

**Johanna Kola**

## **YKSILÖN HYVINVOINTI TYÖSSÄ**

**Henkilöstökysely: Kokkolan Halpa - Halli Oy**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANNMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2012**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Tekniikka ja liiketalous	<b>Aika</b> kesäkuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Johanna Kola
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> YKSILÖN HYVINVOINTI TYÖSSÄ Henkilöstökysely: Kokkolan Halpa - Halli Oy		
<b>Työn ohjaaja</b> Jorma Saloniemi	<b>Sivumäärä</b> 122 + 3	
<b>Työn tarkastaja</b> Marko Ovaskainen		
<p>Tutkimuslähtöisen opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää organisaation henkilöstön käsityksiä heidän työhyvinvointiinsa liittyvistä tekijöistä yksilön kannalta. Tutkimuksessa paneuduttiin yksilön tarpeisiin, niiden muodostumiseen sekä niiden toteutumiseen työssä.</p> <p>Tietoperustan pääteemat olivat johtaminen ja ihmisten johtaminen, katsaus motivaatioteorioihin sekä työhyvinvoinnin keskeiset käsitteet. Johtaminen on työhyvinvoinnin keskeinen tekijä, sillä se vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja jokaiseen työntekijään. Johtajan tai esimiehen on hyvä tietää, mikä työntekijää motivoi, sillä motivaatio on yksi työhyvinvoinnin peruspilareista. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka suunnittelin Abraham Maslowin tarvehierarkian ja Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin pohjalta. Kysely suoritettiin tammikuussa 2012 ja se kohdistui 20 prosenttiin kaikista 1400 työntekijästä. Työntekijöiden vastausprosentiksi muodostui 96,6 % ja esimiesten 85,9 %. Tutkimusaineisto käsiteltiin tilasto-ohjelmalla SPSS versio 18 (PASW Statistics 18) sekä taulukkolaskentaohjelmalla Microsoft Excel.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yksilöiden alempien tasojen tarpeet ovat täyttyneet hyvin, mutta ylöspäin mentäessä on enemmän hajontaa. Hyvinvointi työssä on kuitenkin keskitasoa parempaa minkä tahansa tarpeen kohdalla tässä yrityksessä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että vaikka työntekijät voivat työssään hyvin, he kaipaavat enemmän vuorovaikutusta esimiesten ja johdon kanssa, enemmän koulutusta sekä parempaa mahdollisuutta antaa palautetta.</p>		
<b>Asiasanat</b> ihmisten johtaminen, motivaatio, motivaatioteoriat, työhyvinvointi		

**ABSTRACT**

<b>Department</b> Technology and Business, Kokkola-Pietarsaari	<b>Date</b> June 2012	<b>Author</b> Johanna Kola
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> PERSONNEL SURVEY OF WELL-BEING AT WORK. Case Kokkola Halpa-Halli Oy		
<b>Instructor</b> Jorma Saloniemi	<b>Pages</b> 122 + 3	
<b>Supervisor</b> Marko Ovaskainen		
<p>The purpose of my research-based thesis was to analyse the attitudes of the personnel in the organization involved on the factors of their well-being at work relative to an individual. The survey studied the needs of an individual, the formation of those needs and the fulfillment of them at work.</p> <p>The main themes of the theoretical background were management and leadership, a review on the motivation theories and the essential concepts of well-being at work. Management is a linchpin in well-being at work, because it influences all the operations and all the employees in an organization. The manager should know what motivates the employees, because motivation is one of the foundation pillars of well-being at work. Well-being means continuous developing of the individuals and the work community so that everybody has the opportunity to be involved in the success and experience the joy of work.</p> <p>The survey was carried out using a questionnaire, which I constructed on the basis of Maslow's hierarchy of needs and Päivi Rauramo's model of the Five steps to work well-being. The questionnaire was distributed in January 2012 and it focused on 20 per cent of all the 1400 employees in the organization. The response rate of the employees was 96.6 per cent and of the managers 85.9 per cent. The results were analysed using the SPSS version 18 (PASW Statistics 8) and the Microsoft Excel spreadsheet.</p> <p>The results showed that the individuals' needs of the lower levels have been satisfied well, but when going up there is more dispersion. Well-being at work is still above average when looking at any of the needs in this organization. As a conclusion you can say that although the employees feel well at work, they need more interaction between them and the managers, more training and a better opportunity to give feedback.</p>		
<b>Key words</b> leadership, motivation, motivation theories, well-being at work		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 JOHTAMISEN PERUSTA</b>	<b>3</b>
2.1 Yhteistä todellisuutta ja vuorovaikuttamista	4
2.2 Päätösten tekemistä ja strategioiden luomista	7
2.3 Kova vai pehmeä johtaja	10
2.4 Syty ja sytytä	11
2.5 Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara	13
<b>3 IHMISTEN JOHTAMINEN – LEADERSHIP</b>	<b>15</b>
3.1 Mitä on leadership	15
3.2 Johtajuus ja työyhteisön hyvinvointi	17
3.3 Toimiva työyhteisö	24
<b>4 MOTIVAATION MERKITYS</b>	<b>28</b>
4.1 Motivaatio määrää sen, mitä teet	28
4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä tilannemotivaatio	31
4.3 Motivaatioteorioiden eri näkökulmia	33
4.4 Maslowin motivaatioteoria	37
<b>5 HYVINVOINTI TYÖSSÄ – KESKEISET TEORIAT</b>	<b>43</b>
5.1 Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseen	43
5.2 Työlainsäädäntö	46
5.3 Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä	48
5.4 Myönteiset työasenteet ja hyvinvointi työssä	52
5.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja taloudellinen menestyminen	58
5.6 Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen	63
5.7 Yksilön työhyvinvointi ja Maslowin tarvehierarkia	67
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KOHDEORGANISAATIO</b>	<b>70</b>
6.1 Kohdeyrityksen esittely: Kokkolan Halpa-Halli Oy	70
6.2 HHtrading ja logistiikkakeskus	71
6.3 Tutkimusmenetelmä	73
6.4 Tutkimuksen taustaa ja kyselyyn vastaajat	77
6.5 Kyselylomakkeen rakenne – Työhyvinvoinnin portaat	80
<b>7 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET</b>	<b>87</b>
7.1 Taustatiedot	87
7.2 Omat voimavarat	89
7.3 Työn sisältö ja vaatimukset	92
7.4 Työilmapiiri ja ihmissuhteet	96
7.5 Työyhteisöni arvot ja toimintatavat	102
7.6 Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito	107

<b>8 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>112</b>
8.1 Tulosten yhteenveto ja päätelmät	112
8.2 Pohdinta opinnäytetyöprosessista	117
<b>LÄHTEET</b>	<b>119</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Kun suomalaista työelämää on tehostettu, se on perinteisesti tehty vanhojen uskomusten ja sananlaskujen perusteella, kuten ”otsa hiessä on sinun leipäsi ansaittava”. Yleisesti ihmiset ovat kuitenkin paljon tehokkaampia ja tuottavampia, kun he ovat iloisia ja rentoja. Työssään hyvinvoivan henkilöstön merkitys yrityksen menestykselle korostuu nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointi on kaikkien etu – työhyvinvointiin panostamalla kaikki voittavat, niin henkilöstö, yritys kuin yhteiskuntaakin.

Tutkimuslähtöisen opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää oman työpaikkani, Kokkolan Halpa-Halli Oy:n, henkilökunnan käsityksiä heidän työhyvinvointiinsa liittyvistä tekijöistä yksittäisen työntekijän kannalta, Maslowin motivaatioteoriaan perustuen. Tutkimuksessa paneudutaan yksilön tarpeisiin, niiden muodostumiseen sekä niiden toteutumiseen työssä. Kohdeyrityksen olemassa olon tarkoituksen ja toimintaympäristön esittelen tarkemmin kappaleissa 6.1 ja 6.2.

Johtaminen on työhyvinvoinnin keskeinen tekijä, sillä se vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja jokaiseen työntekijään. Tietoperustassa paneudunkin aluksi, kappaleessa 2, selkiyttämään johtamisen käsitettä yleensä, sekä asioiden johtamisen, management, että ihmisten johtamisen, leadership, kannalta. Kolmannessa kappaleessa käsitellään perusteellisesti ihmisten johtamista, sillä työhyvinvoinnin avaintekijöinä ovat hyvät johtamis- ja esimiestaidot. Paitsi että hyvä johtaminen lisää työn hallintaa ja tuottavuutta, sillä on ratkaiseva vaikutus työssä jaksamiseen ja työyhteisön henkiseen hyvinvointiin.

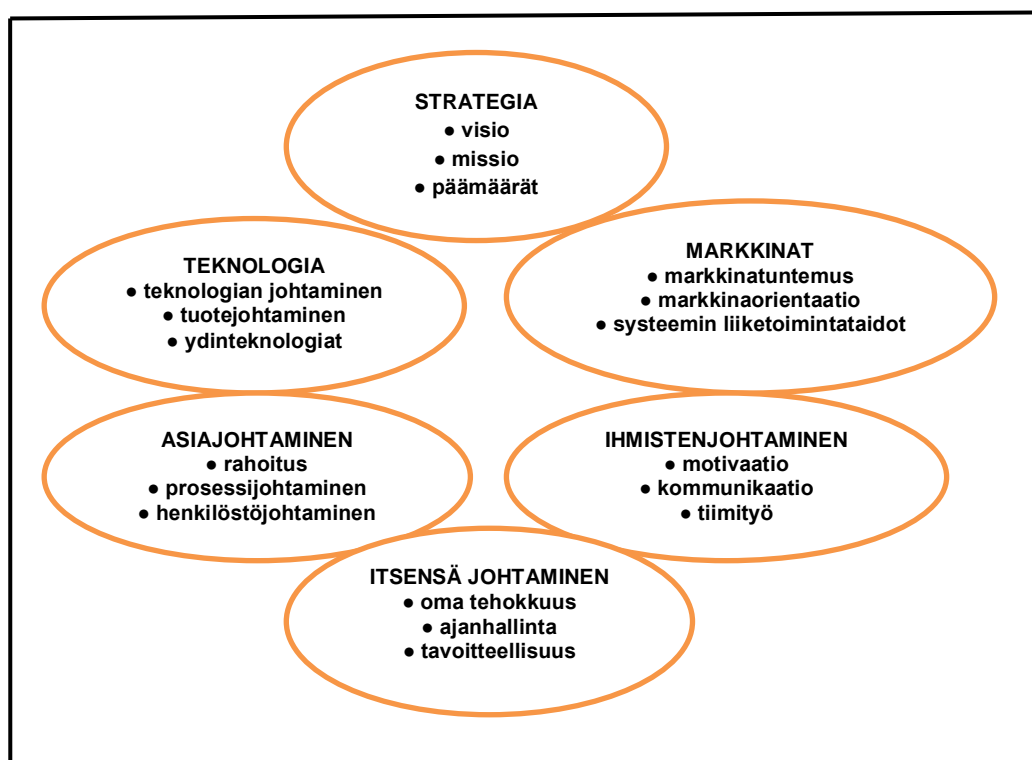
Esimiehen on hyvä tietää, mikä työntekijää motivoi, sillä motivaatio on yksi työhyvinvoinnin peruspilareista. Kappaleessa neljä perehdyn motivaation käsitteeseen ja motivaation merkitykseen yksilön työhyvinvoinnissa. Työmotivaatiota on yleisesti pyritty selittämään erilaisten motivaatioteorioiden tai niiden yhdistelmien perusteella. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilöstölle tekemäni työhyvinvointikyselyn kysymykset pohjautuivat Maslowin hierarkkiseen viiden portaan motivaatioteoriaan. Koska halusin toteuttaa henkilöstökyselyn positiivisessa hengessä, yritin rajata

myös opinnäytetyöni teoreettisesta osuudesta työntekijöiden pahoinvoinnin kokonaan pois. Tosin se tuntui haasteelliselta, koska sain huomata, että työhyvinvoinnin teorioiden selittämisessä keskitytään usein vain kielteisten asioiden etsimiseen ja luodaan hyvin yksipuolista kuvaa työelämästä. Esimerkiksi työssä jaksamista tutkitaan negatiivisävyisillä stressitutkimuksilla. Työhyvinvoinnin keskeisistä teorioista kerron siis kappaleessa 5. Käytännön osuuden eli tutkimuskohteen esittelyn, tutkimuksen toteutuksen, tulokset, pohdinnan ja päätelmät esitän kappaleissa 6–8.

## 2 JOHTAMISEN PERUSTA

Johtaminen on ihmisten ja rakenteiden ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan kohti organisaation missiota ja visiota sen arvoihin perustuen. Johtajan työn olennaisia osia ovat ristiriitojen käsittely, strategian luominen ja käytäntöön saattaminen, organisointi eli tapa ryhmittää johtajan alaiset siten, että johtajan tahdo parhaimmin toteutuu, organisaation miehittäminen eli henkilövalinnat ja oman johtamistavan luominen. Perinteisesti johtaminen on erotettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) eli johtajuuteen. Asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Tämä merkitsee suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstön palkkausta, kontrollointia ja ongelmien ratkaisemista. Ihmiskeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Se vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimistä siihen, että ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. (Sydänmaalakka 2004, 22.)

Kuviossa 1 on eroteltu kuusi erilaista lähestymistapaa johtamiseen:



KUVIO 1. Johtamisen eri tasot (mukaillen Sydänmaalakka 2004, 24.)

Nämä näkökulmat johtamiseen voidaan parhaiten selkiyttää kysymyksillä, joihin vastaus löytyy kuviosta aina pienemmistä kokonaisuuksista kysymyksessä olevan ilmiön alta. Esimerkiksi, miten johtaa strategiaa? Vastauksena on mission, vision ja päämäärien avulla. Muut kysymykset voisivat olla miten johtaa markkinoita, miten johtaa teknologiaa, miten johtaa asioita, miten johtaa toisia ihmisiä tai miten johtaa itseään. Siispä markkinoita johdetaan markkinatuntemuksen, markkinaorientaation eli asenteen, jolla keskitytään tuottamaan asiakkaille lisäarvoa, ja systeemin liiketoimintataitojen avulla. Teknologiaan johdetaan teknologian johtamisen, tuotejohtamisen ja ydinteknologioiden avulla. Asioita johdetaan rahoituksen, prosessijohtamisen ja henkilöjohtamisen välinein. Ihmisiä johdetaan motivaation, kommunikaation ja tiimityön avulla. Itsensä johtamisessa avaintekijöinä ovat oma tehokkuus, ajanhallinta ja tavoitteellisuus.

Johtamisen ja päätöksenteon tasot voidaan liiketoiminnassa jakaa myös aikahierarkian mukaan: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen ulottuvuus viittaa organisaation pitkän aikavälin talous- ja toimintasuunniteluun ja niin sanottuihin suuriin linjoihin, ja siitä vastaa organisaation ylin johto. Taktinen ulottuvuus viittaa vuosittaisiin, keskipitkän aikavälin suunnitelmiin, ja siitä vastaa organisaation linjajohto. Operatiivinen ulottuvuus tarkoittaa organisaation päivittäisen toiminnan johtamista, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet. (Karjalainen 2010, 4.)

## **2.1 Yhteistä todellisuutta ja vuorovaikuttamista**

Johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtaminen onkin organisaation olemassaolon kannalta kriittinen toiminto. Se on eräs organisaation ydinprosesseista. Johtamisprosessin vaiheet ovat suunnittelu, toimeenpano ja valvonta.

Jokainen johtamistehtävissä toimiva henkilö eli johtaja on pantu paljon vartijaksi. Keskeisenä vastuuna ja samalla johtamistoiminnan eettisenä lähtökohtana on organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden tehokas toteutuminen. Tämä edellyttää, että johtaja itse ymmärtää ja auttaa muitakin ymmär-

tämään, mitä varten yhteinen työtehtävä on olemassa. Perustehtävä antaa organisaatiolle suunnan ja työlle sen oikeutuksen. Hyvä johtaminen kykenee luomaan organisaatioon innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin.

Perinteisestihän johtaminen on ollut ongelmien ratkaisemista. Johtaminen ei siis ole vain henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulosta. Painotetaan kuuntelua, dialogia ja sitä, mikä itse kussakin on parasta. Mikäli johtamista halutaan kehittää, on kehitettävä ihmisten välisiä suhteita. Organisaation jäsenten on opittava toimimaan entistä sivistyneemmin ja avoimemmin toisiaan kohtaan, arvostamaan toisiaan. Lähtökohtana on, että jokainen jäsen oppii puhumaan omista aidoista kokemuksistaan. Jokainen henkilö pyrkii tekemään toiminnallaan jotakin hyvää.

Yksi tärkeimmistä johtajuustaidoista on ymmärtää, että vaikka johtajuuteen kuuluu olla vastuussa koko yhteisön hyvinvoinnista, kaikkia sen jäseniä ei voi kuitenkaan koko ajan miellyttää. Osa ihmisistä suhtautuu välillä hyvinkin negatiivisesti johtajan toimiin ja päätöksiin. Sehän on väistämätöntä, jos johtaja haluaa olla rehellinen, Jos yrittää saada jokaisen toimimaan kuten itse, on se merkki keskinkertaisuudesta. Ellei tee kovia päätöksiä, välttelee niiden ihmisten kohtaamista, joiden kanssa on asetettava vastakkain. Samalla tavoin voi vältellä erilaisten palkintojen tarjoamista erilaisista suorituksista, ettei vain kukaan loukkaantuisi. Ironista kyllä, viivyttely vaikeiden päätösten kertomisessa, ettei vain aiheuttaisi mielipahaa kenellekään, ja kaikkien kohtelemisen samalla tavalla riippumatta heidän antamastaan työpanoksesta, johtaa lopulta siihen, että johtaja vain vihastuttaa organisaation luovimmat ja tuottavimmat yksilöt. (Powell 1999.)

Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin alaisellakin, on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. Erityisesti muutostilanteissa työntekijä aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojana korostuu. Esimiehen tehtävä on luoda toimintaa varten kunnolliset olo ja resurssit, jotta työt hoituisivat. Hänen tehtävänsä on myös saada joukkonsa motivoitumaan yhteisiin ta-

voitteisiin. Tätä sanotaan valtauttavaksi tai jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Nykyinen nopeasti muuttuvat ympäristö vaatii organisaatioilta reagointinopeutta päätöksenteossa. Ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. Toisaalta johtaja tarvitsee niin monialaista asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkia tietoja ja kaikkia taitoja, joita tarvitaan dynaamisen organisaation johtamiseen. (Manka 2011, 96.)

Tämän päivän yritykset ovat monimutkaisia verkostoja, klustereita, liittoutumia, tiimejä, projekteja ja matriiseja. Yhä useampia toimintoja ulkoistetaan. On hankkijoita ja muissa yrityksissä toimivia henkilöitä, jotka tekevät yhteistyöprojekteja. Lisäksi on monenlaisia yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmiä kuten omistajia, viranomaisia, sponsoreita ja hankkeiden rahoittajia. Kokonaisuuden johtaminen on vaativaa. Luottamuksen ja sitoutumisen aikaansaaminen sekä pelisääntöjen ja sopimusten laadinta ovat keskeisiä johtamisen alueita. Myös verkostojen johtamisen ytimessä on saada kaikki osapuolet puhaltamaan yhteiseen hiileen. (Jabe & Häkkinen 2010, 272.)

Menestyvissä organisaatioissa ihmiset työskentelevät innostavien päämäärien eteen. Johtajien ja henkilöstön välinen vuorovaikutus tuottaa yhteisen näkökulman siitä, mitä tulee saavuttaa. Johtamisen kielellä voidaan sanoa, että luodaan yhteinen missio ja visio. Johtaminen on yhteinen tuote. Johtajaa tai johtajia ja esimiehiä tarvitaan kirkastamaan ja muovaamaan puheidensa ja toimintansa kautta tuota yhteistä todellisuutta, päämäärää ja tehtävää. Toisaalta uudentyyppiset organisaatiot ovat verkostomaisia organisaatioita, joilla on paljon suhteita muiden organisaatioiden kanssa. Tällöin henkilön hierarkkinen asema ei niinkään merkitse, vaan juuri se, missä määrin henkilö kykenee yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. Voidaan sanoa, että hyvä johtaja ei ole muiden yläpuolella, pikemminkin muiden alapuolella. (Juuti 2005, 22–23.)

Itsetuntemus on johtajana työskentelevälle erityisen tärkeää, sillä johtaminen lähtee johtajan persoonasta. Johtajalle kyky tunnistaa itsensä ja omat reaktionsa on muiden johtamisen kannalta olennaista. Kun oppii näkemään oman persoonansa aidossa, realistisessa valossa, pystyy näkemään myös muut objektiivisesti. Tällöin

ei heijasta myöskään omia ei-toivottuja luonteenpiirteitään muiden harteille. Omaa johtamisprofiiliaan kannattaa kartoittaa seuraavilta alueilta: oman työn johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, muutosjohtaminen, toimeenpano, alaisen ja itsensä kehittäminen, viestintä, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä liiketoiminnan hallinta, visiointi ja asiantuntemus. (Jabe & Häkkinen 2010, 336.)

## **2.2 Päätösten tekemistä ja strategioiden luomista**

Keskeinen osa johtajan työstä käsittää päätöksentekoa ja tulevaisuuteen tähtäävien strategioiden luomista. On osattava tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tavalla. Strategia on niin yritykselle kuin yhteisölle eloonjäämisen edellytys. Jotta yksilö saadaan sitoutumaan yhteisöön, tarvitaan kulttuuri, joka tukee strategiaa. Kulttuuri on ihmisten tunteiden, tekemisen ja tulkintojen todellisuus – jaettu tapa ajatella, asennoitua ja arvottaa.

Kaikki johtamisen viitekehukset pyrkivät ahtamaan johtamisen johonkin kaavaan. Yksi johtajan itsetunnon ja näkemyksen mittareista onkin, osaako hän nähdä kunkin viitekehysten olennaiset oivallukset. Samoin kuin strategiassa, myös johtamistavassa oma, muista erottuva tyyli ja tekniikka luovat yritykselle lisäarvoa. (Hiltunen 2011, 68.)

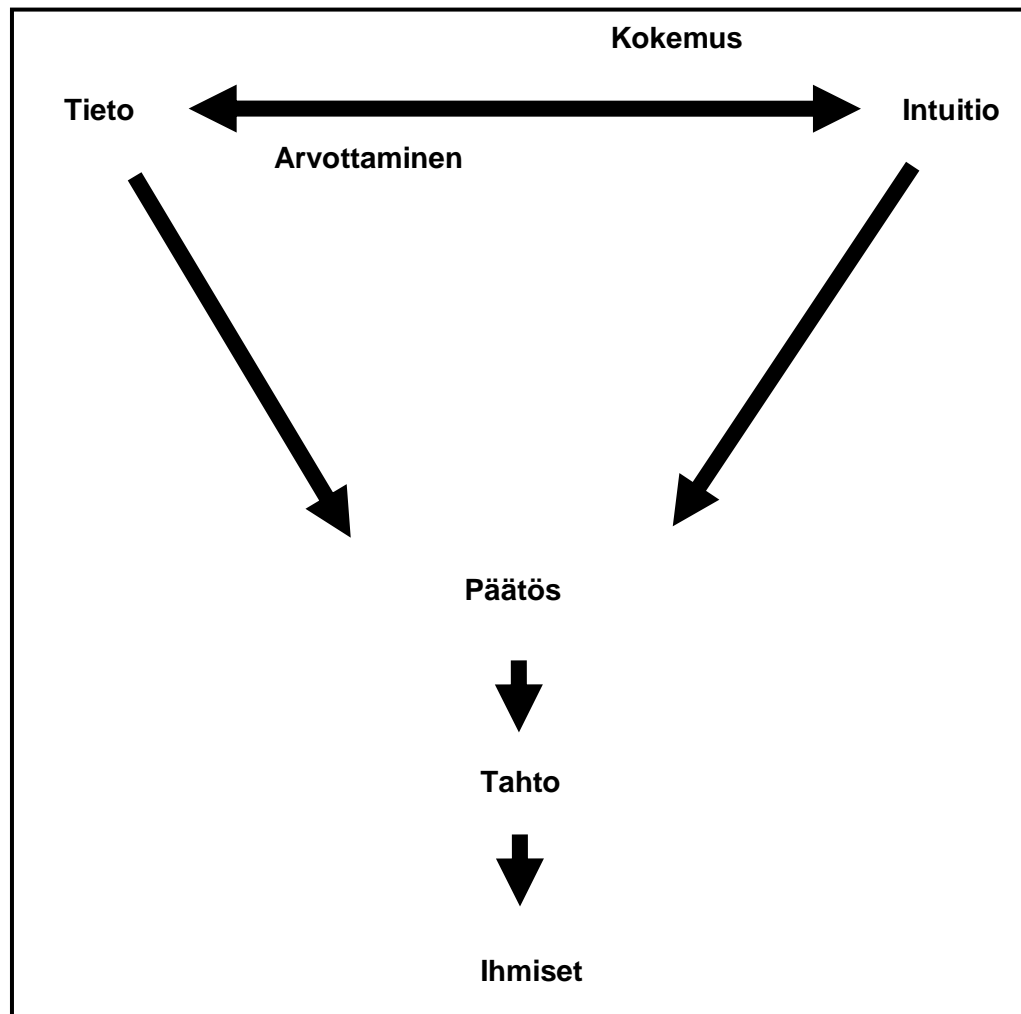
Johtajan työ edellyttää valtavan tietomäärän käsittelemistä ja läpikäymistä – johtaja on mahtavan ulkoisen ja sisäisen tietovirran risteyskohdassa. Hän saa jatkuvalla syötöllä tietoa yritystä ympäröivästä todellisuudesta kuten markkinoista ja kilpailutilanteesta. Myös yrityksen sisältä kohdistuu johtajaan tietovirta. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeintä ei kuitenkaan ole tämä tieto, eli se, mitä yrityksen sisällä ja ulkopuolella todella tapahtuu, vaan se, minkä merkityksen yritysjohto näille tapahtumille antaa. Kaikista teknologian tarjoamista apuvälineistä ja tietolähteistä huolimatta johtajan päivittäinen päätöksenteko perustuu siihen, millä tavalla hän itse viime kädessä tulkitsee yrityksen kulloisenkin tilan. Yritysjohtaja toimii strategina tehdessään tilanneanalyseistä tulkintoja ja niihin pohjautuvia päätöksiä, joista on jatkossa luettavissa yrityksen toiminnan juoni. Toimiva strategia on sitä, että on

löydetty ja omaksuttu yhteinen tulkinta yrityksen mahdollisuuksista menestyä. (Heikinheimo, Matsinen, Puutio & Wahlström 1994, 42–43.)

Hiltusen mukaan informaation jalostaminen aidosti johdon päätöksentekoa tukeväksi tiedoksi, eli tiedolla johtaminen, on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden liikkeenjohdon menestystekijöistä. Se, joka pystyy rakentamaan tähän tarkoitukseen parhaat mallit, pystyy tekemään myös paremmat päätökset. Ja hänellä on muita paremmat mahdollisuudet tehdä asioita tehokkaammin ja laadukkaammin. (Hiltunen 2011, 68.)

Päätöksenteossa on aina olemassa useampia vaihtoehtoja ja ratkaisuja, joita täytyy harkita ja kyseenalaistaa. Johtajan on kysyttävä ja otettava oppia eri alojen erikoisosaajilta, huomioitava heidän mielipiteitään ja pidettävä heitä neuvonantajinaan ja kumppaneinaan. On kuitenkin muistettava, että parhaimmillekin eksperteille tulee välillä vähemmän innostavia jaksoja. Tämän vuoksi johtajan tulee jatkuvasti ja ammattimaisesti kyseenalaistaa ja haastaa näitä omien alojensa ammattilaisia, jopa heidän omalla maaperällään. Johtajan on koko ajan etsittävä seuraavaa mahdollisuutta tai mahdollista uhkaa. Eikä kannata vältellä tekemästä niin vain siksi, ettei pidä siitä, mitä on tulossa. Vallitseva tila ei ole koskaan pysyvä. (Powell 1999.)

Johtaminen tähtää pohjimmiltaan siihen, että johdettava muuttaa omaa toimintaansa jollakin tavalla. Kaikki johtaminen on siksi myös muutosjohtamista. Kuviossa 2 esitetään, kuinka johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Tahdonmuodostuksen taustalla on päätöksenteko, joka on valintaa vaihtoehdoista. Joskus vaihtoehtoja on vähän, toisinaan runsaasti erilaisia ja toisinaan taas muutama tasavahva. Jotta vaihtoehdoista voisi valita, ne pitää arvottaa. Arvottamisessa voi käyttää apuvälineinä tietoa ja intuitiota. (Hiltunen 2011, 35.)



KUVIO 2. Tiedon käyttäminen johtamisen välineenä (mukaillen Hiltunen 2011, 35.)

Lopullisena tavoitteena on ihmisiin vaikuttaminen tahdon avulla (KUVIO 2). Tahdon määrittelyyn tarvitaan ensin kuitenkin päätös, joka on valinta vaihtoehdoista toimintamalleista. Päätös toimintamallista syntyy tiedon ja intuition avulla. Intuitio on elämän aikana kerääntyneen kokemusvaraston käyttämistä päätöksenteon tukena. Matemaatikkojen yksi tulkinta intuitiosta on käsitys, että aivot tekevät jatkuvasti kaikkeen vuosien saatossa opittuun perustuvaa alitajuisia todennäköisyyslaskentaa päätelmien perustaksi. Psykologit taas ovat sitä mieltä, että intuitiolla ja tunteilla on vahva yhteys. Muistamme hämmästyttävän hyvin sellaisia tapahtumia, joihin liittyy vahva tunnelataus. Näiden tunnekokemusten kautta palautamme mieleemme tietoisesti tai alitajuisesti erilaisiin tapahtumiin liittyviä positiivisia tai negatiivisia lopputulemia, ja arvotamme niiden pohjalta esillä olevaa ongelmaa. Intuitio on siis viisaasti käytettynä korvaamaton apuväline johtamisessa. Intuition syntymi-

nen edellyttää aktiivista pohdintaa. Intuitiota voi, ja sitä pitää, kehittää hankkimalla johtamiskokemuksia tai mentorointiprosessin avulla. Huomioitavaa on, että intuitio voi myös olla hyvántuntuinen peruste huonojen päätösten tekemiselle. (Hiltunen 2011, 37–38.)

Muutosten vauhdin kiihtyminen on monilla toimialoilla aikaansaanut markkinat, joissa pysyvyys ja jatkuvuus eivät enää ole itsestäänselvyys. Strategioiden noudattaminen, signaalien havaitseminen ja päätösten tekeminen on noussut kokonaan uudelle tasolle. Hektisyys ja odottamattomuus ovat esimerkiksi it-alalla saaneet aikaan sen, että osaamisen ja sen varaan perustuneen kilpailukyvyn tuhoavia muutoksia tapahtuu lyhyin väliajoin. Kerran hyvin toimineet innovaatiot ja ideat eivät välttämättä toimi ikuisuuksiin. Pitkän aikavälin suunnitelmia ei voida tehdä ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen merkitys on kyseenalaistunut. Myös asenne tietoa kohtaan on muuttumassa. Kovaa faktaa ja nippelitietoa tärkeämpää on ymmärtää kokonaisuuksia. Halutaan reflektoida asioita niiden lähtökohdista ja seurauksista, ymmärtää asioiden syy- ja seuraussuhteita, keskinäisiä riippuvuus-suhteita ja erottaa kokonaisuus erilaisten ilmiöiden monimutkaisuudesta, mennä syvemmälle. Johtamisosaamisessa ratkaisevaa on se, kuinka hyvin johtaja hallitsee ja ymmärtää suuria kokonaisuuksia unohtamatta pienempiä yksityiskohtia (Powell 1999.)

Yrityksen menestymisen kannalta on arvokkainta tietoisuus eri asioiden ja toimijoiden vaikutuksesta lopputulokseen ja ymmärrys ihmisten välisten suhteiden merkityksestä toiminnan ja tiedon rakentumisessa. Hyvät johtajat eivät myöskään unohda niitä avainhenkilöitä, -kykyjä tai -asioita, joihin yrityksen menestys alun perin pohjautuu. (Powell 1999.)

### **2.3 Kova vai pehmeä johtaja**

Johtaminen jaetaan perinteisesti kahteen suuntaukseen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Edellisessä on kyse yrityksen liiketoiminnan, strategioiden, rakenteiden ja järjestelmien kehittämisestä ja johtamisesta ja jälkimmäisessä taas ihmisten motivoinnista yhteisten tavoitteiden to-

teuttamiseen. Varsin usein asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen asetetaan vastakkain. Management -käsite painottaa jatkuvuutta ja järjestystä, leadership puolestaan liitetään muutosten toteuttamiseen. Kotterin (1990) mukaan näiden käsitteiden keskeiset erot voidaan havaita kolmessa asiassa. *Ensinnäkin* management tuo esiin suunnittelun ja voimavarojen arvioinnin lyhyen tähtäyksen toiminnassa, kun sen sijaan leadership suuntaa toimintaa luomalla visioita ja kehittämällä strategioita niiden saavuttamiseksi. *Toiseksi* management etenee suunnitelmien mukaisesti organisoimalla toimintaa rakenteen avulla ja miehittämällä toiminnot oikein, kun taas leadership pyrkii välittämään vision siten, että tavoitteet ymmärretään ja niihin sitoudutaan. *Kolmanneksi* toiminnan ohjauksessa management painottaa suunnitelmien toteutumisen seuranta ja pyrkii esteeksi muodostuvien ongelmien ratkaisuun. Vastakohtaisesti leadership -lähestymistapa korostaa motivoitumista ja innostumista keinoina edetä tavoitteisiin esteistä huolimatta. (Lönngqvist 2002, 60.)

Leadership on siis pehmeää johtamista, transformaalista, ja management kovaa johtamista, transaktionaalista. Kovassa johtamisessa voidaan nähdä seuraavantilaisia piirteitä: lyhytjänteinen, kontrollointia, valvontaa, vakautta, tavoitteellista, työstä rahaa, reagoivaa ja tehdään rajat. Pehmeästä johtamisesta tunnistettavia piirteitä: pitkäjänteistä, johdattamista, ennakoivaa, muutoksellisuutta, persoonallista karismaa, visionäärisyyttä, työn intohimoa ja rikkoo rajoja. Käytännössä ihmisten ja asioiden johtamista ei ole mahdollista erottaa toisistaan, vaan menestyvässä liiketoiminnassa tarvitaan molempia. (Leadership vs. management 2011.)

Sanotaan, että managerin taidot opitaan, mutta leaderiksi synnyttään. Tärkein johtamisominaisuus on kuitenkin ihmisen kyky olla oma itsensä, sillä kaikki näyttelemisen näkyy nopeasti.

## 2.4 Syty ja sytytä

Jack Welchin mukaan aitous ja suoruus, avoimuus ja vilpittömyys, taito olla oma itsensä, ovat yritysjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Alaisten täytyy tuntea johtaja, jotta he voivat luottaa häneen. Myös oman esimerkin kautta johtaminen lisää

luottamusta. Empaattinen johtaja on lähellä ja välittää, on oltava näkyvillä ja käytettävissä. On tärkeää, ettei teeskentele ja salaile, vaan viestii suoraan ja salailematta: sanoo, mitä oikeasti ajattelee ja tietää. Asiat pitää kertoa niin kuin ne ovat. Ei aina laskelmoida. Johtajalta vaaditaan myös paljon osaamista ja kypsyyttä. On oltava älykäs, utelias ja yhteistyökykyinen. Delegoiva johtaja osaa pyytää apua, jos omat keinot eivät riitä. On osattava lukea ja tukea erilaisia ihmisiä. Diplomaattinen johtaja kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti. On pystyttävä koviin päätöksiin ja saatava päätökset toteutettua. Kun joku ei suoriudu työstään, on julmaa katsoa läpi sormien ja olla puuttumatta asiaan; se on väärin työntekijää itseään kohtaan – vuodet kuluvat ja sitten tulee lama tai muu syy vähentää väkeä, työntekijän on vaikea löytää uutta työtä. Myös johtajan on osattava hävitä ja ”pudota”; on vain opittava virheistä ja jatkettava. Jos ei tee lainkaan virheitä, ei pelaa tarpeeksi kovaa. Tärkeä, mutta vaikea ominaisuus on kyky nähdä tulevaisuuteen – on osattava nähdä kulman taakse, ennakoitava trendit ja muutokset ennen kuin ne tapahtuvat. Aktiivinen johtaja reagoi nopeasti. Samoin johtajan on kyettävä suodattamaan tiedon vyörystä oleellinen. Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on intohimo. Hänen on syytettävä organisaation energia. Toisaalta on huomattava, että kuka tahansa pystyy tekemään tulosta lyhyellä tähtäyksellä, mutta menestyvän yrityksen johtaja osaa hakea tasapainon. (Talouselämä 2007.)

Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen, koska ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista. Johtaminen on kokonaisuus, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Myös työntekijä on osa johtajuutta. Hänkin voi omalla panoksellaan vaikuttaa johtamisen laatuun. Johtajuutta jaetaan yhä enemmän organisaatioissa mahdollisimman lähelle työn tekemistä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä esimiestensä työn sisällöstä. Tällöin henkilökunnan kuulee usein moittivan esimiehiään, ettei heitä näe työpaikalla ja ettei heillä ole aikaa työntekijöilleen. Esimiesten kannattaisiin entistä enemmän tuoda esille omaan työhönsä kiinteästi liittyviä muista kuin esimiestehtäviä sekä kertoa niiden suuresta osuudesta ja myös niihin liittyvistä huolista. Tällä tavoin työntekijöiden esimiestyön arkea koskeva ymmärrys kasvaisi. (Manka 2011, 112–113.)

## 2.5 Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara

Johtaja on aina organisaation edustaja suhteessa alaisiinsa. Johtaja tuo näkyväksi sen, miten jokaisen työ liittyy kokonaisuuteen ja strategiaan. Hänen on tunnettava alaisensa ja ymmärrettävä, mikä kutakin motivoi. Monelle palkka saattaa olla tärkein syy käydä töissä, mutta lisäksi sitoutumista ja motivaatiota voi kehittää haasteellisilla tehtävillä, työkierrolla, palautteella, osaamisen kehittämällä ja antamalla lisää vastuuta. Monestihan asenteen taustalla saattaa olla tunne, ettei voi tarpeeksi vaikuttaa työhönsä. Jokaisen työ on hyödyllistä ja tarpeellista – muutenhan he eivät olisi töissä – ja jokaisen panos ratkaisee organisaation tuloksellisuuden. Yrityksellä ei ole varaa siihen, että edes yksi työntekijä ajattelee olevansa ”vain töissä täällä”.

Toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat tähän saakka olleet organisaatioiden menestymisen takeina, mutta nykyisin ne eivät enää yksin riitä. Jokaiselta yritykseltä vaaditaan jatkuvaa kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä, jotta ne pystyisivät erottumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan asiakkailleen ainutlaatuisia tuotteita tai palveluja. Tulevaisuuden arvonmuodostumisen lähteeksi onkin noussut aineellisten resurssien, kuten tekniikan, sijasta uudistumiskyky, innovatiivisuus. Tavanmukaisia voimavaroja, esimerkiksi työntekijöiden määrää, ei välttämättä enää voida lisätä, vaan työtä olisi tehtävä uudella tavalla. Rutiinien pohjalle rakentuva tavanmukainen oppiminenkaan ei tämän vuoksi riitä kehittyvässä ympäristössä, vaan selviytyminen vaatii uudistavaa oppimista. Käytännössä tämän tarkoittaa työn tekemisen näkemistä uudessa valossa ja irrottautumista menneisyyden kahleista. Työntekijöissä piilevät tulevaisuuden menestyksen mahdollisuudet, mutta jotta tämä resurssi olisi käytettävissä, siitä on pidettävä huolta. (Manka 2011, 33–34.)

Yksi hyvän johtamisen piirre on se, että johtajalla on kyky palkata ihmisiä, jotka ovat älykkäämpiä kuin itse on. Johtajat tietävät, että heidän kannattaa rekrytoida ja ympäröidä itsensä uskollisilla yksilöillä, jotka ovat rehellisiä, kauaskatseisia ja osaavat ennakoida. Lisäksi näiden yksilöiden tulee omata hyvä arvostelukyky ja tasapainoinen minäkuva. Liian usein nämä ominaisuudet kuitenkin sivuutetaan ja kiinnitetään enemmän huomiota ansioluetteloon, oppiarvoihin ja hienoihin tittelei-

hin. Paljon tärkeämpää on kuitenkin, minkälainen yksilö on juuri nyt, mitä hän voi tarjota jatkossa ja kuinka hyvin hänen arvonsa kytkeytyvät organisaation arvoihin. Terävä ja innokas aloittelija on melko helposti koulutettavissa, mitä tulee yrityksen perusasioihin, mutta rehellisyyttä, arvostelukykystä, energisyyttä, tasapainoa ja taitoa saada työt tehdyksi on vaikeampi opettaa. (Powell, 1999.)

Parhaiten inhimillistä tuottavuutta pystytään lisäämään työhyvinvointia edistämällä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työn onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka 2011, 35.)

### 3 IHMISTEN JOHTAMINEN – LEADERSHIP

Edellisessä kappaleessa puhuttiin siitä, kuinka ihminen on yrityksen tärkein voimavara. Nykyään yhä useampi tästä voimavarasta haluaa jäädä aikaisemmin eläkkeelle, tai sitten kiire ja pakkotahtisuus aiheuttavat muuten vain syrjäytymistä. Tähän ei yhteiskunnalla ole varaa. Ihmisten olisi viihdyttävä työelämässä ja jaksettava pidempään. Työurien pidentäminen alusta, keskeltä ja lopusta edellyttää aikaisempaa suurempaa panostusta ihmisten johtamiseen ja työhyvinvointiin, sillä työhyvinvointi perustuu ihmisten johtamiseen.

#### 3.1 Mitä on leadership

Yrityksen tuloksellisuus on kiinni ihmisistä. Johtaminen on ihmisten ajattelun, osaamisen ja toiminnan suuntaamista siten, että syntyy kannattavaa yritystoimintaa ja tehokkaita organisaatioita. Olipa sitten kasvun tai laman aika, organisaatiot ovat jatkuvien muutosten tilassa. Moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan/asioiden johtaminen limittyvät. Organisaatioilta edellytetään toimivien strategioiden ja teknologian sekä kunnossa olevan talouden lisäksi yhteistyöjärjestelmiä, joiden avulla henkilöstö pystyy omassa työssään mahdollisimman joustavasti sopeutumaan ja toimimaan muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa. Työtä tehdään entistä enemmän vaihtuvissa tiimeissä ja ryhmissä. Vastuu jakautuu entistä tasaisemmin – yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Henkilöstön sitoutuminen, osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen sekä terveys ovat keskeisiä menestystekijöitä, niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. (Hiltunen 2011, 33.)

Ihmisten johtamisen ytimenä on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Kuuntelemalla esimies voi saada selville alaistensa tarpeita ja näin yhdistää liiketoiminnan ja yksilöiden tarpeita. Mitä avoimempi ja luottamuksellisempi ilmapiiri on, sitä syvemmälle tässä vuorovaikutteisessa dialogissa päästään. Vaikka ihmisiä olisikin kuultu strategiaa määritettäessä, on sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin lujempi, kun ihmisen omatkin tarpeet on huomioitu. Johtaja on näkijä ja mahdollistaja. Hän uskaltaa katsoa tulevaisuuteen ja ajatella vapaasti organisaation mahdollisuuksis-

ta. Hän ymmärtää, että hänen tehtävänä on mahdollistaa muiden tekeminen ja kasvaminen. Johtaminen on edellytysten luomista, jotta muut voivat loistaa ja toteuttaa suuria asioita. Suhde omaan esimieheen on tutkitusti ihmisen viihtyvyyden, ja näin myös työhyvinvoinnin, merkittävin tekijä. Kun ihminen tekee työtä, josta hän aidosti pitää, on hän silloin myös aidosti motivoitunut. (Drucker 2002, 74; Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 315–316.)

Ihmisen psyykkinen toiminta rakentuu ajattelun, tunteiden ja tahdon eli motivaation pohjalta. Kun puhutaan työmotivaatiosta, tarkoitetaan ulkoisia asioita, kuten palkka, tai sisäisiä tekijöitä, kuten itsensä toteuttaminen. Työmotivaatioon vaikuttaa myös yksilön elämäntilanne. Jos perustarpeet eivät ole tyydytetyt, eivät myöskään korkeamman asteen tarpeet voi tulla kysymykseen. Työhön liittyvät tarpeet ovat perusturvallisuutta. Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, toisaalta koko yhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Oma henkilökohtainen kehittyminen on lähtökohta kaikelle muulle kehittymiselle. Myönteinen asennoituminen itseen, muihin ja ympäristöön – omien voimavarojen näkeminen luovasti, muiden arvostaminen ja uusien mahdollisuuksien löytäminen ongelmatilanteissakin – luovat vahvuutta ja joustavuutta omaan toimintaan. Yksilötasolla kehittymiseen liittyy myös tavoitteellisuus, avoimuus sekä mielen hallinta ja hallittu kommunikointi. Kiteytettynä työhyvinvointi on sitä, että on mukava tulla aamulla töihin, että kokee onnistuvansa ja oppivansa ja saa arvostusta. (Jabe & Häkkinen 2010, 325; Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvoinnin monimuotoisuus on niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnankin etu. Yksilötasolla työhyvinvointi voi ilmetä monenlaisina positiivisina kokemuksina: työ tuntuu mielekkäältä ja innostavalta, töissä saa käyttää omaa osaamistaan ja kehittyä ja töihin on mukava mennä. Yritysten näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen ei ole hyväntekeväisyyttä, vaan sillä tehdään tulosta. Työhyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä. Työhyvinvointi näkyy positiivisena saldona muun muassa työn tuottavuudessa ja laadussa, sairauspoissaoloissa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Myös yhteiskunnallemme on työhyvinvoinnista hyötyä, sillä yhteiskunnan toimivuuden kannalta on erittäin olennaista, että suomalaiset voivat työssään

hyvin. Työhyvinvointi edistää pidempiä työuria, vähentää eläkejärjestelmän maksupaineita, edistää työvoiman saatavuutta ja parantaa kansanterveyttä. Voidaankin todeta, että työhyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia. Maxim Gorkia lainatakseni: ”kun työ on nautinto, elämä on ilo.” (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

### 3.2 Johtajuus ja työyhteisön hyvinvointi

*Moderni johtaminen* on osallistavaa ja kannustavaa tilannejohtamista ja vuorovai-  
kuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Esimerkiksi  
saneeraustilanteessa tarvitaan erilaisia pelisääntöjä kuin laajentuvassa ja kehitty-  
vässä organisaatiossa. Myös jatkuvien muutosten onnistuminen edellyttää henki-  
löstön mukaan ottamista niin, että he ymmärtävät, mitä muutoksilla tavoitellaan ja  
mitä heiltä odotetaan muutostilanteissa. Yksi tärkeimpiä nykyisiä kehittämiskohtei-  
ta on kuitenkin ihmisten johtamisen taidot. Esimiehen tehtävä on luoda toimintaa  
varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävä hoituisivat. Hänen tehtävänsä  
on myös saada joukkonsa motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tätä on kutsuttu  
valtauttavaksi tai jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Käytetään myös käsitettä voi-  
maannuttaminen. (Manka 2011,96.)

Todelliset johtajat ymmärtävät, että ammattinimikkeillä on pieni merkitys siellä,  
missä todellinen valta sijaitsee. Joskus toimitusjohtajan sihteerillä on eniten vaiku-  
tusta ja valtaa siihen, kuinka asiat yrityksessä hoituvat. Jos ihmiset tosissaan nou-  
dattaisivat organisaatiokaaviota, yritykset romahtaisivat. Hyvin johdetussa organi-  
saatiossa tittelit ovat melko tarkoituksettomia. Parhaassa tapauksessa ne ilmoitta-  
vat auktoriteetista – virallisesta asemasta, joka suo valtaa antaa käskyjä ja saada  
aikaan tottelevaisuutta. Mutta tittelit merkitsevät vähän puhuttaessa todellisesta  
vallasta, jolla tarkoitetaan kyvykkyyttä vaikuttaa ja innostaa. (Powell 1999.)

Uudenlaisen johtajuuden tarvetta perustellaan organisaatioiden reagointinopeuden  
vaatimuksilla: Nopeasti muuttuvassa ympäristössä päätöksenteon tulee olla nope-  
aa. Ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa  
jakaa päätöksentekovastuuta ja valtaa. Johtaja tarvitsee niin monialaista asiantun-  
tijuutta päätöksentekonsa tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea tietoa ja

kaikkia taitoja, joita tarvitaan dynaamisen organisaation johtamiseen. Toisaalta johtajan täytyy olla silloin kaksin verroin valppaampi, eikä hän voi karttaa vastuuta ja kiinnostusta yrityksen pienimmistäkään erikoistehtävistä. Poissa näkyvistä ei tarkoita: poissa mielestä! Pinttyneet rutiinit toiminnassa aiheuttavat mukautumista ja itsetyytyväisyyttä, joka tylsistyttää. Sen vuoksi huomion kiinnittäminen pikkuasioihin rohkaisee organisaation jäseniä haastamaan koko prosessin. Powell (1999), yhdysvaltalainen valtiomies ja neljän tähden kenraali, esittää, että johtajan rooli ei olekaan olla organisaation pää-järjestyksen ylläpitäjä, vaan ylin järjestyksen sotkija. (Powell, 1999.)

Moderniin johtamiseen sisältyy tietynlaisia esimieheltä toivottavia piirteitä. Ensinnäkin reilu työn organisointi, jolloin esimies on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Toiseksi esimerkillisyys ja luotettavuus, jolloin esimies toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja on johdonmukainen päätöksenteossaan. Yksi tärkeimmistä piirteistä on psykologinen ja emotionaalinen tuki ja tunteilykyys, jolloin esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tullen, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä. Työntekijöistä huolehtiessaan esimies seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen mukaan; tähän määritellään jo työturvallisuuslaissakin. Kun esimies inspiroi älyllisesti, hän valtuuttaa alaisiaan ja innostaa tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Esimieheltä erityisesti toivottavia piirteitä on myös optimismin johtaminen, jolloin hän huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä. Johtajan tai esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla mikään yli-ihminen, koska ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus siis muodostuu koko ryhmä toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista. (Manka 2011,112.)

Uudenlaista johtajuuden näkökulmaa tarjoaa myös transformationaalinen eli muuttava johtajuus. Esimies, joka noudattaa *transformationaalisen johtajuuden* (transformational leadership) periaatteita, on kiinnostunut organisaationsa hyvästä. Hänen toimintansa vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen ja inspiroi heitä ylittämään odotukset vetoamalla heidän arvoihinsa, tunteisiinsa ja asenteisiinsa. Välineenä hän käyttää tarinoita, huumoria, kielikuvia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Näin työnteki-

jät voivat samaistua häneen yksilöllisesti tunteiden välityksellä. Ryhmälle asetetuilla tavoitteilla hän saa aikaan yhteisöllisyyttä. Transformationaalinen johtajuus tarkastelee johtajuutta organisaation kulttuuria, toimintailmastoa ja henkilöstön suuntautumista muuttavana voimana. Transformaalinen johtaja on karismaattinen, mutta hänellä on myös taito viedä muutos läpi organisaation tai yhteiskunnan. Hän on luotettava ja hän omaan kyvyn luoda unelmia ja korkeampia merkityksiä. Hän vetoaa tunteeseen, järkeen ja tahtoon – häntä seurataan emotionaalisesti sitoutuneina visioon. (Tienari & Meriläinen 2012, 154.)

*Aito johtajuus* (authentic leadership) on johtamiskäyttäytymistä, joka edistää myönteisiä psykologisia voimavaroja ja vahvistaa myönteistä eettistä ilmapiiriä. Aito johtaja on avoin ja selkeä, hyväksyy aloitteita ja antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleen. Vastaavasti tällaisten esimiesten alaiset ovat tehokkaita, optimistisia, toiveikkaita ja luottavaisia. Myönteisessä hengessä tapahtuva vuorovaikutus edesauttaa työntekijöitä ylittämään tavanomaiset velvollisuutensa auttaakseen toisiansa. Aitoon johtajuuteen liittyy tasapainoinen asioiden prosessointi, jolloin esimies hankkii tietoa objektiivisesti (tasapuolisesti) mitään vääristelemättä tai liioittelematta. Myös moraaliset standardit ovat sisäistyneet. Tällöin esimiehen toiminta ohjautuu sisältä päin eikä ulkoisten paineiden tai organisaation vaatimusten mukaan. Aidolle johtajuudelle on ominaista toiminnan läpinäkyvyys. Tietoa jaetaan avoimesti, ja esimies ilmaisee omat ajatuksensa ja tunteensa luottamuksellisesti ja rehellisesti. Tietoisuus itsestä ilmenee myös siinä, että esimies ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä motiivinsa. Aito johtajuus vahvistaa hyvää yhteisökäyttäytymistä, sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä suorituskykyisyyttä. (Manka 2011, 99.)

Johtaja ei saa noudattaa liiaksi jotain tiettyä johtamismenetelmää tai villiintyä viimeisimmistä muotihullutuksista. Jokainen tilanne on erilainen ja vaatii omanlaisiansa lähestymistapaa päämäärään pääsemiseksi. Joskus nopeus on markkinoilla tärkeämpää kuin kokonaislaatu. Joskus suorasukainen ohjaaminen on tarkoituksenmukaisempaa kuin kaikki huomioon ottava keskustelu. Johtajat kunnioittavat omia ydinarvojaan, mutta ovat joustavia toteuttaessaan niitä. He ymmärtävät, että johtamismenetelmät eivät ole maagisia mantroja vaan yksinkertaisesti tarpeellisia

työvälineitä. Aidot johtajat osaavat tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan oikealla tavalla. (Powell 1999.)

Kognitiiviseen psykologiaan perustuva *tiedollinen johtajuus* (cognitive leadership) korostaa ja selittää tapoja, joilla esimies ja alainen ajattelevat ja käsittelevät tietoa. Johtajuus käsitetään sosiaalisena prosessina, jota säätelemällä esimies vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuloksiin, työyhteisön jäsenten ajatteluun sekä tunne-elämään. Johtaminen koostuu toiminnoista, joilla esimies aikaansaa muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa, työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, tunnetiloissa ja toimintastrategioissa. Jotta esimies pystyisi edistämään työntekijöiden minäkäsityksen kehittymistä, olisi hänen tunnettava myös itsensä. Ymmärrystä omasta ja toisten ajattelusta, tiedosta omasta itses-tämme oppijoina sekä tiedoista omista toimintatavoistamme suhteessa erilaisiin tehtäviin kutsutaan metakognitiivisiksi taidoiksi. Esimies voi vaikuttaa alaistensa minäkäsitykseen ja samalla myös suorituskyykyyn antamalla sopivan haasteellisia tehtäviä ja kannustamalla niiden tekemiseen. Taidot kehittyvät parhaiten työtä tekemällä, joten työntekijällä pitäisi olla vapaus kokeilla erilaisia tapoja ja myös oppia virheistään. Palautteen antamisella, osaamisen kehittämällä ja innostamisella esimies luo pohjaa työhön sitoutumiseen ja suorituskyykyyn. (Manka 2011, 99–101.)

Himanen puhuu luottamuksen kulttuurista. Sellaisesta käytännön työ- ja johtamiskulttuurista, jossa jokainen tuntee, että hänen arvokkuutensa ihmisenä tulee tunnustetuksi. Luottamusta synnyttää työyhteisössä avoimuuden kulttuuri, jossa ei ole turhaan pantattua tietoa tai salaisia suojausjärjestelmiä, vaan pelisäännöt ovat kaikille läpinäkyvät ja yhteisön jäsenet voivat pitää niitä oikeudenmukaisina. Johtajuudessa eniten tätä edistävä tekijä on se, että johtaja tai esimies toimii riittävästi läheisesti työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. (Himanen 2010, 151–152.)

Moni johtaja kuvittelee, että hänen aivonsa on rationaalinen laskukone, joka analysoi pelkät faktat. Ilman perustunteita eli iloa, surua, myötätuntoa, kateutta, vihaa ja rakkautta olisimmekin koneita. Todellisuudessa myös rationaaliset päätökset perustuvat paljolti tunnereaktioille. Sanotaan, että vivahdus tunnetta voi olla tehok-

kaampaa kuin tonni tosiasioita. Tunneälykyys on sitä, että tunnistaa omat tunteensa, oppii säätelemään niitä sekä kykenee tunnistamaan ja käsittelemään muiden tunteita. Tunneälyn osatekijöitä ovat aloitteellisuus, joustavuus, itseluottamus, verkostoituminen, itsehallinta ja ryhmän johtaminen. Eli juuri ne ominaisuudet, joita tämän päivän johtaja tarvitsee. *Tunneälykkäässä johtamisessa* (emotional intelligence) ovat kyseessä taidot, joita voi kehittää, eivätkä synnynnäiset ominaisuudet. Tunneälykästä johtamista on selvitetty useasta näkökulmasta, muiden arvioimasta tunneosaamisesta ja johtajan tai esimiehen itse arvioimasta tunneosaamisesta. Tunneosaamisella on kiistatta merkitystä sekä työilmapiiriin että yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Jabe & Häkkinen 2010, 295.)

Työelämässä tunteilla on merkittävä vaikutus yritysten liikevaihtoon ja asiakaskokemukseen. Varsinkin asiakaspalvelussa tunteilla on suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon: asiakaspalvelun tunnelman parantuminen yhdellä prosentilla, lisää liikevaihtoa kaksi prosenttia. Tunteilla ja niiden ilmaisuilla on merkitystä organisaation kaikilla tasoilla, mutta aivan erityisen suuri merkitys niillä on johtoportaassa. Johdon toiminta värittää koko organisaation tunneilmastoa ja selittää arviolta 50–70 prosenttia siitä, miten henkilöstö arvioi organisaation ilmapiiriä. Amerikkalais-tutkimuksessa esitettiin, että ne johtoryhmät, joissa tunnelma oli hyvä, toimivat parhaiten yhdessä tiiminä. Näiden johtoryhmien johtamat organisaatiot tekivät myös parasta mahdollista tulosta. Vastaavasti, mitä kauemmin organisaatiota johti ilmapiiriltään huono johtoryhmä, sitä huonommat olivat organisaation tulokset. Olennaista on kuitenkin se, millä tavalla negatiivisia tunteita ilmaistaan. Negatiivisten tunteiden rakentava käsittely kun voi paradoksaalisesti saada aikaan paljon positiivisia tunteita. (Rantanen 2011, 23–24.)

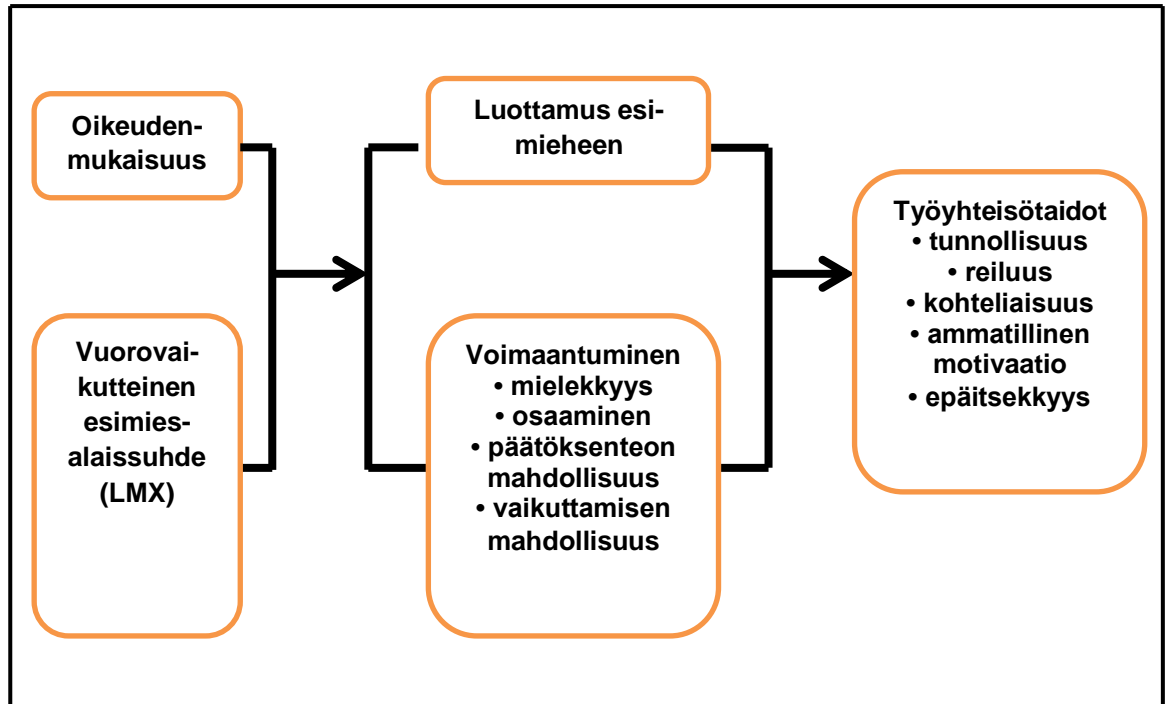
Uudenlaista lähestymistapaa johtajuuteen tuo malli, jonka mukaan johtaminen ei saa olla vain yhden työtä. Johtamista pitää hajauttaa, sillä näin saadaan esiin useampia näkökulmia. *Jaetun johtajuuden* (shared leadership, empowerment) mukaan johtajuutta esiintyy muuallakin kuin johtaja-alaisuudessa. Jaettu johtajuus lähtee suhdenäkökulmasta, sillä sen lähtökohtana on prosessin seurauksena syntynyt suhde. Vuorovaikutuksen ansiosta syntyvä yhteisötason vireys ja motivaatio on tila, jossa kaikki ovat tekemässä muutosta. Prosessi voi käynnistyä yhtä hyvin johdon aloitteesta kuin muuallakin organisaatiossa. Mukavuusalueelta on lähdet-

tävä sinne, missä voidaan aidosti luoda jotakin uutta. Jaettu johtajuus keskittyy visioiden ja muutosten sosiaaliseen tuottamiseen. Tämä tuottaminen tapahtuu yksilötasoa korkeammalla tasolla. Vahvan johtajahahmon tilalle nousee kuunteleva ja muille tilaa antava jaettu johtajuus. Vastaavasti organisaatiossa saattavat sisäiset jännitteet ja ristiriidat nousta esiin. Innovaatiot tuottavat aina tuskaa. Uudentyyppisessä organisaatiossa siedetään kuitenkin entistä suurempaa epävarmuutta ja moninaisuutta. Vahvuus tulee yhteistyöstä, erilaisten ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. (Jabe & Häkkinen 2010, 268; Tienari & Meriläinen 2009, 154.)

Osaajia on eri puolilla organisaatiota ja sen sidosryhmiä. Jaettu johtajuus on tiedon, arvostuksen, vallan ja vastuun jakamista. Johtajan kannattaa jakaa valtaa ja antaa taloudellista vastuuta niille kentällä oleville alaisille, jotka itse asiassa tuovat tuloksen. On huomattava, että kentällä oleva päällikkö tuntee toimintaympäristön parhaiten ja siksi hän on paras tekemään päätöksiä siellä. Ei ole järkevää antaa vaikuttavien päätösten ja taloudellisten valintojen tekemistä jossakin taustalla olevalle henkilöstölle. (Powell 1999.)

Jaettu johtajuus kohdistaa huomion ryhmän dynamiikkaan, kun taas *vuorovaikutteinen johtajuus* (leader-member-exchange) perustuu LMX-teoriaan. Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria korostaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Johtaja ja alainen rakentavat johtamissuhdetta tuomalla erilaisia arvoja, vaatimuksia ja ideoita kohtaamiseen. Jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on tämän takia yksilöllinen. Toimiva vuorovaikutussuhde syntyy, kun sekä johtaja että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan. Pelkästään muodolliseen asemaan nojautuva esimies ja alainen eivät kykene muodostamaan toimivaa vaihtosuhdetta. LMX-teorian erityisenä antina on johtajuuden tarkastelu vuorovaikutussuhteena ja kehittämisprosessina. (Tienari & Meriläinen 2009, 155.)

Kuviossa 3 esitetään, kuinka vastavuoroisuus, voimavarat, myötäeläminen ja voimaantuminen jalostuvat optimismilla johtamiseksi.



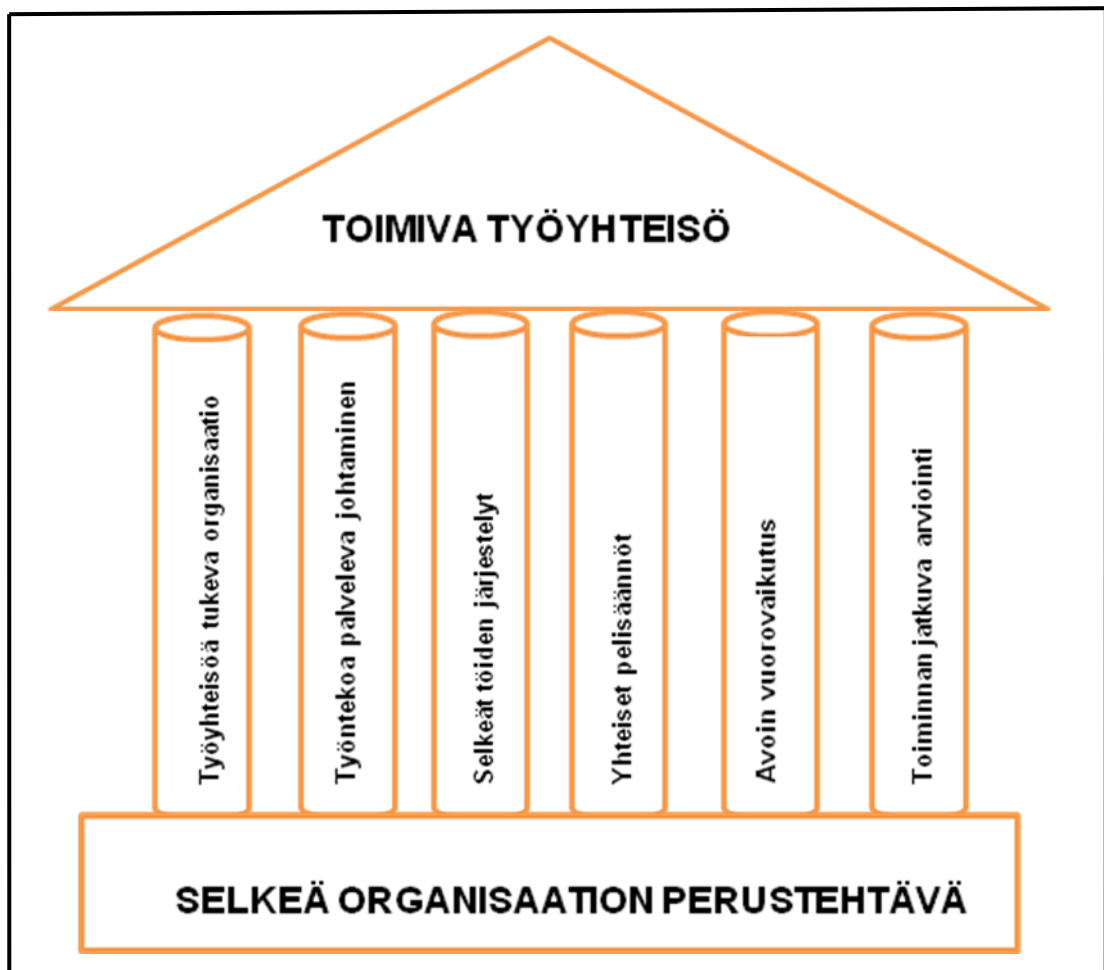
KUVIO 3. Vastavuoroisuus synnyttää työyhteisötaitoja mukailien (Manka 2011, 109.)

Kuviosta nähdään, kuinka laadukkaasta vastavuoroisuudesta on seurauksena sekä hyviä työsuorituksia että hyviä työyhteisötaitoja: tunnollisuutta, reilua, epäitsekkyttä, ammatillista motivaatiota ja kohteliaisuutta. Samoin esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen luo luottamusta esimieheen. Esimieskäyttäytymisessä luottamusta saa aikaan erityisesti työn tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus eli se, että kukin saa ”ansionsa mukaan”. Luottamusta syntyy myös menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta eli päätöksen teon perusteiden ja menettelytapojen havaitusta reiluudesta. Tärkeä luottamusta synnyttävä tekijä on työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus eli se, millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa kommunikoidessaan menettelyta-voistaan ja perustellessaan päätöksiään. (Manka 2011, 110.)

### 3.3 Toimiva työyhteisö

Mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Johdon tehtävä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Organisaatiot ovat monimutkaisia taloudellis-teknis-inhimillisiä järjestelmiä, jotka ovat lisäksi jatkuvassa käymistilassa. Jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti eli työrooleistaan käsin. (Järvinen 2008, 85.)

Kuviossa 4 esitetään niitä työpaikan perusasioita, joista työyhteisön tulee huolehtia aktiivisesti sen eläessä jatkuvassa muutostilanteessa. Jos jokin kuvion vertauskuvasista pilareista alkaa horjua, sitä pitää vahvistaa, jotta työpaikan kokonaisuus pysyisi koossa ja työyhteisö olisi toimiva.



KUVIO 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 1998, 46.)

Oheisessa kuviossa peruspilarit ovat psykososiaalisen työympäristön osatekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin työssä. Kivijalkana hyvin toimivassa työyhteisössä ja alimmaisena tässä kuviossa on organisaation selkeä perustehtävä, jonka työyhteisö tiedostaa toiminnan lähtökohdaksi. Kivijalka ja pilarit kannattavat kaiken kattoa eli ne takaavat kaikille osapuolille toimivan työyhteisön.

Työyhteisön jokaisella jäsenellä tulee olla selkeä, yhteinen käsitys, mikä on *organisaation perustehtävä*, miksi organisaatio on olemassa. Perustehtävä hämärtyy helposti erityisesti muutostilanteissa, suurissa organisaatioissa ja abstraktia työtä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa. Perustehtävän epäselvyys näkyy työyhteisössä toimintana, jossa ”jokainen puuhailee omiaan” eikä kaikkien työsuoritusta pidetä yhtä tärkeänä yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. (Järvinen 1998, 48.)

Johtamisen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimiva, *työntekoa palveleva johtaminen* näkyy työnteon edellytysten toteutumisena. Työntekijöillä on kunnolliset välineet ja työolot, työn vaatimukset on oikein mitoitettu, valta ja vastuut ovat tasapainossa ja esimiehet toimivat työntekijöiden tukena jokaisen työpanosta arvostaen. Esimiehen oma esimerkki heijastuu aina hänen alaisiinsa. Lisäksi turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuden hallinta on kytketty osaksi arkityön tekemistä. Johtamisen puutteet näkyvät esimerkiksi työturvallisuuden laiminlyönteinä. (Järvinen 1998, 54.)

Työn organisoinnin selkeys ja oikeudenmukaisuus ovat *työntekoa tukevan organisaation* tunnusmerkkejä. Työprosessien toimivuutta kannattaa tarkkailla jatkuvasti ja tarvittaessa kehittää työtä ja työn kulkuja. Kun tarkastellaan organisaatiota ihmisten ja tekniikan muodostamana kokonaisuutena, on perusteltua käyttää käsitettä oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa omaa toimintaa (sekä yksilön että koko yhteisön) tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta, kuin myös muiden ulkopuolisten tekijöiden. Epäselvyydet organisaatiossa voivat ilmetä esimerkiksi asioiden siirtämisenä sattumanvaraisesti henkilöltä toiselle tai päällekkäisen työn tekemisenä. Tyypillistä

on myös se, että esimiesten ohjeet voivat olla ristiriitaisia tai ylempi esimies kumoaa alemman määräyksiä. (Järvinen 1998, 49.)

Toimivassa työyhteisössä työntekijät tietävät, mitä heidän tulee työpaikalla tehdä, ts. *selkeät töiden järjestelyt*. Perehdytys on hoidettu hyvin, myös esimiesten osalta. Työtehtävät, työaika, työtavat, vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty ja ne tarkistetaan säännöllisesti. Epäselvyydet töiden järjestelyissä näkyvät usein muutos- ja poikkeustilanteissa, jolloin syntyy helposti häiriöitä. (Järvinen 1998, 55.)

*Avoin vuorovaikutus* ja säännölliset keskustelufoorumit ovat tarpeen, jotta työpaikalla voidaan puhua työstä ja työn pulmista ja keskustella yhteisistä asioista. Asiallinen keskustelu on kanssaihmistä kunnioittavaa, ongelmia ei henkilöidä. Myös aktiivinen kuuntelu on osa keskustelua. Esimiehet tarttuvat aktiivisesti havaitsemiinsa ristiriitatilanteisiin, asioita ei lakaista maton alle. Toistuvat väärinkäsitykset ja aktiivinen ”puskaradio” ovat merkkejä laimeasta vuorovaikutuksesta. Esimies-työssä avoin vuorovaikutus tarkoittaa myös sitä, että esimies pyrkii aina kertomaan asiat niille, joita ne koskevat. Lähtökohtana toimii ihmisen itsemääräämisyrittämisen kunnioittaminen, mikä merkitsee sitä, että alaiset haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Suora palaute on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus antaa vastineensa ja kertoa perustelunsa omalle käyttäytymiselleen. Kaiken kaikkiaan esimiehen tulee luoda avoin, turvallinen ja keskusteleva ilmapiiri. (Järvinen 1998, 57.)

Organisaatiossa tarvitaan *yhteisiä pelisääntöjä*, miten eri tilanteissa toimitaan. Pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen sekä tiimien sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Epäasiallisen kohtelun välttäminen ja siihen puuttuminen ovat esimerkki yhdessä sovittavista asioista. Pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa, samoin menettelytapojen, jos pelisääntöjä rikotaan. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen näkyy esimerkiksi jokaisen omana tapana hoitaa työtehtäviä tai noudataa työaikoja. (Järvinen 1998, 56.)

Toimivan työyhteisön perusedellytyksiin kuuluvat myös seuranta- ja palautejärjestelmät, *toiminnan jatkuva arviointi*. Myös työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia

voidaan seurata eri mittareilla ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Nämä ovat ns. pehmeitä mittareita. Kovilla mittareilla mitataan tuottoja, kustannuksia, läpimenoaikoja jne. Hyvä seuranta auttaa kohdistamaan toimenpiteitä oikeisiin asioihin. Esimiehen ja johdon aloitteellisuus on tässäkin keskeistä. Esimerkiksi osastokokouksissa, tiimipalavereissa tai esimies-alaiskeskusteluissa esimiesten tulee asettaa myös oma toimintansa aktiivisesti arvioinnin kohteeksi ja pyytää siitä palautetta. Esimiehen tulisi suhtautua kiinnostuneesti ja avoimella mielellä kaikkiin henkilöstön esille nostamiin kriittisiin mielipiteisiin. Hänen tulisi tiedostaa, kuinka helposti hän voi käytöksellään vaientaa alaistensa avoimen keskustelun ja mitä ongelmia siitä yleensä seuraa. (Järvinen 1998, 58.)

Kun organisaation peruspilarit ovat kunnossa ja työyhteisö on toimiva, alaiset ymmärtävät, ettei yritys ole vain johdon juttu, vaan yhteinen peli, joka koskettaa kaikkia siellä olevia. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö työyhteisössä osallistuu ratkaisemaan esiin tulevia ongelmia ja on mukana kehittämässä uusia korjaavia työskentelytapoja. Johtamisen, ja nimenomaan ihmisten johtamisen, tarkoitus on saada ihmisten voimavarat käyttöön. Siihen tarvitaan motivointia. Mutta kukaan ei voi motivoida toista, vaan se lähtee itsestä. Jokaista voidaan kuitenkin auttaa motivoitumaan tarjoamalla työyhteisössä sellaiset olosuhteet, että työntekijä voi kehittää luovuuttaan ja taitojaan. Tällöin ihminen myös voi hyvin työssään.

## 4 MOTIVAATION MERKITYS

Motivaatio, osaaminen ja tavoitteelliset työtehtävät sekä näiden johtaminen ovat työhyvinvoinnin avaintekijöitä. Hyvinvoivassa työyhteisössä on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, joka on motivoitunut tekemään tarkoituksenmukaisia, tavoitteellisia ja oikein mitoitettuja tehtäviä: tehdään oikeita asioita, oikealla tavalla, oikeaan aikaan. Tässä kappaleessa kerrotaan motivaatiosta käsitteenä ja luodaan katsaus erilaisiin motivaatioteorioihin, koska opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden, työhyvinvointitutkimuksen, perustana oli myös motivaatioteoria.

### 4.1 Motivaatio määrää sen, mitä teet

Motivaatio on sanana lähtöisin latinankielisestä, liikkumista tarkoittavasta sanasta ”movere”. Nykyään motivaatiolla käsitetään ihmisen psyykkistä tilaa, jonka mukaan määräytyy millä vireydellä ja mitä hän kulloinkin tekee. Ihmisen henkilökohtainen motivaatio ratkaisee, miten tärkeitä hänelle ovat erilaiset asiat ja mikä siinä on niiden tärkeysjärjestys. Motivaatio muodostuu erillisistä motiiveista eli haluista ja tarpeista. Hyvin motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja suhtautuu tekemiseensä positiivisesti. Aforismin sanoin: ”Motivaatio on sitä, että unelmien ylle vedetään haalarit”.

Motivaatio ilmiönä on jatkuvasti ympärillämme, myös sisällämme, vaikuttaen suoraan tai tiedostamatta käyttäytymiseemme. Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Viime aikoina myös arvot on otettu motivaatiotutkimuksen kohteiksi. Psykologiassa perinteinen käsitys motivaatiosta on ollut vaikutinjärjestelmä, joka puolestaan jakaantuu yksittäisiin motiiveihin. Nykyisin motivaatiolla kuvataan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Tällaiset vaikuttimet, toiminnan ärsykkeet, heijastuvat käyttäytymiseemme, kun osallistumme johonkin tavoitteelliseen toimintaan, jossa meitä arvioidaan ulkopuolelta tai jossa yritämme saavuttaa jonkun standardin taikka normin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi

omaan työhön liittyvät tehtävät ja tilanteet. Perusoletuksena on, että ihminen on itse vastuussa toimintansa tuloksesta ja että tehtävä koetaan enemmän tai vähemmän haasteellisena. Tällainen tehtävä käynnistää motivaatioprosessin, jonka lopputuloksena ovat hyvät tai huonot suoritukset työtehtävissä. ( Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11–12.)

Kun tarkastellaan motivaatiota, peruskysymys on aina ”miksi?”. Miksi osallistumme johonkin toimintaan? Miksi valitsimme nykyisen työtehtävämme? Miksi opiskelemme johonkin tiettyyn ammattiin? Miksi kuntoilemme? Miksi noudatamme yhteiskunnan sääntöjä ja ohjeita? Miksi emme aina tee näin? Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. *Ensinnäkin* motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Se saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. *Toiseksi* motivaatio suuntaa käyttäytymistämme. Jos pyrimme saavuttamaan jonkin tavoitteen, motivaatio ohjaa käyttäytymistämme sen suuntaan. *Kolmanneksi* motivaatio säätelee käyttäytymistämme. Motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. Motivaatio vaikuttaa siis toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), pysyvyyteen (toimintaan sitoutumiseen), tehtävien valintaan (tehtävien haasteellisuus) sekä itse suoritukseen (suoritusten laatu). Toisin sanoen voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006,12.)

Näkökulmat motivaatioon vaikuttavista tekijöistä voidaan jakaa karkeasti mekanistisiin ja organistisiin riippuen siitä, missä motivaation lähteen nähdään olevan. Mekanistisissa lähestymistavoissa ihminen nähdään passiivisena suhteessa omiin asioihinsa vaikuttamiseen. Motivaation lähteenä pidetään sisäisiä fysiologisia viettejä ja toisaalta ympäristön ärsykyitä. Ihminen ei juuri voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa vaan motivaation lähteinä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet ja ulkoapäin tulevat ärsykkeet, jotka vaikuttavat suoraa käyttäytymiseen. Organistisen lähestymistavan mukaan yksilö on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössä. Hän pyrkii tyydyttämään erilaisia psykologisia perustarpeitaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Organististen mallien mukaan

ihminen osallistuu toimintaan omasta vapaasta tahdostaan. Tällöin myös motivaatio syntyy yksilön omista lähtökohdista. (Liukkonen ym. 2006, 13.)

Vaikka perinteiseen suomalaiseen mentaliteettiin kuuluu työssä käynti työn itsensä ja ahkeruus ahkeruuden vuoksi, motivoitumiseen vaikuttaa myös se, nähdäänkö annetuissa tehtävissä mitään mieltä. Siirreltäessä papereita tai tiedostoja paikasta toiseen voi olla vaikeaa tempautua työn imuun. Työn imulla tarkoitetaan sitä hyvää olotilaa, joka syntyy innostumisesta, ammattiympärydestä ja merkityksellisyyden kokemisesta. Tätä ei pidä sekottaa työnarkomaniaan, joka on häiriö. Parastakin imua voi tuki heikentää jatkuvalla supistusten, lomautusten tai alasajamisen uhalla. Motivoinnin yhteydessä puhutaan myös flowsta, jonka tunnistaa kohdatessaan, mutta jonka tarkka määrittäminen vaatii monta toisiaan kiertelevää sanaa. Mihály Csikszentmihályi mukaan flow on tila, jossa ihmisen tietoisesti vastaanottama informaatio käy yksiin hänen omien pyrkimystensä kanssa. Kun tehtävänä oleva asia kiinnostaa eivätkä sen tuomat haasteet ylitä tai alita tekijän kykyjä, voidaan saavuttaa flow-tila. Sana tarkoittaa kirjaimellisesti virtaamista, mutta psykologian professori Markku Ojanen kääntää sen ”ajan riennoksi”. Sarasvuo (1996) puolestaan hehkutti aikanaan samaa asiaa käyttämällä sanaa ”hurmos” (Sarasvuo 1996, 335). Aikuinen ihminen kyllä tajuaa, ettei mikään työ voi olla joka hetki kivaa, mutta täytyy vakavasti miettiä, onko tänä päivänä sellaisia töitä, jotka eivät ikinä voi olla enempää kuin riesa. (Anttonen & Kataisto 2012, 227.)

Työntekijöiden motivaatiolla on kiistaton yhteys työssä jaksamiseen. Tutkimusten mukaan työntekijä saa palkkansa jopa niinkin vähällä kuin 14–15 %:n kapasiteetin käytöllä. Toisaalta työntekijä pystyy hyvin motivoituna jatkuvastikin toimimaan 85–95 %:n kapasiteetilla, tilapäisesti yli sadankin prosentin kapasiteetilla. Työssä jaksamisessa oleellista ei siis olekaan työn määrä vaan motivaatio työhön. Usein alhainen motivaatio johtaa vähenevään työpanokseen, ja vähäinen työ edelleen lisääntyvään turhautumiseen työssä jaksamisen heikentymiseen. (Routamaa 2002, 40.)

Kun monilta elämässään paljon saavuttaneilta ihmisiltä kysytään, mikä on ollut parasta aikaa heidän elämässään, he usein palaavat ajanjaksoon, jolloin paineet olivat kovimmat. Silloin huippusuorittajan elämä koostui vain harmonisesta keskit-

tymisestä, täydellisistä suorituksista ja kaiken muun poissulkemisesta, mikä olisi hajottanut keskittymistä. Usein he kuvaavat aikaa kertomalla, että se, mitä he tekivät, oli itsessään nautittavampaa kuin saavutettu tulos. Elämän tavoite ja motiivi on olla onnellinen siinä, mitä tekee. (Sarasvuo 1996, 337.)

#### **4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä tilannemotivaatio**

Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii toiminnan tuottaman henkisen tyydytyksen vuoksi ja kokee työnsä tai toimintansa itsessään jo tyydytystä tuottavaksi, mielenkiintoiseksi ja onnistumisen tunteita luovaksi. Persoonallisuustyyppiltään erilaisilla yksilöillä on usein erilainen sisäisen motivaation perusta, ja tämä selittääkin sen, miksi joku kokee sisäisesti motivoivaksi vaikkapa tieteellisen tutkimuksen ja joku toinen taulujen maalaamisen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii puolestaan ulkoisten palkkioiden toivossa ja tällöin motiivin kohde (palkkio) onkin vain väline jonkin muun tarpeen tyydyttämiseksi. Siten esimerkiksi palkankorotus saattaa vaikuttaa työmotivaatioon kohottavasti vain ehkä yhden tilivälin. Sisäinen motivaatio on kestoaltaan pitkäaikaista, kun taas ulkoisesti motivoituneen henkilön työmotivaatio voi laskea esimerkiksi ulkoisten palkkioiden ollessa sellaisia, etteivät ne motivoi häntä. Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät motiiveja, jotka vuorostaan suuntaavat toimintaa ja käyttäytymistä päämäärien saavuttamiseksi. Tilannemotivaatio on kestoaltaan lyhytaikaista ja yksilö voikin työskennellä jonkin ajanjakson tietyissä tehtävissä tai tavanomaista suoritustehoaan korkeammalla tasolla jonkin ulkoisen seikan vuoksi. (Valkealahti 2002, 33.)

Tilannekohtaisella motivaatiolla on kasautuva vaikutus, joka voi vaikuttaa koko elämänalueen motivaatioon. Esimerkiksi työpaikan pikkujoulujuhlat, liikuntapäivä, teatteri- tai koskenlaskureissu ja jonkun julkisuuden henkilön innostava palopuhe voivat vaikuttaa suotuisasti koko työilmapiiriin. Vaikka tällaisia yksittäisiä tapahtumia ei voida pitää riittävinä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, niiden motivaatiovaikutuksella saattaa olla monille työntekijöille merkitystä, jopa koko työhön suhtautumisen kannalta. Innostuneisuus työssä saattaa "tarttua" myös muuhun elämään, ja näin yksittäisten tilanteiden tai tapahtumien myönteinen kokemuksellinen

merkitys motivaatioon voi olla suuri koko persoonallisuuden tasolla. (Liukkonen ym. 2006, 94–95.)

Motivaation keston mukaan tilannekohtainen motivaatio rinnastetaan yleismotivaatioon. Yleismotivaatiolla kuvataan toiminnan pysyvyys, keskimääräinen vireystaso ja suuntautuneisuus. Itse asiassa yleismotivaatio voidaan lyhyesti määrittellä asenteeksi. Kun motivaatio liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan, asenne on yleisesti pysyvämpi toiminnan määrittäjä. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä aiheuta muutosta asenteessa. Motivaatio säätelee vireystasoa ja asenne vaikuttaa työn laadullisiin tuloksiin.

Esimiehet ja työnantajat voivat tunnistaa alaistensa joukosta työntekijöitä, jotka kuuluvat eri luokkiin motivaatiojatkumolla. Jotkut ovat hyvin motivoituneita ja edustavat suhteessa työhönsä puhdasta sisäistä motivaatiota. Vain ulkoisesti motivoituneita taas työnteko ei suuremmin kiinnosta ja he tekevät työtään pelkästään siksi, että saavat siitä toimeentulon tai ovat vain jostain syystä ajautuneet nykyiseen työtehtäväänsä. Työpaikoilla saattaa olla jopa työntekijöitä, joilla ei ole lainkaan työmotivaatiota. Työteho ja tuottavuus alenevat. Tämän vuoksi ulkoinen motivaatio ei ole kovin tehokas motivaation muoto ainakaan pitkällä aikavälillä. Esimiesten tuleekin panostaa työyhteisön kehittämistoiminnassa sisäisten motivaatiotekijöiden edistämiseen. Täytyy myös ottaa huomioon, että samakin sisäisesti hyvin motivoitunut työntekijä voi monista syistä, esimerkiksi henkilökohtaisen elämäntilanteensa konfliktien vuoksi, tuntea itsensä joskus ulkoisesti motivoituksi tai joutua amotivaatioon eli tilaan, jossa häneltä puuttuu motivaatio kokonaan. (Liukkonen ym. 2006, 85–87.)

Oman tarverakenteen ja persoonallisuudesta johtuvien erilaisuuksien tiedostaminen voi auttaa meitä jokaista hakeutumaan työtehtäviin, jotka motivoivat meitä aidosti eli olemme sisäisesti motivoituneita. Jos työ itsessään tuottaa henkistä tyydytystä ja palkitsee ulkoisestikin, jaksamme työssämme paremmin kuin jos teemme työtämme vain ulkoisten palkkioiden takia.

### 4.3 Motivaatioteorioiden eri näkökulmia

Motivaatiota voidaan lähestyä tarve- ja sisältöteorian tai prosessiteorian näkökulmasta. Tarve- ja sisältöteoriat keskittyvät sisäisiin motivaatiotekijöihin, joiden pohjalta ihminen suuntaa, hakee voimaa ja ylläpitää käyttäytymistään. Näiden teorioiden lähtökohtana on hakea sisällöllisiä tekijöitä niistä tarpeista, jotka motivoivat ihmistä. Prosessiteoriat puolestaan lähtevät kuvaamaan, kuinka organisaatiotoimijat motivoituvat ja miten heidän käyttäytyminen kohtaa asetetut toiminnalliset tavoitteet. Prosessiteoriat näkevät motivaation vaihtelevana, tilanteisiin ja asiayhteyksiin sidottuna. (Syväjärvi 2005, 57.)

Ensimmäiset motivaatioteoriat olivat tarvedynaamisia viettiteorioita, joiden mukaan ihmisen käyttäytymisen ja näin ollen myös motivaation lähtökohtana on tiettyjen fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen ja sisäisen tasapainon palauttaminen. Freud esitti 1910-luvulla, että tällaisia tarpeita ovat aggressio ja seksuaalisuus. Tällaisia perustarpeita pidettiin käyttäytymisen motiveina ja ohjaavan toimintaamme. Hull laajensi 1940-luvulla käsitystä perusviettien määrästä oletuksella, että nälän, janon ja seksuaalisuuden tyydyttäminen sekä kivun välttäminen ovat perustarpeita, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja motivaatiota tiettyyn suuntaan. Mekanistiset viettiteoriat havaittiin lopulta liian yksinkertaisiksi, koska ne eivät selittäneet käyttäytymistä tarpeeksi hyvin todellisen elämän erilaisissa tilanteissa. Eivätkä ne ottaneet myöskään huomioon jokaisen omaa ajattelua ja sen muuttumista saatikka yksilön vuorovaikutusta sosiaalisen ympäristönsä kanssa. (Liukkonen ym. 2006, 13–14.)

Seuraavassa motivaatioteorioiden kehitysvaiheessa vallitseviksi teorioiksi muodostuivat oppimisteoreettisen näkemyksen mukaiset behavioristiset, käyttäytymistä tutkivat viitekehykset, joita ovat klassillisen ehdollistamisen teoria, välineellisen ehdollistamisen teoria sekä mallioppimisen teoria. Behavioristisissa malleissa motivaation ajateltiin olevan väline, jota ulkopuolisen on helppo ohjailla. Yksinkertaisimmillaan behavioristiset mallit edustavat ärsyke-reaktio-psykologiaa, jossa tiettyä ärsykettä seuraa tietty reaktio. Behavioristit pitivät psykologiaa kokeellisen luonnontieteen haarana ja sulkivat ihmisen käyttäytymisen ja motivaatioiden tutkimuksesta pois kokonaan tietoisuuden ilmiöt, esimerkiksi ajattelun. He olivat kiin-

nostuneita vain sellaisista ilmiöistä, joita oli mahdollista havainnoida. Venäläinen fysiologi Pavlov teki vuonna 1927 kokeita, joissa hän selvitti eläinten oppimista klassisen ehdollistumisen teoria lähtökohtanaan. Pavlov osoitti, että tietty ärsyke, jopa toimintaan kuulumatonkin, saattoi aikaansaada refleksireaktion. Operantti ehdollistuminen taas tarkoittaa käyttäytymiseen vaikuttamista erilaisilla vahvistimilla. Jos jonkun käyttäytymisen toivottiin jatkuvan, siitä tuli Skinnerin mukaan antaa positiivista palautetta. Ei-toivottu käyttäytyminen saadaan loppumaan negatiivisella palautteella. Näitä palkitsemis- ja rankaisutapoja pidettiin tärkeänä motivaation synnylle. Vuonna 1977 Bandura esitti sosiaalisen oppimisen teorian mukaan, että suurin osa oppimisesta tapahtuu matkimalla toisten ihmisten käyttäytymistä vaikuttaen samalla ihmisen käyttäytymiseen ja motivaation muodostumiseen. Tätä selitetään erityisesti lapsilla, joiden oletetaan oppivan vanhemmiltaan erilaisia taitoja. (Liukkonen ym. 2006, 16–17.)

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi humanistisempaan suuntaan. Humanistinen suuntaus alkoi pitää ihmistä aktiivisena toimijana, ja motivaation lähteen alettiin vähitellen nähdä syntyvän psykologista tarpeista, kun aikaisemmin ulkoisia ärsyketekijöitä pidettiin merkittävimpinä. Abraham Maslow'n vuonna 1943 esittämän teorian mukaan ihmisten tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä viidelle eri tasolle. Alempien tasojen tyydyttämisen toteutumista pidetään edellytyksenä ylempien motivaatiohierarkian tasojen tyydyttämiseksi. Maslowin tarvehierarkiaa, johon myös opinnäytetyöni työhyvinvointikysely perustuu, selvitän tarkemmin seuraavissa alakappaleissa 4.4 ja 4.5. Myös 1970-luvulla Alderfer näkee yksilön tarpeet hierarkkisena kokonaisuutena, joka jakaantuu kolmeen osaan: olemassa oloon, kuuluvuuteen ja kasvuun. ERG-teoriassa olemassa olo (existence) vastaa fysiologisten tarpeiden ja turvallisuuden kokonaisuutta, kuuluvuus (relatedness) vastaa yhteenkuuluvuutta ja rakkautta sekä kasvun (growth) tarpeet vastaavat itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarvetta. (Liukkonen ym. 2006, 18.)

Maslowin tarvehierarkiasta muotoutui empiirisenä sovelluksena 1950-luvulla Herzbergin alun perin työtyytyväisyyttä tutkiessaan kehittämä kahdentekijän motivaatio-teoria (two-factor theory) eli niin sanottu motivaatio-hygienia teoria. Herzberg esitti, että työtyytyväisyys syntyy luontaisista motivaatiotekijöistä ja tyytymättömyys juon-

taa alkunsa ulkopuolisista tekijöistä. Herzbergin teoriasta enemmän alakappaleessa 5.4, kun käsittelen työtyytyväisyyttä yhtenä myönteisistä työasenteista. (Syväjärvi 2005, 58.)

1960-luvulla monilla psykologian soveltavilla aloilla kiinnostuttiin ihmisen kognitiivista – tajunnan sisällöistä, ajattelusta, tulkinnoista ja havaitsemisesta – käyttäytymistä selittävinä tekijöinä. Haluttiin tietää, miten tietoa hankitaan, muodostetaan ja käytetään. Alettiin tutkia ajattelua muistia, havaintoja ja tarkkaavaisuutta. Kognitiivisen näkemyksen mukaisten motivaatiomallien tarkoituksena oli selvittää, kuinka ajatteluprosessit ohjaavat käyttäytymistä ja ylläpitävät mahdollisimman positiivista minäkäsitystä. Muun muassa Nuttinin vuonna 1984 esittämässä relationaalisessa motivaatioteoriassa motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välistä suhdetta, jolloin ulkoisen maailman kohteet tyydyttävät yksilön tarpeita. Vuonna 1977 Leontjevin kohteellisen toiminnan teorian mukaan psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman välillä vallitsee kohteellista toimintaa. Kellyn vuonna 1955 kehittelemän henkilökohtaisen konstruktioiden teoriassa ihminen on aktiivinen olento, eikä hänen toimintansa selittämiseksi tarvitse puuttua vietteihin. Weinerin vuoden 1986 attribuutioteorian mukaan selitykset, joita annamme onnistumisille ja epäonnistumisille vaikuttavat motivaatioomme. Niitä voidaan luokitella sen mukaan ovatko ne sisäisiä vai ulkoisia, pysyviä vai tilapäisiä tai kontrolloituja vai kontrolloimattomia. Kontrollin sijaintiteoriassa vuonna 1966 Rotter esitti, että motivaation lähtökohtana on uskomus siitä, että lopputulos tiettyssä tehtävässä on omassa kontrollissa. Suoritusmotivaatioteoria selittää toimintaa, joka tapahtuu suoriutumistilanteissa ja jossa on mahdollisuus joko onnistua tai epäonnistua. Atkinsonin vuoden 1958 ja McClellandin vuosien 1965 ja 1985 teorioiden mukaan ihmisillä on luontainen halu onnistua ja toisaalta välttää epäonnistumisia – siksi he suosivat yleisesti keskivaikeita tehtäviä. (Liukkonen ym. 2006, 19–21.)

Kognitiivisen psykologian valtakaudella alettiin myös tarkastella erikseen sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Muun muassa White vuonna 1959 esitti, että ihmiset ovat syntyneet sisäisesti motivoituneina toimimaan tehokkaasti ympäristönsä kanssa. Jos ympäristö ei jostain syystä tyydytä kyseistä tarvetta, sisäinen motivaatio laskee. Decin & Ryanin vuonna 1985 kehittämä kognitiivinen evaluaatioteoria lisäsi sisäisen motivaation näkökulmaan koetun pätevyuden lisäksi myös koetun au-

tonomian eli itsemääräämisen merkittävänä psykologisena tarpeena. Tapahtumisen, jotka tyydyttävät pätevyyden ja autonomian kokemuksia, ajatellaan lisäävän sisäistä motivaatiota, kun taas tapahtumien, jotka eivät tyydytä itsemääräämistä ja pätevyyden kokemuksia, ajatellaan laskeva sisäistä motivaatiota ja puolestaan kasvattavan ulkoista motivaatiota. Kognitiivisessa evaluaatioteoriassa tutkittiin ensimmäisen kerran myös ulkoisten palkkioiden ja kontrolloinnin merkitystä sisäisen ja ulkoisen motivaation syntymiseen, muun muassa rahapalkkioiden vaikutusta. Yksi sisäisen motivaation ilmentymistapa on myös jo aikaisemmin mainittu Csikszentmihályin vuonna 1975 esittämä flow-tila. (Liukkonen ym. 2006, 22.)

Motivaatiotutkimuksessa on yhä yleisemmin siirrytty sosiaalis-kognitiivisten teorioiden suuntaan. Tämän lähestymistavan mukaan sekä ajatukset ja muut tajunnan sisäiset prosessit että sosiaalinen ympäristö yhdessä vaikuttavat motivaatioon ja näin myös käyttäytymiseen. Sosiaalis-kognitiivisen motivaatiokäsityksen mukaan ihminen arvioi käyttäytymistään, kognitiotaan eli tajuntaansa ja ympäristön tapahtumia vastavuoroisella tavalla ja muokkaa tulevia tapahtumia näiden arviointien perusteella. Vuorovaikutusta syntyy, kun ihminen osallistuu tehtävään tai suoritukseen, jossa häntä arvioidaan tai hän yrittää saavuttaa jonkin normin tai standardin. Tilanne saa aikaan tiettyjä motivaatiotaipumuksia, esimerkiksi lähestymistä tai välttämistäipumuksia, odotuksia, arvoja tai arviointeja onnistumisista tai epäonnistumisista. Sosiaalis-kognitiivisia teorioita edustavat 1980-luvulta Nichollsin tavoiteorientaatioteoria ja Decin & Ryanin itsemääräämisen teoria, Harterin koetun pätevyyden teoria vuodelta 1978, Vallerandin hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, jolloin sosiaaliset tekijät vaikuttavat motivaation syntymiseen, vuodelta 1997 ja esimerkiksi työpaikan tunneilmapiiriin muodostaen motivaatioilmaston sekä Banduran itsepystyvyysteoria myös vuodelta 1997. (Liukkonen ym. 2006, 24.)

Motivaatioteoria lähtee siitä, että yksilö tekee sosiaalisia vertailuja ja motivoituu halusta tulla tasapainoisesti ja kohtuullisesti kohdelluksi työorganisaatiossa. Tasapaino saavutetaan, kun henkilö havaitsee panostustensa (mm. taidot, kokemus, oppiminen) oleva oikeassa suhteessa saatuihin palkkioihin (mm. rahapalkka, arvostus, lisäedut). Vuonna 1963 Adams esitti motivaation prosessiteorioihin kuuluvan motivaation tasapaino- ja kohtuullisuusteorian (equity theory), joka kuvaa risti-

riitoja aiheutuvan ihmisen vertaillessa ponnistelujensa ja palkkioidensa suhdetta toisten vastaavassa tilanteessa olevien tekemisiin. Adamsin teoriassa korostetaan erityisesti tietynlaista reiluutta organisaatioprosesseissa. Vroomin vuodelta 1964 olevassa prosessiteorioihin kuuluvassa oletusarvoteoriassa (expectancy theory) määritellään motivaatio prosessiksi hallita vapaaehtoisia valintoja erilaisten vaihtoehtojen joukosta. Odotusarvo määritellään todennäköisyydeksi, että tiettyä motivaatioperusteista käyttäytymistä seuraa tietty lopputulos. Skinnerin vuodelta 1974 vahvistamiseen (reinforcement theory) perustuvassa motivaatioteoriassa ulkopuolinen kannustus palkkioineen ohjaa ihmisen käytöstä, ja oppimista. Nykyajan ihmisen organisaatiotoimintaa ohjaavat esimerkiksi organisaatioiden projektit määräaikoineen. Ehkä eniten keskustelua on kuitenkin aiheuttanut jo klassikoksi muodostunut vuodelta 1968 oleva Locken teoria päämäärien (goal-setting theory) vaikutuksesta motivaatioon. Teorian mukaan haastavasti ja vaikeasti tavoitettavat päämäärät motivoivat helppoja päämääriä paremmin. Päämäärien asettaminen nähdään prosessina, jossa yksilön tietoiset tavoitteet ja aikomukset muodostavat motivaatiopohjaisen käyttäytymisen määräävät tekijät. Itse asetetut päämäärät luovat sitoutumista ja kannustavat tekemään parhaansa. (Syväjärvi 2005, 59–61.)

Yhtään motivaatioteoriaa ei voida kuitenkaan yksinään käyttää ihmisten motivoimiseen. Myöskään työmotivaatiota ei pysty selittämään täysin yhdelläkään motivaatioteorialla, mutta niitä ei kuitenkaan sivuuttaa ja ne ovat hyviä johtamisen työvälineitä pyrittäessä ymmärtämään, mikä ihmistä motivoi. Teorioita yhdistelemällä voidaan löytää tekijät, jotka vaikuttavat myös työmotivaatioon

#### **4.4 Maslowin motivaatioteoria**

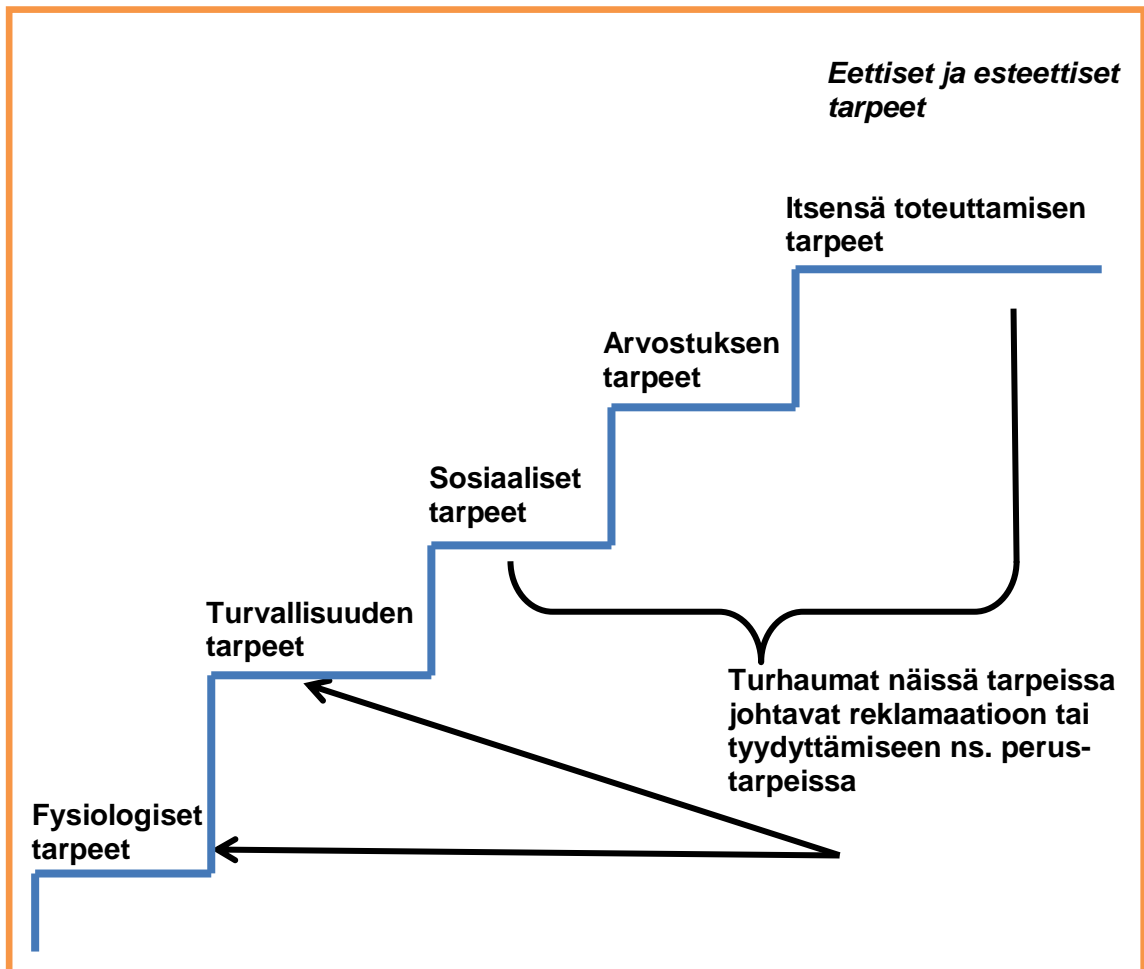
Motivaatioteorioista esittelen nyt yksityiskohtaisemmin Maslowin tarvehierarkian, joka oli perustana suunnitellessani henkilöstökyselyä työhyvinvoinnista Kokkolan Halpa-Hallin Oy:n henkilökunnalle. Maslowin tarvehierarkia on selkeä ja käytännöllinen. Sitä on käytetty paljon hyväksi paitsi organisaatioiden hyvinvointitutkimuksissa, myös kaupan ja markkinoinnin suuntaamisessa.

Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen tärkein teoreetikko on siis Abraham Maslow, joka korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Ihmisten toimintaa ohjaavat henkilökohtaiset tarpeet. Kaikilla meillä on tarve toteuttaa itseämme. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voiman lähde. (Rauramo 2008, 29; Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Maslowin lähtökohtana oli ajatus, että tarpeet ja motiivit ovat järjestäytyneet hierarkkisesti, ja hierarkiassa alempana olevien tarpeiden tulee olla ainakin jollakin tavalla tyydytettyjä ennen kuin ihmistä voi motivoida hierarkiassa ylemmän tason motiivi. Tarvehierarkiassa on viisi yleisemmin tarkasteltavaa tasoa tai porrasta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Lisäksi ihmisten elintason ja sivistystason mahdollisesti noustessa tulevat yhä keskeisemmälle sijalle eettiset ja esteettiset tarpeet. Ihmiselle on tyypillistä myös halu saavuttaa tai ylläpitää erilaisia näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita, tai sitten ”korkeammat” älylliset haasteet motivoivat ihmistä. Nämä perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen olettamuksen mukaisesti. Jos tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan portaalan tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. Vallitseva tarve hallitsee siis ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2008, 29.)

Tarvehierarkiassa on myös se mielenkiintoinen piirre, että alimman tason tarpeet ovat meille ihmisille yhteisiä ja ylimmän tason tarpeet yksilöllisiä. Koska tarpeiden keskinäinen painotus ja tärkeys on yksilöllinen kysymys, se voi vaihdella elämäntilanteen ja -vaiheen mukaan. Oleellista on, että eri tarpeiden tyydyttämättömyys eli turhauma ilmaistaan eri tavoin. Työyhteisössä esimiesten, kollegojen ja työntekijöiden yleensä tulisi ymmärtää, mitä turhautunut henkilö puheillaan, ilmeillään ja käyttäytymisellään haluaa sanoa. Turhauman ilmaisut pitäisi tulkita oikein, jotta turhauksia voitaisiin parantaa oikeisiin tarpeisiin kohdistuvilla toimilla. On myös

muistettava, että sillä mikä on toiselle hyvää ja vahvistavaa, ei välttämättä ole samaa suotuisaa vaikutusta toisiin. Kuviossa 5 esitellään Maslowin tarvehierarkian tasot ja ne portaat, joiden tyydyttämättömyys johtaa turhaumiin. (Routamaa 2002, 41.)



KUVIO 5. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Routamaa 2002, 41.)

Kuviossa 5 näkyviä portaita nousee yleensä ylöspäin alempien tarpeiden ollessa tyydytettyjä, mutta niitä voidaan yksilön tasolla liikkua myös päinvastaiseen suuntaan tai sitten voidaan hypätä jonkun portaan ylitse. Tätä on paljon kritisoitu, myös Maslow itse. Tarpeiden voidaan silti katsoa muodostavan hierarkian, jossa alemmat tarpeet täytyessään vähentävät tyydyttämättömyyttä samalla kun ylemmät tarpeet tyydyttyessään lisäävät tyytyväisyyttä ja saavat siten aikaan motivaatiota. (Routamaa 2002, 40.)

*Alimmalla tasolla* Maslowin tarvehierarkiassa ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten tarve hengittää, nesteen ja ravinnon saaminen, riittävän unen tarve, seksuaaliset tarpeet, tarve säädellä homeostaasia eli kehon automaattista veren virtauksen ylläpitoa ja ylläpitää ruumiinlämpöä sekä tarve puhdistaa elimistöä aineenvaihdunnan avulla. Fysiologiset tarpeet ovat perustana muille tarpeille. Kun nälkä tai jano on tyydytetty, muut fysiologiset tarpeet tulevat tilalle hallitsemaan organismia. Kun nämäkin on tyydytetty, jälleen uusi ”korkeampi” tarve astuu kuvaan. Suhteellisesti järjestäytyneessä tarpeiden hierarkiassa tyydytys on yhtä tärkeä kuin taantumus motivaatioteorian kannalta. Se vapauttaa organismin voimavaroja fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. (Rauramo 2008, 30.)

*Toinen taso* Maslowin tarvehierarkiassa on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen usein kaoottiseltakin tuntuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa. Tämän portaan tarpeet ovat luonteeltaan pääosin psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä yhteiskunnassa, työelämässä sekä perheessä, pari- ja muissa sosiaalisissa suhteissa. Ihmiset tarvitsevat turvakseen myös lakia ja järjestystä. Monet ihmiset elävät jatkuvassa pelossa aiheellisesti tai aiheetta – jokaisella on oma subjektiivinen käsityksensä turvallisuudesta ja turvattomuudesta. Pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este. (Rauramo 2008, 31.)

*Kolmas tarvehierarkia taso* – rakkauden, yhteenkuulumisen ja liittymisen tarve – liittyy sosiaalisuuteen ja käsittää tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyden ja seksuaalisen intimitetin sekä perhesuhteet. Jos fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat melko hyvin tyydytetyt, ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu. Enemmän kuin mitään muuta, ihminen kaipaa ystäviä, rakastettua, puolisoa tai lapsia. Rakkauden tarve käsittää sekä rakkauden osoittamista että vastaanottamista. Tämän tarpeen taantumuksen taustalta voi löytyä pahoinpitelyä tai psykopatologiaa. (Rauramo 2008, 31.)

Tarvehierarkian *neljäs taso* on arvostuksen tarpeiden porras. Maslowin mukaan ihmiset kaipaavat osakseen niin toisilta saatua arvostusta kuin itsekunnioitusta.

Arvostuksen tarve jakautuu vielä kahteen tasoon. Alempi taso pitää sisällään kuuluisuuden, kunnioituksen ja ylempi itsetunnon, osaamisen ja saavutukset. Maslow uskoi, että ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Tiedolliset tarpeet liittyvät ihmisen tahtoon oppia, tutkia, keksiä, löytää, luoda ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. Maslowin tarvehierarkiaan kuuluu myös kaipuu esteettisiin elämyksiin ja itsensä toteuttamiseen. Terveellä ihmisellä on tarve tai halu vakaaseen, korkeaan itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen. Toisaalta hän kaipaa arvostusta toisilta ihmisiltä. Itsearvostuksen osa-alueita ovat luonteen lujuus, tavoitteiden saavuttaminen, riittävyden, kunnioituksen, riippumattomuuden ja vapauden tunne tai kokemus. Lisäksi ihmisellä on halu saada mainetta ja kunniaa, olla tunnettu, huomattu ja tärkeä. Arvostuksen tarpeen tyydyttyminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen, kun taas taantumisen johtaa alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin. (Rauramo 2008, 32.)

Vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, ihminen kokee olonsa usein levottomaksi. Ihmisellä on halu ”täyttymykseen” eli pyrkimys päästä hyödyntämään ja käyttämään kaikkia olemassa olevia lahjakkuuksiaan, tulla ihmisenä paremmaksi, saavuttaa äärimmäiset unelmansa. Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian viimeinen, ylin taso, joka jakaantuu edelleen älyllisiin sekä esteettisiin tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve rakentuu edellisten tarpeiden päälle. Tähän tarpeeseen liittyvät ilmenemisen muodot vaihtelevat yksilöiden välillä huomattavasti. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi, intohimoon kokeilla ja ylittää rajojaan, löytää itsessään uusia kykyjä, puolia ja ulottuvuuksia sekä nauttia älyllisistä haasteista, oivalluksista ja uuden oppimisesta, kehitymisestä ihmisenäkin. Kun neljän alemman tason tarpeet on tyydytetty ihminen voi maksimoida kykynsä, etsiä rauhaa, tasapainoa, esteettisiä kokemuksia, ”täyttymystä”. (Rauramo 2008, 33.)

Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, ihmisen oletetaan olevan terveimmillään ja luovimmillaan. Maslowin mukaan he ihailevat ja arvostavat tosiasioita (myös itseään koskevia), eivätkä välttele niitä. He ovat spontaaneja ja aktiivisia keksimään uusia ideoita. He ovat kiinnostuneita ratkaisemaan ongelmia, myös ja erityisesti muiden ongelmia. He tuntevat läheisyyttä muita ihmisiä kohtaan. Heillä on sisäinen moraalinen systeemi, joka on riippumaton ulkoisista auktoriteeteista. He ovat hyvin käyt-

täytyviä, kunnollisia ja heillä on kyky ajatella ja toimia objektiivisesti. Heillä ei ole ennakkoluuloja. Itsensä toteuttaminen on oman potentiaalin ääri rajojen tavoittelua. (Rauramo 2008, 33.)

Itsensä toteuttaminen on tarve, jota me kaikki pyrimme tavalla jos toisellakin tyydyttämään. Sen määrä vain vaihtelee. Jollekin riittää, että pääsee naimisiin ja saa työpaikan, toinen toimii aktiivisesti vapaaehtoisjärjestöissä, täydentää opintojaan, pyrkii eteenpäin työurallaan ja osallistuu oman paikkakuntansa poliittiseen toimintaan. Kuitenkin jokaiselle on tärkeää, että on saanut elämässään jotakin aikaan. Ammatti on useimmille merkittävä itsensä toteuttamisen lähde. Siksi työ ei merkitse pelkästään toimeentuloa, vaan se kytkeytyy koko persoonallisuuteemme tarjoten ammatillisen identiteetin myötä elämällemme yhden keskeisen tarkoituksen. (Liukkonen ym. 2006, 18.)

Maslowin tarvehierarkia auttaa muiden motivaatioteorioiden ohella ymmärtämään myös työtä koskevien tavoitteiden, odotuksien ja motivaation merkitystä yksilölle sekä johdon ja työkavereiden antaman palautteen, kiitoksen, kannustuksen ja arvostuksen merkitystä hänelle. Omaan työhön vaikuttamista ja työssä kehittymistä voidaan selittää samoin motivaatioteorioiden avulla. Seuraavassa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä, joissa motivaatio tulee monta kertaa esiin yhtenä selittävästä tekijästä.

## 5 HYVINVOINTI TYÖSSÄ – KESKEISET TEORIAM

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation johdon ja työntekijöiden työhön liittyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista olotilaa, jota edistää hyvä johtaminen ja työntekijöiden onnistumista tukevien työolosuhteiden luominen sekä henkilöstöhallinto, työterveydenhuolto ja työsuojelu omilla toimillaan.

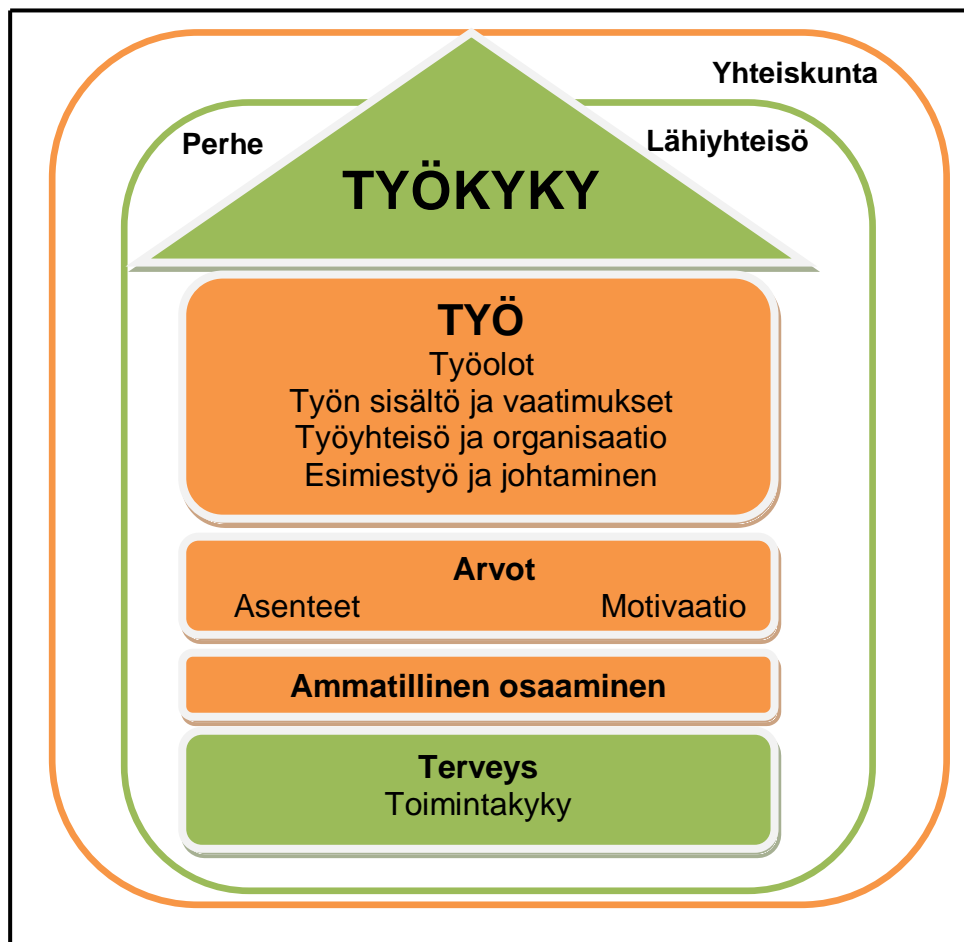
### 5.1 Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseen

Suomessa on 1980-luvulta lähtien edistetty työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta työssä työkykykäsitteen (lyhennetty tyky) puitteissa. Käsite on kirjattu myös Työterveyslakiin (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383). Työkyky kuvaa organisaation jäsenten kykyä tehdä tuottavaa työtä. Mutta työkykyä ei kuitenkaan käsitetä vain yksilön ominaisuudeksi, vaan se lähtee oletuksesta, että koko organisaation työkykyyn vaikuttavat yksilöiden psykofyysinen terveys ja kompetenssi sekä työympäristö ja työyhteisö. Työkyky -käsite kytkee yhteen työntekijän ja työyhteisön edun. Terveellinen ja turvallinen työ on työntekijän edun mukainen ja tämä takaa työnantajalle työn tuottavuuden. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Vaikka työhyvinvoinnin sukulaiskäsitteitä esiintyi jo sadan vuoden takaisessa sosiaalilainsäädännössä, varsinainen kokonaisvaltainen työhyvinvointiajattelu muotoutui vasta 1990-luvun laman jälkeen. Nykyinen työhyvinvoinnin virallinen määritelmä esitellään Työterveyslaitoksen Työsuojelutietopankissa. Määritelmä muovattiin EU:n Progress -ohjelman rahoittamassa hankkeessa, jonka tavoitteena oli tuottaa uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli. ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntaansa.” (Anttonen & Räsänen 2009, 19.)

Niin työkyky kuin työhyvinvointikin ovat monien asioiden summa, jossa on mukana sekä fyysisiä että henkisiä vaikutuksia ja niin yksilöön ja hänen työhönsä kuin koko

työyhteisöönkin liittyviä asioita. Vuonna 2003 professori Juhani Ilmarinen kehitti Työterveyslaitoksella työskennellessään paitsi työkykyindeksin yhdessä ryhmänsä kanssa, myös Työkyky -malli -talon, joka perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalon rakennuselementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio – asenne – arvot sekä työ – työyhteisö - organisaatio. Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Kuviossa 6 esitän työkykytalon rakenteen.



KUVIO 6. Työkykytalo, Ilmarinen (mukaillen Työterveyslaitos 2012.)

*Pohjakerros* muodostuu työhyvinvoinnin perusulottuvuuksista eli fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. *Toinen kerros* koostuu ammatillisesta osaamisesta eli peruskoulutuksesta, ammatillisista tiedoista ja taidoista. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen sekä elinikäinen oppiminen on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti

kaikilla toimialoilla. *Kolmannen kerroksen* arvot, asenteet ja motivaatio liittyvät siihen, minkälainen suhde yksilöllä on työtään kohtaan. Kolmannessa kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omilla asenteilla työntekoon on huomattava merkitys työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakkopullaa eikä vastaa omia odotuksia, työkyky heikentyy. Iän myötä työ- ja eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. *Neljäs kerros* koostuu varsinaisesta työstä, työoloista, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä roolissa tämän kerroksen toiminnassa, koska esimiesten ja johtajien tehtävä on organisoida ja kehittää työpaikan työtoimintaa. (Työterveyslaitos 2012.)

Kaikkien neljän kerroksen vahvuus ja se, miten ne tukevat toisiaan, ratkaisevat kokonaistyökyvyn. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana ja tilanteiden muuttuessa. Yksilö on vastuussa omista voimavaroistaan, mutta työnantaja voi monin eri tavoin tukea niiden kehittämistä. Työtoiminnassa eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden kuten työterveyshuollon ja työsuojelutoimikunnan yhteistyö tuottaa parhaimmat tulokset. Työkykytaloon vaikuttavat myös ympäröivät perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot sekä yhteiskunnan säännöt ja rakenteet. Siten vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2012.)

Nykyään puhutaan kuitenkin enemmän työhyvinvoinnista. Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) on muuttunut työhyvinvointia (tyhy) edistäväksi toiminnaksi. Työhyvinvointi käsitteenä on positiivisesti latautunut, mutta muuten monella tapaa ongelmallinen. Se nimittäin asettaa työntekijän edun etualalle, ottamatta huomioon työnantajan etua. Tämä voi johtaa siihen, että jos työnantaja ei ole kiinnostunut työhyvinvointityöstä, sen edistäminen työyhteisössä vaikeutuu.

Hyvinvointi työssä on koskettava asia, josta varmasti jokaisella on mielipide, joko omakohtaisella tai yleisellä tasolla. Siksi työhyvinvoinnilla on monta eri määritelmää, näkökulmasta riippuen. Työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle yhtä ja toiselle toista; yksi arvostaa vaikkapa vapautta ja toinen turvallisuutta. Toisessa työyhteisössä valvotaan säännöllisesti ihmisten terveyttä; toisessa on tärkeämpää huolehtia ih-

misten innostuneisuudesta ja siellä tarkkaillaan jatkuvasti työilmapiiriä. Toisaalta työhyvinvointia on hieman vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten vaikkapa tietokone tai myymälärakennus. Aika usein työhyvinvointia käsitellään kielteisestä lähtökohdasta, mikä merkitsee sitä, että pahoinvointi työssä saa keskeisen roolin. Tällöin stressi- ja työuupumusoireiden puuttuminen tulkitaan hyvinvoinniksi. Sekä työkyvyn että työhyvinvoinnin vahvistamiseksi työyhteisöissä tulisikin noudattaa kolmea periaatetta: ennalta ehkäisyä, varhaista tukea ja tehostettua tukea.

Työhyvinvointityössä todellakin on tehostamisen varaa, mikä näkyy seuraavassa luettelossa:

- 43 % yrityksistä ja organisaatioista on määritellyt kirjallisesti hyvinvointityön sisällön, 38 % tavoitteet.
- 28 % on tehnyt kirjallisen kehittämissuunnitelman.
- 47 % käyttää hyvinvoinnin mittareita.
- 54 % organisaatioista ottaa huomioon henkilöstön hyvinvoinnin johdon strategiatyössä.
- 43 % on määrittänyt esimiehille roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa.
- 61 % on ottanut hyvinvoinnin osaksi esimiesten koulutusta. (Työterveyslaitos 2011a.)

Yllä olevat tulokset perustuvat Työterveyslaitoksen ja Excenta Oy:n tutkimukseen, jossa selvitettiin, miten ja missä määrin yritykset investoivat henkilöstönsä hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2011a.)

## **5.2 Työlainsäädäntö**

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa maassamme työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä kolmikantaisesti yhdessä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työntekijöiden työehtoja määrittelevät työlainsäädännön lisäksi muun muassa eri alojen työehtosopimukset. Työlainsäädännön valvonta kuuluu suurelta osin sosiaali- ja terveysministeriön alaisille työsuojeluviranomaisille. Henkilöstön

osallistumisjärjestelmiä koskevaa lainsäädäntöä valvoo yhteistoiminta-asiamies. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a.)

Työlainsäädäntö koostuu toisaalta työnantajan ja työntekijän välistä oikeussuhdetta eli työsuhdetta sääntelevistä normeista (individuaalinen työoikeus) ja toisaalta kollektiivisesta työoikeudesta. Tärkeimpiä yksittäisen työntekijän työsuhhteessa sovellettavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Keskeisimmät kollektiivista työoikeutta säätelevät lait ovat työehtosopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b, 5.)

Työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen sekä työhyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä ovat Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, Työterveyshuoltolaki sekä Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Yhteistoimintalakiin sisältyy muun muassa tiedotusvelvollisuus erilaisissa työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Se ohjaa työnantajan ja työntekijöiden edustajia yhteistyössä kehittämään, seuraamaan ja raportoimaan työhyvinvoinnin osa-alueita tavoitteellisesti. Työturvallisuuslaki velvoittaa työyhteisöt laatimaan työsuojelusuunnitelman ja sille toteutusseurannan ja jakamaan siihen kuuluvat vastuut. Laissa työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta säädetään yhteistoimintamenettely yli 10 hengen yrityksissä/työpaikoissa sekä toimialakohtaisia erikoismääräyksiä yli 20 hengen työpaikoilla. Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelun työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi. Työnantaja voi tehdä kirjallisen sopimuksen työterveyshuoltopalveluista joko kunnallisen terveyskeskuksen tai yksityisen lääkäriaseman kanssa tai perustaa yksin tai yhdessä toisten yritysten kanssa oman työterveyshuollon palvelun. Miesten ja naisten tasa-arvoa pyritään edistämään ja vastaavasti sukupuolista syrjintää ehkäisemään tasa-arvolain avulla. Sen mukaan yli 30 hengen työpaikat ovat velvoitettuja laatimaan vuosittain tasa-arvon edistämissuunnitelman osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. (Ojala & Ahonen 2005, 36–37.)

Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa painotetaan erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, työkykyä tukevaa

toimintaa sekä johtamisen ja esimiestyön merkitystä tuloksellisen toiminnan edellytyksinä. Ohjelma sisältää mm. ydintoimintoanalyysiä, inhimilliseen pääomaan sekä tuloksellisuuden kehittämiseen liittyviä kehittämistoimia, joiden tavoitteena on synnyttää mittaviakin prosesseja, rakenteita ja toimintamalleja koskevia ehdotuksia ja uudistuksia. Toisaalta hallitusohjelman paljon huomiota herättäneessä työ-urasopimuksessa on useita työuria pidentäviä toimia, jotka tulevat voimaan vuoden 2014 alusta. (Valtioneuvoston viestintäyksikkö 2012.)

Työhyvinvoinnin hoitaminen on siis yrityksille osittain jo lakisääteinen velvollisuus. Perusasioiden, eli lakisääteisten asioiden, pitäisi olla jo kaikilla työpaikoilla kunnossa. Niiden jälkeen tulee kuitenkin paljon sellaisia asioita, jotka erottavat työpaikat toisistaan.

### **5.3 Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä**

Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat monet seikat työyhteisössä, mutta viime kädessä myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta. Suodatamme oman persoonamme ja aikaisempien kokemusten lävitse näkemämme. Kuvioon 7 on koottu tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joita ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja työn kuva.



KUVIO 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2006, 16.)

*Ihminen itse* omine tulkintoineen on kaiken keskiössä. Elämänhallinnan tunne tarkoittaa ihmisen persoonaan kuuluvaa kykyä selvittää tilanteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettavat. Elämänhallintaan liittyy uskomus siitä, että kaikkeen elämiseen ja olemiseen, myös työhyvinvointiin, voi vaikuttaa omilla ponnisteluillaan sen sijaan, että ihminen olisi muiden tai kohtalon armoilla. Hallinnan tunteeseen sisältyy sellaisia psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joiden avulla ihminen kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti.

Muuan muassa aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä työelämävalmiuksia, joita kutsutaan myös alaistaidoksi. Elämänhallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, varhaista eläköitymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairauspoissaolojen määrään. (Manka 2006, 15.)

Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Jos ihminen haluaa kehittyä, hän näkee ympäröivän maailman paljon positiivisemmin kuin henkilö, joka on menettänyt mielenkiintonsa jatkuvaan oppimiseen. Työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki edistävät kehittymisen halua. Myös koettu terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat hyvinvointiimme. Hyvällä fyysisellä kunnolla voi vaikuttaa jaksamiseensa, myös älyllisellä tasolla. Eikä saa unohtaa palautumisen mahdollisuutta – elämässä pitää olla muutakin kuin työ. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä suodattimia, jotka vaikuttavat havaintoihimme tiedostamattomalla tasolla. Asenteistamme riippuen voimme olla joko rakentamassa taikka repimässä yhteistyötä. Toisaalta tunteitaan ei voi valita, mutta asenteisiin voi vaikuttaa. (Manka 2006, 17.)

*Organisaatio* on tärkeä lenkki yksilön työhyvinvoinnin verkostossa. Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata usean vuoden tähtäyksellä. Strategiat ovat joukko valintoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Kaikkien työyhteisön jäsenten pitäisi olla tietoisia, millä tavoin he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen. Arvot taas kertovat, mitä työnteossa pidetään tärkeänä. Yhteisiä pelisääntöjä noudattamalla jokainen pyrkii tekemään parhaansa. Joustava rakenne tarkoittaa tapaa, jolla työtä tehdään. Parasta olisi, että organisaation jäsenet voisivat itse tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada informaatiota päätöstensä pohjaksi. Toimiva organisaatio on purkanut hierarkkiset rakenteensa, koska vain siten pystytään vastaamaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Edellytyksenä on, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tietää eteen tulevat vaatimukset. Osaaminen on tärkein kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä pystytään kopioimaan. Osaamista on vaikea siirtää ihmiseltä toiselle, koska se on yhteisöllistä ja tallentunut jokaisen

omaan mieleen. Myös työympäristö vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Siksipä työolosuhteiden ja apuvälineiden on oltava kunnossa; sen määrää jo lakikin. (Manka 2006, 17.)

Hyvään *esimiestoimintaan* kuuluu kaksi ulottuvuutta. Ihmisten johtaminen, leadership, muodostuu alaisten kuuntelemisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja luottamuksen rakentamisesta. Suorituksen johtaminen, management, on tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. Molemmat esimiestoiminnan ulottuvuudet vaikuttavat voimakkaasti ihmisen suoritukseen ja hyvinvointiin. (Manka 2006, 18.)

Hyvään *työhön* sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Ulkoiset palkkiot koskevat työstä saatavaa korvausta. Hyvästä työstä syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. (Manka 2006, 18.)

Työyhteisön hyvä *ryhmähenki* syntyy toisen työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Mutta jokainen ihminen haluaa myös tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä voidaan lisätä tuloksellisuutta – unohtamatta sitä, että tavoitteiden saavuttaminen koetaan yhteiseksi vastuuksi. (Manka 2006, 18.)

Yksilön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa tutkimalla näitä työhyvinvoinnin osalueita. Työyhteisössä kuin työyhteisössä näyttävät nousevan esiin samankaltaiset työhyvinvointia estävät tai sen kehittämistä hidastavat tekijät, jotka usein liittyvät päätöksentekoon, vaikuttamismahdollisuuksiin, riittämättömiin resursseihin ja ryhmän henkeen. Ihminen voi työssään hyvin, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi, tuntee hallitsevansa työnsä ja tuntee itsensä arvostetuksi työyhteisössään. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä uudistuva työyhteisö, jolla on kyky toimia menestyksekkäästi muuttuvassa ympäristössä.

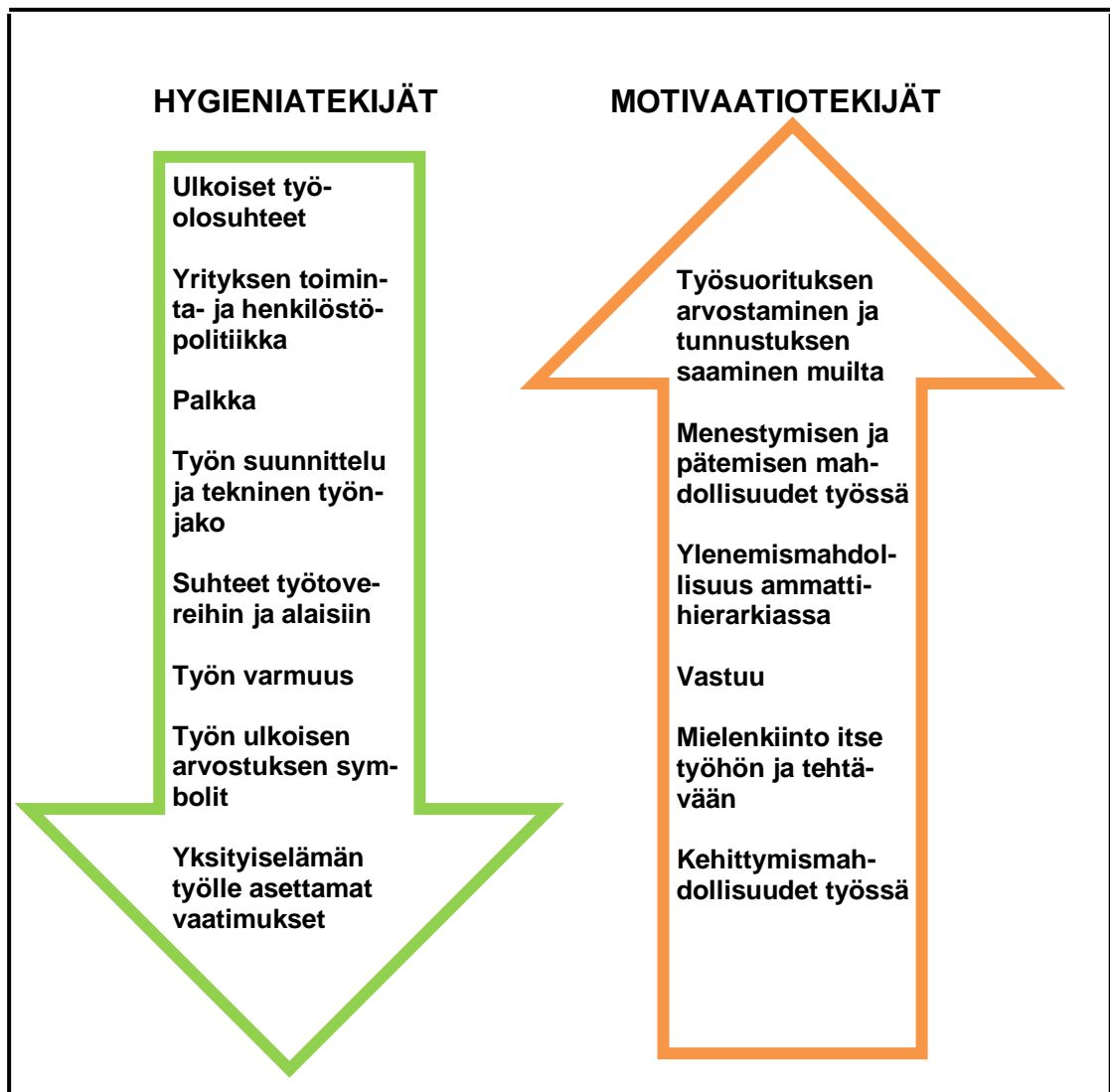
Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Työpaikoilla voikin tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisista työhyvinvoinnin kokemuksista. Kun yksi kamppailee vakavien jaksamisongelmien kanssa, toinen voi samanaikaisesti nauttia ja innostua työstään päivä toisensa jälkeen. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua monista yksilön taustatekijöistä (esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, perhetilanne) tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä (esimerkiksi epäoikeudenmukainen johtaminen). Osaselitys koetun työhyvinvoinnin eroihin voi löytyä myös työntekijöiden omasta persoonallisuudesta.

#### 5.4 Myönteiset työasenteet ja hyvinvointi työssä

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Se antaa mahdollisuuden kanssakäymiseen ja luo elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. *Työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus ja työn imu* kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi sekä siihen panostaminen. Työtyytyväisyys ja työn imu lisäävät yksilön sitoutumista työhön, mutta vastaavasti voidaan ajatella, että työsitoutuneisuus vahvistaa hänen työtyytyväisyyttään. Työtyytyväisyyttä ja sitoutumista on käytetty myös *työmotivaation* eli työtahdon mittareina. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja elämänvaihe. Ihmisen työmotiiveita voivat olla ulkoiset asiat tai palkkiot, kuten raha ja maine, tai sisäisiä asioita kuten itsensä toteuttaminen. (Kinnunen ym. 2008, 72.)

Yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista on *työtyytyväisyys*, jolla yleisesti ottaen kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtytymättömyys) työstään. Työtyytyväisyyden mittaamisessa käytetään useimmiten Herzbergin vuonna 1959 kehittämää kahden faktorin teoriaa. Teoriassa keskeisintä on, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat kahdenlaiset tekijät: motivaatiotekijät, jotka ollessaan hyvin hoidettuja, lisäävät työtyytyväisyyttä, ja olosuhde- eli hygieniehtekijät, jotka ollessaan hyvin hoidettuja, eivät

sinällään lisää työtyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina vähentävät sitä. Olo-  
suhde- ja motivaatiotekijöitä tarkastelemalla selvitetään, kuinka tärkeitä työn ja  
työympäristön eri piirteet ovat työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden kannalta.  
Ajatuksena on, että työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät ole saman ulottu-  
vuuden ääripäitä vaan ne riippuvat eri tekijöistä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys  
eivät siis ole toistensa vastakohtia, vaan ne ovat eri ulottuvuuksia, kuten kuviossa  
8 esitetään.



KUVIO 8. Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (mukaillen Herzberg 1987, 91.)

Kuviossa *hygienia-* eli *ulkoiset motivaatiotekijät* ovat ulkoisesti palkitsevia, työntekijän ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, status, ulkoiset työolot, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka ja työsuhdeturva. Hygienia-tekijöihin keskittyvien henkilöiden on todettu olevan työtyytyväisempiä kuin motivaatiotekijöihin keskittyvien. *Motivaatiotekijät eli luontaiset eli sisäiset tekijät* ovat työntekijää sisäisesti palkitsevia tekijöitä, kuten työn sisältö ja mielenkiinnottomuus, saavuttamisen tunne, arvostuksen saanti, vastuu, työssä koetut saavutukset, etenemismahdollisuudet ja kiitos. Yksilö voi niiden varassa kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. Herzbergin teoriaa voidaan siis tulkita niin, että työtyytyväisyys riippuu siitä, missä suhteessa työntekijä kiinnittää huomionsa motivaatio- ja hygienia-tekijöihin. (Herzberg 1987, 88–92.)

*Työsitoutuneisuus* on työtyytyväisyyden ohella yksi vanhimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia. Yleisesti hyväksytyin määritelmän mukaan työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työrooli on keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. Keskeistä työrooliin samaistumisessa on se, miten hyvin työ pystyy tyydyttämään yksilön siihen kohdistamia tarpeita. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuus tyydyttää hänelle tärkeitä tarpeita työssään, sitä enemmän hän omistautuu ja sitoutuu työhönsä. Työssä tyydytettäviä tarpeita voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen, itsenäisyys ja mahdollisuus vastuuseen. (Kinnunen ym. 2008, 63.)

Työsitoutuneisuuteen liittyy useita eri ulottuvuuksia. Yleisellä työsitoutuneisuudella (work involvement) viitataan siihen, miten yksilö suhtautuu yleisesti työhön sekä työn merkitykseen elämässä. Tähän vaikuttavat yksilön kehityshistoria sekä yleinen yhteiskunnassa vallitseva suhtautuminen työn tekemiseen. Yleinen työsitoutuneisuus on suhteellisen pysyvä asenne työtä kohtaan, eikä se ole riippuvainen yksilön sen hetkisestä työtilanteesta. Spesifi työsitoutuneisuus (job involvement) puolestaan tarkoittaa tiettyyn työtehtävään sitoutumista, joka riippuu siitä, kuinka nykyinen työtehtävä tyydyttää yksilön tarpeita. Tämän työsitoutuneisuuden oletetaan muuttuvan työolojen ja työympäristön mukaan. Urasitoutuneisuudella (career

commitment) tarkoitetaan yksilön sitoutumista omaan uraansa ja sen kehittämiseen. Oleellista urasitoutuneisuudessa on myös omaan ammattiin sitoutuminen (occupational commitment). Organisaatioon sitoutuneisuudella (organizational commitment) viitataan pääasiassa yksilön sitoutumiseen työorganisaatioonsa. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät hyväksyvät organisaationsa arvot ja päämäärät sekä ovat ylpeitä organisaatioon kuulumisesta. (Kinnunen ym. 2008, 64.)

Työsitoutuneisuuden on todettu olevan yhteydessä muihin myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihtoaikaisiin. Työtehtävään liittyvä työsitoutuneisuus ja organisaatiositoutuneisuus ovat myös vahvasti yhteydessä toisiinsa. Toisaalta vahvan työsitoutuneisuuden on havaittu olevan riskitekijä terveydelle, jos työhön liittyy runsaasti stressitekijöitä. Esimerkiksi työpaikan rooliepäselvyyksien on havaittu lisäävän vahvasti työsitoutuneiden työntekijöiden stressioireita enemmän kuin työhönsä heikosti sitoutuneiden. Myös ylimmän johdon esimiehillä vahva työsitoutuneisuus on yhteydessä lisääntyneisiin stressioireisiin silloin, kun työssä on erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Voimakkaasti työsitoutuneet ihmiset, jotka pitävät työtä keskeisenä osana elämäänsä, ovat alttiita reagoimaan työn sisältämiin stressitekijöihin voimakkaammin kuin työhönsä heikosti sitoutuneet. Voidaan siis todeta, että vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin heikosti työhönsä sitoutuneet, mutta he ovat myös alttiimpia terveysongelmille kuormittavissa työoloissa. Menestyvän yrityksen yhtenä tärkeimmistä voimavaroista on pidetty työhön ja organisaatioon sitoutunutta henkilöstöä, mutta työntekijöiden ylisitoutuneisuus voi olla myös riski työntekijöiden hyvinvoinnille. Eikä voi jättää huomiotta sitäkään, että nykypäivän työelämässä määräaikaissa ja projektiluontoisissa työtehtävissä työntekijä voi kokea sitoutumisen omaan uraansa merkityksellisemmäksi kuin vahvan sitoutumisen organisaatioon. (Kinnunen ym. 2008, 68.)

Positiivisen psykologian tutkijoiden mukaan työelämässä ei tarvita vain terveitä työntekijöitä vaan innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Työuupumuksen (burnout) ja leipääntymisen (boreout) käsitteiden rinnalle ja niiden vastakohtaksi hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilma Scaufeli ja Arnold Bakker loivat työhyvinvointia kuvaavan käsitteen ”work engagement”, jonka Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen on kääntänyt ja validoinut suomalaiseksi *työn imu* -

käsitteeksi. Työn imulla tarkoitetaan työssä saavutettavaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtii kolme ominaisuutta. Niistä tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyutenä ja työhön panostamisen haluna. Tarmokkuuden vastakohtana pidetään väsymystä. Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattitilpeuden tunnetta, jonka vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittymistä, joka tuottaa nautintoa ja josta voi olla vaikea irrottautua. Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan työssä. Työn imulla on myös ominaisuus tarttua työntekijästä toiseen tai tiimistä yksilöön. Kukaan työntekijä ei kuitenkaan voi olla kaiken aikaa työnimussa. Jokaiseen työpäivään sisältyy hetkittäin myös ikäviä tehtäviä, jolloin aika ei virtaa itsestään eikä innosta. (Manka 2011, 143.)

Työn imua voidaan kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla. Työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen. Se näyttää olevan yhteydessä hyvinvointiin kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. Lisäksi työn imu vaikuttaa positiivisesti hyvään työsuoritukseen ja organisaation taloudelliseen menestykseen. Työterveyslaitoksella tutkija Hakanen on tutkinut yli 16 000 suomalaisen työntekijän ja johtajan kokemuksia työn imusta. Tulosten mukaan toimialasta ja ammatista riippuen vähintään joka kymmenes kokee työn imua päivittäin. Useissa ammateissa joka viides tai kuudes kokee päivittäistä työn imua. Toimialasta riippumatta kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Jotta työntekijät aidosti kukoistaisivat työssään, tulee heidän kokea työn imua useammin kuin kerran viikossa. Suomessa naiset kokevat työn imua useammin kuin miehet. Iäkkäämmät työntekijät kokevat työn imua useammin kuin nuoret ja määräaikaiset työntekijät kokevat työn imua useammin kuin vakinaiset työntekijät. Hakasen mukaan työn imulle näyttää olevan hyväksi, mitä useampia lapsia kotona on. Naisia, iäkkäitä työntekijöitä, määräaikaisia ja pienten lasten vanhempia luonnehditaan usein työelämän oireilijoiksi, mutta todellisuudessa heistä löytyy hyvinvointipotentiaalia, jota organisaatioiden kannattaa vaalia. Työn imussa toimii myös vastavuoroisuuden periaate: kun hyvä johtaminen ja työolot synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Työterveyslaitos 2011b.)

Työn imun käsitteellä on yhtymäkohtia ruotsalaisen Bertil Gardellin (1971) käyttämään työn ilon käsitteeseen, johon liittyy muun muassa viihtymisen, merkityksellisuuden ja sitoutumisen kokemukset työssä. Myös virtauksen (flow) kokemus, tunne siitä, kun kaikki sujuu, on sukulaiskäsite työn imulle. Alkuperäisen vuorikiipeilijöitä tutkineen MacAlcoonin termin jalosti unkarilaissyntyinen psykologi ja professori Mihály Csikszentmihályi, joka on tutkinut luovuuden, subjektiivista hyvinvoinnin ja onnellisuuden aihepiiriä yli 40 vuoden ajan. Virtauksella tarkoitetaan huippuelämystä, jossa yksilö tempautuu mukaan haasteelliseen tehtävään, jolloin ajan ja paikan taju voi tilapäisesti muuttua. Virtauksen kokemiseen liittyy myös voimakas tehtävään keskittyminen, hallinnan ja kontrollin tunne sekä nautintoa tuottava pätevyyden tunne. Näin ollen virtaus liittyy vahvasti työn imun uppoutumista kuvaavaan osa-alueeseen. Flow-tilan keskeisimmät kriteerit ovat loppuun suorittamisen mahdollisuus, keskittymisen mahdollisuus, selkeät tavoitteet, mahdollisuus saada palautetta ja mahdollisuus hallita itse toimintaa – flow on työskentelyn kannalta optimaalinen tila (Manka 2011, 141). Työn imu ja virtaus eroavat toisistaan kuitenkin ajalliselta kestoiltaan. Virtaus on lyhytaikainen huippuelämys, kun taas työn imun ajatellaan olevan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu yksinomaan tiettyyn tehtäväsuoritukseen. (Kinnunen ym. 2008, 69.)

Ihmisten kokemat myönteiset tunteet ja mielialat parantavat työssä suoriutumista. Tyytyväisyys luo tehokkuutta. Ne yritykset menestyvät parhaiten, joiden henkilöstö on parhaiten sitoutunut työhönsä. Englantilainen Susan Hetrick on väitöskirjassaan ”HR ja globalisaatio” todennut, että yritysten työntekijöistä keskimäärin vain viidennes on aidosti sitoutuneita työhönsä ja että yksinomaan Yhdysvaltain talous menettää tämän takia 300 miljardia dollaria vuodessa. Tyytyväinen työntekijä on valmis tekemään enemmän kuin pelkkä velvollisuus vaatisi. Tämä heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta suoraan myös yrityksen tulokseen. Yhtiön johdolla ja lähiesimiehillä on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työntekijät saadaan viihtymään ja ylittämään itsensä. Kun työntekijä tuntee, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan, hän on ylpeä työnantajastaan, kaikki hyötyvät. (Varma digipaper 2009, 5.)

## 5.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja taloudellinen menestyminen

Suomen 2010-luvun kukoistuksen edellyttämät pidemmät työurat ovat mahdollisia vain, jos meillä on maailmalaajuisesti edelläkävijämäisen työkuulttuurin uudistuksen ansiosta tarjolla paremmat työurat. Pelkkä työuran pidentäminen ei riitä, sillä nykyään suomalaiset eivät jaksakaan tai viihdy työelämässä kuin hieman yli 59-vuotiaiksi. Tarvitsemme työkuulttuuria, jossa ihmiset pystyvät tuntemaan voivansa hyvin. Samalla tarvitsemme työssä luovuuden kautta uusia kasvun ja luovuuden lähteitä. Johtajuudessa tätä eniten edistävä tekijä on se, että johtaja tai esimies toimii riittävästi läheisesti työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. (Himanen 2010, 141.)

Työhyvinvoinnin perusulottuvuudet, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi konkretisoituvat muun muassa sellaisiin työn tekemisen perusteisiin kuten hyvät työolot ja -välineet, työntekijän vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus, oikea osaaminen tehtävään, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, esimiehen tuki ja palaute, palkitseminen ja kiittäminen, avoin ja kannustava ilmapiiri ja avoin sisäinen viestintä. Työhyvinvoinnin johtaminen on työhyvinvoinnin perusedellytyksien varmistamista työhyvinvoinnin johtamisen välineiden avulla. Tällaisia välineitä ovat erilaiset mittarit ja toiminnan seurannan välineet, joilla karotetaan sairauspoissaoloja, työtapaturmia, työn fyysisiä ja psyykkisiä kuormittavuustekijöitä / henkistä kulutuskestävyyttä / työpahoinvointia kuten työstressi ja loppuun palaminen tai muita ajankohtaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä, kuten työpaikan epävarmuus, tietotyön tuomat rasitukset, lisääntynyt kiire sekä työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Työhyvinvoinnin johtamisen välineitä ovat myös esimerkiksi toimivat kokouskäytännöt, työlle asetetut selkeät tavoitteet, riittävät henkilöressit, riidanratkaisumekanismit, kehityskeskustelut tai henkilöstötilinpäätös ja Balanced Scorecard (tasapainotettu mittaristo). Lakisääteisiä työhyvinvoinnin tukijärjestelmiä ovat työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto. Useimmat organisaatiot ovat myös sisäistäneet urheilu- ja virkistystoiminnan merkityksen työhyvinvoinnin johtamisen välineenä.

Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin työpaikan kaikilla toimijoilla, sekä johdolla että työntekijöillä itsellään – työhyvinvointi edellyttää sekä esimiestaitoja että alais- taitoja. Työhyvinvoinnin johtaminen ulottuu työntekijän koko työuralle, rekrytointiin, työsuhteen solmimiseen, työhön perehdyttämiseen, työn organisointiin, kannustei- siin ja kiittämiseen sekä työsuhteen päättämiseen. Määrätietoisimmat organisaati- ot suosivat ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista, jossa tavoitteena ovat henki- löstön työhyvinvoinnin riittävä ja oikea-aikainen tukeminen, työhyvinvoinnin heik- kenemisen tunnistaminen sekä työhön ja työjärjestelyihin liittyvien kehittämistar- peiden tehokas huomioiminen sisältäen esimerkiksi varhaisen tuen, puuttumisen ja puheeksi oton -mallit. Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tavoitteisiin on lähtökoh- ta työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Voidaan kysyä, miten työhyvinvointi tukee yrityk- sen tavoitteita ja mitä riskejä tavoitteille seuraa siitä, jos työhyvinvointia ei ole.

Työhyvinvoinnin johtamiselle on edellytyksenä ymmärtää omakohtaisestikin työhy- vinvoinnin merkitys. Työhyvinvointi syntyy ihmisissä, ihmisen ja työn vuorovaiku- tuksessa ja kullekin yksilölle sopivassa tasapainossa. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää esimieheltä ja johtajalta monia taitoja: ihmisen ymmärtämistä, ihmisen ja työn tasapainon ymmärtämistä sekä ihmisen yhteisöllisyyden ymmärtämistä. Kos- ka ihmisiä johdetaan käytännössä vuorovaikutuksen eri keinoilla, tarvitaan ymmär- ryksen lisäksi myös vuorovaikutustaitoja. Täytyy olla hyvä suhde itseensä, tunnis- taa omat ja muiden tunteet. On osattava olla suvaitseva ja salliva, on siedettävä erilaisuutta. Erityisiä taitoja tarvitaan, kun työyhteisössä syntyy erilaisia ristiriitoja, työpaikkakiusaamisesta lähtien, joita nykyinen työelämän muutosvauhti ja aikapula ruokkivat. Monikulttuurisuus ja ikäjohtaminen ja vuokratyövoiman yhä lisääntyvä käyttö ovat lisänneet tämän päivän johtajuuden haastavuutta. Tarvitaan taitoa huo- lehtia hyvästä yhteistyöstä ja rakentavasta toiminnasta ja tarvitaan valmiuksia sil- loin, kun yhteistyö ei sujukaan. Esimiehenä ei voi vain kohauttaa olkapäitään – pitää osata toimia aktiivisesti. Työhyvinvoinnin johtamisessa vaaditaan näkemyk- sellisyyttä ja taitoa saada porukka mukaan. Onneksi kaikki näitä taitoja voidaan opetella ja oppia.

Johtajuutta on tarkasteltu ryhmäprosessina, persoonallisuutena, mukauttamisena, vaikuttamisena, käyttäytymismuotoina, suostutteluna, valtasuhteena, välineenä tavoitteen saavuttamiseen, vuorovaikutuksen seurauksena, eriytyneenä roolina,

rakenteen alullepanona ja lukuisina näiden määritelmien yhdistelminä. Menestyksekkään johtamisen yhtenä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Toistaiseksi johtamisen tutkimukset ovat tarkastelleet työntekijöiden työhyvinvointia hyvin vähän, vaikka modernit johtamisopit ottavatkin sen huomioon. Sen sijaan työstressitutkimuksissa esimiesalassuhde on todettu toistuvasti työstressin keskeisimmäksi aiheuttajaksi. Johtaminen voi olla jopa tuhoisaa. Se voi olla mielivaltaista, mahtailevaa, vähättelevää, epähienotunteista, pakottavaa, lannistavaa ja epäjohdonmukaisesti rankaisevaa. Tällainen johtaminen aiheuttaa alaisille stressiä ja terveysongelmia. Sen sijaan taitava johtaminen paitsi auttaa työntekijää itse optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään stressiä niin myös kehittää työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi. (Kinunen ym. 2008, 315–317.)

Työhyvinvoinnilla ja menestyksekkäällä työnhyvinvoinnin johtamisella on erittäin suuri merkitys organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on suunnitelmallista työtä, joka näkyy yrityksen tai organisaation menestyksessä pitkällä aikavälillä. Vaikka työhyvinvointimenoja pidetään usein pelkkinä kustannuksina, hyvin suunnitellut ja työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat kuitenkin olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Saatua hyötyä on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös kannattavuus, kuten seuraava kuvio 9 osoittaa. (Työterveyslaitos 2011c.)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<b>Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet</b>	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät  tehokas työaika lisääntyy	työn tuottavuus paranee  työn laatu paranee  palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	<b>Kannattavuus lisääntyy</b>

KUVIO 9. Työhyvinvoinnilla parempaan kannattavuuteen (mukailten Työterveyslaitos 2011c.)

Työhyvinvoinnin edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten kuviossa 10 on ryhmitelty. Työtekijöihin panostamisella on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon, innovaatioon, jaksamiseen ja haluun olla töissä. Välitöntä talousvaikutusta seuraa, kun sairaus poissaolot vähenevät ja työskentelytehokkuus kasvaa. Välillisiä talousvaikutuksia syntyy, kun lisääntynyt työhyvinvointi parantaa tuottavuutta ja työn laatu paranee. Kannattavuus lisääntyy esimerkiksi silloin, kun työhyvinvointi johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen, jolloin myös maksuhalukkuus paranee. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Tuottavuusvaikutuksia on syytä tarkastella myös aineettoman pääoman näkökulmasta. Aineeton pääoma koostuu kolmesta osa-alueesta: inhimillinen eli henkilö-pääoma, rakenne- ja suhdepääoma. Inhimillistä pääomaa ovat muun muassa organisaation työtekijöiden osaaminen, kokemukset ja arvomaailma. Rakennepääomaan voisi tiiviisti kuvata niin, että se kattaa vuorovaikutusalustan, jonka varassa yksilöt muodostavat työyhteisön. Rakennepääomaan sisältyvät siis esimerkiksi erilaiset tietokannat ja kommunikointivälineet, mutta myös ”pehmeämmät elementit”, kuten organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutuskäytännöt. Suhdepääomaa ovat yhteydet organisaation ulkopuoliseen toimintaympäristöön, kuten asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit, mutta toisaalta myös esimerkiksi ympäröivän yhteiskunnan lainsäädäntö. On selvää, että työhyvinvoinnin tukeminen edistää inhimillistä pääomaa, kun edellytykset yksilöiden kokemalle hyvinvoinnille pa-

ranevat. Työhyvinvointiin liittyvät kehittämistoimenpiteet voivat kuitenkin kohdistua myös sellaisiin seikkoihin kuten työprosessien kehittäminen, jotka ovatkin rakenteellista pääomaa. Vastaavasti työhyvinvoinnin tukeminen voi edistää myös asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta ja vahvistaa siten myös suhdettä pääomaa. Aineettoman pääoman viitekehys avaa siis yhteyden liiketoiminnan kehittämisen ja työhyvinvoinnin välille. (Ojala & Ahonen 2005, 89–91.)

Mikä tahansa satsaus henkilöstön työhyvinvointiin ei välttämättä tuota tulosta, jos se jää irralliseksi hankkeeksi tai pienen piirin puuhailuksi. Hyvä työhyvinvoinninjohtaminen vaatii organisaatiolta tahtoa toteuttaa hyvinvointipolitiikkaa. Koska työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys sekä organisaation vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden että yksittäisen esimiehen ja työntekijän motivaation, jaksamisen ja työssä viihtymisen kannalta, on sen oltava keskeinen osa organisaation strategista johtamista. Strategisella johtamisella pyritään varmistamaan organisaation menestyminen ja elinvoimaisuus. Strategia koskee organisaation toiminnan perusvalintoja, toiminnan suuntaa ja painopisteitä, sitä mitä toiminnassa tavoitellaan ja miten organisaation resursseja käytetään näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä, mikä on yrityksen toiminnan ”punainen lanka”. Strategian toimeenpanossa perusvalinnoista, painopisteistä ja tavoitteista johdetaan työntekijäkohtaiset tavoitteet, niitä vastaavat resurssit ja tarvittava osaaminen. Muun muassa nämä työntekijäkohtaiset asiat ovat osa työhyvinvointia. Tällä tavoin työhyvinvointi integroituu organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen muodostaen yhden keskeisen ”punaisen langan” näissä. Strategiasta johdetussa arkisessa johtamisessa ja työn tekemisessä vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella työyhteisön toimijalla. Työnantajalla ja työntekijällä on sekä juridisia että eettisiä vastuita oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos 2011a.)

Strategisten periaatteiden toteuttamiseksi tarvitaan seurantajärjestelmät ja mittarit, jotka antavat realistista tietoa henkilöstön tilasta ja kehityksestä. Sellaisia ovat muun muassa ilmapiirikartoitukset sekä tilastot sairauspoissaoloista ja eläkkeelle siirtymisen syistä. Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatuksena on seurata työhyvinvoinnin kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä tehdä tulosten perusteella johtopäätöksiä ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia tulisi seurata säännöllisesti, jotta saadaan esiin

työhyvinvoinnin pitemmän ajan trendit ja jotta voidaan tunnistaa, onko työhyvinvointiin panostamalla saatu aikaan toivottuja hyötyjä. Luonnollinen paikka seurannalle on tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen yhteydessä. Siinä käydään läpi yrityksen tulos toiminnan, talouden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Täten pystytään varmistamaan kestävä tuloskehitys organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2011a.)

Osaaminen, motivaatio ja tavoitteelliset työtehtävät sekä näiden johtaminen ovat työhyvinvoinnin ydintä. Hyvinvoivassa työyhteisössä on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, joka on motivoitunut tekemään tavoitteellisia, tarkoituksenmukaisia ja oikein mitoitettuja tehtäviä. Hyvä johtaminen, joka organisaation strategiasta lähtien tukee tavoitteenasettelua, osaamista ja motivaatiota, luo edellytykset myös taloudelliselle menestymiselle.

## **5.6 Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen**

Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, sen tavoitteita pitää voida arvioida. Ja jotta tavoitteita voidaan arvioida, niitä täytyy voida järjestelmällisesti mitata. Henkilöstön tilan seuranta edellyttää monipuolista mittaristoa ja pitkäjänteistä työtä. Yritykset mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja monista eri prosesseista ja yrityksen toiminnoista. Mittaamisen taustalla on halu kehittää kyseistä prosessia ja saada siitä irti mahdollisimman suuri hyöty. Taloudellisten mittarien lisäksi tarvitaan myös henkilöstöä kuvaavia mittareita. Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatuksena on seurata työhyvinvoinnin kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä tehdä tulosten perusteella johtopäätöksiä ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin mittarit voivat mitata jotain tiettyä asiaa tai ilmiötä tai olla laajempia, jopa kokonaisvaltaisia mittareita. Tällöin ne ovatkin yleensä arvioita tai niissä mitataan eri ilmiöitä ja indikaattoreita, jotka kuvaavat ilmiötä. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei sinällään riitä, vaan yrityksen johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin seuraaminen säännöllisesti, koska vain siten voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikut-

taneet – onko työhyvinvointiin panostamalla saatu aikaan toivottuja hyötyjä. (Ojala & Ahonen 2005, 231–232.)

Pelkkä johdon näkemys työympäristön tilasta ei riitä, vaan kehittämisen ja päätöksenteon tueksi on saatava reaaliaikaista faktatietoa siitä, mihin suuntaa esimerkiksi ilmapiiri tai muut yrityksen toiminnot ovat kehittyneet. Mittaamisen tarkoituksena on olla strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuväline. Sen tulee kertoa mihin suuntaan ollaan menossa ja kartoittaa nykytila. On mitattava viestinnän tehokkuutta ja oppimista – saavutettiinkö tavoitteet ja toimittiinko oikein. Toimenpiteiden vaikuttavuutta on mitattava, samoin toiminnan ohjausta ja jatkuvaa parantamista. Mittaaminen on kannustamisen ja palkitsemisen apuväline. Sen avulla seurataan henkilöstön hyvinvointia, mutta myös kuormittumista ja motivaatiota. Sitä käytetään hyväksi organisaation voimavarojen (mm. aineeton pääoma) arvioinnissa ja seuraamisessa. (Työsuojelutietopankki 2012.)

Mittaukset ovat tärkeitä myös ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan kannalta, jotta työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa. Seurannalla voidaan myös havaita mahdollisia muutoksia esimerkiksi työilmapiirissä ja yleisessä siisteydessä ja järjestyksessä sekä ennakoita kehittämistarpeita. Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä mittareissa olisi tärkeää, että ne olisivat ennakoivia, jolloin asioihin ja mahdollisiin epäkohtiin voitaisiin puuttua ajoissa ja parantaa niitä, ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Työhyvinvointia tarkasteltaessa ja mitattaessa niiden tulokset vaikuttavat suoraan yrityksen operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi sairauspoissaolot suhteessa liikevoittoon kertoo nopeasti, miten paljon enemmän voittoa saataisiin aikaiseksi, jos sairauspoissaolot vähenisivät. (Työsuojelutietopankki 2012.)

Mittareiden suunnittelu tulisi toteuttaa työntekijöiden kanssa, jotta mitattavat asiat olisivat oikeita ja samalla mielenkiinto ja sitoutuminen mittaamiseen ja olosuhteiden parantamiseen kasvaa. Esimerkkejä ennakoivista mittareista ovat vaara- ja läheltä piti ilmoitukset, kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit, järjestys- ja viihtyvyysindeksit, erilaiset auditoinnit ja turvallisuuskävelyt, toimitusvarmuus, nettohyötysuhde, riskien arviointien toteutetut korjaustoimenpiteet, koulutusseuranta, kunnossapidon suunnittelu, työnteki-

jöiden turvallisuusaloitteet ja alihankkijoiden toiminnan seuranta. Vaikka pääpaino tulisi olla ennakoivassa mittaamisessa, myös reagoivista mittareista saatu tieto on tärkeää, jotta voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä. Reagoivia mittareita ovat esimerkiksi tapaturmat ja ammattitaudit, sairauspoissaolot, tuotantohäiriöt ja materiaalivahingot, reklamaatiot, tulipalot, viranomaisen huomautukset ja puuttumiset toimintaan. (Työsuojelutietopankki 2012.)

Työhyvinvointi syntyy useamman tekijän yhteisvaikutuksena ja sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Niinpä henkilöstön tilan ja kehityksen seuraamiseen mittariston on oltava monipuolinen. Pelkät rahamääräiset mittarit eivät riitä. Henkilöstöä voidaan kuvata demografisin suurein (ikä, sukupuoli), osaamisen mukaan (koulutus, kokemus, erityisosaaminen, palkkataso), ajankäytön mukaan (normaalityöaika, ylityöt, lisätyöt, vuorotyöt), työsuhteen mukaan (vakinaiset, tilapäiset, osa-aikaiset, vuokratyövoima), terveyden mukaan (sairauspoissaolot, tapaturmat, työkyky, työkyvyttömyyseläkkeet), yhteisöllisyyden mukaan (työtyytyväisyys, tiimityöskentely, asiakastyytyväisyys), tuloksellisuuden mukaan (tuotos, myynti, voitto, hoitopäivät) ja niin edelleen. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Hyviä työhyvinvointimittareita suuntaviivojen tarkasteluun ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Nämä ovat määrällisiä mittareita ja yleensä yksiselitteisiä. Oman organisaation tietoja voi peilata toimialan keskiarvoon tai muuhun sopivaan vertailuryhmään. Kokonaisvaltaiset mittarit ovat yleensä kyselyjä, joissa selvitetään henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi työilmapiiri, työn kuormitus-stressi-tyytyväisyystekijät, työtyytyväisyys, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet, organisaation jaksaminen, johtajuus ja johtaminen. Mittareiden laadinnassa on huomioitava hyvän tutkimuksen perusvaatimukset: validiteetti (mitataanko oikeaa asiaa, sitä mitä on tarkoitus), reliabiliteetti (onko mittari luotettava), relevanssi (onko mitattava asia olennainen ja tärkeä organisaatiossa) ja käytännöllisyys (mittaamisen kustannustehokkuus ja helppous).

Koska työhyvinvointi on aineettomana varallisuutena merkittävä tuloksentekijä organisaatiossa, on sillä tärkeä rooli myös laatuajattelussa. Erilaisissa kriteeristöihin perustuvissa työhyvinvoinnin arviointimittareissa on usein sama periaate

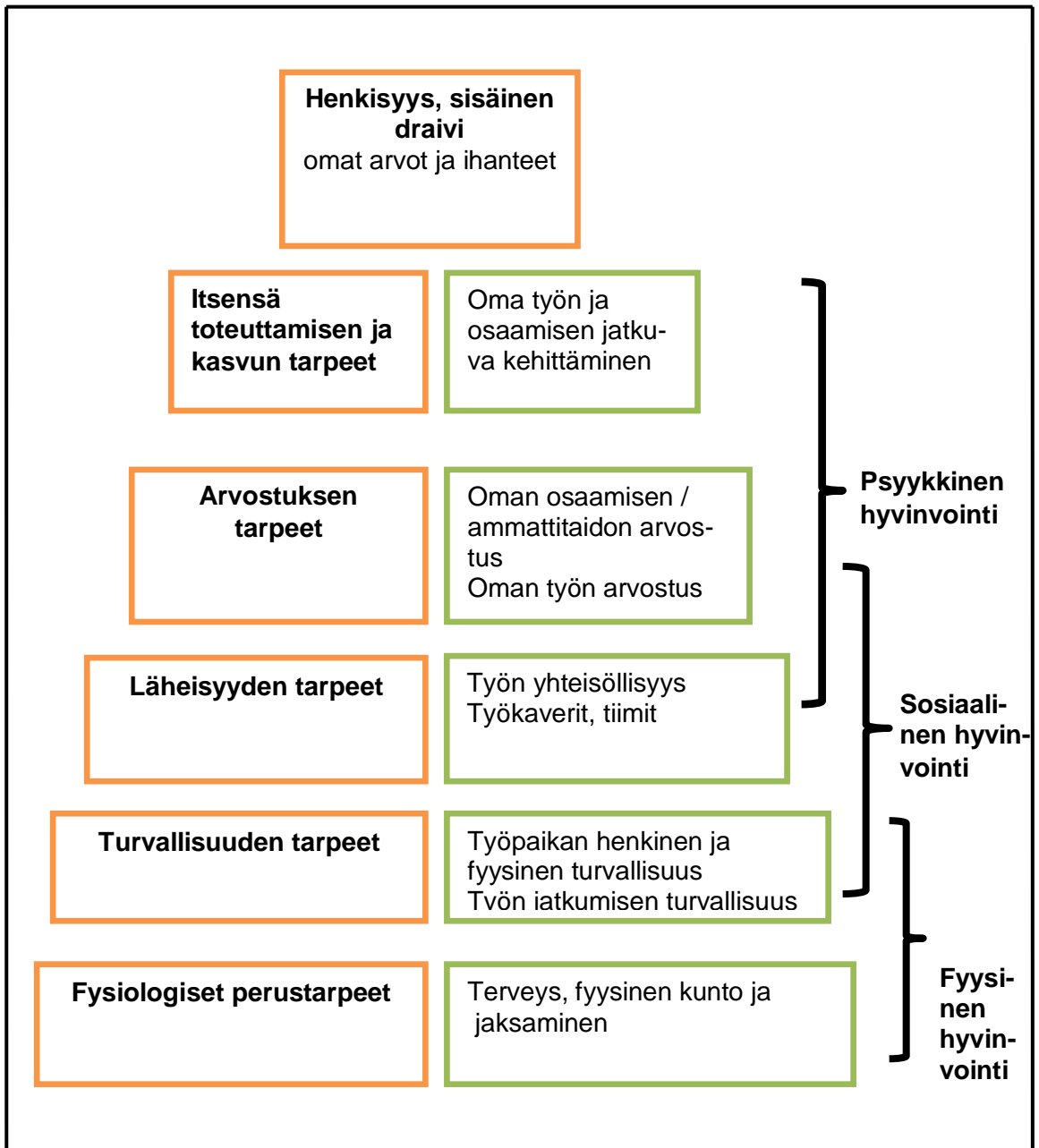
kuin laatupalkinnoissa. Laatu tai henkilöstön hyvinvointi muodostuu useista tekijöistä, joita ulkopuolinen asiantuntija tulee arvioimaan laatupalkinnon arviointiprosessin tapaan. Yhteistä kaikille laatujärjestelmille, esimerkiksi Euroopan laatumalli (EFQM) ja Common Assessment Framework (CAF)-itsearviointimalli, sekä toiminnanohjausjärjestelmille, kuten Balanced Scorecard (BSC) toiminnanohjauksen tasapainotettu suorituskykymittaristo, on se, että toimintaa arvioidaan ja parannetaan kerätyn tiedon pohjalta. Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmät tuottavat paljon tietoa työhyvinvoinnista ja tukevat suoraan sen kehittämistä organisaatiossa. (Ojala & Ahonen 2005, 237.)

Työhyvinvoinnin mittaamista ja seurantaan varten on kehitetty erilaisia tapoja ja raportointijärjestelmiä. Kaikissa yrityksissä kootaan ja tallennetaan tietoa henkilöstöstä erilaisiin tiedostoihin muun muassa palkanmaksua, kirjanpitoa, vakuutuksia, sosiaaliturvaa ja verotusta varten. Kokoamalla tämän tiedon tilastoksi henkilöstön tilasta ja kehityksestä yritys luon mahdollisuuden järjestelmälliseen henkilöpääoman kehittämiseen. Tilasto, joka laaditaan vain yrityksen sisäiseen käyttöön, on henkilöstöraportti. Useimmat keskisuuret ja suuret yritykset laativat henkilöstöraportin. Mikäli raportti on julkinen, puhutaan henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilöstötilinpäätös sisältää sekä euromääräisiä että muita indikaattoreita, esimerkiksi henkilötyövuodet. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase kuvaavat henkilöstöä puhtaasti rahallisin termein. Tietoyrityksiltä saatetaan vaatia osaamispääomaraporttia. Kestävän kehityksen ja yritysten yhteiskunnallisen vastuun vuoksi yritykset ovat kehittäneet sosiaalista raportointia ja yhteiskuntavastuun raportointia. (Ojala & Ahonen 2005, 238–247.)

Työhyvinvoinnin mittaamisen ja raportoinnin ei kuitenkaan tulisi muodostua itsetarkoitukseksi, vaan niiden tulisi toimia apuvälineinä työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä. Mittarit tulisi laatia niin, että ne edesauttaisivat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttäisivät niitä asioita, jotka ovat tärkeitä niin yrityksen strategian jalkauttamisen kuin yksittäisen työntekijän kehittymisen kannalta.

## 5.7 Yksilön työhyvinvointi ja Maslowin tarvehierarkia

Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä alueilla. Koska työ on monelle suuri ja keskeinen osa elämää, on työhyvinvoinnissakin tarkasteltava ihmistä kokonaisuutena. Kuviossa 10 kuvataan yksilön työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkian pohjalta.



KUVIO 10. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkia avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 21.)

*Alimmalla tasolla* ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten riittävän ja laadukkaan ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävä uni, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaaajan. Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tällä portaalla merkittävä. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

*Toisella tasolla* ovat turvallisuuden tarpeet. Työssä tarvitaan sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Tätä tukee myös järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. Psyykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue. (Rauramo 2008, 35.)

*Kolmannella tasolla* ovat läheisyyden tarpeet ja halu kuulua johonkin yhteisöön kuten työ- ja ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja jaksamista. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimenpiteet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

*Neljännellä tasolla* ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus muodostuu työelämässä osaamisesta ja ammattitaidosta. Arvostus tuo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

*Korkeimman asteen tarpeet* muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2008, 35.)

Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi *ylempi taso*: henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Yhteiskunnan ja työelämän turvarakenteiden muuttuessa ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään. Jokaisen oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Monen ihmisen mielestä työn tuoma asema, hyvät edut ja korkea palkka eivät ole kaikista merkityksellisimpiä asioita yksilön työhyvinvoinnissa. Paljon tärkeämpää on hyvä henki työpaikalla, johon vaikuttaa jokainen työntekijä. Jokainen voi osallistua, auttaa muita, olla tukena, kuunnella, keskustella ja ottaa vastuuta omien voimavarojensa mukaan. Seuraavissa kappaleissa esittelen opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden, joka perustuu osittain Maslowin tarvehierarkiaan.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KOHDEORGANISAATIO

Sosiaali- ja Terveysministeriön mukaan Suomessa tehtävän virallisen työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyvät epäkohdat ja vaaratekijät sekä edistää hyvien työolojen syntymistä ja parantaa yksilöiden työssä selviytymismahdollisuuksia ja työn hallintaa. Tutkimuksen tulee kehittää työyhteisöjä ja työpaikkoja nostamalla esiin ongelmia ja vaaratekijöitä ja tunnistamalla mahdollisia uusia riskitekijöitä sekä tuottamalla niiden hallintaan ja poistamiseen hyviä käytäntöjä työpaikkatasoisen ja valtakunnallisen päätöksenteon tueksi. Lisäksi tutkimuksen tulee parantaa yksilöiden, työyhteisöjen ja yhteiskunnan tuottavuutta sekä edistää kansainvälistä kilpailukykyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 18.)

### 6.1 Kohdeyrityksen esittely: Kokkolan Halpa-Halli Oy

Kokkolan Halpa-Halli Oy on täysin yksityinen, valtakunnallinen vähittäismyymäläketju, jonka toimintaperiaatteena ovat laadukkaat tuotteet, pysyvästi edullinen hintataso ja hyvä asiakaspalvelu. Yrityksen perusti vuonna 1969 nykyinen hallituksen puheenjohtaja, kauppaneuvos Esko Ylinen. Perheyrityksen toimitusjohtajana työskentelee hänen poikansa Janne Ylinen. Yhtiöllä on 38 myymälää 37 eri paikkakunnalla: Alahärmä, Alajärvi, Haapajärvi, Haapavesi, Iisalmi, Jalasjärvi, Kalajoki, Kankaanpää, Kannus, Kauhajoki, Kauhava, Kaustinen, Keminmaa, Kempele–Zeppelin, Kiiminki, Kokkola, Kurikka, Laihia, Lapua, Nivala, Närpiö, Oulainen, Oulu–Limingantulli, Oulu–Toppila, Parkano, Pietarsaari, Pirkkala, Pori, Pyhäjärvi, Raahe, Saarijärvi, Seinäjoki, Tampere–Kaleva, Tornio, Vaasa, Vöyri, Ylivieska ja Ylöjärvi. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Kokkolassa, missä toimii myös keskusvarasto. Kaiken kaikkiaan Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä työskentelee 1400 kaupan ammattilaista. (HHnet 2012.)

*Kauppalehden tulostiedote 11.2.2012:*

*Kokkolan Halpa-Halli -konserni teki vuonna 2011 liikevaihtoa 257,7 miljoonaa euroa. Konsernin kasvu oli maltillista liikevaihdon noustessa*

*6,3 prosenttia edellisestä vuodesta. Euromääräistä kasvua edelliseen vuoteen kertyi 15,2 miljoonaa euroa. Edellisenä vuonna liikevaihto oli 242,5 miljoonaa euroa. Liikevaihdon kohtalaisesta kasvusta huolimatta Kokkolan Halpa-Halli -konsernin tulos heikkeni tuntuvasti viime vuonna. Tulosta kertyi tilikaudelta 1,8 miljoonaa euroa, jossa laskua edelliseen vuoteen oli 305 tuhatta euroa eli 14,5 prosenttia. Tuloksen tuntuvan laskun myötä myös Kokkolan Halpa-Halli -konsernin kannattavuus pääoman tuotolla mitattuna jäi välttäväksi. (Kauppalehti 2012.)*

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n missio on tuottaa vähällä rahalla paljon tavaraa. Ja mikä parasta tämän tietävät ei vain koko henkilökunta, vaan myös asiakkaat. Yrityksen visiona on olla edelläkävijä niin tuote- kuin markkinointisektorilla. Strategiana on tuottaa asiakkailleen laajojen tavaravalikoimien palveluita mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla laadusta tinkimättä. Vahvaa, keskusjohtoista ketjutoimintamallia hyödyntäen Kokkolan Halpa-Halli Oy pyrkii myymään tuotevalikoimansa tuotteita 80–90 prosenttia edullisemmin kuin kilpailijansa. Tämän lisäksi tavoitteena on löytää valikoimiin tuotteita, joiden avulla Halpa-Halli erottautuu kilpailijoista. (HHnet 2012.)

Kannattavan liiketoiminnan ohella yrityksen arvoihin kuuluvat yhteiskuntavastuullisuus, perhekeskeisyys, rehellisyys, kristillisten arvojen kunnioittaminen sekä asiakkaiden, henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden arvostaminen. Myymälät ovat kiinni sunnuntaisin, koska ihmisen on myös levättävä. Yrityksen arvot näkyvät myös tuotevalikoimassa: alkoholi ja tupakkatuotteet puuttuvat myymälöiden hyllyistä. (HHnet 2012.)

## **6.2 HHtrading ja logistiikkakeskus**

Halpa-Halli -ketjun myymälät ovat täyden palvelun tavarataloja, joiden yli 60 000 tuotteen valikoimaan kuuluvat naisten, miesten ja lasten tekstiilit ja kengät, kodin-tekstiilit, talous- ja keittiötuotteet, sesonkituotteet, lelut, elektroniikka, vapaa-ajan tuotteet, autotarvikkeet, työkalut, kosmetiikka- ja kemialiotuotteet sekä elintarvikkeet. Tunnettujen kotimaisten ja ulkomaisten tuotemerkkien ohella tuoteryhmät

muodostuvat ketjun omista tuotemerkeistä, kuten esimerkiksi Onni, Xtreme, Lovely Bears, Play Zone, Terazze, Blueray, Pulse, Reach, Delicate ja Ziip!. (HHnet 2012.)

Halpa-Halleista löytyy myös erikoispalvelua ja erikoismyymälöitä. Seitsemässä myymälässä tavaratalon sisällä palvelee asiakkaita HH Cafe tarjoten hyvää ruokaa ja kahvilatuotteita. HH Sport, vapaa-aikaa, metsästyksen ja kalastukseen erikoistunut myymälä toimii viiden Halpa-Hallin yhteydessä. HH kangas, Kokkolassa ja Ylöjärvellä, on ammattitaidolla ja laadukkailla tuotteilla asiakkaitaan palveleva kangaskauppa, jossa asiakkaalle voidaan toteuttaa niin sanottua avaimet käteen - sisustuspalvelua. (HHnet 2012.)

Myymäläketjun pääkonttori ja keskustoiminnot sijaitsevat Kokkolassa. Hallinnollinen toiminta, ostotoiminnot, markkinointi, mainososasto, palkanlaskenta, rahoitus, it-osasto sekä keskusvarasto työllistävät noin 300 henkilöä. Oma markkinointi- ja mainososasto suunnittelee ja toteuttaa yhtenäistä ketjumarkkinointia kaikilla mahdollisilla mainosvälineillä. Tätä tukee oma mainostuotanto, muun muassa sivunvalmistus, mainoskuvaukset ja äänimainokset. (Yritysesittely 2010.)

Itsenäisellä ja riippumattomalla osto-organisaatiolla on kotimaisen teollisuuden, vahvojen maahantuojien ja skandinaavisten toimijoiden ohella ostotoimintaa ympäri maapallon. Neljällä osto-osastolla (tekstiili, talous, päivittäistavara, tuore-elintarvike) työskentelee yli 20 henkilöä. Koko valikoima, lukuun ottamatta tuore-elintarviketta, kiertää Kokkolan Jänismaan 32 500m<sup>2</sup> suuruisen logistiikkakeskuksen kautta. Keskusvarasto toimii Halpa-Hallin myymälöiden ”sydämenä”. Reaaliaikainen varastokirjanpito, automaattiset tilausjärjestelmät ja oma kuljetuskalusto takaavat oikea-aikaisuuden ja joustavuuden. (Yritysesittely 2010.)

Kokkolan Halpa-Halli Oy:llä on myös oma it-osasto, jonka pääasiallisena tehtävänä on tietojärjestelmien suunnitteleminen, ylläpitäminen ja kehittäminen sekä tieto- ja viestintäteknologiajärjestelmien hankkiminen. It-osasto vastaa kaikista yrityksen tietokoneavusteisista toiminnoista, valvoo ja opastaa. It-osasto on erittäin tärkeä tukitoiminto yrityksen eri prosesseille.

### 6.3 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään tutkimuskoh- teensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla teoreettista kirji- tuspöytä tutkimusta, jossa käytetään hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia, tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu oletamus käytännössä, mutta tavoitteena tai tutkimusongelmana voidaan myös selvittää jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syitä tai etsiä ratkaisua siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. (Heikkilä 2010, 13.)

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimus- menetelmän valintaa. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat ensisi- jaisesti tutkimusmenetelmän. Tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen koh- teena olevat joukko, josta tietoa halutaan. Tutkimus voi olla joko kokonaistutkimus, jolloin koko perusjoukko tutkitaan, tai osatutkimus eli otantatutkimus, jolloin vain tietty perusjoukon osa eli otos tutkitaan. Otoksesta saadut tulokset pyritään yleis- tämään koko perusjoukkoa koskevaksi. Empiiristä tutkimusta varten hankittuja kä- sittelemättömiä tietoja sanotaan havaintoaineistoksi tai tutkimusaineistoksi. Aineis- to voi olla primaarista eli tutkimusta varten kerättyä tai sekundaarista eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen hankittua. Havaintoaineisto muodostuu tutkimuk- sen kohteena olevien tutkimusyksiköiden (esimerkiksi henkilö) tiedoista. Nämä havaintotiedot ovat vastauksia tutkimuskysymyksiin tai mielipiteitä tutkittavista asi- oista. Niitä sanotaan muuttujien arvoiksi. Muuttujalla tarkoitetaan mitä tahansa mi- tattavaa ominaisuutta tai muuta suuretta, jonka arvoissa esiintyy vaihtelua. Muuttu- jia ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, kotipaikka tai mielipide johonkin asiaan. (Heikki- lä 2010, 14.)

Perusjoukon määrittämisen jälkeen on selvitettävä, onko perusjoukosta olemassa kattava rekisteri ja voidaanko rekisterin tietoja käyttää tutkimuksessa hyväksi. Otos ei voi koskaan täysin tarkasti kuvata perusjoukkoa. Otoksesta saatavat tulokset ovat voimassa koko perusjoukossa vain tietyllä todennäköisyydellä. Otannassa olennaista on satunnaistaminen eli otokseen tulevien yksiköiden tulee määräytyä sattumanvaraisesti. Otoksen koko ilmaistaan usein tilastoyksiköiden määränä,

mutta joskus myös otantasuhteena: otoskoko jaettuna perusjoukon koolla. Edustavan otoksen saaminen edellyttää, että otosyksiköt on valittu arpoen eikä harkiten, jokaisen otokseen valitun on kuuluttava perusjoukkoon ja jokaisella yksiköllä on mahdollisuus päästä otokseen. Tavallisimmin käytetyt otantamenetelmät ovat yksinkertainen satunnaisotanta satunnaislukugeneraattorin avulla, systemaattinen eli tasavälinen otanta, ositettu eli stratifioitu otanta, ryväotanta eli klusteriotanta ja otanta otosyksikön koon mukaan. (Heikkilä 2010, 34–36.)

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa eri tyyppeihin monin eri tavoin, esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Kartoittava tutkimus on vapaamuotoinen *tarkoituksen mukaan* tyypiteltävä tutkimus, jolla lähinnä valaistaan ongelmaa ilman systemaattista tietojen keruuta tai analyysia. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä, milloin. Se liittyy yleensä osana lähes jokaiseen tutkimukseen ja voi olla jonkin muun tutkimuksen pohjana. Esimerkiksi mielipidetiedustelut ja erilaiset tilastaselvitykset voivat olla kuvailevia tutkimuksia. Selittävä eli eli kausaalilla tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita, kuten mitkä ovat syyt liikkeen asiakasmäärän laskuun. Kokeellinen eli eksperimentaalinen tutkimus on yksi tarkoitusta selittävän tutkimuksen erityisluoto, jonka avulla tutkitaan jonkin tekijän (esimerkiksi toimenpide tai jokin aine) vaikutusta kontrolloiduissa olosuhteissa. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse aktiivisesti mukana kehittämis- tai muutosprosessissa yhdessä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksen avulla voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi jonkin uuden työtavan soveltuvuutta. Evaluaatiotutkimuksella pyritään arvioimaan jonkin toiminnan tai tehtyjen päätösten vaikutuksia. Arvioidaan esimerkiksi mainoskampanjan vaikutusta tuotteen myyntiin. Jos selittävien tekijöiden avulla pyritään tekemään ennusteita, voidaan puhua ennustavasta tutkimuksesta. Tutkimustulosten perusteella hahmotellaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja ennustetaan niiden toteutumisten todennäköisyyksiä. (Heikkilä 2010, 14–15.)

*Aikaperspektiivin* suhteen empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kertaluonteisiin yhdenajankohdan kattaviin poikkileikkaustutkimuksiin tai pitkittäistutkimuksiin, joissa mitataan saman kohderyhmän ominaisuuksia eri ajanhetkinä. *Tutkimusotteen* mukaisessa tyypittelyssä tutkimusasetelman ollessa intensiivinen, yhtä tai muuta-

maa tapausta pyritään tutkimaan mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti. Vastaavasti tutkimusasetelma voi olla myös ekstensiivinen eli laajasti kattava, mutta pintapuolinen. (Heikkilä 2010, 16.)

*Tiedonkeruumenetelmän* mukaan tyypiteltävissä tutkimuksissa tutkimusongelmas- ta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuen tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen. Määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuk- siin liittyviä kysymyksiä. Se edellyttääkin riittävän suurta ja edustavaa otosta. Ai- neiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuviain. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksikköjä laajempaan joukkoon tilastollisen päätte- lyn keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua ole- massa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Laa- dullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esimerkiksi asiakas) ja selittämään sen käyttäytymistapaa ja päätösten syitä. Pieni määrä tapauksia, jotka analysoidaan tarkasti. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastolli- siin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäy- tymistieteiden oppeja. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin pohjaksi. Laadulli- nen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja so- siaalisten ongelmien tutkimiseen. Sen avulla voidaan antaa virikkeitä erilaisille jat- kotutkimuksille. Joissakin tutkimuksissa näillä kahdella tutkimusotteella, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella, voidaan onnistuneesti täydentää toinen toistaan. (Heikkilä 2010, 16.)

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden mittaamiseen käytetään yleisimmin erilaisia henkilöstökyselyjä. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä ja tarkastella tietoa erilai- sista yhteiskunnallisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyseleviä tutkimuksia on kahdenlaisia: kirjallinen kysely eli lomakehaas- tattelu ja suullinen kysely eli haastattelu. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vas- taajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta

mielipidekyselyihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Haastattelututkimuksessa tutkija tai haastattelija esittää kysymyksiä suoraan vastaajalle, esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten. Haastattelulomake muistuttaa kyselylomaketta. Erona on se, että kyselylomakkeen on toimittava omillaan, ilman haastattelija apua. (Vehkalahti 2008, 11.)

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen tulee kiinnittää tarkkaa huomiota itse tutkimuksen suunnitteluun. Kun vastaaja täyttää lomakkeen, on siihen enää myöhäistä tehdä muutoksia, joten lomake on todella syytä suunnitella huolellisesti. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin lomakkeesta. Ratkaisevaa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Aluksi on tärkeää hahmottaa kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön keskeiset ulottuvuudet. Mitä enemmän on käytettävissä tutkimusalan tunnettua teoriaa, sitä selvemmin ulottuvuudet saadaan johdettua suoraan teoriassa määritellyistä käsitteistä. Tuntemattomilla alueilla luovittaessa on oltava valmiina havaitsemaan ja tunnistamaan myös täysin uusia ulottuvuuksia. Seuraavaksi tullaan käytännön mittauksen tasolle, kysymyksiin ja väitteisiin, joita kutsutaan osioiksi. Ulottuvuudet ja osiot vastaavat perimmäisiin kysymyksiin siitä, mitä mitataan ja miten. Jokaisen osion taustalla häilyy myös joukko epävarmuuksia eli mahdollisuus mitausvirheisiin, joita ei voi välttää, mutta joiden vaikutuksia voi vähentää. Mittari taas on osioista koostuva kokonaisuus, joka mittaa useita, jollain tavoin toisiinsa liittyviä asioita. Kokonaisuuden kannalta tärkeintä on osioiden sisältö ja se, mitä ulottuvuuksia niillä pyritään mittaamaan. Osioita voidaan kutsua avoimiksi tai suljetuiksi osioiksi. Avoimeen osioon vastataan vapaamuotoisesti, kun taas suljetun osion vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi lomakkeeseen. Valmiiden vaihtoehtojen on oltava toisensa poissulkevia, toisin sanoen ne eivät saa mennä päällekkäin. Kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen suljettuja osioita, mutta avoimiakin tarvitaan. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittausta sekä helpottavat tietojen käsittelyä olennaisesti. (Vehkalahti 2008, 20–25.)

Mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa erotetaan kaksi perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys kertoo, mitataanko sitä mitä piti ja realibiliteetti eli luotettavuus tai toistettavuus kertoo, miten tarkasti mitataan (Vehkalahti 2008, 29). Jos tutkija ei ole asettanut täsmällisiä tavoitteita tutkimukselleen, hän tutkii

helposti vääriä asioita. Validius tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla suoritettut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen. Se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Realibilitetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta – tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tieteellisiä tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on kovin pieni. Varsinkin kyselytutkimuksissa kannattaa huomioida jo otantaa suunniteltaessa joskus suureksikin nouseva poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. Luotettavien tulosten saamiseksi on myös varmistettava, että kohderyhmä ei ole vino, vaan otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimus ei anna tietoa koko perusjoukosta, jos tutkitaan vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä. (Heikkilä 2010, 31.)

Tämän opinnäytetyön lomakekyselytutkimus on havainnoivaa tutkimusta, jossa primaariin havaintoaineistoon on käytetty tasavälistä otantaa. Aikaperspektiiviltään tämä kartoittava -tyyppinen tutkimus on poikkileikkaustutkimusta. Tutkimusasetelma on ekstensiivinen. Tiedonkeruumenetelmältään tutkimus on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen yhdistelmä. Määrällisen tutkimuksen piirteitä edustaa se, että laajasta aineistosta kerätään tietoa tutkimuslomakkeilla ja pyritään selvittämään lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Toisaalta käytetään yleensä laadullisen tutkimuksen hyödyntämää psykologiaa, kun selvitetään kohderyhmän tarpeita ja odotuksia.

#### **6.4 Tutkimuksen taustaa ja kyselyyn vastaajat**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa Kokkolan Halpa-Hallin Oy:n työntekijöiden, eli omien työkavereideni, käsityksiä heidän työhyvinvointiinsa liittyvistä tekijöistä yksilön työhyvinvoinnin kannalta, sivuten työyhteisöjen työhyvinvointia. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty koko organisaation kattavaa työhyvinvointiin

liittyvää tutkimusta. Työyhteisökohtaisesti on käyty kehityskeskusteluja, esimerkiksi meidän työyhteisössämme yksi kierros 26 työssäolovuoteni aikana. Henkilökohtaisen SWOT -analyysin olen tehnyt yhden kerran, kun aikoinaan uusi esimiehemme halusi saada käsityksen uusista alaisistaan ja heidän toimenkuvistaan. Varhaisen tuen malli työhyvinvoinnin tueksi otettiin käyttöön vuonna 2011.

Henkilöstökyselyn kohderyhmä oli Kokkolan Halpa-Halli Oy:n vakituinen henkilöstö: johto, esimiehet ja työntekijät. Henkilöstö toimii työyhteisöissä, joita ovat myymälät, keskusvarasto ja pääkonttori. Yrityksen johdon muodostavat toimitusjohtaja, apulaisjohtaja ja talousjohtaja, mutta tässä tutkimuksessa johdon henkilöiksi katsottiin kuuluvaksi myös mainospäällikkö, kahden osto-osaston (tekstiili, päivittäistavara) ostopäälliköt sekä kolme kenttäpäällikköä, jotka ovat myymäläpäälliköiden ja lihamestareiden esimiehiä. Johto toimii pääkonttorilla sekä kentällä. Esimiesasemassa ovat johdon lisäksi myymäläpäälliköt ja tuore-elintarvikemyymälöiden lihamestarit, varaston esimiehet tavarantoimituksessa ja keräyksessä sekä keskusvaraston varastopäällikkö ja it/atk-päällikkö. Työntekijöiden ryhmä koostuu myymälöiden, keskusvaraston ja pääkonttorin henkilökunnasta. Myymälähenkilökuntaan kuuluvat myyjät, kassahenkilöt, somistajat ja siivoojat sekä cafe-henkilökunta. Keskusvaraston ammattiryhmiä ovat varastotyöntekijät, siivoojat, autonkuljettajat, kaluste- ja huoltomiehet, it-osaston asiantuntijat, atk-osaston toimihenkilöt ja logistiikkasihteerit. Pääkonttorilla työskentelee toimistotyöntekijöitä, kirjanpitäjä, palkanlaskijoita, laskuntarkastajia, reskontranhoitajia, ostajia, ostosihteereitä, tuontisihteereitä, johdon sihteereitä, atk-toimihenkilöitä ja puhelinvaihteenhoitajia sekä mainos- ja markkinointiosaston ammattilaisia. (Märsylä 2012.)

Suuren henkilökuntamäärän (1400 henkilöä) vuoksi henkilöstökysely päätettiin suorittaa otantatutkimuksena 20 prosentille vakituisesta henkilökunnasta eli 280 henkilölle. Poikkeuksena johto, josta kysely lähetettiin kaikille edellä mainitulle yhdeksälle henkilölle. Myös jokaiselle myymäläpäällikölle ja lihamestarille sekä keskusvaraston esimiehelle lähetettiin kysely yksityisyyden suojan vuoksi, vaikka lopullisessa tutkimuksessa otettiin mukaan vain tietty osuus eli 20 % kaikista vastanneista esimiehistä. Muut vastaajat valikoitiin tasavälisessä eli systemaattisessa otannassa palkanlaskennan toimittamista aakkosjärjestyksessä olleista palkkatie-

tolistoista poimintavälin ollessa viisi. Poimintaväli on perusjoukon koko jaettuna otoskoollla ja tämä pyöristettynä kokonaisluvuksi. Jokaisen työyhteisön esimiehelle lähetettiin kysymyslomakkeiden mukana toimintaohje (LIITE 1), jossa oli kerrottu kyseessä olevasta työyhteisöstä valikoidut vastaajat. Oulun Limingantullin myymälän henkilöstö suljettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle myymälän muuttokiireiden vuoksi.

Varsinainen henkilöstökysely -prosessi alkoi kysymysten laatimisella ja muokkauksella Maslowin tarvehierarkian mukaisesti Päivi Rauramon työhyvinvoinnin viiden portaalan -malliin tukeutuen. Suunnitteluvaihe oli työläs. Tutustuin lukemattomaan määrään erilaisia työhyvinvointi- ja terveyskyselymalleja muun muassa työterveyslaitoksen ja eläkevakuutusyhtiöiden verkkosivuilta löytyvistä linkeistä. Sain huomata, että kyselyt mittaavat useimmin koko yhteisön työhyvinvointia kuin yksilön työhyvinvointia, jota tässä tutkimuksessa tutkin. Yksilön työhyvinvointitutkimukset taas oli räätälöity useimmiten terveydenhoitoalan tarpeisiin. Tämän tutkimuksen kysymyksiä ei varsinaisesti testattu, mutta hyväksyin ne yrityksen johdolla. Vaikka verkkolomakkeet ovat voimakkaasti yleistyneet ja tämänkin tutkimusaineiston tallennusvaihe olisi helpottunut huomattavasti sähköisenä kyselynä tehtynä, päätin tehdä kyselyn tavoitettavuusongelman vuoksi vain paperiversiona. Kaikilla työntekijöillä ei ole yrityksen sähköpostiosoitetta, ja henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita olisi ollut mahdotonta kerätä. Koska vastaaminen sai tapahtua työajalla, luultavasti kovinkaan moni ei olisi tehnyt sitä kotona vapaa-ajallaan. Vielä ennen varsinaista levitystä kentälle minun esimieheni lähetti kaikille muille esimiehille sähköpostin, jossa hän kertoi tulossa olevasta työhyvinvointitutkimuksesta. Yllätykseni aloin jo tässä vaiheessa tutkimusta saada positiivista palautetta. Kysely oli lähetyksvalmis viikolla kaksi kuluva vuotta – palautus viikolla neljä. Lähtökohteisesti kysymyspatteristo tehtiin suomenkielisenä (LIITE 2), mutta pyynnöstä lähetin sen jälkikäteen kolmelle myymälälle myös ruotsinkielisenä versiona (LIITE 3).

Suurin osa kyselylomakkeista palautui reilusti etuajassa, mutta oman elämäni suuren surun vuoksi jatkoin palautusaikaa useammalla viikolla. Innostuneen vastaanoton vuoksi karhukyselyitä ei tarvinnut lähettää lainkaan. Numeroin ja tarkastin kaikki lomakkeet ja hyväksyin ne kaikki mukaan tutkimukseen. Vain yhdessä lomakkeessa vastaaja oli nähtävästi vahingossa ohittanut yhden sivun

(=kysymyssarjan) vastaamatta. Muuten lomakkeissa ei ollut yhtään, jossa olisi jätetty vastaamatta useisiin perättäisiin kysymyksiin, vaan vastaamatta jääneet kysymykset olivat satunnaisia ja yksittäisiä. Tallensin kyselyn tulokset suoraan tilasto-ohjelmaan SPSS versio 18 (PASW Statistics 18) analysoimista varten. Tallentamisen jälkeen tarkistin vielä aineiston. Puuttuvat arvot eivät häirinneet aineiston käsittelyä, koska ohjelma kertoi, kuinka paljon vastaamattomia oli ja laskee pyydettyt tunnusluvut vain vastanneiden luvuista. Analysoinnin tein SPSS-ohjelmalla, mutta kuvioita ja taulukoita muokkasinkin ja toteutin osittain myös Microsoftin Excel- ja Word-ohjelmilla.

## 6.5 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen (LIITTEET 2 ja 3) ensimmäisenä sivuna oli jokaiselle vastaanottajalle suunnattu saatekirje. Saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu. Se kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot: mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjeen merkitystä ei voi aliarvioida, koska sen perusteella vastaaja voi joko motivoitua vastaamaan kyselyyn tai hylätä koko lomakkeen. Ei siis välttämättä auta, vaikka lomake olisi kuinka hyvä. Vastaaja ei ehkä edes vilkaise sitä, jos saatekirje on epämääräinen tai ylimalkainen. Tässä kyselyssä saatekirjeen tarkoituksena oli houkutella vastaajat vastaamaan kaikkien yhteisen edun vuoksi ja saada heidät ajattelemaan vastaustaan enemmän, koska se vaikuttaa myös kyselyn validiteettiin. (Vehkalahti 2008, 47–48.)

Varsinainen kysely alkoi vastaajien taustatietokysymyksillä (5kpl). Tässä ne olivat täsmällisiä tosiasiakysymyksiä, joihin vastaaminen ei edellytä mielipiteitä tai käsityksiä, vaan tarkat tosiasiat eli faktat vastaajasta: sukupuoli, ikä, kuinka kauan on työskennellyt yrityksen palveluksessa, millä osastolla tai yksikössä työskentelee ja onko esimiesasemassa vai ei. Taustatietokysymykset, kuten kaikki muutkin, ovat monivalintakysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista ympyröidään sopiva. Tällaisia kysymyksiä nimitetään myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Suljettujen

kysymysten tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi myös tiettyjen virheiden torjunta. Kaikki vastaajat eivät ole kielellisesti lahjakkaita eivätkä osaa itse muotoilla vastauksiaan, jotkut puolestaan pyrkivät välttämään esimerkiksi kritiikin antamista. Kun vastaajille tarjotaan vaihtoehtoja, vastaaminen ei esty kielivaikeuksien takia ja on helpompi antaa myös moittivia tai arvostelevia vastauksia. (Heikkilä 2010, 50.)

Mielipidetiedusteluissa on usein monia suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkotyypisin vastausvaihtoehdoin. Etuna asteikkotyypisten kysymysten käyttämisessä on, että niiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Heikkoutena on se, ettei vastauksista voi päätellä, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. Jos halutaan selvittää kohteiden eri osatekijöiden tärkeys, se täytyy mitata omalla mittarillaan (kysymyksillä). Toisena heikkoutena on se, että jälkimmäisten väittämien vastauksiin saattaa vaikuttaa se, miten edellisiin on vastattu. Vastaaja pyrkii näin saamaan loogisuutta vastauksiinsa. Tässä kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jossa tässä tapauksessa oli 4-portainen järjestysasteikko: täysin eri mieltä – melko eri mieltä – lähes samaa mieltä – täysin samaan mieltä. Vastaajan tuli valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. (Heikkilä 2010, 53.)

Tämän henkilöstökyselyn kysymykset oli siis rakennettu Maslowin tarvehierarkiaa ja Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallia hyväksi käyttäen. Maslowin motivaatioteorian esittelin kappaleessa 4.4 ja yksilön työhyvinvointia Maslowin motivaatioteorian pohjalta kappaleessa 5.7. Seuraavaksi kerron viidestä vaikuttavasta askeleesta työhyvinvoinnissa eli Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat-mallista.

Työhyvinvoinnin portaat-malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestäväan kehittämiseen. Työfysioterapeutti ja terveystieteiden maisteri Päivi Rauramo on kehittänyt viisiportaisen Työhyvinvoinnin portaat-mallin vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia tyky- ja työhyvinvointimalleja sekä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokainen porras / tarve on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten kunkin tarpeen tyydyttyminen ilmenee, minkälaisia seurauksia on tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksi-

lönkin näkökulmasta sekä kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porrastetulta. (Rauramo 2008, 34.)

Työhyvinvoinnin portaat-mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systeemiseksi malliksi on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Ymmärtämisen apuvälineenä on käytetty systeemijattelua, joka pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2008, 34.) Seuraavassa kuviossa vasemmalla puolella ovat numeroituna tarpeet, niihin vaikuttavat tekijät yksilön ja organisaation tasolla sekä mittarit, joilla niitä voidaan mitata. Oikeapuoleisissa ”laatikoissa” ovat ne tavoitteet, joihin kulloisenkin tarpeen tyydyttämisellä pyritään.



KUVIO 11. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta (mukaillen Rauramo 2008, 27.)

Samalla kun esittelen kuviossa olevan tarpeen kohdalta toiminnan, joilla kulloiseenkin tavoitteeseen eli tarpeen tyydyttymiseen päästään, kerron myös tuota tarvetta vastaavan kohdan tekemässäni Halpa-Hallin työhyvinvointikyselyssä. Tämän kyselyn kysymykset avaavat seuraavassa kappaleessa Työhyvinvointikyselyn

tulokset. Tarpeet esittelin yksityiskohtaisesti jo kappaleessa 5.7. Arviointimittareina ovat jokaisessa portaassa kulloinkin kyseessä olevaan tarpeeseen parhaiten soveltuvat mittaukset, kyselyt, keskustelut ja tilastot, mutta myös spesifisemmät arviointitavat kuten erilaiset tuotokset. Esimerkiksi psykofysiologisten perustarpeiden täyttymistä voidaan tutkia erilaisilla terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon mittauksilla. Turvallisuuden tarpeen mittarina käytetään muun muassa työpaikkaselvityksiä ja riskikartoituksia. Kolmannessa portaassa liittymisen tarpeen tilaa voidaan arvioida työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä. Arvostuksen tarpeen tyydyttymistä mitataan esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä ja taloudellisen tuotoksen perusteella. Itsensä toteuttamisen tarvetta voidaan jossakin organisaatiossa arvioida kehityskeskusteluissa, kun taas toisaalla pidetään parempana kriteerinä innovaatioita tai tieteellisiä ja taiteellisia tuotoksia. (Rauramo 2008, 27.)

Psykofysiologisten perustarpeiden tyydyttymisen tavoitteena on tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon ja liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon. Yksilön omalta toiminnalta tämä edellyttää terveellisiä elintapoja, muun muassa kohtuullisuutta alkoholin käytössä, tupakoimattomuutta, liikuntaa, ravintoa, painon hallintaa, lepoa ja unta. Organisaation toiminnan tasolla tämän merkitsee työkuormituksen säätelyä, työpaikkaruokailua ja työterveyshuoltoa. Henkilöstökyselyssä psykofysiologisia tarpeita arvioitiin ensimmäisessä osiossa ”Omat voimavarat” (LIITE 2). (Rauramo 2009, 4.)

Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö ovat turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen tavoitteena. Yksilön kohdalla tämä tarkoittaa turvallisia, ergonomisia ja sujuvia työ- ja toimintatapoja, uskallusta tarttua epäkohtiin, hyviä käytöstapoja, vastuiden ja oikeuksien tiedostamista ja niiden mukaan toimimista sekä taloudellista tilannetta. Organisaation toiminnassa turvallisuuden tarpeen tyydyttyminen ilmenee työsuhteen pysyvyytenä, turvallisena työympäristönä (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen) sekä työsuojelun yhteistoiminnan toteutumisenä. Näistä asioista tiedusteltiin työhyvinvointikyselyn osiossa ”Työn sisältö ja vaatimukset” (LIITE 2) (Rauramo 2009, 4.)

Tavoitteena liittymisen tarpeelle ovat yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Yksilöltä tämä edellyttää joustavuutta, erilaisuuden arvostamista, kehitysmuutteisyyttä, kunnossa olevia ihmissuhteita (sekä työ että yksityiselämä) ja mieluisia harrastuksia. Organisaation toiminnassa edellytyksenä ovat työyhteisön hyvä ilmapiiri, hyvät kokouskäytännöt, yhteistyön sujuminen, konfliktien käsittely, johtaminen, työpaikan sisäisten ja ulkoisten tukiverkostojen hyödyntäminen. Henkilöstökyselyni ”Työilmapiiri ja ihmissuhteet” -osiossa (LIITE 2) arvioitiin liittymisen tarpeen täyttymistä. (Rauramo 2009, 4.)

Arvostuksen tarpeen tyydyttymisen tavoitteena ovat eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Yksilön näkökulmasta vaikuttavat tekijät ovat aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa, itsearvostus, myönteinen minäkuva, oman työn arvostus sekä hyvät käytöstavat. Organisaation kannalta vaikuttavat hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät, kuten myös henkilöstön osallistuminen sekä avoin ja sujuva tiedon kulku. Kyselyssä ”Työyhteisöni arvot ja toimintatavat” -osiossa (LIITE 2) mitattiin henkilöstön painotuksia arvostuksen tarpeesta. (Rauramo 2009, 4.)

Ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen tavoitteena ovat oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset. Yksilön omassa toiminnassa ratkaisevat tekijät ovat oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito, oppimisen ja oivaltamisen ilo sekä luova toiminta. Organisaation tasolla tavoitteeseen pääsemiseen vaikuttavat tekijät ovat osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen, mielekkään työn mahdollistaminen sekä luovuus ja vapaus. Myös työhyvinvointikyselyssäni tätä arvioitiin osiossa nimeltä ”Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito” (LIITE 2). (Rauramo 2009, 4.)

Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, on selvää, että lähtötilanne on pystyttävä arvioimaan. Ennen arviointia on kuitenkin oltava määritettynä ja tiedossa organisaation tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään,

toisin sanoen on luotava toimintasuunnitelma Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti. Lisäksi on tunnistettava hyvinvoinnin esteet ja vahvistajat. Tähän liittyy myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila – mihin pyritään ja mitkä ovat ne mittarit, jotka parhaiten tukevat seuranta ja joita voidaan hyödyntää kehityksessä. Rauramon mukaan ei saa unohtaa, että työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin ottein. Seuraavassa luvussa tutustumme Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työhyvinvointia yksilön näkökulmasta kartoittavan kyselyn tuloksiin. (Rauramo 2008, 36.)

## 7 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET

Lähetin työhyvinvointikyselyn 20 %:lle Kokkolan Halpa-Hallin Oy:n työntekijöistä eli 266 henkilölle ja lisäksi 85 esimiehelle jo edellä mainitun yksityisyyden suojaamisen vuoksi, kaiken kaikkiaan yhteensä 351 henkilölle. Esimiehistä 9 henkilön katsotaan tässä tutkimuksessa kuuluvan johtoon. Vastausprosentti työntekijöillä oli 96,6 % (n=257), esimiehillä yhteensä 85,9 % (n= 73) ja vielä erikseen johdolla 44,4 % (n=4). Esimiehistä otettiin lopulliseen seulontaan mukaan 20 % (n=17) ja johdosta 20 % (n=2). Viimeisessä tarkistuksessa ja tilastoajossa esimiesten lukumäärä oli kuitenkin 20. Tämä ei ole tilastovirhe vaan joku vastaajista oli merkannut itsensä esimieheksi minun rajaamani ryhmän ulkopuolelta. Esimerkiksi keskusvaraston alemman tason esimies, kun mukaan kyselyyn rajasin esimieheksi vain ylemmän tason esimiehet. Yhteensä vastaajia tutkimuksessa oli siis 277 eli 19,7 % koko henkilökunnasta. Kysymyksiä tai väittämiä tässä henkilöstökyselyssä oli 37 kappaletta. Taustatiedot olivat monivalintakysymyksiä, joista valittiin yksi oikea vaihtoehto. Muissa kysymysosioissa vastattiin vastausasteikolla 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=lähes samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsottu numero kunkin väittämän kohdalta.

### 7.1 Taustatiedot

Työhyvinvointikyselyn kysymykset 1–5 koskivat taustatietoja. Kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista 231 (83,4 %) oli naisia ja miehiä 45 (16,2 %). Yksi (0,4 %) vastaajista ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Kysymyksessä 2 tiedusteltiin vastaajien ikää luokiteltuna viiteen eri ryhmään. Suurin ikäryhmä oli 45–54-vuotiaat 94 (33,9 %) vastaajalla ja toiseksi suurin 35–44-vuotiaat 81 (29,2 %) vastaajalla. Vastaajista 55–65-vuotiaita oli 37 (13,4 %). Nuorimpia ikäryhmiä edustivat alle 25 -vuotiaat 19 (6,9 %) vastaajalla ja 25–34-vuotiaat 46 (16,6 %) vastaajalla. Kysymykseen 3 vastattiin, kuinka monta vuotta henkilö on työskennellyt yrityksessä viisiportaisen luokittelun mukaan. Kauimmin eli 21 vuotta tai enemmän yrityksen palveluksessa olleita vastaajista oli 47 (17,0 %), kun taas alle 1 vuotta palvelleita oli 11 (4,7 %). Keskimmäiset luokitellut ryhmät sen sijaan olivat suhteellisen tasaisia, sillä 1–5 vuotta työskennelleitä oli 81 (29,2 %), 6–10 vuotta

työskennelleitä 65 (23,5 %) ja 11–20 vuotta työskennelleitä 73 (26,4 %). Vastauksia taustatietoihin on esitelty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Taustatiedot

<b><u>1. Sukupuoli?</u></b>		
	Vastaajia	%
Nainen	231	83,4
Mies	45	16,2
Tieto puuttuu	1	0,4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

<b><u>2. Minkä ikäinen olet?</u></b>		
	Vastaajia	%
alle 25 vuotta	19	6,9
25 – 34 vuotta	46	16,6
35 – 44 vuotta	81	29,2
45 – 54 vuotta	94	33,9
55 – 65 vuotta	37	13,4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

<b><u>3. Kuinka kauan olet työskennellyt Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä?</u></b>		
	Vastaajia	%
alle 1 vuotta	11	4,0
1 – 5 vuotta	81	29,2
6 – 10 vuotta	65	23,5
11 – 20 vuotta	73	26,4
21 vuotta tai enemmän	47	17,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

<b><u>4. Millä osastolla tai yksikössä työskentelet?</u></b>		
	Vastaajia	%
myymälässä	221	79,8
keskusvarastolla	39	14,1
pääkonttorilla	17	6,1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

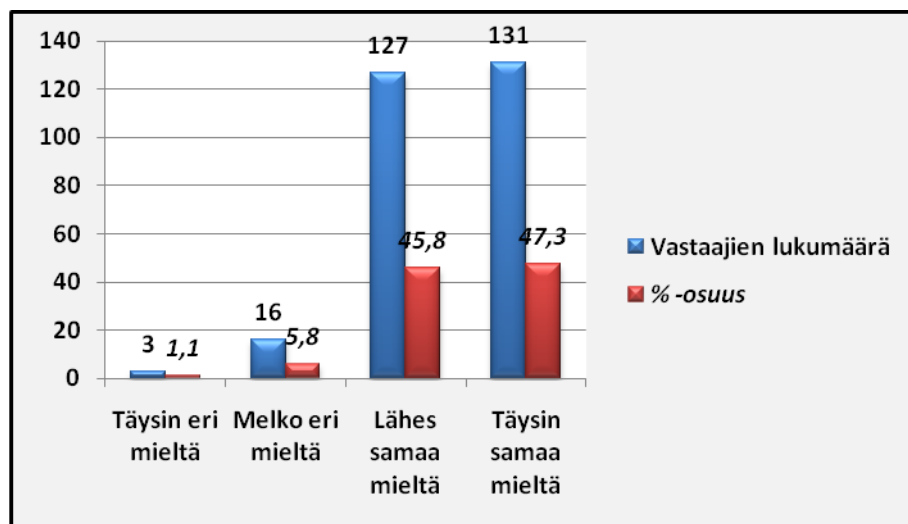
  

<b><u>5. Oletko esimiesasemassa?</u></b>		
	Vastaajia	%
kyllä	20	7,2
ei	257	92,8
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>

Edellisten tietojen lisäksi taulukossa 1 esitetään, kuinka kysymyksessä 4 tiedusteltiin osastoa tai yksikköä, jossa vastaajat työskentelevät. Vaihtoehtoja oli kolme. Myymälässä ilmoitti työskentelevänsä 221 (79,8 %), keskusvarastolla 39 (14,1 %) ja pääkonttorilla 17 (6,1 %) vastaajista. Taustatietojen viimeisessä kysymyksessä 5 kysyttiin, onko vastaaja työyhteisössään esimiesasemassa vai ei. Vastaajista 20 (7,2 %) oli esimies ja 257 (92,8 %) ei ollut.

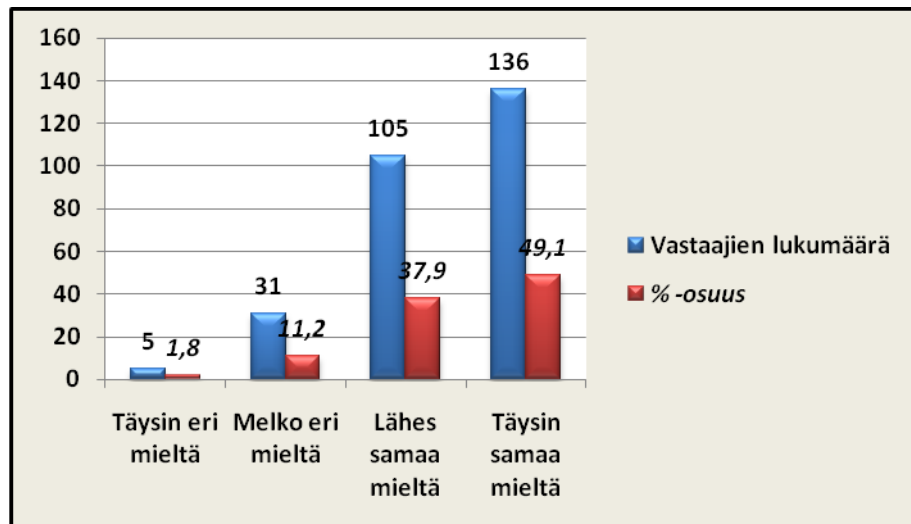
## 7.2 Omat voimavarat

Yksilön psykofysiologisten perustarpeiden tyydyttymistä selvitettiin tässä tutkimuksessa kartoittamalla työntekijän omien voimavarojen ulottuvuuksia. Vastaajilta kysyttiin ensin heidän terveydentilastaan (KUVIO 12).



KUVIO 12. Terveydentilani on hyvä (n= 277, %-osuus vastauksista).

Suurin osa vastaajista tunsu terveydentilansa hyväksi asteikolla 1–4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). 131 (47,3 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 127 (45,8 %) lähes samaa mieltä. 16 (5,8 %) vastaajaa oli melko eri mieltä ja 3 (1,1 %) täysin eri mieltä, joten he olivat terveydentilaltaan huonossa kunnossa. Samansuuntaisia olivat vastaukset kysymyksiin liikunnasta ja harrastuksista, joita tiedusteltiin seuraavaksi (KUVIO 13)



KUVIO 13. Liikun säännöllisesti ja/tai harrastan itselleni muita mieluisia asioita (n=277, % -osuus vastauksista).

Vastaajista 5 (1,8 %) oli täysin eri mieltä, 31 (11,2 %) melko eri mieltä, 105 (37,9 %) lähes samaa mieltä ja 136 (49,1 %) täysin samaa mieltä. Omia henkisiä resursseja mitattiin myös kysymällä, vaikeuttaako kotiasioiden miettiminen työsuoritusta (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni (n=277, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni</b>	Melko eri mieltä	12	4,3
	Lähes samaa mieltä	84	30,3
	Täysin samaa mieltä	181	65,4
	Yhteensä	277	100,0

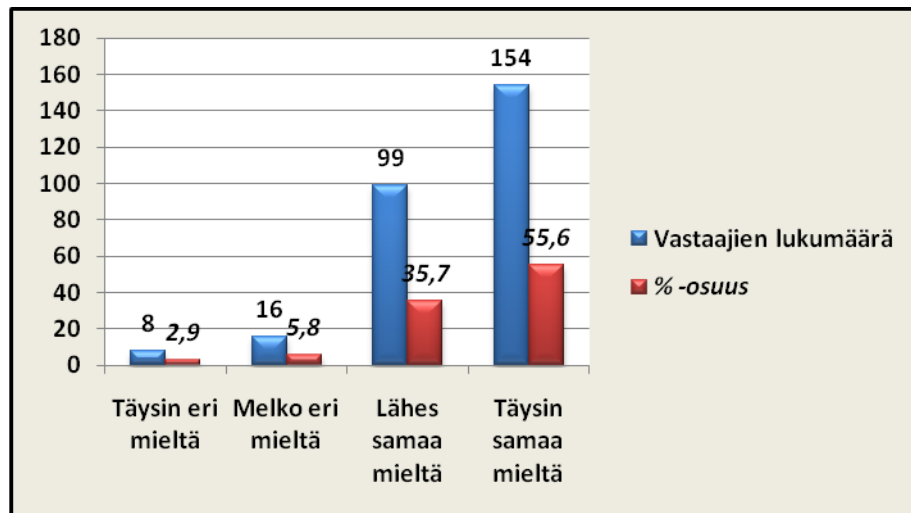
Taulukon 2 väittämän mukaan kotiasiat eivät häiritse suurimman osan vastaajista työsuoritusta. 181 (65,4 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 84 (30,3 %) lähes samaa mieltä. 12 (4,3 %) vastaajan mielestä kotiasiat vaikeuttavat jonkin ver-

ran työhön keskittymistä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä eli että koti-asiat häiritsisivät huomattavasti ajatuksia työajalla. Seuraavaksi tiedusteltiin, suhtautuuko työnantaja ymmärtäväisesti työntekijän henkilökohtaisiin asioihin (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin (n=275, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin</b>	Täysin eri mieltä	9	3,3
	Melko eri mieltä	28	10,2
	Lähes samaa mieltä	143	52,0
	Täysin samaa mieltä	95	34,5
	Yhteensä	275	100,0
	Ei vastausta	2	

Taulukossa 3 nähdään vastaajien mielipiteet siitä, kuinka ymmärtäväisesti yrityksessä suhtaudutaan henkilökunnan koti- ja henkilökohtaisiin asioihin. Kaksi vastaajaa ei halunnut sanoa kantaansa, mutta suurin osa vastaajista oli ymmärtävyyden kannalla. 143 (52,0 %) vastaajaa oli lähes samaa mieltä ja 95 (34,5 %) täysin samaa mieltä. Nihkeämmin suhtautuivat 28 (10,2 %) vastaajaa, jotka olivat melko eri mieltä ja ne 9 (3,3 %), jotka olivat täysin eri mieltä. Omia voimavaroja puntaroitiin vielä lopuksi kysymällä, tunteeko henkilö olevansa oikeassa persoonalleen sopivassa työssä (KUVIO 14).

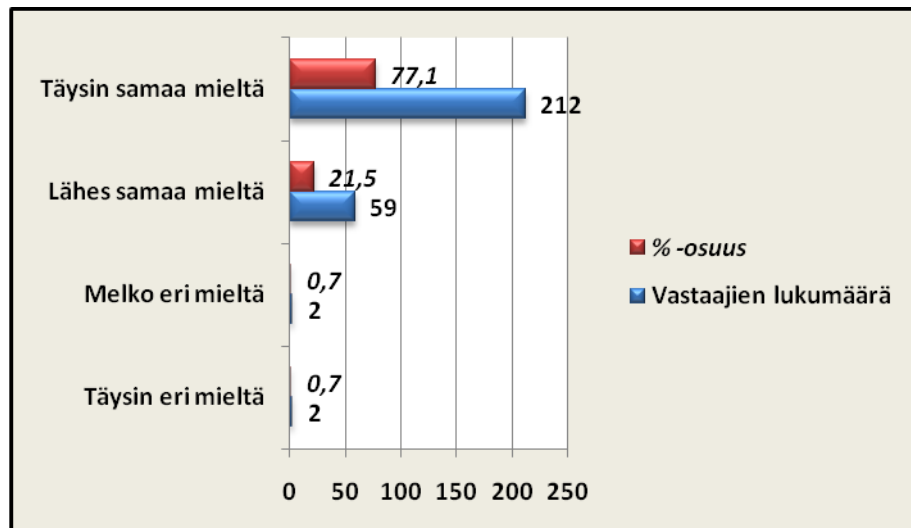


KUVIO 14. Tunnen olevani persoonalleni sopivassa työssä (n= 277, %-osuus vastauksista).

Yli puolet vastaajista, 154 (55,6 %) tunsii olevansa omalle mentaliteetilleen oikeanlaisessa työssä, 99 (38,7 %) oli lähes persoonalleen sopivassa työssä, sen sijaan 16 (5,8 %) vastaajaa tunsii melko huonosti olevansa itselleen sopivassa työssä ja 8 (2,9 %) ei ollut lainkaan persoonalleen sopivassa työssä.

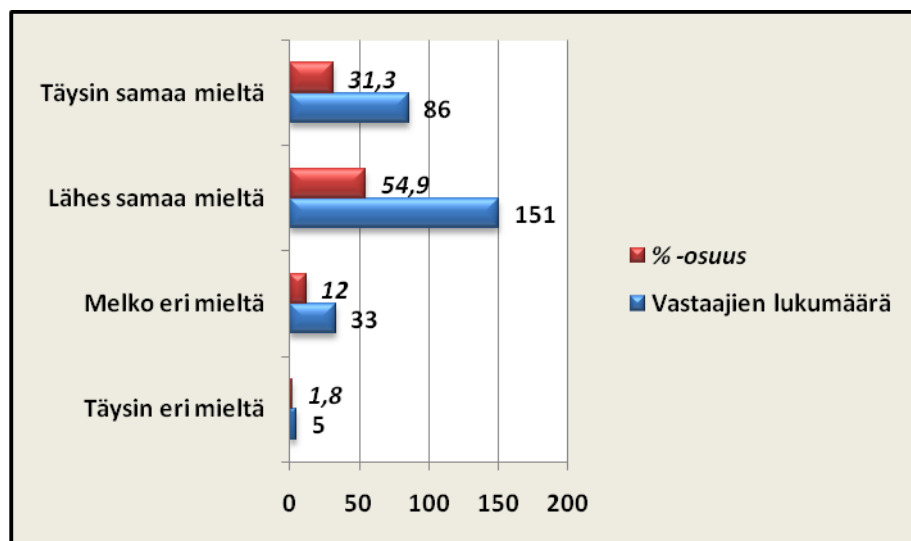
### 7.3 Työn sisältö ja vaatimukset

Työn sisältö ja vaatimukset vastaavat osaltaan yksilön turvallisuuden tarpeen tyydyttämisestä työyhteisössä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä tämän tarpeen tyydyttämisessä on se, että tietää tavoitteensa ja sen, mistä on vastuussa. Tärkeää on myös se, että yksilö kokee työnsä innostavana, kokee iloa työstään ja tuntee saavansa jotain tärkeää aikaan. Kuviossa 15 ja 16 esitellään näihin tekijöihin liittyvien kysymysten tuloksia.



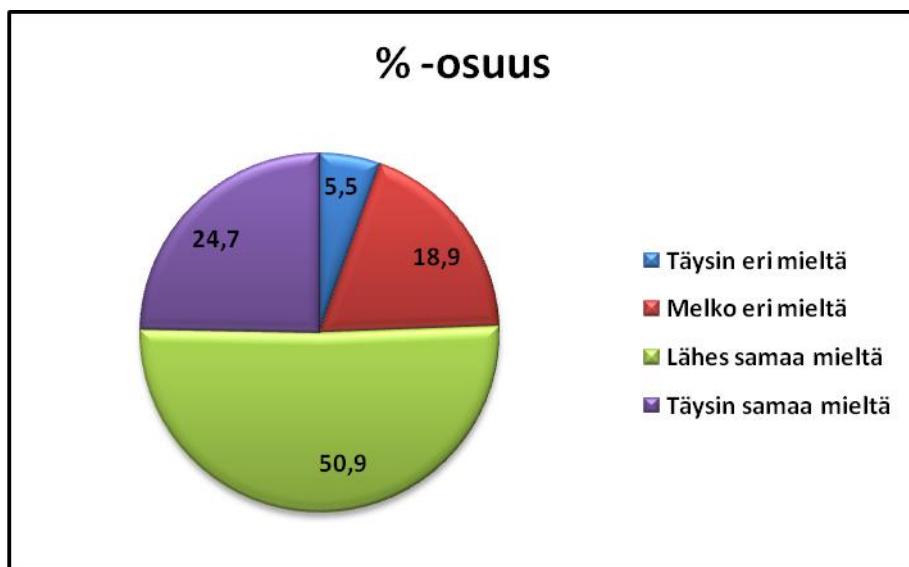
KUVIO 15. Tiedän tavoitteeni ja sen, mistä olen vastuussa (n= 275, % -osuus vastauksista).

$\frac{3}{4}$  -osaa eli 221 (77,1 %) vastaajista tiesi erittäin hyvin mikä on heidän toimenkuvansa ja vastualueensa. 59 (21,5 %) vastaajaa oli lähes samaa mieltä. Vain kaksi (0,7 %) vastaajaa oli melko epätietoisia tavoitteistaan ja vastuustaan – kaksi (0,7 %) vastaajaa oli jopa täysin epätietoisia. Otantajoukosta löytyi myös kaksi (0,7 %) henkilöä, jotka eivät vastanneet tähän kysymykseen lainkaan. Työn innostavuudesta, työn ilosta ja siitä, saako työssään jotain tärkeää aikaan, kysyttiin seuraavaksi (KUVIO 16).



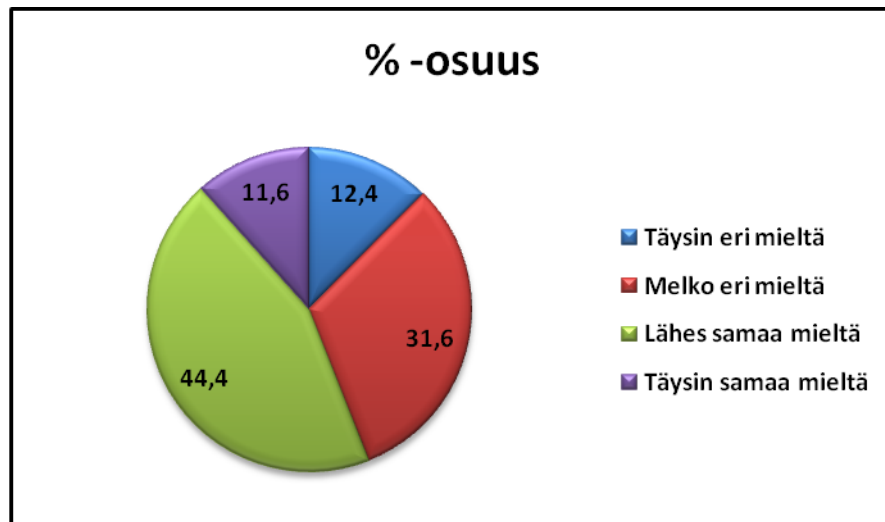
KUVIO 16. Työni on innostavaa, koen iloa työstäni ja tunnen saavani jotain tärkeää aikaan (n= 275, % -osuus vastauksista).

Suurin osa vastaajista, 86 (31,3 %) täysin samaa mieltä ja 151 (54,9 %) lähes samaa mieltä, piti työtään innostavana ja omaa työpanostaan tärkeänä. 33 (12 %) vastanneista oli melko tyytymätön työhönsä ja siihen, mitä saa aikaan. Viisi (1,8 %) henkilöä ei kokenut laisinkaan työn iloa. Kaksi (0,7 %) otantajoukosta ei vastannut. Seuraava kysymys käsitteli vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön ja siihen liittyviä tavoitteita. Samaa asiaa eri näkökulmasta kysyttiin, kun tiedusteltiin tehtäviin tarvittavista resursseista.



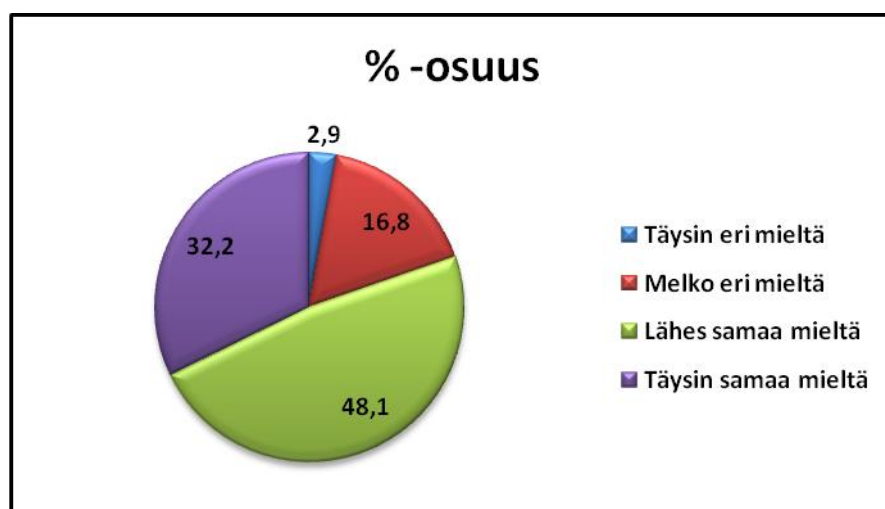
KUVIO 17. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön ja tavoitteisiini (n= 275, % -osuus vastauksista).

Mahdollisuuksiin vaikuttaa työn sisältöön ja tavoitteisiin vastasi puolet henkilöistä, eli 50,9 prosenttia (150), olevansa lähes samaa mieltä. 24,7 prosenttia (68) oli täysin samaa mieltä, kun taas 18,9 prosenttia (24) oli melko eri mieltä eikä uskonut vaikuttamismahdollisuuksiin. 5,5 prosentin eli 15 vastaajan mielestä ei voi vaikuttaa lainkaan, ja 0,7 prosenttia (2) kohdejoukosta ei antanut lainkaan vastausta. Samanhenkisiä olivat vastaukset seuraavaan kysymyksen, jossa arviointiin henkilöstön saamen resurssien riittävyyttä työtehtävien suorittamiseksi. Seuraavassa kuviossa 18 esitetään prosentuaaliset osuudet arviointiasteikon eri tasoille.



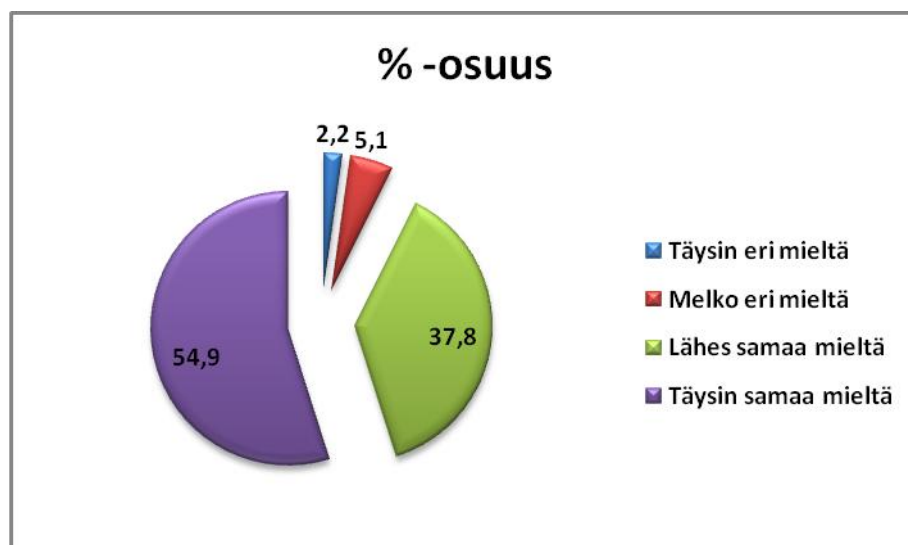
KUVIO 18. Saan työtehtäviä, mutta en saa riittävästi resursseja (aikaa, ohjeita yms.) niiden suorittamiseksi (n= 275, % -osuus vastauksista).

Kuviossa 18 näkyvät henkilöstön mielipiteet siitä, kuinka hyvin he saavat voimavaroja työtehtäviensä suorittamiseen.  $\frac{3}{4}$  -osaa työntekijöistä on sitä mieltä, että resursseja on melko sopivasti: 44,4 prosenttia (122) oli lähes samaa mieltä ja 31,6 prosenttia (87) melko eri mieltä. 11,6 prosenttia (32) vastaajista oli hyvin tyytyväisiä tilanteeseen, sen sijaan 12,4 prosenttia (34) vastaajista ei ollut lainkaan tyytyväisiä. Useassa vastauslomakkeessa olikin alleviivattu sana ”aika”, joten erityisesti siitä tuntui oleva pulaa. Aikaresurssia sivusi ja työn vaatimukseen liittyi myös seuraava kuvio ja kysymys, jossa vastaaja sai arvioida työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuutta.



KUVIO 19. Työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista (n= 273, % -osuus vastauksista).

Työvuorosuunnittelusta kysyttäessä 48,1 prosenttia (131), vastanneista oli melko tyytyväisiä ja 32,2 prosenttia (88) oli hyvin tyytyväisiä tilanteeseen. 1/5 vastanneista oli kuitenkin tyytymättömiä työvuorojen jakautumiseen: 16,8 prosenttia (46) oli melko eri mieltä ja 2,9 prosenttia (8) täysin eri mieltä. 1,4 prosenttia (4) ei vastannut lainkaan tähän kysymykseen. Työvuorosuunnittelu vaikuttaa työyhteisössä yksilön turvallisuuden tarpeen tyydyttymiseen. Siihen vaikuttaa myös tunne ja tieto työpaikan varmuudesta, johon päättyi kyselyn Työn sisältö ja vaatimukset -osio. Seuraavassa kuviossa esitetään vastaajien mielipiteet siitä.



KUVIO 20. Koen työpaikkani varmana oikeudenmukaista (n= 275, % -osuus vastauksista).

Koen työpaikkani varmana -kysymykseen tuli vastaajilta melkoisen yhteneväinen palaute. 92 prosenttia vastaajista oli varma työpaikastaan: täysin samaa mieltä oli 54,9 prosenttia (151) ja lähes samaa mieltä 37,8 prosenttia (104). Vain 2,2 prosenttia (6) vastaajista oli täysin eri mieltä ja 5,1 prosenttia (14) melko eri mieltä.

#### 7.4 Työilmapiiri ja ihmissuhteet

Tarvehierarkiassa ja työhyvinvoinnin portaitaissa liittymisen tarpeen täyttymistä selitetään työilmapiiriin ja ihmissuhteisiin liittyvillä tekijöillä. Tämän kysymyssarjan en-

simmäisenä kysyttiin, lähdenkö mielelläni töihin. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 4) nähdään vastaajien jakaumat.

TAULUKKO 4. Lähden mielelläni töihin (n=277, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Lähden mielelläni töihin</b>	Täysin eri mieltä	5	1,8
	Melko eri mieltä	16	5,8
	Lähes samaa mieltä	107	38,6
	Täysin samaa mieltä	149	53,8
	Yhteensä	277	100,0

Taulukon 4 vastaukset ovat erittäin positiivisia. 92,4 prosenttia vastaajista lähtee mielellään töihin. 149 vastaajaa (53,8 %) on täysin samaa mieltä, 107 (38,6 %) lähes samaa mieltä. Vain 7,6 prosentilla vastaajista on ongelmia työhön lähden kanssa: 16 (5,8 %) on melko eri mieltä ja 5 (1,8 %) täysin eri mieltä. Työyhteisön ilmapiiriä havainnollistetaan seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 5).

TAULUKKO 5. Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri (n=276, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri</b>	Täysin eri mieltä	6	2,2
	Melko eri mieltä	45	16,3
	Lähes samaa mieltä	125	45,3
	Täysin samaa mieltä	100	36,2
	Yhteensä	276	100,0
	Ei vastausta	1	

Taulukossa 5 on jälleen havaittavissa trendi, että suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri. 100 (36,2 %) henkilöä on täysin samaa mieltä ja 125 (45,3 %) lähes samaa mieltä. Soraääniä antavat ne 45 (16,3 %), jot-

ka vastaava melko eri mieltä ja täysin eri mieltä (2,2 %) sekä yksi (0,4 %) vastaamatta jättänyt. Yksilö henkilö oli jättänyt vastaamatta. Työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin vaikuttaa myöskin se, onko työpaikalla selkeä johtaja tai esimies, kuten taulukossa 6 esitetään.

TAULUKKO 6. Työpaikallani on selkeä johtaja/esimies (n=275, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Työpaikallani on selkeä johtaja / esimies</b>	Täysin eri mieltä	15	5,5
	Melko eri mieltä	52	18,9
	Lähes samaa mieltä	91	33,1
	Täysin samaa mieltä	117	42,5
	Yhteensä	275	100,0
	Ei vastausta	2	

Taulukon 7 mukaan mielipiteet kysyttäessä esimiehestä jakaantuvat siten, että kaiken kaikkiaan 75,6 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä 117 (42,5 %) tai lähes sitä mieltä 91 (33,1 %), että hänen työyhteisössään on selkeä johtaja. Melko eri mieltä on kuitenkin 52 (18,9 %) vastaajaa ja täysin eri mieltä 15 (5,5 %). 2 (0,7 %) ei ilmaissut kantaansa. Työkavereiden tuki on tärkeää ja siitä tiedusteltiin seuraavaksi (TAULUKKO 7).

TAULUKKO 7. Työtoverini auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä (n=277, %-osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Työtoverini auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä</b>	Täysin eri mieltä	3	1,1
	Melko eri mieltä	20	7,2
	Lähes samaa mieltä	115	41,5
	Täysin samaa mieltä	139	50,2
	Yhteensä	277	100,0

Taulukosta 7 voi havaita, että yli puolet vastaajista, 139 (50,2 %), ovat ehdottomasti sitä mieltä, että työkaverit auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä. 115 (41,5 %) vastaajaa on lähes samaa mieltä. Vain 23 vastaajaa esittää eriävän mielipiteen – 20 (7,2 %) vastaajaa on melko eri mieltä ja 3 (1,1 %) vastaajaa täysin eri mieltä. Liittymisen tarvetta arvioitaessa on olennaista se, että yksilö uskaltaa kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta työyhteisössään. Taulukossa 8 esitetään tämän kysymyksen tulokset.

TAULUKKO 8. Uskallan kertoa mielipiteeni ja antaa palautetta työyhteisössäni (n=277, %-osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Uskallan kertoa mielipiteeni ja antaa palautetta työyhteisössäni</b>	Täysin eri mieltä	4	1,4
	Melko eri mieltä	36	13,0
	Lähes samaa mieltä	118	42,6
	Täysin samaa mieltä	119	43,0
	Yhteensä	277	100,0

Taulukossa 8 esitetään, että yksilön on helppoa antaa palautetta ja olla oma itsensä työyhteisössään. Täysin eri mieltä oli vain neljä (1,4 %) vastaajaa ja melko eri mieltä 36 (13,0 %) vastaajaa. Enemmistö ajatteli positiivisemmin – 118 (42,6 %) vastaajaa oli samaa mieltä ja 119 (43,0 %) täysin samaa mieltä. Vastavuoroisuuden toteutumista peilattiin myös esimiehen toiminnasta, josta seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 9).

TAULUKKO 9. Esimies kuuntelee, tukee ja kannustaa minua työssäni (n=275, %-osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Esimies kuuntelee, tukee ja kannustaa minua työssäni</b>	Täysin eri mieltä	18	6,6
	Melko eri mieltä	49	17,8
	Lähes samaa mieltä	115	41,8
	Täysin samaa mieltä	93	33,8
	Yhteensä	275	100,0
	Ei vastausta	2	

Työntekijät ovat kokeneet suoran palautteen antamisen esimiehelle ja esimieheltä saamansa kannustuksen taulukon 10 mukaan vaihtelevasti. 115 (41,8 %) vastaajaa on lähes samaa mieltä väittämän kanssa ja 93 (33,8 %) täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä sen sijaan on 18 (6,6 %) vastaajaa ja melko eri mieltä (17,8 %) vastaajaa. Kaksi (0,7 %) vastaajaa ei kommentoinut. Seuraavassa kysymyksessä arvioitiin yhteistyön toimivuutta esimiehen ja alaisen välillä (TAULUKKO 10).

TAULUKKO 10. Yhteistyö ja vuorovaikutus, myös palautteen anto, minun ja esimieheni välillä on toimivaa (n=276, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Yhteistyö ja vuorovaikutus, myös palautteen anto, minun ja esimieheni välillä on toimivaa</b>	Täysin eri mieltä	15	5,4
	Melko eri mieltä	53	19,2
	Lähes samaa mieltä	118	42,8
	Täysin samaa mieltä	90	32,6
	Yhteensä	276	100,0
	Ei vastausta	1	

Viidennes vastaajista, 53 (19,2 %) melko eri mieltä ja 15 (5,4) täysin eri mieltä, piti vuorovaikutusta ja yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä riittämättömänä. 118 (42,8 %) oli kuitenkin melko tyytyväisiä eli lähes samaa mieltä, ja 90 (32,6 %) oli erittäin tyytyväisiä tilanteeseen. Yksi (0,4 %) vastaus puuttui. Työilmapiiri ja ihmissuhteet -osion viimeinen kysymys käsitteli yksilön kokemia onnistumisen tunteita ja arvostuksen saamista työyhteisössä. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 11) esitetään tämän kysymyksen jakaumaa.

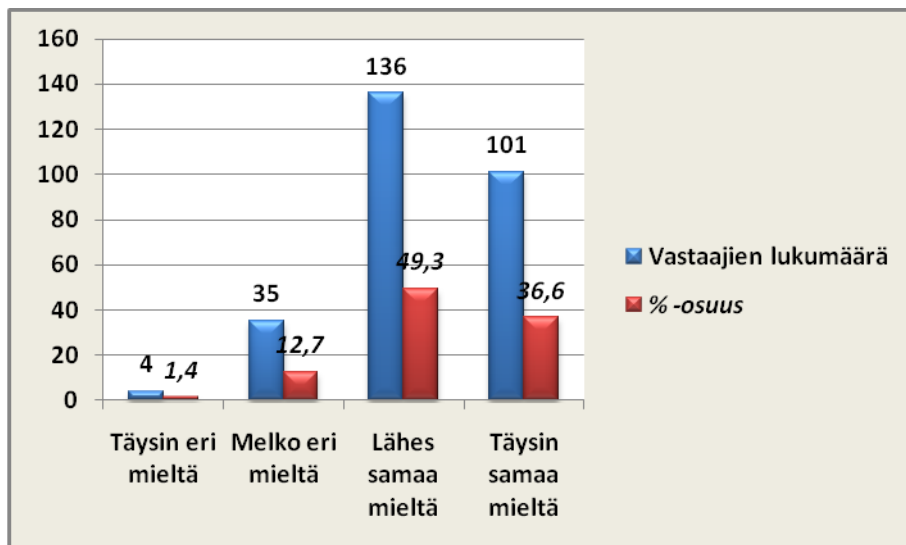
TAULUKKO 11. Koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni (n=275, % -osuus vastauksista).

		Vastaajien lukumäärä	% -osuus
<b>Koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni</b>	Täysin eri mieltä	9	3,3
	Melko eri mieltä	53	19,3
	Lähes samaa mieltä	143	52,0
	Täysin samaa mieltä	70	25,4
	Yhteensä	275	100,0
	Ei vastausta	2	

Henkilöstökyselyssä 9 (3,3 %) vastaajaa ei kokenut onnistuvansa tai saavansa arvostusta työyhteisössään. Taulukossa 12 nähdään myös, että 53 (19,3 %) vastaajaa tunsikin vain jonkin verran onnistuvansa. 143 (52,0 %) vastaajaa oli lähes samaa mieltä väittämän kanssa eli he tuntevat asemansa melko hyväksi työyhteisössä. 70 (25,4 %) kokee erittäin hyvin onnistuvansa ja saavansa arvostusta työyhteisössään. Vastamatta jätti 2 (0,7 %) henkilöä otantajoukosta.

## 7.5 Työyhteisöni arvot ja toimintatavat

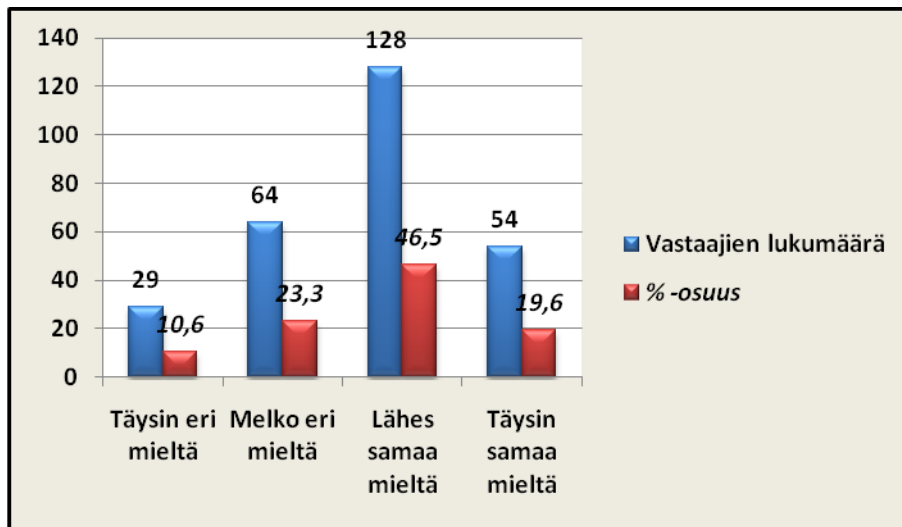
Motivaatiohierarkiassa neljäntenä tasona on arvostuksen tarve. Tässä henkilöstökyselyssä sen täyttymistä arvioitiin osiossa Työyhteisöni arvot ja toimintatavat. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, että tunteeko henkilö yrityksen arvot, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat (KUVIO 21).



KUVIO 21. Tiedän työpaikkani arvot, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat (n=276, % -osuus vastauksista).

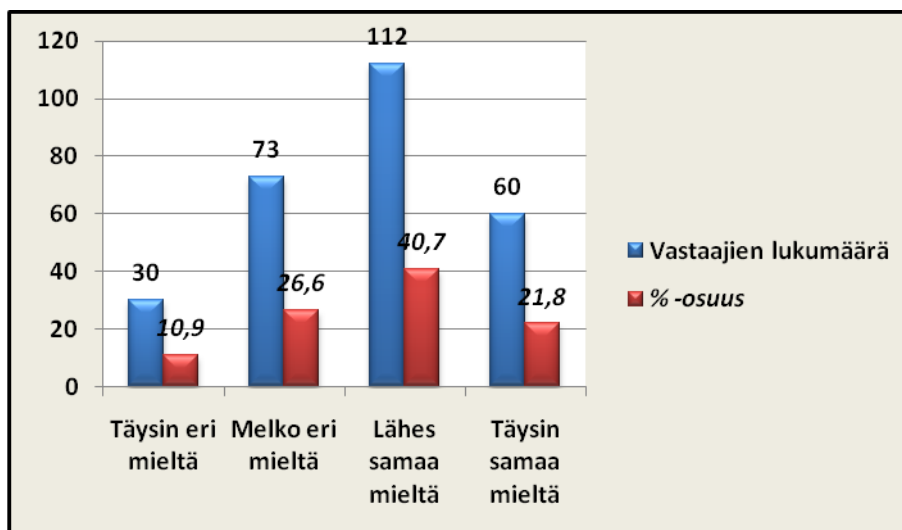
Kuvio 21 osoittaa, että yrityksen arvot ja toiminta-ajatus tuntuivat olevan hyvin työntekijöiden tiedossa, koska 136 (49,3 %) vastaajaa oli lähes samaa mieltä ja 101 (36,6 %) täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Neljä (1,4 %) vastaajaa ei tuntenut yrityksen olemassaolon tarkoitusta lainkaan ja melko vähän tunsikin 35

(12,7 %) vastaajaa. Yksi (0,4 %) vastaaja jätti ilmaisematta kantansa. Työyhteisön toimintatapoja arvioitaessa on hyvä tiedustella, kohdellaanko ihmisiä siellä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Vastaukset seuraavassa kuviossa (KUVIO 21).



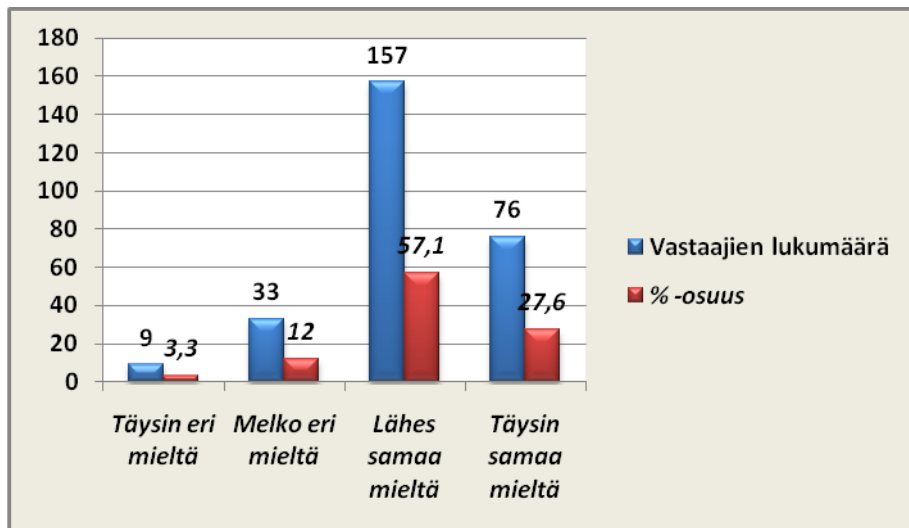
KUVIO 22. Työpaikallani kohdellaan ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti (n=275, % -osuus vastauksista).

Kuviosta 22 näemme, että hieman alle puolet vastaajista 128 (46,5 %) on lähes samaa mieltä tasa-arvoisesta kohtelusta. 64 (23,3 %) vastaajaa on melko eri mieltä ja 29 (10,6 %) täysin eri mieltä. Viidennes vastaajista eli 54 (19,6 %) henkilöä allekirjoittaa täysin väittämän. Kaksi (0,7 %) henkilöä ei vastannut. Seuraavasta kuviosta (KUVIO 23) nähdään, kuinka mielipiteet jakautuvat, kun pyydetään arvioimaan esimiehen esimerkkiä myönteisen ilmapiirin luomisessa.



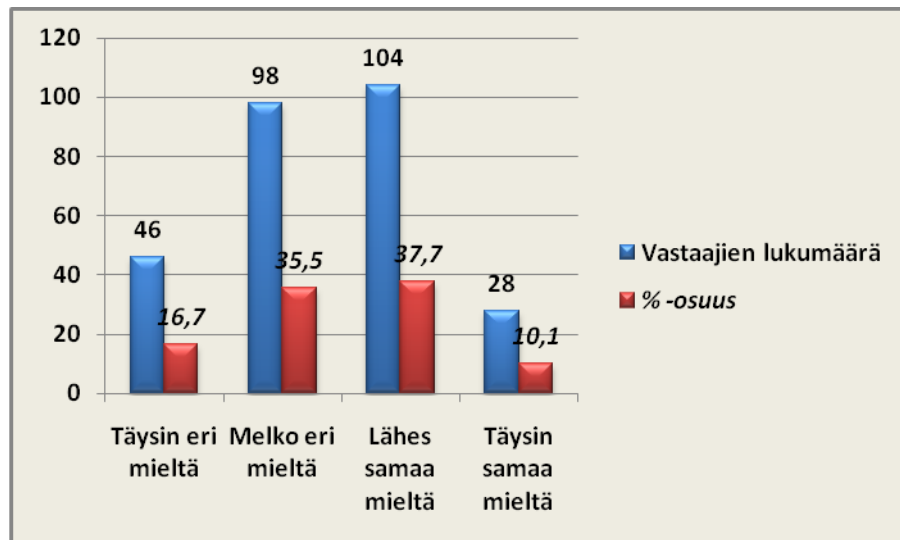
KUVIO 23. Esimiehet luovat esimerkillään positiivista ja motivoitunutta työskentelyilmapiiriä (n=275, % -osuus vastauksista).

Kuviossa 23 esitellyssä väittämässä esimiehen motivoivasta esimerkistä työilmapiirin luomisessa oli täysin eri mieltä 30 (10,9 %) vastaajaa, kun taas 60 (21,8 %) vastaajaa olin täysin samaa mieltä. Mieli pidettään eivät aivan niin napakasti ilmaisseet ne 73 (26,6 %) vastaajaa, jotka olivat melko eri mieltä, ja ne 112 (40,7 %) vastaajaa, jotka olivat lähes samaa mieltä. Kahdelta (0,7 %) vastaajalta ei saatu vastausta. Työyhteisön arvoihin ja toimintatapoihin kytkeytyy myös kysymys siitä, kokeeko työyhteisönsä joustavaksi, jota seuraava kuvio (KUVIO 24) esittää.



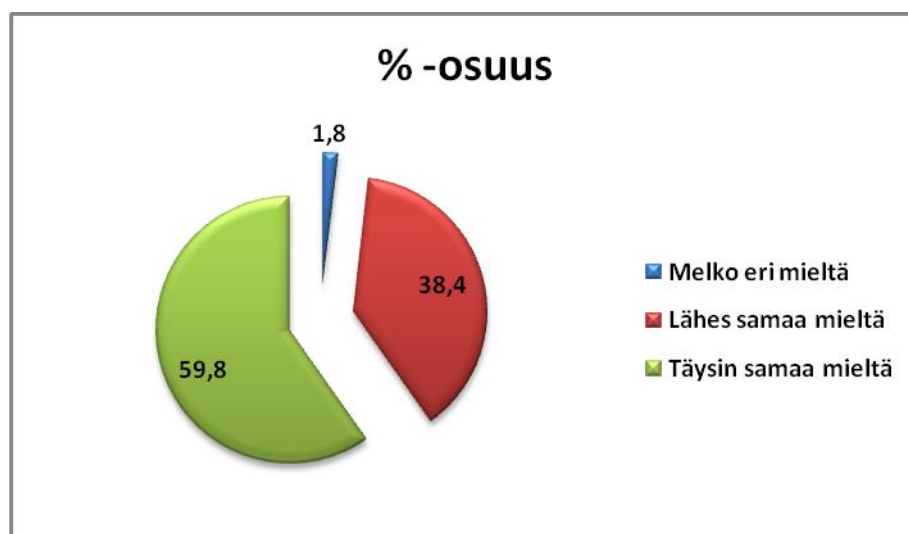
KUVIO 24. Koen työyhteisöni joustavaksi (n=275, % -osuus vastauksista).

Työyhteisönsä koki joustavaksi kuvion 23 osoittamalla tavalla suurin osa vastanneista työntekijöistä. 157 (57,1 %) henkilöä oli lähes samaa mieltä ja 76 (27,6 %) täysin samaa mieltä. Eriävän mielipiteensä toivat ne 33 (12 %) henkilöä, jotka vastasivat olevansa melko eri mieltä ja ne yhdeksän (3,3 %), jotka olivat täysin eri mieltä. Kahdelta (0,7 %) työntekijältä ei saatu vastausta. Työyhteisön joustavuutta sivuaa myös viestintä, jonka toimivuus on yrityksen ydinasioita. Sisäisen viestinnän riittävydestä saatiin seuraavan kuvion mukaisia tuloksia (KUVIO 25.)



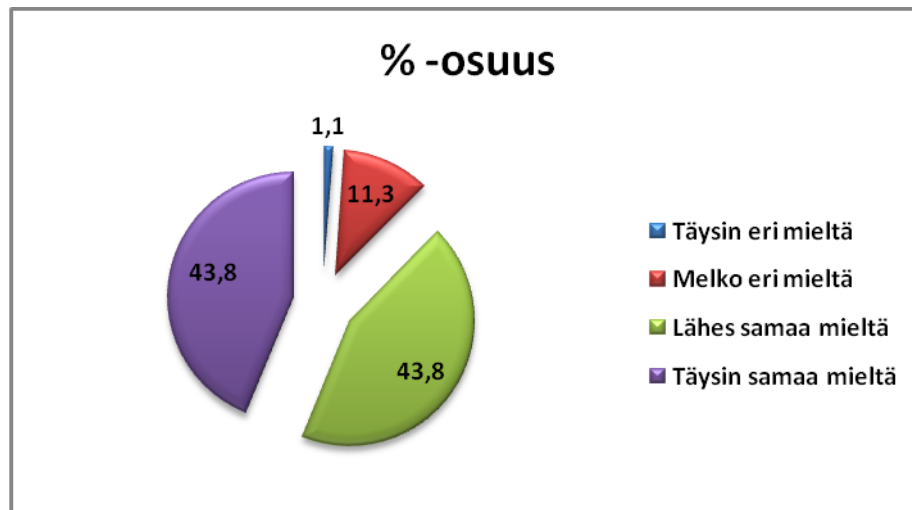
KUVIO 25. Työyhteisössämme on hyvät palaverirakenteet ja asioista tiedotetaan riittävästi (n=276, % -osuus vastauksista).

Tiedottamisen tasoa ei pitänyt riittävänä 46 (16,7 %) vastaajaa, jotka olivat täysin eri mieltä ja ne 98 (35,5 %) vastaajaa, jotka olivat melko eri mieltä. Kuvioista 24 selviää myös, että vastaajista 104 (37,7 %) oli lähes sitä mieltä, että tiedottaminen on riittävää ja 28 (10,1 %) piti sitä täysin riittävänä. Yksi (0,4 %) henkilö otantajoukosta ei ilmaissut mielipidettään. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa myös jokaisen sen jäsenen oma käytös. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 26) nähdään, miten työyhteisön jäsenet arvioivat omaa käyttäytymistään.



KUVIO 26. Pyrin omalla käytökselläni tukemaan työyhteisön toimivuutta (n=276, % -osuus vastauksista).

Kuviossa 26 esitetään, kuinka moni vastaajista oli valmis edistämään työyhteisön toimivuutta omalla käytöksellään. 59,8 prosenttia (165) vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 38,4 prosenttia (106) lähes samaa mieltä tästä pyrkimyksestä. Vain 1,8 prosenttia (5) vastaajista osoitti haluttomuutta osallistua työyhteisön toimivuuden lisäämiseen ja oli melko eri mieltä. Täysin eri mieltä eli täysin haluton ei ollut kukaan. 0,4 prosenttia (1) vastaajista ei ilmaissut kantaansa. Työyhteisön arvoihin ja toimintatapoihin positiivisesti suhtautuva yksilö haluaa usein kertoa myönteisiä asioita työpaikastaan ja työstään myös muille. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 27) nähdään, kuinka tämän yrityksen otantajoukon vastaukset jakautuvat.

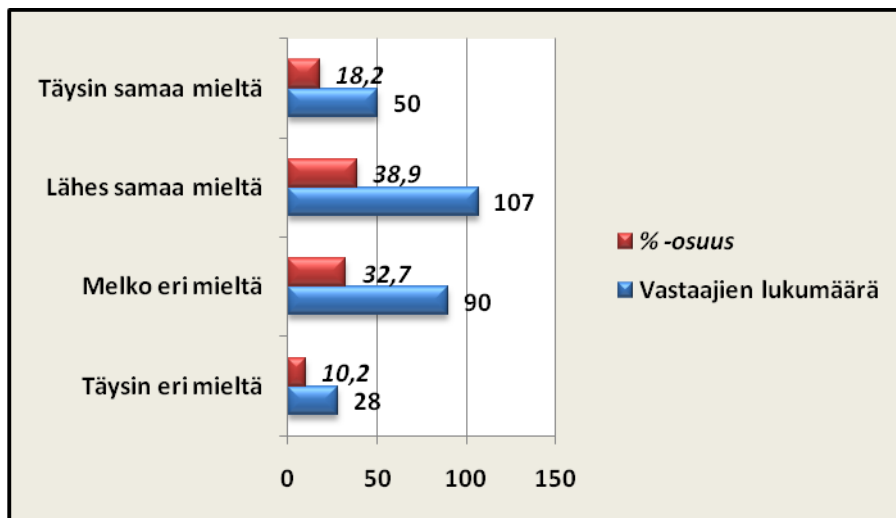


KUVIO 27. Suosittelen mielelläni työpaikkaani ja työtäni muillekin (n=276, % -osuus vastauksista).

Lähes 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että suosittelisi omaan työyhteisöön ja työpaikkaansa myös ulkopuolisille. Sekä lähes samaa mieltä että täysin samaa mieltä olevien jakaumissa oli molemmissa 43,8 prosenttia (121) vastaajista. Melko eri mieltä väittämästä oli 11,3 prosenttia (31) vastaajista ja täysin eri mieltä vain 1,1 prosenttia (3) vastaajista. 0,4 prosenttia (1) otantajoukosta ei vastannut. Tähän kysymykseen päättyi kyselyn Työyhteisöni arvot ja toimintatavat -osio.

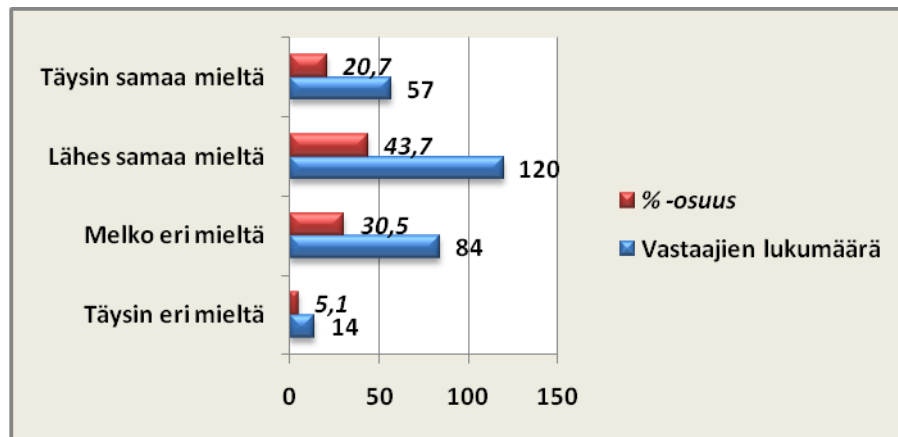
## 7.6 Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ylin porras ja Maslowin tarvehierarkian huippu on niin yksilön työhyvinvoinnissa kuin muussakin käyttäytymisessä itsensä toteuttamisen tarve. Tässä henkilöstökyselyssä sitä arvioitiin Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito -osiossa, joka päätti koko kyselyn. Ensimmäisenä pyydettiin arvioimaan itsensä kehittämismahdollisuuksia omassa työssään. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 28) jakauma.



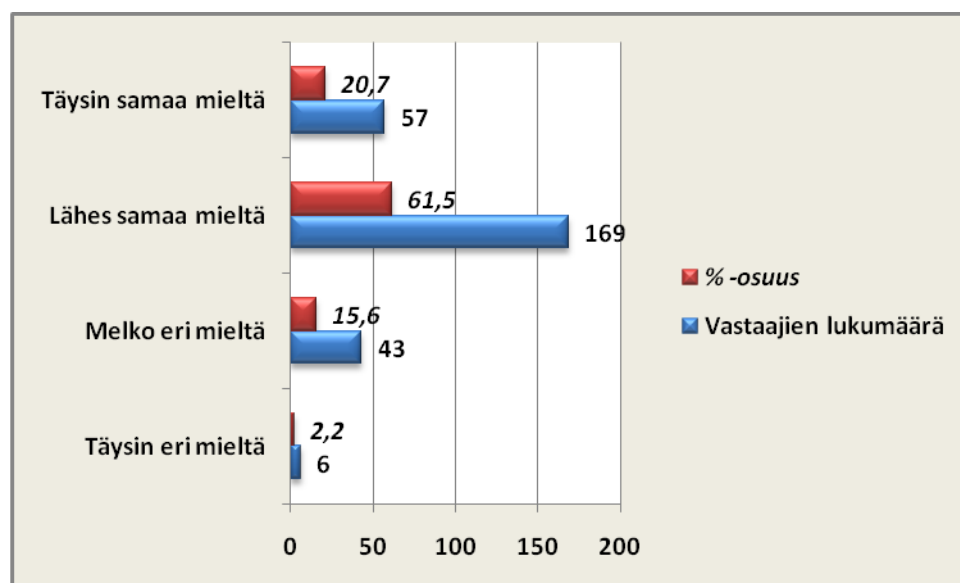
KUVIO 28. Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssäni (n=275, % -osuus vastauksista).

Mahdollisuus itsensä kehittämiseen työssä jakoi mielipiteitä kuvion 27 osoittamalla tavalla. 28 (10,2 %) työntekijää ilmoitti olevansa täysin eri mieltä ja 90 (32,7 %) melko eri mieltä. Myönteisemmin suhtautuivat ne, jotka olivat lähes samaa mieltä eli 107 (38,9 %) vastaajaa ja ne vastaajat, 50 (18,2 %), jotka olivat täysin samaa mieltä. Kahdessa (0,7 %) lomakkeessa ei oltu vastattu tähän. Toinen näkökulma samaan asiaan on se, rohkaiseeko työympäristö oppimaan uutta. Vastaus näkyy seuraavasta kuvioista 29.



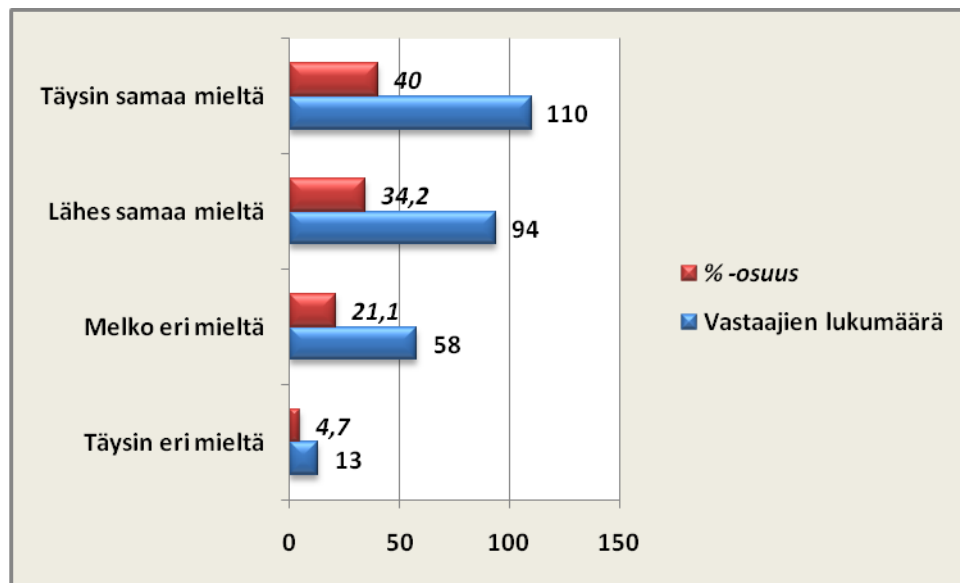
KUVIO 29. Työympäristö rohkaisee minua oppimaan uutta (n=275, % -osuus vastauksista).

Kuvion 29 mukaisesti väittämän työympäristön vaikutuksesta uuden oppimisessa hyväksyi täysin 57 (20,7 %) vastaajaa, lähes samaa mieltä oli 120 (43,7 %) vastaajaa, melko eri mieltä oli 84 (30,5 %) vastaajaa. Sen sijaan väittämää ei lainkaan hyväksynyt 14 (5,1 %) vastaajista. Tyhjiä vastauksia oli 2 (0,7 %). Siihen rohkaiseeko työympäristö oppimaan uutta, vaikuttaa se, onko työyhteisön osaaminen ja ammattitaito ajan tasalla. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 30) esitellään vastaajien mielipiteet tähän.



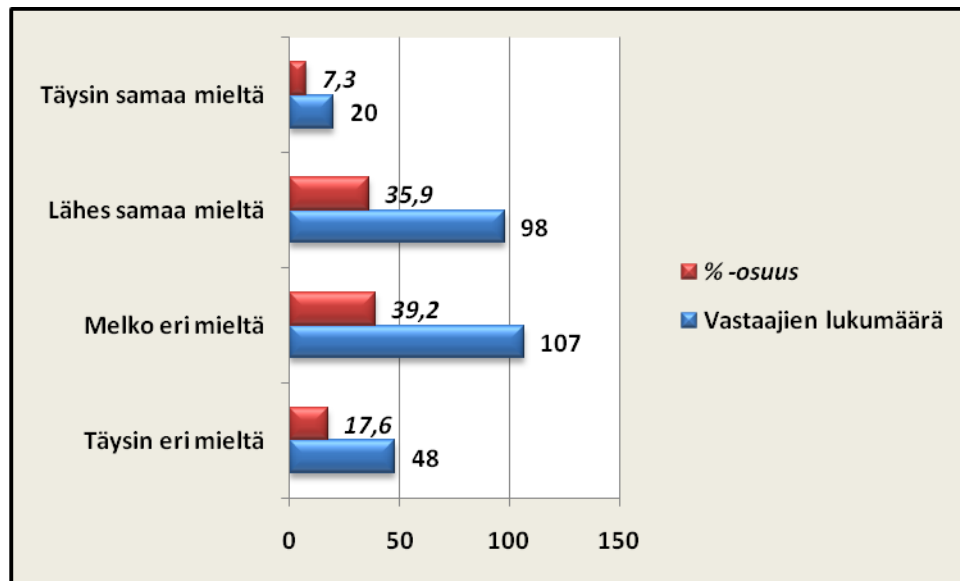
KUVIO 30. Työyhteisön osaaminen ja ammattitaito on ajan tasalla (n=275, % -osuus vastauksista).

Vastaajista 169 (61,5 %) oli sitä mieltä, että osaaminen ja ammattitaito työpaikalla olivat lähes kunnossa. Kuviossa 29 ylimmäisenä olevat ryhmän, 57 (20,7 %) vastaajaa, mielestä osaaminen oli täysin kunnossa. Negatiivisemmin suhtautuivat melko eri mieltä olevat 43 (15,6 %) ja täysin eri mieltä olevat 6 (2,2 %) työyhteisön jäsenet. 2 (0,7 %) vastaajaa vastasi tyhjää. Seuraavaksi kysyttiin, tarjoaako työnantaja työntekijöiden mielestä tarpeeksi koulutusta. Tämä esitellään kuviossa 31.



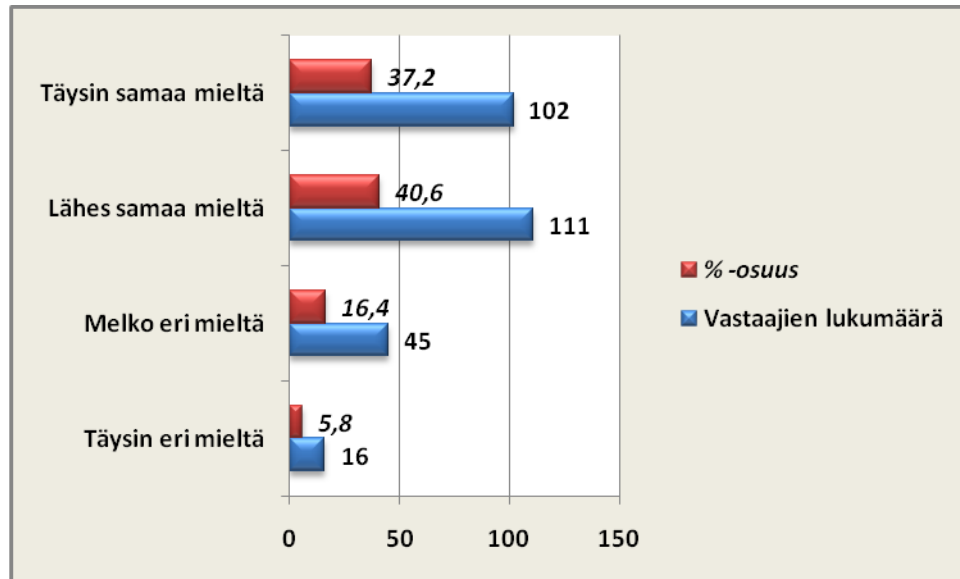
KUVIO 31. Toivoisin työnantajan tarjoavan enemmän koulutusta (n=275, %-osuus vastauksista).

Kuvion 31 jakaumasta näkee, kuinka suurin osa vastaajista toivoisi työnantajan osallistuvan enemmän tietojen ja taitojen päivittämiseen. Täysin samaa mieltä oli 110 (40 %) vastaajaa, lähes samaan mieltä 94 (34,2 %) vastaajaa, melko eri mieltä oli 58 (21,1 %) ja täysin eri mieltä (4,7 %) vastaajista. Kaksi (0,7 %) henkilöä ei ilmaissut mielipidettään. Itsensä toteuttamisessa työpaikalla on avainasemassa paitsi oma osaaminen ja oppiminen myös se, että saa tukea uralla etenemiseen työyhteisössä. Seuraavasta kuvioista 32 nähdään, mitä mieltä vastaajat ovat tästä.



KUVIO 32. Saun tukea uralla etenemiseen työyhteisössä (n=273, % -osuus vastaajista).

Kuvio 32 osoittaa, että vastaajista 20 (7,3 %) oli täysin samaa mieltä sen väittämän kanssa, että työyhteisö tarjoaa tukea uralla etenemiseen työyhteisössä. 98 (35,9 %) oli lähes samaa mieltä ja 107 (39,2 %) melko eri mieltä väittämästä. Täysin eri mieltä, toisin sanoen tunsi tuen uralla etenemiseensä kokonaan puuttuvan, oli 48 (17,6 %) vastaajista. Neljä (1,4 %) vastaajaa ei ollut kommentoinut tätä lainkaan. Henkilöstökyselyn päätti hyvin olennainen väittämä yksilön työhyvinvoinnin ja erityisesti itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymisen kannalta: onko mahdollisuutta käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssään. Kuviossa 33 nähdään jakauma tästä väittämästä.



KUVIO 33. Minulla on mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssäni (n=274, % -osuus vastauksista).

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että voi käyttää luovuuttaan ja mielikuvitustaan työssään. Kuviossa 33 täysin samaa mieltä olevia on 102 (37,2 %) vastaajista ja lähes samaa mieltä 111 (40,6 %). Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymisen tästä näkökulmasta näki melko mahdottomaksi 45 (16,4 %) vastaajaa ja täysin mahdottomaksi 16 (5,8 %) vastaajaa kolmen (1,1 %) vastaajan jättäessä ilmaise-matta kantansa.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 8.1 Tulosten yhteenveto ja päätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilökunnan käsityksiä heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Vastauksien saamiseksi suunnittelin Maslowin motivaatioteoriaa ja Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla kyselylomakkeen, jonka lähetin ennakkoon valitulle otantajoukolle paperiversiona. Kysymykset olivat kaikille henkilöstöryhmille samat. Vastaukset palautuivat minulle todella nopeasti, vastausprosentin ollessa työntekijöillä 96,6 % (257/266) ja esimiehillä 85,9 % (73/85) ja johdolla 44,4 % (4/9).

Alun taustakysymyksillä kartoitettiin, minkälainen 277 henkilön otantajoukko 1400 työntekijän organisaatiosta lopulta muodostui. Varsinaisten kysymysten analysoinnissa en enää käyttänyt taustatietoja, vaan vastaukset selittävät koko henkilökunnan tuntemuksia riippumatta sukupuolesta, iästä, työssäolovuosista tai siitä, onko esimies tai ei. Yksilön tasolla henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tutkimisessa perustuntemusten selittämisessä taustatiedoilla ei ole niin suurta merkitystä kuin organisaation työhyvinvointia tai jotakin tiettyä ongelmaa tutkittaessa, jolloin myös ristiintaulukointi on aiheellista. Persoonallisuuteen ja motivaatioon, itse henkilöön, pohjautuvissa kysymyksissä ei ole riippuvuuksia siinä, oletko toiminut työssäsi viisi vai 25 vuotta, tai minkä ikäinen olet, tai oletko töissä myymälässä vai keskusvarastolla.

Psykofysiologisten perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan (Rauramo 2008, 35). *Omien voimavarojen* osion vastaukset osoittavat selkeästi, että yrityksen työntekijät ovat omasta mielestään terveydentilaltaan hyväkuntoista ja hyvän työkyvyn omaavaa väkeä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että se johtuu osittain siitä, että he osaavat pitää huolta itsestään, myös fyysisestä kunnostaan, ja jaksavat harrastaa itselleen muitakin mieluisia asioita työajan ulkopuolella. Tärkeimmät kotiasiat tuntuvat olevan suurimmalla osalla tasapainossa, mikä auttaa jaksamaan työssä. Tähän vaikuttaa aivan varmasti se, että tutkimuksessa suurin osa vastaajista ilmoitti yrityksessä yleisesti suhtauduttavan koti- ja henkilökohtaisiin asioihin ym-

märtäväisesti. Yksilön työhyvinvoinnissa oleellista on se, että psykofysiologiset tarpeet näin tyydyttyvät, jolloin hän voi myös kokea olevansa persoonalleen sopivassa työssä. Opinnäytetyöni alkupuolella kerroin, kuinka ihmisten johtaja ympäröi itsensä yksilöillä, jotka tavoittelevat tasapainoa niin työssään kuin elämässään. Tiimit, joissa on vain työhulluja, ovat tuhoon tuomittuja. Johtaja hakee yksilöitä, jotka ottavat työnsä tosissaan, mutta eivät välttämättä itseään. He tekevät työnsä täysillä, mutta omistautuvat myös työn ulkopuolisiin asioihin täydellä sydämellä. Itsensä kanssa toimeentulevien ihmisten kanssa on helppo toimia. He ovat hyväntuulisia ja osaavat nauraa, myös itselleen. Kun heillä on työn ulkopuolella asioita, joihin he suhtautuvat tunteella, voi olettaa, että he lähestyvät myös työasioita vastaavalla tavalla. (Powell 1999.) Ehkä tämä tarkoittaa myös sitä, että rekrytointi Halpa-Hallissa on erittäin hyvin onnistunut.

Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö (Rauramo 2008, 35). Tutkimusosiossa, jossa kartoitettiin *työn sisältöä ja vaatimuksia*, siis turvallisuuden tarpeen täyttymistä, vastausten trendi vaikutti samalla tavalla positiiviselta kuin edellisessä osiossa. 271 vastaajaa 277:stä tiesi tarkalleen tavoitteensa työssä ja sen, mistä on vastuussa. Tämä johtunee ainakin osittain hyvästä perehdyttämisestä sekä siitä, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti hyvin motivoituneita ja heillä on asenne kohdallaan. He tuntevat, että heillä on ”tekijänsä mittainen työ”. Mutta toisesta näkökulmasta, kun kysyttiin itse työstä – onko työ innostavaa, kokeeko työntekijä iloa työstä ja tunteeke hän saavansa jotain tärkeää aikaan – vastausten painotus siirtyi asteikossa hieman alemmalle tasolle. 38 vastaajaa 277:stä ilmaisi olevansa tyytymätön omaan työhönsä ja siihen, mitä saa aikaan. Asian tutkimista syvennettiin vielä tiedustelemalla, pystyykö henkilö vaikuttamaan työnsä sisältöön ja tavoitteisiinsa. 25 prosenttia vastaajista sanoi pystyvänsä, puolet vastaajista arveli pystyvänsä ja loput 25 prosentilla ei ollut mielestään lainkaan vaikutusmahdollisuuksia. Viimeisen väittämän mukaan kuitenkin selkiytyi, että riittämättömyyden tunne saattaa johtua voimavarojen (aika, ohjeet, yms.) puutteesta. Useasta lomakkeesta oli alleviivattu kysymykseen sisältynyt sana aika. Olipa joku kirjoittanut lomakkeeseensa työn sisältö - kysymysten kohdalle: ”PS. Vaikea vastata, kun olen pelkästään kassalla.”

Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen (Rauramo 2008, 35). Työyhteisössä *työilmapiiri ja ihmissuhteet* ovat ratkaisevia tekijöitä liittymisen tarpeen suhteen. Tärkeintä on, että lähtee mielellään töihin. Näin ajatteli suurin osa vastaajista. Ilmapiiirikysymys aiheutti hieman hajontaa, mutta trendi pysyi positiivisen puolella. Tosin heti tähän alkuun joku oli kirjoittanut paperin reunaan, että työpaikalla kiinnitetään huomiota vain hyviin työteholukuihin, ei ihmisiin. Kyselyvastausten mukaan 208 henkilön mielestä työyhteisössä on selkeä esimies, mutta 70 vastaajaa oli tästä eri mieltä. Olipa sivuun kommentoitu ”kuka on esimieheni” tai eräs toinen ”onko esimies sama kuin työnantaja”. Työtovereiden apu ja tuki tuntui olevan lähes kaikkien ulottuvilla. Toimivan työyhteisön puolesta puhui myös se, että uskalletaan kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta. Toisaalta vuorovaikutus esimiehen kanssa ei saanut niin loistavia arvioita. Molempien esimiehiin liittyvien kysymysten painotus oli asteikon kohdassa ”lähes samaa mieltä”. Samantasoisena painotuksen sai väittämä, saako henkilö arvostusta työyhteisössään ja kokeeko hän onnistuvansa. Nämä kaksi asiaa olin yhdistänyt yhdeksi kysymykseksi, josta sain huomautuksen erään lomakkeen reunassa: ”Ei ole sama asia”.

Arvostuksen tarve täyttyy, kun oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat jokapäiväistä arkea (Rauramo 2008,35). Arvostuksen tarpeen osiossa kartoitettiin *työyhteisön arvoja ja toimintatapoja*. Tämän osion ensimmäisen kysymyksen perusteella lähes koko henkilöstö tietää yrityksen olemassa olon tarkoituksen ja sen arvot. Arvokeskusteluissa tulee esiin myös työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, jossa tapahtui oletetusti hajontaa ison yrityksen ollessa kyseessä. Esimiesten antamasta motivoivasta ja positiivisesta esimerkistä oli melko eri mieltä ja täysin eri mieltä 103 vastaajaa 275:stä, jota voisi pitää henkilöstökyselyssä ”ei niin hyvänä tuloksena”. Työyhteisön joustavuus liittyy läheisesti johtamistapaan, joka oli kuitenkin saanut melko positiiviset arviot. Organisaatiokulttuurista myös riippuvaiset viestintä ja tiedottaminen saivat 144 vastaajalta negatiivisen viestin ja vain 132 positiivista. Mutta kuinka ollakaan, jokaisen yksilön omaa käytöstä työyhteisön toimivuuden tukemisessa ja lisäämisessä kaikki vastaajat arvioivat todella myönteisesti – 271 vastaajaa. Työyhteisön arvot ja toimintatavat ovat kuitenkin kohdallaan, sillä 90

prosenttia vastaajista on lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä Suosittelen mielelläni työpaikkaani ja työtäni muillekin.

Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen (Rauramo 2008, 35). *Oman työn hallintaa ja osaamisen ylläpitoa* arvioitaessa kysyttiin vastaajilta aluksi, onko heillä mahdollisuus kehittää itseään työssään ja rohkaiseeko työympäristö siihen. Vastaukset painottuivat jälleen kerran lähes samaa mieltä -arvoon ja melko eri mieltä -arvoon. Tästä voidaan päätellä, että kiinnostusta itsensä toteuttamiseen ehkä olisi, mutta työympäristöltä vaadittaisiin hieman enemmän rohkaisua ja kannustusta siihen. Ammattitaito- ja koulutuskysymyksissä oli pientä ristiriitaa, koska 226 (82,2 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että työyhteisön osaaminen ja ammattitaito on ajan tasalla, mutta kuitenkin 204 (74,2 %) vastaajaa toivoisi työnantajan tarjoavan enemmän koulutusta. Ehkäpä tämä liittyy siihen, että yli puolet eli 155 (56,8 %) vastaajaa on sitä mieltä, ettei saa tukea uralla etenemiseen työyhteisössä. Vaikka työyhteisön tasolla itsensä kehittäminen ei olisi niin helppoa ja systemaattista, niin yksilön tasolla siihen tuntuu olevan mahdollisuuksia, sillä väittämään ”minulla on mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssäni” lähes 80 prosenttia vastaajista vastasi myöntävästi.

Vastauksien tulkitseminen ei aina ole niin yksioikoista, vaikka arvioinnissa olisi selkeät mittarit. Aluksi emmin, että osaanko edes olla tarpeeksi analyyttinen arvioidessani tämän tutkimuksen vastauksia, kun olen itsekin Kokkolan Halpa-Halli Oy:n palveluksessa. Mutta niin se vain oli, että unohdin matkan varrella koko yhteyden. Lopputuloksena voin sanoa, että tutkimukseni on osoittanut Halpa-Hallin väen voivan hyvin työssään, kun arvioidaan yksilön työhyvinvointia. Psykofysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet tuntuivat täyttyvän hyvin. Portaita ylöspäin mentäessä alkoi olla enemmän hajontaa, mutta hyvinvointi työssä on kuitenkin ehdottomasti keskitasoa parempaa, mikäli tämän tutkimuksen joukkoa vertaata Maslowin profiiliin:

”Keskivertokansalainen hyvinvointivaltiossa”

- fysiologisista tarpeista 85 %
- turvallisuuden tarpeesta 70 %
- liittymisen tarpeesta 50 %
- arvostuksen tarpeesta 40 %
- itsensä toteuttamisen tarpeesta vain 10 % tyydytetty.

(Rauramo 2008, 33.)

Tässä työhyvinvointikyselyssä selvitettiin yksilön työhyvinvointia. Organisaatiota-son hyvinvointi selvittäminen edellyttäisi toisenlaista tutkimusta, joka selitettäisiin osittain samantyyppisiä asioita kuin ylempien portaiden tarpeissa tässä kyselyssä.

Kaiken kaikkiaan sain valtavasti positiivista palautetta jo siinä vaiheessa, kun kysymykset olivat vasta lähdössä kentälle. Osa vastaajista kiitti, kun olivat saaneet vastata ja osa ”arpaonnen” suosimattomista olisi halunnut myös vastata. Joku olisi halunnut avata vastauksiaan enemmän omin sanoin kirjoittaen. Johtopäätöksenä itse tutkimuksesta ja kaikista yhteydenotoista voi sanoa, että vaikka työntekijät Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä voivat työssään hyvin, he kaipaavat enemmän vuorovaikutusta esimiesten ja johdon kanssa, enemmän koulutusta ja parempaa mahdollisuutta antaa palautetta.

Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Työntekijän kohdalla hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työurasta, työstä ja työkyvystä. Hyvässä kunnossa jaksaa enemmän ja elpyy nopeammin. Itsearvostus auttaa asettamaan rajoja, ottamaan omat kokemukset vakavasti ja hoitamaan itseään hyvin. On myös hyvä pyrkiä tunnistamaan omat vahvuutensa ja ne työtavoitteet, jotka on mahdollista kohtuudella saavuttaa ja jotka tuovat toteutuessaan tyydytystä. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla työstä selviytyy helpommin. Ongelmat eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun niihin tarttuu varhain. Keskustelu ja avun vastaanottaminen jäsentävät ajatuksia, auttavat näkemään vaihtoehtoisia tapoja ja antavat tukea. Yksilön kohdalla kestävä ja kehittyvä hyvinvointi edellyttää vastuunkantoa omasta elämästään. Henkiseen hyvinvointiin työssä on kuitenkin parhaat edellytykset silloin, kun sitä edistetään ja kehitetään yhtä aikaa työntekijää, työtä ja työyhteisöä koskevilla toimilla.

## 8.2 Pohdinta opinnäytetyöprosessista

Jo opiskeluni alkuvaiheessa sain luvan, ja aiheen suhteen ”vapaat kädet”, tehdä opinnäytetyöni omalle työpaikalleni Kokkolan Halpa-Halli Oy:lle. Aiheen muotoutuminen vei aikaa. Opintojen alkuvaiheen suunnitelmat yksilön työn hallinnan tutkimisesta omassa työyhteisössäni laajeni lopulta opinnäytetyönohjaajani suosituksesta koko yrityksen kattavaksi työhyvinvointikyselyksi. Aihe oli uusi niin tutkimuksen tekijälle kuin tutkimuksen kohteillekin, koska yrityksessämme ei ole aikaisemmin tehty työhyvinvointitutkimusta. Aikomuksenani ei ollut etsiä vikoja, vaan halusin tehdä tutkimuksen rakentavassa hengessä.

Varsinainen opinnäytetyöskentelyni alkoi syys–lokakuun vaihteessa vuonna 2011, jolloin meillä oli keväällä alkaneen opinnäytetyöskentelykurssin viimeinen tunti Kävin hakemassa sieltä aloitusinspiraation. Syksyn aikana aloittelin teoreettista viitekehystä ja muotoilin kyselylomakkeen johdolle hyväksyttäväksi. Joulukaupan kii-reiden vuoksi lähetin kyselyt kentälle viikolla 2/2012. Palautus oli viikolla 4. Alun perin sovimme, että teen kyselyn vain suomen kielellä, mutta heräsi tarve myös ruotsinkieliseen versioon, joten lähetin sen jälkikäteen. Sain nopeasti, reilusti ennen määräpäivää, suurimman osan vastauksista takaisin. Vastaanotto oli maailman positiivisin. Vastausprosentti oli uskomaton – melkein kaikki valitut vastasivat. Paljon kommentoitiin, että tarvetta tällaiselle kyselylle on. Yhtäkkiä ja täysin yllättäen tuli perheeseemme suuri suru, ja lähes kahden kuukauden tauko opinnäytetyöni tekoon.

Pikkuhiljaa pääsin taas vauhtiin. Sain tallennettua Excel -taulukkoon vastaukset ja kävin purkamassa ne SPSS -tilastointiohjelmalla koululla. Aloitin teorian kirjoittamisen toden teolla. Aihealue oli paljon laajempi kuin alun perin ajattelin, koska teoreettiseen osuuteen oli sidottava johtaminen, ihmisten johtaminen ja työhyvinvoinnin teoria, mutta myös osaaminen ja motivointi sekä lopuksi tietenkin toiminnallinen osuus eli tutkimus. Osaamisen halusin jättää pois ja kirjoittaa enemmän motivaatiosta ja motivaatioteorioista, koska psykologia on aina ollut lempiaiheeni. Vasta kun teoriaosuus oli lähes valmis, aloin analysoida kyselyn tuloksia. Ajattelin, että olen sitten tarpeeksi lukenut ja oppinut aiheesta. Ja toden totta, jo tässä vaiheessa sain huomata, että olin oppinut niin paljon lisää aihealueista, että olisin voinut

muuttaa ja tarkentaa tai jopa poistaa joitakin kysymyksiä. Sainhan kysymyksistäni myös ”pyyhkeitä”, kuten olen aikaisemmin tässä työssä maininnut. Talven mittaan työpaikkakiusaaminen tuli AKT:n ongelmien vuoksi hyvin ajankohtaiseksi. Siihen aiheeseen olisin ehkä voinut tarttua hanakammin, vai kuuluisiko se paremminkin organisaation kuin yksilön työhyvinvoinnin tutkimisen alueeseen – uusi opinnäytetyön aihe. Toivon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä paitsi minulle oppijana, myös yritykselle tämän työn alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Että olisin saanut luotua realistisen ja luotettavan kuvan yksilöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä mahdollisista kehittämistarpeista Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä.

Opinnäytetyöprosessi ja koko ammattikorkeakouluopiskelu on kehittänyt argumentointitaitoani huimasti, mutta paljon on vielä oppimista. Olen panostanut opinnäytetyöhöni, kuten koko opiskeluuni, runsaasti ja se on ollut oppimistapahtuma parhaimmillaan, vaikkakin rankahko sellainen. Aikataulutukset meni surutyön ja muiden elämän pyörteiden vuoksi uusiksi moneen kertaan – ollapa kokopäivätoiminen opiskelija ja perheetön. Myös tutkittavan yrityksen vuosikello piti ottaa huomioon. Tässä kirjoitustyössä ja syventyessäni opinnäytetyöni eri aihealueisiin, on tullut mieleen monta uutta ja mielenkiintoista pohtimisen aihetta. Eniten minua kiinnostaa, miten johtaminen tulee muuttamaan tulevaisuudessa. Tuleeko se olemaan vaikeampaa, kun ihmiset tuntuvat nykyään keskittyvän yhä enemmän yksityiseen elämäänsä ja itsensä kehittämiseen kuin organisaation kehittämiseen ja yhteiseen hyvään. Luovuutta ja uusia innovaatioita on johdettava kasvuyrityksissä ja muualakin yritysmaailmassa uusien keinoin. On keksittävä uusia johtamismalleja. Siitä muistuttavat jo oma jälkikasvuni ja nuoret työkaverit työpaikallani – esimerkiksi sitouttaminen on paljon vaikeampaa. Luovia, urbaaneja ihmisiä on johdettava aivan eri tavalla kuin mihin tähän mennessä on totuttu. Ehkäpä joku tulee ja kehittää uuden motivaatioteorian.

## LÄHTEET

Anttonen, V. & Kataisto, V. 2012. Ilkka Heilä BVirtanen Konttoripikkujättiläinen. Helsinki: Arktinen Banaani.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työsuojelutietopankki, pdf. Www-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf) Luettu: 14.11.2011.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki: WSOY.

Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlström, J. 1994. Tarinoita johtamisesta. Systeminen ja reflektioiva näkökulma johdon konsultointiin. Jyväskylä: Odeco.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Herzberg, F. 1987. One more time – how do you motivate employees? Harvard Business Review. Reprint 87507. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.sph.ukma.kiev.ua/images/Seminar\\_4\\_One\\_More\\_Time\\_How\\_Do\\_You\\_Motivate\\_Employees%20%28Herzberg%29.pdf](http://www.sph.ukma.kiev.ua/images/Seminar_4_One_More_Time_How_Do_You_Motivate_Employees%20%28Herzberg%29.pdf). Luettu 5.5.2012.

HHnet. 2012. Kotisivu. Kokkolan Halpa-Halli Oy. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hhnet.fi/>. Luettu 5.6.2012.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: WSOY.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauppalehti 2012. Tulostiedote Kokkolan Halpa-Halli Oy 16.2.2012. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120201/13294033697870&liikevaihtoluokka=&toimiala=48&paikkakunta=272>. Luettu 1.4.2012.

- Karjalainen, M. 2010. Kokonaisarkkitehtuuri strategisen johtamisen tukena. KA-pilotin tulosseminaari. Www-dokumentti. Saatavissa: [www.raketti.csc.fi/kokoa/pilotti/KA-pilotti\\_Tulosseminaari.../Karjalainen](http://www.raketti.csc.fi/kokoa/pilotti/KA-pilotti_Tulosseminaari.../Karjalainen). Luettu 5.1.2012.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. (toim.) Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leadership vs. management. 2011. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager\\_leader.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm). Luettu 8.8.2011.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Märsylä, V. 2012. Konttoripäällikön haastattelu 5.10.2011. Kokkolan Halpa-Halli Oy. Kokkola.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Powell, C. 1999. 18 Lessons in Leadership. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.superfactory.com/articles/general/powell\\_leadership.pdf](http://www.superfactory.com/articles/general/powell_leadership.pdf). Luettu 24.9.2011.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Routamaa, V. 2002. Jaksaa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit. Seminaarialustus 18.5.2002. Avoimen yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. Saatavissa: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-052-5.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf). Luettu 13.9.2011.
- Sarasvuo, J. 1996. Sisäinen sankari. Uljaan elämän käsikirjoitus. Juva: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

- Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtaisessa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Talouselämä. 2007. Johtajan pitää nähdä kauas. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/henkilokuvat/johtajan+pitaa+nahda+kauas/a157884>. Luettu 8.8.2011.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012a. Työlainsäädäntö. Www-dokumentti. 23.1.2012. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2304>. Luettu 25.4.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012b. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet, esite. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=97990&s=3584&xmid=4219>. Luettu 25.4.2012.
- Työsuojelutietopankki 2012. Työhyvinvointimittarit. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tyo\\_hyvinvointimittarit/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tyo_hyvinvointimittarit/index_html). Luettu 4.5.2012.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex ®. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu 23.4.2012.
- Työterveyslaitos. 2011a. Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Päivitetty 10.4.2012. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/partner/ttt/2\\_2012/raha\\_puhuu\\_tyohyvinvoinnin\\_puolesta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/partner/ttt/2_2012/raha_puhuu_tyohyvinvoinnin_puolesta/sivut/default.aspx). Luettu 14.5.2012.
- Työterveyslaitos. 2011b. Työn imun voi löytää kaikista ammateista, jokaiselta työpaikalta. Tiedote 64/2011. Helsinki 26.10.2011. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote64\\_2011.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote64_2011.aspx). Luettu 5.5.2012.
- Työterveyslaitos. 2011c. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Päivitetty 18.3.2011. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>. Luettu 5.5.2012.
- Työterveyslaitos. 2012. Mitä työkyky on? Päivitetty 2.1.2012. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx). Luettu 29.4.2012.
- Valkealahti, K. 2002. Tunne itsesi – löydä työmotivaatiosi lähde. Www-dokumentti. Avoimen yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. Saatavissa: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-052-5.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf). Luettu: 13.9.2011.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtioneuvoston viestintäyksikkö. 2012. Tiedote 103/2012. Hallitus sopi valtiontalouden kehyksistä ja lisäbudjetista: Velkaantuminen pysäytetään, työllisyyttä ja kasvua tuetaan. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://vnk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=353895>. Luettu 27.4.2012.

Varma 2/2009. Tyytyväisyys luo tehokkuutta. Www-dokumentti. Varma digipaper. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/varma/31350/index.php?pgnumb=5>. Luettu 5.5.2012.

Yritysesittely 2010. Kokkolan Halpa-Halli Oy. PowerPoint-esitys.

## **Hyvä myymäläpäällikkö / varastopäällikkö !**

Lähetämme teille ohessa Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työhyvinvointikyselyn. Kysely on hyvin luottamuksellinen.

Tutkimus tehdään noin 20 prosentille henkilökunnasta. Alla luetellut vastaajat teidän toimipisteestänne on valittu satunnaisesti vakinaisten työntekijöiden joukosta. Poikkeuksena kuitenkin, että kaikki myymäläpäälliköt ja lihamestarit (tai tuore-elintarvikevastaavat), varastopäällikkö ja varaston esimiehet vastaavat kyselyyn, kuten myös yrityksen johto. Vastaajan nimitietoja ei käytetä eikä tarvita missään muussa tutkimuksen vaiheessa. Mikäli joku vastaajaksi valittu on poissa, antakaa kyselylomake hänen tuuraajalleen tai lähimmälle vastaavassa työtehtävässä toimivalle.

Kun henkilö on vastannut kysymyksiin, hän sulkee itse vastauslomakkeensa kirjekuoreen. Päällikkö palauttaa vastauskirjekuoret takaisin Kokkolan pääkonttorille myymäläpostin (=kuorman) mukana samassa kirjekuoripussissa, jossa ne tulivat myymälään, merkillä: KONTTORIN ATK/JOHANNA KOLA.

Kyselyn palautus tapahtuu viikon 4 aikana!

Lisätietoja antaa tarvittaessa Johanna Kola puh.xxxx

Yhteistyöstä kiittäen,

Veli Märsylä ja Johanna Kola

Teidän toimipisteestänne vastaavat päällikön/lihamestarin (tuore-et.vastaavan) /esimiesten lisäksi seuraavat henkilöt:

## **Kysely työhyvinvoinnista Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilökunnalle**

### **Hyvä Halpa-Hallin työntekijä**

Lähestyn Sinua opinnäytetyöhöni (Tradenomi AMK) liittyvällä työhyvinvoinnin kyselyllä, jolla selvitän Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilökunnan käsityksiä heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä.

Kyselylomake sisältää kysymyksiä, joilla tiedetään olevan keskeinen merkitys sekä työyhteisöjen että yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä. Tavoitteena on saada kuva Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työyhteisöjen nykytilasta sekä nostaa esiin Sinun näkemyksiäsi työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnista sekä sen kehittämistarpeista. Kyselylomakkeen täyttö vie aikaa noin 5 – 10 minuuttia ja sen täyttämiseen voit käyttää työaika. Kyselylomakkeen palautat esimiehellesi oheisessa suljetussa kirjekuoressa.

Vastauksesi kyselyyn on erittäin tärkeä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Tulosten raportointi tapahtuu siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Yhteistyöstä kiittäen,

Johanna Kola

puh. xxxx

**“Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä oloa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen.**

**Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”**

**(Työterveyslaitos / Työsuojelusanasto, 2006)**

**Taustatiedot**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä oikea vaihtoehto.

**1. Sukupuoli?**

- a) nainen
- b) mies

**2. Minkä ikäinen olet?**

- a) alle 25 v
- b) 25 – 34 v
- c) 35 – 44 v
- d) 45 – 54 v
- e) 55 – 65 v

**3. Kuinka kauan olet työskennellyt Kokkolan Halpa-Halli Oy:n palveluksessa?**

- a) alle 1 v
- b) 1 – 5 v
- c) 6 – 10 v
- d) 11 – 20 v
- e) 21 v – enemmän

**4. Millä osastolla tai yksikössä työskentelet?**

- a) myymälässä
- b) keskusvarastolla
- c) pääkonttorilla

**5. Oletko esimiesasemassa?**

- a) kyllä
- b) ei

**Omat voimavarat**

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla.

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = lähes samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

6.1	Terveystilani on hyvä	1	2	3	4
6.2	Liikun säännöllisesti ja/tai harrastan itselleni muita mieluisia asioita	1	2	3	4
6.3	Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni	1	2	3	4
6.4	Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin	1	2	3	4
6.5	Tunnen olevani oikeassa persoonalleni sopivassa työssä	1	2	3	4

**Työn sisältö ja vaatimukset**

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla.

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = lähes samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

7.1	Tiedän tavoitteeni ja sen, mistä olen vastuussa	1	2	3	4
7.2	Työni on innostavaa, koen iloa työstäni ja tunnen saavani jotain tärkeää aikaan	1	2	3	4
7.3	Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön ja tavoitteisiini	1	2	3	4
7.4	Saan työtehtäviä, mutta en saa riittävästi resursseja (aikaa, ohjeita yms.) niiden suorittamiseksi	1	2	3	4
7.5	Työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista	1	2	3	4
7.6	Koen työpaikkani varmana	1	2	3	4

**Työilmapiiri ja ihmissuhteet**

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla.

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = lähes samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

8.1	Lähden mielelläni töihin	1	2	3	4
8.2	Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri	1	2	3	4
8.3	Työpaikallani on selkeä johtaja/esimies	1	2	3	4
8.4	Työtoverini auttavat ja tukevat vaikeissa työtehtävissä	1	2	3	4
8.5	Uskallan kertoa mielipiteeni ja antaa palautetta työyhteisössäni	1	2	3	4
8.6	Esimies kuuntelee, tukee ja kannustaa minua työssäni	1	2	3	4
8.7	Yhteistyö ja vuorovaikutus, myös palautteen anto, minun ja esimieheni välillä on toimivaa	1	2	3	4
8.8	Koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni	1	2	3	4

**Työyhteisöni arvot ja toimintatavat**

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla.

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = lähes samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

9.1	Tiedän työpaikkani arvot, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat	1	2	3	4
9.2	Työpaikallani kohdellaan ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti	1	2	3	4
9.3	Esimiehet luovat esimerkillään positiivista ja motivoitunutta työskentelyilmapiiriä	1	2	3	4
9.4	Koen työyhteisöni joustavaksi	1	2	3	4
9.5	Työyhteisössämme on hyvät palaverirakenteet ja asioista tiedotetaan riittävästi	1	2	3	4
9.6	Pyrin omalla käytökselläni tukemaan työyhteisön toimivuutta	1	2	3	4
9.7	Suosittelen mielelläni työpaikkaani ja työtäni muillekin	1	2	3	4

**Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito**

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla.

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = lähes samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

- |      |  |   |   |   |   |
|------|--|---|---|---|---|
| 10.1 | Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssäni                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.2 | Työympäristöni rohkaisee minua oppimaan uutta                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.3 | Työyhteisön osaaminen ja ammattitaito on ajan tasalla                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.4 | Toivoisin työnantajan tarjoavan enemmän koulutusta                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.5 | Saan tukea uralla etenemiseen työyhteisössä                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.6 | Minulla on mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssäni | 1 | 2 | 3 | 4 |

***Kiitos vastauksistasi !***

## **Undersökning om välbefinnande i arbetet till personalen vid Kokkolan Halpa-Halli Oy**

### **Bästa anställd hos Halpa-Halli**

Jag närmar Dig med en undersökning om hälsa och välbefinnande i arbetet. Den här undersökningen utgör en del av mitt lärdomsprov (tradenom, yrkeshögskola) varmed jag bland annat tar reda på de faktorer, vilka personalen vid Kokkolan Halpa-Halli Oy tror att har inverkan på deras välbefinnande på arbetsplatsen.

Bifogad frågeformulär innehåller frågor angående hälsa och välbefinnande. Dessa frågor anses ha en central betydelse när man främjar såväl hela arbetsgemenskapens som enskilda anställdas välbefinnande. Målet är att få en bild av nuläget bland personalen vid Kokkolan Halpa-Halli, och även få fram åsikter om välbefinnandet hos både anställda och arbetsgemenskapen samt deras utvecklingsbehov. Iyllningen tar Dig cirka 5 – 10 minuter och Du kan göra det på arbetstid. Returnera frågeformulären sluten till Din chef i det bifogade kuvertet.

Ditt svar är av stor betydelse för undersökningen. Alla svar behandlas konfidentiellt och lämnas inte ut till tredje part. Analysen och rapporteringen av resultaten sker på ett sådant sätt, att ingen enskild respondent kan identifieras.

Tack för ditt samarbete

Johanna Kola

tel. XXXX

**“Välbefinnande i arbetet betyder arbetstagarens fysiska och psykiska tillstånd som härrör sig från en lämplig helhet som utgörs av arbete, arbetsmiljö och fritid. Yrkesskicklighet och kontroll över arbetet är de viktigaste faktorerna när det gäller främjandet av arbetshälsan.”**

**(Arbetshälsoinstitutet/Arbetarskyddsordlista, 2006)**

## Bakgrundsfakta

Ringa in vid varje fråga det alternativet, som motsvarar din åsikt bäst.

### 1. Kön?

- c) kvinna
- d) man

### 2. Hur gammal är du?

- f) mindre än 25 år
- g) 25 – 34 år
- h) 35 – 44 år
- i) 45 – 54 år
- j) 55 – 65 år

### 3. Hur länge har du varit anställd hos Kokkolan Halpa-Halli Oy?

- f) mindre än 1 år
- g) 1 – 5 år
- h) 6 – 10 år
- i) 11 – 20 år
- j) 21 år – mer

### 4. I vilken enhet arbetar du?

- d) i butiken
- e) på centrallagret
- f) på huvudkontoret

### 5. Är du anställd som chef?

- c) ja
- d) nej

**Mina resurser**

Svara på följande påståenden genom att ringa in bara det numret vilket är det lämpligaste.

1 = jag är helt av annan åsikt

2 = jag är ganska mycket av annan åsikt

3 = jag är nästan av samma åsikt

4 = jag är helt av samma åsikt

- |     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 6.1 | Mitt nuvarande hälsotillstånd är bra   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.2 | Jag motionerar regelbundet och/eller håller på med andra sådana saker, som är angenäma för mig själv | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.3 | Angelägenheter hemma stör inte min koncentration på arbetet  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.4 | I vårt företag förhåller man sig förstående till anställdas hemangelägenheter och personliga saker   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.5 | Jag tycker att jag har ett arbete som passar min person  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Arbetets innehåll och dess krav**

Svara på följande påståenden genom att ringa in bara det numret vilket är det lämpligaste.

1 = jag är helt av annan åsikt

2 = jag är ganska mycket av annan åsikt

3 = jag är nästan av samma åsikt

4 = jag är helt av samma åsikt

- |     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 7.1 | Jag är medveten om mina mål och vad jag är ansvarig för i mitt arbete  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.2 | Mitt arbete är inspirerande, jag känner glädje i mitt arbete och jag känner att jag får någonting viktigt till stånd | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.3 | Jag kan påverka innehållet i mitt arbete och mina mål  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.4 | Jag får nog arbetsuppgifter, men inte tillräckligt resurser (tid, instruktioner med mera) för att genomföra dem      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.5 | Arbetsplaneringen uppgörs rättvist   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.6 | Jag har en trygg och säker arbetsplats   | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Arbetsklimat och mänskliga relationer**

Svara på följande påståenden genom att ringa in bara det numret vilket är det lämpligaste.

1 = jag är helt av annan åsikt

2 = jag är ganska mycket av annan åsikt

3 = jag är nästan av samma åsikt

4 = jag är helt av samma åsikt

8.1	Jag går gärna till jobbet	1	2	3	4
8.2	I min arbetsgemenskap har vi en bra arbetsklimat	1	2	3	4
8.3	Det finns en tydlig chef/förman på min arbetsplats	1	2	3	4
8.4	Mina medarbetare hjälper och stödjer mig i komplicerade arbetsuppgifter	1	2	3	4
8.5	Jag vågar berätta mina åsikter och ge feedback i min arbetsgemenskap	1	2	3	4
8.6	Chefen lyssnar, stödjer och uppmuntrar mig i mitt arbete	1	2	3	4
8.7	Samarbetet och växelverkan, också förmågan att ge feedback, fungerar mellan mig och min chef	1	2	3	4
8.8	Jag har lyckats och får uppskattning i min arbetsgemenskap	1	2	3	4

**Värden och sätt att fungera i min arbetsgemenskap**

Svara på följande påståenden genom att ringa in bara det numret vilket är det lämpligaste.

1 = jag är helt av annan åsikt

2 = jag är ganska mycket av annan åsikt

3 = jag är nästan av samma åsikt

4 = jag är helt av samma åsikt

9.1	Jag är medveten om företagets värden, mål och framtidsplaner	1	2	3	4
9.2	Människorna behandlas rättvist och jämlikt på min arbetsplats	1	2	3	4
9.3	Chefer skapar med sin förebild ett positivt och motiverande arbetsklimat	1	2	3	4
9.4	Jag tycker att min arbetsgemenskap är smidig	1	2	3	4
9.5	Vår arbetsgemenskap har god mötesstruktur och om ärenden informeras tillräckligt	1	2	3	4
9.6	Jag försöker stödja arbetsgemenskapens funktionalitet med mitt eget beteende	1	2	3	4
9.7	Jag rekommenderar gärna min arbetsplats och mitt arbete till andra	1	2	3	4

**Att behärska sitt arbete och uppdatera sin kompetens**

Svara på följande påståenden genom att ringa in bara det numret vilket är det lämpligaste.

1 = jag är helt av annan åsikt

2 = jag är ganska mycket av annan åsikt

3 = jag är nästan av samma åsikt

4 = jag är helt av samma åsikt

10.1	Jag har möjlighet att utveckla mig i mitt arbete	1	2	3	4
10.2	Arbetsmiljön uppmuntrar mig att lära mig nya saker	1	2	3	4
10.3	Arbetsgemenskapens kompetens och yrkeskunnighet är tidsenliga	1	2	3	4
10.4	Jag önskar att arbetsgivaren skulle erbjuda mer utbildning	1	2	3	4
10.5	Jag får uppmuntran att avancera i arbetsgemenskapen	1	2	3	4
10.6	Jag har möjlighet att använda kreativitet och fantasi i mitt arbete	1	2	3	4

***Tack för att Du tog Dig tid att svara!***