



## PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION / SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article.  
This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

### **Please cite the original version:**

Ekonen, M., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. In M. Virkajärvi (Ed.), *Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013*, 101–114. Tampere: Tampereen yliopisto.

URL:

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1)

## HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

Rinnakkaistallennettu versio *voi* erota alkuperäisestä julkaistusta sivunumeroiltaan ja ilmeeltään.

### **Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:**

Ekonen, M., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. In M. Virkajärvi (Ed.), *Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013*, 101–114. Tampere: Tampereen yliopisto.

URL:

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1)

Vastuullinen ja eettinen johtaminen kestävässä työelämässä

Sirpa Koponen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto, +358 40 836 8841, sirpa.koponen@jyu.fi

Anna-Maija Lämsä, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto, + 358 40 576 7823, anna-maija.lamsa@jyu.fi

Melina Kärkäs, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto, melina.karkas@gmail.com

Marianne Ekonen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut, marianne.ekonen@jamk.fi

Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi

Abstrakti

Tutkimuksessa vastataan seuraavaan kysymykseen: Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaissuhde ovat yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun? Alakysymyksinä selvitetään: Lisääkö alaisen kokeman luottamuksen taso hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin? Lisääkö alaisen kokeman esimies-alaissuhteen laatu hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin? Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin kahdeksassa pk-yrityksessä. Perusjoukon muodostaa yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa ollut henkilöstö. Kyselyn vastausprosentti on 41.8 (n = 163). Tulokset osoittavat, että mitä korkeammaksi alaiset arvioivat tunneperustaisen organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteensa laadun, sitä useammin he kokevat tuntevansa työn imua. Tunteisiin perustuva luottamus selittää parhaiten alaisten työhön uppoutumista, johon esimies-alaissuhteella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Esimies-alaissuhde selittää parhaiten tarmokkuutta. Tulos tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä. Työn imun kokemisessa näyttää sosiaalinen työympäristö olevan esimiestä merkittävämmässä asemassa pk-yrityksissä. Työn imun riskitekijöiksi tässä tutkimuksessa muodostuivat alaisen nuori ikä ja työskentely it-alalla.

Avainsanat: organisaatioluottamus, luottamus, esimies-alaissuhde, työn imu, työhyvinvointi,

## Johdanto

Tekesin Finnsight 2015 -raportin mukaan työelämän tulevia haasteita lisäävät erityisesti väestön ikääntyminen, globalisoituvat työmarkkinat, työn muutokset ja ihmisten henkisten voimavarojen riittävyys kuten myös kestävä kehityksen edistäminen ja osaamisen muutokset. EVAn arvo- ja asennetutkimuksessa 2010 puolestaan todetaan, että Suomi on siirtymässä suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhtäältä työvoima tulee kutistumaan mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kiristyminen vie työpaikkoja Suomesta. (Haavisto 2010).

Väestörakenteemme muutoksen seurauksena työvoiman määrä vähenee jatkuvasti. Suomalainen työelämä ja suomalaiset yritykset selviävät tulevaisuudessa vain uusilla ajattelu- ja toimintamalleilla (Kasvun ajurit 2008; Hautamäki 2008; Nurmio & Turkki 2010). Toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on elintärkeää kehittää organisaatioita ja niiden johtamista työntekijöiden työuria parantaviksi ja pidentäviksi. Työ- ja toimintakyvyn säilyttämiseksi tarvitaan uusia keinoja, joilla voidaan edistää sekä työntekijöiden että organisaatioiden hyvinvointia ja menestystä (Hakanen 2009a, 5). Työelämän jatkuvasti kasvavat vaatimukset ja lisääntyvä epävarmuus korostavatkin työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa (Hakanen 2009a, 59). Työ koetaan uuvuttavaksi ja varhainen eläköityminen jatkuu ehkäisutoimista huolimatta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11). Eläkeuudistuksen kautta eläkkeellesiirtymisiän odotetta on saatu nostettua 60,5 vuoteen (Kannisto 2012), mutta nuorten ja nuorten aikuisten sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys masennuksen vuoksi ovat lisääntyneet 2000-luvulla. Vuonna 2009 runsas viidennes mielenterveyshäiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä oli alle 30-vuotiaita. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) Hyvä työilmapiiri, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä hyvä esimiestyö ja johtaminen nousevat tutkimuksen mukaan työssä jaksamista ja jatkamista parhaiten edistäviksi tekijöiksi (TELA 2011).

Yksi merkittävä suomalaisen työelämän haaste väestörakenteestamme johtuen liittyy eri-ikäisten johtamiseen (Ilmarinen 2005, 56). Nuorten ja vanhemman väestön arvot ovat erilaistuneet, nuoret arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja sosiaalista elämää - työ heille merkitsee vähemmän kuin vanhemmalle väestölle. Vanhemmat ikäpolvet painottavat työn tärkeyttä elämänsä sisältönä, he korostavat työn moraalista merkitystä ja työn itseisarvoa, yhteiseksi hyväksi toimimista ja yhteiskunnallista velvollisuutta tehdä työtä. Nuoremmilla painottuvat oman itsensä toteuttamisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Nuorten sitoutuminen ja lojaliteetti ovat myös alhaisempia kuin vanhemmilla ikäluokilla. (Haavisto 2010.) Henkilöstöön liittyvät ikäsidonaiset tekijät tulisikin huomioida

johtamisessa, työnorganisoinnissa ja työskentely-ympäristössä, jotta voidaan synnyttää toimintakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa tärkeä ja arvokas (Ilmarinen 2005, 56).

Avoin kommunikaatio, jatkuva kehittäminen ja oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamussuhteet ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat keskeisiä asioita työyhteisöjen uudistumiselle ja kehittämiselle (Amabile ym. 1996; Martins & Terblance 2003; Bassett-Jones 2005; Ilonen ym. 2008; Rose-Anderssen & Allen 2008; Välimäki & Lämsä 2010). Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys on, miten ohjata erilaistuva henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on uusiutumisen ja innovaatiivisuuden keskeinen edellytys. On ilmeistä, että perinteinen valvontaan perustuva johtamisen malli ei pelaa, vaan tiukan valvonnan sijasta tulisi kehittää työyhteisön kattavaa keskinäistä luottamusta. (Lämsä 2010.) Ne organisaatiot, jotka onnistuvat yhdistämään nuorten innostuksen, osaamisen ja uudet ajattelumallit iäkkäämpien työntekijöiden tietoon ja kokemukseen tulevat todennäköisesti olemaan innovatiivisempia ja uudistuskypymisempiä kuin muut (Koponen ym. 2012).

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään keinoja pk-yritysten henkilöstön työurien parantamiseen ja pidentämiseen eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmasta. Keskeisinä haasteina nähdään työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvät asiat ja niiden kehittäminen. Tutkimuksessa tarkastellaan kahdeksassa pk-yrityksessä vallitsevan organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden laadun yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tässä tutkimuksessa rajattu työn imuun.

Kyselylomakkeella kerätyn tutkimusaineiston perusjoukon muodostaa kohdeyritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa ollut henkilöstö. Tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia, ovat seuraavat:

Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaisuus ovat yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun?

- a. Lisääkö alaisen kokeman luottamuksen taso hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?
- b. Lisääkö alaisen kokeman esimies-alaisuuden laatu hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?

Teoreettinen viitekehys: luottamus organisaatiossa, esimies-alaisuuden laatu ja työn imu

Organisaatiossa vallitsevan luottamuksen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti organisaation menestykseen, henkilöstön hyvinvointiin (Cook & Wall 1980; Mäkipeska & Niemelä 2005), henkilöstön asenteisiin, käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen (Dirks & Ferrin 2001). Luottamusta herättävän ilmapiirin omaavassa organisaatiossa henkilöstö tuntee olonsa turvallisiksi (Lämsä 2010, 24), uskaltaa avoimesti ja rohkeasti etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26) ja edistää tiedon luomista ja jakamista. (Jones & George 1998; Whitener ym. 1998; Flores & Solomon 2001; Wicks & Berman 2004). Tämä lisää uudistumista ja innovatiivisuutta, joiden merkitystä pidetään tänä päivänä tärkeinä organisaation menestymisen kannalta (Lämsä 2010, 24).

Johtamisella (Gould-Williams 2003; Pučetaité, Lämsä & Noveskaite 2010; Young & Daniel 2003) sekä johtamisjärjestelmää, kulttuuria, rakenteita ja prosesseja kehittämällä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31) voidaan vaikuttaa olennaisesti luottamuksen tasoon organisaatiossa. Johtajan tehtävä on ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Nämä lisäävät yhteisöllisyyttä ja organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta. Tiukkaan valvontaan perustuva johtaminen puolestaan herättää alaisissa epäilyksen siitä, että esimies ei luota heihin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31).

Organisaatioluottamuksen on nähty olevan tärkeä tekijä organisaation suoriutumisen kannalta, sillä se mahdollistaa yhteistyön sujumisen (McAllister 1995). Organisaatioluottamus myös motivoi yksilöitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita (Blundson & Reed 2003, 13). Epäluottamuksen vallitessa suhteen osapuolet alkavat helposti kohdistaa resursseja muualle kuin yhteistä tavoitetta kohti (Dirks 1999). Organisaatioluottamuksen tasolla on myös todettu olevan vaikutusta henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen (Gould-Williams 2003). Työntekijät työskentelevät mieluummin organisaatioissa, jotka edistävät luottamusta (Pascale & Athos 1981; Hage 1980). Organisaatioon sitoutuminen taas johtaa lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen sekä vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Gould-Williams 2003).

Luottamus organisaatiossa on määriteltävissä uskokuksiksi, että luotettu taho toimii ja osaa toimia sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi

tilaisuuden tullen. Työpaikalla suhteen osapuolet, organisaation jäsenet eivät voi pakottaa toisiaan toimimaan odotetulla tavalla, joten luottamukseen liittyy yhtäältä petetyksi tulemisen riski ja toisaalta mahdollisuus riskin ottamiseen (McAllister 1995). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään jakoa tieto- ja tunneperustaiseen luottamukseen (McAllister 1995; Lämsä & Pučétaité 2006). Tietoperustaisen luottamuksen muodossa organisaation jäsenet luottavat toisiinsa siksi, että he ovat toimineet aikaisemmin yhdessä määrättyllä tavalla ja arvioivat aikaisemman tietonsa perusteella myös tulevaisuudessa toimittavan vastaavasti. Tietoperustainen luottamus muodostuu siten järkipäisestä arvioinnista, joka auttaa osapuolia olemaan luottamatta epäviisaasti tai naivistisesti. Tietoperustaisuus ja rationaalinen arviointi eivät kuitenkaan yksinään kata luottamuksen olemassaoloa, vaan siihen tarvitaan myös tunneperäistä luottamusta (Lewis & Weigert 1985; Flores & Solomon 1998; Young & Daniel 2003; Lämsä & Pučétaité 2006; Pučétaité ym. 2010).

Tunneperustainen luottamus perustuu tunnekokemukseen, joka usein on itsestään selvää ja huonosti kielen avulla ilmaistavissa olevaa. Tunneperäinen luottamus perustuu odotukseen reilusta ja rehellisestä käyttäytymisestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välittämisestä organisaation jäsenten välillä sekä uskomuksesta mainitun kaltaisten odotusten vastavuoroisuudesta (Johnson-George & Swap 1982; McAllister 1995; Lämsä & Savolainen 2000; Lämsä & Pučétaité 2006). Tunneperäisen luottamuksen vallitessa organisaation jäsenet yleensä identifioituvat selvästi työpaikkaansa ja arvostavat sen jäsenyyttä (Dyne ym. 1994).

Luottamus on olennaisesti läsnä myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Korkealaatuiselle esimies-alaisuudelle tyypillisiä elementtejä ovat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen. Tässä tutkimuksessa sovelletaan Leader-Member Exchange (LMX) teoriaa. Se keskittyy esimies-alaisuuden laatuun, joka jaetaan kahteen päätyyppiin (Graen & Uhl-Bien 1995): a) korkealaatuisen esimies-alaisuuteeseen sekä b) muodolliseen suhteeseen. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa työntekijät sekä panostavat työhönsä enemmän että suoriutuvat siinä paremmin ja myös heidän työtyytyväisyytensä on muita korkeampaa (Gerstner & Day 1997; Graen & Uhl-Bien 1995). He myös saavat esimieheltään enemmän informaatiota, vaikutusmahdollisuuksia ja huomiota kuin muodollisessa sopimussuhteessa olevat työntekijät. Korkealaatuisessa suhteessa olevat alaiset ovat myös sitoutuneita ja tietoa jakavia tahoja työpaikalla.

Muodollinen suhde puolestaan perustuu lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin, kuten työehto- ja työsopimukseen (Dienesch & Liden 1986). Muodollisessa esimies-alaisuudessa työntekijä sitoutuu tekemään ainoastaan annetut tehtävät palkkaansa vastaan. Korkealaatuinen suhde vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. LMX-teorian mukaan esimiehen tulisikin kehittää esimies-alaisuutta korkealaatuiseksi mahdollisimman monen alaisensa kanssa henkilöstön suoriutumisen parantamiseksi (Graen & Uhl-Bien 1995).

Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu negatiivisesta lähtökohdasta, jolloin korostuvat stressi ja työuupumus. Nykyään voimistuneen positiivisen näkökulman mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin stressin tai työuupumuksen oireiden puuttumista (Schaufeli ym. 2002, 2006; Kinnunen ym. 2005). Siinä ollaan kiinnostuneita voimia tuottavista resursseista, joita työ ja työyhteisö tarjoavat ihmiselle (Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Tärkeä alue positiivisen näkökulman piirissä on työn imu (Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004).

Tässä tutkimuksessa työn imu määritellään positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi työhön liittyväksi mielentilaksi (González-Romá ym. 2006), motivaatiotilaksi, jolle tunnusomaista ovat työntekijän kokema tarmokkuus, työlleen omistautuminen sekä työhön uppoutuminen (Hakanen 2009b, 3). Työn imu tuottaa myönteisiä kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiiviteettitason, joka myös pysyy yllä toiminnan itsensä eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden vuoksi (Ojala & Ahonen 2005). Työn imun on arvioitu lisääntyvän iän myötä (Schaufeli ym. 2006; Huhtala ym. 2011).

Yrityksen koolla saattaa myös olla vaikutusta organisaatioluottamukseen sekä esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin (esim. Blundson & Reed 2003; Green, Anderson & Shivers 1996). Pienemmissä yrityksissä työntekijöiden välillä tapahtuu enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa syvemmän luottamuksen rakentumisen organisaatiossa (Spence 1999, 165). Pienemmissä yrityksissä myös esimiesten ja alaisten väliset suhteet saattavat olla avoimempia ja luottamuksellisempia kuin suurissa yrityksissä. Tiiviimmän kanssakäymisen ansiosta ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä esiintyy todennäköisesti vähemmän. Suurissa yrityksissä esimies-alaisuuslaatu sen sijaan saattaa olla heikompaa monimutkaisten yritysrakenteiden vuoksi. (Suomen Yrittäjät ry 2009, 8-14.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstö. Pienistä ja keskisuurista yrityksistä käytetään tässä tutkimuksessa

Euroopan Unionin vuonna 2003 antamaa määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksiksi lasketaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle 250 ja liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan Unioni 2003).

Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2009 pk-yritysten osuus oli 99,8 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Pk-yritykset työllistivät 63,9 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja niiden liikevaihdon osuus oli 51 prosenttia.

Huolimatta merkittävästä osuudesta työllistäjinä ja talouden tukipilareina henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on niukasti tutkittu aihealue. Tavanomaista pk-yritysten johtamisen kannalta on, että niiden organisaatiot ovat ohuita ja niillä on vain yksi tai muutama johtaja tai omistaja-johtaja. Työnjako on vähäistä ja päätöksentekoketju lyhyt. Pk-yrityksen toimintatavat ovat tavallisesti varsin yhdenmukaiset ja henkilöstön tulostietoisuus suuri. (Turjanmaa 2005, 24.)

#### Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona on pk-yritysten henkilöstö. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksensa elokuussa 2011 – tammikuussa 2012 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun Uudistava johtaminen -hankkeessa. Uudistava johtaminen -hanke on kohdistettu sellaisiin keskisuomalaisiin pk-sektorin yrityksiin, jotka haluavat panostaa henkilöstönsä työurien pidentämiseen. Keskeisinä haasteina hankkeessa nähdään työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvät asiat ja niiden kehittäminen pk-sektorilla. (ESR-projektisuunnitelma 2011; Koponen ym. 2012.)

Kyselyaineiston perusjoukon muodostivat kahdeksan (8) keskisuomalaisen pk-yrityksen palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Perusjoukon kooksi tuli täten 390 (Koponen ym. 2012). Kyselyn vastausprosentti oli 41.8 (n = 163). Tätä tutkimusta varten karsittiin pois kolme sellaista esimiesasemassa olevaa henkilöä, joilla ei ollut ylempää esimiestä, koska he eivät voineet vastata esimies-alaisuuteensa laatua koskeviin kysymyksiin. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla.



Alaisten arvioita organisaatioluottamuksesta tutkittiin McAllisterin (1995) 11 väittämää sisältävällä mittaristolla. Mittaristo muokattiin kahdenväliseltä tasolta organisaatiotasoiseksi, koska tutkimuskohteena oli organisaatiotasoinen luottamus. Esimerkiksi alkuperäinen väite ”Voin puhua vapaasti työtoverilleni työhön liittyvistä ongelmistani tietäen, että hän haluaa kuunnella minua” muutettiin muotoon ”Voin puhua organisaatiossamme vapaasti työhön liittyvistä ongelmistani tietäen, että työtoverini haluavat kuunnella minua”. Mittaristo sisälsi viisi väittämää koskien tunneperäistä luottamusta (esim. ”Suhteet organisaatiossa ovat osallistavia; Ideoita, tunteita ja toivomuksia voi jakaa vapaasti.”) ja kuusi väittämää, jotka koskivat tietoperustaista luottamusta (esim. ”Organisaatiossamme työskentelevät suhtautuvat työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä) alkuperäisen mittariston mukaisesti. Koska yksi tietoperustaista luottamusta mittaavista väittämistä oli kielteinen, käännettiin vastausvaihtoehdot päinvastaiseksi.

Alaisten arvioita esimies-alaisuhteensa laadusta tutkittiin Graenin ja Uhl-Bienin (1995) muokkaamalla LMX7-mittaristolla. Mittaristo sisälsi seitsemän esimies-alaisuudesta koskevaa väittämää (esim. ”Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). LMX7-mittaristo on kehitetty esimies-alaisuusteiden laadun mittaukseen nimenomaan alaisten näkökulmasta (Vatanen 2003, 27), joten sen käyttö on tältä osin perusteltua tässä tutkimuksessa. Gerstnerin ja Dayn (1997, 827) mukaan LMX7-mittaristolla on psykometrisesti varmimmat ja vakaimmat ominaisuudet mitata esimies-alaisuuteen laatua. He ovat myös todenneet tutkimuksessaan, että kyseinen mittaristo korreloi voimakkaimmin organisatoristen muuttujien kanssa, joten sen käyttö on suositeltavaa mitattaessa esimiesten ja alaisten vaihdantasuhteiden laatua yksiuotteisesti. (Gerstner & Day 1997, 837.)

Alaisten kokemaa työn imua tutkittiin Utrecht Work Engagement (UWES) -mittaristolla. Mittaristo sisälsi yhdeksän väittämää, joista kolme kuvasivat tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”), kolme omistautumista (esim. ”Olen innostunut työstäni.”) ja kolme uppoutumista (esim. ”Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 0–6 (0=en koskaan, 6=päivittäin). UWES-mittaristo on useimmiten käytetty mittaristo työn imua mitattaessa (ks. Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Bakker ym. 2008).

## Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastanneista miehiä oli 71 %. Vastaajien keski-ikä oli 36 vuotta (kh = 9,8) iän vaihdella 19-vuotiaasta 65-vuotiaaseen. Suurin ikäluokka oli alle 30-vuotiaat. Vastaajista työntekijöitä oli 61 prosenttia, toimihenkilötehtävissä työskenteleviä 27 prosenttia ja esimiestehtävissä 10 %.

Toimialat jaoteltiin karkeasti kolmeen ryhmään: palvelut, informaatioteknologia ja teollisuus. Näistä it-ala oli selvästi suurin toimialaryhmä työllistäen 57 % vastaajista. Valtaosa vastaajista oli vakinaisessa työsuhteessa (93 %). Vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä ammatissaan keskimäärin kymmenen (10) vuotta, nykyisen työnantajan palveluksessa kuusi (6) vuotta ja nykyisen esimiehensä alaisuudessa neljä (4) vuotta. Kun työskentelyn kestot luokiteltiin, suurimmat luokat olivat yli kymmenen (10) vuotta ammatissa työskennelleet, työnantajan palveluksessa 2–5 vuotta työskennelleet ja nykyisen esimiehen alaisuudessa alle yhden (1) vuoden työskennelleet. Tarkemmat tiedot taustamuuttujista esitetään taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Taustamuuttujat	n	%
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	44	28
Mies	113	71
<b>Ikäluokka</b>		
–30	58	36
31–40	53	33
41–50	28	18
51–	18	11
<b>Asema organisaatiossa</b>		
Työntekijä	98	61
Toimihenkilö	43	27
Esimies	16	10
Muu	3	2
<b>Toimiala</b>		
Palvelut	56	35
It	91	57
Teollisuus	13	8
<b>Työsuhteen muoto</b>		
Vakinainen (toistaiseksi voimassaoleva)	149	93
Määräaikainen	11	7
<b>Työskentelyaika ammatissa</b>		
alle 1 vuosi	21	13
2–5 vuotta	42	26
6–10 vuotta	38	24
yli 10 vuotta	58	36
<b>Työskentelyaika työnantajan palveluksessa</b>		
alle 1 vuosi	44	28
2–5 vuotta	66	41
6–10 vuotta	21	13
yli 10 vuotta	29	18
<b>Työskentelyaika esimiehen alaisuudessa</b>		
alle 1 vuosi	71	44
2–5 vuotta	52	33
6–10 vuotta	19	12
yli 10 vuotta	14	9

Tutkimusta varten muodostettiin yksittäisistä väittämistä summamuuttujat (Taulukko 2). Kaikkien summamuuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat olivat riittävän korkeita (>0,60), joten mittareita voitiin pitää luotettavina ja tarkoituksenmukaisina. Taulukossa 2 on esitetty lisäksi vastaajien vastausten keskiarvot organisaatioluottamuksesta ja sen osatekijöistä, esimies-alaisuudesta sekä työnimusta ja sen osatekijöistä.

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

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

Taustamuuttujien, organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuusteiden yhteyttä työn imuun tutkittiin Pearsonin korrelaatiokerrointen ja regressioanalyysin avulla. Taulukossa 3 esitetään muuttujien väliset korrelaatiot. Linearisella regressioanalyysillä (taulukko 4) selvitettiin miten eri taustamuuttujat, organisaatioluottamus ja esimies-alaisuusuhde vaikuttavat työn imuun. Näiden muuttujien yhteyksiä työn imuun tarkasteltiin sekä erillisinä ilmiöinä että niiden yhtäaikaista vaikutusta. Selittäjiksi malliin otettiin mukaan taustamuuttujista sukupuoli, ikä, toimialat, ammatissa, organisaatiossa ja nykyisen esimiehen alaisuudessa oloaika, organisaatioluottamuksen osatekijät sekä esimies-alaisuusuhde. Sukupuolesta ja toimialasta muodostettiin dummy-muuttujat, koska alkuperäiset muuttujat olivat luokitteluasteikollisia.

TAULUKKO 3 Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearsonin korrelaatio)

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

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

Työn imua mallissa selittivät ikä, toimiala, tunneperustainen luottamus sekä esimies-alaisuhde. Ikä lisäsi työnimua kokonaisuudessaan ja sen osatekijöistä tarmokkuutta. Nykyisen esimiehen alaisuudessa oloaika ei työnimun mallissa ollut tilastollisesti merkitsevä, mutta osatekijöistä selitti työhön uppoutumista. Suurin vaikutus taustamuuttujista oli it-toimialalla työskentelemisellä. Se vaikutti negatiivisesti erityisesti uppoutumiseen, mutta myös tarmokkuuteen ja omistautumiseen. Mallin muuttujista tunneperustainen luottamus oli selvästi paras selittäjä niin työn imulle kuin sen eri osatekijöillekin. Esimies-alaisuhde taas selitti tilastollisesti merkitsevästi työn imua ja sen osatekijöistä tarmokkuutta ja omistautumista, mutta ei uppoutumista. Mallin mukaan tietoperustainen luottamus ei selittänyt työn imua eikä sen eri osatekijöitä. Työn imu -mallin selitysasteeksi muodostui 40 % (F=11,0; p=0,000). Parhaiten työnimun osatekijöistä malli selitti tarmokkuutta 42 % (F=12,0; p=0,000). Omistautumista malli kykeni selittämään 38 % (F=10,4; p=0,000), kun taas uppoutumisen selitysaste jäi 24 %:iin (F=5,7; p=0,000).

TAULUKKO 5 Taustamuuttujien, organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys työn imuun ja sen osatekijöihin (lineaarinen regressioanalyysi)

	Työn imu $\beta$	Tarmokkuus $\beta$	Omistautuminen $\beta$	Uppoutuminen $\beta$
	<b>R<sup>2</sup>=0,40 ***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,42 ***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,38 ***</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,24 ***</b>
Sukupuoli	-0,05	-0,06	-0,04	-0,04
Ikä	0,18 *	0,21 *	0,13	0,17
Toimiala:				
Palvelut	-0,03	-0,01	0,05	-0,11
IT	-0,33 **	-0,29 *	-0,26 *	-0,36 *
Teollisuus	0,01	0,00	-0,28	0,06
Ammatissa	0,02	0,04	0,00	0,02
Palveluksessa	-0,09	-0,12	-0,10	-0,04
Alaisuudessa	-0,18	-0,12	-0,13	-0,24 *
Tietoperustainen	0,08	0,07	0,11	0,05
Tunneperustainen	0,36 ***	0,34 ***	0,32 ***	0,35 ***
Esimies-alaisuhde	0,26 ***	0,31 ***	0,27 ***	0,15

#### Päätelmät ja keskustelu

Regressioanalyysi osoitti tunneperustaisen organisaatioluottamuksen ja esimiesalaisuuden selittävän työn imua ja sen osatekijöitä. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että *mitä korkeammaksi alaiset arvioivat tunneperustaisen*

*organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuhteensa laadun, sitä useammin he kokevat työn imua.*

Tunneperustaisen luottamuksen yhteys työn imuun osoittaa, että työntekijöiden kokema työtovereilta saatu sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus merkitsevät enemmän kuin työtovereiden pätevyys ja ammattitaito. Tämä tukee *aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä*. Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on usein liitetty työn voimavaratekijöihin, jotka olennaisesti lisäävät työn imua (esim. Schaufeli ja Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007).

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

Tunneperustaisen luottamuksen yhteyttä tarmokkuuteen saattaa selittää se, että työtovereilla on suuri merkitys henkilön työssä viihtymisen kannalta. Työtovereilta saatu tuki ja kannustus antavat energiaa, ja henkilö ponnistelee sinnikkäämmin suoriutuakseen työtehtävistään. Myös esimiehen antamat mielenkiintoiset työtehtävät saattavat lisätä henkilön kokemaa energisyyttä ja positiivisuutta työtään kohtaan. Työhön on mukava lähteä aamulla, kun työ on mielekästä. Esimiehen luottamus alaisen kykyihin saa tämän ponnistelemaan kovemmin suoriutuakseen työtehtävistään odotusten mukaisesti. Korkealaatuisissa esimies-alaisuhteissa olevien alaisten asenteiden työtä kohtaan on todettu olevan muita positiivisempia (Dienesch & Liden 1986, 622), mikä varmasti myös lisää alaisen työssään kokemaa tarmokkuutta. Tunneperustainen luottamus selitti enemmän työn imua ja sen osatekijöitä kuin esimies-alaisuhteen laatu. Tästä voidaan päätellä, että *työn imun kokemiseen pk-yrityksissä sosiaalisella työympäristöllä on esimiestä suurempi vaikutus*. Työtovereiden sosiaalinen tuki ja organisaation avoin ilmapiiri lisäävät organisaation jäsenten kokemaa työn imua enemmän kuin esimieheltä saatu tuki ja luottamus. Tätä oletusta myös tukee Huhtalan ym. (2011) tutkimus, jossa työyhteisön keskusteleavuus havaittiin

keskeiseksi työn imua selittäväksi organisaatiokulttuurin tekijäksi. Huhtalan ym. tutkimus tehtiin esimiehille ja johtajille monissa organisaatioissa eri toimialoilla Suomessa. Saatua tulosta voi selittää esimiehen vähäisempi läsnäolo työntekijöiden päivittäisessä työssä. Toisin kuin esimiehen, työtovereiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Alaiset kokevat olevansa samalla viivalla kollegojensa kanssa, mikä vahvistaa organisaation ”me-henkeä”.

Esimies-alaisuuden yhteyttä työn imuun selittää se, että esimiehen on todettu antavan vaativampia työtehtäviä alaisille, joiden kanssa tämä on korkealaatuisessa suhteessa (Liden & Graen 1980). Nämä alaiset kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, he ovat tyytyväisempiä työhönsä ja potentiaali työn imun kokemiselle kasvaa. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu käyttävän enemmän aikaa työtehtäviensä hoitoon (Dienesch & Liden 1986, 622) ja he näin ovat omistautuneempia työlleen. Muodollisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset suorittavat työnsä saadakseen siitä rahallisen korvauksen, eikä työ merkitse heille sen enempää.

Esimies-alaisuuden laadulla ei ollut yhteyttä työhön uppoutumiseen. Tätä voi selittää se, että uppoutuminen on enemmän omaan työhön liittyvää keskittymistä. Se on enemmän riippuvaista itse työtehtävästä kuin työtovereista tai esimiehestä. Henkilön työhön uppoutuminen vähentää työtovereiden välistä vuorovaikutusta, jolloin sosiaalisen tuen määrä ja mahdollisesti tarve jäävät vähäisemmiksi. Työtovereiden läsnäolo voi jopa häiritä työhön uppoutumista. Työhön uppoutumista häiritsevät myös esimerkiksi sähköpostin, some-sovellusten ja puhelimen kautta tapahtuvat keskeytykset.

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

Tutkituissa yrityksissä organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden laatu koettiin hieman keskitasoa paremmaksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta tunneperustaisen luottamuksen kehittämisen työorganisaatioissa olevan vaikeampaa kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tietoperustaisen luottamuksen laatua on

mahdollista parantaa työtovereiden ammattitaidon ja osaamisen arvostusta lisäämällä. Sen sijaan tunneperustainen luottamus organisaatiossa lisääntyy avoimen ja reilun ilmapiirin kautta. Organisaation jäsenten on mahdollista luoda syvempiä luottamussiteitä toisiinsa, kun kaikkien mielipiteitä ja ideoita kuunnellaan. Organisaatioissa tulisi pohtia myös sitä, osataanko eri-ikäisten erilaista osaamista hyödyntää ja arvostaa parhaalla mahdollisella tavalla. Jos ammattitaitoa ei arvosteta, on alaisen vaikeampi tuoda julki mielipiteitään ja osallistua organisaation yhteiseen kehittämiseen.

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

Työn imun riskitekijöiksi tässä tutkimuksessa näyttivät muodostuvan alaisen ikä ja yrityksen toimiala. Työn imu oli selvästi vähäisempää nuorilla sekä it-alalla työskentelevillä alaisilla. Nuorten työhyvinvoinnin tukemiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä työikäisen väestön vähetessä kilpailu työvoimasta kiristyy. It-ala kehittyy ja kasvaa luoden jatkuvasti lisää työpaikkoja. Myös it-alalle tunnusomainen tietointensiivinen työ lisääntyy. On tärkeää pyrkiä kehittämään keinoja työn imun lisäämiseksi, jotta työntekijät saadaan pysymään organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen perusteella todettiin, että tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuuden korkea laatu lisäävät alaisten kokemaa työn imua. Näin ne vaikuttavat sekä alaisten työhyvinvointiin että koko organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Yrityksen tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä (Pyöriä 2011). Organisaatioiden tulisi tarjota jäsenilleen sellainen työympäristö, jossa kaikki kykenevät ja haluavat antaa osaamisensa täysimääräisenä yrityksen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation jäsenten työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti organisaatiossa vallitsevat sosiaaliset suhteet sisältäen sekä alaisten väliset keskinäiset suhteet, että esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Esimiesten on hyvä pohtia sitä, millä keinoin he onnistuvat luomaan organisaatioonsa luottamuksellisen, työn imua lisäävän ilmapiirin.



## Kirjallisuusluettelo

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58(5), 669-689.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, W. T. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187–200.
- Bassett-Jones, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation* 14(2), 69–175.
- Blundson, B. & Reed, K. (2003) The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 12–27.
- Cook, J. & Wall, T. (1980) New work attitude measures of trust , organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39–52.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986) Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11(3), 618–634.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Dirks, K. T. (1999) The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84, 445–455.
- Dyne, L. V., Graham, J. V. & Dienesch, R. M.. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37, 765–802.
- ESR-projektisuunnitelma (2011) Uudistava johtaminen. Tulostettu 9.5.2011. EURA

2007 –JÄRJESTELMÄ.

Euroopan Unioni (2003) [online]. <URL:

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT>.

Luettu 20.10.2011

Flores, F. & Solomon, R. 1998. Creating trust. *Business Ethics Quarterly* 8, 205–232

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82(6), 827–844.

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

Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14(1), 28–54.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219–247.

Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. (1996) Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 66(2), 203–214.

Haavisto, I. (2010) EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja.

Hage, J. (1980) *Theories of organizations: Forms, process and transformation*. New York: Wiley. Artikkelissa Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14(1), 28–54.

Hakanen, J. (2009a) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht

Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa.  
Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009b) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.

Hautamäki, A. (2008) Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki: Sitra.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011) Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101, 231–247.

Ilmarinen, J. (2005) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan Unionissa. Jyväskylä: Gummerus.

Ilonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen K. (2008) The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovativeness* 11(2), 160–181.

Johnson-George, C. & Swap W. C. (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (6), 1306–1317.

Jones, G. R. & George, J. F. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531–546.

Kannisto, J. 2012. Eläkkeellesiirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja. Eläketurvakeskus.

Kasvun ajurit 4 (2008) Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2005) Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koponen, S., Lämsä, A-M, Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2012) Uudistava johtaminen.

Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi.  
Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133.

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces* 63(4), 967–985.

Liden, R., & Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23, 451–465. Artikkelissa: Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 618–634.

Lämsä, A.-M. (2010) Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. *Yritysetiikka* 2(1), 22–27.

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

Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64–74.

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

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Nurmio, A. & Turkki, T. (2010) Elinvoimainen Suomi. Sitran raportteja.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY Pro.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981) *The art of Japanese management*. New York: Warner Books. Artikkelissa Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.

Pučėtaité, R., Lämsä, A-M. & Novelskaite, A. (2010) Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5 (2), 197–217.

Pyöriä, P. (toim.) (2011) *TYÖHYVINVOINTI ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Raitasalo, M. & Maaniemi, K. 2011. Viisi nuorta eläkkeelle joka päivä. Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttama työkyvyttömyys jatkaa kasvuaan. *Sosiaalivakuutus* 1, 34.

Rose-Anderssen, C. & Allen, P. M. (2008) Diversity and learning for innovation: dialogue for collaboration. *Journal of Management Development* 27(3), 307–327.

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., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55(5), 5–14.

Spence, L. J. (1999) Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review* 8(3), 163–174.

Suomen Yrittäjät ry. (2009) Pk-yritys – hyvä työnantaja. [online]. <URL: [http://www.yrittajat.fi/File/57396db0-4f5b-4ff8-bf2b-7b9c3bd901fe/Tyoobarometri\\_2009.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/57396db0-4f5b-4ff8-bf2b-7b9c3bd901fe/Tyoobarometri_2009.pdf). Luettu 20.10.2011.

Tekesin Finnsight 2015-raportti. [online]. <URL: [http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight\\_2015.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight_2015.pdf). Luettu 1.1.2012.

TELA. 2011. Näkemykset työssä jatkamisesta ja jaksamisesta 2011. [online]. <URL: <http://www.tela.fi/julkaisut#tutkimukset>. Luettu 14.10.2012.

Tilastokeskus (2010) Taantuma näkyy yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009. [online]. <URL: [http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html). Luettu 20.10.2011.

Turjanmaa, P. (2005) Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Vatanen, A. (2003) Leader-follower relations in an intercultural chinese context: Personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. Swedish School of Economics and Business Administration. Väitöskirja.

Välimäki, S. & Lämsä, A-M. (2010) Critical factors for organizational innovation in the field of diverse human resources. Teoksessa Schiuma, G., Spender, JC & Weir, M. (toim.) Conference Proceedings 2010 'International Forum on Knowledge Asset Dynamics', 1–23.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviours. *Academy of Management Review* 23, 513–530.

Wicks, A. C. & Berman, S. L. 2004. The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly* 14, 141–160.

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