark, 2001). Toisaalta mitä vähemmän työntekijällä on kotona asuvia lapsia, sitä paremmaksi hän arvioi organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden (Mauno & Pyykkö, 2004). Tässä tutkimuksessa on tar-

koituksenani lisäksi tutkia, onko kotona asuvilla lapsilla yhteyttä koettuun organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen.

1.2 Työ-perheristiriita

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys tai –kielteisyys on merkityksellistä esimerkiksi koetun työ-perheristiriidan kannalta (mm. Thompson ym., 1999). Greenhausin ja Beutellin (1985) mukaan työ-perheristiriidan kokeminen merkitsee sitä, että työ- ja perheroolien vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin toisesta tai molemmista rooleista selviytyminen vaikeutuu ja aiheuttaa yksilölle stressiä. Roolistressiteorian mukaan eri rooleissa toimiminen voi aiheuttaa kahdenlaista rooliristiriitaa: ylikuormitusta ja häirintää (Voydanoff, 2002). Ylikuormitusta tapahtuu, kun yksilön voimavarat eivät riitä kaikista rooleista suoriutumiseen. Häirintää taas tapahtuu, kun roolien erilaiset vaatimukset tekevät vaatimuksista suoriutumisen vaikeaksi. Työ-perheristiriidan on todettu olevan kaksisuuntaista, joten molemmat osa-alueet voivat rasittaa toisiaan (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone, Russel, & Cooper, 1992; Frone, Yardley, & Markel, 1997). Voimakkaimmin työ-perheristiriitaa koetaan silloin, kun sekä työ että perhe ovat merkityksellisessä asemassa yksilön arvomaailmassa (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone ym., 1992). Mikäli roolissa huonosti selviytymisestä seuraa lisäksi sanktioita, kuten kielteisiä uraseuraamuksia (vrt. urakehityskulttuuri), koettu ristiriita on erityisen voimakasta (Greenhaus & Beutell, 1985).

Työ-perheristiriita voi syntyä kolmesta eri lähtökohdasta. Ensinnäkin *aikapaineet* voivat vaikuttaa siten, että toisessa roolissa vietetty aika voi heikentää toisessa roolissa suoriutumista (Greenhaus & Beutell, 1985). Esimerkiksi Frone ym. (1997) havaitsivat tutkimuksessaan, että sitoutuminen pitkiin työaikoihin (vrt. työaikakulttuuri) lisäsi koettua työ-perheristiriitaa. Toiseksi *rasitus*, kuten väsymys tai ahdistus, toisessa roolissa häiritsi toisessa roolissa suoriutumista (Frone ym., 1997). Greenhausin ja Beutellin (1985) mukaan myös johdon vähäinen supportiivisuus (vrt. johtamiskulttuuri) työntekijää kohtaan lisää työrasitusta ja siten aiheuttaa työ-perheristiriitaa. Kolmanneksi *käyttäytymisodotukset* kussakin roolissa voivat olla ristiriidassa keskenään. Työroolissa muut odottavat yksilön toimivan tietyllä tavalla, kun taas kotiväki odottaa yksilöltä perheroolissa toisenlaista toimintaa. Mikäli yksilö ei kykene sovittamaan toimintaansa rooliodotuksiin, hän kokee ristiriitaa työ- ja perherooliensa välillä (Greenhaus & Beutell, 1985). Suomalaisen tutkimuksen mukaan 40% vastaajista koki vähintään joskus työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa (Kinnunen & Mauno, 1998). Tutkimukseen

vastanneista huomattavasti pienempi osa (10%) koki puolestaan perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa (mt.), mikä viittaisi siihen, että työelämän paineet vaikuttavat perhe-elämään helpommin kuin perhe-elämän paineet työhön.

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin merkitys voi näkyä voimakkaimmin juuri siinä, mikä vaikutus sillä on työ-perheristiriitaan (Behson, 2002). Allen (2001) uskoo, että perhemyönteistä organisaatiokulttuuria voidaan pitää voimia antavana resurssina työntekijälle hänen tasapainotellessaan työn ja vapaa-ajan roolien vaatimusten välillä. Oletetaan, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri luo organisaatiosta miellyttävämmän paikan työskennellä, mikä vaikuttaa työntekijän kokemuksiin työssä positiivisesti, ja siten myös helpottaa työn ja perheen välistä vuorovaikutusta (Mauno ym., 2005c). Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden yhteys työntekijän kokemaan työ-perheristiriitaan onkin havaittu useissa tutkimuksissa (Allen, 2001; Behson, 2002; Campbell Clark, 2001; Kinnunen ym. 2005; Thomas & Gansster, 1995; Thompson ym., 1999; Warren & Johnson, 1995). Galinskyn ja Steinin (1990) mukaan esimiehen supportiivisuus on merkittävin tekijä työn ja perheen välisessä tasapainotuksessa, sillä esimiehen perhemyönteisyys antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hän selviytyy työ- ja perhetehtävistään. Erityisesti johtamiskulttuurin perhemyönteisyyden yhteydestä työ-perheristiriitaan on myös muita viitteitä: Behsonin (2002) tutkimuksessa johtamiskulttuurin perhemyönteisyys oli organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista voimakkaimmin yhteydessä vähentyneeseen työ-perheristiriidan kokemukseen. Warren ja Johnson (1995) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan naisten kokevan sitä vähemmän työ-perheristiriitaa, mitä supportiivisemmaksi he kokivat esimiehensä. Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastelen työ-perheristiriidan esiintyvyyttä kolmessa eri organisaatiossa.

1.3 Organisaatiopohjainen itsetunto

Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä useisiin hyvinvoinnin mittareihin, kuten työtyytyväisyyteen ja työ-perheristiriitaan (Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005c). Eräänä yksilön hyvinvoinnin osoittajana voidaan pitää myös itsetuntoa (ks. mm. Harris & Cameron, 2005; Lucas, Diener, & Suh, 1996), jonka yhteyttä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen ei ole aiemmin suoranaisesti tutkittu. Coopersmithin (1967) mukaan itsetunto tarkoittaa sitä, miten arvokkaaksi ja hyväksi ihminen näkee itsensä pohjimmiltaan (ks. myös Korman 1970, 1976). Tähän yleisen itsetunnon määritelmään perustuen Pierce, Gardner, Cummings & Dunham (1989) kehittivät organisaatiopohjaisen itsetunnon käsitteen (or-

ganization-based self-esteem, OBSE). He osoittivat ensimmäisinä työkokemusten vaikuttavan työntekijän organisaatiopohjaiseen itsetuntoon, joka puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen ja asenteisiin työssä (Pierce ym., 1989). Piercen ym. määritelmän (1989, 625) mukaan ”*organisaatiopohjainen itsetunto merkitsee sitä, missä määrin yksilö kokee voivansa tyydyttää tarpeensa osallistumalla organisaation toimintaan, ja missä määrin hän kokee riittävyttä ja tyytyväisyyttä roolissaan organisaatiossa*”. Työntekijä, jolla on korkea organisaatiopohjainen itsetunto, kokee itsensä päteväksi, merkitykselliseksi ja tehokkaaksi organisaatiossaan (Gardner & Pierce, 1998; Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004; Pierce ym., 1989).

Itsetunnon tutkimuksessa on nostettu esille käsitteet *yleinen itsetunto* ja *spesifi itsetunto*. Yleinen eli globaali itsetunto on yksilön itseensä kohdistuva positiivinen tai negatiivinen asenne, joka vaikuttaa tilanteeseen tai aikaan katsomatta (Brockner, 1988; Rosenberg, Schooler, Schoenbach, & Rosenberg, 1995). Ihminen, jolla on korkea globaali itsetunto, voi ajatella itsestään: ”Olen arvokas ja hyvä ihminen, ja selviydyn hyvin elämässäni”. Spesifi itsetunto taas kohdistuu tiettyyn osa-alueeseen, kuten esimerkiksi yksilön sosiaalisiin taitoihin tai työssä osaamiseen, ja vaikuttaa siten vain tietyissä tilanteissa (Brockner, 1988; Rosenberg ym., 1995). Yksilö voi kokea itsensä tiedollisesti ja taidollisesti osaavaksi työtehtävässään, mutta samalla hän voi kokea olevansa huono sosiaalisissa tilanteissa.

Spesifi itsetunto, kuten organisaatiopohjainen itsetunto, perustuu yksilön kognitiiviseen arviointiin omasta pätevyydestään ja vaikuttaa toimintaamme erityisesti tietyissä tilanteissa, kuten työympäristössä (Rosenberg ym., 1995; ks. myös Gardner & Pierce, 1998). Sen sijaan globaali itsetunto on pääasiassa tunneperäinen asenne, joka vaikuttaa ensisijaisesti hyvinvointiimme, kuten elämäntyytyväisyyteen tai ahdistukseen (Rosenberg ym., 1995). Vaikka nämä asenteet ovat erillisiä, spesifi itsetunto voi vaikuttaa yleiseen itsetuntoon erityisesti, jos spesifin itsetunnon alue on yksilölle kovin merkityksellinen (mt.). Voidaan ajatella, että heikko organisaatiopohjainen itsetunto heikentää yleistä itsetuntoa, mikäli työ muodostaa tärkeän osan yksilön itsearvostuksesta. Yleisen itsetunnon kehittymiseen vaikuttaa merkittävästi lapsuusvuosien kokemukset, kuten esimerkiksi sosiaaliset suhteet (Coopersmith, 1967). Sen sijaan organisaatiopohjainen itsetunto kehittyy yksilön kokemusten ja niihin liittyvän arvioinnin kautta tietyssä organisaatiossa (Gardner ym., 2004). Koska kokemukset omasta kyvykkyydestä ja arvokkuudesta voivat olla erilaisia eri organisaatioissa, myös yksilön organisaatiopohjainen itsetunto voi muuttua paremmaksi tai huonommaksi hänen siirtyessään organisaatiosta toiseen.

1.3.1 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja organisaatiopohjainen itsetunto

Vaikka perhemyönteisyyden yhteyttä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon ei ole aiemmin tutkittu, voidaan näiden kahden ilmiön välillä teoreettisesti olettaa olevan positiivinen yhteys, sillä aiemmissa tutkimuksissa perhemyönteisyyden on havaittu olevan yhteydessä yksilön hyvinvointiin (Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005c). Lisäksi esimerkiksi organisaation tarjoaman tuen (POS), jota voidaan ajatella perhemyönteisen organisaatiokulttuurin lähi-käsitteenä, on myös havaittu olevan yhteydessä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon (Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003).

Spesifi itsetunto, kuten organisaatiopohjainen itsetunto, kehittyy esimerkiksi sosiaalisten oppimiskokemusten kautta, jolloin yksilö muodostaa käsityksen omasta pätevyydestään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Korman, 1970). Työympäristössä spesifiin itsetuntoon voi vaikuttaa esimerkiksi johdon ja esimiesten antama palaute työntekijälle. Pierce ym. (1989) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että johdon asenteet ja käyttäytyminen (supportiivisuus) edistivät työntekijöiden organisaatiopohjaista itsetuntoa. Näin ollen voidaan olettaa, että etenkin perhemyönteinen johtamiskulttuuri edistää organisaatiopohjaista itsetuntoa. Johdon supportiivisuuden yhteydestä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon on myös muita viitteitä. Esimerkiksi McAllister ja Bigley (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että kun työntekijät kokivat organisaation johdon välittävän heidän hyvinvoinnistaan, työntekijöiden käsitykset omasta arvostaan kehittivät positiivisesti ja organisaatiopohjainen itsetunto nousi. Tutkimuksen mukaan johdon antama tuki ja huolenpito lisäävät yksilön kokemuksia oikeudenmukaisesta kohtelusta ja omista vaikutusmahdollisuuksista, mikä edelleen vaikuttaa itsetuntoon positiivisesti. Myös Fuller ym. (2003) totesivat tutkimuksessaan, että myönteiset POS-arviot olivat yhteydessä hyvään organisaatiopohjaiseen itsetuntoon. Lee (2003) puolestaan havaitsi tutkimuksessaan työtovereiden tuen olevan erityisen tärkeää organisaatiopohjaiselle itsetunnolle. Tutkimusten perusteella voidaankin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden olettaa olevan yhteydessä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon siten, että kun yksilö kokee organisaation sa arvostavan häntä työntekijänä perhevelvollisuuksista huolimatta, hän kokee itsensä tärkeäksi ja osaavaksi organisaation jäseneksi. Edelleen, koska organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys voi eriytyä organisaatioittain, voidaan olettaa, että työntekijöiden organisaatiopohjainen itsetuntokin eriytyy organisaatioittain. Tässä tutkimuksessa tarkastelen organisaatiopohjaisen itsetunnon esiintymistä kolmessa eri organisaatiossa ja tutkin selittääkö organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys organisaatiopohjaista itsetuntoa.

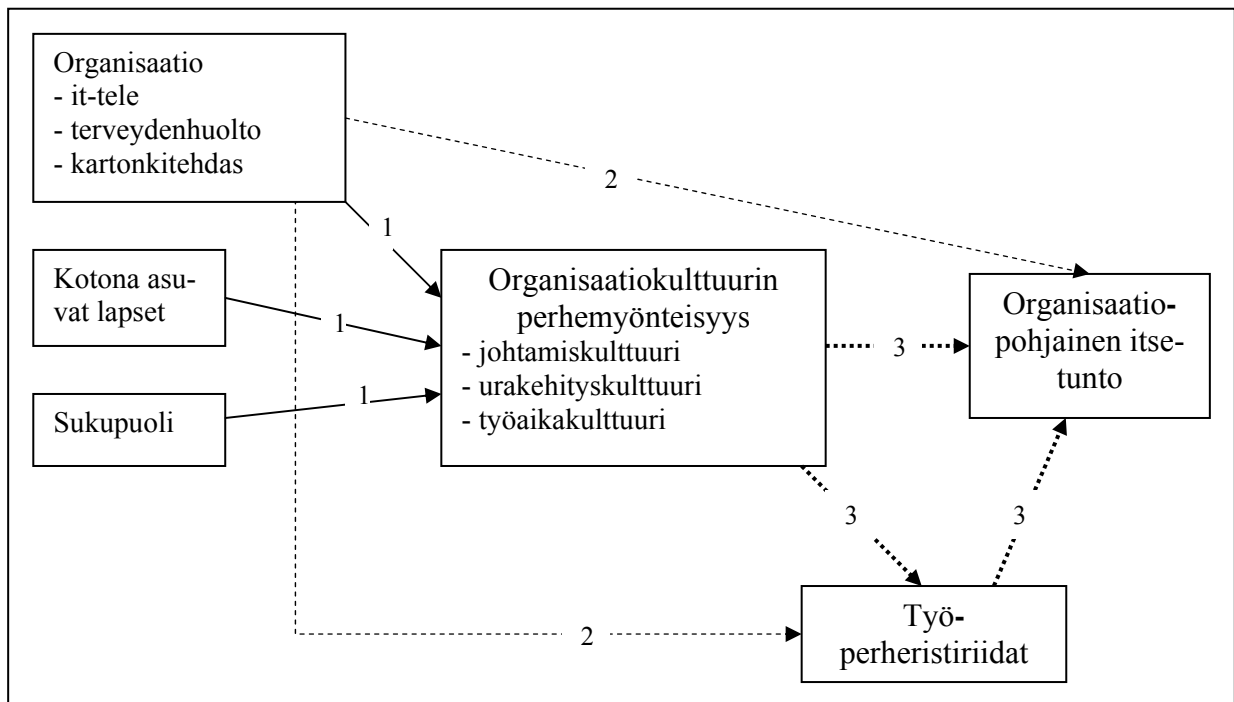
Työ-perheristiriidan on todettu olevan yhteydessä sekä työntekijän että perheen hyvinvointiin (ks. katsaus Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Kinnunen & Mauno, 1998; O’Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper, & Sanches, 2003). Lisäksi huomiota on saanut myös ajatus siitä, että työ-perheristiriita välittäisi perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä (Frone ym., 1992; Mauno & Kinnunen, 2005). Sen vuoksi tutkin myös, medioiko työ-perheristiriita perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välistä yhteyttä. Mediaattorilla tarkoitetaan sellaista muuttujaa, jonka kautta kahden muun muuttujan välinen yhteys syntyy (Baron & Kenny, 1986). Tällöin perhemyönteisyyden ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välillä näyttäytyvä yhteys heikkenisi tai katoaisi, kun työ-perheristiriidan (mediaattori) vaikutus kontrolloidaan. Mediaattoriajatus perustui tässä tutkimuksessa seuraaviin tekijöihin: Kun työntekijä ei saa johdolta ja esimiehiltään tukea ja ymmärrystä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle, aiheutuu työn ja perheen välille ristiriitoja. Ristiriidan kokemus puolestaan voi heikentää työntekijän kokemusta selviytymisestään rooleissa. Tämä puolestaan heikentää organisaatiopohjaista itsetuntoa, joka perustuu paljolti arvioon omasta pätevyydestä ja osaamisesta työkontekstissa.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä, työ-perheristiriitaa ja organisaatiopohjaista itsetuntoa, kolmessa eri alan organisaatiossa (it-tele –konserni, terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitechdas). Tutkimuksessa selvitetään lisäksi organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden yhteyttä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon: onko ilmiöiden välinen yhteys suora vai välittykö se kenties työ-perheristiriidan kautta. Tutkimuksen tavoitteena on saada lisää tietoa perhemyönteiseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevista tekijöistä. Lisäksi tarkoituksena on antaa uutta tietoa työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon yleisyydestä sekä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välisestä suhteesta. Tutkimusasetelmaa selventävä malli on esitetty kuviossa 1.

Tutkimusongelmat olivat:

1. *Kuinka yleisiä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokemukset ovat ja eriytyvätkö kokemukset organisaation, sukupuolen ja lasten lukumäärän mukaan?*
2. *Kuinka yleisiä työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon kokemukset ovat eri organisaatioissa?*
3. *Onko organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys suoraan yhteydessä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon vai välittääkö työ-perheristiriita perhemyönteisyyden ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välistä yhteyttä?*



KUVIO 1. Tutkimusasetelma. Numerot vastaavat tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksessa muodostettiin aiempien tutkimusten perusteella seuraavat hypoteesit:

1. Organisaatioiden välillä oletetaan löytyvän eroja sekä perhemyönteisyyden kokonaiskulttuurin että kulttuurin osatekijöiden osalta (vrt. mm. Haas ym., 2002; Mauno ym., 2005b; Mauno & Pyykkö, 2004). Oletetaan myös, että naisvaltaisella alalla organisaatiokulttuuri koettaisiin perhemyönteisemmäksi kuin miesvaltaisella alalla (vrt. mm. Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005b; Thompson ym., 1999). Toisaalta voidaan myös olettaa sukupuolen vaikuttavan arvioihin siten, että miehet arvioisivat organisaatiokulttuurin naisia

perhemyönteisemmäksi naisvaltaisella alalla (ks. Mauno & Pyykkö, 2004). Lisäksi kotona asuvien lasten odotetaan vaikuttavan kielteisesti perhemyönteisyyden kokemiseen (ks. Campbell Clark, 2001; Mauno & Pyykkö, 2004).

2. Oletetaan, että perhemyönteisissä organisaatioissa työ-perheristiriitaa koettaisiin vähemmän (vrt. mm. Allen, 2001; Behson, 2002; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999). Organisaatiopohjaisen itsetunnon oletetaan puolestaan olevan korkeampi perhemyönteisessä organisaatiossa kuin perhekielteisessä organisaatiossa (vrt. Fuller ym., 2003; McAllister & Bigley, 2002).
3. Oletetaan myös, että organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys, ja etenkin johtamiskulttuurin perhemyönteisyys, selittäisi organisaatiopohjaista itsetuntoa (vrt. Fuller ym., 2003; McAllister & Bigley, 2002; Pierce ym., 1989). Lisäksi on mahdollista, että perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja organisaatiopohjaisen itsetunnon yhteys välittyisi ainakin osittain työ-perheristiriidan kautta (vrt. Frone ym., 1992; Mauno & Kinnunen, 2005). Oletus perustuu aikaisempien tutkimusten löydöksiin: Ensinnäkin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin on todettu olevan yhteydessä vähäisiin työ-perheristiriitoihin (mm. Thompson ym., 1999). Toiseksi työ-perheristiriidan on todettu olevan negatiivisessa yhteydessä moniin hyvinvoinnin mittareihin (ks. Allen ym., 2000; Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Kinnunen & Mauno, 1998; O’Driscoll ym., 2003). Lisäksi mediaattorioletusta tukee aiemmin havaitut organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden suorat yhteydet yksilön hyvinvointiin (mm. Allen, 2001; Mauno ym., 2005b; Thompson ym., 1999).

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkittavat

Käsillä oleva tutkimus on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella 2003–2005 käynnissä ollutta ”Organisaatiokulttuuri ja hyvinvointi” -tutkimushanketta. Hankkeen tavoitteena on selvittää, millainen perheystävällinen tai perheelle kielteinen yrityskulttuuri on ja missä määrin perhemyönteisyys edistää työn ja perhe-/ yksityiselämän yhteensovittamista ja henkilöstön hyvinvointia (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Nätti, 2005a; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2005d). Tutkimus toteutettiin kolmessa eri organisaatiossa: it-tele – konsernissa, terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Projektin lähtötilannekysely, joka toimii tämän tutkimuksen aineistona, toteutettiin 12-sivuisella kyselylomakkeella vuonna 2003 (ks. Liite 1). Kyselyn osa-alueet liittyivät 1) organisaatiokulttuuriin, 2) työn piirteisiin, 3) koettuun hyvinvointiin sekä 4) työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. It-tele – konsernissa ja kartonkitehtaassa kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Suuren henkilöstömäärän vuoksi terveydenhuolto-organisaatiossa jaettiin 1600 kyselylomaketta satunnaisesti joka toiselle työntekijälle. Kartonkitehtaassa ja terveydenhuolto-organisaatiossa kyselyt lähetettiin suljetuissa kirjekuorissa vastaajille organisaation sisäisen postin kautta. Terveydenhuolto-organisaatiossa työskenteleville sijaisille ja virkavapaalla oleville kyselyt postitettiin koti-osoitteisiin. Koska it-tele –konsernin henkilöstöä työskenteli eri puolilla Suomea, myös heille kyselyt postitettiin kotiin. Kyselyt palautuivat postitse suljetuissa kirjekuorissa suoraan yliopiston tutkijoille. Lopullisiksi vastausprosentiksi muodostui terveydenhuolto-organisaatiossa 46% (736/1600), it-tele –konsernissa 48% (296/621) ja kartonkitehtaassa 64% (221/345). Kokonaisvastausprosentti oli 49% (1253/2566).

Tutkimusaineistossa terveydenhuolto-organisaation naiset olivat hieman yliedustettuina verrattuna organisaation koko henkilökuntaan (87% vs. 84%) (ks. Mauno ym., 2005d). Saman organisaation aineistossa osa-aikaiset työntekijät olivat hieman aliedustettuina (7% vs. 13%). Miehet olivat puolestaan yliedustettuina it-tele –konsernin aineistossa verrattuna todelliseen henkilöstöön (75% vs. 67%). Lisäksi it-teleaineistossa korkeakoulutetut olivat yliedustettuina (33% vs. 26%) ja alemman keskiasteen koulutuksen saaneet aliedustettuina (34% vs. 44%). Muutoin tutkimuksen vastaajat edustivat suhteellisen hyvin organisaatioiden kokonaishenkilöstöä saatavilla olevien tietojen (sukupuoli, ikä, työmuoto ja työsopimuksen laatu) perusteella.

TAULUKKO 1. Tutkimushenkilöiden taustatiedot organisaatioittain (%).

	It-tele	Terveydenhuolto	Kartonkitehdas	χ^2
<i>Sukupuoli</i>				
Mies	67	13	81	473.49***
Nainen	33	87	19	
<i>Ikä</i>				
18–24	7	2	1	116.13***
25–34	41	17	15	
35–44	25	29	27	
45–54	21	35	41	
55–64	6	17	16	
<i>Koulutus</i>				
Perusaste	11	7	27	231.03***
Alempi keskiaste	34	71	66	
Ylempi keskiaste	22	11	4	
Korkea-aste	33	11	3	
<i>Työsopimus</i>				
Vakinainen	95	80	– ¹⁾	35.72***
Määräaikainen	5	20	– ¹⁾	
<i>Esimiesasema</i>				
Kyllä	30	13	16	40.09***
Ei	70	87	84	
<i>Luokitellut tunnit/vko</i>				
Alle 38h/vko	13	17	20	4.13
38h/ vko tai enemmän	87	83	80	
<i>Siviilisäätty</i>				
Parisuhteessa	79	76	79	1.26
Naimaton, eronnut, leski	21	24	21	
<i>Kotona asuvia lapsia</i>				
Kyllä	43	54	51	8.53*
Ei	57	46	49	

¹⁾Tehtaan kyselyyn ei liitetty kysymystä liittyen työsuhteeseen, koska kaikki työntekijät olivat vakinaisia.

* p < 0.05, *** p < 0.001

Tutkittavien taustatiedoista (ks. Taulukko 1) ilmenee, että terveydenhuolto-organisaatio oli naisvaltainen, kun taas it-tele –konserni ja kartonkitehdas olivat henkilöstöltään miesvaltaisia. Vastaajien iän tarkastelu osoitti, että terveydenhuollon ja kartonkitehtaan tutkittavat olivat ikääntyneempiä kuin it-tele –konsernissa: terveydenhuollossa ja tehtaassa yli puolet työntekijöistä oli yli 45-vuotiaita, kun taas it-telessä jopa yli 70% työntekijöistä oli alle 44-vuotiaita. Koulutuksen osalta terveydenhuollossa ja tehtaassa suurin osa työntekijöistä oli suorittanut alemman keskiasteen koulutuksen. It-tele –konsernissa reilu puolet työntekijöistä oli taas ylemmän keskiasteen tai korkeakoulun käyneitä. Määräaikaisia työntekijöitä oli puolestaan terveydenhuollossa selvästi enemmän kuin muissa organisaatioissa. Esimiesasemassa työskenteli it-telen työntekijöistä 30%, mikä oli selvästi enemmän kuin terveydenhuollossa tai

kartonkitehtaassa. Valtaosa tutkituista eli parisuhteessa. Kotona asuvia lapsia sen sijaan oli noin puolella terveydenhuollon ja kartonkitehtaan työntekijöistä ja it-tele -konsernin työntekijöistä alle puolella.

2.2 Muuttajat

Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä Thompsonin ym. (1999) kehittämällä kolmidimensioisella mittarilla, joka koostuu johtamis-, urakehitys- ja työaika-kulttuurista. Vastaja arvioi Likert-asteikon avulla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä) organisaatiossaan vallitsevia asenteita, arvoja, normeja ja odotuksia liittyen työn ja perhe-elämän yhdistämiseen yhteensä 14 väittämän avulla. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kuvaavista väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujia: organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokonaissummamuuttuja ('työ-perhekulttuuri') sekä kolme osaskaalaa kuvaamaan johtamis-, urakehitys- ja työaika-kulttuurien perhemyönteisyyttä. Kaikki summamuuttajat pisteytettiin siten, että suuri pistemäärä vastasi organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä.

Johtamiskulttuuria tutkimuksessa arvioitiin viiden osion kautta. Osiot kuvasivat sitä, miten kannustavaksi ja ymmärtäväiseksi organisaation johto koettiin suhteessa työntekijöiden perhevelvollisuuksiin (esim. ”Ristiriitatilanteessa johto suhtautuu ymmärtäväisesti, jos työntekijät joutuvat laittamaan perheensä etusijalle”). Viidestä väittämästä koostuvan johtamiskulttuurin summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli 0.88 (*ka.* = 4.30, *kh.* = 1.13).

Urakehityskulttuuriin liittyvissä osioissa arvioitiin sitä, missä määrin perhe-elämän huomioon ottaminen, kuten osa-aikatyön tai perhevapaiden hyödyntäminen, aiheuttaa kielteisiä uraseuraamuksia työntekijöille (esim. ”Työntekijät, jotka joustavat työajoissaan perhesyiden vuoksi, etenevät todennäköisesti huonommin urallaan kuin ne, jotka eivät joustaa”, käänteisesti arvioituna). Viisiosioisen urakehityskulttuurin summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli 0.79 (*ka.* = 4.90, *kh.* = 1.06).

Työaika-kulttuuria mitattiin neljän osion kautta. Vastaja arvioi osioissa muun muassa, kuinka paljon organisaatiossa esiintyvät työaikaan liittyvät odotukset ja normit häiritsivät työn ja perheen yhteensovittamista (esim. ”Työntekijöiden odotetaan usein vievän töitä kotiin iltaisin ja/tai viikonloppuisin”, käänteisesti arvioituna). Työaika-kulttuurin summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli 0.80 (*ka.* = 4.69, *kh.* = 1.29). Perhemyönteisyyttä kuvaavan kokonaissummamuuttujan, *työ-perhekulttuurin*, alfakerroin oli puolestaan 0.91 (*ka.* = 4.62, *kh.* = 0.99).

Työ-perheristiriidan mittaaminen perustui SWING-mittariin (Mauno ym., 2005d; Wagena & Greuts, 2000), jossa ristiriidan kokemusten useutta arvioidaan aikaan ja kuormittuneisuuden perustuen Likert-asteikon avulla (1 = ei koskaan, 4 = hyvin usein/aina). Mittarin yhdeksästä osiosta (esim. ”Olet ärtyisä kotona, koska työsi vaatii paljon”) muodostettiin työ-perheristiriitaa kuvaava keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfakerroin oli 0.86 ($ka. = 1.85$, $kh. = 0.48$). Summamuuttujan suuret arvot kuvasivat runsasta työ-perheristiriitaa.

Organisaatiopohjaista itsetuntoa selvitettiin Piercen ym. (1989) kehittämällä mittarilla, joka koostuu kymmenestä osiosta kuvaten sitä, miten arvokkaaksi ja päteväksi organisaation jäseneksi työntekijät itsensä kokevat (esim. ”Minut otetaan täällä vakavasti”) (Pierce ym., 1989). Vastaajat arvioivat osioita Likert-asteikon avulla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Summamuuttujan suuri pistemäärä merkitsi korkeaa organisaatiopohjaista itsetuntoa. Cronbachin alfakerroin kyseiselle keskiarvosummamuuttujalle oli 0.90 ($ka. = 3.86$, $kh. = 0.63$).

Taustamuuttujina tutkimuksessa käytettiin sukupuolta (1 = nainen, 2 = mies), kotona asuvia lapsia (1 = ei, 2 = kyllä) ja organisaatiota (1 = it-tele, 2 = terveydenhuolto ja 3 = kartonkitehdas).

2.3 Aineiston analyysi

Aineiston tilastollisessa analyysissä käytettiin SPSS 13.0-ohjelmaa. Organisaatioiden vastauksia tarkasteltiin analyyseissa erikseen. Aineistoa tarkasteltiin muuttujien prosenttijakaumien, keskiarvojen ja –hajontojen avulla. Vastausten prosenttiosuuksien vertailua varten organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kuvaavat summamuuttujat luokiteltiin siten, että muuttujan arvot 1.00–3.99 kuvastivat perhekielteistä organisaatiokulttuuria, arvot 4.00–4.99 neutraalia mielipidettä ja arvot 5.00–7.00 perhemyönteistä organisaatiokulttuuria. Työ-perheristiriitaa kuvaava muuttuja luokiteltiin siten, että arvot 1.00–1.99 saivat määritelmän ’ei koskaan ristiriitaa’, arvot 2.00–2.99 ’joskus ristiriitaa’ ja arvot 3.00–4.00 ’usein/aina ristiriitaa’. Organisaatiopohjainen itsetunto luokiteltiin vastaavasti siten, että summamuuttujan arvot 1.00–2.99 kuvastivat ’heikkoa itsetuntoa’, arvot 3.00–3.99 ’siltä väliltä’ ja arvot 4.00–5.00 ’hyvää itsetuntoa’.

Taustatekijöiden yhteyttä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen tutkittiin monimuuttujaisen varianssianalyysin (MANOVA) avulla. 3 (organisaatio) x 2 (sukupuoli) x 2 (on kotona asuvia lapsia/ ei kotona asuvia lapsia) MANOVALLA tutkittiin keskiarvoeroja orga-

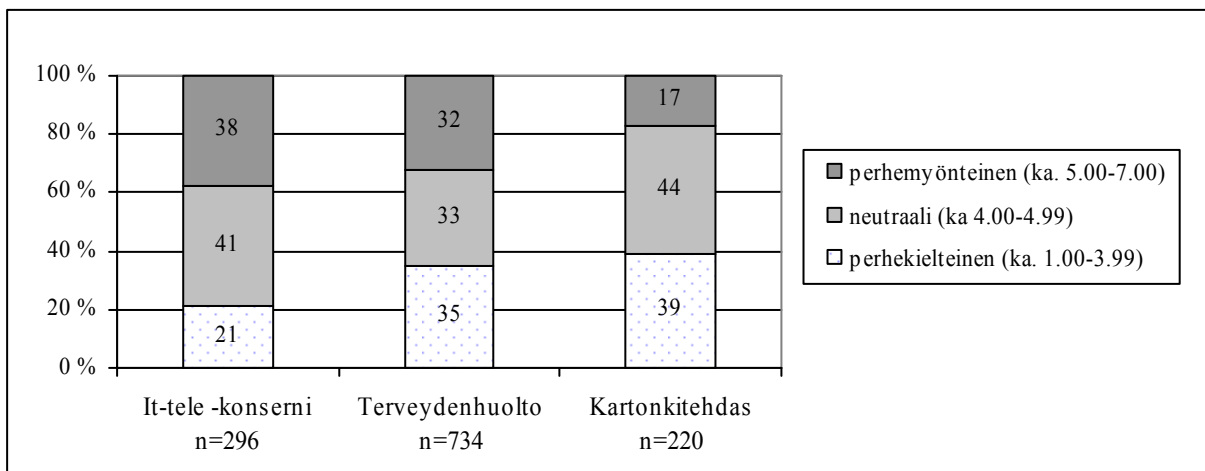
nisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokonaissummamuuttujassa sekä osiosummamuuttujissa (johtamiskulttuuri, työaikakulttuuri ja urakehityskulttuuri). Mikäli yhdysvaikutuksia ei esiintynyt MANOVAssa, jatkettiin analyysia yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Tällöin tilastollisesti merkitsevän päävaikutuksen saanut muuttuja toimi analyysissa riippumattomana muuttujana ja perhemyönteisyyttä kuvaavat muuttujat riippuvina muuttujina. Lisäksi organisaatioiden välisiä keskiarvoeroja organisaatiopohjaisessa itsetunnossa ja työperheristiriidassa tarkasteltiin ANOVAn avulla siten, että organisaatio toimi riippumattomana muuttujana. Ryhmien välisiä parittaisia eroja testattiin joko Tukeyn (ryhmien varianssit yhtä suuret) tai Tamhanen (ryhmien varianssit erisuuret) testillä.

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Perhemyönteisyyden ulottuvuuksien yhteyttä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon ja mahdollista työ-perheristiriidan välittävää yhteyttä tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä organisaatioittain. Selitettävänä muuttujana regressioanalyysissä oli organisaatiopohjainen itsetunto. Selittävinä muuttujina olivat puolestaan organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kolme dimensiota (1. askel) ja työ-perheristiriita (2. askel). Koska perhemyönteisyysmuuttujat korreloivat vahvasti keskenään ($r = .41 - .71$), syötettiin ensimmäisellä askeleella vain yksi perhemyönteisyysmuuttuja kerrallaan selittäjäksi malliin. Näin saatiin yhteensä kolme regressiomallia jokaiselle organisaatiolla. Työ-perheristiriidan mahdollista mediaattorivaikutusta tarkasteltiin, mikäli perhemyönteisyysmuuttujien tilastollinen merkitsevyys mallissa laski huomattavasti hierarkkisen regressioanalyysin toisella askelmalla (vrt. Baron & Kenny, 1986).

3 TULOKSET

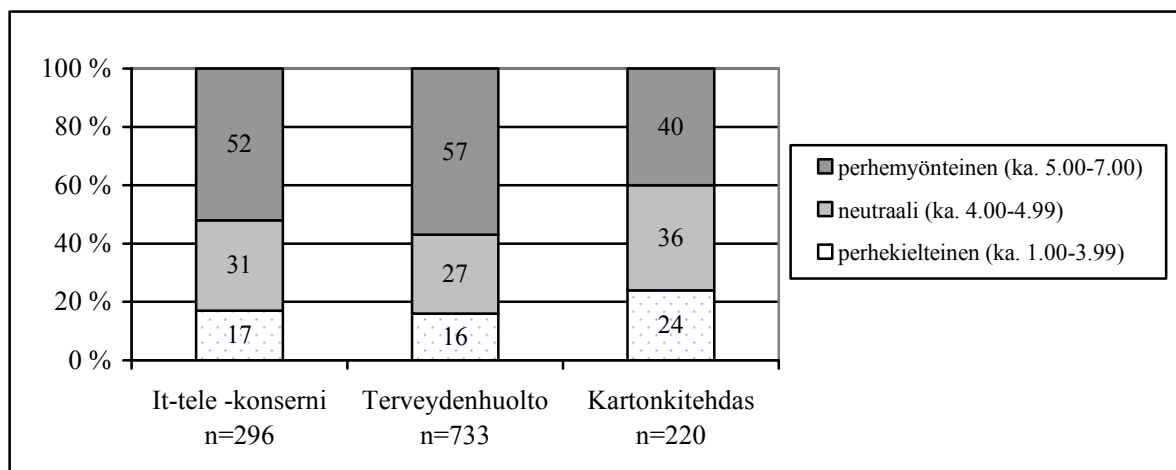
3.1 Kuvailevat tulokset

Perhemyönteisyyden ulottuvuuksia, työ-perheristiriitaa ja organisaatiopohjaista itsetuntoa tarkasteltiin aluksi vastausten prosenttiosuuksien avulla organisaatioittain. Kuvioissa 2–4 on esitetty organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä koskevien vastausten jakaumat. *Johtamiskulttuurin* osalta havaittiin, että it-tele –konsernin ja terveydenhuollon vastaajista noin kolmannes koki organisaationsa johtamiskulttuurin perhemyönteiseksi (ks. Kuvio 2). Sen sijaan kartonkitehtaan työntekijöistä vain alle 20% koki organisaationsa johtamiskulttuurin perhemyönteiseksi. Perhekielteiseksi johtamiskulttuurin koki kartonkitehtaan työntekijöistä 39%. Osuus oli huomattavasti suurempi kuin it-tele –konsernissa. Kokonaisuudessaan organisaatioiden työntekijöistä keskimäärin 29% piti organisaationsa johtamiskulttuuria perhemyönteisenä.



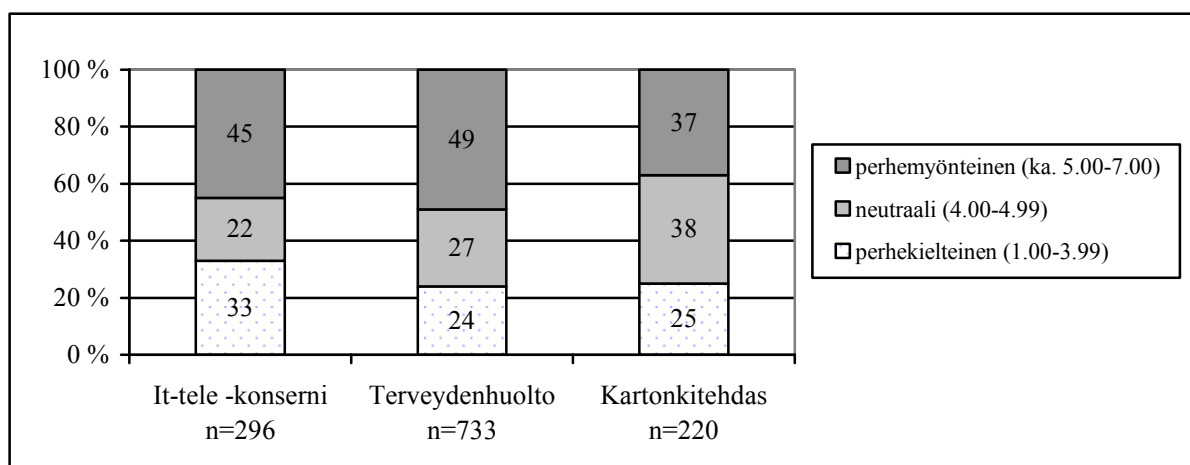
KUVIO 2. Johtamiskulttuurin perhemyönteisyys organisaatioittain.

Urakehityskulttuuri näyttäytyi ulottuvuuksista positiivisimmassa valossa kaikissa organisaatioissa, sillä it-tele –konsernissa ja terveydenhuollossa yli puolet vastaajista, ja kartonkitehtaassakin 40% vastaajista, piti organisaationsa urakehityskulttuuria perhemyönteisenä (ks. Kuvio 3). Perhekielteiseksi urakehityskulttuurin koki 19% vastaajista. Kartonkitehdas koettiin jälleen muita useammin perhekielteiseksi.



KUVIO 3. Urakehityskulttuurin perhemyönteisyys organisaatioittain.

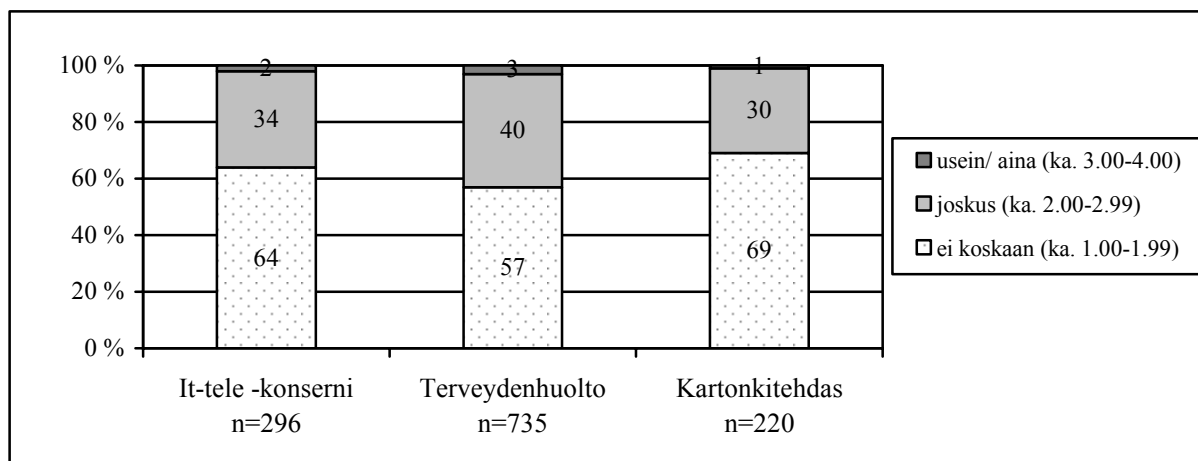
Kokonaisuudessaan organisaatioiden työntekijöistä 44% koki organisaationsa *työaika-**kulttuurin* perhemyönteiseksi. Vastausten prosenttiosuuksien perusteella myös työaikakulttuuri näyttäytyi it-tele –konsernissa ja terveydenhuollossa perhemyönteisempänä kuin kartonkitehtaassa (ks. Kuvio 4). On kuitenkin huomattava, että it-tele –konserni koettiin muita organisaatioita useammin myös perhekielteiseksi (33%). Näin ollen iso osa organisaation työntekijöistä piti organisaatiota niin perhemyönteisenä kuin –kielteisenäkin. Prosenttiosuuksien perusteella urakehityskulttuuri koettiin perhemyönteisimmäksi ja johtamiskulttuuri perhekielteisimmäksi työ-perhekulttuurin ulottuvuudeksi organisaatioissa.



KUVIO 4. Työaikakulttuurin perhemyönteisyys organisaatioittain.

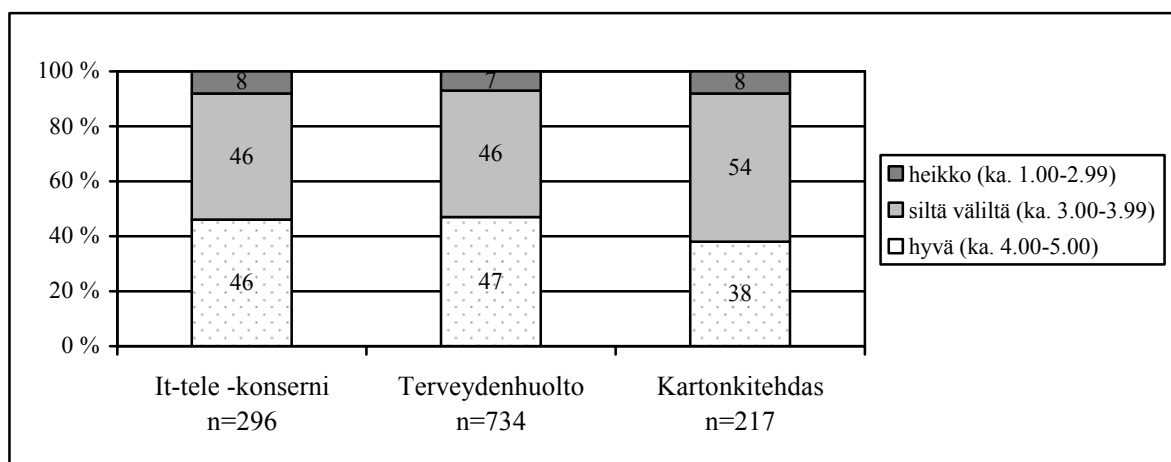
Luokitellun *työ-perheristiriitamuuttujan* avulla tarkasteltuna havaittiin, että vain muutama prosentti vastaajista koki usein tai aina työ-perheristiriitaa (ks. Kuvio 5). Kartonkitehtaassa ja it-tele –konsernissa noin kaksi kolmasosaa vastaajista ei kokenut koskaan työ-

perheristiriitaa ja noin kolmannes koki työ-perheristiriitaa joskus. Terveysthuollon työntekijät kokivat prosentuaalisesti enemmän työ-perheristiriitaa kuin kahden muun organisaation työntekijät, mutta myös terveydenhuollossa yli puolet vastaajista ei koskaan kokenut työ-perheristiriitaa.



KUVIO 5. Työ-perheristiriidan kokemus organisaatioittain..

49% kaikista organisaatioiden vastaajista koki *organisaatiopohjaisen itsetuntonsa* keskimääräiseksi (ka. = 3.00–3.99). It-tele –konsernissa ja terveydenhuollossa lähes puolella työntekijöistä oli hyvä organisaatiopohjainen itsetunto (ks. Kuvio 6). Sen sijaan kartonkitechdasissa hyvä organisaatiopohjainen itsetunto oli vain hieman alle 40 prosentilla työntekijöistä. Heikko organisaatiopohjainen itsetunto näytti puolestaan olevan yhtä yleistä eri organisaatioissa (7–8% vastaajista).



KUVIO 6. Organisaatiopohjainen itsetunto organisaatioittain.

3.2 Organisaation yhteys organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen, työ-perheristiriitaan ja organisaatiopohjaiseen itsetuntoon.

3(organisaatio) x 2(sukupuoli) x 2(kotona asuvat lapset) MANOVA osoitti, ettei selittäville muuttujilla esiintynyt yhdysvaikutuksia *organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden* kokemukseen. Sukupuolella [$F(4, 1200) = 0.94, p > .05$] tai perhetilanteella [$F(4, 1200) = 0.64, p > .05$] ei myöskään esiintynyt päävaikutusta organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen. Sen sijaan organisaatiolla havaittiin tilastollisesti merkittävä päävaikutus kaikkiin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä mittaaviin muuttujiin [$F(8, 2402) = 8.77, p < .001$]. Tarkasteltaessa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokonaissummamuuttujaa, osoittautui kartonkitechdas parivertailuissa tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahta muuta tutkittua organisaatiota perhekielteisemmäksi (ks. Taulukko 2). *Johtamiskulttuuri* oli parivertailujen perusteella perhemyönteisintä it-tele –konsernissa ja perhekielteisintä kartonkitechdas. Myös *urakehityskulttuurin* suhteen kartonkitechdas näyttäytyi kahta muuta organisaatiota perhekielteisempänä. Sen sijaan *työaikakulttuuri* koettiin kielteisimmän it-tele –konsernissa ja myönteisimmän terveydenhuollossa.

TAULUKKO 2. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys, organisaatiopohjainen itsetunto ja työ-perheristiriita organisaatioittain

	1. It-tele ka (kh)	2. Terveysthuolto ka (kh)	3. Kartonkitechdas ka (kh)	F-arvo <i>df</i>	Post Hoc ^(a)
Työ-perhekulttuuri	4.68 (0.93)	4.68 (1.02)	4.39 (0.90)	8.31*** 2	1>3 2>3
Johtamiskulttuuri	4.58 (1.03)	4.27 (1.18)	4.02 (1.02)	16.04*** 2	1>2,3 2>3
Urakehityskulttuuri	4.90 (0.97)	5.01 (1.07)	4.56 (1.07)	15.69*** 2	1>3 2>3
Työaikakulttuuri	4.53 (1.29)	4.78 (1.31)	4.61 (1.18)	4.49* 2	2>1
Organisaatio- pohjainen itsetunto	3.85 (0.63)	3.89 (0.64)	3.73 (0.57)	5.46** 2	2>3
Työ-perheristiriita	1.81 (0.48)	1.89 (0.49)	1.79 (0.44)	4.86** 2	2>3

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

^(a) Parivertailut suoritettu Tamhanen testillä muiden muuttujien kohdalla paitsi urakehityskulttuurissa ja organisaatiopohjaisessa itsetunnossa, joissa käytetty Tukeyn testiä.

Vaikka *työ-perheristiriitaa* koettiin tutkituissa organisaatioissa suhteellisen vähän, todettiin yksisuuntaisessa varianssianalyysissa (ANOVA) organisaatioiden välisiä eroja työ-perheristiriidan suhteen. Aineiston perusteella näytti siltä, että terveydenhuolto-organisaatiossa koettiin enemmän työ-perheristiriitaa kuin kartonkitehtaassa (*ka.* 1.89 vs. 1.79, ks. Taulukko 2). Lisäksi yksisuuntaisessa varianssianalyysissa havaittiin organisaatioiden välisiä eroja myös *organisaatiopohjaisen itsetunnon* suhteen. Keskiarvojen perusteella terveydenhuolto-organisaation työntekijöillä oli tilastollisesti merkitsevästi parempi organisaatiopohjainen itsetunto kuin kartonkitehtaan työntekijöillä (*ka.* 3.89 vs. 3.73, ks. Taulukko 2).

3.3 Perhemyönteisyyden, työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon väliset korrelaatiot

Tutkimusmuuttujien väliset korrelaatiot (Pearson) on esitetty organisaatioittain Taulukoissa 3–5. Kaikkien organisaatioiden kohdalla havaittiin, että *organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden* ulottuvuudet olivat negatiivisesti yhteydessä työ-perheristiriidan kokemiseen (ks. Taulukot 3–5): mitä perhemyönteisemmäksi vastaaja arvioi organisaatiokulttuuria, sitä vähemmän hän koki työ-perheristiriitaa. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys oli myös yhteydessä hyvään organisaatiopohjaiseen itsetuntoon. Terveysthuolto-organisaation aineistossa miehet näyttivät arvioivan johtamiskulttuurin ja työaikakulttuurin perhemyönteisyyttä positiivisemmin kuin naiset ($r = .11, p < .01$). Lisäksi havaittiin, että johtamiskulttuurin ($r = -.07, p < .05$) ja työaikakulttuurin ($r = -.09, p < .05$) arviot olivat yhteydessä kotona asuviin lapsiin: mikäli lapsia asui kotona, arvioitiin perhemyönteisyysulottuvuuksia heikommiksi.

Työ-perheristiriita ja sukupuoli olivat yhteydessä it-tele –konsernissa ($r = .13, p < .05$) ja kartonkitehtaassa ($r = .14, p < .05$) siten, että miehet näyttivät kokevan ristiriitaa naisia enemmän. Terveysthuollossa puolestaan lasten olemassaolo oli positiivisesti yhteydessä työ-perheristiriitaan ($r = .10, p < .01$). Kaikissa kolmessa organisaatiossa työ-perheristiriita korreloi voimakkaimmin työaikakulttuuriin: mitä perhekielteisempi työaikakulttuuri oli, sitä enemmän työperheristiriitaa koettiin.

Organisaatiopohjaisen itsetunnon suhteen havaittiin, että it-tele –konsernissa ($r = .16, p < .01$) ja terveydenhuollossa ($r = .08, p < .05$) miesten organisaatiopohjainen itsetunto oli korkeampi kuin naisilla. It-tele –konsernissa organisaatiopohjainen itsetunto oli korkeampi myös niillä vastaajilla, joilla oli lapsia kotona ($r = .18, p < .01$). Terveysthuollossa ja teh-

taassa organisaatiopohjainen itsetunto oli perhemyönteisyysmuuttujista voimakkaimmin yhteydessä johtamiskulttuuriin ($r \geq .40$, $p < .001$), mutta yhteys myös muihin perhemyönteisyysmuuttujiin oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. It-tele –konsernissa voimakkaimmin organisaatiopohjaisen itsetunnon kanssa korreloivat urakehityskulttuuri ($r = .27$, $p < .001$) ja johtamiskulttuuri ($r = .26$, $p < .001$). Työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välillä ei havaittu riippuvuutta muissa organisaatioissa kuin terveydenhuollossa, jossa vähäiset työ-perheristiriidat olivat yhteydessä hyvään organisaatiopohjaiseen itsetuntoon (ks. Taulukko 4).

TAULUKKO 3. It-tele –konsernin korrelaatiot (Pearson)

	1	2	3	4	5	6
1. Sukupuoli 1 = nainen 2 = mies	-					
2. Onko kotona asuvia lapsia? 1 = ei 2 = kyllä	.10	-				
3. Itsetunto (OBSE)	.16**	.18**	-			
4. Johtamiskulttuuri	.06	-.03	.26***	-		
5. Urakehityskulttuuri	.02	.06	.27***	.62***	-	
6. Työaikakulttuuri	-.02	.00	.17**	.56***	.65***	-
7. Työ-perheristiriita	.13*	.09	-.05	-.28***	-.29***	-.49***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

TAULUKKO 4. Terveydenhuollon korrelaatiot (Pearson)

	1	2	3	4	5	6
1. Sukupuoli 1 = nainen 2 = mies	-					
2. Onko kotona asuvia lapsia? 1 = ei 2 = kyllä	.06	-				
3. Itsetunto (OBSE)	.08*	-.05	-			
4. Johtamiskulttuuri	.11**	-.07*	.41***	-		
5. Urakehityskulttuuri	.06	-.06	.31***	.58***	-	
6. Työaikakulttuuri	.11**	-.09*	.27***	.60***	.70***	-
7. Työ-perheristiriita	-.05	.10**	-.22***	-.31***	-.37***	-.45***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

TAULUKKO 5. Kartonkitehtaan korrelaatiot (Pearson)

	1	2	3	4	5	6
1. Sukupuoli 1 = nainen 2 = mies	-					
2. Onko kotona asuvia lapsia? 1 = ei 2 = kyllä	.09	-				
3. Itsetunto (OBSE)	.09	.08	-			
4. Johtamiskulttuuri	-.01	-.12	.40***	-		
5. Urakehityskulttuuri	-.01	.03	.26***	.41***	-	
6. Työaikakulttuuri	.01	.02	.27***	.48***	.71***	-
7. Työ-perheristiriita	.14*	.08	-.13	-.26***	-.38***	-.42***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.4. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys organisaatiopohjaisen itsetunnon selittäjänä

Hierarkkisten regressioanalyysien tulokset on esitetty Taulukossa 6. Koska perhemyönteisyysmuuttujia ei voitu laittaa samaan malliin multikollinearisuuden takia, näkyy taulukossa jokaiselle perhemyönteisyysmuuttujalle tehdyt omat mallit (A–C). Regressioanalyysien perusteella johtamiskulttuuri selitti 7–16 %, urakehityskulttuuri 7–10% ja työaikakulttuuri 3–7% organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta (ks. Taulukko 6). It-tele –konsernissa voimakkaimmin organisaatiopohjaista itsetuntoa selitti urakehityskulttuurin perhemyönteisyys ($\beta = .28$, $p < .001$). Johtamiskulttuurin perhemyönteisyys puolestaan selitti organisaatiopohjaista itsetuntoa voimakkaimmin terveydenhuollossa ($\beta = .37$, $p < .001$) ja kartonkitehtaassa ($\beta = .39$, $p < .001$). It-tele –konsernissa johtamiskulttuuri ja työaikakulttuuri selittivät vähemmän organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta kuin kahdessa muussa organisaatiossa.

Työ-perheristiriidan mediaattorivaikutusta ei voitu olettaa löytyvän regressioanalyysissa ainakaan it-tele –konsernin tai kartonkitehtaan aineistossa, sillä näissä organisaatioissa työperheristiriita ja organisaatiopohjainen itsetunto eivät korreloineet keskenään (vrt. Baron & Kenny, 1986). Sen sijaan terveydenhuollossa työ-perheristiriita selitti kaikissa malleissa vielä prosentin organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta, kun perhemyönteisyyden vaikutus oli kontrolloitu (ks. Taulukko 6). Oletettu työ-perheristiriidan medioiva rooli ei kuitenkaan saanut tukea hierarkkisesta regressioanalyysistä. Vaikka terveydenhuollon aineistossa työperheristiriita lisäsin mallien selitysasteita, ei se pudottanut perhemyönteisyysmuuttujien regressiokertoimien (β) tilastollista merkitsevyyttä malleissa.

TAULUKKO 6. Organisaatiopohjaisen itsetunnon selittäjät: hierarkkisten regressioanalyysien tulokset

<i>Selittävät muuttujat</i>	<i>Organisaatiopohjainen itsetunto</i>								
	<i>It-tele -konserni</i>			<i>Terveystenhoolto</i>			<i>Kartonkitehdas</i>		
	β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
MALLI A									
1. askel									
johtamiskulttuuri	.27***	.07***	.07***	.37***	.16***	.16***	.39***	.16***	.16***
2. askel									
työ-perheristiriita	.03	.00	.07***	-.10**	.01**	.17***	-.02	.00	.16***
MALLI B									
1. askel									
urakehityskulttuuri	.28***	.08***	.08***	.27***	.10***	.10***	.25**	.07***	.07***
2. askel									
työ-perheristiriita	.03	.00	.08***	-.12**	.01**	.11***	-.03	.00	.07***
MALLI C									
1. askel									
työaikakulttuuri	.19**	.03**	.03**	.21***	.07***	.07***	.26***	.07***	.07***
2. askel									
työ-perheristiriita	.05	.00	.03**	-.13**	.01**	.09***	-.02	.00	.07***

Huom. β = standardoitu regressiokerroin viimeiseltä askelmalta, ΔR^2 = selityssasteen (R^2) muutos askeleella
 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4 POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää miten organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys, työperheristiriita ja organisaatiopohjainen itsetunto näyttäytyvät kolmessa eri organisaatiossa: it-tele –konsernissa, terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Lisäksi tutkittiin se-littääkö organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys suoraan organisaatiopohjaista itsetuntoa, vai välittyykö sen yhteys työ-perheristiriidan kautta.

4.1 Yleisyystarkastelut

Tutkimuksen perusteella näyttäisi ensinnäkin siltä, että työntekijät kokivat johtamiskulttuurin heikoimmaksi perhemyönteisyyden osa-alueeksi. Tulos on samansuuntainen kuin Maunon ja Kinnusen (2005) havainto, jonka mukaan organisaatioiden työaika- ja urakehityskulttuuriin ollaan johtamiskulttuuria tyytyväisempiä. Tässä tutkimuksessa tulokseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että uralla etenemismahdollisuudet ovat suhteellisen vähäisiä ainakin terveydenhuollossa ja kartonkitehtaassa. Siten perhe-elämän ei ehkä koeta vaikuttavan uralla etene-miseen. Sen sijaan esimiesten asenteet perhe-elämää kohtaan ovat ilmeisen tärkeät työnteki-jälle, jotta työn ja perheen välistä tasapainoa voitaisiin parantaa (vrt. Allen, 2001; Thompson ym., 1999).

Toiseksi havaittiin oletusten mukaisesti, että organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys eriytyi organisaatioittain niin kokonaiskulttuurin kuin osakulttuurienkin osalta. Yleisesti otta-en kartonkitehdas näyttäytyi tutkituista organisaatioista perhekielteisimpänä. Suomessa perin-teiset miesvaltaiset organisaatiot ovat näyttäneet myös aiemmissa tutkimuksissa organisa-aatiokulttuuriltaan naisvaltaisia aloja perhekielteisempinä (ks. Kinnunen & Mauno, 2002; Mau-no & Kinnunen, 2005; Mauno & Pyykkö, 2004). Yhtenä syynä tähän voi olla se, että naisval-taisilla aloilla perhe-elämän näkyvyyteen työssä on jouduttu tottumaan jo vuosikymmenien aikana, minkä vuoksi naisvaltaisten organisaatioiden kulttuurit ovat vähitellen kehittyneet perhemyönteisiksi (Kinnunen & Mauno, 2002; Mauno & Kinnunen, 2005). Toisaalta taas miesvaltaiset alat ovat vasta vähitellen tottumassa perhe-elämän näkyvyyteen työssä, sillä miehet ottavat entistä enemmän osaa myös perheen hoitamiseen.

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden suhteen on kuitenkin huomattava, että työ-perhekulttuurin kokonaisarviossa miesvaltainen it-tele –konserni osoittautui terveydenhuolto-organisaation kanssa yhtä perhemyönteiseksi. Myös Kinnunen & Mauno (2002) havaitsivat

tutkimuksessaan, että modernilla miesvaltaisella alalla vallitsi perinteistä miesvaltaista alaa perhemyönteisempi yrityskulttuuri. Onkin mahdollista, että suhteellisen nuorella it-alalla on nähty alusta saakka molempien sukupuolten osallistuvan perhe-elämän hoitamiseen, minkä vuoksi organisaation toimintatavat ovat muodostuneet työntekijöiden perhe-elämää huomioiviksi. Lisäksi tähän tulokseen on voinut vaikuttaa se, että it-tele –konsernin vastaajista jopa 30% työskenteli esimiesasemassa. Esimiesasemassa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön voivat olla suuremmat, mikä voi edistää sitä, että organisaatio koetaan myös perhemyönteiseksi (ks. Mauno & Pyykkö, 2004). Oletusten vastaisesti sukupuolen tai kotona asuvien lasten yhteyttä perhemyönteisyyden kokemukseen ei varianssianalyysin perusteella tässä tutkimuksessa havaittu, vaikkakin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä muuttujien välisissä korrelaatioissa havaittiin.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että työ-perheristiriitaa koettiin tutkittavissa organisaatioissa suhteellisen vähän. Tulos on samansuuntainen Kinnusen ja Maunon (1998) tutkimuksen kanssa. Mielenkiintoisesti terveydenhuollossa työ-perheristiriitaa koettiin keskimääräisesti eniten, vaikka aiempien tutkimusten perusteella juuri perhemyönteisessä organisaatiossa oletettiin olevan vähiten työ-perheristiriitaa (vrt. Allen, 2001; Behson, 2002; Thomas & Gansler, 1995; Thompson ym., 1999). Syy voi olla siinä, että aiemmat analyysit aineistosta ovat osoittaneet aikapaineiden olevan terveydenhuollossa yleisempiä kuin kahdessa muussa organisaatiossa (ks. Mauno ym., 2005d), mikä voi edistää työ-perheristiriidan kokemuksia (Greenhaus & Beutell, 1985). Aikapaineisiinkin osittain liittyvä työaikakulttuuri korreloikin perhemyönteisyysmuuttujista voimakkaimmin työ-perheristiriidan kanssa. Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Thompson ym. (1999) tutkimuksessaan, vaikka monissa muissa tutkimuksissa johtamiskulttuurin on todettu olevan vahvimmin yhteydessä työ-perheristiriitaan (Behson, 2002; Galinsky & Stein, 1990; Warren & Johnson, 1995). Koska kaikki perhemyönteisyysmuuttujat korreloivat merkitsevästi työ-perheristiriidan kanssa, voidaan perhemyönteisen organisaatiokulttuurin olettaa tuottavan työntekijälle ainakin jossain määrin voimavaroja, joiden avulla työ-perheristiriita vähenee ja työn ja perheen vaatimusten välillä tasapainoilu helpottuu.

4.2 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri organisaatiopohjaisen itsetunnon edistäjänä

Organisaatiopohjaisen itsetunnon osalta tutkimus osoitti, että suurimmalla osalla tutkittavista organisaatiopohjainen itsetunto oli keskimääräinen. Olettamus organisaatiopohjaisen itsetun-

non eriytymisestä organisaatioittain sai siltä osin tukea, että keskiarvon perusteella organisaatiokulttuuriltaan perhemyönteisempi terveydenhuolto näyttäytyi kartonkitehdasta positiivisemmassa valossa organisaatiopohjaisen itsetunnon suhteen. Näytti siis siltä, että perhemyönteisessä ja supportiivisessa organisaatiossa työntekijöiden organisaatiopohjainen itsetunto olisi parempi kuin perhekielteisessä ja ei-supportiivisessa organisaatiossa (vrt. Fuller ym., 2003; McAllister & Bigley, 2002; Pierce ym., 1989). Tätä oletusta tuki myös hierarkkisen regressioanalyysin tulokset, joiden perusteella organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys selitti jopa 16% organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta. Johtamiskulttuurin yhteys organisaatiopohjaiseen itsetuntoon on havaittu jo aiemmissakin tutkimuksissa, sillä muun muassa Pierce ym. (1989) ja McAllister ja Bigley (2002) havaitsivat johdon supportiivisuuden edistävän organisaatiopohjaista itsetuntoa. Tässä tutkimuksessa lisäksi myös muiden perhemyönteisyysmuuttujien – urakehityskulttuurin ja työaikakulttuurin – havaittiin selittävän organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelua, mikä on uusi löytö.

Terveydenhuollossa ja kartonkitehtaassa merkittävin organisaatiopohjaisen itsetunnon selittäjä oli johtamiskulttuuri. Johtajien ja esimiesten käyttäytymisellä ja asenteilla työntekijöiden yksityiselämää kohtaan on siis suuri merkitys myös siihen, kokeeko työntekijä itsensä päteväksi ja arvokkaaksi henkilöksi työyhteisössään. Kun esimerkiksi perheen vuoksi osa-aikatyötä tekevä työntekijä kokee esimiestensä suhtautuvan häneen työntekijänä yhtä arvostavasti, kuin muihin työntekijöihin, ei organisaatiopohjainen itsetunto ole luultavasti heikko ainakaan perhevelvollisuuksista johtuen. It-tele –organisaatiossa puolestaan organisaatiopohjaista itsetuntoa selitti voimakkaimmin urakehityskulttuuri. Tulos voi johtua epäsuorasti siitä, että it-tele -alalla urakehitysmahdollisuudet ovat ehkä paremmat kuin terveydenhuollossa tai kartonkitehtaassa, ja siten it-tele –konsernin työntekijät saattavat myös arvostaa uralla etenemistä keskimääräisesti enemmän kuin muissa organisaatioissa. Mikäli perhe-elämän velvollisuuksien hoitaminen aiheuttaa vaikeuksia uralla etenemiseen organisaatiossa, voi työntekijä kokea organisaation viestittävän hänen olevan perheettömiä työntekijöitä huonompi ja arvottomampi työntekijä. Tämä voi puolestaan heikentää organisaatiopohjaista itsetuntoa. Pohdittavaksi jää, miksi it-tele konsernissa johtamiskulttuuri ja työaikakulttuuri selittivät huomattavasti vähemmän organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelua kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että kun organisaatio ymmärtää ja huomioi työntekijöidensä yksityiselämän velvoitteita organisaatiokulttuurin eri tasoilla (vrt. Schein, 1985, 1990), yksilön mielikuva itsestään ja mielikuva arvostetusta työntekijästä ovat tasapainossa. Siten yksilö voi kokea itsensä arvostetuksi, hyväksytyksi ja osaavaksi yhteisön

jäseneksi organisaatiossa yksityiselämän velvoitteista huolimatta, mikä puolestaan edistää organisaatiopohjaista itsetuntoa.

Työ-perheristiriita organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden ja organisaatiopohjaisen itsetunnon yhteyden välittävänä tekijänä ei saanut tukea hierarkkisesta regressioanalyysistä, vaikka aiemmissa tutkimuksissa työ-perheristiriidan on havaittu medioivan perhemyönteisyyden yhteyttä useisiin muihin hyvinvointitekijöihin (Frone ym., 1992; Mauno ym., 2005c; Thomas & Ganster, 1995). Työ-perheristiriidan ja organisaatiopohjaisen itsetunnon välinen yhteys löytyi tässä tutkimuksessa vain työ-perheristiriitaa voimakkaimmin kokevassa terveydenhuollossa. Koska terveydenhuolto-organisaatio oli voimakkaasti naisvaltainen organisaatio, tuloksen perusteella voidaan myös kysyä, heikentääkö työ-perheristiriita helpommin kenties naisten organisaatiopohjaista itsetuntoa? On ajateltu, että naisten elämässä työn ja perheen välinen raja olisi läpäisevämpi kuin miehillä (Kinnunen & Mauno, 2002) eli naiset eivät kykenisi yhtä helposti pitämään työtä ja perhettä erillään. Näin voi myös olla mahdollista, että työ- ja perhe-elämästä nousevat vaatimukset, ja niistä aiheutuvat ristiriidat, vaikuttavat negatiivisesti juuri naisten kokemuksiin omasta kyvykkyydestä työntekijänä ja siten heikentävät organisaatiopohjaista itsetuntoa.

4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimushaasteet

Arvioitaessa tutkimusta on huomioitava siihen liittyviä rajoituksia. Ensinnäkin tutkimus perustuu poikkileikkausaineistoon, minkä vuoksi päätelmät syy-seuraussuhteista ovat teoreettisia. Siten voi olla mahdollista, että organisaatiopohjainen itsetunto selittääkin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden ja työ-perheristiriidan kokemuksia. Tulevaisuudessa tarvitaankin pitkittäistutkimusta niin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työ-perheristiriidan kuin organisaatiopohjaisen itsetunnonkin osalta. Toiseksi on huomattava, että vaikka organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys selitti osittain paljonkin organisaatiopohjaisen itsetunnon vaihtelusta, jää myös paljon varianssista edelleen selittämättä. Siten organisaatiopohjaiseen itsetuntoon yhteydessä olevia tekijöitä tulee tutkia jatkossa laajemmin. Kolmantena rajoituksena voidaan pitää sitä, että aineisto perustuu kyselytutkimukseen, jonka vastausprosentti oli kohtalaisen matala (49%). Lisäksi esimerkiksi Schein (1985, 1990) on sitä mieltä, ettei organisaatiokulttuuriin liittyviä piirteitä voida ylipäättään selvittää kattavasti kyselytutkimuksilla. Jotta organisaatiokulttuurin perimmäisiä piirteitä voitaisiin tutkia, tarvittaisiinkin tulevaisuu-

nessa kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle lisäksi kvalitatiivista tutkimusta, niin pitkittäis- kuin interventiotutkimustakin.

Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan katsoa kysymyksenasettelu, joka tuotti uutta tietoa sekä organisaatiopohjaisesta itsetunnosta suomalaisissa organisaatioissa että organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden yhteydestä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon. Yhteyttä ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, vaikka organisaation supportiivisuuden (POS) yhteydet organisaatiopohjaiseen itsetuntoon jo aiemmista tutkimuksista tiedetään. Lisäksi tutkimuksen vahvuus on se, että päätelmiä tehtiin kolmesta erilaisesta organisaatiosta kerätyn suhteellisen suuren ja edustavan aineiston perusteella. Tuloksia voidaankin yleistää ainakin jollain tasolla Suomen olosuhteissa, sillä esimerkiksi perhe-etuuksien käyttömahdollisuudet, mikä voi vaikuttaa perhemyönteisyyden kokemukseen, ovat kaikille työntekijöille tasapuoliset lainsäädännön takia. Toisaalta hyvin pienissä ja vähemmän hierarkkisissa organisaatioissa, kuten perheyhteyksissä, tulokset voisivat kuitenkin poiketa tämän aineiston tuloksista.

Tulevaisuudessa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden tutkiminen saattaa suunnata sen kehittämismahdollisuuksiin, joten pitkittäistutkimuksen ohella tarvitaan myös interventiotutkimuksia. Organisaatiopohjainen itsetunto on puolestaan tärkeä tekijä paitsi työntekijän hyvinvoinnin, myös organisaatioiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa tulisikin selvittää tarkemmin suomalaisissa organisaatioissa organisaatiopohjaiseen itsetuntoon yhteydessä olevia tekijöitä, kuten sukupuolta ja työsuhteen laatua. Lisäksi organisaatioita varmasti kiinnostaa se, millä tavalla organisaatiopohjainen itsetunto on yhteydessä organisaation tehokkuuteen.

Käsillä oleva tutkimus tuki aiempia havaintoja (mm. Allen 2001; Mauno ym., 2005c; Thompson ym., 1999) sen suhteen, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri edistää työntekijöiden hyvinvointia, tässä tapauksessa organisaatiopohjaista itsetuntoa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kehittämiseen: Kun työntekijä kokee organisaation ymmärtävän myös hänen yksityiselämänsä vaatimuksia, työntekijä käyttää mielellummin hyväkseen myös kehitettyjä perhe-etuuksia (ks. Kinnunen ym., 2005). Sitä kautta työn ja perheen välinen vuorovaikutus helpottuu ja voimavaroja riittää enemmän molemmissa rooleissa toimimiseen.

On myös muistettava, että perhemyönteisellä organisaatiokulttuurilla ei tarkoiteta vain työntekijöiden hyvinvoinnin ja yksityiselämän huomioimista ja tukemista. Tavoitteena on nimenomaan tukea työn ja perheen vuorovaikutusta siten, että sekä työntekijän että organisaation tarpeet tulevat huomioiduksi. Perhemyönteisyyden kehittämällä voidaankin olettaa olevan myönteisiä vaikutuksia myös organisaatioiden toimintakykyyn. Paitsi että työntekijät si-

toutuvat voimakkaammin perhemyönteiseen kuin perhekielteiseen organisaatioon (Allen, 2001; Thompson, 1999), tämän tutkimuksen mukaan työntekijöillä on myös korkea organisaatiopohjainen itsetunto perhemyönteisissä organisaatioissa. Organisaatiopohjainen itsetunto puolestaan lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä parantaa työssä suoriutumista (Gardner & Pierce, 1998; Pierce ym., 1989). Nämä tekijät ovat luonnollisesti hyväksi myös organisaation tavoitteille. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kehittämällä voidaan siis tulevaisuudessa mahdollisesti parantaa sekä työntekijöiden ja perheiden hyvinvointia että organisaatioiden toimintakykyä ja tehokkuutta.

LÄHTEET:

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Behson, S. J. (2002). Which Dominates? The Relative Importance of Work-Family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53–72.
- Brockner, J. (1988), *Self-Esteem at Work: Research, Theory and Practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Campbell Clark, S. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348–365.
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-Esteem*. U.S.A.: W. H. Freeman and Company.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Frone, M., Russel, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
- Frone, M., Yardley, J., & Markel, K. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145–167.

- Fuller, J., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789–791.
- Galinsky, E. & Stein, P. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees. Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 11(4), 268–383.
- Gardner, D. & Pierce, J. (1998). Self-esteem and self-efficacy Within the Organizational Context. An Empirical Examination. *Group & Organizational Management*, 23(1), 48–70.
- Gardner, D., Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- Grant-Vallone, E. J. & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214–226.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The Impact on Organizational Culture on Men's Use of Parental Leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), 319–342.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159–169.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157–177.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2002). Työ- ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta. Teoksessa A. Rönkä & U. Kinnunen (toim.), *Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen*. (s. 99 - 118). Keuruu: PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S., & Dikkers, J. (2005). Work-Family Culture in Organizations: Theoretical and Empirical Approaches. In S. Poelmans (ed.) *Work and Family. An International Research Perspective* (pp. 87–120). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Korman, A. K. (1970). Toward an Hypothesis of Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31–41.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension. *Academy of Management Review*, 1, 50–63.

- Lee, J. (2003). An Analysis of the Antecedents of Organization-Based Self-Esteem in Two Korean Banks. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1046–1066.
- Lewis, S. (1997). 'Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins? *Gender, Work and Organization*, 4, 13–23.
- Lewis, S. & Smithson, J. (2001). Sense of Entitlement to Support for the Reconciliation of Employment and Family Life. *Human Relations*, 54(11), 1455–1481.
- Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant Validity of Well-Being Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616–628.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 265–286). Jyväskylä: Otavan kirjapaino Oy.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005a). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209–237.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005b). Work-Family Culture in Four Organizations in Finland. *Community, Work and Family*, 8(2), 115–140.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykkö, M. (2005c). Does Work-Family Conflict Mediate the Relationship between Work-Family Culture and Self-Reported Distress? Evidence from Five Finnish Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), 509–530.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2005d). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ & Ihminen*, 1, 107–128.
- Mauno, S. & Pyykkö, M. (2004). Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät. Vertaileva tutkimus viidessä organisaatiossa. *Psykologia*, 39, 196–212.
- McAllister, D. & Bigley, G. (2002). Work Context and the Definition of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem. *Academy of Management Journal*, 45(3), 894–904.
- O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanches, J. I. (2003). Family-Responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work-Family Conflict, and Psychological Strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326–344.

- Perlow, L. (1995). Putting the Work Back Into Work/Family. *Group & Organization Management*, 20(2), 227–239.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648.
- Rhoades, L. & Eisenberg, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., & Rosenberg, F. (1995). Global self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141–156.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Thomas, L. & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When Fork-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164.
- Wagena, E., & Greuts, S. A. E. (2000). SWING: Ontwikkeling en validering van de "Survey Werkthuis Interference-Nijmegen. [SWING: development and validation of the "Survey work-home interference-Nijmegen]. *Gedrag & Gezondheit*, 28, 138–158.
- Warren, J. & Johnson, P. (1995). The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, 44(2), 163 – 169.