

**PERHEMYÖNTEINEN ORGANISAATIOKULTTUURI JA TYÖN IMU:
TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET YHTEYKSIÄ VÄLITTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ**

Bianca Navia-Rahkonen
Pro gradu –tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Joulukuu 2006

TIIVISTELMÄ

Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn imu: työn vaikutusmahdollisuudet yhteyksiä välittävänä tekijänä

Tekijä: Bianca Navia-Rahkonen
Ohjaaja: ma. yliassistentti Anne Mäkikangas
Psykologian pro gradu –tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Joulukuu 2006
35 sivua

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vertailla perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun kokemuksia kolmessa eri organisaatiossa: terveydenhuolto-organisaatiossa, kartonkitehtaassa ja it-tele-konsernissa. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä työn imuun sekä työn vaikutusmahdollisuuksien välittymistä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden ja työn imun välillä. Tutkimus perustuu vuonna 2003 kerättyyn kyselyaineistoon. Perhemyönteistä organisaatiokulttuuria (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuria) ja työn imua (tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista) tarkasteltiin kolmen dimension avulla. Tulokset osoittivat, että naisvaltaisessa organisaatiossa organisaatiokulttuuri koettiin perhemyönteisempänä kuin miesvaltaisissa organisaatioissa. Kartonkitehtaassa se nähtiin kaikista kielteisimpänä. Myös työn imua koettiin vähiten kartonkitehtaassa ja eniten terveydenhuolto-organisaatiossa. Yleisesti työn imua koettiin runsaasti lukuun ottamatta uppoutumista, jota koettiin hieman tarmokkuutta ja omistautumista vähemmän. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteys työhyvinvointiin tuki osittain aiempia tutkimustuloksia eli sen havaittiin olevan yhteydessä työn imuun. Toisin sanoen perhemyönteinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumiseen, mutta ei uppoutumiseen. Tässä tutkimuksessa myös työn vaikutusmahdollisuuksien havaittiin olevan yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumiseen. Lisäksi työn vaikutusmahdollisuuksien havaittiin välittävän perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun (tarmokkuuden ja omistautumisen) välistä yhteyttä. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen ja työn vaikutusmahdollisuuksiin kannattaa panostaa, koska ne edistävät työntekijöiden työnhyvinvointia, josta hyötyvät niin työntekijät kuin organisaatiokin.

Avainsanat: perhemyönteinen organisaatiokulttuuri, työn imu, työn vaikutusmahdollisuudet

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri.....	1
1.2. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi.....	4
1.3. Työn imu.....	7
1.4. Tutkimuksen tarkoitus.....	9
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	11
2.1. Tutkittavat.....	11
2.2. Muuttujat.....	13
2.3. Aineiston analysointi.....	14
3. TULOKSET.....	16
3.1. Tutkittavien muuttujien yleisyys.....	16
3.2. Organisaatioiden väliset erot tutkituissa muuttujista.....	18
3.3. Muuttujien väliset yhteydet.....	19
3.4. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet työn imun selittäjinä.....	20
4. POHDINTA.....	27
4.1. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun kokeminen.....	27
4.2. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn vaikutusmahdollisuuksien yhteydet työn imuun.....	28
4.3. Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet.....	29
LÄHTEET.....	31

1. JOHDANTO

Nykyään sekä työ- että perhe-elämä ovat tärkeitä työntekijöille, mutta usein näiden elämänalueiden yhdistäminen on hankalaa. Tästä syystä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista on pyritty helpottamaan erilaisilla järjestelyillä ja etuuksilla, kuten työaikajoustoilla ja perhevapailta. Järjestelyjä ja etuuksia ei kuitenkaan aina hyödynnetä organisaatioissa, joten tähän on alettu etsiä ratkaisuja perhemyönteisestä organisaatiokulttuurista eli organisaation ajattelu- ja toimintamalleista (Mauno & Kinnunen, 2005). Tutkimuksissa on havaittu, että järjestelyt ja edut eivät yksistään riitä, vaan tarvitaan lisäksi perhemyönteisyyttä arvostava organisaatio (ks. esim. Allen, 2001). Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys nähdään tärkeänä, koska sillä on havaittu olevan muun muassa työhyvinvointia lisäävä vaikutus (ks. mm. Allen, 2001; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perhemyönteistä organisaatiokulttuuria (johtamisurakehitys- ja työaikakulttuuri) ja työn imua (tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista). Tarkoituksena on selvittää, eroavatko kolme organisaatiota (terveydenhuolto-organisaatio, kartonkitehdas ja it-tele-konserni) perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun yleisyyden kokemisessa. Samalla tarkastellaan organisaatioitain, edistävätkö perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet työn imua. Tutkimuksessa selvitetään myös, välittävätkö työn vaikutusmahdollisuudet työssä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työn imuun.

1.1. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Martin, 2002). Tutkijat ovat kuitenkin varsin yksimielisiä käsitteen sisällöstä, johon he sisällyttävät kulttuurimanifestit (kuten rituaalit, huumorin ja epämuodolliset normit) ja sanan "jaettu". Suurimmassa osassa määritelmistä kulttuuri nähdään myös tunnusomaisena ja ainutkertaisena kontekstissaan (vrt. Mauno & Ruokolainen, 2005). Edgar Schein (1985) on kehittänyt kaikista tunnetuimman ja käytetyimmän organisaatiokulttuurin määritelmän, jota hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa.

Schein (1985, 1990, 2001) näkee organisaatiokulttuurin mallina, joka ohjaa organisaation päivittäistä käyttäytymistä, havaitsemista, käsityksiä ja ajattelua. Se on kehittynyt yhdessä organisaation jäsenten kanssa menestyneiden ongelmanratkaisujen myötä. Lisäksi se siirretään osin tiedostamattomasti uusille jäsenille oikeana ajattelu- ja toimintatapana selviytyä organisaation kohtaamista ongelmatilanteista. Schein (1985, 1990) jakaa organisaatiokulttuurin

kolmeen tasoon: artefakteihin, ilmaistuihin arvoihin ja pohjimmaisiiin perusoletuksiin. *Artefaktit* ovat organisaation näkyvin osa, joita ovat esimerkiksi sen rakenteet ja prosessit. Nämä ilmenevät muun muassa organisaation sisustuksessa ja ihmisten vuorovaikutustavoissa (ks. myös Mauno & Ruokolainen, 2005). Näin ollen organisaatioon kuulumattomatkin voivat havaita artefaktit, mutta niiden merkitysten ymmärtäminen edellyttää organisaatiokulttuurin syvempien tasojen tuntemista. *Ilmaistut arvot* sisältävät organisaation strategiat, päämäärät ja filosofiat, jotka ovat usein johdon määrittelemiä. Ne ovat julkisia arvoja eli kertovat siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan ja miten siellä toimitaan. Ne sisältävät esimerkiksi organisaation suhtautumisen työntekijöiden hyvinvointiin. Ilmaistut arvot voivat olla myös ristiriidassa artefaktien kanssa, jolloin organisaatio kertoo arvostavansa työntekijän hyvinvointia, mutta tämä ei kuitenkaan näy sen käytännöissä. *Pohjimmaiset perusolelut* puolestaan ohjaavat organisaation arvoja ja käytänteitä, ja näin auttavat ymmärtämään artefakteja ja ilmaistuja arvoja. Ne ovat ajan myötä muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja tästä syystä vaikuttavat organisaation toimintaan tiedostamattomasti.

Organisaatiokulttuuria tarkastellaan tässä tutkimuksessa perhemyönteisyyden eli työperhekulttuurin näkökulmasta. Sitä käsitellään Thompsonin ym. (1999) määritelmän kautta, joka pohjautuu Scheinin (1990) näkemyksiin organisaatiokulttuurista. Tästä syystä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin oletetaan olevan jokaisessa organisaatiossa ainutlaatuinen (Mauno & Kinnunen, 2005). Thompson kollegoineen näkee perhemyönteisen organisaatiokulttuurin organisaatiossa yhteisesti jaetuiksi oletuksiksi, uskomuksiksi ja arvoiksi, jotka laajentuvat organisaatiosta saatavaan tukeen ja arvostukseen, joka puolestaan liittyy työn ja perheen yhteensovittamiseen. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin he jakavat kolmeen ulottuvuuteen: johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuriin.

Johtamiskulttuuri nähdään perhemyönteisessä organisaatiossa johtajan herkkyytenä, mukautumishaluna ja -kykynä suhtautua myönteisesti työntekijöiden perhevelvollisuuksia kohtaan (Thompson ym., 1999). Johtaja ymmärtää työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen (ks. myös Thomas & Ganster, 1995) ja huomioi perheiden tarpeet lapsiperheiden tarpeita laajemmin, kuten työntekijöiden velvollisuudet vanhempiaan kohtaan (Lewis, 1997; Mauno & Pyykkö, 2004). Kannustamalla hän voi lisätä perhe-etujen ja -ohjelmien käytön tehokkuutta mutta myös vähentää niiden hyödyntämistä antamalla kuvan, ettei niiden käyttö ole suotavaa (Thompson ym., 1999; Campbell Clark, 2000). Johtaja voi siis omalla toiminnallaan sekä lisätä että vähentää organisaation perhemyönteisyyttä (Campbell Clark, 2001).

Työaikakulttuurilla puolestaan tarkoitetaan organisaation odotuksia ja normeja pitkistä työpäivistä, työn asettamisesta perheen edelle ja töiden viemisestä kotiin (Thompson ym.,

1999). Perhemyönteisessä organisaatiossa näitä ei odoteta työntekijältä vaan ymmärretään ja huomioidaan myös perheen tarpeet. Tästä syystä työntekijät ovat oikeutettuja käyttämään työaikajoustoja, kuten lyhennettyjä työpäiviä tai -viikkoja (Mauno & Pyykkö, 2004). Tällaisessa organisaatiossa pyritään myös huomioimaan, että työntekijälle jää aikaa ja voimavaroja muullekin elämälle kuin työelämälle, siten että he pystyvät erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan (Lewis, 1997; Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno, Kinnunen & Piitulainen, 2005b).

Urakehityskulttuurilla sen sijaan viitataan siihen, missä määrin työntekijät odottavat perhe-etujen käytön tai perheelle omistetun ajan vaikuttavan myönteisesti tai kielteisesti urakehitykseen tai ammatilliseen kehittymiseen (Thompson ym., 1999). Perhemyönteisessä organisaatiossa perhe-etujen hyödyntäminen tai perheeseen panostaminen ei vaikuta kielteisesti urakehitykseen (ks. myös Campbell Clark, 2000; Lyness, Thompson, Francesco & Judiesch 1999; Mauno & Kinnunen, 2005). Perheohjelmien käytöstä johtuvaa vähäisempää läsnäoloa työpaikalla ei myöskään tulkita tällaisessa urakehityskulttuurissa sitoutumattomuudeksi eikä se siksi heikennä urakehitystä tai ylennysmahdollisuuksia (Behnson, 2002; Haas, Allard & Hwang, 2002; Lewis, 1997; Lewis & Taylor, 1996; Perlow, 1995). Näistä syistä työntekijät kokevat olevansa oikeutettuja sekä työ- että perhe-elämään (Campbell Clark, 2000; Lewis, 1997).

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä voidaan tarkastella myös muodollisella ja epämuodollisella tasolla (Mauno & Kinnunen, 2005). *Muodollinen taso yhteiskunnassa* sisältää lait, asetukset ja säädökset työajoista ja perhevapaista, jotka on kehitetty helpottamaan työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista (ks. myös Allen, 2001; Lewis & Taylor, 1996; Kinnunen, Mauno, Geurts, & Diggers, 2005; Thomas & Ganster, 1995). Yhteiskunnallinen taso ohjaa *muodollista tasoa organisaatiossa* eli organisaation henkilöstöstrategiaa ja –politiikkaa. Perhemyönteisessä organisaatiossa henkilöstöstrategiaan on määritelty näkyväksi ja julkiseksi arvoksi työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen. Käytännön henkilöstöpolitiikan toteuttaessa strategiaa organisaatio pyrkii helpottamaan työn ja perheen yhteensovittamista muun muassa osa-aikatyön ja perhevapaiden avulla (ks. myös Thomas & Ganster, 1995).

Epämuodollinen taso puolestaan sisältää organisaation varsin pysyvät ja pääosin piilevät arvot, arvostukset, asenteet, uskomukset ja käyttäytymisnormit, jotka näkyvät organisaation ja työyhteisön päivittäisessä toiminnassa, käyttäytymisessä ja ajattelussa (Mauno & Kinnunen, 2005). Se tukee muodollisen tason perhemyönteisiä ajattelu- ja toimintatapoja, jotta organisaatio koettaisiin perhemyönteiseksi (Allen, 2001; Kinnunen ym., 2005). Epämuodollinen taso toimii myös hyväksyttävän ja paheksuttavan käyttäytymisen sekä ajattelun ja puheen

määrittäjänä (Mauno & Kinnunen, 2005). Käytännön tasolla esimerkiksi perhekielteisyys voi näkyä monella eri tavalla, kuten paheksuntana perhe-etuksien käyttäjiä kohtaan. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät eivät ole halukkaita käyttämään etuja, vaikka organisaatio niitä tarjoaisikin (Allen, 2001; Kinnunen ym., 2005; Lewis, 1997; Mauno, 2002). Tästä syystä niitä hyödynnetäänkin enemmän perhemyönteisiksi koetuissa organisaatioissa (Allen, 2001; Haas ym., 2002).

Suomessa tehdyissä tutkimuksissa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurin) on havaittu eroavan organisaatioittain (mm. Mauno, 2002; Mauno & Pyykkö, 2004; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2005c). Mauno kollegoineen on havainnut, että naisvaltaisissa organisaatioissa organisaatiokulttuurin ulottuvuudet koettiin perhemyönteisempänä kuin miesvaltaisissa organisaatioissa. Johtamis- ja urakehityskulttuuri arvioitiin myönteisimmäksi koulutoimessa ja työaikakulttuuri työhallinnossa. Sitä vastoin paperi- ja sellutehtaassa johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri nähtiin perhemyönteisyyden kannalta kaikista kielteisimpänä.

1.2. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi

Tutkijat ovat kiinnostuneita myös siitä, mitä seurauksia perhemyönteisellä organisaatiokulttuurilla on (Kinnunen ym., 2005; Mauno & Kinnunen, 2005). Se on usein yhdistetty muun muassa työhyvinvointiin (ks. mm. Allen, 2001; Campbell Clark, 2001; Mauno & Pyykkö, 2004), joka nähdään tässä tutkimuksessa työn synnyttämänä positiivisena ja tyydyttävänä tilana (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002b). Tätä yhteyttä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden ja työhyvinvoinnin välillä tarkastellaan kolmen teorian valossa. Ne ovat koetun organisatorisen tuen teoria, arvokongruenssiteoria ja työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli.

Eisenbergin, Huntingtonin, Hutchinsonin & Sowan (1986) *koetun organisatorisen tuen teoria* (Perceived Organizational Support, POS) perustuu työntekijöiden ja organisaation sosiaaliseen vaihtoon. Teorian mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon riippuu pitkälti yksilön käsityksistä, kuinka supportiiviseksi hän organisaation kokee. Organisaation osoittaessa välittävänsä työntekijästä, lisää tämä hänen velvollisuudentunnettaan huolehtia organisaation hyvinvoinnista ja tavoitteista, ja se edelleen lisää organisaatioon sitoutumista (ks. myös Rhoades & Eisenberger, 2002). Työntekijä muodostaa siten käsityksiä siitä, kuinka organisaatio arvioi hänen työpanoksensa ja välittää hänen hyvinvoinnistaan (Eisenberger ym., 1986). Työntekijät muodostavat käsityksiä myös siitä, kuinka perhemyönteinen organisaatio on (family-supportive organizational perceptions, FSOP) (Allen, 2001). Nämä käsitykset ovat

yhteydessä organisaatiossa tarjottujen perhe-etujen määrään ja niiden käyttöön sekä perhettä tukevaan esimieheen. Kun työntekijä kokee organisaation supportiiviseksi eli perhemyönteiseksi, edistää se hänen hyvinvointiaan (Mauno ym., 2005c; Mauno ja Kinnunen, 2005)

O'Reilly, Chatman ja Caldwell (1991) selittävät organisaatiokulttuurin yhteyttä hyvinvointiin *arvokongruenssiteorian* (Value Congruence Theory) kautta, joka pohjautuu yksilön ja organisaation väliseen yhteensopivuusteoriaan (Person-Organization Fit, POF-Theory). Teoriassa nähdään keskeisenä organisaation ja työntekijän arvojen yhteensopivuus, joka vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä rekrytoidaan, sekä siihen, millaiseen organisaatioon yksilö haakeutuu työntekijäksi. Kun työntekijä kokee organisaation arvot yhteensopiviksi omien arvojensa kanssa, hänen kokemansa hyvinvointi ja hänen työasenteensa ovat myönteisemmät kuin arvojen ollessa ristiriidassa (Meglino & Ravlin, 1998). Perhemyönteisessä organisaatiossa arvokongruenssi ilmenee siten, että organisaatio hyväksyy työntekijän perhe-elämän tarpeet ja huomioi ne muun muassa perhemyönteisen johtajan avulla ja sallimalla perhe-etujen käytön (Mauno & Kinnunen, 2005). Tällaisessa organisaatiossa hyvinvointia ja työasenteita voidaan edistää siten, että organisaatio hyväksyy työntekijöiden perhemyönteiset arvot ja arvostaa niitä itsekin.

Organisaatiokulttuurin yhteyttä työhyvinvointiin voidaan tarkastella myös Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin (2001b) *työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin* (Job Demands-Resources Model, JD-R) kautta, joka pohjautuu Karasekin (Karasek & Theorell, 1990) työn vaatimusten ja hallinnan malliin (Demand-Control Model). Demeroutin ym. (2001b) mukaan *työn vaatimukset* ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työn ulottuvuuksia, jotka vaativat ruumiillisia ja henkisiä ponnisteluja (esim. vuorotyö, fyysinen työympäristö ja aikapaineet). Sen sijaan *työn voimavaratekijät* tarkoittavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työn piirteitä (kuten palautetta, palkkioita, vaikutusmahdollisuuksia ja esimiestukea) (ks. myös Mäkikangas, Feld & Kinnunen, 2005), jotka kannustavat työntekijöitä panostamaan työhön ja organisaation menestykseen (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Tässä työssä keskitytään organisatorisiin eli organisaation tarjoamiin voimavaroihin, joita ovat perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet (ks. myös Demerouti ym., 2001b).

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli koostuu kahdesta hyvinvointiprosessista (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Demerouti ym., 2001b; Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). *Energiaprosessissa* työn vaatimusten ollessa korkeat työntekijän kokemus uupumus lisääntyy yllirasittuneisuuden myötä, mikä johtaa heikentyneeseen hyvinvointiin (Schaufeli & Bakker, 2004). *Motivaatioprosessissa* työn voimavarat, jotka voivat toimia työn-

tekijän sisäisenä tai ulkoisena motivaatiotekijänä, lisäävät työntekijän työhyvinvointia. Sisäinen motivaatiotekijä (esim. kognitiivinen ominaisuus) edistää työntekijän kasvua, kehittymistä ja oppimista. Ulkoinen motivaatiotekijä (esim. työn vaikutusmahdollisuudet tai perhemyönteinen organisaatiokulttuuri) puolestaan toimii välineenä saavuttaa työssä asetettuja tavoitteita. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet voidaan siis nähdä työn voimavaroina, joilla on motivationaalisia seurauksia muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin.

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työhyvinvointiin on viime aikoina tutkittu paljon. Olemassa olevien tutkimusten valossa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin on todettu edistävän työhyvinvointia (ks. mm. Allen, 2001; Grover & Crooker, 1995; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999). Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden on havaittu muun muassa lisäävän organisaatioon sitoutumista (Behnson, 2002; Lyness ym., 1999; Mauno ym., 2005c; Thompson ym., 1999) ja työtyytyväisyyttä (Behnson, 2002; Mauno & Pyykkö, 2004) sekä vähentävän organisaation vaihtoaikkeitä (Allen, 2001) ja työperheristiriitaa (mm. Campbell Clark, 2001; Thomas & Ganster, 1995; Thompson ym., 1999).

Johtamiskulttuurin tutkimuksessa esimiehen kannustus työn ulkopuolisiin vaatimuksiin vaikutti myönteisesti työtyytyväisyyteen ja fyysiseen hyvinvointiin (Thomas & Ganster, 1995). Myös mitä enemmän esimies tuki työntekijöitä, sitä mieluummin työntekijät sitoutuivat nykyiseen organisaatioon ja sitä vähemmän heillä oli organisaation vaihtoaikkeitä (Thompson ym., 1999; Thompson, Jahn, Kopelman & Prottas, 2004; Lyness ym., 1999). Perhemyönteisen johtamiskulttuurin on todettu myös vähentävän työperheristiriitoja (Allen, 2001; Behnson, 2002; Campbell Clark, 2000, Frone, Yardley & Markel, 1997). Tutkijoilla on eri näkemyksiä siitä, mitkä tekijät välittävät tätä yhteyttä. Allenin (2001) tutkimuksessa FSOP (Family-supportive organizational perceptions) välitti esimiestukea ja työperheristiriitoja. Fronen ym. (1997) mukaan esimiehen tuki vähensi työntekijöiden työstä aiheutuvaa kuormitusta, mikä puolestaan vähensi työperheristiriitoja.

Johtamiskulttuurin tavoin perhemyönteinen työaikakulttuuri on yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksessa vähäisten työaikavaatimusten on todettu olevan yhteydessä tunnepitoiseen sitoutumiseen mutta myös työperheristiriitojen määrään (Thompson ym., 1999). Ristiriitoja koettiin vähemmän silloin, kun organisaatiossa ei ollut paljon työaikavaatimuksia, jotka hankaloittivat perhe-elämää (ks. myös Thomas & Ganster, 1995). Useat tutkimukset tukevat tätä tulosta, sillä sekä joustavat työajat (Warren & Johnson, 1995) että naisilla osaaikatyö (Lewis & Taylor, 1996) vähensivät ristiriitaa. Edellisistä tutkimuksista poiketen

Campbell Clark (2001) ei ole havainnut ajallisen joustavuuden vaikuttavan työperheristiriitoihin.

Urakehityskulttuuria tutkineet Thompson ym. (1999) havaitsivat, että kielteiset uraseuraukset etuuskien käytössä olivat yhteydessä organisaation vaihtoaikoiden kanssa. Toisin sanoen: mitä vähemmän perhe-etujen käyttö aiheutti kielteisiä seurauksia, sitä mieluummin pysyttiin nykyisessä organisaatiossa (ks. myös Lyness ym., 1999). Perhemyönteisen urakehityskulttuurin on havaittu myös vähentävän työ-perheristiriitoja (Perlow, 1995).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin lisäksi työn sisältöä työn vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Se kuvaa, kuinka paljon työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, kuten työtapoihin ja -aikoihin, ja kuinka hän pystyy osallistumaan päätöksentekoon (Jackson, Wall, Martin & Davis, 1993; Karasek & Theorell, 1990). Vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan välittävänä tekijänä eli mediaattorina. Sillä tarkoitetaan kolmatta muuttujaa, jonka kautta perhemyönteinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä työhyvinvointiin (Baron & Kenny, 1986). Aiempia tutkimustuloksia vaikutusmahdollisuuksien välittävyydestä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja työhyvinvoinnin välillä ei ole.

Työn vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä työhyvinvointiin on sitä vastoin tarkasteltu paljon (Van Der Doef & Maes, 1997). Useissa tutkimuksissa, joissa työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä, he olivat tyytyväisempiä työhön kuin ne, joilla ei ollut vaikutusmahdollisuuksia (Campbell Clark, 2001; Parker, Wall & Jackson, 1997; Thompson & Prottas, 2006; Wall, Jackson, Mullarkey & Parker, 1996). Brown (1996) puolestaan havaitsi, että työn vaikutusmahdollisuudet lisäsivät työntekijöiden työsitoutuneisuutta. Thompsonin ja Prottaksen (2006) tutkimus tukee tätä, sillä heidän mukaansa vaikutusmahdollisuudet työssä vähensivät työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaita. Lisäksi työn vaikutusmahdollisuudet koettiin työperheristiriitaa (ks. myös Campbell Clark, 2001) ja työuupumusta (Hakanen, 2002b) ehkäiseviksi tekijöiksi. Ristiriitaa ja työuupumusta siis koettiin vähemmän, kun työhön pystyttiin vaikuttamaan.

1.3. Työn imu

Työhyvinvointia on aikaisemmin tarkasteltu lähinnä kielteisestä, esimerkiksi työuupumuksen näkökulmasta, mutta positiivisen psykologian myötä myös sitä on alettu tarkastella myönteisestä näkökulmasta, esimerkiksi ”job/work engagement”-käsitteen kautta (Schaufeli ym., 2002b; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Hakanen (2002ab) on kehittänyt käsitteelle suomenkielisen vastineen työn imu, jota voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Mas-

lachin ja Leiterin (1997) mukaan työn imu on työuupumusoireiden eli uupumusasteisen väsymyksen, kyynistyneisyyden ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon puuttumista. He kuvaavat työn imua käsitteillä energisyys (energy), sitoutuminen (involvement) ja pysyvyys (efficacy). Työuupumus ja työn imu ovat heidän mukaansa vastakkaisia käsitteitä, joita voidaan tutkia samalla mittarilla eli Maslach Burnout Inventorylla. Asteikon matalat arvot kertovat työn imusta ja vastaavasti korkeat arvot työuupumuksesta.

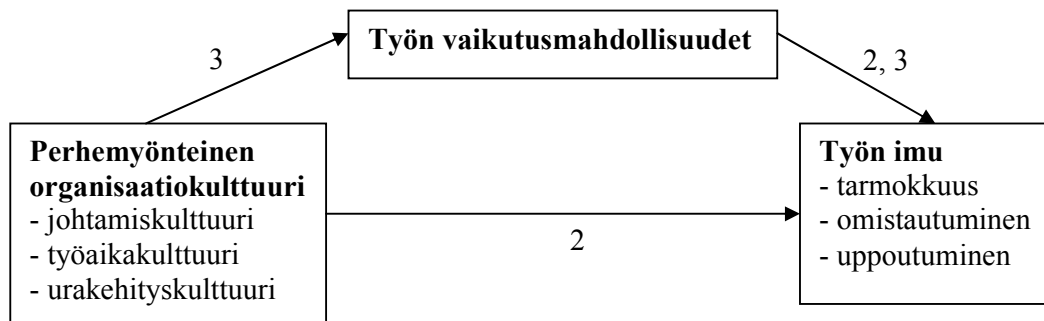
Tässä tutkimuksessa työn imua lähestytään Schaufelin ym. (2002b) näkökulmasta. He määrittelevät työn imun käsitteillä tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption). *Tarmokkuutta* kuvaa korkea energiataso, joustavuus työskennellessä, halu ponnistella työnsä eteen ja sitkeys kohdattaessa vaikeuksia. *Omistautumisella* sen sijaan tarkoitetaan työn antamaa merkityksellisyyttä ja haastetta mutta myös työstä saatavaa innostusta ja ylpeyden aihetta. *Uppoutuminen* puolestaan on syvää keskittymistä ja syventymistä työhön niin, ettei ajankulkua huomaa. Tällöin työstä irrottautuminen on myös vaikeaa. Uppoutumista lähellä on Csikszentmihalyin (2002) flow eli virtaamisen käsite (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002a), mutta virtausta ilmenee muillakin elämänalueilla kuin työssä. Virtaus ja työn imu eroavat toisistaan myös kestoaltaan (Schaufeli ym., 2002a). Virtausta koetaan vain hetkittäin, ja työn imu on puolestaan pysyvämpää. Työn imu on siis työn aikaansaama tila, joka on positiivista ja tyydyttävää (Schaufeli ym., 2002b). Lisäksi se on pysyvä, kaikkialle leviävä affektiivis-kognitiivinen tila, joka ei keskity yksittäiseen objektiin, tapahtumaan, ihmiseen tai käyttäytymiseen. Se nähdään positiivisena vastakohtana työuupumukselle siten, että käsitteet ovat toistensa vastakohtia mutta eivät toisiaan poissulkevia. Siksi niitä tulisi mitata eri mittareilla. Myönteisen työn imusta tekee sen edistävää vaikutus sekä työntekijän että organisaation hyvinvointiin ja toimintaan (Mauno, Pyykkö & Hakanen, 2005d).

Työn imua tutkineet ovat todenneet, että työn voimavarat lisäävät työn imun kokemuksia (Demerouti ym., 2001a; Hakanen; 2002ab; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Mauno ym., 2005d; Schaufeli & Bakker, 2004). Esimerkiksi organisaation voimavaroista vaikutusmahdollisuuksien määrän (Hakanen, 2002ab; Hakanen ym., 2006; Mauno ym., 2005d), esimieheltä saatavan ohjauksen (Schaufeli & Bakker, 2004) ja mahdollisuuden käyttää taitoja työssä (Hakanen, 2004) on havaittu olevan yhteydessä runsaaseen työn imun kokemiseen. Lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihin on todettu olevan yhteydessä omistautumiseen (Bakker ym., 2003). Muista työn voimavaroista kollegoilta (Schaufeli & Bakker, 2004) ja esimieheltä saadun tuen (Hakanen ym., 2006; Mauno ym., 2005d) sekä työstä saadun palautteen (Schaufeli & Bakker, 2004) on havaittu olevan yhteydessä työn imuun.

Suomalaisissa organisaatioissa työn imun tutkiminen on toistaiseksi ollut vähäistä käsitteen suhteellisen uutuuden vuoksi, ja tästä syystä sen yleisyyttä on tarkasteltu vain muutamissa tutkimuksissa. Hakanen (2002a) on tutkinut opetusalan organisaatioissa työskentelevien työn imun ulottuvuuksien (tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen) kokemista (ks. myös Hakanen ym., 2006). Hän havaitsi, että työntekijät kokivat työssään enemmän omistautumista kuin tarmokkuuden ja uppoutumisen tuntemuksia. Kolmen organisaation (it-telekonsernin, kartonkitehtaan ja terveydenhuolto-organisaation) tutkimuksessa tulokset olivat samansuuntaisia (Mauno ym., 2005d), mutta ne erosivat organisaatioittain. Terveydenhuolto-organisaatioissa ja it-telekonsernissa työn imun ulottuvuuksia koettiin enemmän kuin kartonkitehtaassa.

1.4. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurin) ja työn imun ulottuvuuksien (tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen) yhteyksistä terveydenhuolto-organisaatioissa ($n = 736$), kartonkitehtaassa ($n = 221$) ja it-telekonsernissa ($n = 296$). Tutkimusasetelma on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Yksityiskohtaiset tutkimusongelmat ovat:

1. Eroavatko perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri), työn vaikutusmahdollisuuksien sekä työn imun ulottuvuuksien (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) yleisyyden kokemukset tutkituissa organisaatioissa (terveydenhuolto-organisaatioissa, kartonkitehtaassa ja it-telekonsernissa)?

Aiempien tutkimustulosten pohjalta niin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin (Mauno & Pyykkö, 2004) kuin työn imun ulottuvuuksien (Mauno ym., 2005d) yleisyyden kokemisen oletetaan eroavan organisaatioittain. Lisäksi oletetaan, että naisvaltaisessa organisaatiossa perhemyönteinen organisaatiokulttuuri koetaan myönteisemmäksi kuin miesvaltaisessa organisaatiossa (Mauno & Kinnunen, 2005; Mauno & Pyykkö, 2004; Thompson ym., 1999).

2. Ovatko perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri) ja työn vaikutusmahdollisuudet yhteydessä työn imun ulottuvuuksiin (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) tutkituissa organisaatioissa (terveydenhuolto-organisaatiossa, kartonkitehtaassa ja it-tele-konsernissa)?

Aiemmissä tutkimuksissa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (ks. mm. Allen, 2001; Thompson ym., 1999), mistä voidaan olettaa sen olevan yhteydessä myös työn imun eri ulottuvuuksiin. Useiden tutkimusten perusteella myös työn vaikutusmahdollisuuksien voidaan olettaa olevan yhteydessä työn imuun (Hakanen 2002ab; Maslach ym., 2001; Mauno ym., 2005d; Schaufeli ym., 2001).

3. Välittävätkö vaikutusmahdollisuudet työssä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työn imuun?

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1. Tutkittavat

Tämä tutkimus on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston Psykologian laitoksella olevaa kolmi-vuotista ”Perheystävällisen yrityskulttuurin edistäminen organisaatiossa” -seurantatutkimushanketta (2003–2005) (Mauno ym., 2005d). Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaatiokulttuuria, työn ja muun elämän yhteensovittamista ja henkilöstön hyvinvointia kolmessa organisaatiossa: terveydenhuolto-organisaatiossa, kartonkitehtaassa ja it-tele-konsernissa (Mauno ym., 2005d). Tutkimuksen aineisto kerättiin 12-sivuisella kyselylomakkeella vuonna 2003 kolmessa eri vaiheessa. It-tele-konsernissa kysely toteutettiin toukokuussa, terveydenhuolto-organisaatiossa syys- ja lokakuussa ja kartonkitehtaassa marraskuussa. Terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa kyselyt jaettiin työntekijöille työpaikalla suljetussa kirjekuoressa. Terveydenhuolto-organisaatiossa kyselyt lähetettiin kotiin määräaikaikaisille, sijaisille ja virkavapaalla oleville. It-tele-konsernissa kyselyt sitä vastoin lähetettiin kaikille työntekijöille kotiosoitteeseen, koska henkilöstö työskenteli eri puolella Suomea. Kyselyt palautettiin suoraan yliopiston tutkijoille kirjekuorissa postin kautta.

Kyselyitä lähetettiin vuonna 2003 kokonaisuudessaan 2566. It-tele-konsernissa ja kartonkitehtaassa työskentelevät valittiin kokonaisotannalla eli kyselyt lähetettiin koko henkilöstölle. Sen sijaan terveydenhuolto-organisaatiossa suuren henkilöstömäärän vuoksi tutkimukseen valittiin satunnaisotannalla joka toinen työntekijä. Kyselyyn vastasi yhteensä 1253 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostui 48.8. Terveydenhuolto-organisaatiossa kyselyn vastausprosentti oli 46.0 (736/1600), kartonkitehtaassa 64.1 (221/345) ja it-tele-konsernissa 47.7 (296/621).

Tämän tutkimuksen vastaajat edustivat melko hyvin saatavilla olevia taustatietoja (sukupuolta, ikää, työsopimusta, koulutusta) organisaatioiden koko henkilöstöistä, vaikka kaikissa edustavuudet eivät täysin vastanneet henkilöstön taustatietoja. Terveydenhuolto-organisaatiossa naiset (87% vs. 84%) olivat yliedustettuina (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Nätti, 2005a) ja it-tele-konsernissa miehet olivat aliedustettuina (67% vs. 75%) organisaation koko henkilökuntaan nähden (Mauno ym., 2005c). Eroja oli it-tele-konsernissa myös koulutuksen suhteen, jossa alemman keskiasteen koulutuksen saaneet olivat aliedustettuina (34% vs. 44 %) ja korkeakoulutetut yliedustettuina (33% vs. 26%) (Mauno ym., 2005c). Iän suhteen it-tele-konsernissa 25–34-vuotiaat (41% vs. 47%) olivat aliedustettuina sekä 35–44

-vuotiaat (25% vs. 21%) ja 45–54-vuotiaat (21% vs. 17%) yliedustettuina. Terveys- ja työsuhteissa myös vakituudessa työssä olevat (80% vs. 73%) olivat yliedustettuina.

Vastaajien taustatiedoista nähdään (taulukko 1), että kyselyyn vastanneista organisaatioista kartonkitehdas oli miesvaltainen ja terveydenhuolto-organisaatio naisvaltainen. It-tele-konsernissa ero ei ollut yhtä selkeä, vaikka miehet olivat enemmistönä. It-tele-konsernin henkilöstö oli kartonkitehtaasta ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstöä nuorempaa ja korkeammin koulutettua. Heistä yli puolet oli suorittanut vähintään ylemmän keskiasteen. Kartonkitehtaassa ja terveydenhuolto-organisaatiossa sitä vastoin suurin osa oli suorittanut alemman keskiasteen. Lisäksi esimiestehtävissä toimivia oli eniten it-tele-konsernissa. Organisaatiot erosivat myös työsopimuksen suhteen. Kartonkitehtaassa kaikki olivat vakituudessa työssä ja it-tele-konsernissa sekä terveydenhuolto-organisaatiossakin suurin osa, mutta terveydenhuolto-organisaatiossa määräaikaista työntekijöitä oli jopa 20%. Kaikissa organisaatioissa yli 80% henkilöstöstä teki vähintään 38 tuntia viikossa.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot organisaatioittain.

Taustamuuttujat	Terveys- ja työsuhteissa		Kartonkitehdas		It-tele-konserni		χ^2
	n	%	n	%	n	%	
<i>Sukupuoli</i>							
Nainen	639	87	40	19	95	33	473.49***
Mies	97	13	176	81	196	67	
<i>Ikä</i>							
18-24	17	2	2	1	21	7	116.13***
25-34	123	17	32	15	120	41	
35-44	205	29	58	27	71	25	
45-54	248	35	86	41	62	21	
55-64	125	17	33	16	17	6	
<i>Ammatillinen koulutus</i>							
Perusaste	54	7	59	27	31	11	231.03***
Alempi keskiaste	514	71	143	66	101	34	
Ylempi keskiaste	76	11	10	4	65	22	
Korkea-aste	83	11	6	3	98	33	
<i>Esimiesasemassa</i>							
Ei	625	87	183	84	205	70	40.09***
Kyllä	96	13	36	16	88	30	
<i>Työsopimus</i>							
Vakinainen	579	80	Kaikki pysyvässä työsuhteessa		276	95	35.72***
Määräaikainen	148	20			15	5	
<i>Työtunnit/vko</i>							
Alle 38h/vko	116	17	42	20	38	13	4.13
38h/ vko tai enemmän	569	83	170	80	251	87	
Ka (kh)	38.43	(6.07)	40.65	(6.71)	39.84	(7.62)	
Työvuodet ka (kh)	13.81	(9.38)	22.76	(9.83)	9.38	(10.64)	

Merkitsevyystasot *** p < .001

2.2. Muuttujat

Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfat on koottu organisaatioittain taulukkoon 2. *Perhemyönteistä organisaatiokulttuuria* (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuria) mitattiin Thompsonin ym. (1999) kehittämän kyselylomakkeen avulla, joka sisältää 14 väittämää ja jakaantuu kolmeen ulottuvuuteen: johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuriin. Kyselyssä tutkittavat arvioivat kutakin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä mittaavaa kysymystä seitsenportaisella arviointiasteikolla (1 = vahvasti eri mieltä, 7 = vahvasti samaa mieltä). Summamuuuttuja muodostettiin niin, että korkea pistemäärä kuvasi suurta perhemyönteisyyttä. *Johtamiskulttuuri* koostui viidestä väittämästä, jotka kuvasivat johdon asenteita työntekijän työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (esim. ”Johto rohkaisee esimiehiä suhtautumaan myönteisesti työntekijöiden perhe- ja henkilökohtaisiin asioihin”). Cronbachin alfakerroin oli johtamiskulttuurissa 0.88 (ka = 4.30, kh = 1.13). Keskiarvosummamuuttuja *työaikakulttuuri* koostui puolestaan neljästä väittämästä, jotka kuvasivat organisaation odotuksia pitkistä työpäivistä ja työn asettamista perheen edelle (esim. ”Työntekijöiden odotetaan säännöllisesti asettavan työnsä perheen edelle”). Cronbachin alfakerroin oli 0.80 (ka = 4.69, kh = 1.29). Viisiosioinen keskiarvosummamuuttuja *urakehityskulttuuri* kuvasti sitä, kuinka työntekijät kokivat perhe-etuuksien käytön vaikuttavan uralla etenemiseen (esim. ”Kieltäytyminen ylennyksestä tai siirrosta perhesyiden vuoksi vahingoittaa vakavasti työntekijöiden urakehitystä”). Urakehityskulttuurin Cronbachin alfakerroin oli 0.79 (ka = 4.91, kh = 1.06).

Työn vaikutusmahdollisuuksia (Jackson ym., 1993; Karasek & Theorell, 1990) mitattiin tässä tutkimuksessa kahdeksalla väittämällä, joilla arvioitiin, missä määrin työntekijä pysyy omassa työssään vaikuttamaan asioihin, kuten työtahtiin ja työskentelytapoihin (esim. ”Missä määrin voit vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä teet työsi?”). Vaikutusmahdollisuuksiaan työssä tutkittavat arvioivat viisiportaisella arviointiasteikolla (1 = en lainkaan ja 5 = hyvin paljon), jossa suuri pistemäärä kuvasi työntekijän kokemusta runsaista työn vaikutusmahdollisuuksista. Keskiarvosummamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli 0.90 (ka = 3.45, kh = 0.76).

Työn imua arvioitiin Schaufelin ym. (2002ab) kehittämän UWES-mittarin (Utrecht Work Engagement Scale) avulla. Mittari koostuu yhteensä 17 väittämästä ja jakaantuu kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tutkittavat arvioivat työn imua seitsenportaisella arviointiasteikolla (0 = ei koskaan, 6 = päivittäin), jossa suuri pistemäärä kuvasi tutkittavan kokevan työn imua usein. Keskiarvosummamuuttuja *tarmokkuus* muodostettiin kuudesta väittämästä, jotka kuvasivat työntekijöiden energisyyttä,

joustavuutta ja sinnikkyyttä työn parissa (esim. ”Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin”). Uppoutumisen Cronbachin alfakerroin oli 0.82 (ka = 4.37, kh = 1.12). *Omistautuminen* puolestaan koostui viidestä väittämästä ja kuvasti työntekijän työhön sitoutumista, innokkuutta ja ylpeyttä (esim. ”Olen innostunut työstäni”). Cronbachin alfakerroin oli 0.89 (ka = 4.53, kh = 1.28). Sen sijaan kuusiosainen keskiarvosummamuuttuja *uppoutuminen* koostui väittämistä, jotka kuvastivat syvää keskittymistä ja syventymistä työhön (esim. ”Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni”). Cronbachin alfakerroin oli uppoutumiselle 0.87 (ka = 3.69, kh = 1.43).

TAULUKKO 2. Muuttujien keskiarvot (ka), keskihajonnat (kh) ja Cronbachin alfa-kertoimet organisaatioittain.

	Terveystieteiden- organisaatio			Kartonkitehdas			It-tele-konserni		
	ka	kh	alfa	ka	kh	alfa	ka	kh	alfa
Johtamiskulttuuri	4.27	1.18	0.88	4.02	1.02	0.84	4.58	1.03	0.87
Työaikakulttuuri	4.78	1.31	0.80	4.61	1.18	0.76	4.53	1.29	0.85
Urakehityskulttuuri	5.01	1.07	0.78	4.56	1.07	0.78	4.90	0.97	0.78
Työn vaikutusmahdollisuudet	3.42	0.74	0.89	3.27	0.86	0.92	3.63	0.69	0.88
Tarmokkuus	4.51	1.05	0.80	4.03	1.27	0.84	4.27	1.09	0.83
Omistautuminen	4.82	1.12	0.87	4.05	1.43	0.89	4.19	1.35	0.91
Uppoutuminen	3.82	1.38	0.85	3.09	1.53	0.87	3.80	1.38	0.89

2.3. Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa tilastolliset analyysit tehtiin SPSS -ohjelmalla. Ennen varsinaista analysointia muuttujat luokiteltiin prosentiosuuksien tarkastelemista varten. Johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurin muuttujan asteikot 1–7 luokiteltiin seuraavasti: arvot 1–3 = huono, 4 = keskimääräinen ja 5–7 = hyvä. Työn vaikutusmahdollisuuksien arvot 1–5 sitä vastoin luokiteltiin siten, että vaihtoehdot 1–2 = vähän, 3 = jonkin verran ja 4–5 = paljon. Lisäksi työn imun ulottuvuuksien alkuperäinen luokittelu 0–6 muutettiin seuraavasti: arvot 0–2 = harvoin, 3 = muutaman kerran kuussa ja 4–6 = usein.

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun keskiarvoeroja tutkittiin kolmessa organisaatiossa yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA:lla). Riippumattomana muuttujana analyysissä toimi organisaatio ja riippuvina muuttujina olivat perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet (johtamis-, urakehityks- ja työaikakulttuuri), työn vaikutusmahdollisuudet ja työn imun ulottuvuudet (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen). Ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin Tamhanen testillä, kun varianssit olivat erisuuret, ja Bonferronin testillä, kun varianssit olivat yhtä suuret.

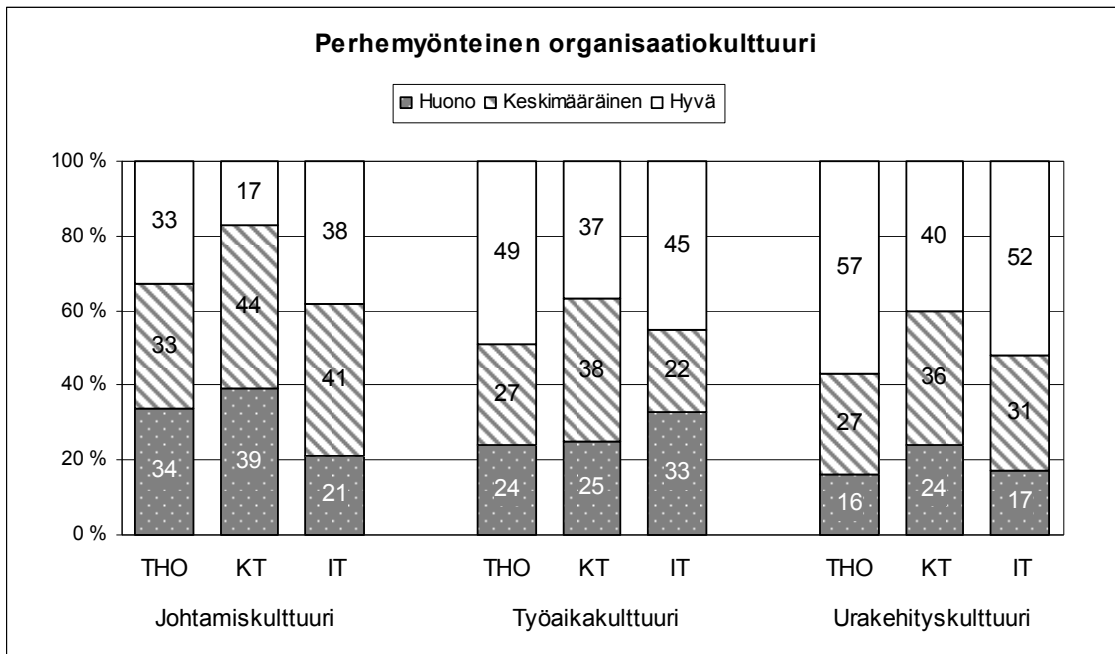
Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin organisaatioittain Pearsonin korrelaatioker-toimilla. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (johtamis-, työaika- ja ura-kehityskulttuurin) ja työn vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä työn imun eri ulottuvuuksiin (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) tutkittiin hierarkkisella regressioanalyysillä, jossa käytettiin enter-menetelmää. Malliin siten lisättiin jokaisella askeleella uusia selittäjiä. Ensimmäisessä vaiheessa selittäjinä olivat henkilökohtaiset taustatekijät (sukupuoli ja ikä). Toisessa vaiheessa otettiin mukaan työhön liittyvät tekijät (esimiesasema, työtunnit viikossa ja koulutus) ja kolmannessa vaiheessa lisättiin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottu-vuudet yksitellen. Malliin lisättiin vielä neljännellä askeleella työn vaikutusmahdollisuudet, joiden ajateltiin välittävän perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työn imuun.

Jotta mediaattorivaikutusta voitiin tarkastella, oli kolmen ehdon täytyttävä (Baron & Kenny, 1986). 1) Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien oli oltava yhteydes-sä työn vaikutusmahdollisuuksiin ja 2) työn imun ulottuvuuksiin. 3) Lisäksi työn vaikutus-mahdollisuuksien oli oltava yhteydessä työn imun ulottuvuuksiin. Mediaattorivaikutus päätel-tiin selitysasteen muutoksista. Toisin sanoen jälkimmäisessä analyysissä perhemyönteisen or-ganisaatiokulttuurin ulottuvuuden selitysosuuden ja regressiokertoimen oli pienennettävä, jot-ta se voitiin tulkita mediaattorivaikutukseksi. Täydellisestä välittävyydestä oli kyse silloin, kun johtamis-, työaika- tai urakehityskulttuurilla ei ollut enää merkitsevää yhteyttä työn imuun, sen jälkeen kun vaikutusmahdollisuudet oli lisätty malliin. Osittainen välittävyys puo-lestaan tarkoitti sitä, että johtamis-, työaika- tai urakehityskulttuurin yhteys työn imuun vähe-ni, mutta ne edelleen selittivät tilastollisesti merkitsevästi työn imua. Analyysit tehtiin sekä jokaiselle työn imun ja perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudelle että organisaatiolle erikseen.

3. TULOKSET

3.1. Tutkittavien muuttujien yleisyys

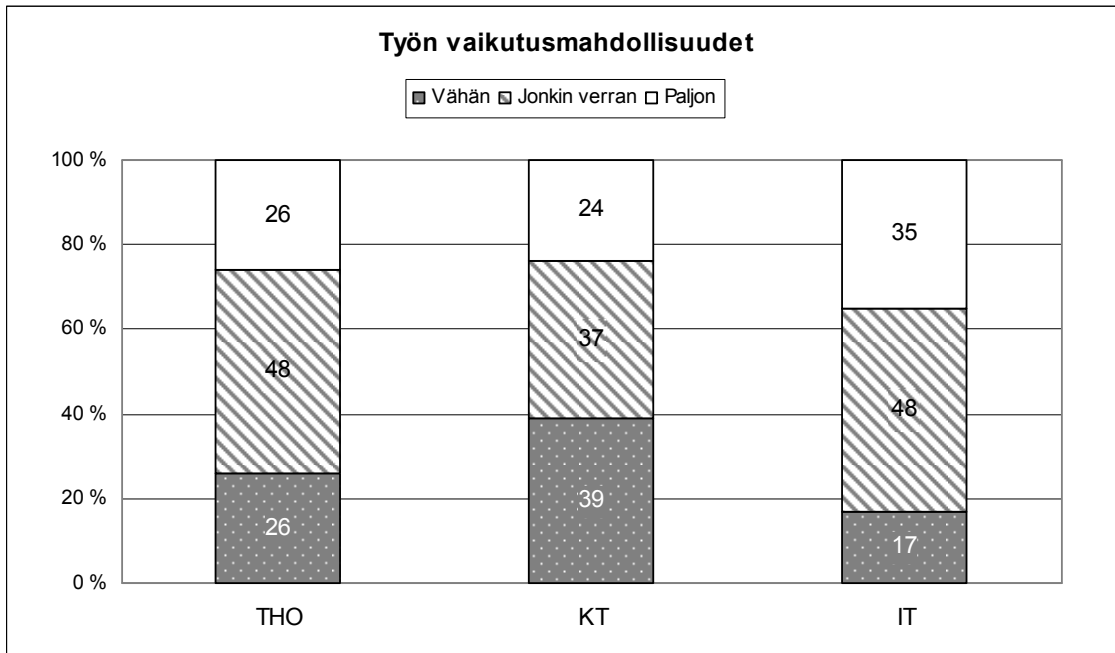
Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien kokemisen prosenttiosuudet on esitetty organisaatioittain kuviossa 2. Tarkasteltaessa *johtamiskulttuuria* huomataan, että siihen suhtauduttiin kielteisemmin kuin muihin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksiin. Jokaisessa organisaatiossa se arvioitiin kuitenkin keskimääräiseksi. Myönteisimpänä johtamiskulttuuri nähtiin it-tele-konsernissa, jossa runsas kolmannes koki sen hyväksi. Myös *työaikakulttuuri* koettiin yleisesti keskimääräiseksi. Terveysthuolto-organisaatiossa vajaa puolet vastaajista arvioi työaikakulttuurin hyväksi ja noin neljäsos huonoksi. It-tele-konsernissakin lähes puolet koki työaikakulttuurin myönteisenä, mutta jopa kolmannes arvioi sen kielteiseksi. Kaikista myönteisimmän perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista suhtauduttiin *urakehityskulttuuriin*, joka koettiin keskimääräiseksi kartonkitehtaassa ja it-tele-konsernissa mutta terveydenhuolto-organisaatiossa hyväksi. Terveysthuolto-organisaatiossa lähes 60% vastaajista arvioi urakehityskulttuurin hyväksi.



KUVIO 2. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien kokemisen yleisyys organisaatioittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitehdas ja IT = it-tele-konserni.

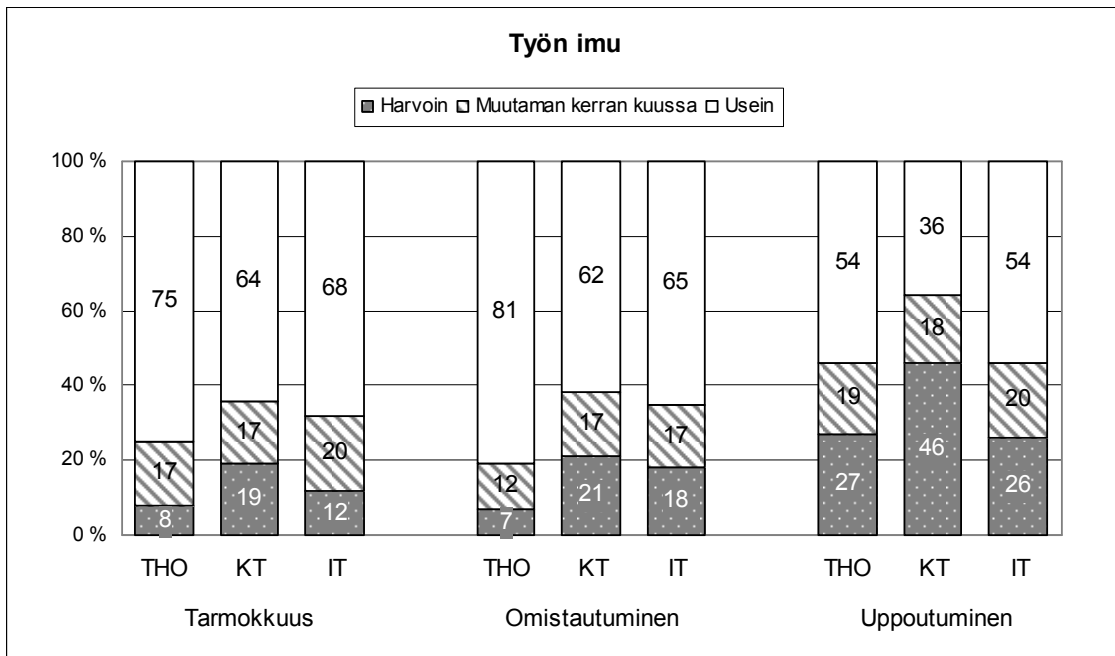
Työn vaikutusmahdollisuuksien kokemisen prosenttiosuuksista organisaatioittain nähdään, että kokonaisuudessaan vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan jonkin verran jo-

kaisessa organisaatiossa (kuvio 3). It-tele-konsernissa yli 80% tutkittavista koki voivansa vaikuttaa työhönsä paljon tai jonkin verran. Sitä vastoin kartonkitehtaassa, jossa vaikutusmahdollisuuksia työssä koettiin olevan vähiten, vajaa neljännes vastaajista koki työn vaikutusmahdollisuuksia olevan paljon ja yli kolmasosa vähän.



KUVIO 3. Työn vaikutusmahdollisuuksien kokemisen yleisyys organisaatioittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitehdas ja IT = it-tele-konserni.

Työn imua sitä vastoin koettiin erittäin runsaasti (kuvio 4). Kuten kuviosta 4 nähdään, *tarmokkuutta* koettiin jokaisessa organisaatiossa usein. Kaikista eniten sitä koettiin terveydenhuolto-organisaatiossa, jossa 75% koki tarmokkuutta työssään runsaasti. Suurin osa vastaajista eli yli 60% kaikissa organisaatioissa oli myös usein työlleen *omistautuneita*. Terveydenhuolto-organisaatiossa jopa 81% arvioi omistautuneensa työlleen. *Uppoutumista* koettiin sitä vastoin työn imun ulottuvuuksista vähiten. Terveydenhuolto-organisaatiossa ja it-tele-konsernissa vastaajista hiukan yli puolet koki olevansa usein työhönsä uppoutuneita. Kartonkitehtaassa vastaavasti vain noin kolmannes oli usein uppoutunut työhönsä, mutta lähes puolet koki uppoutumisen kokemuksia harvoin.



KUVIO 4. Työn imun ulottuvuuksien kokemisen yleisyys organisaatioittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitechdas ja IT = it-tele-konserni.

3.2. Organisaatioiden väliset erot tutkituissa muuttujista

Taulukosta 3 nähdään organisaatioiden väliset erot tutkituissa muuttujissa. *Johtamiskulttuurissa* havaittiin kaikkien organisaatioiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja ($F = 16.04$, $p < .001$). Se arvioitiin selvästi muita organisaatioita myönteisimmäksi it-tele-konsernissa (ka = 4.58) ja kielteisimpänä se nähtiin kartonkitehtaassa (ka = 4.02). *Työaikakulttuurissa* ei puolestaan havaittu yhtä selkeitä eroja ($F = 4.49$, $p < .05$), vaikka terveydenhuolto-organisaatiossa (ka = 4.78) se nähtiin myönteisimpänä ja it-tele-konsernissa (ka = 4.53) kielteisimpänä. Lisäksi *urakehityskulttuuri* koettiin myönteisimpänä terveydenhuolto-organisaatiossa (ka = 5.01) ja kielteisimpänä kartonkitehtaassa (ka = 4.56). Kartonkitechdas erosi tilastollisesti merkitsevästi it-tele-konsernista ja terveydenhuolto-organisaatiosta ($F = 15.69$, $p < .001$). Parivertailut osoittivat myös, että *työn vaikutusmahdollisuuksien* kokeminen erosi organisaatioittain ($F = 15.17$, $p < .001$). It-tele-konsernissa (ka = 3.63) niitä arvioitiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevästi enemmän verrattuna terveydenhuolto-organisaatioon (ka = 3.42) ja kartonkitehtaaseen (ka = 3.27). Lisäksi parivertailuista nähdään, että kaikkia työn imun ulottuvuuksia koettiin enemmän terveydenhuolto-organisaatiossa kuin kartonkitehtaassa tai it-tele-konsernissa ($F = 16.89 - 47.58$, $p < .001$). Tosin ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä uppoutumisen kokemisessa terveydenhuolto-organisaation (ka = 3.82) ja it-tele-konsernin (ka = 3.80) välillä.

TAULUKKO 3. Organisaatioiden väliset erot tutkituissa muuttujissa.

	Terveysthuolto- organisaatio		Kartonkitehdas		It-tele-konserni		F- arvo	pari- vertailu
	ka	kh	ka	kh	ka	kh		
Johtamiskulttuuri	4.27	1.18	4.02	1.02	4.58	1.03	16.04***	3>1,2*** 1>2**
Työaikakulttuuri	4.78	1.31	4.61	1.18	4.53	1.29	4.49*	1>3*
Urakehityskulttuuri	5.01	1.07	4.56	1.07	4.90	0.97	15.69***	3>2** 1>2***
Työn vaikutusmahdollisuudet	3.42	0.74	3.27	0.86	3.63	0.69	15.17***	3>1,2*** 1>2*
Tarmokkuus	4.51	1.05	4.03	1.27	4.27	1.09	16.89***	1>3** 1>2***
Omistautuminen	4.82	1.12	4.05	1.43	4.19	1.35	47.58***	1>3,2***
Uppoutuminen	3.82	1.38	3.09	1.53	3.80	1.38	23.90***	3>2*** 1>2***

ka = keskiarvo, kh = keskihajonta
 *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

3.3. Muuttujien väliset yhteydet

Tutkittujen muuttujien välisistä korrelaatiokertoimista (taulukot 4–6) nähdään, että perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet olivat yhteydessä toisiinsa. Niiden korrelaatiokertoimet vaihtelivat välillä .41 – .71. Johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri oli yhteydessä myös työn imun eri ulottuvuuksiin ($r = .12 - .33$). Toisin sanoen, mitä perhemyönteisempänä organisaatiokulttuurin ulottuvuudet nähtiin, sitä enemmän työn imua koettiin. Nämä yhteydet olivat kuitenkin osittain riippuvaisia organisaatiosta. *Johtamiskulttuuri* oli yhteydessä tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen tutkituissa organisaatioissa lukuun ottamatta it-tele-konsernia, jossa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu uppoutumiseen. *Työaikakulttuuri* puolestaan oli yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumisen kokemuksiin terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa mutta ei it-tele-konsernissa. *Urakehityskulttuuri* sitä vastoin oli kaikissa organisaatioissa yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumiseen, mutta missään organisaatiossa se ei ollut yhteydessä uppoutumiseen.

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet olivat voimakkaasti yhteydessä myös *työn vaikutusmahdollisuuksiin* ($r = .23 - .33$). Lisäksi työn vaikutusmahdollisuudet olivat yhteydessä työn imun ulottuvuuksiin ($r = .13 - .43$). Mitä perhemyönteisempänä johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri siis nähtiin, sitä enemmän työn vaikutusmahdollisuuksia koettiin. Myös mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssä oli, sitä enemmän tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista koettiin. Kaikista voimakkaimpia yhteydet olivat kartonkitehtaassa niin perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksiin ($r = .28 - .33$) kuin työn imun ulottuvuuksiin ($r = .32 - .43$). Lisäksi työn imun ulottuvuudet korreloivat voimakkaasti keskenään ($r = .61 - .79$).

TAULUKKO 4. Tutkittujen muuttujien väliset yhteydet terveydenhuolto-organisaatioissa.

	1	2	3	4	5	6
1. Johtamiskulttuuri						
2. Työaikakulttuuri	.60***					
3. Urakehityskulttuuri	.58***	.70***				
4. Työn vaikutusmahdollisuudet	.29***	.23***	.25***			
5. Tarmokkuus	.19***	.12**	.14***	.17***		
6. Omistautuminen	.20***	.15***	.21***	.21***	.75***	
7. Uppoutuminen	.12**	.02	.03	.13**	.67***	.61***

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

TAULUKKO 5. Tutkittujen muuttujien väliset yhteydet kartonkitehtaassa.

	1	2	3	4	5	6
1. Johtamiskulttuuri						
2. Työaikakulttuuri	.48***					
3. Urakehityskulttuuri	.41***	.71***				
4. Työn vaikutusmahdollisuudet	.33***	.33**	.28***			
5. Tarmokkuus	.28***	.15*	.17*	.32***		
6. Omistautuminen	.33***	.24***	.23**	.43***	.79***	
7. Uppoutuminen	.25***	.07	.06	.38***	.70***	.68***

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

TAULUKKO 6. Tutkittujen muuttujien väliset yhteydet it-tele-konsernissa.

	1	2	3	4	5	6
1. Johtamiskulttuuri						
2. Työaikakulttuuri	.56***					
3. Urakehityskulttuuri	.62***	.65***				
4. Työn vaikutusmahdollisuudet	.27***	.28***	.26***			
5. Tarmokkuus	.14*	.05	.17**	.25***		
6. Omistautuminen	.16**	.06	.16**	.39***	.77***	
7. Uppoutuminen	.06	-.05	.08	.18**	.74***	.74***

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

3.4. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet työn imun selittäjinä

Tarmokkuus

Regressioanalyysin tulokset työn imun ulottuvuuksien (tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen) selittymisestä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksilla (johtamis-, urakehitys- ja työaikakulttuurilla) ja työn vaikutusmahdollisuuksilla organisaatioittain on esitetty taulukoissa 7–12. Ensimmäisenä tarkastellaan selittävänä muuttujana tarmokkuutta (taulukko 7). Taulukosta 7 nähdään, että kaikki perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottu-

vuudet selittivät tilastollisesti merkitsevästi tarmokkuuden vaihtelua ($\beta = .14 - .27$) lukuun ottamatta työaikakulttuuria it-tele-konsernissa ($\beta = .10$). Etenkin kartonkitechdaassa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys selitti työntekijöiden tarmokkuuden kokemista ($\Delta R^2 = 2-7\%$) mutta erityisesti sen osa-alueista johtamiskulttuuri. Heikoimmat yhteydet olivat it-tele-konsernissa, jossa työaika- ja urakehityskulttuuri selittivät vain 1–2% tarmokkuuden varianssista. Taustatekijöistä sukupuoli selitti tilastollisesti merkitsevästi tarmokkuuden vaihtelua terveydenhuolto-organisaatioissa ja työtuntimäärä selitti tarmokkuutta it-tele-konsernissa.

TAULUKKO 7. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri tarmokkuuden selittäjänä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-	-.10	-.05	-.14**	-.11	-.05	-.13**	-.10	-.05
ΔR^2	.14***								
2. Ikä	-.07	.07	-.06	-.08*	.04	.05	-.08	.05	.05
ΔR^2	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02
R^2	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.03	.15	.07	.05	.20*	.08	.04	.19*	.08
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.01	-.09	-.14*	.01	-.08	-.12	.01	-.07	-.12
5. Työtunnit/vko	.07	.05	.26***	.08*	.02	.27***	.06	.02	.24***
ΔR^2	.01	.03	.08***	.01	.03	.08***	.01	.03	.08***
R^2	.03**	.04	.10***	.03**	.04	.10***	.03**	.04	.10***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.19***	.27***	.17**						
ΔR^2	.03***	.07***	.03**						
R^2	.06***	.11**	.13***						
7.B Työaikakulttuuri				.14***	.16*	.10			
ΔR^2				.02***	.02*	.01			
R^2				.05***	.06*	.11***			
7.C Urakehityskulttuuri							.15***	.19**	.15*
ΔR^2							.02***	.04**	.02*
R^2							.05***	.08*	.12***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos askeleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitechdas ja IT = it-tele-konserni. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Myös työn vaikutusmahdollisuudet olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä tarmokkuuteen ($\beta = .11 - .29$) kaikissa organisaatioissa (taulukko 8). Lisäksi sen havaittiin välittävän osittain johtamiskulttuurin ja tarmokkuuden välistä yhteyttä kartonkitechdaassa ja it-tele-konsernissa täydellisesti. Kun neljännellä askeleella malliin lisättiin vaikutusmahdollisuudet, johtamiskulttuurin regressiokertoimien tilastollinen merkitsevyys laski kartonkitechdaassa ($\beta = .27$, $p < .001$ vs. $\beta = .20$, $p < .01$) sekä it-tele-konsernissa ($\beta = .17$, $p < .01$ vs. $\beta = .12$, ns.). Vaikutusmahdollisuudet työssä välittivät myös työaikakulttuurin ja tarmokkuuden välistä yh-

teyttä terveydenhuolto-organisaatiossa ($\beta = .14, p < .001$ vs. $\beta = .11, p < .01$) ja kartonkitech-
taassa ($\beta = .16, p < .05$ vs. $\beta = .07, ns.$). Lisäksi työn vaikutusmahdollisuuksien havaittiin vä-
littävän urakehityskulttuurin yhteyttä tarmokkuuteen terveydenhuolto-organisaatiossa ($\beta =$
.15, $p < .001$ vs. $\beta = .11, p < .01$), kartonkitechtaassa ($\beta = .19, p < .01$ vs. $\beta = .12, ns.$) ja it-tele-
konsernissa ($\beta = .15, p < .05$ vs. $\beta = .09, ns.$).

TAULUKKO 8. Vaikutusmahdollisuudet tarmokkuuden selittäjänä ja mediaattorina perhe-
myönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja tarmokkuuden välillä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-	-.05	-.07	-.13**	-.04	-.07	-.13**	-.04	-.06
2. Ikä	-.07	.05	.05	-.07	.02	.04	-.07	.03	.04
ΔR^2	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02
R^2	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02	.02**	.01	.02
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.02	.11	.04	.03	.15	.04	.03	.14	.04
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.01	-.11	-.14*	.01	-.11	-.12	.01	-.09	-.12
5. Työtunnit/vko	.08*	.00	.25***	.09*	-.02	.26***	.07	-.02	.24***
ΔR^2	.01	.03	.08***	.01	.03	.08***	.01	.03	.08***
R^2	.03**	.04	.10***	.03**	.04	.10***	.03**	.04	.10***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.16***	.20**	.12						
ΔR^2	.03***	.07***	.03**						
R^2	.06***	.11**	.13***						
7.B Työaikakulttuuri				.11**	.07	.03			
ΔR^2				.02***	.02*	.01			
R^2				.05***	.06*	.11***			
7.C Urakehityskulttuuri							.11**	.12	.09
ΔR^2							.02***	.04**	.02*
R^2							.05***	.08*	.12***
Askel 4:									
8. Vaikutusmahdollisuudet	.11**	.25**	.20**	.13**	.29***	.22***	.13**	.28***	.20**
ΔR^2	.01**	.05**	.03**	.02**	.07***	.04***	.01**	.06***	.04**
R^2	.07***	.16***	.16***	.07***	.13***	.15***	.06***	.14***	.16***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selityksen (R^2) muutos as-
keleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitechdas ja IT = it-tele-konserni.
*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Omistautuminen

Kaikki perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet olivat yhteydessä myös
omistautumiseen ja selittivät sitä tilastollisesti merkitsevästi ($\beta = .12 - .32$) (taulukko 9).
Etenkin kartonkitechtaassa perhemyönteinen organisaatiokulttuuri oli tärkeä selittäjä työnteki-
joiden omistautumisen kokemiselle ($\Delta R^2 = 6-10\%$). Heikoimmat yhteydet havaittiin it-tele-

konsernissa työaika- ja urakehityskulttuurin kohdalla, joiden selitysosuus jäi vain 1–2%. Taustamuuttujat selittivät omistautumisen kokemista eniten it-tele–konsernissa, jossa ikä ja työtunnit viikossa olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä omistautumisen kokemukseen. Esimiesasema oli puolestaan kartonkitehtaassa yhteydessä omistautumisen kokemukseen. Kaikissa kolmessa organisaatiossa naiset kokivat enemmän omistautumista kuin miehet.

TAULUKKO 9. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri omistautumisen selittäjänä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.12**	-.01	.01	-.12**	-.02	.02	-.11**	-.01	.02
2. Ikä	-.03	.12	.19**	-.04	.09	.18**	-.04	.10	.18**
ΔR^2	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***
R^2	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.06	.17*	.10	.08	.23**	.11	.07	.22**	.11
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.09*	-.04	-.12	.09*	-.02	-.09	.08	-.01	-.09
5. Työtunnit/vko	.04	.07	.24***	.05	.03	.25***	.03	.03	.22***
ΔR^2	.02**	.05*	.07***	.02**	.05*	.07***	.02**	.05*	.07***
R^2	.03**	.06*	.15***	.03**	.06*	.15***	.03**	.06*	.15***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.19***	.32***	.20***						
ΔR^2	.04***	.10***	.04***						
R^2	.07***	.16***	.19***						
7.B Työaikakulttuuri				.17***	.24**	.12*			
ΔR^2				.03***	.06**	.01*			
R^2				.06***	.12**	.16***			
7.C Urakehityskulttuuri							.20***	.25**	.15**
ΔR^2							.04***	.06**	.02**
R^2							.07***	.12**	.17***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selitystason (R^2) muutos askeleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitehdas ja IT = it-tele–konserni. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Taulukosta 10 havaitaan, että vaikutusmahdollisuudet työssä olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä omistautumiseen ($\beta = .15 - .39$). Tarkasteltaessa mediaattori-vaikutusta havaittiin, että työn vaikutusmahdollisuudet myös välittivät osittain johtamiskulttuurin yhteyttä omistautumiseen kartonkitehtaassa ja it-tele–konsernissa. Johtamiskulttuurin regressiokertoimien tilastollinen merkitsevyys laski kartonkitehtaassa ($\beta = .32$, $p < .001$ vs. $\beta = .22$, $p < .01$) ja it-tele–konsernissa ($\beta = .20$, $p < .001$ vs. $\beta = .11$, $p < .05$), kun malliin lisättiin neljännellä askeleella vaikutusmahdollisuudet. Työn vaikutusmahdollisuudet välittivät myös työaikakulttuurin ja omistautumisen välistä yhteyttä terveydenhuolto-organisaatiossa ($\beta = .17$, $p < .001$ vs. $\beta = .13$, $p < .01$) ja kartonkitehtaassa ($\beta = .24$, $p < .01$ vs. $\beta = .13$, ns.). Li-

säksi vaikutusmahdollisuuksien havaittiin välittävän urakehityskulttuurin yhteyttä omistautumiseen kartonkitehtaassa ($\beta = .25, p < .01$ vs. $\beta = .15, p < .05$) ja it-tele-konsernissa ($\beta = .15, p < .01$ vs. $\beta = .06, ns.$).

TAULUKKO 10. Vaikutusmahdollisuudet omistautumisen selittäjänä ja mediaattorina perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja omistautumisen välillä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.12**	.07	-.02	-.12**	.07	-.02	-.11**	.07	-.02
2. Ikä	-.02	.09	.18**	-.03	.07	.17**	-.03	.07	.17**
ΔR^2	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***
R^2	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***	.01	.01	.08***
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.05	.12	.04	.06	.16*	.04	.05	.15	.04
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.09*	-.07	-.11*	.09*	-.06	-.10	.08*	-.05	-.10
5. Työtunnit/vko	.05	.01	.23***	.05	-.02	.23***	.04	-.02	.23***
ΔR^2	.02**	.05*	.07***	.02**	.05*	.07***	.02**	.05*	.07***
R^2	.03**	.06*	.15***	.03**	.06*	.15***	.03**	.06*	.15***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.15***	.22**	.11*						
ΔR^2	.04***	.10***	.04***						
R^2	.07***	.16***	.19***						
7.B Työaikakulttuuri				.13**	.13	.01			
ΔR^2				.03***	.06**	.01*			
R^2				.06***	.12**	.16***			
7.C Urakehityskulttuuri							.17***	.15*	.06
ΔR^2							.04***	.06**	.02**
R^2							.07***	.12**	.17***
Askel 4:									
8. Vaikutusmahdollisuudet	.15***	.36***	.33***	.16***	.39***	.36***	.15***	.39***	.34***
ΔR^2	.02***	.10***	.09***	.02***	.12***	.11***	.02***	.12***	.11***
R^2	.09***	.26***	.28***	.08***	.24***	.27***	.09***	.24***	.27***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selityksen (R^2) muutos askeleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitehdas ja IT = it-tele-konserni. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Uppoutuminen

Uppoutumisen regressiomallit on koottu taulukkoon 11, josta nähdään, että vain terveydenhuolto-organisaatiossa ($\beta = .12, p < .01$) ja kartonkitehtaassa ($\beta = .23, p < .01$) johtamiskulttuuri selitti tilastollisesti merkitsevästi uppoutumista. Taustamuuttujista sukupuoli oli terveydenhuolto-organisaatiossa erittäin merkitsevästi yhteydessä uppoutumiseen, siten että naiset kokivat uppoutumista miehiä enemmän. Esimiesasema oli ainoastaan kartonkitehtaassa yhteydessä uppoutumiseen.

TAULUKKO 11. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri uppoutumisen selittäjänä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-	-.15*	.02	-	-.16*	.02	-	-.16*	.02
	.15***			.15***			.14***		
2. Ikä	-.02	.11	.09	-.02	.08	.08	-.02	.08	.08
ΔR^2	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**
R^2	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.05	.22**	.07	.07	.27**	.08	.06	.27**	.08
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.08*	-.01	-.13*	.08*	-.01	-.12	.08	-.00	-.12
5. Työtunnit/vko	.04	.08	.30***	.04	.06	.30***	.04	.06	.30***
ΔR^2	.02*	.08**	.10***	.02*	.08**	.10***	.02*	.08**	.10***
R^2	.04**	.11**	.15***	.04**	.11**	.15***	.04**	.11**	.15***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.12**	.23**	.09						
ΔR^2	.01**	.05**	.01						
R^2	.05***	.16***	.16***						
7.B Työaikakulttuuri				.03	.08	.02			
ΔR^2				.00	.01	.00			
R^2				.04**	.12**	.15***			
7.C Urakehityskulttuuri							.05	.07	.05
ΔR^2							.00	.00	.00
R^2							.04**	.11**	.15***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selityksasteen (R^2) muutos askeleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitechdas ja IT = it-tele-konserni. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Vaikutusmahdollisuudet työssä olivat puolestaan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uppoutumiseen ($\beta = .09 - .34$) ja välittivät osittain johtamiskulttuurin ja uppoutumisen välistä yhteyttä terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitechdaassa (taulukko 12). Johtamiskulttuurin regressiokertoimien tilastollinen merkitsevyys laski sekä terveydenhuolto-organisaatiossassa ($\beta = .12, p < .01$ vs. $\beta = .09, p < .05$) että kartonkitechdaassa ($\beta = .23, p < .01$ vs. $\beta = .16, p < .05$), kun neljännellä askeleella malliin lisättiin työn vaikutusmahdollisuudet.

TAULUKKO 12. Vaikutusmahdollisuudet uppoutumisen selittäjänä ja mediaattorina perhe-
myönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja uppoutumisen välillä.

	THO	KT	IT	THO	KT	IT	THO	KT	IT
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Askel 1:									
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-	-.09	.01	-	-.08	.01	-	-.08	.01
	.15***			.14***			.14***		
2. Ikä	-.01	.09	.08	-.02	.05	.08	-.02	.06	.08
ΔR^2	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**
R^2	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**	.02**	.03	.05**
Askel 2:									
3. Esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä)	.04	.18*	.05	.05	.21*	.05	.05	.21*	.06
4. Koulutus (1 = Perusaste, 4 = Korkea-aste)	.08*	-.03	-.13*	.08*	-.04	-.12	.08*	-.04	-.12
5. Työtunnit/vko	.05	.03	.30***	.05	.02	.30***	.05	.02	.30***
ΔR^2	.02*	.08**	.10***	.02*	.08**	.10***	.02*	.08**	.10***
R^2	.04**	.11**	.15***	.04**	.11**	.15***	.04**	.11**	.15***
Askel 3:									
7.A Johtamiskulttuuri	.09*	.16*	.06						
ΔR^2	.01**	.05**	.01						
R^2	.05***	.16***	.16***						
7.B Työaikakulttuuri				.00	-.03	-.03			
ΔR^2				.00	.01	.00			
R^2				.04**	.12**	.15***			
7.C Urakehityskulttuuri							.02	-.02	.02
ΔR^2							.00	.01	.00
R^2							.04**	.12**	.15***
Askel 4:									
8. Vaikutusmahdollisuudet	.09*	.28***	.12	.12**	.34***	.14*	.11**	.33***	.13*
ΔR^2	.01*	.06***	.01	.01**	.09***	.02*	.01**	.09***	.02*
R^2	.06***	.22***	.17***	.05***	.21***	.17***	.05***	.21***	.17***

β = standordoitu beta-arvo mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selityksen (R^2) muutos askeleittain. THO = terveydenhuolto-organisaatio, KT = kartonkitehdas ja IT = it-tele-konserni.
*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

4. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selittää perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun kokemista ja eroja terveydenhuolto-organisaatioissa, kartonkitehtaassa ja it-tele-konsernissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa oli se, ovatko perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri) yhteydessä työn imun ulottuvuuksiin (tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen) vai välittykö niiden yhteys työn vaikutusmahdollisuuksien kautta.

4.1. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin, työn vaikutusmahdollisuuksien ja työn imun kokeminen

Oletusten mukaisesti tutkitut organisaatiot (terveydenhuolto-organisaatio, kartonkitehdas ja it-tele-konserni) erosivat perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurin) suhteen. Tulokset olivat yhdensuuntaisia Maunon ja Pyykön (2004) tuloksien kanssa, sillä naisvaltaisissa organisaatioissa johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurin koettiin myönteisempänä kuin miesvaltaisissa organisaatioissa. Tämä tulos saattaa johtua terveydenhuolto-organisaation historiasta, joka on sallinut jo kauan työperhejärjestelyt ja niiden käytön (Mauno, 2002; Mauno & Kinnunen, 2005). Miesvaltaisten organisaatioiden odotukset (kuten kokopäivätyö ja vähäiset urakatkokset) sekä miesten näkymätön vanhemmuuden rooli työpaikalla saattavat vaikuttaa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokemiseen ja hidastaa organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen siirtymistä (Lewis, 1997; Mauno & Pyykkö, 2004; Thompson ym., 1999). Toisaalta näyttäisi siltä, että uusilla miehisillä aloilla (kuten it-sektorilla) huomioidaan perinteisiä aloja paremmin, että myös miehet tasapainoilevat työn ja perheen välillä. Tästä syystä on mahdollista, että näillä aloilla organisaatio koetaan perhemyönteisemmäksi kuin perinteisillä miehisillä aloilla.

Myös työn vaikutusmahdollisuudet erosivat organisaatioittain: vaikutusmahdollisuuksia koettiin eniten it-tele-konsernissa ja vähiten kartonkitehtaassa. Tämä voi johtua organisaatioiden työnkuvasta. Tieto- ja it-työ on joustavaa ja monipuolista. Se sallii erilaiset työskentelytavat, jolloin työhön vaikuttaminen on mahdollista. Myös joustavat työajat ovat mahdollisia, koska usein tärkeintä ei ole työskentelyn ajankohta, vaan että työ tulee tehdyksi. Tehdastyössä puolestaan työt pitää hoitaa määrättyinä aikoina ja työ itsessään sisältää paljon rutiineja.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että kaikkia työn imun ulottuvuuksia (tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista) koettiin eniten terveydenhuolto-organisaatioissa ja vähiten kartonkitehtaassa. Tulos saattaa kertoa siitä, että naiset kokevat työn imua miehiä enemmän

(Hakanen, 2005) ja siten myös naisvaltaisilla aloilla koettaisiin enemmän työn imua. Tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia, joten syitä on etsittävä muualta kuin sukupuolesta. Onkin mahdollista, että ammattiala (Mäkikangas ym., 2005) tai työn luonne (Mauno ym., 2005d) on sitä merkityksellisempi selittäjä. Esimerkiksi terveydenhuolto-organisaatiossa työntekijät saattavat kokea muiden auttamisen itselleen tärkeäksi, kun taas kartonkitehtaassa työtä tehdään ennemminkin ulkoisista syistä, kuten elämänlaadun parantamiseksi. Omistautumista koettiin tarmokkuutta ja uppoutumista enemmän, vaikka sekä omistautumista että tarmokkuutta koettiin vähintään kerran viikossa ja uppoutumista muutaman kerran kuussa (vrt. Hakanen, 2002a).

4.2. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn vaikutusmahdollisuuksien yhteydet työn imuun

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun ulottuvuuksien välisten yhteyksien osalta tulokset olivat melko yhdensuuntaisia aikaisempien samantapaisten tutkimusten kanssa (ks. mm. Behson, 2002; Mauno & Pyykkö, 2004; Thompson ym., 1999). Kaikki perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuudet olivat yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumiseen, mutta vain johtamiskulttuuri oli yhteydessä uppoutumiseen terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Tästä huolimatta työntekijöiden käsitykset organisaation perhemyönteisyydestä näyttäisivät lisäävän työhyvinvointia (Eisenberg ym., 1986). Heikko yhteys uppoutumiseen saattaa kertoa siitä, että tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset ovat yhteydessä ulkoisiin motivaatiotekijöihin (kuten perhemyönteiseen organisaatiokulttuuriin), mutta uppoutumista selittävät paremmin sisäiset motivaatiotekijät (kuten palaute). Toisaalta johtamiskulttuurin yhteys uppoutumiseen selittyy sillä, että johtajalla on tärkein tehtävä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden kokemisessa ja näin etenkin johtajan tarjoama tuki ja kannustus lisää uppoutumista (Allen, 2001; Thompson ym., 1999), vaikkakin tämä yhteys oli heikko.

Odotusten mukaisesti myös työn vaikutusmahdollisuudet olivat yhteydessä tarmokkuuden ja omistautumisen kokemiseen. Tässäkin uppoutumiseen yhteydet olivat heikompia, etenkin terveydenhuolto-organisaatiossa ja it-tele-konsernissa. Työn imua kuitenkin koettiin sitä enemmän, mitä enemmän työntekijät pystyivät vaikuttamaan työhönsä (ks. myös Hakanen, 2002ab; Hakanen ym., 2006; Schaufeli ym., 2001). On mahdollista, että työn vaikutusmahdollisuudet olivat vahvimmin yhteydessä tarmokkuuteen ja omistautumiseen, koska vaikutusmahdollisuudet työssä toimivat välineenä saavuttaa työssä asetettuja tavoitteita (Schaufeli & Bakker, 2004). Uppoutumisen kokemiseen tarvitaan ennemminkin halua kehittyä ja

kasvaa työntekijänä sekä oppia, kohdata haasteita ja käyttää omia kykyjä, jonka jälkeen organisaation tarjoama supportiivisuus voi edistää uppoutumisen kokemuksia. Toisin sanoen, jos työntekijällä ei ole sisäistä halua tehdä työtä, ei organisaation tarjoamat vaikutusmahdollisuudet ja arvot riitä lisäämään uppoutumisen kokemista.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös täysin uusia tuloksia: työn vaikutusmahdollisuudet välittivät perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun ulottuvuuksien yhteyttä, mutta tulokset olivat riippuvaisia organisaatiosta. Vahvimmat yhteydet olivat kartonkitehtaassa ja heikoimmat terveydenhuolto-organisaatiossa. On mahdollista, että yhteydet olivat vahvimpia kartonkitehtaassa, koska siellä arvostetaan vähäistäkin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä ja vähäisiä työn vaikutusmahdollisuuksia, koska ne eivät ole tehdastyössä itsestään selvyiksiä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuuri lisäsivät työn vaikutusmahdollisuuksia ja ne puolestaan edistivät tarmokkuutta ja omistautumista. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista ainoastaan johtamiskulttuuri oli yhteydessä työn vaikutusmahdollisuuksien kautta uppoutumiseen terveydenhuolto-organisaatiossa ja kartonkitehtaassa. Tämäkin voi johtua siitä, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet ovat ulkoisia motivaatitekijöitä, eivätkä ne näin ollen olisi yhteydessä uppoutumiseen lukuun ottamatta johtamiskulttuuria. Toisaalta on havaittu, että tarmokkuus ja omistautuminen ovat työn imun päädimensioita, koska uppoutuminen ei ole niin vahvasti yhteydessä työn imuun kuin tarmokkuus ja omistautuminen (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) eikä sitä koeta yhtä paljon kuin tarmokkuutta ja omistautumista (ks. mm. Hakanen, 2002a; Mauno ym., 2005d; Schaufeli & Bakker, 2004). Yhteys on kuitenkin niin vahva, että sen voidaan ajatella kuuluvan työn imuun. Tämä selittäisi hyvin sen, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet eivät ole yhteydessä uppoutumiseen.

4.3. Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet

Erityisesti perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun välisen yhteyden tutkimista voidaan pitää tämän tutkimuksen vahvuutena, koska tätä ei ole aikaisemmin tutkittu. Etenkin työn imun tarkasteleminen sen ulottuvuuksien kautta toi uutta ja tärkeää tietoa. Vahvuutena voidaan pitää myös kolmen organisaation otosta, koska näin saatiin monipuolista tietoa melko edustavalla ja suurella otoksella sekä pystyttiin vertailemaan organisaatioita keskenään. Tällä tutkimuksella oli myös rajoituksensa. Alhaisen vastausprosentin (49%) vuoksi tulosten yleistettävyydessä on oltava varovainen, vaikka ne voidaankin yleistää samanlaisiin organisaatioihin Suomessa. Tuloksia tulkitessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimus toteutettiin poik-

kileikkauksena, joten päätelmiä syy-seuraussuhteista ei ole mahdollista tehdä. Kyseessä on siten lähinnä ilmiöiden välisistä yhteyksistä kuin syy-seuraussuhteista. Lisäksi tutkimus pohjautuu vain määrälliseen aineistoon ja menetelmiin, joten kaikkia organisaatiokulttuuriin (ks. Martin, 2002; Mauno & Pyykkö, 2004; Schein 1990; 1999) ja työn imuun yhteydessä olevia ulottuvuuksia ja elementtejä ei pystytä osoittamaan ilman laadullisia tutkimuksia. Rajoituksena ovat myös työn imun pienet selitysasteet, joten työn imua selittävät muutkin tekijät kuin perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja työn vaikutusmahdollisuudet.

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä tarkastella sekä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin että työn imun ulottuvuuksia erillisinä muuttujina, koska etenkin tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista on tutkittu melko vähän. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun ulottuvuuksia olisi tarkasteltava erilaisissa konteksteissa, kuten organisaatioissa ja kulttuureissa, jotta saataisiin selville, millä tavalla ne käyttäytyvät erilaisissa ympäristöissä ja eroavatko ne niissä. Ennen kaikkea uppoutumista, ja sen kuulumista työn imuun, pitäisi tutkia, koska se käyttäytyy toisin kuin muut työn imun ulottuvuudet. Näin saataisiin selville, kannattaako työn imua tarkastella kokonaisuuttajana työn imun dimensioiden sijaan. Tulevaisuudessa tulisi myös selvittää työn imun ulottuvuuksien selittäjiä ja muita perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun mediaattoreita kuin työn vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi syy-seuraussuhteita perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn vaikutusmahdollisuuksien sekä työn imun välillä tulisi tarkastella pitkittäistutkimuksissa, kuten vaikuttavatko työn imun ulottuvuudet työn vaikutusmahdollisuuksiin, eikä vain päinvastoin (Mauno ym., 2005d).

Tutkimus antoi hyvin ajankohtaista ja uutta tietoa liittyen työn ja perheen yhteensovittamiseen ja työhyvinvointiin, mutta vahvasti myös aiempia tutkimustuloksia. Käytännön tasolla organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä tulisi lisätä etenkin miesvaltaisissa organisaatioissa. Koska perhemyönteisen organisaatiokulttuurin lähtökohtana on perhemyönteinen johtaja, on esimiehen kannustus ja ymmärrys työn ja perheen yhteensovittamiseen ensisijaisen tärkeää (Allen, 2001). Tästä syystä johtajia pitäisi kouluttaa ja tiedottaa myös perheiden tarpeista, jotta he ymmärtäisivät tukea työntekijöitä ja sallia perhe-etujen käytön (ks. myös Mauno & Pyykkö, 2004). Johtajien olisi myös hyvä olla tietoisia, että työn voimavaroilla, kuten työn vaikutusmahdollisuuksilla ja supportiivisella organisaatiokulttuurilla, on tärkeä tehtävä työhyvinvoinnissa (Allen, 2001; Mauno & Pyykkö, 2004; Thompson ym., 1999; Thompson & Prottas, 2006), joka hyödyttää koko organisaatiota. Edistämällä työn voimavaroja, kuten työn vaikutusmahdollisuuksia, voidaan lisätä työn imun kokemuksia (ks. myös Mauno ym., 2005d).

LÄHTEET

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661–689.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53–72.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletins*, 120, 235–555.
- Campell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348–365.
- Campell Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747–770.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: The classic work on how to achieve happiness*. London: Rider.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27, 279–286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145–167.

- Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271–288.
- Haas, L., Allard, K. & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5, 319–342.
- Hakanen, J. (2002a). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja Ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2002b). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291–301.
- Hakanen, J. (2004). *Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa*. Helsinki: Suomen Hammaslääkäriliitto ja Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. B & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. & Davis, K. (1993). New measure of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753–762.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. NY: Basic Books.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S. & Diggers, J. (2005). Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches. Teoksessa S. Poelmans (toim.), *Work and family - an international research perspective* (s. 87–121). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* 40, 521–532.
- Lewis, S. (1997). “Family friendly” employment policies. A route to changing organizational culture or playing about at the margins. *Gender, Work, Organization*, 4, 13–23.

- Lewis, S. & Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. Teoksessa S. Lewis & J. Lewis (toim.), *The work family challenge: Rethinking employment* (s. 112–127). London: Sage.
- Lyness, K. S., Thompson, C. A., Francesco, A. M. & Judiesch, M. K. (1999). Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing and maternity leave, and return to work. *Sex Roles*, 41, 485–508.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the Terrain*. London: Sage.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S. (2002). Näkökulmia työn ja perheen yhteensovittamiseen. Teoksessa R. Smeds, K. Kauppinen, K. Yrjänheikki & A. Valtonen (toim.), *Tieto ja Tekniikka – Missä on nainen* (s. 83–96)? Helsinki: Tietotekniikan Akateemisten Liitto TEK.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feld, S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 265–286). Jyväskylä: PS-kustannus.
- 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, 209–237.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Piitulainen, S. (2005b). Work-Family Culture in Four Organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work & Family*, 8, 115–140.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2005c). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 19, 107–128.
- Mauno, S. & Pyykkö, M. (2004). Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät. Vertaileva tutkimus viidessä organisaatiossa. *Psykologia*, 3, 196–211.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005d). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16–30.

- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feld, S. Mauno (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 142–165). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998) Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351–389.
- Mäkikangas, A., Feld, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feld, S. Mauno (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.
- O'Reilly, C., Chatman, C. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899–928.
- Perlow, L. (1995). Putting the work back into work/family. *Group & Organization Management*, 20, 227–239.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino. Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 6–15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (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, 392–415.
- Thompson, C.A., Jahn, E. ., Kopelman, R. E. & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial issues*, 16, 545–565.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 100–118.
- Van Der Doef, M. & Maes, S. (1997). The job demand-control(support-) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87–114.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S. & Parker, S. K. (1996). The demands-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational Psychology*, 69, 153–166.
- Warren, J. & Johnson, P. (1995) The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, 44(2), 163–169.