

Onko työhyvinvointi vain pahoinvoinnin puutetta? Tutkimus
suomalaisjohtajien työstä ja hyvinvoinnista

Vasilisa Järvillehto
Pro gradu- tutkielma
Psykologian laitos
Tampereen yliopisto
Tammikuu 2008

Sisältö

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2. Työn imun käsite työhyvinvoinnin kuvaajana	2
1.3. Työpahoinvoinnin kuvaajat	5
1.4. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	7
1.6. Tutkimusongelmat.....	10
2. Menetelmät	11
2.1. Tutkittavat.....	11
2.2. Tutkimuksen kulku ja mittarit.....	12
3. Tulokset	14
3.1. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kokemisen erot sukupuolen ja johtotason mukaan.....	14
3.2. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kuvaajien rakenne ja sitä kuvaava ryhmitys	17
3.3. Työhyvinvointiryhmien erot taustatekijöissä ja työn vaatimus- ja voimavaratekijöissä.....	19
3.3.1. Erot taustatekijöissä.....	19
3.3.2. Erot työn vaatimustekijöissä	20
3.3.3. Erot työn voimavaratekijöissä.....	22
4. Pohdinta.....	24
4.1. Tutkimuksen tarkoitus	24
4.2. Päätulokset	25
4.3. Tutkimuksen rajoitukset	28
4.4. Lopuksi	30
LÄHTEET	32

JÄRVILEHTO, VASILISA: Onko työhyvinvointi vain pahoinvoinnin puutetta? Tutkimus suomalaisjohtajien työstä ja hyvinvoinnista

Pro gradu -tutkielma, 40s.

Ohjaaja: Ulla Kinnunen

Psykologia

Tammikuu 2008

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella suomalaisten johtajien kokemia työhyvinvointia ja työpahoinvointia; erityisesti haluttiin tarkastella työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemusten erillisyyttä toisistaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemiseen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin TV-TV -mallia (työn vaatimusten ja voimavarojen malli; esim. Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), jossa työhyvinvointia tarkasteltiin työn imun käsitteen avulla ja työpahoinvointia stressin ja työnvaihtoaikeiden avulla.

Tutkimus perustuu 1301 suomalaisjohtajan kyselyaineistoon. Johtajista 70 % oli miehiä ja 30 % naisia. Kyselyyn vastanneista 42 % toimi alimmalla johtotasolla, 26 % toimi keskijohdossa ja 32 % työskenteli ylimmällä johtotasolla. Suurin osa johtajista toimi yksityisen organisaation palveluksessa. Työhyvinvointi määriteltiin koettuna työn imuna, joka koostuu tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tuntemuksista työssä ja sitä mitattiin Utrecht Work Engagement Scale -mittarin (UWES) suomenkielisellä versiolla. Työpahoinvointi määriteltiin psyykkisen stressin kokemisena ja työnvaihtoaikeina. Stressiä mitattiin yhdellä Työstressikyselystä peräisin olevalla osiolla ja työnvaihtoaikeita kahdella osiolla.

Tulokset osoittivat, että ylimmällä johtotasolla työskentelevät kokivat enemmän työn imua kuin muilla johtotasoilla työskentelevät. Lisäksi naisjohtajat kokivat miesjohtajia enemmän työn imua. Ylimmässä johdossa työskentelevät kokivat myös vähiten työnvaihtoaikeita. Tutkittavista muodostettiin neljä työhyvinvointiryhmää sen mukaan, missä määrin tutkittavat kokivat yhtäältä työhyvinvointia ja toisaalta työpahoinvointia. Muodostuneet ryhmät nimettiin seuraavasti: 1) pahoinvoivat, 2) ei hyvin muttei huonostikaan voivat, 3) samanaikaisesti sekä hyvin- että pahoinvoivat ja 4) hyvinvoivat. Johtajat jakautuivat näihin ryhmiin hyvin tasaisesti. Tämä osoitti, että työpahoinvoinnin ja työhyvinvoinnin kokemukset olivat joissain määrin toisistaan erillisiä. Muodostuneet ryhmät erosivat toisistaan TV-TV -mallin mukaisesti, eli työn voimavaroja koettiin eniten hyvinvoivien ryhmässä ja vähiten pahoinvoivien ryhmässä. Vaatimuksia taas koettiin eniten pahoinvoivien ryhmässä ja vähiten hyvinvoivien ryhmässä.

Tulokset tukevat ajatusta, että työhyvinvointia ja työpahoinvointia tulisi mitata eri mittareilla, sillä työpahoinvoinnin kokemusten puuttumisesta ei voida suoraan päätellä työhyvinvoinnin tilaa. Käytännön työelämän näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että haluttaessa lisätä työntekijöiden hyvinvointia, tulisi lisätä voimavaratekijöitä työssä, kun taas pahoinvoinnin vähentäminen kytkeytyy suuremmin työn vaatimustekijöiden vähentämiseen.

Avainsanat: johtaminen, työn imu, stressi, työnvaihtoaikeet, työn vaatimukset ja voimavarat

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Työhyvinvointi on ollut keskeinen puheenaihe niin työpaikoilla kuin työtä tutkivien ammattilaisten keskuudessa jo pitkään. Työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan monista eri asioista, kuten henkilön tyytyväisyydestä työhönsä, henkilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä tai työn koetusta palkitsevuudesta suhteessa sen vaatimukseen. Useimmiten työhyvinvointia on kuitenkin lähestytty sen kääntöpuolelta: on tutkittu stressiä, uupumusta, poissaoloja tai erilaista oireilemistä ja niiden puutteen on katsottu merkitsevän työhyvinvointia. Siitä huolimatta, että Schaufelin (2004) mukaan 90 % Journal of Occupational Health Psychology -lehden artikkeleista edelleen 2000-luvun alkupuolella käsitteli kielteisiä työelämän ilmiöitä, tapa lähestyä työhyvinvointia ainoastaan pahoinvoinnin puutteena on ollut kuitenkin vähenemään päin viime aikoina. Tässä tutkimuksessa lähestytään suomalaisten johtajien hyvinvointia yhdistämällä perinteinen kielteinen ja uudempi myönteinen näkökulma.

Keskustelu työhyvinvoinnista on hyvin ajankohtaista tänäkin päivänä, sillä työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän. Monipuolisuutta osaamisessa, sitoutumista ja ihmissuhdetaitoja edellytetään niissäkin työtehtävissä, joissa ennen riitti tehokkuus ja tuloksellisuus. Tämän kehityksen vuoksi paineet työpaikoilla ovat kovemmat kuin koskaan. Erityisesti johtajilta odotetaan nyky-yrityksissä paljon. Tällä hetkellä yritysmaailmassa jatkuva muutos on hallitseva piirre, ja tätä muutosta johtajien on pyrittävä hallitsemaan nopeasti ja tehokkaasti (Lönnqvist, 2000). Lisäksi Lönnqvistin mukaan johtajilta vaaditaan entistä enemmän, sillä nykyjohtajan on huolehdittava asioiden lisäksi ihmisistä ja heidän ongelmistaan. Johtajan suoriutuminen työstään on keskeistä muun henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen kannalta (Juuti & Vuorela, 2002; Lönnqvist, 2000). Vaativuudestaan huolimatta johtajien työn voidaan olettaa olevan myös hyvin palkitsevaa. Se tarjoaa haasteita, vaikutusmahdollisuuksia ja taloudellisia palkkioita. Erittäin vaativana, mutta samalla erittäin antoisana, johtajien työ tarjoaakin erityisen hyvän mahdollisuuden tarkastella työhyvinvointia monipuolisena ilmiönä, jossa yhdistyvät niin myönteiset kuin kielteiset kokemukset työstä.

Tutkimukset ovat paljastaneet työhyvinvoinnilla olevan yhteyksiä moneen asiaan niin työpaikan sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Yhteyksiä on todettu olevan muun muassa työhön sitoutumiseen (esim. Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003a; Schaufeli & Bakker, 2004), työnvaihtoaikeiden vähenemiseen (Schaufeli & Bakker, 2004), työntekijän tehokkuuteen työssä

(Jackson & Schuler, 1983), asiakastyytyväisyyteen (Salanova, Agut, & Peiro, 2005), työntekijän parisuhteeseen (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005; Hakanen, 2005; Montgomery, Peeters, Schaufeli, & Den Ouden, 2003) ja yleiseen hyvinvointiin (esim. Hakanen, 2004). Työhyvinvointi on myös yhteiskunnallisesti merkittävä tutkimuskohde, sillä työstä johtuvat mielenterveysongelmat, muut sairaudet ja onnettomuudet maksavat yhteiskunnalle huomattavia summia (Liukkonen, Cartwright, & Cooper, 1999).

Työhyvinvointi on selvästi hyvin merkittävä tekijä niin organisaation kuin yksilönkin kannalta. Siksi on tärkeää, että työhyvinvointia tutkittaessa sitä pystytään mittaamaan luotettavasti. Tämän tutkimuksen keskeinen kysymys on, missä määrin työhyvinvointia ja työpahoinvointia voidaan kokea yhtä aikaa. Jos ne voivat esiintyä eri henkilöillä toisistaan riippumattomasti, on niiden oltava – ainakin jossain määrin – erillisiä ilmiöitä ja siten niitä olisi mitattava eri mittareilla. Lisäksi tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat johtajien työn vaatimukset ja voimavarat sekä niiden yhteydet työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin kokemuksiin.

1.2. Työn imun käsite työhyvinvoinnin kuvaajana

Tällä hetkellä monista työhyvinvoinnin ongelmista ja niiden syistä tiedetään jo paljon. Sen sijaan se, mitä esimerkiksi aito työssä koettu hyvinvointi voisi olla stressi- ja työuupumusoireiden puuttumisen lisäksi, on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Kuitenkin työntekijät työn arjessa paitsi jaksavat myös aidosti ja aktiivisesti nauttivat työstään. Keskustelu työelämässä jaksamisesta edellyttääkin niin jaksamisen edellytysten kuin työmotivaatiota ja työn iloa kuvaavan hyvinvoinnin edellytysten tarkastelua.

Positiivisen psykologian myötä on alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota ihmisten voimavaroihin ja optimaaliseen toimintakykyyn (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imun käsite on positiivisen psykologian myötä tullut lisää työ- ja organisaatiopsykologiaan. Käsite syntyi vuosituhanen vaihteessa ja se korostaa työhyvinvoinnin positiivista puolta (Schaufeli, Salanova, Ganzalez-Roma, & Bakker, 2002a). Käsitettä on ensimmäisenä Suomessa käyttänyt Jari Hakanen ja hänen tutkimuksensa ovat tukeneet käsitteen käyttökelpoisuutta (ks. esim. Hakanen, 2004; Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Työn imusta alettiin aluksi puhua uupumuksen vastakohtana. Tämä onkin yksi edelleen vallitseva tapa operationalisoida työn imu. Maslach ja Leiter (1997) olivat tämän ajattelutavan uranuurtajia. Heidän mukaansa työn imua voidaan mitata MBI-GS:n (yleinen työuupumusmittari) avulla niin, että työn imua kuvaa kyseisen mittarin alhainen pistemäärä. Toisin sanoen, jos työuupumusta kuvaa kyynisyys, uupuminen ja vähäinen ammatillinen pystyvyysusko, niin työn imu ymmärretään näiden oireiden puuttumisena (ks. myös Hakanen, 2004; Schaufeli &

Bakker, 2004). Tällainen lähestymistapa operationalisoida työn imu ei kuitenkaan ole kovin käyttökelpoinen haluttaessa mitata työhyvinvoinnin (työn imun) ja työpahoinvoinnin (työuupumus) välistä suhdetta (Schaufeli ym., 2002a). Hakanen (2004) on osuvasti kuvannut tämän ajattelutavan toisen keskeisen ongelman. Hänen mukaansa on epätodennäköistä ja arkihavaintojen vastaista, että työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin välillä olisi täydellinen negatiivinen korrelaatio.

Toinen tapa lähestyä työn imua on peräisin hollantilaisilta tutkijoilta. Heidän määritelmänsä mukaan työn imu on todellakin ymmärrettävissä työuupumuksen vastakohtana, mutta sisällöllisen ja operationaalisen rakenteensa osalta ilmiöt kuitenkin eroavat toisistaan (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli ym., 2002a). Työn imu on liitetty myös työhön sitoutumisen käsitteistöön. Etenkin työhön kiinnittymistä (work/job involvement) ja organisaatioon sitoutumista (organizational commitment) on pidetty lähikäsitteinä. Ollakseen hyödyllinen ja uutta tietoa antava työn imun käsitteen tulisi olla näistä selvästi erillinen. Hallbergin ja Schaufelin (2006) mukaan käsitteet ovat kyllä heikosti yhteydessä toisiinsa, mutta ne ovat kuitenkin selkeästi erillisiä. Myös Maslach ym. (2001) erottavat työn imun sellaisista käsitteistä kuin työhön kiinnittyminen, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen. He korostavat, että työn imu tarjoaa perusteellisemmän ja monitahoisemman kuvauksen ihmisen suhteesta työhönsä.

Työn imu voidaan siis nähdä yksilöllisenä ja myönteisenä voimavarana, joka on yhteydessä hyviin suorituksiin ja työntekijöiden jaksamiseen (Mauno ym., 2005). Työn imun katsotaan sisältävän kolme osa-aluetta (Hakanen, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006): *Tarmokkuus* on työntekijän kokemaa energisyyttä, sinnikkyyttä ja halua ponnistella saavuttaakseen päämääränsä myös vaikeuksia kohdatessa. *Omistautuminen* on tunnetta merkityksellisyydestä, ylpeydestä, innostuneisuudesta, inspiraatiosta ja riittävästä haasteellisuudesta. *Uppoutuminen* on tila, jota kuvaa keskittyneisyys, paneutuneisuus, työn teosta saatu nautinnon tunne ja tunne ajan kulumisesta kuin huomaamatta. Työn imun varsinainen ydin näyttää kuitenkin olevan tarmokkuus ja omistautuminen (Ganzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Uppoutuminen puolestaan on muista erillään kehittyvä ja harvinaisempi ilmiö (Hakanen, 2002). Hakanen onkin ajatellut, että työhön uppoutuminen olisi lähinnä tietotyöhön liittyvä kokemus.

Työn imua ja sen vaikutuksia on pyritty selvittämään lukuisissa tutkimuksissa. Yhteyksiä on löydetty esimerkiksi työnvaihtoaikeiden vähäisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Demerouti, Bakker, Janssen, & Schaufeli, 2001a; Schaufeli & Bakker, 2004), opiskelijoiden akateemisiin suorituksiin (Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002b) sekä henkilökunnan työsuoritukseen ja palvelun latuun asiakkaiden arvioiden perusteella (Salanova ym., 2005). Työn imulla ja pystyvyysuskolla näyttää puolestaan olevan vastavuoroinen yhteys siten, että pystyvyysusko voi sekä edeltää että seurata työn imua (Schaufeli & Salanova, 2007).

Työn imulla on lisäksi havaittu olevan yhteyttä persoonallisuuden piirteiden kanssa: työn imu on yhteydessä vähäiseen neuroottisuuteen sekä ekstraversioon (Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006). Työn imun ja A-tyyppin käyttäytymistyylin yhteyttä on myös selvitetty. Hallbergin, Johanssonin ja Schaufelin (2007) tutkimuksen perusteella selvisi, että A-tyyppin käyttäytymiselle tyypillinen suoriutumisen tarve on yhteydessä työn imuun. Sen sijaan toinen A-tyyppin käyttäytymistyyliä kuvaavaa piirre – ärtyneisyys/ kärsimättömyys – on yhteydessä A-tyyppisten henkilöiden työuupumuskokemuksiin.

Tutkimuksissa ei ole kiinnitetty paljoa huomiota sukupuolten välisiin eroihin työn imun kokemisessa, mutta esimerkiksi Hakanen (2004) havaitsi, että ainakin opetusallalla naiset kokivat merkittävästi enemmän työn imua kuin miehet. Sama näyttäisi olevan totta myös terveydenhuolto-organisaatioissa (Mauno ym., 2005). Ulkomailla tehdyissä tutkimuksissa tulokset näyttävät olevan hieman erisuuntaisia. Miehet näyttäisivät kokevan työn imua hieman naisia enemmän, mutta erot ovat niin pieniä, että niiden käytännön merkitys on luultavasti pieni (Schaufeli & Salanova, 2007).

Moni tutkimus on keskittynyt työn imun ja työuupumuksen yhteyksien tutkimiseen ja niiden käsitteellisestä vastakkaisuudesta aletaankin olla varmoja (esim. Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003b; Ganzalez-Roma ym., 2006; Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002a). Viime aikoina julkaistujen tutkimusten mukaan työn imu ja työuupumus eivät kuitenkaan ole toisistaan täysin erillisiä ilmiöitä. Työn imua ja työuupumusta tarkastelleet tutkijat ovat esittäneet, että ilmiöiden ydinkäsitteet (tarmokkuus ja omistautuminen sekä uupumus ja kyynisyys) sijoittuvat kahden jatkumon vastakkaisiin päihin siten, että tarmokkuus ja uupuminen sijoittuvat energiajatkumolle ja omistautuminen ja kyynisyys sijoittuvat identifikaatiojatkumolle (Ganzalez-Roma ym., 2006; Schaufeli & Salanova, 2007).

Työn imun mittaamiseen on kehitetty Utrecht Work Engagement Scale (UWES), joka on 17 osiota sisältävä itsearviointilomake (ks. esim. Schaufeli ym., 2002a). UWES on käännetty myös suomen kielelle (Hakanen, 2004) ja se on osoittautunut toimivaksi suomalaisia opetusalan työntekijöitä tutkittaessa. Myös muualla tehdyt psykometriset tutkimukset osoittavat, että UWES on sisäisesti yhtenäinen ja pätevä työn imun mittari (Montgomery ym., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). UWES:stä on sittemmin kehitelty lyhennetty versio, joka sisältää yhdeksän osiota (UWES-9) ja myös se näyttäisi olevan varteenotettava vaihtoehto alkuperäiselle kyselylle (Schaufeli ym., 2006). Tässä tutkimuksessa työn imun mittaamiseen käytetään alkuperäistä pitkää versiota.

1.3. Työpahoinvoinnin kuvaajat

Työpahoinvointia on perinteisesti lähestytty stressin näkökulmasta – Suomessa jo 1970-luvulta alkaen. *Psyykkisellä stressillä* tarkoitetaan emotionaalis-motivaationaalista tilaa, joka syntyy ympäristön ja yksilön välisessä vuorovaikutuksessa ja joka perustuu ihmisen subjektiiviseen arvioon tilanteen uhkaavasta tai voimavarat ylittävästä luonteesta (Lazarus, 1993; Lazarus, & Folkman, 1984). Psyykkisen stressin oireita ovat mm. jännittyneisyys, levottomuus, hermostuneisuus ja ahdistuneisuus (Elo, Leppänen, & Jahkola, 2003). Organisaation tasolla työntekijöiden kokema stressi voi näkyä lisääntyneinä poissaoloina, työnvaihtoaikaina, heikentyneenä suoriutumisenä työtehtävissä ja lisääntyneinä työterveyskuluina (Cushway, Tyler, & Nolan, 1996; Liukkonen ym., 1999; Sonnentag & Frese, 2003).

Elo ym. (2003) ovat tutkineet, onko työstressin kokemista mahdollista tutkia luotettavasti vain yhden kysymyksen avulla (”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?”). Tutkimuksessa tarkasteltiin tämän yhden Työstressikyselystä (ks. Elo, Leppänen, Lindström, & Roponen, 1990) peräisin olevan stressikysymyksen validiteettia eli kykyä mitata sitä, mitä sen tulisikin mitata – tässä tapauksessa työstressiä. Elo kollegoineen (2003) tutki stressikysymyksen sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettia kolmen suomalaisen aineiston ja yhden pohjoismaisen aineiston perusteella. Tulosten perusteella tämä yksittäinen stressikysymys oli voimakkaasti yhteydessä tunnettuihin hyvinvoinnin mittareihin (General Health Questionnaire, Short-form 36-item Health Survey) Lisäksi se oli yhteydessä teorian mukaisesti etenkin työn pirteisiin (esim. määrällinen ylikuormitus, työilmapiiri). Se myös erotteli naisten ja miesten sekä eri-ikäisten kokemukset samalla tavoin kuin uupumusasteisen väsymyksen mittari. Kaikkiaan validointitutkimuksesta kävi ilmi, että stressikysymys on ainakin ryhmätasolla validi työstressin mittari. Elo ym. (2003) suosittelivatkin sitä etenkin tutkimuskäyttöön ja työstressin seurantaan työpaikoilla.

Työssä koetusta stressistä ja sen seurauksista on kehitelty useita erilaisia malleja (van der Doef & Maes, 1999), joista viime aikoina on eniten sovellettu kahta toisiaan lähellä olevaa teorianmallia. Toinen on ns. Karasekin työn vaatimusten ja kontrollin malli (Job Demands-Control, eli JDC-malli) ja toinen Siegristin työn vaatimien ponnistelujen ja sen tarjoamien palkintojen välisen epäsuhdan malli (Effort-Reward Imbalance, eli ERI-malli). Näissä malleissa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, mikä aiheuttaa stressiä. Karasekin mallissa keskeistä stressioireiden ja stressin terveysvaikutusten syntymisen kannalta on se, ovatko työn vaatimukset sopivassa suhteessa työn vaikutusmahdollisuuksiin. Tilanne, jossa työn vaatimukset ovat liian suuret samalla,

kun ihmisen vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä ovat vähäiset, on yhteydessä työntekijöiden pahoinvointiin (de Jonge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000; de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003). Siegristin esittämässä mallissa ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta haitallisena pidetään ponnisteluihin nähden liian vähäistä työn palkitsevuutta (Siegrist, 1996). Kyse voi silloin olla henkisestä, sosiaalisesta tai taloudellisesta palkitsevuudesta.

Pitkäaikaisesta suosiostaan huolimatta JDC-malliin on kohdistunut paljon kritiikkiä. De Jongen ja Kompierin (1997) mukaan keskeisin kritiikki kohdistuu siihen, että mallin käsitteet on operationalisoitu epäselvästi ja kaikki teoriassa ilmenevät vaatimusten ja kontrollin yhdistelmät eivät ole saaneet riittävää huomiota (esimerkiksi passiivinen työ, jossa sekä työn vaatimukset että vaikutusmahdollisuudet ovat vähäisiä). Lisäksi he korostavat, että malli ei huomioi kaikkia työssä ilmeneviä piirteitä. Eniten kritiikkiä JDC-malli onkin saanut juuri siksi, että sen on ajateltu olevan liiallinen yksinkertaistus todellisuudesta (Bakker ym., 2003ab) ja liian joustamaton voidakseen kuvata erilaisia työoloja riittävän monipuolisesti (Hakanen ym., 2006). JDC-mallin perusteella on sittemmin kehitetty työn vaatimusten ja voimavarojen malli, jota tämä tutkimus hyödyntää (ks. kappale 1.4.).

Työnvaihtoaikkeitä on usein tutkittu organisaatiotasoisena stressin seurauksena (esim. George & Jones, 1996; Janssen, de Jonge, & Bakker, 1999; Munn, Barner, & Friz, 1996). Griffeth, Horn ja Gaertner (2000) ovat laatineet meta-analyysin vuoteen 2000 mennessä julkaistuista työnvaihtoaikkeitä koskeneista tutkimuksista. Heidän tulostensa mukaan miesten ja naisten välillä ei ole eroja työnvaihtoaikkeitä yleisyydessä (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $-.03$, $p < .05$). Lisäksi he korostavat, että sukupuoli toimii moderaattorina iän ja työnvaihtoaikkeitä välisessä yhteydessä siten, että vanhetessaan naiset jättävät työpaikkansa miehiä epätodennäköisemmin. Meta-analyysin perusteella työnvaihtoaikkeitä vähäisyyttä ennustaa parhaiten yleinen työtyytyväisyys (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $-.19$, $p < .05$) sekä organisaatioon sitoutuminen (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $-.23$, $p < .05$). Analyysin mukaan henkilön kokemana stressi kokonaisuutena mitattuna oli vain heikosti yhteydessä työnvaihtoaikkeisiin (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $.14$, $p < .05$). Kuitenkin erikseen tarkasteltuna sekä roolien selkeys (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $-.21$, $p < .05$) että roolikonflikti (korjattu keskimääräinen korrelaatio = $.20$, $p < .05$) olivat hyviä työvaihtoaikkeitä ennustajia.

Työnvaihtoaikkeitä ovat organisaation näkökulmasta tärkeitä, sillä organisaatiolle aiheutuu merkittäviä kuluja, jos työntekijä jättää työnsä. Kuluja muodostuu esimerkiksi menetetyistä osaamisesta tai henkilöstöresurssien uudelleen arvioinnista (Barrick & Zimmerman, 2005; Carmeli & Weisberg, 2006). Työnvaihtoaikkeitä ovat osoittautuneet hyväksi työpaikan vaihdon ennustajaksi (Allan, Shore, & Griffeth, 2003, Griffeth ym., 2000). Tutkijoiden mielenkiinnosta kertoo selvästi se, että vuonna 2003 PsycINFO-tietokannasta löytyi hakulausekkeella ”työnvaihtoaikkeitä”

(”employee turnover”) yli 1500 tutkimusta, joista suurimmassa osassa pyrittiin ymmärtämään, miksi työntekijät jättävät organisaation (Barrick & Zimmerman, 2005).

1.4. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa, josta Hakanen (2004) käyttää lyhennystä TV-TV-malli, työn vaatimukset määritellään fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi tai organisatorisiksi piirteiksi, jotka vaativat työntekijältä fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja ja joista näin ollen koituu hänelle fyysisiä tai psykologisia kustannuksia. Työn voimavarat ovat puolestaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka a) vähentävät koetuista vaatimuksista aiheutuvia kustannuksia tai niiden seurauksia, b) ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamiseksi ja c) voivat saada aikaan henkilökohtaista kasvua, oppimista tai kehitystä (Bakker ym., 2003a, 2005; Hakanen, 2004; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006). Malliin sisältyy myös oletus siitä, että vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat kahteen hyvinvointiin liittyvään prosessiin. Ensimmäinen on niin sanottu energiaproessi, joka kuvaa sitä, miten liian korkeat työn vaatimukset voivat kuluttaa henkilön voimavarat loppuun ja johtaa uupumukseen, joka puolestaan saattaa johtaa erilaisiin terveyden ja työkyvyn ongelmiin. Toinen prosessi on motivaatioproessi, joka kuvaa sitä, miten riittävät voimavarat ovat yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen sekä työtyytyväisyyden kokemiseen. Toisin sanoen voimavarat johtavat työn imuun ja työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä ja näin ollen myös vähäisiin työnvaihtoaikaisiin. Energia- ja motivaatioprosessit voivat myös yhdistyä esimerkiksi siten, että työn voimavarat voivat vähentää työssä koettujen vaatimusten kielteisiä vaikutuksia (Bakker ym., 2003a; Hakanen, 2004).

TV-TV-mallia on sen käyttöönoton jälkeen tutkittu melko paljon, tosin työn vaatimustekijöitä on tutkittu voimavaroja enemmän. Malli on osoittautunut toimivaksi eri aloilla useassa eri maassa (Llorens ym., 2006). Mallin vahvana puolena on pidetty sitä, että toisin kuin edeltäjänsä, se mahdollistaa erilaisten työtehtävien ja niille ominaisten työn piirteiden tutkimisen saman teoreettisen mallin avulla (Bakker ym., 2003ab). Lisäksi huomioon otetaan niin organisaation tasolla ilmenevät yleiset kuin tehtäväkohtaisetkin vaatimukset (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005).

Lukuisissa tutkimuksissa on selvitetty työn vaatimusten yhteyksiä yleiseen hyvinvointiin, työhyvinvointiin ja ihmisten terveydentilaan. Yhteyksiä onkin löytynyt paljon. Vaatimustekijät ovat yhteydessä negatiivisesti esimerkiksi elämän tyytyväisyyteen (Bhuiyan, Menguc, & Borsboom, 2005) ja työtyytyväisyyteen (ks. esim. Bakker ym., 2003a; Bellman, Forster, Still, & Cooper, 2003;

Jex & Thomas, 2003) ja positiivisesti stressin kokemiseen (Kahn & Byosiere, 1992) sekä psyykkiseen ja fyysiseen heikkoon terveyteen (Bakker ym., 2005; Hakanen, 2004; Jex & Thomas, 2003; Lu, Kao, Cooper, & Spector, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004).

Voimavaroja on tutkittu hieman vähemmän, mutta ne näyttävät tutkimusten mukaan olevan yhteydessä työn imuun, työnvaihtoaikojen vähäisyyteen ja lisääntyneeseen motivaatioon töissä (Bakker ym., 2003a; Llorens ym., 2006; Mauno ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Voimavaroilla on todettu olevan yhteyttä työn imuun myös pystyvyysuskon kautta (Llorens, Salanova, Schaufeli, & Bakker, 2007). Hakasen ym. (2005) tutkimuksen mukaan työn voimavaroilla on erityisen tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta silloin, kun työ sisältää paljon vaatimuksia. Lisäksi Hakasen (2004) tutkimus osoittaa, että voimavarojen menettäminen tai niiden uhatuksi tuleminen voi johtaa työuupumukseen. Bakkerin, Demeroutin ja Euweman (2005) tutkimuksesta taas käy ilmi, että työn voimavarat voivat ehkäistä runsaana koettujen työn vaatimustekijöiden yhteyden uupumukseen ja kyynistymiseen. Kaikkiaan työn imu on tutkimusten mukaan positiivisesti yhteydessä työn voimavarakäyttöön ja negatiivisesti yhteydessä työn vaatimukseen (Bakker ym., 2003b, 2005; Hakanen, 2002, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004), kun taas työuupumus käyttäytyy juuri päinvastaisella tavalla (Hakanen ym., 2006; Llorens ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarat (vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus, hyvä tiedon kulku ja läheinen organisaatiokulttuuri) ovat osoittautuneet joissain tutkimuksissa parhaiten työn imua selittäviksi tekijöiksi (Hakanen, 2005; Mauno ym., 2005).

1.5. Vaatimukset ja voimavarat sekä työhyvinvointi johtajien työssä

Johtajien työtä on pitkään pidetty tärkeänä tutkimuskohteena ja sen vaatimuksia on selvitetty paljon. Johtajatutkimuksien perusteella yleisimpiä työn vaatimustekijöitä näyttävät olevan 1) työn määrällinen ylikuormitus, joka näkyy esimerkiksi runsaina työtunteina, työstä irtautumisen vaikeuksina (Ho, 1995; Manshor, Fontaine, & Choy, 2003; Torkelson & Muhonen, 2003); 2) työn vastuullisuus, joka liittyy vastuuseen niin henkilöistä kuin tehtävistä yrityksessä (Lu, Kao, Cooper, & Spector, 2000; Menon & Akhilesh, 1994; Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno, & Mäkikangas, 2005); 3) johtajan rooli ja siihen liittyvät rooliepäselvyydet ja rooliristiriidat (Lu ym., 2000; Shanfa, Sparks, & Cooper, 1998) ja 4) sosiaaliset suhteet työpaikoilla (Lu ym., 2000; Manshor ym., 2003; Perrewé, Ferris, Frink, & Anthony, 2000). Tutkimuksista käy myös ilmi, että työn vaatimukset (työn määrä, ihmissuhdeongelmat, työn ja perheen epätasapaino, johtamistehtävän vaativuus,

henkilökohtainen vastuu sekä työkiireet) ovat yhteydessä tyytymättömyyteen työssä ja psyykkisiin ja fyysisiin oireiluun (Lu ym., 2000).

Työn voimavaroja on alettu tutkia huomattavasti myöhemmin kuin vaatimuksia ja siksi johtajien työn voimavaroista ei ole yhtä paljon tutkimusta kuin sen vaatimuksista (Hakanen, 2004; Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005). Johtajien työn voimavaratekijät näyttävät olevan osaksi samoja kuin heidän työnsä kuormittavat tekijät, mikä kuvastaa subjektiivisen tulkinnan vaikutusta työn piirteitä ja niiden vaikutuksia arvioidessa. Esimerkiksi työn vastuu ja haasteellisuus voidaan kokea joko voimavarana tai vaatimuksena riippuen henkilön kokonaistilanteesta (sekä töissä että työn ulkopuolella). Sellaiset voimavaratekijät kuin työn autonomia, työn sisäinen palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet työssä, vastuu ja työn haasteellisuus ovat tutkimusten mukaan osa johtajien työtä (Herno, Feldt, Ruoppila, & Rasku, 2000; Shanfa ym., 1998) ja yhteydessä positiiviseen työhyvinvointiin (Cartwright, 2000; Lundberg & Frankenhauser, 1999; Mäkikangas ym., 2005). Muita yleisiä työn voimavaroja ovat mm. hyvät fyysiset työolot, monipuoliset työtehtävät, palaute työstä, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus (Demerouti ym., 2001b; Hakanen, 2004; Mäkikangas ym., 2005), joskaan niitä ei ole tutkittu erityisesti johtajien työssä.

Suomalaisten tutkimusten mukaan työn imu on johtajilla yleisempää kuin muilla ammattiryhmillä (Hakanen, 2004; Mauno ym., 2005; Mäkikangas ym., 2005). Työn imun mittarin (UWES:in) kehitystyössä on tultu samansuuntaisiin tuloksiin. Eri ammattiryhmien osalta näyttää siltä, että johtajat, yrittäjät ja maanviljelijät kokevat erityisen paljon työn imua (Schaufeli & Salanova, 2007). Tämä kertoo Schaufelin ja Salanovan (2007) mukaan siitä, että työn imuun liittyy proaktiivisuus, aloitteellisuus ja sitoutuminen omaan työhön.

Johtajien työhyvinvointia kartoittavissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota myös johtotasoon. Keskijohdossa toimivien henkilöiden työhyvinvoinnista ollaan oltu huolestuneita siksi, että heihin kohdistuu paineita organisaation hierarkiassa niin ylhäältä kuin alhaalta (Armstrong-Stassen, 2005). Armstrong-Stassen (2005) korostaa, että tutkimusten mukaan keskijohdossa työskentelevät joutuvat usein ikään kuin puun ja kuoren väliin. Johtajien kokemaa työstressiä, masennusta ja elämänlaatua selvittäneen tutkimuksen mukaan tanskalaisjohtajia kuormitti erityisesti johtajan rooliin liittyvä ylikuormitus sekä yhteishengen ja sosiaalisen tuen puute (Bech ym., 2005). Vaativasta työstään huolimatta, johtajat eivät Bechin ym. (2005) tutkimuksen mukaan ole muuta väestöä alttiimpia masennukselle.

Sukupuolten välisiä eroja johtajien työhyvinvoinnissa ei ole tutkittu paljoakaan. Näyttää kuitenkin siltä, että tavat, joilla stressistä selvitään, ovat hyvin samantyyllisiä mies- ja naisjohtajien parissa, mutta niille annetaan hieman erilaisia merkityksiä (Iwasaki, McKay, & Mactavish, 2005). Iwasakin ym. (2005) mukaan vapaa-ajan merkitys on suuri sekä nais- että miesjohtajille, mutta miehet arvostavat vapaa-ajan aktiviteetteja niiden itsensä vuoksi, kun taas naisille on tärkeää niistä

saatu hyvä olo tai työstressin kompensatio. Makin, Mooren, Grunbergin ja Greenbergin (2005) mukaan johtotehtävissä toimivat naiset ja miehet myös reagoivat työpaikan stressoreihin eri tavalla. Heidän mukaansa naisjohtajat kokivat miesjohtajien enemmän ruumiillisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita, kun taas miesjohtajat paineta edetä urallaan, vaikeivat itse sitä välttämättä haluaisikaan.

Johtajien työnvaihtoaikkeitä ja niiden vähentämistä on selvitetty useissa tutkimuksissa. Petersonin (2007) mukaan johtotehtävissä toimivien henkilöiden työnvaihtoaikkeisiin vaikuttaa organisaatiokulttuuri, vallitseva ilmapiiri sekä integraation tunne. Lyness ja Judiesch (2001) selvittivät mittavassa 26 359 johtajan tutkimuksessaan sukupuolieroja työnvaihtoaikkeitä yleisyydessä. Heidän mukaansa naisjohtajilla on hieman vähemmän työnvaihtoaikkeitä kuin mieskollegoillaan. Myös 11 kuukauden sisällä ylennetyillä johtajilla ilmeni muita vähemmän työnvaihtoaikkeitä.

1.6. Tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa etsitään vastausta kolmeen kysymykseen. *Ensiksi* tarkoitus on tarkastella työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin esiintyvyyttä suomalaisjohtajien keskuudessa. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkastellaan sitä, missä määrin johtajat kokevat työn imun eri ulottuvuuksia (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) ja missä määrin johtajilla on pahoinvoinnin kokemuksia, joita lähestytään stressin ja työnvaihtoaikkeitä kautta. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, ilmeneekö työn imun, stressin ja työnvaihtoaikkeitä kokemuksissa eroja sukupuolen ja johtotason mukaan. Oletuksena on, että naiset kokevat hieman enemmän työn imua kuin miehet, kun taas stressin kokemisessa ei oleteta olevan sukupuolieroja. Miehillä oletetaan olevan hieman enemmän työnvaihtoaikkeitä, mutta ei välttämättä merkitsevästi enemmän. Korkeimmalla johtotasolla työskentelevillä oletetaan olevan eniten työn imua ja vähiten työnvaihtoaikkeitä. Eniten työstressiä ja vähiten työn imua oletetaan olevan keskijohdossa työskentelevillä.

Toiseksi tarkoitus on tarkastella työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin mahdollista yhtäaikaista esiintymistä johtotehtävissä toimivilla. Koska työhyvinvointi ja työpahoinvointi ovat tutkimusten ja hyvinvointiteorioiden valossa erillisiä ilmiöitä, voidaan niiden olettaa esiintyvän jossain määrin myös samanaikaisesti. Toisin sanoen tutkimuksessa pyritään selvittämään, löytyykö aineistosta erilaisia hyvinvoinnin ilmenemisryhmiä; esimerkiksi johtajia, jotka kokevat ainoastaan työn imua ilman pahoinvoinnin – stressin ja työnvaihtoaikkeitä – kokemuksia, tai johtajia, jotka kokevat jossain määrin sekä hyvinvointia että pahoinvointia, tai johtajia, joita leimaa pelkkä pahoinvoinnin

kokemus. Tässä tutkimusongelmassa lähestymistapa on siten henkilösuuntautunut ensimmäisen ongelman muuttujasuuntautuneen lähestymistavan sijasta.

Kolmanneksi tarkoituksena on tutkia, eroavatko hyvinvoinnin ilmenemistä erilailla kuvastavat ryhmät toisistaan taustatekijöiden (sukupuoli, johtotaso, ikä ja työtuntien määrä) ja työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden perusteella. Työn vaatimusten on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä etenkin pahoinvointiin, kun taas työn voimavarojen on todettu olevan yhteydessä työn imuun. Näin ollen voidaan olettaa, että ryhmissä, joissa vallitsevana kokemuksena on pahoinvointi, arvioidaan työssä olevan runsaasti työn vaatimuksia. Sen sijaan hyvinvointikokemuksen vallitessa voidaan olettaa, että työn arvioidaan sisältävän runsaasti työn voimavaratekijöitä.

2. Menetelmät

2.1. Tutkittavat

Tämä tutkimus liittyy Työsuojelurahaston rahoittamaan tutkimusprojektiin ”Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen” (ks. Tarvainen ym., 2005). Tutkimukseen osallistujat valittiin satunnaisotoksena viiden eri ammattiliiton tai yhdistyksen (Ekonomiliitto, Insinööriliitto, Tekniikan Akateemiset, Kumula ry ja Henry ry) jäsenrekistereistä. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle oli johtotehtävissä toimiminen, jolloin nimikkeenä oli esimerkiksi johtaja tai päällikkö.

Tutkimuspyyntö lähetettiin 3600:lle johtotehtävissä toimivalle henkilölle. Suurista ammattiliitoista tutkimuspyynnön sai kustakin liitosta 1000 henkilöä ja muista yhdistyksestä 300 henkilöä. Isoissa liitoissa tehtiin lisäksi etukäteen rajaus, jossa ylimmän johdon osuudeksi määriteltiin 300 ja keskijohdon ja alemman johdon osuudeksi 700 henkilöä. Laajalla, eri ammattiliittoihin ja yhdistyksiin kohdistuvalla otoksella pyrittiin saamaan kohdejoukko, joka edustaisi hyvin erilaisia johtajia.

Alkuperäisestä joukosta poistettiin henkilöt, jotka ilmoittivat, etteivät tutkimushetkellä toimineet johtotehtävissä ($n = 379$). Lopulliseksi otokseksi saatiin tämän jälkeen 3221 henkilöä. Tästä joukosta 1301 henkilöä vastasi heille lähetettyyn kyselyyn (yhden muistutuskierron jälkeen), joten vastausprosentti oli 40,4. Siitä huolimatta, että vastausprosentti, joka vaihteli 35 %:n (Ekonomiliitto) ja 59 %:n (Kumula ry) välillä, jäi suhteellisen alhaiseksi, edusti vastanneiden joukko otosta käytettävissä olevien taustatietojen (sukupuoli ja ikä) perusteella melko hyvin. Koko

otoksessa naisia oli 29 % ja miehiä 71 %, kun taas vastanneista 30 % oli naisia ja 70 % miehiä. Tieto iästä oli käytettävissä vain isoista liitoista otetuista otoksista, ja sen mukaan vastanneet olivat alkuperäiseen otokseen kuuluvia hieman vanhempia: vastanneiden keski-ikä oli 47,1 vuotta ja otoksen 46,1 vuotta. Seuraavassa kuvataan tutkimukseen osallistuneiden muita taustatietoja:

- Kyselyyn vastanneista lähes 90 % eli avioliitossa, avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa ja yli puolella (58 %) heistä oli vähintään yksi kotona asuva lapsi.
- Valtaosalla oli vähintään ylempi korkeakoulututkinto (60 %).
- Vastanneet jakautuivat melko tasaisesti eri johtotasoille siten, että operatiivisen tason johtajat muodostivat suurimman ryhmän (42 %), seuraavana oli ylin johto (32 %), ja loput (26 %) kuuluivat keskijohtoon.
- Miltei kaikki (98 %) työskentelivät vakinaisessa työsuhteessa ja noudattivat kiinteää (47 %) tai kokonaistyöaikaa (48 %).
- Yli kaksi kolmasosaa (72 %) oli yksityisen työnantajan palveluksessa.
- Yleisemmin työskenneltiin teollisuuden tai energiahuollon (43 %), informaatioteknologian tai tietoliikenteen (9 %) tai kaupan (8 %) alalla.
- Suurin osa (57 %) vastanneista toimi organisaatioissa, joiden henkilöstöön kuului vähintään 50 henkilöä, ja suoria alaisia heistä 70 prosentilla oli korkeintaan 20.
- Noin kolme neljänestä kyselyyn vastanneista kuului joko Ekonomiliittoon (25 %), Insinööriliittoon (29 %) tai Teknisiin akateemisiin (24 %). Loput vastanneista kuuluivat joko Kumula ry:hyn (13 %), Henry ry:hyn (5 %), tai olivat useamman kuin yhden liiton tai yhdistyksen jäseniä (4 %).

2.2. Tutkimuksen kulku ja mittarit

Aineisto kerättiin 10-sivuisella kyselyllä marraskuun 2004 ja helmikuun 2005 välisenä aikana. Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Kuitenkin lomakkeet (Henry ry:n vastaajia lukuun ottamatta) oli numeroitu, jotta mahdolliset muistutukset (käytettiin yhtä muistutuskierrosta) pystyttiin tarvittaessa lähettämään vain vastaamatta jättäneille henkilöille. Sellaisia tutkimuspyynnön saaneita, jotka eivät tutkimushetkellä toimineet johtotehtävissä, pyydettiin palauttamaan lomake tyhjänä.

Työhyvinvointi: Työn imu

Kyselyssä työn imua mitattiin 17 osiolla, jotka mittasivat työn imun kolmea ulottuvuutta (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen). Kussakin osiossa henkilö arvioi 7-portaisella

asteikolla (1 = ei koskaan, 7 = päivittäin) sitä, kuinka usein hänellä on kysytyn kaltaisia ajatuksia tai tuntemuksia. Osiot ovat peräisin Schaufelin ym. (2002) mittarista. Suomenkielinen versio on ollut käytössä aikaisemmissa tutkimuksissa ja sen luotettavuus ja pätevyys on niiden perusteella todettu melko hyväksi myös suomalaista aineistoa käytettäessä (Hakanen, 2005; Mauno ym., 2005).

Tarmokkuutta mitattiin kuudella osiolla, jotka sisälsivät esimerkiksi kysymykset ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”, ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin” ja ”Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan” (Cronbachin alfa = 0.82). *Omistautumista* mitattiin viidellä osiolla, joissa kysyttiin esimerkiksi sitä, kuinka usein henkilöstä tuntuu, että ”Työni inspiroi minua” tai ”Olen ylpeä työstäni” (Cronbachin alfa = 0.89). *Uppoutumista* mitattiin kuudella osiolla, jotka sisälsivät esimerkiksi kysymykset ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan” ja ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut” (Cronbachin alfa = 0.78). Lisäksi muodostettiin *työn imua* kuvaava summamuuttuja, joka koostui tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksista (Cronbachin alfa = 0.94).

Työpahoinvointi: Stressi ja työnvaihtoaikeet

Työpahoinvointia mitattiin tässä tutkimuksessa stressin kokemisen ja työnvaihtoaikeiden avulla. *Stressin kokemista* mitattiin Työstressikyselystä (Elo ym., 1990) peräisin olevalla kysymyksellä ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?”. Henkilön piti arvioida, kuinka paljon hän kokee stressiä asteikolla 1 = ei lainkaan, 2 = vain vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko paljon ja 5 = erittäin paljon. Vaikka kysely sisältää vain yhden kysymyksen, se on osoittautunut Elon ym. (2003) tutkimuksessa reliaabeliksi ja validiksi stressin mittariksi. Jatkokysymyksenä oli ”Missä määrin stressin kokeminen johtuu työstäsi/tehtävästäsi?” Vastaajalla oli vastausvaihtoehtoja kolme: 1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran ja 3 = suurimmaksi osaksi. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä osuus koetusta stressistä on työperäistä.

Työnvaihtoaikeita mitattiin kahdella osiolla. Henkilön piti valita 5-portaisesta asteikosta (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä) hänelle sopivin vaihtoehto suhteessa esitettyihin väittämiin, jotka olivat ”Ajattelen usein työpaikan vaihtoa” ja ”Pidän todennäköisenä, että lähdän tästä organisaatiosta seuraavan vuoden aikana” (Cronbachin alfakerroin = 0.81). Samantapaisia osioita on käytetty myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Mayer, Allen, & Smith, 1993; Sager, Grieffeth, & Hom, 1998).

Työn vaatimustekijät

Työn vaatimustekijöitä tutkittiin 23 osiolla, joista 11 perustui PMI-kyselyyn (Piitulainen, Mauno, & Kinnunen, 2002; Williams & Cooper, 1998), seitsemän ns. johtajien stressimittariin (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994) ja kaksi QPSNordic-kyselyyn (Elo ym., 2001). Tämän lisäksi kyselyyn otettiin kolme osiota, joita pidettiin oleellisina johtotehtävissä toimivien työn näkökulmasta ("Kokonaisuuksien hallinta työssäni", "Työpaikan ilmapiiri", "Työpaikkani ihmissuhdeongelmat"). Osioiden kuvaamien työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta arvioitiin 5-portaisella asteikolla (1 = ei aiheuta kuormitusta, 5 = aiheuttaa erittäin paljon kuormitusta). Vaatimuksista muodostettiin viisi summamuuttujaa ns. keskiarvosummia (ks. myös Tarvainen ym., 2005): 1) *johtaminen* (9 osiota, esim. "Tärkeiden päätösten tekeminen" ja "Esimiehenä oleminen"; Cronbachin alfa = 0.85), 2) *rooliepäselvyydet* (5 osiota, esim. "Kykenemättömyys ymmärtää selkeästi, mitä minulta odotetaan" ja "Ristiriitaisten vaatimusten määrä työssäni"; Cronbachin alfa = 0.78), 3) *työn määrällinen ylikuormitus* (5 osiota, esim. "Projektien ja/tai tehtävien määrä" ja "Kokouksiin käyttämäni aika"; Cronbachin alfa = 0.70), 4) *henkilökohtainen vastuu* (2 osiota, "Tekemieni virheiden vaikutukset" ja "Kielteiseen rooliin joutuminen"; Cronbachin alfa = 0.62) ja 5) *työpaikan ihmissuhdeongelmat* (2 osiota, "Työpaikkani ihmissuhdeongelmat" ja "Työpaikan ilmapiiri"; Cronbachin alfa = 0.74).

Työn voimavarat

Työn voimavaroina tutkittiin yhtätoista työn ominaisuutta. Nämä arvioitavat työn ominaisuudet olivat samoja kuin mahdollista kuormitusta aiheuttavat tekijät, mutta nyt niitä pyydettiin arvioimaan sen suhteen, missä määrin ne aiheuttavat tyydytystä ja iloa työssä (1 = ei aiheuta tyydytystä/iloa, 5 = aiheuttaa erittäin paljon tyydytystä/iloa). Arvioitavista voimavaroista muodostettiin kaksi keskiarvosummamuuttujaa (ks. myös Tarvainen ym., 2005): 1) *työn hallinta* (4 osiota, esim. "Vaikutusmahdollisuuteni työni kannalta tärkeisiin päätöksiin" ja "Työni haasteellisuus"; Cronbachin alfa = 0.78) ja 2) *johtaminen* (6 osiota, esim. "Tärkeiden päätösten tekeminen" ja "Riskien ottaminen"; Cronbachin alfa = 0.78).

3. Tulokset

3.1. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kokemisen erot sukupuolen ja johtotason mukaan

Ensimmäiseksi haluttiin tutkia sitä, missä määrin johtajat kokevat työn imua ja onko työn imun

ilmenemisessä eroa sukupuolen tai johtotason mukaan. Tätä varten suoritettiin yhteensä neljä kaksisuuntaista [2 (sukupuoli) x 3 (johtotaso)] varianssianalyysiä siten, että ensin tarkasteltiin kutakin työn imun osa-aluetta (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) erikseen ja sen jälkeen työn imun summamuuttujaa. Analyysin tulokset esitetään taulukossa 1.

Tarmokkuus. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella sekä sukupuolella ($F(1, 1266) = 3.999, p = .037$) että johtotasolla ($F(2, 1266) = 14.734, p = .000$) oli omavaikutusta, mutta yhdysvaikutusta ei ollut ($F(2, 1266) = .111, p = .886$). Post hoc – testi (Tukey HSD) osoitti, että ylin johto koki eniten tarmokkuutta, mutta muut johtotasot eivät eronneet toisistaan. Naiset kokivat tarmokkuutta miehiä enemmän (ks. taulukko 1).

Omistautuminen. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin tuloksista selvisi, että omistautumisen kokemisessa vain johtotasolla oli omavaikutusta ($F(2, 1266) = 13.826, p = .000$). Post hoc -testi (Tukey HSD) näytti, että ainoastaan ylin johto erosi muista johtotasoista merkitsevästi: ylin johto koki muita enemmän omistautumista. Sukupuolella ei puolestaan ollut omavaikutusta ($F(1, 1266) = 3.500, p = .065$), eikä yhdysvaikutusta löytynyt ($F(2, 1266) = 1.098, p = .334$). Sekä naiset että miehet kokivat yhtä paljon omistautumista.

Uppoutuminen. Uppoutumisen kohdalla tulokset vastaavat tarmokkuuden kokemisesta saatuja tuloksia. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella sekä sukupuolella ($F(1, 1266) = 5.866, p = .016$) että johtotasolla ($F(2, 1266) = 14.584, p = .000$) oli omavaikutusta, mutta yhdysvaikutusta ei ilmennyt. Post hoc -testistä (Tukey HSD) selvisi, että ylin johto koki eniten uppoutumista, kun taas alimman johdon ja keskijohdon välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Sukupuolen omavaikutus ilmeni siten, että naiset kokivat uppoutumista enemmän kuin miehet (ks. taulukko 1).

Työn imu. Työn imua kokonaisuutena tarkasteltaessa sukupuolella ($F(1, 1266) = 5.652, p = .018$) ja johtotasolla ($F(2, 1266) = 18.095, p = .000$) oli omavaikutusta, mutta yhdysvaikutusta ei edelleenkään ollut ($F(2, 1266) = .231, p = .794$). Post hoc -testien perusteella työn imu käyttäytyy kokonaisuutena samalla tavalla kuin sen kolme osa-aluetta erikseen, eli ylin johto koki eniten työn imua, mutta alimman johdon ja keskijohdon välillä ei ollut eroa. Naiset kokivat työn imua kokonaisuudessaankin miehiä enemmän (ks. taulukko 1).

Seuraavaksi tutkittiin, ilmeneekö työpahoinvoinnin kokemisessa, jonka osoittimina olivat stressin kokeminen ja työnvaihtoaikeet, eroa sukupuolen tai johtotason mukaan. Kaksisuuntaisten [(2 sukupuoli) x 3 (johtotaso)] varianssianalyysien tulokset on esitetty näidenkin muuttujien osalta taulukossa 1.

Stressi. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella stressin kokemisessa ei ollut eroa sukupuolen ($F(1, 1267) = .694, p = .405$) eikä johtotason ($F(2, 1267) = 1.895, p = .151$) mukaan. Yhdysvaikutusta ei myöskään ilmennyt ($F(2, 1267) = .424, p = .663$).

Työnvaihtoaikeet. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan sukupuoli ja johtotasolla oli yhdysvaikutus ($F(2, 1267) = 3.135, p = .044$), joka ilmeni siten, että alimmassa johdolla naisilla oli vähemmän työnvaihtoaikeita kuin miehillä, kun taas keski- ja ylimmässä johdossa naisilla oli miehiä enemmän työnvaihtoaikeita. Vähiten työnvaihtoaikeita oli miespuolisilla ylimmässä johdossa työskentelevillä henkilöillä (ks. taulukko 1). Johtotasolla oli myös omavaikutusta ($F(2, 1267) = 7.378, p = .001$), kun taas sukupuolella ei ollut omavaikutusta ($F(1, 1267) = 1.194, p = .275$).

TAULUKKO 1. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kuvaajien keskiarvot ja hajonnat sukupuolen ja johtotason mukaan

Muuttujat	Naiset						Miehet					
	Alin johto		Keskijohto		Ylin johto		Alin johto		Keskijohto		Ylin johto	
	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s
Tarmokkuus	4.44	1.01	4.55	.86	4.89	.77	4.35	1.01	4.39	.94	4.74	.94
Omistautuminen	4.47	1.16	4.89	.92	5.07	.92	4.54	1.11	4.67	1.08	5.10	.97
Uppoutuminen	4.26	1.21	4.40	1.20	4.80	.94	4.18	1.18	4.13	1.16	4.59	1.07
Työn imu	4.48	1.01	4.62	.89	4.92	.76	4.36	1.01	4.40	.95	4.80	.89
Stressi	2.81	1.01	3.00	.99	2.76	1.08	2.79	1.02	2.85	.96	2.76	1.05
Työnvaihtoaikeet	2.27	1.20	2.28	1.17	2.15	1.26	2.41	1.14	2.17	1.02	1.87	1.06

Suomalaisjohtajat näyttävät siis kokevan työssään runsaasti työn imua, keskimäärin kerran viikossa (ka = 4.55 koko joukossa asteikolla 1–7). Työn imun kokemukset korostuivat ylimmällä johtotasolla ja jossain määrin myös naisilla. Näin ollen tulokset olivat hypoteesien mukaisia. Pahoinvoinnin kokemukset olivat vähäisempiä. Stressiä koettiin keskimäärin jonkin verran (ka = 2.81 koko joukossa asteikolla 1–5) eikä siinä ilmennyt eroja johtotason eikä sukupuolen mukaan, joten oletus keskijohdossa työskentelevien muita suuremmasta stressistä ei saanut tukea. Työnvaihtoaikeita oli kaikkiaan vähän, sillä keskimäärin oltiin eri mieltä työnvaihtoaikeita tarkastelevien väittämien kanssa (ka = 2.17 koko joukossa asteikolla 1–5). Vähiten työnvaihtoaikeita oli ylimmässä johdossa työskentelevillä ja etenkin tässä asemassa olevilla miehillä odotusten mukaisesti.

3.2. Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kuvaajien rakenne ja sitä kuvaava ryhmitys

Hyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kuvaajien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimilla. Korrelaatiomatriisi on esitetty taulukossa 2. Siitä nähdään, että työn imun kolme osa-aluetta (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) korreloivat erittäin voimakkaasti keskenään ja luonnollisesti erittäin voimakkaasti niistä muodostetun työn imun summamuuttujan kanssa. Työpahoinvoinnin kuvaajat korreloivat puolestaan merkitsevästi keskenään, mutta eivät läheskään yhtä voimakkaasti kuin hyvinvoinnin kuvaajat. Hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kuvaajat korreloivat merkitsevästi negatiivisesti myös keskenään – lukuun ottamatta uppoutumista ja stressikokemuksia. Toisin sanoen, mitä enemmän tarmokkuutta ja omistautumista henkilö koki, sitä vähemmän hänellä oli stressiä ja työnvaihtoaikkeitä.

TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot (Spearman), $N = 1297-1298$

Muuttujat	1	2	3	4	5
1 Tarmokkuus	-				
2 Omistautuminen	.77***	-			
3 Uppoutuminen	.75***	.66***	-		
4 Työn imu	.89***	.92***	.90***	-	
5 Stressi	-.19***	-.18***	.00	-.13***	-
6 Työnvaihtoaikheet	-.33***	-.45***	.23***	-.37***	.28***

*** $p < .001$

Työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin rakennetta tutkittiin korrelaatioiden tarkastelun jälkeen eksploratiivisella faktorianalyysillä, johon otettiin mukaan työn imun kolme ulottuvuutta summamuuttujina (omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus) sekä stressiä mittaavat kysymykset ja työnvaihtoaikheet summamuuttujana. Faktorianalyysin tarkoituksena oli varmistaa, että muuttujien rakenne olisi 2-faktorinen, toisin sanoen oletettiin, että hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kuvaajat latautuisivat omille faktoreilleen.

Oletusten mukaisesti eksploratiivisen faktorianalyysin (ekstraktointi-menetelmänä Maximun Likelihood ja rotatointi-menetelmänä Varimax) tuloksena saatiin kaksi faktoria (ominaisarvot 2.74 ja 1.63), joiden selitysosuudet olivat 40,4 % (faktori 1) ja 21,3 % (faktori 2). Malli ei kuitenkaan

sopinut kovin hyvin aineistoon ($X^2(4) = 110.16, p = .000$), mikä saattaa kuitenkin johtua suuresta määrästä tutkittavia. Kuten taulukosta 3 nähdään, faktorille 1 latautuivat muuttujat *uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus*. Faktori 1 nimettiin näin ollen työhyvinvointi-faktoriksi. Faktorille 2 latautuivat muuttujat *stressi, työstressi ja työnvaihtoaikeet*. Faktori 2 nimettiin työpahoinvointi-faktoriksi. Työnvaihtoaikeet osoittautuivat hieman ongelmalliseksi muuttujaksi, sillä se latautui molemmille faktoreille (faktorin 1 lataus $-.363$ ja faktorin 2 lataus $.289$). Tämä on ymmärrettävää sitä taustaa vasten, että aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä työnvaihtoaikeiden vähäisyyden ja työn imun välillä.

TAULUKKO 3. Työhyvinvoinnin rakenne. Lataukset, ominaisarvot ja selitysosuudet

Komponentti	Faktori 1	Faktori 2
Stressin kokeminen	-.095	.883
Työstressin kokeminen	-.004	.685
Työnvaihtoaikeet	-.363	.289
Tarmokkuus	.912	-.108
Uppoutuminen	.820	.090
Omistautuminen	.829	-.121
Ominaisarvo	2.74	1.63
Osuus vaihtelusta	40.4	21.3

Työhyvinvointi- ja työpahoinvointifaktoreille laskettujen henkilökohtaisten faktoripistemäärien perusteella muodostettiin neljä ryhmää. Ryhmittelyssä käytettiin kummankin faktorin pistemäärän keskiarvoa eli pistemäärää 0 ryhmittelyn perusteena seuraavasti: Ryhmä 1 sisältää henkilöt, jotka saivat työhyvinvointifaktorilla vähemmän kuin 0 pistettä ja työpahoinvointifaktorilla enemmän kuin 0 pistettä. Tässä ryhmässä ($n = 274$; 21,1 %) koettiin siis keskimääräistä vähemmän työhyvinvointia (faktori 1) ja keskimääräistä enemmän työpahoinvointia (faktori 2). Ryhmä nimettiin pahoinvointityhmäksi, jolle on siis erityisesti ominaista stressin ja työnvaihtoaikeiden kokeminen.

Ryhmä 2 sisältää henkilöt, jotka saivat molemmilla faktoreilla vähemmän kuin 0 pistettä. Ryhmässä ($n = 276$; 21,2 %) siis koettiin keskimääräistä vähemmän sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia. Ryhmän katsottiin kuvastavan neutraalia hyvinvoinnin olotilaa. Toisin sanoen ryhmässä ei voida hyvin muttei huonostikaan.

Ryhmä 3 sisältää henkilöt, joiden pistemäärä molemmilla faktoreilla oli enemmän kuin 0. Toisin sanoen ryhmässä 3 ($n = 380$; 29,2 %) koettiin keskimääräistä enemmän työpahoinvointia, mutta myös työhyvinvointia koettiin keskiarvoa enemmän. Ryhmä nimettiin hyvin- ja pahoinvoivien ryhmäksi, joka kokee siis samanaikaisesti sekä työn imua että erityisesti stressiä.

Ryhmä 4 sisältää henkilöt, jotka saivat työhyvinvointifaktorilla enemmän kuin 0 pistettä ja työpahoinvointifaktorilla vähemmän kuin 0 pistettä. Ryhmä 4 ($n = 366$; 28,1 %) on siten työssään hyvin voivien ryhmä. Siinä koetaan keskimääräistä enemmän työhyvinvointia (eli työn imua) ja keskimääräistä vähemmän työpahoinvointia (etenkin stressiä).

Tutkittavat jakautuivat ryhmiin erittäin tasaisesti, mikä kuvastaa sitä, että työhyvinvointi ja työpahoinvointi ovat toisistaan – ainakin jossain määrin – erillisiä ilmiöitä niin kuin oletettiin. Noin 30 % johtajista sijoittui ryhmään, jossa ilmeni keskimääräistä enemmän sekä työhyvinvoinnin että pahoinvoinnin kokemuksia.

3.3. Työhyvinvointiryhmien erot taustatekijöissä ja työn vaatimus- ja voimavaratekijöissä

Seuraavaksi tarkasteltiin, eroavatko muodostetut hyvinvointiryhmät toisistaan taustatekijöissä (sukupuoli, johtotaso, ikä, työtuntien määrä viikossa) sekä koetuissa työn vaatimus- ja voimavaratekijöissä. Taustatekijöiden osalta tarkastelut tehtiin joko ristiintaulukoinnilla ja khiin neliö-testillä (kategoriset muuttujat) tai yksisuuntaisella varianssianalyysillä (jatkuvat muuttujat).

3.3.1. Erot taustatekijöissä

Sukupuoli. Khiin neliö-testin perusteella sukupuolten välillä ei ollut eroa ryhmiin sijoittumisessa ($X^2(3) = 2.98, p = .395$).

Johtotaso. Khiin neliö-testin mukaan johtotasojen välillä oli merkitsevä ($X^2(6) = 44.05, p = .000$) ero ryhmiin sijoittumisessa. Kuten taulukosta 4 havaitaan, ylimmän johdon edustajat sijoittuvat muita useammin ”hyvinvoivien” ryhmään ja muita harvemmin ”ei hyvin muttei huonostikaan voivien” ryhmään. Alimmassa johdossa oli muita vähemmän ”hyvin ja pahoinvoivia”.

TAULUKKO 4. Eri johtotasoilla toimivien henkilöiden sijoittuminen hyvinvointiryhmiin (%)

Ryhmittäys	Alin johto	Keskijohto	Ylin johto
Hyvinvoivat	26,2 %	22,2 %	36,1 %
Hyvin- ja pahoinvoivat	24,6 %	32,1 %	33,6 %
Ei hyvin muttei huonostikaan voivat	24,2 %	24,9 %	13,7 %
Pahoinvoivat	25,0 %	20,7 %	16,7 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Ikä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella ryhmien välillä ei ollut eroa iän suhteen ($F(3, 1282) = 1.205, p = .307$).

Työtunnit. Varianssianalyysistä nähtiin, että ryhmien välillä oli merkitsevä ero työtuntien määrässä ($F(3, 1278) = 35.896, p = .000$). Post hoc -testistä (Tukey HSD) nähtiin, että eniten työtunteja oli ryhmässä 3 (hyvin- ja pahoinvoivat; $ka = 50.07$) ja vähiten ryhmässä 2 (ei hyvin, muttei huonostikaan voivat; $ka = 43.49$). Tämä ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p = .000$). Ryhmät 1 (pahoinvoivat; $ka = 47.02$) ja 4 (hyvinvoivat; $ka = 47.40$) eivät eronneet työtuntien määrässä merkitsevästi toisistaan, mutta molemmissa ryhmissä tehtiin työtunteja tilastollisesti merkitsevästi ($p = .000$) vähemmän kuin hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä ja merkitsevästi ($p = .000$) enemmän kuin ei hyvin muttei huonostikaan voivien ryhmässä.

3.3.2. Erot työn vaatimustekijöissä

Ensimmäiseksi tarkasteltiin työhyvinvointiryhmien välisiä eroja johtajan työlle tyypillisten vaatimustekijöiden (johtaminen, rooliepäselvyydet, työn määrällinen ylikuormitus, henkilökohtainen vastuu ja työpaikan ihmissuhdeongelmat) suhteen. Tämä tehtiin monimuuttujaisella varianssianalyysillä (MANOVA), jossa riippuvina muuttujina olivat yhtä aikaa keskenään korreloivat työn vaatimustekijät. Työn vaatimustekijöiden korrelaatiot vaihtelivat välillä $r = .24$ ($p < .01$) ja $r = .54$ ($p < .001$). Ryhmittelevänä tekijänä analyysissä oli työhyvinvointiryhmittäys. Analyysin perusteella nähtiin, että tarkasteltaessa kaikkia vaatimustekijöitä yhdellä kerralla, työhyvinvointiryhmittäys-muuttujan oma vaikutus oli erittäin merkitsevä ($F(15, 3744) =$

30.251, $p = .000$), eli vaatimustekijöissä oli eroja työhyvinvointiryhmittäin. Vaatimustekijöittäin jatketuista tarkasteluista ilmeni seuraavaa:

Johtaminen. Työhyvinvointiryhmitys-muuttuja selitti merkitsevästi johtamismuuttujan vaihtelua ($F(3, 1250) = 61.225, p = .000$). Post hoc -testistä (Tukey) nähtiin, että kaikki neljä ryhmää erosivat toisistaan merkitsevästi. Eniten kuormitusta johtamistehtävästä koettiin pahoinvoivien ryhmässä 1 ja toiseksi eniten hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä 3 ja vähiten hyvinvoivien ryhmässä 4 (ks. taulukko 5).

Rooliepäselvyydet. Työhyvinvointiryhmitys selitti merkitsevästi myös koettuja rooliepäselvyyksiä ($F(3, 1250) = 79.308, p = .000$). Post hoc -testistä nähtiin jälleen, että kaikki ryhmät erosivat merkitsevästi toisistaan niin, että vähiten kuormitusta rooliepäselvyydet aiheuttivat hyvinvoivien ryhmässä 4 ja eniten pahoinvoivien ryhmässä 1. Hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä rooliepäselvyydet aiheuttivat toiseksi eniten kuormitusta ja neutraalien ryhmässä puolestaan toiseksi vähiten (ks. taulukko 5).

Työn määrällinen ylikuormitus. Ryhmittelevä muuttuja selitti myös työn määrällistä kuormitusta merkitsevästi ($F(3, 1250) = 82.216, p = .000$). Post hoc -testin perusteella nähtiin, että eniten määrällistä ylikuormitusta koettiin ryhmässä 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) ja vähiten ryhmissä 2 ja 4, jotka eivät eronneet merkitsevästi toisistaan. Toiseksi eniten työn määrällistä ylikuormitusta keoettiin ei hyvin muttei huonostikaan voivien ryhmässä 2 (ks. taulukko 5).

Johtajan työn henkilökohtainen vastuu. Työhyvinvointiryhmitys selitti johtajan työn vastuun kuormittavuutta merkitsevästi ($F(3, 1250) = 20.509, p = .000$). Post hoc -testistä selvisi, että ryhmät 1 (pahoinvoivat) ja 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) kokivat yhtä paljon henkilökohtaisen vastuun kuormittavuutta, mutta erosivat merkitsevästi ($p = .000$) ryhmistä 2 (neutraalit) ja 4 (hyvinvoivat), jotka puolestaan kokivat keskenään yhtä paljon henkilökohtaista vastuuta. Vähän pahoinvointia kokevat ryhmät 2 ja 4 kokivat merkitsevästi ($p = .000$) vähemmän kuormitusta henkilökohtaisesta vastuusta kuin ryhmät 1 ja 3, joissa pahoinvointia koettiin paljon (ks. taulukko 5).

Työpaikan ihmissuhdeongelmat. Ryhmittelevä muuttuja selitti merkitsevästi myös työpaikan ihmissuhdeongelmat -vaatimustekijää ($F(3, 1250) = 53.894, p = .000$). Post hoc -testistä selvisi kaikkien ryhmien eroavan toisistaan merkitsevästi niin, että vähiten kuormitusta ihmissuhdeongelmista koettiin hyvinvoivien ryhmässä 4, kun taas eniten kuormitusta koettiin pahoinvoivien ryhmässä 1 (ks. taulukko 5). Toiseksi eniten kuormitusta työpaikan ihmissuhdeongelmista koettiin jälleen hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä 3 ja toiseksi vähiten neutraalien ryhmässä 2.

3.3.3. Erot työn voimavaratekijöissä

Työhyvinvointiryhmien välisiä eroja johtajan työlle tyypillisissä voimavaratekijöissä (työn hallinta ja johtaminen) selvitettiin myös monimuuttujaisella varianssianalyysillä, jossa riippuvina muuttujina olivat molemmat työn voimavarat (keskinäinen $r = .71$, $p < .001$) ja työhyvinvointiryhmitys toimi ryhmittelevänä tekijänä. Analyysi osoitti, että hyvinvointiryhmitys oli merkitsevä voimavarojen selittäjä ($F(6, 2566) = 37.739$, $p = .000$). Voimavaratekijöittäin jatkettut analyysit osoittivat puolestaan seuraavaa:

Työn hallinta. Hyvinvointiryhmitys selitti työn hallintaa merkitsevästi ($F(3, 1283) = 76.937$, $p = .000$). Post hoc -testistä (Tukey) puolestaan nähtiin, että kaikki ryhmät erosivat työn hallinnan kokemisessa merkitsevästi ($p = .000$) toisistaan siten, että eniten työn hallintaa koettiin hyvinvoivien ryhmässä 4, toiseksi eniten ryhmässä 3 ja vähiten pahoinvoivien ryhmässä 1 (ks. taulukko 6).

Johtaminen. Työhyvinvointiryhmitys selitti merkitsevästi myös johtamismuuttujaa ($F(3, 1283) = 52.087$, $p = .000$). Post hoc -testi osoitti, että tämän muuttujan kohdalla ryhmät 1 (pahoinvoivat) ja 2 (neutraalit) kokivat saavansa saman verran tyydytystä/iloa johtamistehtävästä. Ne erosivat merkitsevästi ($p = .000$) ryhmistä 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) ja 4 (hyvinvoivat), joissa koettiin enemmän tyydytystä/iloa johtamistehtävästä kuin ryhmissä 1 ja 2. Toisin sanoen ryhmissä, joissa koetaan vähän hyvinvointia, raportoidaan vähemmän johtamistyöstä juontuvia voimavaroja kuin ryhmissä, joissa hyvinvointia koetaan keskimääräistä enemmän (ks. taulukko 6).

TAULUKKO 5. Työn vaatimustekijöiden keskiarvot ja -hajonnat hyvinvointiryhmien mukaan

Muuttujat	Ryhmä 1		Ryhmä 2		Ryhmä 3		Ryhmä 4	
	Pahoinvoivat		Neutraalit		Hyvin- ja pahoinvoivat		Hyvinvoivat	
	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s
Vaatimukset								
Johtaminen	2.53	.68	2.11	.63	2.32	.70	1.85	.58
Rooliepäselvyydet	2.78	.82	2.14	.75	2.39	.75	1.88	.66
Työn määrällinen ylikuormitus	3.08	.70	2.52	.64	3.24	.66	2.65	.67
Henkilökohtainen vastuu	2.72	.98	2.32	.90	2.63	.91	2.25	.85
Työpaikan ihmissuhdeongelmat	2.87	1.09	2.17	.88	2.41	.97	1.90	.83

TAULUKKO 6. Työn voimavaratekijöiden keskiarvot ja -hajonnat hyvinvointiryhmien mukaan

Muuttujat	Ryhmä 1 Pahoinvoivat		Ryhmä 2 Neutraalit		Ryhmä 3 Hyvin- ja pahoi- voivat		Ryhmä 4 Hyvin- voivat	
	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s
Voimavarat								
Työn hallinta	3.24	.78	3.49	.74	3.87	.67	4.02	.65
Johtaminen	2.98	.72	3.07	.72	3.46	.69	3.54	.70

3.3.4. Yhteenveto hyvinvointiryhmien välisistä eroista

Lopuksi erotteluanalyysin avulla pyrittiin löytämään ne tausta-, työn vaatimus- ja voimavaratekijät, jotka olisivat kaikista oleellisimmat ryhmien erottelussa. Tarkoitus oli tällä tavoin etsiä ryhmiä parhaiten erottelevia muuttujayhdistelmiä ja siten tiivistää tuloksia. Analyysi tuottaa lineaarisia muuttujayhdistelmiä (erottelufunktioita). Koska ryhmiä oli neljä, on analyysin mukaan mahdollista löytää kolme erottelufunktiota. Analyysissa oli aluksi mukana kaikki edellä kuvatut tausta-, työn vaatimus- ja voimavaratekijät. Niistä kuitenkin ikä ja sukupuoli karsiutuivat pois, sillä ne eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi erottelijoiksi.

Erotteluanalyysin tuloksena muodostui siis kolme erottelufunktiota, joista kaksi oli tilastollisesti merkitsevää: funktio 1, jonka ominaisarvo oli .358 ($p = .000$) sekä funktio 2, jonka ominaisarvo oli .213 ($p = .000$). Funktiolle 1 painottuivat positiivisesti kaikki työn vaatimustekijät paitsi työn määrällinen ylikuormitus ja työn voimavaroista työn hallinta negatiivisesti (ks. taulukko 7). Työn hallinta painottui voimakkaasti myös funktiolle 2, joten se ei ollut kovin hyvä erottelija. Erottelufunktio 1, jonka voidaan katsoa kuvastavan lähinnä työn laadullista kuormitusta, erotteli parhaiten hyvinvoivien (ryhmä 4) ja pahoinvoivien (ryhmä 1) ryhmät toisistaan. Pahoinvoivia kuvaa laadullisen kuormituksen runsaus (ryhmän keskiarvo funktiolla = .927), kun taas hyvinvoivia sen puute (ryhmän keskiarvo funktiolla = -.767). Neutraalien (ryhmä 2) ryhmän keskiarvo funktiolla oli -.092 ja hyvin- ja pahoinvoivien (ryhmä 3) ryhmän keskiarvo oli .113. Näitä ryhmiä funktio ei siis juurikaan erotellut.

TAULUKKO 7. Muuttujien ja erottelufunktioiden välinen korrelaatiomatriisi

Muuttujat	Funktio 1	Funktio 2
Rooliepäselvyydet	.731*	.142
Työn hallinta	-.627*	.496
Johtaminen vaatimuksena	.620*	.163
Työpaikan ihmissuhdeongelmat	.603*	.092
Henkilökohtainen vastuu	.337*	.191
Työn määrällinen kuormitus	.457	.747*
Työtunnit viikossa	.041	.601*
Johtaminen voimavarana	-.467	.467
Johtotaso	-.147	.274*

- = suurin korrelaatio jokaisen muuttujan ja molempien funktioiden välillä

Funktiolle 2 painottuivat johtaminen voimavarana sekä määrällinen ylikuormitus yhdessä työtuntien määrän ja johtotason kanssa (ks. taulukko 7). Funktion voidaan ajatella kuvaavan työn määrällistä kuormitusta, johon yhdistyy ylimmällä johtotasolla työskentely ja tunne johtamisen tuottamasta tyydytyksestä/ilosta. Johtaminen voimavarana painottui molemmille funktioille yhtä paljon, mutta analyysi sijoitti sen kuitenkin funktiolle 2. Erotusfunktio 2, joka siis kuvaa työn määrällisiä vaatimuksia, jotka painottuvat ylimmällä johtotasolla, erotteli parhaiten ryhmät 2 (neutraalit) ja 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) toisistaan. Ryhmässä 2 (neutraalit) työn määrällistä kuormitusta koettiin vähän (ryhmän keskiarvo funktiolla = -.689) ja ryhmässä 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) sitä koettiin paljon (ryhmän keskiarvo funktiolla = .603). Hyvinvoivien ryhmän (ryhmä 4) keskiarvo funktiolla oli .087 ja pahoinvoivien ryhmän (ryhmä 1) keskiarvo oli .094 (ks. taulukko 7). Näitä ryhmiä funktio 2 ei siis erotellut.

4. Pohdinta

4.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia suomalaisjohtajien työhyvinvointia ja työpahoinvointia sekä näiden kokemusten yhteyttä sukupuoleen ja johtotasoon. Lisäksi haluttiin selvittää, voiko työhyvinvointia (työn imua) ja työpahoinvointia (stressiä ja työnvaihtoaikkeitä) esiintyä yhtäaikaaisesti johtotehtävissä toimivilla. Toisin sanoen haluttiin selvittää, voidaanko aineistosta

löytää erilaisia hyvinvoinnin ilmenemisryhmiä, esimerkiksi johtajia, jotka kokevat ainoastaan työn imua, muttei juuri lainkaan stressiä ja työnvaihtoaikkeitä, tai toisaalta sellaisia johtajia, jotka kokevat työssään runsaasti sekä työn imua että stressiä ja työnvaihtoaikkeitä. Tarkoituksena oli myös tutkia, eroavatko eri hyvinvoinnin ryhmiin sijoittuvat henkilöt toisistaan taustatekijöissä (sukupuoli, johtotaso, ikä ja työtuntien määrä) tai vaatimus- ja voimavaratekijöissä. Tutkimuksen avulla haluttiin siis lähestyä kysymystä, ovatko työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin kokemukset erillisiä (Hakanen, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli ym., 2002). Tutkimuksessa hyödynnettiin työn voimavarojen ja vaatimusten (TV-TV) –mallia, jossa oletetaan työn voimavarojen yhdistyvän hyvinvointiin ja työn vaatimusten pahoinvointiin.

4.2. Päätulokset

4.2.1. Taustatekijöiden yhteys työhyvinvointiin ja työpahoinvointiin

Tutkimus osoitti aikaisempien suomalaistutkimusten mukaisesti, että naiset kokivat miehiä enemmän työn imua (Hakanen, 2004; Mauno ym., 2005). Ainoa poikkeus oli omistautuminen, joka on toinen työn imun ydinpiirteistä. Sekä naiset että miehet kokivat omistautumista yhtä paljon, mikä saattaa johtua siitä, että nimenomaan omistautuminen kuvaa miesten suhdetta työhönsä muita osa-alueita paremmin, kun taas naiset kokevat myös tarmokkuuden ja uppoutumisen tärkeiksi piirteiksi työssään. Ehkä myös johtajiin kohdistuvat odotukset vaihtelevat sukupuolesta toiseen ja naiset kokevat, että yksin omistautuminen ei riitä. Naisia on johtotehtävissä myös miehiä huomattavasti vähemmän, joten voi olla, että johtotehtäviin valikoituu erityisen työhön suuntautuvia naisia.

Oletusten mukaisesti stressin kokemisessa ei ollut eroja sukupuolen mukaan. Työssään työn imua miehiä runsaammin kokevat naiset eivät siis koe miehiä vähemmän työpahoinvointia. Tässä tutkimuksessa sukupuolten välillä ei myöskään löytynyt eroja työnvaihtoaikkeissa. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että Suomessa naisjohtajat viihtyvät työssään yhtä hyvin kuin miehet. Työnvaihtoaikkeiden kodalla ilmeni kuitenkin yhdysvaikutus, jonka mukaan vähiten työnvaihtoaikkeitä oli korkeimmalla johtotasolla toimivilla miehillä. Hypoteesin mukaisesti ylimmässä johdossa työskentelevät kokivat eniten työn imua ja ylimmässä johdossa työskentelevät miehet vähiten työnvaihtoaikkeitä. Stressin kokemisessa ei oletusten vastaisesti löydetty eroja johtotason mukaan. Keskijohto ei siis stressikokemuksiltaan eronnut muilla johtotasoilla työskentelevistä. Toisin sanoen vaikka keskijohdon on todettu kärsivän työn määrällisestä ylikuormituksesta (Tarvainen ym., 2005), se ei näyttänyt ilmenevän stressikokemuksina.

Kaikkiaan tulokset viittaavat siihen, että työn imu – ja siihen vaikuttavat työn voimavarat – lisääntyvät erityisen paljon ylimmälle johtotasolle siirryttäessä. Toisaalta kyseessä on poikkileikkaustutkimus, joten ei voida varmasti sanoa, lisääntyykö työn imu korkeammalle johtotasolle siirryttäessä vai päätyvätkö sinne sellaiset henkilöt, jotka jo alun perin kokivat enemmän työn imua.

4.2.2. Työhyvinvointi- ja työpahoinvointikokemusten erillisuus

Odotusten ja aikaisempien tutkimusten mukaisesti työn imun osa-alueet korreloivat voimakkaasti keskenään. Työn imu oli myös negatiivisesti yhteydessä stressin kokemiseen ja työnvaihtoaikeisiin. Työn imun ulottuvuuksista uppoutuminen käyttäytyi kuitenkin eri tavoin kuin muut ulottuvuudet. Sen yhteydet pahoinvoinnin kuvaajiin olivat vähäisemmät ja itse asiassa uppoutumisen ja stressin välillä ei ollut merkitsevää korrelaatiota. Tämä tukee aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyä havaintoa siitä, että työn imun kaksi ydinaluetta ovat juuri tarmokkuus ja omistautuminen (Ganzalez-Roma ym., 2006; Hakanen ym., 2006).

Käytettyjen työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kuvaajien rakenne osoittautui oletuksen mukaiseksi, sillä faktorianalyysi tuotti selkeästi kaksi faktoria; työhyvinvoinnin faktorin ja työpahoinvoinnin faktorin. Ainoastaan työnvaihtoaikeet-muuttuja oli hieman ongelmallinen, sillä se latautui molemmille faktoreille lähes yhtä voimakkaasti, mutta suunta oli teorian mukainen, eli työhyvinvointifaktorille se latautui negatiivisesti. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on löytynyt merkitseviä yhteyksiä työnvaihtoaikeiden vähäisyyden ja työn imun välillä (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), joten tulos on ymmärrettävä.

Johtajat jakautuivat faktoreiden perusteella muodostettuihin työhyvinvointiryhmiin 1) pahoinvoivat, 2) ei hyvin muttei huonostikaan voivat, 3) hyvin- ja pahoinvoivat sekä 4) hyvinvoivat) erittäin tasaisesti, mikä selvästi osoittaa, että työhyvinvointia ja työpahoinvointia voidaan oletusten mukaisesti kokea ainakin jossain määrin toisistaan riippumatta. Toisin sanoen se, että henkilö kokee paljon hyvinvointia, ei välttämättä tarkoita, että hän kokee vähän pahoinvointia, ja toisinpäin. Tämä tulos tukee viimeaikaisia työn imun tutkimuksia hyvin havainnollisella tavalla. Työn imun kokeminen on muissakin tutkimuksissa osoittautunut riippumattomaksi työpahoinvoinnin kokemuksista, etupäässä työuupumuksesta (ks. esim. Maslach ym., 2001; Schaufeli ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007).

Ryhmittymisen perusteella johtajista reilu puolet (hyvin- ja pahoinvoivat ja hyvinvoivat ryhmät) koki työssään paljon hyvinvointia. Näistä kuitenkin puolet koki samaan aikaan myös paljon

pahoinvointia (erityisesti stressiä), joten aidosti hyvinvoivia oli noin neljännes tutkituista johtajista. Noin puolella oli puolestaan pahoinvoinnin kokemuksia (pahoinvoivat ja hyvin- ja pahoinvoivat ryhmät) ja vastaavasti neljänneksen kokemuksia luonnehti pelkkä pahoinvointi. Hyvin- ja pahoinvoivien ryhmä on erityisen mielenkiintoinen, sillä se osoittaa, että molemmat kokemukset ovat mahdollisia yhtä aikaa. Olisikin kiinnostavaa jatkossa tutkia esimerkiksi haastattelemalla, kumpi kokemus on hallitseva tällaisten johtajien elämässä ja mihin tekijöihin kokemukset ankkuroituvat.

4.2.3. Työhyvinvointiryhmät eroavat toisistaan TV-TV-mallin mukaisesti.

Työhyvinvointiryhmien erot taustatekijöissä. Työhyvinvointiryhmien välillä ei ollut eroa sukupuolen tai iän mukaan, mutta eroja ilmeni johtotason ja viikkotyötuntien perusteella. Ylimmällä johtotasolla työskentelevät sijoittuivat muita useammin hyvinvoivien ryhmään (ryhmä 4). Keskijohdossa työskentelevät sijoittuivat puolestaan ensisijaisesti hyvin- ja pahoinvoivien ryhmään (ryhmä 3) ja alimmalla johtotasolla työskentelevät sijoittuivat melko tasaisesti kaikkiin hyvinvointiryhmiin. Työtunteja puolestaan tehtiin eniten hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä (ryhmä 3) ja vähiten niiden keskuudessa, jotka eivät voineet hyvin mutta eivät huonostikaan (ryhmä 2). Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä olisi voinut olettaa, että töitä tehtäisiin eniten pahoinvoivien ryhmässä. Voi kuitenkin olla niin, että pahoinvointi on jo johtanut siihen, että työntekoa on pitänyt vähentää. Sen sijaan hyvin- ja pahoinvoivien ryhmän kohdalla kyse voi olla siitä, että hyvinvointi – työn imu – kannustaa työntekoon, mikä sitten näkyy pahoinvointina, erityisesti stressikokemuksena. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu työn imun yhteys juuri tehtyihin työtunteihin ja koettuihin työn aikapaineisiin (Mauno ym., 2005).

Työhyvinvointiryhmien erot työn vaatimustekijöissä. Johtaminen, rooliepäselvyydet, vastuu ja työpaikan ihmissuhdeongelmat kuormittivat eniten pahoinvoivien ryhmässä (ryhmä 1). Toiseksi eniten nämä aiheuttivat kuormitusta hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä (ryhmä 3). Sen sijaan hyvinvoivien (ryhmä 4) ryhmässä mainitut seikat aiheuttivat vähiten kuormitusta; toiseksi vähiten ne kuormittivat ei hyvin mutta ei huonostikaan voivien ryhmää (ryhmä 2). Näyttää siis siltä, että nämä työn vaatimustekijät liittyvät erityisesti pahoinvoinnin kokemuksiin ja sopivat siis hyvin yhteen aikaisempien tutkimuksen ja TV-TV-mallin kanssa (Bakker ym., 2003; Hakanen, 2004; Lu ym., 2000). Työn määrällinen ylikuormitus sen sijaan kuormitti eniten ryhmässä 3 (hyvin- ja pahoinvoivat) ja vasta toiseksi eniten pahoinvoivien ryhmässä 1. Vähiten sitä koettiin hyvinvoivien (ryhmä 4) ja neutraalien (ryhmä 2) keskuudessa. Tältä osin tulos on samansuuntainen kuin havainto

viikkotyötuntien kohdalla. Hyvin- ja pahoinvoivien ryhmä tekee siis paljon työtä, johon heitä kannustanee työn imu, mutta josta seurauksena on koettua stressiä. Kaikkiaan työn vaatimustekijät näyttävät siis olevan yhteydessä erityisesti pahoinvoinnin kokemiseen, eikä niinkään hyvinvoinnin puutteeseen.

Työhyvinvointiryhmien erot työn voimavaratekijöissä. Työn hallintaa koettiin eniten hyvinvoivien ryhmässä (ryhmä 4) ja vähiten pahoinvoivien ryhmässä (ryhmä 1). Johtamisesta saatiin voimavaroja eniten hyvinvoivien ryhmässä (ryhmä 4) ja hyvin ja pahoinvoivien ryhmässä (ryhmä 3), jotka eivät eronneet toisistaan merkitsevästi. Ryhmät 1 (pahoinvoivat) ja 2 (neutraalit) eivät myöskään eronneet toisistaan, mutta niissä koettiin vähemmän johtamisesta saatuja voimavaroja kuin muissa ryhmissä. Ryhmät, joissa työhyvinvointia koettiin paljon, näyttivät siis kokevan enemmän työn voimavaratekijöitä, mikä sopii TV-TV-mallin oletuksiin siitä, että työn voimavarat ovat erityisesti yhteydessä työhyvinvoinnin kokemiseen (Cartwright, 2000; Mauno ym. 2005; Mäkikangas ym., 2005).

Erotteluanalyysi tiivistä saatuja tuloksia. Analyysistä nähtiin, että hyvinvoivien ryhmää ja pahoinvoivien ryhmää erotteli parhaiten laadullista kuormitusta kuvaava erottelufunktio, jolle painottuivat kaikki työn laadulliset vaatimustekijät (johtaminen, rooliepäselvyydet, vastuu ja työpaikan ihmissuhdeongelmat) sekä työn hallinta negatiivisesti. Hyvinvoivien ryhmää kuvaa laadullisen kuormituksen vähyys ja pahoinvoivia sen runsaus, kuten myös tehdyt varianssianalyysit osoittivat. Ei hyvin muttei huonositkaan voivia (neutraalit) ja hyvin- ja pahoinvoivia erotteli toisistaan puolestaan toinen erottelufunktio, jolle painottuivat työn määrällinen ylikuormitus ja työtunnit viikossa yhdistyneenä ylimmällä johtotasolla työskentelyyn ja tunteeseen johtamisen tuottamasta tyydytyksestä/ilosta. Hyvin- ja pahoinvoivien ryhmässä tällaista määrällistä kuormitusta koettiin paljon ja neutraalien ryhmässä puolestaan vähän. Tulos kertoo siitä, että hyvin- ja pahoinvoivien kokemukset ankkuroituvat yhtäältä ylikuormitukseen (työn liiallinen määrä), mutta toisaalta myös johtamistyössä koettuihin voimavaroihin. Tältä osin tulos sopii hyvin yhteen havaintoon, jonka mukaan johtamistyö on yhtä aikaa sekä kuormittavaa että palkitsevaa (esim. Lönnqvist, 2000).

4.3. Tutkimuksen rajoitukset

Vaikka tutkimustulokset olivat hypoteesien ja teoreettisten mallien mukaisia, on päätelmiä tehdessä kuitenkin syytä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitukset. Tutkimuksen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (40,4 %), mutta vastanneet edustivat kuitenkin hyvin alkuperäistä otosta sukupuolen ja

ian suhteen. Kuitenkin on mahdollista, että tutkimukseen vastanneet ovat joltain muilta osin valikoituneet epäedustavasti. Voi esimerkiksi olla, että useampi työssään hyvin voiva henkilö on vastannut kyselyyn, kun taas huonommin jaksava ei ole ollut tarpeeksi motivoitunut vastaamaan. Näin ollen tulokset voivat antaa johtajien tilanteesta myönteisemmän kuvan kuin se todellisuudessa on. Tutkimus on lisäksi poikkileikkaustutkimus, minkä vuoksi syy-seuraussuhteita ei päästä tarkastelemaan. Ei siis voida väittää, että työn vaatimukset ovat aiheuttaneet pahoinvoinnin kokemukset. Ainoastaan voidaan todeta näiden seikkojen yhteys. Tutkimukseen vastanneiden määrä oli kuitenkin sen verran suuri, että havaituista yhteyksistä voidaan olla melko varmoja. Otoksen ollessa suuri on tosin aina muistettava se, että merkitseviä yhteyksiä löydetään melko helposti, vaikka niiden käytännön merkitys olisikin pieni.

On syytä huomioda myös se, että kaikki tutkittavia koskeva tieto on peräisin johtajien itsearvioinneista. Tämä seikka on voinut voimistaa havaittuja yhteyksiä. Kyselylomake ei voi olla kovin pitkä, jos mahdollisimman monen halutaan vastaavan siihen. Näin ollen usein joudutaan käyttämään lyhennettyjä mittareita. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa työpahoinvoinnin mittaaminen jäi vähemmälle huomiolle. Olisi ollut hyvä, jos kysely olisi sisältänyt esimerkiksi työuupumuksen mittarin, sillä olisi ollut mielenkiintoista tutkia työn imun ja työuupumuksen yhteyksiä. Itsearvioinnista peräisin oleva tieto on lisäksi aina subjektiivista (esimerkiksi persoonallisuus ja tulkinta vaikuttavat vastauksiin), joten siihen on suhtauduttava tietyin varauksin. Esimerkiksi tiedetään yleisesti, että korrelaatiot objektiivisesti mitatun kuormittumisen ja koetun stressin välillä ovat heikommat kuin vastaavat korrelaatiot subjektiivisten mittausten kohdalla (Sonnentag & Frese, 2003). Tämä pätee myös hyvinvoinnin mittareihin. Lisäksi tutkimuksen kohteena olivat johtoasemassa työskentelevät henkilöt, joiden rooliin kuuluu kestää paineita, muutoksia ja määrällistä kuormitusta työssään. Tämän vuoksi heillä voi olla taipumusta aliarvioida työnsä vaativuutta.

Myös työnvaihtoaikeiden käyttämistä työpahoinvoinnin mittarina voidaan pitää ongelmallisena. Tässä tutkimuksessa sen havaittiin olevan negatiivisesti yhteydessä työn imun kanssa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty vastaava yhteys työnvaihtoaikeiden vähäisyyden ja työn imun välillä (Schaufeli & Bakker, 2004). Työnvaihtoaikeet ja työn imu eivät siis ole täysin erillisiä ilmiöitä. Lisäksi työvaihtoaikeiden ymmärtäminen pelkästään kielteisenä ilmiönä voidaan nähdä yksinkertaistuksena. Työnvaihtoaikeet eivät välttämättä kuvaa työntekijän työpahoinvointia tai omistautumattomuutta työhönsä, sillä voidaan hyvin ajatella, että henkilö vaihtaa työpaikkaa saadakseen vielä mieluisamman työpaikan, vaikka viihtyisikin vanhassa. Lisäksi henkilö voi olla omistautunut työlleen sinänsä, muttei tietylle yritykselle tai organisaatiolle. Näin ollen työn vaihto voi olla myös positiivinen kokemus. Organisaation tasolla henkilöstön runsaat työnvaihtoaikeet ovat kuitenkin ongelmallisia, sillä niiden on todettu johtavan työpaikan vaihtoon,

josta koituu huomattavia kustannuksia organisaatiolle (Barrick & Zimmerman, 2005; Carmeli & Weisberg, 2006).

Lisäksi on hyvä muistaa, että tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat suomalaiset johtajat. Tuloksia ei siten voida varmuudella yleistää muissa tehtävissä toimiviin henkilöihin tai muiden maiden johtajiin. Tuloksien yleistettävyyttä parantaa kuitenkin se, että ne olivat pääosin aikaisempien ulkomailla saatujen tulosten ja TV-TV-mallin mukaisia.

4.4. Lopuksi

Tämän tutkimuksen tulokset yhtyvät niihin viime vuosina julkaistuihin tutkimustuloksiin, joissa työn imun käyttökelpoisuus työhyvinvoinnin mittarina on tullut selvästi esille (Ganzalez-Roma ym., 2006; Hallberg & Schaufeli, 2004; Montgomery ym., 2003). Tutkimus ottaa kantaa keskusteluun työhyvinvoinnin mittaamisesta itsenäisenä ilmiönä, jota ei voida tyydyttävästi tavoittaa työpahoinvoinnin puutteesta käsin. Tutkimuksessa onnistuttiin osoittamaan, että työhyvinvoinnin kokeminen on ainakin joltain osin työpahoinvoinnin kokemisesta riippumatonta. Johtotehtävissä toimivat henkilöt pystyttiin jakamaan neljään eri työhyvinvointiryhmään sen mukaan, miten paljon he kokivat työn imua ja työpahoinvointia. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien joukossa noin neljäsosa koki yhtä aikaa sekä keskimääräistä enemmän työpahoinvointia että keskimääräistä enemmän työhyvinvointia. Lisäksi toinen neljännes koki sekä työpahoinvointia että työhyvinvointia keskimääräistä vähemmän. Näin ollen vain noin puolet johtajista koki olevansa selvästi joko hyvinvointia tai pahoinvointia. Työn imun kokemisen on aikaisemmin todettu olevan riippumatonta työuupumuksen kokemisesta (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli ym., 2002a). Tämän tutkimuksen perusteella sama pätee myös silloin, kun työpahoinvoinnin mittareina ovat työnvaihtoaiheet ja stressi.

Tutkimustulokset tukivat myös TV-TV-mallia, joka olettaa, että työn sisältämät voimavarat ovat yhteydessä koettuun työhyvinvointiin ja vaatimukset puolestaan koettuun pahoinvointiin (Bakker ym., 2003a, 2005; Hakanen, 2004). Toisin sanoen tämän tutkimuksen ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten valossa näyttää siltä, että työpahoinvointi ja työhyvinvointi ovat erillisiä ilmiöitä, joihin voidaan vaikuttaa joissain määrin eri tekijöiden kautta. Tämä tieto on tärkeää myös käytännön työelämässä. Nimittäin haluttaessa lisätä työntekijöiden hyvinvointia, ei riitä poistaa työntekijöitä kuormittavia vaatimustekijöitä, vaan tehokkaampaa on lisätä työssä koettuja voimavaroja. Tutkimustulokset huomioon ottaen ei myöskään ole itsestään selvää, että onnistunut hanke lisätä työhyvinvointia yrityksessä samalla vähentäisi koettua työpahoinvointia. Sama pätee

myös toisinpäin. Siksi olisikin tärkeää, että yritykset seuraisivat näiden ilmiöiden kehitystä työntekijöidensä keskuudessa erillisillä mittareilla.

Työhyvinvointiin kannattaa sijoittaa resursseja, sillä työpahoinvointi tulee kalliiksi sekä yrityksille että valtiolle (Liukkonen ym., 1999). Tämän vuoksi jatkotutkimuksissa olisi syytä jatkaa työpahoinvoinnin ja työhyvinvoinnin erillisyyden sekä niihin liittyvien vaatimus- ja voimavaratekijöiden selvittämistä pitkittäisasetelmilla. Pitkittäistutkimuksella voitaisiin varmistaa, edeltävätkö voimavarat todella koettua työn imua vai onko näiden välinen suhde esimerkiksi vastavuoroinen. Lisäksi pitkittäisasetelmalla olisi kiinnostavaa selvittää, ovatko voimavarat erityisen tärkeässä asemassa paljon vaatimuksia sisältävässä työssä, kuten Hakanen ym. (2005) ovat esittäneet. Olisi myös mielenkiintoista selvittää näiden yhteyksien käytännön merkitystä työpakoilla tehdyssä tutkimuksessa, jossa voitaisiin seurata erilaisten työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävien interventioiden tuloksellisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytetty tapa lähestyä työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin erillisyyttä jakamalla tutkittavat eri ryhmiin sen mukaan, miten paljon hyvinvointia ja pahoinvointia he työssään kokevat, on myös huomionarvoinen. Samantyylistä henkilösuuntautunutta lähestymistapaa olisi syytä käyttää yhä enemmän, sillä se voi paljastaa esimerkiksi hyvinvoinnin riskiryhmiä, jotka siis voivat useamman kuvaajan mukaan heikosti ja joihin olisi suunnattava huomiota. Tällainen tieto voisi auttaa myös toimenpiteiden kohdentamisessa.

LÄHTEET

- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29(1)*, 99-118.
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management, 12 (2)*, 117-171.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(4)*, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10(1)*, 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Psychology, 10(2)*, 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Scaufeli W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58(5)*, 661-689.
- Barrik, M.R., & Zimmerman, R.D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology, 90*, 159-166.
- Bech, P., Andersen, M.B., Bech-Andersen, G., Tønnesen, S., Agnarsdottir, E., & Borg, V. (2005). Work-related stressors, depression and quality of life in Danish Managers. *European Psychiatry, 20*, S318-S325.
- Bellman, S., Foster, N., Still, L., & Cooper, C. L. (2003). Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress. *Stress and Health, 19*, 45-58.
- Bhuan, S.N., Menguc, B., & Borsboom, R. (2005). Stressors and job outcomes in sales: A triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model. *Journal of Business Research, 58*, 141-150.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9*, 191-206.
- Cartwright, S. (2000). Taking the pulse of executives health in the U.K. *Academy of Management Executive, 14*, 16-23.
- Cushway, D., Tyler, P., A., & Nolan, P. (1996). Development of a stress scale for mental health professionals. *British Journal of Clinical Psychology, 35*, 279-295.
- de Jonge, J., & Kompier, M.A. (1997). A critical examination of the Demand- Control-Support Model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4(4)*, 235-258.
- de Jonge, J., & Schaufeli, W.B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of

Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, (19), 387-407.

de Jonge, J., van Breukelen, G.J.P., Landeweerd, J.A., & Nijhuis, F.J.N. (1999). Assessments of job characteristics in testing the Job Demand-Control Model: A multilevel approach. *Human Relations*, 52(1), 95-122.

de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J.(2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317-1327.

de Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landweerd, J.A., & Nijkhuis, F.J.N. (2001). Testing reciprocal relationship between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 29-46.

de Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003). "The very best of the millenium": Longitudinal research and the Demand-Control-(Support) Model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.

de Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(4), 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001b). The job demand-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Dollard, M.F., & Winefield, A.H. (1998). A test of the Job Demand-Control/Support Model of work stress in correctional officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(3), 243-264.

Ganzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bekker, A.B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications of the next millenium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørheide, E. (2001). *QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K., & Roponen, T. (1990). *TSK. Miten käytät työstressikyselyä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A-L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 29(6), 444-451.

-
- Farber, B.A. (1990). Burnout in psychotherapists: Incidences, types and trends. *Psychotherapy in Private Practice*, 8, 35-44.
- Hakanen, J.J. (2002). Työn imu ja työuupumus: Laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37(4), 291–301.
- Hakanen, J.J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 133, 479-487.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hallberg, U., Johansson, G., & Schaufeli, W.B. (2007). Type A behaviour and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142.
- Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? can work engagement be discriminated from job involvement and organisational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Herno, H.T., Feldt, T., Ruoppila, I., & Rasku, A. (2000). *Esimiesten elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996–1999*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisu 345.
- Ho, J.T.S. (1995). The Singapore executive: stress, personality and wellbeing. *Journal of Management Development*, 14, 47-55.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., de Jonge, J., & Nijhuis, F.J.N. (2001). Specific relationship between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- Iwasaki, Y., MacKey, K., & Mactavish, J. (2005). Gender-based analysis of coping with stress among professional managers: Leisure coping and non-leisure coping. *Journal of Leisure Research*, 37 (1), 1-28.
- Jeurissen, T., & Nyklicek, I. (2001). Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers. *Work and Stress*, 15(3), 254-264.
- Jex, S.M., & Thomas, J. L.(2003). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress; the moderation role of self-efficacy. *Work and Stress*, 14, 262-280.
- Judge, T.A., Boudreau, J.W., & Bretz, R.D. Jr. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767-782.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kalimo, R., & Vuori, J. (1991) Work factors and health: The predictive role of pre-employment experiences. *Journal of Occupational Psychology*, (64), 97-115.

-
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W.B., & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist. *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands- Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Lu, L., Kao, S-F., Cooper, C. L., & Spector, P.E. (2000). Managerial stress, locus of control, and job strain in Taiwan and UK: A comparative study. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 209-226.
- Lundberg, U., & Frankenhaeuser, M. (1999). Stress and workload of men and women in high-ranking positions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 142-151.
- Liukkonen, P., Cartwright, S., & Cooper, C. (1999). Costs and benefits of stress prevention in organizations: review and new methodology. Teoksessa M. Kompier & C. Cooper (toim.), *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the work place* (s. 33-51). Lontoo: Routledge.
- Lyness, K.S., & Judiesh, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationship of gender, promotions, and family leave of absence on voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178.
- Lönnqvist, J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*, 2. painos (s. 160–171). Oulu: Metanoia instituutti.
- Maki, N., Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2005). The responses of male and female managers to work place stress and downsizing. *North American Journal of Psychology*, 7(2), 295-312.
- Manshor, A.T., Fontaine, R., & Choy, C.S. (2003). Occupational stress among managers: A Malaysian Survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 622-628.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it?* San Francisco. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews of Psychology*, (52), 397-422.
- Maunio, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40(1), 16-30.

-
- Mayer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Menon, N., & Akhilesh, K.B. (1994). Functionally dependent stress among managers. A new perspective. *Journal of Managerial Psychology, 9*, 13-22.
- Montgomery, A., Peteers, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping, 16*(2), 195-211.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina* (s. 56-74). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers. *Journal of Managerial Psychology, 16*, 635-649.
- Parker, S.K., Chmiel, N., & Wall, T.D.(1997). Work characteristics and employee well-being Within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 2* (4), 289-303.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., & Stone-Romero, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology, 79*(2), 224-228.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. L., Frink, D.D., & Anthony, W.P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Managerial Executives, 14*, 115-123.
- Peterson, A.L. (2007). Managerial turnover in US retail organizations. *Journal of Management development, 26* (8), 770-789.
- Piitulainen, S., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002). Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI -kyselyllä: Katsaus menetelmään ja sen psykometrisiin ominaisuuksiin. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 348*.
- Sager, J., Grieffieth, R., & Hom, P. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior, 53*, 254-273.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change and Management, 17*(5), 471-489.
- Schaufeli, W.B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology: An International Review, 53*(4), 502-517.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, (25)*, 293-315.

-
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(5), 464-481.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (toim.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (s. 135-177). Greenwich: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(3), 71-92.
- Shanfa, Y., Sparks, K., & Cooper, C. L. (1998). Occupational stress in workers and managers in steelworks in China. *International Journal of Stress Management, 5*(4), 237-245.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Teoksessa W.C. Borman, D. R. Ingel & J. Klimonski (toim.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (s. 453-491). New York: Wiley.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen, 19*(4), 440-456.
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work and Stress, 13* (2), 87-114.
- Williams, S., & Cooper, C.L. (1998). Measuring occupational stress: Development of pressure management indicator. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 306-321.