

**ORGANISAATIOKULTTUURIN VIESTINNÄN JA
IHMISLÄHEISYYDEN YHTEYDET TYÖN STRESSITEKIJÖIHIN:
VERTAILEVA TUTKIMUS KAHDESSA ORGANISAATIOSSA**

**Maija Partanen
Pro gradu-tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Tammikuu 2007**

TIIVISTELMÄ

Organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden yhteydet työn stressitekijöihin: vertaileva tutkimus kahdessa organisaatiossa

Tekijä: Maija Partanen

Ohjaajat: ma. yliassistentti Anne Mäkikangas

Psykologian pro gradu –tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Tammikuu 2007

41 sivua

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (sisäisen viestinnän ja ihmisläheisyyden) ja työn stressitekijöiden (työn epävarmuuden ja työ-perheristiriidan) tasoa sekä keskinäistä yhteyttä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa: terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Ensimmäisenä tavoitteena oli vertailla tutkittujen organisaatioiden välisiä eroja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja työn stressitekijöiden kokemisessa. Toisena tavoitteena oli tutkia organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden yhteyksiä työn epävarmuuteen ja työ-perheristiriitaan. Tutkimus perustuu vuonna 2003 toteutettuun kyselytutkimukseen, joka on osa ”Yrityskulttuuri – Henkilöstön hyvinvoinnin edistäjä vai jarru?” tutkimusprojektia, joka toteutettiin Jyväskylän yliopiston alaisuudessa vuosina 2003-2005. Tutkimukseen osallistui 735 terveydenhuolto-organisaation ja 221 kartonkitehtaan työntekijää. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiot eriytyivät organisaatiokulttuuriltaan siten, että terveydenhuolto-organisaatio näyttäytyi sekä viestinnältään että ihmisläheisyydeltään kartonkitehdasta myönteisempänä. Terveydenhuolto-organisaatiossa työ-perheristiriitaa koettiin keskimääräisesti enemmän kuin kartonkitehtaassa. Työn epävarmuuden osalta organisaatiot eivät eronneet merkittävästi toisistaan, vaikka kartonkitehtaassa sitä koettiin keskiarvoisesti enemmän. Myönteisinä koettujen organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden havaittiin vähentävän sekä työn epävarmuuden että työ-perheristiriidan kokemista. Tutkimus toi uutta tietoa ja tukea aiempiin havaintoihin organisaatiokulttuurin yhteydestä stressin kokemiseen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan tulevaisuudessa voitaisiin syventää tutkimusta organisaatiokulttuurin yhteyksistä työn stressitekijöiden kokemuksiin sekä edelleen pohtia organisationaalisten tekijöiden yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation toimivuuteen.

Avainsanat: *organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä, ihmisläheisyys, työperheristiriita, työn epävarmuus*

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	3
1.1. Organisaatiokulttuuri.....	3
1.2. Organisaatiokulttuurin tutkiminen	6
1.3. Työn stressitekijät	8
1.4. Organisaatiokulttuurin yhteydet työn stressitekijöihin.....	11
1.5. Tämän tutkimuksen asetelma ja tutkimuskysymykset	14
2. TUTKIMUSMENETELMÄT	15
2.1 Aineisto ja sen keruu	15
2.2 Tutkittavat.....	16
2.3 Kyselylomake ja tutkimuksen muuttujat	19
2.4 Aineiston tilastollinen käsittely.....	20
3. TULOKSET	21
3.1 Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien kokeminen	21
3.2 Työn stressitekijöiden yleisyys	22
3.3 Keskiarvoerot.....	23
3.4 Työn stressitekijöiden ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien väliset korrelaatiot	24
3.5 Työn stressitekijöitä selittävät tekijät: regressiomallit	26
4. POHDINTA	29
4.1. Työn stressitekijöiden ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien yleisyys ja kokemukset organisaatioissa	29
4.2. Organisaatiokulttuurin yhteydet työn stressitekijöihin.....	31
4.3. Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimustarpeet tulevaisuudessa.....	33
LÄHTEET	35

1. JOHDANTO

Työn stressitekijöitä on aiemmin tarkasteltu lähinnä yksilön näkökulmasta käsin eikä organisaatiota ja sen kulttuuria ole otettu huomioon ongelmien taustatekijänä. Kuitenkin on hyvin mahdollista, että juuri organisaatio ja sen kulttuuri ovat näiden ongelmien taustalla. Organisaatiokulttuurin yhteyksiä työn stressitekijöihin ja niiden kokemiseen ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Tutkijat ovat ottaneet viime aikoina esille organisaatiokulttuurin ja työstressin välisten yhteyksien laajempaa selvittämisen tarpeen (ks. mm. Hobfoll, 1998, Peterson & Wilson, 2002). Stressiä ylläpitävä organisaatiokulttuuri voi olla haitallista psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle näkyen organisaatiossa muun muassa runsaampina sairauspoissaoloina, heikentyneinä työasenteina ja –suorituksina sekä yksilötasolla psykosomaattisena oireiluna ja työuupumuksena (esim. Peterson & Wilson, 2002; Vandenberghe, 1999).

Organisaatiokulttuuria on siis toistaiseksi tutkittu melko vähän stressin ja hyvinvoinnin näkökulmasta, joten tämän tutkimuksen tavoitteena tarkastella organisaatiokulttuuria juuri tästä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää miten työn stressitekijöitä, erityisesti työn epävarmuutta ja työ-perheristiriitaa, koetaan kahdessa eri alan organisaatiossa (terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitehdas) ja millainen organisaatiokulttuuri organisaatioissa vallitsee. Lisäksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksien (humanistisuus ja viestintä) yhteyksiä työn stressitekijöihin. Tavoitteena on tarkastella organisaatiokulttuuria ja työn stressitekijöitä kyselylomakkeella kerätyn määrällisen aineiston valossa.

1.1. Organisaatiokulttuuri

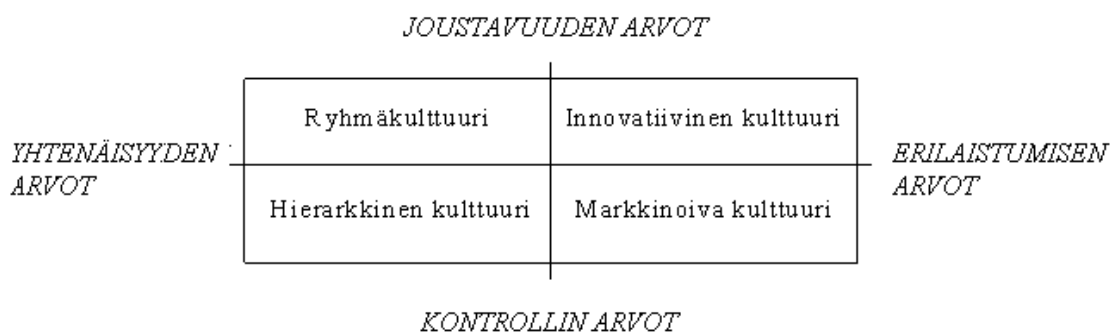
Organisaatiokulttuuria on viime vuosikymmeninä pyritty määrittelemään monin eri tavoin. Tutkijoiden välillä on ollut erimielisyyksiä siitä, mistä lähtökohdista organisaatiokulttuuria tulisi määritellä. Ensinnäkään tutkijoiden keskuudessa ei ole päästy yhteisymmärrykseen siitä, onko kulttuuri jotain sellaista, joka organisaatiolla on (organization ”has”) hankittuna ominaispiirteenä, vai onko kulttuuri sittenkin ilmiö, jonka organisaatio ja siinä toimivat jäsenet itsessään ovat (organization ”is”) (Mauno & Ruokolainen, 2005, ks. myös Hoogervorst, van der Flier & Koopman, 2004). Useimpien

organisaatiokulttuurin tutkijoiden (ks. Hofstede, 2001; Schein, 1985, 1990, 2001, Martin, 2002) määritelmistä voidaan löytää samoja peruseriaatteita. Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatiossa yhteisesti jaetuista konkreettisista ja eikonkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista (Mauno & Ruokolainen, 2005). Nämä ajattelu- ja toimintamallit, jotka ovat suhteellisen pysyviä, ilmenevät eri tavoin (esim. arvoina, symboleina, rituaaleina) organisaatiossa. Ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita sekä jäsenten käyttäytymistä. Näiden mallien oppiminen tapahtuu organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on siten kysymys ennen kaikkea sosiaalisesta, kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu ja rakennetaan oppimisprosessien avulla.

Organisaatiokulttuuria käsitellään tässä tutkimuksessa kahden eri teorian kautta. Teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään Edgar Scheinin psykodynaamista mallia (mm. 1985, 1990, 1999), jonka mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta, jotka ovat artefaktit, arvot ja tiedostamattomat perusolettamukset. Kulttuurin näkyvin taso ovat artefaktit, jotka ilmentävät organisaation sosiaalista ja fyysistä ympäristöä. Artefakteja ovat havaittavissa olevat asiat kuten fyysinen työympäristö, organisaation jäsenten käyttäytymis- ja keskustelutavat ja vuorovaikutus keskenään. Ne voidaan havaita melko helposti, mutta niiden merkitystä on vaikea ymmärtää ilman organisaation syvempien tasojen tutkimista (Schein 1985, 1990). Organisaatiokulttuurin toinen taso, tietoiset ja ilmaistut arvot, kuvaavat organisaation strategioita, päämääriä ja normeja. Ne ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita ja määrittelevät oikean toimintatavan eri tilanteissa. Arvot, jotka havaitaan jatkuvasti toimivaksi ongelmanratkaisutilanteissa, muuttuvat ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi, joita ei enää kyseenalaisteta. Kulttuurin kolmas, perusolettamusten, taso kuvaa näitä organisaation tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka muodostavat arvojen ja käytänteiden ytimen organisaatiossa (Mauno ja Ruokolainen, 2005).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös organisaatiokulttuurin profiloinnin lähtökohtaa ja sovelletaan sitä kulttuuristen piirteiden kuvaamiseen. Kilpailevien arvojen malli (esim. Cameron & Quinn, 1999; Quinn, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983) edustaa tätä organisaatiokulttuurin sekä organisaatiossa vallitsevien prosessien selittämiseen ja tutkimiseen käytettyä suuntausta. Malli on esitetty kuviossa 1. Profilointi on taloudellinen ja systemaattinen tapa kartoittaa kulttuuria ja se soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa arvioidaan kulttuurin yhteyksiä muihin organisaation

ilmiöihin kuten esim. stressiin. Malli muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, jotka muodostavat nelikentän. 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 asettuvat joustavuuden arvot vastakohtanaan kontrollin arvot (Cameron & Freeman, 1991). Näiden pääulottuvuuksien avulla voidaan luonnehtia neljää arvoprofiilia: innovatiivisessa ja ryhmäkulttuurissa arvostetaan ihmissuhteita ja kehittymistä, tärkeitä arvoja ovat organisaation hyvä henki ja ilmapiiri. Innovatiivisessa yrityskulttuurissa olennaisia arvoja ovat myös ihmisten halu kehittyä, sopeutuvuus sekä avoin ja epämuodollinen vuorovaikutus. Hierarkkisessa kulttuurissa arvostetaan muodollista vuorovaikutusta ja siellä vallitsee keskitetty päätöksenteko ja byrokraattisuus (Quinn ym., 1991). Markkinoivassa yrityskulttuurissa taas arvostetaan ennen kaikkea tuottavuutta ja tehokkuutta. Hierarkkista ja markkinoivaa yrityskulttuuria yhdistäviä arvoja ovat kontrolli ja jäykkyys.



KUVIO 1. Kilpailevien arvojen malli (Cameron & Quinn, 1999).

Useista tutkimuksista on saatu tukea kilpailevien arvojen mallille (mm. Lund, 2003, Van Muijen & Koopman 1994, Deshpande, Farley & Webstre, 1993). Käytännössä erot organisaatioiden välillä eivät tietenkään ole toisiaan poissulkevia kuten teoreettisessa mallissa, vaan yhdessä organisaatiossa voi olla useampia erilaisia profiileja esimerkiksi alakulttuureissa (Quinn ym., 1991, Lund, 2003).

Klenken (1996) mukaan organisaatiot useimmiten vahvistavat arvojärjestelmänsä vallalla olevan sukupuolen mukaan. Pääasiassa miesten muodostamissa kulttuureissa painotetaan usein hierarkiaa, itsenäisyyttä ja ylhäältä-alas- suuntaista kommunikaatiota

(esim. Connelly & Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Maier, 1999; Marshall, 1993). Naisvaltaisissa kulttuureissa painotetaan todennäköisemmin henkilöiden välisiä suhteita ja ihmisläheisyyttä (mm. Connelly & Rhoton, 1988; Grant, 1988), vallanjakoa (Connelly & Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Rosener, 1990), tasa-arvoisia mahdollisuuksia (Powell, 1993) ja orientaatiota suoritus pohjaisiin kriteereihin uralla etenemisessä (Rosener, 1990). Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on usein jätetty huomioimatta sukupuolen mahdollinen vaikutus kulttuuriin (Marshall, 1993; Mills, 1988) ja että useimmat organisaatiokulttuureista ovat pääasiassa miesten muodostamia (Marshall, 1993). Seuraavassa esitelläänkin tarkemmin organisaatiokulttuurin tutkimusta.

1.2. Organisaatiokulttuurin tutkiminen

Sen lisäksi että tutkijoiden välillä on erimielisyyttä siitä, miten organisaatiokulttuuria tulisi määritellä, vallitsee erimielisyyttä myös siitä, miten sitä pitäisi tutkia (mm. Sackmann, 2001, Schein 1990). Organisaatiokulttuurin tutkimukseen sisältyykin lukemattomia eri lähestymistapoja. Subjektiiivinen lähestymistavan mukaan kulttuuri on sidoksissa kulttuurin tutkijaan ja hänen subjektiiviseen tulkintaansa ja havaintoihinsa kulttuurista (Alvesson, 1993). Subjektiiivisen lähestymistavan tutkimusta tehdään laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Objektiiivinen kulttuurin tutkimus taas käsittelee kulttuuria mitattavana ja havaittavana kohteena, jolloin kulttuuria on myös mahdollista pyrkiä muuttamaan organisaatiota tehostavaksi ja hyödyntäväksi (Jones, 1995; Martin, 2002; O'Reilly, 1989). Objektiiivista, määrällistä tutkimusotetta käyttämällä kulttuuria voidaan tutkia vain sen havaittavissa ja mitattavissa olevien ominaisuuksien osalta. Tämän tutkimuksen lähestymistapa kulttuurin tutkimukseen on objektiiivinen.

Scheinin (1990) mukaan organisaatiokulttuuria, tai ainakaan sen syvimpiä perusoletuksia, ei voida tutkia kyselylomakkeilla. Hofstede (2001) taas hyväksyy kyselylomakkeiden käytön organisaatiokulttuurin tutkimuksessa, mutta pitää muiden menetelmien käyttöä lomakkeiden ohessa tarpeellisena. Monet tutkijat ovat todenneet kyselyn käyttökelpoiseksi välineeksi juuri ilmaistujen arvojen tutkimisessa (ks. Denison, 2001; Hofstede ym., 1990; Quinn ym., 1991). Organisaatiokulttuuria on

tutkittu lukuisilla erilaisilla kyselylomakkeilla, jonka takia saatujen tutkimustulosten vertaileminen on ollut vaikeaa (Mauno & Ruokolainen, 2005, ks. myös Rousseau, 1990). Kyselylomakkeiden perusteella saadaan kerättyä tietoa siitä, miten vastaaja itse havaitsee todellisuuden (Ashkanasy, ym., 2000). Käyttäytyminen ja asenteet ovat myös enemmän havaintoja todellisuudesta kuin varsinaisesti objektiivinen todellisuus, jolloin on sopivaa keskittyä mittaamaan havaintoja todellisuuden sijaan.

Tämän ajatuksen pohjalta Ashkanasy ym. (2000) lähtivät kehittämään kyselylomakettaan, jonka tavoitteena oli tuoda empiiristä ja teoreettista validaatiota kvantitatiivisten menetelmien käyttöön organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Kyselylomakkeiden (ja määrällisten menetelmien yleensä) etuna ovat asetelmien replikaation mahdollistaminen, vertailevien poikkileikkaustutkimusten tekeminen sekä kulttuurin muutospyrkimysten arvioinnin ja alkuun panemisen helpottaminen (Ashkanasy ym, 2000). Kyselylomakkeilla saadaan tuotettua dataa, jota voidaan analysoida tilastollisilla monimuuttujamenetelmillä. Tätä ei laadullisilla menetelmillä ole mahdollista tehdä. Kyselyn käyttö on mielekästä silloin, kun arvoja halutaan vertailla organisaatioiden välillä (Xenikou & Furnham, 1996). Tähän käsillä olevaan tutkimukseen määrällisen menetelmän käyttö valittiin vertailevan poikkileikkausasetelman vuoksi ja koska tutkimuksen fokuksena ovat nimenomaan kulttuurin mitattavissa olevat arvot.

Ashkanasyn ym (2000) OCP-50 on kvantitatiivinen, kuvaileva ja profiloiva kyselylomake, joka suunniteltiin mittaamaan organisaatiokulttuurin 10 ulottuvuutta käyttäytymisen mallien ja normien valossa. Nämä ulottuvuudet ovat johtaminen (leadership), rakenne (structure), innovaatio (innovation), suoriutuminen (job performance), suunnittelu (planning), viestintä (communication), ympäristö (environment), humanistinen organisaatio (humanistic), yksilön kehittyminen (development of individual) ja sosialisatio (socialization on entry). Kyselyn jokaisessa ulottuvuudessa oli alkuperäisessä lomakkeessa 5 osiota. Tässä tutkimuksessa lähemmän tarkastelun kohteena ovat organisaatiokulttuurin viestintä ja humanistisuus. Humanistista organisaatiota voidaan Ashkanasyn (2000) mukaan mitata sillä, kuinka organisaatio kunnioittaa ja välittää työntekijöistään sekä huomioi henkilöstön ja inhimilliset näkökohdat toiminnassaan. Tällainen organisaatio edustaa ihmiskeskeistä kulttuurin muotoa ulottuvuudella tehtäväkeskeisyys-ihmiskeskeisyys. Organisaatiokulttuurin ihmissuuntautuneisuuden arviointiasteikot sisältyvät useimpiin

kvantitatiivisiin organisaatiokulttuurikyselyihin (Mauno ym., 2005; Ashkanasy ym., 2000; Rousseau, 1990). Organisaatiokulttuurin viestintää voidaan Ashkanасыn mukaan tarkastella avoimena tiedon jakamisena kaikkien organisaatiotasojen välillä, viestinnän suuntana (ylhäältä-alas versus alhaalta-ylös) ja huhujen tärkeytenä viestinnän välineenä.

1.3. Työn stressitekijät

Työstressistä voidaan erotella kolme erilaista stressikäsitettä: stressillä voidaan tarkoittaa stressitekijöitä, stressireaktioita tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta ja siinä ilmenevää epätasapainoa (esim. Cooper ym., 2001; Sonnetag & Frese, 2003). Yksilön työhyvinvoinnin kannalta olennaisimpia stressitekijöitä ovat työn psykososiaaliset stressitekijät. Näitä stressitekijöitä on jaoteltu erilaisiin luokkiin. (mm. Cartwright & Cooper, 1997; Sonnetag & Frese, 2003). Stressitekijät voidaan jakaa seuraavasti: 1) fyysiset työolot, 2) työtehtävien vaatimukset, 3) rooliepäselvyys ja –ristiriita, 4) työtoveri- ja esimiehuhteet, 5) työaika, 6) työuralla eteneminen, 7) traumaattiset tapahtumat (kuten työtaturmat) ja 8) organisaatiomuutokset (Sonnetag & Frese, 2003). Huolimatta tarpeellisuudestaan, puuttuu stressitekijöiden luokittelulta yleisesti ottaen teoreettinen pohja, lukuun ottamatta rooliteoriaan (Katz & Kahn, 1978) perustuvaa kolmijakoa, jossa stressitekijät on jaettu roolilylikuormitukseen, -konfliktiin ja –epäselvyyteen. Roolilylikuormituksessa työntekijällä on liikaa työtä tai liian vaikeita tehtäviä, roolikonfliktissa taas työntekijään kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Rooliepäselvyyden yhteydessä työntekijään kohdistuu epäselviä odotuksia (Kinnunen & Feldt, 2005). Tässä tutkimuksessa työn psykososiaalisia stressitekijöitä tarkasteltiin juuri rooleihin liittyvien kuormitustekijöiden kautta. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti työ-perheristiriita ja työn epävarmuus.

Työ-perheristiriitaa koetaan yleisesti suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalaisen tutkimuksen mukaan 40% vastaajista koki vähintään joskus työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa (Kinnunen & Mauno, 1998). Tutkimukseen vastanneista huomattavasti pienempi osa (10%) koki puolestaan perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa, mikä viittaisi siihen, että työelämän paineet vaikuttavat perhe-elämään helpommin kuin perhe-elämän paineet työhön.

Työ-perheristiriidan on todettu tyypillisesti olevan rooliristiriita tai toisaalta rooliylikuormitustilanne, jossa työn vaatimukset häiritsevät perhe-elämää ja toisaalta perhe-elämän vaatimukset häiritsevät työtä (Mauno, Kinnunen, Ruokolainen, 2005). Rooleihin liittyvä kuormitustekijä työ-perheristiriidan on tulkittu olevan kahdesta syystä (Kinnunen, Loikkanen & Mauno, 1995; Kinnunen & Mauno, 1998; 2002; Mauno & Kinnunen, 1999): Ensinnäkin ristiriita työstä perheeseen voi ilmetä ajankäyttöön liittyvinä ristiriitoina (time-based conflict): työhön käytetty aika on poissa perheeltä, jolloin ajan käytön ongelmat aiheuttavat ristiriidan kokemuksen. Toiseksi työn aikaansaama kuormittuneisuus voi merkitä ristiriitoja työn ja perhe-elämän välillä (strain-based conflict): työntekijällä ei ole riittävästi voimia ja energiaa perhe-/kotielämään, koska työ vaatii niin paljon (Mauno, Pyykkö & Hakanen, 2005).

Organisaatiotasolla työ-perheristiriitaan on todettu olevan yhteydessä työhön liittyvistä rakenteellisista tekijöistä suuren työmäärän, vuorotyön ja epäsäännöllisten työaikojen (Rantanen & Kinnunen, 2005). Lisäksi työstä perheeseen suuntautuvan kuormittavuuteen on todettu psykososiaalisista piirteistä olevan yhteydessä tiukkojen määräaikojen ja aikapaineiden, työn vaatimusten päällekkäisyyden, epäselvyyden ja suuren määrän, ristiriitojen ja jännitteiden työssä, työsitoutuneisuuden, epävarmuuden työn jatkuvuudesta, työn hallinnan kokemuksen, vaikutus- ja etenemismahdollisuuksien, työn mielekkyyden ja arvostuksen, esimiehiltä ja työtovereilta saadun tuen sekä myönteisen työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin sekä yhteisöllisyyden tunteen (Rantanen & Kinnunen, 2005). Työ-perheristiriidalla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Mauno & Kinnunen, 1999). On myös havaittu, että työajan lisääntyessä työn ja perheen välinen ristiriita lisääntyy sekä miehillä että naisilla (Gutek ym., 1991; Thompson, Beauvois & Lyness, 1999), mutta erityisesti naiset kokevat pitkien työpäivien häiritsevän perhe-elämää. Myös lukuisat työn ja perheen stressitekijät ja persoonallisuus selittävät työ-perheristiriitaa (Greenhaus & Beutell, 1985).

Työn epävarmuus on toinen yleinen ilmiö nykyisessä nopeatahtisessa työelämässä. Noin 20% suomalaisista palkansaajista kokee työsuhteessaan epävarmuustekijöitä (Lehto & Sutela, 2004). Käsitteen määrittelyssä on käytetty ainakin kolmea eri lähestymistapaa (Mauno & Kinnunen, 2005). Yleisin työn epävarmuuden määritelmä on että epävarmuus on pelkoa työsuhteen päättymisestä tai mahdollisesta tulevasta työttömyydestä. Toinen määritelmä ottaa käsitteeseen mukaan myös muut työssä tai

työsuhteessa tapahtuvat olennaiset muutokset ovat osa työn epävarmuutta. Kolmas määritelmä korostaa ”objektiivista” näkökulmaa työn epävarmuuden määrittelyyn vastakohtana edellisten kahden subjektiiviseen näkökulmaan. Kolmannen määritelmän mukaan työn epävarmuus on yhtä kuin määräaikainen työsuhde. Useimmat tutkijat ovat todenneet työn epävarmuuden olevan kokonaisvaltaista huolta työnsä jatkumisesta tulevaisuudessa (mm. De Witte, 1999; Kinnunen ym., 1999; Sverke ym., 2002). Näin ollen työn epävarmuus, jolla siis useimmiten tarkoitetaan lähinnä epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta, voi merkitä niin rooliepäselvyyttä (jolloin työntekijä ei tiedä, mitä häneltä työssä odotetaan) kuin myös roolilylikuormitusta, jolloin työntekijän täytyy ponnistella työssä ylikuormittuneena pitääkseen työpaikkansa (ks. Mauno, 1999; Mauno & Kinnunen, 1998, Sverke, Hellgren & Näeswall, 2002).

Organisaatiotasolla työn epävarmuuteen vaikuttavat merkittävästi organisaation toimialan heikot taloudelliset suhdanteet ja niistä aiheutuvat taloudelliset vaikeudet. Taloudellisten vaikeuksien mukanaan tuomat organisaatiomuutokset, kuten henkilöstövähennykset, ovat osana työn epävarmuuden aiheuttajina, mutta olennaista on myös se, miten muutokset toteutetaan (Mauno & Kinnunen, 2005). Jos muutokset toteutetaan työntekijöiden mielestä epäoikeudenmukaisesti, voivat ne lisätä työn epävarmuutta ja kielteisiä asenteita (Happonen ym., 1998). Työn epävarmuuden vaikutukset hyvinvointiin voidaan jakaa yksilö-, organisaatio- ja perhetasolle (Mauno & Kinnunen, 2005). Sverken (2002) meta-analyysin mukaan epävarmuudella on vaikutuksia työntekijän työasenteisiin, organisationaalisiin asenteisiin, terveyteen ja jossain määrin työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. Nätin ym. (1995) tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työntekijät kokevat enemmän epävarmuutta kuin yksityisen sektorin työntekijät, mutta myös vastakkaisia tuloksia on saatu (Mauno & Kinnunen, 2002). Työn epävarmuuden muita selittäjiä ovat useat eri persoonallisuustekijät (esim. Kinnunen ym., 2003; Nätti ym. 2001), yksilön asemaa kuvaavat tekijät (Kinnunen & Nätti, 1994) sekä erilaiset uhan signaalit (Ashford ym. 1989).

Edellä kuvattujen työn stressitekijöiden keskeisimpiä tutkittuja *taustatekijöitä* ovat aiemmissa tutkimuksissa olleet sukupuoli, ikä, lasten lukumäärä sekä koulutus, esimiesasema ja työsuhde. Useissa tutkimuksissa on naisten todettu kokevan enemmän työ-perheristiriitaa kuin miesten (mm. Hammer, Allen & Grigsby, 1997; Frone ym., 1992). Toisaalta suomalaisessa tutkimuksessa miesten ja naisten kokemukset ovat

osoittautuneet hyvin samanlaisiksi, eikä ristiriidan kokemisen määrissä ole ollut eroja (Kinnunen & Mauno, 1998; Kinnunen, ym., 2004)). Työn epävarmuutta tutkittaessa miesten on havaittu kokevan enemmän epävarmuutta kuin naisten (mm. Mauno ym., 2005; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio, 1999) mutta myös vastakkaisia tuloksia on saatu (Mauno & Kinnunen, 2002; Happonen ym., 1996). Lasten lukumäärä on joidenkin tutkimusten mukaan yhteydessä työstä perheeseen- ristiriitaan (Grandey & Cropanzano, 1999; Kinnunen & Mauno, 1998), mutta kaikissa tutkimuksissa yhteyttä ei ole löytynyt (esim. Goff, Mount & Jamison, 1990). Perheessä asuvien lasten, erityisesti alle kouluikäisten lasten, on huomattu lisäävän työn ja perheen välistä ristiriitaa molemmilla vanhemmilla (Voydanoff, 2001; Frone, Russell & Cooper, 1992). Iän on havaittu olevan yhteydessä työ-perheristiriitaan siten, että iäkkäämmät kokevat vähemmän ristiriitaa kuin nuoret (Grandey & Cropanzano, 1999). Todennäköisesti iän karttuessa kotona ei ole enää lapsia, joka helpottaa osaltaan työn ja perheen yhteensovittamista. Myös työn epävarmuuteen ikä on yhteydessä siten, että vanhemmat työntekijät kokevat enemmän epävarmuutta kuin nuoremmat (Mauno ym., 2005). Koulutus on Kinnusen ja Maunon (1998) mukaan yhteydessä ristiriidan kokemiseen, mutta vain miehillä. Työn epävarmuuteen on koulutuksella todettu olevan yhteyttä (Schaufeli, 1992; Mauno ym., 2005) siten, että vähemmän koulutetut kokevat vähemmän epävarmuutta. Esimiesten on havaittu kokevan enemmän työ-perheristiriitaa (Lahelma ym., 2005) ja vähemmän työn epävarmuutta (Sverke, ym.2002).

On selvää, että työntekijä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation ja sen kulttuurin kanssa ja että organisaatio ja sen kulttuuri on merkityksellinen työntekijän ja hänen hyvinvointinsa kannalta. (De Witte & Van Muijen, 1999). Työntekijän kokemukseen stressistä ja erilaisista stressitekijöistä vaikuttaa siis myös sen organisaation kulttuuri, jossa hän työtään tekee. Seuraavaksi tarkastellaankin, kuinka edellä kuvatut työssä koetut stressitekijät ja organisaatiokulttuurin ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa aiempien tutkimusten mukaan.

1.4. Organisaatiokulttuurin yhteydet työn stressitekijöihin

Organisaatiokulttuurin ja stressin yhteyksiä voidaan selittää organisatorisen tukiteorian (Perceived Organizational Support Theory; Eisenberger ym., 1986) avulla. Sen mukaan

työntekijät yleensä kokevat organisaation ja sen kulttuurin työntekijöitä tukevaksi silloin, kun se kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työpanostaan, pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista ja huolehtii työntekijöistään moninaisin henkilöstöjohtamisen keinoin (esim. koulutus, arvostus, vaikutusmahdollisuudet työhön) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Koetun organisatorisen tuen kautta organisaatioista voi muodostua työntekijöille miellyttävämpiä ja työolosuhteiltaan inhimillisempiä paikkoja työskennellä. Tämä edistää henkilöstön hyvinvointia ja myönteisiä työasenteita sekä vähentää stressin kokemista. Samoin jos organisaatiokulttuuria ei koeta työntekijöitä tukevaksi ja arvostavaksi, heijastuu se kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja –asenteisiin (Mauno & Ruokolainen, 2005).

Stressin ja hyvinvoinnin ongelmien kannalta on myös olennaista, kuinka merkittävästi organisaatiokulttuuri ja sen elementit sekä työntekijän omat arvot, odotukset ja tarpeet ovat ristiriidassa keskenään (Cartwright & Cooper, 1997; Cooper ym., 2001). Koska yhteensopimattomuus yksilön ja organisaation arvojen välillä voi johtaa stressiin ja työuupumukseen, voivat kaikenlaiset organisaatiokulttuurit (esimerkiksi jäykkä ja byrokraattinen sekä toisaalta avoin ja vuorovaikutusta korostava) voivat molemmat aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnissa, mikäli yksilö kokee organisaation arvojen olevan ristiriidassa omien arvojensa kanssa.

Coxin (Cox & Howarth, 1990; Cox, 1991) mukaan stressi voi syntyä reflektiona organisaatiokulttuuriin tai sen kommunikoinnin tehokkuuteen tai sosiaaliseen rakenteeseen tai sen puutteeseen. Coxin, ym. (2000) mukaan organisaatiokulttuurin ja organisaation toiminnan tasolla stressiä synnyttäviä tekijöitä ovat niukka vuorovaikutus, ongelmien ratkaisuun ja henkilökohtaiseen kehitykseen kohdistuva vähäinen tuki sekä organisaation tavoitteiden määrittelyn puute. Tutkimukset (mm. Cropanzano ym., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002)) ovat lisäksi osoittaneet, että työntekijän hyvinvointiin on yhteyksiä sillä, kuinka kannustavaksi ja tukevaksi organisaatio koetaan. Näitä myönteisiä vaikutuksia ovat esim. vähän koettua stressiä, väsymystä ja työuupumusta. Länsisalmen, ym. (2000) tutkimuksen mukaan kulttuuri voi sekä ehkäistä stressin syntymistä että sisältää kollektiivisia copingkeinoja stressitekijöihin, joiden alkuperä voi olla organisaatioympäristössä tai yhteisön sisällä.

Organisaatiokulttuurin ihmisläheisyyden on todettu olevan yhteydessä myönteisiin yksilö- ja organisaatiotason seurauksiin, esim. työasenteisiin (Van der Doef & Maes,

1999) sekä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Mauno & Ruokolainen, 2005). Ihmisläheisyydellä voidaan tarkoittaa keskinäistä apua ja solidaarisuutta työntekijöiden välillä, henkilöstön hyvinvointia organisaation arvona ja yhteisöllisyyteen rohkaisua (Mauno & Ruokolainen, 2005). Tässä tutkimuksessa ihmisläheisyydellä katsotaan olevan samoja arvoja perhemyönteisen kulttuurin kanssa. Organisaatiokulttuurin supportiivisuuden on todettu vähentävän työ-perheristiriidan kokemista (Warren & Johnson, 1995). Ihmisläheisen kulttuurin, jossa arvostetaan inhimillisiä tarpeita ja tuetaan työntekijöitä, on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän uppoutumiseen ja sitoutumiseen työhönsä (Mauno, ym., 2005). Myös perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, jossa on osittain samat arvot taustalla kuin ihmisläheisessä kulttuurissa, on todettu olevan yhteydessä vähäisiin työ-perheristiriitoihin (mm. Thompson ym., 1999). Humanistiselle yrityskulttuurille on tyypillistä epämuodollinen viestintäilmasto, joka tukee vapaamuotoista viestintää, ryhmäkeskeisyyttä, matalaa hierarkiaa, intuitiivisuutta, sanallisia kuvauksia, delegoitua päätöksentekoa ja innovatiivisuutta (Salminen, 2001).

Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että organisaation kulttuurissa, jossa korostuvat ihmisläheiset, humanistiset käytännöt ja arvot, työntekijät voivat hyvin ja heillä on myönteisiä asenteita organisaatiota kohtaan (Mauno & Ruokolainen, 2005). Tämä on haaste erityisesti yksityissektorin organisaatioille, joiden toimintaa ohjaavat etupäässä taloudelliset arvot, verrattuna julkisen sektorin organisaatioihin, joissa ns. kovat arvot eivät ole niin voimakkaasti toimintaa ohjaavia. Tässä vertailussa merkittävä tekijä on myös sukupuoli. Suomessa julkisen sektorin organisaatiot ovat usein naisvaltaisia (esim. sosiaali- ja terveysala, koulutoimi) kun taas yksityisen sektorin organisaatiot ovat miesvaltaisia (esim. ”perinteiset” teollisuuden alat kuten metalli- tai paperiteollisuus). Maunon ja Pyykön (2004) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri arvioitiin julkisella sektorilla perhe- ja yksityiselämän kannalta myönteisemmäksi kuin yksityisellä sektorilla. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että naisvaltaisilla aloilla perhettä tukevia järjestelyjä on otettu huomioon jo pidempään kuin miesvaltaisilla aloilla (Mauno ym., 2005), mikä on saattanut mahdollistaa ihmisläheisemmän organisaatiokulttuurin kehittymisen naisvaltaisilla aloilla. Miesvaltaisilla aloilla kulttuuri koetaan sen sijaan perhekielteisempänä kuin naisvaltaisissa organisaatioissa (Mauno & Pyykkö, 2004).

Organisaatiokulttuurin viestinnällä on olennainen rooli kulttuurin rakentumisessa. Viestintä voidaan nähdä organisaation identiteettiä luovana ja sitä ylläpitävänä tekijänä (Alvesson, 1992). Juholinin (1999) mukaan mitä avoimempaa, luotettavampaa ja alaisiin keskittyvämpää viestintä on henkilöstön mielestä, sitä tyytyväisempi henkilöstö on myös työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Organisaatioissa on todettu olevan vähemmän viestintäongelmia silloin kun 1) työhön liittyvä tieto on vapaasti saatavissa, 2) tavoitteet suunnitellaan yhdessä, 3) mielipiteitä voi ilmaista vapaasti ja 4) ihmiset ovat yhteistyöhaluisia (Frank & Brownell, 1989). Sisäinen viestintä voidaan nähdä organisaatiota koossa pitävänä ja toimintaa tukevana liitännästekijänä. Se luo ja vahvistaa organisaatiokulttuuria sekä yhteisöllisyyttä.

Freemanin ja Vareyn (1997) mukaan naisvaltaiset organisaatiot ovat usein hierarkialtaan löysempiä ja vähemmän strukturoituja, niissä korostetaan yhteistyötä ja annetaan vähemmän painoarvoa auktoriteeteille ja statukselle. Niissä on henkilökohtaisempi lähestymistapa asiakkaisiin ja työntekijöihin, johon liittyvät välittäminen, tasa-arvo ja osallistuminen ja lisäksi kommunikaatio on avointa ja tieto helposti saatavilla. Naisjohtajat painottavat usein avointa ja joustavaa ilmapiiriä, jonka vuoksi naisvaltaisilla organisaatioilla on mahdollisuus suorempaan kommunikaatioon kuin hierarkkisissa miesvaltaisissa organisaatioissa, joissa on usein vallalla muodollisempi ja strukturoitu kommunikaatiotyyli.

Heikon organisationaalisen viestinnän on todettu ennustavan työn epävarmuutta (Mauno & Kinnunen, 2002; Nätti ym., 1995; Happonen, 1998). Työn epävarmuuden kokemukset vaikuttavat työntekijöiden arvioihin organisaation kommunikaatiosta ja päinvastoin (ks. Nätti, ym. 1995). Avoin ja rehellinen kommunikaatio johtajien, esimiesten ja työntekijöiden välillä voi vähentää työn epävarmuutta sitä tuottavissa vaikeissa tilanteissa (ks. Lim, 1996; Schweiger & Denisi, 1991).

1.5. Tämän tutkimuksen asetelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin viestintää ja ihmisläheisyyttä sekä työ-perheristiriitaa ja työn epävarmuutta ja niihin yhteydessä olevia tekijöitä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa (terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitehdas). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella näiden ilmiöiden yleisyyttä ja

yhteyksiä toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena on saada lisää tietoa organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden kokemuksista suomalaisissa organisaatioissa. Lisäksi tarkoituksena on antaa uutta tietoa työ-perheristiriidan ja työn epävarmuuden yleisyydestä sekä organisaatiokulttuurin ja työn stressitekijöiden välisestä suhteesta kahdella eri ammattisektorilla. Tutkimuksen taustamuuttujiksi valittiin sukupuoli, ikä, koulutus ja onko kotona asuvia lapsia. Rakenteellisiksi työolomuuttujiksi valittiin esimiesasema ja työsuhteen muoto. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin kyselylomakkeen perusteella kerätyn määrällisen aineiston pohjalta:

- 1) Millaisena työn stressitekijät (työn epävarmuus ja työ-perheristiriita) ja organisaatiokulttuuri (ihmisläheisyys ja viestintä) koetaan terveydenhuolto-organisaatioissa ja kartonkitehtaassa?
- 2) Ilmeneekö työn stressitekijöissä (työn epävarmuus ja työ-perheristiriita) ja organisaatiokulttuurissa (ihmisläheisyys ja viestintä) eroa tutkittujen organisaatioiden välillä?
- 3) Miten organisaatiokulttuurin dimensiot - ihmisläheisyys ja viestintä – ovat yhteydessä työn stressitekijöihin (työn epävarmuuteen ja työ-perheristiriitaan) tutkituissa organisaatioissa?

Tutkimuksessa muodostettiin aiempien tutkimusten perusteella seuraavat hypoteesit:

1. Organisaatioiden välillä oletetaan löytyvän eroja sekä kulttuurin osatekijöiden että työn stressitekijöiden osalta (vrt. mm. Mauno ym., 2005; Mauno & Pyykkö, 2004). Oletetaan myös, että naisvaltaisella alalla organisaatiokulttuuri koetaan ihmisläheisemmäksi ja viestinnältään avoimemmaksi kuin miesvaltaisella alalla (vrt. mm. Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno ym., 2005; Thompson ym., 1999; Connelly & Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Maier, 1999; Marshall, 1993).
2. Oletetaan, että myönteisenä koettu organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys vähentää työ-perheristiriidan kokemista (vrt. mm. Allen, 2001; Behson, 2002; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999).
3. Oletetaan, että myönteiseksi koettu organisaationkulttuurin sisäinen viestintä vähentää työn epävarmuuden kokemista (vrt. mm. Happonen, 1995; Mauno & Kinnunen, 2002; Lim, 1996; Nätti, 1996; Schweiger & Denisi, 1991).

2. TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Aineisto ja sen keruu

Tämä tutkimus toteutettiin osana kolmevuotista tutkimusprojektia ”Yrityskulttuuri – Henkilöstön hyvinvoinnin edistäjä vai jarru?”, joka toteutettiin Jyväskylän yliopiston alaisuudessa vuosina 2003-2005. Projektin tavoitteena oli tarkastella kolmessa eri organisaatiossa (it-teleorganisaatio, terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitechdas) organisaatiokulttuuria, henkilöstön hyvinvointia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tähän tutkimukseen aineistoa rajattiin siten, että mukaan valittiin terveydenhuolto-organisaatio ja kartonkitechdas. Vuoden 2003 aikana organisaatioiden henkilöstölle lähetettiin lähtötilannearviointia varten 12-sivuinen kyselylomake, jonka kautta kerätty aineisto on tämän tutkimuksen pohjana. Kysely oli jaettu neljään teemaan. Ensimmäinen osio käsitteli organisaatiokulttuuria, toinen työn piirteitä, kolmas koettua hyvinvointia työssä ja yleisesti, neljäs työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lomakkeen viimeinen osio koski vastaajien taustatietoja kuten sukupuolta, koulutusta, työsuhteen tyyppiä ja esimiesasemaa sekä sosiaalista tilannetta (parisuhde, lasten lukumäärä).

Kartonkitechtaassa kysely toteutettiin kokonaisotoksena ($n = 221$), kun taas terveydenhuolto-organisaation suuresta henkilöstömäärästä johtuen poimittiin sen osalta vastaajat satunnaisotannalla siten, että kysely osoitettiin joka toiselle työntekijälle ($n = 735$). Kartonkitechtaan palautusprosentiksi saatiin 64.1 (221/345) ja terveydenhuolto-organisaation lopullinen vastausprosentti oli tätä alhaisempi eli 46 (735/1600). Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen otokseksi siis muodostui $N = 956$ ja kokonaisvastausprosentiksi 49.1. Kartonkitechtaan vastausprosentti oli edustavuuden kannalta riittävän korkea. Terveydenhuolto-organisaatiossa naiset ja iältään vanhemmat vastaajat olivat aineistossa hieman yliedustettuina, kuten myös pysyvissä työsuhteissa ja kokoaikaisesti työskentelevät. Muutoin tutkimuksen vastaajat edustivat suhteellisen hyvin organisaatioiden kokonaishenkilöstöä saatavilla olevien taustatietojen (sukupuoli, ikä, työmuoto ja työsopimuksen laatu) perusteella (Mauno ym., 2005).

2.2 Tutkittavat

Vastaajien taustatiedot on koottu taulukkoon 1. Taulukosta voidaan havaita, että terveydenhuolto-organisaatio oli nais- ja kartonkitehdas miesvaltainen.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot organisaatioittain

<i>Taustamuuttujat</i>	<i>Terveydenhuolto-organisaatio</i>		<i>Kartonkitehdas</i>	
	n	%	n	%
<i>Sukupuoli</i>				
nainen	639	87	40	18
mies	97	13	176	80
<i>Ikäluokka</i>				
18-24-vuotiaat	17	2	2	1
25-34-vuotiaat	123	17	32	15
35-44-vuotiaat	205	29	58	28
45-54-vuotiaat	248	35	86	41
55-64-vuotiaat	125	17	33	16
<i>Siviilisäätö</i>				
parisuhde	551	76	170	80
muu	173	24	26	20
<i>Onko kotona asuvia lapsia</i>				
kyllä	383	53	111	51
ei	334	47	105	49
<i>Luokiteltu koulutus</i>				
perusaste	54	7	59	27
alempi keskiaste	514	71	143	66
ylempi keskiaste	76	11	10	5
korkea-aste	83	11	6	3
<i>Esimiesasema</i>				
ei	625	87	183	84
kyllä	96	13	36	16
<i>Työsuhte</i>				
vakituinen	579	80	221	95
määräaikainen	148	20	0	5

Terveydenhuolto-organisaatiossa kyselyyn vastanneista oli naisia 86.8 % ja miehiä 13.2 % kun taas kartonkitehtaassa vastaavat luvut olivat naisia 18.5 % ja miehiä 81.5 %. Terveydenhuolto-organisaatiossa vastaajien keski-ikä oli 44.0 vuotta ja 76.1 % heistä eli parisuhteessa. Kotona asuvia lapsia oli 53.4 prosentilla vastaajista. 79.6 % vastaajista työskenteli vakituudessa ja 20.4 % määräaikaissa työsuhhteessa. Vastaajista 13.3 prosenttia toimi esimiesasemassa. Vastaajat työskentelivät keskimäärin 38.4 tuntia viikossa ja olivat toimineet nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin 13.81 vuotta.

Vastaavasti kartonkitehtaassa keski-ikä oli 45.0 vuotta ja parisuhteessa eli 79.6 % vastaajista. Kotona asuvia lapsia oli 51.4 prosentilla vastaajista. Kyselyn toteuttamisen aikana kartonkitehtaassa ei työskennellyt yhtään määräaikaista työntekijää, joten kaikilla kyselyyn vastanneilla oli vakituinen työsuhde. Iän suhteen organisaatiot eivät eronneet olennaisesti toisistaan vaan molempien organisaatioiden yleisin ikäryhmä oli 45-54 –vuotiaat. Kartonkitehtaan vastaajien joukossa oli selvästi enemmän perusasteen koulutuksen omaavia vastaajia (27 %), mutta suurin osa molempien organisaatioiden vastaajista oli alemman keskiasteen koulutuksen saaneita.

2.3 Kyselylomake ja tutkimuksen muuttujat

Kaikista tutkituista muuttujista muodostettiin aluksi keskiarvosummamuuttujat, joiden reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Nämä summamuuttujat on koottu taulukkoon 2.

Organisaatiokulttuurin tarkastelussa käytettiin Ashkanasyn, Broadfootin & Falkusin (2000) organisaatiokulttuurikyselyä (OCP-50). Ashkanasyn ym. kysely koostuu 50 osiosta, joissa pyydetään vastaajia arvioimaan omalle yhtiölleen tyypillisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Arviointi tapahtuu 7-portaisella Likert-asteikolla (1 = vahvasti eri mieltä ja 7 = vahvasti samaa mieltä). Alkuperäinen kysely on jaettu kymmeneen kulttuuridimensioon, jotka ovat johtaminen, rakenne, innovaatio, suoriutuminen, suunnittelu, viestintä, ympäristö, humanistinen organisaatio, yksilön kehittyminen ja sosialisatio. Näistä alkuperäisen kyselylomakkeen ulottuvuuksista tässä tutkimuksessa tarkasteltiin humanistista kulttuuria ja viestintää. Näille laskettiin reliabiliteettikertoimet (Cronbachin alfa) jotka olivat: humanistinen kulttuuri ($\alpha = .82$) ja viestintä ($\alpha = .83$).

Humanistinen kulttuuriulottuvuus kuvaa organisaatiokulttuurin arvostusta ja välittämistä yksilöä kohtaan sekä ihmisläheistä kulttuuria eli keskinäistä apua ja solidaarisuutta työntekijöiden välillä, yhteisöllisyyttä. Kyselylomakkeessa tätä dimensiota arvioitiin 5 väittämän avulla (esim. ”Organisaatiossamme kunnioitetaan yksilöllisyyttä”). Viestinnän ulottuvuudessa, jossa myös oli 5 osiota (esim. ”Täällä kannustetaan avoimeen ja vapaaseen tiedon vaihtoon”), taas on kyse viestinnän avoimuudesta ja tehokkuudesta sekä viestinnän suunnasta (ylhäältä-alas/alhaalta-ylös) organisaation sisällä (Ashkanasy ym., 2000).

Työn stressitekijöiden osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia sekä työn epävarmuutta. *Työ-perheristiriidan* mittaaminen perustui hollantilaiseen SWING-mittariin (Wagena & Greuts, 2000) jossa kokemusten esiintymistä (1 = ei koskaan, 4 = hyvin usein/aina) arvioidaan sekä aikaan että kuormittuneisuuteen perustuen (esim. ”Työaikasi vaikeuttavat kotiisi liittyvien velvollisuuksien täyttämistä”; ”Olet ärtyisä kotona, koska työsi vaatii paljon”). Nämä näkökulmat yhdistettiin tässä tutkimuksessa työ-perheristiriitaa kuvaavaksi summamuuttujaksi, joka sisälsi 9 osiota. Tämän summamuuttujan alfakeroonin oli 0.86. Työ-perheristiriitaa kuvaava muuttuja luokiteltiin siten, että arvot 1.00–1.99 saivat määritelmän ’ei koskaan ristiriitaa’, arvot 2.00–2.99 ’joskus ristiriitaa’ ja arvot 3.00–4.00 ’usein/aina ristiriitaa’. *Työn epävarmuutta* kyselyssä mitattiin 4 osiolla, jotka mittasivat epävarmuuden määrää 5-portaisella asteikolla (1 = erittäin varma, 5 = erittäin epävarma) (esim. ”Miltä tuleva työnkuvasi näyttää nykyisessä organisaatiossasi?”) (Caplan ym., 1980 ja Mauno ym. 2003). Näistä osioista muodostetun summamuuttujan alfakeroonin oli 0.74. Työn epävarmuutta kuvaava muuttuja luokiteltiin siten, että arvot 1.00–1.99 saivat määritelmän ’ei koskaan epävarmuutta’, arvot 2.00–2.99 ’joskus epävarmuutta’ ja arvot 3.00–5.00 ’usein/aina epävarmuutta’.

TAULUKKO 2. Summamuuttujien osioiden lukumäärät, reliabiliteetit, keskiarvot ja keskihajonnat

<i>Summamuuttuja</i>	Osioiden lkm	Vaihteluväli	α	ka	kh
<i>Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet</i>					
Humanistisuus	5	1-7 (Likert)	.82	4.26	1.04
Viestintä	5	1-7 (Likert)	.83	3.74	1.25
<i>Työn psykososiaaliset stressitekijät</i>					
Työn epävarmuus	4	1-5 (määrä)	.74	2.98	0.82
Työ-perheristiriita	9	1-4 (useus)	.86	1.87	0.48

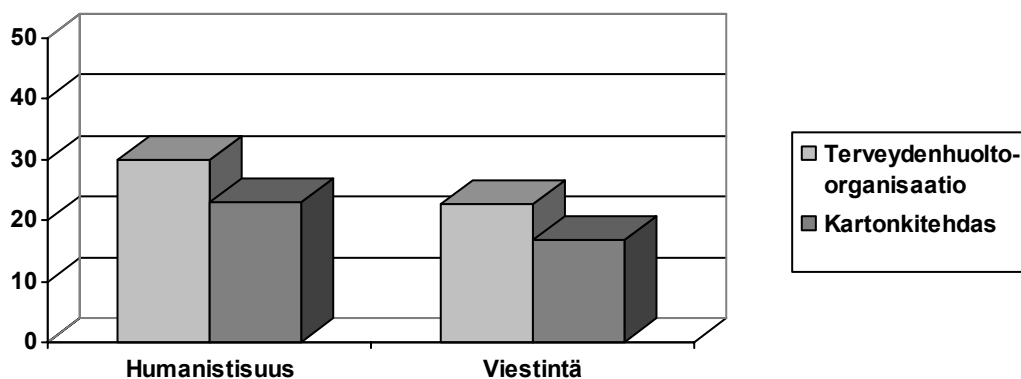
2.4 Aineiston tilastollinen käsittely

Aineiston tilastollisessa analyysissä käytettiin SPSS 12.0 for Windows –ohjelmaa. *Ensimmäiseksi* tarkasteltiin tutkittujen organisaatioiden välisiä eroja kulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden sekä työ-perheristiriidan ja työn epävarmuuden kokemisessa. Organisaatioiden välisiä eroja kulttuuriulottuvuuksien ja työn stressitekijöiden kokemisessa tarkasteltiin t-testin avulla. *Toiseksi* työn stressitekijöiden yhteyttä taustamuuttujiin ja organisaatiokulttuuriin tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. *Kolmannessa* vaiheessa tarkasteltiin organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (ihmisläheisyys, viestintä) ja taustatekijöiden yhteyttä työn psykososiaalisiin stressitekijöihin (työn epävarmuus, työ-perheristiriita) hierarkkisella regressioanalyysillä. Regressiomallit rakennettiin siten, että ensimmäisellä askeleella malliin sisällytettiin demografisista tekijöistä taustatekijät (sukupuoli, ikä, onko lapsia kotona, koulutus). Toisella askeleella malliin lisättiin demografisista tekijöistä rakenteelliset työolotekijät (esimiesasema ja työsuhde). Kartonkitehtaan lomakkeessa ei ollut kysymystä työsuhteesta, joten se poistettiin myös terveydenhuolto-organisaation lopullisesta regressiomallista. Kolmannella askeleella malliin lisättiin organisaatiokulttuurin summamuuttujat (humanistisuus, viestintä). Ensimmäisessä mallissa tarkasteltiin organisaation viestintää ja työn epävarmuutta, toisessa viestintää ja työ-perheristiriitaa, kolmannessa organisaation humanistisuutta ja työn epävarmuutta sekä neljännessä ihmisläheisyyttä ja työ-perheristiriitaa.

3. TULOKSET

3.1 Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien kokeminen

Kuviossa 2 on esitetty organisaatiokulttuurin humanistisuuden ja viestinnän kokemisen yleisyydet tutkituissa organisaatioissa. Terveysthuolto-organisaatioissa 29.9 % vastaajista koki organisaation kulttuurin myönteisenä eli ihmisläheisenä. Puolestaan 34.5 % vastaajista koki kulttuurin kielteisenä. Kartonkitehtaassa kulttuurin ihmisläheisyys koettiin hieman heikompana; 23.1 % piti oman organisaationsa kulttuuria ihmisläheisenä. Jopa 41.6 % vastaajista koki oman organisaationsa ihmisläheisyyden kielteisenä. Viestinnältään terveydenhuolto-organisaatio oli avoimempi (ka = 3.79) kuin kartonkitehdas (ka = 3.57). Terveysthuolto-organisaatioissa 22.7 % piti organisaation viestintää hyvänä. Kuitenkin jopa 51.1 % vastaajista koki organisaationsa viestinnän huonona. Kartonkitehtaassa vastaavat luvut olivat 16.7 % (hyvä viestintä) ja 58.4 % (huono viestintä).

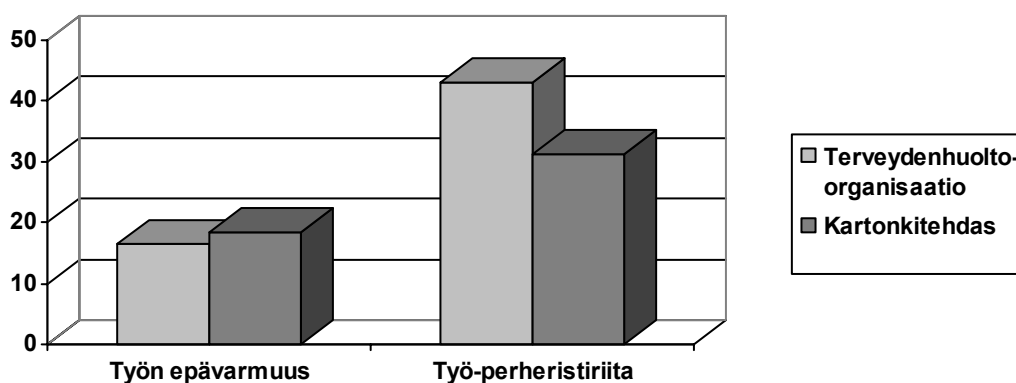


KUVIO 2. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet organisaatioittain (hyvä kulttuuri %)

3.2 Työn stressitekijöiden yleisyys

Kuviossa 3 on esitetty työn epävarmuuden ja työ-perheristiriidan kokemisen yleisyydet tutkituissa organisaatioissa. Terveysthuolto-organisaatioissa suuri osa vastaajista koki työ-perheristiriitaa vain vähän tai harvoin. Vastaajista 43.1 % koki työ-perheristiriitaa.

Kartonkitehtaassa työ-perheristiriitaa koettiin vähemmän eli 31.4 % henkilöstöstä. Ristiriidan kokemiseksi tulkittiin, mikäli oli vastannut väittämiin melko usein tai hyvin usein/aina. Työn epävarmuutta terveydenhuolto-organisaatiossa koki 16.3 % vastaajista. Kartonkitehtaassa työn epävarmuutta koettiin enemmän, 18.3 % vastaajista koki epävarmuutta työssään. Työn epävarmuuden kokemiseksi tulkittiin, mikäli oli vastannut väittämiin melko epävarma tai erittäin epävarma.



KUVIO 3. Koettu työn epävarmuus ja työ-perheristiriita organisaatioittain (%)

3.3 Keskiarvoerot

Tutkittujen organisaatioiden väliset erot organisaatiokulttuurin ulottuvuuksissa ja työn stressitekijöissä on esitetty taulukossa 3. T-testi osoitti terveydenhuolto-organisaation henkilöstön ($ka = 4.29$) olevan tilastollisesti merkitsevästi ($t(949) = 2.04, p < .05$) tyytyväisempiä organisaatiokulttuurinsa ihmisläheisyyteen kuin kartonkitehtaan henkilöstö ($ka = 4.13$). Terveysthuolto-organisaation henkilöstö oli myös tyytyväisempää organisaationsa viestintään ($ka = 3.79$) kuin kartonkitehtaan henkilöstö ($ka = 3.57$), ($t(949)=2.29, p < .05$). Työn stressitekijöitä tarkasteltaessa havaittiin, että työ-perheristiriitaa koettiin terveydenhuolto-organisaatiossa ($ka = 1.89$) enemmän kuin kartonkitehtaassa ($ka = 1.79$); ($t(953)=2.67, p < .01$). Työn epävarmuuden kokemuksen osalta organisaatiot eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi toisistaan, vaikka kartonkitehtaan keskiarvo ($ka = 3.07$) olikin hieman korkeampi kuin terveydenhuolto-organisaation ($ka = 2.95$).

TAULUKKO 3. Keskiarvojen vertailu organisaatioittain: t-testi

	<i>Terveysthuolto- organisaatio</i>		<i>Kartonkitehdas</i>		Tilastolliset merkitsevyydet
	ka	kh	ka	kh	
<i>Työ-perhe konflikti</i>	1.89	.49	1.79	.44	t(953) = 2.67, p < .01
<i>Epävarmuus</i>	2.95	.82	3.07	.81	t(948) = -1.92, p = .06
<i>Humanistisuus</i>	4.29	1.06	4.13	.98	t(949) = 2.04, p < .05
<i>Sisäinen viestintä</i>	3.79	1.27	3.57	1.17	t(949) = 2.29; p < .05

3.4 Työn stressitekijöiden ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien väliset korrelaatiot

Työn stressitekijöiden, taustamuuttujien ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien väliset korrelaatiot organisaatioittain on esitetty taulukossa 4. Taulukosta havaitaan, että sekä terveydenhuolto-organisaatiossa että kartonkitehtaassa voimakkain yhteys oli organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (humanistisuus ja viestintä) välillä ($r = .56 - .60$, $p < .001$). Molemmissa organisaatiossa *työn epävarmuus* oli negatiivisesti yhteydessä sekä ihmisläheisyyden ($r = -.41 - -.22$) että viestinnän ($r = -.26 - -.13$) kanssa: mitä paremmaksi organisaation ihmisläheisyys ja viestintä arvioitiin, sitä vähemmän koettiin työn epävarmuutta. Myös *työ-perheristiriitaa* koettiin sitä vähemmän, mitä ihmisläheisemmäksi kulttuuri arvioitiin ($r = -.21 - -.20$) ja mitä avoimempaan viestintää pidettiin ($r = -.19 - -.13$). Kartonkitehtaassa myös työn stressitekijät korreloivat keskenään ($r = .19$, $p < .01$). Molempien organisaatioiden esimiehet kokivat myös organisaation viestinnän parempana ($r = .08 - .27$) ja humanistisempaan ($r = .12 - .29$) kuin työntekijät. Esimiehet myös kokivat vähemmän työn epävarmuutta ($r = -.18$, $p < .001$), mutta vain kartonkitehtaassa enemmän työ-perheristiriitaa ($r = .18$, $p < .01$).

TAULUKKO 4. Taustamuuttujien, organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja työn psykososiaalisten stressitekijöiden väliset korrelaatiot tutkituissa organisaatioissa

<i>Muuttuja</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sukupuoli	-	-.06	-.18*	.09	.09	.12	-.08	.06	-.27***	.14*
2. Siviilisäätö	-.08*	-	.04	.13*	-.03	.03	-.07	-.07	.07	.03
3. Ikä vuosina	-.03	.16**	-	-.07	-.23**	.05	.08	-.10	.24***	.11
4. Onko kotona asuvia lapsia?	.06	.05	-.12**	-	.02	.06	-.09	-.09	-.18**	.08
5. Koulutus	.09*	-.11**	-.13***	.04	-	.52***	.14*	.17*	-.08	.15*
6. Esimiesasema	.15***	-.01	.19***	-.02	.24***	-	.29***	.27***	-.17*	.18**
7. Sisäinen viestintä	.00	.07	.03	-.03	-.02	.08*	-	.56***	-.26***	-.13*
8. Humanistisuus	.03	-.02	-.01	-.06	.06	.12*	.60***	-	-.41***	-.20**
9. Epävarmuus	.00	-.01	-.08*	.01	-.10**	-.18***	-.26***	-.22***	-	.19**
10. Työ-perheristiriita	-.05	.03	.02	.10*	.02	.02	-.19***	-.21***	.07	-

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

Terveystieteen tutkimuskeskuksen korrelaatiot on esitetty aladiagonaalilla ja kartonkitehtaan ylädiagonaalilla.

Taustamuuttujien osalta organisaatiot erosivat enemmän toisistaan. *Terveysthuolto-organisaatioissa* koulutus oli yhteydessä työn epävarmuuteen ($r = -.10, p < .01$) siten, että korkeammin koulutetut kokivat vähemmän työn epävarmuutta. Iäkkäämmät työntekijät kokivat vähemmän työn epävarmuutta ($r = -.08, p < .05$) ja työntekijät, joilla oli kotona asuvia, kokivat enemmän työ-perheristiriitaa ($r = .10, p < .05$). Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot olivat alhaisia, eivätkä ne suurimmaksi osaksi osoittautuneet tilastollisesti merkittäviksi. Lievä negatiivinen yhteys oli ainoastaan kotona olevien lasten ja humanistisen kulttuurin kokemisen välillä ($r = -.10, p < .05$).

Kartonkitehtaassa sukupuoli oli yhteydessä niin työn epävarmuuteen ($r = -.27, p < .001$) kuin työ-perheristiriitaankin ($r = .14, p < .05$). Iäkkäämmät ($r = .24, p < .01$) kokivat enemmän epävarmuutta kun taas työntekijät, joilla oli kotona olevia lapsia ($r = -.18, p < .001$) kokivat sitä vähemmän. Korkeammin koulutetut kokivat organisaation viestinnän ($r = .14, p < .05$) ja ihmisläheisyyden ($r = .17, p < .05$) parempana mutta kokivat myös enemmän työ-perheristiriitaa ($r = .15, p < .05$). Koulutus oli hyvin vahvassa yhteydessä esimiesaseman kanssa ($r = .52, p < .001$). Siviilisääty ei ollut kummankaan organisaation osalta tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien tai työn stressitekijöiden kanssa, joten se jätettiin lopullisesta analyysistä kokonaan pois.

3.5 Työn stressitekijöitä selittävät tekijät: regressiomallit

Työn stressitekijöille (työn epävarmuus, työ-perheristiriita) luotiin regressiomallit, joihin otettiin mukaan ensimmäisellä askeleella taustatekijät (sukupuoli, ikä, onko kotona olevia lapsia, koulutus), toisella askeleella rakenteelliset työolotekijät (esimiesasema) sekä kolmannella askeleella organisaatiokulttuurin ulottuvuudet (humanistisuus, viestintä). Mallit on esitetty taulukossa 5. Selittäjien väliset yhteydet eivät saisi olla liian voimakkaita ($r > .40$), koska tämä saattaa aiheuttaa multikollineaarisuusongelmia. Tämän välttämiseksi kulttuurimuuttujat analysoitiin erillisissä regressiomalleissa.

Kokonaisuudessaan malliin valitut tekijät selittivät *työn epävarmuudesta* *terveydenhuolto-organisaatioissa* yhteensä 16.1 – 18.8 % prosenttia. Kulttuurimuuttujat

olivat voimakkaimmin negatiivisessa yhteydessä työn epävarmuuteen (ihmisläheisyys: $\beta = -.25$, $p < .001$; viestintä: $\beta = -.30$, $p < .001$): mitä myönteisempänä kulttuurin ihmisläheisyys ja viestintä koettiin, sitä vähemmän koettiin työn epävarmuutta. Yksittäisistä tekijöistä esimiesasema ja koulutus olivat yhteydessä työn epävarmuuden kokemiseen, siten että esimiehet ja korkeammin koulutetut kokivat vähemmän työn epävarmuutta.

TAULUKKO 5. Työn stressitekijöiden (työn epävarmuus, työ-perheristiriita) selittyminen yksilöön liittyvillä ja organisaatiokulttuuriin liittyvillä tekijöillä: hierarkkinen regressioanalyysi

Selittäjät	Työn epävarmuus				Työ-perheristiriita			
	TH β	KT β	TH β	KT β	TH β	KT β	TH β	KT β
<i>Askel 1: Taustamuuttujat</i>								
1. Sukupuoli	.03	-.22**	.03	-.18**	-.06	.12	-.05	.14*
2. Ikä	-.05	.25***	-.07	.19**	.04	.16*	.03	.12
3. Onko kotona olevia lapsia	.02	-.17**	.01	-.19**	.10*	.04	.09*	.04
4. Koulutus	-.10**	.09	-.08*	.08	.02	.11	.03	.10
ΔR^2	.02*	.14***	.02*	.14***	.02*	.07**	.02*	.07**
<i>Askel 2: Rakenteelliset työolotekijät</i>								
5. Esimiesasema	-.12**	-.10	-.17**	-.08	.03	.17*	.04	.19*
ΔR^2	.09***	.02*	.09***	.02*	.01*	.01	.01*	.01
<i>Askel 3: Organisaatiokulttuuri</i>								
7. Humanistisuus	-	-	-.25***	-.40***	-	-	-.21***	-.28***
8. Viestintä	-.30***	-.30***	-	-	-.19***	-.21**	-	-
ΔR^2	.09***	.08***	.06***	.15***	.04***	.04**	.04***	.07***
Kokonaisselitysaste R^2	.10	.24	.16	.31	.06	.12	.07	.14
F	22.53***	10.55***	18.68***	14.45***	6.67***	4.34***	7.48***	5.57***

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

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

Kartonkitehtaassa vastaavasti malleihin valitut tekijät selittivät 30.6 % - 24.3 % *työn epävarmuudesta*. Kulttuurimuuttajat olivat voimakkaimmin negatiivisessa yhteydessä työn epävarmuuteen (ihmisläheisyys: $\beta = -.40$, $p < .001$; viestintä: $\beta = -.30$, $p < .001$). Mitä myönteisempänä kulttuurin ihmisläheisyys ja viestintä koettiin, sitä vähemmän koettiin myös työn epävarmuutta. Yksittäisistä selittäjistä työn epävarmuuteen olivat yhteydessä voimakkaimmin sukupuoli, ikä ja kotona olevat lapset, siten että naiset, iäkkäämmät ja työntekijät, joilla on kotona lapsia, kokivat enemmän työn epävarmuutta. Selitysprosentteja lähemmin tarkasteltaessa on havaittavissa, että taustatekijät olivat merkittävämpiä selittäviä tekijöitä kartonkitehtaassa kuin terveydenhuollossa.

Työ-perheristiriidasta malleihin valitut tekijät selittivät *terveydenhuolto-organisaatiossa* ihmisläheisen kulttuurin mallissa 7.1 %. Viestinnän vastaava selitysaste oli 6.3 %. Kulttuurimuuttajat olivat voimakkaimmin negatiivisessa yhteydessä työ-perheristiriitaan (ihmisläheisyys: $\beta = -.21$, $p < .001$; viestintä: $\beta = -.19$, $p < .001$). Mitä myönteisempänä kulttuurin ihmisläheisyys ja viestintä koettiin, sitä vähemmän koettiin työ-perheristiriitaa. Yksittäisistä selittäjistä ainoastaan kotona olevat lapset oli yhteydessä työ-perheristiriitaan, siten että kotona olevat lapset lisäsivät työ-perheristiriidan kokemista.

Kartonkitehtaassa malleihin valitut tekijät selittivät ihmisläheisen kulttuurin mallissa *työ-perheristiriidasta* 14.3 % ja viestinnän mallissa selitysosuus oli 11.5 %. Kulttuurimuuttajat olivat voimakkaimmin negatiivisessa yhteydessä työ-perheristiriitaan (ihmisläheisyys: $\beta = -.28$, $p < .001$; viestintä: $\beta = -.21$, $p < .001$). Mitä myönteisempänä kulttuurin ihmisläheisyys ja viestintä koettiin, sitä vähemmän koettiin työ-perheristiriitaa. Erot *terveydenhuolto-organisaatiosta*, kartonkitehtaassa esimiesasema oli yhteydessä ($\beta = .17-.19$) työ-perheristiriitaan; esimiehet kokivat enemmän ristiriitaa. Myös sukupuoli oli tilastollisesti merkittävä selittäjä ($\beta = .14$) ihmisläheisyyden mallissa ja ikä ($\beta = .16$) viestinnän mallissa. Selitysprosentteja lähemmin tarkasteltaessa on havaittavissa, että taustatekijät olivat merkittävämpiä selittäviä tekijöitä kartonkitehtaassa kuin terveydenhuollossa. Kokonaisuudessaan kaikkien mallien selitysasteet jäivät melko alhaisiksi, mutta olivat tilastollisesti erittäin merkittäviä molemmassa organisaatioissa.

4. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden sekä työn stressitekijöiden, erityisesti työn epävarmuuden ja työperheristiriidan, yleisyyttä ja yhteyksiä sekä toisiinsa että taustatekijöihin terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Oletuksena oli, että organisaatioiden välillä havaitaan eroja sekä organisaatiokulttuurin että stressitekijöiden osalta ja että kulttuuriulottuvuudet ovat yhteydessä työn stressitekijöiden kokemiseen.

4.1. Työn stressitekijöiden ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien yleisyys ja kokemukset organisaatioissa

Ensinnäkin tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioiden välillä oli eroja niin viestinnän, ihmisläheisen kulttuurin kuin työperheristiriidan kokemisessa. Terveydenhuolto-organisaatiossa organisaatiokulttuuri koettiin ihmisläheisemmäksi ja viestinnältään avoimemmaksi kuin kartonkitehtaassa. Samoin terveydenhuollossa koettiin enemmän ristiriitaa työn ja perheen välillä, mutta työn epävarmuuden osalta ei havaittu eroja tutkittujen organisaatioiden välillä.

Oletuksen mukaisesti naisvaltaisella, julkisen sektorin alalla (terveydenhuolto) koettiin siis organisaatiokulttuuri ihmisläheisemmäksi kuin miesvaltaisella, yksityisen sektorin alalla (kartonkitehdas). Tämä tulos on saanut tukea myös aiemmissä tutkimuksissa (ks. Mauno, ym., 2005; Mauno & Pyykkö, 2004). Perinteiset miesvaltaiset organisaatiot ovat Suomessa näyttäneet aiemmissä tutkimuksissa organisaatiokulttuuriltaan naisvaltaisia aloja perhekielteisempinä (ks. Kinnunen & Mauno, 2002; Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno & Pyykkö, 2004). Ihmisläheisyyden katsottiin tutkimuksessa olevan osa perhemyönteisen kulttuurin arvomaailmaa. Organisaatiokulttuurissa, jossa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt, työntekijä voi hyvin ja hänellä on myönteisiä asenteita suhteessa organisaatioon ja työhön (Mauno & Ruokolainen, 2005).

Myös viestintäkulttuuri arvioitiin oletuksen mukaisesti paremmaksi terveydenhuolto-organisaatiossa kuin kartonkitehtaassa. Tulos naisvaltaisen organisaation

myönteisemmästä viestintäkulttuurista on samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa (ks. mm. Connelly & Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Maier, 1999; Marshall, 1993), joissa todettiin naisten viestinnän olevan usein avoimempaa ja vähemmän hierarkkista kuin miesten (ks. myös Freeman ja Varey, 1997). Kokonaisuudessaan organisaatioissa arviot kulttuurien ulottuvuuksista olivat melko kielteisiä, sillä yli puolet vastaajista molemmissa organisaatioissa kokivat viestintäkulttuurin huonona ja reilusti yli kolmannes organisaationsa ihmisläheisyyden kielteisenä.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että jatkuvaa työ-perheristiriitaa koettiin tutkittavissa organisaatioissa suhteellisen vähän, mutta jopa noin 40 prosenttia vastaajista oli joskus kokenut ristiriitaa. Tulos on samansuuntainen Kinnusen ja Maunon (1998) tutkimuksen kanssa. Oletuksen vastaisesti terveydenhuollossa työ-perheristiriitaa koettiin enemmän kuin kartonkitehtaassa, vaikka aiempien tutkimusten perusteella ihmisläheisemmässä organisaatiossa oletettiin olevan vähemmän työ-perheristiriitaa (vrt. Allen, 2001; Behson, 2002; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999). Aikapaineiden on osoitettu aineistosta tehdyillä aiemmilla analyyseilla olevan terveydenhuollossa yleisempiä kuin kartonkitehtaassa ja it-organisaatiossa (ks. Mauno ym., 2005). Ne voivat osaltaan edistää työ-perheristiriidan kokemuksia (Greenhaus & Beutell, 1985) ja siten selittää ristiriitaista tulosta. Toisaalta nais- ja miesvaltaisten organisaatioiden näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa useissa tutkimuksissa on naisten todettu kokevan enemmän työ-perheristiriitaa kuin miesten (mm. Hammer, Allen & Grigsby, 1997; Frone ym., 1992), joten myös tämä seikka saattaa selittää tämän tutkimuksen tuloksia. Löydös on kuitenkin ristiriidassa suomalaisten tutkimusten kanssa, joissa miesten ja naisten kokemukset ovat osoittautuneet hyvin samanlaisiksi, eikä ristiriidan kokemisen määrissä ole ollut eroja (Kinnunen & Mauno, 1998; Kinnunen, ym., 2004).

Vajaa viidennes molempien organisaatioiden henkilöstöstä koki työn epävarmuutta, mikä on samansuuntainen tulos Lehdon ja Sutelan (2004) tutkimuksen kanssa. Oletuksen vastaisesti työn epävarmuuden kokemisessa ei tilastollisesti merkittävää eroa organisaatioiden väliltä havaittu, vaikka kartonkitehtaassa keskiarvo olikin hieman terveydenhuolto-organisaatiota korkeampi. Organisaatioiden nais- ja miesvaltaisuuteen rinnastettaessa tulos oli yhdenmukainen tutkimusten kanssa, joissa miesten on havaittu kokevan enemmän epävarmuutta kuin naisten (mm. Mauno ym., 2005; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio, 1999), mutta ristiriidassa Maunon ja Kinnusen (2002) sekä Happosen

ym. (1998) tuloksien mukaan, että naiset kokevat enemmän työn epävarmuutta kuin miehet. Löydös on lisäksi ristiriidassa Nätin ym. (2001) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin, että julkisen sektorin työntekijät kokevat enemmän epävarmuutta kuin yksityisen sektorin työntekijät. Yksityissektorin alojen suhdanneherkkyys on kuitenkin yksi työn epävarmuuden organisatorinen tekijä (Mauno & Kinnunen, 2005). Lisäksi eri aikakausien ja aineistojen mukaan aiempina vuosikymmeninä työn epävarmuus on ollut yleisempää miesvaltaisilla aloilla.

4.2. Organisaatiokulttuurin yhteydet työn stressitekijöihin

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että organisaatiokulttuurin viestintä ja ihmisläheisyys ovat yhteydessä työn stressitekijöiden kokemiseen. Analyysit osoittivat, että organisaatiokulttuurin ulottuvuuksilla oli tilastollisesti merkittävää yhteyttä työn stressitekijöiden kokemiseen, vaikka selitysosuudet regressioanalyysissa jäivätkin melko alhaisiksi. Myös korrelaatiot tukivat ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Näin ollen aikaisempien tutkimusten havainnot, että ihmisläheinen organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä yksilön hyvinvointiin ja vähentää stressin kokemista (ks. mm. Mauno & Ruokolainen, 2005) ja avoin viestintä voi vähentää työn epävarmuuden kokemista (ks. mm. Mauno & Kinnunen, 2002; Lim, 1996; Schweiger & Denisi, 1991), saivat tukea.

Työ-perheristiriidasta kulttuuriulottuvuudet selittivät hierarkkisen regressioanalyysin perusteella 6-14 %. Myös muuttujien keskinäiset korrelaatiot tukivat tätä löydöstä. Terveysthuolto-organisaatiossa kulttuurimuuttujat selittivät selvästi vähemmän työ-perheristiriitaa kuin kartonkitehtaassa vaikka ristiriitaa työn ja perheen välillä koettiin siellä enemmän. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että naisvaltaisessa organisaatiossa kulttuuri on voinut jo muodostua ihmisläheisemmäksi arvoiltaan kuin miesvaltaisessa (ks. Mauno ym., 2005; Freeman ja Varey, 1997). Kartonkitehtaassa kulttuurin ihmisläheisyys arvioitiinkin selvästi kielteisemmäksi kuin terveydenhuolto-organisaatiossa. Näin ollen kulttuurin humanististen arvojen merkitys työ-perheristiriidan kokemiselle voi terveydenhuolto-organisaatiossa olla vähäisempi kuin kartonkitehtaassa. Myös viestintäkulttuuriltaan terveydenhuolto-organisaatio näyttäytyi myönteisempänä. Työ-perheristiriidan merkittäviksi selittäjiksi voivatkin nousta muut

tekijät, kuten terveydenhoito-alalle tyypilliset aikapaineet, joiden on jo aineistosta tehdyillä aiemmilla analyyseilla osoitettu olevan terveydenhuollossa yleisempiä kuin kartonkitehtaassa ja it-organisaatiossa (ks. Mauno ym., 2005). Erityisesti naisten on todettu kokevan pitkien työpäivien häiritsevän perhe-elämää, vaikkakin työajan lisääntyessä työn ja perheen välinen ristiriita lisääntyy sekä miehillä että naisilla (ks. Gutek ym., 1991; Thompson, Beauvois & Lyness, 1999). Lisäksi monissa tutkimuksissa johtamiskulttuurin on todettu olevan vahvimmin yhteydessä työ-perheristiriitaan (Behson, 2002; Galinsky & Stein, 1990; Warren & Johnson, 1995) ja tässä tutkimuksessa johtamisen kulttuuri jäi tarkastelun ulkopuolelle.

Työn epävarmuudesta kulttuuriulottuvuudet selittivät hierarkkisen regressioanalyysin perusteella 16-30 % eli organisaatiokulttuurin yhteydet stressitekijään vaikuttavat voimakkaammilta kuin työ-perheristiriidan osalta. Myös muuttujien vahvat keskinäiset korrelaatiot tukivat regressioanalyysien tulosta. Oletuksen mukaisesti negatiivisemmin oman kulttuurinsa viestintää arvioinut kartonkitehtaan henkilöstö koki myös hieman enemmän työn epävarmuutta, vaikkei tilastollisesti merkittävää eroa organisaatioiden välillä ei löytynytäkään.. Tämä on samassa linjassa tutkimusten kanssa, joissa heikon organisationaalisen viestinnän on havaittu ennustavan työn epävarmuutta (ks. mm. Mauno & Kinnunen, 2002; Nätti, ym.1995). Organisationaalisten tekijöiden, erityisesti epäonnistuneen organisationaalisen kommunikaation, on todettu olevan työn epävarmuuden parhaita ennustajia (Happonen ym., 1998).

Kartonkitehtaassa kulttuurin viestintä selitti työn epävarmuutta selvästi enemmän kuin terveydenhuolto-organisaatiossa. Osaltaan tähän löydökseen voi olla syynä miesvaltaisen organisaation hierarkkinen viestintäkulttuuri (ks. Freeman & Varey, 1997), joka voi heijastua arvioihin työn epävarmuudesta ja päinvastoin (Nätti, ym. 1995). Viestintäkulttuurihan näyttäytyi kartonkitehtaassa merkittävästi kielteisempänä kuin terveydenhuolto-organisaatiossa. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että terveydenhuolto-organisaatiossa vastaajien joukossa oli myös määräaikaista työntekijöitä, joita taas kartonkitehtaassa ei ollut. Koska työsuhteen muoto siitä syystä jätettiin regressiomalleissa kokonaan pois, jäi tärkeä työn epävarmuuden selittäjä (ks. mm. Kinnunen, ym., 1999; De Witte, 1999) huomioimatta terveydenhuolto-organisaation osalta. Myös muita työn epävarmuuden selittäviä tekijöitä, kuten johtamiskulttuuri, jäi tutkimuksen ulkopuolelle.

4.3. Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimustarpeet tulevaisuudessa

Tutkimuksen merkittävä rajoitus liittyy sen poikkileikkausasetelmaan, jonka ongelmana yleensä on, ettei tutkittujen ilmiöiden syy-seuraussuhteita voida pitävästi todentaa. Näin ollen myöskään organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja työn stressitekijöiden osalta suhteen suuntaa ei voida tutkimuksessa pitävästi todeta. Organisaatiokulttuuri voi määrittää sitä, mitkä tekijät koetaan organisaatiossa stressaavina, mutta toisaalta myös stressin kokemukset saattavat värjätä käsitystä organisaatiokulttuurista. Esimerkiksi Nätin ym. (1995) tutkimuksen mukaan työn epävarmuuden kokeminen vaikutti kielteisesti arvioihin organisaation työtoveri- ja ihmissuhteiden muutoksesta. Työntekijät, jotka kokivat eniten epävarmuutta, arvioivat ilmapiirinkin kielteisemmäksi. Näin ollen yhteyksiä tulisikin tulevaisuudessa tutkia pitkittäisasetelmaa käyttäen.

Tutkimukseen liittyy myös menetelmällisiä ja käsitteellisiä ongelmia. Toinen merkittävä rajoite on ainoastaan yhden kvantitatiivisen menetelmän, itsearviointiin perustuvan kyselylomakkeen, käyttö. Yksinomaan itsearviointeihin pohjautuvan kyselyn käyttöön liittyy riski siitä, että vastaajat pyrkivät välittämään todellisuutta positiivisemmän kuvan. Lukuisten erilaisten kyselylomakkeiden käyttö organisaatiokulttuurin tutkimuksessa vaikeuttaa saatujen tutkimustulosten vertailtavuutta ja ongelmaksi voi muotoutua menetelmien luotettavuuden ja pätevyuden osoittaminen (Mauno & Ruokolainen, 2005). Käytetty organisaatiokulttuurin mittari on osoittautunut kohtuullisen hyväksi mittariksi organisaatiokulttuuria arvioitaessa, mutta tutkimuksia siitä on toistaiseksi suhteellisen vähän (Ashkanasy ym., 2000; Kekäle, 1998). Kyselylomakkeilla on mahdollista tutkia vain organisaatiokulttuurin mitattavissa olevia tasoja, eikä syvätason käsitteisiin päästä käsiksi (ks. Schein, 1985, 1990). Näiden piirteiden tutkimisen mahdollistamiseksi tarvittaisiin tulevaisuudessa kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle lisäksi kvalitatiivista tutkimusta. Sackmann (2001) onkin ehdottanut organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmäksi menetelmällistä triangulaatiota, jossa yhdistetään sekä määrällisten että laadullisten menetelmien käyttö. Kolmantena tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, että aineisto perustuu kyselytutkimukseen, jonka vastausprosentti oli kohtalaisen matala (49 %). Lisäksi kulttuuridimensioiden voimakkaat keskinäiset korrelaatiot ja moniulotteiset

yhteisvaikutukset taustamuuttujien kanssa voivat asettaa joitakin rajoituksia luotettavien johtopäätösten tekemiselle.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että päätelmiä tehtiin suhteellisen suuren ja edustavan aineiston perusteella kahdesta erilaisesta organisaatiosta. Organisaatiot edustavat tyypillisiä suuria suomalaisia organisaatioita, joten tuloksia voidaankin yleistää ainakin jollain tasolla Suomen olosuhteissa ottaen kuitenkin huomioon rajoitukset, että hyvin pienissä ja vähemmän hierarkkisissa organisaatioissa tulokset voisivat poiketa tämän aineiston tuloksista. Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan myös katsoa kysymyksenasettelu, joka tuotti uutta tietoa organisaatiokulttuurin ja stressin välisestä yhteydestä, mikä on vielä hyvin vähän tutkittu, mutta jo esille nostettu aihe (ks. mm. Hobfoll, 1998, Peterson & Wilson, 2002).

Tutkimuksessa oli tarkastelun kohteena vain kaksi organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista, joita jo pelkästään tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä on määritelty 10 kappaletta (Ashkanasy, ym., 2000). Näin ollen suurin osa kulttuurin ulottuvuuksista jäi tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka ne vaikuttavat osaltaan stressitekijöiden kokemiseen. Näin ollen tulevaisuudessa tulisikin selvittää tarkemmin organisaatiokulttuuria laajempänä kokonaisuutena ja sen yhteyksiä työstressin kokemiseen.

Käsillä olevan tutkimuksen tulos on osoitus siitä, että organisaatiokulttuuri on olennaisessa yhteydessä myös työn stressitekijöihin. Tutkimus tuki aiempia tuloksia siitä, että organisaatiokulttuuri on yhteydessä hyvinvointiin ja sitä kautta myös stressin kokemiseen (mm. Cropanzano ym., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa tulisi tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomiota avoimeen tiedonkulkuun ja viestintään sekä ihmisläheisiin arvoihin: Organisaatiossa, jonka kulttuurissa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt, työntekijä voi hyvin ja hänellä on myönteisiä asenteita suhteessa organisaatioon ja työhön (Mauno & Ruokolainen, 2005). Teoreettisia malleja organisaatiokulttuurin yhteydestä hyvinvointiin ja työn stressitekijöihin ei organisatorisen tukiteorian lisäksi juuri ole. Siten myös teoreettista pohdintaa ja keskustelua siitä, miten ja miksi organisaatiokulttuuri kytkeytyy hyvinvointiin ja stressiin, tarvittaisiin lisää. Erityisesti seurantatutkimuksilla voitaisiin saada tärkeää uutta tietoa, kuinka kulttuuri ja stressi ovat yhteydessä toisiinsa.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tutkimuksen valossa organisaatiokulttuurin viestintään ja ihmisläheisyyteen olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, koska niillä on vaikutusta yksilön kokemiin stressitekijöihin, erityisesti työn epävarmuuteen ja työ-perheristiriitaan työssä. Organisaation ihmisläheisyyteen ja avoimeen viestintään panostamalla voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti vähentää koettuja työn stressitekijöitä ja sitä kautta parantaa sekä organisaation toimintakykyä ja tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia.

LÄHTEET

- Adams, J.S., & Roebuck, D.B. (1997). Exploring neglected terrain: communication with employees during crises. *Organizational Development Journal*, 15, 63-74.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.
- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles: A Journal of Research*, 9.
- Behson, S. J. (2002). Which Dominates? The Relative Importance of Work-Family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72.
- Callan, V.J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7, 63-75.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison Wesley.

- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. USA, California: Sage Publications.
- Connelly, M., & Rhoton, P. (1988). Women in direct sales: A comparison of Mary Kay and Amway sales workers. In A. Statham, E. M. Miller, & H. O. Mauksch (Eds.), *The worth of women's work, A qualitative synthesis* (pp. 225-243). Albany, NY: State University of New York Press.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & Driscoll, P. (2001). *Organizational Stress. A review and critique of Theory, Research, and Applications*. USA, California: Sage Publications.
- Covin, T.J. (1993). Managing workforce reduction: a survey of employee reactions and implications for management consultants. *Organizational Development Journal*, 11, 67-76.
- Cox, T., & Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work & Stress*, 4(2), 107-110.
- Cox, T. (1991). Organizational culture, stress, and stress management. *Work & Stress*, 5 (1), 1-4.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E., (2000). *Research on Work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 159-180.
- Denison, (2001). Organizational culture: Can it be key lever for driving organizational change? Teoksessa C.L.Cooper ym., (toim.) *The International handbook of Organizational Culture and Climate* (s.346-372). England: John Wiley & Sons.
- Deshpande, R., Farley, J.U., & Webstre, 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. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- De Witte, K., & Van Muijen, J.J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Frank, A.D., & Brownell, J.L. (1989). *Organizational communication and behavior : communicating to improve performance*. New York : Holt, Rinehart and Winston
- Freeman, S., & Varey, R. J. (1997). The effects of entrepreneur characteristics and gender-based management and communication styles from an internal marketing perspective, within both a small and large business environment. *Marketing Education Review*, 7(3), 75-85.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, L.M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Galinsky, E. & Stein, P. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees. Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 11(4), 268–383.
- Goff, S.J., Mount, M.K. & Jamison, R.L. (1990). Employer supported childcare, work/family conflict and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Grandey, A.A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16 (3), 56-63
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L., (1991). Rational versus gender-role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hammer, L.B., Allen, E., & Grigsby, T.D. (1997). Work-family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.
- Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J., & Kinnunen, U. (1998). Koettu työn epävarmuus: Pitkittäistutkimus kolmessa organisaatiossa. *Janus*, 6(3), 279-299.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- Hobfoll, S., (1998). *Stress, Culture and Community. The Psychology and Philosophy of Stress*. New York: Plenum Press.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A quantitative and qualitative study across 20 cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 285-316.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. The McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H., & Koopman, P.(2004). Implicit communication in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 3, 288-311.
- Johnson, & Hall, (1988).
- Jones, G.R. (1995). *Organizational Theory. Text and cases*. Reading: Addison Wesley.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- 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.
- Kinnunen, U., Loikkanen, E., & Mauno, S. (1995). Työn ja perheen vuorovaikutus naisten ja miesten elämässä. *Psykologia*, 30, 381-390.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2002). Työ ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta. Teoksessa A. Rönkä ym. (toim.), *Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen Perhe-Elämä ja sen tukeminen*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 617-632.
- Kinnunen, U., Geurts, S., Mauno, S. (2004). Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender differences. *Work & Stress*, 18(1), 1-22.

- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.). *Työ leipälajina*, 142-165.
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Lahelma, E., Winter, T., Martikainen, P., & Rahkonen, O. (2005). Työn ja perheen väliset ristiriidat ja niiden taustatekijät naisilla ja miehillä. *Työ ja ihminen*, 19(1), 34-48.
- Lehto, A.-M., & Sutela, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003*. Tilastokeskus: Helsinki.
- Lim, V. (1996). Job insecurity and its outcomes, moderating effects of work-based and non-work based social support. *Human Relations*, 49, 171-194.
- Lund, D.(2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Länsisalmi, H., Peiro, J. M., & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 527-559.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage
- Mauno, S. (1999). *Job insecurity as a psychosocial job stressor in the context of the work-family interface*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 156. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (1998). Työn epävarmuus ja itsearvostus: vuoden seuranta tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia*, 33, 186-196.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (1999). The effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 879-895.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 295-314.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.). *Työ leipälajina* (s.167-199).
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Nätti, J. (2005a). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 209-237.

- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2005b). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 19 (1), 107-128.
- Mauno, S. & Pyykkö, M. (2004). Perheystävällisen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät: vertaileva tutkimus viidessä organisaatiossa. *Psykologia*, 39, 3, 196-212.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16-30.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.). *Työ leipälajina*, 142-165.
- Mauno, S. , & Virolainen, M. (1996). Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutoksen kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä organisaatiossa. *Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen työpapereita*. No. 95/1996.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Loikkanen, E., Mauno, S., & Virolainen, M. (1995). Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa organisaatioissa. *Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen työpapereita*. No.92/1995.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Happonen, M., Mauno, S., & Sallinen, M. (2001). Perceived job insecurity among Finnish employees in 1990-2000: Prevalence and antecedents. teoksessa J. Kalela, J. Kiander, U. Kivikuru, H. Loikkanen & J. Simpura (toim.), *Down from heavens, up from the ashes*, 484-506. Helsinki: VATT.
- O'Reilly, C.A. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management review*, 31 (4), 9-25.
- Peterson, M., & Wilson, J. (2002). A culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26, 16-24.
- Powell, G. N. (1993). *Women & men in management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Quinn, R.E.(1988). *Beyond rational management*. San Fransisco: 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.

- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rantanen & Kinnunen, (2005). Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.). *Työ leipälajina*, 229-264.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), Special issue: Job insecurity, 197-217.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Rousseau, D.M. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case of multiple measures. Teoksessa B. Schneider (toim.), *Organizational Climate and Culture* (s. 153-192.). Jossey-Bass: San Fransisco.
- Sackmann, S. (2001). Cultural complexity in organizations: the value and limitations of qualitative methodology and approaches. Teoksessa C.L. Cooper ym., (toim.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s.143-163). England: John Wiley & Sons.
- Salminen, Jari (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Helsinki: Kauppakaari.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about cultural change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-134.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (s. 453-491). New York: Wiley.
- Sparrow, P. (2001). Developing diagnostics for high performance organizational cultures. Teoksessa C.L. Cooper ym., (toim.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s.143-163). England: John Wiley & Sons.

- Spector, P. E. & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 366-367.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näeswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Thomas, L. & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C., Beauvois, L., & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and Work-Family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 329-415.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. (1997). Liiketoiminta ja johtaminen. KY-palvelu: Helsinki.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Job-Demand- Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture-fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal Of Organizational Psychology*, 20, 175-184.
- Van Muijen, J. J. & 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.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Wagena, E., & Greuts, S. A. E. (2000). SWING: Ontwikkeling en validering van de "Survey Werkthuis Interference-Nijmegen. [SWING: development and validation of the "Survey work-home interference-Nijmegen]. *Gedrag & Gezondheit*, 28, 138-158.

- Warren, J.A., & Johnson, P.J. (1995). The Impact of Workplace Support on Work-Family Strain. *Family Relations*, 44 (2), 163-169.
- Williams, S., & Cooper, C.L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306-321.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.