

# **Organisaation tuki työhyvinvointia edistävänä tekijänä suomalaisilla palkansaajilla**

**Töiden organisoinnin kehittämisestä uusi kilpailuvaltti?**

Jenni Heinonen  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2017

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

HEINONEN, JENNI: Organisaation tuki työhyvinvointia edistävänä tekijänä suomalaisilla palkansaajilla. Töiden organisoinnin kehittämistä uusi kilpailuvaltti?

Pro gradu -tutkielma, 62 s., 6 liites.

Ohjaaja: Pasi Pyöriä

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Toukokuu 2017

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa tarkastellaan organisaation tuen ja työhyvinvoinnin ilmenemistä suomalaisilla palkansaajilla. Tarkoituksena on tutkia näiden ilmiöiden yhteyttä työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) mallin sekä organisaation tuen teorian pohjalta. Tavoitteena on löytää vastaus siihen, voidaanko töiden organisointia, hyvää esimiestyötä ja työyhteisön positiivista ilmapiiriä pitää yksilön voimavaratekijöinä, jotka stimuloivat palkansaajien työhyvinvointia.

Aineistona on käytetty Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimusta, joka on edustava otos suomalaisista palkansaajista. Tarkastelun kohteeksi on valittu esimiehen alaisuudessa työskentelevät palkansaajat (n=4828) ja analyysit on toteutettu käyttämällä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Työhyvinvointia on tutkittu vastaajan omaa subjektiivista kokemusta kuvaavalla muuttujalla, jonka vastausasteikko on ollut 0–10.

Tulosten mukaan palkansaajat kokevat työhyvinvointinsa yleisesti ottaen melko hyväksi. He ovat myös saaneet tukea ja voimavaroja työhönsä kaikkien tarkasteltujen organisaation tuen ulottuvuuksien kautta. Parannettavaa kuitenkin löytyy kaikkien tarkasteltujen ilmiöiden osalta. Organisaation tuen ja työhyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys. Lineaarisen regressioanalyysin perusteella tarkastellut organisaation tuen ulottuvuudet selittävät yhdessä lähes neljänneksen palkansaajien subjektiivisen työhyvinvoinnin vaihtelusta. Parhaiten työhyvinvointia selittää työyhteisön positiivinen ilmapiiri, sen jälkeen hyvä esimiestyö ja töiden organisointi. Taustatekijöistä myös ikä ja toimipaikan koko selittävät työhyvinvoinnin vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi.

Tulokset ovat yhteneviä aikaisemman tutkimuksen kanssa ja tukevat niin JD-R -mallin ”motivaatioprosessia” kuin organisaation tuen teoriaa. Tutkimustuloksia sekä hahmoteltua kestävästi työhyvinvoinnin viitekehystä voidaan hyödyntää organisaation tuen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen suomalaisilla palkansaajilla. Tulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia organisaation tukea ja työhyvinvointia välittäviä tekijöitä, jotta työhön liittyvän hyvinvoinnin käsitteellistäminen ja kehittäminen saataisiin kestäväälle pohjalle. Aihetta olisi hyvä lähestyä erityisesti johdon tuen ja töiden organisoinnin näkökulmista.

Avainsanat: organisaation tuki, työhyvinvointi, lineaarinen regressioanalyysi

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1 Käsitteen määrittely.....	4
2.2 Teoreettinen viitekehys .....	5
2.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	9
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	12
3.1 Työhyvinvointi organisaation voimavarana.....	12
3.2 Organisaation tuki työntekijän voimavarana.....	12
4 PALKANSAAJIEN EROAVAISUUDET.....	15
4.1 Erot työhyvinvoinnissa.....	15
4.2 Erot organisaation tuessa.....	16
5 TUTKIMUSASETELMA .....	18
5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	18
5.2 Aineisto .....	20
5.3 Tutkimusmenetelmät.....	21
5.4 Muuttujat ja niiden muunnokset.....	25
6 TULOKSET .....	31
6.1 Kuvailevat tulokset.....	31
6.2 Palkansaajien erot työhyvinvoinnissa ja organisaation tuessa .....	33
6.3 Organisaation tuen eri ulottuvuuksien yhteys työhyvinvointiin .....	35
7 POHDINTA .....	39
7.1 Yhteenveto .....	39
7.2 Yhteiskunnallinen merkittävyys.....	44
7.4 Rajoitukset.....	48
7.5 Jatkotutkimus .....	52
Lähteet .....	54
Liitteet .....	63

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Tutkimusasetelma ja käytetyt muuttujat .....	18
<b>Kuvio 2.</b> Jatkuvien muuttujien väliset korrelaatiot .....	36

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Taustatekijöiden frekvenssijakaumat (n, %) .....	31
<b>Taulukko 2.</b> Esimiehen tuen frekvenssijakauma (n, %) .....	32
<b>Taulukko 3.</b> Johdon tuen frekvenssijakauma (n, %).....	33
<b>Taulukko 4.</b> Työyhteisön tuen frekvenssijakauma (n, %) .....	33
<b>Taulukko 5.</b> Työhyvinvoinnin keskiarvot taustatekijöiden mukaan.....	34
<b>Taulukko 6.</b> Työhyvinvointia ennustavat tekijät .....	37

## **Liitteet**

<b>Liite 1.</b> Selittävien muuttujien faktorianalyysien lataukset .....	63
<b>Liite 2.</b> Työhyvinvointi-muuttujan jakauma .....	64
<b>Liite 3.</b> Keskiarvojen vertailujen tulokset organisaation tuen ulottuvuuksille .....	65
<b>Liite 4.</b> Jatkuvien muuttujien korrelaatiomatriisi.....	66
<b>Liite 5.</b> Kestävän työhyvinvoinnin viitekehys .....	67

# 1 JOHDANTO

Työelämässä on viimeisen 40 vuoden aikana tapahtunut muutoksia johtuen muun muassa informaatioteknologian nopeasta kehityksestä, globalisaatiosta ja kestävyysvajeesta, jotka ovat asettaneet uudenlaisia haasteita sekä yrityksille, julkisorganisaatioille että ihmisten työssä jaksamiselle (Alasoini 2012, 99; Suonsivu 2014, 184). Samaan aikaan tuottavuusloikkaa ja kilpailukykyä on lähdetty hakemaan muun muassa pidemmistä työajoista työelämän laatua huomioimatta (Manka & Manka 2016, 7). Työpahoinvoinnin, -uupumuksen ja työssä viihtymättömyyden seuraukset näkyvät erityisesti lyhyinä sairauspoissaoloina ja ennenaikaisina eläköitymisinä sekä niistä aiheutuneina lisäkuluina niin yritysten kuin yhteiskunnan kokonaiskustannuksissa (Ojala & Ahonen 2005, 51). Mielenterveyden häiriöt ovat merkittävä kansanterveydellinen ja -taloudellinen ongelma, koska ne heikentävät sekä työkykyä että elämänhallintaa (Suonsivu 2014, 19–20). Hyvinvoinnilla onkin koettu olevan merkittäviä taloudellisia seurauksia (Robertson & Cooper 2010).

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut sen puutteesta aiheutuvien kustannusten lisääntymisen, väestön ikääntymiseen, innovatiivisuuteen ja mahdollisimman nopeaan jatkuvaan oppimiseen perustuvan kilpailukykyyn, kustannustehokkuuden, uusien johtamismallien, kestävä kehityksen ja työläisäädännön vaatimusten myötä (Ojala & Ahonen 2005, 35). Työntekijöiden hyvinvointiin tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota, jotta tuottavuuden kehittäminen, työn tuloksellisuus ja kilpailukykyyn liittyvien tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista tai edes kestävällä pohjalla (Elo & Feldt 2008, 317). Työhyvinvointiin investoimisen on myös nähty kannattavan sekä inhimillisestä että liiketaloudellisesta näkökulmasta ja olevan yhteydessä niin työntekijöiden terveyteen, motivaatioon, yhteishenkeen kuin organisaation menestykseen (Pyöriä 2012, 14). On myös arvioitu, että sairauspoissaolojen puolittuminen voisi jopa kaksinkertaistaa monen yritysten tuloksen. Panostamalla terveyteen vaikuttaviin toimenpiteisiin sekä yritykset että koko yhteiskunta voisivat siis merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Työn luonteen muuttuessa entistä tietointensiivisemmäksi työn henkiset vaatimukset korostuvat fyysisten vaatimusten sijaan. Kun työntekijältä vaaditaan paljon, on tärkeää, että organisaation rakenteet ja johtaminen kehittyvät yhä enemmän henkilöstön jaksamista tukeviksi (Suonsivu 2014, 7). Kohtalonomaisesta työpahoinvointi-keskustelusta olisikin hyvä

kääntää katse henkisiin resursseihin yritysten tärkeänä kilpailukeinona ja pohtia, miten työyhteisön ja työntekijöiden voimavaroja voitaisiin vahvistaa (Manka 2013, 3). Myös työkuormituksesta palautumista tukevia toimia tulisi lisätä työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno & Rantanen 2012, 84).

Tulevaisuutta varmistavaa kehittämistä varten tarvitaan kuitenkin tietoa sekä oman toimialan kehitystrendeistä että ihmisten ja yhteiskunnan arvojen muutoksista. Kehitystä määrää myös yrityksen tai työpaikan toimiala. Yksityisellä sektorilla kansainvälisten suuryritysten toiminta kulkee globaalin talouden virrassa; yrityksen ulkoisella kuvalla asiakkaiden ja sijoittajien silmissä on tällöin suurempi merkitys kuin kansallisella identiteetillä tai edulla. Julkisella puolella taas taustaedellytyksenä on julkisen talouden liikkumavara sekä sidonnaisuus alan lainsäädäntöön ja poliittiseen päätöksentekoon. Pienyritykset puolestaan ovat riippuvaisia suuremmista, koska ne toimivat usein niiden alihankkijoina. (Lindström 2002, 170.)

Työelämän ja organisaatioiden kehittämisen kannalta tärkeää on olemassa olevan tiedon soveltaminen käytäntöön, jotta tutkimustieto ei jäisi suppean asiantuntijapiirin sisälle. Vaikka perustietoa työn organisoinnista, työterveydestä, hyvistä henkilöstökäytännöistä sekä muista terveellisen ja turvallisen työympäristön ominaispiirteistä löytyy nykyään runsaasti, organisaatioiden kehittämiseen tähtäävä tutkimustieto ja onnistuneet kokemukset harvoin leviävät yleisiksi käytännöiksi. (Pyöriä 2012, 9.) Vielä muutama vuosi sitten tieto työhyvinvoinnin johtamisesta oli Suomessa melko vähäistä ja hajallaan (Aura & Ahonen 2016, 13). Viimeisimpien tutkimusten mukaan varsinkaan pk-sektorilla henkilöstöjohtamisen potentiaalia ei edelleenkään ole lähimainkaan käytetty hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016, 160). Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä ja työhyvinvoinnin puutteiden korjaamisessa onkin laskettu piilevän Suomen kaipaama tuottavuusloikka (Aura & Ahonen 2016, 14; Ojala & Ahonen 2005, 18).

Tässä pro gradu -tutkielmassa syvennän Sutelan ja Lehdon (2014) esittämiä tutkimustuloksia liittyen suomalaisten palkansaajien kokemaan organisaation tukeen ja työhyvinvointiin Tilastokeskuksen viimeisimmän työoloaineiston pohjalta. Tarkoituksena on osallistua työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseen liittyvään keskusteluun tutkimalla, miten yleistä organisaation tuki ja työhyvinvointi ovat suomalaisilla työpaikoilla ja, millä tavalla nämä ilmiöt ovat yhteydessä toisiinsa. Tavoitteena on myös selvittää, selittävätkö organisaation

tuen eri ulottuvuudet (töiden organisointi, hyvä esimiestyö ja positiivinen ilmapiiri) työhyvinvointia sekä pohtia kestävästä työhyvinvoinnin rakennuspalikoita.

Aluksi tarkastelen työhyvinvoinnin käsitettä erilaisten määritelmien, teoreettisten mallien ja sen mittaamisen näkökulmista luvussa kaksi. Sen jälkeen luvussa kolme teen katsauksen työhyvinvoinnin johtamiseen sekä organisaation tukeen työntekijän voimavarana. Luvussa neljä käyn läpi palkansaajien työhyvinvoinnin ja organisaation tuen kokemuksiin mahdollisesti yhteydessä olevia taustatekijöitä. Luvussa viisi esittelen tarkemmin tutkimusasetelmani; tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, aineiston, käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä muuttujat. Tutkielmani tulokset esittelen luvussa kuusi ja lopuksi, luvussa seitsemän, teen yhteenvedon keskeisistä löydöksistä ja pohdin niitä esittelemieni teoreettisten mallien ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Lisäksi mietin tutkimukseni yhteiskunnallista merkittävyyttä, käytännön hyötyjä ja rajoituksia sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa perehdyn työhyvinvoinnin käsitteeseen, sen teoreettiseen viitekehykseen ja mittaamiseen. Pyrin luomaan käsityksen siitä, miten työhyvinvoinnin määrittely on kehittynyt, millaisilla teoreettisilla malleilla työhyvinvointia on kuvattu ja miten sitä on pyritty mittaamaan ja tutkimaan.

### 2.1 Käsitteen määrittely

Viime aikoina työhyvinvointi on ollut paljon esillä erilaisissa työelämään liittyvissä keskusteluissa. Siitä on kirjoitettu paljon, kuvattu monenlaisten teoreettisten mallien avulla ja tutkittu erilaisista näkökulmista. Käsitteenä työhyvinvointi on kuitenkin edelleen vaikeasti määriteltävä ja mitattava, sillä se ei ole konkreettinen asia kuten rakennukset tai koneet (Ojala & Ahonen 2005, 28; Pyöriä 2012, 9). Haasteena on ollut ilmiön monitahoisuus, useat erilaiset määritelmät, millaisia empiriisiä mittareita sen tutkimuksessa tulisi käyttää, voiko sitä johtaa vai ei ja se, mikä nähdään työhyvinvointina ja mikä sen tekijänä (Aura & Ahonen 2016, 18; Mamia 2009, 21).

Hyvinvoinnin tutkimus juontaa juurensa 1920-luvulla liikkeelle lähteneeseen lääketieteelliseen, fysiologiseen stressitutkimukseen, minkä seurauksena työssä selviytymistä ja jaksamista on alkujaan tarkasteltu lähinnä yksilön terveydellisten ominaisuuksien, turvallisuuden, työkyvyn käsitteen ja työpahoinvoinnin eri ilmentymien avulla hyvinvoinnin sijasta (Suonsivu 2014, 13–15, 103). Aiemmin työn ollessa enemmän fyysistä myös hyvinvoinnin kehittäminen liittyi ensisijaisesti fyysisen työkyvyn varmistamiseen ja olosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvallisiksi. Erilaisissa työkyky-malleissa ja -mittareissa sekä käytännön kehittämistoimenpiteissä korostui pitkään lähinnä työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja lainsäädäntö muodostui niiden pohjalta. Vasta 1990-luvulla näkemykset työkykyyn vaikuttavista tekijöistä laajenivat työoloihin, työn sisältöön ja organisointiin, työyhteisöön ja työpaikan koko toimintatapaan. Tietotyön lisääntyessä työhyvinvointi on liitetty yhä enemmän myös ei-konkreettisiin tekijöihin kuten osaamiseen, motivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin. (Loppela 2004, 42; Ojala & Ahonen 2005, 30–31).



Sittemmin työhyvinvoinnin käsitteen lähtökohtana on ollut ilmiön moniulotteisuus ja -tasoisuus. On myös huomioitu ja erotettu toisistaan subjektiivinen hyvinvointikokemus sekä objektiiviset hyvinvoinnin tekijät. Subjektiivinen työhyvinvointi voidaan nähdä sekä myönteisenä hyvinvoinnin ulottuvuutena (esim. työtyytyväisyytenä) että kielteisenä pahoinvoinnin ulottuvuutena (esim. työuupumuksena), joihin kumpaankin vaikuttavat eri tekijät. Hyvinvoinnin tekijöinä taas on tarkasteltu niin aineelliseen kuin psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä muuttujia. Tällaisia ovat esimerkiksi ilmapiiri ja johtamiskäytännöt. (Mamia 2009, 21–22.)

Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan siis käsittää yksilön työhön kohdistuvana subjektiivisena hyvinvoinnin kokemuksena (Bakker & Oerlemans 2011; Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11; Virolainen 2012, 13). Tämä näkemys korostaa työhyvinvoinnin yksilöllistä kokemista ja sitä, että samoissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät voivat kokea työhyvinvointinsa hyvinkin eri tavoin (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 75). Työhyvinvointia on kuitenkin kuvattu myös monella muulla tavalla, esimerkiksi yksilön henkilökohtaisena tai koko työyhteisön yhteisenä vireystilana (Ojala & Ahonen 2005, 28). Lisäksi työhyvinvointi-käsitteen rinnalla tai sen ”ilmentyminä” on käytetty muita samantapaisia käsitteitä kuten työtyytyväisyys, työn imu ja työn ilo ja niiden on koettu näkyvän toiminnassa esimerkiksi työtehona, tuottavuutena, luovuutena ja tuloksellisuutena. Työpahoinvoinnin ilmentymiksi taas on katsottu muun muassa työstressi, työriippuvuus, työuupumus, työhön leipääntyminen ja niiden seurauksina esimerkiksi sairauspoissaolot, sairaana työssäkäynti, fyysiset kuormitusoireet, työtehon laskeminen, työpaikanvaihto- tai lopettamisaikheet sekä varhainen eläköityminen. (Hakanen & Koivumäki 2014; Mäkinieniemi ym. 2015, 11.) Työhyvinvoinnin moniulotteisesta kokonaisuudesta on lisäksi pyritty jaottelemaan omiksi ulottuvuuksiksi esimerkiksi hyvinvoinnin kognitiiviset (tiedolliset), affektiiviset (tunne), henkiset ja terveyteen liittyvät osa-alueet (Airila 2015; Pahkin 2015; Virolainen 2012, 13).

## **2.2 Teoreettinen viitekehys**

Pioneereja työstressitutkimuksen alalla ovat olleet Robert Karasek (1979) ja Johannes Siegrist (1996). Heidän teoreettisissa malleissa olennaisinta on ollut työn vaativuuden ja ponnistelun esittäminen työhyvinvoinnin kannalta myönteisinä asioina silloin kun niihin yhdistyvät hallinnan tunne, palkitsevuus ja sosiaalinen tuki. Suunnittelua, ideointia ja ongelmanratkaisua

vaativissa tietotyön ammateissa, jotka useimmiten tehdään projektiluontoisesti tai tiimeissä haasteellinen ja henkisesti sopivan kuormittava työ voidaan näiden mallien valossa nähdä siis pikemminkin työhyvinvointia parantavana kuin heikentävänä tekijänä. (Pyöriä 2012, 11–12.)

Myös Peter Warrin (1990, 1996) vitamiinimalli on innoittanut työelämän stressitutkimusta ja ollut yksi johtavista malleista alan kansainvälisessä tutkimuksessa. Malli poikkeaa esimerkiksi Karasekin (1979) mallista siten, ettei työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisten suhteiden oleteta olevan suoraviivaisia. Ajatuksena on, että erilaiset työn piirteet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin kuten vitamiinit. Alkuperäinen teoria käsitti yhdeksän työn piirrettä. Sitten piirteitä on ollut kymmenen, joista neljällä (palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki) oletetaan olevan vitamiinien tavoin hyvinvointiin positiivinen vaikutus. Kyseiset piirteet lisäävät hyvinvointia kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen, jonka jälkeen niillä ei ole enää lisävaikutusta. Sen sijaan kuuden muun työn piirteen (työn vaatimukset, työn itsenäisyys, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työssä) lisääntyminen tietyn rajan jälkeen saattaa kääntyä jopa hyvinvoinnille haitalliseksi. (Kinnunen & Feldt 2008, 18, 24–28.)

Viime aikoina suosiota on saavuttanut niin sanottu positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin, jossa työhyvinvointia pyritään lähestymään ja mallintamaan sen myönteisten ulottuvuuksien kautta (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 56–74; Virolainen 2012, 9). Yksi tällaisen suuntauksen edustaja on työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) malli, jonka mukaan jokaisessa työssä on yksilön jaksamiseen ja motivaatioon vaikuttavia vaatimus- ja voimavaratekijöitä kansallisuudesta tai ammattikunnasta riippumatta (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova 2006). JD-R -mallissa työn voimavaroiksi määritellään sellaiset psykologiset, fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn fyysisiä tai psykologisia vaatimuksia tai aktivoivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Voimavaroja voivat olla esimerkiksi palautteen saaminen omasta työstä, palkitseminen hyvästä suorituksesta, omaan työhön ja päätöksentekoon vaikuttamismahdollisuudet, työpaikan säilymisen varmuus ja esimiehen tuki. Voimavarat voidaan myös jakaa esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin tai organisatorisiin ja sosiaalisiin. Työn vaatimustekijöiksi puolestaan määritellään fyysisistä tai henkistä ponnistelua vaativat tekijät ja niitä ovat esimerkiksi fyysinen työkuorma ja työolot, aikapaineet, vaativat asiakaskontaktit ja epäedulliset työajat. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501–502.)

JD-R -mallin keskeisen perusajatuksen mukaan työn voimavarat ja vaatimukset saavat aikaan kaksi erillistä prosessia, joihin vaikuttaminen johtaa erilaisiin tuloksiin. ”Hyvinvoinnin ehtymisen prosessi” alkaa työn kroonisista vaatimuksista, jotka voivat kuluttaa loppuun työntekijän energiavarastot ja siten johtaa esimerkiksi terveyden heikkenemiseen ja loppuunpalamiseen. ”Motivaatio prosessin” syntymiseen puolestaan vaikuttaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista stimuloivien työn voimavarojen saatavuus. (Llorens ym. 2006, 379–380; Schaufeli & Bakker 2004, 298.) Vaatimusten ollessa korkeat työntekijät kokevat mallin mukaan uupumusta, mutta voivat silti olla sitoutuneita työhönsä. Työn voimavarojen vähäisyys taas vaikuttaa sitoutuneisuuteen, mutta vähemmän uupumiseen. Töissä, joissa vaatimukset ovat korkeita ja voimavarat vähäisiä työntekijät kokevat mallin mukaan sekä uupumusta että sitoutumattomuutta ja palavat helposti loppuun. (Demerouti ym. 2001, 508.) Mallia tukevat löydökset ovat lisäksi puoltaneet aikaisempaa positiivisempaa lähestymistapaa työyhteisöjen kehittämiseen, sillä työn voimavarojen kasvattamisen on arveltu olevan kannattavampi vaihtoehto kuin työn vaatimusten vähentäminen (Llorens ym. 2006, 389).

Työstressiperäisiä malleja on ajan mittaan kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä, että niiden vertailua ei ole juuri tehty, tutkimustulokset ovat olleet osin ristiriitaisia, tutkimukset ovat perustuneet itsearviointitietoon, olleet asetelmaltaan enimmäkseen poikkileikkauksia sekä keskittyneet lähinnä suoraviivaisiin yhteyksiin. Kyseiset mallit eivät myöskään ole selittäneet työntekijöiden yksilöllisiä eroja stressireaktioissa tai näiden erojen takana olevia tiedollisia prosesseja. Esimerkiksi Karasekin (1979) mallin toimivuutta on epäilty, koska työhyvinvointiin liittyviä haasteita on löydetty myös sellaisilla työntekijäryhmillä, jotka yleensä pystyvät keskimääräistä enemmän vaikuttamaan omaan työhönsä. Lisätutkimuksia on kaivattu varsinkin siihen, missä ajassa stressille altistuminen johtaa stressireaktioihin, minkälaiset tekijät mahdollisesti välittävät tai muuntavat tietyn stressitekijän ja reaktion suhdetta ja minkälaiset voimavarat auttaisivat parhaiten tietystä stressireaktiossa. (Sutela & Lehto 2014, 59; Kinnunen & Feldt 2008, 14–34; Suonsivu 2014, 103.) JD-R -malliin liittyvät tutkimukset taas ovat osoittaneet, ettei työn piirteiden jako vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ole täysin yksiselitteinen. Niiden jaotteluun kun liittyy aina yksilön tekemä tulkinta sekä persoonallisuuden ominaisuudet, joiden perusteella työntekijä saattaa pitää työnsä piirteitä samanaikaisesti sekä vaatimus- että voimavaratekijöinä. (Mäkikangas ym. 2008, 58.)

Uusimpiin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista koostumusta kuvaaviin malleihin on pyritty keräämään monia tekijöitä erilaisten teoreettisten mallien ja tutkimusten pohjalta. Esimerkiksi

Mankan (2010, 16; 2013, 75–76) kuvaama kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin pyrkimyksenä on ollut voimavarakeskeisistä lähtökohdista yhdistää eri tieteenaloilta saatavaa tietoa niin, että työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää monipuolisesti eri näkökulmista. Malliin on otettu mukaan organisaatioteoreettiseen, psykologiseen, kasvatustieteelliseen, terveystieteelliseen ja taloustieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen perustuvia osioita ja kuvattu työn ilon koostuvan erilaisista organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä, jotka liittyvät organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja työhön sekä työntekijästä itsestään. Virolainen (2012, 11–13) taas on muita mukailemassaan mallissaan kuvannut työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista koostumusta vielä hieman laajemmin ja todennut työhyvinvoinnin ja sen kokemisen muodostuvan monien eri tekijöiden yhteisvaikutusten summana. Hänen mallissaan korostuvat työhyvinvoinnin fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, henkiset ja organisatoriset osa-alueet, jotka kaikki liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Näin laajojen näkökulmien ottaminen haltuun empiirisesti eli kokemuserusteisesti on kuitenkin mahdotonta, sillä monimutkaisten ilmiöiden kaikkia tekijöitä ei pystytä aukottomasti konrolloimaan (Metsämuuronen 2009, 633). Ilmiöiden monimuotoisuuden ja menetelmien rajallisuuden vuoksi kokonaisvaltaisten työhyvinvoinnin mallien sisältämiä monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksien summia ei olekaan pystytty tieteellisesti todentamaan.

Tässä tutkielmassa niin empiiristen rajoitteiden, käytettävissä olevien resurssien kuin käyttämäni aineiston luonteen vuoksi olen rajannut tarkasteluni yksilön subjektiiviseen työhyvinvoinnin kokemukseen ja soveltanut esittelemiäni työhyvinvointiin liittyviä teoreettisia viitekehysjä, erityisesti JD-R -mallia, voimavaralähtöisen tutkimusasetelman rakentamiseksi. Valitsin subjektiivisen työhyvinvoinnin käsitteen, koska pyrin tarkastelemaan palkansaajien työelämää ja siihen liittyviä ilmiöitä ensisijaisesti yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta. Työhyvinvointi-käsitteen voidaan katsoa soveltuvan tällaiseen organisaatiotason prosessit ja työntekijöiden sosiaalisen ympäristön huomioivaan tutkimukseen paremmin kuin esimerkiksi psykologiselle yksilötasolle rakentuvat työssä jaksaminen, työkyky ja työmotivaatio tai yleisemmän tason työelämän laatu (Mamia 2009, 23).

Seuraavaksi pureudun tarkemmin työhyvinvoinnin mittaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin tutkimuksiin. Vaikka olen rajannut tarkasteluni yksilön subjektiiviseen työhyvinvoinnin kokemukseen ja JD-R -mallin motivaatioprosessiin, esittelen myös työhyvinvoinnin negatiivisiin ulottuvuuksiin liittyviä tutkimuksia. Koen, että niiden tarkastelu auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn, teoreettisten viitekehysten empiiriseen

todentamiseen sekä työhyvinvoinnin mittaamiseen ja tutkimiseen liittyviä haasteita, sillä useissa tutkimuksissa on puhuttu työhyvinvoinnista, mutta mitattu sitä kuitenkin pahoinvoinnin ulottuvuuden kautta.

## 2.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Perinteisesti työhyvinvointia on mallinnettu, mutta myös mitattu ja tutkittu työstressin ja -uupumuksen avulla. Työpaikoilla työhyvinvoinnin tai pikemminkin työpahoinvoinnin mittareina on usein käytetty erilaisia henkilöstötunnuslukuja kuten sairauspoissaoloja, työtapaturmatilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta ja eläköitymistä. Rekisteripohjaisten tietojen, objektiivisten mittausten, on katsottu olevan luotettavia ja hyviä työhyvinvoinnin suuntaviivojen tarkasteluun. (Kinnunen & Feldt 2008, 23, 34; Ojala & Ahonen 2005, 233; Virolainen 2012, 9.) Sairaus- ja terveystieteellisiä mittaustapoja on kuitenkin kritisoitu kapealaisuudesta ja siitä, että pelkästään niihin perustuvassa näkökulmassa yksilön omat kokemukset työssä selviytymisestä jäävät huomioimatta. Perinteisten mittareiden ongelmana on nähty myös se, että ne kuvaavat tilanteita jälkikäteen ja kiinnittävät huomiota siihen, mikä ei toimi. Ne eivät täten auta näkemään toimivia asioita ja voimavaroja työssä, ennakoimaan, ennaltaehkäisemään tai kehittämään tilannetta. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi niiden rinnalla onkin alettu hyödyntämään myös ennakoivia ja voimavarakeskeisiä hyvinvointimittareita. (Mäkinen ym. 2015, 10; Suonsivu 2014, 13–15; Warr 1990, 194).

Työn sosiologisessa tutkimuksessa työhyvinvoinnin yhtä vanhinta ja eniten tutkittua myönteistä ulottuvuutta, työtyytyväisyyttä, on tutkittu jo usean vuoden ajan. Työtyytyväisyydellä on yleisesti ottaen kuvattu sitä, missä määrin työntekijät mahdollisesti pitävät tai eivät pidä työstään. (Jokivuori & Hietala 2007, 90; Mäkikangas ym. 2008, 59.) Työtyytyväisyystutkimuksissa on yleensä tarkasteltu sekä sitä ennakoivia tekijöitä että sen seurauksia. Työtyytyväisyyden seurauksia on myös tutkittu niin yksilön kuin organisaation näkökulmista. Johtamisen tutkimuksissa tarkastelu on usein keskittynyt työtyytyväisyyden rooliin välittävänä tekijänä eli mediaattorina erilaisten johtamistyylien ja yksilö- tai ryhmätason reaktioiden, esimerkiksi sitoutuneisuuden välillä. (Mäkikangas ym. 2008, 62–63.)

Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin mittaamisessa on vallinnut jako myös niin kutsutun globaalien ja fasettinäkökulman välillä. Globaalien eli kaiken kattavien kysymysten kuten

yleisen työtyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden on ajateltu käsittelevän ilmiöitä ikään kuin yhtenä kokonaisuutena. Fasettinäkökulman lähestymistapa taas on ottaa huomioon ilmiön eri osa-alueet ja se, että työntekijä voi olla tyytymätön johonkin työn osaan kuten palkkatasoon, ilman että hän on tyytymätön esimerkiksi esimiehensä toimintaan. Viime vuosikymmenien aikana globaalien kysymysten käyttö on vähentynyt ja tutkijat ovat siirtyneet käyttämään enemmän fasettilähestymistapaa. (Jokivuori & Hietala 2007, 91). Muutos on tapahtunut, koska yleisellä tasolla kysyttyjen mittareiden on löydetty antavan hyvin positiivisia tuloksia verrattuna useasta osiosta koostuvaan mittariin. Niillä on myös oletettu olevan huonompi reliabiliteetti. (Oshagbemi 1999.) Toisaalta on kuitenkin myös ajateltu, että vaikka työhyvinvoinnin määrittelyssä kokonaisvaltaisuus onkin tärkeää, lopulta niiden kokija on aina ihminen (Suonsivun 2014, 18; Ojala & Ahonen 2005, 27).

Suomessa palkansaajien työoloja ja niiden muutoksia on tutkittu monipuolisesti Tilastokeskuksen työolotutkimussarjalla tähän mennessä seitsemän kertaa lähes 40 vuoden ajan, vuodesta 1977 lähtien. Tutkimussarjan tavoitteena on ollut tuottaa tietoa työelämän tilasta sekä työyhteisöjen kehittämistä että työpoliittista päätöksentekoa varten. (Harala 2014, 3.) Tutkimuksen kyselylomake on sisältänyt alusta asti varsin kattavasti erilaisiin kipuihin ja särkyihin, oireisiin, sairastavuuteen, vaivoihin, työn rasittavuuteen, fyysisiin haittatekijöihin, kiireeseen ja työn epävarmuuteen liittyviä kysymyksiä. Palkansaajien työtyytyväisyyttä on ensimmäisen kerran kysytty vuonna 1984, mutta vastausjakauman vinouden vuoksi kysymyksen käyttö ja vastausvaihtoehdot ovat sittemmin vaihdelleet. Työkykyä puolestaan on alettu selvittämään vuodesta 1997 lähtien niin sanotulla työkykyindeksillä, jonka on katsottu kertovan pääsääntöisesti vastaajien fyysisestä työkyvystä. Siinä vastaajilta on pyydetty arvio siitä, minkä pistemäärän he antaisivat nykyiselle työkyvyilleen asteikolla 1–10. Neljän mittauskerran osalta tulokset ovat osoittaneet, että vaikka itsearvioitu työkyky on yleisesti ottaen arvioitu melko positiivisesti ja vuosituhaten vaihteessa se väliaikaisesti nousi 0,2 prosenttiyksikköä sekä naisilla että miehillä, arvioitiin se jälleen 1990-luvun tasoiseksi vuonna 2013. Keskimääräiset pisteet naisilla olivat tuolloin 8,5 ja miehillä 8,4. Työkykyindeksiä vastaava kysymys työhyvinvoinnista on lisätty vasta viimeisimpään vuoden 2013 työolotutkimukseen ja sen on oletettu mittaavan pikemminkin palkansaajien henkistä puolta. Tulosten mukaan palkansaajat ovat arvioineet työhyvinvointinsa selvästi huonommaksi kuin työkyvyn: sekä miesten että naisten keskimääräisen piste oli tuolloin 7,8.

Samaan aikaan aineistoon on myös ensimmäistä kertaa lisätty kysymyksiä ”työn imusta” eli aidosti myönteisestä tunne- ja motivaatiotilasta työssä, joita ei aikaisemmin ole ollut mukana työolotutkimuksen kaltaisessa koko väestön kattavassa tutkimuksessa. Kolmesta tutkimukseen valituista työimua ilmentävistä tekijöistä ei kuitenkaan ole esitetty keskimääräisiä tuloksia, ainoastaan ”pitää täysin paikkansa” vastanneiden tulokset tutkimukseen valittujen työnimun eri osa-alueiden osalta. Kaikkein eniten on vastattu myöntävästi väittämään ”tunnen itseni tyytyväiseksi, kun olen syventynyt työhöni”, johon 45 prosenttia palkansaajista vastasi ”pitää täysin paikkansa”. Yleisesti ottaen tulokset kuitenkin antavat hyvin positiivisen kuvan palkansaajien käsityksistä oman työn motivoivuudesta. (Hakanen 2011, 38; Hakanen & Koivumäki 2014; Sutela & Lehto 2014, 7, 75–77, 205–209.)

Työoloaineisto osoittaa, että pitkän aikavälin vertailuja suomalaisten palkansaajien osalta ei ole mahdollista tehdä työhyvinvoinnin positiivisten ulottuvuuksien osalta samalla tavalla kuin negatiivisten. Positiivista tuoreimmassa vuoden 2013 työolotutkimuksessa on kuitenkin ollut se, että vaikka haastattelut toteutettiin taloudellisen taantuman aikaan ja suomalaisten palkansaajien epävarmuus työnsä jatkumisesta näkyi olevan huipussaan verrattuna aikaisempiin työolotutkimuksiin, tulokset heijastavat silti monessa suhteessa työolojen myönteistä kehitystä varsinkin työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden osalta (Sutela & Lehto 2014, 230).

Käytännön työelämässä työhyvinvoinnin mittareita voidaan hyödyntää toiminnan arvioinnissa, ohjauksessa ja kehittämisessä. Niiden tarkoituksena on auttaa strategista suunnittelua ja toteutuksen seuranta. Analysoimalla mittauksesta saatuja tietoja on mahdollista saada selville parantamista ja huomiota vaativat kohdat. Työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden mittaaminen ja seuranta ovat tärkeitä myös ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta esimerkiksi työntekijöistä, työoloista ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Jotta valituista mittareista olisi todellista hyötyä, tulisi niiden perustua organisaation strategiaan ja vastata organisaation tavoitteita. (Suonsivu 2014, 97–98.)

### **3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN**

Merkittävässä ja keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin tukemisessa ovat johtaminen ja työyhteisöjen kehittäminen (Aura & Ahonen 2016, 13; Elo & Feldt 2008, 311; Pyöriä 2012, 7). Yksi suurimmista sudenkuopista työhyvinvoinnin kehittämisessä on nimittäin sen mittaaminen erilaisin kartoituksin ilman todellisia toimenpiteitä niiden pohjalta (Robertson & Cooper 2009, 333). Tässä luvussa teen lyhyen katsauksen työhyvinvointiin organisaation voimavarana. Esittelen myös tutkimuksia, joissa organisaation tuen eri ulottuvuuksien on löydetty olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin.

#### **3.1 Työhyvinvointi organisaation voimavarana**

Työhyvinvoinnin on katsottu olevan yksi henkilöstön suoriutumisen ja sen kautta yrityksen tuloksellisuuden edellytyksistä sekä henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välisen niin sanotun ”mustan laatikon” sisältönä olevista tekijöistä (Viitala ym. 2016, 12–13). Työhyvinvointia yritysten ja organisaatioiden voimavarana onkin perusteltu muun muassa sillä, että työhyvinvoinnilla voidaan kasvattaa yrityksen aineetonta varallisuutta, joka on usein moninkertainen aineelliseen varallisuuteen verrattuna (Aura & Ahonen 2016, 36). Joidenkin tutkijoiden mielestä työntekijöiden hyvinvointia voidaan pitää jopa kriittisenä tekijänä organisaatioiden suorituskyvylle ja selviytymiselle (Baptiste 2007, 287). Tutkimukset ovat myös osoittaneet yksilön työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien kuten työn imun olevan yhteydessä erilaisiin tuloksellisuuden mittareihin sekä suoraan että epäsuorasti. (Hakanen & Koivumäki 2014; Taris & Schreurs, 2009; Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008.)

#### **3.2 Organisaation tuki työntekijän voimavarana**

Henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden edistämiseksi on kuitenkin tärkeä ymmärtää myös, millä tavalla ne voidaan saavuttaa. Viitalan ym. (2016, 12–13) mukaan liiketoiminnan menestyksellisyyden vaatima henkilöstövoimavarojen ”tila” saadaan aikaiseksi henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen avulla. Organisaation tukea ja erilaisia



henkilöstökäytäntöjä sekä niiden yhteyttä työntekijän hyvinvointiin on tutkittu muun muassa organisaation tuen (perceived organizational support; POS) teorian avulla.

Tässä tutkielmassa olen JD-R -mallin ohella huomionut organisaation tuen teorian, koska lähtökohtana siinä on työntekijän muodostama kokonaisvaltaisen käsitys organisaation osoittamasta arvostuksesta liittyen hänen työpanokseen ja hyvinvointiin. Organisaation tuen teorian pohjalta tehdyn meta-analyysin mukaan työntekijän kokeman organisaation tuen keskeisiksi tekijöiksi on esitetty organisaation reiluja menettelytapoja, esimiehen tukea, hyviä palkkioita ja suotuisia työolosuhteita. Tutkimukset ovat osoittaneet työntekijöiden kokemuksen organisaation tai esimiehen tuesta, arvostuksesta ja hyvinvoinnista välittämisestä olevan yhteydessä työntekijöiden osalta esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja positiiviseen mielialaan sekä organisaation tasolla sitoutumiseen, parempaan työstä suoriutumiseen, lojaliteettiin sekä alentuneisiin poissaoloihin. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986; Rhoades & Eisenberger 2002.)

Henkilöstökäytäntöihin liittyvissä tutkimuksissa työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista herättävistä sekä organisaation menestystä parantavista käytännöistä on ollut erilaisia näkemyksiä. Yleisiksi hyviksi käytännöiksi on kuitenkin katsottu muun muassa työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, suoriutumiseen perustuva palkitseminen, tiedon jakaminen, rekrytointi, työn pysyvyys sekä koulutus ja kehittymismahdollisuudet. (Baptiste 2007; Pfeffer 1995; Viitala ym. 2016.) Myös erilaisten esimiesten ja johtamistyylien vaikutuksia työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin on tutkittu. Tulokset ovat osoittaneet tutkittujen johtajuustyylien olevan johdonmukaisesti yhteydessä myöhemmin arvioituun hyvinvointiin ja erityisesti puutteet lähijohtamisen oikeudenmukaisuudessa ovat ennakoineet työntekijän pahoinvointia kuten uupumusasteista väsymystä, työssä irrottautumisen vaikeutta ja depressio-oireita. (Perko & Kinnunen 2013.) Tutkimustulokset ovat myös osoittaneet hyvän johtamisen olevan yksi työn voimavaroista, joka suojaa työntekijää vaatimusten kielteisiltä vaikutuksilta (Bakker, Demerouti & Euwema 2005).

Kokemus työhyvinvoinnista on jokaisella yksilöllinen. Subjektiiiviset kokemukset heijastuvat kuitenkin myös muihin työyhteisön jäseniin. (Suonsivu 2014, 167.) Työyhteisön tasolla muun muassa työilmapiirin, hyvien sosiaalisten suhteiden ja organisaatiokulttuurin onkin löydetty olevan läheisesti yhteydessä työhön liittyvään hyvinvointiin (Dickson-Swift, Fox, Marshall, Welch & Willis 2014; Feldt, Kinnunen & Mauno 2000). Organisaation tuesta johtoryhmän ja

pelkästään töiden organisoinnin näkökulmasta sekä niiden yhteydestä subjektiiviseen työhyvinvointiin on kuitenkin puhuttu vähemmän. Töiden organisoinnin voidaan kuitenkin ajatella olevan yksi organisaation tuen ulottuvuus ja JD-R -mallin mukainen työn voimavara, johon työpaikoilla olisi tärkeää kiinnittää enemmän huomiota.

Henkilöstökäytäntöihin liittyvissä tutkimuksissakin tuloksellisuuden kannalta kaikista tärkeimmäksi on osoittautunut henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hoitaminen hyvin ja systemaattisesti eikä se, että olisi sovellettu jotain yksittäisiä niin sanottuja ”huippusuoriutumisen työkäytäntöjä” (Viitala ym. 2016, 12–13 ja Wood & Albanese 1995, 215). Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välistä sidosta tarkastelevassa väitöskirjassaan Annastiina Mäki (2017, 53) on myös todennut johtoryhmien tehtäväksi organisaatioiden toiminnan suuntaamisen, organisoimisen ja resursoinnin sekä päätöksien tekemisen strategisista tavoitteista ja organisaatiossa käytettävistä ohjausjärjestelmistä tai -menetelmistä. Hänen laadullisen tutkimuksensa tulokset osoittivat johtajuuskulttuurin näyttäytyvän suomalaisilla työpaikoilla kompleksisena erilaisten ristiriitaisten odotusten ja jännitteiden areenana, jossa merkittävänä johtajuuden paradokseina näyttäytyvät autonomian versus johtamisen kaipuu, yhteisen vision kaipuu versus käytäntöjen ohjaaminen siilomaiseen työskentelyyn, johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus ja keskustelevuus versus selkeys. Nämä tulokset puoltavat myös omia käsityksiäni töiden organisoinnin sekä tavoitteiden asettamisen haasteista ja puutteista suomalaisilla työpaikoilla.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa työoloihin vaikuttavina työn organisoinnin tekijöinä on pidetty erilaisia organisaation kehittämistoimenpiteitä ja johtamisstrategioita. Tavoitteena niissä on ollut selvittää muun muassa erilaisia tulosjohtamiseen liittyviä toimia ja niiden yhteyttä työoloihin. Hankaluutena on kuitenkin nähty, työntekijöihin kohdistetun haastattelututkimuksen luonteen vuoksi, saada luotettavaa tietoa organisaatiotason asioista, kuten johtamistavoista tai töiden järjestämisen muodoista (Sutela & Lehto 2014, 49). Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut tarkastelemaan subjektiivista työhyvinvointia JD-R -mallin lisäksi myös organisaation tuen teorian pohjalta siten, että selittävinä tekijöinä sekä JD-R -mallin mukaisen työn motivaatioprosessin voimavaratekijöinä ovat organisaation tuen kolme eri ulottuvuutta: (1) töiden organisointi, johon jatkossa viitataan myös johdon tukena, (2) hyvä esimiestyö, jota kutsun esimiehen tueksi ja (3) työyhteisön positiivinen ilmapiiriin, jota kutsun työyhteisön tueksi. Olen kiinnostunut erityisesti siitä, kuinka paljon nämä eri ulottuvuudet mahdollisesti selittävät subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksen vaihtelusta.

## **4 PALKANSAAJIEN EROAVAISUUDET**

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja kehittämisessä olisi hyvä huomioida myös työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksiin yhteydessä olevat mahdolliset demografiset taustatekijät. Miehet ja naiset, nuoret ja vanhat, eri koulutustaustan omaavat sekä erilaisissa työsuhteissa ja työpaikoissa työskentelevät voivat erota toisistaan siinä, miten he kokevat työhyvinvointinsa tai organisaation antaman tuen työnteolleen. Tutkimuksissa erilaisia demografisia taustatekijöitä on usein kontrolloitu eli vakioitu, jotta tiettyä tutkittavana olevaa ilmiötä voitaisiin tarkastella ilman niiden vaikutusta tai vaihtoehtoista selitystä (Rhoades & Eisenberger 2002, 701). Tässä luvussa esittelen, millaisia taustatekijöitä työhyvinvointiin ja organisaation tukeen liittyvissä tutkimuksissa on yleensä tarkasteltu.

### **4.1 Erot työhyvinvoinnissa**

Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa palkansaaajista on selvitetty paljon erilaisia taustatekijöitä, joista työhyvinvointiin liittyen on tarkasteltu eroja muun muassa sukupuolen ja sosioekonomisen aseman suhteen. Vaikka miesten ja naisten keskimääräinen arvio omasta henkisestä työhyvinvoinnistaan on ollut samaa tasoa, ovat he kuitenkin eronneet siinä, kuinka moni on arvioinut työhyvinvointinsa täyden kympin arvoiseksi; miehistä kahdeksan ja naisista kuusi prosenttia. Sosioekonomisen aseman suhteen täydet kymmit puolestaan ovat olleet harvinaisempia ylemmille toimihenkilöille verrattuna alempiin toimihenkilöihin ja työntekijöihin, vaikka heidän keskiarvonsa on ollut kaikkein paras. Ylemmät toimihenkilöt ovat siis olleet yhtenäisempiä arvioissaan kuin esimerkiksi työntekijät, joilla on ollut enemmän myös alhaisia lukuja. Eroja erilaisten taustatekijöiden suhteen on löytynyt myös työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien kuten työtyytyväisyyden, työkyvyn, koetun terveydentilan ja työnimun sekä työpahoinvoinnin kuten kiireen sekä henkisen ja fyysisen rasittavuuden osalta. Esimerkiksi yleinen tyytyväisyys nykyiseen työhön on tyypillisempää 55–64-vuotiaille ja nuorille 15–24-vuotiaille, ylemmille toimihenkilöille sekä valtiolla tai yliopistossa työskenteleville palkansaaajille. Työkykynsä taas ovat arvioineet paremmaksi naiset ja alle 25-vuotiaat. Työn imuun liittyvien eri väittämien suhteen eroja on löytynyt esimerkiksi sukupuolen suhteen niin, että naiset ovat kokeneet itsensä tyytyväisemmäksi ja innostuneemmaksi työhönsä, mutta miehet vahvemmassi ja tarmokkaammaksi (ks. Sutela & Lehto 2014, 65–77, 205–213).

Subjekttiivisen hyvinvoinnin kokonaistilannetta kartoittavissa tutkimuksissa hyvinvoinnin on löydetty olevan yhteydessä muun muassa koulutus- ja tulotasoon siten, että mitä enemmän koulutusta tai paremmat tulot, sitä paremmaksi hyvinvointi keskimäärin arvioidaan. Hyvinvointiarviot ovat olleet vahvasti yhteydessä myös ikään ja terveystiloihin. Koettu hyvinvointi heikkenee usein iän ja toimintakyvyn heikkenemisen myötä. Pelkkä ikääntyminen ei kuitenkaan yksinomaan tunnu selittävän koetun hyvinvoinnin puutteita vaan se, että iän myötä sairauksien määrä ja niiden elämää vaikeuttavuus lisääntyy. Mikäli henkilö säilyy terveenä, säilyy myös subjektiivinen kokonaishyvinvoinnin kokemus iästä riippumatta. (Siltaniemi ym. 2011, 23–25.)

Suomalaisten, yliopistossa vakinaisissa tai määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien, työntekijöiden työhyvinvointia ja yleisesti koettua henkistä hyvinvointia tarkasteleva tutkimus on puolestaan osoittanut vapaaehtoisesti määräaikaisten tutkimus- ja opetushenkilöstön arvioivan positiivisemmin sekä työnsä vaatimukset ja voimavarat että työhyvinvointinsa kuin vakituisten ja vastentahtoisesti määräaikaiset. Työnteon vapaaehtoisuudella on siis merkitystä hyvinvoinnille. Kokonaisuudessaan tulokset selittävät, miksi määräaikaisessa työsuhteessa olevat saattavat keskimäärin olla positiivisempia työhyvinvoinnin arvioissaan kuin muut. (Kirves ym. 2010)

#### **4.2 Erot organisaation tuessa**

Töiden organisointia, työpaikan ilmapiiriä sekä työyhteisöltä ja esimieheltä saatavaa tukea koskevissa Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tuloksissa on yleisesti ottaen ollut havaittavissa positiivista muutosta sen suhteen, kuinka moni palkansaaja on ollut niihin liittyvien väittämien kanssa ”Täysin samaa mieltä”. Töiden organisoinnin osalta myönteinen suunta pienen notkahduksen jälkeen on kuitenkin koskenut vain miehiä. Naisilla muutoksen suunta on ollut tasaisen laskeva; se, kuinka monen mielestä työt on työpaikalla organisoitu hyvin, on laskenut 18 prosentista nykyiseen 16 prosenttiin. Eroja organisaation tukea kuvaavien ilmiöiden suhteen on löytynyt myös muun muassa työnantajasektoreiden ja sosioekonomisen aseman osalta. Erityisesti yliopistot ovat erottuneet muista sektoreista siinä, että niissä työn järjestelystä ja ongelmista käytyä keskustelua on pidetty vähemmän riittävänä ja työyhteisön antamaa tukea alhaisempana. Alemmat toimihenkilöt ovat puolestaan erottuneet ylemmistä paremmilla arvioilla. Esimiestukea taas ovat eniten tunteneet kaikkein nuorimmat, alle 25-

vuotiaat sekä iäkkäimmät vähintään 55-vuotiaat. Myös esimiehen ominaisuuksilla on löydetty olevan vaikutusta siten, että palkansaajat ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä nais- kuin miesesimiehiin. Erityisen tyytyväisiä ovat olleet miehet, joilla on ollut nainen esimiehenä. (Sutela & Lehto 2014, 79–83, 103–105.)

Organisaation tukea mittaavissa muissa tutkimuksissa demografisina taustatekijöinä on tarkasteltu muun muassa vastaajien ikää, sukupuolta, koulutusta ja työsuhteen muotoa. Niiden yhteys palkansaajien kokemaan organisaation tukeen on kuitenkin yleisesti ottaen ollut melko heikko eikä niiden ole löydetty vaikuttavan organisaation tuen ja sitä selittävien tekijöiden välisiin yhteyksiin. (Rhoades & Eisenberger 2002.) Erojakin tutkimusten tuloksissa tosin löytyy. Englannissa julkisella sektorilla tehdyssä henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin yhteyttä mittaavassa tutkimuksessa iän on esimerkiksi löydetty olevan positiivisesti yhteydessä vastaajien työtyytyväisyyteen ja ennustavan sitä yhdessä johdon tuen ja luottamuksen kanssa (Baptiste 2007).

Viimeisimmässä julkisen alan työhyvinvoinnin kartoituksen mukaan esimiestyössä on perinteisesti ollut haasteita sekä kunnissa että kirkon alalla. Vaikka suurin osa on ollut tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan, silti viidesosan arvio on ollut kielteinen. Merkittävä ongelma on ollut entisestään lisääntynyt työn henkinen rasitus ja kiire. Nuorimmat, alle 30-vuotiaat ovat kuitenkin eronneet muista kaikista optimistisimpana. (Pekkarinen & Pekka 2016.) Mainitut haasteet ja työuran eri vaiheissa olevien erilaisiin kokemuksiin perustuvat löydökset selittänevät mahdollisia eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä hyvän esimiestyön ja siten myös työhyvinvoinnin kokemuksen suhteen myös laajemmassa aineistossa.

## 5 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimusasetelmani; tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, aineiston, muuttujat sekä käyttämäni tutkimusmenetelmät. Tutkimuksellani on uutuusarvoa, sillä aineistona on viimeisin laaja suomalaisia palkansaajia koskeva työolotutkimus, johon on lisätty uutena muuttujana muun muassa aikaisempaa työkykyindeksiä vastaava yleinen kysymys työhyvinvoinnista, jonka on oletettu mittaavan työhyvinvoinnin henkistä puolta. Organisaation tuen eri ulottuvuuksien ja subjektiivisen työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ei tietääkseni ole myöskään aiemmin tutkittu tässä tutkielmassa käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti suomalaisten palkansaajien keskuudessa.

### 5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa lähtökohtana on positiivinen ja ratkaisukeskeinen näkökulma työhyvinvointiin ja sitä ennustaviin tekijöihin. Tavoitteena on tarkastella organisaation tuen ja subjektiivisen työhyvinvoinnin ilmenemistä suomalaisilla palkansaajilla sekä näiden ilmiöiden yhteyttä JD-R -mallin ja organisaation tuen teorian pohjalta. Tutkimusasetelma ja käytetyt muuttujat löytyvät kuvioista 1.

#### SELITTÄVÄT MUUTTUJAT

##### Organisaation tuen ulottuvuudet:

- Johto (töiden organisointi)
- Esimies (hyvä esimiestyö)
- Työyhteisö (positiivinen ilmapiiri)

##### Taustatekijät:

Sukupuoli, työnantajasektori, työsuhdetyyppi, toimipaikan koko, koulutus ja ikä

#### SELITETTÄVÄ MUUTTUJA

Subjektiivinen  
(henkinen)  
työhyvinvointi

**Kuvio 1.** Tutkimusasetelma ja käytetyt muuttujat

Suomalaisten palkansaajien kokemuksia organisaation tuesta ja heidän omasta työhyvinvoinnista on tärkeää selvittää, koska siten on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisempi käsitys kyseisten ilmiöiden tilasta sekä mahdollisista kehittämisen kohteista työpaikoilla. Tutkimuksen keinoin tulisi etsiä ratkaisukeinoja erityisesti työhyvinvoinnin epätasa-arvoiseen jakautumiseen (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 39). Tutkimustulosteni ja pohdintojen tavoitteena on myös tuoda lisäarvoa työhyvinvoinnin sekä sen tutkimuksen ja yhteiskunnallisen merkityksen kehittämiseen suomalaisilla työpaikoilla. Mielenkiinnon kohteena on lisäksi löytää työhyvinvointia parhaiten kuvaava malli tutkimuksessa käytettyjen muuttujien pohjalta.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Miten yleistä organisaation tuki ja subjektiivinen työhyvinvointi ovat suomalaisilla palkansaajilla?
- 2) Eroavatko palkansaajien kokemukset organisaation tuesta ja työhyvinvoinnista demografisten taustatekijöiden suhteen?
- 3) Ovatko organisaation tue eri ulottuvuudet yhteydessä työhyvinvointiin ja jos ovat niin, minkä luonteista riippuvuus on?
- 4) Kuinka paljon työhyvinvoinnin vaihtelusta organisaation tuen eri ulottuvuudet selittävät yhdessä tutkimukseen valittujen taustatekijöiden kanssa? Mikä organisaation tuen ulottuvuuksista ennustaa parhaiten työhyvinvointia?

Tutkimuksen hypoteesit perustuvat aiemmin esittelemiini teoreettisiin viitekehyksiin (JD-R – malli ja organisaation tuen teoria) sekä työhyvinvointiin liittyviin tutkimuksiin, joiden mukaan hyvien henkilöstökäytäntöjen, esimiehen tuen ja positiivisen ilmapiirin on löydetty kuvaavan työhön liittyviä voimavaroja ja olevan positiivisesti yhteydessä työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin (esim. Baptiste 2007; Bakker ym. 2005; Dickson-Swift ym. 2014). Oletan sekä organisaation tuen eri ulottuvuuksien että työhyvinvoinnin näyttäytyvän palkansaajien keskuudessa yleisesti ottaen melko positiivisina. Valittujen taustatekijöiden suhteen aikaisemmat tutkimustulokset ovat olleet osin ristiriitaisia (esim. Baptiste 2007; Rhoades & Eisenberger 2002). Taustatekijät on otettu mukaan analyysiin, jotta niiden mahdolliset vaikutukset voitaisiin kontrolloida ensisijaisena kiinnostuksen kohteena olevien ilmiöiden ja niiden analyysien osalta. Kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen osalta hypoteesini on, että organisaation tuen eri ulottuvuuksien ja työhyvinvoinnin väliset riippuvuudet ja vaihtelu ovat sekä lineaarisia että positiivista; mitä enemmän palkansaajat kokevat saavansa organisaation tukea sitä parempi on heidän subjektiivinen työhyvinvointinsa.

## 5.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistona on käytetty Tilastokeskuksen uusinta työolotutkimusta vuodelta 2013. Lähes vastaavanlaisia työolotutkimuksia on tehty aiemmin vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008, joten niiden avulla on voitu tutkia suomalaisten palkansaajien työoloja viideltä eri vuosikymmeneltä. Työoloaineistojen koko on vaihdellut 2979 hengestä 5778 henkeen ja vastausprosentti on ollut 68 ja 91 prosentin välillä. Eniten vastaajia on ollut tutkimussarjan ensimmäisenä vuotena 1977 ja vähiten 1997. Vuoden 2013 otoskoko oli 7000 palkansaajaa, joista vastaajia oli 4876 eli vastausprosentti oli tuolloin 69. Yrittäjäväestöä ei ole otettu mukaan, koska palkansaaja- ja yrittäjäväestön haastattelemisen samalla lomakkeella on osoittautunut haastavaksi ja yrittäjien osuus työllisistä verrattain pieneksi. Aineiston tiedonkeruu on perinteisesti tehty syksyisin, lukuun ottamatta vuotta 2008, noin tunnin kestävinä käyntihaastatteluin. Haastattelujen pohjana on ollut valmis tutkimuslomake, jota on jonkin verran uudistettu eri tutkimuskierroksella tavoittamaan paremmin työelämän muutosta. Teemat ovat kuitenkin pysyneet pääosin samanlaisina, ja ne ovat käsitelleet muun muassa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä, työkokemusta, työmarkkina-asemaa, työorientaatiota, työehtoja, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta, poissaoloja sekä työn ja perheen yhteensovittamista. (Sutela & Lehto 2014, 7–8.)

Valitsin tutkimuskysymyksieni tarkasteluun valmiin työoloaineiston, koska sen on katsottu olevan edustava otos suomalaisista, vähintään kymmenen tuntia viikossa ansiotyötä tekevästä, palkansaajista, se kattaa paljon erilaisia työoloihin liittyviä kysymyksiä, sen avulla on mahdollista tehdä kvantitatiivisia analyyseja ja yleistää saatuja tuloksia suomalaisiin palkansaajiin. Se on myös Suomessa ainoa tutkimusaineisto, jolla voidaan kattavasti ja vertailukelpoisesti kuvata esimerkiksi eri työnantajasektoreiden eroja, hahmottaa työolojen muutosta sekä antaa viitteitä työelämän kehittämiskohteille. (Sutela & Lehto 2014, 231; Ojala, Pyöriä & Nätti 2015.)

Tutkielmassani olen rajannut tarkastelun esimiehen alaisuudessa työskenteleviin palkansaajiin, koska tutkimuskysymykseni kohdistuvat juuri heihin. Täten olen poistanut alkuperäisestä aineistosta 48 palkansaajaa, jotka eivät ole vastanneet tutkimuslomakkeen osioon, missä vastaajilta on tiedusteltu erilaisia lähintä esimiestä koskevia väittämiä. Tutkimuskohteena olevan aineiston koko on siis 4828 henkilöä. Vastaajien anonymiteetti on suojattu aineistossa numerokoodilla, joten heidän henkilöllisyytensä eikä vastauksensa ole olleet tunnistettavissa. Olen myös allekirjoittanut aineiston käyttöluvan velvoittaman salassapitositoumuksen.



### 5.3 Tutkimusmenetelmät

Käyttämäni tutkimusmenetelmät ovat kvantitatiivisia käytetyn aineiston määrällisen luonteen, käytettyjen muuttujien ja tarkastelun kohteena olevien tutkimuskysymysten johdosta. Tutkimuskysymysteni tarkasteluun käytin kuvailevia menetelmiä, faktori- ja varianssianalyysejä, riippumattomien otosten t-testiä, korrelaatioita sekä lineaarista regressioanalyysia. Aineiston analyysit toteutin IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmalla. Esittelen käyttämäni menetelmien periaatteet ennen muuttujien ja niille tekemiäni muunnosten tarkempaa tarkastelua.

*Kuvailevilla menetelmillä* tehdään yleensä ensimmäinen katsaus käytettävään aineistoon ja valittuihin muuttujiin. Niiden avulla muuttujien erilaisia ominaisuuksia voidaan sekä tiivistää että esittää helpommin ymmärrettävällä tavalla. (Nummenmaan 2008, 53.) Kuvailevina menetelminä olen käyttänyt frekvenssejä, histogrammeja, normaalijakaumatestiä, keskiarvoja, mediaaneja ja keskihajontoja sekä pisteparvikuvioita tarkastellakseni valitsemini muuttujia. Havaintojen frekvenssit eli lukumäärät ovat yksinkertaisin tapa kuvailla tutkimuksessa käytettyä aineistoa. Niiden avulla voidaan ilmaista, kuinka monta minkäkin tyyppistä tai suuruista havaintoa aineistoon kuuluu. (em. 54.) Histogrammi havainnollistaa jakauman muotoa ja siitä voidaan silmämääräisesti arvioida, onko muuttuja riittävän normaalisti jakautunut. Johtopäätösten ja objektiivisen tulkinnan tueksi tarvitaan tunnuslukuja kuten jakauman normalisuus, keskiarvo ja keskihajonta, jotka lasketaan muuttujan jakaumasta. Muuttujan jakauman normalisuutta voidaan tutkia Kolmogorov-Smirnovin testillä, jonka tuloksia tulkitaan siten, että pienillä p-arvoilla (Sig. alle 0,05) jakauma poikkeaa normaalista (Heikkilä 2008, 235). Keskiarvo on eniten käytetty välimatka- tai suhdeasteikon keskiluku. Keskihajonta puolestaan kuuluu hajontalukuihin ja kertoo, kuinka laajalle tai suppealle välille havaintojen arvot sijoittuvat tai kuinka tiheästi ne ovat sijoittuneet keskiluvun ympärille. Pisteparvikuvioilla taas voidaan tarkastella kahden määrällisen muuttujan riippuvuutta ja sen luonnetta. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 60, 78–90.)

Ihmistieteille on tyypillistä monimutkaiset todellisuudet, missä kaikkia tekijöitä ei pystytä aukottomasti kontrolloimaan. Määrällisten monimuuttujamenetelmien avulla voidaan kuitenkin tutkia, onko ryhmien keskiarvoissa eroja, millä tekijöillä on yhteisiä ominaisuuksia, mitkä korreloivat keskenään tai mitkä tekijät selittävät jotakin tiettyä ilmiötä. Ne soveltuvat hyvin yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita tarkastelemaan

samanaikaisesti useiden muuttujien välisiä yhteyksiä tai selittämään ilmiöiden välisiä kausaalisuuksia (Jokivuori & Hietala 2007 11, 23; Metsämuuronen 2009, 632–633). Monimuuttujamenetelmistä käytin tutkimuksessani faktori- ja varianssianalyysseja sekä lineaarista regressioanalyysia.

*Faktorianalyysia* käytetään silloin, kun muuttujajoukosta pyritään löytämään yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia ja oletetaan, että niiden taustalla piilee jokin taustarakenne, joka voi tiivistyä yhteen tai useampaan faktoriin. Taustaoletuksena on muuttujien eli valittujen väittämien multinormaalijakaumaoletus, koska faktorianalyysi kuuluu parametriin menetelmiin, joissa käytetään havaintojoukosta laskettuja tunnuslukuja kuten keskiarvoa ja keskihajontaa. Faktorianalyysin sisällä on valittavana erilaisia laskentamenetelmiä faktoreiden valinnan ja niiden tulkitsemisen helpottamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi ominaisarvojen ja rotaatiomenetelmän määrittely. Ominaisarvojen avulla voidaan säädellä sitä, kuinka monen muuttujan vaihtelua faktorin halutaan kyetä selittävän kun taas rotaation valinalla voidaan määritellä sallitaanko faktoreiden välillä korrelointia vai ei riippuen tutkittavan ilmiöön liittyvästä taustateoriasta ja siitä oletetaanko eri piirteiden liittyvän läheisesti toisiinsa. Oletuksena faktorianalyysissa on se, että faktoreita valitaan siihen asti kun niiden ominaisarvot ylittävät arvon yksi. Faktorianalyysin tuloksissa ollaan kiinnostuneita erityisesti Kaiser-Meyer-Olkin -testin (KMO), Bartlettin sfäärisyystestin ja kommunaliteettien tuloksista. KMO-testin tulisi olla vähintään 0,6, jolloin se kuvastaa aineiston hyvää faktoroitavuutta ja Bartlettin sfäärisyystestin tilastollisesti merkitsevä osoittaakseen korrelaatiomatriisin diagonaalisuuden oletuksen olevan hyvin epätodennäköinen. Kommunaliteetit puolestaan osoittavat, miten hyvin väittämät sopivat faktoriratkaisuun ja kuinka paljon muuttujien vaihtelusta selittyy eri faktoreiden kautta. Faktorin katsotaan selittävän kyseisen muuttujan vaihtelua sitä kattavammin, mitä lähempänä lukua yksi kommunaliteetin arvo on. (Jokivuori & Hietala 2007, 89–97). Kommunaliteetin ollessa pieni (<0,3) muuttujan poistamista faktoroinnista tulisi harkita, koska tällöin on hyvin todennäköistä, ettei muuttuja ole mukana missään syntyneistä faktoreista (Rasi & Kanniainen 2007, 44). Tutkielmassani hyödynsin faktorianalyysia selittävien muuttujien rakentamisen esivaiheena.

*Varianssianalyysillä ja riippumattomien otosten t-testillä* voidaan tutkia, poikkeavatko tiettyjen ryhmien keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan jonkin kvantitatiivisen jatkuvan muuttujan osalta. T-testiä käytetään, kun vertailtavia ryhmiä on kaksi ja varianssianalyysia kun niitä on useampia. (Metsämuuronen 2009, 581 ja 781; Nummenmaa 2008, 160–161).

Muuttujaa, jonka osalta ryhmiä vertaillaan, kutsutaan riippuvaksi tai selitettäväksi muuttujaksi. Ryhmät taas ovat selittävän muuttujan luokkia eli tässä tapauksessa esimerkiksi koulutusastemuuttujan eri tasot perusaste, keskiaste ja korkea-aste. (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 153.) Varianssianalyysi ja t-testi ovat kumpikin parametrisia testejä, joten niiden käytölle on tietynlaisia edellytyksiä. Näitä ovat vähintään välimatka-asteikollinen mittaus (tai hyvä järjestysasteikollinen, esimerkiksi Likert-asteikollinen muuttuja) selitettävän muuttujan osalta, vähintään 20–30 havaintoa per tarkasteltava ryhmä, normaalijakaumaoletus ja varianssien yhtäsuuruus. (Metsämuuronen 2009, 581; Nummenmaa 2008, 224.) Testien kaikkien edellytysten jäädessä toteutumatta vaihtoehtona tulisi käyttää niiden epäparametrisia versioita: Kruskal-Wallis-testiä varianssianalyysin ja Mann-Whitney-testiä t-testin sijaan. Varianssien yhtäsuuruus-oletuksen kumoutuessa tulosten tulkinnassa on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös vaihtoehtoisia testisuureita. Mikäli varianssien yhtäsuuruustestin oletukset eivät toteudu t-testissä, tulokset voi katsoa SPSS-ohjelman tulosriviltä, jossa varianssien yhtäsuuruutta ei oleteta (Equal variances not assumed). Varianssianalyysissa taas voi tällöin F-testin sijaan tulkita Brown-Forsythen testiä. Ryhmien parivertailujen tarkasteluun on myös erilaisia testivaihtoehtoja. Tukeyn testi on kuitenkin yksi suosituimmista, koska sen konservatiivisuuden vuoksi ryhmien väliltä löytyvä ero on yleensä melko varma. Mikäli vertailtavien ryhmien varianssit osoittautuvat erisuuriksi tulosten lukuun olisi kuitenkin hyvä valita Tamhanen testi. (ks. Metsämuuronen 2009, 394–395, 581, 791–797).

*Pisteparvikuvion* eli korrelaatiodiagrammin ja siihen piirretyn regressiosuoran avulla on mahdollista tarkastella, onko muuttujien välinen yhteys lineaarista ja positiivista vai negatiivista. *Pearsonin korrelaatiotarkastelun* avulla taas voidaan tutkia, onko kahden muuttujan välillä yhteisvaihtelua ja *osittaiskorrelaatiolla* testata, säilyykö muuttujien välinen yhteys, kun yhden tai useamman muuttujan vaikutus kontrolloidaan. Korrelaatiotarkasteluissa käytettävien muuttujien tulisi olla jatkuvia, vähintään välimatka-asteikollisia muuttujia tai esimerkiksi useammasta Likert-asteikollisesta väittämästä tehtyjä summamuuttujia. (Jokivuori & Hietala 2007, 27–32.) Tarkasteltavien muuttujien tulisi myös noudattaa likimain normaalijakaumaa. Korrelaatiokertoimen arvo voi vaihdella lukujen -1 ja +1 välillä. Mitä suurempi korrelaation itseisarvo on, sitä voimakkaampi lineaarinen riippuvuus on kyseessä.

*Lineaarisella regressionanalyysillä* puolestaan pyritään useamman riippumattoman muuttujan avulla selittämään yhden riippuvan muuttujan vaihtelua. Sitä pidetään yhteiskunta- ja ihmistieteissä monimuuttujamenetelmien kulmakivenä, jolla pyritään mallintamaan tilannetta,

jossa selitettävä eli riippuva muuttuja riippuu lineaarisesti selittävistä muuttujista. Lineaarisuudella tarkoitetaan sitä, että selitettävän ja selittävän muuttujan välillä on suora yksisuuntainen yhteys, jossa ensimmäinen on syy ja toinen seuraus. Tärkeää on kuitenkin huomioida etteivät analyysin avulla saadut vaikutussuhteet sellaisenaan ole kausaalisia vaan syy-seuraus-suhteiden todentaminen vaatii aina loogisen ja koeasetelmallisen ongelman sekä tietoa ja varmuutta siitä, että näin todellakin on. Menetelmä on monipuolinen ja joustava, mutta se edellyttää, että ainakin selitettävä muuttuja on jatkuva tai siihen verrattavissa oleva, muuttujien väliset riippuvuudet ovat lineaarisia, vaikutukset additiivisia eli yhteenlaskettavia eikä selittävien muuttujien kesken esiinny multikollineaarisuutta eli korkeita korrelaatioita. Regressionanalyysillä on myös kaksi erilaista käyttötapaa: konfirmatorinen ja exploratiivinen. Ensimmäisessä muuttujat valitaan analyysin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja toisessa mukaan otetaan kaikki mahdolliset. Käytännössä sen käyttö on kuitenkin yleensä kompromissi molemmista. (Jokivuori & Hietala 2007, 39–43.) Tässä tutkielmassa selittävinä (syy) muuttujina ovat organisaation tuen eri ulottuvuudet sekä valitut taustatekijät ja selitettävänä muuttujana (seuraus) on työhyvinvointi. Koska päämuuttujat on valittu JD-R -mallin ja organisaation tuen teorian pohjalta ja taustamuuttujat lähinnä sen perusteella, mitä oli saatavissa, on analyysin käyttötapaa tässä tutkielmassa jonkinasteinen kompromissi konfirmatorisen ja eksploratiivisen väliltä.

Tilastollisten testien ja analyysien avulla voidaan siis testata tiettyjen perusolettamusten tai väitteiden todenperäisyyttä. Tulosten tilastollisen merkitsevyyden kuvaamiseksi tilasto-ohjelmat laskevat automaattisesti p-arvon (Sig.), joka kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden. Tuloksen tilastollinen merkitsevyys ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että sillä olisi käytännön merkitystä. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 175–177.) Yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytetään seuraavia merkitsevyystasoja:

- p<0,001\*\*\* Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä
- p<0,01\*\* Tulos on tilastollisesti merkitsevä
- p<0,05\* Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä

## 5.4 Muuttujat ja niiden muunnokset

Tutkimukseni kannalta olennaisia osioita käytetystä tutkimusaineistosta ovat palkansaajien työhyvinvointiin, lähimpään esimieheen ja heidän omaan työpaikkaansa liittyvät muuttujat sekä erilaiset demografiset taustatekijät. Saamani aineisto oli valmiina SPSS-tiedostona, johon muuttujat oli kirjattu suurin piirtein tutkimuslomakkeen koodien mukaisesti. Tutkimuskysymysteni tarkastelemisen ja valitsemieni tilastollisten menetelmien käytettävyyden mahdollistamiseksi muokkasinkin kuitenkin joitakin alkuperäisiä muuttujia sekä loin niiden pohjalta uusia summamuuttujia. Muuttujille tekemäni muokkaukset ja erityisesti summamuuttujien rakentamisen vaiheet käyn läpi melko yksityiskohtaisesti, sillä muuttujavalintoja ja analyyseja tehdessäni jouduin tekemään monia eri valintoja, jotka on hyvä huomioida tuloksia tulkitessa.

### Selitettävä muuttuja

*Palkansaajan subjektiivista työhyvinvointia* on työoloaineiston tutkimuslomakkeessa kysytty yhdellä globaalilla kysymyksellä (F3B): ”Oletetaan, että työhyvinvointinne saa parhaimmillaan arvon 10 pistettä ja huonoimmillaan arvon 0. Minkä pistemäärän antaisitte työhyvinvoinnillenne nykyisin?”. Vastausasteikkona on ollut ”00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 -pistettä”. Saamaani valmiiseen aineistoon oli kuitenkin kirjattu myös ”Ei osaa sanoa”-vastauksia, jotka koodasin puuttuvaksi tiedoksi. Puuttuvaa tietoa oli 0,2 prosenttia. Tilastollisissa analyyseissä käsittelin muuttujaa määrällisenä, jatkuvana, välimatka-asteikollisena muuttujana.

### Selittävät muuttujat

*Organisaation tuen kolmea eri ulottuvuutta* (johto, esimies ja työyhteisö) kuvaavat summamuuttujat rakensin aineiston kahden eri kysymyspatteriston pohjalta. Toisessa kysymyspatteristossa palkansaajilta on kysytty erilaisia väittämiä koskien heidän lähintä esimiestään ja toisessa liittyen heidän omaan työpaikkaansa. Vastausvaihtoehtoina kummassakin patteristossa on käytetty 6-portaista Likert-asteikkoa: (1) Täysin samaa mieltä, (2) Jokseenkin samaa mieltä, (3) Ei samaa eikä eri mieltä, (4) Jokseenkin eri mieltä, (5) Täysin erimieltä ja (6) Ei sovi. Myös ”Ei halua vastata” ja ”Ei osaa sanoa” -vastauksia oli kirjattu. Koodasin ne ja ”Ei sovi” vastaukset puuttuvaksi tiedoksi.

Palkansaajien lähintä esimiestä koskevia väittämiä on ollut kysymyspatteristosta (C15) yhteensä 15:

- A. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua.<sup>2</sup>
- B. Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista.<sup>2</sup>
- C. Esimieheni on innostava.<sup>2</sup>
- D. Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme.<sup>2</sup>
- E. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.<sup>2</sup>
- F. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä.
- G. Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja.<sup>1</sup>
- H. Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista.<sup>1</sup>
- I. Esimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään.
- J. Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.
- K. Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.<sup>2</sup>
- L. Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen.
- M. Esimieheni kykenee sovitteluun työntekijöiden välisiä ristiriitoja.
- N. Esimieheni kohtelee ikääntyviä tasa-arvoisesti.
- O. Esimieheni kohtelee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti.

Palkansaajien omaa työpaikkaa koskevia väittämiä on puolestaan ollut kysymyspatteristossa (C19) yhteensä 11:

- A. Työpaikallamme työt on organisoitu hyvin.<sup>4</sup>
- B. Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.<sup>1</sup>
- C. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki.<sup>3</sup>
- D. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava.<sup>3</sup>
- E. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta.<sup>1</sup>
- F. Työpaikallamme keskustellaan riittävästi työn järjestämisestä tai ongelmista.<sup>4</sup>
- G. Työpaikallamme arvostetaan vanhempien työntekijöiden työkokemusta.
- H. Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti.
- I. Työpaikallamme käytetään eri-ikäisiä kykyjä työssä tasapuolisesti hyväksi.
- J. Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa.
- K. Työpaikallamme suhtaudutaan tasa-arvoisesti ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin.

---

<sup>1</sup> Negatiivisesti latautuneet väittämät, jotka käännetty positiivisiksi, esim. C15G: Minun ja esimieheni välillä ei ole ristiriitoja, <sup>2</sup> Esimiehen tuen summamuuttujaan valikoituneet väittämät, <sup>3</sup> Työyhteisön tuen summamuuttujaan valikoituneet väittämät, <sup>4</sup> Johdon tuen summamuuttujaan valikoituneet väittämät

Ennen summamuuttujien rakentamista tarkastelin kysymyspatteristojen väittämien jakaumia frekvenssien, histogrammien ja normaalisuustestien avulla, käänsin negatiivisesti latautuneet väittämät<sup>1</sup> positiivisiksi sekä vastausasteikkojen suunnan niin, että alun perin pieniksi arvoiksi koodatut vastausvaihtoehdot kuten ”Täysin samaa mieltä” muuttuivat suuriksi ja suuriksi koodatut kuten ”Täysin eri mieltä” muuttuivat pieniksi. Tein kysymyspatteristoille myös faktorianalyysit tarkastellakseni korreloivatko väittämät keskenään, tiivistääkseni muuttujajoukkoja sekä helpottaakseni samaa ilmiötä mittaavien muuttujien valintaa. Lisäksi tarkastelin kunkin ulottuvuuden väittämäehdokkaiden yhteensopivuutta reliabiliteettikertoimella. Summamuuttujien muodostamiseen käytin ns. MEAN-menetelmää (keskiarvoestimoitu summamuuttuja), koska sitä käytettäessä muuttujan asteikko ei muutu alkuperäisestä (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 116). Faktorianalyysien pohjalta muodostettuja 5-portaisia Likert-asteikollisia summamuuttujia käsittelin jatkoanalyysissä määrällisinä jatkuvina muuttujina.

Histogrammien ja normaalisuustestien ( $p < 0,001$ ) perusteella väittämien jakaumat eivät vastanneet normaalijakaumaa. Yleensä analyysien normaalisuusoletusten oletetaan kuitenkin täyttyvän riittävästi isoilla aineistoilla. Käytetyn aineiston suuren vastaajamäärän vuoksi tein *esimiehen tukea kuvaavan summamuuttujan* esivaiheen faktorianalyysin Maximum likelihood -menetelmällä. Faktoreiden määrän säätelyn valitsin ominaisarvon perusteella, jolloin oletuksena on, että yksi faktori sisältää vähintään yhden muuttujan vaihtelun. Valitsin kyseiseen analyysiin vinokulmaisen (direct oblimin) rotaation, koska siinä faktorien välille sallitaan yhteys ja yhteiskunta- ja sosiaalitieteellisissä mittareissa voidaan yleensä olettaa faktorien välistä korrelaatiota. (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 94–95.) Aikaisemmin esittelemieni lähimpään esimieheen liittyvien tutkimusten perusteella tarkastelun kohteena olevien väittämien piirteet liittyvät myös läheisesti toisiinsa. Faktorianalyysin testien (KMO 0,954, Bartlettin sfäärisyystesti  $p < 0,001$ ), väittämien kommunaliteettien (vaihtelu 0,29 ja 0,74 välillä) sekä kahden rakentuneen faktorin (ominaisarvo yli 1) ja kokonaisselitysasteen (51 prosenttia) perusteella aineisto oli melko hyvin faktoroitavissa tekemilläni valinnoilla.

Syntynyt kahden faktorin ratkaisu viittaa siihen, että palkansaajien lähimpään esimieheen liittyvän aineiston voi tiivistää kahteen eri ulottuvuuteen, jotka yhdessä selittävät noin 51 prosenttia niitä koskevien väittämien vaihtelusta. Ihmistieteissä tällaista selitystasetta voidaan pitää tyypillisenä ja varsin hyvänä (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 98–100). Suurin osa muuttujista latautui faktorille yksi, mikä kertoo näiden väittämien olevan voimakkaimmin

yhteydessä toisiinsa. Faktorille kaksi puolestaan latautui vahvimmin esimiehen tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät väittämät (N ja O). Tässä vaiheessa faktorien sisältöä ja sitä, millaisiin esimiehen tuen ”lajeihin” aineiston pystyisi jakamaan voisi tutkia vielä tarkemmin sekä antaa faktoreille niitä kuvaavat nimet. Esimerkiksi faktorin yksi voisi nimetä ”Esimiehen antamaksi tueksi” ja faktorin kaksi ”Esimiehen tasa-arvoiseksi kohteluksi” ja antaa analyysin sekä tuottaa että tallentaa ne suoraan erillisiksi summamuuttujiksi. (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 100; Rasi & Kanninen 2007, 46.)

Tässä tutkielmassa faktorianalyysin käytön tarkoituksena on kuitenkin ollut vain käyttää sitä varmistuksena sille, mistä muuttujista summamuuttujat kannattaisi rakentaa, vahvistaa teorian toimivuus valitussa aineistossa ja tavoitella tutkittavan ilmiön yleisiä piirteitä ei niinkään selvittää faktorirakenteen luonnetta. Summamuuttuja voidaan tällöin laskea myös erikseen manuaalisesti ja yksinkertainen keskiarvosummamuuttuja on turvallisempi vaihtoehto kuin analyysin tuottama summamuuttuja. Manuaalista summamuuttujamittarin rakentamista puoltaa myös se, että halusin sisällyttää esimiehen tukea kuvaavaan muuttujaan vain ne väittämät, jotka latautuivat faktorille yksi ja joiden lataukset olivat yli 0,5. Faktorianalyysissä tätä raja-arvoa pidetään nyrkkisääntönä sille, mitä muuttujia faktoriin kannattaa sisällyttää (Jokivuori & Hietala (2007, 101–105). Raja-arvon ylittäviä väittämiä oli kuusi (A-E ja K), joiden pohjalta lähdin rakentamaan esimiehen tukea kuvaavaa summamuuttujaa. Ennen manuaalista summamuuttujan rakentamista tarkistin kuitenkin sen luotettavuuden ja homogeenisuuden tekemällä väittämäkandidaateille reliabiliteettitestin (Cronbachin alfa). Cronbachin alfaa voidaan pitää hyvänä, jos se saa vähintään arvon 0,6 ja mittaria sitä yhtenäisempänä, mitä suurempi alfan arvo on. (Jokivuori & Hietala 2007, 103–104; Rasi & Kanninen 2007, 50.) Väittämäkandidaattien Cronbachin alfa oli 0,898, joten niiden voidaan katsoa mittavaan yhtä ja samaa asiaa. Yhdenkään väittämän pois jättäminen ei myöskään olisi parantanut alfan arvoa. Puuttuvaa tietoa muodostetussa summamuuttujassa oli 2,2 prosenttia.

Palkansaajien omaa työpaikkaa koskevien väittämien muuttujajoukon tiivistämiseksi sekä *johdon ja työyhteisön tuen summamuuttujien* muodostamisen esivaiheeksi valitsin myös Maximum Likelihood -menetelmän. Faktoreiden lukumääräksi määrittelin kuitenkin kolme, koska väittämissä näytti silmämääräisesti olevan teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen sekä hyväksi havaittuja henkilöstökäytäntöjä että työyhteisön ilmapiiriin ja tasa-arvoon liittyviä erillisiä teoreettisia ulottuvuuksia (esim. Baptiste 2007; Rhoades & Eisenberger 2002). Rotaatiomenetelmänä käytin suorakulmaista varimax-rotaatiota, koska tarkoituksena oli



löytää toisistaan riippumattomia faktoreita. KMO:n (0,894) ja Bartlettin sfäärisyystestin ( $p < 0,001$ ) perusteella aineisto oli hyvin faktoroitavissa. Kommunaliteettien arvot vaihtelivat melko suuresti (0,058 ja 0,823 välillä), mutta faktorit selittivät kuitenkin melko hyvin kolmen pääfaktorin (ominaisarvot yksi tai sitä suurempia) väittämiä ja parhaiten selittyvät väittämät (raja-arvot yli 0,5) edustivat ennalta odotettuja teoreettisia ulottuvuuksia. Faktorille yksi parhaiten latautuivat ilmapiiriä kuvaavat väittämät (C ja D), faktorille kaksi ikään liittyvää tasa-arvoa kuvaavat väittämät (I ja G) ja faktorille kolme töiden organisointia kuvaavat väittämät (A ja F). Kokonaisselitysasteen mukaan kolmen faktorin ratkaisu selitti muuttujien vaihtelusta 42 prosenttia. Johdon ja työyhteisön tukea kuvaavien summamuuttujien perusteeksi valikoituivat faktoreita yksi ja kolme parhaiten selittävät väittämät, koska ne vastasivat kiinnostuksen kohteina olevia ilmiöitä. Cronbachin alfa-kerroin työyhteisön tukea kuvaaville väittämille oli 0,851 ja johdon tukea kuvaaville väittämille 0,636. Puuttuvaa tietoa oli johdon tukea kuvaavassa muuttujassa 1,2 prosenttia ja työyhteisön tukea kuvaavassa 0,8 prosenttia. Selittävien muuttujien faktorilataukset löytyvät liitteestä 1.

### **Taustamuuttujat**

Demografisina taustamuuttujina eli taustatekijöinä tarkastelin sukupuolta, työnantajasektoria, työsuhdetyyppiä, toimipaikan kokoa, koulutusta ja ikää. *Sukupuoli ja työsuhdetyyppi* -muuttujia käytin siinä muodossa kuin ne on työoloaineiston tutkimuslomakkeessa esitetty ja oli kirjattu saamaani SPSS-tiedostoon. *Ikä-muuttujasta* valitsin käytettäväksi 10-vuotislukittaisen muuttujan. *Koulutusaste-muuttujan* luokkia muokkasin alkuperäisestä siten, että yhdistin alemman ja ylemmän korkeakouluasteen sekä tutkijakoulutusasteen yhdeksi luokaksi, jonka nimesin korkea-asteeksi. *Työnantajasektorista* käytin muuttujaa, joka oli alun perin jaoteltu 3-luokkaiseksi (valtio, kunta, yksityinen), mutta yhdistin valtiolla ja kunnalla työskentelevät yhdeksi luokaksi, koska halusin tarkastella palkansaajien eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. *Toimipaikan kokoa* on aineistossa kysytty kahdella eri kysymyksellä; ensimmäisessä on tiedusteltu työnantajan palveluksessa olevia henkilöitä kaikissa toimipaikoissa yhteensä ja toisessa siinä toimipaikassa olevien henkilöiden lukumäärää, jossa itse työskentelee. Ensimmäinen mittari olisi kuvannut organisaation todellista kokoa paremmin, mutta puuttuvia vastauksia oli paljon (yli 50 prosenttia). Valitsin käytettäväksi palkansaajien oman toimipaikan kokoa kuvaavan muuttujan, jossa puuttuvia vastauksia oli paljon vähemmän. Muokkasin kuitenkin aineistossa olevan 11-luokkaisen muuttujan 5-luokkaiseksi yhdistämällä luokkia siten, että ne vastasivat Tilastokeskuksen ja EU-komission määrittelyjä organisaation koosta.

Muuttujien luokittelu löytyy kuvailevien tulosten yhteydestä (s. 35). Puuttuvaa tietoa taustatekijöissä oli hyvin vähän (0–0,4%).

Taustatekijöiden mitta-asteikoiden luonteen vuoksi niitä on analyyseissä käsitelty diskreetteinä muuttujina. Viimeiseen tutkimuskysymykseen vastaamista ja lineaarista regressioanalyysia varten muuttujista on kuitenkin tehty myös erilliset dummy-versiot. Dummy-muuttujat voivat saada vain arvoja 1 ja 0. Arvo 1 tarkoittaa, että havaintoyksiköllä on kyseinen ominaisuus ja 0, että ei ole. Dummy-muuttujia luodaan aina yksi vähemmän kuin luokitellussa muuttujassa on luokkia, joten tulee siis valita perustaso, mihin muita luokkia verrataan. (Jokivuori & Hietala 2007, 41.) Regressiokertoimet kertovat siten ryhmän keskimääräisen poikkeaman siitä ryhmästä, jolle ei ole tehty omaa muuttujaa (FSD 2014). Esimerkiksi koulutusastemuuttujan osalta valitsin vertailutasoksi (eli arvoksi 0) perusasteen ja loin kaksi uutta dummy muuttujaa: keskiaste ja korkea-aste. Keskiastemuuttujan arvoksi tuli siis 1 ja muiden 0, samoin korkea-astemuuttujan arvoksi 1 ja muiden 0.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkielmani tulokset. Aloitan kuvailevilla menetelmillä, joiden avulla tein alustavan katsauksen käytettävään aineistoon ja valittuihin muuttujiin. Etenen tuloksissa tutkimuskysymyksittäin. Pohdin tuloksia tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 6.1 Kuvailevat tulokset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkasteluun käytin frekvenssejä, histogrammeja, normaalijakaumatestiä, keskiarvoja, mediaaneja ja keskihajontoja. *Taustatekijöiden* frekvenssijakaumat on esitetty Taulukossa 1, josta ilmenee myös muuttujien luokittelu. Käytetyssä aineistossa miehiä on hieman vähemmän kuin naisia. Lähes kaksi kolmasosaa vastanneista työskentelee yksityisellä sektorilla ja suurin osa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa sekä alle viidenkymmenen henkilön toimipaikassa. Enemmistö palkansaajista on suorittanut korkea-asteen koulutuksen. Suurin ikäluokka on 45–54-vuotiaat.

**Taulukko 1.** Taustatekijöiden frekvenssijakaumat (n, %)

<b>Taustatekijät</b>	n	%
<i>Sukupuoli</i>	4828	100
Mies	2265	46,9
Nainen	2563	53,1
<i>Työnantajasektori</i>	4819	100
Yksityinen	3125	64,8
Julkinen	1694	35,2
<i>Työsuhtedyyppi</i>	4828	100
Toistaiseksi	4233	87,7
Määräaikaiseksi	593	12,3
<i>Toimipaikan koko</i>	4809	100
Mikro (<10)	1218	25,3
Pieni (<50)	1884	39,2
Keskisuuri (<250)	1080	22,5
Suuri (>250)	627	13,0
<i>Koulutus</i>	4823	100
Perusaste	524	10,9
Keskiaste	2066	42,8
Korkea-aste	2233	46,3
<i>Ikä</i>	4828	100
15-24	319	6,6
25-34	965	20,0
35-44	1127	23,3
45-54	1380	28,6
55-64	1037	21,5

*Työhyvinvointinsa* palkansaajat ovat arvioineet yleisesti ottaen melko positiivisesti. Muuttujan jakauman keskiarvo on 7,81 ja keskihajonta 1,45. Hieman yli kuusi prosenttia on arvioinut työhyvinvointinsa arvosanalla kymmenen ja vain 0,2 prosenttia arvosanalla nolla. Jakaumaa kuvaavan histogrammin muoto on painottunut hieman skaalan keskipisteen oikealle puolelle (ks. Liite 2). Kolmogorov-Smirnovin normaalisuustesti ( $p < 0,001$ ) vahvistaa ettei muuttujan jakauma vastaa normaalijakaumaa. Jakauman keskikohtaa ja palkansaajien keskimääräistä arviota omasta subjektiivisesta työhyvinvoinnistaan voisi täten kuvata selkeämmin mediaanilla, jonka arvo on 8.

*Esimiehen tukea* kuvaavan summamuuttujan frekvenssijakauma osoittaa palkansaajien kokeneen esimiehen antaneen heille tukea ja voimavaroja työhönsä melko hyvin. Jakauman keskiarvo on 3,73 ja keskihajonta 1,0. Jakaumaa kuvaavan histogrammin muoto sekä normaalisuustesti ( $p < 0,001$ ) muistuttavat työhyvinvointi-muuttujan jakaumaa. Jakauman luonteen vuoksi sen keskikohtaa voisi kuvata paremmin mediaanilla, jonka arvo on 4. Muuttujan frekvenssijakauma löytyy taulukosta 2.

**Taulukko 2.** Esimiehen tuen frekvenssijakauma (n, %)

<i>Hyvä esimiestyö</i>	n	%
(1) Täysin eri mieltä	122	2,6
(2) Jokseenkin eri mieltä	454	9,6
(3) Ei samaa eikä eri mieltä	1109	23,5
(4) Jokseenkin samaa mieltä	1918	40,6
(5) Täysin samaa mieltä	1120	23,7
Yhteensä	4723	100

*Johdon ja työyhteisön tukea* kuvaavien summamuuttujien frekvenssijakaumat löytyvät Taulukosta 3 ja 4. Johdon tuen jakauman keskiarvo on 3,78 ja keskihajonta 0,94. Työyhteisön tuen jakauman keskiarvo puolestaan on 3,95 ja keskihajonta 0,96. Myös töiden organisointi ja työyhteisön ilmapiiri koetaan siis yleisesti ottaen positiivisina. Jakaumia kuvaavien histogrammien ja normaalisuustestien ( $p < 0,001$ ) mukaan jakaumat poikkesivat normaalista, joten niitäkin paremmin havainnollistava keskiluku olisi mediaani (4). Keskiarvo-tarkastelujen perusteella palkansaajat vaikuttavat saavan eniten tukea ja voimavaroja työntekoonsa työyhteisöltään sitten organisaation johdolta ja esimiehiltä.

**Taulukko 3.** Johdon tuen frekvenssijakauma (n, %)

<i>Töiden organisointi</i>	n	%
(1) Täysin eri mieltä	45	0,9
(2) Jokseenkin eri mieltä	488	10,2
(3) Ei samaa eikä eri mieltä	1015	21,2
(4) Jokseenkin samaa mieltä	2164	45,2
(5) Täysin samaa mieltä	1072	22,4
Yhteensä	4784	100

**Taulukko 4.** Työyhteisön tuen frekvenssijakauma (n, %)

<i>Positiivinen ilmapiiri</i>	n	%
(1) Täysin eri mieltä	81	1,7
(2) Jokseenkin eri mieltä	370	7,7
(3) Ei samaa eikä eri mieltä	723	15,1
(4) Jokseenkin samaa mieltä	2143	44,8
(5) Täysin samaa mieltä	1471	30,7
Yhteensä	4788	100

## 6.2 Palkansaajien erot työhyvinvoinnissa ja organisaation tuessa

Toisen tutkimuskysymyksen ja palkansaajien erojen tarkasteluun käytin riippumattomien otosten t-testejä (2-luokkaiset muuttujat: sukupuoli, työnantajasektori ja työsuhdetyyppi) ja yksisuuntaisia varianssianalyyskejä (yli 2-luokkaiset muuttujat: toimipaikan koko, koulutus ja ikä), koska taustatekijät olivat luokittelu- ja järjestysasteikollisia. T-testien ja varianssianalyysien vaatimukset toteutuivat käytettyjen mitta-asteikoiden ja otoskoon osalta, mutta eivät täysin normaalijakaumaoletuksen ( $p < 0,001$ ) ja varianssien yhtäsuuruuden osalta. Koska ryhmien normaalijakaumat olivat kuitenkin melko symmetrisiä ja voidaan olettaa, että otos on peräisin kohtuullisen normaalisti jakautuneesta populaatiosta, päätin jatkaa parametrisilla testeillä huomioiden varianssien erisuuruudet tuloksia tulkitessa.

*Työhyvinvoinnin* kokemusta tutkittaessa tilastollisesti merkitseviä eroja taustatekijöiden perusteella löytyi *työsuhdetyypin* ja *iän* suhteen. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokevat tulosten perusteella hieman parempaa työhyvinvointia kuin toistaiseksi voimassa olevassa

työsuhteessa olevat ( $p < 0,001$ ) samoin kuin nuorimmat 15–24-vuotiaat ( $p < 0,001$ ). Lisäksi parivertailut osoittivat, että nuorin ikäluokka eroaa kaikista muista ryhmistä tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ), mutta muut luokat eivät toisistaan. Keskiarvojen vertailujen tulokset löytyvät taulukosta 5.

**Taulukko 5.** Työhyvinvoinnin keskiarvot taustatekijöiden mukaan

Taustatekijät	Työhyvinvointi		
	ka	kh	t/F(df), p, parivertailut
<i>Sukupuoli</i>			t(4817)=1,88; p=0,060
Mies	7,85	1,45	
Nainen	7,77	1,45	
<i>Työnantajasektori</i>			t(4808)=0,75; p=0,456
Yksityinen	7,82	1,46	
Julkinen	7,79	1,43	
<i>Työsuhdetyyppi</i>			t(783)=-3,87; p<0,001 <sup>1***</sup>
Toistaiseksi	7,78	1,46	
Määräaikaiseksi	8,02	1,37	
<i>Toimipaikan koko</i>			F(3,3734)=0,85; p=0,469 <sup>1</sup>
Mikro (<10)	7,79	1,54	
Pieni (<50)	7,85	1,39	
Keskisuuri (<250)	7,76	1,47	
Suuri (>250)	7,80	1,43	
<i>Koulutus</i>			F(2,2166)=0,74; p=0,477 <sup>1</sup>
Perusaste	7,78	1,46	
Keskiaste	7,79	1,51	
Korkea-aste	7,84	1,39	
<i>Ikä</i>			F(4,3830)=11,99; p<0,001 <sup>1***</sup>
15-24	8,31	1,23	>15–64
25-34	7,87	1,59	<15–24
35-44	7,74	1,58	<15–24
45-54	7,78	1,35	<15–24
55-64	7,72	1,33	<15–24

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, t/F(df)=t-testin tai varianssianalyysin tulos ja vapausasteet

Tulos tilastollisesti \*\*\* erittäin merkitsevä, \*\* merkitsevä, \* melkein merkitsevä

<sup>1</sup> Varianssien yhtäsuuruusoletus ei toteutunut (t-testi tulkittu equal variances not assumed -tulostililtä ja varianssianalyysin tulokset Brown-Forsythen testistä).

*Organisaation tukea* tarkasteltaessa tilastollisesti merkitseviä eroja kaikissa ulottuvuuksissa löytyi *sukupuolen, työsuhdetyypin, toimipaikan koon ja iän suhteen* (p-arvot vaihtelivat välillä 0,000–0,049). Miehet, määräaikaiset, alle kymmenen hengen toimipaikoissa työskentelevät ja nuorimmat palkansaajat eli 15–24-vuotiaat vaikuttavat keskiarvotarkastelujen perusteella olevan keskimäärin enemmän ”Samaa mieltä” töiden organisointiin, hyvään esimiestyöhön ja työpaikan positiiviseen ilmapiiriin liittyen. *Johdon ja työyhteisön tuen* osalta alle kymmenen ja viidenkymmenen henkilön toimipaikoissa työskentelevien keskiarvot olivat vähintään tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0,01$ ) korkeampia kuin suuremmissa toimipaikoissa työskentelevillä. Keskiuurissa ja suurissa työskentelevien välillä ei löytynyt merkittäviä eroja. *Esimiehen tuen* suhteen alle kymmenen henkilön toimipaikat erosivat tilastollisesti merkitsevästi vain suurista (yli 250 henkilön) toimipaikoista ja melkein merkitsevästi keskiuurista (alle 250 henkilön) toimipaikoista. Pienissä organisaatioissa työskentelevien keskiarvot eivät eronneet muista tilastollisesti merkitsevästi, ei myöskään keskiuurissa ja suurissa työskentelevien. Nuorin ikäluokka erosi kaikista muista ryhmistä tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ), mutta muut ryhmät eivät toisistaan.

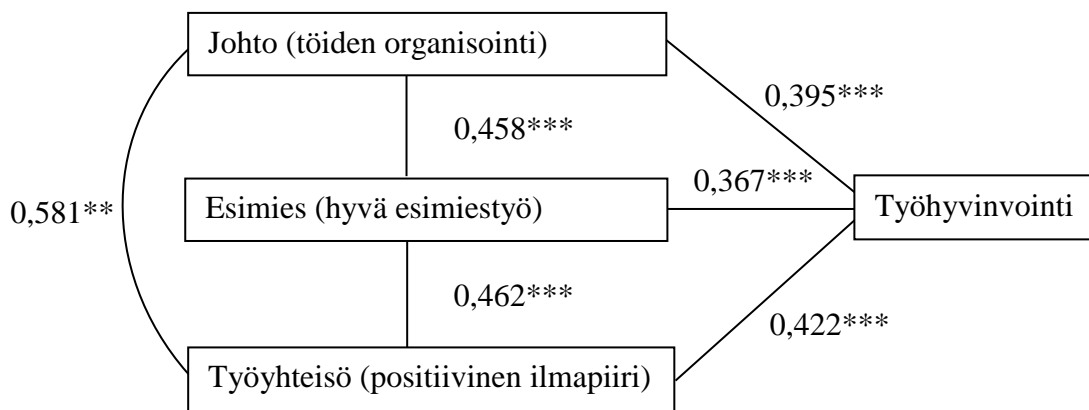
*Työntajasektorin* osalta vain esimiehen tuen suhteen löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja yksityisellä sektorilla työskentelevien keskiarvojen ollessa korkeampia kuin julkisella sektorilla työskentelevien ( $p < 0,05$ ). *Koulutuksen* osalta puolestaan löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja vain organisaation tuen suhteen. Perus- ja keskiasteen käyneet erottuivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ) korkea-asteen suorittaneista, joiden keskiarvo oli pienin muihin verrattuna. Perus- ja keskiasteen välillä ei ollut eroa. Perusasteen suorittaneiden keskiarvo oli korkein kaikkien organisaation tuen ulottuvuuksien osalta vaikkakaan ei tilastollisesti merkitsevästi esimiehen ja työyhteisön tuen osalta. Keskiarvojen vertailujen tulokset organisaation tuen ulottuvuuksille löytyvät liitteestä 3.

### **6.3 Organisaation tuen eri ulottuvuuksien yhteys työhyvinvointiin**

Kolmatta tutkimuskysymystä ja organisaation tuen eri ulottuvuuksien yhteyttä työhyvinvointiin tarkastelin pisteparavikuviodien sekä Pearsonin ja osittaiskorrelaatioiden avulla. Korrelaatio mittaa siis lineaarisen riippuvuuden suuntaa ja voimakkuutta, mutta ei kerro, kumpi muuttuja vaikuttaa kausaalisesti toiseen. Johdon, esimiehen ja työyhteisön tuen sekä työhyvinvoinnin

muuttujien väliltä löytyi kohtalaista positiivista riippuvuutta (korrelaatiokertoimet vaihtelivat välillä  $r=0,367$  ja  $0,581$ ). Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p<0,001$ ).

Tulosten perusteella organisaation tuen kaikki eri ulottuvuudet ovat lineaarisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Myös organisaation tuen eri ulottuvuudet ovat samansuuntaisesti yhteydessä toisiinsa. Muuttujien väliset korrelaatiot on havainnollistettu kuviossa 2. Kuviossa kuvatut korrelaatiot kuvaavat kahden muuttujan välisiä korrelaatioita (2-suuntainen). Muuttujien korrelaatiomatriisi löytyy liitteestä 4.



**Kuvio 2.** Jatkuvien muuttujien väliset korrelaatiot

Kuviossa esitetyissä korrelaatiokertoimissa ei ole huomioitu muita mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten multikollineaarisuutta ja demografisia taustatekijöitä, jotka saattavat olla kyseisten yhteyksien takana. Jatkoanalyysien kannalta sekä organisaation tuen eri ulottuvuuksien ja työhyvinvoinnin välisen aidon yhteyden selvittämiseksi tarkastelin selittävien muuttujien välillä esiintyvien suhteellisen vahvoja korrelaatioita vielä tarkemmin osittaiskorrelaatioiden avulla. Tulokset osoittivat, että organisaation tuen eri ulottuvuuksien kontrolloiminen ei poistanut yksittäisten ulottuvuuksien ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Kun esimerkiksi johdon tuen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä tarkastellaan niin, että esimiehen ja työyhteisön tuki on kontrolloitu, muuttujien korrelaatio pienenee alkuperäisestä ( $0,395$ :sta  $0,155$ :een), mutta niiden kontrolloiminen ei kuitenkaan poistanut muuttujien välistä korrelaatiota. Taustatekijöiden kontrolloiminen noudatti samaa linjaa. Muuttujien välillä voidaan Jokivuoren ja Hietalan (2007, 35) mukaan olettaa olevan todellinen (mahdollisesti jopa kausaalinen) yhteys jos korrelaatiot säilyvät tilastollisesti erittäin merkitsevänä kontrolloinnista huolimatta.



Neljättä tutkimuskysymystä ja sitä, kuinka paljon organisaation tuen eri ulottuvuudet ja mahdollisesti myös taustatekijät selittävät subjektiivisessa työhyvinvoinnissa esiintyvistä vaihtelusta tutkin lineaarisella regressioanalyysillä. Ensimmäiseen malliin sisällytin vain selitettävän ja selittävät muuttujat. Mallin selitysaste oli 0,233 eli organisaation tukea kuvaavat muuttujat pystyivät yhdessä selittämään 23,3 prosenttia työhyvinvoinnin vaihtelusta. Toiseen malliin lisäsin myös taustatekijät, koska halusin tarkastella vaikuttaako niiden kontrolloiminen tulokseen. Mallin selitysaste nousi hieman 24,2:een prosenttiin (muuttujien määrällä korjattu selitysaste oli 23,9 prosenttia). Kolmanteen malliin sisällytin vain tilastollisesti merkitsevät muuttujat, koska halusin löytää työhyvinvointia parhaiten kuvaavan mallin tutkimuksessa käytettyjen muuttujien pohjalta. Mallin selitysaste kuitenkin laski hieman ollen 24 prosenttia (korjattu 23,8 prosenttia). Kaikki mallit olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ), joten analyysissä käytetyillä muuttujilla pystytään selittämään työhyvinvoinnin vaihtelua (ks. Jokivuori & Hietala 2009, 46). Lineaarisen regressionanalyysin tulokset, regressiomallit ja työhyvinvointia ennustavat tekijät löytyvät taulukosta 6.

**Taulukko 6.** Työhyvinvointia ennustavat tekijät

Muuttujat	Työhyvinvointi (0–10)		
	Malli 1	Malli 2	Malli 3
<i>Organisaation tuen ulottuvuudet</i>	B (Beta)	B (Beta)	B (Beta)
Johto (1–5)	0,256 (0,178)***	0,250 (0,173)***	0,252 (0,175)***
Esimies (1–5)	0,270 (0,175)***	0,284 (0,184)***	0,277 (0,179)***
Työyhteisö (1–5)	0,359 (0,236)***	0,357 (0,235)***	0,360 (0,237)***
<i>Taustatekijät</i>			
Sukupuoli (1=mies, 0=nainen)		-0,039 (-0,013)	
Työsuhdetyyppi (1=toist., 0=määr.)		-0,075 (-0,017)	
Työnantaja (1=yks., 0=julk.)		0,042 (0,014)	
Toimipaikan koko (1=pieni) <sup>1</sup>		0,167 (0,056)***	0,173 (0,058)***
Toimipaikan koko (1=keskisuuri) <sup>1</sup>		0,178 (0,051)**	0,188 (0,054)**
Toimipaikan koko (1=suuri) <sup>1</sup>		0,241 (0,056)***	0,260 (0,060)***
Koulutus (1=keski-aste) <sup>2</sup>		0,023 (0,008)	
Koulutus (1=korkea-aste) <sup>2</sup>		0,128 (0,044)	
Ikä (1=25–34) <sup>3</sup>		-0,249 (-0,068)**	-0,222 (-0,061)**
Ikä (1=35–44) <sup>3</sup>		-0,308 (-0,090)***	-0,283 (-0,083)**
Ikä (1=45–54) <sup>3</sup>		-0,263 (-0,082)**	-0,241 (-0,075)**
Ikä (1=55–64) <sup>3</sup>		-0,338 (-0,096)***	-0,335 (-0,095)***
R <sup>2</sup>	0,233	0,242	0,240
Korjattu R <sup>2</sup>	0,233	0,239	0,238
F	476,26***	99,38***	147,76***

<sup>1</sup> Ref. (0) = mikro, <sup>2</sup> Ref. (0) = perusaste, <sup>3</sup> Ref. (0) = 15-14, n=4695

Tulos tilastollisesti \*\*\* erittäin merkitsevä, \*\* merkitsevä, \* melkein merkitsevä

Organisaation tuen ulottuvuudet selittivät työhyvinvointia tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ). Parhaiten työhyvinvointia selitti työyhteisön tuki, sitten esimiehen tuki ja vähiten johdon tuki. Taustatekijöistä *toimipaikan kokoa* ja palkansaajan *ikää* kuvaavat muuttujista osa selitti työhyvinvointia tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0,01$ ) ja osa erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ). Toimipaikan kokoa kuvaavista dummy-muuttujista työhyvinvointia parhaiten ennusti suurissa (yli 250) henkilön toimipaikoissa työskentely verrattuna muun kokoisiin toimipaikkoihin. Ikää kuvaavista dummy-muuttujista vanhimpien ikäluokka (55–64-vuotiaat) ennusti työhyvinvointia parhaiten verrattuna muihin ikäluokkiin. Koulutusasteesta *korkeasteen* selitysaste jäi vain vähän siitä, että olisi selittänyt työhyvinvointia melkein merkitsevästi ( $p = 0,053$ ).

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa teen yhteenvedon tutkielmani keskeisistä tavoitteista ja tuloksista. Pohdin tuloksia aikaisemman tutkimuksen sekä JD-R -mallin ja organisaation tuen teorian pohjalta. Lopuksi mietin tutkielmani yhteiskunnallista merkittävyyttä, käytännön hyötyjä ja rajoituksia sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa lähtökohtana on ollut positiivinen näkökulma työhyvinvoinnin tutkimiseen ja sen johtamisen kehittämiseen. Aluksi kartoitin työhyvinvoinnin ilmiöön ja organisaation tuen eri ulottuvuuksiin liittyviä määritelmiä, teoreettisia malleja ja tutkimuksia. Tutkielman päätavoitteena on ollut tarkastella organisaation tuen ja subjektiivisen työhyvinvoinnin ilmenemistä sekä näiden ilmiöiden välisiä yhteyksiä suomalaisilla palkansaajilla. Aineistona oli Tilastokeskuksen viimeisin työolotutkimus vuodelta 2013, josta valitsemillani ja muokkaamillani muuttujilla sekä tilastollisia menetelmiä käyttäen tutkin luvussa 5 asettamiani tutkimuskysymyksiä. Tarkastelun kohteena oli 4828 esimiehen alaisuudessa työskentelevää palkansaajaa. Rajauksen taustatekijöiden suhteen tein sukupuoleen, työnantajasektoriin, työsuhdetyyppiin, toimipaikan kokoon, koulutukseen ja ikään. Otoksessa oli sekä naisia että miehiä, määräaikaisessa tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhhteessa sekä eri sektoreilla ja kaiken kokoisissa toimipaikoissa työskenteleviä palkansaajia, joista suurin osa tekee tietotyötä. Vastaajat edustivat myös eri koulutustaustaustoja ja olivat iältään 15–64-vuotiaita.

Ensimmäiseksi tarkastelin työhyvinvoinnin ja organisaation tuen yleisyyttä palkansaajien keskuudessa. Palkansaajat ovat kokeneet työhyvinvointinsa melko hyväksi. Tulos tukee hypoteesiani sekä aikaisempia työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia, joiden mukaan eri alan työntekijät ovat raportoineet työhyvinvointinsa suhteellisen hyväksi (esim. Kinnunen ym. 2012; Kirves ym. 2010; Siltaniemi ym. 2011). Tulos on yhtenevä myös sen näkemyksen kanssa, että yleisellä tasolla kysytty mittari antaa usein hyvin positiivisia tuloksia (Jokivuori & Hietala 2007, 91; Oshagbemi 1999).

Organisaation tuen ulottuvuuksina tutkin johdon, esimiehen ja työyhteisön tukea töiden organisointia, hyvää esimiestyötä ja työpaikan positiivista ilmapiiriä kuvaavien summamuuttujien avulla. Kuvailevat tulokset osoittivat työpaikalta saatavan tuen olevan positiivista ja melko yleistä kaikkien kolmen ulottuvuuden osalta. Tulokset ovat yhteneviä hypoteesieni sekä aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa työntekijöiden on löydetty kokevan yleisesti ottaen melko hyvää organisaation tukea ja olevan tyytyväinen esimiehensä johtamistapaan (esim. Baptiste 2007; Eisenberger ym. 1986; Pekkarinen & Pekka 2016). Tulokset tukevat myös JD-R -mallia siten, että töiden organisointi, hyvä esimiestyö ja työpaikan positiivinen ilmapiiri voidaan yleisesti ottaen nähdä palkansaajien voimavaroina suomalaisilla työpaikoilla (ks. Demerouti ym. 2001). Tarkasteltujen organisaation tuen ulottuvuuksien voidaan myös ajatella olevan verrattavissa organisaation tuen teorian pohjalta tehdyn meta-analyysin mukaisiin organisaation tuen keskeisiin tekijöihin (ks. Rhoades & Eisenberger 2002).

Toista tutkimuskysymystä, eli palkansaajien eroja työhyvinvoinnin ja organisaation tuen kokemisessa taustatekijöiden suhteen, tarkastelin riippumattomien otosten t-testien ja varianssianalyysien avulla. Tulosten mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi sekä työhyvinvoinnin että organisaation tuen kokemisessa vaikkakaan keskiarvojen erot eivät olleet kovin suuria. Työhyvinvoinnin osalta tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi työsuhdetyypin ja iän suhteen. Organisaation tuen osalta puolestaan vaihtelevasti sen eri ulottuvuuksien suhteen. Erojen löytyminen antoi syyn kontrolloida niiden mahdolliset vaikutukset jatkotarkasteluissa.

Keskiarvotarkastelujen tulos määräaikaisten palkansaajien paremmasta työhyvinvoinnin kokemuksesta on yhtenevä muun muassa Kirves ym. (2010) tutkimustulosten kanssa. Heidän mukaan ilmiö voi selittyä sillä, että suurimmalla osalla palkansaajista on ollut mahdollisuus valita määräaikainen työsuhte. Iän suhteen työhyvinvointiin liittyvät tulokset ovat yhteneviä aikaisempien tutkimusten kanssa, missä on kartoitettu esimerkiksi subjektiivisen hyvinvoinnin kokonaistilannetta ja työkykyä (ks. Siltaniemi ym. 2011; Sutela & Lehto 2014). Niissä hyvinvoinnin tai työkyvyn huonontumista on selitetty toimintakyvyn heikkenemisellä tai sairauksien määrällä.

Organisaation tukeen liittyvien taustamuuttujien tilastollisesti merkitsevät erot ovat ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa niiden yhteys on todettu heikoksi. Tulokset puoltavat kuitenkin niiden kontrolloimista, mitä on usein tehty, jotta tiettyä tutkittavana olevaa ilmiötä

voitaisiin tarkastella ilman niiden vaikutusta. (ks. Rhoades & Eisenberg, 2002.) Mielenkiintoista tuloksissa on muun muassa se, että erot miesten ja naisten välillä ovat tilastollisesti merkitseviä kaikkien tarkasteltujen organisaation tuen ulottuvuuksien suhteen. Miehet ovat antaneet keskimäärin paremmat arviot sekä töiden organisoinnin, hyvän esimiestyön kuin positiivisen ilmapiirin suhteen, mutta he eivät kuitenkaan ole eronneet naisista tilastollisesti merkitsevästi työhyvinvoinnin kokemuksen suhteen. Miesten paremmat arviot organisaation tuesta saattavat selittyä sillä, että naisjohtajat ovat osoittautuneet selvästi miehiä paremmiksi esimerkiksi tuen ja rohkaisun antamisessa ja erityisen tyytyväisiä ovat olleet naisesimiesten alaisuudessa työskentelevät miehet (Sutela & Lehto 2014, 103).

Tulokset yksityisen ja julkisen sektorin eroista esimiehen tuen suhteen tukevat julkisen alan työhyvinvoinnin kartoituksen tuloksia ja sitä, että haasteita löytyy erityisesti tällä sektorilla (ks. Pekkarinen & Pekka 2016). Erot eivät kuitenkaan näy työhyvinvoinnin arvioissa. Vaikka arviot olivat samansuuntaisia eivät ne olleet tilastollisesti merkitseviä. Määräaikaisten palkansaajien korkeammat arviot organisaation tuesta puolestaan ovat yhteneviä aikaisempien tutkimusten suhteen, joissa määräaikaisten palkansaajien on löydetty kokevan myös parempaa työhyvinvointia (Kirves ym. 2010). Koulutuksen osalta tilastollisesti merkitsevä yhteys johdon tukeen on mielenkiintoinen, koska alemman koulutusasteen käyneet kokevat töiden organisoinnin parhaimmaksi, mutta työhyvinvointinsa kuitenkin huonoimmaksi.

Toimipaikan kokoa tarkasteltaessa organisaation tuen keskiarvot olivat parhaimmat alle kymmenen hengen toimipaikoissa. Tulosten mukaan tuen kokemus siis laskee, mitä suuremmaksi toimipaikan koko kasvaa. Tulos vaikuttaa ymmärrettävältä, koska organisaation koon kasvaessa, myös töiden organisointi, esimiestyö ja työyhteisön ilmapiiri monimutkaistuvat. Erot työhyvinvoinnissa eivät kuitenkaan keskiarvovertailujen mukaan noudata samaa kaavaa eivätkä ole tilastollisesti merkitseviä. Tämä voi johtua siitä, että ilmiöön vaikuttavat myös monet muut tekijät. Iän suhteen keskiarvojen tulokset ovat samansuuntaisia työhyvinvoinnin kokemuksen kanssa paitsi vanhimpien ikäryhmän osalta. Nuorin ikäryhmä eroaa muista ryhmistä tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Tulos on yhtenevä julkisen alan työhyvinvointikartoitusten kanssa (ks. Pekkarinen & Pekka 2016.)

Kolmannen tutkimuskysymyksen ja korrelaatiotarkastelujen tulokset osoittivat palkansaajien kokevan sitä parempaa hyvinvointia, mitä enemmän he kokevat saavansa tukea johdolta, esimieheltä tai työyhteisöltä. Sama asia voidaan tulkita myös niin, että jos palkansaajan

työpaikalla työt on organisoitu huonosti, esimiestyö on huonoa eikä työyhteisössä ole positiivinen ilmapiiri niin palkansaajan työhyvinvointi laskee. Myös organisaation tuen eri ulottuvuudet olivat yhteydessä toisiinsa; mitä paremmin työt on organisoitu sitä enemmän palkansaajat kokevat esimiehen ja työyhteisön tukea ja päinvastoin. Korrelaatiotarkastelut toimivat pohjustuksena lineaariselle regressioanalyysille, jonka avulla tarkastelin neljättä tutkimuskysymystä.

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset osoittivat organisaation tuen eri ulottuvuuksien selittävän noin 24 prosenttia eli lähes neljänneksen työhyvinvoinnin vaihtelusta, kun kaikki muut tekijät mallissa oli vakioitu. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että organisaation tuella on merkittävä vaikutus palkansaajien subjektiiviseen työhyvinvointiin. Mikäli työpaikalla siis on osattu organisoida työt, esimiestyö on hyvää ja ilmapiiri positiivinen vahvistuu palkansaajan kokemus hänen omasta työhyvinvoinnistaan. Korrelaatio ja regressioanalyysien tulokset puoltavat hypoteesejani organisaation tuen suhteen; eri ulottuvuuksien ja työhyvinvoinnin väliset riippuvuudet ja vaihtelu ovat sekä lineaarisia että positiivisia. Tulokset ovat yhteneviä myös aikaisempien tutkimusten kanssa, missä hyvien henkilöstökäytäntöjen, esimiehen tuen ja positiivisen ilmapiirin on löydetty olevan yhteydessä työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin (esim. Baptiste 2007; Rhoades & Eisenberger 2002; Dickson-swift ym. 2014; Feldt ym. 2000; Perko & Kinnunen 2013). Tulokset eivät kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta, että organisaation tuen ulottuvuuksien ja subjektiivisen työhyvinvoinnin välillä olisi joitakin välittäviä tekijöitä (mediaattoreita) kuten työhön liittyviä muita tekijöitä (Gregersen, Vincent-Höper & Nienhaus 2014).

Tulokset tukevat JD-R -mallin mukaista motivaatiopolkua, jonka mukaan organisaation tuki voidaan nähdä palkansaajan työstä suoriutumisen voimavarana (ks. Llorens ym. 2006; Schaufeli & Bakker 2004). Tuloksilla ei voi suoraan ottaa kantaa mallin kahteen eri motivaatiopolkuun, koska tarkastelu oli rajattu vain niin sanottuihin voimavaroihin. Voidaan kuitenkin ajatella, että tarkastellut organisaation tuen ulottuvuudet voivat ilmentyä palkansaajille myös vaatimustekijöinä ja johtaa hyvinvoinnin ehtymisen prosessiin, mikäli niihin ei ole panostettu ja palkansaajat kokevat ettei esimerkiksi töitä ole organisoitu ja resursoitu hyvin ja sen seurauksena ylikuormittuvat, stressaantuvat tai uupuvat.

Myös organisaation tuen teoria saa vahvistusta siitä, että palkansaajien kokemukset töiden organisoinnista, hyvästä esimiestyöstä ja työyhteisön positiivisesta ilmapiiristä ovat yhteydessä

koettuun subjektiiviseen hyvinvointiin. Tarkasteltujen organisaation tuen ulottuvuuksien voidaan myös katsoa olevan läheisiä käsitteitä reiluille menettelytavoille, esimiehen tuelle, hyvälle palkkioille ja suotuisille työolosuhteille, joiden on aikaisemmissa tutkimuksissa esitetty olevan organisaation tuen keskeisiä tekijöitä. (ks. Eisenberg ym. 1986; Rhoades & Eisenberg 2002.) Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että esimerkiksi töiden organisointia olisi hyvä tarkastella erillisenä ilmiönä esimiehen toiminnasta eikä sen yhtenä osa-alueena, mitä tutkimuksissa on usein tehty. Esimiehellä on kuitenkin loppujen lopuksi rajalliset toimintavalmiudet riippuen siitä, miten johtoryhmä on organisoanut ja resursoinut organisaation toiminnan (ks. Mäki 2017, 53).

Subjektiivista työhyvinvointia parhaiten kuvaava malli sisälsi organisaation tuen eri ulottuvuuksien lisäksi myös taustatekijöitä, joita ei ole huomioitu JD-R -mallissa eikä organisaation tuen teoriassa. Tulos tukee näkemyksiä työhyvinvoinnin ja tarkasteltujen organisaation tuen ilmiöiden moniulotteisuudesta (ks. Metsämuuronen 2009, 632–633; Manka 2013, 75–76; Virolainen 2012, 11–13). Taustatekijöistä työhyvinvointia parhaiten selittävä tekijä oli ikä. Nuorimpien ryhmään verrattuna muiden ikäluokkien työhyvinvointi on matalampaa. Korkeamman iän voidaan täten olettaa vähentävän työhyvinvoinnin kokemusta. Tulos on yhtenevä aikaisempien tutkimusten kanssa (ks. Siltaniemi ym. 2011; Sutela & Lehto 2014). Tämä on tärkeä tulos työaikojen ja työurien pidentämiseen tähtäävien toimien kannalta ja tulisi ottaa huomioon organisaation kehittämistoimissa.

Myös toimipaikan koko näytti lineaarisen regressioanalyysin mukaan selittävän työhyvinvointia. Alle kymmenen hengen toimipaikoissa työskentelevät vaikuttavat kokevan huonompaa työhyvinvointia kuin suuremmissa toimipaikoissa työskentelevät. Tulos voi selittyä sillä, ettei pk-sektorilla ole vielä osattu hyödyntää henkilöstöjohtamisen potentiaalia hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi ja resursoida siihen oikein (ks. Viitala ym. 2016, 160). Tulos on kuitenkin ristiriitainen tehtyjen keskiarvovertailujen suhteen, joiden mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja eri kokoisten toimipaikkojen suhteen ei löytynyt ja pienissä toimipaikoissa työskentelevät vaikuttivat keskiarvotarkastelujen perusteella kokevan enemmän organisaation tukea. Keskiuurissa (<250) työskentelevien keskiarvo oli matalin ja suurissa (>250) työskentelevien parempi kuin alle kymmenen hengen toimipaikoissa. Regressionanalyysin ja keskiarvovertailujen eriävät tulokset voivat johtua menetelmien eroavaisuuksista sekä muuttujien erilaisesta koodauksesta keskiarvovertailuissa ja lineaarisessa regressioanalyysissä. Tulokset voivat kuitenkin viitata myös siihen, ettei toimipaikan koon

yhteys työhyvinvointiin ole yksiselitteinen ja suoraviivainen. Suuremmissa toimipaikoissa voi esimerkiksi olla joitakin muita hyvinvointia parantavia tekijöitä ja etuja kuin töiden organisointi, esimiestyö ja ilmapiiri tai niitä välittäviä tekijöitä, jotka toimivat myös voimavaroina.

Se, että korkea-asteen koulutus melkein selitti työhyvinvointia, on yhtenevä esimerkiksi aiemmin tehdyn kansalaisbarometrin kanssa, missä subjektiivisen hyvinvoinnin kokonaistilannetta kartoittavissa tutkimuksissa oppivelvollisuustasoisien koulutuksen suorittaneista 53 prosenttia piti hyvinvointiaan hyvänä tai melko hyvänä, kun taas alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista yli 80 prosenttia piti hyvinvointiaan vähintään melko hyvänä. Samaisessa tutkimuksessa hyvinvoinnin on löydetty olevan yhteydessä sekä koulutus- että tulotasoon siten, että mitä enemmän koulutusta tai paremmat tulot, sitä paremmaksi hyvinvointi keskimäärin arvioidaan. (Siltaniemi ym. 2011, 23–25.) Voi siis olla, että koulutus selittää hyvinvointia kuitenkin jonkun verran, koska se tuo usein mukanaan paremmat tulot ja toimeentulon.

## **7.2 Yhteiskunnallinen merkittävyys**

Tutkielmani tuloksilla on yhteiskunnallista merkitystä ja hyötyä monesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin tutkielmani tulokset vahvistavat töiden organisoinnin, hyvän esimiestyön ja työyhteisön positiivisen ilmapiirin tärkeyttä suomalaisten palkansaajien subjektiivisen työhyvinvoinnin voimavarana ja korostavat siten johdon, esimiehen ja työyhteisön tukea sekä strategista henkilöstöjohtamista merkittävänä kilpailutekijänä. Tutkielmani pohdinnoilla olen lisäksi halunnut herättää ajatuksia sekä tuoda lisäarvoa työhyvinvoinnin, sen tutkimuksen ja yhteiskunnallisen merkittävyyden kehittämiseen varsinkin suomalaisilla työpaikoilla.

Vaikka tutkielman tulokset yleisesti ottaen antavat melko positiivisen kuvan palkansaajien työhyvinvoinnin ja organisaation tuen kokemuksista, on joukossa sellaisiakin palkansaajia, jotka kokevat työhyvinvointinsa huonoksi ja ovat eri mieltä organisaation tuen eri ulottuvuuksia kuvaavien väittämien kanssa. Tulokset saattavat kertoa myös siitä, ettei tutkimustieto löydä kovinkaan helposti tietään organisaatioiden kehittäjien käsiin ja siirry käytännön toimenpiteiksi (ks. Pyöriä 2012, 9; Viitala ym. 2016). Tulokset siis osoittavat, että tuottavuuspotentiaali



Suomen talouden kehittämiseksi vielä löytyy. Tuottavuuspotentiaalia Suomen talouden kehittämiseksi siis löytyy, mikäli tutkittuihin ilmiöihin päätetään panostaa.

Laajoilla koko palkansaajaväestöä edustavilla tutkimuksilla voidaan kuitenkin luoda vain pääpiirteitä kehittämiskohteille, sillä jokainen organisaatio ja työpaikka ovat omanlaisensa ympäristö. Mittaamalla esimerkiksi organisaation tuen eri ulottuvuuksia omalla työpaikalla voidaan selvittää juuri siellä tarvittavat kehityskohteet ja panostaa niihin. Tällöin myös työhyvinvoinnin ja tuottavuuden voidaan olettaa kasvavat. Mikäli keskitytään vain työhyvinvointiin tai tuottavuuteen ja niiden kehittämiseen saattaa käydä niin, että pyritään korjaamaan vain oireita ei niiden todellisia syitä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin tai tuottavuuden parantamiseen kohdistetut toimenpiteet yksistään eivät todennäköisesti ole kovin kestävä ratkaisu ja kanna pidemmän päälle, jos töitä ei organisoida hyvin, johtajuus ja esimiestyö ovat hukassa tai työpaikan ilmapiiri on huono.

Tutkielmani tulokset tuovat lisäarvoa myös työhyvinvointiin ja organisaation tukeen liittyviin teoreettisiin viitekehyksiin, niiden kehittämiseen ja tutkimiseen. Esimerkiksi JD-R -mallia on kritisoitu siitä, ettei siinä olevien työn piirteiden jako vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ole täysin yksiselitteinen (Mäkikangas ym. 2008, 58). Tulokset osoittavat, etteivät kaikki palkansaajat esimerkiksi koe hyvää esimiestyötä omalla työpaikallaan. Esimiestyö voi tällöin toimiakin heille vaatimuksena eikä voimavarana. Organisaation tuen teoriaan liittyvän meta-analyysin pohjalta organisaation tuen keskeisiksi tekijöiksi on esitetty muun muassa organisaation reiluja menettelytapoja, esimiehen tukea, hyviä palkkioita ja suotuisia työolosuhteita (Rhoades & Eisenberger 2002). Tulosten mukaan myös töiden organisointi, hyvä esimiestyö ja työpaikan positiivinen ilmapiiri voidaan nähdä organisaation tuen keskeisinä tekijöinä.

Taustamuuttujiin liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset puoltavat käytettyjen taustamuuttujien tarkastelua ja kontrolloimista myös muissa tutkimuksissa. Ne viittaavat kuitenkin myös siihen, ettei teoreettisissa viitekehyksissä ole huomioitu yksilöiden erityisominaisuuksia, esimerkiksi palkansaajan ikää tai organisaatioon liittyviä tekijöitä kuten toimipaikan kokoa, jotka ovat kuitenkin todellisia tekijöitä käytännön työelämässä. Lisäksi faktorianalyysien avulla rakennetut organisaation tukea kuvaavat muuttujat osoittautuivat kelvollisiksi selittämään subjektiivista työhyvinvointia, joten samanlaisia mittareita voisi mahdollisesti käyttää myös muissa vastaavanlaisissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin tarkasteluun.

Viime aikoina tulkinnat etätöiden, mobiilin tietotyön ja kotona työskentelyn lisääntymisen hyödyistä palkansaajien hyvinvoinnille ovat saaneet erilaisia sävyjä tutkimuksesta riippuen (Hill, Erickson, Holmes & Ferris 2010; Grant, Wallace & Spurgeon 2013; Noonan & Glass 2012; Pyöriä, Saari & Ojala 2016). Joustavan työn erilaiset muodot tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ihmisten, yritysten ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Niiden hallitseminen ja hyödyntäminen kannattavasti ja hyvinvointia ylläpitävästi vaativat erityisesti uudenlaista töiden organisointia ja johtamista, mikä korostaa näiden ilmiöiden merkitystä työpaikoilla. Etätöihin siirtyminen herättää monia kysymyksiä etätöiden motiivista, organisoinnista ja valvonnasta, etätöntyöntekijän asemasta osana työyhteisöä sekä työn tehokkuudesta vaikkakin etätöillä on havaittu olevan monenlaisia hyötyjä (ks. Pyöriä ym. 2016, 186). Sekä oman tutkielmani että muiden tutkimusten tulokset töiden organisoinnin ja henkilöstöjohtamisen puutteista suomalaisilla työpaikoilla antavat viitteitä uusille kehittämiskohteille ja sille, että johdon tuen ja töiden organisoinnin kehittämisessä voisi hyvinkin piillä uusi kilpailuvaltti (ks. Sutelan & Lehto 2014, 79; Viitala ym. 2016).

Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvillä toimilla on myös merkitystä tulevaisuuden työelämän sekä yhteiskunnan ja koko maailman laajuisen hyvinvoinnin kannalta. Palkansaajat käyttävät ison osan hereilläoloajastaan työpaikallaan, kun taas heidän mahdollinen jälkipolvensa joko päiväkodissa tai koulussa. Epäilemättä palkansaajien hyvinvointi tai pahoinvointi heijastuu myös lapsiin, tulevaisuuden työvoimaan sekä vanhemmuuden että myös varhaiskasvatukseen ja koulujen henkilökunnan välityksellä, millä on monimuotoisia vaikutuksia myös heidän hyvinvointiin ja tulevaisuuteen. Kaikkein suurimpana tietoyhteiskunnan haasteena voidaankin Taipaleen (2008, 316–317) mukaan pitää työn ja perheen yhteensovittamista; parhaat tulevaisuuden osaajat voidaan siis varmistaa hyvinvoivien vanhempien avulla sekä suojelemalla lasten kasvuedellytyksiä. Palkansaajien työhyvinvoinnin ja sitä edistävien tekijöiden kuten töiden organisoinnin perheen ja työn yhdistämiseksi sekä niitä tukevan esimiestyön ja työyhteisön ilmapiirin tulisikin olla tärkeä kehityskohde, sillä lapset ja nuoret ovat yhteiskuntamme tulevaisuus, jossa vanhempien esimerkillä on suuri jalansija.

Työhyvinvoinnin, sen tutkimuksen ja johtamisen kehittämisellä voidaan nähdä olevan merkittävä osa myös kestävästä kehityksestä eli siinä, miten yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys sopeutetaan luonnon asettamiin reunaehtoihin niin että nykyisillä ja

tulevilla sukupolvilla olisi hyvät elinolosuhteet (Suonsivu 2014, 89). Suomi ja muut teollistuneet länsimaat ovat ennen kaikkea työyhteiskuntia, joissa erityisesti palkkatyön voidaan katsoa olevan yleisen hyvinvoinnin kannalta ratkaiseva tekijä: toimeentulon ja hyvän elämän keskeinen lähde, oman identiteetin ja sosiaalisen aseman määrittäjä sekä hyvinvointipalvelujen ja ympäristönsuojelun riittävien resurssien turvaaja (Räikkönen 2016, 14). Tulevaisuudessa yhtenä tärkeimpänä tehtävänä onkin töiden saattaminen kestävämmälle pohjalle ja inhimillisen työn sovittaminen käytettävissä olevien luonnonvarojen ja maapallon ekologisen järjestelmän mukautumiskyvyn sanelemaan rajoihin sillä, mikäli tässä ei onnistuta, sivilisaation jatkumiselle ei pahimpien uhkakuvien mukaan ole enää olemassa nykyisiä edellytyksiä (Kasvio 2014, 121). Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin edistämisestä on sekä yksilöllä itsellään että myös työorganisaatioilla ja yhteiskunnalla (Suonsivu 2014, 42).

Tutkielmani viitekehyksen raameja pohtiessani, tehdessäni tutkielmani kirjallisuuskatsausta ja tutustuessani erilaisiin työhyvinvoinnin teoreettisiin malleihin, koin etteivät ne ilmentäneet tarpeeksi kattavasti ja selkeästi työhyvinvoinnin moniulotteista olemusta ja aikaisempia tutkimuksia. Tämä saattaa olla yksi syy, miksi olemassa olevan tiedon soveltaminen käytäntöön on ollut haastavaa, työhyvinvoinnin strategisen tilan lukujen mukaan monissa työpaikoissa ei ole vielä ymmärretty työhyvinvoinnin tärkeyttä tai miksi varsinkaan pk-sektorilla ei ole hyödynnetty henkilöstöjohtamisen potentiaalia (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014; Pyöriä 2012; Viitala ym. 2016, 160.) Tuloksellinen työhyvinvoinnin edistäminen yritystasolla tarvitseekin tuekseen myös suotuisan yhteiskunnallisen ja globaalin ilmapiirin.

Jäsentääkseni työhyvinvoinnin ilmiötä ja siihen liittyviä tutkimuksia hahmottelin itselleni kestävän työhyvinvoinnin viitekehyksen (ks. Liite 5) aikaisempien teoreettisten mallien ja tutkimusten pohjalta. Hahmottelemani viitekehyksen avulla näen työhyvinvoinnin osana laajaa sekä yhteiskunnallista että globaalia hyvinvointia. Koen sen myös moniulotteisena, erilaisten tekijöiden ja yhteyksien summana muodostuvana ilmiönä, jota voidaan mitata lukuisten ulottuvuuksien, voimavara- ja vaatimustekijöiden kautta, niin subjektiivisten kuin objektiivisten mittareiden avulla riippuen valitusta näkökulmasta. Rakentamani viitekehys sisältää työhön liittyvän hyvinvoinnin psyykkisiä, sosiaalisia ja fyysisiä ulottuvuuksia ja mittareita sekä yksilön, organisaation, yhteiskunnan että koko maailman tasolla ja pyrkii tuomaan esille työhyvinvoinnin laaja-alaisen merkityksen. Ymmärrän, että rakentamani viitekehyksen laajan näkökulman haltuunotto empiirisiin menetelmiin on vaikeasti todennettavissa siihen kuuluvien ilmiöiden moniulotteisuuden ja rajallisten tutkimusmenetelmien

vuoksi. Uskon kuitenkin, että työhyvinvoinnin hahmottaminen laajemmassa viitekehyksessä auttaisi muitakin jäsentämään työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä ja kannustaisi palkansaajia itseään, organisaatioiden toimijoita sekä yhteiskunnallisia ja globaaleja päättäjiä luomaan pohjaa kestävämmän hyvinvoinnin rakentamiselle sekä kehittämään työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia suunnitelmallisesti, strategialähtöisesti ja tieteelliseen tutkimukseen perustuen. Uusien teorioiden ja viitekehysten luominen ovat tärkeitä myös tieteen kannalta, jotta tutkimus kehittyisi (Guest 2001). Mikäli jäädytään vain todentamaan olemassa olevia malleja tai rajataan ajattelu käytännön tasolla niiden varaan ei edistetä tiedettä eikä kehitetä ilmiöitä huomioiden niiden todellista moniulotteista luonnetta.

## **7.4 Rajoitukset**

Laadukas tutkimus on usein hyvä investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Se tulee kuitenkin tehdä rehellisesti, puolueettomasti, aiheuttamatta haittaa tutkimukseen osallistuville ja niin, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2008, 29). Tutkielmani tuloksia tarkasteltaessa ja hyödynnettäessä on hyvä ottaa huomioon tutkielmaani liittyvät rajoitukset. Käyttämäni aineisto luo rajoituksia muun muassa tulosten laajempaan yleistettävyyteen ja syy-seuraus-suhteiden tarkasteluun. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet esimerkiksi tutkijan tekemät valinnat ja rajaukset, käytetyt mittarit ja se, miten vastaajat ovat tulkinneet kysymyksiä.

## **Tutkijan vastuu**

Tutkimuksen luotettavuuden, objektiivisuuden ja toistettavuuden suhteen tutkijalla on merkittävä rooli tulosten tulkitsijana sekä vastuu tulkintojensa ”totuudellisuudesta”. Tutkimuksen tekoon perehtymättömän lukijan on lähes mahdoton nähdä, miten tulokset on todellisuudessa saatu. Tulosten hyödyntämisen ja toistettavuuden suhteen olennaisin kriteeri onkin se, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen etenemisen alusta loppuun. (Jokivuori & Hietala 2007, 24, 208.) Tutkijan vastuu liittyy myös siihen, että hänen tulee sisällyttää tulkintaansa tulosten yhteiskunnallinen merkitys. Yhteiskuntaa koskevia havaintoja voidaan kuitenkin tulkita monella eri tavalla. Tärkeää on huomioida, että tutkijan havainnot ovat rajattuna hänen oman tutkimuksensa viitekehukseen. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 299).

Minimoidakseni tutkimukseni tulosten tulkintavirheet ja mahdollistaakseni tutkimuksen toistettavuuden olen pyrkinyt kuvaamaan kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja perustelevaan käyttämäni menetelmät selkeästi ja melko perinpohjaisesti, jotta lukija pystyisi aukottomasti seuraamaan, miten olen saanut tutkielmani tulokset ja päätenyt johtopäätöksiini. Työolotutkimukset on myös toteutettu käyntihaastatteluina, joten haastattelijat on kasvatusten voinut pyytää haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan ja vähentää mahdollisia väärintulkintoja esimerkiksi auttamalla epäselvien käsitteiden ja kysymysten kanssa.

Aihealueen rajaaminen on yksi ensimmäisistä valinnoista, mitä tutkija joutuu tutkimusta suunnitellessa tekemään. Tämä jo pelkistää tarkasteltavaa ilmiötä ja rajaa pois monta muuta merkittävää tekijää. Tutkielmassani rajasin tarkastelun ensinnäkin subjektiiviseen työhyvinvointiin sekä kolmeen sitä selittävään organisaation tuen ulottuvuuteen ja kuuteen taustatekijään. Sen jälkeen jouduin tekemään paljon valintoja muun muassa aineiston, teoreettisten viitekehysten, käytettävien muuttujien ja menetelmien suhteen. Esimerkiksi organisaation tuen sumamuuttujia rakentaessani koodasin vastaajien antamat ”Ei halua vastata”, ”Ei osaa sanoa” ja ”Ei sovi” -vastaukset puuttuvaksi tiedoksi. Joku toinen olisi saattanut koodata ne Likert-asteikon keskikohtaan ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Päätin myös jatkaa analyysejä parametrisilla menetelmillä, vaikka niiden normaalijakaumaoletus ei toteutunut tarkasteltavien muuttujien osalta. Joku toinen olisi tässä vaiheessa saattanut käyttää testien epäparametrisia versioita. Eri tavalla tehdyt valinnat olisivat siis voineet johtaa erilaiseen lopputulokseen. Täten, aina jos muiden tekemiä tutkimustuloksia päätetään hyödyntää esimerkiksi yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tai organisaatioiden toiminnan kehittämisessä on tärkeää muistaa kriittisesti tulkita tuloksia ja pohtia niiden ”totuudellisuutta” sekä soveltuvuutta kyseiseen tilanteeseen.

### **Tulosten yleistettävyys**

Ilmiöllä voi olla useita syitä ja tutkimuksissa keskitytään jo lähtökohdiltaan aina jonkin tietyn tutkittavan ilmiön kannalta olennaisiin sellaisiin. Kaikkia tutkittavaan ilmiöön liittyviä tekijöitä ei siis voi käytännössä koskaan sisällyttää yhteen tutkimukseen. (Jokivuori & Hietala 2007, 23.) Käyttämäni aineiston ja asettamieni tutkimuskysymysten vuoksi tulokset rajoittuvat ensisijaisesti suomalaisiin palkansaajiin, jotka työskentelevät esimiehen alaisuudessa sekä heidän subjektiivisiin vastauksiinsa. Tutkimuksen tuloksia ei siis voi suoraan yleistää

esimerkiksi esimiehenä työskenteleviin, muiden maiden palkansaajiin tai tulosten avulla selittää muiden heistä tekemiä arvioita.

Tulokset eivät myöskään ole yksiselitteisiä sellaisenaan. Yhteiskuntatieteissä syy-seuraus-suhteiden luonne on satunnaiset tekijät huomioon ottava, jolloin ei voida suoraan väittää jossain tekijässä tapahtuvan muutoksen aiheuttavan muutosta myös toisessa (Jokivuori & Hietala 2007, 18). Vaikka työhyvinvoinnin eri malleihin ja mittareihin perustuvia tutkimuksia on julkaistu sekä puolesta että vastaan, on vaikea sanoa, missä määrin ristiriitaiset tulokset ovat johtuneet tehtyjen tutkimusten heikkouksista ja missä määrin taas malleihin liittyvistä puutteista. Ristiriitaiset tulokset viittaavat siihen, että malleissa on pyritty pelkistämään ja rajaamaan laajaa ja moniulotteista ilmiötä. Pitkittäistutkimusten ja laaja-alaisten tarkastelujen toteuttamisen kuitenkin yleensä tekee haasteelliseksi tutkimukseen tarvittavat resurssit ja niin yksilöiden kuin organisaatioiden sitouttaminen pitkäkestoiseen tutkimusprosessiin. (Kinnunen & Feldt 2008, 23, 34.)

Käyttämäni vuoden 2013 työoloaineisto oli poikkileikkausaineisto eli siinä olevat havainnot ovat yhden ajankohdan havainnot. Poikkileikkausaineistossa syy-seuraus-suhteiden tarkastelu ei ole mahdollista, koska se ei sisällä useiden mittauskertojen sallimia mahdollisuuksia muutostarkasteluihin ajan suhteen. Työolotutkimus on toteutettu seitsemän kertaa lähes 40 vuoden sisällä, joten eri ilmiöitä ja niissä tapahtuneita muutoksia on joidenkin muuttujien osalta voitu tutkia pidemmällä aikavälillä. Vuoden 2013 kyselylomake sisälsi kuitenkin ensimmäistä kertaa kysymyksen palkansaajien subjektiivisesta työhyvinvoinnista, joten sitä ei ole voitu verrata aikaisempiin aineistoihin.

### **Tulosten luotettavuus**

Tutkielmani tulosten luotettavuuden varmistamiseksi pyrin huolehtimaan mittauksen validiteetin ja käytettyjen mittareiden reliabiliteetin huomioimisesta tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa. *Mittarin validius* tarkoittaa sen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata tai selvittää (Heikkilä 2008, 29; Uusitalo 1995, 84). *Validius* on sekä mittarin suunnitteluvaiheen että itse mittaamisen ajan mielessä pidettävä asia. Jotta mittarin voidaan sanoa mittaavan tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä, tulee sen sisällön olla tutkittavan ilmiön kannalta perusteltu aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Sosiaalitieteissä on kuitenkin tavallista,

että jokainen tutkija luo omat muuttujansa eikä saatavissa ole täysin vakiintuneita mittareita samanlaisten tutkimusaiheiden toistuvuudesta huolimatta. (Alkula ym. 2002, 90–93.)

Valitsin tutkimusasetelmani ja käyttämäni muuttujat aikaisempien tutkimusten perusteella, mutta muokkasin muuttujien luokkia jonkun verran. Tulokset eivät siis ole täysin verrattavissa muihin tutkimuksiin, joissa on käytetty erilaisia mittareita. Tutkimustuloksia pohdittaessa on hyvä muistaa ettei tulosten yhteiskuntatieteellisellä merkittävyydellä ja muuttujien välisen yhteyden tilastollisella merkitsevyydellä ole mitään tekemistä keskenään (Jokivuori & Hietala 2007, 29). Tutkielmani kannalta esimerkiksi ristiriitaiset tulokset sekä pienet keskiarvoerot ja lineaarisen regressioanalyysin selitysasteet ovat jo sinällään kiinnostavia.

*Reliabiliteetti* puolestaan tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta ja sen puute alentaa myös validiteettia (Heikkilä 2008, 30; Uusitalo 1995, 84–86). Organisaation tukea kuvaavien summamuuttujien rakentamisessa ja reliabiliteetin tarkastelussa käytin Cronbachin alfa-kerrointa. Alfa-arvot olivat hyviä, joten mittareita voitiin pitää yhtenäisinä. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että aineistoissa yliedustettuina ovat yli 45-vuotiaat, korkeakoulutetut, yksityisen sektorin työntekijät sekä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevät palkansaajat. Palkansaajien välillä löytyi myös eroja taustatekijöiden suhteen, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

Valmiin aineiston käyttäminen tuo myös aina erilaisia rajoituksia käytettävissä oleville muuttujille ja menetelmille sekä tutkimuksen teolle kuten tässäkin tutkielmassa. Ensinnäkin rajasin tarkastelun palkansaajan subjektiiviseen työhyvinvoinnin kokemukseen, jota oli aineistossa mitattu vain yhdellä globaalilla kysymyksellä. Tämä aiheuttaa haasteen mittarin ja siten myös tutkimuksen reliabiliteetille, sillä yleinen hyvinvointikysymys ei erottele vastaajia parhaalla mahdollisella tavalla vastausten positiivisuuden vuoksi eikä huomioi, onko vastaaja kokenut työhyvinvointinsa osa-alueet samalla tavalla (Oshagbemi 1999). Itsearviointeihin perustuvia mittauksia on kritisoitu myös siitä, että niistä on vaikea päätellä, missä määrin ne kuvastavat itse ilmiötä ja missä määrin vastaajan yksilöllistä tapaa tulkita työympäristöään (Kinnunen & Feldt 2008, 23, 34). Subjektiivinen ja globaali mittari ei näin ollen ole välttämättä kovin kattava ja hyvä mittari todellisuudesta, mutta antaa kuitenkin osviittaa palkansaajien omasta yksilöllisestä kokemuksesta. Myös organisaation tukea kuvaavat muuttujat olivat palkansaajien itsearvioita. Ne perustuivat kuitenkin useamman kuin yhden väittämän varaan rakennettuun summamuuttujaan, joiden on ajateltu kuvaavan todellisuutta paremmin.

## Vastaajien tulkinnat

Muiden tekijöiden ohella palkansaajan kokemuksiin työpaikalla vaikuttaa myös hänen oma persoonansa ja tulkintansa työyhteisön toiminnasta, sillä suodatamme näkemämme asiat aikaisempien kokemustemme lävitse (Feldt ym. 2008, 75; Manka 2010, 15). Ilmiöiden mittaamisessa tulisikin huomioida, että ihmiset saattavat kokea työhyvinvoinnin eri tavoin; toiselle työhyvinvointi voi tarkoittaa esimerkiksi turvallisuutta ja toiselle taas vapautta (Ojala & Ahonen 2005, 28). Vastaajien tulkinnat ovat voineet riippua myös muun muassa heidän taustastaan, mielentilastaan, mittausajankohdasta ja ympäristöstä. Joku saattaa myös aikaisempien huonojen kokemustensa perusteella arvioida nykyisen hyvän esimiehensä toiminnan vähemmän kriittisesti kuin sellainen, jolla ei ole ollut huonoja kokemuksia. Ihmisillä on myös taipumusta vastata asteikkolisiin kysymyksiin eri tavoin, toiset välttelevät esimerkiksi tutkimuslomakkeen ääripäillä vastaamista.

## 7.5 Jatkotutkimus

Pitkästä tutkimushistoriasta huolimatta työhyvinvoinnin määritelmät, teoreettiset viitekehykset ja tutkimukset muodostavat edelleen melko hajanaisen joukon, mikä hankaloittaa ilmiön operationalisointia ja kehittämistä. Määritelmien, erilaisten mallien ja tutkimusten vertailun tekee hankalaksi myös se, että ilmiötä on mitattu monin eri tavoin ja mittarein. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin määritelmiä ja mittareita olisikin hyvä pyrkiä kehittämään entisestään.

Tutkielmani tulokset osoittavat, että tulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia erityisesti organisaation tuen eri ulottuvuuksia sekä työhyvinvointia välittäviä tekijöitä, jotta työhön liittyvän hyvinvoinnin käsitteellistäminen ja kehittäminen saataisiin kestäväälle pohjalle. Erityisesti johdon työskentelyyn ja töiden organisointiin tulisi panostaa työelämän haasteita ennaltaehkäisevän, voimavaralähtöisen kehittämisen sekä kestävä kehityksen näkökulmasta. Johdon tuen ja töiden organisoinnin kehittämisellä voidaan ajatella olevan niin suoria, epäsuoria kuin välittäviä yhteyksiä muun muassa esimiestyöhön, työyhteisöön, palkansaajiin, mutta myös yrityksen menestymiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja globaaliin kestävään hyvinvointiin. Esimiestyötä ja työpaikan ilmapiiriä sekä työhyvinvointia välittäviä tekijöitä on tutkittu jo ennestään (esim. Gregersen ym. 2014). Jatkotutkimuksissa voisi olla



hyödyllistä määritellä esimerkiksi töiden organisointia ja sen eri osa-alueita tarkemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Olisi hyvä pyrkiä etsimään vastauksia siihen, millaista töiden organisointia työn ja perheen yhdistäminen, joustavan työn erilaiset muodot tai yrittäjyys vaativat johdolta ja esimiehiltä, mutta myös yhteiskunnalta ja palkansaajalta itseltään.

Työolotutkimuksessa yrittäjät on otettu mukaan otokseen vain vuosina 1977 ja 1990, jonka jälkeen heidät on jätetty pois, koska haastattelut samalla lomakkeella palkansaajaväestön kanssa ovat osoittautuneet hankaliksi (Sutela & Lehto 2014). Tulevaisuutta ajatellen myös heidän työolojen, töiden organisoinnin ja työhyvinvoinnin laajemmasta selvittämisestä voisi kuitenkin olla hyötyä työelämän ja kestävän kehityksen kannalta. Tavoittaakseen työelämän voimavaroja ja niiden muutoksia vielä kattavammin ja ennaltaehkäisevämmiin voisi työolotutkimuksen tutkimuslomakkeeseen lisätä kysymyksiä esimerkiksi palkansaajien töiden eri osa-alueiden organisoinnista kuten etätöiden tekemisen järjestelyistä. Työhyvinvoinnista voisi globaalin kysymyksen lisäksi kokeilla tehdä myös fasettilähtöisemmän mittarin kuten (esimiehen toiminnasta ja työtyytyväisyydestä on tehty), jossa olisi konkreettisempia kysymyksiä sen positiivista ja negatiivisista ulottuvuuksista kuten työn imusta, työkyvystä, stressistä ja työuupumuksesta yhtenevällä asteikolla mitattuna.

Jotta työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kuten töiden organisoinnista, esimiehen toiminnasta ja työyhteisön ilmapiiristä saataisiin puristettua Suomen kaipaama tuottavuusloikka tai uusi kilpailuetu, tulisi laajasti ymmärtää niiden merkitys kestävän yhteiskunnallisen ja globaalin hyvinvoinnin viitekehyksessä sekä suunnata tutkimus ja kehitys näiden ilmiöiden ympärille. Tärkeää olisikin etsiä keinoja siihen, miten palkansaajat itse, heidän esimiehensä, yritysten johtoryhmät sekä yhteiskunnalliset ja globaalit päättäjät saataisiin ymmärtämään kestävän työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien asioiden merkitys yhteiskunnallisesti ja globaalisti kestävän hyvinvoinnin viitekehyksessä.

Käytännön työelämän tasolla työhyvinvointia ja sen johtamisen kehittämistä voitaisiin edistää panostamalla ketteriin, voimavaralähtöisiin, kustannustehokkaisiin ja tieteellisiin tutkimuksiin perustuviin työkaluihin ja mittareihin. Esimerkiksi Mäkinieniemi ym. (2015) ovat tutkineet, miten esimiehestä voisi kasvaa työhyvinvoinnin kehittäjiä rakentamalla kotisivu-pohjaisen työkalun työhyvinvoinnin mittaamiseen. Jatkotutkimuksia kuitenkin tarvittaisiin selvittämään toimivatko mittarit pitemmällä aikavälillä, voidaanko niillä parantaa organisaation antamaa tukea, lisätä työhyvinvointia sekä pienentää työpahoinvoinnista syntyviä kustannuksia.

## Lähteet

Airila, Auli (2015) Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. People and Work Research Reports 109. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Alasoini, Tuomo (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (2002) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1–4. painos. Helsinki: WSOY.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy (2016) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum

Aura, Ossi & Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus ja Suomen Terveystalo.

[https://www.terveystalo.com/Global/tth/Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_Suomessa\\_2014\\_www.pdf](https://www.terveystalo.com/Global/tth/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014_www.pdf). Viitattu 25.2.2017.

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia & Euwema, Martin C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c1142f57-eeeb-4b31-ba6c-155e9f903f86%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4214>. Viitattu 24.2.2017.

Bakker, Arnold & Oerlemans, Wido (2011) Subjective well-being in organizations. Teoksessa Kim Cameron & Gretchen Spreitzer (toim.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178–189.

[https://www.researchgate.net/profile/Wido\\_Oerlemans/publication/265760317\\_Subjective\\_well-being\\_in\\_organizations/links/541ac8840cf203f155ae5342.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wido_Oerlemans/publication/265760317_Subjective_well-being_in_organizations/links/541ac8840cf203f155ae5342.pdf). Viitattu 13.2.2017.

Baptiste, Renee N. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740810854168>. Viitattu 13.2.2017.

Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1dcb789b-7769-46f4-a1b8-7e6bea5f4c74%40sessionmgr120&vid=1&hid=102>. Viitattu 18.2.2017.

Dickson-Swift, Virginia & Fox, Christopher & Marshall, Karen & Welch, Nicky & Willis, Jon (2014) What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(3), 138–155.  
<http://search.proquest.com/docview/1660703038/fulltextPDF/F6CBE8FC4D784926PQ/1?accountid=14797>. Viitattu 2.3.2017.

Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, Steven & Sowa, Demora (1986) Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507.  
[http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/22\\_Perceived\\_Organizational\\_Support.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/22_Perceived_Organizational_Support.pdf). Viitattu 22.2.2017.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2008) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) *Työleipäläjinä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.

Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (2000) A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461–476.  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46478674/\\_28sici\\_291099-1379\\_28200006\\_2921\\_3A4\\_3C461\\_3A\\_3Aaid-job11\\_3E3.0.co\\_3B2-t20160614-2156-1lnwz52.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492783193&Signature=UMTuC%2F58Wx7pg3soohgLOFgf6%2Fg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\\_mediational\\_model\\_of\\_sense\\_of\\_coherenc.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46478674/_28sici_291099-1379_28200006_2921_3A4_3C461_3A_3Aaid-job11_3E3.0.co_3B2-t20160614-2156-1lnwz52.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492783193&Signature=UMTuC%2F58Wx7pg3soohgLOFgf6%2Fg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_mediational_model_of_sense_of_coherenc.pdf). Viitattu 21.2.2017.

Feldt, Taru & Mäkikangas, Anne & Kokko, Katja (2008) *Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 75–94.*

Grant, Christine A. & Wallace, Louise M. & Spurgeon, Peter C. (2013) An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.

<http://search.proquest.com/docview/1425347376/fulltextPDF/77621911C0C2480FPQ/1?accountid=14797>. Viitattu 2.5.2017.

Gregersen, Sabine & Vincent-Höper, Sylvie & Nienhaus, Albert (2014) The Relation Between Leadership and Perceived Well-Being: What role does occupational self-efficacy play? *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 6-18.

<http://onlinelibrary.wiley.com//doi/10.1002/jls.21318/full>. Viitattu 3.5.2017.

Guest, David E. (2001) Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c732c568-d4e0-43c8-95e4-1b2c5f415043%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>. Viitattu 2.5.2017

Hakanen, Jari (2011) *Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.*

Hakanen, Jari & Koivumäki, Jaakko (2014) Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research*, 1, 12–18.

[http://ac.els-cdn.com/S2213058614000035/1-s2.0-S2213058614000035-main.pdf?\\_tid=ce596ad6-22cc-11e7-abfd-00000aacb361&acdnat=1492365048\\_89b13dc70499c52b1d3dc0a025ba553c](http://ac.els-cdn.com/S2213058614000035/1-s2.0-S2213058614000035-main.pdf?_tid=ce596ad6-22cc-11e7-abfd-00000aacb361&acdnat=1492365048_89b13dc70499c52b1d3dc0a025ba553c). Viitattu 16.4.2017.

Harala, Riitta (2014) *Esipuhe. Teoksessa Hanna Sutela & Anna-Maija Lehto (2014) Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus: Helsinki.*

Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.*

Hill, E. Jeffrey & Erickson, Jenet Jacob & Holmes, Erin K. & Ferris, Maria (2010) Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358.

[https://www.researchgate.net/profile/Erin\\_Holmes2/publication/44670660\\_Workplace\\_Flexibility\\_Work\\_Hours\\_and\\_Work-](https://www.researchgate.net/profile/Erin_Holmes2/publication/44670660_Workplace_Flexibility_Work_Hours_and_Work-Life_Conflict_Finding_an_Extra_Day_or_Two/links/00b7d531b33e36c985000000.pdf)

[Life\\_Conflict\\_Finding\\_an\\_Extra\\_Day\\_or\\_Two/links/00b7d531b33e36c985000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Erin_Holmes2/publication/44670660_Workplace_Flexibility_Work_Hours_and_Work-Life_Conflict_Finding_an_Extra_Day_or_Two/links/00b7d531b33e36c985000000.pdf).

Viitattu 3.5.2017.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka (2008) *Tilastolliset menetelmät*. 5–6. painos. Helsinki: WSOY.

Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2007) *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.

Karasek, Robert A. Jr. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job-Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

<http://www.jstor.org/stable/2392498>. Viitattu 4.3.2015.

Kasvio, Antti (2014) *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2008) Stressi työelämässä. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.

Kinnunen, Sanna & Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Rantanen, Johanna (2012) Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia*, 47(02), 84–99.

Kirves, Kaisa & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija & Mäkikangas, Anne & Rantanen, Johanna & Siponen, Katri & Nätti, Jouko (2010) Työn piirteet ja hyvinvointi yliopistotyössä: vapaaehtoisten ja vastentahtoisten määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden vertailu. [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt23\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt23_verkkoversio.pdf) Viitattu 2.4.2017.

FSD (2014) *KvantiMOTV - Muuttujien muunnokset*.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/muunnokset/muunnokset.html>. Viitattu 24.2.2014.

Lindström, Kari (2002) Työyhteisön osallistava -kehittämismalli. Teoksessa Kari Lindström & Anneli Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 170–192.

Llorens, Susana & Bakker, Arnold B. & Schaufeli, Wilmar & Salanova, Marisa (2006) Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.  
[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_126.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_126.pdf). Viitattu 18.4.2017.

Loppela, Kaija (2004) Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopisto.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>. Viitattu 16.4.2017.

Mamia, Tero (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 20–55.

Manka, Marja-Liisa (2010) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa (2013) Työn ilo. Helsinki: Sanoma.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum

Metsämuuronen, Jari (2009) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Mäki, Annastiina (2017) Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. *Acta Wasaensia* 371. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2008) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Seppänen, Sanna & Laine, Nina (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116121/RAP2014\\_18\\_Ty%C3%B6hyvinvointi\\_tutkimusSuomessa.pdf?sequence=2](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116121/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointi_tutkimusSuomessa.pdf?sequence=2). Viitattu 20.1.2017.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa (2015) Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92. Helsinki: KAKS.

Noonan, Mary C. & Glass, Jennifer L. (2012) The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(38), 38–45.  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c5b93de2-fa5c-4785-8cc4-ab79dfc90d35%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4214>. Viitattu 2.5.2017.

Nummenmaa, Lauri (2008) Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1–4. painos. Vammala: Tammi.

Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi & Nätti, Jouko (2015) Ansiotyötä ajasta ja paikasta riippumatta? Teoksessa Anu-Hanna Anttila, Timo Anttila, Mirja Liikkanen & Hannu Pääkkönen (toim.) *Ajassa kiinni ja irrallaan - Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus, 61-72.  
[https://www.researchgate.net/publication/287211425\\_Ansiotyota\\_ajasta\\_ja\\_paikasta\\_riippumatta](https://www.researchgate.net/publication/287211425_Ansiotyota_ajasta_ja_paikasta_riippumatta). Viitattu 14.2.2017.

Oshagbemi, Titus (1999) Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683949910277148>. Viitattu 21.2.2017.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2005) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pahkin, Krista (2015) Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and Work Research Reports 107. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Pekkarinen, Laura & Pekka, Toni (2016) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Helsinki: Keva. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alaan-tyohyvinvointi-2016.pdf>. Viitattu 2.5.2017.

Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla (2013) Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. Tampere: Tampereen yliopisto. [http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko\\_Kinnunen\\_2013.pdf](http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf). Viitattu 24.2.2017.

Pfeffer, Jeffrey (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55–69. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56bc2815-2930-484e-8cc8-81a63f69679d%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>. Viitattu 29.3.2017.

Pyöriä, Pasi (2012) Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.

Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina & Ojala Satu (2016) Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*, 14(2), 185–203. [https://www.researchgate.net/publication/308415293\\_Kokoaikainen\\_kotietatyo\\_-\\_yleisyys\\_tyon\\_organisointi\\_ja\\_tuloksellisuus\\_seka\\_tyoyhteison\\_vastavuoroisuus](https://www.researchgate.net/publication/308415293_Kokoaikainen_kotietatyo_-_yleisyys_tyon_organisointi_ja_tuloksellisuus_seka_tyoyhteison_vastavuoroisuus). Viitattu 13.4.2017.

Rasi, Ilkka & Kanninen, Aila (2007) *SPSS for Windows Menetelmiä*. Oulu: Oulun yliopisto.

Rhoades, Linda & Eisenberger, Robert (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=52d55e96-4f68-4e1f-b0e1-4b98dd6669b4%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>. Viitattu 22.2.2017



Robertson, Ivan T. & Cooper, Cary L. (2010) Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437731011043348>. Viitattu 29.3.2017.

Räikkönen, Timo (2016) *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ*. Tampere: University Press.

<https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/113333Loppuraportti978-952-03-0106-4.pdf/736b2141-ac8e-4e4f-8b9a-e1e1a16c1a7e>. Viitattu 2.5.2017

Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/epdf>. Viitattu 18.3.2017.

Siegrist, Johannes (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

<http://web.comhem.se/u68426711/24/Siegrist1996AdverseHealthEffectsHighEffortLowRewardConditions.pdf>. Viitattu 4.3.2015.

Siltaniemi, Aki & Hakkarainen, Tyyne & Londén, Pia & Luhtanen, Marjukka & Perälähti, Anne & Särkelä, Riitta (2011) *Kansalaisbarometri 2011. Hyvinvointi, palvelut ja osallisuus kansalaismielipiteissä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

[http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/kansalaisbarometri\\_2011.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/kansalaisbarometri_2011.pdf).

Viitattu 3.4.2017.

Suonsivu, Kaija (2014) *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. EU: UNIpress.

Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014) *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.

Taipale, Vappu (2008) Mielenterveyspolitiikka nousee innovaatiopolitiikan ytimeen. *Yhteiskuntapolitiikka*, 73(3), 310–318.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101430/taipale.pdf?sequence=1>

Viitattu 3.4.2017.

Taris, Toon W. & Schreurs, Paul J. G. (2009) Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=41642e9e-01a2-4d30-a2b0-e95dc1a824f6%40sessionmgr120&vid=1&hid=102>. Viitattu 22.2.2017.

Uusitalo, Hannu (1995). *Tiede, tutkimus, tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta & Kultalahti, Susanna & Kantola, Jenni (2016) *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Virolainen, Harri (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD

Warr, Peter (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56cadf68-de04-49f5-aa05-9e9ebdf69d69%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4214>. Viitattu 18.4.2017.

Warr, Peter (1996) *Employee Well-being*. Teoksessa Peter Warr (toim.) *Psychology at Work*. Fourth Edition. Harmondworth: Benguin Books, 224–253.

Wood, Stephen & Albanese, Maria T. (1995) Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215–247.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00341.x/epdf>. Viitattu 29.3.2017.

Zelenski, John M. & Murphy, Steven A. & Jenkins, David A. (2008) The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1bd3f9df-1b6f-43cd-bec8-8a75d4833b70%40sessionmgr104&vid=2&hid=102>. Viitattu 22.2.2017.

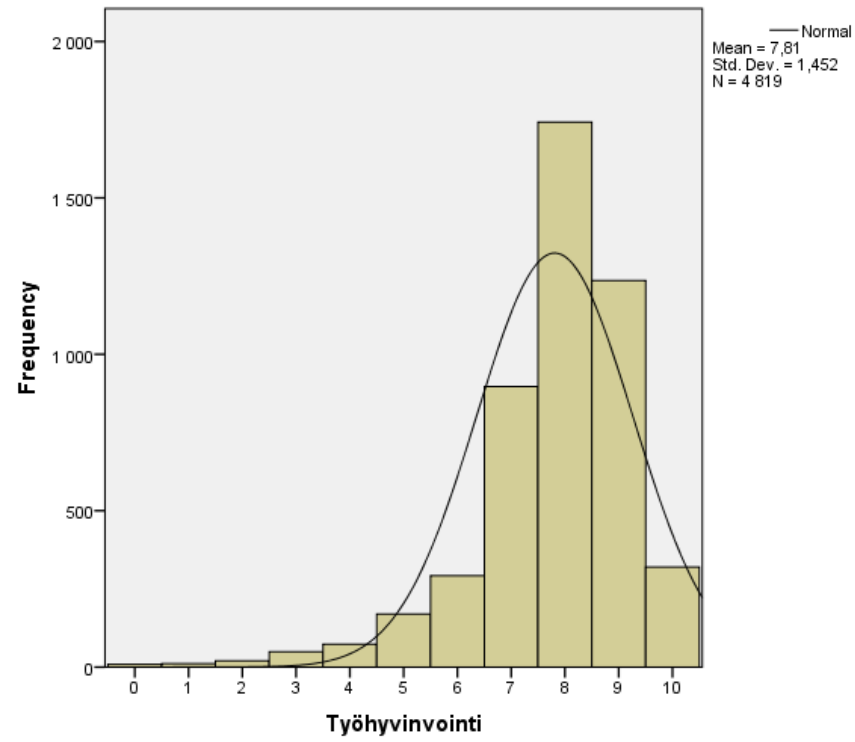
## Liitteet

### Liite 1. Selittävien muuttujien faktorianalyysojen lataukset

Pattern Matrix <sup>a</sup>		
	Factor	
	1	2
Esimies_A	0,841	-0,012
Esimies_B	0,913	-0,143
Esimies_C	0,876	-0,025
Esimies_D	0,668	0,063
Esimies_E	0,55	0,193
Esimies_F	0,371	0,395
Esimies_G_ei ole paljon ristiriitoja	0,372	0,295
Esimies_H_piittaa työntekijöiden tunteista	0,42	0,341
Esimies_I	0,494	0,151
Esimies_J	0,385	0,201
Esimies_K	0,864	-0,135
Esimies_L	0,452	0,315
Esimies_M	0,422	0,317
Esimies_N	0,028	0,677
Esimies_O	0,02	0,676
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 13 iterations.		

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup>			
	Factor		
	1	2	3
C19_A	0,306	0,189	0,551
C19_B_ei ole liian vähän	0,052	0,04	0,232
C19_C	0,839	0,248	0,24
C19_D	0,7	0,323	0,323
C19_E_ei esiinny	0,429	0,22	0,149
C19_F	0,373	0,293	0,528
C19_G	0,272	0,603	0,244
C19_H	0,385	0,403	0,471
C19_I	0,252	0,716	0,232
C19_J	0,057	0,107	0,281
C19_K	0,195	0,228	0,101
Extraction Method: Maximum Likelihood.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 6 iterations.			

## Liite 2. Työhyvinvointi-muuttujan jakauma



**Liite 3.** Keskiarvojen vertailujen tulokset organisaation tuen ulottuvuuksille

	<i>Johdon tuki (töiden organisointi)</i>			<i>Esimiehen tuki (hyvä esimiestyö)</i>			<i>Työyhteisön tuki (positiivinen ilmapiiri)</i>		
	ka	kh	t/F (df), p, parivertailut	ka	kh	t/F (df), p, parivertailut	ka	kh	t/F (df), p, parivertailut
<b>Taustatekijät</b>									
<i>Sukupuoli</i>			t(4766)=6,63; p<0,001 <sup>1***</sup>			t(4719)=2,85; p<0,01 <sup>1**</sup>			t(4766)=4,98; p<0,001 <sup>1***</sup>
Mies	3,87	0,91		3,78	0,95		4,02	0,93	
Nainen	3,70	0,96		3,69	1,06		3,89	0,98	
<i>Työnantajasektori</i>			t(4773)=0,53; p=0,596			t(4712)=2,32; p<0,05*			t(4777)=0,43; p=0,665
Yksityinen	3,78	0,94		3,76	1,01		3,96	0,97	
Julkinen	3,77	0,93		3,69	1,01		3,94	0,94	
<i>Työsuhtedyyppi</i>			t(745)=-3,82; p<0,001 <sup>1***</sup>			t(4719)=-1,97; p<0,05*			t(4784)=-3,18; p<0,001 <sup>1***</sup>
Toistaiseksi	3,76	0,94		3,72	1,01		3,93	0,96	
Määräaikaiseksi	3,92	0,93		3,81	0,98		4,07	0,96	
<i>Toimipaikan koko</i>			F(3,4765)=27,13; p<0,001 <sup>1***</sup>			F(3,4702)=4,83; p<0,01 <sup>1**</sup>			F(3,4769)=22,12; p<0,001 <sup>1***</sup>
Mikro (<10)	3,96	0,95	>pieni, keskisuuri, suuri	3,82	1,02	>keskisuuri ja suuri	4,11	0,96	>pieni, keskisuuri, suuri
Pieni (<50)	3,79	0,93	<mikro, >keskisuuri ja suuri	3,72	1,02		3,97	0,95	<mikro, >keskisuuri ja suuri
Keskisuuri (<250)	3,66	0,92	<mikro ja pieni	3,70	0,99	<mikro	3,82	0,94	<mikro ja pieni
Suuri (>250)	3,61	0,92	<mikro ja pieni	3,64	0,99	<mikro	3,81	0,96	<mikro ja pieni
<i>Koulutus</i>			F(2,4777)=18,51; p<0,001 <sup>1***</sup>			F(2,1800)=0,18; p=0,839 <sup>1</sup>			F(2,1980)=0,33; p=0,716 <sup>1</sup>
Perusaste	3,92	0,97	>korkea-aste	3,76	1,12		3,96	1,00	
Keskiaste	3,84	0,94	>korkea-aste	3,73	1,02		3,96	0,97	
Korkea-aste	3,69	0,93	<perusaste ja keskiaste	3,73	0,97		3,94	0,93	
<i>Ikä</i>			F(4,3611)=13,80; p<0,001 <sup>1***</sup>			F(4,3232)=6,17; p<0,001 <sup>1***</sup>			F(4,4783)=9,86; p<0,001 <sup>1***</sup>
15-24	4,10	0,85	>25-64	3,99	1,00	>25-64	4,25	0,89	>25-64
25-34	3,79	0,96	<15-24	3,76	1,02	<15-24	3,99	1,00	<15-24
35-44	3,70	0,95	<15-24	3,72	0,97	<15-24	3,91	0,94	<15-24
45-54	3,72	0,92	<15-24	3,69	1,00	<15-24	3,90	0,92	<15-24
55-64	3,84	0,94	<15-24	3,70	1,05	<15-24	3,93	0,99	<15-24

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, t/F(df)=t-testin tai varianssianalyysin tulos ja vapausasteet

Tulos tilastollisesti \*\*\* erittäin merkitsevä, \*\* merkitsevä, \* melkein merkitsevä

<sup>1</sup> Varianssien yhtäsuuruusoletus ei toteutunut (t-testi tulkittu equal variances not assumed -tulostililtä ja varianssianalyysin tulokset Brown-Forsythein testistä)

#### Liite 4. Jatkuvien muuttujien korrelaatiomatriisi

	1.	2.	3.	4.
1. Työhyvinvointi	1			
2. Esimies	,367**	1		
3. Johto	,395**	,458**	1	
4. Ilmapiiri	,422**	,462**	,581**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
Pearson Correlation

Listwise n=4676

**Liite 5.** Kestävän työhyvinvoinnin viitekehys

(ulottuvuudet/voimavara-/vaatimustekijät/mittarit)

<i>Ulottuvuudet</i>	<b>Yksilö</b>	<b>Organisaation tuki</b>	<b>Yhteiskunta</b>	<b>Maailma</b>
<p><b>Psyykinen</b></p> <p>+Affektiiviset +Kognitiiviset</p> <p>Teorioita:</p> <p>JD-R (Vaatimukset &amp; voimavarat)</p> <p>Karasek &amp; Siegrist (Hallinta vs. vaikutus, yhteydet ovat suoraviivaisia)</p> <p>Warr (Vitamiinit, yhteydet eivät ole suoraviivaisia)</p>	<p><u>Hyvinvointi</u> Psyykinen terveys, subjektiivinen työhyvinvoinnin kokemus, työtyytyväisyys, työnimu, työnilo, vireystila, työssä jaksaminen</p> <p><u>Pahoinvointi</u> Psyykinen pahoinvointi, subjektiivinen työpahoinvoinnin kokemus, työtyytymättömyys, työstressi, työuupumus, työhön leipääntyminen, työriippuvuus</p> <p><u>Kognitiiviset</u> Psykologinen pääoma, persoonallisuus, arvot, asenne, työmotivaatio, onnellisuus, elämäntilanne, koherenssi, tunneäly, elämäntilanne, toimeentulo</p> <p><u>Työhön liittyvät</u> Vaatimukset, ponnistelut, hallinnan tunne, työn palkitsevuus, kyvyt suhteessa haasteisiin, tavoitteet, työtehtävien selkeys, työn varmuus, arvostus, organisaation/esimiehen/työyhteisön tuki, palautteen saaminen, työn itsenäisyys, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus, osaaminen, uuden oppiminen, työn sisältö, psyykinen työkuorma, työaika, töiden joustavuus, työn varmuus, työhön sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen, henkilökohtainen kasvu ja kehitys, etenemismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, kiire, suoriutuminen, työteho, tuottavuus, tuloksellisuus, luovuus</p>	<p><u>Johdon/HR:n tuki</u> Arvot, visio, strategia, johtamisstrategiat, johtaminen, tavoitteiden asettaminen, töiden organisointi, käytännöt, viestintä, toimintojen strategisuus, arviointi ja mittaaminen, kannustinjärjestelmät, tiloustilanne, kehittämistoimenpiteet, reilut menettelytavat</p> <p><u>Esimiehen tuki</u> Esimiestyö, vastuiden jako, työn järjestelyt, työnkuvat, rekrytointi ja valinta, osaaminen ja sen kehittäminen, koulutus, toiminnan kehittäminen, tiedon kulku, henkilöstön osallistaminen, työvoiman joustavuus, urasuunnittelu, aloitejärjestelmä, tuki, luottamus, oikeudenmukaisuus, arvostus</p>	<p>Taloustilanne, päättävien elinten toiminta, yleinen hyvinvointi, kestävän kehityksen ajattelumalli, kansainvälinen yhteistyö</p>	<p>Taloustilanne, päättävien elinten toiminta, yleinen hyvinvointi, kestävän kehityksen ajattelumalli, kansainvälinen yhteistyö</p>

<b>Sosiaalinen</b>	Sosiaalinen pääoma, sosiaalinen tuki, sosiaaliset verkostot, työn ja perheen tasapaino, lasten ikä ja lukumäärä, ystävät, sosiaaliset verkostot	<u>Työyhteisön tuki</u> Työilmapiiri, organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuus, työntekijöiden väliset suhteet, vuorovaikutus, työyhteisötaidot, suhteet (sidosryhmiin, asiakkaisiin, alihankkijoihin, muihin yrityksiin, jne.), työterveyshuolto, ryhmätason suoriutuminen	Lait, säädökset	Lait, säädökset
<b>Fyysinen</b>	Fyysinen työkyky, fyysinen terveys ja kunto, uni, liikunta, ravinto, elintavat	<u>Työolot</u> Fyysinen työkuorma, työympäristö, työtilat, työkalut, työvälineet, ergonomia, työturvallisuus, sairauspoissaolot, sairaana työssäkäynti, fyysiset kuormitusoireet, työtehon laskeminen, työpaikanvaihto- tai lopettamisaikheet, varhainen eläköityminen, tuloksellisuus, tuottavuus, kannattavuus, tehokkuus, työn laatu, käyttökate, oman pääoman tuotto, sairauspoissaolot, työtapaturmat, eläköityminen, kuolleisuus, työterveyskulut, TyEl maksut	Luonnonvarat, teknologia, infrastruktuuri	Luonnonvarat, teknologia, infrastruktuuri

Lähde: Mukailten ks. Lähdeluettelo