

# Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Kia Gluschkoff  
2013

## **Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä**

Tämän tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tietoa siitä, kuinka oikeudenmukaisella johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatioissa. Tutkimuksen lähtökohtana on näkemys organisatorisesta epäoikeudenmukaisuudesta psykososiaalisena kuormitustekijänä, joka altistaa henkilön stressille ja työuupumuksen kehittymiselle.

Tutkimuksessa analysoidaan tilastollisin menetelmin Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun alun perin vuonna 2007 toteuttaman ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” -kyselytutkimuksen aineistoa. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, ovatko kokemukset organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta yhteydessä henkilöstön työhyvinvointia ja stressiä heijastavaan ilmiöön, työuupumukseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, toimiiko kokemus esimiehen tarjoamasta sosiaalisesta tuesta muovaavana eli moderoivana tekijänä koetun oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välisessä suhteessa.

Kokemus oikeudenmukaisuudesta osoittautui tutkimuksessa merkitseväksi työuupumuksen selittäjäksi siten, että epäoikeudenmukaisuutta kokevat henkilöt kokivat eniten työuupumusta. Hierarkkisen regressioanalyysin tuloksissa oikeudenmukaisuus selitti työuupumuksen vaihtelusta 17 %, kun demografiset taustamuuttujat oli kontrolloitu. Esimiehen tarjoamalla sosiaalisella tuella oli kuitenkin muovaava vaikutus oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen suhteeseen siten, että niiden henkilöiden joukossa, jotka kokivat saavansa esimieheltään paljon tukea, koettu oikeudenmukaisuus selitti enää ainoastaan 10 % työuupumuksen vaihtelusta.

Epäoikeudenmukaisuus on tutkimuksen tulosten mukaan psykososiaalinen kuormitustekijä, joka altistaa epäoikeudenmukaisuutta kokevan henkilön työuupumukselle. Tämän lisäksi esimiehen tuen puute ei tutkimuksen tulosten mukaan vahvista epäoikeudenmukaisuuden kuormittavaa vaikutusta, mutta vahva esimiehen tuki sen sijaan toimii osittain suojaavana tekijänä epäoikeudenmukaisuuden negatiivisia seurauksia vastaan.

Tutkimuksen tulokset viittaavat organisatorisen oikeudenmukaisuuden merkittävään asemaan organisaation jäsenten työhyvinvoinnin tukemisessa. Oikeudenmukainen johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, kun taas epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen altistaa henkilöstön stressille ja työpahoinvoinnille. Toimimalla alaisiaan tukevasti esimiehet voivat kuitenkin osittain ehkäistä tai ainakin vaimentaa epäoikeudenmukaisuuden haitallisia seurauksia organisaatioissa.

Avainsanat: oikeudenmukaisuus, työuupumus, esimiehen tuki, stressi, työhyvinvointi, johtaminen, moderaatio

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2 Keskeiset käsitteet .....	3
1.3 Tutkielman rakenne.....	3
<b>2 OIKEUDENMUKAISUUS, TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIEHEN TUEN ROOLI... 5</b>	
2.1 Oikeudenmukaisuus sosiaalisena ilmiönä.....	5
2.1.1 Oikeudenmukaisuuden käsitteen historiallinen tausta.....	6
2.1.2 Integroitu oikeudenmukaisuuskäsitys .....	7
2.2 Työhyvinvointi, stressi ja työuupumus .....	8
2.2.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet.....	8
2.2.2 Stressi työpahoinvoinnin ilmentäjänä .....	11
2.2.3 Työuupumus, voimavarojen menettämisen kierre .....	11
2.3 Oikeudenmukaisuuden merkitys organisaatiolle ja yksilön hyvinvoinnille.....	14
2.3.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutukset organisaatiotasolla.....	14
2.3.2 Oikeudenmukaisuuden yhteys yksilön hyvinvointiin .....	16
2.3.3 Epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä .....	18
2.4 Esimiehen tuen yhteys stressiin.....	19
2.4.1 Esimiehen tuen puute kuormitustekijänä.....	20
2.4.2 Esimiehen tuki stressiltä suojaavana sosiaalisen tuen muotona.....	20
2.5 Tutkimuksen hypoteesit.....	21
<b>3 MENETELMÄT .....</b>	<b>24</b>
3.1 Aineisto ja tutkittavat .....	24
3.2 Muuttujat ja mittarit.....	25
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	27
3.4 Tilastolliset menetelmät .....	28
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>30</b>

<b>4.1 Kuvailevat tulokset.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Koetun oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen väliset yhteydet .....</b>	<b>37</b>
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1 Tutkimuksen tulokset asetettujen hypoteesien valossa.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Tutkimuksen tulokset peilattuna aikaisempiin tutkimuksiin.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Tutkimuksen rajoitukset.....</b>	<b>48</b>
<b>5.4 Ehdotukset jatkotutkimusta varten.....</b>	<b>50</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>51</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomalaisen työelämän näkökulmasta väestön ikääntyminen ja tavoitteet pidentää työuria asettavat henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen korostuneeseen asemaan organisaatioissa. Tämän johdosta esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön keväällä 2012 julkaiseman, vuoteen 2020 ulottuvan työelämän kehittämisstrategian yksi painopisteistä on nimenomaan työhyvinvointi ja terveys. Toisaalta henkilöstön hyvinvointi ja sen parantaminen ovat luonnollisesti jo itsessään tavoittelemisen arvoisia asioita.

Myös organisaation menestymisen näkökulmasta työhyvinvoinnilla voidaan todeta olevan merkityksellinen asema, koska henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen menestymisen on lukuisissa tutkimuksissa osoitettu olevan toisiinsa yhteydessä (Sparks ym., 2001; Harter ym., 2002; Van de Voorde ym., 2012). Menestyksen näkökulmasta työhyvinvointia on mahdollista tarkastella esimerkiksi kilpailukyvyn luoja, tuottavuus- ja kustannustehokkuustekijänä, osana laadunkehittämistä tai jopa varallisuutena ja varallisuuden lisäämisen keinona (Ojala & Ahonen, 2005). Erityisesti kustannusten ja tuottavuuden näkökulmasta työhyvinvoinnilla on selkeä merkitys: korkeaan hyvinvointiin liittyvä työtyytyväisyys ja yleinen tuottavuus lisäävät organisaation tuloksellisuutta (Harter ym., 2002; Fulmer ym., 2003), kun taas matalaan hyvinvointiin liittyvät sairauspoissaolot ja niiden aiheuttamat suorat sekä epäsuorat kustannukset, yleinen tuottavuuden lasku ja tyytymättömyys vaikuttavat organisaation tuloksellisuutta heikentävästi (Cooper & Cartwright, 1994).

Monilla johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvilla käytännöillä tai menettelytavoilla on keskeinen asema henkilöstön työhyvinvoinnin edistämässä: esimerkiksi selkeä tavoitteidenasetanta, työntekijöiden koulutukseen ja kehittymiseen panostaminen, avoin, rehellinen ja oikeudenmukainen toiminta, yhteiskuntavastuullisuus, menestyksestä palkitseminen, vastuunanto ja päätöksentekoon osallistaminen, rohkaiseminen erilaisuuteen ja yhteistyöhön, turvattu työsuhteen ja turvallisen työympäristön luominen sekä työntekijöiden fyysisen kunnon ylläpitämisen tukeminen ovat tutkimusten mukaan yhteydessä

henkilöstön työhyvinvointiin (McElroy, 2001; Quick & Macik-Frey, 2007). Toisaalta myös esimerkiksi sosiaalisista suhteista saatavien voimavarojen, kuten esimiehen tarjoaman tuen, on esitetty edistävän henkilöstön hyvinvointia ja jopa toimivan suojaavana tekijänä stressaavan työympäristön epäsuotuisilta vaikutuksilta (Abdel-Halim, 1982; Kirmeyer & Dougherty, 1988; Väänänen ym., 2003).

Viime aikoina organisatorisen oikeudenmukaisuuden käsite on noussut esille yhtenä huomionarvoisena työhyvinvointiin liittyvänä seikkana: työntekijöiden oikeudenmukaisen johtamisen on havaittu selittävän henkilöstön hyvinvointiin ja työsuoritukseen liittyviä asenteita ja käyttäytymistä, kuten sitoutumista, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, luottamusta, vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja (Colquitt ym., 2001). Hiljattain runsasta kiinnostusta osakseen on saanut erityisesti näkemys organisatorisesta epäoikeudenmukaisuudesta potentiaalisena stressorina (Judge & Colquitt, 2004; Greenberg, 2010). Suomalainen oikeudenmukaisuustutkimus on niinkään syventynyt kartoittamaan oikeudenmukaisuuden terveysvaikutuksia (Elovainio ym., 2003, Kivimäki ym., 2003), ja organisatorista epäoikeudenmukaisuutta on tarkasteltu potentiaalisesti pitkittyneeseen stressiin johtavana psykososiaalisena kuormitustekijänä (Elovainio ym., 2003; Elovainio, 2008).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin korostunut merkitys herättää tarpeen tutkia sitä, kuinka työhyvinvointia voidaan edistää, sekä toisaalta myös sitä, minkä mittaluokan vaikutuksia johtamisella voi hyvinvointiin olla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella erityisesti sitä, ovatko kokemukset organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta yhteydessä henkilöstön työhyvinvointia ja stressiä heijastavaan ilmiöön, työuupumukseen. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tutkia sitä, toimiiko kokemus esimiehen tarjoamasta sosiaalisesta tuesta muovaavana eli moderoivana tekijänä koetun oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välisessä suhteessa. Näiden tavoitteiden toteutumiseksi tutkimuksessa analysoidaan tilastollisin menetelmin henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen liittyviä asioita kartoittaneen, Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun alun perin vuonna 2007 toteuttaman ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” - kyselytutkimuksen aineistoa.

Vaikka oikeudenmukaisuuden on tuoreissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä työuupumukseen (Moliner ym., 2005; Lambert ym., 2010), tällaisia tutkimuksia on kuitenkin

lukumäärällisesti vielä niukasti. Erona valtaosaan aikaisemmista oikeudenmukaisuutta ja työuupumusta tarkastelleista tutkimuksista, tässä tutkimuksessa käytetään Colquittin (2001) organisaation oikeudenmukaisuuden mallin pohjalta rakennettua oikeudenmukaisuusmittaria, joka käsittää oikeudenmukaisuuden jakavan eli distributiivisen, menettelytapojen eli proseduraalisen ja vuorovaikutuksen eli interaktionaalisen ulottuvuuden.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet ovat oikeudenmukaisuus, työuupumus ja esimiehen tuki. Seuraavassa nämä käsitteet määritellään vain lyhyesti ja tarkemmat kuvaukset käsitteistä annetaan työn toisessa, tutkimuksen teoreettista viitekehystä esittelevässä luvussa.

*Oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että organisaatiossa sovellettavat menettelytavat kuten siellä tapahtuva palkkioiden jakaminen ja päätöksenteko sekä esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat tasapuolisia, puolueettomia ja reiluja (Colquitt, 2001).

*Työuupumuksella* viitataan pitkittyneen työperäisen stressin seurauksena kehittyvään häiriötilaan, jota kuvastaa uupumusasteinen väsymys, kynnistynyt asenne työtä kohtaan ja alentunut aikaansaamisen tunne (Maslach ym., 2001).

*Esimiehen tuella* tarkoitetaan hyvinvointia edistävää tai stressiä ehkäisevää, esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta saatavaa voimavaraa (Cobb, 1976), johon voi kuulua esimerkiksi emotionaalinen tuki (välittäminen, huolenpito), informaationaalinen tuki (tiedon ja ohjeiden antaminen), instrumentaalinen tuki (konkreettinen auttaminen) ja arvostustuki (palautteen ja tunnustuksen antaminen) (House, 1981).

## 1.3 Tutkielman rakenne

Työn toisessa luvussa kuvataan aluksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä esittelemällä organisatorisen oikeudenmukaisuuden käsitettä ja sen historiallista kehitystä sekä määrittelemällä tarkemmin työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyvät työkyvyn, stressin ja

työuupumuksen käsitteet. Samassa luvussa esitellään lisäksi aikaisempia tutkimustuloksia oikeudenmukaisuuden vaikutuksista toisaalta organisaation kannalta merkittäviin asioihin ja toisaalta hyvinvointiin yksilötasolla. Tässä yhteydessä käsitellään edelleen organisatorista epäoikeudenmukaisuutta potentiaalisena kuormitustekijänä sekä sen yhteyttä henkilöstön kokemaan stressiin ja työuupumukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä esimiehen tarjoaman sosiaalisen tuen mahdollista stressiltä suojaavaa vaikutusta. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen hypoteesit.

Kolmannessa, tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa kuvataan aluksi tutkimuksessa käytetty aineisto sekä tutkittavien jakautuminen demografisten ja työsuhteeseen liittyvien tekijöiden mukaan. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen muuttujat ja mittarit sekä kuvataan näiden validiteettia ja reliabiliteettia. Kolmannen luvun lopuksi kuvataan tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät.

Neljännessä luvussa eritellään aluksi tutkimuksen kuvailevat tulokset ja tämän jälkeen tutkimuksen tulokset koskien koetun oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä. Tutkielman viidennessä luvussa kootaan yhteen tuloksista tehtävät johtopäätökset, peilataan tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja nostetaan esille mahdollisia kysymyksiä jatkotutkimusta varten.



## **2 OIKEUDENMUKAISUUS, TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIEHEN TUEN ROOLI**

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esitleminen aloitetaan tarkastelemalla organisatorisen oikeudenmukaisuuden käsitettä. Tarkoituksena on selvittää, mitä organisatorisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan ja kuvata aikaisempia tutkimustuloksia oikeudenmukaisuuteen liittyen.

### **2.1 Oikeudenmukaisuus sosiaalisena ilmiönä**

Oikeudenmukaisuussäännöt auttavat ihmisiä toimimaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa siten, että kunkin yksilön tarpeet tulevat otetuksi tasapuolisesti huomioon. Sosiaalitieteessä oikeudenmukaisuuden käsitteellä viitataan henkilön subjektiiviseen kokemukseen tai havaintoon oikeudenmukaisuudesta, eikä niinkään oikeudenmukaisuuden filosofiseen merkitykseen (Folger & Cropanzano, 1998). Tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden käsitteellä viitataan nimenomaisesti henkilön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa.

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden voidaan esittää muodostuvan kolmesta osatekijästä: *distributiivisesta* eli jakavasta, *proseduraalisesta* eli päätöksentekoon liittyvästä sekä *interaktionaalisesta* eli vuorovaikutussuhteisiin liittyvästä oikeudenmukaisuudesta (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001). Distributiivinen oikeudenmukaisuus liittyy henkilöstön kokemukseen tasapuolisuudesta siten, että palkinnot ja resurssit organisaatiossa jaetaan asianmukaisesti kunkin henkilön tarjoama työpanos huomioiden (Leventhal, 1976). Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden käsite pitää sisällään henkilöstön kokemukset mahdollisuudesta tulla kuulluksi ennen päätöksentekoa ja vaikuttaa varsinaiseen päätöksentekoon (Thibaut & Walker, 1975) sekä kokemukset menettelytapojen johdonmukaisuudesta, puolueettomuudesta ja eettisyydestä, päätöksenteon perusteena olevan tiedon paikkansapitävyydestä ja mahdollisuudesta virheellisesti tehtyjen päätösten oikaisemiseen (Leventhal, 1980). Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus kytkeytyy päätösten perustelemiseen, asiallisuuteen, toisen ihmisen kunnioittamiseen sekä suoruuteen ja rehellisyyteen vuorovaikutuksessa (Bies & Moag, 1986).

### 2.1.1 Oikeudenmukaisuuden käsitteen historiallinen tausta

Colquitt ym. (2005) ovat esittäneet laajassa historiakatsauksessaan oikeudenmukaisuuden käsitteen historiallisia vaihteita, joista nostetaan seuraavaksi esille tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät seikat. Oikeudenmukaisuuden käsitteen tutkimus ja teorian muodostus on Colquittin ym. (2005) mukaan edennyt neljässä aallossa: 50-luvulta 70-luvuille tutkimus keskittyi distributiivisen oikeidenmukaisuuden tutkimiseen, jonka jälkeen proseduraalisen oikeudenmukaisuuden käsite voimistui tieteellisessä keskustelussa. Heidän kuvauksensa mukaan interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden tutkimus nousi vahvemmin pinnalle vasta 90-luvulla ja vuosituhannen vaihteessa, jolloin näitä oikeudenmukaisuuden osatekijöitä ryhdyttiin myös integroimaan yhtenäisemmäksi oikeudenmukaisuuden käsitteeksi.

Distributiivisen oikeudenmukaisuuden teorian kehitykseen on Colquittin ym. (2005) mukaan vaikuttanut muun muassa Homansin (1961) sosiaalisen vaihdon teoria, jonka mukaan ihmiset pyrkivät sosiaalisissa suhteissa saavuttamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin, samalla kun he ovat toisaalta herkkiä havaitsemaan mahdollisia epäsuhtia kustannusten ja saatujen palkkioiden välillä. Adamsin (1965) tasasuhtateoria jatkoi Homansin ajatusten kehittelyä edelleen. Adamsin esityksen mukaan paitsi että ihmiset arvioivat omien panostustensa ja saamiensa palkkioiden suhteen tasapainoa, he arvioivat myös oikeudenmukaisuuden toteutumista vertaamalla saamaansa panos/tuotos -suhdetta muiden itselleen merkityksellisten ihmisten panos/tuotos -suhteeseen. Täydennyksenä Homansin ja Adamsin ajatuksille Leventhal (1976) laajensi distributiivisen oikeudenmukaisuuden käsitettä siirtämällä näkökulman keskipisteeksi palkkioiden jakajat ja heidän toimintansa oikeudenmukaisuuden.

Tämän kehityksen myötä myös proseduraalisen oikeudenmukaisuuden käsite alkoi Colquittin ym. (2005) esityksen mukaan saada enemmän huomiota tieteellisessä keskustelussa. Erityisen vaikutusvaltaisina käsitteen muodostamisessa toimivat Thibaut ja Walker (1975), joiden mukaan vaikutusmahdollisuudet (control) päätöksenteon yhteydessä ovat olennainen osa proseduraalista oikeudenmukaisuutta. Heidän työnsä keskittyi pääasiassa oikeussalikäytäntöihin ja juridiseen kontekstiin, jossa olennaisia seikkoja ovat etenkin mahdollisuudet vaikuttaa ja tulla kuulluksi ennen päätöksentekoa, ts. varsinaisen prosessin aikaiset vaikutusmahdollisuudet. Leventhal (1980) vei Colquittin ym. (2005) mukaan Thibautin ja Walkerin aloittamaa työtä eteenpäin kehittämällä proseduraalisen

oikeudenmukaisuuden käsitteen kattamaan myös johtamisen ja organisatorisen kontekstin. Leventhalin teorian mukaan proseduraaliselle oikeudenmukaisuudelle on kuusi ehtoa: menettelytapoja tulisi soveltaa johdonmukaisesti tilanteesta tai henkilöstä riippumatta, menettelytapojen tulisi olla puolueettomia, päätöksenteossa käytettävän tiedon tulisi olla tarkkaa ja paikkansapitävää, päätöksiin tulisi olla mahdollisuus vaatia tarvittaessa oikaisua, menettelytapojen tulisi noudattaa vallitsevia eettisiä normeja sekä niiden tulisi tarjota vaikutusmahdollisuuksia edustavasti kaikille intressiryhmille (Leventhal, 1980). Lopuksi Lind ja Tyler (1988) tekivät Colquittin ym. (2005) mukaan proseduraalisen oikeudenmukaisuuden käsitteen tunnetuksi organisaatiotutkimuksen kentällä kuvaamalla proseduraalisen oikeudenmukaisuuden erilaisia vaikutuksia työorganisaatiossa, samaan aikaan kuin distributiivisen ja proseduraalisen oikeudenmukaisuuden todettiin useissa tutkimuksissa selittävän myös toisistaan riippumattomasti, ts. itsenäisesti erilaisia seuraamuksia organisaatiossa (esim. Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989).

Colquittin ym. (2005) mukaan Bies ja Moag (1986) toivat työllään vuorovaikutussuhteiden laadun osatekijän oikeudenmukaisuuden käsitteen kenttään. Heidän teoriansa mukaan ihmiset ovat herkkiä aistimaan vuorovaikutussuhteiden laatua organisaatiossa ja kiinnittävät erityistä huomiota siihen, toimiiko johto rehellisesti, kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti ja soveliaasti sekä perustellaanko päätöksiä asianmukaisesti. Colquitt ym. (2005) kuvaavat Greenbergin (1993) jatkaneen vuorovaikutussuhteiden oikeudenmukaisuuden käsitteen kehittämistä erottamalla toisistaan ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden (interpersonal justice) ja tiedonsaannin oikeudenmukaisuuden (informational justice): ensimmäisellä Greenberg viittaa kohteliaaseen, toista arvostavaan ja kunnioittavaan menettelytapaan, kun taas jälkimmäisellä menettelytapojen ja päätösten taustalla olevien asioiden riittävään perustelemiseen. Kaiken kaikkiaan edellä mainitut vuorovaikutussuhteisiin ja tiedonsaamiseen liittyvät seikat lukeutuvat nykyisen näkemyksen mukaan interaktiivisen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen.

### **2.1.2 Integroitu oikeudenmukaisuuskäsitys**

Distributiivisessa, proseduraalisessa ja interaktiivisessa oikeudenmukaisuuden ulottuvuudessa on selkeästi myös sisällöllistä päällekkäisyyttä, eivätkä ulottuvuudet siten ole täysin riippumattomia toisistaan. Vaikka näiden yksittäisten oikeudenmukaisuuden

osatekijöiden tai ulottuvuuksien tunnistaminen on ollut hyödyllistä, Ambrose ja Arnaud (2005) kritisoivat varhaisempaa oikeudenmukaisuustutkimusta liiallisesta keskittymisestä yksittäisten, toistensa kanssa kuitenkin voimakkaasti korreloivien ulottuvuuksien tutkimiseen, vaikka hyödyllisempää voisi olla tutkia näiden ulottuvuuksien yhteistä varianssia ja selitysvoimaa (ks. myös Ambrose & Schminke, 2009) .

Colquittin ym. (2005) neljänneksi oikeudenmukaisuuden käsitteen kehitysaalloksi nimeämä ns. integroiva aalto kuvaakin sitä, kuinka tutkijat alkoivat kehittää malleja, joissa yhdistyvät kaikki edellä mainitut oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet. Tämän suuntauksen seurauksena huomio keskittyi enemmän *oikeudenmukaisuuteen kokonaisuutena*: esimerkiksi Lindin (2001) näkemyksen mukaan yksilöillä on kyllä laadultaan erityyppisiä oikeudenmukaisuuskokemuksia (vertaa oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet), mutta nämä kokemukset muokkaantuvat hyvin nopeasti edustamaan kokonaisvaltaisempaa oikeudenmukaisuuskäsitystä, joka puolestaan ohjaa esimerkiksi yksilön käytöstä organisaatiossa.

## **2.2 Työhyvinvointi, stressi ja työuupumus**

Edellä on keskitytty kuvaamaan työn teoreettista viitekehystä oikeudenmukaisuuden käsitteen ja sen ulottuvuuksien osalta. Ennen organisatorisen oikeudenmukaisuuden hyvinvointiin kohdistuvien vaikutusten tarkastelemista on paikallaan kuvata ensin lähemmin työhyvinvoinnin, stressin ja työuupumuksen käsitteet.

### **2.2.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet**

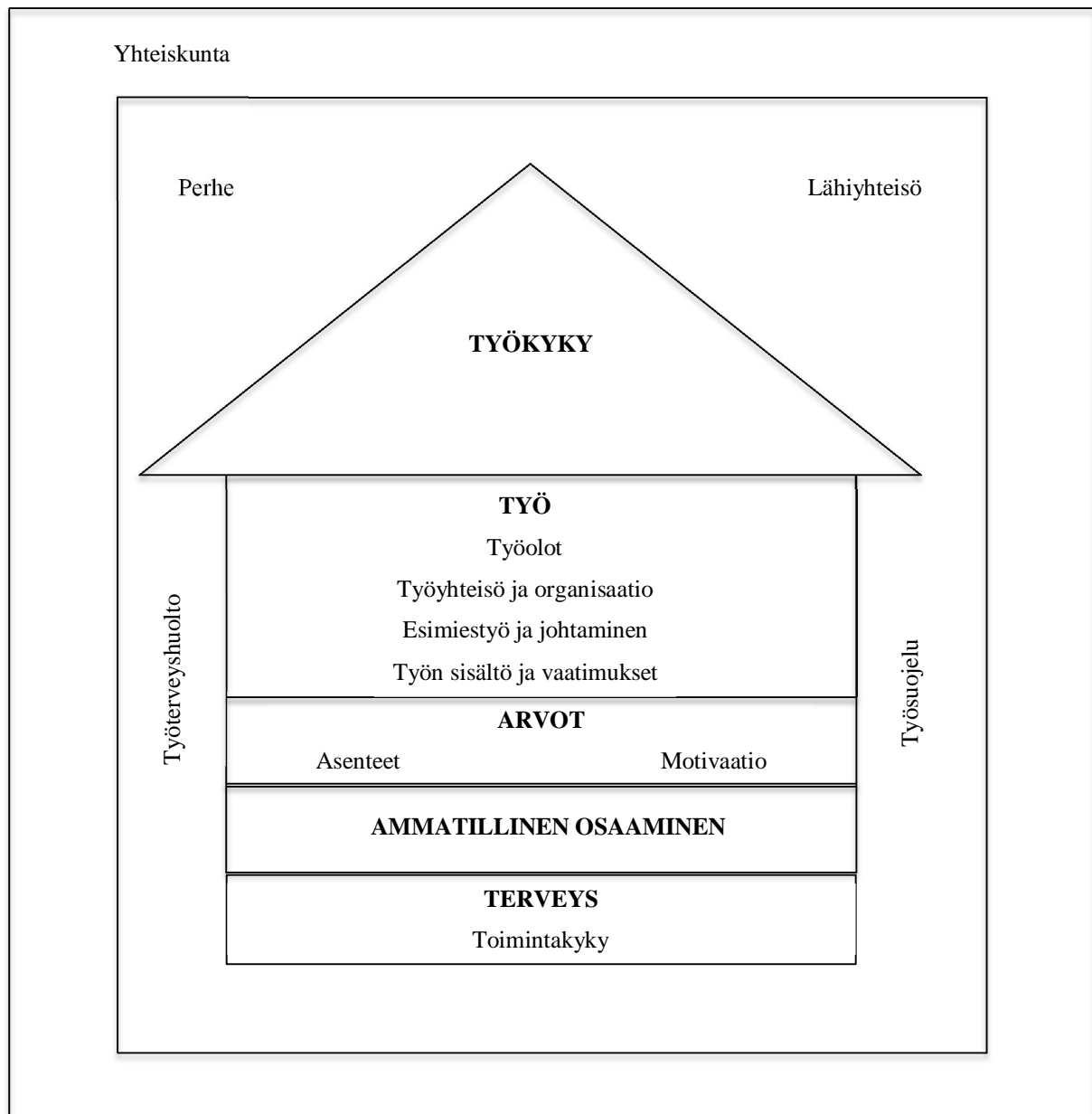
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Otalan ja Ahosen (2005) määritelmän mukaan yksilöllistä kokemusta hyvinvoinnista, kuten henkilökohtaista hyvinvoinnin tunnetta tai viretilaa. Yksilön tasolla tarkasteltuna he erottelevat toisistaan fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin osa-alueet. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu esimerkiksi hyvä terveys sekä turvallinen työympäristö ja sosiaaliseen hyvinvointiin esimerkiksi yhteisöllisyyden ja arvostuksen kokemukset. Psykkisellä hyvinvoinnilla he viittaavat muun muassa oman

osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, kun taas henkinen hyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaisen arvomaailman yhteensopivuutta työympäristöön ja sen arvoihin.

Puhuttaessa työhyvinvoinnista työyhteisön tasolla viitataan Otalan ja Ahosen (2005) mukaan tyypillisesti ympäristöön, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia. Työhyvinvoinnin johtaminen ei heidän tulkintansa mukaan tarkoita ainoastaan sellaisia konkreettisia toimenpiteitä kuin fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimista tai virkistystoimintaa, vaan työhyvinvoinnin johtaminen nykyaikaisessa tietotyössä liittyy yhä enemmän sellaisiin ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Tästä näkökulmasta johtamisella ja esimiestyöskentelyllä voidaan todeta olevan merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy myös yksilön työkyky, joka on mahdollista rajata käsitteenä hieman työhyvinvoinnin käsitettä tarkemmin. Työkykyä kuvataan tyypillisesti Työkykitalon viitekehystä (Ilmarinen, 2006), jossa työkyky rakentuu yksilön voimavarojen, kuten terveyden, toimintakyvyn, koulutuksen, osaamisen, arvojen ja asenteiden sekä työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Malli ottaa huomioon myös yksilön ympäristön, kuten perheen ja yhteiskunnan tarjoamat voimavarat ja asettamat vaatimukset.

Työkykitalossa on neljä kerrosta: kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja, ja neljäs, työtä ja työoloja kuvaava kerros on mallissa näitä voimavaroja painavassa asemassa. Ensimmäisen kerroksen terveys ja toimintakyky ovat talon ja siten myös työkyvyn perusta. Talon toisessa kerroksessa sijaitsee ammatillinen osaaminen, johon liittyy olennaisesti tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen eli elinikäinen oppiminen. Kolmannessa kerroksessa, jossa arvot, asenteet ja motivaatio sijaitsevat, kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Asenteet työntekoon heijastuvat työkykyyn: jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti: työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Työkykitalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. On otettava huomioon, että esimerkiksi iän myötä alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Vastaavasti työ saattaa muuttua nopeastikin, eikä se aina ota riittävästi huomioon yksilön edellytyksiä vastata näihin muutoksiin. (Työterveyslaitos, 2012)



**Kuva 1.** Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen, 2006)

Esimiestyölle ja johtamiselle on Ilmarisen (2006) mukaan annettava Työkykytalon neljännessä, työn kerroksessa erityisen keskeinen asema, koska esimiehillä on vastuu työn johtamisesta sekä toisaalta valtuudet työn organisointiin ja muutoksiin. Työhyvinvoinnin kannalta esimiehiä organisaatiossa voi tarkastella lisäksi sosiaalisen tuen lähteinä; tätä näkökulmaa käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä tutkielmassa. Seuraavaksi syvennyttään kuitenkin työhyvinvoinnin puuttumisen, eli niin sanotun työpahoinvoinnin ja stressin käsitteen tarkasteluun.

## 2.2.2 Stressi työpahoinvoinnin ilmentäjänä

Tieteellisessä keskustelussa stressi määritellään usein jonkinlaiseksi epäsuhdaksi ympäristön vaatimusten ja yksilön voimavarojen välille (Lazarus & Folkman, 1984; Theorell & Karasek, 1996). Lazaruksen ja Folkmanin (1984) kognitiivista arviointia painottavan, transaktionaalisen stressimallin mukaan yksilöt tekevät kahdenlaisia arvioita ympäristöstään: edellinen, niin kutsuttu primääriarvio koskettaa sitä, onko jokin tilanne henkilön hyvinvointia uhkaava, ja jälkimmäinen, niin kutsuttu sekundääriarvio keskittyy siihen, onko henkilöllä riittävästi selviytymisvoimavaroja kohdata tämä uhka. Transaktionaalinen stressimalli on yhdenmukainen hyvinvointia kuvaavan Työkykytalomallin kanssa käsittäessään niin potentiaaliset uhat (vertaa Työkykytalon neljäs, työn ja työolojen kerros) kuin voimavaratkin (vertaa Työkykytalon alimmat kerrokset ja ympäristön tarjoama tuki).

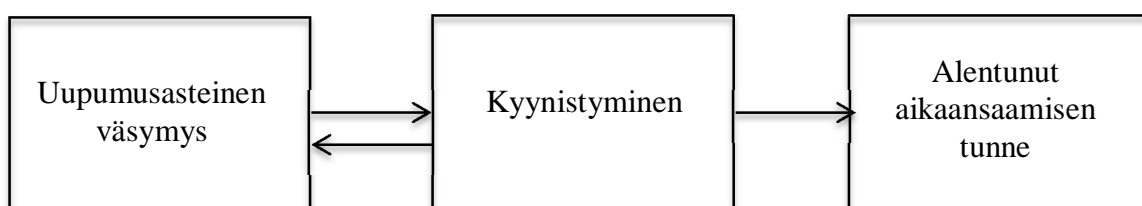
Holistisen stressinäkömyksen (Simmons & Nelson, 2007) mukaan stressiärsykkeet voivat aiheuttaa sekä positiivisia että negatiivisia tunteita yksilöllisistä eroista ja tulkintatavoista riippuen. Vastaavasti henkilö saattaa tulkita potentiaalisesti stressaavan tilanteen positiivisesti esimerkiksi haasteen muodossa, joten ainoastaan hyvinvointia uhkaavaksi koetut tilanteet johtavat Lazaruksen ja Folkmanin (1984) stressimallin mukaiseen sekundääriarvioon eli omien voimavarojen punnitsemiseen. Haitallisen stressin kehittymisen kannalta sekä kognitiivinen arviointi että yksilön voimavarat ja niiden riittävyys ovat huomionarvoisia: olosuhteet kehittyvät stressaaviksi silloin, kun henkilö uhkaavan tilanteen havaittuaan arvioi selviytymisvoimavarojensa riittämättömiksi tämän uhan käsittelyyn (Lazarus & Folkman, 1984). Työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tarjolla oleva sosiaalinen tuki liittyvät myös vahvasti siihen, kuinka yksilö voimavarojaan arvioi (Karasek & Theorell, 1990; Theorell & Karasek, 1996); heikko työn hallinta ja sosiaalisen tuen puute lisäävät alttiutta erityyppisille fysiologisille ja psykologisille kuormitusreaktioille.

## 2.2.3 Työuupumus, voimavarojen menettämisen kierre

Työuupumusta ja stressiä on nimitetty moderneiksi epidemioiksi niiden runsaan esiintyvyyden takia (Toppinen-Tanner, 2011). Erona stressistä työuupumuksella eli burnoutilla tarkoitetaan vakavaa, vähitellen kehittyvää työstressioireyhtymää (Kalimo & Toppinen, 1997). Se on kolmitahoinen stressitila, jolle on ominaista ensinnäkin

kokonaisvaltainen, lopulta *uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys*, toiseksi *kyynistynyt asennoituminen työhön* sekä kolmantena lopulta *ammattillisen itsetunnon lasku* (Kalimo & Toppinen, 1997; Maslach ym., 2001). Hakasen (2004) kuvauksen mukaan uupumusasteinen väsymys merkitsee energioiden ehtymistä ja on yleistynyttä, tuntuu kaikissa tilanteissa eikä liity vain yksittäisiin työn kuormitushuippuihin; kyynistyneisyys puolestaan ilmenee työn ilon ja merkityksen katoamisena, henkisenä etäisyyden ottona työstä ja kielteisinä asenteina työhön ja työtovereihin; ja lopuksi ammattillisen itsetunnon lasku merkitsee kompetenssin, aikaansaamisen tuntemusten ja onnistumisodotusten vähittäistä katoamista työuupumuksen edetessä. Ilmarisen (2006) Työkykytalomalliin peilattuna työuupumuksen voidaan sanoa koskettavan yksilön voimavaroja niin terveyden, osaamisen kuin asenteiden ja motivaation osalta.

Hakasen (2004) tulkinnan mukaan työuupumus on yhteydessä stressiin ja masennukseen, mutta erottuu niistä omaksi työn kontekstissa tapahtuvaksi työpahoinvoinnin tilakseen. Koska työuupumuksen luonteeseen kuuluu hidaskäynnistyminen, selviytymiskeinojen loppuminen ja voimavarojen romahtaminen, hän kuvaa työuupumusta voimavarojen menettämisen kierteen ja prosessiksi. Työuupumuksen kierre etenee tyypillisesti uupumusasteisesta väsymyksestä kyynistyneisyyteen ja tätä kautta lopulta ammattillisen itsetunnon laskuun (Leiter & Maslach, 1988; Taris ym., 2005; Toppinen-Tanner, 2011) (kuva 2). Uupumusasteista väsymystä voidaan siten pitää ensimmäisenä työuupumuksesta varoittavana tekijänä.



**Kuva 2.** Työuupumuksen etenemisen vaiheet (Taris ym., 2005)

Työuupumusta positiivisesta näkökulmasta käsiteltäessä puhutaan usein työuupumuksen vastakohtasta, työn imusta (work engagement). Tällöin työuupumuksen osa-alueiden vastakohtia kuvataan termeillä energisyys (vrt. uupumusasteinen väsymys), osallistuminen (vrt. etäisyyden otto työhön) ja tehokkuus (vrt. aikaansaamattomuus) (Maslach & Leiter, 1997). Työuupumuksen ja työn imun käsitteellistäminen toisistaan vastakohtaisiksi ilmiöiksi



on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä: Hakasen ja Schaufelin (2012) näkemyksen mukaan työuupumuksella ja työn imuilla on itsenäistä, mutta myös toisiaan täydentävää selitysvoimaa tarkasteltaessa niiden yhteyttä esimerkiksi masennukseen. Heidän mukaansa työuupumus ja työn imu eivät siten ole saman jatkumon ääripäitä, vaan toisistaan erilliset, joskin voimakkaasti negatiivisesti keskenään korreloivat käsitteet.

Haitallisten työolojen yhteys työuupumuksen kehittymiseen on osoitettu johdonmukaisesti lukuisissa tutkimuksissa: työ- ja organisaatiolähtöisiä työuupumuksen syitä ovat esimerkiksi kuormittava työmäärä tai aikapaineet, rooliepäselvyydet, sosiaalisen tuen puute, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, esimiehen antaman palautteen puute ja kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta (Maslach ym., 2001; Schaufeli ym., 2009). Ollessaan voimakkaammin yhteydessä ympäristötekijöihin työuupumus on pitkälti sosiaalinen ilmiö, vaikkakin myös demografisilla tekijöillä (kuten ikä, siviilisääty ja koulutusaste) sekä persoonallisuuspiirteillä (kuten neurotismi, A-tyyppinen käyttäytyminen ja heikko itsetunto) on yhteys työuupumukseen (Maslach ym., 2001; Ahola ym., 2006; Ahola ym., 2008a).

Tämän pohjalta voidaan todeta, että yksilön työympäristöllä on vallalla olevan näkemyksen mukaan merkittävä rooli työuupumuksen synnyssä. Ilmiötä voi tarkastella myös kiinnittämällä huomiota yksilön ja työympäristön yhteensopivuuteen, kuten esimerkiksi Maslach ja Leiter (1997) ovat työuupumusmallissaan esittäneet. Mallin kuusi keskeistä, työuupumuksen syntyyn vaikuttavaa osa-aluetta ovat liiallinen työmäärä, heikot vaikutusmahdollisuudet, palkitsemisen ja arvostuksen puute, yhteisöllisyyden puute, epäoikeudenmukaisuus ja arvostiriidat. Maslachin ja Leiterin esityksen mukaan konflikti tai yhteensopimattomuus ainoastaan yksittäisillä osa-alueilla voi riittää aikaansaamaan työuupumuksen, vaikka toisaalta myös yksilölliset erot johtavat siihen, että jokin tietty osa-alue, kuten arvostiriidat, voi aiheuttaa joillekin yksilöille voimakkaampia stressireaktioita kuin toisille (Maslach ym., 2001).

Työuupumuksen voi esittää olevan terveyttä vaarantavan, kroonisen työstressin hälytysmerkki, koska se on yhteydessä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin heikkenemiseen monilla tavoin (Ahola ym., 2006). Se on yhdistetty esimerkiksi masennukseen, yleiseen tyytymättömyyteen omaa elämää kohtaan sekä niin sydän- ja verenkiertoelimistön kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksiinkin (Toppinen-Tanner ym., 2009; Hakanen & Schaufeli, 2012). Työuupumuksesta vakavan ongelman tekee edelleen se, että se on luonteeltaan pysyvää:

uupumusasteisen väsymyksen on havaittu selittävän myöhempää uupumusasteista väsymystä jopa kahdeksan vuoden päähän (Toppinen-Tanner, 2011).

Organisaatiotasolla tarkasteltuna työuupumus ilmenee muun muassa lisääntyneinä poissaoloina, heikkona sitoutumisena organisaatioon, tavallista suurempana vaihtuvuutena ja henkilöstön heikentyneenä suorituskykynä (Kahill, 1988; Maslach ym., 2001; Ahola ym., 2008b). Yhteenvetona voidaan todeta, että työuupumuksen epäsuotuisat vaikutukset koskettavat laajalti yksilön hyvinvoinnin eri osa-alueita ja heijastuvat negatiivisesti myös organisaation toimintaan sekä sen sidosryhmiin. Se, kuinka työuupumuksen kehittymistä voidaan ehkäistä, on siten organisaation kannalta huomionarvoinen kysymys.

## **2.3 Oikeudenmukaisuuden merkitys organisaatiolle ja yksilön hyvinvoinnille**

Edellä on keskitytty esittelemään oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyviä käsitteitä ja kuvattu, miksi työhyvinvoinnin tukeminen on organisaation kannalta merkittävä asia. Seuraavassa tarkastellaan aluksi aikaisempia tutkimustuloksia organisatorisen oikeudenmukaisuuden vaikutuksista erilaisiin organisaatiotason ilmiöihin ja yksilön työhyvinvointiin. Tämän jälkeen käsitellään tutkielman kannalta keskeistä kysymystä koskien sitä, millainen rooli kokemuksella epäoikeudenmukaisuudesta on työuupumuksen kehittymiseen.

### **2.3.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutukset organisaatiotasolla**

Aiempien tutkimusten perustella organisatorisen oikeudenmukaisuuden voidaan todeta olevan yhteydessä moniin organisaation kannalta merkityksellisiin asioihin. Oikeudenmukaisuus on meta-analyyseissä yhdistetty muun muassa sellaisiin kognitiivisiin tai affektiivisiin reaktioihin kuten tyytyväisyyteen palkkaa, ylennyksiä ja suoritusarviointeja kohtaan, yleiseen tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, luottamukseen johtoa kohtaan, organisaatiota tukevaan tai vahingoittavaan käyttäytymiseen (organizational citizenship behaviour, organizational retaliatory behaviour), poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja tuottavuuteen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt ym., 2001). Colquitt ym. (2001) tuovat esille oikeudenmukaisuutta

käsittelevässä pitkittäiskatsauksessaan kolme erilaista mallia, joilla on pyritty selittämään näitä edellä mainitun kaltaisia organisatorisen oikeudenmukaisuuden seurauksia: *distributiivisen oikeudenmukaisuuden hallitsevuuden malli* (distributive dominance model) (Leventhal, 1980), *agentti-systeemimalli* (agent-system model) (Bies & Moag, 1986) ja *kaksifaktorimalli* (two-factor model) (Greenberg, 1990; Sweeney & McFarlin, 1993).

Distributiivisen oikeudenmukaisuuden hallitsevuuden malli edustaa ensimmäisiä yrityksiä selittää oikeudenmukaisuuden vaikutuksia organisaatiossa. Tämän mallin keskeisenä väitteenä on se, että kaikista oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista nimenomaan distributiivinen oikeudenmukaisuus selittää kaikkein voimakkaimmin oikeudenmukaisuuden seurauksia organisaatiossa (Leventhal, 1980). Distributiivisen oikeudenmukaisuuden hallitsevuutta muihin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin verrattuna ei ole kuitenkaan kyetty pitävästi todentamaan, vaan saadut tulokset ovat olleet enemmänkin ristiriitaisia: vaikka distributiivisen oikeudenmukaisuuden erityisestä vaikutusvaltaisuudesta on näyttöä (Conlon, 1993), niin vastaavasti on myös proseduraalisen oikeudenmukaisuuden puolesta (Alexander & Ruderman, 1987). Nämä ristiriitaiset tulokset saattavat selittyä esimerkiksi kulttuuriin liittyvillä tekijöillä: Pillain ym. (2001) kansainvälisen tutkimuksen mukaan distributiivinen oikeudenmukaisuus ennustaa voimakkaimmin työtyytyväisyyttä ja luottamusta organisaatioon Kiinassa ja Intiassa, kun taas yhdysvaltalaisessa kulttuurissa proseduraalinen oikeudenmukaisuus on tärkeämmässä asemassa kuin distributiivinen oikeudenmukaisuus. Saman tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin lisäksi, että eurooppalaisessa kulttuurissa, kuten Saksassa, proseduraalinen ja distributiivinen oikeudenmukaisuus ennustavat tasaväkisesti reaktioita organisaatiota kohtaan. Pillain ym. (2001) näkemyksen mukaan proseduraalinen oikeudenmukaisuus ei ole niin merkittävässä roolissa Aasiassa kenties siksi, että aasialaista kulttuuria leimaa tyypillisesti käsitys eräänlaisesta karman laista, jonka mukaan niin hyvillä kuin huonoillakin teoilla on seurauksensa.

Agentti-systeemimalli edustaa edellä kuvattua tuoreempaa näkemystä oikeudenmukaisuudesta ja sen vaikutuksista organisaatiossa. Agentti-systeemimallin viitekehyksestä tarkasteltuna interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden on todettu ennustavan parhaiten suhtautumista omaa esimiestä (ts. agenttia) kohtaan, kun taas proseduraalinen oikeudenmukaisuus on ennustanut organisaatioon (ts. systeemiin) kohdistuvaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista (Masterson ym., 2000). Interaktionaalisen ja proseduraalisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä organisaatiota

tukevaan käyttäytymiseen (organizational citizenship behaviour, OCB) tutkittaessa on lisäksi havaittu, että interaktionaalinen oikeudenmukaisuus selittää yksilöitä itseään hyödyttävää käyttäytymistä (kuten esimerkiksi työtovereiden auttamista), kun taas proseduraalinen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen (kuten esimerkiksi aloitteellisuuteen) (Fassina ym., 2008).

Kolmannen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia organisaatiossa selittävän, niin kutsutun kaksifaktorimallin mukaan distributiivinen oikeudenmukaisuus on yhteydessä tarkemmin rajattuihin, yksilötason asenteisiin ja reaktioihin organisaatiossa (kuten esimerkiksi tyytyväisyyteen palkkaan), kun taas proseduraalisella oikeudenmukaisuudella on voimakkaampi vaikutus yleiseen asenteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan (kuten esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen) (Sweeney & McFarlin, 1993, Karriker & Williams, 2009). Yhdistämällä kaksifaktoriteorian ja agentti-systeemimallin oletukset voidaan olettaa, että proseduraalinen oikeudenmukaisuus on yhteydessä yleisempiin, organisaatioon kokonaisuutena kohdistuviin reaktioihin ja asenteisiin, kun taas distributiivinen ja interaktionaalinen oikeudenmukaisuus ennustavat enemmän rajattuja, tiettyihin asioihin tai ihmisiin liittyviä lopputuloksia. Kovin kärjistetyksi näin ei kuitenkaan voida väittää, koska oikeudenmukaisuuden kaikkien osa-alueiden on kuitenkin todettu olevan yhteydessä esimerkiksi yleiseen työtyytyväisyyteen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Edellä mainitun pohjalta voidaan esittää, että kokonaisvaltaisella lähestymistavalla on etunsa pyrittäessä selvittämään oikeudenmukaisuuden aikaansaamia syy-seuraussuhteita organisaatiossa. Vaikka oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet saattavatkin olla yhteydessä erityyppisiin seurauksiin organisaatiossa, oikeudenmukaisuuden vaikutus esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin voi tapahtua monimutkaisten polkujen kautta.

### **2.3.2 Oikeudenmukaisuuden yhteys yksilön hyvinvointiin**

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden seurauksia on mielekästä tarkastella organisaatiotason vaikutusten lisäksi yksilön ja hänen hyvinvointinsa kannalta, koska oikeudenmukaisuudella on tutkimusten valossa suora yhteys yksilön psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen (Kivimäki ym., 2003; Head ym., 2007, Robbins ym., 2012). Oikeudenmukaisuustutkimuksen painopiste onkin viime vuosina selkeästi siirtynyt organisaatiotason ilmiöiden tutkimisesta yksilön ja hänen terveytensä tarkasteluun (Greenberg, 2010). Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten on

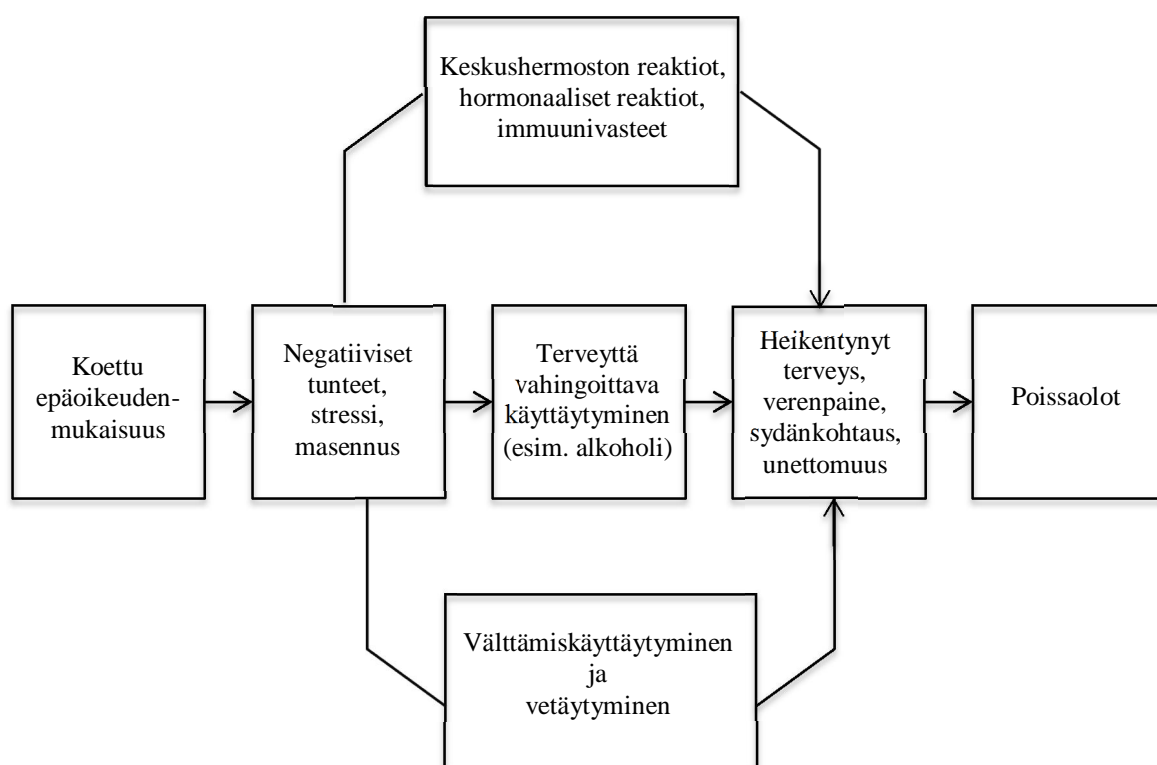
todettu olevan yhteydessä lukuisiin psyykkisiin ja fyysisiin oireisiin, kuten unihäiriöihin, kohonneeseen verenpaineeseen, masennukseen, ahdistuneisuuteen ja uupumusasteiseen väsymykseen (Tepper, 2001; Elovainio ym., 2003; Elovainio ym., 2006; De Vogli ym., 2007). Vaikka epäoikeudenmukaisuuden ja sairastavuuden on tyypillisesti kuvattu olevan suoraan toisiinsa yhteydessä, on toisaalta näyttöä myös siitä, että esimerkiksi unihäiriöt toimivat välittävänä tekijänä epäoikeudenmukaisuuden ja sairastavuuden välillä (Elovainio ym., 2003).

Otokseltaan laajahkossa suomalaista terveydenhuollon henkilöstöä tarkastelleessa pitkittäis-tutkimuksessa (Kivimäki ym., 2003) kokemukset johtamisen oikeudenmukaisuudesta olivat negatiivisesti yhteydessä henkilöstön sairauspoissaoloihin, lieviin mielenterveysongelmiin ja heikkoon arvioon omasta terveydentilasta. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää siinä käytetyn pitkittäisasetelman lisäksi se, että epäoikeudenmukaisuuden negatiiviset terveysvaikutukset olivat tilastollisesti edelleen merkitseviä tiettyjen psykososiaalisten riskitekijöiden, kuten vähäisten vaikutusmahdollisuuksien, työkuormituksen ja sosiaalisen tuen puuttumisen kontrolloimisen jälkeen. Verrattaessa organisatorisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä sairastavuuteen regressiokertoimien valossa oikeudenmukaisuuden havaittiin selittävän sairastavuutta edellä mainittuja psykososiaalisia riskitekijöitä vastaavasti (Kivimäki ym., 2003).

Tätä tuoreemmat oikeudenmukaisuuden terveysvaikutuksia tarkastelemaan keskittyneet tutkimukset on toteutettu poikittaisasetelmalla, mutta kuitenkin kohtalaisen laajoilla otoksilla. Saksalaista väestöä tarkastelleessa tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuus yhdistettiin tutkittavien henkilöiden antamaan huonoon arvioon omasta terveydestään (Herr ym., 2012), kun taas japanilaista väestöä tarkastelleessa tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuuden kokemusten havaittiin olevan yhteydessä itse raportoituun masennukseen edeltävän 12 kuukauden aikana (Inoue ym., 2013). Näiden tutkimusten pohjalta voidaan kaiken kaikkiaan esittää, että organisatorisella oikeudenmukaisuudella on monenlaisia seurauksia niin organisaation ja sen toiminnan kuin yksilön hyvinvoinninkin kannalta.

### 2.3.3 Epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä

Organisatorisesta epäoikeudenmukaisuudesta aiheutuvia, erityisesti terveyden kannalta haitallisia seurauksia selitetään vallitsevan näkemyksen mukaan stressin käsitteellä (Brotheridge, 2003; Elovainio ym., 2003; Judge & Colquitt, 2004). Epäoikeudenmukaisuus voidaan tämän näkemyksen mukaan luokitella psykososiaaliseksi kuormitustekijäksi, joka vaikuttaa ensin negatiivisesti henkilön asenteisiin ja tunteisiin, aiheuttaa stressireaktion ja sen ohella ilmeneviä psyykkisiä tai fyysisiä oireita sekä lopulta ilmenee myös organisaatiotasolla havaittavina ilmiöinä (Robbins ym., 2012) (kuva 3). Epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen liittyvät negatiiviset tunteet johtavat fyysisten reaktioiden lisäksi usein myös erilaiseen terveyttä vahingoittavaan käyttäytymiseen, kuten tupakointiin, alkoholin käyttöön tai fyysiseen passiivisuuteen (Greenberg, 2010).



**Kuva 3.** Oikeudenmukaisuus terveyteen vaikuttavana, esimerkiksi poissaoloina ilmenevänä kuormitustekijänä (mukaeltu Robbins ym., 2012)

Edellä esitetyn perusteella organisatorisen oikeudenmukaisuuden merkitys nousee olennaiseksi esimerkiksi työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä punnittaessa. Oletus epäoikeudenmukaisuudesta kuormitustekijänä eli stressorina on saanut vahvistusta paitsi esimerkiksi Elovainion ym. (2001) poikittaistutkimuksesta, myös muista oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välistä yhteyttä mitanneista tutkimuksista (Brotheridge, 2003; Moliner ym., 2005; Lambert ym., 2010;). Näissä tutkimuksissa organisatorisen oikeudenmukaisuuden käsitettä on analysoitu useimmiten erittelemällä proseduraalinen, distributiivinen ja interaktionaalinen oikeudenmukaisuus itsenäisiksi muuttujikseen. Tarkasteltaessa näiden oikeudenmukaisuuden osatekijöiden ja työuupumuksen yhteyttä tutkimusten tulokset olleet kuitenkin keskenään ristiriitaisia: esimerkiksi Molinerin (2005) mukaan nimenomaan interaktionaalinen epäoikeudenmukaisuus selittää voimakkaimmin työuupumusta, kun taas Brotheridgen (2003) saamien tulosten mukaan proseduraalinen oikeudenmukaisuus on voimakkaimmin yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen.

Oikeudenmukaisuutta kokonaisvaltaisesti mitanneiden tutkimusten tulokset tukevat yhtenäisemmin hypoteesia epäoikeudenmukaisuudesta kuormitustekijänä: Chengin ym. (2011) taiwanilaisella väestöllä suoritetussa, otokseltaan hyvin laajassa tutkimuksessa kokemuksen oikeudenmukaisuudesta havaittiin olevan käänteisesti yhteydessä työuupumukseen. Edelleen myös suomalaisella väestöllä toteutetussa, keski-ikäisiä henkilöitä tarkastelleessa tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuuden todettiin olevan yhteydessä työuupumuksen keskeiseen ulottuvuuteen, uupumusasteiseen väsymykseen (Helkavaara ym., 2011). Nykytietämyksen valossa tutkijoiden keskuudessa vaikuttaa siten olevan yksimielisyyttä siitä, että oikeudenmukaisuudella on selvä yhteys työuupumukseen.

## **2.4 Esimiehen tuen yhteys stressiin**

Tarkasteltaessa organisatorista epäoikeudenmukaisuutta potentiaalisena kuormitustekijänä ja sen vaikutuksia työhyvinvoinnille on hyödyllistä huomioida myös stressiltä mahdollisesti suojaavien tekijöiden vaikutus organisaatiossa. Esimiestyöskentely ja esimies-alaisuuden laatu on nostettu tutkijoiden keskuudessa perinteisesti merkittävään asemaan tarkasteltaessa stressin kehittymistä työympäristössä (ks. esim. LaRocco ym., 1980; Nieuwenhuijsen ym., 2010). Esimiehen tarjoaman tuen voidaan nähdä olevan toisaalta suoraan yhteydessä yksilön

hyvinvointiin, mutta toisaalta sitä voidaan käsitellä myös stressiltä suojaavana voimavarana organisaatiossa.

#### **2.4.1 Esimiehen tuen puute kuormitustekijänä**

Kokemukset heikosta esimiehen tuesta ovat tutkimusten mukaan suoraan yhteydessä yksilön hyvinvoinnin heikentymiseen. Koko Suomen kattaneen Terveys 2000 -tutkimuksen tulosten mukaan heikko esimiehen tuki ennustaa esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä (Sinokki ym., 2010), kun taas Britanniassa suoritetun, työelämän vaikutusta terveyteen tutkineen Whitehall II –tutkimuksen havaintojen mukaan esimiehen tuen puute kasvattaa riskiä mielenterveysongelmien kehittymiselle (Stansfeld ym., 1999).

Yksi viimeisimmistä työympäristön roolia työuupumuksen kehittymiseen tarkastelevista malleista nostaakin esimiestyöskentelyn oikeudenmukaisuuden rinnalle yhtenä keskeisistä työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä (Leiter ym., 2010). Tämän mallin mukaan esimies-alaissuhde yhdessä organisatorisen oikeudenmukaisuuden kokemusten kanssa muovaa voimakkaasti sitä, kokeeko henkilö organisaation arvomaailman yhteensopivaksi oman arvomaailmansa kanssa. Kokemus henkilökohtaisen arvomaailman ja työympäristön edustamien arvojen yhteensopimattomuudesta puolestaan altistaa mallin mukaan henkilön työuupumukselle (Leiter ym., 2010).

#### **2.4.2 Esimiehen tuki stressiltä suojaavana sosiaalisen tuen muotona**

Psykososiaalisen stressin epäsuotuisten vaikutusten on esitetty vähentyvän tai jopa kokonaan poistuvan erilaisten stressipuskureitten, kuten esimiesten tarjoaman sosiaalisen tuen ansiosta (Abdel-Halim, 1982; Kirmeyer & Dougherty, 1988, Väänänen ym., 2003). Sosiaalisen tuen käsitettä on siten käytetty kuvaamaan ihmissuhteiden potentiaalisesti suojaavaa vaikutusta kuormittavassa ympäristössä (Cobb, 1976), vaikkakin tutkimustulokset tuen stressiltä suojaavasta vaikutuksesta ovat edelleen ristiriitaisia (Beehr ym., 2003; Häusser ym., 2010). Tutkimustulosten ristiriitaisuus saattaa selittyä osittain sillä, että tieteellisessä keskustelussa sosiaaliselle tuelle ei ole toistaiseksi täysin vakiintunutta määritelmää tai yhtenäistä mittaamistapaa.



Sosiaalisen tuen ilmenemismuotoina esimies-alaisuudessa voivat olla esimerkiksi välittäminen, ohjeiden ja avun tarjoaminen sekä palautteen antaminen (House, 1981). Cohen & Wills (1985) ovat tutkittuaan sosiaalisen tuen puutetta päätelleet sen altistavan yksilön masennukselle ja ahdistuneisuudelle, joka puolestaan saattaa johtaa joko terveyttä vahingoittavaan käyttäytymiseen tai jopa suoraan terveyden heikkenemiseen. Heidän näkemyksensä mukaan sosiaalinen tuki edesauttaa yleisellä tasolla hyvinvointia, koska sosiaaliset verkostot tarjoavat yksilöille positiivisia kokemuksia, pysyvyyttä ja yhteisöllisyyden tunteita. Transaktionaalisen stressimallin (Lazarus & Folkman, 1984) näkökulmasta sosiaalinen tuki voidaan puolestaan nähdä voimavarana, joka joko estää stressin kehittymistä tai vaimentaa stressikokemusta (Cohen & Wills, 1985; Theorell & Karasek, 1996).

Yksilön tuntemus siitä, että hän saa rohkaisua ja arvostusta voi siis toisaalta suoraan lisätä hänen hyvinvointiaan sekä myös toimia voimavarana stressaavien tilanteiden yhteydessä. Vaikka sosiaalisen tuen stressiltä suojaavaa vaikutusta ei ole kyetty kiistatta todentamaan, esimiesten on kaikesta huolimatta havaittu olevan avainasemassa työntekijän stressaavista tilanteista selviytymisen kannalta: toisin kuin esimiehillä, työntekijällä itsellään on usein hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi stressaavien olosuhteiden poistamiseksi (Maslach ym., 2001).

## 2.5 Tutkimuksen hypoteesit

Tutkielman johdantoluvussa esitettiin, että tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, onko kokemus organisatorisesta epäoikeudenmukaisuudesta yhteydessä työuupumukseen, sekä sitä, toimiiko esimiehen tuki tätä yhteyttä muovaavana tekijänä. Aikaisemmin tässä luvussa esitellyt tutkimustulokset oikeudenmukaisuutta, työuupumusta ja esimiehen tukea koskien luovat pohjan tutkimuksen hypoteeseille. Edellä esiteltyihin teorioihin ja tutkimuksiin perustuen koetun epäoikeudenmukaisuuden oletetaan tässä tutkimuksessa toimivan psykososiaalisena kuormitustekijänä, joka altistaa yksilön työuupumuksen kehittymiselle. Vaikka oikeudenmukaisuuden yhteys työuupumukseen on todennettu aikaisemmissa tutkimuksissa, tällaisia tutkimuksia on toistaiseksi lukumäärällisesti niukasti. Erona valtaosaan aikaisemmista tutkimuksista oikeudenmukaisuutta käsitellään tässä tutkimuksessa

kokonaisvaltaisena käsitteenä, jossa sen proseduraalinen, distributiivinen ja interaktionaalinen komponentti yhdistyvät.

Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitetään sitä, muovaako eli moderoiko koettu esimiehen tarjoama sosiaalinen tuki oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteyttä. Moderaattorilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muuttujaa, joka vaikuttaa selittävän ja selitettävän muuttujan suhteen suuntaan ja/tai voimakkuuteen (Baron & Kenny, 1986). Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten yhteyttä stressiin tai työuupumukseen ei ole toistaiseksi juurikaan vielä tutkittu esimiehen tarjoaman sosiaalisen tuen suojaavaa vaikutusta huomioiden. Työn teoreettista viitekehystä käsitelleessä osiossa esitelty näkemys sosiaalisen tuen positiivisista vaikutuksista tarjoaa kuitenkin lähtökohdan olettaa, että esimiehen tarjoamalla tuella olisi epäoikeudenmukaisuuden aiheuttamalta kuormitukselta ainakin osittain suojaava vaikutus. Moderaatiovaikutus selittävän ja selitettävän muuttujan suhteeseen voi olla lineaarinen mutta vaihtoehtoisesti myös epälineaarinen (Baron & Kenny, 1986) tai ns. epäsymmetrinen (Karasek ym., 1982), jolloin moderaatiovaikutus tulee esille vasta moderaattorin saavuttaessa tietyn tason (kuva 4). Tutkijoiden keskuudessa ei toistaiseksi ole muodostettu yksimielistä kantaa siitä, vaikuttaako sosiaalinen tuki kuormitustekijän ja stressin väliseen yhteyteen lineaarisesti vai epälineaarisesti, ja tästä syystä myös aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyt menetelmät tämän moderaatiovaikutuksen tutkimiseksi poikkeavat toisistaan. Koska tieteellisessä keskustelussa ei toistaiseksi ole vakiintunutta käytäntöä sosiaalisen tuen moderaatiovaikutuksen tutkimiseksi, tarkastellaan esimiehen tuen roolia tässä tutkimuksessa sekä lineaarisena että epälineaarisenä moderaattorina oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välisessä suhteessa.

Tutkimuksen hypoteesit ovat:

*Hypoteesi 1:*

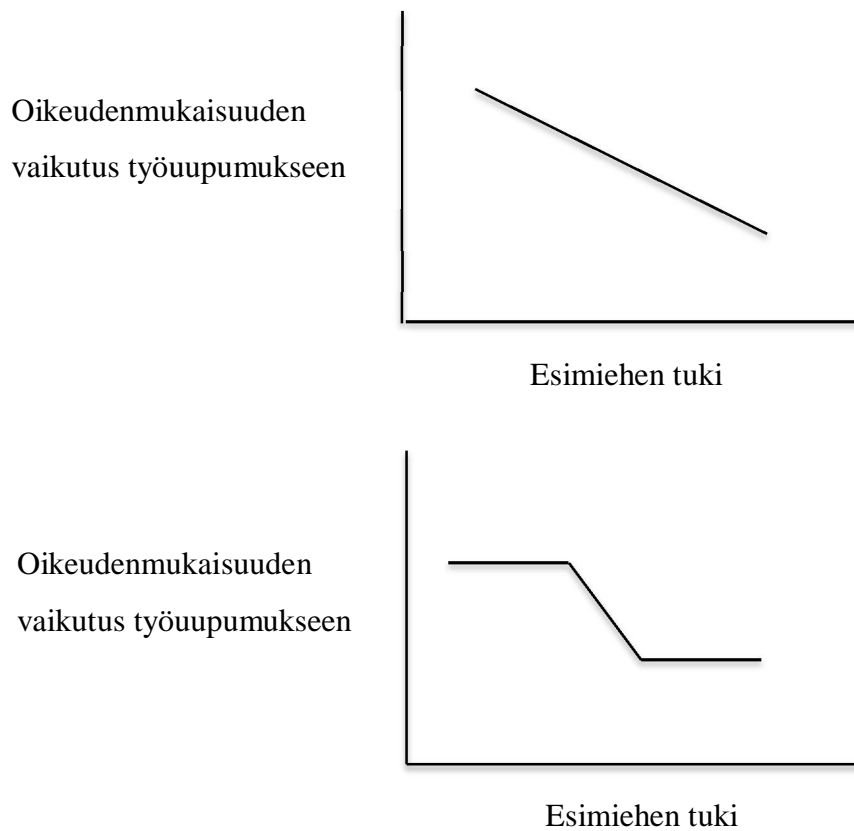
Kokemus oikeudenmukaisuudesta on käänteisessä yhteydessä kokemukseen työuupumuksesta.

*Hypoteesi 2a:*

Kokemus esimiehen tuesta muovaa (moderoi) oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteyttä *lineaarisesti* siten, että oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteys vaihtelee esimiehen tuen tason mukaisesti.

*Hypoteesi 2b:*

Kokemus esimiehen tuesta muovaa (moderoi) koetun oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteyttä *epälineaarisesti* siten, että oikeudenmukaisuus on heikommin yhteydessä työuupumukseen silloin, kun esimiehen tuki on vahva.



**KUVA 4.** Esimerkki lineaarisesta (ylempi kuvio) ja epälineaarisesta (alempi kuvio) moderaatiomallista (mukaeltu Baron & Kenny, 1986).

## 3 MENETELMÄT

### 3.1 Aineisto ja tutkittavat

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on alun perin muuhun tarkoitukseen kerättyä aineistoa. Alkuperäinen aineisto on kerätty vuonna 2007 Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun toteuttaman ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” - kyselytutkimuksen yhteydessä. Vuonna 2007 suoritettu kyselytutkimus oli jatkoa vuonna 1997 alkunsa saaneelle hankkeelle, johon sisältyi vertailuaineiston keräämistä vuosina 1997-1998 ja 1999-2000. Hankkeen tavoitteena oli tutkia monenlaisia henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen liittyviä ilmiöitä. Kaikista kyselytutkimukseen osallistuneista, yhteensä 129 metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikasta 71 (54 %) toimipaikkaa osallistui henkilöstön kyselyyn, jossa tiedusteltiin henkilöstön kokemuksia useista hyvinvointiin ja organisaation johtamiseen liittyvistä seikoista. Metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan valikoituminen alkuperäiseen tutkimukseen perustui osittain näiden toimialojen luonteeseen: metalliteollisuus ja vähittäiskauppa ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa, ja yrityskoot näillä toimialoilla vaihtelevat suuresti (von Bonsdorff ym., 2009).

Kaikkiin 129 johdon kyselyyn osallistuneeseen toimipaikkaan toimitettiin henkilöstökyselylomakkeet siten, että pieniin, korkeintaan 50 henkilöä työllistäviin toimipaikkoihin lomake toimitettiin koko henkilöstölle, ja suuremmissa toimipaikoissa otettiin 50 henkilön satunnaisotos. Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia kaikkiaan 1276 henkilöltä. Tutkittavien ikä vaihteli 16 ja 70 ikävuoden välillä, keski-ikä ollessa 42.50 vuotta (kh =11.70). Tutkittavat jakautuivat tasaisesti tutkimusta varten muodostettuihin ikäryhmiin. Myös naisten (47 %) ja miesten (53 %) osuus aineistossa oli jakautunut verrattain tasaisesti, vaikkakin toimialoittain tarkasteltuna metalliala oli mies- ja vähittäiskauppa naisvaltainen. Suurimmalla osalla tutkittavista oli opistotasoinen ammatillinen koulutus (57 %) ja valtaosa tutkittavista työskenteli vakinaisessa työssä (92 %) kokopäiväisesti (80 %). Tutkittavan asemaa yrityksessä tarkasteltaessa havaittiin, että enemmistö tutkittavista toimi työntekijätasoisissa tehtävissä (73 %). Metallialan työntekijät (58 %) olivat aineistossa lievästi yliedustettuna. Tutkimukseen osallistuneiden jakautuminen demografisten ja työsuhteeseen liittyvien tietojen mukaan on esitetty taulukossa 1.

## 3.2 Muuttujat ja mittarit

*Demografiset ja työsuhteeseen liittyvät muuttujat.* Tutkimuksen analyyseissä otettiin huomioon seuraavat taustamuuttujat: vastaajan ikä, sukupuoli, ammatillinen koulutus, työsuhteen laatu, työaikamuoto, asema yrityksessä ja toimiala (ks. taulukko 1). Vastaajat oli jaoteltu iän perusteella neljään ryhmään: 1 = alle 35-vuotiaat, 2 = 35–44-vuotiaat, 3 = 45-54-vuotiaat ja 4 = yli 54-vuotiaat. Sukupuoli sai aineistossa arvot 1 = nainen ja 2 = mies. Koulutustaso oli jaettu kolmeen ryhmään siten, että sen saamat arvot olivat 1 = ei ammatillista koulutusta/työpaikalla saatu koulutus, 2 = opistoasteinen ammatillinen koulutus ja 3 = AMK tai korkeakoulutus. Työsuhteen muodon saamat arvot olivat 1 = vakinainen ja 2 = määräaikainen, ja vastaavat arvot työaikamuodosta olivat 1 = kokoaikainen ja 2 = osa-aikainen. Asema yrityksessä sai arvot 1 = työntekijä, 2 = toimihenkilö ja 3 = johto sekä vastaajan toimiala arvot 1 = metalli ja 2 = vähittäiskauppa.

**TAULUKKO 1.** Tutkimukseen osallistuneiden jakautuminen demografisten ja työsuhteeseen liittyvien muuttujien perusteella

Muuttuja	n	%
<b>Ikä</b>		
Alle 35-v	346	28 %
35-44-v	338	27 %
45-54-v	336	27 %
Yli 54-v	232	18 %
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	588	47 %
Mies	674	53 %
<b>Ammatillinen koulutus</b>		
Ei ammatillista koulutusta	301	25 %
Opistoasteinen ammatillinen koulutus	673	57 %
AMK tai korkeakoulutus	210	18 %
<b>Työsuhteen muoto</b>		
Vakinainen	1158	92 %
Määräaikainen	102	8 %
<b>Työaikamuoto</b>		
Kokopäivätyö	998	80 %
Osa-aikatyö	243	20 %
<b>Asema yrityksessä</b>		
Työntekijä	919	73 %
Toimihenkilö	204	16 %
Johto	137	11 %
<b>Toimiala</b>		
Metalli	722	58 %
Vähittäiskauppa	516	42 %

*Organisatorista oikeudenmukaisuutta* mitattiin kaksitoistakohtaisella Likert -asteikollisella mittarilla, joka perustuu Colquittin (2001) malliin organisaation oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstöltä tiedusteltiin heidän käsityksiään palkkioiden ja työssä suoriutumisen välisestä suhteesta (mm. kuvastavatko saadut palkkiot työn sisältöä ja ovatko saadut palkkiot oikeudenmukaisia suoriutumisen kannalta), päätöksenteon käytännöistä (mm. onko päätöksenteko puolueetonta ja ovatko päätökset korjattavissa) sekä esimiesten viestinnästä

(mm. kohtelee esimies työntekijää arvostavasti ja kunnioittavasti ja onko esimies suora ja rehellinen). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1) erittäin vähän ja 5) erittäin paljon.

*Työuupumusta* mitattiin seitsemänkohtaisen, Likert -asteikollisen Maslachin Burnout Inventory:n (MBI, Maslach ja Jackson, 1981) perustuvan mittarin avulla. Tässä tiedusteltiin mm. sitä, kuinka usein henkilöstö on tuntenut itsensä uupuneeksi, rasittuneeksi ja loppuun palaneeksi. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 0) ei koskaan ja 6) joka päivä.

*Esimiehen tukea* mitattiin neljällä Likert -asteikollisesta muuttujalla (Lehto, 1996).

Henkilöstöltä tiedusteltiin, missä määrin heidän esimiehensä tukevat ja rohkaisevat alaisiaan, keskustelevat alaiensa kanssa, arvostavat alaiensa työtä sekä auttavat tarvittaessa alaisiaan työssään. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1) erittäin vähän ja 5) erittäin paljon.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Valmiin, aikaisemmin kerätyn aineiston käyttäminen tutkimuksessa on usein aikaa ja kustannuksia säästävää, mutta aineiston ja mittareiden soveltuvuutta uuteen tutkimukseen tulee tarkastella kriittisesti. Koska tässä työssä käytetyt mittarit on poimittu suoraan alkuperäisestä ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” -kyselytutkimuksesta, ne soveltuvat sellaisenaan hyödynnettäviksi myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytetty aineisto on varsin suuri ja heterogeenisesti jakautunut, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Tämän tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ole tarkoitus yleistää koskemaan suurta väestöä, vaan tutkimuksen tulokset voi yleistää koskemaan tutkimuksessa mukana olleita toimialoja.

Aineiston arvioinnin lisäksi tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu kuuluu olennaisena osana sen luotettavuuden arviointiin. Reliabiliteetti tarkoittaa Hirsjärven ym. (2007) määritelmän mukaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa eivätkä ne perustu sattumaan. Tutkimusmenetelmien validiteetti eli pätevyys puolestaan viittaa Hirsjärven ym. (2007) mukaan tutkimuksessa käytettyjen mittareiden kykyyn mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata.

Tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alpha -reliabiliteettikertoimilla. Mittareiden luotettavuus oli hyvällä tasolla mittareiden reliabiliteettikerrointen vaihdellessa välillä .89 - .93 (ks. taulukko 2 sivulla 29).

Myös mittareiden validiteetin voi olettaa olevan hyvä, koska mittareilla on teoreettinen perusta ja niiden kysymykset pohjautuvat aikaisemmissa tutkimuksissa vakiintuneisiin tapoihin mitata kyseisiä käsitteitä tai ilmiöitä. Samoja mittareita on testattu ja käytetty jo kaksi kertaa aikaisemmin ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” - kyselytutkimuksessa vuosina 1997-1998 ja 1999-2000 (Tuomi, 2000; Tuomi & Vanhala 2002).

### 3.4 Tilastolliset menetelmät

*Kuvailevat analyysit.* Aineisto analysoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmistoa. Aluksi työuupumuksessa ilmeneviä, demografisten ja työsuhteeseen liittyvien taustamuuttujien mukaisia ryhmäeroja tarkasteltiin ristiintaulukointia ja Khii-testiä käyttäen.

Oikeudenmukaisuudessa ja esimiehen tuessa ilmeneviä taustamuuttujien mukaisia keskiarvoeroja tarkasteltiin t-testiä ja yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA) sekä Bonferronin testiä käyttäen. Lisäksi oikeudenmukaisuus-, työuupumus- ja esimiehen tuki - muuttujan normaalisuutta tutkittiin sekä Kolmogorov–Smirnov -testin avulla että tarkastelemalla näiden muuttujien vinoutta ja huipukkuutta.

*Muuttujien väliset yhteydet.* Kaikkien tutkimuksessa mukana olevien muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin aluksi korrelaatiokertoimien avulla. Päättökäytännön menetelmänä käytettiin tämän jälkeen lineaarista hierarkkista regressioanalyysiä, jolla tutkittiin oikeudenmukaisuuden suoraa yhteyttä työuupumukseen sekä esimiehen tuen muovaavaa roolia oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välillä. Ensimmäisessä regressioanalyysissä työuupumus oli selitettävänä muuttujana ja sitä selittäviä muuttujia lisättiin malliin askelittain. Tässä analyysissä esimiehen tuen muovaavaa roolia oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen käsiteltiin lineaarisena. Ensimmäisellä askeleella regressiomalliin lisättiin demografiset taustamuuttujat, joiden vaikutus kontrolloitiin. Toisella askeleella malliin otettiin mukaan koettu oikeudenmukaisuus. Esimiehen tuen muovaavan vaikutuksen tutkimiseksi regressioanalyysiin lisättiin kolmannella askeleella koettu esimiehen tuki ja neljännellä askeleella ns. interaktioterminä. Interaktioterminä muodostettiin keskittämällä selittäjät



(oikeudenmukaisuus ja esimiehen tuki) ja kertomalla ne keskenään: selittäjien keskittämällä pyrittiin välttämään niiden kollineaarisuus. Interaktiotermin käyttö perustui Baronin ja Kennyn (1986) malliin lineaarisen moderaation tutkimiseksi.

Seuraavissa regressioanalyyseissä esimiehen tuen moderoivaa roolia käsiteltiin epälineaarisenä, jolloin esimiehen tuki -muuttujasta muodostettiin ryhmittelevä dikotominen muuttuja vähentämällä ja lisäämällä muuttujan keskiarvoon yksi keskihajonta ( $ka - 1 kh =$  heikko esimiehen tuki,  $ka + 1 kh =$  vahva esimiehen tuki). Analyysit suoritettiin tämän jälkeen erikseen heikon ( $n = 190$ ) ja vahvan ( $n = 153$ ) esimiehen tuen ryhmille (ks. esim. Karasek ym., 1982). Analyysissä kontrolloitiin edelleen samat taustamuuttujat kuin aikaisemminkin, mutta työuupumusta selittävänä tekijänä käytettiin tällä kertaa ainoastaan oikeudenmukaisuusmuuttujaa. Regressioanalyyseissä mukana olevien muuttujien kollineaarisuutta tutkittiin analyysien yhteydessä laskemalla muuttujille VIF- ja toleranssiarvot. VIF-arvot vaihtelivat välillä 1.06-2.39 ja toleranssiarvot välillä 0.42-0.94, joten tutkimuksessa ei ilmennyt regressioanalyysin kannalta haitallista kollineaalisuutta (Hair ym., 1995). Regressioanalyysin residuaaleja tarkasteltaessa havaittiin, että niiden jakauma oli tasainen ja normaali.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään aluksi kuvailevat tulokset koetun oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen osalta. Tämän jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa asetettujen hypoteesien kannalta olennaiset tulokset koskien edellä mainittujen muuttujien välisiä yhteyksiä ja esimiehen tuen muovaavaa roolia oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välillä.

### 4.1 Kuvailevat tulokset

Tutkittavien kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja esimiehen tuesta olivat keskimäärin hyvällä tasolla (taulukko 2). Keskiarvojen tasolla tarkasteltuna tutkittavat kokivat lievää työuupumusta, vaikkakin työuupumusmuuttujan vastausten hajonnan voidaan todeta olevan suuri.

**TAULUKKO 2.** Tutkimuksessa käytetyt mittarit, vastausten lukumäärä, mittareiden luotettavuus (Cronbachin alpha), keskiarvot ja keskihajonnat

Muuttuja	n	Mitta-asteikko	Cronbachin alpha	ka	kh
Oikeudenmukaisuus	1205	1 - 5	.93	3.26	.87
Esimiehen tuki	1246	1 - 5	.89	3.23	.94
Työuupumus	1234	0 - 6	.91	1.95	1.35

*Mittareiden normaalisuus.* Kolmogorov–Smirnov -testin mukaan oikeudenmukaisuus-, esimiehen tuki ja työuupumusmuuttuja poikkesivat normaalijakaumasta tilastollisesti merkitsevästi ( $p < .001$ ). Koska Kolmogorov–Smirnov -testi hylkää muuttujien normaalisuusoletuksen herkästi otoskoon ollessa suuri, normaalisuuden tarkastelua täydennettiin tutkimalla muuttujien vinoutta ja huipukkuutta. Oikeudenmukaisuuden

vinousarvo oli -0.28, esimiehen tuen -0.36 ja työuupumuksen 0.77. Vastaavat huipukkuusarvot olivat -0.36 oikeudenmukaisuuden osalta, -0.38 esimiehen tuen osalta sekä -0.05 työuupumuksen osalta. Koska vinousarvot jäivät alle tason +/- 1.0 ja huipukkuusarvot alle tason +/- 3.0, todettiin etteivät tutkimusmuuttujien arvot poikkea merkittävästi normaalijakaumasta (Neter ym., 1996).

*Työuupumus.* Työuupumusmuuttuja jaettiin kolmeen luokkaan sen perusteella, kuinka usein työuupumuksen oireet ilmenevät: 1 = ei työuupumusta (muuttujan arvot 0-1.49), 2 = lievä työuupumus (muuttujan arvot 1.50-3.49) ja 3 = vakava työuupumus (muuttujan arvot 3.50-6). Oireiden kokeminen päivittäin tai viikoittain kuvasi siten vakavaa työuupumusta ja kuukausittain lievää työuupumusta - oireiden kokeminen tätä harvemmin tai ei koskaan tulkittiin työuupumisen puuttumiseksi (Ahola ym., 2008b).

Taulukossa 3 on esitetty tutkittavien jakautuminen kolmeen työuupumusluokkaan taustamuuttujien mukaan. Kaikista tutkittavista 40 % ilmoitti kokevansa lievää työuupumusta, kun taas vakavaa työuupumusta koki 15 % tutkittavista. Niin lievästä kuin vakavasta työuupumuksesta kärsivien suhteellinen osuus tutkittavien joukossa on yllättävän suuri verrattuna aikaisempiin työuupumusta mitanneisiin tutkimuksiin (ks. esim. Ahola ym., 2008b; Toppinen-Tanner, 2011), joissa vastaavat prosentuaaliset osuudet ovat olleet tätä pienemmät. Ristiintaulukoinnilla aineistoa tutkittaessa työuupumuksen kokeminen ei eronnut tilastollisesti merkittävästi yhdenkään demografisen tai työsuhteeseen liittyvän taustamuuttujan mukaan. Tulos on sikäli odottamaton, että aikaisempien tutkimusten yhteydessä työuupumuksella on ollut yhteys esimerkiksi henkilön ikään tai koulutusasteeseen (Maslach ym., 2001).

**TAULUKKO 3.** Työuupumuksen kokeminen taustamuuttujittain

Muuttuja	Ei työuupumusta	Lievä työuupumus	Vakava työuupumus	
<b>Ikä</b>				
Alle 35-v	45 %	42 %	13 %	100%
35-44-v	43 %	42 %	15 %	100%
45-54-v	47 %	39 %	14 %	100%
Yli 54-v	46 %	38 %	16 %	100%
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	46 %	41 %	13 %	100%
Mies	44 %	40 %	16 %	100%
<b>Ammatillinen koulutus</b>				
Ei ammatillista koulutusta	44 %	42 %	14 %	100%
Opistoast. ammatillinen koulutus	44 %	41 %	15 %	100%
AMK tai korkeakoulutus	53 %	34 %	13 %	100%
<b>Työsuhteen muoto</b>				
Vakinainen	44 %	40 %	15 %	100%
Määräaikainen	52 %	41 %	7 %	100%
<b>Työaikamuoto</b>				
Kokopäivätyö	45 %	40 %	15 %	100%
Osa-aikatyö	47 %	39 %	14 %	100%
<b>Asema yrityksessä</b>				
Työntekijä	45 %	40 %	15 %	100%
Toimihenkilö	49 %	39 %	12 %	100%
Johto	44 %	41 %	15 %	100%
<b>Toimiala</b>				
Metalli	44 %	41 %	15 %	100%
Vähittäiskauppa	46 %	40 %	14 %	100%

Ristiintaulukointi suoritettiin lopuksi vielä erikseen tutkittavan sukupuolen mukaan jaoteltuna, koska eroavaisuudet työuupumuksen kokemisessa saattavat tulla esille ainoastaan sukupuolen tasolta tarkasteltuna (Ahola ym., 2008a). Naisilla työsuhteen muoto oli yhteydessä työuupumuksen kokemiseen ( $\chi^2= 7.47$ ,  $df=2$ ,  $p < 0.05$ ) siten, että määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät naiset kokivat vähemmän työuupumusta ( $ka = 1.58$ ,  $kh = 1.02$ )

kuin vakituisessa työsuhteessa työskentelevät naiset ( $ka = 1.95$ ,  $kh = 1.37$ ). Muita tilastollisesti merkitseviä eroja työuupumuksen kokemisessa ei ristiintaulukoinnissa sukupuolen mukaan jaoteltuna havaittu.

*Oikeudenmukaisuus.* Taulukossa 4 on esitetty oikeudenmukaisuuden kokeminen taustamuuttujittain. Oikeudenmukaisuutta koettiin enemmän yli 54-vuotiaiden ikäryhmässä kuin 45-55-vuotiaiden ryhmässä ( $F(3,1185) = 3.95$ ,  $p < .01$ ). Korkeassa asemassa olevat tutkittavat kokivat enemmän oikeudenmukaisuutta kuin matalammassa asemassa olevat henkilöt ( $F(2, 1194) = 20.60$ ,  $p < .001$ ), ja AMK- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet tutkittavat kokivat enemmän oikeudenmukaisuutta kuin vähemmän koulutetut henkilöt ( $F(2, 1129) = 6.56$ ,  $p < .01$ ). Tämän lisäksi metalliteollisuudessa työskentelevät kokivat keskimäärin vähemmän oikeudenmukaisuutta kuin vähittäiskaupan alalla työskentelevät tutkittavat ( $t(1169) = -3.17$ ,  $p < .001$ ). Lopuksi hieman yllättäen vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät kokivat vähemmän oikeudenmukaisuutta kuin määräaikaissä työsuhteessa olevat tutkittavat ( $t(1193) = -3.17$ ,  $p < .01$ ), ja kokopäiväisesti työskentelevät tutkittavat kokivat vähemmän oikeudenmukaisuutta kuin osa-aikaisesti työskentelevät tutkittavat ( $t(1175) = -3.11$ ,  $p < .01$ ). Sukupuolittain tarkasteltuna tutkittavien keskuudessa ei ollut eroja koetun oikeudenmukaisuuden suhteen.

**TAULUKKO 4.** Oikeudenmukaisuuden kokeminen taustamuuttujittain

Muuttuja	Oikeudenmukaisuus		F- tai t-arvo	Bonferronin testi
	ka	kh		
Ikä			3.95**	3 < 4
Alle 35-v	3.29	.82		
35-44-v	3.26	.86		
45-54-v	3.15	.83		
Yli 54-v	3.41	.96		
Sukupuoli			ns.	
Nainen	3.29	.87		
Mies	3.24	.87		
Ammatillinen koulutus			6.56**	1 < 3, 2 < 3
Ei ammatillista koulutusta	3.24	.89		
Opistoast. ammatillinen koulutus	3.21	.86		
AMK tai korkeakoulutus	3.46	.84		
Työsuhteen muoto			-3.17**	
Vakinainen	3.24	.87		
Määräaikainen	3.53	.78		
Työaikamuoto			-3.11**	
Kokopäivätyö	3.22	.87		
Osa-aikatyö	3.42	.84		
Asema yrityksessä			20.60***	1 < 2 < 3
Työntekijä	3.18	.88		
Toimihenkilö	3.37	.80		
Johto	3.67	.79		
Toimiala			-3.65***	
Metalli	3.18	.86		
Vähittäiskauppa	3.37	.87		

ns. = ei tilastollisesti merkitseviä eroja, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

*Esimiehen tuki.* Taulukossa 5 on esitetty esimiehen tuen kokeminen taustamuuttujittain. Alle 35-vuotiaat raportoivat saavansa esimieheltään enemmän tukea kuin 45-54-vuotiaat tutkittavat ( $F(3, 1225) = 3.64, p < .05$ ), ja naiset enemmän kuin miespuoleiset tutkittavat ( $t(1236) = 2.27, p < .05$ ). Korkeasti koulutetut tutkittavat kokivat esimiehensä tuen vahvemmasi kuin henkilöt, joilla ei ollut ammatillista koulutusta ( $F(2, 1162) = 3.11, p < .05$ ). Vakituudessa toimesta työskentelevät raportoivat saavansa esimieheltään vähemmän tukea kuin määräaikaissa toimesta olevat henkilöt ( $t(1235) = -3.47, p < .05$ ), samoin kokopäivätyössä toimivat henkilöt kokivat esimiehensä tuen heikommaksi kuin osapäivätyötä tekevät henkilöt ( $t(1217) = -5.91, p < .001$ ). Tutkittavan aseman mukaisesti tarkasteltuna kokemus esimiehen tuesta oli heikompi työntekijöillä kuin vastaavasti toimihenkilöillä tai johdon edustajilla ( $F(2, 1235) = 12.21, p < .001$ ). Lopuksi metallialan työntekijöiden kokemus esimieheltä saatavasta tuesta oli heikompi verrattaessa heitä vähittäiskaupan alalla työskenteleviin henkilöihin ( $t(1208) = -5.46, p < .001$ ).

**TAULUKKO 5.** Esimiehen tuen kokeminen taustamuuttujittain

Muuttuja	Esimiehen tuki		F- tai t-arvo	Bonferronin testi
	ka	kh		
Ikä			3.64*	3 < 1
Alle 35-v	3.33	.90		
35-44-v	3.21	.94		
45-54-v	3.12	.94		
Yli 54-v	3.31	.97		
Sukupuoli			2.27*	
Nainen	3.30	.97		
Mies	3.18	.90		
Ammatillinen koulutus			3.11*	1 < 3
Ei ammatillista koulutusta	3.15	.97		
Opistoast. ammatillinen koulutus	3.23	.91		
AMK tai korkeakoulutus	3.36	.93		
Työsuhteen muoto			-3.47*	
Vakinainen	3.21	.93		
Määräaikainen	3.55	.92		
Työaikamuoto			-3.11***	
Kokopäivätyö	3.15	.94		
Osa-aikatyö	3.55	.85		
Asema yrityksessä			12.21***	1 < 2, 1 < 3
Työntekijä	3.16	.95		
Toimihenkilö	3.34	.89		
Johto	3.56	.82		
Toimiala			-5.46***	
Metalli	3.12	.90		
Vähittäiskauppa	3.41	.96		

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .001



## 4.2 Koetun oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen väliset yhteydet

Seuraavassa esitellään tutkimuksen hypoteesien kannalta keskeiset tulokset koskien oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä sekä esimiehen tuen muovaavaa roolia oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välillä.

**Korrelaatiot.** Oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen, työuupumuksen sekä demografisten ja työsuhteeseen liittyvien taustamuuttujien yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatiokertoimien avulla (taulukko 6).

*Taustamuuttujien* välillä oli useita tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä; esimerkiksi toimiala ja asema yrityksessä olivat yhteydessä lukuisiin muihin taustamuuttujiin. Erityisesti toimiala ja sukupuoli olivat voimakkaasti toisiinsa yhteydessä korrelaatiokertoimilla tarkasteltuna ( $r = -.62, p < .01$ ), kuten myös toimiala ja työaikamuoto ( $r = .51, p < .01$ ).

*Koetun oikeudenmukaisuuden* sekä työsuhteen muodon (vakinainen/määräaikainen), työaikamuodon (kokopäivätyö/osa-aikatyö), aseman yrityksessä (työntekijä/toimihenkilö/johto) ja toimialan (metalli/vähittäiskauppa) välillä oli tilastollisesti merkitsevä, joskin heikko yhteys.

*Koetulla esimiehen tuella* oli heikko, tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys sukupuolen ja ammatillisen koulutustason kanssa sekä tilastollisesti merkitsevä yhteys työsuhteen muodon, työaikamuodon, aseman ja toimialan kanssa. Esimiehen tuella oli tilastollisesti merkitsevä, vahva positiivinen yhteys oikeudenmukaisuuteen ( $r = .76, p < .01$ ).

*Työuupumus* oli aineistossa vahvimmin (käänteisesti) yhteydessä koettuun oikeudenmukaisuuteen ( $r = -.40, p < .01$ ) ja tämän lisäksi koettuun esimiehen tukeen ( $r = -.30, p < .01$ ). Ammatillinen koulutus ja työsuhteen muoto olivat heikossa, tilastollisesti melkein merkitsevässä yhteydessä työuupumukseen.

Yhteenvedon korrelaatiomatriisin pohjalta voidaan havaita, että merkittävimmät tulokset koskevat koetun oikeudenmukaisuuden vahvaa korrelaatiota esimiehen tuen kanssa sekä työuupumuksen kohtalaista yhteyttä koettuun oikeudenmukaisuuteen ja esimiehen tukeen.

**TAULUKKO 6.** Demografisten ja työsuhteeseen liittyvien taustamuuttujien, oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen väliset korrelaatiot

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ikä	-								
2. Sukupuoli	.07*								
3. Ammat. koulutus	-.27**	-.02							
4. Työsuhteen muoto	-.18**	-.16**	.00						
5. Työaikamuoto	-.13**	-.40**	-.02	.24**					
6. Asema yrityksessä	.08**	.08**	.33**	-.07*	-.17**				
7. Toimiala	-.12**	-.62**	-.01	.19**	.51**	-.14**			
8. Oikeudenmukaisuus	.01	-.03	.07*	.09**	.09**	.18**	.11**		
9. Esimiehen tuki	-.03	-.06*	.07*	.10**	.17**	.14**	.16**	.76**	
10. Työuupumus	.00	.04	-.07*	-.06*	-.02	-.03	-.01	-.40**	-.30**

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

**Regressioanalyysit.** Oikeudenmukaisuuden suoraa yhteyttä työuupumukseen sekä esimiehen tuen muovaavaa roolia oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen väliseen suhteeseen tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä. Hierarkkisessa regressioanalyysissä (taulukko 7) ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustamuuttujat, toisella askeleella malliin lisättiin koettu oikeudenmukaisuus ja kolmannella askeleella koettu esimiehen tuki. Neljännellä askeleella malliin lisättiin interaktiotermi esimiehen tuen lineaarisen muovaavan roolin tutkimiseksi.

**TAULUKKO 7.** Työuupumuksen selittyminen koetulla oikeudenmukaisuudella sekä esimiehen tuen lineaarinen muovaava vaikutus koetun oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteydessä (N = 1034)

Selittäjät	Työuupumus				
	$\beta$	B	SE B	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1:				,01	,01
Ikä	-,03	-,03	,04		
Sukupuoli	,06	,15	,10		
Ammatillinen koulutus	-,07*	-,13	,07		
Työsuhteen muoto	-,05	-,25	,16		
Työaikamuoto	,03	,11	,12		
Asema yrityksessä	,08**	,16	,06		
Toimiala	,08*	,21	,11		
Askel 2:				,17***	,18***
Oikeudenmukaisuus	-,42***	-,67	,07		
Askel 3:				,00	,18***
Esimiehen tuki	,01	,01	,06		
Askel 4:				,00	,18***
Oikeudenmukaisuus*	,04	,05	,04		
Esimiehen tuki					

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, B = standardoimaton regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, SE B = standardoimattoman regressiokertoimen keskivirhe,  $\Delta R^2$  = mallin selitysasteen muutos,  $R^2$  = mallin selitysasaste. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Regressioanalyysin tulosten mukaan kaikki muuttujan yhdessä selittivät 18 % työuupumuksen kokemisen vaihtelusta ( $F(10, 1023) = 22.93, p < .001$ ), oikeudenmukaisuuden osuuden selitysvoimasta ollessa hyvin merkittävä (17 %). Oikeudenmukaisuus oli yhteydessä työuupumukseen käänteisesti siten, että matalaksi koettu oikeudenmukaisuus selitti vahvaa työuupumusta ( $\beta = -.42, p < .001$ ). Sen sijaan esimiehen tuella ei ollut suoraa vaikutusta työuupumukseen, eikä esimiehen tuen lineaarista muovaavaa vaikutusta kuvaava interaktiotermin ollut tilastollisesti merkitsevä.

Seuraavia analyysyjä varten tutkittavat jaettiin kahteen ryhmään sen perusteella, kokivatko he saavansa esimieheltään heikkoa vai vahvaa tukea. Työuupumuksen kokeminen erosi merkittävästi heikon ja vahvan esimiehen tuen ryhmissä ( $\chi^2 = 64.59, df=2, p < .001$ ) siten, että esimiehen tuen ollessa heikko enemmistö vastaajista (72 %) koki lievää tai vakavaa työuupumusta ( $ka = 2.63, kh = 1.53$ ), kun taas esimiehen tuen ollessa vahva enemmistö vastaajista (65 %) ei kokenut lainkaan työuupumusta ( $ka = 1.42, kh = 1.19$ ) (taulukko 8). Tämän lisäksi heikon esimiehen tuen ryhmän jäsenet raportoivat kokevansa selkeästi vähemmän oikeudenmukaisuutta ( $ka = 1.78, kh = 0.42$ ) kuin vahvan esimiehen tuen ryhmän jäsenet ( $ka = 4.57, kh = 0.29$ ) ( $t(418) = -76.40, p < .001$ ).

**TAULUKKO 8.** Työuupumuksen kokeminen heikon ( $n=229$ ) ja vahvan ( $n=182$ ) esimiehen tuen ryhmissä

Muuttuja	Ei	Lievä	Vakava	
	työuupumusta	työuupumus	työuupumus	
<hr/>				
Esimiehen tuki				
heikko	28 %	44 %	28 %	100%
vahva	65 %	28 %	7 %	100%

Tutkittavien ryhmittelyn jälkeen regressioanalyysit suoritettiin erikseen heikon ja vahvan esimiehen tuen ryhmille, koska tämä mahdollisti esimiehen tuen epälineaarisen moderoivan roolin tarkastelemisen. Analyysissä kontrolloitiin edelleen samat demografiset taustamuuttujat kuin ensimmäisessä analyysissä, mutta työuupumusta selittävänä tekijänä käytettiin tällä kertaa ainoastaan oikeudenmukaisuusmuuttujaa.

Regressioanalyysin tulosten mukaan (taulukko 9) heikon esimiehen tuen ryhmässä taustamuuttujat ja oikeudenmukaisuus yhdessä selittivät 18 % työuupumuksen kokemisen vaihtelusta ( $F(8, 181) = 5.11, p < .001$ ), oikeudenmukaisuuden osuuden selitysvoimasta ollessa jälleen merkittävä (17 %). Oikeudenmukaisuus oli tässäkin mallissa yhteydessä työuupumukseen käänteisesti siten, että matala oikeudenmukaisuus selitti korkeaa työuupumusta ( $\beta = -.42, p < .001$ ). Heikon esimiehen tuen ryhmän tulokset eivät siten merkittävästi eronneet ensimmäisen, koko tutkittavajoukolle suoritetun regressioanalyysin tuloksista.

**TAULUKKO 9.** Työuupumuksen selittyminen oikeudenmukaisuudella esimiehen tuen ollessa heikko (N = 190)

Selittäjät	Työuupumus				
	$\beta$	B	SE B	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1:				,02	,02
Ikä	-,03	-,05	,11		
Sukupuoli	-,10	-,29	,25		
Ammatillinen koulutus	-,01	-,03	,18		
Työsuhteen muoto	-,03	-,22	,52		
Työaikamuoto	-,07	-,32	,36		
Asema yrityksessä	-,01	-,04	,23		
Toimiala	,08	,24	,29		
Askel 2:				,17***	,18***
Oikeudenmukaisuus	-,42***	-,91	,15		

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, B = standardoimaton regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, SE B = standardoimattoman regressiokerroin keskiarvo,  $\Delta R^2$  = mallin selitysasteen muutos,  $R^2$  = mallin selitysaste. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Vahvan esimiehen tuen ryhmässä taustamuuttujat ja oikeudenmukaisuus yhdessä selittivät enää 14 % työuupumuksen kokemisen vaihtelusta ( $F(8, 144) = 2.96, p < .01$ ), oikeudenmukaisuuden osuuden selitysvoimasta ollessa kuitenkin jälleen merkittävä (10 %) (taulukko 10). Oikeudenmukaisuus oli tässäkin mallissa yhteydessä työuupumukseen

käänteisesti siten, että matala oikeudenmukaisuus selitti korkeaa työuupumusta ( $\beta = -.32$ ,  $p < .001$ ). Huomionarvoista on se, että verrattuna aikaisempiin analyysihin vahvan esimiehen tuen ryhmässä regressioanalyysin mallin selitysaste oli matalampi ja oikeudenmukaisuuden vaikutus työuupumukseen regressiokertoimilla mitattuna heikompi.

**TAULUKKO 10.** Työuupumuksen selittyminen oikeudenmukaisuudella esimiehen tuen ollessa vahva (N = 153)

Selittäjät	Työuupumus				
	$\beta$	B	SE B	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1:				,05	,05
Ikä	,12	,12	,09		
Sukupuoli	,08	,19	,23		
Ammatillinen koulutus	-,05	-,09	,14		
Työsuhteen muoto	-,01	-,05	,33		
Työaikamuoto	,16	,41	,23		
Asema yrityksessä	,14	,22	,13		
Toimiala	-,03	-,08	,24		
Askel 2:				,10***	,14**
Oikeudenmukaisuus	-,32***	-,67	,17		

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, B = standardoimaton regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, SE B= standardoimattoman regressiokertoimen keskivirhe,  $\Delta R^2$  = mallin selitysasteen muutos,  $R^2$  = mallin selitysaste. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitä, onko organisatorisella oikeudenmukaisuudella yhteys henkilöstön kokemukseen työuupumuksesta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin sitä, muovaako koettu esimiehen tarjoama sosiaalinen tuki koetun oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteyttä. Tutkimuksen avulla pyrittiin lisäämään tietoa siitä, kuinka oikeudenmukaisella johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiossa.

Ensimmäisen tutkimushypoteesin mukaan oikeudenmukaisuuden oletettiin olevan käänteisessä yhteydessä työuupumukseen, kun taas toisen tutkimushypoteesin mukaan esimiehen tuen oletettiin muovaavan oikeudenmukaisuuden yhteyttä työuupumukseen joko lineaarisesti tai epälineaaraisesti. Tutkimusongelmien ja -hypoteesien lähtökohtana oli näkemys organisatorisesta epäoikeudenmukaisuudesta psykososiaalisena kuormitustekijänä, joka altistaa henkilön stressille ja työuupumuksen kehittymiselle.

Aikaisempia tutkimustuloksia epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin on kohtalaisen runsaasti, mutta erityisesti epäoikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välistä yhteyttä tarkastelleita tutkimuksia on toistaiseksi hieman vähemmän. Tätä yhteyttä potentiaalisesti muovaavan esimiehen tarjoaman sosiaalisen tuen vaikutusta ei ole toistaiseksi vielä huomioitu epäoikeudenmukaisuutta psykososiaalisena kuormitustekijänä käsittelevissä tutkimuksissa.

### 5.1 Tutkimuksen tulokset asetettujen hypoteesien valossa

Hypoteesin 1 mukaisesti kokemus oikeudenmukaisuudesta osoittautui merkitseväksi työuupumuksen selittäjäksi, koska oikeudenmukaisuus selitti työuupumuksen vaihtelusta 17 %, kun taustamuuttujat oli kontrolloitu. Käytännössä tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita siten, että oikeudenmukaisuuden kokemusten lisääntyessä alttius työuupumukseen vähenee, kun taas oikeudenmukaisuuden kokemusten heiketessä alttius työuupumukseen kasvaa. Huomionarvoista on lisäksi se, että vaikka esimiehen tuki oli korrelaatiokertoimilla tarkasteltuna kohtalaisen vahvassa yhteydessä työuupumukseen, regressioanalyysissä



esimiehen tuella ei kuitenkaan ollut suoraa vaikutusta työuupumukseen silloin, kun koettu oikeudenmukaisuus oli mallissa huomioitu.

Tutkimuksen hypoteesi 2a esimiehen tuen lineaarisesta muovaavasta vaikutuksesta oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen väliseen yhteyteen ei saanut vahvistusta. Vaikka esimiehen tuki oli korrelaatiokertoimilla tarkasteltuna yhteydessä työuupumukseen, regressioanalyysissä niin esimiehen tuen suora vaikutus työuupumukseen kuin tuen muovaavaa vaikutusta kuvaava interaktiotermin jäivät tilastollisen merkitsevyyden rajojen ulkopuolelle.

Tarkasteltaessa esimiehen tuen epälineaarista muovaavaa vaikutusta hypoteesin 2b mukaisesti havaittiin, että henkilöillä, jotka eivät kokeneet saavansa tukea esimiehiltään oikeudenmukaisuus selitti 17 % työuupumuksen vaihtelusta. Tulos on mielenkiintoinen siitä syystä, että oikeudenmukaisuus selitti työuupumusta yhtä vahvasti myös silloin, kun aineistoa ei oltu rajattu koskemaan ainoastaan heikkoa esimiehen tukea kokeviin tutkittaviin. Koettu oikeudenmukaisuus selitti siten työuupumusta yhtä hyvin niillä henkilöillä, joilla esimiehen tuki ja koettu oikeudenmukaisuus oli heikko, kuin koko aineistonkin tasolla. Tulos viittaa siihen, että esimiehen tuen puute ei muovaa oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen yhteyttä, koska oikeudenmukaisuuden yhteys työuupumukseen ei vahvistu esimiehen tuen ollessa heikko.

Esimiehen tuen epälineaarinen muovaava vaikutus oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen väliseen suhteeseen tuli sen sijaan ilmi tutkittaessa henkilöitä, jotka kokivat saavansa omalta esimieheltään paljon tukea. Niiden henkilöiden joukossa, jotka kokivat saavansa tukea esimieheltään, koettu oikeudenmukaisuus selitti enää ainoastaan 10 % työuupumuksen vaihtelusta. Koska koetun oikeudenmukaisuuden yhteys työuupumukseen oli heikompi tässä ryhmässä, vahvan esimiehen tuen voidaan todeta toimivan stressipuskurina eli suojaavana tekijänä epäoikeudenmukaisuuden psykososiaalisista kuormitusta vastaan. Tutkimushypoteesin 2b mukaisesti esimiehen tuella oli siten epälineaarinen muovaava vaikutus oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen suhteeseen.

On kuitenkin mahdollista, että tutkimuksessa muodostetut heikon ja vahvan esimiehen tuen ryhmät eroavat toisistaan jonkin tuntemattomaksi jääneen, työuupumukseen vaikuttavan tekijän suhteen. Tässä tapauksessa vahvan esimiehen tuen ryhmässä havaittu moderaatio-

vaikutus epäoikeudenmukaisuuden heikommasta yhteydestä työuupumukseen ei välttämättä selitykään esimiehen tuen stressiltä suojaavalla vaikutuksella, vaan jollain toisella tuntemattomalla muuttujalla. On lisäksi huomioitava, että vahvaa esimiehen tukea kokeneiden henkilöiden ryhmässä myös kokemukset oikeudenmukaisuudesta olivat keskimäärin hyvin vahvalla tasolla. Saattaa siksi olla mahdollista, että kyseisessä ryhmässä esille tullut oikeudenmukaisuuden heikompi yhteys työuupumukseen selittyikin juuri tällä erityisen vahvalla koetun oikeudenmukaisuuden tasolla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan yhteenvetona todeta, että epäoikeudenmukaisuus on psykososiaalinen kuormitustekijä, joka altistaa epäoikeudenmukaisuutta kokevan henkilön työuupumukselle. Tämän lisäksi esimiehen tuen puute ei tutkimuksen tulosten mukaan vahvista epäoikeudenmukaisuuden kuormittavaa vaikutusta, mutta vahva esimiehen tuki sen sijaan toimii suojaavana tekijänä epäoikeudenmukaisuuden negatiivisia seurauksia vastaan.

## **5.2 Tutkimuksen tulokset peilattuna aikaisempiin tutkimuksiin**

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa näkemystä työympäristön merkityksestä työuupumuksen kehittymiselle (ks. esim. Maslach ym., 2001). Verrattuna aikaisempiin oikeudenmukaisuutta ja työuupumusta tarkastelleisiin tutkimuksiin tämän tutkimuksen tulokset oikeudenmukaisuuden käänteisestä yhteydestä työuupumukseen ovat samassa linjassa aikaisemmissä tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa (Moliner ym., 2005; Lambert ym., 2010; Cheng, 2011; Helkavaara ym., 2011). Tämä tutkimus vahvistaa siten osaltaan aikaisempia havaintoja oikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välisestä suhteesta.

Lievää tai vakavaa työuupumusta kokevien tutkittavien osuus tutkimuksen aineistossa oli verrattain suuri aikaisempiin tutkimuksiin peilattuna (Ahola ym., 2008b; Toppinen-Tanner, 2011). Yllättävää oli myös se, että koko aineiston tasolla työuupumuksen kokemisessa ei ollut eroja verrattaessa tutkittavia demografisten tai työsuhteeseen liittyvien taustamuuttujien mukaan, koska esimerkiksi iän tai koulutusasteen on havaittu olevan yhteydessä työuupumukseen (Maslach ym., 2001; Ahola ym., 2006; Ahola ym., 2008a). Kuitenkin sukupuolittain tarkasteltuna määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien naisten havaittiin kokevan vähemmän työuupumusta kuin vakituudessa työskentelevien naisten. Edelleen jossain määrin yllättäviä olivat tutkimuksen tulokset koskien sitä, että vakinaisessa

ja kokopäiväisessä työsuhteessa työskentelevät henkilöt kokivat vähemmän oikeudenmukaisuutta ja raportoivat saavansa esimieheltään vähemmän tukea, kuin määräaikaissä tai osapäiväisessä työsuhteessa olevat henkilöt. Tutkimuksen tulokset saattavat selittyä mahdollisesti sillä, että määräaikaissä ja osa-aikaissä tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat tyypillisesti uransa alkupuolella olevia henkilöitä, joilla ei ole vielä paljoa kokemusta työelämästä tai kuormittavista olosuhteista. Tulokset saattavat selittyä myös toimialaan liittyvillä seikoilla, sillä tutkittavan sukupuoli, työaikamuoto ja työsuhteen laatu korreloivat aineistossa toimialan kanssa.

Vastoin aikaisempia tutkimustuloksia esimiehen tuen puutteen yhteydestä stressiin (Nieuwenhuijsen ym., 2010; Baba ym., 2013) tässä tutkimuksessa esimiehen tuen puute ei ollut regressioanalyysin tulosten perusteella suoraan yhteydessä työuupumukseen, vaan työuupumusta selitti koettu epäoikeudenmukaisuus. Esimiehen tuen puutteen ei myöskään havaittu vahvistavan epäoikeudenmukaisuuden ja työuupumuksen välistä yhteyttä. Tämä tulos ei ole yhteneväinen niiden aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa heikko esimiehen tuki on muovannut kuormitustekijän ja stressin tai sairastavuuden yhteyttä (Kirmeyer & Dougherty, 1988; Väänänen ym., 2003).

Mayo ym. (2012) ovat havainneet vahvan esimiehen tuen toimivan stressiltä suojaavana tekijänä etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa esimies ei omalla toiminnallaan juurikaan kykene vaikuttamaan stressiä aiheuttaviin olosuhteisiin. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset vahvan esimiehen tuen stressiltä suojaavasta vaikutuksesta voidaan tästä näkökulmasta tulkita heijastavan sellaisia olosuhteita, joissa organisatorinen epäoikeudenmukaisuus on jossain määrin koettu lähiesimiehen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle sijoittuvaksi ongelmaksi. Tutkimuksen toisessa luvussa esitelyjen agentti-systeemimallin ja kaksifaktorigiteorian oletusten mukaisesti tietynlaiset oikeudenmukaisuuskokemukset tulkitaan organisaatioon kokonaisuutena, eikä esimerkiksi esimieheen tai hänen toimintaansa liittyviksi. Etenkin sellaiset proseduraalinen, mutta myös distributiivista oikeudenmukaisuutta organisaatiossa ilmentävät käytännöt, kuten palkitsemis- ja päätöksentekopolitiikka voidaan luokitella asioiksi, joihin lähiesimiesten valtuudet eivät tyypillisesti ulotu. Edelleen esimiehen tuki voi Mayon ym. (2010) näkemyksen mukaan toimia niin stressiltä suojaavana, kuin stressiä vahvistavana tekijänä: esimiehen tuki antaa suojaa organisaatiolähtöiseltä stressiltä, mutta sen sijaan vahvistaa stressikokemusta tilanteessa, jossa esimies on sekä vastuussa stressaavista olosuhteista että samanaikaisesti tarjoaa tukeaan alaiselleen. Stressaavaksi Mayon ym.

mukaan jälkimmäisen tilanteen tekee se, että esimiehen tukea tarjoava käyttäytyminen koetaan epäaidoksi tai teeskennellyksi silloin, kun hänellä olisi tosiasiallisesti mahdollisuus poistaa alaiselleen stressiä aiheuttavat olosuhteet.

Yhteenvetona voidaan todeta että aikaisempiin tutkimustuloksiin peilattuna tämän tutkimuksen tulokset oikeudenmukaisuuden käänteisestä yhteydestä työuupumukseen ovat ennalta odotetun kaltaisia. Tulokset esimiehen tuen stressiltä suojaavasta vaikutuksesta ovat kuitenkin osittain poikkeavat aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Tutkimus tuo joka tapauksessa vahvistusta näkemykselle epäoikeudenmukaisuudesta psykososiaalisena kuormitustekijänä ja antaa lisäksi tukea käsitykselle esimiehen tuen suojaavasta vaikutuksesta tällaisia kuormitustekijöitä vastaan. Tutkimuksen tulokset viittaavat siten organisatorisen oikeudenmukaisuuden merkittävään asemaan organisaation jäsenten työhyvinvoinnin tukemisessa. Oikeudenmukainen johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, kun taas epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen altistaa henkilöstön stressille ja työpahoinvoinnille. Toimimalla alaisiaan tukevasti esimiehet voivat kuitenkin osittain ehkäistä tai ainakin vaimentaa epäoikeudenmukaisuuden haitallisia seurauksia organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat lisätietoa oikeudenmukaisuuden, stressin ja esimiehen tuen välisten yhteyksien tutkimuksen kenttään, mutta herättävät lisäksi paljon kysymyksiä jatkotutkimusta ajatellen. Seuraavassa arvioidaan tutkimuksen rajoituksia liittyen siinä käytettyyn tutkimusasetelmaan ja tutkimusmenetelmään liittyen. Lopuksi nostetaan esille eräitä keskeisiä aiheita jatkotutkimukselle.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksessa käytetty aineisto on varsin suuri, mikä lisää sen tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksista ei voida kuitenkaan varmuudella tehdä kausaalisia päätelmiä siinä käytetyn poikittaisasetelman vuoksi. On siten mahdollista, että työuupumus vaikuttaakin henkilön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta, eikä toisin päin. Psykkisen hyvinvoinnin on nimittäin havaittu vaikuttavan yksilön kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta siten, että esimerkiksi depressiosta kärsivä henkilö kokee tyypillisesti vähemmän oikeudenmukaisuutta kuin ei-depressiivinen henkilö (Lang ym., 2011). Toisaalta epäoikeudenmukaisuuden

kokemusten on kuitenkin havaittu pitkittäistutkimuksissa ennustavan ajallisesti sairauspoissaoloja sekä psyykkistä ja fyysistä pahoinvointia (Kivimäki ym., 2003; De Vogli ym., 2007). Vaikka oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin yhteys voi olla kaksisuuntainen siten, että hyvinvointi on sekä koetun oikeudenmukaisuuden seuraus että oikeudenmukaisuuskokemusten edistäjä, tästä huolimatta on realistista olettaa, että oikeudenmukaisuuden kokemusten ja työuupumuksen välillä on todellinen kausaalinen yhteys.

Vaikka poikittaisasetelman käyttäminen asettaa aina kyseenalaiseksi tutkimuksen tulosten kausaalisuuden, myös pitkittäistutkimusasetelman käyttämiseen liittyy haasteita. Eri ajankohtina kerätyn tutkimustiedon vertailtavuus on ongelmallista siksi, että tutkimusajankohtien välillä niin organisaatioissa kuin yhteiskunnassakin tapahtuu tyypillisesti paljon muutoksia (ks. esim. Mayrhofer ym., 2011; Vanhala ym., 2012): esimerkiksi fuusiot, yt-neuvottelut, muutokset strategiassa, muutokset lainsäädännössä, taloudellinen taantuma tai finanssikriisi ovat asioita, jotka voivat vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstöjohtamista toteutetaan tai kuinka hyvinvoivaksi henkilöstö itsensä kokee. Vanhala ym. (2012) esittävät pitkittäistutkimusten ongelmaksi myös sen, että niissä esiintyy tyypillisesti suurta vastaajakatoa - mitä pidemmälle tutkimusjakso vuosissa ulottuu, sitä pienemmäksi käy alkuperäiseen tutkimukseen vastanneiden henkilöiden lukumäärä. Heidän mukaansa pitkittäistutkimuksen ongelmia voidaan yrittää välttää esimerkiksi niin kutsutulla trenditutkimuksella, jossa tutkimukseen ei lähtökohtaisesti tavoitella aina samoja vastaajia, vaan sen sijaan tietyin kriteerein valikoitua populaatiota tutkitaan toistuvien mittauksin. Pitkittäistutkimuksen ongelmallisuutta ja vastaajakadon ongelmaa kuvaa osaltaan myös se, että tämänkin tutkimuksen suorittaminen pitkittäisasetelmalla olisi ollut käytännössä mahdotonta: samoja henkilöitä, jotka ovat vastanneet aikaisempina vuosina ”Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen” -kyselytutkimukseen olisi ollut lukumäärällisesti hyvin niukasti.

Lopuksi on hyvä huomioda, että tutkimuksen aineisto on kerätty ainoastaan itsearviointeja hyödyntäen. Tulosten luotettavuutta olisi parantanut se, jos aineistoa olisi kerätty tämän lisäksi jollain toisella menetelmällä. Edellä mainituista syistä tutkimusta tarvitaan siten jatkossa vielä lisää tämän tutkimuksen tulosten vahvistamiseksi. Rajoitteistaan huolimatta tämän tutkimuksen voidaan todeta luoneen uutta tietoa organisatorisen oikeudenmukaisuuden, esimiehen tuen ja työuupumuksen välisistä yhteyksistä.

## 5.4 Ehdotukset jatkotutkimusta varten

Colquitt ym. (2013) ovat tuoreessa meta-analyysissään tehneet havainnon siitä, kuinka koetun oikeudenmukaisuuden yhteys yksilön tunnereaktioihin on saanut jalansijaa oikeudenmukaisuustutkimuksessa ja sitä koskevassa tieteellisessä keskustelussa: paitsi että ihmiset tekevät rationaalisia päätelmiä kokemastaan oikeudenmukaisuudesta, he kokevat oikeudenmukaisuuden tämän lisäksi myös tunteena. Nämä tunnereaktiot saattavat Colquittin ym. (2013) mukaan puolestaan toimia välittävänä tekijänä koetun oikeudenmukaisuuden ja sen seurausten välillä. Epäoikeudenmukaisuudesta seuraavat negatiiviset tunnereaktiot ovat saaneet merkittävän roolin myös Greenbergin (2010) yrityksessä mallintaa polkua, jota pitkin epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johtavat yksilön terveyden heikkenemiseen. Tulevaisuudessa oikeudenmukaisuuden ja stressin välisiä tutkimuksia olisi siten mielekästä täydentää ottamalla tarkasteluun mukaan yksilöiden oikeudenmukaisuuskokemuksista syntyvät positiiviset tai negatiiviset tunnereaktiot.

Jotta epäoikeudenmukaisuutta psykososiaalisena kuormitustekijänä voitaisiin selvittää ilmiönä tarkemmin, yksilötason tutkimusten lisäksi tarvitaan lisää ryhmätason tutkimuksia oikeudenmukaisuuden yhteydestä hyvinvointiin. Viimeaikaisissa tutkimuksissa esimerkiksi ryhmätason kollektiivisten oikeudenmukaisuuskokemusten, eli niin kutsutun oikeudenmukaisuusilmaston (justice climate) on havaittu olevan yhteydessä henkiseen hyvinvointiin (Moliner ym., 2005; Spell & Arnold, 2007). Ryhmätason oikeudenmukaisuuskokemusten vaikutuksesta esimerkiksi masennuksen kehittymiseen on hiljattain saatu vahvistusta myös pitkittäisasetelmaa käyttäen (Grynderup ym., 2013).

Esimiehen tuen suojaavasta vaikutuksesta tarvitaan lisää tutkimusta sellaisilla tutkimusasetelmilla, joissa epäoikeudenmukaisuus on selkeästi organisaatiolähtöistä. Tällaisten esimiehen vaikutusvallan piirin ulkopuolisten kuormitustekijöiden yhteydessä esimiehen tuen stressiltä suojaava vaikutus saattaa tulla esille selkeämmin. Tulevaisuudessa olisi hyvä testata lisäksi tarkemmin hypoteesia koskien sitä, että koettu esimiehen tuki voi vahvistaa epäoikeudenmukaisuuden ja stressin yhteyttä tilanteessa, jossa epäoikeudenmukaisuus tulkitaan pääasiallisesti esimiehestä lähtöisin olevaksi ongelmaksi. Tällöin kyse olisi käänteisestä stressipuskuroinnista (reverse buffering) (Mayo ym., 2102).

## LÄHTEET

Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 281 -295.

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population: Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41, 11–17.

Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2008a). Burnout in relation to age in the adult working population. *Journal of occupational health*, 50, 362-365.

Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008b). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64, 185–193.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *The handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*: 59-84. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.

Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X., Lituchy, T. R., & Monserrat, S. I. (2013). Stress among nurses: A multi-nation test of the demand-control-support model. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20. Ennakkojulkaisu:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17088493>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowki, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*, 220-31
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiations in organizations (Vol. 1)*: 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J., DeWitt, R. L, Grover, S., & Reed, T.(1990). When it is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, *26*, 389-407.
- Brotheridge, C. M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, *10*, 235-252.
- Cheng, Y., Huang, H. Y., Li, P. R., & Hsu, J. H. (2011). Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in Taiwanese employees: a validation study. *International Journal of Behavioral Medicine*, *18*, 391-401.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, *38*, 300-314.
- Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*, 310-357.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278-321.



Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *The handbook of organizational justice* : 3-56. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal Of Applied Psychology, 98*, 199-236.

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization - A proactive approach to occupational stress. *Human Relations, 47*, 455-471.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill-health. *Journal of Occupational Psychology, 49*, 11-28.

De Vogli, R., Brunner, E., & Marmot, M. G. (2007). Unfairness and the social gradient of metabolic syndrome in the Whitehall II Study. *Journal of Psychosomatic Research, 63*, 413-419.

Elovainio, M. (2008). Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2008; 124*, 2055-2056.

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organization justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*, 418-424.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology, 22*, 87-93.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Puttonen, S., Lindholm, H., Pohjonen, T., & Sinervo, T. (2006). Organisational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees. *Occupational and Environmental Medicine, 63*, 41-144.

Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 805-828.

Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115-130.

Fulmer, B., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology, 56*, 965-993.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399-432.

Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management: 79-103*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Greenberg, J. (2010). Organizational injustice as a health risk. *Academy of Management, 4*, 205-243.

Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen, A. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Kærgaard, A., Kærlev, L., Mikkelsen, S., Rugulies, R., Thomsen, J. F., Kolstad, H. A. (2013). Work-unit measures of organisational justice and risk of depression--a 2-year cohort study. *Occupational and environmental medicine*. Ennakkojulkaisu: DOI: 10.1136/oemed-2012-101000.

- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis (3. painos)*. New York: Macmillan.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415-424.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology 87*, 268-279.
- Head, J., Kivimäki, M., Siegrist, J., Ferrie, J. E., Vahtera, J., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (2007). Effort-reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study. *Journal of Psychosomatic Research, 63*, 433-440
- Helkavaara, M., Saastamoinen, P., & Lahelma, E. (2011). Psychosocial work environment and emotional exhaustion among middle-aged employees. *BMC Research Notes, 4*, 101-108.
- Herr, R. M., Li, J., Bosch, J. A., Schmidt, B., DeJoy, D. M., Fischer, J. E., & Loerbroks, A. (2012). Psychometric properties of a German organizational justice questionnaire (G-OJQ) and its association with self-rated health: Findings from the Mannheim Industrial Cohort Studies (MICS). *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Ennakkojulkaisu, DOI: 10.1007/s00420-012-0839-4.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24*, 1-35.

Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! *Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa* (toinen, korjattu painos). Helsinki: Työterveyslaitos.

Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Organizational Justice and Major Depressive Episodes in Japanese Employees: A Cross-sectional Study. *Journal of occupational health*. Ennakkojulkaisu:  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23327888>

Judge, T. J., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal Of Applied Psychology, 89*, 395-404

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology, 76*, 284-297.

Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kalliath, T. J., & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support: a structural equations test. *New Zealaand Journal of Psychology, 30*, 72-78.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karasek, R., Triantis, K., & Chaudhry, S. (1982). Co-worker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior, 3*, 147-160.

- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management, 35*, 112-135.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effect of supervisory support. *Personnel Psychology, 41*, 125-139.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 27-34.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover Intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice, 38*, 7-16.
- Lang, J., Bliese, P. D., & Lang, J. W. B. (2011). Work gets unfair for the depressed: Cross-lagged relations between organizational justice perceptions and depressive symptoms. *Journal of Applied Psychology, 96*, 602-618.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. P. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior, 21*, 202-218
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lehto, A-M. (1996). *Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimuksen sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteellisestä ja naistutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksia 222*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leiter, M. P., Gascón, S., & Martínez-Jarreta, B. (2010). Making Sense of Worklife: A Structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 57-75.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 297-308.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Teoksessa L. Berkowitz & W. Walster (toim.) *Advances in experimental social psychology (Vol. 1)*: 91–131. New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (toim.) *Social exchange: Advances in theory and research*: 27–55. New York: Plenum.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass

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

Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.

Mayo, M., Sánchez, J., & Pastor, J. C. (2012). Supervisor and Coworker Support: A source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *International journal of human resource management*, 23, 3872-3889.

Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M., & Ledolter, J. (2011). Hearing a Different drummer? Evidence of convergence in European HRM. *Human Resource Management Review*, 21, 50-67.

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management, 12*, 99-116.
- Neter, J., Kutner, M. H, Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine, 60*, 277-286.
- Pillai, R., William, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management, 12*, 312-332.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Applied Psychology, 97*, 235-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893-917.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Gould, R., Puukka, P., Lönnqvist, J., & Virtanen, M. (2010). Social support as a predictor of disability pension: the Finnish Health 2000 study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 52*, 733-739.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 4*, 489-509.
- Spell, C., & Arnold, T. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure and employee mental health. *Journal of Management, 33*, 724-751.

Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, *56*, 302-307.

Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work and Stress*, *19*, 238-255.

Theorell T., & Karasek R. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 9-26.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Toppinen-Tanner, S. (2011). *Process of burnout: structure, antecedents, and consequences*. People and Work, Research Reports 93. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health*, *25*, 287-296.

Tuomi, K. (toim.) (2000). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi*. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomi, K., & Vanhala, S. (toim.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi: seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B- 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Työterveyslaitos, 2012. Mitä työkyky on? Luettu 1.10.2012.  
[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/)

Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*, 1034-1046.



Van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.

Vanhala, S., von Bonsdorff, M. E., & Tilev, K. (2012). Comparative HRM: Challenges of survey research. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) *Risivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Kokoomajulkaisu.

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J., & Nykyri, E. (2009). *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiro, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.