

**TYÖTYTYVÄISYYS IT- JA TELEALAN ORGANISAATIOSSA
– YHTEYDET RAKENTEELLISIIN TEKIJÖIHIN JA
ORGANISAATIOKULTTUURIIN**

Katariina Pitkänen
Psykologian pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Kevät 2005

TIIVISTELMÄ

Työtyytyväisyys it- ja telealan organisaatiossa – yhteydet rakenteellisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin

Tekijä: Katariina Pitkänen

Ohjaaja: Dosentti Saija Mauno

Psykologian pro gradu –tutkielma

Helmikuu 2005

Jyväskylän yliopisto

56 sivua, 3 liitettä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisen it- ja telealan organisaation työ- ja organisaatioon tyytyväisyyden tasoa ja sen yhteyksiä rakenteellisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimukseni perustui sekä määrälliseen (kysely) että laadulliseen (haastattelu) aineistoon, joskin pääpaino oli määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimus toteutettiin osana ” Yrityskulttuuri – Henkilöstön hyvinvoinnin edistäjä vai jarru?” – projektia, joka on käynnissä Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Määrällinen aineisto koostui 296:sta kyselyyn vastanneista, joista 66 % oli miehiä ja 32 % naisia. Vastanneista 58 % arvioi olevansa tyytyväisiä työhön. Organisaatioon tyytyväisiä puolestaan oli 35 % vastanneista. Tyytyväisimpiä oltiin työhön sinänsä ja tyytymättömmimpiä tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan organisaatiossa. Miehet, iäkkäämmät ja vähäisemmin koulutetut työntekijät olivat työtyytyväisempiä kuin muut vastaajat. Lisäksi työtyytyväisyyttä lisäsi esimiesasema ja telealalla työskentely. Ne vastaajat, jotka arvioivat organisaation panostavan henkilöstön kehittämiseen, olivat työtyytyväisempiä kuin muut. Organisaatioon tyytyväisyyttä puolestaan lisäsi organisaatiokulttuurin kokeminen supportiivisena (so. tukevana, kannustavana), johtamisen tavoitteellisena ja viestinnän avoimena. Lisäksi panostus henkilöstön kehittämiseen lisäsi myös organisaatioon tyytyväisyyttä. Tutkimuksen laadullinen aineisto koostui 12 haastattelusta. Tyytymättömyyden syyt selitettiin laadullisen aineiston valossa johtamiseen ja organisaation rakenteeseen liittyvillä piirteillä. Keskeisiksi teemoiksi nousivat henkilöstöjohtamisen heikkoudet, selkiytymättömät tavoitteet, heikko viestintä, toimialojen (it ja tele) väliset erot, organisaatiomuutokset ja toimialan epävakaus. Näiden tekijöiden seurauksena organisaatiossa koettiin ilmenevän ristiriitoja ja epävarmuutta, joiden edelleen arvioitiin näyttävän tyytymättömyytensä.

Avainsanat: *työtyytyväisyys, organisaatioon tyytyväisyys, organisaatiokulttuuri, henkilöstön kehittäminen*

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1. Työtyytyväisyys: käsitteen määrittely ja ilmiön yleisyys	1
1.2. Työtyytyväisyyden yhteydessä olevat rakenteelliset tekijät	4
1.3. Organisaatiokulttuuri	6
1.4. Organisaatiokulttuurin yhteydet työtyytyväisyyteen.....	10
1.5. Tutkimusongelmat	13
2. MENETELMÄT	14
2.1. Määrällisen aineiston otos ja tutkittavat	14
2.2. Kysely ja tutkimuksen muuttujat	15
2.3. Määrällisen aineiston tilastollinen käsittely	18
2.4. Laadullinen aineisto	19
3. TULOKSET	21
3.1. Tyytyväisyyden yleisyys	21
3.2. Tyytyväisyyden vaihtelu sukupuolen, iän, koulutuksen, esimiesaseman ja toimialan suhteen	22
3.3. Muuttujien väliset korrelaatiot	24
3.4. Tyytyväisyyttä selittävät tekijät: regressiomallit	27
3.5. Tyytyväisyys laadullisen aineiston valossa	30
4. POHDINTA	36
4.1. Työtyytyväisyyden yleisyys ja yhteydet rakenteellisiin tekijöihin	36
4.2. Työtyytyväisyys ja yhteydet organisaatiokulttuuriin	39
4.3. Työtyytyväisyys laadullisen aineiston valossa	41
4.4. Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimustarpeet tulevaisuudessa	43
LÄHTEET	46
LIITTEET	57

1. JOHDANTO

Työtyytyväisyys on merkittävä työelämän laadun mittari, joka on yhteydessä yksilön kokonaisyvinvointiin (Spector, 1997). Työtyytyväisyyden on arvioitu olevan merkittävä tekijä myös organisaation menestymisen kannalta (Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2003). Työtyytyväisyyttä onkin tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti vuosikymmeniä (mm. Hackman & Oldham, 1975; Kauppinen ym., 1997, 2000; Spector, 1997). Jatkuvat muutokset työelämässä ja sen laadussa edellyttävät työtyytyväisyyden ja sitä ennustavien tekijöiden tutkimista edelleen. Monien tekijöiden, kuten yksilöllisten ominaisuuksien (esim. sukupuoli ja ikä) ja työhön liittyvien tekijöiden (esim. työn piirteet) on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (mm. Hackman & Oldham, 1980; Spector, 1997). Myös organisaatiotason ominaisuuksien, kuten organisaation kulttuurin, ja työtyytyväisyyden välillä on todettu olevan yhteyksiä (mm. Lund, 2003), joita on syytä tutkia edelleen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää koettua työtyytyväisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä it- ja telealan organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitetään erityisesti demografisten tekijöiden sekä organisaatiokulttuurin yhteyksiä työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on tarkastella työtyytyväisyyttä sekä määrällisen että laadullisen aineiston valossa. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin määrällisessä aineistossa, laadullisen aineiston tukien tutkimusta ja tuoden uusia näkökulmia ilmiöön. Kysely- ja haastatteluaineiston yhdistäminen mahdollistaa sekä yleistettävän määrällisen että syvemmän laadullisen tiedon tuottamisen.

1.1. Työtyytyväisyys: käsitteen määrittely ja ilmiön yleisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yleisesti vallitsevaa tunnetta työstä ja siihen liittyvistä tekijöistä (Spector, 1997). Locken (1976) mukaan työtyytyväisyys on työstä

saaduista kokemuksista syntyvä positiivinen tunnetila, johon vaikuttavat työntekijän omat arviot. Tunneaspektin lisäksi työtyytyväisyydellä tarkoitetaan myös asennetta työtä kohtaan (Schneider, 1985). Asenne voidaan määritellä seurauksena sille, millaisena työ nähdään ja yhteensopivuudesta yksilön ja organisaation välillä, toisin sanoen kyse on havainnoista todellisten ja haluttujen seurausten välisestä suhteesta (Ivancevich, Olelelns & Matterson, 1997). Dawis ja Lofquist (1984) määrittelevät työtyytyväisyyden työntekijän kokemuksena siitä, miten hyvin työympäristö täyttää työntekijän tarpeet. Mitä paremmin työympäristö vastaa työntekijän tarpeisiin, sitä tyytyväisempi työntekijä on (Locke, 1976). Keskeisessä asemassa ovat myös työntekijän arvot ja arvostukset, joiden pohjalta työntekijä arvioi työympäristöään (Lawler, 1973).

Työtyytyväisyyttä voidaan mitata (operationalisoida) yleisesti tai suhteessa mihin tahansa työhön tai organisaatioon liittyvään tekijään (Lease, 1998). Wanousin, Reichersin & Hudyn (1997) meta-analyysin mukaan sekä yleisen työtyytyväisyyden että osatekijöistä koostuvan tyytyväisyyden mittaaminen on relevanttia. Yleisellä työtyytyväisyydellä (global assessment) mitataan asennetta kokonaisuudessaan työtä kohtaan (esim. kuinka tyytyväinen olet työhösi?) (Spector, 1997). Griffin ja Bateman (1986) kuvaavat yleisen työtyytyväisyyden koostuvan tyytyväisyydestä työn tai organisaation eri osatekijöihin (faced-based assessment). Useimmin tutkittuja yleisen työtyytyväisyyden osatekijöitä ovat arvostus, viestintä, työtoverit, luontaisedut, työolot, työn luonne, organisaatio, organisaation menettelytavat, palkka, henkilökohtainen kasvu, ylennysmahdollisuudet, tunnustus, turvallisuus sekä työnjohto (Spector, 1997). Locken (1976) varhaiset katsaukset työtyytyväisyyteen osoittavat tyytyväisyyteen osatekijöiden jakautuvan neljään ryhmään: palkkioihin, toisiin ihmisiin, työn luonteeseen ja organisaatiokontekstiin. Työtyytyväisyydellä voidaan siis määrittää työympäristön tilaa (Dormann & Zapf, 2001) ja sen yhteensopivuutta työntekijän asenteiden kanssa (Ivancevich ym., 1997).

Lisääntyvät työelämän haasteet asettavat uusia vaatimuksia sekä työntekijöille että organisaatioille (Kauppinen ym., 1997). Talousarvioiden lisäksi henkilöstön hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden arviointi on lisääntyvässä määrin ennuste myös yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa (Eskildsen ym., 2003). Tutkimusten mukaan keskimäärin 80 % työntekijöistä on tyytyväisiä työhönsä (Biri, 1998; Eriksson, 1998). Työterveyslaitoksen työolotutkimuksen mukaan suomalaisista 83 %

oli erittäin (27 %) tai melko (56 %) tyytyväisiä työhönsä vuonna 1997 (Kauppinen ym., 1997). Vuoteen 2000 mennessä työtyytyväisyys oli hiukan noussut: 32 % työssä käyvistä oli erittäin tyytyväisiä työhönsä ja 53 % melko tyytyväisiä, tyytyväisten kokonaismäärän ollessa täten peräti 85 % (Kauppinen ym., 2000). Pohjoismaisessa tutkimuksessa suomalaisten työtyytyväisyys osoittautui keskiarvoa paremmaksi (Eskildsen ym., 2003). Myös suomalaiset opettajat arvioivat EUROTEACH tutkimuksen mukaan tyytyväisyytensä eurooppalaista keskiarvoa korkeammaksi (Rasku & Kinnunen, 2003).

Työtyytyväisyys vaihtelee myös eri alojen ja ammattiryhmien välillä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan eniten tyytyväisiä oli terveys- ja sosiaalipalveluissa, julkishallinnossa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa (Kauppinen ym., 2000). Kaikista tyytyväisimpiä olivat yrittäjät: 93 % yrittäjistä oli erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä. Työtyytymättömmimpiä olivat työntekijän asemassa olevat vastaajat, joista kuitenkin 80 % arvioi työtyytyväisyytensä erittäin tai melko hyväksi. Työtyytyväisyys oli hiukan alhaisempaa isommilla kuin pienillä työpaikoilla (Kauppinen ym., 2000). On kuitenkin huomattava, että organisaation koon ei kaikissa tutkimuksissa ole havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Eskildsen ym., 2003).

Elektroniikka-alalla, johon työterveyslaitoksen mukaan lasketaan myös tietoliikenneala (tämän tutkimuksen kohdejoukko), tuotannon kasvu oli erittäin nopea (20–57 %) 1990-luvun loppupuolella (Kauppinen ym., 2000). Nopeat muutokset tuotannossa ja epävarmuuden kestäminen ovat keskeisiä haasteita, joita tietoliikennealalla ilmenee (Anttonen & Tammelin, 2000). Suomalaisessa tutkimuksessa, jossa oli mukana neljä organisaatiota sosiaali- ja terveystoimen, koulutoimen, paperi- ja selluteollisuuden sekä informaatioteknologian alalta, it-alalla työtyytyväisyys osoittautuikin heikoimmaksi (Piitulainen, Mauno & Kinnunen, 2002a). Lisäksi havaittiin, että tyytyväisyys organisaatioon oli heikompaa kuin työtyytyväisyys.

1.2. Työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat rakenteelliset tekijät

Työtyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä on tutkittu laajasti jo vuosikymmenten ajan (Currivan, 1999). Rakenteellisista tekijöistä on tutkittu mm. sukupuolen, iän, koulutuksen ja esimiesaseman yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tutkimusten pohjalta ei ole löydetty yksimielisyyttä siitä, millä tavalla demografiset tekijät ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen (mm. Spector, 1997).

Työtyytyväisyyden vaihtelua *sukupuolen* mukaan on tutkittu paljon, mutta saadut tutkimustulokset ovat ristiriitaisia (mm. Bilgic, 1998; Clark, Oswald & Warr, 1996; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Useiden tutkimusten mukaan naiset ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet (Clark ym., 1996; Hickson & Oshagbemi, 1999; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Naisten on havaittu olevan miehiä tyytyväisempiä mm. työoloihin (Koustelios, 2001). Suomalaisessa tutkimuksessa naisten ja miesten työtyytyväisyyden välillä ei kuitenkaan havaittu eroja (Kauppinen ym., 2000).

Miehet ovat Bilgicin (1998) mukaan tyytyväisempiä palkkaan ja fyysiseen työympäristöön Turkissa, mutta yleisessä työtyytyväisyydessä ei havaittu eroja naisten ja miesten välillä. Muutkin tutkimukset ovat linjassa tämän kanssa: useissa eri maalaisissa tutkimuksissa yleisessä työtyytyväisyydessä ei ole havaittu sukupuolten välisiä eroja (Eskildsen ym., 2003; Groot & Maassen van den Brink, 1999; Linz, 2003; Oshagbemi, 2000, 2003; Phelan, 1994; Rasku & Kinnunen, 2003; Smith, Smits & Hoy, 1998; Vahtera & Pentti, 1995; Verhoeven, Maes, Kraaij & Joeke, 2003).

Oshagbemin (2000, 2003) tutkimusten mukaan sukupuoli ei yksinään riitä selittämään eroja työtyytyväisyydessä, myös asemalla on merkitystä: korkeammissa asemissa työskentelevissä henkilöstöryhmissä naiset olivat miehiä tyytyväisempiä. Toisaalta Witt & Nye (1992) havaitsivat työtyytyväisyyden olevan samantasoista miehillä ja naisilla huolimatta epätasa-arvoisista työoloista: naisten työolot ja palkka olivat heikompia, mutta työtyytyväisyydessä ei ollut sukupuolieroja. Brush, Moch & Pooyan (1987) arvioivat tämän johtuvan erilaisista työelämän odotuksista tai arvostuksista. Burken (1996) tutkimuksen mukaan, naiset olivat puolestaan työtyytymättömpiä kuin miehet. Tämä johtui miesten korkeammista asemista organisaatiossa. On huomattava myös, että sukupuolen vaikutus tyytyväisyyteen voi

olla seurausta henkilöstön sukupuolirakenteesta. On havaittu, että työryhmissä, jotka koostuvat enimmäkseen miehistä, tyytyväisyys koetaan kaikista heikoimmaksi (Fields & Blum, 1997).

Iän on usein todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Clark ym., 1996; Eskildsen ym., 2003, Verhoeven ym., 2003). Useissa tutkimuksissa vanhempien työntekijöiden on havaittu olevan nuorempia tyytyväisempiä (Eriksson, 1998; Eskildsen ym., 2003; Linz, 2003; Oshagbemi, 2003; Verhoeven ym., 2003). Myös työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suomalaisten työtyytyväisyys lisääntyy selvästi iän myötä (Kauppinen ym., 2000). Työtyytyväisyyden kohoaminen iän myötä voi johtua vanhempien työntekijöiden vähäisemmistä odotuksista työtä kohtaan. Toisaalta vanhempien työntekijöiden työtyytyväisyyden on arvioitu olevan seurausta myös paremmista töistä tai korkeammasta palkasta (Clark ym., 1996; Wright & Hamilton, 1978). Jotkut tulokset kuitenkin viittaavat U-käyrän muotoiseen yhteyteen iän ja työtyytyväisyyden välillä (Clark ym., 1996; Zeitz, 1990). Clarkin ym. (1996) mukaan vanhemmat ja nuoremmat työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin ”keskelle” sijoittuvat ikäluokat. Tutkimuksessa työtyytyväisyys oli heikoimmillaan 36 ikävuoden tienoilla. Hickson ja Oshagbemi (1999) raportoivat iän olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen työn sisällöstä riippuen joko sitä parantavasti tai heikentävästi. Heidän tutkimuksessaan opettamiseen osallistuva yliopiston henkilökunta oli tyytyväisempi nuorempana. Niillä yliopiston työntekijöillä, jotka osallistuivat tutkimukseen, tyytyväisyys puolestaan kasvoi iän myötä. Lopuksi on syytä todeta, että joissakin tutkimuksissa nuorempien työntekijöiden on havaittu olevan tyytyväisempiä (Piitulainen ym., 2002a; Vahtera & Pentti, 1995). Lisäksi osassa tutkimuksista on tyytyväisyyden todettu olevan riippumatonta työntekijän iästä (Bilgic, 1998; Schappe, 1998).

Työtyytyväisyyden yhteyttä *ammattilliseen koulutukseen ja koulutustasoon* on myös tutkittu useissa tutkimuksissa. Joissakin tutkimuksissa on havaittu työtyytyväisyyden vaihtelevan koulutustaustan mukaan, mutta tutkimusten tulokset ovat ristiriitaisia (Eskildsen ym., 2003; Groot & Maassen van den Brink, 1999; Linz, 2003). Linzin (2003) mukaan korkeammin koulutetut kokivat olevansa tyytyväisimpiä työhönsä. Toisaalta joissakin tutkimuksissa korkeammin koulutettujen työntekijöiden on havaittu olevan tyytymättömämpiä työhönsä kuin vähäisemmin koulutettujen (Calrk & Oswald, 1996; Clark ym., 1996; Eskildsen ym., 2003;

Piitulainen ym., 2002a). Mikäli otetaan huomioon palkan vaikutus, koulutuksen vaikutus tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä voi hävitä. Korkeampaa palkkaa saavat työntekijät ovat usein tyytyväisempiä (Groot & Maassen van den Brink, 1999). Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan tue oletusta korkeamman palkan vaikutuksesta tyytyväisyyteen (Vahtera & Pentti, 1995). Vähäisemmin koulutetut työntekijät ovat Koustelioksen (2001) tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä työoloihin, kun taas koulutetummat työntekijät ovat tyytyväisempiä johtoon ja ylenemismahdollisuuksiin. Lisäksi on syytä todeta, että kaikissa tutkimuksissa ei ole löytynyt tukea oletukselle koulutuksen yhteydestä tyytyväisyyteen (Bilgic, 1998; Smith ym., 1998).

Joidenkin tutkimusten tulokset osoittavat myös *esimiesaseman* olevan yhteydessä tyytyväisyyteen. Esimiesten on havaittu olevan tyytyväisempiä työhönsä kuin ei-esimiesten (Burke, 1996; Clark ym., 1996; Eskildsen ym., 2003; Linz, 2003). Lisäksi korkeammassa asemassa olevat työntekijät arvioivat tyytyväisyytensä paremmaksi kuin alemmissä asemassa työskentelevät (Oshagbemi, 2003). Korkeamman aseman ja hyvän palkan yhteisvaikutuksesta tyytyväisyys mahdollisesti lisääntyy (Bilgic, 1998).

Rakenteellisten tekijöiden lisäksi on tutkittu paljon työn ja organisaation ominaisuuksien yhteyttä tyytyväisyyteen (mm. Hackman & Oldham, 1980; Lund, 2003; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Tässä tutkimuksessa on rajoitettu tarkastelemaan organisaatiotason tekijöistä organisaatiokulttuurin yhteyksiä tyytyväisyyteen. Työn ominaisuuksien ja muiden organisaatiotason ominaisuuksien yhteyttä tyytyväisyyteen ei tässä yhteydessä käsitellä. Niistä kiinnostuneen lukijan kannattaa tutustua esim. seuraaviin lähteisiin: Hackman & Oldham (1975; 1980); Spector (1997).

1.3. Organisaatiokulttuuri

Viimeisen 50 vuoden aikana organisaatiokulttuurikäsitteestä on tullut yhä tärkeämpi osa organisaatioita ja organisaatiokäyttämistä tutkivilla tieteenaloilla (Cooper & Cartwright, 2001). Organisaatiokulttuurin määritelmiä on monia, mutta Edgar Schein (1990) on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti:

”Kulttuuri voidaan määritellä perusolettamusten malliksi, jonka tietty ryhmä on keksinyt, löytänyt ja kehittänyt oppiessaan selviämään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhtenäisyyteen liittyvien ongelmien kanssa. Malli on toiminut hyvin, jolloin sen on todettu olevan validi, ja jonka vuoksi se on opetettava uusille jäsenille oikeana tapana havainnoida, ajatella ja tuntea heidän kohdatessaan ongelmia.” (Schein, 1990, 111).

Organisaatiokulttuuria analysoitaessa voidaan huomata, että organisaatiokulttuuri rakentuu eri syvyystasoille (Schein, 1990) sekä kattavalle alueelle organisaation sisällä ja ympärillä (De Witte & Van Muijen, 1990a). Käytännössä kulttuuri muodostuu ja kehittyy yksilön ja organisaation vuorovaikutuksessa (Alvesson, 1993; De Witte & Van Muijen, 1999a). Yksilöt muovaavat organisaationsa kulttuuria ja kulttuurilla on vaikutus yksilöön. Schein (1990) jakaa kulttuurin tasot artefakteiksi, arvoiksi ja perususkomuksiksi. Artefaktit ovat näkyviä, kuuluvia ja aineellisia organisaation rakenteita, prosesseja ja käytänteitä, jotka ovat syntyneet arvojen ja olettamusten pohjalta. Arvot ovat omaksuttuja strategioita, tavoitteita, aatteita, sääntöjä ja normeja, jotka kuvaavat sitä, miten asioiden kuuluisi olla. Perusolettamukset taas ovat suurelta osin tiedostamattomia, syvään juurtuneita uskomuksia, oletuksia ja tunteita organisaatiosta, joita pidetään itsestään selvyyksinä.

Hofstede (1993, 258) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä.” Hofsteden määrittelemä organisaatiokulttuuri eroaa Scheinin määritelmästä. Organisaatiokulttuuri sijoittuu Hofsteden mukaan pääosin käytänteiden, ja vain vähäisessä määrin arvojen, tasolle. Organisaation arvot muotoutuvat pitkälti kansallisen kulttuurin pohjalta. Käytänteisiin, joiden kautta organisaatiokulttuuri ilmenee, voidaan lukea mukaan mm. organisaatiossa vallitsevat rituaalit, tarinat, huumori, fyysiset järjestelyt ja sosiaaliset normit (ks. myös Martin, 2002). Myös organisaatiolle ominainen kieli heijastaa organisaation kulttuuria (Jones, 1995). Toisaalta myös rakenteelliset organisaation piirteet, kuten säännöt, menettelytavat ja taloudelliset järjestelmät ilmentävät vallitsevaa kulttuuria (Martin, 2002).

Tarve kokonaisvaltaisempaan käsitykseen organisaatioista on pitänyt yllä organisaatiokulttuurin tutkimusta, vaikka organisaatiokulttuuri tutkimuskenttänä on edelleen sirpaleinen (De Witte & Van Muijen, 1999b; Sackmann, 1991). Kulttuuri

ilmiönä on niin monimutkainen ja moniulotteinen, että kaikenkattavan teorian luominen on mahdotonta (Cameron & Quinn, 1999). On myös huomattava, että organisaatiokulttuurin yhteydessä puhutaan usein myös organisaation ilmapiiristä (climate). Eräiden tutkijoiden mukaan organisaation ilmapiiri on osa kulttuuria (Denison, 1996; McMurray, 2003; Van Muijen, 1998). Ilmapiiri kuvaa pinnallisempia käyttäytymismalleja ja normeja, kun taas kulttuuri kuvaa syvempiä arvoja ja perusolettamuksia (Schein, 1990).

Organisaatiokulttuurin tutkimus pitää sisällään lukemattomia eri lähestymistapoja ilmiöön. Objektiivinen kulttuurin tutkimus käsittelee kulttuuria mitattavana ja havaittavana kohteena, jolloin voidaan pyrkiä muuttamaan kulttuuria organisaatiota hyödyntäväksi ja tehostavaksi (Jones, 1995; Martin, 2002; O'Reilly, 1989). Tällöin kulttuuria tutkitaan usein kyselyjen ja tilastollisten menetelmien avulla (Alvesson, 1993; Sackman, 1991). Subjektiivinen lähestymistapa taas käsittää kulttuurin tutkimuksen olevan sidoksissa tutkijaan, jolloin kulttuuria ei voi havainnoida tai mitata ilman tutkijan subjektiivista tulkintaa (Alvesson, 1993). Tämän lähestymistavan lähtökohtana on kulttuurin tutkimus laadullisia menetelmiä käyttäen (Smircich & Calas, 1987).

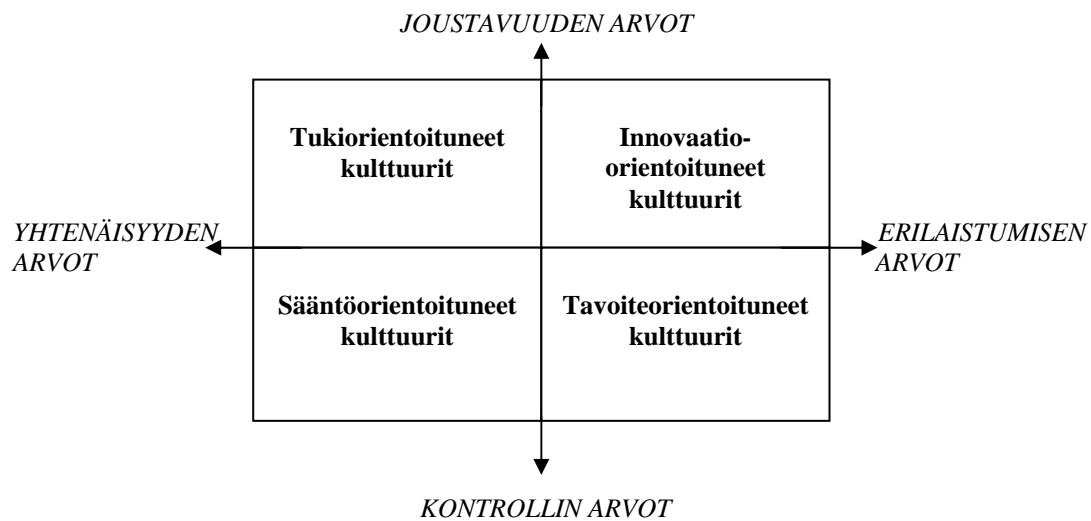
Eräs keskeisimmistä kysymyksistä organisaatiokulttuuritutkimuksen kentällä on ollut kulttuurin yhtenäisyys. Kulttuuri määritellään usein jaettujen arvojen, uskomusten ja käytänteiden kokonaisuudeksi (Schein, 1999; Thomas, Au & Ravlin, 2003). Usein kulttuuria kuvataan ominaisuutena, joka pitää organisaatiota kasassa ja yhdistää sen jäseniä (identiteetti-metafora) (mm. Tichy, 1982). Organisaation kulttuurin, arvojen ja normien tehtävä on toimia jäsentensä käyttäytymistä säätelevänä ja ohjaavana sekä rakennetta luovana tekijänä (De Witte & van Muijen, 1999b). Organisaation kulttuuri voidaan nähdä myös voimavarana, jolla on vaikutuksensa suoriutumiseen ja pitkän tähtäimen tehokkuuteen (Cameron & Quinn, 1999). Organisaation jäsenet ovat kuitenkin usein eri ammattikuntien tai tiimien jäseniä, jotka tekevät eri työtehtäviä. On siis epätodennäköistä, että kulttuuri olisi täysin yhtenäinen (Sackmann, 1991). Alakulttuureja, jonka sisällä kulttuuri on yhtenäinen, voi muodostua esimerkiksi ammatin, osaston, sijainnin tai hierarkkisen tason mukaan (Martin, 2002; Van Muijen, 1998). Kulttuuri ei siis välttämättä ole yhtenäinen tai yhdistävä tekijä (Alvesson, 1993). Erityisesti organisaatiomuutosten

yhteydessä, jossa kaksi (tai useampi) kulttuuria kohtaavat, alakulttuurien ja niiden välisten konfliktien syntyminen on mahdollista (Schein, 1999).

Eräs tapa tutkia ja selittää organisaatiokulttuuria ja organisaatiossa vallitsevia prosesseja on kulttuurin profilointi. Profilointi, eli kulttuurin kuvaaminen tiettyjen tyyppien pohjalta, on taloudellinen ja systemaattinen kulttuurin kartoittamisen tapa ja soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa arvioidaan kulttuurin yhteyksiä muihin organisaation ilmiöihin, esim. hyvinvointiin. Cameron & Quinn (1999) kuvaavat nelikenttämallissaan organisaatiokulttuuria organisaation arvojen pohjalta. Cameronin ja Quinin (1999) kilpailevien arvojen malli (competing values framework) muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, jotka muodostavat nelikentän. Malli on esitetty kuviossa 1.

Ensimmäinen ulottuvuus sisältää toisessa ääripäässään yhtenäisyyden arvot, toisin sanoen henkilöstön yhteisöllisyyttä arvostavat ja ihmissuhteita korostavat arvot. Toiseen ääripäähän sijoittuvat erilaistumisen ja kilpailun arvot, eli yksilöllisyys ja keskinäinen kilpailu (Cameron & Freeman, 1991). Nelikentän toiselle ulottuvuudelle asetuvat joustavuuden arvot, jotka ilmenevät esimerkiksi valinnanvapaudessa ja dynaamisuuksessa vastakohtanaan kontrollin arvot eli pysyvyys ja järjestys (Cameron & Freeman, 1991). Yhdistämällä nämä ulottuvuudet saadaan ihmissuhteita ja kehittymistä painottavat kulttuurit eli tukiorientoituneet ja innovaatio-orientoituneet kulttuurit. Vastakkaisina ulottuvuuksina ovat hierarkkiset eli sääntöorientoituneet kulttuurit ja rationaaliset eli tavoiteorientoituneet kulttuurit (Quinn, 1988).

Kilpailevien arvojen malli on saanut tukea useissa tutkimuksissa (mm. Deshpande, Farley & Webster, 1993; Lund, 2003; Van Muijen & Koopman, 1994). Myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään organisaatiokulttuurin profiloinnin ajatuksia ja sovelletaan niitä kulttuuristen piirteiden kuvaamiseen. Mallin kuvaamat ulottuvuudet eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia vaan organisaation kulttuuri koostuu useista elementeistä ja ulottuvuuksista (Deshpande ym., 1993; Lund, 2003; Quinn, Hildebrandt, Rogers & Thompson, 1991).



KUVIO 1. Cameronin ja Quinin (1999) kilpailevien arvojen malli

Organisaation kulttuuri on merkityksellinen työntekijän ja hänen hyvinvointinsa kannalta. Työntekijä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation ja sen kulttuurin kanssa (De Witte & Van Muijen, 1999a). Seuraavassa tarkastellaankin, miten kulttuuri ja tyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa aiempien tutkimusten mukaan.

1.4. Organisaatiokulttuurin yhteydet työtyytyväisyyteen

Organisaatiokulttuurin ja muiden organisaatiotason ilmiöiden yhteyksiä työtyytyväisyyteen on tutkittu jonkin verran. Useimmiten organisaatiotason ilmiöiden ja työasenteiden välistä yhteyttä on tarkasteltu yksilön ja organisaation yhteensopivuus (person-organization fit) -tematiikasta käsin (Kristof, 1996), joka pohjautuu varhaiseen yksilö-ympäristö yhteensopivuus (person-environment-fit) -käsitteeseen (Lewin, 1968). Yksilön ja organisaation yhteensopivuus kuvaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja mallissa oletetaan, että mikäli työntekijän arvostukset ja tarpeet vastaavat organisaatiossa vallitsevia arvoja, positiiviset työasenteet, kuten työtyytyväisyys lisääntyvät (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus – mallia on käytetty hyväksi myös organisaatiokulttuurin ja työasenteiden välisiä yhteyksiä tutkittaessa. O'Reilly ym. (1991) tutkivat työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuutta ja havaitsivatkin hyvän yhteensopivuuden ennustavan työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi suorituksia arvostavat työntekijät asettivat etusijalle tulosorientoituneen ja aggressiivisen kulttuurin. Itsenäisyyttä arvostavat työntekijät taas preferoivat innovatiivista kulttuuria. Mikäli yhteensopivuus toteutui, työntekijät olivat tyytyväisempiä.

Tutkimuksista on siis noussut esille joitakin viitteitä siitä, että organisaatiokulttuuri on yhteydessä yksilön hyvinvointiin ja työasenteisiin (O'Reilly ym., 1991), kuten työtyytyväisyyteen (Lund, 2003; Ma & MacMillan, 1999). Toisaalta on huomattava, että organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän (Lund, 2003). Useiden organisaatioon liittyvien ominaisuuksien, jotka liittyvät vahvasti organisaatiokulttuuriin, on todettu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä mm. kannustava johtamistyyli (O'Driscoll & Beehr, 1994; Sager, 1994; Vahtera & Pentti, 1999), tavoitteellinen johtaminen (O'Driscoll & Beehr, 1994), toimivat esimies-alaisuusuhteet (Berg, 1999; Hodson, 1997), viestintä (Cooper, Clarke & Rowbottom, 1999; Tzeng, Ketefian & Redman, 2002), suhteet työtovereihin (Hodson, 1997) ja työtovereiden sosiaalinen tuki (Lease, 1998; Lim, 1996; McCann, Russo & Benjamin, 1997; Vahtera & Pentti, 1995). Työtytyymättömyyteen puolestaan ovat yhteydessä ristiriidat työpaikalla (Hodson, 1997; Vahtera & Pentti, 1995) sekä huono tiedonkulku (Vahtera & Pentti, 1995). Lisäksi työtytyymättömyyttä aiheuttavat rooliristiriidat ja roolien epäselvyys (Jackson & Schuler, 1985; O'Driscoll & Beehr, 1994; Sager, 1994). Vaikka edellä mainitut tyytyväisyyteen yhteydessä olevat organisaatiotason ominaisuudet liittyvät kiinteästi organisaatiokulttuuriin, ne eivät yksinään riitä kuvaamaan kulttuuria.

Organisaatiokulttuuriin vahvasti liittyvän organisaation ilmapiirin on myös havaittu olevan yhteydessä lisääntyneeseen työtytyväisyyteen silloin, kun ilmapiiri koetaan myönteiseksi (Haavio-Mannila, 1992; Vahtera & Pentti, 1995). Parkerin ym. (2003) meta-analyysi osoitti erityisesti positiivisten näkemysten johtajasta, työryhmästä ja organisaatiosta olevan yhteydessä positiivisiin työasenteisiin ja lisääntyneeseen työtytyväisyyteen. Näkemykset rooleista tai työstä eivät puolestaan ennustaneet työasenteita yhtä voimakkaasti. Johnson ja McIntye (1998) tutkivat

organisaatioilmapiirin ja kulttuurin yhteyttä työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen oli yhteydessä organisaatiokulttuuri, joka tuki henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Organisaation ilmapiirin osalta työtyytyväisyyteen olivat yhteydessä avoin kommunikaatio, luovuus ja innovatiivisuus. Lisäksi työtyytyväisyyteen oli yhteydessä selkeä tavoitteiden asettelu organisaatiossa (ks. myös Tzeng ym., 2002).

Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä korostavien organisaatiokulttuurien on todettu myös lisäävän työtyytyväisyyttä (Hargreaves, 1994; Ma & MacMillan, 1999), kun taas organisaatiokulttuurien, jotka korostavat eristyneisyyttä, on todettu olevan yhteydessä työtytymättömyyteen (Hargreaves, 1994). Lisäksi organisaatiokulttuurien, jotka sijoittavat työntekijöihinsä, on havaittu olevan yhteydessä positiivisiin työasenteisiin sekä lojaalisuuteen organisaatiota kohden (Kerr & Slocum, 1987). Mikäli yksilö kokee organisaation panostavan työntekijöihinsä esimerkiksi koulutuksen kautta, työtyytyväisyys lisääntyy (Johnson & McIntye, 1998). Koetun organisatorisen tuen (perceived organizational support) on useissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä positiivisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth; 1997; Hochwarter, Kacmar, Perrewé & Johnson, 2003; Shore & Tetrick; 1991). Toisin sanoen työtyytyväisyys lisääntyy, jos työntekijä kokee organisaation arvostavan yksilön panosta ja huolehtivan yksilön hyvinvoinnista (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Hochwarter ym., 2003).

Organisaatiossa ihmisläheiset arvot taloudellisten arvojen sijaan voivat edesauttaa ja tukea yksilön hyvinvointia ja arvojen yhteensopivuus voi olla tärkeänä liikkeellepanevana voimavarana työssä (Maslach & Leiter, 1997). Ihmisläheisen ja henkilöstön hyvinvointia arvostavan kulttuurin onkin todettu olevan yhteydessä työelämän laatuun ja työtyytyväisyyteen (Lund, 2003). Lund (2003) tutki organisaatiokulttuurin yhteyttä työtyytyväisyyteen ja havaitsi, että työntekijät raportoivat korkeampaa työtyytyväisyyttä silloin, kun organisaatiokulttuuria kuvasi ihmisläheisyys ja joustavuus. Tutkimus pohjautui kilpailevien arvojen malliin (Cameron & Quinn, 1999). Kulttuuriprofiilit, jotka olivat yhteydessä tyytyväisyyteen, pitivät sisällään yhteenkuuluvaisuuden, lojaalisuuden, innovatiivisuuden ja joustavuuden piirteitä. Voimakkain positiivinen yhteys vallitsi tukiorientoituneen profiilin ja tyytyväisyyden välillä ja toiseksi voimakkain innovaatio-orientaation ja tyytyväisyyden välillä. Ihmissuhteisiin, kehittämiseen ja innovatiivisuuteen

panostavat kulttuurit siis olivat yhteydessä tyytyväisyyteen. Sen sijaan työntekijät, jotka kuvasivat organisaation kulttuurin kilpailua, markkinavetoisuutta ja sääntöjä korostavaksi, olivat tyytymättömpiä.

1.6. Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia erään suomalaisen it- ja telealan organisaation henkilöstön työhön ja organisaatioon tyytyväisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä määrällisen ja laadullisen aineiston valossa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään erityisesti, mitkä rakenteelliset tekijät ovat yhteydessä työ- ja organisaatioon tyytyväisyyteen. Tyytyväisyyden vaihtelua tarkastellaan sukupuolen, iän, koulutustason, esimiesaseman sekä toimialan (it- ja teleala) mukaan. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on organisaatiokulttuuri, jonka yhteyksiä tyytyväisyyteen pyritään selvittämään.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin spesifeihin kysymyksiin määrällisen aineiston pohjalta:

- 1a) Kuinka tyytyväisiä ovat tutkittavan organisaation työntekijät?
- 1b) Eroaako työhön ja organisaatioon tyytyväisyys sukupuolen, iän, koulutustason, esimiesaseman ja toimialan suhteen?
- 2a) Onko organisaatiokulttuuri yhteydessä työhön ja organisaatioon tyytyväisyyteen?
- 2b) Mitkä kulttuurin piirteet ovat erityisesti yhteydessä tyytyväisyyteen?

Lisäksi tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin laadullisen haastatteluaineiston pohjalta:

- 3a) Millaisia merkityksiä tyytymättömyyden yhteydessä nousee esille?
- 3b) Miten haastateltavat selittävät työtytymättömyyden syitä organisaatiossaan?

2. MENETELMÄT

2.1. Määrällisen aineiston otos ja tutkittavat

Tutkimus on osa ”Yrityskulttuuri – Henkilöstön hyvinvoinnin edistäjä vai jarru?” – projektia, joka aloitettiin vuonna 2003. Tutkimusprojektin tavoitteena on tutkia yrityskulttuurin ja hyvinvoinnin vuorovaikutusta vuosina 2003–2005. Tutkimus toteutettiin kolmessa suomalaisessa organisaatiossa, joista yksi oli keskisuuri it- ja telealan organisaatio. Määrällisen aineiston otos tässä tutkimuksessa oli 621 it- ja telealan organisaation työntekijää, joille lähetettiin kyselylomake keväällä 2003. Kyselyyn vastasi 296 henkilöä vastausprosentin ollessa 48 %.

Tutkittavien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Kyselyyn vastanneista 33 % oli naisia ja 67 % miehiä. Suurin osa (41 %) vastanneista oli 25–34-vuotiaita, 35–44-vuotiaita oli vajaa neljännes ja viidesosa 45–54-vuotiaita. Nuorimpaan ikäluokkaan eli 18–24-vuotiaiden joukkoon kuului 7 % vastanneista ja vanhin ikäluokka eli 55–64-vuotiaat sisälsi 6 % vastanneista. Kolmanneksella vastanneista oli korkeakoulututkinto ja vain hiukan enemmän oli alemman keskiasteen tutkinnon suorittaneita. Vastaajat, joilla oli ammatillinen tai opistoasteen koulutus, yhdistettiin alemman keskiasteen koulutus -luokkaan. Ylemmän keskiasteen tutkinto, johon kuului ammattikorkeakoulun tutkinto, oli noin viidenneksellä vastaajista. Vähemmistönä puolestaan olivat perusasteen koulutuksen ryhmään kuuluvat, joita oli vain kymmenes vastanneista. Perusasteen koulutusluokkaan sisällytettiin työntekijät, jotka olivat käyneet ammatillisen tai työllisyyskurssin tai joilla ei ollut mitään ammatillista koulutusta. Esimiehiä vastanneiden joukossa oli vajaa kolmannes. Organisaatio rakentui erillisistä yhtiöistä, jotka edustivat kahta toimialaa. Näitä toimialoja vertailtiin myös keskenään. Organisaation niin kutsutulla telekommunikaatioalan puolella työskenteli 36 % ja informaatioteknologian puolella 63 % vastanneista.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot

Taustamuuttuja	N	%
Sukupuoli		
nainen	95	33
mies	196	67
Ikäluokka		
18–24 –vuotiaat	21	7
25–34 –vuotiaat	120	41
35–44 –vuotiaat	71	24
45–54 –vuotiaat	62	21
55–64 –vuotiaat	17	6
Luokiteltu koulutus		
perusaste	31	11
alempi keskiaste	101	34
ylempi keskiaste	65	22
korkea-aste	98	33
Esimiesasema		
ei	205	70
kyllä	88	30
Toimiala		
informaatioteknologia	188	63
telekommunikaatio	108	36

2.2. Kysely ja tutkimuksen muuttujat

Työtyytyväisyyttä tutkittiin Pressure Management Indicator (PMI) -kyselyn työtyytyväisyysosion avulla. Williamsin ja Cooperin (1998) kehittämällä PMI -kyselyllä voidaan mitata työn stressi- ja voimavaratekijöitä sekä koettua hyvinvointia. PMI -kyselyn suomalainen versio on osoittautunut rakenteeltaan ja reliabiliteetiltään riittäväksi (Piitulainen, Mauno & Kinnunen, 2002a; 2002b). Kyselyyn sisältyy 12

työtyytyväisyyttä ja organisaatioon tyytyväisyyttä mittaavaa osiota. Tyytyväisyyden arviointi tapahtui 6-portaisella asteikolla (1 = erittäin tyytymätön ja 6 = erittäin tyytyväinen). Tyytyväisyyden 12 osiolla tehtiin eksploratiivinen faktorianalyysi (oblimin rotaatio) summamuuttujien rakentamisen perustaksi. Faktorianalyysi osoitti tyytyväisyyden latautuvan kahdelle faktorille, joista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (ks. liitetaulukko 1). Ensimmäinen summamuuttuja sisälsi kuusi työhön liittyvää osiota. Toiseen summamuuttujaan sisältyivät kuusi organisaatiota koskevaa osiota. Faktorianalyysin pohjalta muodostetut summamuuttujat osoittautuivat samoiksi kuin PMI -kyselyn pisteytysavaimen mukaisesti muodostetut tyytyväisyyden summamuuttujat (Piitulainen ym., 2002a). Työtyytyväisyysasteikon reliabiliteetti Cronbachin alfa-kertoimella mitattuna osoittautui hyväksi, $\alpha = 0.88$ (ka = 4.00, kh = 1.05). Myös tyytyväisyys organisaatioon -asteikko oli reliaabeli, $\alpha = 0.94$ (ka = 3.46, kh = 0.91). Työtyytyväisyys -asteikko sisälsi osioita, joissa arvioitiin tyytyväisyyttä työhön. Tyytyväisyys organisaatioon puolestaan sisälsi osioita, joissa arvioitiin tyytyväisyyttä organisaatioon liittyviin ominaisuuksiin (ks. liitetaulukko 1).

Organisaatiokulttuuria tarkasteltiin Ashkanasyn, Broadfootin & Falkusin (2000) organisaatiokulttuurikyselyn (OCP) avulla. Suomessa kysely on pienin muutoksin todettu hyödylliseksi työkaluksi organisaatiokulttuuria arvioitaessa (Kekäle, 1998). Kysely sisälsi 50 osiota, joissa pyydettiin vastaajia arvioimaan yhtiölle tyypillisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Arviointi tapahtui 7-portaisella Likert -asteikolla (1 = vahvasti eri mieltä ja 7 = vahvasti samaa mieltä). Alkuperäinen kysely on jaettu kymmeneen profiliin, jotka ovat johtaminen (leadership), rakenne (structure), innovaatio (innovation), suoriutuminen (job performance), suunnittelu (planning), viestintä (communication), ympäristö (environment), humanistinen orientaatio (humanistic), yksilön kehittyminen (development of individual) ja sosialisatio (socialization on entry).

Myös organisaatiokulttuurin osioille tehtiin eksploratiivinen faktorianalyysi (oblimin rotaatio), jonka pohjalta luodut dimensiot eivät osoittautuneet täysin yhteneväksi Ashkanasyn ym. (2000) alkuperäisen rakenteen kanssa. Faktorianalyysi toteutettiin siten, että kriteerinä pidettiin latauksen rajaa .30. Ainoastaan kriteerin ylittäneet osiot otettiin mukaan analyysiin. Yhteensä 37 osiota otettiin mukaan lopulliseen faktorirakenteeseen. Myös KMO -testi (.93) ja Bartlettin testi ($p = .000$) osoittivat faktorianalyysin soveltuvan aineistoon. Faktorianalyysin mukaan

organisaatiokulttuuriosiot latautuivat 7 faktorille, joista muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujat nimettiin alkuperäisiä dimensioita mukaillen tavoitteelliseksi johtamiseksi, supportiivisuudeksi, tulosorientaatioksi, viestinnäksi, asiakassuuntautuneisuudeksi, kehittämiseksi ja henkilöstön perehdyttämiseksi. Kutakin dimensiota mittaavat osiot on esitetty liitetaulukossa 2.

Tavoitteellinen johtaminen piti sisällään osioita, joissa vastaajat arvioivat organisaation johtamista, johtajien toimintaa ja tavoitteellisuutta. Supportiivisuus puolestaan sisälsi osioita, jotka kuvastavat kannustamista innovatiivisuuteen ja avoimuuteen. Lisäksi yksilöllisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin arvostaminen liittyivät supportiivisuus -ulottuvuuteen. Tulorientaatioon sisältyi osioita suorittamiseen ja tulosten arvostamiseen liittyen. Viestintä -ulottuvuuden osalta arvioitiin viestinnän avoimuutta ja tehokkuutta. Asiakkaiden ensisijaisuus ja suorittaminen olivat osioita, jotka latautuivat asiakassuuntautuneisuus -faktorille. Kehittäminen puolestaan heijasteli organisaation jäsenten arvostamista. Kehittämiseen liittyvissä osioissa arvioitiin resursseja, joita organisaatio sijoitti jäseniinsä ja heidän kehittämiseensä. Perehdyttäminen -ulottuvuuteen sisältyi osioita, joissa arvioitiin organisaation perehdyttämiseen panostamista ja socialisaation onnistumista. Kulttuuridimensioiden osioiden lukumäärät, reliabiliteetit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 2.

Kulttuuridimensioiden reliabiliteettikertoimet (Cronbachin alfa) osoittautuivat hyviksi tavoitteellisen johtamisen, supportiivisuuden, viestinnän, kehittämisen ja perehdyttämisen kohdalla. Asiakassuuntautuneisuuden ($\alpha = .57$) ja tulosorientaation ($\alpha = .64$) osalta reliabiliteetti jäi kuitenkin hiukan matalammaksi.

TAULUKKO 2. Organisaatiokulttuurin dimensioiden osioiden lukumäärät, reliabiliteetit, keskiarvot ja keskihajonnat

Summamuuttuja	Osioiden lkm	α	Ka	Kh
Tavoitteellinen johtaminen	8	.89	4.50	1.09
Supportiivisuus	8	.90	4.06	1.21
Tulosorientaatio	4	.64	4.54	1.10
Viestintä	5	.73	3.42	1.04
Asiakassuuntautuneisuus	3	.57	4.92	0.96
Kehittäminen	5	.80	4.21	1.16
Perehdyttäminen	4	.75	3.80	1.27

2.3. Määrällisen aineiston tilastollinen käsittely

Työhön ja organisaatioon tyytyväisyyden yleisyyttä tarkasteltiin frekvenssien ja prosentiosuuksien avulla. Tyytyväisyyden vaihtelua sukupuolen, esimiesaseman ja toimialan suhteen tarkasteltiin t-testien avulla ja iän ja koulutuksen suhteen yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tyytyväisyyden yhteyttä taustamuuttujiin ja organisaatiokulttuuriin tarkasteltiin korrelaatioiden avulla. Demografisten tekijöiden ja organisaatiokulttuurin yhteyttä tyytyväisyyteen tutkittiin hierarkkisella regressioanalyysillä. Työtyytyväisyydelle ja organisaatioon tyytyväisyydelle rakennettiin erilliset regressiomallit. Mallit rakennettiin siten, että ensimmäisellä askeleella malliin sisällytettiin demografiset tekijät, joiden vaikutus riippuvaan muuttujaan pyrittiin siten kontrolloimaan. Toisella askeleella malliin lisättiin organisaatiokulttuurin summamuuttujat. Regressiomallien avulla pyrittiin selvittämään, missä määrin demografiset tekijät ja organisaatiokulttuuri selittävät työtyytyväisyyden ja organisaatioon tyytyväisyyden vaihtelua.

2.4. Laadullinen aineisto

Laadullinen tutkimus tuottaa usein rikkaampaa ja syvempää tietoa, kun taas määrällinen tutkimus antaa tietoa, johon useampi organisaation jäsen on saanut mahdollisuuden osallistua ja jonka tilastollinen käsittely on mahdollista (De Witte & van Muijen, 1999b; Lawler, Nadler & Cammann, 1980; Sackmann, 1991). Menetelmät eivät ole vastakkaisia, vaan toisiaan täydentäviä, joten menetelmien yhdistäminen on relevantti keino saada erilaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (De Witte & Van Muijen, 1999b). Myös tässä tutkimuksessa pyritään menetelmälliseen yhdistämiseen, joskin tutkimuksen pääpaino on määrällisessä aineistossa.

Tutkimuksen laadullinen aineisto koostui samaisen suomalaisen it- ja telealan organisaation jäsenten yksilöhaastatteluista. Kaikkiaan organisaatiossa toteutettiin 12 puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotka olivat kestoaltaan noin 1-2 tuntia. Haastattelut valittiin useilta organisaation tasoilta, useista yksiköistä, ja yksilöllisten taustatekijöiden mukaan heterogeenisesti, jotta aineisto olisi tässä mielessä edustava (Eskola & Suoranta, 1998) ja kattava (Mäkelä, 1990). Haastattelijoina toimivat projektin tutkijat ja neljä pro gradu -tutkielman tekijää. Ennen haastatteluja haastattelijat kävivät läpi lyhyen haastattelukoulutuksen. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja ne nauhoitettiin sekä myöhemmin transkriboitiin. Transkriboitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan n. 200 sivua. Haastatteliijoista johtuvaa variaatiota pyrittiin vähentämään käyttämällä puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Haastattelurunko luotiin aiemmin toteutetun, määrällisen aineiston lähteenä olleen kyselyn pohjalta niin, että kaikki relevantit esille nousseet osa-alueet tulivat haastattelussa kartoitetuksi (ks. liite 1).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti yhtä haastattelun teemaa eli työtyytyväisyyttä. Haastattelu sisälsi kysymyksen liittyen kyselyssä esille nousseeseen tyytymättömyyteen organisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin: ”Toukokuussa tehty henkilöstökysely osoitti konsernin henkilöstön olevan työtytymätöntä ja vähäisesti sitoutunutta. Mistä arvelet tämän johtuvan?”.

Haastattelun sisältöjä analysoitiin aineistolähtöisesti aluksi teemoittain etsimällä keskeisimmät esille nousseet merkitykset, jotka olivat yhteydessä tyytymättömyyteen. Metodina käytettiin siis yksinkertaista sisällönanalyysia, jonka avulla voitiin valaista

tutkimusongelmaan liittyvää tematiikkaa sitä selkeyttäen (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain tyytymättömyyttä kuvaileviin teemoihin ja merkityksiin, joita haastateltavat toivat esille. Teemoittelu palvelee parhaiten käytännönläheisiä tutkimusongelmia ja intressejä (Eskola & Suoranta, 1998), jonka vuoksi tätä analyysimenetelmää hyödynnettiin.

Teemat antoivat kuvailevaa tietoa tyytymättömyyteen liittyvistä merkityksistä. Seuraavaksi tarkasteltiin tyytymättömyyden rakentumista haastateltujen kokemuksissa. Tätä selvitettiin jakamalla aineisto tyypeittäin (Alasuutari, 1999). Tapa, jolla aineistoa lähestyttiin, perustuu Glaserin & Straussin (1967) kehittämään grounded theory – lähestymistapaan, jossa tavoitteena on säännönmukaisuuksien löytäminen ja ilmiöiden käsitteellistäminen aineistolähtöisesti. Aineistoa lähdettiin tarkastelemaan eroavaisuuksien perusteella, jolloin pyrittiin löytämään piirteitä, jotka toimivat erottelukriteereinä (Strauss, 1990). Aineisto voitiin tämän jälkeen jakaa kahtia esille nousseen kriteerin perusteella. Kriteeri perustui syyselitykseen, jonka haastateltavat kokivat organisaatiossa vaikuttavana perimmäisenä syynä tyytymättömyydelle. Eskola ja Suoranta (1998) kuvaavat tyypittelyn eduiksi mahdollisuuden laajaan ja mielenkiintoiseen, mutta taloudelliseen aineiston kuvaamiseen. Lisäksi tyypittely mahdollistaa poikkeavien tapausten systemaattisen huomioimisen.

3. TULOKSET

3.1. Tyytyväisyyden yleisyys

Tyytyväisyys jaettiin varsinaiseksi työhön tyytyväisyydeksi ja organisaatioon tyytyväisyydeksi, joita tilastollisissa analyyseissä tutkittiin erillisinä muuttujinaan. Työtyytyväisyys ($ka = 4.00$) koettiin koko aineistossa paremmaksi kuin tyytyväisyys organisaatioon ($ka = 3.46$).

Työtyytyväisyyden ja organisaatioon tyytyväisyyden yleisyyttä tarkasteltiin jakamalla tutkittavat kahteen ryhmään: tyytyväisiin ja tyytymättömiin (> 3 tyytyväinen; ≤ 3 tyytymätön). Tyytyväisyyden yleisyys frekvenssien ja prosenttien avulla on esitetty taulukossa 3. Koko aineistossa työtyytyväisiä (58 %) oli enemmän kuin organisaatioon tyytyväisiä (35 %). Tyytyväisyyden osiotason tarkastelussa osoittautui, että tyytyväisimpiä oltiin työhön sinänsä (80 %), määrättyihin töihin ja tehtäviin (77 %) sekä siihen, miten hyvin työ vastaa omia kykyjä (71 %): kaikki osiot arvioivat työtyytyväisyyttä. Tyytymättömmimpiä työntekijät olivat tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan (37 %). Lisäksi tyytymättömiä oltiin viestintään ja siihen, miten tieto kulkee organisaatiossa (45 %) sekä tapaan, jolla ristiriitoja ratkaistaan organisaatiossa (45 %). Tyytymättömyyttä koettiin siis eniten suhteessa organisaatioon ja siihen liittyviin tekijöihin.

TAULUKKO 3. Työntekijöiden tyytyväisyys, tyytyväisyys organisaatioon ja tyytyväisyys osiotasolla

Tyytyväisten osuus	n	%
Työtyytyväisyys	171	58
Työhön sinänsä	234	80
Siihen, missä määrin tunnet työsi motivoivan sinua	204	69
Sinulle määrättyihin töihin / tehtäviin	228	77
Siihen, missä määrin koet voitavasi itse henkilökohtaisesti kehittyä ja kasvaa työssäsi	185	63
Siihen, miten työsi vastaa omia kykyjäsi	209	71
Siihen, miten laajasti pääset hyödyntämään kykyjäsi työssäsi	178	61
Organisaatioon tyytyväisyys	103	35
Viestintään ja siihen, miten tieto kulkee organisaatiossasi	132	45
Esimiestesi johtamistyyliin	174	59
Tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan	108	37
Tapaan, jolla ristiriitoja ratkaistaan organisaatiossasi	133	45
Organisaatiossasi vallitsevaan ”henkiseen ilmapiiriin”	171	58
Organisaatiosi rakenteeseen	180	62

3.2. Tyytyväisyyden vaihtelu sukupuolen, iän, koulutuksen, esimiesaseman ja toimialan suhteen

Tutkimuksessa tarkasteltiin t-testien ja yksisuuntaisten varianssianalyysien avulla työtyytyväisyyden ja organisaatioon tyytyväisyyden vaihtelua demografisten tekijöiden mukaan. Naisista 50 % ja miehistä 61 % oli tyytyväisiä työhönsä. Työtyytyväisyys vaihteli myös t-testillä tarkasteltuna tilastollisesti merkitsevästi sukupuolen mukaan ($t(289) = -2.91, p = .004$) siten, että miehet ($ka = 4.12$) olivat

tyytyväisempiä kuin naiset ($ka = 3.74$). Tyytyväisyydessä organisaatioon ei kuitenkaan miesten ja naisten välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Työtyytyväisyys vaihteli iän mukaan siten, että vanhemmat ikäluokat olivat tyytyväisempiä kuin nuoremmat. Nuorimmasta ikäluokasta (18–24 –vuotiaat) 29 % oli tyytyväisiä ja 25–34 –vuotiaista 48 %. 35–44 –vuotiaista ja 45–54 –vuotiaista 68% oli tyytyväisiä, kun taas vanhimmasta ikäluokasta (55–64 –vuotiaat) 88 % oli tyytyväisiä. Yksisuuntainen varianssianalyysi osoitti työtyytyväisyyden vaihtelevan iän mukaan tilastollisesti merkitsevästi ($F(4, 286 = 7.02, p = .000)$). Tarkemmassa ikäluokkien välisessä tarkastelussa Sheffen testi osoitti nuorimman ikäluokan ($ka = 3.54$) eroavan tilastollisesti merkitsevästi ($p = .017$) vanhimmasta ikäluokasta eli 55–64 –vuotiaista ($ka = 4.69$) suhteessa työtyytyväisyyteen: vanhempi ikäluokka oli nuorempaa tyytyväisempi. 25–34 –vuotiaat ($ka = 3.73$) erosivat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .20$) 35–44 –vuotiaista ($ka = 4.25$), sekä vanhimmasta ikäluokasta ($p = .011$), nuoremman ikäluokan ollessa tyytymättömämpi. 45–54 –vuotiaitten ryhmä ($ka = 4.22$) ei eronnut työtyytyväisyydessä tilastollisesti merkitsevästi muista ikäluokista. Tyytyväisyydessä organisaatioon ei ikäluokkien välillä ilmennyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

Työtyytyväisyys vaihteli myös koulutuksen mukaan. Tyytyväisimpiä työhönsä olivat alemman keskiasteen koulutuksen ryhmään kuuluvat, joista 78 % ilmoitti olevansa tyytyväisiä. Perusasteen koulutuksen ryhmästä 61 % oli tyytyväisiä. Sen sijaan tyytymättömiä olivat ylemmän keskiasteen koulutuksen omaavat ja korkeakoulutetut, joista 45 % oli tyytyväisiä. Yksisuuntainen varianssianalyysi osoitti työtyytyväisyyden vaihtelevan koulutuksen suhteen tilastollisesti merkitsevästi ($F(3, 291) = 10.95, p = .000$). Scheffen testin mukaan perusasteen koulutuksen ryhmä erosi ($ka = 4.29$) tilastollisesti merkitsevästi ($p = .028$) ylemmän keskiasteen koulutuksen ryhmästä ($ka = 3.63$) siten, että jälkimmäinen oli tyytymättömämpi. Alemman keskiasteen koulutuksen ryhmä ($ka = 4.39$) erosi tilastollisesti merkitsevästi koulutuksen mukaan ($p = .000$) ylemmän keskiasteen sekä korkea-asteen ($ka = 3.76$) koulutuksen ryhmistä. Mitä vähemmän koulutusta vastaajilla oli, sitä tyytyväisempiä he olivat työhönsä. Sen sijaan tyytyväisyys organisaatioon ei vaihdellut tilastollisesti merkitsevästi koulutuksen mukaan.

Esimiesasemalla oli myös yhteys työtyytyväisyyden kokemiseen. Esimiehistä 69 % ilmoitti olevansa työtyytyväisiä, kun taas niistä työntekijöistä, joilla ei ollut alaisia,

54 % oli tyytyväisiä. T-testi osoitti esimiesten ($ka = 4.33$) olevan tilastollisesti merkitsevästi ($t(291) = -3.52, p = .000$) tyytyväisempiä työhönsä kuin ei-esimiesten ($ka = 3.87$). Tyytyväisyydessä organisaatioon ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja esimiesaseman suhteen.

Lopuksi tarkasteltiin tyytyväisyyden vaihtelua suhteessa organisaation sisäisiin toimialoihin. Havaittiin, että työtyytyväisyys vaihteli myös toimialan mukaan. 77 % telekommunikaation puolella työskentelevistä oli tyytyväisiä, kun taas informaatioteknologian puolella työskentelevistä 47 % oli tyytyväisiä. Telekommunikaation puolella työskentelevien työtyytyväisyys ($ka = 4.46$) oli myös tilastollisesti merkitsevästi korkeampi ($t(289) = -6.83, p = .000$) kuin informaatioteknologian puolella työskentelevien ($ka = 3.73$). Sen sijaan tyytyväisyydessä organisaatioon ei ilmennyt eroja toimialojen välillä.

3.3. Muuttujien väliset korrelaatiot

Kuten edellisten analyysien perusteella saattoi olettaa, korreloivat taustamuuttujat tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden kanssa. Pearsonin korrelaatiokerroin osoitti työtyytyväisyyden olevan tilastollisesti merkitsevästi korkeampi miehillä ($r = .17, p < .01$), vanhemmilla työntekijöillä ($r = .28, p < .001$), alemman koulutuksen omaavilla ($r = -.26, p < .001$), esimiehillä ($r = .20, p < .001$) sekä telekommunikaatioalan työntekijöillä ($r = .34, p < .001$). Sen sijaan taustamuuttujien ja organisaatioon tyytyväisyyden väliset korrelaatiot olivat alhaisia, eivätkä osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi. Taustamuuttujien ja tyytyväisyyden korrelaatiot on esitetty taulukossa 4.

Taustamuuttujien keskinäiset korrelaatiot olivat vaihtelevia. Voimakkaimmin korreloivat keskenään ikä ja toimiala ($r = .51, p < .001$). Telekommunikaatioalan puolella työskentelevät olivat vanhempia. Lisäksi toimialan kanssa korreloivat tilastollisesti merkitsevästi sukupuoli ($r = .12, p < .05$) ja koulutus ($r = -.46, p < .001$). Telekommunikaatioalan puolella työskenteli enemmän miehiä sekä alemman koulutuksen omaavia. Esimiesaseman kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat sukupuoli ($r = .19, p < .01$) ja koulutus ($r = .14, p < .05$). Esimiehet olivat useammin

miehiä ja korkeammin koulutettuja. Edellisten lisäksi ikä ja koulutus korreloivat ($r = -.35$, $p < .001$) keskenään siten, että nuoremmat olivat korkeammin koulutettuja. Muiden taustamuuttujien väliset korrelaatiot eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi.

TAULUKKO 4. Taustamuuttujien ja tyytyväisyyden väliset korrelaatiot

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7
1 Sukupuoli	1	.08	-.00	.18**	.12*	.17**	-.01
2 Ikä		1	-.35***	.08	.51***	.28***	-.07
3 Koulutus			1	.14*	-.46***	-.26***	.04
4 Esimiesasema				1	.04	.20***	.08
5 Toimiala					1	.34***	-.04
6 Työtyytyväisyys						1	.36***
7 Tyytyväisyys organisaatioon							1

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Työtyytyväisyyden ja organisaatiokulttuuridimensioiden väliset korrelaatiot vaihtelivat välillä .06 - .54 (ks. taulukko 5). Voimakkaimmin työtyytyväisyys korreloi kehittämisen ($r = .54$, $p < .001$) ja supportiivisuuden ($r = .38$, $p < .001$) kanssa. Mitä paremmaksi organisaation jäsenet arvioivat kehittämisen ja supportiivisuuden organisaatiossa, sitä tyytyväisempiä he olivat. Lisäksi tavoitteellinen johtaminen ($r = .32$, $p < .001$) ja viestintä ($r = .24$, $p < .001$) olivat voimakkaassa yhteydessä työtyytyväisyyden kanssa siten, että mitä tavoitteellisemmaksi johtaminen arvioitiin ja mitä avoimemmaksi viestintä koettiin, sitä tyytyväisempiä oltiin.

TAULUKKO 5. Organisaatiokulttuuridimensioiden ja työ- ja organisaatioon tyytyväisyyden väliset korrelaatiot

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Tavoitteellinen johtaminen	1	.61***	.55***	.50***	.48**	.64***	.33***	.32***	.63***
2 Supportiivisuus		1	.47***	.68***	.36***	.70***	.43***	.38***	.71***
3 Tulosorientaatio			1	.42***	.33***	.49***	.24***	.16**	.42***
4 Viestintä				1	.31***	.57***	.47***	.24***	.71***
5 Asiakassuuntautuneisuus					1	.33***	.14*	.16**	.36***
6 Kehittäminen						1	.40***	.54***	.67***
7 Perehdyttäminen							1	.06	.47***
8 Työtyytyväisyys								1	.36***
9 Organisaatioon tyytyväisyys									1

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Kaikki kulttuuridimensiot korreloivat tilastollisesti merkitsevästi organisaatioon tyytyväisyyden kanssa. Korrelaatiot vaihtelivat välillä .36 - .71. Voimakkain korrelaatio löytyi supportiivisuuden ($r = .71, p < .001$) ja viestinnän ($r = .71, p < .001$) kohdalla. Lisäksi kehittäminen ($r = .67, p < .001$) ja tavoitteellinen johtaminen ($r = .63, p < .001$) korreloivat voimakkaasti organisaatioon tyytyväisyyden kanssa. Tyytyväisyys organisaatioon oli korkeampi niillä, jotka kokivat organisaatiossa vallitsevan kulttuurin supportiiviseksi ja viestinnän avoimeksi. Lisäksi tyytyväisyys organisaatioon oli korkeampi niillä, jotka arvioivat organisaation panostavan henkilöstön kehittämiseen ja johtamisen olevan tavoitteellista.

Organisaatiokulttuuridimensioiden keskinäiset korrelaatiot olivat voimakkaita. Ne vaihtelivat välillä .14 - .70. Voimakkaimmin korreloivat supportiivisuus ja kehittäminen ($r = .70, p < .001$) keskenään. Heikoin korreloivat keskenään henkilöstön perehdyttäminen ja asiakassuuntautuneisuus ($r = .14, p < .05$).

3.4. Tyytyväisyyttä selittävät tekijät: regressiomallit

Työtyytyväisyydelle luotiin regressiomalli, johon otettiin mukaan rakenteelliset tekijät sekä organisaatiokulttuurin ulottuvuudet. Malli selitti 39 % työtyytyväisyyden vaihtelusta ja oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F = 16.02, p = .000$). Malli löytyy taulukosta 7.

Ensimmäisellä askeleella mukaan otetut taustamuuttujat eli rakenteelliset tekijät selittivät 19 % työtyytyväisyyden vaihtelusta. Rakenteellisista tekijöistä työtyytyväisyyttä selittivät ikä, koulutus ja esimiesasema, kun kaikki muuttujat otettiin mukaan. Vanhemmat työntekijät olivat tyytyväisempiä. Lisäksi työtyytyväisyys oli korkeampaa alemman koulutustason omaavilla sekä esimiehillä. Sukupuoli ja toimiala eivät puolestaan selittäneet tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden vaihtelua.

Toisella askeleella malliin otettiin mukaan organisaatiokulttuurimuuttujat. Organisaatiokulttuurin selitysosuus mallista oli 23 %. Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista kehittäminen selitti työtyytyväisyyden vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi: mitä kehittämissuuntautuneemmaksi kulttuuri arvioitiin, sitä

työtyytyväisempiä oltiin. Kaikista tutkituista muuttujista kehittäminen oli merkittävin työtyytyväisyyttä selittävä tekijä. Lisäksi organisaatiokulttuurin dimensioista tulosorientaatio näytti selittävän työtyytyväisyyttä tilastollisesti merkitsevästi. Mitä tulosorientoituneemmaksi kulttuuri koettiin, sitä tyytymättömämpiä näytettiin olevan. Tulos ei kuitenkaan ole yhdenmukainen korrelaatioanalyysin tuloksen kanssa, vaan epäluotettava ja johtuu taustamuuttujien ja kulttuuriulottuvuuksien monisyisistä yhteisvaikutuksista regressioanalyysissä. Muut organisaatiokulttuuridimensiot eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Organisaatioon tyytyväisyydelle luotiin samankaltainen regressiomalli, johon otettiin mukaan myös sekä rakenteelliset että organisaatiokulttuurimuuttujat. Malli selitti kokonaisuudessaan jopa 66 % organisaatioon tyytyväisyyden vaihtelusta, mikä on erittäin korkea selitysaste. Malli osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi ($F = 45.90, p = .000$). Regressiomalli on esitetty taulukossa 7.

Ensimmäisellä askeleella mukaan otetut taustamuuttujat selittivät mallista ainoastaan noin prosentin. Mikään taustamuuttuja ei tilastollisesti merkitsevästi selittänyt tyytyväisyyttä organisaatioon.

Organisaatiokulttuurimuuttujat selittivät organisaatioon tyytyväisyydestä merkittävät 66 %. Kulttuurimuuttujista supportiivisuus, tavoitteellinen johtaminen, viestintä ja kehittäminen osoittautuivat keskeisimmiksi tilastollisesti merkittäviksi tyytyväisyyden vaihtelun selittäjiksi. Mikäli kulttuuri arvioitiin supportiiviseksi, johtaminen tavoitteelliseksi, viestintä avoimeksi ja kulttuurin koettiin suuntautuneen kehittämiseen, koettiin myös tyytyväisyyttä organisaatioon.

TAULUKKO 7. Työtyytyväisyyden ja organisaatioon tyytyväisyyden selittyminen yksilöön liittyvillä ja organisaatiokulttuuriin liittyvillä tekijöillä: hierarkkinen regressioanalyysi

Selittäjät	Työtyytyväisyys	Tyytyväisyys organisaatioon
	B	B
Taustamuuttajat		
1. Sukupuoli	.02	-.00
2. Ikä	.15**	-.07
3. Koulutus	-.13**	-.04
4. Esimiesasema	.13**	-.02
5. Toimiala	.06	-.06
ΔR^2	.19***	.01
Organisaatiokulttuuri		
6. Tavoitteellinen johtaminen	.01	.19***
7. Supportiivisuus	.15	.24***
8. Perehdyttäminen	-.10	.07
9. Tulorientoatio	-.16**	-.02
10. Viestintä	-.03	.30***
11. Asiakassuuntautuneisuus	.01	.03
12. Kehittäminen	.50***	.21**
ΔR^2	.23***	.66***
<hr/>		
Kokonaisselitysaste R^2	.39	.66
F	16.02***	45.90***

Selittäjien arvot ovat standardoituja beta-kertoimia. ΔR^2 arvot kuvaavat selitysasteen muutosta, kun kaikki ryhmän selittäjät ovat mukana.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.5. Tyytyväisyys laadullisen aineiston valossa

Haastatteluaineistoa analysoitiin useaan otteeseen. Aluksi pyrittiin löytämään keskeiset teemat, joita haastatellut toivat esille tyytymättömyyden yhteydessä. Aineiston tarkastelulla teemoittain pyrittiin saamaan kuvailevaa tietoa aineistosta ja nostamaan esille keskeisimpiä merkityksiä. Tyytymättömyys yhdistettiin lähes kaikissa haastatteluissa organisaatioon liittyviin tekijöihin. Ainoastaan kahdessa haastattelussa merkitykset tyytymättömyydestä liittyivät työhön ja työn tekemiseen. Mielenkiintoiseksi tämän havainnon tekee se, että haastattelussa kysyttiin työtytymättömyyteen yhteydessä olevista seikoista. Työtytymättömyys yhdistettiin tyytymättömyydeksi koko kontekstiin, mikä ilmentää tyytymättömyyteen liittyvien keskeisten merkitysten yhdistyvän organisaatioon, ei niinkään työntekijään tai työhön sinänsä. Työhön liittyvän tyytymättömyyden takana nähtiin usein myös organisaatiokulttuuriin liittyviä merkityksiä.

Työhön liittyvään tyytymättömyyteen yhdistettiin työolosuhteisiin ja kehittämisen puutteisiin liittyviä tekijöitä, joskin tekijät nähtiin liittyvän tiiviisti myös organisaatiotason ilmiöihin, kuten organisaatiomuutoksiin. Seuraavassa sitaattiesimerkkejä työhön liittyvästä tyytymättömyydestä:

”... Mä en osaa siihen. Muutoksista ja ilmiselvistä **tehdyistä virheistä**, jotka ilmenevät tietenkin jälkikäteen. Ja sitten tietysti siitä että **työjärjestelyt, olosuhteet, tekemisen sisältö**, kaikki tämä ei ehkä aina ole riittävällä tolalla, eli se on tietysti ... Ehkä on ilmentynyt **linjattomuutta** liekö rumasti sanottu, mutta näin se johtuu ... ”

” ... Ainaki semmonen on nyt tullu, siinä että tota nii, et joltaki osin nyt on niinku semmonen, että nyt näitä niinku järjestellään sillai, ku henkilöstö olis, tota ni, halunnuki näitten asiointen olevan, mut ne on vaan jossaki on, on vaan ollu semmonen jumi, että **ei oo voitu kehittää** ja kustannuksia on seurattu. Ei oo jotain laitteita hankittu ja muuta, että ihan, että vaikka on selvästi nähty, että tää niin tota niin ne **päätökset vaan ei oo sillo onnistunu**, että sit se tulee nyt sitte aika kerralla, ku ruvetaan niitä pistämään kuntoon, ni tuntuu, et se tulee aika rajuna sitte... Laitteistoihin ja muutenki sitte näihin tekemisiin että, että ku niitä ois keskitetty sillai aikasemmin ja tietyn tyyppistä henkilöstöä ollu, ni näitä asioita ois voitu hoitaa vähän eri lailla ku nyt... Että on ollu semmonen tavallaan vähän semmonen **pattitilanne**, että **ei oo niinku saatu, saatu sitä semmosta tietynlaista kehitystä**, jota nyt on monet nähny, että ni tota... ”

Keskeisten teemojen kartoittamisen jälkeen aineisto haluttiin yhdistää systemaattisesti ja selkeästi tyypittelyn avulla. Tyypittely antoi selkeämmän kuvan siitä, millä tavalla eri merkitykset olivat yhteydessä toisiinsa. Haastateltavat käyttivät tiettyjä syy-

selitysketjuja selittäessään tyytymättömyyttä. Jokaisen haastattelun kohdalla voitiin nostaa esille merkityksiä, jotka olivat yhteydessä tyytymättömyyteen ja sen syntymiseen. Näitä merkityksiä käytettiin erottelukriteerinä. Molemmissa tyypeissä tyytymättömyys selitettiin ulkoisilla syillä. Ensimmäistä tyyppiä kuvasi tyytymättömyyden selittäminen organisaation rakenteellisista piirteistä käsin. Toista tyyppiä kuvasi johdosta ja johtamisesta lähtevät selitystyyppit. Seuraavaksi tarkastellaankin näitä teemoja tyypeittäin sekä sitaattiesimerkein.

Tyytymättömyyden yhteydessä tuotiin esille ensimmäisenä tyyppinä tyytymättömyys rakenteeseen ja jatkuviin muutoksiin. Organisaation rakenteellisiin piirteisiin voitiin yhdistää organisaation toimiala ja rakenne. Rakenteeseen pohjautuvissa selitysmalleissa tunnusomaista oli ”kahden puolen” eli kahden erillisen toimialan (it- ja telekommunikaatioala) korostaminen. Rakenteeseen liittyvä kahden toimialan konserni ja ristiriidat alojen välillä liitettiin työtytymättömyyden syntyyn. Toimialojen taannoinen yhdistyminen yhdeksi konserniksi liittyi muutoksiin, joten rakenteeseen liittyvään tyyppiin sisällytettiin ristiriitojen lisäksi myös organisaatiomuutokset tyytymättömyyteen liittyvänä tekijänä. Uuden konsernin luominen, yt-neuvottelut ja irtisanomiset olivat rakenteellisiin muutoksiin liittyviä tekijöitä, joista koettiin seuraavan epävarmuutta ja edelleen tyytymättömyyttä. Lisäksi organisaation muutokset arvioitiin usein jatkuvan myös tulevaisuudessa ja näin aiheuttavan epävarmuutta myös jatkossa.

Aikaisemmista muutoksista sekä mahdollisista tulevista muutoksista johtuen tilanne organisaatiossa koettiin selkiytymättömäksi ja suunta epäselväksi, mitä seuraavat sitaattit kuvaavat:

” No mää arvelen, että tiettyjä syitä, eli okei se edellisenä ollu yy tee oli joilleki ensimmäinen yy tee, ja jätti semmosen **pienen shokin** ehkä päälle. Sitten se mitä oltiin totuttu näissä pienissä yrityksissä, jotka sitten yrityskaupan kautta liitty konserniin, niin niissä oli ehkä todella hyvä henkilöstöilmapiiri ja muutos sit ku tullaan konserniin, niin ni on iso, se on ehkä jättäny semmosen pienen **perushämmennyksen** päälle jo sieltä. että nämä nämä seikat mun mielestä on ollu osaltaan. Ja sitten nää **jatkuvat muutokset** A:nki (it-puoli) kohalla toimitusjohtaja muuttu, et mulla on kahen vuojen sisällä viies esimies itselläni, niin kyllä ne hämmentää ehkä myös joillakin ollu pettymystä, että joillakin, joissakin yksiköissä ei sitten oo ollu **myynti ja kehittyminen** sellasta porukat olis muuten toivonu, että ehkä siinä on sitten oltu tyytymätöntä siihen, että **miksi ei oo voitu edetä.**”

” ... No ehkä tää osaltaan tää **konsernin rakennekin**, tää on sillä tavalla **epäselvä**, että julkisuuteenkin on kerrottu moneen kertaan, että no sanotaan, että esimerkiksi tämä vuosi oli alkuvuojeista kerrottiin, että puo--- ensimmäisen vuosipuoliskon aikana nii ratkaistaan nämä C:n suuntaan omistusjärjestelyt. no sit puoli vuotta, ni kerrottiin, että tän vuojen loppuun mennessä ja mitään ei ole, ei ole tapahtunu ja **mitään ei ole ilmoitettu ja, ja paitsi viestitetty semmosta epävarmuutta**, että no ei se varmaan tapahu nytkään. Ni just tämmöset, et tää on niinku semmosessa, että **ei oikein kukaan tiä, että mikä**

tän konsernin tila on, mihin tää on menossa, mitä tää tulee tekemään, ketä tähän tulee kuulumaan. Nää ois semmoset, jotka minun mielestä pitäis ensimmäisenä, ja se ois suorastaan konsernin hallituksen asia.”

” Mutta siis ne **muutokset ja se linjan hakeminen** on varmaan enimmiltään ilmentynyt tuolla it-puolella. ja linjan hakusalla olo, että telepuolella ehkä on ollut suunnilleen se valokajon suunta kuitenkin selvillä, että tuolta päin en osaa sanoa.”

Kahden puolen välillä vallitsevat ristiriidat liitettiin myös kulttuurisiin eroihin toimialojen välillä. Kulttuuriset merkitykset tuotiin haastatteluissa esille myös käyttäen metaforisesti ilmaisuja ”eri kieli” ja ”eri maailma”:

” ... Mulle tulee lähinnä mieleen, että just tää, mitä nyt niinku konsernin tää **strategia** on, että **painotetaan täysin siihen it-puoleen**, niin se on ainakin suurelle osalle vierasta ... Sitten mä en tiedä miten ne niinku työtytymättömiä (it-puolella). En osaa siihenkään sanoa, mutta niinku **ne kaks puolta** siinä ainakin musta tulee esille selvästi. Vanha puoli ei koe itteensä X:läiseksi (konserniläiseksi) ne vaan tykkää että he on entinen yhtiö enempi... ”

” Se, että mä näkisin, että meillä on yks **ristiriita** siinä, että on A (it-yhtiöt) ja mitä siellä nyt on näitä firmoja. Ei enää tiedäkään, kun ne vaihtuu jatkuvasti. sitten on tämä perinteinen vanha B yhtiö (telekommunikaatioyhtiöt) ja tuota, kyllä musta siinä on **selvä juopa** olemassa, että yleensäkin aikoinaan se ratkaisu että joku A perustettiin, tai tehtiin, niin sitähän ei meikälainen pysty sanomaan että. no en tiedä, mikä siinä on ollu ajatus. Kyllä se yks semmonen on, että me ollaan niinku, kyllä ne puhuu ihan **eri kieltä** tuolla A:ssa, kyllä ne näpelöi, tuota niin, läppäreitä, ei ne osaa tuota, koska ne ei osaa edes tähän henkilöstökyselyyn vastata paperilla. Se ois pitäny olla sähköisessä muodossa, elikä ne on siellä ja sitten me vanhat, tuota niin, täällä papereitten kanssa täällä turataan, se on **aivan eri maailma** tuolla kuin sitten tässä vanhassa perinteisessä yhtiössä. ”

Lisäksi tyytymättömyyden yhteydessä tuotiin esille toimialojen eroihin liittyvät henkilöstön ikäjakauman erot ja niiden mukaan jakautuva tyytymättömyys. Nuorempien työntekijöiden korkeat odotukset eivät täytyneetkään:

” ... Tietenkin jos ajatellaan tuota A:n väkeä niin uudelle, nuorelle väelle on syntynyt jossakin tietynlaisessa **it-huuman tilanteessa**, niinku **katteettomia odotuksia** ja nyt on petytty. Tämmösiä ... ”

Myös kokonaisuudessaan alan epävakaus, muutokset ja kiristynyt kilpailu olivat haastatteluiden mukaan yhteydessä tyytymättömyyden syntyyn ja lisääntymiseen sekä heikentyneeseen motivaatioon, mitä eräs haastateltu kuvaa seuraavasti:

” ... No sitä nyt on ainakin kovasti, kaikkeen etsitään syytä tähän muutosvauhtiin ja sen niihin suuriin **muutoksiin**, mitä tapahtuu niinku **työelämässä ylipäätään** ja sitten tässä **meidän alallakin kilpailusta johtuen** vaikuttaa mejän hyvinvointiin ja sitä kautta tyytymättömyyteen. Toisiin se vaikuttaa toisella lailla, kun toisiin. Toiset on jo luovuttanu tavallaan. Ne vaan tulee töihin ja tekee sen, minkä tuota täytyy ja ei ne ole kiinnostunut siitä työstä sitten ja se motivaatio tai sitoutuneisuus niin sitten tietysti vastauksissa näkyy... ”

Tyytymättömyyteen yhdistettiin merkityksiä tekijöistä, joiden voidaan ajatella heijastelevan organisaatiokulttuurin liittyviä ilmiöitä. Edellisten lisäksi organisaatiokulttuuritematiikkaan liittyen esille nousivat toisena tyyppinä johtamiseen, tavoitteiden selkiytymättömyyteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät piirteet. Johtaminen koettiin päämäärättömänä ja tavoitteet epäselvinä. Henkilöstön kohtelemiseen liittyen nousi esille humanistisuuden ja yksilön kunnioittamisen puute. Johtamiseen pohjautuvia selitysmalleja kuvasi tavoitteiden selkiytymättömyys, henkilöstön huono kohteleminen ja heikko viestintä. Johdon linjattomuus ja johdon tavoitteiden epäselvyys nähtiin tyytymättömyyttä aiheuttavana. Tavoitteiden epäselvyyden ja linjattomuuden koettiin aiheuttavan myös epävarmuutta, jonka ansiosta tyytymättömyys myös lisääntyi.

Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtamisen puuttuminen nähtiin tyytymättömyyteen vaikuttavana tekijänä. Johtamiseen pohjautuvat mallit liittyvät ja suuntautuvat selkeämmin ihmisiin ja henkilöstöön.

” Kyllä mä rehellisesti sanottuna luulen, että siis **konsernin johdossa** on, ketään nyt suoraan henkilöimättä, niin siellä ois varmasti terävöittämisen paikkaa siinä mielessä, että **millä tavalla tätä konsernia viedään eteenpäin** ja millä tavalla siitä kerrotaan ja, ja **millä tavalla henkilöstöä kohdellaan** ja, ja että onko nää strategiat nyt sitten ihan loppuun asti mietittyjä. Kyllä mää sillä tavalla ajattelen, että se aiheuttaa paljon ja olen kuullu siitä, siitä mainittavan että, että se ja on ollu vähän tämmöstä töksähtelyä ... Kyllä se niinkun henkilökysymyskin on aika, aika tämmöstä, tämmöstä sanotaan **kylmää henkilöstöjohtamista**, että varmaan on, on tuota tilanne semmonen, että näin jouvutaan menettelemään, mutta siitäki huolimatta joitakin toimintatapoja ois voinu korjata ennen, ennen ku on toteutettu... No kyllä kai se tää niinku sanotaan **henkilöstön tämmönen tavallaan heittelemine ja tuuppiminen** laiasta laitaan ja yhtiöstä toiseen ja, ja niin edelleen. ja sitten, sitten tota, nää on valitettavan jyrkkiä tietysti tämmöset yy tee neuvotteluitten **irtisanomiset ... ”**

Henkilöstön huonona koettuun kohteluun liittyivät päätökset etenkin yt-neuvotteluiden osalta. Haastatteluissa nousi esille myös tältä osin ristiriidat tyytymättömyyteen yhteydessä olevana tekijänä. Ristiriidat liittyivät esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin. Lisäksi pettymykset johdon päätöksiin ja henkilöstön kohtelemiseen nousivat esille tyytymättömyyden yhteydessä. Ristiriitoja ja tyytymättömyyttä esimiehiin kuvattiin esimerkiksi seuraavaan tapaan:

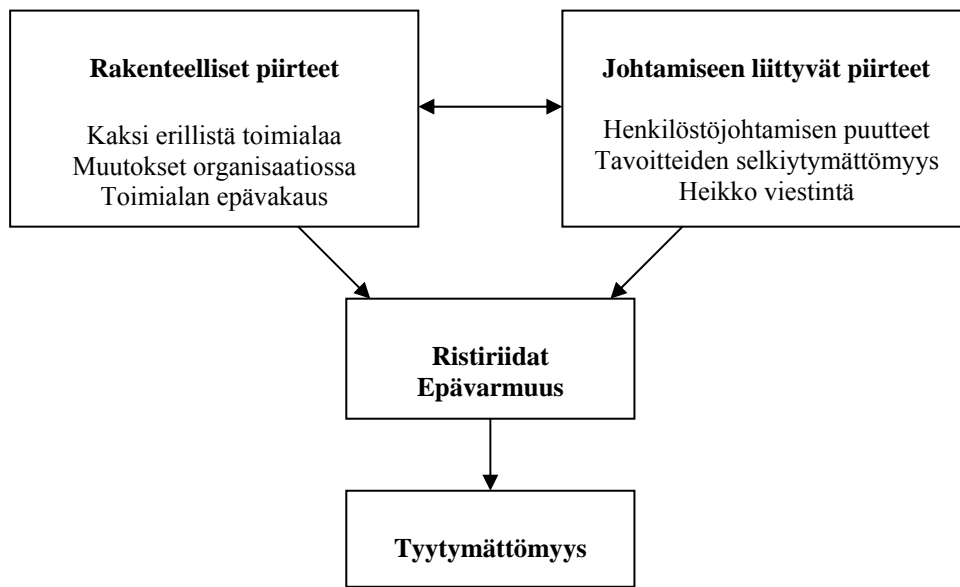
” No takuulla niinku nää **irtisanomiset**. Sit on ollu niinku nää puheet, että B:stä (telekommunikaatioyhtiöt) luovutaan. ja sit niinku tää arvostusjuttu siinä on varmaan niinku aika paljon ja, ja tietty semmonen niinku **tempoilu**. No nythän se on niinku tän telepuolen osalta tässä vähän niinku nähtyki ja sitte, sitte ehkä ton it-puolen, niinku no, nyt enää oo pysyny perässä, mut et kyllähän se niinku aika tempoilevaa on ollu, ni ja semmonen vaan säteilee niinku vääjäämättä et, **jos johto niinku tempoilee, ni kyllä se vaan, kyl se säteilee tota alaspäin organisaatioon. ”**

” Eiköhän se ollu siitä, ku sillon keväällä just sitä, että alko niitä yy tee neuvotteluita, ni sehän aiheuttaa ilman muuta tommosta, että ... Se on semmosta **päätäjien kyräilyä ja kireetä**, että ei aina ymmärrä kaikkea leikkiä. Sitte on meilläki aika ronskia huumoria välillä on, että ni kyllähän omassa porukassa on ihan hyvin pärjätty että...”

Eräässä haastattelussa tyytymättömyyden syyt myös henkilöitiin tietystä henkilöstä ja tämän harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta johtuvaksi. Henkilöstöjohtamiseen liittyy tältä osin useita merkityksiä humanistisuuden puutteesta johtamisessa. Henkilöstöpolitiikan heikkouksia kuvastaa seuraava sitaatti:

” ... Henkilöstö on tyytymätön työhönsä, joka tulee täällä harjoitetusta **henkilöstöpolitiikasta**, tai mitenkä sen nyt sanois, että on tuota semmonen henkilö talossa, joka **ei välitä kenestäkään**. Se vain määräilee ja tekee aivan oman pään mukaan, **ei keskustele mistään** ... Kun meillä on tuo johtoryhmä ja siellä tehdään päätös jostakin asiasta niin seuraavana päivänä, kun mä kyselen, henkilö, joka ei ole ollenkaan kuulevinaan sellasia päätöksiä tekee omat johtopäätöksensä ... Kyl se on joka paikassa. **Ei se henkilö ota huomioon mitään**, se vaan ottaa nää, mitä hän itte ajattelee siitä...”

On huomattava, että selitysmallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osittain päällekkäisiä. Työtytymättömyys selitettiin haastatteluaineiston perusteella lähinnä johtamisesta tai organisaation rakenteesta johtuvaksi, toisin sanoen ulkoisista, organisaatioon liittyvistä syistä johtuvaksi. Molempiin typologioihin yhdistyvät epävarmuus ja ristiriidat, joiden kautta rakenteelliset ja johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttivat tyytymättömyyteen. Haastatteluiden pohjalta nousseet selitysmallit ja niiden yhteys tyytymättömyyteen on esitetty kuviossa 2. Keskeisimpinä taustalla vaikuttavina tyytymättömyyden aiheuttajina nähtiin johtamisen ongelmat, henkilöjohtamisen heikkoudet ja siihen liittyvä humanistisuuden puute. Toisaalta tavoitteiden selkiytymättömyys ja konsernin rakenne yhdistettiin myös tyytymättömyyden lisääntymiseen.



KUVIO 2. Tyytymättömyyden selittyminen rakenteellisten ja johtamiseen liittyvien piirteiden kautta

4. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä eräässä suomalaisessa it- ja telealan organisaatiossa. Määrällisen aineiston vastaajamäärä oli 296, mikä on suhteellisen suuri ja antaa viitteitä vastaavien alojen organisaatioiden ilmiöistä. It- ja telealan muutokset ovat olleet viime vuosina merkittäviä (Kauppinen ym., 2000), kuten myös suomalaisen työelämän muutokset yleensä (Kalimo & Toppinen, 1997). Nämä muutokset asettavat työntekijöille uusia vaatimuksia ja vaikuttavat myös työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen. Alan tila näkynee myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

4.1. Työtyytyväisyyden yleisyys ja yhteydet rakenteellisiin tekijöihin

Organisaation työntekijöistä yli puolet (58 %) oli työtyytyväisiä, mikä osoittautui heikommaksi työtyytyväisyyden tasoksi verrattuna aiempiin tutkimuksiin (mm. Biri, 1998; Kauppinen ym., 2000). Aiemmissä tutkimuksissa työtyytyväisyyden tason on todettu olevan jopa 85 % (Kauppinen ym., 2000). Erot aiempiin tutkimuksiin nähden voivat toki johtua erilaisista työtyytyväisyyden mittareista. Yleisen tyytyväisyyden ja osatekijöistä koostuvan tyytyväisyyden mittarit on todettu luonteeltaan ja ominaisuuksiltaan erilaisiksi (Wanous ym., 1997). Tyytyväisyys työhön sinänsä, yhtenä työtyytyväisyyden osiona, osoittautui tässä tutkimuksessa kuitenkin korkeaksi: 80 % vastaajista arvioi olevansa tyytyväisiä itse työhön. Työtyytyväisyyssummamuuttujan keskiarvoa laskivat ne osiot, joissa arvioitiin mahdollisuutta kehittyä työssä sekä työn vastaavuutta omiin kykyihin nähden. Tulokset ovat samansuuntaiset aiemman PMI-kyselyä käyttäneen suomalaisen tutkimuksen kanssa, jossa it-alan organisaation työtyytyväisyys oli keskiarvoltaan 4.05 (Piitulainen ym., 2002a). Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys arvioitiin hiukan tätä heikommaksi ($ka = 4.00$).

Tyytyväisyys organisaatioon oli huomattavasti heikompaa kuin työtyytyväisyys. Summamuuttujan kautta arvioituna vain hieman yli kolmannes työntekijöistä oli tyytyväisiä organisaatioon ($ka = 3.46$). Heikompi tyytyväisyys nimenomaan organisaatioon on todettu myös eräässä aiemmassa tutkimuksessa, jossa organisaation työtyytyväisyys oli keskiarvoltaan 3.56 eli vain hieman korkeampi kuin tässä tutkimuksessa (Piitulainen ym., 2002a). Tyytymättömmimpiä määrällisessä aineistossa oltiin ”tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan”. Kielteisiksi koettujen organisaatiomuutosten onkin aiemmin havaittu olevan yhteydessä tyytymättömyyteen (Vahtera & Pentti, 1995), mikä näyttäytyi myös tämän tutkimuksen laadullisessa analyysissä.

Tyytyväisyys organisaatioon oli riippumatonta kaikista tässä tutkimuksessa tarkastelluista rakenteellisista tekijöistä (sukupuoli, ikä, koulutus, esimiesasema ja toimiala). Työtyytyväisyys sen sijaan osoittautui analyysien mukaan vaihtelevan kaikkien rakenteellisten tekijöiden mukaan.

Miehet olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin naiset. Tulos on useiden aiempien tutkimusten vastainen, joiden mukaan työtyytyväisyys on korkeampaa naisilla (mm. Clark ym., 1996; Hickson & Oshagbemi, 1999; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Naisten korkeampaa tyytyväisyyden tasoa on selitetty mm. naisten alhaisemmillä odotuksilla työelämästä (Brush ym., 1987). Voi kuitenkin olla, että Suomessa, jossa naiset ja miehet ovat keskiarvoa tasa-arvoisempia (Kjelstadt, 2001; Sørensen, 2001), myös naisten odotukset ovat korkeammat. Näin ollen odotuksilla ei välttämättä ole vaikutusta eroihin tyytyväisyydessä. Selitys naisten alhaisemmalle työtyytyväisyyden tasolle voi piillä naisten heikommassa työoloissa tai alhaisemmassa asemassa organisaatiossa (Burke, 1996). Tässä tutkimuksessa miehet olivat useammin esimiesasemassa, joten on mahdollista, että miesvaltaisessa organisaatiossa naisten ”heikompi” asema voi olla yksi selitys naisten vähäisemmälle työtyytyväisyydelle.

Vanhemmat työntekijät olivat organisaatiossa työtyytyväisempiä kuin nuoremmat. Tulos tukee aiempien tutkimusten tuloksia iän merkityksestä työtyytyväisyydelle (Eskildsen ym. 2003; Kauppinen ym., 2000; Linz, 2003; Oshagbemi, 2003; Verhoeven, 2003). Työtyytyväisyyden lisääntymistä iän myötä on selitetty iän mukanaan tuoman paremman palkan tai aseman seurauksena (Clark ym., 1996; Wright & Hamilton, 1978). Tässä tutkimuksessa ikä ei korreloinut esimiesaseman kanssa, joten tämän tutkimuksen osalta oletus jää vaille tukea. Vaihtoehtoisesti työtä

kohtaan vallitsevien odotusten on arveltu alenevan iän myötä, mikä selittäisi korkeamman tyytyväisyyden vanhemmilla ikäluokilla (Clark ym., 1996; Wright & Hamilton, 1978). Laadullinen aineisto antoi tukea tälle oletukselle: työtyytymättömyyttä selitettiin toteutumatta jääneillä odotuksilla. Nuorempien työntekijöiden odotukset arvioitiin vanhempien odotuksia korkeammiksi.

Alemmin koulutetut olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin korkeammin koulutetut, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia (Clark & Oswald, 1996; Eskildsen ym., 2003; Koustelios, 2001; Piitulainen ym., 2002a). Mahdollisena selityksenä voidaan esittää, että alemmin koulutetuilla on vähemmän odotuksia työn suhteen (Clark & Oswald, 1996). Toisaalta myös palkan vaikutuksen on havaittu muuntavan yhteyttä siten, että koulutuksen vaikutus häviää, kun otetaan huomioon korkeammin koulutettujen korkeampi palkka (Groot & Maassen van den Brink, 1999). Tässä tutkimuksessa palkan vaikutusta ei kuitenkaan tarkasteltu.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet esimiesten olevan tyytyväisempiä työhönsä (Burke, 1996; Clark ym., 1996; Eskildsen ym., 2003; Linz, 2003). Myös tämän tutkimuksen tulos oli linjassa edellisten kanssa. Esimiesten korkeamman työtyytyväisyyden on arveltu olevan myös yhteydessä palkan suuruuteen (Bilgic, 1998). Lisätutkimukset palkan ja rakenteellisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta tyytyväisyyteen ovatkin jatkossa tarpeen.

Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio jakaantui kahteen erilaiseen toimialaan. Tulokset osoittivat, että telekommunikaation puolella työskentelevät olivat informaatioteknologian puolella työskenteleviä työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä. Eri toimialojen välillä onkin havaittu eroja työtyytyväisyydessä (Kauppinen ym., 2000; Piitulainen ym., 2002a). Toimialojen jakautuminen korostui myös laadullisen analyysin tuloksissa, joissa nousi esille ”kahden puolen” erilaisuus ja sen merkitys tyytyväisyydelle. Kahden erilaisen toimialan ja erilaisten kulttuurien yhdistyminen loivat haastattelujen mukaan ristiriitoja ja epävarmuutta, mikä heijastui tyytymättömyytenä. Scheinin (1999) mukaan organisaatiot harvoin onnistuvat luomaan yhteisen kulttuurin, kun kaksi yritystä yhdistyy. Usein kulttuuriset tekijät jätetään liian vähälle huomiolle, mistä voi seurata merkittäviä negatiivisia vaikutuksia uudelle organisaatiolle. Laadullisen aineiston perusteella juopa eri toimialojen eli telekommunikaation ja informaatioteknologian välillä koettiin niin suureksi, että sillä nähtiin olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen molemmilla toimialoilla.

4.2. Työtyytyväisyyden ja organisaatiokulttuurin väliset yhteydet

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös organisaatiokulttuurin yhteyttä työ- ja organisaatioon tyytyväisyyteen kontrolloiden taustamuuttujien vaikutus tilastollisissa analyyseissa. Organisaatiokulttuurin on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä työasenteisiin, kuten esim. työtyytyväisyyteen (mm. Lund, 2003; O'Reilly ym., 1991). Tässäkin tutkimuksessa nousi esille kulttuurin merkitys työtyytyväisyydelle, sillä organisaatiokulttuuri selitti työtyytyväisyyden vaihtelusta 23 %.

Tarkempia yhteyksiä tutkittaessa havaittiin erityisesti henkilöstön kehittämisen olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Vastaajat, jotka kokivat organisaation panostavan henkilöstön kehittämiseen, olivat työtyytyväisempiä, mikä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Johnson & McIntye, 1998). Kehittämisen voidaan olettaa olevan enemmän yhteydessä nimenomaan työhön liittyvään tyytyväisyyteen, koska henkilöstön kehittäminen liittyy läheisemmin itse työhön ja sen sisältöön. Lisäksi vahva kehittämisorientaatio voi kuvastaa organisaation sijoittavan henkilöstöön ja arvostavan työntekijöitä, minkä on aiemminkin havaittu olevan yhteydessä positiivisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen (Eisenberger ym., 1997; Hochwarter ym., 2003; Kerr & Slocum, 1987).

Organisaatiokulttuuri selitti hyvin suuren osan organisaatioon tyytyväisyyden vaihtelusta ja 66 %:n selitysosuutta voidaan pitää erittäin korkeana. Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista tavoitteellinen johtaminen, viestintä, supportiivisuus ja henkilöstön kehittäminen olivat yhteydessä organisaatioon tyytyväisyyteen. Mitä paremmaksi organisaation kulttuuri arvioitiin kullakin ko. ulottuvuudella, sitä tyytyväisempiä oltiin organisaatioon.

Tavoitteellinen johtaminen oli keskeinen tekijä, joka oli yhteydessä lisääntyneeseen tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan. Johtamisen ja erityisesti kannustavan sekä tavoitteellisen johtamisen on havaittu lisäävän tyytyväisyyttä myös aiemmissa tutkimuksissa (mm. O'Driscoll & Beehr, 1994; Vahtera & Pentti, 1995). Lisäksi tavoitteiden selkeys on osoittautunut olevan yhteydessä tyytyväisyyteen (Johnson & McIntye, 1998). Tavoitteellinen johtaminen -ulottuvuus sisälsi osioita liittyen tavoitteiden selkeyteen ja johtamisen päämäärätietoisuuteen. Johtajien

koetaan todennäköisesti olevan tavoitteiden ilmentäjiä ja viestijöitä. Näin ollen johtamiseen ja tavoitteiden selkeyteen liittyvät osiot sisältyivät tässä tutkimuksessa samaan organisaatiokulttuurin ulottuvuuteen. Myös laadullinen aineisto osoitti johtamisen ja tavoitteellisuuden liittyvän tiiviisti yhteen.

Organisaatiokulttuurin viestintä -ulottuvuus oli myös yhteydessä organisaatioon tyytyväisyyteen, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Cooper ym., 1999; Tzeng ym., 2002). Avoin ja tehokas viestintä edistää tyytyväisyyttä organisaatiossa (ks. myös Johnson & McIntye, 1998; Vahtera & Pentti, 1995).

Kilpailevien arvojen mallin (kuvio 1) tuki- ja innovaatio-orientoituneiden kulttuurien on myös havaittu edistävän tyytyväisyyttä ja hyvinvointia työssä (Lund, 2003). Tässä tutkimuksessa esille nousseen supportiivisen kulttuuriulottuvuuden piirteet ovat keskeisiä piirteitä tuki- ja innovaatio-orientoituneissa kulttuuriprofiileissa (Cameron & Quinn, 1999). Supportiiviseksi arvioituun organisaatiokulttuuriin sisältyi innovatiivisuuteen, kannustamiseen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja yksilöllisyyden kunnioittamiseen liittyviä näkökulmia, joiden on myös aiemmissa tutkimuksissa havaittu lisäävän positiivisia työasenteita ja työtyytyväisyyttä (Eisenberger ym., 1997; Hochwarter ym., 2003; Johnson & McIntye, 1998; Mauno, Pyykkö & Hakanen, painossa).

Yhtenäisyyden ja ihmisläheisyyden arvot näyttäytyvät henkilöstön kehittämiseen liittyvässä kulttuuriulottuvuudessa, joka oli myös yhteydessä organisaatiotyytyväisyyteen. Henkilöstön kehittämiseen panostaminen on myös keskeinen piirre kilpailevien arvojen mallin (kuvio 1) tukiorientoituneessa organisaatiokulttuurissa (Cameron & Quinn, 1999). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tuki- ja innovaatio-orientoituneisiin kulttuureihin sisältyvät kulttuurin piirteet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, kuten aiemminkin on havaittu (Lund, 2003).

Kehittäminen oli yhteydessä sekä työtyytyväisyyteen että organisaatioon tyytyväisyyteen. Henkilöstön kehittämiseen panostamisen merkitys korostuu näin ollen suhteessa molempiin tyytyväisyyden muotoihin. Lisäksi haastatteluaineistosta nousi myös esille henkilöstön ja työympäristön kehittämisen puutteet, joiden arvioitiin heikentävän työtyytyväisyyttä. Voidaankin arvioida kehittämisorientaation olevan keskeinen tekijä kokonaistyytyväisyyden kannalta.

4.3. Työtyytyväisyys laadullisen aineiston valossa

Laadullinen aineisto antoi mielenkiintoisen lisän määrällisen tutkimuksen tuloksiin ja merkityksiin. Menetelmällisen yhdistämisen onkin arvioitu antavan syvempää ja kattavampaa tietoa silloin, kun tutkitaan organisaatiokulttuuria (De Witte & Van Muijen, 1999b). Laadullisen aineiston tulokset sekä tukivat määrällisen aineiston tuloksia että tarjosivat lisäinformaatiota ilmiöihin. Laadullisesta aineistosta nousi selkeästi esille tyytymättömyyden liittyminen nimenomaan organisaatioon – ei niinkään työhön tai työntekijään. Lisäksi kulttuuristen piirteiden yhteydet tyytyväisyyteen näkyivät voimakkaina myös laadullisessa aineistossa. Keskeisimpinä ja voimakkaimpina kulttuurin ulottuvuuksina nousivat esille johtaminen, henkilöstön kohteluun liittyvät ilmiöt sekä organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät. Lisäksi tavoitteiden selkiytymättömyys oli keskeinen esille noussut merkitys tyytymättömyyden yhteydessä.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun sisällöt jaettiin kahdeksi typologiaksi selitystyyppien mukaan. Ensimmäisessä, rakenteeseen pohjautuvassa typologiassa korostuivat organisaation rakenteellisista tekijöistä nouseva tyytymättömyys. Rakenteeseen pohjautuvissa selitysmalleissa tyytymättömyyden syiden nähtiin olevan seurausta organisaation rakenteellisista piirteistä. Erityisesti ”kahden puolen”, toisin sanoen kahden erillisen toimialan (it- ja teleala) olemassaolon, nähtiin lisäävän tyytymättömyyttä. Toimialojen välillä koettiin vallitsevan huomattavia eroja ja ristiriitoja. Ristiriitojen voidaankin nähdä heijastelevan organisaatiossa vallitsevia alakulttuureja (Martin, 2002). Organisaatiomuutosten yhteydessä ja yritysten yhdistyessä alakulttuurien muodostumisen onkin todettu olevan todennäköistä (Schein, 1999). Myös kyseisessä organisaatiossa it- ja telepuolen yhtiöt olivat fuusioituneet yhdeksi konserniksi.

Organisaatiomuutokset, jotka lähinnä liittyivät toimialojen yhdistymiseen, koettiin usein olevan syynä tyytymättömyyden synnylle. Yleisesti ottaen toimialan epävakauden arvioitiin myös aiheuttavan epävarmuutta ja sitä kautta tyytymättömyyttä. Kyseisillä toimialoilla nopeiden muutosten ja epävarmuuden kestämisen onkin arvioitu olevan keskeinen haaste alan työntekijöille (Anttonen & Tammelin, 2000). Tulokset osoittavat tämänkaltaisten prosessien, kuten kielteisinä

koetuista muutoksista seuraavan epävarmuuden, olevan keskeinen tyytymättömyyteen yhteydessä oleva tekijä. Yhteydet organisaatiomuutosten ja epävarmuuden sekä tyytymättömyyden välillä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Happonen, Mauno, Kinnunen, Nätti & Koivunen, 1996; Heaney, Israel, House, 1994; Lim, 1996; Vahtera & Pentti, 1995).

Toisessa, johtamiseen pohjautuvassa typologiassa korostuivat johtamiseen ja henkilöstön kohtelemiseen liittyvät selitysmallit. Johtamiseen pohjautuvissa malleissa tyytymättömyys liitettiin pitkälti henkilöstöjohtamisen puutteisiin, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia kannustavan johtamisen (O'Driscoll & Beehr, 1994; Vahtera & Pentti, 1995) sekä yksilöä kunnioittavan kulttuurin ja ihmisläheisyyden merkityksestä tyytyväisyyden kokemiselle (Lund, 2003). Toisaalta tyytymättömyyden syntyyn liitettiin tavoitteellisen johtamisen heikkous. Selkeän tavoitteiden asettelun on myös aiemmin havaittu olevan positiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen (Johnson & McIntye, 1998; O'Driscoll & Beehr, 1994). Lisäksi se, että tavoitteista ei osattu viestiä, nähtiin merkityksellisenä tyytymättömyyden synnyssä. Työtyytyväisyyden ja viestinnän väliset yhteydet on todennettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Cooper ym., 1999; Tzeng, ym., 2002; Vahtera & Pentti, 1995). Tavoitteiden selkeyden ja viestinnän voidaan olettaa olevan tärkeä tekijä työntekijöiden työtyytyväisyydelle ja epävarmuuden vähentämiselle erityisesti organisaatiomuutoksissa.

Työpaikkojen ristiriitojen yhteys tyytymättömyyteen on todettu aiemmissa tutkimuksissa (Hodson, 1997; Vahtera & Pentti, 1995). Tässäkin aineistossa ihmissuhderistiriidat nousivat esille tyytymättömyyteen liitettynä merkityksenä. Ristiriidat liitettiin esimies-alaisuuteisiin, joiden onkin todettu olevan merkityksellisiä työtyytyväisyyden kannalta (Berg, 1999; Hodson, 1997).

Laadulliset aineistolähtöiset tulokset siis tukivat monelta osin määrällisiä tuloksia. Molemmissa johtaminen, tavoiteorientaatio ja henkilöstön kohteleminen voitiin nähdä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä selittävänä tekijänä. Määrällisessä aineistossa nämä kulttuurin piirteet olivat yhteydessä tyytyväisyyteen siten, että mikäli johtajien koettiin olevan päämäärätietoisia ja organisaation arvoja tukevia, tyytyväisyyttä koettiin enemmän. Laadullisessa aineistossa taas, mikäli johtajien koettiin toimivan epäjohdonmukaisesti tavoitteisiin tai henkilöstöön nähden, oli seurauksena tyytymättömyys. Samankaltaisesti supportiivisen orientaation ollessa voimakas ja henkilöstön kehittämiseen panostettaessa tyytyväisyys kasvoi. Laadullisen aineiston

valossa henkilöstön huonosta kohtelemisesta, mikä heijastelee heikkoa supportiivista orientaatiota, koettiin seuraavan tyytymättömyyttä. Tyytyväisyys lisääntyi, kun tavoitteet olivat selkeät ja viestintä avointa, kun taas tyytymättömyys oli seurausta selkiytymättömistä tavoitteista ja niiden heikosta viestinnästä.

Työtyytyväisyyden ja kulttuurin yhteyksien lisäksi sekä laadullisessa että määrällisessä aineistossa korostui vähäinen tyytyväisyys organisaatioon. Määrällisessä aineistossa työtyytyväisyyden yhteydet taustatekijöihin nousivat tärkeämpään rooliin kuin laadullisessa aineistossa. Toimialojen eroja tyytyväisyydessä selittää osaltaan laadullisen aineiston pohjalta noussut oletus alakulttuureihin viittaavan ilmiön olemassaolosta organisaatiossa. Laadullisen aineiston lisäarvo olikin selitysmalleissa ja kehityskuluissa, joilla tyytymättömyyttä selitettiin.

4.4. Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimustarpeet tulevaisuudessa

Laadullisen aineiston koko asettaa tiettyjä rajoituksia, mutta aineiston ollessa edustavasti ja erilaisia henkilöstöryhmiä sisältävästi valittu, voidaan sen olettaa olevan kriteerit täyttävä (Eskola & Suoranta, 1998; Mäkelä, 1990). Lisäksi laadullisen analyysin toteuttaminen useamman rinnakkaisen tutkijan avulla olisi voinut lisätä tulosten luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa laadullinen analyysi kuitenkin tapahtui kuvailevalla tasolla, joten tulosten voidaan arvioida olevan suhteellisen luotettavia.

Määrällisen aineiston rajoitteena oli yksinomaan itsearviointeihin pohjautuva kysely. Itsearviointeihin liittyy esimerkiksi riski siitä, että vastaajat pyrkivät välittämään positiivisemmän kuvan. Poikkileikkausasetelma asettaa myös rajoituksia syy-seurauspäätelmille. Näin ollen tyytyväisyyden ja organisaatiokulttuurin välisistä syyseuraussuhteista on mahdotonta tehdä pitäviä johtopäätöksiä. Organisaatiokulttuurin, kuten myös tyytyväisyyden, nähdään usein olevan seurausta organisaation ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta (mm. Alvesson, 1993; De Witte & Van Muijen, 1990a; Ivancevich ym., 1997). Tämän vuorovaikutuksen suuntien selvittämiseksi tarvittaisiin tulevissa tutkimuksissa hyvin suunniteltuja pitkittäistutkimusasetelmia.

Rajoitteeksi määrällisen aineiston tulosten luotettavuudelle voi lisäksi muodostua kyselyiden luotettavuus. PMI -kyselyn työtyytyväisyysosio on osoittautunut aiemmissä tutkimuksissa riittävän luotettavaksi (Piitulainen ym., 2002a; Williams & Cooper, 1998). Käytetty organisaatiokulttuurin mittari on osoittautunut kohtuullisen hyväksi mittariksi organisaatiokulttuuria arvioitaessa, mutta tutkimuksia siitä on toistaiseksi suhteellisen vähän (Ashkanasy ym., 2000; Kekäle, 1998). Tutkimuksessa saadut organisaatiokulttuurin ulottuvuudet eivät osoittautuneet täysin yhteneviksi alkuperäisen mittarin kanssa (Ashkanasy ym., 2000).

Kulttuuriulottuvuuksien on usein todettu olevan päällekkäisiä ja ”puhtaita” orientaatioita on vaikea erottaa ilmiön moniulotteisuuden vuoksi (mm. Cameron & Quinn, 1999). Tässä tutkimuksessa kulttuuriulottuvuuksien yhteydestä työtyytyväisyyteen ei voidakaan esittää täysin pitäviä johtopäätöksiä, vaan tulosten tulkinnassa on syytä säilyttää tietty varovaisuus. Kulttuuridimensioiden voimakkaat keskinäiset korrelaatiot ja moniulotteiset yhteisvaikutukset taustamuuttujien kanssa voivat asettaa joitakin rajoituksia luotettavien johtopäätösten tekemiselle. Erityisesti tulosorientaation osalta pitäviä johtopäätöksiä ei voida tehdä. Muiden kulttuuriulottuvuuksien osalta on kuitenkin perusteltua arvioida tulosten olevan vähintäänkin suuntaa antavia. Erityisesti kehittämisen, supportiivisuuden, tavoitteellisen johtamisen ja viestinnän merkitys työtyytyväisyydelle näyttäytyi useassa analyysissä. Näiden tulosten voidaankin perustellusti olettaa olevan suhteellisen luotettavia.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että tarve työtyytyväisyyden tutkimiseen jatkuu myös tulevaisuudessa. Tyytyväisyys on ilmiönä moniulotteinen. Lisäksi yhteydet muihin ilmiöihin ovat moninaiset. Tyytymättömyyttä voivatkin mahdollisesti selittää myös muut tässä tutkimuksessa tarkastelematta jääneet tekijät. Työtyytyväisyyteen on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä esimerkiksi työn ominaisuudet (mm. Hackman & Oldham, 1980; Huang & De Vliert, 2003; Sargent & Terry, 1998) ja persoonallisuustekijät (mm. Bono & Judge, 2003; Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998; Staw & Ross, 1985), kuten esim. kontrolliorientaatio (locus of control) (Moyle, 1995; Spector, 1982) ja negatiivinen affektiivisuus (mm. Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988; Judge, 1993; Schaubroek, Gangster & Fox, 1992).

Lisäksi organisaatiotason ilmiöiden yhteyksiä tyytyväisyyteen on tutkittava lisää, jotta esimerkiksi kehitystarpeet organisaatiossa nousevat esille. Tyytymättömyyden seuraukset voivat olla merkittävät sekä organisaation että yksilön kannalta. Tyytymättömyys on tutkimusten mukaan yhteydessä hyvinvoinnin heikkenemiseen, kuten masennukseen (Schaubroeck ym., 1992), stressiin (Hakanen, 2002; Ostroff, 1992) ja uupumiseen (Anttonen & Tammelin, 2000; Hakanen, 2002; Lee & Ashford, 1993). Lisäksi tyytymättömyys on yhteydessä työpaikan vaihtohalukkuuteen (Carsten & Spector, 1987; Trevor, 2001) ja poissaoloihin (Hardy, Woods & Wall, 2003). Tyytyväisyyden kehittäminen on tarpeellista, koska sen on havaittu olevan yhteydessä hyvinvointiin, kuten terveyteen ja työkykyyn (Hakanen, 2002) sekä elämään tyytyväisyyteen (Judge & Watanabe, 1993). Toisaalta työtyytyväisyyden on myös havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen (Ostroff, 1992), työssä suoriutumiseen (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001; Petty, Beadles, Lowery, Chapman & Connell, 1995) sekä auttamiskäyttäytymiseen työtovereita tai organisaatiota kohtaan (organizational citizenship behavior) (Organ & Konovsky, 1989; Schnake, 1991).

Tyytyväisyyteen yhteydessä olevien syytekijöiden tutkiminen ja huomion kiinnittäminen työ- ja organisaatiotyytyväisyyteen on perusteltua monista tyytyväisyyteen yhteydessä olevista tekijöistä johtuen. Tässä tutkimuksessa esille nousseet henkilöstön kehittäminen ja arvostaminen, tavoitteellinen johtaminen, supporttiivisuus sekä viestintä antavat viitteitä organisaatioille siitä, mihin tekijöihin organisaatioiden kehittämisessä olisi syytä kiinnittää huomiota, mikäli tyytyväisyyttä työhön ja organisaatioon halutaan edistää.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tyytyväisyyden tason ollessa suhteellisen alhainen, riskit sekä henkilöstön hyvinvoinnin että organisaation tehokkuuden kannalta voivat olla merkittäviä. Lisäksi voidaan olettaa, että tässä tutkimuksessa saadut tulokset liittyvät merkittävässä määrin organisaation tilanteeseen: aiempiin ja mahdollisiin tuleviin organisaatiomuutoksiin, talouselämän vaatimuksiin ja kilpailun kiristymiseen it- ja telealalla. Panostaminen johtamisen kehittämiseen, viestinnän tehostamiseen ja kulttuurin kartoittamiseen ja interventioihin olisi syytä ottaa huomioon muutostilanteessa, jotta organisaation toiminnan tehostuminen ja henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen mahdollistuisivat.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anttonen & Tammelin (2000). Tyky-toiminta elektroniikka-alan pientyöpaikoilla – tuloksia ja kokemuksia. Teoksessa M. Huuskonen, H. Laitinen, & M. Bergström (toim.), *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä* (s. 127-144). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. Teoksessa N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (toim.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 131-145) Sage: Thousand Oaks.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations*, 54 (1), 111-134.
- Bilgic, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*, 132 (5), 549-557.
- Biri, P. (1998). *Job satisfaction, practice patterns, and quality in primary medical care*. University of Helsinki. Department of Public Health. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja, M 132.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 193-198.
- Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-155.

- Burke, R. J. (1996). Sources of job satisfaction among employees of a professional services firm. *Psychological Reports, 78* (3), 1231-1234.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison Wesley.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employment turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology, 72* (3), 374-381.
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics, 61* (3), 359-381.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69* (1), 57-81.
- Cooper, C. L., Cartwright, S., & Earley, P. E. (2001). Introduction. Teoksessa C. L. Cooper, S. Cartwright & P. E. Earley (toim.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. xiii). Chichester: Wiley.
- Cooper, C. L., Clarke, S., & Rowbottom, A. M. (1999). Occupational Stress, job satisfaction and well-being in anaesthetists. *Stress Medicine, 15* (2), 115-126.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 18* (2), 159-180.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9* (4), 495-524.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21* (3), 619-654.

- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadral analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.
- De Witte, K., & Van Muijen, J. J. (1999a). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.
- De Witte, K., & Van Muijen, J. J. (1999b). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 583-595.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 483-504.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eriksson, B. (1998). *Arbetet i männöskors liv*. Göteborg University. Monograph from the Department of Sociology, 66.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2003). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26 (2), 122-136.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fields, D. L., & Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 181-196.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. Teoksessa C.L. Cooper & I. Robertson (toim.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 157-188). Chichester: Wiley.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20 (6), 343-360.
- Haavio-Mannila, E. (1992). *Work, family and well-being in five North- and East-European capitals*. Suomalaisen tiedeakatemia toimituksia, B 255.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal on Applied Psychology, 60* (2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen, 16*, 42-57.
- Happonen, M., Mauno, S., Kinnunen, U., Nätti, J., & Koivunen, T. (1996). *Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi: Seurantatutkimus 1995-96 neljässä organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita.
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 306-314.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. Toronto: OISE Press.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine, 38* (10), 1431-1437.
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics, 26* (4), 537-544.
- Hodson, R. (1997). Group Relations at work: solidarity, conflict, and relations with management. *Work and Occupations, 24* (4), 426-452.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 63* (3), 438-456.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Huang, X., & Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior, 24* (2), 159-179.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97* (2), 233-250.
- Ivancevich, J., Olelelns, M., & Matterson, M. (1997). *Organizational Behavior and Management*. Sydney: Irwin.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.
- Johnson, J. J., & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82 (3), 843-850.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational theory*. Text and cases. Reading: Addison Wesley.
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 395-401.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 939-948.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomessa työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Aaltonen, M., Lehtinen, S., Lindström, K., Näyhä, S., Riihimäki, H., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (toim.) (1997). *Työ ja terveys Suomessa v. 1997*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Näyhä, S., Seppälä, A., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (toim.) (2000). *Työ ja terveys Suomessa v. 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kekäle, T. (1998). *The effects of organizational culture in successes and failures in implementation of some total management approaches: towards a theory of selecting of culturally matching quality approach*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 99-108.

- Kjelstadt, R. (2001). Gender Policies and gender equality. Teoksessa M. Kautto (toim.), *Nordic welfare states in the European context* (s. 66-97). Florence, KY: Routledge.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Creek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15 (7), 354-358.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employee's perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Lawler, E., Nadler, D., & Cammann, C. (1980). Organization assessment methods. Teoksessa E. Lawler, D. Nadler, & C. Cammann, (toim.), *Organizational Assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life* (s. 321-348). New York: Wiley & Sons.
- Lease, S. H. (1998). Annual Review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53 (2), 154-183.
- Lee, R. T., & Ashford, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (1), 3-20.
- Lewin, K. (1968). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press.
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49 (2), 171-194.
- Linz, S. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24 (6), 626-652.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of of job satisfaction. Teoksessa M. D. Dunnette (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Ma, X., & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teacher's job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93 (1), 39-47.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the cultural terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (painossa). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*.
- McCann, B. S., Russo, J., & Benjamin, G. A. H. (1997). Hostility, social support, and perceptions of work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (2), 175-185.
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3 (1), 1-8.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (6), 647-668.
- Muijen, J. J. van (1998). Organizational culture. Teoksessa P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. De Wolff (toim.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 4, s. 113-131). East Sussex: Psychology Press.
- Muijen, J. J. van, & Koopman, P. L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 367-380.
- Mäkelä, K. (toim.) (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), 141-155.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4), 9-25.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus effective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15 (7), 331-343.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), 1210-1232.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 963-974.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389-416.
- Petty, M. M., Beadles, N. A. II, Lowery, C. M., Chapman, D. F., & Connel, D. W. (1995). Relationship between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76 (2), 483-492.
- Phelan, J. (1994). The Paradox of the contented female worker: An assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly*, 57 (2), 95-107.
- Piitulainen, S., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002a). *Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä: katsaus menetelmään ja sen psykometriisiin ominaisuuksiin*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 348.
- Piitulainen, S., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002b). Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä: Kyselyn luotettavuuden arviointi ja stressikokemusten eriytyminen taustatekijöiden mukaan. *Työ ja Ihminen*, 1, 29-41.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analysing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication*, 28 (3), 213-232.
- Rasku, A., & Kinnunen, U. (2003). Job conditions and wellness among Finnish upper secondary school teachers. *Psychology and Health*, 18 (4), 441-456.

- Sackmann, S. (1991). *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage.
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22 (1), 74-84.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (3), 219-236.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice. *Journal of business and psychology*, 12 (4), 493-503.
- Schaubroeck, J., Gangster, D. C., & Fox, M. L. (1992). Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 322-335.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44 (7), 735-759.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643.
- Smircich, L., & Calás, M. B. (1987). Organizational culture: a critical assessment. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (s. 228-263). Newbury Park: Sage.
- Smith, P. C., Smits, S. J., & Hoy, F. (1998). Employee work attitudes: The subtle influence of gender. *Human Relations*, 51 (5), 649-666.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29 (6), 517-538.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-497.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, A. L. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 469-480.
- Sùrensen, A. (2001). Gender equality in earnings at work and at home. Teoksessa M. Kautto (toim.), *Nordic welfare states in the European context* (s. 98-115). Florence, KY: Routledge,.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 451-471.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11 (2), 59-80.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 621-638.
- Tzeng, H-M., Ketefian, S., & Redman, R.W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (1), 79-84.
- Vahtera, J., & Pentti, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Verhoeven, C., Maes, S., Kraaij, V., & Joeke, K. (2003). The job demand-control-social support model and wellness/health outcomes: A European study. *Psychology and Health*, 18 (4), 421-440.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 473-489.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247-252.
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 306-321.

- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77* (6), 910-917.
- Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the “job change” hypothesis. *Social Forces, 56* (4), 1140- 1158.
- Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective. *Human Relations, 43* (90), 419-438.

LIITTEET

Liitetaulukko 1. Työtyytyväisyyden ja organisaatioon tyytyväisyyden faktorirakenteet kuvailevine tietoineen

Asteikko	Faktori- lataus	α	Osioiden lkm	Ka	Kh
Työtyytyväisyys		.88	6	3.99	1.05
Työhön sinänsä	.90				
Siihen, missä määrin tunnet työsi motivoivan sinua	.91				
Sinulle määrättyihin töihin / tehtäviin	.87				
Siihen, missä määrin koet voivasi itse henkilökohtaisesti kehittyä ja kasvaa työssäsi	.79				
Siihen, miten työ vastaa omia kykyjäsi	.89				
Siihen, miten laajasti pääset hyödyntämään kykyjäsi työssäsi	.88				
Organisaatioon tyytyväisyys		.94	6	3.46	.91
Viestintään ja siihen, miten tieto kulkee organisaatiossasi	.74				
Esimiestesi johtamistyyliin	.82				
Tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan	.82				
Tapaan, jolla ristiriitoja ratkaistaan organisaatiossasi	.83				
Organisaatiossasi vallitsevaan ”henkiseen ilmapiiriin”	.77				
Organisaatiosi rakenteeseen	.75				

Liitetaulukko 2. Organisaatiokulttuuridimensioiden faktorirakenteet kuvalevine tietoiheen

Asteikko	Faktori- lataus	α	Osioiden lkm	Ka	Kh
Tavoitteellinen johtaminen		.89	8	4.50	1.09
Johto pitää organisaatiomme raiteillaan	.68				
Johto osoittaa toiminnallaan, että se asettaa asiakkaat etusijalle	.66				
Johtajistamme näkyy, että he ovat sitoutuneet organisaatiomme päämääriin	.61				
Organisaatiollamme on erittäin selvät tavoitteet	.56				
Organisaatiossamme on selvä suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin pyritään	.48				
Organisaatiomme johto näyttää esimerkkiä muille	.45				
Pyrimme todella noudattamaan organisaation suunnitelmia	.42				
Jotkut johtajista symbolisoivat organisaatiomme arvoja ja uskomuksia	.40				
Supportiivisuus		.90	8	4.06	1.2
Henkilöstöä kannustetaan täällä innovaatioihin ja luovuuteen	.81				
Henkilöstöä kannustetaan kehittämään itse parempia työtapoja	.70				
Täällä arvostetaan suuresti uusia ideoita	.67				
Johtajamme rohkaisevat henkilöstöä esittämään mielipiteitään ja yleensä ottavat ne huomioon	.52				
Organisaatiossamme kunnioitetaan yksilöllisyyttä	.43				
Täällä kannustetaan avoimeen ja vapaaseen tiedon vaihtoon	.40				
Meitä kannustetaan ottamaan osaa toimintalinjojen suunnitteluun	.39				
Organisaatiomme pitää henkilöstönsä hyvinvointia ensiarvoisen tärkeänä	.37				

Tulosorientaatio	.64	4	4.54	1.10
Organisaatiossamme on selvät kriteerit, joiden mukaan työssä suoriutumista mitataan	.73			
Täällä seurataan säännöllisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista	.50			
Täällä painotetaan tulosten aikaansaamista	.43			
Yksilöiden palkitseminen perustuu organisaatiossamme suorituksiin	.40			
Viestintä	.73	5	3.42	1.04
Organisaatiomme pitää jäsenensä hyvin ajan tasalla henkilöstön kannalta tärkeistä asioista	-.53			
Organisaatiossamme korostetaan asiakkaiden tarpeita työntekijöiden tarpeita enemmän	.50			
Tiedon kulku on useimmiten erittäin hyvä organisaatiomme kaikilla tasoilla	-.47			
Organisaatiotamme koskevaa tietoa kuulee parhaiten käytävillä ja kahvihuoneissa	.34			
Organisaatiomme toimintaperiaatteet ja käytännöt ovat hyödyllisiä ja ajantasaisia ja ne ymmärretään hyvin	-.30			
Asiakassuuntautuneisuus	.57	3	4.92	0.96
Jokainen organisaatiomme jäsen tietää, miten tärkeää on huolehtia asiakkaista	.73			
Organisaatiomme jäsenet arvostavat hyviä suorituksia ja pyrkivät niihin	.49			
Työntekijät tietävät, mitä asiakkaat odottavat organisaatioltamme	.40			

Kehittäminen	.80	5	4.21	1.16
Organisaatiomme tarjoaa mahdollisuuksia sekä itsensä kehittämiseen että uralla etenemiseen	- .65			
Organisaatiomme käyttää säännöllisesti aikaa ja muita resursseja henkilöstön kehittämiseen	- .57			
Organisaatiotamme pidetään edelläkävijänä suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin	- .45			
Kaiken kaikkiaan organisaatiomme on sopusuhtainen paikka työskennellä	- .40			
Organisaatiossamme on onnistuttu kehittämään työntekijöitä haastavimpiin työtehtäviin	- .36			
Perehdyttäminen	.75	4	3.80	1.27
Organisaatiollamme ei ole virallista työhön perehdyttämisohjelmaa	.72			
Työntekijöitä opastetaan ja koulutetaan asianmukaisesti heidän tullessaan organisaatioomme	- .70			
Uusien työntekijöiden opettaminen talon tavoilla on jätetty täällä työtoverien tehtäväksi	.67			
Uusilta työntekijöiltä menee aikaa tänne sopeutumisessa	.50			

Liite 1. Laadullisessa haastatteluaineistossa käytetty haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

haastateltavan nro _____

Yleinen ohjeistus, joka tulee kertoa jokaisen haastattelun alussa -> kerro tämä:

”Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää ensinnäkin sitä, millaisia arvoja, normeja, periaatteita ja toimintatapoja mielestäsi vallitsee omassa organisaatiossasi ja toisaalta sitä, (2) miten koet nämä asiat henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Vaikka haastattelu nauhoitetaan, kaikki antamasi tiedot ovat luottamuksellisia eikä kenenkään haastateltavan henkilöllisyys paljastu. Haastattelunauhat säilytetään lukollisessa kaapissa yliopiston tiloissa eikä niitä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille (esim. työnantajalle). Haastattelun lopuksi pyydän sinua täyttämään 4 lyhyttä lomaketta, joiden täyttämiseen menee noin 5-10 min. Tulemme toteuttamaan organisaatiossasi noin 10 haastattelua, joista laaditaan myöhemmin yhteenveto henkilötunnistamattomassa muodossa. Yhteenveto toimitetaan jokaiselle haastatteluun osallistuneelle. Tätä yhteenvettoa voidaan myös hyödyntää organisaatiotasi kehittämisessä.”

I Organisaation arvot, normit ja toimintatavat (eli kulttuuri)

Kerro tämä -> Näiden ensimmäisten kysymysten avulla on tarkoitus hahmottaa näkemyksiäsi organisaatiosi arvoista, normeista, periaatteista ja toimintatavoista (eli organisaatiokulttuuria). Pohdi kysymyksiä oman yhtiösi näkökulmasta. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan olemme kiinnostuneita siitä, kuinka sinä näet ja koet kysytyt asiat. Jos et pysty tai halua vastata johonkin kysymykseen, senkin voi sanoa. Vastaamatta jääneisiin kysymyksiin voidaan halutessa palata haastattelun lopuksi.

1. Kuvailisitko ensin organisaatiotasi sellaisena, kuin sen *tällä hetkellä* näet ja koet. Millainen paikka se on mielestäsi työskennellä?
2. Onko organisaatiosi *muuttunut* sen jälkeen, kun olet itse tullut sinne töihin, ja jos on niin millä tavalla tai mihin suuntaan?

kerro tämä -> Seuraavat kysymykset liittyvät organisaatiosi arvoihin, periaatteisiin ja normeihin

3. Mitä organisaatiosi *ylempi johto* arvostaa ja pitää tärkeänä?
4. Mitä organisaatiosi *henkilöstö* arvostaa ja pitää tärkeänä?
5. Tiedätkö, mitkä ovat organisaatiosi *viralliset* tai julkilausutut *arvot*?
 - a. Tarkentava -> jos tietää ko. arvot: Kuinka ne näkyvät käytännön toiminnassa?
 - b. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Toimivatko organisaation johto ja esimiehet virallisten arvojen mukaisesti?
6. Onko organisaatiossasi ns. *epävirallisia*, kirjoittamattomia sääntöjä, arvoja tai periaatteita, joita henkilöstö näyttää noudattavan?

- a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Odotetaanko organisaatiosi henkilöstöltä pitkiä työpäiviä tai ylityitä?
 - b. Jos tällaisia odotuksia on, onko tämä mielestäsi hyvä vai huono asia?
7. Millaisista asioista ja käyttäytymisestä organisaatiossasi *palkitaan*?
- a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Huolehditaanko organisaatiossasi ei-materiaalisesta (ei rahallisesta) palkitsemisesta?
8. Millaiset asiat tai käyttäytyminen ovat organisaatiossasi *paheksuttua*?
(huom. tarkenna pyydettyä -> tässä tarkoitetaan ensisijaisesti sellaista käyttäytymistä, jota ei katsota hyvällä ja joka siten on ei toivottavaa)
9. Millainen työntekijä on hyvä ja arvostettu työntekijä organisaatiossasi?
- a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Minkälaiset ihmiset onnistuvat etenemään ja luomaan uraa organisaatiossasi?
10. Millainen mielikuva ulkopuolisilla ihmisillä on organisaatiostasi?

II Organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi

Kerro tämä -> Seuraavaksi pyydämme Sinua arvioimaan organisaatiosi arvoja, normeja, periaatteita ja toimintatapoja (eli organisaatiokulttuuria) henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmista. Pohdi kysymyksiä jälleen oman yhtiösi näkökulmasta.

1. Millaiseksi arvioisit organisaatiosi henkilöstön hyvinvoinnin tason tai tilan yleisesti ottaen *tällä hetkellä*?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin jo edellä: Millä tavalla konsernissa toteutettavat henkilöstövähennykset nähdäksesi vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin?
 - b. Tarkentava -> tulee tuskin esiin, joten kysytään: Mitkä olisivat mielestäsi keskeisiä periaatteita, jotka tulisi ottaa huomioon henkilöstövähennyksiä toteutettaessa (irtisanomisetiikka)?
 - c. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin jo edellä: Toukokuussa toteutettu henkilöstökysely osoitti koko konsernin henkilöstön olevan tyytymätöntä ja vähäisesti sitoutunutta organisaatioon, mistä arvelet tämän johtuvan?
2. Millaisia *konkreettisia toimenpiteitä* organisaatiossasi on viime vuosina tehty henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi?
3. Arvostaanko organisaatiosi *ylempi johto* henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista, ja miten tämä näkyy (tai ei näy) *käytännössä*?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Tiedätkö onko organisaatiosi henkilöstöstrategiassa kiinnitetty huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja jos on, niin miten?
4. Arvostavatko organisaatiosi *lähiesimiehet* henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista, ja miten tämä näkyy (tai ei näy) *käytännössä*?
5. Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on *myönteistä* henkilöstön hyvinvoinnin kannalta?

6. Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on *kielteistä* henkilöstön hyvinvoinnin kannalta?
7. Kuvailisitko nyt, millainen olisi mielestäsi *ihanneorganisaatio* henkilöstön hyvinvoinnin kannalta?
8. Miten (jos mitenkään) nykyisen organisaatiosi tulisi muuttua tai kehittyä, jotta tämä ihanne saavutettaisiin?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Millaiset organisaatioosi tai työhösi kohdistuvat kehittämistoimet edistäisivät henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista?

III Yhtiökohtaiset kysymykset työhön/organisaatioon kohdistuvien kehittämistoimien selvittämiseksi

Huom! Jos seuraavat asiat ovat tulleet kattavasti käsiteltyä jo haastattelussa aikaisemmin, ei niitä tarvitse kysyä uudelleen. Ellet ole varma tästä, on varmintä kysyä nämäkin kysymykset!

Kerro tämä -> Loput haastattelun kysymyksistä liittyvätkin toukokuussa toteutetun henkilöstökyselyn tuloksiin oman yhtiösi kohdalla. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus saada (vielä) tarkempi kuva oman yhtiösi kehittämistarpeista. Näihinkään kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan olemme kiinnostuneita Sinun näkemyksistäsi asioihin.

Tämä osio sisälsi kysymyksiä yhtiöittäin toukokuun kyselyyn liittyen.

Kerro tämä -> Lopuksi pyydän nyt Sinua täyttämään 4 lyhyttä lomaketta.

**Kerro tämä -> Onko Sinulla mielessäsi vielä jotakin, mitä haluat kertoa tai kysyä minulta?
SUURKIITOS HAASTATTELUSTA!**