

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**ORGANISAATIOLUOTTAMUS, ESIMIES-
ALAISSUHTEET JA TYÖN IMU SEKÄ NIIDEN YH-
TEYDET ALAISTEN NÄKÖKULMASTA TARKASTE-
LUNA**

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Laatija: Melina Kärkäs
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä
Elokuu 2012

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Melina Kärkäs	
Työn nimi Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhteet ja työn imu sekä niiden yhteydet alaisten näkökulmasta tarkasteltuna	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu
Aika Elokuu 2012	Sivumäärä 72
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksessa selvitettiin pk-yrityksissä työskentelevien alaisten arvioita organisaatioluottamuksen tasosta, esimies-alaissuhteen laadusta ja työn imusta. Lisäksi tutkittiin luottamuksen ja esimies-alaissuhteen laadun vaikutusta alaisten kokemaan työn imuun. Tutkimus perustuu vuonna 2011–2012 toteutettuun kyselytutkimukseen, joka kerättiin osana Uudistava johtaminen -hanketta. Kyselyyn vastasi 163 alaista, joista lähes kolme neljäsosaa oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 36 vuotta (vaihteluväli 19–56 vuotta), ja he työskentelivät palveluiden, informaatioteknologian ja teollisuuden alan yrityksissä. Tulokset osoittivat, että alaiset arvioivat organisaatioluottamuksen tason ja esimies-alaissuhteen laadun hieman keskitasoa paremmaksi. Tietoperustainen luottamus arvioitiin korkeammaksi kuin tunneperustainen luottamus. Työn imua alaiset arvioivat tuntevansa hiukan useammin kuin kerran viikossa. Työn imun osatekijöistä tarmokkuuden havaittiin olevan vähäisempää nuoremmilla työntekijöillä. Työssä koettu tarmokkuus ja työlle omistautuminen olivat selvästi vähäisempää it-alalla työskentelevillä kuin palvelu- ja teollisuusaloilla työskentelevillä alaisilla. Tutkimuksen perusteella todettiin, että tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaissuhteen laatu ovat yhteydessä työn imuun. Mitä korkeammaksi alaiset arvioivat luottamuksen ja esimies-alaissuhteen laadun, sitä useammin he kokivat työn imua. Työtovereiden sosiaalisella tuella näytti olevan enemmän vaikutusta työn imuun kuin työtovereiden ammattitaidolla ja pätevyydellä tai esimiehen tuella ja luottamuksella. Johtopäätöksinä tutkimustuloksista voidaan todeta, että tutkituissa organisaatioissa on syytä kiinnittää huomiota luottamuksen ja esimies-alaissuhteiden laatuun. Etenkin tunneperustaisen luottamuksen kehittäminen on tärkeää, sillä se lisää työn imua, ja vaikuttaa näin koko organisaation tehokkuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin.</p>	
Asiasanat organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde, työn imu, alaiset, pk-yritys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3	Tutkimusraportin rakenne	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS: LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA, ESIMIES-ALAISSUHDE JA TYÖN IMU	13
2.1	LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA	13
2.1.1	Luottamuksen luonne.....	15
2.1.2	Luottamuksen rakentuminen.....	16
2.1.3	Luottamuksen vaikutukset	17
2.2	ESIMIES-ALAISSUHDE	18
2.2.1	Leader-Member Exchange -teoria.....	19
2.2.2	Esimies-alaisuuden luonne.....	20
2.2.3	Esimies-alaisuuden rakentuminen.....	21
2.2.4	Esimies-alaisuuden vaikutukset	23
2.3	TYÖN IMU	24
2.3.1	Työn imun käsite	24
2.3.2	Luottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys työn imuun	26
3	MENETELMÄT	29
3.1	Vastaajat	29
3.2	Kyselymenetelmät	32
3.3	Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti	33
3.4	Tilastolliset analyysit.....	33
4	TULOKSET.....	35
4.1	Alaisten arviot organisaatioluottamuksesta	37
4.2	Alaisten arviot esimies-alaisuudesta	41
4.3	Alaisten arviot työn imusta	42
4.4	Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteydet alaisten kokemaan työn imuun	47
5	POHDINTA JA PÄÄTELMÄT.....	50
5.1	Vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta.....	50
5.2	Alaisten arviot esimies-alaisuudesta.....	53
5.3	Alaisten arviot työn imusta	55
5.4	Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys alaisten kokemaan työn imuun.....	57

	4
5.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset	59
5.6 Keskustelu käytännön kannalta	60
LÄHTEET	63

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Luottamuksen on todettu vaikuttavan myönteisesti organisaation menestykseen ja sen jäsenten hyvinvointiin (Cook & Wall 1980; Mäkipeska & Niemelä 2005). Luottamus voidaan nähdä organisaatiossa vallitsevana ominaisuutena, joka vaikuttaa olennaisesti ihmisten käyttäytymiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27). Se kehittyy osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta, joten se on riippuvaista osapuolten välisen suhteen laadusta, erityisesti osapuolten käyttäytymisestä suhteessa (Hosmer 1995; Graen & Uhl-Bien 1995). Luottamuksen taso organisaatiossa määrittelee näin perustan sille, miten työpaikalla käyttäytään toisia kohtaan (Cook & Wall 1980, 39). Golembiewskin ja McConkien (1975, 131) mukaan luottamus on ainoa tekijä, joka vaikuttaa yhtä perusteellisesti sekä yksilöiden väliseen käyttäytymiseen että ryhmäkäyttäytymiseen.

Luottamus on välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta, sillä se mahdollistaa organisaatiolle elintärkeän yhteistyön tekemisen (McAllister 1995). Organisaatioluottamuksen lähtökohtana ja perustana on, että suhteen molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34). Ihmisten luottaessa toisiinsa he ponnistelevat kohti yhteisiä tavoitteita. Luottamus lisää ennustettavuutta ja johdonmukaisuutta, jotka luovat turvallisuutta ja varmuutta organisaation jäsenille (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33). Organisaation toimivuuden kannalta luottamusta tarvitaan sekä esimiesten ja alaisten välisissä että alaisten keskinäisissä suhteissa.

Luottamus voidaan ymmärtää yksilöissä syntyvänä ja vaikuttavana piirteenä, mutta se ilmenee myös työyhteisön kollektiivisena ominaisuutena perustuen organisaatiossa toimivien ihmisten välisiin suhteisiin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26; Lewis & Weigert 1985, 968; Graen & Uhl-Bien 1995). Luottamus on välttämätöntä sosiaalisten suhteiden sujuvalle toiminnalle ja harmoniselle jatkuvuudelle (Lewis & Weigert 1985, 968–969).

Luottamus edellyttää rehellisyyttä, avointa vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta organisaation jäsenten välillä. Organisaatioluottamus näkyy toisista

välittämisenä ja yhteisöllisyyttä arvostavana kulttuurina. Tällöin organisaation jäsenet kunnioittavat toisiaan ja arvostavat toistensa ammattitaitoa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38–41.) Luottamusta herättävän ilmapiirin omaavassa organisaatiossa henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi (Lämsä 2010, 24), mikä lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26). Tämä lisää uudistumista ja innovatiivisuutta, joiden merkitystä pidetään tänä päivänä tärkeinä organisaation menestymisen kannalta (Lämsä 2010, 24).

Luottamus vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen energisoivasti. Epäluottamus puolestaan kuluttaa energiaa, sillä luottamuksen puute synnyttää epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27.) Tällaisessa tilanteessa organisaation jäsenet pelkäävät ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan eikä muiden ammattitaitoa arvosteta. Epäluottamus näkyy yleensä organisaation huonona ilmapiirinä, yhteistyön toimimattomuutena, johtoon kohdistuvana kritiikkinä sekä työuupumuksena (Mäkipeska & Niemelä 2005, 48).

Työpaikan sosiaaliset suhteet ja organisaation ilmapiiri vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Sosiaalisten suhteiden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille todettiin jo 1900-luvun alkupuolella. Elton Mayo havaitsi vuosina 1924–1932 tekemissään klassisissa Hawthorne-kokeissa, että työntekijöiden motivaatio ei ole riippuvaista vain rahasta ja fyysisistä työolosuhteista vaan siihen vaikuttaa myös työyhteisö ja sen sosiaalisten suhteiden laatu kuten myös koetut psykologiset palkkiot kuten palaute. (Lämsä & Päivike 2010.) Housen, Umbersonin ja Landiksen (1988) mukaan sosiaaliset suhteet ja niihin liittyvä sosiaalinen tuki lisäävät olennaisesti ihmisten hyvinvointia. Organisaatiossa, jossa työtovereihin voidaan luottaa, mielipiteitä ja tunteita on helpompi jakaa. Avoin ja rohkaiseva ilmapiiri sekä työkavereiden emotionaalinen tuki ja ymmärrys lisäävät työntekijöiden hyvinvointia (Hakanen 2009a, 12). Lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin raportoidaan yhä useammin syyksi työpaikan huono ilmapiiri ja henkilöiden väliset ristiriidat (Mäkipeska & Niemelä 2005, 12). Ristiriitoja on yleensä aina työpaikoilla, mutta ongelmallista saattaa olla, ettei niitä selvitetä ja ratkaista.

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa korostuu työelämän muuttuessa jatkuvasti yhä vaativammaksi ja epävarmemmaksi (Hakanen 2009a, 59). Työntekijöiden poissaolot ovat viime vuosina merkittävästi lisääntyneet ja pitkittyneet. Ihmiset ovat alkaneet kokea työnsä uuvuttavaksi ja varhainen eläköityminen jatkuu ehkäisytoimista huolimatta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11). Myös väestön ikärakenteen muuttumisen seurauksena työvoiman määrä vähenee jatkuvasti. Työ- ja toimintakyvyn säilyttämiseksi tarvitaan uusia keinoja, joilla voidaan edistää työntekijöiden ja organisaatioiden hyvinvointia ja menestystä (Hakanen 2009a, 5). Hyvällä työn ja työelämän laadulla pyritään houkuttelemaan työntekijöitä pysymään kauemmin työelämässä.

Tutkimusten (Gould-Williams 2003; Pučetaité, Lämsä & Noveskaite 2010; Young & Daniel 2003) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa olennaisesti luottamuksen tasoon organisaatiossa. Johtajuudella on mitä ilmeisimmin olennainen merkitys luottamusta herättävän, avoimen ilmapiirin rakentamisessa. Mä-

kipeskan ja Niemelän (2005) mukaan luottamusta voidaan pitää organisaation sosiaalisena pääomana, jolloin se ei perustu vain organisaatiossa vallitsevien ihmissuhteiden ja ihmisten ominaisuuksiin vaan liittyy myös johtamisjärjestelmään, kulttuuriin, rakenteisiin ja prosesseihin. Näitä kehittämällä vaikutetaan ihmisten väliseen luottamukseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005.) Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 35) mukaan johtajan tehtävä on ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Nämä lisäävät yhteisöllisyyttä ja organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta. Tiukkaan valvontaan perustuva johtaminen herättää helposti alaisissa epäilyksen siitä, että esimies ei luota heihin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31). Whitenerin, Brodttin, Korsgaardin ja Wernerin (1998) mukaan organisaatiot voivat lisätä luottamusta luomalla prosesseja ja rakenteita, jotka tekevät luottamisesta kannattavaa.

Luottamus on olennaisesti läsnä myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Korkealaatuiselle esimies-alaisuudelle tyypillisiä elementtejä ovat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset panostavat työhönsä enemmän ja ovat muita sitoutuneempia. Tällaisten esimies-alaisuusuhdeiden on todettu vaikuttavan myönteisesti niin alaisten suoriutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen kuin työtyytyväisyyteenkin (Gerstner & Day 1997; Graen & Uhl-Bien 1995).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiossa vallitsevan luottamuksen tasoa, joka käsittää luottamuksen organisaation jäsenten välillä. Tutkimuksessa syvennytään myös esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Vuorovaikutussuhteen tarkastelun uskotaan tuovan lisäarvoa tutkimukselle valaisemalla sitä, millainen vaikutus esimies-alaisuuden laadulla on organisaation jäsenille sekä miten organisaatioluottamus ja esimies-alaisuusuhde yhdessä vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa, joka on tässä tutkimuksessa rajattu työn imuun.

Tutkimuksessa siis tarkastellaan sitä, millaiseksi alaiset arvioivat organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuutensa tason. Lisäksi tutkitaan sitä, miten luottamus ja esimies-alaisuusuhde ovat yhteydessä alaisten kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tarkastellaan alaisten kokeman työn imun kautta. Työn imu on motivaatiotila, jolle tunnusomaista ovat työntekijän kokema tarmokkuus, työlleen omistautuminen sekä työhön uppoutuminen (Hakanen 2009b, 3). Työn imu on noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi vasta tällä vuosikymmenellä. Aikaisemmin työhyvinvointia on keskitytty tutkimaan lähinnä sen negatiivisesta lähtökohdasta: työuupumuksesta ja siitä, miten uupumusta voidaan ehkäistä ja torjua. Nytkin mielenkiinto on kohdistunut siihen, miten työuupumusta voidaan välttää ennakolta, ja miten työn imua on mahdollista lisätä. Tämä tutkimus tuottaa tietoa tekijöistä, joilla mahdollisesti voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, erityisesti työn imuun.

Organisaatioluottamusta ja esimies-alaisuusuhdetta on tutkittu vuosien kuluessa paljon eri näkökulmista. Tutkijat ovat keskittyneet lähinnä tarkastelemaan sitä, mistä elementeistä käsitteet rakentuvat, miten ne muodostuvat ja

millaisia vaikutuksia niillä on organisaation toiminnalle. Organisaatioluottamusta, esimies-alaissuhdetta ja työn imuun on aiemmin tutkittu erillisinä ilmiöinä, mutta niiden yhteyksiä ei ole aikaisemmin tutkittu yhtä aikaa empiirisesti. Koska ilmiöiden voidaan olettaa olevan yhteydessä toisiinsa ja niiden merkitys yksinään on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi organisaation menestyksen kannalta, tässä tutkimuksessa selvitetään yhteyksiä empiirisesti. Tutkimuksia löytyy luottamuksen ja esimies-alaisuus-suhteiden vaikutuksista työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, jotka osaltaan ovat yhteydessä myös organisaation jäsenten työhyvinvointiin (esim. Gould-Williams 2003; Dirks & Ferrin 2001; Graen, Novak, & Sommerkamp 1982). Tässä tutkimuksessa kontribuoidaan erityisesti organisaatioluottamusta koskevaan tutkimukseen selvittämällä empiirisesti organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuus-suhteen yhteyttä työn imuun.

Aikaisempien tutkimusten (esim. Blundson & Reed 2003; Green, Anderson & Shivers 1996) mukaan yrityksen koolla saattaa olla vaikutusta organisaatioluottamukseen sekä esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin. Green ym. (1996) havaitsivat tutkimuksessaan suuren työryhmän koon vaikuttavan negatiivisesti esimies-alaisuuteen. Pienemmissä yrityksissä saatetaan kokea esimiesten ja alaisten välisten suhteiden olevan avoimempia ja luottamuksellisempia kuin suurissa yrityksissä. Tiiviimmän kanssakäymisen ansiosta ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä esiintyy todennäköisesti vähemmän. Sen sijaan suurissa yrityksissä esimies-alaisuus-suhteiden laatu saattaa olla heikompaa monimutkaisten yritysrakenteiden vuoksi. (Suomen Yrittäjät ry 2009, 8-14.) Yrityksen koolla saattaa olla myös vaikutusta organisaatiossa koettuun luottamuksen tasoon (Blundson & Reed 2003; Lewis & Weigert 1985, 980). Spencen (1999, 165) mukaan pienissä yrityksissä työntekijöiden välillä tapahtuu enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa syvemmän luottamuksen rakentamisen organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkona ovat pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työskentelevä henkilöstö. Tutkittavat yritykset koostuvat kahdeksasta keskisuomalaisesta pk-yrityksestä, jotka toimivat palveluiden, informaatioteknologian ja teollisuuden toimialasektoreilla. Pienistä ja keskisuurista yrityksistä käytetään tässä tutkimuksessa Euroopan Unionin vuonna 2003 antamaa määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksiksi lasketaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle 250 ja liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan Unioni 2003).

Pienet yritykset ovat Suomessa tärkeitä työllistämisen, innovoinnin ja talouden kehittämisen kannalta (Turjanmaa 2005, 23). Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2009 pienten yritysten osuus oli 99,1 prosenttia ja keskisuurten 0,7 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Pienet yritykset työllistivät 47,5 prosenttia ja keskisuuret 16,4 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä. Pienten yritysten osuus liikevaihdosta oli 34,6 prosenttia ja keskisuurten 16,4 prosenttia. Huolimatta merkittävästä osuudesta työllistäjinä ja talouden tukipilareina henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on niukasti tutkittu aihealue. Tutkimuksissa on yleensä keskitytty suuriin organisaatioihin. Turjanmaa (2005) on väitöskir-

jassaan todennut, että pk-yritys ei ole suuri yritys pienoiskoossa. Pk-yrityksellä on erityispiirteitä, jotka synnyttävät tarpeen tutkia pk-yrityksiä. Tavanomaista johtamisen kannalta on, että pk-yritysten organisaatio on ohut ja niillä on vain yksi tai muutama johtaja tai omistaja-johtaja. Työnjako on vähäistä ja päätöksentekoketju lyhyt. Pk-yrityksen toimintatavat ovat tavallisesti varsin yhdenmukaiset ja henkilöstön tulostietoisuus suuri. (Turjanmaa 2005, 24). Johtajuus siten henkilöityy pk-yrityksessä muutamaan tai vain yhteen henkilöön helpommin verrattuna suureen yritykseen. Vähäinen erikoistuminen edellyttää henkilöstöltä joustavuutta ja läheistä yhteistyötä. Siihen tarvitaan luottamusta organisaation jäsenten välillä.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Uudistava johtaminen -nimisessä hankkeessa. Kyseessä on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kehittämiseen tähtäävä hanke Keski-Suomessa 1.5.2011 - 31.8.2013 (ESR-projektisuunnitelma 2011). Projektin toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Hanketta ovat rahoittaneet Keski-Suomen elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus, Euroopan Sosiaalirahasto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja mukana olevat yritykset. Uudistava johtaminen -hanke on kohdistettu sellaisiin keskisuomalaisiin pk-sektorin yrityksiin, jotka haluavat panostaa henkilöstönsä työurien pidentämiseen. Keskeisinä haasteina hankkeessa nähdään työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvät asiat ja niiden kehittäminen pk-sektorilla. (ESR-projektisuunnitelma 2011; Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012.) Tätä pro gradu -tutkimusta ei ole tehty hankkeessa, vaan tässä tutkimuksessa on saatu käyttöön hankkeen alussa kerätty laajempi kyselyaineisto, joka sisältää kaksitoista osa-aluetta. Kyselystä on tehty hankeraportti (Koponen ym. 2012). Koska hankkeessa kerätty aineisto mahdollistaa yleisraporttia syvemmän tarkastelun, tässä yhteydessä keskitytään kolmeen osa-alueeseen - luottamukseen, esimies-alaisuuteeseen ja työn imuun - sekä syvennetään tarkastelua osa-alueiden välisten yhteyksien tutkimiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kyselyaineisto on kerätty pk-yrityksissä, jotka olivat liittyneet Uudistava johtaminen -hankkeeseen vuoden 2011 loppuun mennessä. Tutkimuksen aineiston perusjoukon muodostavat kaikki projektissa mukana olleiden yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia, ovat tiivistettävissä seuraavasti:

1. Millaiseksi vastaajat arvioivat luottamuksen organisaatiossaan?
 - a. Ovatko vastaajien ikä, sukupuoli, yrityksen toimiala, vastaajan ammatissa/yrityksessä/esimiehen alaisuudessa työskentelyaika

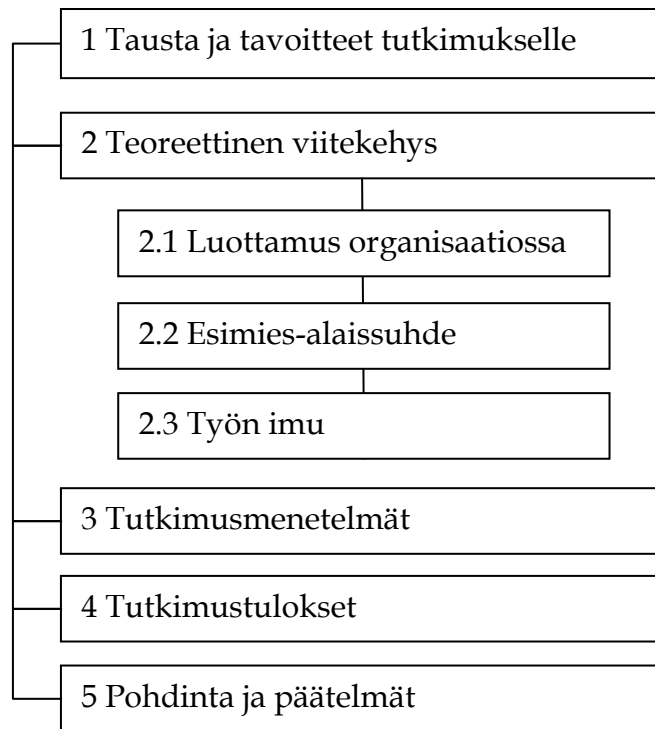
- yhteydessä arvioihin organisaatioluottamuksen tasosta? Jos ovat, miten?
2. Millaiseksi vastaajat arvioivat esimies-alaissuhteensa laadun?
 - a. Ovatko vastaajien ikä, sukupuoli, yrityksen toimiala, vastaajan ammatissa/yrityksessä/esimiehen alaisuudessa työskentelyaika yhteydessä arvioihin esimies-alaissuhteen laadusta? Jos ovat, miten?
 3. Millaiseksi alaiset kokevat työn imunsa?
 - a. Ovatko vastaajien ikä, sukupuoli, yrityksen toimiala, vastaajan ammatissa/yrityksessä/esimiehen alaisuudessa työskentelyaika yhteydessä arvioihin työn imusta? Jos ovat, miten?
 4. Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaissuhteet ovat yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun?
 - a. Lisääkö alaisen kokeman luottamuksen taso hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?
 - b. Lisääkö alaisen kokeman esimies-alaissuhteen laatu hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, joka oli sopiva menetelmä tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kokonaiskartoitus teki-
jöistä ja niiden välisistä yhteyksistä. Laadullisella tutkimuksella olisi saatu rik-
kaampaa tietoa arvioihin johtaneista syistä, mutta tässä tutkimuksessa pyrittiin
tarkastelemaan eri taustatekijöiden ja käsitteiden yhteyksiä, jolloin merkityksel-
listä oli riittävä vastaajien määrä. Kyselytutkimus on nopea ja tehokas mene-
telmä kerätä suurehko määrä vastauksia. Se on helppo kohdistaa halutulle
kohderyhmälle, jolloin saadaan vastauksia juuri tutkimuskysymyksen kannalta
relevanteilta vastaajilta.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti jakautuu viiteen lukuun (kuvio 1). Raportin ensimmäisessä
luvussa käytiin läpi tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen tavoitteet. Toisessa
luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvun ensimmäinen
osa käsittelee organisaatioluottamusta, toinen esimies-alaissuhdetta ja kolmas
työn imua. Luvun lopuksi esitetään teoreettinen malli käsitteiden tutkituista
yhteyksistä. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään kohdejoukon tausta-
tiedot sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Neljäs luku esittelee saadut tutkimus-
tulokset. Viidennessä luvussa pohditaan saatuja tuloksia ja niiden merkityksiä
käytännön kannalta. Siinä arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja teh-
dään ehdotuksia jatkotutkimuksille.

KUVIO 1 Tutkimusraportin rakenne



2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA, ESIMIES-ALAISSUHDE JA TYÖN IMU

2.1 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Luottamusta on tutkittu paljon eri tieteenalojen näkökulmista. Tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä siihen, mistä tekijöistä luottamus muodostuu, miten se rakentuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja mitä vaikutuksia sillä on organisaatioihin ja yksilöihin. Luottamus on hyvin moniulotteinen käsite (Blomqvist 1997; Lewis & Weigert 1985, 969), jota on aikojen kuluessa määritelty useilla eri tavoilla. Kautta aikojen luottamusta on pidetty tärkeänä tekijänä ihmisten toiminnassa, mutta tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, miten käsitettä tulisi määritellä (esim. Hosmer 1995).

Rousseau, Sitkinin, Burtin ja Camererin (1998, 395) mukaan luottamus on yleisesti määritelty psykologiseksi tilaksi, johon liittyy olennaisesti halukkuus olla haavoittuvainen. Haavoittuvaisuus on yhteydessä luottavan tahon positiivisiin odotuksiin toisen osapuolen aikeista ja käyttäytymisestä (Rousseau ym. 1998, 395). Rotterin (1971) mukaan luottamus on yleinen odotus siitä, että luotettu taho pitää sanansa ja täyttää lupauksensa. Mayer, Davis ja Schoorman (1995, 712) lisäävät tähän sen, että luottava taho uskoo toisen osapuolen käyttäytymisen odotusten mukaisesti ilman, että hänen käyttäytymistään valvottaisiin tai kontrolloitaisiin, vaikka se olisikin mahdollista. Luottamukseen sisältyy siis molemminpuolinen varmuus siitä, että toinen osapuoli ei pyri hyötymään toisen haavoittuvuudesta (Barney & Hansen 1994, 176).

Luottamukseen sisältyy aina riski siitä, että luotettu taho ei toimikaan odotusten mukaisesti (Das & Teng 1998; Mayer ym. 1995; Lewis & Weigert 1985). Rousseau ym. (1998, 395) mukaan luottamuksen ja riskin yhteys muodostuu näiden keskinäisestä suhteesta: riski luo mahdollisuuden luottamuksen syntymiselle, mikä taas johtaa riskin ottamiseen. Luottamukselle ei ole tarvetta, mikäli kaikki tapahtuu täydellä varmuudella ilman minkäänlaista riskiä (Lewis &

Weigert 1985). Mayerin ym. (1995) mukaan luottamuksen taso määräytyy sen perusteella, kuinka suuren riskin luottava taho on valmis ottamaan. Luotettu taho pyrkii toimimaan luottamuksen arvoisesti ymmärtäessään, että luottava taho on ottanut riskin luottaessaan tähän. Näin riskinotto vahvistaa luottamuksen tunnetta. (Das & Teng 1998, 503.)

Luottamukseen sisältyy riippuvuussuhde osapuolten välillä. Luottamus kehittyy osapuolten välisten vuorovaikutustapahtumien kautta, jolloin luottamus on riippuvaista osapuolten käyttäytymisestä. (Hosmer 1995.) Jos luotettu taho toimii odotetulla tavalla, luottamus syvenee. Mikäli luotettu taho sen sijaan rikkoo luottamuksen käyttäytymällä vahingollisesti luottavaa tahoaa kohtaan, osapuolten välisen luottamuksen taso laskee tai katoaa jopa kokonaan.

Luottamus on olennaisesti läsnä kaikissa sosiaalisissa yhteistyötilanteissa, joissa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan (Johnson-George & Swap 1982, 1306). Yhdessä työskentely sisältää usein riippuvuussuhteen osapuolten välillä, joten organisaation jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan saavuttaakseen sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet (Mayer ym. 1995). Luottavan tahon intressit eivät täyty ilman luottamusta toiseen osapuoleen (Rousseau ym. 1998, 395).

Luottamus on välttämätöntä sosiaalisten suhteiden harmoniselle jatkuvuudelle (Lewis & Weigert 1985, 969). Se vähentää epävarmuutta ja monimutkaisuutta (Hosmer 1995, 390–391), ja mahdollistaa näin sosiaalisen vuorovaikutuksen toimimisen yksinkertaisella ja varmallalla tasolla (Lewis & Weigert 1985, 968–969). Luottamuksen avulla suhteen osapuolet kykenevät parempaan yhteistyöhön ja saavuttavat helpommin yhteisiä tavoitteita (Hosmer 1995, 390). Tämän seurauksena ennustettavuus ja kyky suunnitella eteenpäin helpottuvat (Lewis and Weigert 1985).

Tässä tutkimuksessa organisaatioluottamus nähdään uskomuksena siitä, että luottamussuhteen osapuolet käyttäytyvät odotusten mukaisesti, eivätkä pyri hyötymään toisistaan tilaisuuden tullen. Luottamussuhteen osapuolet eivät voi kuitenkaan pakottaa toisiaan käyttäytymään omien odotustensa mukaisesti vaan luottamukseen liittyy aina riskinotto ja mahdollisuus tulla petetyksi. Luottamus sisältää myös riippuvuussuhteen osapuolten välillä, sillä osapuolten tekemisillä on vaikutusta toisiinsa. (Whitener ym. 1998, 513.)

Tässä tutkimuksessa luottamusta keskitytään tarkastelemaan organisaation sisäisenä ominaisuutena organisaation jäsenten näkökulmasta. Whitenerin (1997, 398) mukaan organisaatioluottamus ei ole kahdenvälisen luottamussuhteiden kokoelma tai yksinkertainen keskiarvo eri dyadien välisistä luottamuksen tasoista. Sen sijaan organisaatioluottamus kuvastaa ryhmän jäsenten odotuksia ja uskomuksia muista ryhmän jäsenistä kokonaisuutena. McCauleyn ja Kuhnertin mukaan (1992) organisaatioluottamus viittaa yksilöiden odotuksiin, joita heillä on organisaatiossa vallitsevista suhteiden verkostoista. Heidän mukaansa organisaatioluottamus käsittää luottamuksen työtovereihin ja muihin organisaatiossa toimiviin työntekijöihin sekä esimiehiin ja johtoon. Huomionarvoista on se, että alaiset eivät välttämättä luota esimieheensä, vaikka he luottaisivatkin työtovereihinsa. (McCauley & Kuhnert 1992.)

2.1.1 Luottamuksen luonne

Luottamuksen muotoja on mahdollista jaotella monilla eri tavoilla. Useat tutkijat ovat tehneet jaon järkeen ja tunteisiin vetoavan luottamuksen välillä (Johnson-George & Swap 1982; Lewis & Weigert 1985; Rempel, Holmes & Zanna 1985), jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Blomqvistin (1997, 153) mukaan päätelmät toisen osapuolen ominaisuuksista ja kyvykkyydestä perustuvat usein tietoon, kun taas henkilön hyväntahtoisuutta ja aikomuksia arvioidaan enemmän piilotajunnalla ja tunteellisella tasolla.

Tietoperustainen luottamus perustuu siihen, että luottamuksen kohde ja luottamuksen taso valitaan aikaisempien tietojen perusteella (Lewis & Weigert 1986, 970). Arviot toisen osapuolen käyttäytymisestä ja toiminnasta perustuvat käytettävissä olevaan tietoon ja järkisyihin (McAllister 1995, 26). Luottamus muodostuu siis tarkan laskelmoinnin ja rationaalisen arvioinnin ja ennustamisen kautta (Lämsä & Pučėtaite 2006, 132).

Tunteet tulevat mukaan osapuolten välisiin suhteisiin usein toistuvan, pitkäaikaisen vuorovaikutuksen johtaessa kiintymyksen syntymiseen osapuolten välillä (McAllister 1995). Tunneperustainen luottamus perustuu molemminpuoliseen aitoon huolenpitoon toisen osapuolen hyvinvoinnista sekä uskoon toisen osapuolen hyväntahtoisuudesta (McAllister 1995, 26). Suhteen osapuolet muodostavat tunteisiin perustuvan siteen toisiaan kohtaan (Lewis & Weigert 1985, 971), mikä vaatii molemmilta osapuolilta vahvaa tunteisiin ja moraalisiin perustuvaa panostusta (Lämsä & Pučėtaite 2006, 132–135). Tunneperustainen luottamus on ennakoivaa: se sisältää molemminpuolisen odotuksen reilusta ja rehellisestä käyttäytymisestä (Lämsä & Pučėtaite 2006, 132). Tunneperustainen luottamus on usein itsestään selvää ja ihmisten mielissä piilossa olevaa (Pučėtaite, Lämsä & Noveskaite 2010, 199). Williamsonin (1993) mukaan tunneperustainen luottamus on impulsiivista ja epärationaalista, ja se yhdistetään hänen mukaansa usein huonompaan päätöksentekokykyyn.

Työelämän organisaatiokontekstissa tietoperustaisen luottamuksen voidaan nähdä luovan pohjan tunneperustaisen luottamuksen kehittymiselle, sillä tieto on tiettyssä määrin välttämätöntä tunneperustaisen luottamuksen syntymiselle. Tieto- ja tunneperustainen luottamus ovat kuitenkin määriteltävissä erillisiksi luottamuksen muodoiksi: ne ovat ainutlaatuisia ja niillä on eriävät ominaispiirteet. Myös niistä aiheutuvat seuraukset ovat erilaisia. Tunneperustaista luottamusta ei näin ollen voida pitää millään tavoin luottamuksen korkeampana muotona. (McAllister 1995, 51.) Lewisin ja Weigertin (1985, 971) mukaan luottamus rakennetaan ja ylläpidetään tietoperustaisella tasolla, jota tunneperustainen luottamus täydentää ja edistää. McAllisterin (1995, 30) mukaan luottamuksen muotojen erottaminen helpottuu ja luottamus muuttuu käänteiseksi tunneperustaisen luottamuksen kypsyessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tunneperustainen luottamus alkaa vaikuttaa myös tietoperustaiseen luottamukseen.

Tunneperustainen luottamus on tyypillistä läheisissä, ensisijaisissa suhteissa kun taas tietoperustainen luottamus on tyypillistä vieraampien ihmisten välisissä eli niin sanotuissa toissijaisissa suhteissa (Lewis & Weigert 1985, 973).

Tunneperustaisen luottamuksen rakentuminen vie aikaa ja siihen vaikuttaa osapuolten välisten vuorovaikutustapahtumien määrä. Mitä useammin osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sitä syvemmäksi tunneperustainen luottamus kehittyy. (McAllister 1995, 30.) Tästä näkökulmasta pk-yrityksessä, jossa ihmisiä on vähän ja työnjako vähäistä, saattaa luottamus on korkeampaa verrattuna suureen organisaatioon.

Tietoperustainen luottamus on yleistä liiketoiminnassa ja työpaikoilla (Young & Daniel 2003, 140), sillä se toimii parhaiten lyhytaikaisissa ja satunnaisissa suhteissa (Lämsä & Pučėtaite 2006, 132). Tunteet ovat kuitenkin keskeisesti läsnä ihmisten toiminnassa, joten niiden voidaan nähdä sisältyvän myös työelämään (Young & Daniel 2003, 140). Tunneperustaista luottamusta tarvitaan vakaan ja pitkäaikaisen organisaation luomiseksi, sillä se mahdollistaa paremmin työntekijöiden tasaisen suoriutumisen (Lämsä & Pučėtaite 2006, 132). Tietoperustainen luottamus on pinnallista, eikä niin kestävää kuin tunteisiin perustuva luottamus (Young & Daniel 2003, 140). Lisäksi pelkkä tietoon perustuva luottamus tekee organisaation jäsenten väliset suhteet melko pinnallisiksi ilman syvempää sosiaalista sidettä. Rousseau'n ym. (1998, 401) mukaan tunteisiin pohjautuva luottamus sisältää enemmän vaihdantaresursseja, joihin kuuluu niin konkreettisia resursseja kuin sosioemotionaalista tukea. Tämä laaja resurssien vaihdanta taas tekee luottamuksesta syvempää.

Johnson-Georgen ja Swapin (1982) mukaan tunneperustaisella luottamuksella on voimakkaampi vaikutus käyttäytymiseen kuin tietoperustaisella luottamuksella. Myös McAllister (1995) havaitsi, että tunneperustainen luottamus on voimakkaammin yhteydessä henkilön yleiseen suoriutumiseen. Costiganin, Ilterin ja Bermanin (1998) mukaan tunneperustainen luottamus on voimakkaasti yhteydessä työntekijän motivaatioon. Myös riskinotto näyttää olevan yhteydessä tunneperustaiseen luottamukseen. Mitä vahvempi tunteisiin perustuva luottamus vallitsee osapuolten välillä, sitä suuremman riskin luottava taho on valmis ottamaan. (Costigan ym. 1998.)

2.1.2 Luottamuksen rakentuminen

Ihmisten ominaispiirteiden on todettu vaikuttavan luottamuksen tasoon. Eri ihmiset voivat arvioida luottamusta ja henkilön luotettavuutta eri tavoilla. (Blois 1998.) Toisilla luotettavuuden arviointi perustuu enemmän rationaalisiiin syihin kun taas toiset arvioivat toisen osapuolen luotettavuutta enemmän tunteellisella tasolla. Luottamuksen tasoon vaikuttaa myös henkilön taipumus luottaa toisiin ihmisiin (Mayer ym. 1995). Toiset ihmiset luottavat herkemmin ja ovat valmiita ottamaan suurempia riskejä kuin toiset. Uskon omaan luotettavuuteen on todettu vaikuttavan taipumukseen luottaa toisiin ihmisiin (Rotter 1971). Mitä luotettavammaksi henkilö kokee itsensä sitä herkemmin hän luottaa myös muihin. Tylerin (2003, 567) mukaan ihmiset ovat taipuvaisempia luottamaan enemmän sellaisiin henkilöihin, joilla on samanlainen tausta kuin heillä itsellään. Sen sijaan McAllister (1995, 28) ei löytänyt tukea sille, että samankaltaisella kulttuuritaustalla tai etnisellä taustalla olisi vaikutusta luottamuksen kehittymiseen.

Luottamuksen rakentumisen on todettu riippuvan osapuolten aikaisemmasta keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Jos henkilö on aikaisemmin osoittanut luotettavaa käyttäytymistä, luotetaan häneen herkemmin jatkossakin. (McAllister 1995, 28.) Johnson-Georgen ja Swapin (1982, 1306) mukaan luottamus on kuitenkin tilannesidonnaista: vaikka henkilöön luotettaisiin jossain tilanteessa, ei häneen välttämättä luoteta samankaltaisesti toisessa tilanteessa.

Käsitelmäärityksen lisäksi epäjohtonmukaisuutta on siinä, mistä tekijöistä luottamus muodostuu. Tutkijat ovat määritelleet lukuisia luottamuksen rakentamiseen liittyviä tekijöitä (Mayer ym. 1995, 717). Mayerin ym. (1995, 717) mukaan henkilön uskomukset toisen osapuolen kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä johtavat riskinottoon ja tätä kautta luottamukseen. Mitä enemmän toinen osapuoli luottaa toiseen, sitä suuremman riskin hän on valmis ottamaan (Mayer ym. 1995, 717). Schoormanin, Mayerin ja Davisin (2007, 345) mukaan arviot toisen osapuolen kyvykkyydestä ja rehellisyydestä muodostuvat nopeasti, mutta arviot hyväntahtoisuudesta vievät enemmän aikaa. He näkevät näiden ominaisuuksien edistävän luottamusta myös ryhmien ja organisaatioiden sisällä (Schoorman ym. 2007, 345). Pučetaité ym. (2010) havaitsivat, että organisaation henkilöstöjohtaminen vaikuttaa luottamukseen. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa sekä avoin viestintä olivat heidän tutkimuksessaan keskeisiä erityisesti tunneperäistä luottamusta edistäviä tekijöitä. Sitä vastoin yrityksen strategiset julkilausumat, jos niiden ei koettu toteutuvan käytännön toiminnassa, herättivät epäilystä ja vähensivät luottamuksen tasoa (Pučetaité ym., 2010).

Luottamukselle on tyypillistä se, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta katoaa nopeasti (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47). Luottamuksen on uskottu syntyvän hitaasti toistettujen tyydytystä tuottavien vuorovaikutustapahtumien kautta (Blau 1964). Toistettu vaihdanta, riskinotto sekä menestyksekkäästi täytetyt odotukset vahvistavat osapuolten luottamusta toisiinsa. Luottamus ei kuitenkaan ole pysyvää, vaan se vaihtelee ajan kuluessa. (Rousseau ym. 1998, 395–400.)

2.1.3 Luottamuksen vaikutukset

Kautta aikojen luottamusta on pidetty tärkeänä tekijänä organisaatioiden toiminnalle, sillä organisaatiossa vallitsevan luottamuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti niin asenteisiin ja käsityksiin kuin käyttäytymiseen ja suoriutumiseenkin (Dirks & Ferrin 2001). Luottamuksella on havaittu olevan monia tärkeitä etuja sekä organisaatioille että niiden jäsenille (Kramer 1999, 569). Sen on todettu vaikuttavan sekä suorasti että välillisesti organisaation toimintaan (Dirks & Ferrin 2001; Gould-Williams 2003). Luottamus voi toimia välittävänä tekijänä luomalla edellytykset monille organisaation positiivisille ilmiöille (Dirks & Ferrin 2001, 450).

Organisaatioluottamuksen on nähty olevan tärkeä tekijä organisaation suoriutumisen kannalta, sillä se mahdollistaa yhteistyön sujumisen (McAllister 1995). Organisaatioluottamus myös motivoi yksilöitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita (Blundson & Reed 2003, 13). Kun toisen osapuolen uskotaan

olevan luotettava, on helpompi ponnistella kohti yhteistä tavoitetta. Osapuolten välisen luottamuksen vallitessa heidän ei tarvitse olla huolissaan toistensa käyttäytymisestä vaan he voivat kohdistaa huomionsa yhteiseen tavoitteeseen ja ponnistella sen saavuttamiseksi. Mikäli toinen osapuoli koetaan epäluotettavaksi, on yhteistyö vaikeampaa, eikä päämäärän eteen viitsitä ponnistella yhtä paljon. Epäluottamuksen vallitessa suhteen osapuolet alkavat helposti kohdistaa resursseja muualle kuin yhteistä tavoitetta kohti. Näin he pyrkivät suojelemaan itseään toisen osapuolen mahdollisesti vahingolliselta toiminnalta. (Dirks & Ferrin 2001, 456–457.) Dirks (1999) havaitsi tutkimuksessaan, että ryhmät, joilla oli korkea motivaatio, työskentelivät kohti yhteistä tavoitetta, kun luottamus oli korkealla. Ryhmän jäsenten keskinäisen luottamuksen ollessa matalalla, jäsenet alkoivat ponnistella kohti henkilökohtaisia tavoitteitaan.

Organisaatioluottamuksen tasolla on myös todettu olevan vaikutusta henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen (Gould-Williams 2003). Työntekijät työskentelevät mieluummin organisaatioissa, jotka edistävät luottamusta (Pascale & Athos 1981; Hage 1980). Organisaatioon sitoutuminen taas johtaa lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen sekä vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Gould-Williams 2003). Dirksin ja Ferrinin (2001) mukaan luottamuksella näyttää olevan merkittävä vaikutus työtyytyväisyyden kokemiseen. Luottamuksen on myös nähty vaikuttavan positiivisesti organisaatiossa työskentelevien henkilöiden alustaitoihin (organizational citizenship behaviour) sekä yksilön työsuoriutumiseen (Dirks & Ferrin 2001, 452).

Johnson-George ja Swap (1982) totesivat tutkimuksessaan, että naiset arvioivat usein toisten osapuolten olevan luotettavampia ja luottavat näin ollen enemmän ihmisiin kuin miehet. Costigan ym. (1998, 311) eivät kuitenkaan löytäneet yhteyksiä luottamuksen ja sukupuolen tai organisaatiossa työskentelyajan välillä. Koivumäki (2008, 245) havaitsi tutkimuksessaan alle 30-vuotiaiden luottavan selvästi enemmän työtovereihinsa kuin vanhempien työntekijöiden.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioluottamuksen yhteyttä alaisten kokemaan työn imuun. Tarkastelukohteena ovat myös luottamuksen kaksi eri muotoa: tieto- ja tunneperustainen luottamus sekä niiden yhteys työn imuun ja sen kolmeen eri osatekijään. Lisäksi tarkastellaan alaisen iän, sukupuolen, toimialan, ammatissa työskentelyajan, yrityksen palveluksessa työskentelyajan, esimies-alaisuuden keston sekä poissaolojen mahdollista vaikutusta alaisen kokemaan organisaatioluottamuksen laatuun, ja tieto- ja tunneperustaisen luottamuksen laatuun.

2.2 ESIMIES-ALAISSUHDE

Esimiehen ja alaisen välistä työskentelysuhdetta ja vuorovaikutusprosessia on pidetty keskeisenä lähestymistapana johtajuuden tutkimisessa (Leponiemi 2008, 1). Tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisten välistä suhdetta tutkitaan Leader-Member Exchange (LMX) -teorian kautta. LMX-teorian mukaan esimiehillä on taipumus luoda toisistaan eroavia suhteita eri alaistensa kanssa.

2.2.1 Leader-Member Exchange -teoria

LMX-teoriaa on vaikea sijoittaa perinteisten johtajuusteorioiden kategorioihin, sillä perinteisesti johtajuutta on tutkittu johtajan ominaisuuksien (luonteenpiirteet, käyttäytyminen ja johtamistyyli) näkökulmasta. Näin on pyritty selvittämään, mitkä ominaisuudet tekevät johtajasta tehokkaan eri tilanteissa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 220.) Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 221) mukaan johtajuus voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen tarkastelunäkökulmasta riippuen. Nämä kolme eri ulottuvuutta ovat: esimiehen näkökulma, alaisen näkökulma sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen näkökulma. LMX-teoria keskittyy tarkastelemaan johtajuutta johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. LMX-teoriaa voi pitää niin sanottuna relationaalisenä eli suhteita painottavana johtajuusteorianana. Perinteisissä johtajuusteorioissa painotetaan johtajaa. Suhdeteoriat, kuten LMX-teoria korostavat johtajuuden syntyvän ja kehittyvän osapuolten, johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. (Lämsä & Päivike 2010.) LMX-teoria tarkastelee esimiehen ja alaisten välisten suhteiden laatua, siihen vaikuttavia tekijöitä ja laadun vaikutusta organisaatioon. Näitä esimiehen ja alaisen välisiä vuorovaikutussuhteita on mahdollista tutkia eri analyysitasoilla: ryhmätasolla, dyadisella eli kahdenvälisellä tasolla, yksilötasolla sekä suuremmilla yhteisöllisillä tasoilla. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta kahdenvälisellä tasolla alaisen näkökulmasta.

LMX-teorian nähdään pohjautuvan sosiaalisen vaihdannan teoriaan ja rooliteoriaan (Liden & Maslyn 1998, 44). Blau (1964) erottaa toisistaan taloudellisen ja sosiaalisen vaihdannan. Sosiaalinen vaihdanta synnyttää tunteita henkilökohtaisesta sitoutumisesta, kiitollisuudesta ja luottamuksesta. Tämä on olennaista erilaisten esimies-alaisuuksien laadun kehittymiselle. Suhteiden laadun kehittyessä alaisille syntyy erilaisia rooleja työorganisaatiossa. (Leponiemi 2008, 9-10.) Roolit muodostuvat esimiehen ja alaisen välisten vaihdantasarjojen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Esimies asettaa rooliodotuksia alaisensa käyttäytymiselle ja arvioi sitä, miten alainen täyttää nämä odotukset. Alaisen roolikäyttäytyminen määrittyy tällaisten vaiheiden kautta. (Dienesch & Liden 1986.) Roolinmuodostuksen seurauksena syntyy luonnollisesti erilaisia roolimääritelmiä, jotka taas vaikuttavat erilaisiin esimiehen ja alaisen välisiin vaihdantasuhteisiin (Dienesch & Liden 1986, 621). Toisille alaisille esimies antaa vaativampia tehtäviä, toiset taas hoitavat vaatimattomampia rutiinitehtäviä.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan LMX-teorian kehitys voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen riippuen tutkimuksen tarkastelutasosta ja näkökulmasta aiheeseen. Vaiheet seuraavat toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Ensimmäinen vaihe perustuu siihen, että esimiehet muodostavat toisistaan eroavia suhteita eri alaisensa. Kehityksen toisen vaiheen tutkimukset pyrkivät tarkastelemaan esimiehen ja alaisen dyadisten suhteiden ominaispiirteitä ja suhteiden vaikutusta organisaatioon. Kolmannen vaiheen tutkimukset keskittyvät kuvailemaan dyadisten kumppanuuksien rakentamista, ja neljännen vaiheen tutkimukset tarkastelevat erilaisten dyadisten suhteiden yhdistymistä ryhmä- ja

verkostotasolla. Tutkijoiden keskuudessa tasot yksi ja kaksi ovat saaneet eniten huomiota tasojen kolme ja neljä jäädessä vähemmälle huomiolle. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225.) Myös tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan tasoja yksi ja kaksi.

2.2.2 Esimies-alaisuuden luonne

LMX-teoria keskittyy tarkastelemaan esimiehen ja alaisen välistä vaihdantasuhdetta. Esimiehen ja alaisen välistä vaihdantaa on tutkittu paljon. Tutkijat ovat määritelleet LMX:ää vuosikymmenten kuluessa usein eri tavoin pääsemättä kuitenkaan täysin yksimielisyyteen siitä, mitä LMX on, miten se rakentuu ja miten sitä tulisi mitata (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999). Tutkijat kuitenkin näyttävät olevan melko yksimielisiä siitä, että pohjimmainen tutkimuskohde LMX:ssä on esimiehen ja alaisen välisen vaihdantasuhteen laatu (Schriesheim ym. 1999, 77).

LMX-teorian keskeinen havainto perustuu Dansearaun, Graenin ja Hagan vuonna 1975 kehittämään Vertical Dyad Linkage (LVD) -teoriaan, jonka mukaan johtajat muodostavat alaisistaan sisä- ja ulkopiirejä kehittämällä erilaisia suhteita eri alaistensa kanssa. Nämä johtajan ja johdettavien väliset vuorovaikutussuhteet voidaan jakaa kahteen eri suhdetyyppiin: 1) neuvoteltuun ja laajennettuun sopimussuhteeseen, ja 2) muodolliseen sopimussuhteeseen (Lämsä & Päivike 2010, 212).

Neuvoteltu ja laajennettu sopimussuhde on niin sanotusti korkealaatuinen suhde. Tällaisessa suhteessa olevat alaiset tekevät toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä ja toimivat näin ikään kuin esimiehensä luotettuina apulaisina. (Graen & Uhl-Bien 1995, 226–226.) Korkealaatuisissa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu saavan esimieheltään enemmän huomiota, tukea ja toimintavapauksia (Dienesch & Liden 1986, 622; Liden & Graen 1980). Myös heidän asenteidensa työtä kohtaan on todettu olevan positiivisempia ja he käyttävät enemmän aikaa ja energiaa työtehtäviensä hoitamiseen (Dienesch & Liden 1986, 622). He saavat hoitaakseen vaativampia ja yrityksen menestyksen kannalta tärkeämpiä työtehtäviä (Liden & Graen 1980). Korkealaatuisten suhteiden muodostaminen vie huomattavasti aikaa ja sosiaalisia resursseja, joten esimiehet kykenevät muodostamaan tällaisia suhteita vain muutamien alaistensa kanssa muiden suhteiden jäädessä heikompileatuisiksi (Graen & Uhl-Bien 1995, 227).

Muodolliset sopimussuhteet ovat sen sijaan heikkolaatuisia ja niille tyypillisiä piirteitä ovat vähäinen vuorovaikutus ja alhainen luottamus esimiehen ja alaisen välillä sekä palkkioiden ja tuen vähäisyys. Muodollisissa sopimussuhteissa olevat alaiset suorittavat vain toimenkuvaansa kuuluvia työtehtäviä toimien niin sanottuina ”palkattuina käsinä”. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227.) Heikompileatuisien suhteiden kautta esimies pyrkii vain varmistamaan sen, että alaiset suoriutuvat työstään asianmukaisesti (Dienesch & Liden 1986, 621). Muodollinen suhde perustuukin lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin (Lämsä & Päivike 2010, 212). Lidenin ja Graenin (1980, 464) mukaan esimiehet arvioivat heikkolaatuisissa suhteissa olevien alaistensa työssä suoriutumisen olevan hei-

komppaa. He eivät ole yhtä halukkaita tarjoutumaan vapaaehtoisiksi ylimääräisiin työtehtäviin tai lisätyön tekoon (Liden & Graen 1980, 464). Suurin osa esimies-alaisuudesta on tällaisia muodollisia sopimussuhteita (Graen & Uhl-Bien 1995, 227).

2.2.3 Esimies-alaisuuden rakentuminen

Esimies-alaisuuden laadun kehittymiseen on todettu vaikuttavan sekä esimiehen että alaisen ominaispiirteet ja käyttäytyminen (Dienesch & Liden 1986, 626; Graen & Uhl-Bien 1995, 229; Bauer & Green 1996, 1559). Bauerin ja Greenin (1996, 1542–1544) mukaan esimiehen ja alaisen ominaispiirteet vaikuttavat keskeisesti vuorovaikutuksen kehittymiseen suhteen alkuvaiheessa, kun suhteen osapuolilla on vain vähän tietoa toisistaan. Ajan kuluessa esimiehen ja alaisen opittua enemmän toisistaan resurssien vaihdanta, käyttäytyminen ja kyvykkyyden testaus nousevat suurempaan rooliin (Bauer ja Green 1996, 1541). Vataasen (2003, 34) mukaan esimiehen ja alaisen ominaispiirteet sen sijaan vaikuttavat suhteen laatuun yhtäjaksoisesti.

Dieneschin ja Lidenin (1986) mukaan suhteen alkuvaiheessa esimies arvioi alaisen ominaispiirteitä, minkä perusteella hän tekee päätöksen siitä, millaisia työtehtäviä on valmis delegoimaan alaiselleen. Työtehtävien delegoinnilla esimies pyrkii testaamaan alaista. Hän arvioi, miten alainen reagoi annettuihin työtehtäviin ja miten hän suorittaa ne. Alaisen suoriutuminen annetuista työtehtävistä vaikuttaa näin tulevaan suhteen laatuun. (Dienesch & Liden 1986.)

Tutkimusten (esim. Leponiemi 2008) mukaan esimiehen ja alaisen samankaltaisuus saattaa vaikuttaa suhteen laadun kehittymiseen. Esimies-alaisuuden laadun kehittymistä on tutkittu muun muassa esimiehen ja alaisen iän, sukupuolen ja etnisyyden näkökulmista (Leponiemi 2008), mutta tulokset ovat ristiriitaisia. Pelled ja Xin (2000) havaitsivat tutkimuksessaan sukupuolen olevan yhteydessä esimies-alaisuuden korkeaan laatuun. Varman ja Strohin (2001) mukaan miespuoliset johtajat arvioivat suhdettaan alaiseensa positiivisesti kun taas naispuoliset alaiset arvioivat suhdetta kielteisemmin. Tsui ja O'Reilly (1989) totesivat samaa sukupuolta olevan esimiehen ja alaisen suhteen laadun olevan korkeampi kuin eri sukupuolta olevien. Epitropaki ja Martin (1999) eivät kuitenkaan havainneet sukupuolella olevan vaikutusta esimies-alaisuuden laatuun. Myöskään Lidenin, Waynen ja Stilwelin (1993) tutkimus ei osoittanut, että taustatekijöillä olisi vaikutusta suhteen laatuun.

Tutkimukset taustatekijöiden vaikutuksista esimies-alaisuuden laatuun ovat ristiriitaisia, joten onkin ehdotettu, että luottamuksen taso voisi selittää esimies-alaisuuden laatua. Tällöin voidaan olettaa, että organisaatioissa, joissa luottamuksen taso on korkea, myös esimies-alaisuuden laatu on korkea. Mikäli luottamus organisaatiossa on alhaista, myös esimies-alaisuuden voidaan olettaa olevan heikompi. (Koponen ym. 2012, 31.)

Tutkijat ovat pohtineet paljon myös sitä, onko LMX yksi- vai moniulotteinen ilmiö (Dienesch & Liden 1986). Suhteiden rakentumiseen liittyvät ulottuvuudet ovat vaihdelleet huomattavasti tutkijoiden keskuudessa ja tutkijat ovat määritelleet yhteensä 35 eri esimies-alaisuuden rakentumiseen liittyvää ulot-

tuvuutta (Schriesheim ym. 1999). Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 237) mukaan keskeisiä tekijöitä esimiesten ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden kehittymiselle ovat molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen, jotka lisääntyvät jatkuvasti suhteen kehittämisprosessin edetessä. Heidän mukaansa suhde ei kehity ilman 1) molemminpuolista kunnioitusta toisen kyvykkyyttä kohtaan, 2) odotusta siitä, että molemminpuolinen luottamus toista kohtaan syvenee, 3) odotusta siitä, että toiseen osapuoleen sitoutuminen kasvaa ajan kuluessa, kun työhön liittyvä sosiaalinen vaihdanta muuttuu kumppanuudeksi. (Graen & Uhl-Bien 1995, 237.) Myös Dieneschin ja Lidenin (1986, 624) mukaan vastavuoroisuus on olennainen tekijä vaihdantasuhteiden kehittämisessä. Heidän mukaansa vastavuoroisuus edellyttää vaihdannan tapahtuvan sellaisten ulottuvuuksien kautta, joita suhteen molemmat osapuolet arvostavat, ja joihin molemmat voivat osallistua. Nämä vaihdannan ulottuvuudet ovat havaittu osallistumisen aste vaihdantaan, lojaalisuus ja kiintymys.

Myös monet muut tutkijat (esim. Graen 1976; Liden & Graen 1980) ovat mieltäneet luottamuksen yhdeksi esimies-alaissuhteiden tärkeimmäksi ulottuvuudeksi. Bauer ja Green (1996) näkevät esimies-alaissuhteen kehittyvän luottamuksen rakentumisprosessin kautta. Heidän mukaansa esimies-alaissuhteiden kehittyminen heikkolaatuisista suhteista korkealaatuisiksi kulkee Lewisin ja Weigertin (1985) esittämän kolmen (tieto-, käyttäytymis- ja tunneperustainen) eri luottamustyyppin kautta. Näin ollen korkealaatuisten esimies-alaissuhteiden voidaan sanoa olevan todiste menestyksekkäästä luottamuksen rakentamisesta (Bauer & Green 1996, 1539).

Graen ja Scandura (1987) esittävät esimies-alaissuhteiden kehittyvän rooli-teoriaan perustuvan kolmivaiheisen mallin kautta, jonka vaiheet ovat roolin ottaminen, muodostaminen ja rutinoituminen. Myös Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 230) mukaan esimies-alaissuhteet kehittyvät kolmen eri vaiheen kautta. Heidän mukaansa esimiesten ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden voidaan nähdä kehittyvän elinkaarena. Malli korostaa enemmän suhteiden laadun muodostumista korkea- ja heikkolaatuisiksi (Mäkelä 2009, 25).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 230) mukaan esimies-alaissuhteen kehittyminen lähtee liikkeelle muukalaisvaiheesta, jossa vuorovaikutus osapuolten välillä on muodollista ja vaihdanta on puhtaasti sopimusperusteista. Esimies tarjoaa alaiselleen vain välttämättömät resurssit ja alainen suorittaa vain vaaditut työtehtävät. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230.) Tämä vaihe on verrattavissa Graenin ja Uhl-Bienin (1995) esittämään heikkolaatuisen suhteeseen. Dockeryn ja Steinerin (1990) mukaan suhteen ensimmäisessä vaiheessa alainen näyttää pitävän suhteen emotionaalisia ja vuorovaikutuksellisia puolia tärkeämpinä suhteen kehittymisen kannalta, kun taas esimies painottaa enemmän työhön liittyviä asioita kuten tuottavuutta.

Suhteen seuraavassa vaiheessa, tuttavuusvaiheessa, sosiaalinen vaihdanta suhteen osapuolten välillä lisääntyy ja osapuolet alkavat jakaa enemmän sekä työhön liittyviä että henkilökohtaisia tietoja ja resursseja. Suhteen kehittyessä kolmanteen vaiheeseen, kypsyyssvaiheeseen, vaihdanta on jo korkealle kehittyntä, eikä se perustu pelkästään osapuolten käyttäytymiseen vaan myös tun-

teisiin sisältäen molemminpuolisen kunnioituksen, luottamuksen ja sitoutumisen. Osapuolet voivat luottaa toistensa lojaalisuuteen ja tukeen. Tässä vaiheessa suhteen osapuolet laajentavat suhdettaan virallisten työsopimusten ja työroolien ulkopuolelle. Esimies voi odottaa alaisen tekevän ylimääräisiä työtehtäviä ilman palkkaa. Alainen taas voi odottaa tarvitessaan saavansa esimieheltään tukea, kannustusta ja panostusta uraansa. Tässä vaiheessa suhteet ovat korkealaatuisia. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230–232.)

Suhteen kehittyminen näiden vaiheiden kautta vaihtelee. Osa suhteista ei koskaan kehity muukalaisvaihetta pidemmälle ja ne suhteet, jotka kehittyvät vain tuttavuusvaiheeseen saakka, taantuvat nopeasti takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. (Graen & Uhl-Bien 1995, 232.) Sen sijaan kypsyyssuhteeseen kehittyneiden suhteiden on todettu olevan suhteellisen pysyviä (Graen & Uhl-Bien 1995; Scandura 1999). Tutkijat ovat tehneet esimies-alaissuhteiden pysyvyydestä erilaisia havaintoja. Gerstner ja Day (1997, 838) ovat sitä mieltä, että suhteiden laatu saattaa vaihdella ajan kuluessa, kun esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Myös Mäkelä (2009) totesi tutkimuksessaan, etteivät suhteet välttämättä pysy ajan kuluessa vakaina ja samanlaisina vaan suhteiden laatu voi vaihdella tilanteittain. Esimies-alaissuhteiden on kuitenkin todettu kehittyvän melko nopeasti (Liden ym. 1993, 671; Graen & Uhl-Bien 1995; Scandura 1999). Dansearaun ym. (1975) mukaan esimies-alaissuhteet kehittyvät jo muutaman ensimmäisen kuukauden aikana, kun esimies ja alainen alkavat työskennellä yhdessä (Liden ym. 1993, 671).

Tässä tutkimuksessa käytetään Graenin ja Uhl-Bienin (1995) jakoa korkeasta ja heikkolaatuisiin esimies-alaissuhteisiin. Suhteiden laatua mitataan Graenin ja Uhl-Bienin (1995) muokkaamalla LMX7-mittaristolla, joka mittaa esimies-alaissuhteiden laatua yksiulotteisesti (Vatanen 2003, 24). Tarkoituksena ei ole pyrkiä mittaamaan esimies-alaissuhteiden eri ulottuvuuksia, vaan tarkastella alaisten käsityksiä esimies-alaissuhteensa laadusta sekä sen vaikutusta heidän kokemaansa työn imuun. Tässä tilanteessa yksiulotteinen mittaristo on riittävä tutkimuksen kannalta.

2.2.4 Esimies-alaissuhteen vaikutukset

Esimies-alaissuhteiden laadun on todettu vaikuttavan sekä alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen, että esimieheen ja koko organisaatioon. Korkealaatuisissa esimies-alaissuhteissa olevien alaisten työasenteiden ja käyttäytymisen on todettu olevan positiivisempaa kuin heikkolaatuisissa suhteissa olevien alaisten. (Vatanen 2003, 37). Esimies-alaissuhteiden laadulla on todettu olevan merkitystä myös alaisten yleiseen työtyytyväisyyteen (Graen ym. 1982; Rosse & Kraut 1983; Scandura & Graen 1984), alaisten tyytyväisyyteen esimiehiään kohtaan (Schriesheim & Gardiner, 1992; Duchon, Green & Taber 1986) sekä tyytyväisyyteen työtä kohtaan (Vecchio & Gobdel 1984; Liden & Graen 1980). Korkealaatuisten esimies-alaissuhteiden on todettu lisäävän myös alaisten työstä suoriutumista, kyvykkyyttä, organisaatioon sitoutumista sekä roolien selkeyttä (Gerstner & Day 1997).

Tämän lisäksi korkealaatuiset suhteet näyttävät vähentävän alaisten työpaikanvaihtoaikeita sekä roolikonflikteja. Graen, Liden ja Hoel (1982) ovat todenneet korkealaatuisten esimies-alaisuhteiden vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Gerstner ja Day (1997) eivät havainneet tutkimuksessaan suoraa yhteyttä esimies-alaisuhteen laadun ja henkilöstön vaihtuvuuteen välillä, mutta heidän mukaansa suhteen laatu voisi vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen alaisten asenteiden kuten tyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta.

van Dierendonck, Le Blanc ja van Breukelen (2002) tarkastelivat tutkimuksessaan alaisten poissaolojen yhteyttä esimies-alaisuhteen laatuun. He totesivat tutkimuksessaan, että esimies-alaisuhteiden laadulla saattaa olla yhteys alaisen hyvinvointiin heidän poissaolojensa kautta. Tätä tutkijat selittivät sillä, että heikkolaatuisissa esimies-alaisuhteissa vastavuoroisuus esimiehen ja alaisen välillä on vähäisempää, minkä vuoksi alaiset ovat useammin poissa töistä. (van Dierendonck, Le Blanc & van Breukelen 2002.)

LMX-teorian on todettu olevan yksi mielenkiintoisimmista ja hyödyllisimmistä keinoista tarkastella oletettuja yhteyksiä johtajuuden ja organisatoristen muuttujien välillä (Gerstner & Day 1997, 827). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimies-alaisuhteen laadun yhteyttä alaisen kokemaan työn imuun ja sen eri osa-alueisiin. Lisäksi tarkastellaan alaisen iän, sukupuolen, toimialan, ammatissa työskentelyajan, yrityksen palveluksessa työskentelyajan, esimies-alaisuhteen keston sekä poissaolojen mahdollista vaikutusta alaisen kokemaan esimies-alaisuhteen laatuun.

2.3 TYÖN IMU

2.3.1 Työn imun käsite

Työn imu on verrattain uusi käsite, sillä se on noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi vasta 2000-luvulla. Työhyvinvointia on aikaisemmin tutkittu lähinnä jo syntyneiden työn riskitekijöiden ja epäkohtien kautta. Päähuomio on kohdistunut stressioireiden, työuupumuksen, unihäiriöiden, sairauspoissaolojen ja sairastavuuden tutkimiseen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana huomio on kuitenkin kiinnittynyt enemmän työhyvinvoinnin tarkasteluun sen positiivisista lähtökohdista, joihin työn imu sisältyy. (Hakanen 2009a.)

Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työn imu on työuupumuksen positiivinen vastakohta. He määrittelevät työn imun muodostuvan kolmesta työuupumukselle (uupumus, kyynisyys ja tehottomuus) suoraan vastakkaisesta ulottuvuudesta, jotka ovat energia, kiintymys ja tehokkuus. Tutkijat eivät kuitenkaan ole päässeet yksimielisyyteen siitä, pitäisikö työn imua alkuunkaan pitää työuupumuksen täydellisenä vastakohtana. Schaufelin, Salanovan, Gonzáles-Román ja Bakkerin (2002) mukaan työn imua ei välttämättä voida pitää työuupumuksen vastakohtana. Tähän tulokseen tulivat myös Schaufeli ja Bakker (2004). Heidän mukaansa työn imu on erillinen ja itsenäinen ilmiö, joka

on negatiivisesti sidoksissa työuupumukseen. Vaikka työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, ne ovat kuitenkin erillisiä ilmiöitä (Hakanen 2009a, 9).

Russellin ja Carrollin (1999) mukaan positiivisia ja negatiivisia tunteita ei aina voida pitää toistensa vastakohtina. Vaikka henkilöllä ei ole työuupumusoireita, hän ei välttämättä tunne työn imua. Vastaavasti vain vähän työn imua kokevalla henkilöllä ei välttämättä ole työuupumusta (Hakanen 2009a, 9). Työn imu on erillinen ilmiö työtyytyväisyydestä, sillä työtyytyväisyydessä työ nähdään tyytyväisyyttä ja tyydytystä tuottavana, kun taas työn imu kohdistuu itse työhön (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, 416).

Tässä tutkimuksessa työn imusta käytetään Schaufelin ym. (2002) määritelmää, jossa työn imu nähdään positiivisena, tyydytystä tuottavana ja työhön liittyvänä mielentilana. Sillä tarkoitetaan jatkuvaa ja kaikkialle ulottuvaa tilaa, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn imu sisältää sekä kognitiivisen että affektiivisen puolen ja sitä luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption).

Tarmokkuudella tarkoitetaan henkilön energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä sekä halukkuutta ponnistella työnsä eteen myös vastoinkäymisten kohdatessa (Schaufeli ym. 2002). Mauno, Kinnunen ja Ruokolainen (2007, 151) näkevät tarmokkuuden ja motivaation samankaltaisina käsitteinä. Motivaatio viittaa henkilön tarpeeseen suorittaa tietty toiminta, koska se antaa hänelle mielihyvää ja tyydytystä ilman ulkoisia palkkioita kuten rahaa tai ylenmistä (Mauno ym. 2007, 151).

Omistautumista kuvaa merkityksellisyys, innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja haasteellisuus (Schaufeli ym. 2002). Omistautuminen on läheisesti yhteydessä työhön sitoutumiseen (job involvement/commitment), joka ymmärretään henkilön psykologisena identifioitumisena työhön (Mauno ym. 2007, 152). Uppoutumisella käsitetään henkilön syvä keskittyminen ja työhön paneutuminen sekä näistä koettu nautinto. Henkilön uppoutuessa työhönsä aika kuluu nopeasti ja hänen on vaikea irrottautua työstään. (Schaufeli ym. 2002.) Uppoutumista on usein verrattu flow-ilmiöön, ihanteelliseen kokemuksen tilaan, jota kuvaa huomion keskittyminen, selkeä mieli, mielen ja kehon sopusointu, vaivaton keskittyminen, täydellinen kontrolli, itsetietoisuuden katoaminen, ajan vääristyminen ja luontainen nautinto (Csikszentmihalyi 1990). Uppoutuminen ja flow eroavat toisistaan kuitenkin siinä, että flow liittyy usein tiettyyn, lyhytaikaiseen kokemukseen. Työn imu puolestaan liittyy pysyvämpään ja laajempaan mielentilaan. (Schaufeli & Bakker 2004, 295.)

Työn imua kokevalla työntekijällä on energinen ja tehokas ote työhönsä ja hän tuntee selviävänsä hyvin työn asettamista vaatimuksista (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006, 702). Henkilö ei koe työtään stressaavana ja vaativana vaan ottaa sen enemmänkin haasteena (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008). Hän on tuottava ja aikaansaava ja lähtee aamulla mielellään töihin. Työn imua tunteva henkilö kokee työnsä mielekkääksi (Hakanen 2009, 9). Työn imua kokevat henkilöt ovat sitoutuneita ja suoriutuvat työstään hyvin, joten he saavat usein

positiivista palautetta esimiehiltään ja organisaatioltaan (Schaufeli & Salanova 2007, 143).

Työn imua kokeva henkilö ei toimi samalla tavalla kuin työhölisti. Työn imua kokevat työntekijät tekevät pitkää päivää, mutta heiltä puuttuu työhölistille tunnusomainen pakkomielle työhön (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeter, Bakker & de Jonge 2001). Työn imua kokevat henkilöt nauttivat työstään, ja heille työ on tärkeää sen tuottaman myönteisen tyydytyksen vuoksi (Hakanen 2009a, 9). Työn imu eroaa työhölistismista myös siinä, että työn imua kokevat henkilöt eivät laiminlyö yksityiselämäänsä vaan nauttivat elämästään myös työn ulkopuolella (Schaufeli & Salanova 2007).

Työn imu on kollektiivinen ilmiö, sillä se voi tarttua ihmisten välillä. Työn imua kokevat henkilöt voivat välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan ollessaan vuorovaikutuksessa muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa. (Hakanen 2009a, 13.) Työn imun on todettu tarttuvan myös puolisoitten välillä (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005).

Työn imun kokemista on tarkasteltu myös henkilöiden taustatekijöiden suhteen, mutta tulokset ovat hieman ristiriitaisia. Schaufeli ym. (2006) eivät havainneet tutkimuksissaan iän tai sukupuolen vaikuttavan merkittävästi työn imun kokemiseen. Se saattaa kuitenkin lisääntyä iän myötä (Schaufeli ym. 2006; Hakanen 2009a). Hakasen (2009a) mukaan vanhemmat työntekijät kokevat enemmän tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista kuin nuoremmat. Hakanen (2009a) löysi yhteyksiä myös työn imun ja sukupuolen väliltä. Hänen tutkimuksessaan suomalaiset naiset kokivat työn imua hieman enemmän kuin suomalaiset miehet. Myös Mauno ym. (2007) havaitsivat naisten kokevan hieman enemmän työn imua verrattuna miehiin. Määräaikaisissa työsuhteissa olevien on todettu kokevan hieman enemmän työn imua kuin vakinaisissa työsuhteissa olevien. Työn imun on havaittu myös olevan positiivisessa yhteydessä korkeaan koulutukseen. (Hakanen 2009a, 25–26.)

Schaufelin ja Bakkerin (2003) mukaan eri ammattiryhmissä on havaittavissa eroja. Heidän mukaansa johtoasemassa olevat henkilöt ja yrittäjät tuntevat enemmän työn imua kuin työntekijät, poliisit ja hoitohenkilöstö. Näin ollen työn imun voidaan nähdä olevan yhteydessä proaktiivisuuteen, omaaloitteisuuteen ja sitoutumiseen, jotka ovat tyypillisiä piirteitä johtoasemissa toimivien henkilöiden ja yrittäjien työssä (Schaufeli & Salanova 2007, 149).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilön iän, sukupuolen, toimialan, ammatissa työskentelyajan, yrityksen palveluksessa työskentelyajan, esimiesalaisuuden keston sekä poissaolojen mahdollista vaikutusta koettuun työn imuun. Lisäksi tarkastellaan organisaatioluottamuksen ja esimiesalaisuuden laadun mahdollisia yhteyksiä henkilön kokemaan työn imuun.

2.3.2 Luottamuksen ja esimiesalaisuuden yhteys työn imuun

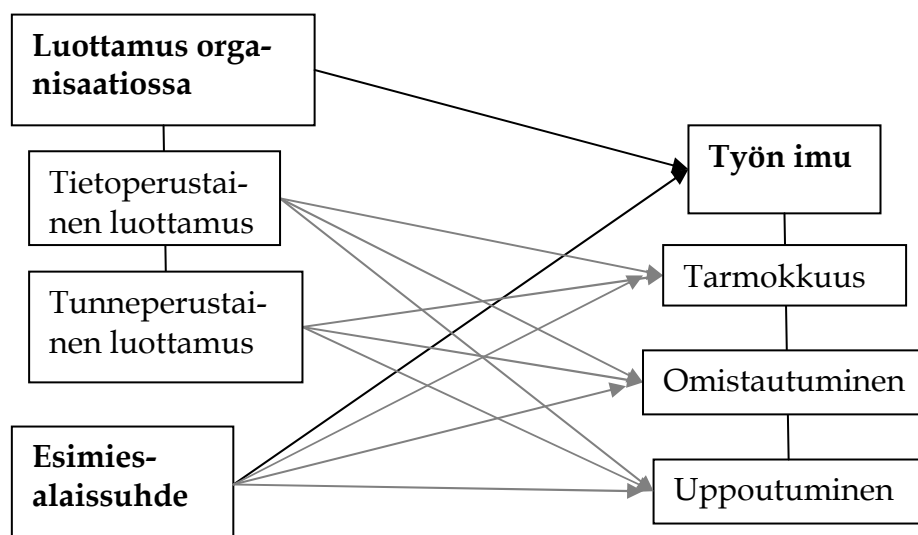
Työhyvinvointia ja työn imua on usein tarkasteltu työn ominaisuuksien kautta. Työn ominaisuuksilla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn vaatimusten, kuten työhön ja tunteisiin liittyvien paineiden ja työtehtävien epäselvyyden, on todettu lisäävän uupumusta ja

huonontavan terveyttä. Työn voimavarat taas näyttävät lisäävän työhyvinvointia tuottavia tekijöitä. Työn voimavaroiksi voidaan luokitella esimerkiksi sosiaalinen tuki, työstä saatu palaute ja mahdollisuus päätösten tekoon. (Bakker & Demerouti 2007.) Näiden tekijöiden on havaittu toimivan puskurina työuupumukselle. Mitä enemmän työntekijällä on käytössään työhön liittyviä voimavaroja, sitä paremmin hän kykenee selviytymään siihen liittyvistä vaatimuksista. (Bakker ym. 2007.) Työn voimavaratekijöiden on todettu saavan aikaan motivaatioon liittyvän tapahtumasarjan, joka johtaa työhön liittyvään oppimiseen, työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Salanova, Agut & Peiró 2005).

Työn voimavaratekijöitä on löydetty useita. Schaufeli ja Bakker (2004) havaitsivat palautteen saannin, sosiaalisen tuen ja esimiesvalmennuksen lisäävän kaikkia työn imun eri osatekijöitä. Myös Hakanen, Bakker ja Schaufeli (2006) totesivat työn valvonnan, informaation, esimiehen tuen sekä innovatiivisen ja sosiaalisen ilmapiirin olevan yhteydessä työn imuun. Tärkeässä roolissa ovat myös työyhteisön sekä esimiehen tuki ja arvostus (Bakker & Demerouti 2007).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteyksiä työn imuun empiirisesti. Kuviossa 2 on havainnollistettu tutkitut yhteydet. Aluksi tarkastellaan luottamuksen ja esimies-alaisuuden vaikutuksia työn imuun, jonka jälkeen syvennytään vielä tarkastelemaan tietoperustaisen ja tunneperustaisen luottamuksen sekä esimies-alaisuuden yhteyttä työn imun eri osa-alueisiin - tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen.

KUVIO 2 Tutkitut yhteydet



Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteyttä työn imuun ei ole aikaisemmin tutkittu empiirisesti. Chughtai ja Buckley (2008) ovat kuitenkin kehittäneet käsitteellisen mallin, jonka mukaan luottamus yrityksen johtoon,

lähimpään esimieheen sekä työtovereihin lisää työntekijän kokemaa työn imua. Heidän mukaansa luottamus ja työn imu muodostavat kaksisuuntaisen vuorovaikutusproessin, jossa luottamus lisää työn imua ja työn imu taas lisää luottamusta. Tässä mallissa on mukana myös taipumus luottaa ihmisiin, mikä tutkijoiden mukaan lisää sekä luottamusta että työn imua organisaatiossa. Chughtain ja Buckelyn (2008) mukaan luottamusta herättävässä organisaatiossa työntekijät saavat enemmän voimavaroja käyttöönsä, mikä taas lisää työn imua. Luottamuksen on empiirisesti todettu vaikuttavan positiivisesti useisiin motivaatiotekijöihin, kuten työtyytyväisyyteen, alaitaitoihin ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Dirks & Ferrin 2001). Organisaatioluottamuksen voidaan olettaa olevan yhteydessä myös alaisten kokemaan työn imuun.

Myös esimies-alaisuuden laadulla on todettu olevan vaikutusta alaisen työtyytyväisyyteen (esim. Graen ym. 1982). Korkealaatuisissa esimies-alaisuudessa olevat alaiset saavat tutkimusten mukaan enemmän huomiota ja tukea esimieheltään (Dienesch & Liden 1986, 622) ja heidän asenteensa työtä kohtaan ovat positiivisempia (Liden & Graen 1980). Näin ollen esimies-alaisuuden laadun voi olettaa vaikuttavan alaisen kokemaan työn imuun.

Tässä tutkimuksessa organisaatioluottamukseen ja esimies-alaisuuteen voidaan liittää organisaatiossa vallitseva sosiaalinen tuki. Housen ym. (1988) mukaan sosiaaliset suhteet ja niihin liittyvä sosiaalinen tuki lisäävät ihmisten hyvinvointia. Työtovereilta ja esimieheltä saadun sosiaalisen tuen voidaan olettaa lisäävän myös työn imua. Tutkimusten (Kahn 1990; May ym. 2004) mukaan työn imu näyttää lisääntyvän ympäristössä, jossa henkilö kokee itsensä merkitykselliseksi ja olonsa turvalliseksi. Työpaikalla vallitsevien suhteiden on todettu vaikuttavan turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunteisiin (May ym. 2004). Esimiehen ja työtovereiden kannustava ja luottamusta herättävä käyttäytyminen lisäävät turvallisuuden tunnetta (May ym. 2004, 16). Koivumäen (2008) mukaan luottamus on yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen, mikä taas johtaa lisääntyneeseen työn imuun.

3 MENETELMÄT

3.1 Vastaajat

Tutkimus on kohdistettu kahdeksalle keskisuomalaiselle pk-yritykselle. Aineiston keruu tapahtui Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun Uudistava johtaminen -hankkeen puitteissa. Kyselyyn pystyi vastaamaan joko Internetissä tai paperiversiona. Kolmelta yritykseltä aineisto kerättiin postitse lähetetyllä kyselylomakkeella ja neljältä sähköisellä kyselylomakkeella. Yhdestä yrityksestä aineisto kerättiin käyttäen molempia kyselylomakemuotoja. Aineiston perusjoukon muodostivat kaikki edellä mainittujen yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Perusjoukon kooksi tuli täten 390 (Koponen ym. 2012). Kyselyyn vastasi yhteensä 163 henkilöä, joista tätä tutkimusta varten karsittiin pois kolme esimiesasemassa olevaa henkilöä. Näillä kolmella henkilöllä ei ollut ylempää esimiestä, joten he eivät voineet vastata esimies-alaisuutensa laatua koskeviin kysymyksiin. Tutkimuskohteena käytettiin ainoastaan henkilöitä, joilla on esimies eli he ovat alaisia. Vastausprosentti kyselyyn oli 41,8.

Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Vastaajista 71 % oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 36 vuotta (kh = 9,8) iän vaihdella 19-vuotiaasta 65-vuotiaaseen. Suurin ikäluokka oli alle 30-vuotiaat. Enemmistö vastaajista oli työntekijöitä (61 %) ja toimihenkilötehtävissä työskenteleviä oli 27 %. Toimialat jaoteltiin karkeasti kolmeen ryhmään: palvelut, informaatioteknologia ja teollisuus. Näistä it-ala oli selvästi suurin toimialaryhmä työllistäen 57 % vastaajista. Valtaosa vastaajista oli vakinaisessa työsuhteessa (93 %).

Vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä ammatissaan keskimäärin kymmenen vuotta, nykyisen työnantajan palveluksessa kuusi vuotta ja nykyisen esimiehensä alaisuudessa neljä vuotta. Kun työskentelyn kestot luokiteltiin, suurimmat luokat olivat yli kymmenen vuotta ammatissa työskennelleet, työnantajan palveluksessa 2-5 vuotta työskennelleet ja nykyisen esimiehen alaisuudessa

nessa alle vuoden työskennelleet. Vastaaajista 55 % oli ollut terveydentilansa vuoksi poissa töistä yhdestä yhdeksään päivää viimeisen vuoden aikana.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Taustamuuttujat	n	%
Sukupuoli		
1) Nainen	44	28
2) Mies	113	71
Ikäluokka		
1) -30	58	36
2) 31-40	53	33
3) 41-50	28	18
4) 51-	18	11
Asema organisaatiossa		
1) Työntekijä	98	61
2) Toimihenkilö	43	27
3) Esimies	16	10
4) Muu	3	2
Toimiala		
1) Palvelut	56	35
2) It	91	57
3) Teollisuus	13	8
Työsuhteen muoto		
1) Vakinainen (toistaiseksi voimassaoleva)	149	93
2) Määräaikainen	11	7
Työskentelyaika ammatissa		
1) alle 1 vuosi	21	13
2) 2-5 vuotta	42	26
3) 6-10 vuotta	38	24
4) yli 10 vuotta	58	36
Työskentelyaika työnantajan palveluksessa		
1) alle 1 vuosi	44	28
2) 2-5 vuotta	66	41
3) 6-10 vuotta	21	13
4) yli 10 vuotta	29	18
Työskentelyaika esimiehen alaisuudessa		
1) alle 1 vuosi	71	44
2) 2-5 vuotta	52	33
3) 6-10 vuotta	19	12
4) yli 10 vuotta	14	9
Poissaolot työstä (viimeisen 12 kk aikana)		
1) En lainkaan	48	30
2) korkeintaan 9 päivää	88	55
3) 10 päivää tai enemmän	23	15

Taustamuuttujien keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnilla havaittiin, että vastaajien ikä oli yhteydessä sukupuoleen ($\chi^2(3)=12,0$; $p=0,007$) ja toimialaan ($\chi^2(6)=36,6$; $p=0,000$). Nuorista vastaajista valtaosa oli miehiä: kaikista alle 30-vuotiaista vastaajista miesten osuus oli 84 % ja kaikista miesvastaajista lähes puolet oli alle 30-vuotiaita. Valtaosa nuorista vastaajista työskenteli it-toimialalla: alle 30-vuotiaista vastaajista it-alalla työskenteli 72 % ja 31–40-vuotiaista 68 %. Sen sijaan yli 40-vuotiaista vastaajista enemmistö työskenteli palvelualalla. 41–50-vuotiaista vastaajista palvelualalla työskenteli 61 % ja yli 50-vuotiaista 72 %.

Ristiintaulukon mukaan sukupuoli oli yhteydessä toimialaan ($\chi^2(2)=24,8$; $p=0,000$) sekä yrityksen palveluksessa työskentelyaikaan ($\chi^2(3)=11,5$; $p=0,010$). Miespuolisten vastaajien osuus painottui vahvasti teollisuus- ja it-aloille. Kaikki teollisuus-alan yrityksissä työskentelevät vastaajat olivat miehiä. Miesten osuus it-yrityksissä työskentelevistä oli 82 %. Palvelualalla naisia työskenteli vain hieman enemmän (52 %) kuin miehiä. Miehistä lähes puolet työskenteli it-alalla. Miesvastaajien työura nykyisen työnantajan palveluksessa oli naisvastaajiin verrattuna lyhyempi. Miehistä 30 % oli ollut nykyisen työnantajan palveluksessa alle vuoden, naisista vain 18 %. Sen sijaan naisista 34 % oli ollut saman yrityksen palveluksessa yli kymmenen vuotta, kun taas miehillä vastaava osuus oli vain 12 %.

Toimiala oli yhteydessä ammatissa työskentelyaikaan ($\chi^2(6)=25,9$; $p=0,000$), yrityksen palveluksessa työskentelyaikaan ($\chi^2(6)=40,4$; $p=0,000$) sekä esimiehen alaisuudessa työskentelyaikaan ($\chi^2(6)=60,9$; $p=0,000$). Palvelu- ja teollisuusaloilla työskentelyajat nykyisessä ammatissa olivat selvästi pidempiä kuin it-alalla. Palvelualalla työskentelevistä 61 % oli ollut ammatissaan yli kymmenen vuotta, teollisuusalalla vastaava osuus oli 39 %, mutta it-alalla vain 21 %. Kaikista alle vuoden ammatissaan työskennelleistä vastaajista it-alalla työskennelleiden osuus oli 76 %.

It-alalla työskentelevillä vastaajilla työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa oli huomattavasti lyhyempi verrattuna palvelu- ja teollisuusaloihin. 86 % it-alalla työskentelevistä oli työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa korkeintaan viisi vuotta, kun taas palvelualalla määrä oli puolet vähemmän ja teollisuusalalla 62 %. Kun tarkasteltiin kaikkia alle vuoden saman työnantajan palveluksessa olleita, havaittiin, että 75 % heistä työskenteli it-alalla. 2–5 vuotta työsuhhteessa olleista it-alalla työskenteli 68 %. Sen sijaan yli kymmenen vuotta palveluksessa olleista palvelualalla työskenteli 79 %.

Tarkasteltaessa nykyisen esimiehen alaisuudessa työskentelyaikaa havaittiin, että alle viisi vuotta it-alalla työskennelleiden osuus oli 96 %, teollisuusalalla 83 % ja palvelualalla 49 %. Kaikista alle vuoden nykyisen esimiehen alaisuudessa työskennelleistä vastaajista it-alalla työskenteli 85 % kun taas yli kymmenen vuotta saman esimiehen alaisuudessa olleista vastaajista kaikki työskentelivät palvelualalla.

3.2 Kyselymenetelmät

Alaisten arvioita organisaatioluottamuksesta tutkittiin McAllisterin (1995) 11 väittämää sisältävällä mittaristolla. Mittaristo muokattiin kahdenväliseltä tasolta organisaatiotasoiseksi, jolloin alkuperäinen väite, esimerkiksi "I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen" muutettiin muotoon "In our organization I can talk freely about difficulties I am having at work and know that my co-workers will want to listen". Mittaristo sisälsi viisi väittämää koskien tunneperäistä luottamusta (esim. "Suhteet organisaatiossa ovat osallistavia. Ideoita, tunteita ja toivomuksia voi jakaa vapaasti.") ja kuusi väittämää, jotka koskivat tietoperustaista luottamusta (esim. "Organisaatiossamme työskentelevät suhtautuvat työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti."). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä). Koska yksi tietoperustaista luottamusta mittaavista väittämistä oli kielteinen, käännettiin vastausvaihtoehdot päinvastaiseksi.

Alaisten arvioita esimies-alaissuhteensa laadusta tutkittiin Graenin ja Uhl-Bienin (1995) muokkaamalla LMX7-mittaristolla. Mittaristo sisälsi seitsemän esimies-alaissuhdetta koskevaa väittämää (esim. "Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni."). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Esimies-alaissuhteiden mittaukseen on kehitetty lukuisia eri mittaristoja, joissa väittämien lukumäärä vaihtelee kahdesta väittämästä 25 väittämään (Schriesheim ym. 1999). Näin ollen mittaristojen sisältö vaihtelee huomattavasti. LMX-mittaristot ovatkin saaneet kritiikkiä siitä, että ne eivät ole psykometrisesti testattuja tai yksiselitteisesti muodostettuja (Dienesch & Liden 1986, 623).

LMX7-mittaristo on kehitetty esimies-alaissuhteiden laadun mittaukseen nimenomaan alaisten näkökulmasta (Vatanen 2003, 27), joten sen käyttö on tältä osin perusteltua tässä tutkimuksessa. Kyseinen mittaristo on myös useimmiten käytetty mittaristo esimies-alaissuhteen laadun mittauksessa 1980- ja 1990-luvuilla (Gerstner & Day 1997). Gerstnerin ja Dayn (1997, 827) mukaan LMX7-mittaristolla on psykometrisesti varmimmat ja vakaimmat ominaisuudet mitata esimies-alaissuhteen laatua. He ovat myös todenneet tutkimuksessaan, että kyseinen mittaristo korreloi voimakkaimmin organisatoristen muuttujien kanssa, joten sen käyttö on suositeltavaa esimiesten ja alaisten vaihdantasuhteiden laatua yksiuulotteisesti mitattaessa. (Gerstner & Day 1997, 837.)

Alaisten kokemaa työn imua tutkittiin Utrecht Work Engagement (UWES) -mittaristolla. Mittaristo sisälsi yhdeksän väittämää, joista kolme kuvasivat tarmokkuutta (esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni."), kolme omistautumista (esim. "Olen innostunut työstäni.") ja kolme uppoutumista (esim. "Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni."). Vastaukset vaihtelivat välillä 0–6 (0=en koskaan, 6=päivittäin).

Työn imua mittaavan, yhdeksän väittämää sisältävän mittariston on todettu olevan jopa luotettavampi kuin alkuperäisen 17 väittämää sisältävän mitta-

riston, sillä sen rakenne on näyttänyt säilyvän samana riippumatta tutkitusta ryhmästä tai ajasta (Hakanen 2009a, 22). UWES-mittaristo on useimmiten käytetty mittaristo työn imua mitattaessa. Sen on todettu olevan luotettava, sillä sitä on testattu useissa eri maissa erilaisilla aineistoilla. (Bakker ym. 2008.)

3.3 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa käytetyt mittaristot ovat tunnettuja ja testattuja, minkä ansiosta niiden voidaan uskoa mittaavan tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Myös niiden huolellinen käännöstyö suomesta englanniksi parantaa tutkimuksen validiteettiä. Mittariston ollessa englanniksi käännettiin se ensin suomeksi, jonka jälkeen se käännettiin takaisin englanniksi merkityserojen karsimiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi. Käännöstyön teki tutkimuksen ulkopuolinen taho, ammattimainen kääntäjä.

Kaikkien summamuuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat olivat riittävän korkeita ($>0,60$), joten mittareita voitiin pitää luotettavina ja tarkoituksenmukaisina. Summamuuttujat ja niiden reliabiliteetit, keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 2. Tutkimusta varten organisaatioluottamuksesta muodostettiin yksi summamuuttuja ja sen osatekijöistä kaksi erillistä summamuuttujaa. Esimies-alaissuhteesta muodostettiin yksi summamuuttuja. Työn imusta muodostettiin yksi summamuuttuja ja sen osatekijöistä kolme erillistä summamuuttujaa.

TAULUKKO 2 Summamuuttujien reabiliteetit (Cronbachin alfa), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh)

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	alfa	ka	kh
Organisaatioluottamus	11	1–7	0,86	5,04	0,83
Tietoperustainen	6	1–7	0,76	5,14	0,86
Tunneperustainen	5	1–7	0,84	4,93	1,01
Esimies-alaissuhde	7	1–5	0,89	3,51	0,80
Työn imu	9	0–6	0,96	4,36	1,25
Tarmokkuus	3	0–6	0,90	4,34	1,27
Omistautuminen	3	0–6	0,91	4,42	1,29
Uppoutuminen	3	0–6	0,92	4,36	1,30

3.4 Tilastolliset analyysit

Aineiston analysointi tapahtui SPSS for Windows -ohjelman avulla. Alaisten arvioita organisaatioluottamuksesta, esimies-alaissuhteesta ja työn imusta sekä näiden eri osatekijöistä taustatekijöiden suhteen tutkittiin yksisuuntaisella va-

rianssianalyysillä. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä on mahdollista tutkia, löytyykö kahden tai useamman muuttujan keskiarvojen välillä tilastollisesti merkitseviä eroja (Metsämuuronen 2005, 725). Yksisuuntainen varianssianalyysi valittiin analyysimenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli selvittää, eroavatko vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta, esimies-alaissuhteesta ja työn imuusta sukupuolen, iän, toimialan, ammatissa, työntäjän palveluksessa tai esimiehen alaisuudessa työskentelyajan tai poissaolojen suhteen. Muuttujien keskiarvojen vaihteluita tutkittiin myös post hoc -testillä, jonka avulla on mahdollista saada selville, mitkä ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteiden yhteyttä työn imuun tutkittiin korrelaatiokerrointen ja regressioanalyysien avulla. Korrelaatioiden avulla saatiin käsitys eri muuttujien välisistä suhteista. Korrelaatiokerroin kertoo, kuinka suuri yhteys kahden eri muuttujan välillä on (Metsämuuronen 2005, 658). Regressioanalyysillä taas voidaan tarkastella yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan (Metsämuuronen 2005, 658). Regressioanalyysi soveltui analyysimenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli selvittää, miten eri taustatekijät, organisaatioluottamus ja esimies-alaissuhde vaikuttavat työn imuun. Näiden muuttujien yhteyksiä työn imuun tarkasteltiin sekä erillisinä ilmiöinä että niiden yhtäaikaista vaikutusta.

4 TULOKSET

Aluksi tarkasteltiin muuttujien välisiä korrelaatioita, jotka on esitetty taulukossa 3. Korrelaatioita tutkittiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Kuten taulukosta voidaan havaita organisaatioluottamus, esimies-alaisuus ja työn imu sekä niiden osatekijät korreloivat voimakkaasti keskenään. Näin ollen voidaan todeta, että alaiset arvioivat tuntevansa työn imua sitä useammin, mitä korkeammaksi he arvioivat organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuutensa laadun. Ainoastaan tietoperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuuden, tietoperustaisen luottamuksen ja uppoutumisen sekä esimies-alaisuuden ja uppoutumisen välillä yhteydet eivät olleet aivan yhtä voimakkaita.

Taustatekijöillä ei näyttänyt olevan yhteyttä alaisten kokemaan luottamuksen tai esimies-alaisuuden laatuun saati työn imuun. Ainoastaan iällä näytti olevan hieman vaikutusta alaisten kokemaan tarmokkuuteen. Työssä koettu tarmokkuus näytti lisääntyvän työntekijän ikääntyessä.

TAULUKKO 3 Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearsonin korrelaatio)

Muuttujat*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Sukupuoli																	
2. Ikä	-0,24**																
3. Toimiala	0,39***	-0,34***															
4. Asema	-0,06	0,02	-0,02														
5. Työsuhteen muoto	-0,01	-0,06	0,08	-0,12													
6. Ammatissa	-0,13	0,49***	-0,26**	-0,14	-0,21**												
7. Palveluksessa	-0,20	0,50***	-0,37***	-0,04	-0,22**	0,53***											
8. Alaisuudessa	-0,14	0,43***	-0,48***	-0,07	-0,14	0,49***	0,76***										
9. Poissaolot	-0,02	-0,03	0,12	-0,02	-0,12	0,19*	0,18*	0,10									
10. Luottamus	-0,09	-0,11	-0,05	-0,07	-0,07	-0,10	-0,04	0,02	-0,13								
11. Tietoperustainen	-0,11	-0,11	-0,02	-0,08	-0,06	-0,10	-0,08	-0,03	-0,11	0,81***							
12. Tunneperustainen	-0,02	-0,14	-0,04	-0,02	-0,15	-0,05	-0,05	0,02	-0,10	0,83***	0,56***						
13. Esimies-alaissuhde	0,02	-0,01	0,05	-0,02	-0,10	-0,03	-0,13	0,04	-0,09	0,40***	0,26**	0,46***					
14. Työn imu	-0,15	0,10	-0,12	0,05	0,04	0,06	-0,04	0,03	-0,19*	0,50***	0,37***	0,51***	0,42***				
15. Tarmokkuus	-0,14	0,17*	-0,14	0,05	-0,05	0,06	-0,02	0,09	-0,21**	0,45***	0,33***	0,48***	0,47***	0,90***			
16. Omistautuminen	-0,16	0,10	-0,14	0,05	0,05	0,07	-0,04	0,04	-0,16*	0,50***	0,38***	0,48***	0,40***	0,94***	0,83***		
17. Uppoutuminen	-0,11	0,08	-0,06	0,06	0,09	0,06	-0,06	-0,02	-0,13	0,38***	0,27**	0,38***	0,27**	0,86***	0,73***	0,80***	

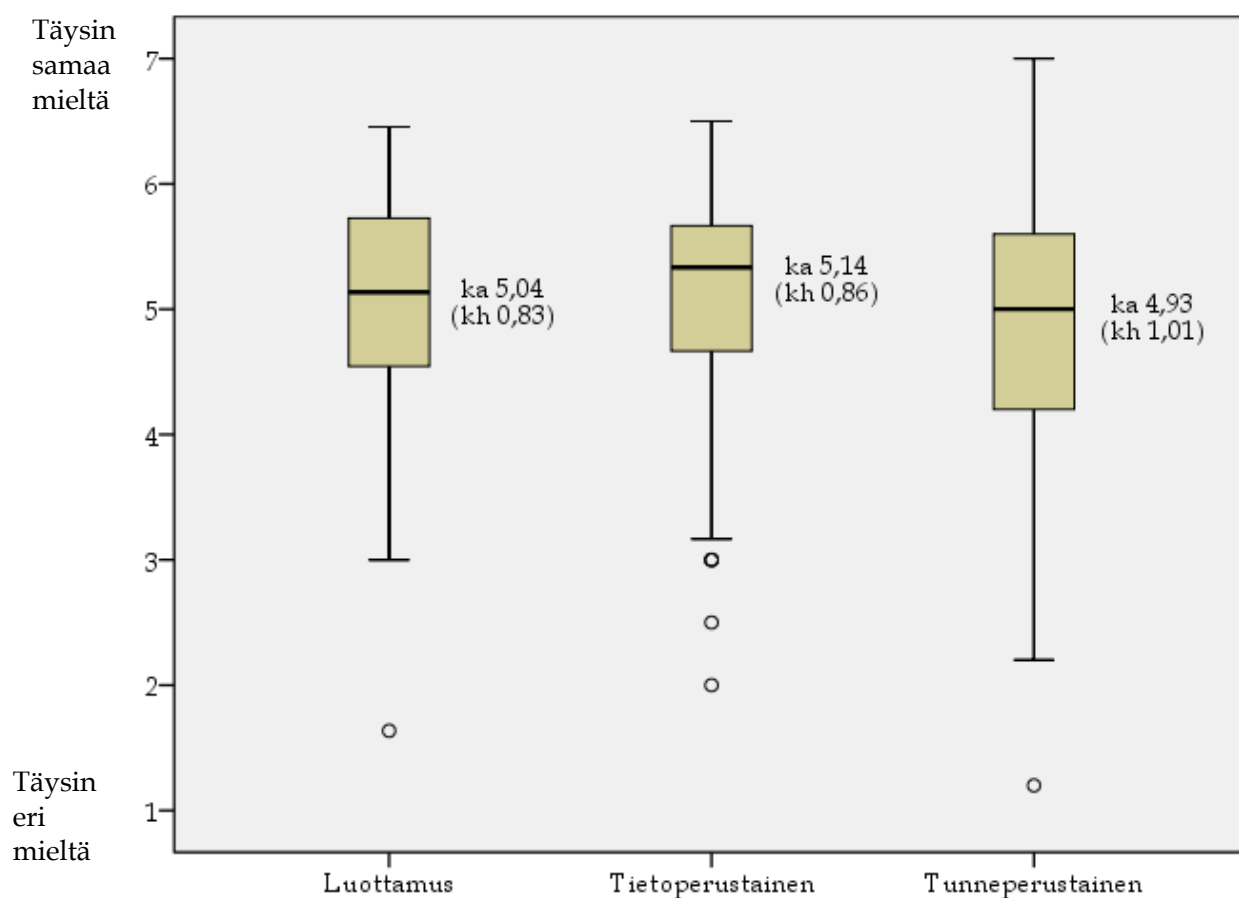
* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

4.1 Alaisten arviot organisaatioluottamuksesta

Alaisten arviot organisaatioluottamuksesta ja sen kahdesta eri osatekijästä on esitetty kuviossa 3. Asteikolla 1-7 alaiset arvioivat luottamuksen tason olevan keskimäärin 5. Tietoperustaisen luottamuksen arvioitiin olevan hieman korkeampaa (ka =5,14) kuin tunneperustaisen luottamuksen (ka = 4,93).

Asteikolla osittain samaa mieltä - täysin samaa mieltä 77,6 % alaisista arvioi organisaatioluottamuksen hyväksi (antoi arvosanan 5-7). Tietoperustaisen luottamuksen arvioitiin olevan korkeampaa kuin tunneperustaisen. 80,7 prosenttia alaisista arvioi tietoperustaisen luottamuksen olevan asteikolla 5-7. Sen sijaan vain 68,2 % alaisista arvioi tunneperustaisen luottamuksen olevan välillä 5-7. Arviot tunneperustaisesta luottamuksesta vaihtelivat myös enemmän keskihajonnan ollessa 1,01.

Kuvio 3 Alaisten arviot organisaatioluottamuksesta ja sen osa-alueista



Yksisuuntaisella varianssianalyysillä tarkasteltiin organisaatioluottamusta koskevien keskiarvojen välisiä eroja vastaajien taustatekijöiden suhteen (taulukko 4). Varianssianalyysillä ei löydetty tilastollisesti merkitseviä eroja eri

ryhmien välillä. Ainoastaan poissaolojen määrä näytti vaikuttavan organisaatiossa koetun luottamuksen tasoon. Luottamuksen tason ollessa alhainen näytti poissaolojen määrä lisääntyvän. Poissaolojen merkitys luottamuksen selittäjänä oli 4 % ($p = 0,049$). Parivertailussa eri ryhmien välillä ei kuitenkaan löydetty merkitseviä tilastollisia eroja.

Toiseksi paras selittävä tekijä oli ikä, jonka selityssaste jäi 3 prosenttiin. Yrityksen palveluksessa työskentelyaika selitti organisaatioluottamuksesta 2 % ja nykyisessä ammatissa työskentelyaika saman verran, mutta esimiehen alaisuudessa työskentelyaika vain prosentin. Sukupuoli selitti organisaatioluottamuksen varianssista prosentin, toimiala alle prosentin.

TAULUKKO 4 Luottamus

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			1,26	1	0,263	0,01	
1) Nainen	5,30	0,12					
2) Mies	5,12	0,09					
Ikä			1,29	3	0,280	0,03	
1) –30	5,21	0,12					
2) 31–40	5,25	0,14					
3) 41–50	5,18	0,14					
4) 51–	4,78	0,19					
Toimiala			0,25	2	0,780	0,00	
1) Palvelut	5,20	0,11					
2) It	5,15	0,10					
3) Teollisuus	5,00	0,23					
Ammatissa			1,08	3	0,360	0,02	
1) alle 1 vuosi	5,48	0,15					
2) 2–5 vuotta	5,14	0,14					
3) 6–10 vuotta	5,05	0,17					
4) yli 10 vuotta	5,12	0,11					
Palveluksessa			1,12	3	0,344	0,02	
1) alle 1 vuosi	5,27	0,12					
2) 2–5 vuotta	5,14	0,12					
3) 6–10 vuotta	4,86	0,25					
4) yli 10 vuotta	5,24	0,13					
Alaisuudessa			0,42	3	0,738	0,01	
1) alle 1 vuosi	5,18	0,11					
2) 2–5 vuotta	5,04	0,14					
3) 6–10 vuotta	5,21	0,16					
4) yli 10 vuotta	5,29	0,19					
Poissaolot			3,08	2	0,049	0,04	Ei eroja
1) En lainkaan	5,23	0,10					
2) korkeintaan 9 päivää	5,24	0,10					
3) 10 päivää tai enemmän	4,74	0,24					

*Bonferronin testi

Tarkasteltaessa tieto- ja tunneperustaista luottamusta yksisuuntaisella varianssianalyysillä havaittiin taustatekijöistä ainoastaan yrityksen palveluksessa työskentelyajan ja iän selittävän luottamuksen eri muotoja (taulukko 5, taulukko 6). Tietoperustaisen luottamuksen tasoa selitti työskentelyajan pituus saman yrityksen palveluksessa. Tämä merkitsi sitä, että mitä vähemmän aikaa henkilö oli ollut yrityksen palveluksessa, sitä korkeammaksi hän arvioi tietoperustaisen luottamuksen tason. Yrityksen palveluksessa työskentelyaika selitti tietoperustaisesta luottamuksesta 5 % ($p = 0,034$). Parivertailussa todettiin niiden alaisten arvioivan tietoperustaisen luottamuksen tason korkeammaksi, joiden työsuhde yrityksessä oli kestänyt alle vuoden, kuin niiden, jotka olivat olleet työsuhhteessa 6–10 vuotta.

TAULUKKO 5 Tietoperustainen luottamus

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			1,86	1	0,174	0,01	
1) Nainen	5,36	0,12					
2) Mies	5,14	0,09					
Ikä			0,84	3	0,473	0,02	
1) –30	5,28	0,12					
2) 31–40	5,23	0,14					
3) 41–50	5,18	0,15					
4) 51–	4,89	0,20					
Toimiala			0,03	2	0,972	0,00	
1) Palvelut	5,21	0,11					
2) It	5,19	0,10					
3) Teollisuus	5,15	0,22					
Ammatissa			1,46	3	0,229	0,03	
1) alle 1 vuosi	5,57	0,20					
2) 2–5 vuotta	5,10	0,15					
3) 6–10 vuotta	5,16	0,17					
4) yli 10 vuotta	5,14	0,10					
Palveluksessa			2,96	3	0,034	0,05	3 < 1
1) alle 1 vuosi	5,43	0,10					
2) 2–5 vuotta	5,12	0,13					
3) 6–10 vuotta	4,76	0,24					
4) yli 10 vuotta	5,31	0,13					
Alaisuudessa			0,76	3	0,520	0,02	
1) alle 1 vuosi	5,28	0,11					
2) 2–5 vuotta	5,04	0,14					
3) 6–10 vuotta	5,16	0,19					
4) yli 10 vuotta	5,29	0,19					
Poissaolot			1,80	2	0,168	0,02	
1) En lainkaan	5,27	0,10					
2) korkeintaan 9 päivää	5,25	0,10					
3) 10 päivää tai enemmän	4,87	0,23					

*Bonferronin testi

Tunneperustaista luottamusta tarkasteltaessa iän todettiin vaikuttavan koetun luottamuksen tasoon. Ikä selitti tunneperustaisen luottamuksen varianssista 7 % ($p = 0,014$). Parivertailussa todettiin yli 50-vuotiaiden alaisten tunneperustaista luottamusta koskevien arvioiden olevan heikompia kuin 31–50-vuotiaiden. Sen sijaan alle 30-vuotiaiden arviot tunneperustaisesta luottamuksesta eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi muista ikäryhmistä. Myös poissaolot selittivät tunneperustaista luottamusta, mutta selitysaste jäi 4 prosenttiin, eivätkä poissaolot ylittäneet tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi ($p = 0,061$).

TAULUKKO 6 Tunneperustainen luottamus

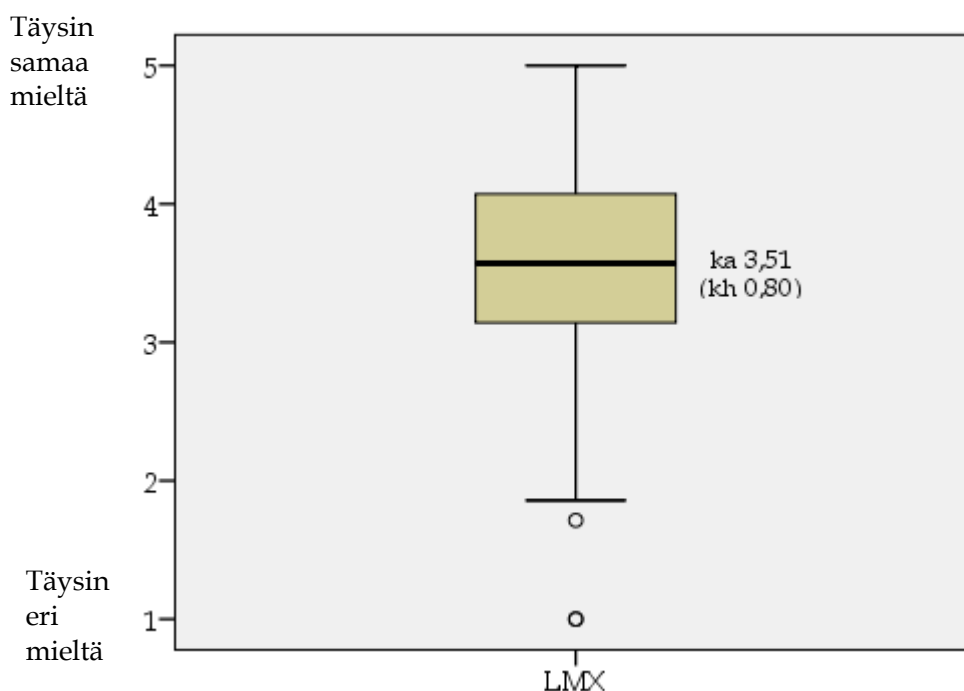
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			0,08	1	0,778	0,00	
1) Nainen	5,00	0,16					
2) Mies	4,95	0,10					
Ikä			3,64	3	0,014	0,07	4 < 2, 4 < 3
1) –30	4,97	0,14					
2) 31–40	5,11	0,15					
3) 41–50	5,11	0,19					
4) 51–	4,22	0,17					
Toimiala			0,43	2	0,654	0,01	
1) Palvelut	4,96	0,13					
2) It	4,98	0,12					
3) Teollisuus	4,69	0,29					
Ammatissa			0,20	3	0,899	0,00	
1) alle 1 vuosi	5,10	0,19					
2) 2–5 vuotta	4,98	0,14					
3) 6–10 vuotta	4,89	0,21					
4) yli 10 vuotta	4,91	0,14					
Palveluksessa			0,17	3	0,917	0,00	
1) alle 1 vuosi	5,00	0,15					
2) 2–5 vuotta	4,97	0,13					
3) 6–10 vuotta	4,95	0,27					
4) yli 10 vuotta	4,83	0,20					
Alaisuudessa			0,69	3	0,561	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,96	0,13					
2) 2–5 vuotta	4,81	0,16					
3) 6–10 vuotta	5,21	0,16					
4) yli 10 vuotta	4,93	0,25					
Poissaolot			2,85	2	0,061	0,04	
1) En lainkaan	5,02	0,14					
2) korkeintaan 9 päivää	5,05	0,11					
3) 10 päivää tai enemmän	4,48	0,27					

*Bonferronin testi

4.2 Alaisten arviot esimies-alaisuudesta

Kuviosta 4 nähdään alaisten arviot esimies-alaisuutensa laadusta. Asteikolla 1-5 alaiset arvioivat esimies-alaisuutensa olevan keskimäärin 3,5. Asteikolla jokseenkin samaa mieltä – täysin samaa mieltä 86,2 % alaisista arvioi esimies-alaisuutensa olevan enemmän korkealaatuinen kuin matalalaatuinen.

Kuvio 4 Alaisten arviot esimies-alaisuudesta



Yksisuuntaisella varianssianalyysillä ei löydetty tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustatekijöistä muodostettujen ryhmien keskiarvojen suhteen (taulukko 7). Paras esimies-alaisuuden laatua selittävä tekijä oli ikä, jonka selitysasteeksi muodostui 5 % ($p = 0,065$). Toiseksi paras selittävä tekijä oli poissaolot, joiden selitysaste oli 3 %. Ammatissa työskentelyaika selitti esimies-alaisuuden laatua 2 prosentin verran, samoin kuin työnantajan palveluksessa työskentelyaika. Sen sijaan nykyisen esimiehen alaisuudessa työskentelyaika selitti esimies-alaisuuden laadusta vain prosentin. Myös toimiala selitti esimies-alaisuuden laatua prosentilla. Sukupuolella ei näyttänyt olevan minkäänlaista vaikutusta arvioihin esimies-alaisuuden laadusta.

TAULUKKO 7 Esimies-alaissuhde

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			0,04	1	0,835	0,00	
1) Nainen	3,45	0,13					
2) Mies	3,49	0,08					
Ikä			2,47	3	0,065	0,05	
1) -30	3,43	0,12					
2) 31-40	3,53	0,13					
3) 41-50	3,79	0,13					
4) 51-	3,11	0,18					
Toimiala			0,78	2	0,461	0,01	
1) Palvelut	3,48	0,11					
2) It	3,45	0,10					
3) Teollisuus	3,77	0,20					
Ammatissa			1,20	3	0,311	0,02	
1) alle 1 vuosi	3,76	0,17					
2) 2-5 vuotta	3,40	0,12					
3) 6-10 vuotta	3,37	0,16					
4) yli 10 vuotta	3,55	0,11					
Palveluksessa			1,03	3	0,379	0,02	
1) alle 1 vuosi	3,66	0,10					
2) 2-5 vuotta	3,47	0,12					
3) 6-10 vuotta	3,43	0,21					
4) yli 10 vuotta	3,31	0,14					
Alaisuudessa			0,36	3	0,780	0,01	
1) alle 1 vuosi	3,44	0,10					
2) 2-5 vuotta	3,52	0,13					
3) 6-10 vuotta	3,37	0,23					
4) yli 10 vuotta	3,64	0,13					
Poissaolot			2,37	2	0,097	0,03	
1) En lainkaan	3,65	0,09					
2) korkeintaan 9 päivää	3,48	0,09					
3) 10 päivää tai enemmän	3,17	0,23					

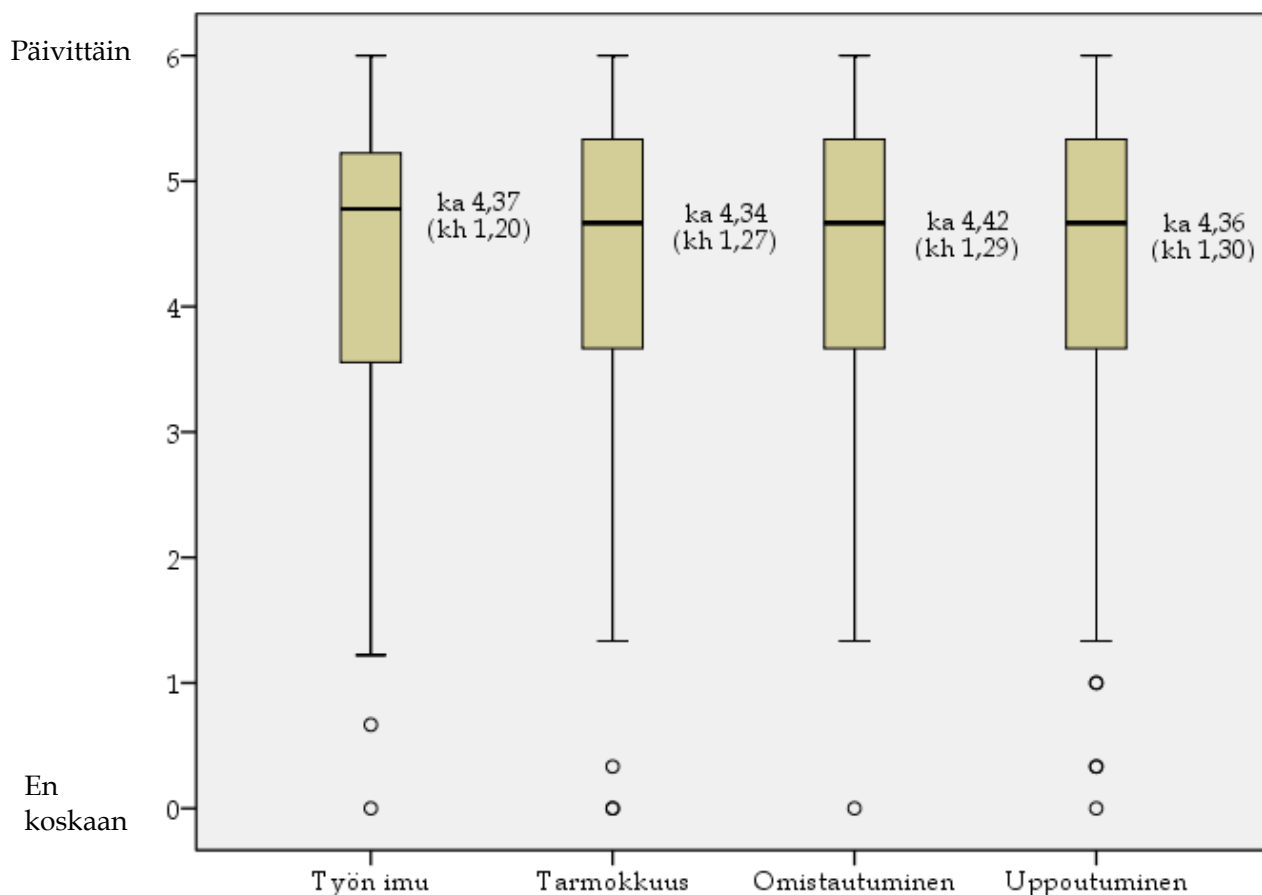
*Bonferronin testi

4.3 Alaisten arviot työn imusta

Kuviosta 5 nähdään alaisten arviot työn imusta ja sen eri osatekijöistä. Asteikolla 0-6 alaiset arvioivat kokevansa työn imua keskimäärin hiukan useammin kuin kerran viikossa (ka = 4,4). Työn imun eri osatekijöistä alaiset arvioivat tuntevansa hieman useammin omistautumista (ka = 4,4) ja uppoutumista (ka = 4,4) kuin tarmokkuutta (ka = 4,3).

Alaisista 76,3 % arvioi tuntevansa työn imua kerran viikossa tai useammin. Alaisten arviot tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta noudattivat samaa linjaa. 78,2 % koki tuntevansa tarmokkuutta kerran viikossa tai useammin. 77,5 % koki tuntevansa omistautumista työtään kohtaan kerran viikossa tai useammin. 78,2 % koki uppoutuvansa työhön kerran viikossa tai useammin.

Kuvio 5 Alaisten arviot työn imusta ja sen eri osatekijöistä



Yksisuuntaisella varianssianalyysillä tarkasteltiin eri taustatekijöistä muodostettujen ryhmien välisiä eroja arvioissa (taulukko 8). Taustatekijöistä yrityksen toimiala ja poissaolojen määrä olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Yrityksen toimiala selitti työn imun varianssista 6 % ($p = 0,011$) ja poissaolot 5 % ($p = 0,026$). Toimialojen parivertailussa havaittiin, että it-yrityksissä työskentelevät alaiset arvioivat tuntevansa harvemmin työn imua kuin palvelusektorilla toimivissa yrityksissä työskentelevät alaiset. Sairauspoissaoloja vertailemalla havaittiin, että yli kymmenen päivää töistä poissaolleet alaiset arvioivat tuntevansa työn imua harvemmin kuin alaiset, joilla oli ollut korkeintaan yhdeksän sairauspoissaolopäivää viimeisen vuoden aikana.

Taustatekijöistä myös sukupuoli näytti olevan hieman vaikutusta arvioihin. Sukupuoli selitti työn imusta 2 %, mutta vaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,063$). Iän selitysaste oli sama, mutta myöskään ikä ei yltänyt

tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi. Yrityksen palveluksessa työskentelyaika selitti työn imusta 4 %, mutta ammatissa työskentelyaika ja esimiehen alaisuudessa työskentelyaika vain prosentit.

TAULUKKO 8 Työn imu

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			3,51	1	0,063	0,02	
1) Nainen	4,66	0,16					
2) Mies	4,25	0,12					
Ikä			1,16	3	0,326	0,02	
1) -30	4,24	0,16					
2) 31-40	4,28	0,18					
3) 41-50	4,75	0,18					
4) 51-	4,39	0,33					
Toimiala			4,67	2	0,011	0,06	2 < 1
1) Palvelut	4,70	0,16					
2) It	4,10	0,13					
3) Teollisuus	4,69	0,38					
Ammatissa			0,69	3	0,561	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,43	0,22					
2) 2-5 vuotta	4,21	0,19					
3) 6-10 vuotta	4,21	0,23					
4) yli 10 vuotta	4,52	0,16					
Palveluksessa			2,14	3	0,097	0,04	
1) alle 1 vuosi	4,61	0,15					
2) 2-5 vuotta	4,23	0,16					
3) 6-10 vuotta	3,90	0,32					
4) yli 10 vuotta	4,59	0,24					
Alaisuudessa			0,24	3	0,867	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,31	0,15					
2) 2-5 vuotta	4,37	0,16					
3) 6-10 vuotta	4,21	0,30					
4) yli 10 vuotta	4,57	0,39					
Poissaolot			3,74	2	0,026	0,05	3 < 1
1) En lainkaan	4,71	0,16					
2) korkeintaan 9 päivää	4,26	0,12					
3) 10 päivää tai enemmän	3,91	0,33					

*Bonferronin testi

Tarkasteltaessa työn imun eri osatekijöitä havaittiin, että toimialalla oli vaikutusta myös tarmokkuuteen ja omistautumiseen (taulukko 9, taulukko 10 ja taulukko 11). Toimiala selitti tarmokkuudesta 6 % ($p = 0,008$) ja omistautumisesta 7 % ($p = 0,004$). Sen sijaan toimialalla ei näyttänyt olevan vaikutusta alaisten arvioihin uppoutumisesta. Parivertailussa havaittiin, että it-

alalla työskentelevät alaiset arvioivat tuntevansa harvemmin tarmokkuutta ja omistautumista kuin palvelualalla työskentelevät alaiset.

Toimialan lisäksi tilastollisesti merkitsevästi tarmokkuutta selittivät sairauspoissaolot 6 % ($p = 0,009$). Sen sijaan omistautumista poissaolot selittivät vain 3 % ($p=0,08$). Myös ikä näytti vaikuttavan tarmokkuuteen selitysasteen ollessa 5 %, mutta se ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi ($p = 0,071$). Yrityksen palveluksessa työskentelyaika selitti omistautumisesta 4 % ($p = 0,095$). Uppoutumiselle ei löytynyt taustatekijöistä yhtään tilastollisesti merkitsevää selittäjää. Parhaiten uppoutumista näytti selittävän toimiala, mutta selitysaste jäi 3 prosenttiin ($p = 0,100$).

TAULUKKO 9 Tarmokkuus

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			2,89	1	0,091	0,02	
1) Nainen	4,59	0,16					
2) Mies	4,21	0,12					
Ikä			2,39	3	0,071	0,05	
1) -30	4,09	0,16					
2) 31-40	4,25	0,18					
3) 41-50	4,82	0,17					
4) 51-	4,50	0,35					
Toimiala			5,01	2	0,008	0,06	2 < 1
1) Palvelut	4,68	0,17					
2) It	4,04	0,12					
3) Teollisuus	4,62	0,37					
Ammatissa			0,91	3	0,438	0,02	
1) alle 1 vuosi	4,38	0,21					
2) 2-5 vuotta	4,19	0,16					
3) 6-10 vuotta	4,11	0,26					
4) yli 10 vuotta	4,50	0,17					
Palveluksessa			1,07	3	0,366	0,02	
1) alle 1 vuosi	4,50	0,16					
2) 2-5 vuotta	4,21	0,15					
3) 6-10 vuotta	4,00	0,34					
4) yli 10 vuotta	4,48	0,27					
Alaisuudessa			0,43	3	0,731	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,20	0,15					
2) 2-5 vuotta	4,33	0,16					
3) 6-10 vuotta	4,42	0,29					
4) yli 10 vuotta	4,57	0,44					
Poissaolot			4,87	2	0,009	0,06	3 < 1
1) En lainkaan	4,69	0,17					
2) korkeintaan 9 päivää	4,24	0,12					
3) 10 päivää tai enemmän	3,74	0,35					

*Bonferronin testi

TAULUKKO 10 Omistautuminen

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			3,84	1	0,052	0,02	
1) Nainen	4,75	0,17					
2) Mies	4,30	0,13					
Ikä			0,98	3	0,404	0,02	
1) –30	4,28	0,18					
2) 31–40	4,40	0,19					
3) 41–50	4,79	0,18					
4) 51–	4,44	0,32					
Toimiala			5,84	2	0,004	0,07	2 < 1
1) Palvelut	4,82	0,17					
2) It	4,12	0,13					
3) Teollisuus	4,77	0,38					
Ammatissa			0,93	3	0,426	0,02	
1) alle 1 vuosi	4,52	0,22					
2) 2–5 vuotta	4,19	0,21					
3) 6–10 vuotta	4,32	0,25					
4) yli 10 vuotta	4,60	0,16					
Palveluksessa			2,16	3	0,095	0,04	
1) alle 1 vuosi	4,75	0,15					
2) 2–5 vuotta	4,18	0,17					
3) 6–10 vuotta	4,19	0,35					
4) yli 10 vuotta	4,62	0,23					
Alaisuudessa			0,35	3	0,791	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,37	0,16					
2) 2–5 vuotta	4,40	0,17					
3) 6–10 vuotta	4,26	0,31					
4) yli 10 vuotta	4,71	0,37					
Poissaolot			2,57	2	0,080	0,03	
1) En lainkaan	4,73	0,17					
2) korkeintaan 9 päivää	4,33	0,14					
3) 10 päivää tai enemmän	4,04	0,32					

*Bonferronin testi

TAULUKKO 11 Uppoutuminen

	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut*
Sukupuoli			1,87	1	0,174	0,01	
1) Nainen	4,61	0,18					
2) Mies	4,28	0,13					
Ikä			0,57	3	0,634	0,01	
1) -30	4,31	0,18					
2) 31-40	4,25	0,20					
3) 41-50	4,61	0,20					
4) 51-	4,56	0,33					
Toimiala			2,34	2	0,100	0,03	
1) Palvelut	4,59	0,19					
2) It	4,16	0,14					
3) Teollisuus	4,77	0,41					
Ammatissa			0,21	3	0,888	0,00	
1) alle 1 vuosi	4,24	0,24					
2) 2-5 vuotta	4,26	0,22					
3) 6-10 vuotta	4,39	0,25					
4) yli 10 vuotta	4,45	0,18					
Palveluksessa			0,76	3	0,521	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,57	0,16					
2) 2-5 vuotta	4,30	0,17					
3) 6-10 vuotta	4,05	0,38					
4) yli 10 vuotta	4,41	0,27					
Alaisuudessa			0,23	3	0,876	0,01	
1) alle 1 vuosi	4,32	0,16					
2) 2-5 vuotta	4,46	0,18					
3) 6-10 vuotta	4,21	0,35					
4) yli 10 vuotta	4,21	0,48					
Poissaolot			2,11	2	0,124	0,03	
1) En lainkaan	4,69	0,17					
2) korkeintaan 9 päivää	4,22	0,15					
3) 10 päivää tai enemmän	4,17	0,32					

*Bonferronin testi

4.4 Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteiden yhteydet alaisten kokemaan työn imuun

Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteen yhteyttä työn imuun ja sen eri osatekijöihin tutkittiin lineaarisella regressioanalyysillä. Selittäjiksi malliin otettiin mukaan vastaajien taustatekijät, organisaatioluottamuksen osatekijät sekä esimies-alaissuhde. Sukupuolesta ja toimialasta muodostettiin dummy-muuttujat, koska alkuperäiset muuttujat olivat luokitteluasteikollisia.

Aluksi taustatekijöiden yhteyttä alaisten kokemaan työn imuun tarkasteltiin yksittäisenä tekijänä (taulukko 12). Tällöin taustatekijöiden yhteiseksi selitysasteeksi muodostui 6 % ($p=0,024$). Suurin vaikutus taustatekijöistä oli it-toimialalla työskentelemisellä ($\beta=-0,30$; $p=0,009$). It-toimialalla työskentelevät alaiset arvioivat tuntevansa harvemmin työn imua. Työn imun eri osatekijöistä taustatekijät selittivät parhaiten tarmokkuutta, jonka selitysasteeksi muodostui 7 % ($p=0,015$). Omistautumista taustatekijät selittivät 6 % ($p=0,30$), mutta uppoutumista vain 3 % ($p=0,113$).

Myös luottamusta tarkasteltiin yksittäisenä selittäjänä (taulukko 12), jolloin selitysasteeksi työn imulle muodostui 25 % ($\beta=0,50$; $p=0,000$). Tunneperustaisen luottamuksen havaittiin olevan selvästi parempi selittäjä kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tunneperustainen luottamus selitti työn imusta 25 % ($\beta=0,50$; $p=0,000$) kun taas tietoperustaisen luottamuksen selitysaste jäi 15 %:iin ($\beta=0,40$; $p=0,000$).

Tarkasteltaessa organisaatioluottamuksen yhteyksiä työn imun kolmeen eri osatekijään havaittiin, että parhaiten luottamus selitti alaisten kokemaa työleen omistautumista, jonka selitysaste oli 26 % ($\beta=0,51$; $p=0,000$). Heikoiten luottamus selitti työhön uppoutumista, jolloin selitysaste putosi 10 prosenttiyksikköä ollen 16 % ($\beta=0,40$; $p=0,000$).

Luottamuksen kahdesta eri osatekijästä tunneperustainen luottamus selitti selvästi paremmin kaikkia työn imun eri osatekijöitä kuin tietoperustainen luottamus. Tunneperustainen luottamus selitti tarmokkuudesta 24 % ($\beta=0,49$; $p=0,000$), omistautumisesta 25 % ($\beta=0,51$; $p=0,000$) ja uppoutumisesta 16 % ($\beta=0,41$; $p=0,000$). Sen sijaan tietoperustaisella luottamuksella selitysasteet jäivät tarmokkuudessa 14 %:iin ($\beta=0,38$; $p=0,000$), omistautumisessa 17 %:iin ($\beta=0,42$; $p=0,000$) ja uppoutumisessa 9 %:iin ($\beta=0,32$; $p=0,000$).

Kun tarkasteltiin esimies-alaissuhteen yhteyttä työn imuun ja sen eri osatekijöihin havaittiin, että esimies-alaissuhteen laatu selitti työn imusta 19 % ($\beta=0,44$; $p=0,000$) (taulukko 12). Parhaiten esimies-alaissuhde selitti tarmokkuutta, jonka selitysaste oli 21 % ($\beta=0,47$; $p=0,000$). Omistautumista esimies-alaissuhteen laatu selitti lähes yhtä paljon, 20 % ($\beta=0,45$; $p=0,000$), mutta uppoutumista vain 9 % ($\beta=0,31$; $p=0,000$).

TAULUKKO 12 Luottamuksen ja sen osatekijöiden sekä esimies-alaissuhteen yhteydet työn imuun ja sen kolmeen eri osatekijään

	Työn imu			Tarmokkuus			Omistautuminen			Uppoutuminen		
	R ²	β		R ²	β		R ²	β		R ²	β	
Luottamus	0,25	0,50	***	0,23	0,49	***	0,26	0,51	***	0,16	0,40	***
Tietoperustainen	0,15	0,40	***	0,14	0,38	***	0,17	0,42	***	0,09	0,32	***
Tunneperustainen	0,25	0,50	***	0,24	0,49	***	0,25	0,51	***	0,16	0,41	***
Esimies- alaissuhde	0,19	0,44	***	0,21	0,47	***	0,20	0,45	***	0,09	0,31	***

Kun eri tekijöiden vaikutusta työn imuun ja sen osatekijöihin oli tarkasteltu yksittäin, luotiin muuttujista malli, joka on esitetty taulukossa 13. Työn imua mallissa selittivät ikä, toimiala, tunneperustainen luottamus sekä esimies-alaissuhde. Mallin selitysasteeksi muodostui 40 % ($F=11,0$; $p=0,000$). Parhaiten malli selitti tarmokkuutta 42 % ($F=12,0$; $p=0,000$). Omistautumista malli kykeni selittämään 38 % ($F=10,4$; $p=0,000$) kun taas uppoutumisen selitysaste jäi 24 %:iin ($F=5,7$; $p=0,000$).

Mallin muuttujista tunneperustainen luottamus oli selvästi paras selittäjä niin työn imulle kuin sen eri osatekijöillekin. Esimies-alaissuhde taas selitti tilastollisesti merkittävästi työn imua, tarmokkuutta ja omistautumista, mutta ei uppoutumista. Taustatekijöistä ikä oli yhteydessä työn imuun ja tarmokkuuteen. It-toimiala taas oli yhteydessä niin työn imuun kuin sen kaikkiin kolmeen osatekijäänkin. Mallin mukaan tietoperustainen luottamus ei selittänyt työn imua ja sen eri osatekijöitä tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 13 Taustatekijöiden, organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteen yhteys työn imuun ja sen osatekijöihin (lineaarinen regressioanalyysi)

	Työn imu β	Tarmokkuus β	Omistautuminen β	Uppoutuminen β
	R²=0,40 ***	R²=0,42 ***	R²=0,38 ***	R²=0,24 ***
Sukupuoli	-0,05	-0,06	-0,04	-0,04
Ikä	0,18 *	0,21 *	0,13	0,17
Toimiala:				
Palvelut	-0,03	-0,01	0,05	-0,11
IT	-0,33 **	-0,29 *	-0,26 *	-0,36 *
Teollisuus	0,01	0,00	-0,28	0,06
Ammatissa	0,02	0,04	0,00	0,02
Palveluksessa	-0,09	-0,12	-0,10	-0,04
Alaisuudessa	-0,18	-0,12	-0,13	-0,24 *
Tietoperustainen	0,08	0,07	0,11	0,05
Tunneperustainen	0,36 ***	0,34 ***	0,32 ***	0,35 ***
Esimies-alaissuhde	0,26 ***	0,31 ***	0,27 ***	0,15

5 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

5.1 Vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta

Vastaajat arvioivat organisaatioluottamuksen olevan jonkin verran keskitasoa korkeampaa. Tutkituissa yrityksissä tietoperustainen luottamus arvioitiin hie- man korkeammaksi kuin tunneperustainen luottamus. Tämä *tulos tukee Youngin ja Danielin (2003, 140) väitettä, jonka mukaan tietoperustainen luottamus on tyypillisempää liiketoiminnassa ja työpaikoilla kuin tunteisiin pohjautuva luottamus*. Tietoperustaisen luottamuksen korkeampaa arvosanaa saattaa selittää se, että työpai- kalla luottamuksen arviointi perustuu enemmänkin työtoverin työstä suoriu- tumiseen ja ammattitaitoon kuin osapuolten välisiin tunnesiteisiin. Tunteisiin perustuvat suhteet ovat tyypillisempiä perheenjäsenten ja ystävien välillä (Le- wis & Weigert 1985, 973). Työpaikalla työntekijän ensisijaisena velvollisuutena on hoitaa työnsä hyvin. Ystävyysuhteiden luominen on vasta toissijaista.

Tunneperustaisen luottamuksen heikompaa arviota saattaa myös selittää työorganisaatioissa esiintyvä kilpailu organisaation jäsenten välillä. Kilpailu- henkinen ilmapiiri saa työntekijät tavoittelemaan omaa etuaan yhteisten tavoit- teiden sijasta. Organisaation jäsenet eivät luota työtovereidensa aitoon hyvän- tahtoisuuteen ja huolenpitoon, jotka ovat olennaisia tunneperustaisen luotta- muksen kehittämisessä.

Tietoperustaisen luottamuksen korkeampaa arviota voi selittää myös se, että tietoperustainen luottamus kehittyy yleensä nopeammin kuin tunneperus- tainen luottamus. Tunneperustaisen luottamuksen syntyminen vaatii useita vuorovaikutustapahtumia suhteen osapuolten välillä (McAllister 1995). Työ- paikalla ei välttämättä työskennellä samojen ihmisten kanssa päivittäin. Suhteet työtovereihin ovat myös todennäköisesti asiallisempia ja muodollisempia kuin suhteet perheenjäseniin ja ystäviin. Ihmiset miettivät tarkemmin, mitä asioita he haluavat jakaa henkilökohtaisesta elämästään työtovereilleen. Työpaikalla kes- kustelun aiheena ovat enemmän työhön liittyvät seikat kuin henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat.

Tutkituissa pk-yrityksissä alaisten arviot tietoperustaisesta luottamuksesta osoittivat, että organisaatiossa yhteistyötä tekevät henkilöt pääsääntöisesti luottavat toisiinsa. Työtovereiden uskotaan myös suhtautuvan työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti. Sen sijaan luottamus työtovereiden pätevyyteen ja ammattitaitoon arvioitiin hieman heikommaksi. Alaisten arviot tietoperustaisesta luottamuksesta osoittivat myös sen, että organisaation jäsenten työntekoa valvottaisiin luultavasti tarkemmin, jos heidän taustoistaan tiedettäisiin enemmän.

Tutkituissa yrityksissä olisi varmasti hyvä kiinnittää huomiota organisaation jäsenten ammattitaidon ja osaamisen arvostukseen. Organisaatiossa vallitseva luottamus kärsii, kun sen jäsenet eivät arvosta toistensa kykyjä. Yhteistyö ei toimi kaikkien ponnistellessa kohti omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Kilpailu kiristyy ja ihmisten välille syntyy helposti ristiriitoja (Mäkipeska & Niemelä 2005).

Vaikka tietoperustaisen luottamuksen onkin todettu olevan yleisempää työorganisaatioissa, toimivan organisaation kannalta on tärkeää kehittää myös tunneperustaista luottamusta. Tunneperustaisen luottamuksen on todettu olevan voimakkaasti yhteydessä motivaatioon (Costigan ym. 1998) ja yleiseen työssä suoriutumiseen (McAllister 1995).

Arviot tunneperustaisesta luottamuksesta osoittivat, että alaiset tuntevat saavansa suhteellisen hyvin tukea ja apua työtovereiltaan. Sen sijaan ihmissuhteiden toimivuus, työtovereihin kiintyminen sekä organisaation ilmapiirin avoimuus arvioitiin heikommiksi. Suhteet työtovereihin ovat asialliset ja heidän kanssaan tullaan toimeen. Syvemmät suhteet kollegoihin ovat kuitenkin harvemmassa. Luonnollisesti henkilökemiat eivät aina kohtaa, sillä työtovereitaan ei voi valita.

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen edellyttää avointa tiedon jakamista ja kaikkien organisaation jäsenten mielipiteiden arvostamista (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37). Rohkaiseva ja avoin ilmapiiri helpottaa mielipiteiden ja ideoiden ääneen lausumista. Myös sosiaalinen tuki on merkittävässä osassa tunneperustaisen luottamuksen ilmenemisessä. Siihen liittyy emotionaalinen tuki, joka sisältää empatian, toisesta huolehtimisen, rakastamisen ja luottamuksen tunteet sekä niiden jakamisen ja vastaanottamisen (House 1981, 23–26).

Liikaa tunteisiin perustuva luottamus voi olla haitaksi. Tunneperustaista luottamusta on pidetty impulsiivisena ja epärationaalisena, ja se yhdistetään usein huonompaan päätöksentekokykyyn (Williamson 1993). Työpaikalla vallitsevien ihmissuhteiden ei tarvitse olla samantasoisia kuin suhteet perheenjäseniin ja ystäviin. Työpaikalla työskennellään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Ihmissuhteiden toimivuus helpottaa yhteistyötä, mutta liikaa tunteisiin perustuvat suhteet saattavat vaikeuttaa organisaation toimintaa. Mikäli työtoverit ovat liian kiintyneitä toisiinsa, tuntuu työtoverin siirtyminen muihin tehtäviin menetykseltä. Tämä saattaa johtaa organisaation toiminnan lamautumiseen. Työntekijöiden on tultava toimeen erilaisten työtovereiden kanssa. Tunneperustainen luottamus on sopivassa määrin hyödyllistä organisaation toiminnalle.

Tarkasteltaessa taustatekijöiden yhteyksiä luottamukseen havaittiin, että luottamus oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä sairauspoissaoloihin. Mitä heikommaksi alainen arvioi luottamuksen tason, sitä useamman päivän hän oli ollut sairauslomalla. Tuloksesta voidaan päätellä, että *organisaatiossa vallitsevalla luottamuksella on vaikutusta alaisten työhyvinvointiin*.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että *tietoperustaisen luottamuksen laatu heikenee ajan kuluessa*. Alle vuoden saman yrityksen palveluksessa työskennelleet arvioivat tietoperustaisen luottamuksen korkeammaksi kuin 5–10 vuotta samassa yrityksessä työskennelleet. Tulos on mielenkiintoinen, sillä aikaisempien tutkimusten mukaan luottamus lisääntyy ajan kuluessa. Mitä paremmin ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, sitä enemmän heillä on mahdollisuus luottaa toisiinsa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38). Tätä saattaa selittää työsuhteiden lyhytaikaisuus. Lähes 70 prosenttia kyselyyn vastanneista alaisista oli työskennellyt saman työnantajan palveluksessa korkeintaan viisi vuotta. Tämä kertoo henkilöstön nopeasta vaihtuvuudesta, jolloin luottamuksen rakentaminen uusiin työtovereihin joudutaan aloittamaan aina alusta.

Tietoperustaisen luottamuksen laskua ajan myötä saattaa selittää se, että mitä paremmin organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, sitä realistisemmän kuvan he saavat työtovereidensa ammattitaidosta ja kyvykkyydestä. Ehkä myös kilpailu organisaation jäsenten kesken kovenee. Tietoperustainen luottamus voi myös ajan myötä muuttaa muotoaan enemmän tunteisiin perustuvaksi.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että *tunneperustaisen luottamuksen laatu oli yhteydessä alaisen ikään*. Yli 50-vuotiaat arvioivat tunneperustaisen luottamuksen selvästi heikommaksi kuin 30–50-vuotiaat. Tässä tutkimuksessa yli 50-vuotiaiden määrä oli kuitenkin matala suhteessa muihin ikäryhmiin. Yksi syy heikompaan arvioon tunneperustaisesta luottamuksesta voi olla se, että vanhemmat työntekijät eivät ehkä tunne samanlaista kuuluvuutta organisaation kuin nuoremmat. Enemmistö tutkituissa yrityksissä työskentelevistä edusti nuorempia ikäryhmiä. Eri elämäntilanteissa olevat organisaation jäsenet eivät välttämättä kykene ymmärtämään toisiaan samalla tavoin kuin samassa iässä olevat. Eläkeikää lähestyvät työntekijät saattavat kokea, että nuoremmat työntekijät eivät arvosta tarpeeksi heidän kokemustaan ja tietoaan, jolloin he eivät tunne saavansa osallistua mielipiteiden jakoon yhtä vapaasti, mikä taas laskee heidän arvioitaan tunneperustaisen luottamuksen tasosta.

Aikaisempien tutkimusten (Blundson & Reed 2003; Lewis & Weigert 1985) mukaan yrityksen koko saattaa olla yhteydessä koettuun luottamuksen tasoon organisaatiossa. Pienissä yrityksissä työntekijät saattavat olla enemmän vuorovaikutuksessa keskenään kuin suurissa yrityksissä, joissa on paljon työntekijöitä. Näin ollen pk-yrityksissä työntekijöiden välille saattaa syntyä syvempiä, myös tunteisiin perustuvia, siteitä nopeammin. Vertailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia luottamuksen laadusta kolmeen Jyväskylän yliopiston kauppatieteiden korkeakoulussa keväällä 2012 valmistuneeseen selvitykseen, joissa tarkasteltiin luottamuksen laatua suuressa julkishallinnon organisaatiossa, keskisuuressa

teollisuusyrityksessä ja suuressa teollisuuden palveluyrityksessä, on luottamuksen taso suunnilleen samaa tasoa (Koponen ym. 2012, 35).

Kiire, työtehtävien eriytyneisyys, resurssipula ja yksilöllinen palkitseminen ovat tekijöitä, jotka saattavat heikentää luottamuksen tasoa organisaatioissa. Luottamukseen olennaisesti liittyvä vastavuoroisuus saattaa rikkoutua silloin, kun toisen henkilön auttamisesta ei nähdä olevan itselle hyötyä. Tällöin yhteistyötä ei nähdä hedelmällisenä ja molempia osapuolia hyödyttävänä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 35–36.) Epäluottamuksen ilmapiirissä organisaation jäsenet alkavat helposti suojella itseään pyrkien toteuttamaan omia henkilökohtaisia tavoitteitaan organisaation yhteisten tavoitteiden sijaan.

Tämä tutkimus vahvistaa McAllisterin (1995) tutkimustulosta siltä osin, että tietoperusteinen luottamus arvioidaan yleensä korkeammaksi kuin tunneperusteinen luottamus. Tuloksen perusteella on pääteltävissä, että tunneperustaisen luottamuksen kehittäminen on tietoperusteista luottamusta vaikeampaa työorganisaatioissa. Tunneperustaisen luottamuksen olemassaolo on kuitenkin tärkeää työorganisaation hyvinvoinnin ja vakaan toiminnan kannalta. Tunneperustainen luottamus parantaa yhteistyötä (McAllister 1995), ja mahdollistaa näin vakaan ja pitkäaikaisen organisaation luomisen (Lämsä & Pučetaite 2006, 132).

5.2 Alaisten arviot esimies-alaisuhteestaan

Hieman yli puolet alaisista arvioi esimies-alaisuhteensa olevan keskimäärin korkeampi- kuin heikkolaatuinen. Tässä tutkimuksessa *esimies-alaisuhteen laatu arvioitiin hyöäksi mutta ei erityisen korkeaksi*. Huomionarvoista on se, että tulos ei kerro sitä, minkä verran korkealaatuisia ja heikkolaatuisia esimies-alaisuhteita organisaatioissa on. Korkealaatuisten esimies-alaisuhteiden kehittyminen on aikaa vievää ja vaatii huomattavan määrän sosiaalisten resurssien vaihdantaa esimiehen ja alaisen välillä. Tämän vuoksi esimiehet eivät yksinkertaisesti ehdi luoda korkealaatuisia suhteita kaikkien alaistensa kanssa (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Saattaa olla, että organisaatioissa on sekä korkealaatuisia että heikkolaatuisia suhteita, jolloin yleiseksi arvosanaksi muodostuu keskiarvoa mukaileva tulos.

Alaisten arviot esimies-alaisuhteestaan osoittivat, että alaiset uskoivat saavansa kohtalaisen hyvin tukea ja apua esimieheltään. Suhteen arvioitiin myös olevan suhteellisen toimiva ja tuloksekas. Alaiset olivat valmiita puolustamaan esimiestään, mutta eivät kuitenkaan kokeneet, että esimies olisi valmis auttamaan heitä omalla kustannuksellaan. Alaiset kokivat, että esimies ymmärtää kohtalaisen hyvin heidän työhön liittyviä ongelmiaan ja tarpeitaan. Sen sijaan heikompia arvioita tuli väitteistä, jotka koskivat alaisten taitoja ja esimieheltä tullutta palautetta.

Esimiesten odotetaan olevan reiluja ja tasapuolisia kaikkia alaisiaan kohtaan. Tilanteissa, joissa esimies joutuu tasapainottelemaan eri sidosryhmien välillä, saattavat alaiset olla usein häviävä sidosryhmä. Alaiset eivät välttämättä tunne, että esimies puolustaisi heitä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tutkituissa *yrityksissä esimiesten olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisia työtehtäviä he antavat alaisilleen*. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset saavat haastavampia ja toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä, mikä osoittaa sen, että esimies luottaa heidän kykyihinsä. Sen sijaan heikompilaatuisessa suhteessa olevat alaiset suorittavat enemmän rutiiniluonteisia tehtäviä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että *tutkituissa yrityksissä olisi myös hyvä kehittää palautteen antoa*. Alaisten arvioista on havaittavissa, että he eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta työstään.

Tässä tutkimuksessa alaisten taustatekijöillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä arvioihin esimies-alaisuuden laadusta. Aikaisempien tutkimusten (Liden ym. 1993; Dansearau ym. 1975) perusteella *esimiesalaisuudet kehittyvät suhteellisen nopeasti. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa*. Alaiset arvioivat esimies-alaisuutensa laadun yhtä hyväksi riippumatta siitä, olivatko he työskennelleet saman esimiehen alaisuudessa vuoden vai kymmenen vuotta. Tämä on sinänsä ristiriitainen tulos, sillä esimiesalaisuuteeseen laatuun on ehdotettu vaikuttavan suhteessa vallitsevan luottamuksen taso (Leponiemi 2008). Luottamuksen taas on todettu kehittyvän vähitellen vuorovaikutustapahtumien kautta.

Sen sijaan poissaolojen ei havaittu olleen tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä esimies-alaisuuden laatuun. van Dierendonck, Le Blanc & van Breukelen (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että heikkolaatuisessa esimiesalaisuudessa olevilla alaisilla olisi enemmän poissaoloja. Saadut tulokset eivät tukenut tätä havaintoa.

Aikaisemmat tutkimukset (Green ym. 1996) antavat viitteitä siitä, että pienissä yrityksissä esimies-alaisuudet voisivat olla korkeampilaatuisia kuin suurissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä valtasuhteet ovat matalia. Esimies saattaa itsekin osallistua samoihin töihin kuin alaiset, mikä luo pohjaa korkealaatuiselle esimiesalaisuudelle. Pienissä yrityksissä alaiset saattavat saada monipuolisempia työtehtäviä ja esimiehellä on enemmän aikaa antaa tukea ja olla vuorovaikutuksessa kaikkien alaistensa kanssa.

Vertailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia esimies-alaisuuden osalta keväällä 2012 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta valmistuneisiin kolmeen selvitykseen, joissa kartoitettiin esimies-alaisuuden laatua suuressa julkishallinnon organisaatiossa, keskisuudessa teollisuusyrityksessä ja suuressa teollisuuden palveluyrityksessä, on havaittavissa, että esimies-alaisuuden laatu on tässä tutkimuksessa arvioitu heikommaksi kuin edellä mainituissa suuremmissa organisaatioissa (Koponen ym. 2012, 32). Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa tarkastelluissa pk-yrityksissä esimies-alaisuuden laatu ei ollut parempaa vaan pikemminkin hieman huonompaa kuin suuremmissa yrityksissä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että *tutkituissa yrityksissä esimiesalaisuutten laadussa on parantamisen varaa*. Esimiesten olisi hyvä pyrkiä syventämään suhdettaan alaisiinsa olemalla enemmän vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Palautteen anto ja kehityskeskustelut saattavat lisätä esimiesalaisuuden laatua.

Esimiesten olisi hyvä pohtia myös sitä, onko heidän parempi luoda muutamia korkealaatuisia esimies-alaissuhteita vai laadultaan enemmän keskinkertaisia suhteita. Esimiehen luodessa korkealaatuisia suhteita vain muutamien alaistensa kanssa, muut alaiset saattavat kokea näiden olevan esimiehen suosiossa. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation ilmapiiriin.

5.3 Alaisten arviot työn imusta

Alaisista yli kolme neljäsosaa arvioi tuntevansa työn imua vähintään kerran viikossa. Tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista tunnettiin keskimäärin lähes yhtä usein. Vertailtaessa työn imun arvioita Hakasen (2009a) luoman viitteellisen normiarvotaulukon arvosanoihin, *alaisten kokema työn imu tässä tutkimuksessa oli "kohtuullista"*. Työn imun osatekijöistä ainoastaan tarmokkuus sai keskimääräistä korkeamman arvosanan, omistautumisen ja uppoutumisen jäädessä "kohtuullisiksi". Alaisten arviot työn imusta osoittivat, että he ovat suhteellisen tyytyväisiä, innostuneita ja ylpeitä työstään. Sen sijaan työhön uppoutuminen ja työn inspiroiva voima arvioitiin heikommiksi.

Tutkittaessa taustatekijöiden vaikutusta työn imuun, havaittiin *iän, toimialan ja sairauspoissaolojen lukumäärän olevan yhteydessä työn imun kokemiseen*. Korrelaatiomatriisin perusteella havaittiin, että *alaisen kokema tarmokkuus lisääntyy hänen ikääntyessään*. Myös lineaarisella regressioanalyysillä päädyttiin samaan tulokseen. Tämä tulos tukee muiden tutkijoiden saamia tuloksia työn imusta (esim. Schaufeli ym. 2006; Hakanen 2009a).

Tarmokkuuden yhteyttä ikääntymiseen voi selittää se, että 30–50-vuotiailla perhe-elämä saattaa viedä enemmän energiaa, kun taas yli 50-vuotiaat voivat keskittyä enemmän työhönsä ja omaan elämäänsä. Myös rutinoituminen saattaa vaikuttaa tarmokkuuden lisääntymiseen työssä. Kauemmin työssä olleet osaavat mahdollisesti priorisoida työtään paremmin, ja keskittyä olennaiseen. Tällöin energiaa ei kulu turhiin asioihin. Toisaalta Maunon ym. (2007) tekemän tutkimuksen mukaan perheelliset henkilöt näyttävät kokevan enemmän työn imua kuin perheettömät.

Tarmokkuuden lisääntymistä ikääntyessä voivat selittää työhön liittyvät arvot ja asenteet. EVAn arvo- ja asennetutkimuksen mukaan yli 55-vuotiaille työ näyttää olevan tärkeämpi osa elämää kuin alle 36-vuotiaille. Nuoremmat sukupolvet ovat alkaneet arvostaa enemmän vapaa-aikaa kuin työtä. (Haavisto 2010.)

Koposen ym. (2012, 51) mukaan tutkituissa yrityksissä havaittiin, että nuorissa ikäryhmissä koetaan osaamisen vajaakäyttöä. Lähes puolet nuoremmista työntekijöistä koki, että heidän valmiutensa riittäisivät vaativampiin työtehtäviin (Koponen ym. 2012, 51). Tästä syystä nuoremmat saattavat kokea vähemmän työn imua kuin vanhemmat työntekijät, jotka ovat ehkä tyytyväisempiä nykyiseen työhönsä.

Myös muiden aikaisempien tutkimusten (esim. Schaufeli ym. 2006; Hakanen 2009a) mukaan työn imu saattaa lisääntyä iän myötä. Tulokset ovat kuitenkin

kin ristiriitaisia. Schaufeli ja Salanova (2007, 148) ehdottavat, että tulos voisi olla seurausta siitä, että vanhemmista työntekijöistä huonokuntoisimmat ovat jo jääneet pois työelämästä. Yhä työssä olevat iäkkäämmät henkilöt ovat terveempiä ja tuntevat näin ollen enemmän työn imua kuin nuoremmat työntekijät.

Tutkimuksessa havaittiin, että myös toimialalla oli vaikutusta työn imun kokemiseen. Informaatioteknologia-alalla työskentelevät kokivat selvästi vähemmän työn imua kuin palveluiden ja teollisuuden toimialoilla työskentelevät. Työn imun eri osatekijöistä työssä koettu tarmokkuus ja työlle omistautuminen olivat vähäisempää it-alalla työskentelevillä alaisilla. Sen sijaan työhön uppoutuminen ei näyttänyt riippuvan toimialasta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että *it-alalla saattaa olla sellaisia ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat heikentävästi alaisten kokemaan tarmokkuuteen ja omistautumiseen.*

It-alan työ on luonteeltaan hyvin tietointensiivistä. Työn kuormittavuuden, aikapaineiden ja kiireen sekä ylitöiden on havaittu olevan keskeisiä kuormittavia tekijöitä kyseisellä alalla (Dash 2000; Kivistö & Kalimo 2002; Moore 1998; Sonnentag, Broadbeck, Heinbokel & Stolte 1994). Globalisoituminen ja tekninen kehitys (kuten ohjelmistojen ja laiteympäristön muutokset) pakottavat toimialalla työskentelevät jatkuvaan opiskeluun ja kehittymiseen (Kivistö & Kalimo 2002; Sonnentag ym. 1994). It-alalla työntekijöiden vaihtuvuuden on todettu olevan hyvin nopeaa, sillä keskimääräinen työskentelyaika yrityksessä on vain hieman yli neljä vuotta (Hoonakker, Carayon, Schoepke & Marian 2004).

Tässä tutkimuksessa it-alalla työskentelevät olivat verrattain nuorempia kuin muilla toimialoilla työskentelevät. Työeläkeyhtiö Varman ja työhyvinvoinnin asiantuntijayritys Odum Oy:n vuonna 2009 tekemän selvityksen mukaan alle 30-vuotiaiden työhyvinvointi on ollut huolestuttavan matalalla viime vuosina. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että *erityisesti it-alalla olisi syytä kiinnittää huomiota nuorten työhyvinvointiin.* Tutkimuksen mukaan työyhteisön ja työtovereiden merkitys ei ole yhtä merkittävä tekijä nuorten työhyvinvoinnissa kuin vanhempien ikäryhmien. Nuorilla korostuu enemmänkin kova työtahti, työhön liittyvät vaatimukset sekä työn vähäinen kiinnostavuus ja palkitsevuus. Vuonna 2012 tehdyn vertailevan tutkimuksen mukaan työhyvinvointi oli hieman parantunut kaikissa ikäryhmissä. (Varma & Odum 2012.)

Iän ja toimialan lisäksi myös sairauspoissaolot olivat yhteydessä työn imuun, mikä olikin odotettavissa. Etenkin tarmokkuuden kokeminen näytti vähenevän henkilön poissaolopäivien lisääntyessä. Tästä voidaan päätellä, että *poissaoloihin vaikuttaa olennaisesti se, kuinka energiseksi alainen tuntee itsensä työssään.*

Tulosten perusteella on pääteltävissä, että *tutkituissa pk-yrityksissä on josain määrin tarpeellista kehittää työn imua.* Työn imun kokemiseen olisi syytä kiinnittää huomiota etenkin it-alalla. *Nuori ikä ja it-alalla työskentely näyttivät tässä tutkimuksessa muodostuvan riskitekijöiksi alaisten kokemalle työn imulle.*

5.4 Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys alaisten kokemaan työn imuun

Korrelaatiomatriisin perusteella todettiin organisaatioluottamuksen - niin tietokuin tunneperustaisenkin - sekä esimies-alaisuuden olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn imuun ja sen osatekijöihin. Myös regressioanalyysillä päädyttiin samaan tulokseen. Tämän tutkimuksen perusteella on esitettävissä seuraava väite: *Mitä korkeammaksi alaiset arvioivat organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuutensa laadun, sitä useammin he arvioivat tuntevansa työn imua.*

Tunneperustaisen luottamuksen todettiin lisäävän enemmän alaisten kokemaa työn imua ja sen eri osatekijöitä kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tämä saattaa selittyä työn imun ominaispiirteillä. Työn imua on luonnehdittu psykologiseksi tunteisiin liittyväksi tilaksi (Schaufeli ym. 2002). Sitä on pidetty motivaatioon liittyvänä asenteena, joka viittaa henkilön haluun suorittaa tiettyjä tehtäviä, koska se tuottaa hänelle mielihyvää ja tyydytystä ilman ulkoisia palkkioita (Mauno ym. 2007, 151). Costigan ym. (1998) havaitsivat, että tunneperustainen luottamus on voimakkaasti yhteydessä motivaatioon. Näin voidaan olettaa, että erityisesti työtovereilta saadulla sosiaalisella tuella on vaikutusta motivaatioon.

Tunneperustaisen luottamuksen vahvempi yhteys työn imuun osoittaa, että alaisten kokemaan työn imuun vaikuttavat enemmän työtovereilta saatu sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus, kuin työtovereiden pätevyys ja ammattitaito. Tämä tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä. Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on usein liitetty työn voimavaratekijöihin, jotka olennaisesti lisäävät työn imua (esim. Schaufeli ja Bakker 2004; Hakanen ym. 2006; Bakker & Demerouti 2007). Sosiaalisen tuen on todettu auttavan työperäisen kuormituksen hallinnassa, sillä se on yhteydessä työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen (Mikkola 2009). Sen sijaan työyhteisön ammattitaidon ja pätevyyden vaikutuksista työn imuun ei ole mainittu aikaisemmissa tutkimuksissa.

Esimies-alaisuuden korkea laatu näytti lisäävän alaisten kokemaa työn imua. Yhteys ei kuitenkaan ollut yhtä vahva kuin organisaatioluottamuksella, mutta tilastollisesti merkitsevä. Esimies-alaisuuden yhteyttä työn imuun selittää se, että esimiehen on todettu antavan vaativampia työtehtäviä alaisille, joiden kanssa tämä on korkealaatuisessa suhteessa (Liden & Graen 1980). Näin ollen nämä alaiset saattavat kokea työnsä merkityksellisemmäksi. He saavat enemmän tukea, luottamusta ja tietoa esimieheltään kuin heikkolaatuisissa esimies-alaisuudessa olevat alaiset (esim. Dienesch & Liden 1986, 622; Liden & Graen 1980). Potentiaali työn imun kokemiselle kasvaa alaisen ollessa tyytyväinen työhönsä. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu käyttävän enemmän aikaa työtehtäviensä hoitoon (Dienesch & Liden 1986, 622), joten he ovat omistautuneempia työlleen ja saattavat näin ollen tuntea enemmän työn imua. Sen sijaan heikkolaatuisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset suorittavat työnsä saadakseen siitä rahallisen korvauksen, eikä työ mer-

kitse heille sen enempää. Nämä alaiset näkevät työnsä pakollisena velvollisuutena, jonka he pyrkivät täyttämään.

Tarkasteltaessa tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteyttä työn imun kolmeen eri osatekijään, havaittiin tunteisiin perustuvan luottamuksen selittävän parhaiten alaisten työlleen omistautumista. Esimies-alaisuus selitti parhaiten tarmokkuutta. Sekä luottamus että esimies-alaisuus selittivät heikoiten työhön uppoutumista. Tunneperustainen luottamus selitti tarmokkuutta lähes yhtä paljon kuin omistautumista ja vastaavasti esimies-alaisuus selitti omistautumista lähes saman verran kuin tarmokkuutta.

Tunneperustaisen luottamuksen yhteyttä työlleen omistautumiseen voi selittää se, että organisaatiossa, jossa tunneperustaisen luottamuksen laatu koetaan korkeaksi, työntekijä tuntee kuuluvansa vahvasti organisaatioon. Työntekijä haluaa suoriutua työstään hyvin ja ponnistelee kohti yhteisiä tavoitteita. Toimivan yhteistyön ansiosta alainen tuntee ylpeyttä työstään, mikä lisää hänen työlleen omistautumista. Myös avoimuus ja rohkaiseva ilmapiiri saattavat vaikuttaa omistautumiseen, sillä avoimessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä organisaation jäsenten on helpompi jakaa mielipiteitään, ja päästä näin vaikuttamaan työhönsä. Tämä lisää heidän työlleen omistautumista. Alaisen kokiessa itsensä merkitykselliseksi organisaatiolle, hän on todennäköisesti valmiimpi omistautumaan enemmän työlleen (Schaufeli ym. 2002).

Esimes-alaisuuden korkean laadun yhteyttä alaisen työlleen omistautumiseen saattaa selittää esimiehen antamat haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät. Vaativien työtehtävien ansiosta alainen tuntee itsensä merkitykselliseksi. Alainen joutuu ponnistelemaan enemmän suoriutuakseen haastavammista ja vaativammista tehtävistä. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu käyttävän enemmän aikaa työtehtävien hoitoon (Dienesch & Liden 1986, 622), joten he voivat olla sen takia omistautuneempia työlleen.

Tunneperustaisen luottamuksen yhteyttä tarmokkuuteen saattaa selittää se, että työtovereilla on suuri merkitys henkilön työssä viihtymisen kannalta. Työtovereilta saatu tuki ja kannustus antavat energiaa, ja henkilö ponnistelee sinnikkäämmin suoriutuakseen työtehtävistään. Myös esimiehen antamat mielenkiintoiset työtehtävät saattavat lisätä henkilön kokemaa energisyyttä ja positiivisuutta työtään kohtaan. Työhön on mukava lähteä aamulla, kun työ on mielekästä. Esimes-alaisuuden luottamus alaisen kykyihin saa tämän ponnistelemaan kovemmin suoriutuakseen työtehtävistään odotusten mukaisesti. Korkealaatuisissa esimies-alaisuudessa olevien alaisten asenteiden työtä kohtaan on todettu olevan positiivisempia (Dienesch & Liden 1986, 622), mikä varmasti myös lisää alaisen työssään kokemaa tarmokkuutta.

Luottamuksen ja esimies-alaisuuden laadun heikompaa yhteyttä uppoutumiseen voi selittää se, että uppoutuminen on enemmän omaan työhön liittyvää keskittymistä. Se on enemmän riippuvaista itse työtehtävästä kuin työtovereista tai esimiehestä. Henkilön työhön uppoutuminen vähentää työtovereiden välistä vuorovaikutusta, jolloin sosiaalisen tuen määrä jää vähäisemmäksi. Työtovereiden läsnäolon voisi jopa uskoa häiritsevän työhön uppoutumista. Nyky-

aikana työhön uppoutuminen tuntuu muutenkin olevan yhä vaikeampaa, sillä keskeytyksiä tulee jatkuvasti sähköpostin tai puhelujen muodossa.

Tarkasteltaessa alaisten taustatekijöiden sekä organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden laadun yhteyttä työn imuun regressioanalyysillä muodostetulla mallilla, havaittiin, että *tunneperustainen luottamus oli vahvimmin yhteydessä työn imuun*. Mallin mukaan *myös esimies-alaisuus selitti työn imua*. Taustatekijöiden merkitys työn imulle ei sen sijaan ollut kovin suuri. Taustatekijöistä työn imuun olivat yhteydessä ainoastaan ikä ja toimiala.

Tunneperustaisen luottamuksen laatu selitti enemmän työn imua ja sen osatekijöitä kuin esimies-alaisuuden laatu. Tästä voidaan päätellä, että *työn imun kokemisessa pk-yrityksissä näyttää työympäristö olevan esimiestä merkittävämmässä asemassa*. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että suhteet työtovereihin ovat suuremmassa roolissa kuin suhde esimieheen. Työtovereiden sosiaalinen tuki ja organisaation avoin ilmapiiri lisäävät enemmän organisaation jäsenten kokemaa työn imua kuin esimieheltä saatu tuki ja luottamus.

Tätä huomiota tukee myös havainto, jonka mukaan sairauspoissaolot olivat yhteydessä luottamuksen tasoon, mutta eivät esimies-alaisuuden laatuun. Tästä voidaan päätellä, että työtovereilla on enemmän vaikutusta henkilön työhyvinvointiin ja työn imuun kuin esimiehellä. Saatua tulosta voi selittää esimiehen läsnäolo päivittäisellä tasolla. Toisin kuin esimiehen, työtovereiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Alaiset kokevat olevansa samalla viivalla kollegojensa kanssa, mikä saattaa vahvistaa organisaation ”me-henkeä”.

Muodostetun mallin perusteella voidaan todeta tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuuden vaikuttavan alaisten kokemaan työn imuun. Organisaation luottamuksellinen ilmapiiri ja korkealaatuinen esimies-alaisuus lisäävät etenkin alaisten kokemaa tarmokkuutta ja omistautumista. Yhteys uppoutumiseen ei ole yhtä vahva, joten sen lisäämistä olisi syytä pyrkiä parantamaan muilla keinoilla kuin luottamuksen ja esimies-alaisuuden laatua parantamalla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eräs keino lisätä alaisten kokemaa työn imua on kiinnittää huomiota organisaatiossa vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin. Työtovereiden ja esimiehen kannustava ja luottamusta herättävä käyttäytyminen lisäävät organisaation jäsenten työn imua ja tekevät heistä näin tehokkaampia ja taloudellisempia työntekijöitä yritykselle. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamisessa.

5.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon joitakin tutkimusasetelmaan liittyviä rajoituksia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on ensinnäkin huomioitava kyselyn vastausprosentti, joka oli 41,8. Baruchin ja Holtonin (2008) tekemän tutkimuksen mukaan kyselyiden vastausprosentit ovat yleisesti hieman laskeneet viime vuosina. Heidän mukaansa yksilötasolla tehdyissä kyselyissä hyväksyttävä vastausprosentti olisi

noin 50, joten tämän tutkimuksen vastausprosentti ei aivan yllä heidän määrittämälleen tasolle saakka. Tulosten luotettavuutta vähentää jonkin verran myös se, että aineisto kerättiin kahdella eri tavalla: sähköisellä lomakkeella ja paperiversiolla. Tämä johtui Uudistava johtaminen -hankkeesta johtuvista käytännöllisistä syistä.

Kohdejoukon määrä tutkimuksessa oli 160. Määrä oli riittävä tutkimuksessa suoritettujen analyysimenetelmien kannalta, mutta kohdejoukon määrää kasvattamalla tutkimuksen luotettavuus olisi kasvanut. Kohdejoukon taustatekijöiden kannalta on myös otettava huomioon muutamia seikkoja. Arviot painottuivat it-alalle, sillä yli puolet vastaajista työskenteli kyseisellä alalla. It-toimialan painottumista tutkimuksessa selittää myös se, että enemmistö vastaajista oli nuoria miehiä. Vastaajista yli puolet oli alle 35-vuotiaita. Lisäksi yli 70 prosenttia vastaajista oli miehiä. Vanhempien vastaajien määrä oli näin ollen pieni suhteessa kaikkiin vastaajiin. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta olisi hyvä tehdä sama tutkimus suuremmalle kohdejoukolle, jolloin kohdejoukosta muodostuisi tasaisemmin jakautunut.

Tutkimuksen validiteettia parantavat käytetyt mittarit. Ne olivat ennestään tunnettuja, ja niitä on testattu useissa eri maissa erilaisilla aineistoilla. Myös niiden käännoistyö alkuperäisestä kielestä suomeksi ja taas takaisin alkuperäiselle kielelle tapahtui huolellisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee myös muistaa, että tämä tutkimus on poikkileikkaus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työskentelevien alaisten arvioista. Tutkimusta ei voida yleistää koskettamaan kaikissa pk-yrityksissä työskentelevien alaisten arvioita näistä tekijöistä. Sillä ei myöskään pystytty selvittämään sitä, miten luottamuksen ja esimies-alaissuhteen laadun parantaminen vaikuttavat työn imuun pitemmällä aikavälillä.

Tulevaisuuden kannalta olisikin hyödyllistä tehdä pitkittäistutkimus, jolloin saataisiin tietoa siitä, lisääkö luottamuksen tai esimies-alaissuhteen laadun parantaminen alaisten kokemaa työn imua pitemmällä aikavälillä. Tutkimusta voisi myös laajentaa muidenkin toimialojen pk-yrityksiin sekä tehdä vertailua erikokoisten yritysten välillä laajemmalla aineistolla.

5.6 Keskustelu käytännön kannalta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella alaisten arvioita organisaatioluottamuksesta, esimies-alaissuhteesta ja työn imusta sekä taustatekijöiden yhteyttä arvioihin. Lisäksi tutkittiin luottamuksen ja esimies-alaissuhteen laadun vaikutusta työn imuun. Tässä tutkimuksessa kontribuoitii erityisesti organisaatioluottamusta koskevaan tutkimukseen selvittämällä empiirisesti luottamuksen ja esimies-alaissuhteen vaikutusta työn imuun. Tutkimus antoi uutta tietoa siitä, miten alaisten työn imun kokemista työorganisaatioissa on mahdollista lisätä.

Tutkituissa yrityksissä organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteen laatu koettiin hieman keskitasoa paremmaksi. Tutkimuksen perusteella todet-

tiin tunneperustaisen luottamuksen kehittämisen työorganisaatioissa olevan vaikeampaa kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tietoperustaisen luottamuksen laatua on mahdollista parantaa työtovereiden ammattitaidon ja osaamisen arvostusta lisäämällä. Sen sijaan tunneperustainen luottamus organisaatiossa lisääntyy avoimen ja reilun ilmapiirin kautta. Organisaation jäsenten on mahdollista luoda syvempiä luottamussiteitä toisiinsa, kun kaikkien mielipiteitä ja ideoita kuunnellaan. Tunneperustainen luottamus näytti tässä tutkimuksessa vähenevän alaisen ikääntyessä. Organisaatioiden tulisi pohtia sitä, osataanko vanhempien työntekijöiden osaamista arvostaa tarpeeksi. Mikäli ammattitaitoa ei arvosteta, on alaisen vaikeampi tuoda julki mielipiteitään ja osallistua organisaation yhteiseen kehittämiseen. Vanhemmilla työntekijöillä on usein sellaista hiljaista tietoa, jota ei saa kerättyä muulla tavoin kuin vuosien kokemuksella.

Esimies-alaisuhteita on mahdollista parantaa lisäämällä vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Esimerkiksi rakentavassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä suoritettujen palaute- ja kehityskeskusteluiden kautta esimiehen on mahdollista syventää suhdetta alaiseensa. Haastavien ja vaativien työtehtävien delegoiminen alaiselle kertoo esimiehen luottamuksesta. Alainen tuntee itsensä merkitykselliseksi ja ponnistelee työtehtäviensä eteen.

Työn imua alaiset kokivat keskimäärin hieman useammin kuin kerran viikossa. Työn imun riskitekijöiksi tässä tutkimuksessa näyttivät muodostuvan alaisen ikä ja yrityksen toimiala. Työn imu oli selvästi vähäisempää nuorilla sekä it-alalla työskentelevillä alaisilla. Nuorten työhyvinvoinnin tukemiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä työikäisen väestön vähetessä nuoret ovat tulevaisuuden voimavara. It-ala kehittyy ja kasvaa luoden jatkuvasti lisää työpaikkoja ihmisille. Myös it-alalle tunnusomainen tietointensiivinen työ lisääntyy, joten on tärkeää pyrkiä kehittämään keinoja työn imun lisäämiseksi.

Aikaisempien tutkimusten perusteella organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuhteen laadun on todettu vaikuttavan moniin alaisten motivaatioon liittyviin tekijöihin kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen, alaistaitoihin ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Dirks & Ferrin 2001). Tämän tutkimuksen perusteella todettiin, että tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuhteen korkea laatu lisäävät alaisten kokemaa työn imua. Näin ne vaikuttavat sekä alaisten työhyvinvointiin että koko organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Tunneperustainen luottamus ja esimies-alaisuus lisäävät erityisesti alaisen työssään tuntemaa tarmokkuutta ja työlleen omistautumista. Sen sijaan työhön uppoutumista on syytä pyrkiä lisäämään jollakin muulla tavalla.

Tunneperustaisella luottamuksella todettiin olevan hieman enemmän vaikutusta työn imuun esimies-alaisuhteella. Tästä voidaan päätellä, että alaisten työn imua lisää enemmän suhteet työtovereihin kuin suhde esimieheen. Organisaation avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäävät selvästi potentiaalia alaisten kokemalle työn imulle.

Yrityksen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä. Organisaatioiden tulisi tarjota jäsenilleen sellainen työympäristö, jossa kaikki kykenevät ja haluavat antaa osaamisensa täysimääräisenä yrityksen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

si (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation jäsenten työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavat olennaisesti organisaatiossa vallitsevat sosiaaliset suhteet sisältäen sekä alaisten väliset keskinäiset suhteet, että esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Esimiesten on hyvä pohtia sitä, millä keinoin he onnistuvat luomaan organisaatioonsa luotamuksellisen, työn imua lisäävän ilmapiirin.

LÄHTEET

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58 (5), 661–689.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, W. T. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187–200.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15, 175–190.
- Baruch, Y. & Holton, B. C. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61 (8), 1139–1160.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 39 (6), 1538–1567.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Artikkelissa Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13 (3), 271–286.
- Blois, Keith J. 1998. Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (3), 256–270.
- Teoksessa Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja*.
- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13 (3), 271–286.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja*.
- Blundson, B. & Reed, K. 2003. The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 12–27.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. 2008. Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis.

- Cook, J. & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust , organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues* 10 (3), 303-317.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper. Artikkelissa Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46-78. Artikkelissa Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219-247.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23 (3), 491-512.
- Dash, J. 2000. Workload, stress rise for IT, firms respond, suggested: But companies move to address work/life balance issues. *Computerworld* 34 (25). Teoksessa Hämäläinen, P. 2004. *Työuupumustarinoita informaatioteknologian alalta: Syyt, kokemukset ja kehittyminen*. Jyväskylän yliopisto. Lisensiaatin työ.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 499-512.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11 (3), 618-634.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. 1999. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84, 445-455.

- Dockery, T.M. & Steiner, D.D. 1990. The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies* 15, 395–413.
- Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. 1986. Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology* 71 (1), 56–60.
- Epitropaki, O. & Martin, R. 1999. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 237–240.
- ESR-projektisuunnitelma. 2011. Uudistava johtaminen. Tulostettu 9.5.2011. EURA 2007 -JÄRJESTELMÄ.
- Euroopan Unioni. 2003. Luettu 20.10.2011 osoitteessa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827–844.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. 1975. The centrality of interpersonal trust in group processes. Artikkelissa Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20 (2), 379–403.
- Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Graen, G. B., & Scandura. T. A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior* 9, 175–208.
- Graen, G. B. 1976. Role-making process within complex organizations. Teoksessa Leponiemi, J. 2008. Ethnic minority member perspective on leader-member exchange. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

- Graen, G. B., Liden, R. & Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* 67, 868-872.
- Artikkelissa Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219-247.
- Graen, G. B., Novak, M. & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30 (1), 109-131.
- Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. 1996. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 66 (2), 203-214.
- Haavisto, I. 2010. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja.
- Hage, J. 1980. *Theories of organizations: Forms, process and transformation*. New York: Wiley.
- Artikkelissa Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28-54.
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.
- Hoonakker, P., Carayon, P., Schoepke, J. & Marian, A. 2004. Job and organizational factors as predictors of turnover in the IT work force: Differences between men and women. Teoksessa Khalid, H. M., Helander, M. G. & Yeo, A. W. (toim.) *Work with Computing Systems*. Kuala Lumpur: Damai Sciences, 126-131.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20 (2), 379-403.

- House, J. S. 1981. *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. 1988. Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology* 14, 293–318.
- Johnson-George, C. & Swap W. C. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (6), 1306–1317.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4), 692–724.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. 2002. Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi. Raportissa Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.). 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Koponen, S., Lämsä, A-M, Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava johtaminen. Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133.
- Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* 50, 569–598.
- Leponiemi, J. 2008. Ethnic minority member perspective on leader-member exchange. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces* 63 (4), 967–985.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24 (1), 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwel, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 662–674.
- Liden, R., & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23, 451–465. Artikkelissa: Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of

leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 618–634.

Lämsä, A.-M. 2010. Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. *Yritysetiikka* 1, 22–27.

Lämsä, A.-M. & Pučėtaitė, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review* 15 (2), 130–141.

Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1–5. p. Helsinki: Edita.

Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Artikkelissa Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70, 149–171.

McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.

McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly* 16 (2), 265–284.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Mikkola, L. 2009. Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 26–47.

Moore, J. E. 1998. One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly* 24 (1), 141–168.

Mäkelä, L. L. B. 2009. Women's leader-member relationships during pregnancy and the return to work. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. 1981. The art of Japanese management. New York: Warner Books. Artikkelissa Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.
- Pelled, L. H. & Xin, K. R. 2000. Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies* 21 (6), 1077–1094.
- Pučétaitė, R., Lämsä, A-M. & Novelskaite, A. 2010. Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5 (2), 197–217.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., Zanna, M. P. 1985. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (1), 95–112.
- Rosse, J.G., & Kraut, A.I. 1983. Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology* 56, 63–71.
- Rotter, J. B. 1971. Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist* 26, 443–452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23 (3), 393–404.
- Russell, J. A. & Carroll, J. M. 1999. On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin* 125, 3–10. Artikkelissa Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005. Linkin organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The Mediation of Service Climate.
- Scandura, T. A. 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly* 10, 25–40.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. 1984. Moderating effect of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* 69 (3), 428–436.

- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & de Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer (Does work make healthy? The quest for the engaged worker). *De Psycholoog*, 36, 422-428. Artikelissa Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99 (2), 274-284.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. 2007. Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review* 32 (2), 344-354.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly* 10 (1), 63-113.
- Schriesheim, C. A., & Gardiner, C. C. 1992. An exploration of the discriminant validity of the leader-member exchange scale (LMX7) commonly used in organizational research. Artikelissa Liden, R. C. & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24 (1), 43-72.
- Sonnentag, S., Brodbeck, F. C., Heinbokel, T. & Stolte, W. 1994. Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, 327-341.

- Spence, L. J. 1999. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review* 8 (3), 163–174.
- Suomen Yrittäjät ry. 2009. Pk-yritys - hyvä työnantaja. Luettu 20.10.2011 osoitteessa: http://www.yrittajat.fi/File/57396db0-4f5b-4ff8-bf2b-7b9c3bd901fe/Tyoolobarometri_2009.pdf
- Tilastokeskus. 2010. Taantuma näkyy yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009. Luettu 20.10.2011 osoitteessa: http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html
- Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal* 32 (2), 402–423.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Tyler, T. R. 2003. Trust within organizations. *Personnel Review* 32 (5), 556–568.
- van Dierenconck, D., Le Blanc, P. M. & van Breukelen, W. 2002. Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (2), 84–92.
- Varma & Odum. 2002. Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2009 ja 2011.
- Varma, A. & Stroh, L. K. 2001. The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management* 40 (4), 309–320.
- Vatanen, A. 2003. Leader-follower relations in an intercultural chinese context: Personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. Swedish School of Economics and Business Administration. Väitöskirja.
- Vecchio, R.P., & Gobdel, B.C. 1984. The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior & Human Performance* 34, 5–20.
- Whitener, E. M. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review* 7 (4), 389–404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for

understanding managerial trustworthy behaviours. *Academy of Management Review* 23, 513-530.

Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics* 36, 453-486. Artikkelissa Young, L. & Daniel, K. 2003. Affectual trust in the workplace. *Human Resource Management* 14 (1), 139-155.

Young, L. & Daniel, K. 2003. Affectual trust in the workplace. *Human Resource Management* 14 (1), 139-155.