

**TYÖN VOIMAVAROJEN JA TYÖN VAATIMUSTEN YHTEYS
YRITYSJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTIIN**

Heli Pietilä

Kehityopsykologian ja Johtamisen

pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2005

TIIVISTELMÄ

Työn voimavarojen ja työn vaatimusten yhteys yritysjohdajien työhyvinvointiin

Tekijä: Heli Pietilä

Ohjaajat: ma. professori Ulla Kinnunen ja professori Tuomo Takala

Kehityopsykologian ja Johtamisen pro gradu –tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2005

38 sivua, 1 liite

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteyttä yritysjohdajien kokemaan työn imuun, työstressiin ja työnvaihtoajatuksiin soveltaen työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallia. Tutkimusaineisto perustui johtotehtävissä toimivien keskuudessa vuoden 2004 ja 2005 vaihteessa suoritettuun kyselytutkimukseen. Tässä tutkimuksessa aineisto rajattiin keskisuurten ja suurten yksityisten yritysten (organisaation koko vähintään 50 henkeä) johtajiin (N = 506), joita tarkasteltiin kolmella eri johtamisen tasolla: operatiivisessa johdossa (n = 188), keskijohdossa (n = 170) ja ylimmässä johdossa (n = 148). Tutkimuksen tulokset osoittivat oletusten mukaisesti työn voimavarojen ja työn imun lisääntyvän ja työnvaihtoajatusten vähenevän johtajan organisaatiotason noustessa. Sen sijaan oletus siitä, että työn vaatimukset ja työstressi olisivat kasvaneet organisaatiotason noustessa ei saanut tukea. Työn voimavaroista organisaation tuki selitti sekä työn imua että vähäisempiä työnvaihtoajatuksia kaikilla johtotasolla. Työn vaatimusten osalta puolestaan havaittiin, että työtehtävän kuormittavuuden lisääntyessä myös työstressi lisääntyi kaikilla johtotasolla, mutta työtehtävän kuormittavuus ei selittänyt työnvaihtoajatuksia millään johtotasolla. Sen sijaan työnvaihtoajatukset lisääntyivät kaikilla johtotasolla, kun organisaation rooliepäselvyydet lisääntyivät. Se, että työn vaatimukset selittivät lisääntyntä stressiä ja lisääntyneitä työnvaihtoajatuksia ja että työn voimavarat selittivät lisääntyntä työn imua ja vähäisempiä työnvaihtoajatuksia vastasi JD-R-mallin pohjalta määriteltyjä oletuksia. Keskeinen havainto oli, että johtotasojen välillä oli eroja erityisesti koetuissa työn voimavaroissa, mikä heijastui myönteisesti johtajan omaan hyvinvointiin: työn voimavarat ja hyvinvointi koettiin parhaimmaksi ylimmässä johdossa. Näin ollen erityishuomiota tulisi kiinnittää operatiivisen ja keskijohdon työoloihin ja hyvinvointiin.

Avainsanat : työhyvinvointi, työn imu, työstressi, työn voimavarat, työn vaatimukset, johtajat

SISÄLTÖ

JOHDANTO	1
Tutkimuksen lähtökohta.....	1
Työn vaatimusten ja voimavarojen malli ja työhyvinvointi	2
Työhyvinvoinnin tarkastelun erilaiset näkökulmat ja käsitteet.....	3
Johtaminen työnä	5
Tutkimuskysymykset	7
MENETELMÄT.....	9
Tutkittavat	9
Tutkimusmenetelmät ja muuttujat	12
Tilastolliset menetelmät	15
TULOKSET.....	16
Erot työhyvinvointia kuvaavissa muuttujissa johtotasoittain.....	16
Muuttujien väliset yhteydet eri johtotasoilla	17
Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun ja työstressiin	20
Energiapolku, motivaatiopolku ja työnvaihtoajatukset.....	24
POHDINTA	27
Ylimmällä johdolla eniten voimavaroja ja työn imua.....	27
Työn vaatimukset ja työn voimavarat selittivät työhyvinvointia	29
Tulosten luotettavuus ja käytettävyys.....	31
LÄHTEET	35
LIITTEET	

JOHDANTO

Tutkimuksen lähtökohta

Psykologinen tutkimus on perinteisesti keskittynyt ongelmiin ja psyykkiseen pahoinvointiin. Viime vuosina uusi, positiivisen psykologian suuntaus (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) on korostanut myös hyvinvoinnin tutkimuksen tärkeyttä. Koska suurin osa ihmisistä selviytyy arjestaan riittävän hyvin, pelkkään pahoinvointiin keskittyminen jättää osittain huomiotta tämän suuren väestöjoukon. Samalla hyvinvointia tarkastellaan vain pahoinvoinnin puuttumisena, ikään kuin pahoinvointi olisi normi ja hyvinvointi poikkeus.

Hyvinvoinnin tutkimus ei vähennä ongelmien tutkimuksen tärkeyttä, ja niinpä tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan sekä työelämän myönteisiä että kielteisiä ilmiöitä rinnakkain: työn imua ja työstressiä, joiden voidaan nähdä liittyvän joko saman työhyvinvointi–työuupumus-jatkumon ääripäihin (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) tai olevan toisiinsa liittyviä, mutta erillisiä ulottuvuuksia (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Tällöin työn imu ei ole vain osa työuupumuksen puuttumista, vaan oma ilmiönsä, jolla tulee olla omat mittarinsa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation eri tasoilla toimivien, johtavassa asemassa olevien henkilöiden työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä sekä niiden yhteyksiä työn imuun, työstressiin ja työnvaihtoajatuksiin. Tutkimus pyrkii tarjoamaan organisaatioiden johdolle ja kehittäjille tietoa siitä, miten suomalaisten keskisuurten ja suurten organisaatioiden johtajien kokemus omasta organisaatiostaan ja työstään eroaa eri johtotasoilla sekä siitä, mitkä tekijät liittyvät yhtäältä johtajien työhyvinvointiin ja toisaalta pahoinvointiin.

Johtajien ja esimiesten hyvinvointi työssä vaikuttaa koko työorganisaation hyvinvointiin, sillä johtajilla on asemaansa ja persoonaansa liittyvää valtaa vaikuttaa sekä organisaatiossa toimiviin työntekijöihin ja heidän työhönsä että työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun (Looman, 2003; van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Johtajatutkimus on kuitenkin usein kohdistunut johtajan hyvinvoinnin sijasta johtajan kykyyn vastata organisaation ja alaisten odotuksiin. Tällöin jää huomiotta se, että

myös johtaja on yksi työyhteisönsä jäsen, joka tarvitsee sekä omien esimiestensä että muun organisaation tukea onnistuakseen ja voidakseen hyvin omassa työssään. Tämä tutkimus etsii vastauksia siihen, mitkä tekijät heikentävät ja mitkä edistävät suomalaisten yritysjohtajien työhyvinvointia. Vastauksia tähän kysymykseen etsitään työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hakanen, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli ja työhyvinvointi

Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) mallin mukaan työ sisältää sekä vaatimuksia että voimavaroja. *Työn vaatimukset* ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joista selviäminen edellyttää työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia (Demerouti ym., 2001). Näitä tekijöitä ovat mm. melu, työn määrä, työn vaativuus, tyytymättömyys palkkaan, puutteellinen ura- ja tehtäväkehitys, ihmissuhdeongelmat työssä, aikataulupaineet ja työyhteisön ristiriidat. Työn vaatimukset eivät sinällään ole välttämättä kielteisiä, mutta niistä saattaa tulla stressitekijöitä mikäli vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijältä pitkään jatkuvaa ponnistelua yli voimavarojensa (Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät henkilökohtaista kehitystä (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Näitä voimavaroja ovat mm. turvallinen työympäristö, osaaminen, hyvä esimiestyön laatu, työyhteisön tuki, työroolien selkeys ja työstä saatava palaute (Carlson & Perrewé, 1999; Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005; van Dierendonck ym., 2004). Johtajilla on jo asemansa vuoksi käytössään muita työntekijöitä enemmän voimavaroja, kuten parempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaationsa toimintaan. Tämänkaltaisia voimavaroja on sitä enemmän, mitä korkeammalla organisaatiohierarkiassa johtaja on. Työhön panostamiseen liittyviin ponnistuksiin (esimerkiksi aika tai energia) liittyy odotus vastineeksi saatavista palkkioista (esimerkiksi palkka tai etenemismahdollisuudet). Työn palkkioiden on todettu tasapainottavan työn ponnistuksia ja edistävän näin työhyvinvointia (Kinnunen & Feldt, 2005; Siegrist ym., 2004).

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli olettaa, että työn voimavaratekijöistä käynnistyy motivaatiopolku, jossa työn voimavarat johtavat hyvinvointiin työssä. Sen sijaan työn vaatimuksista käynnistyvä osa on mallissa nimetty energiapoluksi, jossa työn vaatimukset johtavat pahoinvointiin työssä. Edelleen JD-R- malliin liittyy oletus, että työn voimavarat voivat suoraan vähentää pahoinvointia, kun taas työn vaatimusten ei oleteta suoraan heikentävän hyvinvointia, vaan se tapahtuu lisääntyvän pahoinvoinnin kautta (Mäkikangas ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Mallissa työhyvinvoinnilla viitataan työtehtävään sitoutumiseen ja työn imuun, kun taas pahoinvointi viittaa työssä jaksamisen ongelmiin sekä niiden kautta syntyviin terveyden ja työkyvyn heikkenemisen ongelmiin. Näin työn vaatimusten ja voimavarojen malli ei näe hyvinvointia vain pahoinvoinnin ja oireiden puuttumisena, vaan hyvinvoinnilla on omat kuvaajansa. JD-R- mallilla on yhtymäkohtia myös Hobfollin (2002) voimavarojen säilyttämisteoriaan, jonka mukaan ne, joilla voimavarojen taso on korkea, onnistuvat yleensä paremmin sekä voimavarojen säilyttämisessä että uusien voimavarojen hankkimisessa. Korkea voimavarojen taso myös sekä suojaa pahoinvoinnilta että johtaa parempaan toiminnan laatuun stressaavissa tilanteissa, kun taas voimavarojen menetys johtaa stressikokemukseen.

Työhyvinvoinnin tarkastelun erilaiset näkökulmat ja käsitteet

Kuten edellä jo todettiin, työhyvinvointia on yleensä kuvattu työpahoinvoinnin ja työuupumuksen puuttumisella, mutta viime vuosina työhyvinvoinnin kuvaamiseen on kehitetty omia, juuri tätä positiivista ilmiötä kuvaavia käsitteitä. Yksi näistä käsitteistä, joita myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään, on työn imu. *Työn imulla* (work engagement) tarkoitetaan ”suhteellisen pysyvää, myönteistä, tunneperäis-motivatiivista työntekijän täyttymyksen tilaa, joka koostuu kolmesta osatekijästä: *tarmokkuudesta* (vigor), *omistautumisesta* (dedication) ja *uppoutumisesta* (absorption)” (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Tarmokkuus on määritelty energisyydeksi, ajattelun joustavuudeksi, haluksi panostaa työhön sekä sisukkuudeksi ja sinnikkyudeksi ongelmatilanteissa. Omistautuminen näkyy innostuneisuutena, ylpeytenä työstä ja haluna ottaa vastaan haasteita. Uppoutumista kuvaa positiivinen työhön keskittymisen tila, jolloin aika menettää merkityksensä ja työstä irrottautuminen on vaikeaa (Schaufeli ym., 2002).

Schaufeli ja Bakker (2004) määrittävät uppoutumisen sukulaiskäsitteeksi Csikszentmihalyin (1990) kuvaaman virtauksen (flow), mutta toteavat, että siinä missä flow on lyhytkestoiseen huippukokemukseen sukeltamista, uppoutuminen on pitkäkestoinen ja suhteellisen pysyvä tila. Omistautuminen on liitetty työhön sitoutumisen käsitteeseen ja sen tunneperäiseen työhön samaistumiseen, minkä taas on todettu korreloivan työsuorituksen laadun kanssa (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Tarmokkuus puolestaan on liitetty työmotivaatioon, työvireeseen ja ponnistelunhaluun (Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Mauno ym. (2005) havaitsivat tutkiessaan kolmea eri organisaatiota (N = 1253), että tarmokkuuden ja omistautumisen kokeminen oli organisaatioissa melko yleistä, mutta uppoutuminen oli harvinaisempaa. Lisääntyneen uppoutumisen kokemuksen on myös havaittu lievästi liittyvän työholismin piirteisiin (ks. Hakanen, 2004), joihin kuuluu vahva työhönsitoutuminen, pakonomainen työn tekeminen, vähäinen työn ulkopuolinen toiminta ja vähäinen työstä nauttiminen (Burke, 1999; Spence & Robbins, 1992).

Työstressi puolestaan kuuluu niihin perinteisiin käsitteisiin, joilla on lähestytty työelämän pahoinvointia (Kinnunen & Feldt, 2005). Sitä käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Työstressi on seurausta työympäristön vaatimusten ja yksilön voimavarojen yhteensopimattomuudesta (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994; Kalimo & Toppinen, 1997), mikä saattaa aiheuttaa ongelmia sekä yksilön hyvinvoinnille että organisaation tuottavuudelle (Kinnunen & Feldt, 2005). Lazarus (1995) on korostanut stressin olevan luonteeltaan yksilöllinen kokemus, sillä sama tilanne aiheuttaa eri yksilöille erilaisen stressikokemuksen. Stressi ei ole staattinen tila, vaan muuttuva prosessi, jossa yksilö ja ympäristö vaikuttavat koko ajan toisiinsa. Se, missä määrin yksilöllä on käytettävissään voimavaroja stressitekijän kohdatessaan, vaikuttaa hänen kykyynsä selviytyä tilanteesta.

Työstressi voidaan nähdä toisaalta positiivisena, jolloin työtehtävän haasteet saavat aikaan myönteisiä tunteita siitä huolimatta, että ne ovat vaativia. Toisaalta työstressi on negatiivista silloin, kun työ asettaa vaatimuksia, joihin yksilö ei pysty vastaamaan (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Työstressi lisääntyy, kun työhön liittyvät odotukset kasvavat yksilön voimavaroja suuremmiksi, muutosvauhti vie työstä ennustettavuuden, vastuun määrä ylittää toimintavaltuudet tai omat odotukset työn suhteen jäävät täyttymättä (Elo, 1995). Toisaalta myös liian vähäinen kuormitus voimavaroihin

nähdessä on stressitekijä, koska osa yksilön potentiaalista jää tällöin käyttämättä (Hobfoll, 1988, s. 17).

Työstressi eroaa työuupumuksesta (burnout), jolla tarkoitetaan pitkään jatkuneen stressin myötä etenevää fyysistä ja henkistä väsymystä, joka kehittyy, kun työ kuluttaa jatkuvasti yksilön voimavaroja enemmän kuin pystyy niitä täydentämään. Tällöin työ, joka tuntui aluksi tärkeältä, merkitykselliseltä ja haastavalta muuttuu epämiellyttäväksi, epätydyttäväksi ja merkityksettömäksi, ja energia muuttuu uupumukseksi (Maslach ym., 2001). Työuupumus – kuten työstressikin – on ennen kaikkea työperäinen ongelma (Kinnunen ym., 2004).

Työnvaihtoajatuksilla tarkoitetaan työntekijän ajatuksia jättää nykyinen työnsä vapaaehtoisesti. Tällaiset ajatukset puolestaan kuvaavat työhön liittyviä asenteita ja ne voidaan nähdä osana organisaatioon sitoutumisen käsitettä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia myös tästä työasenteiden näkökulmasta. Työnvaihtoajatuksia lisääntyvät, kun työn vaatimustekijöitä on liikaa suhteessa voimavaroihin (Cavanaugh ym., 2000; Houkes, Janssen, de Jonge, & Nijhuis, 2001), kun taas työn voimavarojen on todettu lisäävän organisaatioon sitoutumista (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Organisaatioon vahvasti sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa, tehdä työtä organisaation hyväksi sekä noudattaa sen arvoja, ja organisaatioon sitoutumisella ja työnvaihtoajatuksilla onkin todettu olevan negatiivinen korrelaatio (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Demerouti ym. (2001) havaitsivat tutkittuaan kolmea eri ammattiryhmää (opetus- ja terveydenhuoltoala, teollisuus, lennonjohtajat, N = 374), että työn korkea vaatimustaso yhdistyneenä riittäviin voimavaroihin saa aikaan stressioireita, mutta ei vähennä työhön sitoutumista, kun taas voimavarojen puuttuminen vähemmän vaativassa työssä vähentää työhön sitoutumista, mutta ei aiheuta stressioireita. Burke, Richardsen ja Mortinussen (2004) havaitsivatkin norjalaisia johtajia koskevassa tutkimuksessaan (N = 171) johtajien organisaatioon sitoutumisen vahvistuvan organisaatiotason noustessa.

Johtaminen työnä

Työtä on vaikea arvioida irrallaan sen kontekstista, ja myös johtaminen työnä eri

organisaatioissa ja eri tasoilla on paitsi määrällisesti myös laadullisesti erilaista (Hales, 2005; Huy, 2001; Turnbull, 2001). Yrityksen eri johtotasoilla (operatiivinen johto, keskijohto, ylin johto) on erilaisia tehtäviä ja vastuita: ylin johto vastaa yrityksen ylimmän tason vision ja strategioiden määrittämisestä ja muutosten johtamisesta, alempien johtotasojen vastatessa tyypillisesti strategioiden ja muutosten toimeenpanosta. Asioiden johtamisen lisäksi jokaisella johtamisen tasolla tarvitaan ihmisten johtamisen taitoja (Kotter, 2001) ja johtamistyö voidaankin määritellä asioihin ja ihmisiin vaikuttamiseksi (Fuqua & Newman, 2004). Johtajan työajasta noin 40 % kuluu sosiaalisen verkoston hoitamiseen ja henkilöstöjohtamisen tehtäviin ja loppuaika kuluu perinteisiin johtotehtäviin ja rutiineihin (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, s. 45). Merkittävä osa johtajan työstä on siis vuorovaikutusta, jossa oman hyvinvoinnin merkitys korostuu.

Johtajien elämässä työn on todettu olevan keskimääräistä tärkeämmässä asemassa (Judge ym., 1994). Kun työstä tulee elämän keskeisin osa (Friedman & Lobel, 2003), työ seuraa helposti myös työajan ulkopuolelle, mistä kertoo mm. Työministeriön vuonna 2005 julkaisema "Joustaako työ" –tutkimus, jonka mukaan noin 60 % suomalaisista johtavassa asemassa olevista vie töitään kotiin (Uhmavaara ym., 2005). Johtajien työviikon pituus muodostuu näin tyypillisesti keskimääräistä työaikaa pitemmäksi, mikä voi vaikeuttaa työstä palautumista ja aiheuttaa kuormitusta (Sonnentag, 2003). Toisaalta tutkittaessa sekä opetusalan (N = 3365) (Hakanen, 2004) että kolmea muuta eri alan organisaatiota (N = 1253) (Mauno ym., 2005) esimiesasemassa olevat kokivat muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua, joten johtajan työhön liittyy oletettavasti myös piirteitä, jotka edistävät työhyvinvointia.

Ylempien toimihenkilöiden työ on toisaalta sisällöltään vaihtelevaa ja siinä on vaikutusmahdollisuuksia, toisaalta taas työ on henkisesti kuormittavaa (Leppänen, 1996). Johtajien kokeman työstressin ja sen oletettujen seuraamusten (työtyytyväisyyden lasku, työnvaihtoajatukset) välillä ei olekaan aina todettu suoraviivaista yhteyttä. Cavanaugh ym. (2000) ovat esittäneet, että vaihtelu selittyy vaatimustekijöiden laadulla eikä määrällä. Johtajille kohdistetussa tutkimuksessaan (N = 1886) Cavanaugh ym. (2000) havaitsivat, että haasteisiin liittyvä työstressikokemus liittyi positiivisesti työtyytyväisyyteen ja negatiivisesti työnvaihtoajatuksiin, kun taas ne vaatimustekijät, jotka estivät työsuoritusta (kuten organisaation byrokratia tai politikointi) liittyivät alentuneeseen työtyytyväisyyteen ja kasvaneisiin työnvaihtoajatuksiin. Haasteiden kohtaaminen ja tulosten vuoksi

ponnisteleminen liittyvät yleensä johtamistyön luonteeseen. Niinpä erityisen turhauttavia voivat olla ne esteet, joita johtajan oma organisaatio asettaa tulosten saavuttamisen tielle.

Paitsi itse työ ja työympäristö, myös muut tekijät saattavat vaikuttaa johtajan työhyvinvointiin. Yksi näistä tekijöistä on sukupuoli. Naisten mahdollisuuksia edetä johtajana pidetään yleensä miehiä huonompina (Schauman, 2003). Naiset joutuvat etsimään niitä uramahdollisuuksia, joita miehille tarjotaan (Schuck & Liddle, 2004) ja johto- ja asiantuntijatehtävissä olevat naiset kokevat miehiä enemmän ja useammin stressiä työssään (Spielberger & Reheiser, 1995). Lisäksi perheellisillä naisilla on usein edelleen päävastuu perheen arjesta, mikä saattaa johtaa kaventuneisiin mahdollisuuksiin panostaa työhön sekä vähäisempään haluun edetä vaativiin johtotehtäviin (Burke & McKeen, 1994). On kuitenkin myös esimerkkejä siitä, että johdossa toimivien naisten ja miesten työkokemuksissa on havaittavissa enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja (Lyness & Thompson, 1997). Hakanen (2004) havaitsi naisten kokevan työn imun ulottuvuuksia miehiä enemmän.

Tutkimuskysymykset

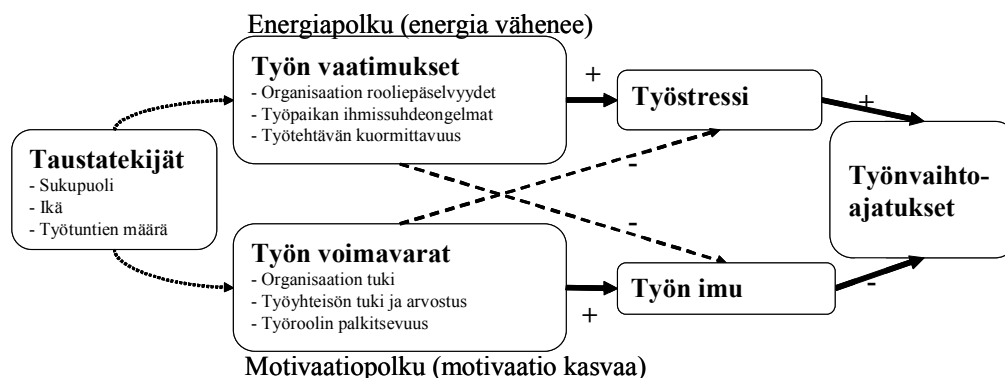
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteyttä keskisuurten ja suurten yritysten johtajien työstressin ja työn imun kokemuksiin sekä työnvaihtoajatukseen. Tutkimuksessa sovellettiin mukailleen Schaufelin ja Bakkerin (2004) vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallia (kuvio 1).

Ensiksikin tutkimuksessa haluttiin selvittää, eroavatko a) työn vaatimusten ja työn voimavarojen kokemus, b) työstressin ja työn imun kokemus ja c) työnvaihtoajatuksukset organisaation eri johtotasoilla (operatiivinen johto, keskijohto, ylin johto) toimivilla johtajilla. Organisaatorakenne määrittää osan eri organisaatiotasolla toimivien johtajien asemaan liittyvistä voimavaroista (Schein, 1980, s. 17). Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi päätöksentekovaltuudet ja vaikutusmahdollisuudet, jotka yleensä kasvavat organisaatioaseman nousun myötä. Hobfollin (2002) mukaan ne, joilla on voimavaroja ovat kykenevämpiä sekä säilyttämään voimavaransa että saavuttamaan lisää voimavaroja. Voimavaroihin liittyvän työn imun onkin todettu lisääntyvän organisaatiotason noustessa siten, että esimiesasemassa olevat kokivat muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua (Hakanen, 2004; Mauno ym., 2005). Johtotason nousun myötä lisääntyvät kuitenkin

tyypillisesti myös vastuu, työrooliin liittyvät vaatimukset sekä esimiesten ja alaisten odotukset (Judge ym., 1994; Lönnqvist, 2002, s. 111), jolloin työ edellyttää usein kasvavaa panostusta. Vaikka johtotason myötä tyypillisesti lisääntyvän työn autonomian on todettu puskuroivan mm. työn määrällisen kuormituksen ja työuupumuksen välistä yhteyttä (Bakker ym., 2005), on työstressin toisaalta todettu lisääntyvän organisaatiotason noustessa (Judge ym., 1994). Cavanaugh ym. (2000) kuitenkin havaitsivat, että myös stressin laatu on oleellinen, sillä haasteisiin liittyvä työstressikokemus liittyi positiivisesti työtyytyväisyyteen ja negatiivisesti työnvaihtoajatuksiin. Lisäksi johtajien organisaatioon sitoutumisen on todettu vahvistuvan organisaatiotason noustessa (Burke ym., 2004). Näiden tutkimustulosten pohjalta oletettiin työn vaatimusten ja työstressin kasvavan organisaatioaseman noustessa, mutta samalla oletettiin myös työn voimavarojen ja työn imun kasvavan ja työnvaihtoajatusten vähenevän johtotason nousun myötä.

Toiseksi haluttiin selvittää, kuinka työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä työn imun ja työstressin kokemukseen eri johtotasoilla. Tutkimuksessa oletettiin Schaufelin ja Bakkerin (2004) JD-R-mallin mukaisesti, että työn voimavaroilla on positiivinen yhteys työn imuun ja negatiivinen yhteys työstressiin. Samoin oletettiin, että työn vaatimuksilla on positiivinen yhteys työstressiin ja negatiivinen yhteys työn imuun.

Kolmanneksi pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka työn vaatimukset ja työstressi sekä työn voimavarat ja työn imu ovat yhteydessä työnvaihtoajatuksiin eri tasoissa johtotehtävissä toimivilla. Tutkimuksessa oletettiin edelleen Schaufelin ja Bakkerin (2004) JD-R- mallin pohjalta, että työn vaatimukset ja työstressi selittävät lisääntyneitä työnvaihtoajatuksia (energiapolku). Lisäksi oletettiin, että työn voimavarat ja työn imu selittävät vähäisiä työnvaihtoajatuksia (motivaatiopolku).



KUVIO 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

MENETELMÄT

Tutkittavat

Tutkimusaineisto perustui Jyväskylän yliopiston perhetutkimuskeskuksen toteuttamaan “Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen: hyvinvointianalyysistä hyvinvoinnin ylläpitoon” –tutkimushankkeeseen, johon osallistujat valittiin satunnaisotoksena viiden eri ammattiliiton/yhdistyksen (Ekonomiliitto, Insinööriliitto, Tekniikan akateemiset, Kumula ry ja Henry ry) jäsenrekistereistä. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle pidettiin johtotehtävissä toimimista (nimikkeenä esimerkiksi johtaja tai päällikkö). Kaikkiaan tutkimuspyyntö lähetettiin 3600 johtotehtävissä toimivalle henkilölle, ja kun joukosta poistettiin ne henkilöt, jotka eivät tutkimushetkellä toimineet johtotehtävissä (n = 379), saatiin lopulliseksi otoskooksi 3221 henkilöä. Tästä joukosta 1301 henkilöä vastasi kyselyyn (yksi muistutuskierrös), joten vastausprosentiksi muodostui 40,4. Vaikka vastausprosentti oli suhteellisen alhainen, vastanneiden joukko vastasi sukupuolen ja iän osalta hyvin alkuperäistä otosta (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno, & Mäkikangas, 2005).

Tähän tutkimukseen on valittu mukaan vain ne johtajat, joiden työnantajana oli yksityinen yritys, toisin sanoen aineistossa ei ole mukana julkishallinnon johtoa. Lisäksi mukaan valittiin vain keskisuuret ja suuret yritykset (organisaation koko vähintään 50 henkeä), mikä on perusteltua siksi, että johtajien organisaatiotasojen välinen vertailu ei olisi ollut mielekäs tätä pienemmissä organisaatioissa. Näillä rajoituksilla pyrittiin lisäämään tulosten tulkittavuutta. Näin tämän tutkimuksen kohteena ovat ne 506 yritysjohtajaa, joiden taustatekijät on kuvattu taulukoissa 1 ja 2.

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, tutkituista johtajista 27 % oli naisia, 73 % miehiä. Naisten ja miesten määrän suhteellinen ero johtotasoilla oli tilastollisesti merkitsevä siten, että mitä korkeampi organisaatiotaso oli, sitä vähäisempi oli naisten osuus. Noin 90 % tutkituista eli parisuhteessa ja yli 60 %:lla oli vähintään yksi kotona asuva lapsi. Lähes kaikilla tutkituilla (96 %:lla) oli vähintään alempi korkeakoulututkinto (naiset olivat miehiä paremmin koulutettuja ja nuoremmat paremmin koulutettuja kuin iäkkäämmät johtajat). Suurin osa (68 %) tutkituista työskenteli teollisuuden ja informaatioteknologian aloilla. Operatiivisen johdon työaikajärjestelyille oli tyypillistä, että he olivat sopineet

säännöllisestä työajasta, kun taas keskijohdossa ja erityisesti ylimmässä johdossa kokonaistyöaika oli tyypillisin järjestely.

TAULUKKO 1. Tutkittavien kuvailua (%)

	Kaikki N = 506	Oper.johto n = 188	Keskijohto n = 170	Ylin johto n = 148	Ryhmi- erot^a
Sukupuoli					$\chi^2 = 14.9$
Nainen	27	37	22	20	p = .001
Mies	73	63	78	80	
Elää parisuhteessa					$\chi^2 = 3.2$
Kyllä	89	86	91	91	p = .206
Ei	11	14	9	9	
Koulutustaso					$\chi^2 = 3.9$
Enintään alempi korkeakoulututkinto	35	45	39	39	p = .144
Vähintään ylempi korkeakoulututkinto	65	55	61	61	
Työaikajärjestelyt					$\chi^2 = 58.6$
Säännöllinen työaika	43	62	42	20	p = .000
Kokonaistyöaika (tai jokin muu järjestely) ^b	57	38	58	80	
Työnantajan toimiala					-
Teollisuus, energiahuolto	57	57	65	49	
Rakentaminen	4	4	2	5	
Kauppa	9	7	7	14	
Informaatioteknologia, tietoliikenne	11	14	9	10	
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	7	6	9	5	
Liike-elämän palvelut	3	3	1	5	
Muut toimialat yhteensä	10	9	7	12	

^a Ryhmien välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä on tutkittu χ^2 -testillä (df = 2).

^b Vain 2 %:lla tutkittavista työaikajärjestely oli "jokin muu" määrittelemätön järjestely.

Taulukossa 2 kuvataan taustamuuttujien keskiarvot eri johtotasoilla. Eri johtotasoilla toimivien johtajien keski-ikä oli eroja ($F(2, 497) = 12.8, p = .000$) siten, että operatiivisessa johdossa työskentelevät johtajat olivat nuorempia (45 vuotta) kuin muilla johtotasoilla (47-49 vuotta). Noin 75 % tutkituista sijoittui kaikilla johtotasoilla ikävälille 36-55 vuotta.

Nykyisen työsuhteen kesto saman työnantajan palveluksessa vaihteli johtotasoittain ($F(2, 503) = 4.6, p = .011$), operatiivisen johdon työsuhteiden ollessa lyhyempiä kuin keskijohdon. Sen sijaan nykyisen työtehtävän kestossa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja johtotasojen kesken. Noin puolet eri johtotasoilla toimivista johtajista oli ollut

nykyisen organisaationsa palveluksessa korkeintaan 10 vuotta ja noin kolmannes yli 15 vuotta. Alle kaksi vuotta organisaatiossaan toimineita oli operatiivisessa johdossa 8 %, keskijohdossa 4 % ja ylimmässä johdossa 12 %. Yli kaksi kolmannesta oli toiminut nykyisessä työtehtävässään korkeintaan 5 vuotta. Keskijohto oli ollut pisimpään samassa organisaatiossa (keskimäärin 14 vuotta) ja samassa työtehtävässä (keskimäärin 6 vuotta).

TAULUKKO 2. Taustamuuttujat (keskiarvot ja keskihajonnat)

Muuttuja (vaihteluväli)	Kaikki (N=506)		1 Operat.johto (n=188)		2 Keskijohto (n=170)		3 Ylin johto (n=148)		Pari- vertailut ^a
	N	%	n	%	N	%	n	%	
Ikä (28-64 vuotta)	ka:47, sd:8.1		ka:45, sd:8.5		Ka:47, sd:7.9		ka:49, sd:7.3		1 < 2, 3***
enintään 35	42	8	31	17	8	5	3	2	
36-45	170	34	65	35	59	35	46	32	
46-55	200	40	69	37	72	42	59	41	
yli 55	88	18	21	11	31	18	36	25	
Nyk.työsuhte (0-37 vuotta)	ka:12, sd:9.3		ka:11, sd:8.6		Ka:14, sd:9.2		ka:12, sd:9.8		1 < 2*
enintään 5	156	31	64	34	42	25	50	34	
6-10	128	25	53	28	36	21	39	26	
11-15	60	12	15	8	29	17	16	11	
yli 15	162	32	56	30	63	37	43	29	
Nyk.työtehtävä (0-33 vuotta)	ka:5, sd:4.9		ka:5, sd:5.0		Ka:6, sd:4.9		ka:5, sd:4.7		ns
enintään 2	195	39	80	43	55	32	60	40	
3-5	11	30	61	32	49	29	41	28	
6-8	67	13	21	11	28	17	18	12	
yli 8	93	18	26	14	38	22	29	20	
Org. koko (52-52000 hlöä)	ka:1842, sd:5599		ka:1893, sd:5633		Ka:1794, sd:6481		ka:1833, sd:4363		ns
enintään 500	339	67	126	67	123	72	90	61	
501-1000	52	10	17	9	19	11	16	11	
1001-1500	24	5	11	6	5	3	8	5	
yli 1500	91	18	34	18	23	14	34	23	
Viikkotyöaika (27-90 tuntia)	ka:49, sd:7.2		ka:47, sd: 6.9		Ka:49, sd:6.3		ka:51, sd:7.8		1 < 2 < 3***
enintään 40	66	13	39	21	19	11	8	5	
41-50	312	62	115	61	109	64	88	60	
51-60	111	22	31	16	37	22	43	29	
yli 60	17	3	3	2	5	3	9	6	

ka = keskiarvo, sd = keskihajonta

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

^aTukeyn testi

Tutkimukseen osallistuneitten johtajien työnantajayritysten henkilöstön määrä vaihteli 52 ja 52000 välillä. Noin kaksi kolmannesta tutkituista työskenteli alle 500 hengen

yrityksissä. Ylimmän johdon edustajista 23 % työskenteli yli 1500 hengen yrityksessä, keskijohdosta 14 % ja operatiivisesta johdosta 18 %.

Johtotasojen välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja viikkotyöajassa ($F(2, 503) = 18.8, p = .000$) siten, että viikossa tehtyjen työtuntien määrä lisääntyi johtotason noustessa. Tutkittujen keskimääräinen viikkotyöaika oli 49 tuntia, kun mukaan laskettiin myös kotona tehty työ, edustustehtävät, matkatyöt ja ylityöt. Operatiivisessa johdossa keskimääräinen viikkotyöaika oli 47 tuntia, keskijohdossa 49 tuntia ja ylimmässä johdossa 51 tuntia. Yli 50-tuntisia työviikkoja teki keskimäärin neljännes johtajista ja kaikilla johtotasoilla puolet teki mielestään enemmän työntunteja viikossa, kuin olisi halunnut tehdä.

Tutkimusmenetelmät ja muuttujat

Aineisto kerättiin 10-sivuisella kyselyllä marraskuun 2004 ja helmikuun 2005 välisenä aikana. Kysely sisälsi neljä osa-aluetta, joista ensimmäisessä tarkasteltiin johtajan työn piirteitä, toisessa koettua työhyvinvointia, kolmannessa työn ja muun elämän yhteyksiä ja neljännessä kysyttiin vastaajan taustatietoja. Käsillä olevassa tutkimuksessa on siis keskitytty vain osaan tutkimuksen koko informaatiosta.

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation kolmella eri tasolla työskenteleviä johtajia: operatiivisessa johdossa, keskijohdossa ja ylimmässä johdossa. Johtamisen tasot määriteltiin siten, että ylimmälle johdolle raportoivat keskitason johtajat, keskijohdolle raportoivat alimman tason johtajat (eli operatiivinen johto) ja operatiiviselle johdolle raportoi ei-johtotason henkilöstö. Kysymyksistä muodostetut keskiarvosummamuuttujat (ts. muuttujat on palautettu niiden arviointiasteikoille) reliabiliteetteineen (Cronbachin alfa) eri johtotasoilla on kuvattu taulukossa 3 ja osiot tarkemmin liitteessä 1.

Työn vaatimuksia tutkittiin kolmen keskiarvosummamuuttujan avulla. Nämä olivat 1) *organisaation rooliepäselvyydet*, 2) *työpaikan ihmissuhdeongelmat* ja 3) *työtehtävän kuormittavuus*. Mittarit koostuivat väittämistä, joihin vastattiin kyselyssä viisiportaisella asteikolla (1 = ei kuvaa työtäni/ei aiheuta kuormitusta, 5 = aiheuttaa erittäin paljon kuormitusta). Organisaation rooliepäselvyyksien summamuuttujan (5 osiota) ja työpaikan ihmissuhdeongelmien summamuuttujan (2 osiota) määrittelyssä hyödynnettiin soveltaen aikaisempaa tutkimusta johtajien työasenteista (Judge ym., 1994). Organisaation rooliepäselvyyksien summamuuttuja sisälsi väittämiä, jotka liittyivät tavoitteiden

selkeyteen, palautteen määrään ja organisaation päätöksentekoon (esimerkiksi “kykenemättömyys ymmärtää selkeästi mitä minulta työssäni odotetaan” ja “riittämätön palaute suorituksistani”). Työpaikan ihmissuhdeongelmia kartoitettiin kahdella väittämällä työpaikan ilmapiirin ja ihmissuhdeongelmien aiheuttamasta kuormituksesta. Työtehtävän kuormittavuuden arvioinnissa hyödynnettiin Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malliin (ERI: effort-reward imbalance model) liittyvän mittariston ponnistusten (effort) asteikkoa (Siegrist ym., 2004, ks. myös Kinnunen & Feldt, 2005), jossa väittämät liittyivät työn määrään, häiriöihin ja vaativuuden kasvuun (esimerkiksi “koen jatkuvia aikapaineita työ määrän vuoksi” ja “työni on muuttunut yhä vaativammaksi viime vuosien aikana”).

Työn voimavaroja arvioitiin kolmen keskiarvosummamuuttujan avulla. Muuttujat olivat 1) *organisaation tuki*, 2) *työyhteisön tuki ja arvostus* ja 3) *työroolin palkitsevuus*. Mittarit koostuivat väittämistä, joihin vastattiin kyselyssä viisiportaisella asteikolla, joka organisaation tuen osalta oli 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, ja työyhteisön tuen ja arvostuksen osalta 1 = ei kuvaa työtäni/ei aiheuta kuormitusta, 5 = aiheuttaa erittäin paljon kuormitusta. Työroolin palkitsevuuden osalta oli pyydetty arvioimaan, missä määrin työn piirteet aiheuttavat iloa ja tyydytystä (1 = ei aiheuta, 5 = aiheuttaa erittäin paljon). Organisaation tuen mittarissa (6 osiota) sovellettiin aikaisemmassa organisaation tuen tutkimuksessa käytettyä mittaristoa suppeampana (Eisenberger ym., 1986). Väittämät koskivat organisaatiolta saatua huomiointia, arvostusta ja tukea (esimerkiksi “organisaationi todella välittää hyvinvoinnistani”, “organisaationi välittää mielipiteistäni” ja “kun tarvitsen apua jonkin ongelman suhteen, sitä saatavilla organisaatiossani”). Työyhteisön tuen ja arvostuksen mittaristo (6 osiota) muodostettiin ponnistusten ja palkkioiden mallin palkkiot (reward) -asteikon osioista (Siegrist ym., 2004), ja väittämät koskivat esimiehiltä ja työtovereilta saatua tukea ja sitä, kuinka ponnistuksia työssä on arvostettu (esimerkiksi “kaikki ponnisteluni ja saavutukseni huomioon ottaen saan töissä ansaitsemani arvostuksen” ja “koen saavani riittävästi tukea vaikeissa tilanteissa”). Työroolin palkitsevuuden mittarin (10 osiota) väittämissä pyydettiin arvioimaan missä määrin tietyt työn piirteet (esimerkiksi “tärkeiden päätösten tekeminen”, “esimiehenä oleminen” ja “kokonaisuuksien hallinta työssäni”) aiheuttivat vastaajalle iloa ja tyydytystä työssä (Judge ym., 1994; Piitulainen, Mauno, & Kinnunen, 2002; Williams & Cooper, 1998).

Hyvinvointia tarkasteltiin kolmella indeksillä, jotka olivat työstressi, työn imu ja työnvaihtoajatukset. *Työstressiä* mitattiin yhdellä kysymyksellä, jota on käytetty stressin mittarina mm. QPSNordic-kyselyssä (Elo ym., 2001), ja jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kokemansa stressin aste asteikolla yhdestä viiteen (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon).

TAULUKKO 3. Summamuuttujat ja niiden reliabiliteetit eri johtotasoilla

Summamuuttuja	Asteikko	Osioiden lkm	Oper. johto α	Keski-johto α	Ylin johto α
VAATIMUKSET					
Organisaation rooliepäselvyydet	1-5	5	.82	.81	.74
Työpaikan ihmissuhdeongelmat	1-5	2	.78	.69	.67
Työtehtävän kuormittavuus	1-5	5	.84	.83	.89
VOIMAVARAT					
Organisaation tuki	1-5	6	.87	.87	.84
Työyhteisön tuki ja arvostus	1-5	6	.85	.88	.85
Työroolin palkitsevuus	1-5	10	.84	.84	.87
TYÖSTRESSI	1-5	1	-	-	-
TYÖN IMU	1-7	17	.93	.94	.93
Tarmokkuus	1-7	6	.81	.83	.81
Omistautuminen	1-7	5	.89	.88	.86
Uppoutuminen	1-7	6	.84	.88	.86
TYÖNVAIHTOAJATUKSET	1-5	2	.87	.83	.75

Työn imua koskevassa kyselyn osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan seitsemänportaisella asteikolla, kuinka usein he kokivat kyselyssä kuvattuja tunteuksia tai ajatuksia (1 = ei koskaan, 7 = päivittäin). Työn imua tarkasteltiin sekä yksiulotteisena että kolmiulotteisena summamuuttujana. Sen kolme ulottuvuutta olivat tarmokkuus (6 osiota), omistautuminen (5 osiota) ja uppoutuminen (6 osiota). Tarmokkuutta arvioitiin esimerkiksi väittämillä “tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni” ja “olen hyvin sinnikäs työssäni”, omistautumista esimerkiksi väittämillä “olen ylpeä työstäni” ja “minulle työni on haastavaa” ja uppoutumista esimerkiksi väittämillä “työskennellessäni unohdan kaiken muun ympärilläni” ja “minun vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut”. Työn imu yhtenä summamuuttujana muodostui kaikista seitsemästätoista osiosta. (Schaufeli ym., 2002). Työn imua tarkasteltiin tässä tutkimuksessa pääasiassa

yksidimensioisena, koska sen ulottuvuudet korreloivat voimakkaasti ($r = .48 - .93$). Myöskään eksploratiivinen faktorianalyysi ei tuottanut kyseisiä ulottuvuuksia.

Työnvaihtoajatuksia kuvaava keskiarvosummamuuttuja muodostui kahdesta väittämästä: “ajattelen usein työpaikan vaihtoa” ja “pidän todennäköisenä, että lähdän tästä organisaatiosta seuraavan vuoden aikana”, joita arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = ei kuvaa työtäni / ei aiheuta kuormitusta, 5 = aiheuttaa erittäin paljon kuormitusta).

Kontrolleina analyyseissa käytettiin sukupuolta, ikää ja viikkotyötuntimäärää (ks. taulukot 1-2). *Sukupuolen* suhteen johtotasot erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (taulukko 1): sukupuolen on todettu selittävän työhyvinvointia (Hakanen, 2004; Spielberger & Reheiser, 1995). Myös *iän* suhteen johtotasot erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (taulukko 2): iällä on todettu olevan yhteys mm. työnvaihtoajatuksiin (Greller & Simpson, 1999). Koska iän ja nykyisen työsuhteen keston korrelaatio oli korkea ($r = .56$), päädyttiin kontrolloimaan vain ikä. Myös *viikkotyötuntien määrän* suhteen johtotasot erosivat tilastollisesti merkitsevästi (taulukko 2): viikkotyötuntien määrän on todettu olevan yhteydessä sekä työstressiin (Judge ym., 1994; Kalimo & Toppinen, 1997) että työn imuun (Hakanen, 2004; Mauno ym., 2005). Kyselyssä työtunteja kartoitettiin pyytämällä vastaajaa ilmoittamaan päätoimensa viikkotyötuntien määrä siten, että mukana oli myös kotona tehty työ, ylityöt sekä työn edellyttämät edustustehtävät ja matkatyöt. Sekä ikää että työtunteja käytettiin jatkuvina muuttujina.

Tilastolliset menetelmät

Eri johtotasojen välisiä eroja taustamuuttujien osalta tutkittiin χ^2 -testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. ANOVA:lla tutkittiin myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kaikkien muuttujien keskiarvoeroja eri johtotasoilla. Johtotasojen keskinäisten erojen parivertailuun käytettiin Tukeyn testiä.

Tutkimuksen muuttujien keskinäisiä yhteyksiä johtotasoittain tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Työn voimavarojen yhteyttä työn imuun ja työn vaatimusten yhteyttä työstressiin sekä edellisten yhteyttä työnvaihtoajatuksiin tarkasteltiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Kontrolloitavat taustamuuttujat olivat kaikissa

hierarkkisissa regressioanalyysissä samat (sukupuoli, ikä ja työtunnit/viikko; ks. perustelut edellä). Myös hierarkkiset regressioanalyysit tehtiin johtotasoittain.

Ennen analyysia työn imu -muuttujalle tehtiin logaritimuunnos, jotta analyysien edellyttämät jakaumaoletukset saatiin voimaan. Muunnoksen jälkeen muuttuja palautettiin aikaisempaan keskiarvoonsa vertailujen helpottamiseksi.

TULOKSET

Erot työhyvinvointia kuvaavissa muuttujissa johtotasoittain

Kaikista työn voimavaroista löytyi tilastollisesti merkitseviä johtotasojen välisiä eroja, kuten taulukosta 4 käy ilmi. Parivertailussa todettiin, että erot aiheutuivat ylimmän johdon muihin johtotasoihin verraten korkeammasta voimavarojen tasosta. Operatiivisen johdon ja keskijohdon välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja minkään mitatun voimavaran kokemuksessa.

Työn vaatimuksissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja johtotasoittain organisaation rooliepäselvyyksissä ja työtehtävän kuormittavuudessa, mutta työpaikan ihmissuhdeongelmissa niitä ei ollut. Parivertailu osoitti, että ylin johto koki kaikista johtotasoista vähiten organisaation rooliepäselvyyksiä, kun taas operatiivisen ja keskijohdon välillä ei ollut eroja. Työtehtävän kuormittavuudessa tilastollisesti merkitsevä ero löytyi vain operatiivisen ja keskijohdon väliltä siten, että keskijohto koki työtehtävänsä kuormittavammaksi kuin operatiivinen johto.

Työn imun kokemuksessa ja työnvaihtoajatuksissa johtotasojen välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Erot aiheutuivat siitä, että ylimmän johdon kokema työn imu oli muita johtotasoja korkeampi ja operatiivisella johdolla työnvaihtoajatuksia oli enemmän kuin ylimmällä johdolla. Sen sijaan koetun työstressin osalta johtotasojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

TAULUKKO 4. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten erot eri johtotasoilla

	1 Operat. johto		2 Keski- johto		3 Ylin johto		F	df	p	Pari- vertailut ^a
	ka	sd	ka	sd	ka	sd				
VOIMAVARAT										
Organisaation tuki	3.3	.78	3.4	.71	3.8	.71	17.22	2,501	.000	1, 2 < 3 ***
Työyhteisön tuki ja arvostus	4.0	.87	4.1	.87	4.4	.77	7.01	2,502	.000	1, 2 < 3 **
Työroolin palkitsevuus	3.4	.67	3.5	.62	3.8	.62	17.33	2,501	.000	1, 2 < 3 ***
VAATIMUKSET										
Organisaation rooliepäselvyydet	2.4	.84	2.3	.83	2.1	.73	7.18	2,501	.001	1, 2 > 3 **
Työpaikan ihmishuononongelmat	2.4	1.0	2.4	.90	2.2	.87	2.12	2,501	ns	ns
Työtehtävän kuormittavuus	3.3	.83	3.5	.79	3.4	.94	3.20	2,503	.041	1 < 2 *
TYÖN IMU	5.4	.97	5.4	.92	5.9	.86	20.41	2,501	.000	1, 2 < 3 ***
TYÖSTRESSI	2.8	.32	2.9	.29	2.8	.31	2.21	2,501	ns	ns
TYÖNVAIHTOAJATUKSET	2.3	.55	2.2	.56	2.1	.57	5.73	2,501	.003	1 > 3 **

ka = keskiarvo, sd = keskihajonta

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

^a Tukeyn testi

Muuttujien väliset yhteydet eri johtotasoilla

Muuttujien väliset korrelaatiot eri johtotasoilla on esitetty taulukoissa 5 ja 6. Lähes kaikki työn vaatimukset korreloivat positiivisesti työstressin ja negatiivisesti työn imun kanssa ja työn voimavarat taas positiivisesti työn imun ja negatiivisesti työstressin kanssa. Tästä poiketen työtehtävän kuormittavuuden ja työn imun välillä ei ollut yhteyttä millään johtotasolla eikä työroolin palkitsevuuden ja työstressin välillä keskijohdossa. Työn vaatimukset korreloivat positiivisesti keskenään, samoin työn voimavarat. Työn vaatimukset ja voimavarat taas korreloivat negatiivisesti keskenään.

Työstressin ja työn imun välillä ei ollut yhteyttä keskijohdossa ja ylimmässä johdossa, kun taas operatiivisessa johdossa vastaava korrelaatio oli negatiivinen. Työn imun dimensioiden keskinäiset korrelaatiot olivat kaikilla johtotasoilla positiiviset ja korkeat ($r = .48 - .93$). Työn vaatimukset ja työstressi korreloivat kaikilla johtotasoilla positiivisesti ja työn voimavarat ja työn imu negatiivisesti työnvaihtoajatusten kanssa.

TAULUKKO 5. Muuttujien väliset korrelaatiot (Spearmanin järjestyskorrelaatiot): operatiivinen johto (n = 188) ja keskijohdo (n = 170) ^a

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Taustatekijät															
1. Sukupuoli (nainen=1, mies=2)	-	.15*	.16*	-.01	.03	.05	.03	-.06	-.13	-.05	-.18*	-.16*	-.09	-.16*	-.06
2. Ikä	.27***	-	.03	.07	.12	-.01	.01	-.23**	-.03	-.13	-.09	-.10	-.11	-.05	-.20**
3. Viikkotyötunnit	.13	.01	-	.11	.11	.38***	-.06	-.12	.04	.28***	.08	.13	.07	.06	.13
Työn vaatimukset															
4. Organisaation roolipäselvyydet	.04	.06	.13	-	.52***	.49***	-.43***	-.61***	-.12	.53***	-.21**	-.22**	-.28***	-.11	.42***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat	-.02	.04	.05	.57***	-	.28***	-.35***	-.36***	-.15*	.43***	-.08	-.13	-.20*	.03	.31***
6. Työtehtävän kuormittavuus	.10	-.01	.41***	.42***	.19**	-	-.23**	-.42***	-.02	.50***	.01	-.04	-.06	.06	.24**
Työn voimavarat															
7. Organisaation tuki	-.08	-.05	-.04	-.64***	-.55***	-.36***	-	.47***	.39***	-.34***	.29***	.23**	.42***	.20*	-.44***
8. Työyhteisön tuki ja arvostus	-.06	-.12	.03	-.64***	-.52***	-.36***	.73***	-	.21**	-.36***	.28***	.25***	.41***	.16*	-.42***
9. Työroolin palkitsevuus	-.18*	-.18*	.10	-.28***	-.24**	-.12	.43***	.28***	-	-.02	.48***	.46***	.44***	.40***	-.20**
Työhyvinvointi															
10. Työstressi	.03	.05	.29***	.46***	.28***	.55***	-.45***	-.40***	-.21**	-	-.03	-.09	-.08	.05	.28***
11. Työn imu	-.10	-.13	.21**	-.29***	-.31***	.05	.41***	.40***	.42***	-.18*	-	.89***	.84***	.91***	-.22**
12. Tarmokkuus	-.13	-.17*	.19**	-.31***	-.33***	-.01	.37***	.37***	.38***	-.20**	.93***	-	.73***	.72***	-.21**
13. Omistautuminen	-.08	-.12	.15*	-.44***	-.37***	-.09	.53***	.52***	.43***	-.30***	.85***	.77***	-	.63***	-.37***
14. Uppoutuminen	-.12	-.10	.22**	-.10	-.18*	.18*	.24**	.22*	.33***	-.03	.89***	.76***	.57***	-	-.11
15. Työnvaihtojatukset	.04	-.16*	.09	.52***	.42***	.29***	-.64***	-.56***	-.24**	.40***	-.38***	-.33***	-.52***	-.19*	-

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 ^a diagonaalin alapuolella ovat operatiivisen johdon ja diagonaalin yläpuolella keskijohdon korrelaatiot

TAULUKKO 6. Muuttujien väliset korrelaatiot (Spearmanin järjestyskorrelaatiot): ylin johto (n =148)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Taustatekijät															
1.Sukupuoli (nainen=1,mies=2)	-														
2.Ikä	.16	-													
3.Viikkotyötunnit	-.07	-.06	-												
Työn vaatimukset															
4.Organisaation rooliepäselvyydet	-.01	.09	.14	-											
5.Työpaikan ihmissuhdeongelmat	-.08	-.07	.02	.50***	-										
6.Työtehtävän kuormittavuus	-.13	.02	.37***	.38***	.18*	-									
Työn voimavarat															
7.Organisaation tuki	-.05	.08	.02	-.54***	-.44***	-.29***	-								
8.Työyhteisön tuki ja arvostus	-.07	-.14	-.11	-.53***	-.43***	-.26**	.47***	-							
9.Työroolin palkitsevuus	-.05	.08	.05	-.31***	-.23**	-.12	.41***	.19*	-						
Työhyvinvointi															
10.Työstressi	-.10	.01	.26**	.33***	.18*	.58***	-.36***	-.25**	-.30***	-					
11.Työn imu	-.02	.06	.20*	-.25**	-.18*	.07	.38***	.20*	.47***	-.04	-				
12.Tarmokkuus	-.02	-.01	.23**	-.25**	-.19*	.02	.41***	.17*	.51***	-.11	.93***	-			
13.Omistautuminen	.08	.07	.06	-.45***	-.26**	-.12	.47***	.34***	.53***	-.22**	.79***	.74***	-		
14.Uppoutuminen	-.08	.08	.21*	-.03	-.07	.23**	.18*	.04	.25**	.13	.86***	.71***	.48***	-	
15. Työnvaihtojatukset	-.03	-.10	.10	.48***	.44***	.20*	-.52***	-.48***	-.32***	.19*	-.23**	-.24**	-.40***	-.02	-

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

Ylimmässä johdossa sukupuoli ja ikä eivät korreloineet tilastollisesti merkitsevästi muiden muuttujien kanssa, mutta keskijohdossa naiset kokivat miehiä enemmän työn imua ja operatiivisessa johdossa ja keskijohdossa korkeampi ikä korreloi negatiivisesti työnvaihtoajatusten kanssa. Korkeampi ikä korreloi näillä johtotasoilla lisäksi negatiivisesti joidenkin voimavaratekijöiden kanssa: mitä iäkkäämpi, sitä vähemmän koettiin työroolin palkitsevuutta operatiivisessa johdossa sekä sitä vähemmän koettiin työyhteisön tukea ja arvostusta keskijohdossa. Viikkotyötuntien suuri määrä korreloi positiivisesti sekä työtehtävän kuormittavuuden että työstressin kanssa kaikilla johtotasoilla. Operatiivisella johdolla korkeampi viikkotyömäärä liittyi myös työn imuun.

Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun ja työstressiin

Työn voimavaroja tarkasteltiin sekä työn imun että työstressin selittäjinä, samoin työn vaatimuksia. Kun taustatekijät (sukupuoli, ikä, viikkotyötunnit) oli kontrolloitu, eri johtotasoille saatiin selitysasteet, jotka olivat työn imun osalta välillä 12 - 35 % ja työstressin osalta välillä 27 - 43 %.

Taulukossa 7 kuvatussa regressiomallissa työn voimavaratekijät selittivät työn imun vaihtelusta operatiivisella johdolla 35 %, keskijohdolla 27 % ja ylimmällä johdolla 34 %. Lähes kaikkien voimavarojen lisääntyminen liittyi lisääntyneeseen työn imuun. Mitä enemmän koettiin organisaation tukea ja mitä paremmaksi koettiin työroolin palkitsevuus, sitä enemmän koettiin työn imua kaikilla johtotasoilla. Operatiivisessa johdossa ja keskijohdossa myös työyhteisön tuen ja arvostuksen lisääntyessä työn imu lisääntyi. Työtuntien määrän kasvu liittyi lisääntyneeseen työn imuun operatiivisessa johdossa ja ylimmässä johdossa.

Taulukossa 8 kuvatussa regressiomallissa työn vaatimukset selittivät työn imun vaihtelusta operatiivisella johdolla 26 %, keskijohdolla 12 % ja ylimmällä johdolla 15 %. Työn imu heikkeni kaikilla johtotasoilla organisaation rooliepäselvyyksien ja operatiivisessa johdossa myös työpaikan ihmissuhdeongelmien lisääntyessä. Työtuntien määrän kasvu liittyi lisääntyneeseen työn imuun operatiivisessa johdossa ja ylimmässä johdossa ja keskijohdossa miehet kokivat naisia vähemmän työn imua.

TAULUKKO 7. Työn voimavarat työn imu –kokemuksen selittäjinä eri johtotasoilla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.07**		
1. Sukupuoli		-.05	-.10
2. Ikä		-.06	-.13
3. Viikkotyötunnit		.20**	.21**
Askel 2: Voimavarat	.28***		
4. Organisaation tuki		.27**	.41***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		.19*	.40***
6. Työroolin palkitsevuus		.21**	.42***
Selitysaste R^2 yhteensä	.35***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.03		
1. Sukupuoli		-.11	-.18*
2. Ikä		-.01	-.09
3. Viikkotyötunnit		.13	.08
Askel 2: Voimavarat	.24***		
4. Organisaation tuki		.17*	.29***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		.21**	.28***
6. Työroolin palkitsevuus		.31***	.48***
Selitysaste R^2 yhteensä	.27***		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.03		
1. Sukupuoli		.01	-.02
2. Ikä		-.01	.06
3. Viikkotyötunnit		.24**	.20*
Askel 2: Voimavarat	.31***		
4. Organisaation tuki		.32***	.38***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		.05	.20*
6. Työroolin palkitsevuus		.31***	.47***
Selitysaste R^2 yhteensä	.34***		

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttajat ovat mukana.

TAULUKKO 8. Työn vaatimukset työn imu –kokemuksen selittäjinä eri johtotasoilla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.07**		
1. Sukupuoli		-.11	-.10
2. Ikä		-.10	-.13
3. Viikkotyötunnit		.19**	.21*
Askel 2: Vaatimukset	.19***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		-.35***	-.29***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		-.17*	-.31***
6. Työtehtävän kuormittavuus		.15	.05
Selitysaste R² yhteensä	.26***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.03		
1. Sukupuoli		-.18*	-.18*
2. Ikä		-.03	-.09
3. Viikkotyötunnit		.12	.08
Askel 2: Vaatimukset	.09**		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		-.34**	-.21**
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.02	-.08
6. Työtehtävän kuormittavuus		.09	.01
Selitysaste R² yhteensä	.12**		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.03		
1. Sukupuoli		.02	-.02
2. Ikä		.05	.06
3. Viikkotyötunnit		.22*	.20*
Askel 2: Vaatimukset	.12**		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		-.31**	-.25**
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		-.09	-.18*
6. Työtehtävän kuormittavuus		.10	.07
Selitysaste R² yhteensä	.15**		

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana.

Taulukossa 9 kuvatussa regressiomallissa työn voimavarat selittivät koetusta työstressistä operatiivisella johdolla 27 % sekä keskijohdolla ja ylimmällä johdolla 28 %. Mitä paremmaksi organisaation tuki koettiin, sitä vähemmän koettiin työstressiä ja mitä suurempi oli viikkotyötuntien määrä, sitä enemmän koettiin työstressiä kaikilla johtotasoilla. Myös työroolin palkitsevuus näytti etenkin korrelaatioiden perusteella liittyvän työstressiin. Kuitenkin regressioanalyysissä vain ylimmän johdon kohdalla ilmeni korrelaatioiden suuntaisesti, että mitä palkitsemammaksi työ koettiin, sitä vähemmän koettiin työstressiä. Keskijohdossa yhteys näytti päinvastaiselta, mutta tulos selittynee selittäjien voimakkailla keskinäisillä yhteyksillä ja siitä aiheutuvalla multikollinearisu-

della, sillä työn palkitsevuus ei korreloinut työstressin kanssa. Koetun työyhteisön tuen ja arvostuksen kasvaessa työstressi väheni operatiivisessa johdossa ja keskijohdossa. Lisäksi koettu työstressi väheni keskijohdossa iän lisääntyessä.

TAULUKKO 9. Työn voimavarat koetun työstressin selittäjinä eri johtotasolla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.06**		
1. Sukupuoli		-.01	.03
2. Ikä		-.01	.05
3. Viikkotyötunnit		.25***	.29***
Askel 2: Voimavarat	.21***		
4. Organisaation tuki		-.29**	-.45***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.19*	-.40***
6. Työroolin palkitsevuus		-.05	-.21**
Selitysaste R^2 yhteensä	.27***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.09**		
1. Sukupuoli		-.04	-.05
2. Ikä		-.18**	-.13
3. Viikkotyötunnit		.17*	.28***
Askel 2: Voimavarat	.19***		
4. Organisaation tuki		-.30***	-.34***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.26**	-.36***
6. Työroolin palkitsevuus		.19**	-.02
Selitysaste R^2 yhteensä	.28***		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.10**		
1. Sukupuoli		-.04	-.10
2. Ikä		.08	.01
3. Viikkotyötunnit		.24**	.26**
Askel 2: Voimavarat	.18***		
4. Organisaation tuki		-.22*	-.36***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.12	-.25**
6. Työroolin palkitsevuus		-.22*	-.30***
Selitysaste R^2 yhteensä	.28***		

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$ r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttajat ovat mukana.

Taulukossa 10 kuvatussa regressiomallissa työn vaatimukset selittivät koetusta työstressistä operatiivisella johdolla 39 %, keskijohdolla 43 % ja ylimmällä johdolla 39 %. Työtehtävän kuormittavuuden lisääntyessä koettu työstressi lisääntyi kaikilla johtotasolla. Organisaation rooliepäselvyyksien lisääntyminen liittyi kasvaneeseen työstressiin

operatiivisella johdolla ja keskijohdolla, ja keskijohdolla työstressi lisääntyi myös työpaikan ihmissuhdeongelmien lisääntyessä.

TAULUKKO 10. Työn vaatimukset koetun työstressin selittäjinä eri johtotasoilla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.06**		
1. Sukupuoli		-.02	.03
2. Ikä		.04	.05
3. Viikkotyötunnit		.05	.29***
Askel 2: Vaatimukset	.33***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.33***	.46***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.04	.28***
6. Työtehtävän kuormittavuus		.38***	.55***
Selitysaste R² yhteensä	.39***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.09**		
1. Sukupuoli		-.04	-.05
2. Ikä		-.15	-.13
3. Viikkotyötunnit		.07	.28***
Askel 2: Vaatimukset	.34***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.21**	.53***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.25**	.43***
6. Työtehtävän kuormittavuus		.32***	.50***
Selitysaste R² yhteensä	.43***		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.10**		
1. Sukupuoli		.01	-.10
2. Ikä		.02	.01
3. Viikkotyötunnit		.06	.26**
Askel 2: Vaatimukset	.29***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.09	.33***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.07	.18*
6. Työtehtävän kuormittavuus		.54***	.58***
Selitysaste R² yhteensä	.39***		

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana.

Energiapolku, motivaatiopolku ja työnvaihtoajatukset

Taulukossa 11 kuvattu regressiomalli selitti energiapolun muuttujilla (työn vaatimukset ja työstressi) työnvaihtoajatuksista operatiivisella johdolla 41 %, keskijohdolla 29 % ja ylimmällä johdolla 33 %. Mallista havaitaan, että mitä enemmän kaikilla johtotasoilla koettiin organisaation rooliepäselvyyksiä, sitä enemmän oli myös työnvaihtoajatuksia.

Lisääntyneet työpaikan ihmissuhdeongelmat liittyivät lisääntyneisiin työnvaihtoajatuksiin operatiivisella johdolla ja ylimmällä johdolla. Lisääntynyt työstressin kokemus liittyi kasvaneisiin työnvaihtoajatuksiin vain operatiivisella johdolla. Työtehtävän kuormittavuus taas ei liittynyt työnvaihtoajatuksiin tässä mallissa millään johtotasolla, vaikka se korrelaatioiden tasolla olikin yhteydessä lisääntyneisiin työnvaihtoajatuksiin.

TAULUKKO 11. Energiapolun muuttajat työnvaihtoajatusten selittäjinä eri johtotasoilla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.03		
1. Sukupuoli		.08	.04
2. Ikä		-.19**	-.16*
3. Viikkotyötunnit		-.03	.09
Askel 2: Vaatimukset	.36***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.37***	.52***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.21**	.42***
6. Työtehtävän kuormittavuus		.01	.29***
Askel 3: Työstressi	.02*		
7. Työstressi		.17*	.40***
Selitysaste R² yhteensä	.41***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.06*		
1. Sukupuoli		-.04	-.06
2. Ikä		-.21**	-.20**
3. Viikkotyötunnit		.06	.13
Askel 2: Vaatimukset	.23***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.40***	.42***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.15	.31***
6. Työtehtävän kuormittavuus		-.01	.24**
Askel 3: Työstressi	.00		
7. Työstressi		-.02	.28***
Selitysaste R² yhteensä	.29***		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttajat	.05		
1. Sukupuoli		-.04	-.03
2. Ikä		-.10	-.10
3. Viikkotyötunnit		.05	.10
Askel 2: Vaatimukset	.29***		
4. Organisaation rooliepäselvyydet		.37***	.48***
5. Työpaikan ihmissuhdeongelmat		.26**	.44***
6. Työtehtävän kuormittavuus		-.03	.20*
Askel 3: Työstressi	.00		
7. Työstressi		.01	.19*
Selitysaste R² yhteensä	.33***		

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttajat ovat mukana.

Taulukossa 12 kuvatut motivaatiopolun muuttujat (työn voimavarat ja työn imu) selittivät työnvaihtoajatusten vaihtelusta operatiivisella johdolla 52 %, keskijohdolla 32 % ja ylimmällä johdolla 42 %.

TAULUKKO 12. Motivaatiopolun muuttujat työnvaihtoajatusten selittäjinä eri johtotasoilla

Selittävät tekijät	ΔR^2	β	r
Operatiivinen johto			
Askel 1: Taustamuuttujat	.03		
1. Sukupuoli		.04	.04
2. Ikä		-.23***	-.16*
3. Viikkotyötunnit		.09	.09
Askel 2: Voimavarat	.48***		
4. Organisaation tuki		-.42***	-.64***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.26**	-.56***
6. Työroolin palkitsevuus		.01	-.24**
Askel 3: Työn imu	.01		
7. Työn imu		-.12	-.38***
Selitysaste R² yhteensä	.52***		
Keskijohto			
Askel 1: Taustamuuttujat	.06*		
1. Sukupuoli		-.10	-.06
2. Ikä		-.23**	-.20**
3. Viikkotyötunnit		.09	.13
Askel 2: Voimavarat	.24***		
4. Organisaation tuki		-.29***	-.44***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.22**	-.42***
6. Työroolin palkitsevuus		.01	-.20**
Askel 3: Työn imu	.02*		
7. Työn imu		-.18*	-.22**
Selitysaste R² yhteensä	.32***		
Ylin johto			
Askel 1: Taustamuuttujat	.04		
1. Sukupuoli		-.05	-.03
2. Ikä		-.05	-.10
3. Viikkotyötunnit		.05	.10
Askel 2: Voimavarat	.37***		
4. Organisaation tuki		-.44***	-.52***
5. Työyhteisön tuki ja arvostus		-.19*	-.48***
6. Työroolin palkitsevuus		-.17*	-.32***
Askel 3: Työn imu	.01		
7. Työn imu		.04	-.23**
Selitysaste R² yhteensä	.42***		

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 r = korrelaatiokerroin (Spearmanin rho)

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana.

Organisaation tuen ja työyhteisön tuen ja arvostuksen kasvaessa työnvaihtoajatukset vähenivät kaikilla johtotasoilla. Ylimmässä johdossa myös työroolin

palkitsevuuden kasvaessa ja keskijohdossa työn imun kokemuksen lisääntyessä työnvaihtoajatukset vähenivät. Myös muilla johtotasolla sekä työroolin palkitsevuus että työn imu korreloivat negatiivisesti työnvaihtoajatusten kanssa.

Sekä energiapolun että motivaatiopolun malleissa iän noustessa työnvaihtoajatukset vähenivät operatiivisessa johdossa ja keskijohdossa, kun taas sukupuolella ja viikkotyötuntien määrällä ei ollut yhteyttä työnvaihtoajatuksiin millään johtotasolla kummassakaan mallissa.

POHDINTA

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää eri johtotasojen välillä (operatiivinen johto, keskijohto ja ylin johto) mahdollisesti olevia eroja työn vaatimusten (organisaation rooliepäselvyydet, työpaikan ihmissuhdeongelmat, työtehtävän kuormittavuus), työn voimavarojen (organisaation tuki, työyhteisön tuki ja arvostus, työroolin palkitsevuus) ja hyvinvoinnin (työstressi, työn imu, työnvaihtoajatukset) kokemuksissa. Lisäksi haluttiin tutkia työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteyttä työn imuun ja työstressiin ja edelleen työnvaihtoajatuksiin.

Ylimmällä johdolla eniten voimavaroja ja työn imua

Tutkimuksen oletus, että työn vaatimukset ja voimavarat sekä työn imu ja työstressi kasvavat ja työnvaihtoajatukset vähenevät johtotason noustessa, sai osittaista tukea. Johtotason noustessa koetut työn voimavarat paranivat, työn imu lisääntyi ja työnvaihtoajatukset vähenivät. Sen sijaan koetut työn vaatimukset eivät – yhtä poikkeusta lukuunottamatta – kasvaneet johtotason noustessa ja lisäksi työstressin kokemuksessa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja johtotasojen välillä.

Johtotason noustessa oletettiin voimavarojen lisääntyvän johtajan organisaatioasemaan liittyvän työn autonomian sekä parempien organisaation ja oman työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien vuoksi. Hobfoll (2002) on voimavarojen säilyttämisteoriassa todennut, että ne, joilla on enemmän voimavaroja kykenevät paremmin sekä säilyttämään voimavaransa että saamaan lisää voimavaroja. Tutkimuksen tulokset ovat kyseisen teorian mukaisia, sillä ylimmän johdon korkeampi voimavarojen

taso näytti edistävän työhyvinvointia siten, että ylin johto koki myös eniten työn imua, jonka on todettu kasvavan voimavarojen myötä (Hakanen, 2004; Mauno ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Tulos vastaa myös Hakasen (2004) ja Maunun ym. (2005) tuloksia, joissa organisaatiohierarkian noustessa työn imun kokemus tyypillisesti lisääntyi.

Johtajan organisaatiotason nousuun on liitetty kasvanut vastuu ja kasvaneet vaatimukset (Judge ym., 1994). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu koettujen työn vaatimusten kasvua johtotason noustessa lukuun ottamatta sitä, että keskijohto koki työnsä operatiivista johtoa kuormittavammaksi. Lisäksi työpaikan ihmissuhdeongelmat – joita ei voi poistaa pelkällä johtajan auktoriteetilla – olivat samaa tasoa kaikilla kolmella ryhmällä. Ylin johto koki vähemmän organisaation rooliepäselvyyksiä kuin muut johtotasot, mikä on toisaalta ymmärrettävää, sillä ylin johto itse määrittää organisaation rakenteen ja siihen liittyvät tavoitteet, vastuut ja valtuudet. Bakker ym. (2005) ovat todenneet työn voimavarojen (mm. autonomia, sosiaalinen tuki, esimies-suhteen laatu ja palaute) puskuroivan joidenkin työn vaatimusten (mm. työn määrällinen ylikuormitus) ja työuupumuksen välistä suhdetta ja työn palkkioiden on todettu tasapainottavan työn ponnistuksia (Kinnunen & Feldt, 2005; Siegrist ym., 2004). Näin voimavarojen korkea taso on ehkä kompensoinut työn vaatimuksia, sillä ylimmän johdon työn vaatimusten taso ei ollut miltään osin korkeampi kuin muiden johtotasojen ja ylimmällä johdolla oli myös vähiten työnvaihtojatuksia, kuten oletettiin (Burke ym., 2004).

Hobfollin (2002) voimavarojen säilyttämisteorian mukaan voimavarojen korkea taso suojaaa stressiltä, mutta toisaalta työstressin on todettu myös kasvavan johtajan organisaatioaseman noustessa (Judge ym., 1994). Tässä tutkimuksessa johtotasojen välillä ei ollut eroja koetun työstressin suhteen ja myöskään ylin johto, jolla voimavarojen taso oli muita johtotasoja korkeampi, ei kokenut työssään muita johtotasoja alhaisempaa stressiä. Työn vaatimusten vähäisempiä eroja ja työstressin samanlaisuutta eri johtotasoilla voi selittää osaltaan se, että johtamisen vaatimuksia aiheuttavat myös yrityksen ulkoiset tekijät liiketoimintaympäristön edellyttäessä yrityksiltä yhä nopeampia muutoksia ja yhä suurempaa tehokkuutta kilpailukyvyn varmistamiseksi. Tehokkuuden nimissä yritysten organisaatioita on madallettu ja johtamisen tasojen on poistettu, mikä ei ole välttämättä tarkoittanut, että johtamiseen liittyviä tehtäviä olisi poistettu, vaan niitä on jaettu uudelleen (Hales, 2005). Tässä uudelleenjaossa ylin johto, voidakseen keskittyä paremmin yrityksen ulkoisiin suhteisiin, on usein delegoinut osan tehtävistään keskijohdolle, joka on edelleen

delegoinut osan omista tehtävistään operatiiviselle johdolle. Näin yrityksen ulkoiset vaatimukset ovat saattaneet saada aikaan yrityksen sisällä delegoinnin domino-ilmion, joka on tasannut lisääntyneen kuormituksen kaikkien johtotasojen kesken.

Se, että keskijohto koki työtehtävänsä kuormittavampana kuin operatiivinen johto saattaa selittyä keskijohdon asemalla, jossa sen tehtävänä on hallita ylimmän johdon edellyttämien muutosten ja päivittäisen toiminnan edellyttämän jatkuvuuden välistä jännitystä (Huy, 2001; Turnbull, 2001). Toisaalta keskijohdon kokema työn kuormittavuus voi aiheutua myös siitä, että keskijohto oli ollut pisimpään organisaatiossaan ja samassa työtehtävässä. Osaltaan tätä voi selittää keskijohdon urakehityksen taantuma (Judge ym., 1994), sillä on helpompaa edetä operatiiviseen johtoon ja edelleen keskijohtoon kuin yrityksen ylimpään johtoon, jossa vakansseja on paljon vähemmän. Pitkässä työsuhteessa tyytyväisyyden samanlaisena pitkään jatkuvaan työhön on todettu laskevan, jolloin työ saattaa menettää merkityksensä, elleivät erityisen hyvät työolosuhteet tai muut edut kompensoi tätä työhön kyllästymistä (Katz, 1978).

Työn vaatimukset ja työn voimavarat selittivät työhyvinvointia

Tutkimuksen oletukset perustuivat aikaisempaan tutkimukseen ja vahvistivat sitä todetessaan työn vaatimusten ja työn voimavarojen vastakkaiset yhteydet työn imuun ja työstressiin (Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Tutkimuksen regressiomallien selityksasteiden perusteella työn voimavarat selittivät työn imua kaikilla johtotasoilla paremmin kuin työn vaatimukset ja vastaavasti työn vaatimukset selittivät työstressiä kaikilla johtotasoilla paremmin kuin työn voimavarat. Työn imu kasvoi kaikilla johtotasoilla organisaation tuen ja työroolin palkitsevuuden lisääntyessä ja työn imu väheni organisaation rooliepäselvyyksien lisääntyessä. Vastaavasti työstressi kasvoi kaikilla johtotasoilla selkeimmin työtehtävän kuormittavuuden lisääntyessä ja väheni organisaation tuen lisääntyessä.

Kaikki yhteydet eivät kuitenkaan olleet täysin yksiselitteisiä. Kuten Hakasen (2004) ja Maunon ym. (2005) tutkimuksessa korkea työtuntimäärä selitti sekä työstressiä että työn imua. Monissa työstressitutkimuksissa on todettu korkean työtuntimäärän yhteys lisääntyneeseen työstressiin (Judge ym., 1994; Kalimo & Toppinen, 1997), mutta yhteys lisääntyneeseen työhyvinvointiin (työn imuun) on uudehko ilmiö. Mauno ym. (2005) ovat

esittäneet, että työtuntien yhteys työn imuun selittyisi sillä, että työn ja organisaation voimavarat välittäisivät tätä yhteyttä, jolloin aikapaineet koettaisiin myönteisinä haasteina, jotka lisäävät aikaansaamisen kokemusta.

Tutkimuksessa oletettiin myös, että lisääntyneet työn vaatimukset ja työstressi (energiapolku) selittäisivät lisääntyneitä työnvaihtoajatuksia, ja työn voimavarat ja työn imu (motivaatiopolku) selittäisivät vähentyneitä työnvaihtoajatuksia. Nämä oletukset saivat pääosin tukea. Työn vaatimukset energiapolulla ja työn voimavarat motivaatiopolulla selittivät työnvaihtoajatuksia kuitenkin siinä määrin, että työstressi ja työn imu eivät juurikaan lisänneet kummankaan polun selitystasetta.

Energiapolulla organisaation rooliepäselvyyksien lisääntyminen selitti kaikilla johtotasoilla lisääntyneitä työnvaihtoajatuksia. Tämän tutkimuksen organisaation rooliepäselvyyksiä mittaavan summamuuttujan väittämät vastasivat Cavanaugh ym. (2000) tutkimuksessaan kuvaamaa työn esteisiin liittyvää stressiä ja työtehtävän kuormittavuuden väittämät vastaavasti työn haasteisiin liittyvää stressiä. Haasteisiin liittyvän stressin oli todettu liittyvän vähentyneisiin ja työn esteisiin liittyvän stressin lisääntyneisiin työnvaihtoajatuksiin. Käsillä olevan tutkimuksen tulos vastasi edellä mainitun tutkimuksen tuloksia sikäli, että organisaation rooliepäselvyyksien lisääntyessä työnvaihtoajatuksukset lisääntyivät kaikilla johtotasoilla. Työtehtävän kuormittavuus sen sijaan ei tässä tutkimuksessa selittänyt työnvaihtoajatuksia millään johtotasolla, joskin se korreloi työnvaihtoajatuksiin. Erityisesti operatiivisella johdolla ja ylimmällä johdolla myös työpaikan ihmissuhdeongelmien lisääntyessä työnvaihtoajatuksukset lisääntyivät. Tämä tulos on yhtenevä Houkesin ym. (2001) tulosten kanssa, joiden mukaan ristiriidat esimiehen tai työtovereiden kanssa saattavat lisätä työnvaihtohalukkuutta.

Tämän tutkimuksen johtajilla motivaatiopolun selitystasteet olivat energiapolkua korkeammat, kun taas esimerkiksi Hakasen (2004) tutkimuksessa opettajilla energiapolku osoittautui regressiokertoimiltaan vahvemmaksi. Hakanen (2004) on tulkinnut tätä Hobfollin (2002) voimavarojen säilyttämisteorian mukaisesti niin, että voimavarojen menettämisen uhka on ollut tutkimuksen opettajilla voimavarojen saavuttamisen mahdollisuutta merkityksellisempi. Vastaavasti motivaatiopolun korkeammat selitystasteet tämän tutkimuksen johtajilla voidaan tulkita siten, että voimavarojen saavuttamisen mahdollisuus on johtajan työssä keskeisempää kuin niiden menettämisen uhka.

Työyhteisön sosiaalisen tuen on todettu lisäävän työhön sitoutumista (Carlson & Perrewe, 1999) ja vähentävän työnvaihtoajatuksia (Houkes ym., 2001). Tämän tutkimuksen löydökset tukevat näitä havaintoja, sillä sekä organisaation tuen lisääntyessä että työyhteisön tuen ja arvostuksen lisääntyessä työnvaihtoajatukset vähenivät kaikilla johtotasolla. Etenkin ylimmällä johdolla työnvaihtoajatukset vähenivät myös työroolin palkitsevuuden kasvaessa, ja johtajan työn positiivisten haasteiden onkin todettu johtavan alentuneisiin työnvaihtoajatuksiin (Cavanaugh ym., 2000). Myös korkeamman iän on todettu alentavan johtajien koettua työstressiä (Judge ym., 1994) ja vähentävän työnvaihtoajatuksia (Greller & Simpson, 1999). Tässä tutkimuksessa iän myötä työnvaihtoajatukset vähenivät operatiivisella johdolla ja keskijohdolla, mutta työstressi vain keskijohdolla. Työnvaihtoajatusten vähenemistä saattaa selittää mm. se, että yli 45-vuotiaat kokevat usein mahdollisuutensa uuden työpaikan hankkimiseen nuorempia huonommiksi (Lehto & Sutela, 2004). Keskijohdon iän myötä laskeva työstressi saattaa kertoa urakehityksen realiteettien hyväksymisestä ja onnistuneesta sopeutumisesta oman työroolin asettamiin vaatimuksiin. Sukupuoli ei selittänyt työnvaihtoajatuksia millään johtotasolla.

Tulosten luotettavuus ja käytettävyys

Tutkimuksen yhtenä rajoitteena voidaan pitää poikkileikkausasetelmaa sekä sitä, että tutkimusaineisto perustuu yksinomaan itsearviointitietoon. Tutkimuksen etuna on kohtuullisen suuri tutkimusaineisto, joka jakautui tasaisesti kaikkien kolmen tutkitun johtotason kesken. Lisäksi eri kokoiset organisaatiot olivat samalla tavoin edustettuina kaikissa tutkituissa ryhmissä. Tulokset koskevat kuitenkin vain yli 50 hengen yrityksiä, eivät siis pienehköjä yrityksiä tai julkishallinnon organisaatioita. Tämä on otettava huomioon tutkimuksen tuloksia yleistettäessä. Myös suhteellisen alhainen vastausprosentti asettaa rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Vaikka voitiin osoittaa, että vastanneet eivät eronneet sukupuolen ja iän suhteen alkuperäisestä otoksesta, ei voida tietää, eroavatko he tutkitun ilmiön suhteen. Onko käynyt esimerkiksi niin, että tutkimus on tavoittanut vain hyvinvoivat johtajat?

On myös huomattava, että kaikkien johtotasojen työhyvinvointia selittävät tutkittujen muuttujien lisäksi myös lukuisat muut tekijät, eikä tutkimus sisällä esimerkiksi

fyysiseen hyvinvointiin tai yleiseen elämäntyytyväisyyteen liittyviä muuttujia. Koska työn on todettu olevan johtajien elämässä erityisen keskeisessä asemassa, työhön liittyviin tekijöihin keskittyminen vaikutti kuitenkin tarkoituksenmukaiselta, mikä johtikin kohtuullisiin selityksasteisiin: regressiomallien alhaisin selityksaste oli 12 % (työn vaatimukset työn imun selittäjinä keskijohdolla) ja korkein selityksaste oli 52 % (motivaatiopolun muuttajat työnvaihtoajatusten selittäjinä operatiivisella johdolla).

Tutkimuksen keskeisin havainto on, että johtotasojen väliltä löytyi huomattavia eroja työhyvinvointitekijöissä. Ylimmän johdon työn voimavarojen ja työn imun kokemus oli tutkimuksessa selkeästi muita johtotasoja parempi. Lisäksi ylin johto koki vähiten organisaation rooliepäselvyyksiä, jotka olivat kaikilla johtotasoilla merkittävin työnvaihtoajatusten selittäjä. Ylimmällä johdolla olikin vähiten työnvaihtoajatuksia.

Operatiivisella johdolla oli enemmän työnvaihtoajatuksia kuin ylimmällä johdolla ja sen kokemus työnsä voimavaroista oli yhtenevä keskijohdon kanssa. Operatiivinen johto poikkesi muista johtotasoista taustatekijöiltään siten, että naisten osuus oli suurempi ja keski-ikä alhaisempi kuin muilla johtotasoilla: yli puolet oli alle 45-vuotiaita ja viidennes alle 35-vuotiaita. Kokonaistyöaika oli harvinaisempi kuin muilla johtotasoilla ja viikkotyötuntien määrä oli keskimäärin alhaisempi, mutta toisaalta silloin kun viikkotyötunteja tehtiin paljon, ne liittyivät kasvaneeseen työn imuun. Tämä saattaa osittain selittyä sillä, että operatiivinen johto on yleensä tehtävissä, joissa johtaminen on luonteeltaan varsin konkreettista ja oman työn käytännöt (kuten tehdyt viikkotyötunnit) saattavat määräytyä omassa ohjauksessa olevan työryhmän käytännöistä. Toisaalta taas eteneminen esimiestehtävään ja pätevyityminen siinä saattavat näkyä ajallisena työhön panostamisena joko työn mielenkiintoisuuden tai työpaineen tai molempien vuoksi, jolloin myös työn imun kokemus saattaa lisääntyä. Kuitenkin iän myötä operatiivisen johdon kokemus työroolin palkitsevuudesta heikkeni, mikä saattaisi liittyä pitkään työuraan, jossa työtehtävät eivät ole kehittyneet odotusten mukaisesti.

Myös kokemus työn vaatimuksista oli operatiivisella johdolla ja keskijohdolla yhtenevä lukuunottamatta sitä, että keskijohto koki suurempaa työtehtävän kuormittavuutta. Tämä saattaa liittyä keskijohdon asemaan ylimmän johdon muutosvaatimusten ja päivittäisen toiminnan jatkuvuuden tasapainottajana, mutta syynä saattaa olla myös keskijohdon urakehityksen jumiutumisen, lisääntynyt työkuorma tai kaikki nämä yhdessä. Keskijohdon ja ylimmän johdon keski-ikässä ei ollut eroa, mutta

keskijohto oli ollut pisimpään samassa organisaatiossa ja samassa työtehtävässä. Keskijohto teki yli 40-tuntisia työviikkoja lähes yhtä usein kuin ylin johto, mutta keskijohdon kokemat voimavarat olivat ylintä johtoa vähäisempiä. Keskijohdolla iän myötä vähenivät sekä työnvaihtoajatukset että työstressi, mutta myös tunne työyhteisön tuesta ja arvostuksesta heikkeni. Lisäksi korkeampi viikkotyötuntien määrä liittyi keskijohdolla vain työstressiin, ei työn imuun kuten muilla johtotasolla. Näyttäisikin siltä, että erityisesti keskijohto hyötyisi työkuorman uudelleenarvioinnista, urasuunnittelusta, vastuiden täsmentämisestä ja tehtävien sisällöllisestä kehittämisestä, sillä keskijohdossa vertikaalisen urakehityksen hidastuminen on ylöspäin kapenevissa organisaatorakenteissa väistämätöntä ja suurin osa keskijohdossa toimivista ei enää etene urallaan ylöspäin. Tilanteen mukaisilla työyhteisön ja työn kehittämistoimenpiteillä työ olisi kuitenkin mahdollista pitää mielenkiintoisena kaikilla johtotasolla, vaikka vakansseja ei olisikaan tarjolla organisaation ylimmillä portailla.

Koska tutkimus ei tarkastellut johtajan ja johdettavien suhdetta, johtajan oman työhyvinvoinnin ja hänen organisaationsa hyvinvoinnin yhteyksiin ei voida tässä tutkimuksessa ottaa kantaa. Koska johtajat ovat merkittäviä vaikuttajia työyhteisöissään, olisikin jatkossa syytä tutkia sekä eri tasoilla toimivien johtajien työhyvinvointia että sen yhteyksiä työyhteisöjen hyvinvointiin erilaisissa organisaatioissa esimerkiksi ennen työyhteisöjen muutoksia tai kehitystoimenpiteitä sekä niiden jälkeen. Näin saataisiin lisää tietoa siitä, kuinka johtajia voitaisiin paremmin valmentaa ja tukea muutostilanteissa sekä siitä, minkälaiset johdon kehittämistoimet tulisi kohdistaa millekin johtotasolle, jotta ne parhaiten edistäisivät työhyvinvointia organisaatioissa. Erityisen kiinnostava tutkimuksen kohde olisi keskijohto, joka on ehkä ollut harvemmin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena kuin lähiesimiehet tai yritysten johtoryhmät.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda esiin sitä, kuinka johtajien työhyvinvointiin liittyvät tekijät ja johtaminen työnä vaihtelevat eri organisaatiotasolla. Samankaltaisuuksien lisäksi johtotasolla on myös eroja, joista johdon itsensä lisäksi myös organisaationkehittäjien tulisi olla tietoisia, voidakseen auttaa yrityksiä räätälöimään kullekin johtotasolle ja kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisia kehittämistoimenpiteitä yksittäisten johtajien ja sitä kautta koko organisaatioiden työhyvinvoinnin edistämiseksi.

LÄHTEET

- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Burke, R. & McKeen, C. (1994). Work, career, and life experiences associated with different career patterns among managerial and professional women. Teoksessa G. Keita & J. Hurrell (toim.), *Job stress in a changing workforce* (s. 301-310). Washington: APA.
- Burke, R. (1999). Workaholism and extra-work satisfactions. *International Journal of Organizational Analysis, 7*(4), 352-365.
- Burke, R., Richardsen, A., & Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers. Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management, 17*(5), 459-470.
- Carlson, D. & Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management, 25*(4), 513-540.
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M., & Boudreau, J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74.
- Cooper-Hakim, A. & Viswevaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241-259.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, the psychology of optimal experience*. New York: Harper.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

- Elo, A-L. (1995). Johtajuus työyhteisössä. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.), *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpitämisen malleja ja keinoja* (s. 383-394). Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2001). *QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Friedman, S. & Lobel, S. (2003). The happy workaholic: a role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17(3), 87-98.
- Fuqua, D. & Newman, J. (2004). Moving beyond the great leader model. *Consulting Psychology Journal*, 56(3), 146-153.
- Greller, M. & Simpson P. (1999). In search of late career: a review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 43(3), 471-506.
- Hobfoll, S. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere publishing corporation.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Houkes, I., Janssen, P., de Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: a multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 10(1), 1-23.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-80.
- Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.

- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23. 204-223.
- Kinnunen, U. & Feldt, R. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 13-37). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Hättinen, M., Toskala, A., Männikkö, K., Pekkonen, M., Sörensen, L., Mauno, S., Aro A., & Alén, M. (2004). *Työuupumus. arviointi, kehittyminen ja intervention vaikuttavuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-91.
- Lazarus, R. (1995). Psychological stress in the workplace. Teoksessa R. Crandall & P. Perrewé (toim.), *Occupational stress. A handbook* (s. 3-14). Washington DC: Taylor & Francis.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977 – 2003. Tilastokeskuksen julkaisu*. Helsinki: Edita.
- Leppänen, A. (1996). Esimies muuttuvassa toimintaympäristössä. [Verkkolehti]. *Työterveiset*, 4, 24-26. Helsinki:Työterveyslaitos. [viitattu 18.8.2005]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/10.htm>. ISSN 1239-4378.
- Looman, M. (2003). Reflective leadership. Strategic planning from the heart and soul. *Consulting Psychology Journal*, 55(4), 215-221.
- Lyness, K. & Thompson, D. (1997) Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375.
- Lönnqvist, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta – kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatioissa. *Psykologia*, 40(1), 16-30.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56-74). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piitulainen, S., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2002). *Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä: katsaus menetelmään ja sen psykometrisiin ominaisuuksiin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston psykologian laitos.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schauman, B. (2003). Från Venus och från Mars – om jämställdhet som organisatorisk fars. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, 3/03, 189-193.

- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology* (3. painos). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schuck, K. & Liddle, B. (2004). The female manager's experience: a concept map and assessment tool. *Consulting Psychology Journal*, 56(2), 75-87.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior. a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Spence, J. & Robbins, S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Spielberger, C. & Reheiser, E. (1995). Measuring occupational stress: the job stress survey. Teoksessa R. Crandall & P. Perrewé (toim.), *Occupational stress. A handbook* (s. 51-69). Washington DC: Taylor & Francis.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2005). Kuormitus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Turnbull, S. (2001). Corporate ideology – meanings and contradictions for middle managers. *British Journal of Management*, 12, 231-242.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.
- van Dierendock, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu.
- Williams, S. & Cooper, C. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306-321.

LIITE 1

SUMMAMUUTTUIJEN OSIOT JA RELIABILITEETIT
(ka = keskiarvo, sd = keskihajonta, α = Cronbachin alfa)

	Asteik- ko	Osoita	Kaikki	Oper. johto	Keski- johto	Ylin johto
TYÖN VAATIMUKSET						
Organisaation rooliepäselvyydet <ul style="list-style-type: none"> • se, missä määrin "politiikka" - aikaansaannosten sijaan - vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon • kykenemättömyys ymmärtää selkeästi mitä minulta työssäni odotetaan • ristiriitaisten vaatimusten määrä työssäni • muilta ihmisiltä saatavan henkisen tuen puute työssä • riittämätön palaute suorituksistani 	1-5	5	α .80 ka 2.3 sd 0.8	α .82 ka 2.4 sd 0.8	α .81 ka 2.3 sd 0.8	α .74 ka 2.1 sd 0.7
Työpaikan ihmissuhdeongelmat <ul style="list-style-type: none"> • työpaikan ilmapiirin aiheuttama kuormitus • työpaikkani ihmissuhdeongelmat 	1-5	2	α .72 ka 2.3 sd 0.9	α .78 ka 2.4 sd 1.0	α .69 ka 2.4 sd 0.9	α .67 ka 2.2 sd 0.9
Työtehtävän kuormittavuus <ul style="list-style-type: none"> • koen jatkuvia aikapaineita työmäärän vuoksi • koen työssäni paljon keskeytyksiä ja häiriöitä • työni on hyvin vastuullista • koen usein paineita jäädä ylitöihin • työni on muuttunut yhä vaativammaksi viime vuosien aikana 	1-5	5	α .85 ka 3.4 sd 0.9	α .84 ka 3.3 sd 0.8	α .83 ka 3.5 sd 0.8	α .89 ka 3.4 sd 0.9
TYÖN VOIMAVARAT						
Organisaation tuki <ul style="list-style-type: none"> • Organisaationi todella välittää hyvinvoinnistani • Organisaationi ottaa vakavasti huomioon tavoitteeni ja arvomaailmani • Organisaationi ei juurikaan piittaa minusta (käännetty) • Organisaationi välittää mielipiteistäni • Mikäli tarvitsen jonkun erityisedun tai palveluksen, organisaationi on valmis auttamaan minua • Kun tarvitsen apua jonkin ongelman suhteen, sitä on saatavilla organisaatiossani 	1-5	6	α .87 ka 3.5 sd 0.8	α .87 ka 3.3 sd 0.8	α .87 ka 3.4 sd 0.7	α .84 ka 3.8 sd 0.7

	Asteik- ko	Osoita	Kaikki	Oper. johto	Keski- johto	Ylin johto
Työyhteisön tuki ja arvostus <ul style="list-style-type: none"> • Saan ansaitsemani arvostuksen esimiehiltäni • Saan ansaitsemani arvostuksen työtovereiltani • Koen saavani riittävästi tukea vaikeissa tilanteissa • Tämän hetkinen ammatillinen asemani vastaa riittävän hyvin koulutustani • Kaikki ponnisteluni ja saavutukseni huomioon ottaen saan töissä ansaitsemani arvostuksen ja kunnioituksen • Kaikki ponnisteluni ja saavutukseni huomioon ottaen tulevaisuudennäkymäni töiden suhteen ovat riittävän hyvät 	1-5	6	α .86 ka 4.1 sd 0.9	α .85 ka 4.0 sd 0.9	α .88 ka 4.1 sd 0.9	α .85 ka 4.4 sd 0.8
Työroolin palkitsevuus <ul style="list-style-type: none"> • ”Näkyvillä” tai ”käytävissä oleminen” • Tärkeiden päätösten tekeminen • Projektien ja/tai tehtävien määrä • Riskien ottaminen • Selviytyminen epäselvistä tai ”arkaluontoisista” tilanteista • Esimiehenä oleminen • Uusien menetelmien, ideoiden, teknologian tai innovaatioiden kehityksessä mukana pysyminen • Vaikutusmahdollisuuteni työn kannalta tärkeisiin päätöksiin • Työni haasteellisuus • Kokonaisuuksien hallinta työssäni 	1-5	10	α .86 ka 3.5 sd 0.7	α .84 ka 3.4 sd 0.7	α .84 ka 3.5 sd 0.6	α .87 ka 3.8 sd 0.6
TYÖN IMU	1-7	17	α .94 ka 5.9 sd 0.9	α .93 ka 5.4 sd 0.9	α .94 ka 5.4 sd 0.9	α .93 ka 5.9 sd 0.8
Tarmokkuus <ul style="list-style-type: none"> • Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni • Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni • Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin • Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan • Olen hyvin sinnikäs työssäni • Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin 	1-7	6	α .83 ka 5.6 sd 0.9	α .81 ka 5.4 sd 1.0	α .83 ka 5.4 sd 0.9	α .81 ka 5.9 sd 0.9

	Asteik- ko	Osoita	Kaikki	Oper. johto	Keski- johto	Ylin johto
Omistautuminen <ul style="list-style-type: none"> • Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus • Olen innostunut työstäni • Työni inspiroi minua • Olen ylpeä työstäni • Minulle työni on haastavaa 	1-7	5	α .89 ka 5.8 sd 1.0	α .89 ka 5.6 sd 1.1	α .88 ka 5.7 sd 1.0	α .86 ka 6.2 sd 0.9
Uppoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • Työskennellessäni unohdan ajan kulun • Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni • Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni • Olen täysin uppoutunut työhöni • Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan • Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut 	1-7	6	α .87 ka 5.3 sd 1.1	α .84 ka 5.2 sd 1.1	α .88 ka 5.2 sd 1.1	α .86 ka 5.7 sd 1.0
TYÖSTRESSI						
Stressin kokemus <ul style="list-style-type: none"> • Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? 	1-5	1	ka 2.8 sd 1.0	ka 2.8 sd 1.0	ka 2.9 sd 0.9	ka 2.7 sd 0.9
TYÖNVAIHTOAJATUKSET						
Työnvaihtojatukset <ul style="list-style-type: none"> • Ajattelen usein työpaikan vaihtoa • Pidän todennäköisenä, että lähdän tästä organisaatiosta seuraavan vuoden aikana 	1-5	2	α .82 ka 2.2 sd 1.1	α .87 ka 2.4 sd 1.1	α .83 ka 2.2 sd 1.1	α .75 ka 2.0 sd 1.1