



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KOHTI VETOVOIMAISTA JA HYVINVOIVAA TYÖYHTEISÖÄ

Toimintamalli opettajien organisaatioon sitoutumisen  
vahvistamiseksi ja työn imun edistämiseksi Koulutuskeskus

Salpauksessa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen  
opinnäytetyö  
kevät 2013  
Kristiina Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HÄMÄLÄINEN, KRISTIINA: Kohti vetovoimaista ja hyvinvoivaa työyhteisöä –  
Toimintamalli opettajien organisaatioon sitouttamisen vahvistamiseksi ja työn  
imun lisäämiseksi Koulutuskeskus Salpauksessa.

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen opinnäytetyö 83 sivua 18 lii-  
tesivua

Kevät 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen tähtäävä kehittämis-  
hanke aloitettiin vuonna 2010 koulutuskeskus Salpauksessa. Kehittämishankkeen  
tarkoituksena oli vahvistaa opettajien organisaatioon sitoutumista sekä lisätä työn  
imua. Lisäksi tarkoituksena oli löytää koulutuskeskus Salpauksesta voimavaroja,  
joilla työn imua ja organisaatioon sitoutumista voidaan vahvistaa. Tämä kehittä-  
mishanke keskittyy voimavarakeskeiseen ajatteluun, jolla on yhteys positiiviseen  
työnpsykologiaan. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda opettajien työn imua  
lisäävä ja organisaatioon sitoutumista vahvistava toimintamalli. Tutkimusmene-  
telmänä käytettiin kyselyä. Vastanneita oli 86. Menetelmänä oli osin strukturoitu,  
osin avoimia kysymyksiä sisältänyt kyselylomake. Aineisto analysoitiin webpro-  
pilla, SPSS:llä sekä Excel-tilastointiohjelmalla.

Kehittämishankkeessa nousi esiin, opettajat kaipaavat enemmän avointa keskus-  
telua, esimiehen läsnäoloa, kannustusta ja työn sisältöjen kehittämistä. Kehittä-  
mishankkeessa vahvistui myös teoria, jonka mukaan opettajia sitouttaa eniten or-  
ganisaatioon työ itsessään. Voimavaroina nousivat esiin muun muassa kollegiaali-  
suus, moniosaaminen ja ammattitaito. Jatkotutkimushaasteena esitetään, että  
kehittämishankkeen tutkimus toistettaisiin kahden vuoden päästä uudelleen, jotta  
saataisiin selville, ovatko voimavarat edelleen samat kuin tässä kehittämis-  
hankkeessa. Myös työn imun tilaa on hyvä tarkistaa työyhteisössä, johon tämän kehit-  
tämishankkeen myötä muodostettu toimintamalli on luotu. Samalla voidaan seura-  
ta, onko tässä kehittämis-  
hankkeessa tehty toimintamalli lisännyt työn imua kysei-  
sessä yksikössä.

avainsanat: Työn imu, organisaatioon sitoutuminen, opettajien sitoutuminen, työn  
voimavarat

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Social and Health Care  
Master's Degree Programme in Social and Health Care

HÄMÄLÄINEN, KRISTIINA: Creating an attractive and supportive work community – a model for improving teachers' commitment and increasing engagement at Salpaus Further Education.

Development and Management within the Social and Health Care Sector  
Master's Thesis 83 pages 22 Appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

Salpaus Further Education started a project in 2010 which aimed at improving the wellbeing of its staff and their commitment to the organisation. The purpose of the project was to strengthen the organisational commitment of teachers and to increase their engagement with their work. In addition to this, the aim was to find resources from Salpaus Further Education to improve the engagement and organisational commitment. Based on the terms of work engagement and organisational commitment, this project concentrates on resource focused thinking, which is connected to positive work psychology. The aim of the project was to investigate the level of engagement of the teachers at Salpaus Further Education and their commitment to the organisation as well as to create a model for improving engagement and commitment by increasing resources. The purpose of the project was to create a model for strengthening teachers' engagement and organisational commitment. The research methodology included a questionnaire. In total 86 responses were received. The questionnaire was partly structured and partly open. The data was analysed with the support of Webropol, SPSS and with Excel statistics.

As a result the project also strengthened the theory that it is the work itself that commits teachers to the organisation. Teachers would like more open discussion, engagement with management, support and the development of the work itself. Areas which were identified as improving engagement were good relationships with colleagues, being skilled in multiple areas and professional pride. As a further research topic it would be interesting to repeat this research again in two years to determine if the above areas are still the same as in this project. In addition, it would be interesting to examine the level of engagement in this work environment with the support of the model created in this project. At the same time it could be assessed if this model has increased the level of engagement in different departments.

Key words: engagement with work, organisational commitment, teachers' commitment, work resources

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Kehittämishankkeen tausta	7
2.2 Tavoite ja tarkoitus	10
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	11
3.1 Työn imun määritelmä ja sen suhde työhyvinvointiin	11
3.2 Työn vaatimukset – työn voimavarat – malli (TV-TV)	15
3.3 Sitoutuminen organisaatioon	18
3.4 Opettajien työhön sitoutuminen	21
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	23
4.1 Kohdeorganisaatio	23
4.2 Määrällinen tutkimus kehittämishankkeessa	26
4.3 Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä	27
4.4 Aineistonkeruu sekä analysointi	28
4.5 Kehittämishankkeen eteneminen	30
5 OPETTAJIEN TYÖN IMUN JA SITOUTUMISEN NYKYTILA SEKÄ KOKEMUKSIA TYÖHÖN VAIKUTTAVISTA ASIOISTA JA VOIMAVAROISTA	33
5.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden taustatiedot	33
5.2 Työn imun kokemukset ja nykytila	37
5.3 Sitoutumisen nykytila	40
5.4 Opettajien kokemuksia työhön vaikuttavista tekijöistä sekä voimavarat	43
6 TOIMINTAMALLIN LUOMINEN KOULUTUSKESKUS SALPAUKSEEN	50
6.1 Toimintamallin syntyminen ja rakenne	50
6.2 Toimintamallin esitestaus haastattelun avulla ja uudelleen kohdistus	56
6.3 Toimintamallin lopullinen muoto ja sen käyttäminen	58

<b>7 POHDINTA</b>	<b>60</b>
7.1 Kyselyn tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	60
7.2 Kehittämishankkeen prosessin arviointi	67
7.3 Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys	69
7.4 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	73

## LÄHTEET

## LIITEET

## 1 JOHDANTO

Työhön sitoutumisen ja organisaatiota kohtaan koetun lojaalisuuden väheneminen on ollut kasvavana työelämän ongelmana 2000-luvun alusta lähtien. Nykypäivän työ on yhä monipuolisempaa, haasteellisempaa, vastuullisempaa ja yksilölliset kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet. Samalla kuitenkin kasvava henkinen pahoinvointi on lisääntynyt työpaikoilla aiheuttaen uupumusta ja masennusta. Julkisessa keskustelussa puhutaan paljon työelämän vaatimusten koventumisesta. Työelämässä tapahtuneesta muutoksesta ollaan kahta mieltä; joko se kuvaa työn uusia muotoja tai sitten työntekijöiden oireet kuvastavat organisaatioiden menestymisvelvoitteiden seurauksia. Näistä tekijöistä johtuen työntekijän on yhä vaikeampi saavuttaa organisaatioon sitoutuminen, koska se on havaittu monivaiheinen prosessi, joka edellyttää työoloilta riittävää pysyvyyttä. (Halava & Pantzar 2010, 47; Julkunen 2008, 9, 214; Lehto & Sutela 2004, 8–12; Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006.)

Suomalaisessa työelämässä kohdataan myös muita haasteita. Johdettavaksi on noussut suurten ikäluokkien ja X-sukupolven (vuosina 1964–1979 syntyneet työntekijät) rinnalle vuoden 1980 jälkeen syntyneitä edustava Y-sukupolvi (Young Generations). Näillä kolmella, eri ikäpolvia edustavalla työntekijäryhmällä, ovat toisistaan poikkeavat arvomaailmat sekä ajatukset siitä, mitä työ merkitsee ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Suurten ikäluokkien sekä X-sukupolven työntekijöiden on havaittu olevan vahvemmin sitoutuneita työhön ja ammattiin sekä olevan korostuneen työtyytyväisiä. Heille hierarkkiset järjestelmät ja auktoriteettien kunnioittaminen ovat itsestään selvyyksiä. Nuoremmat sukupolvet vaativat työltä ja työyhteisöltä enemmän. Työyhteisön odotetaan tarjoavan vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta, uramahdollisuuksia, varmaa palkkakehitystä, matalaa hierarkiaa sekä innostavaa luovuutta ja luottamuksellisuutta tukevaa ilmapiiriä. (Vesterinen 2010, 172–175; Tienari & Piekkari 2010, 22–26; Kuosmanen 2004, 56–60.)

Eri sukupolvien toisistaan poikkeavat odotukset ja arvomaailmat asettavat organisaatioille uudenlaisia haasteita. Suurten ikäluokkien eläköityminen vie organisaatioilta pois osaamista ja työvoimaa. Nuorempien ikäluokkien osuuden kasvaessa

työntekijöiden asettamat odotukset muuttuvat. Työyhteisöksi ei enää riitä ns. varma työpaikka, vaan työpaikkojen ja jopa uran helppo vaihdettavuus mahdollistaa eri työyhteisöjen vertailun ja vaihtamisen. (Järvensivu 2010, 215–217; Utriainen, Ala-Mursula & Virokangas 2011, 29–33). Organisaatioiden haasteeksi tulevaisuudessa muodostuukin sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen että vanhojen työntekijöiden määrätietoinen organisaatioon sitouttaminen. Markki (2008, 4) toteaa, että henkilöstön sitoutuminen on monivivahteinen ongelma. Henkilöstön sitoutuminen on suorassa yhteydessä henkilöstön hyvinvoinnin tilaan organisaatiossa. Useat kansainväliset tutkimukset (Parasuraman 1989; Allen & Maeyer 1996; Cohen 1998; Wright & Bonnet 2002) osoittavat, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät harkitsevat työpaikan vaihtamisesta harvemmin.

Organisaation sitoutumisen on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä organisaation elintärkeisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, työpaikan vaihtohalukkuuteen ja sairauspoissaoloihin. Sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisena ilmiönä, jota kuvaa yksilön ja organisaation välinen suhde. Näistä lähtökohdista organisaatioiden henkilöstöhallinnon strateginen painopiste tulee olla sitoutumisen lujittamisessa. (Jokivuori & Ruuskanen 2004, 60–65, 78.)

Työelämän kehittämisessä painotetaan positiivista näkökulmaa, tekijöitä, jotka kannattelevat, innostavat ja saavat työn tuntumaan mielekkäältä. Myönteisten voimavarojen ja työyhteisössä piilevän potentiaalin löytäminen sekä niiden hyödyntäminen, on todettu olevan tehokkaampaa työn kehittämistä kuin pelkkä puutteiden etsiminen ja niiden korjaaminen. Myös organisaatiokulttuuriteorian näkökulmasta organisaation menestys ja hengissä säilyminen kiristyvillä työnantajamarkkinoilla perustuu työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja haluun sitoutua organisaatioon. Muuttuvassa työelämässä hyvinvoivan työyhteisön tuloksellinen edistäminen syntyy itse työn kehittämisen näkökulmasta, voimavaratekijöiden tuntemisesta ja työn positiivisen näkökulman ymmärtämisestä. (Utriainen ym. 2011, 22–26; Hakanen & Tahvanainen 2009, 2–3; Seeck 2008, 152–153, 222, 293).

Tämän kehittämishankeen tarkoituksena oli edistää opettajien työn imua ja vahvistaa organisaatioon sitoutumista Koulutuskeskus Salpauksessa sekä löytää kyseisiä tekijöitä edistäviä voimavaroja. Tavoitteena oli selvittää Koulutuskeskus

Salpauksen työn imun ja organisaatioon sitoutumisen nykytila sekä luoda opettajille työnimua edistävä ja sitoutumista vahvistava toimintamalli.

Kehittämishankkeen raportissa käyn läpi kehittämishankkeen taustaa työelämää muutoksineen, esittelen toimintamallin luomiseen käytetyn teoreettisen viitekehysten sekä esittelen opettajille kohdennetun kyselytutkimuksen tulokset ja luodun toimintamallin. Toimintamallin jalkautus ei kuulunut kehittämishankkeen tavoitteeseen, joten sitä ei tulla esittelemään tässä työssä sen tarkemmin.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämishankkeen tausta

Kehittämishankkeen aiheen valintaan vaikuttivat sekä omat työelämäkokemukseni että tämänhetkiset yhteiskunnalliset muutospaineet. Huolenaiheeni ovat samoja, kuin mitä valtakunnalliseen keskusteluun on nostettu. Halava ja Pantzar (2010, 50) toteavat, että johtamiskäytännöt eivät ole sopeutuneet nykypäivän työntekijöiden toimintatapojen ja arvostusten odotuksiin. Vaihtoehtoja on heidän mukaansa kaksi; joko pyritään muuttamaan työntekijöitä tai muutetaan työelämää. Itse asetun jälkimmäisen vaihtoehdon kannalle, työelämää on muutettava. Yhä uudelleen ja uudelleen organisaatiojohdon kiitospuheissa korostetaan henkilöstön tärkeyttä, mutta käytännön johtamistyössä se ei omien kokemuksieni mukaan useinkaan näy.

Miten organisaatiot voivat tulevaisuudessa säilyä hengissä ja säilyttää kilpailukykyä? Millainen työyhteisö motivoi sekä uusia että vanhoja työntekijöitä? Millainen on organisaatio, jossa halutaan pysyä ja josta kerrotaan eteenpäin positiivisia asioita? Onko mahdollista löytää työpaikkatasoisia toimintamalleja, jotka suojaavat epävarmuutta tuottavilta tekijöiltä? (kts. Blom & Hautaniemi 2009, 83). Nämä olivat avainkysymyksiä opinnäytetyön aihetta mietittäessä.

Hain opinnäytteeni kohdeorganisaatiota oman työympäristöni ulkopuolelta tavoitteenani lisätä osaamista uudella toimialalla. Otin yhteyttä Päijät-Hämeen Koulutus konsernin henkilöstöjohtajaan. Oma oppilaitokseni, Lahden ammattikorkeakoulu, on myös osa koulutus konsernia yhdessä Tuoterenga sekä koulutuskeskus Salpauksen kanssa (liite1).

Tapasin Koulutus konsernin henkilöstöjohtajan sekä työhyvinvointipäällikön joulukuussa 2010. Tässä yhteydessä sovimme, että teen yhteistyötä kehittämishankkeessani työhyvinvointipäällikön kanssa, hänen toimiessa samalla työelämän tutorinani. Toin keskusteluissa esiin kiinnostukseni henkilöstöasioihin ja työolojen

kehittämiseen. Tapaamisissa työhyvinvointipäällikön kanssa mietimme kehittämishankkeeni aihetta ja esiin nousi opettajien työhön sitouttamisen tärkeys organisaation tulevaisuuden kannalta. Opettajat ovat Koulutus konsernin suurin työntekijäryhmä. Kohdeorganisaatioksi Koulutus konsernista valitsimme Koulutuskeskus Salpauksen. Sitoutumisessa näimme kaksi tärkeää näkökulmaa: 1) jo organisaatioissa töissä olevien sitouttaminen ja 2) niiden henkilöiden sitouttaminen, jotka miettivät tulevaisuuden työpaikkaansa organisaatiossa mahdollisimman pitkäksi ajaksi.

Tutkiessani sitoutumisen teoriapohjia sekä aiempia tutkimuksia, löysin ensimmäistä kertaa työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakasen työn imu-tutkimukset. Vertailtuani työn imun pohjatietoja sekä aiempien tutkimusten tuloksia, löytyi suora yhteys organisaatioon sitoutumisen ja työn imun välillä. Työn imun kokemuksen ollessa vahva, myös organisaatioon sitoutuminen toteutuu. Hakanen on käyttänyt paljon opettajia kohderyhmänä tutkimuksissaan ja lisäksi hän on validoinut Suomeen työn imun tilaa kartoittavan UWES (Utrecht Work Engagement Scale) -kyselyn opettajilla. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa tarkistetaan, että prosessin kohde täyttää tietyt asetetut kriteerit. Validointi -prosessissa on kaksi oleellista kysymystä: 1) Kuinka luotettava menetelmä on ja 2) kuinka pätevä menetelmä on. Validointi on keino arvioida käytetyn menetelmän laatua testaamalla sitä.

Lähtökohdaksi kehittämishankkeelle nousi oletus, että vahvistamalla Koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imua, voidaan organisaatio kokea työntekijöiden näkökulmasta myös vetovoimaisena työnantajana. Tämä vastaisi myös uusien työntekijöiden rekrytoinnin haasteeseen, mutta myös nykyisen työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

Hakasen selvityksien mukaan opettajat kokevat enemmän stressiä vertailtuna toiseen ammatillisen autonomian omaavaan ammattiryhmään, hammaslääkäreihin. Hakasen tutkimusmateriaali on koostunut pääosin opettajista, mutta myös hammaslääkäreiden kokema työn mielekkyys ja työn imu ovat olleet hänen pitkän seurantatutkimuksen alla. Hakanen toteaa, että opetusorganisaatioiden henkilöstöjohtamisella on ollut ja tulee olemaan paljon haasteita myös tulevaisuudessa (Hakanen 2006, 29–30). Hakanen (2006, 32) toteaa, että nykypäivän opetustyön vaa-

timuksissa ja paineissa, on myönteistä se, että ihminen viihtyy työssään. Kokonaishyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna pelkkä työssä viihtyminen ei kuitenkaan ole riittävää eikä se auta motivaation ja työhön sitoutumisen ylläpidossa. Tarvitaan myös työstä aiheutuvan mielihyvän tuntemuksia sekä kokemuksia siitä, että opettajalla on voimavaroja palautua työnsä kuormittavuudesta. Tätä tilaa Hakanen kutsuu työn imuksi.

Työntekijöiden kokeman työn imun (”work engagement”) tukemisella on positiivista vaikutusta sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaatioon sitoutumiseen. Koska työn imulla on todettu voitavan lisätä opettajien kokemia voimavaroja ja sen myötä lisätä organisaatioon sitoutumista, tuntui perustellulta yhdistää työn imu ja organisaatioon sitoutuminen tämän kehittämishankkeen teoreettiseksi viitekehyykseksi. Positiivinen, voimavaroihin keskittynyt ratkaisutapa toimintamallin luomisessa otettiin kehittämishankkeen lähestymistavaksi.

Markki (2006, 17) toteaa, että työntekijän työhön sitoutumiseen voi vaikuttaa. Järvensivu (2010, 204–209) puolestaan vahvistaa, että tulevaisuuden suuria haasteita työnantajan näkökulmasta on saada organisaatio vetovoimaiseksi heikosti sitoutuneille työntekijöille. Koulutuskeskus Salpauksen opettajien rekrytoinnin tilanne on tällä hetkellä hyvä eikä suuria ongelmia organisaation sitoutumisessa ole havaittu, mutta tulevaisuus voi olla erilainen. Henkilöstöjohtaminen kohtaa suuria haasteita jokaisessa organisaatiossa ja tämän takia henkilöstön hyvinvointiin, kehittämiseen ja viihtyvyyteen on syytä panostaa.

Näiden ajatusten pohjalta päädyimme muodostamaan kehittämishankkeenani Koulutuskeskus Salpaukselle toimintamallin, joka tavoitteena olisi paitsi vahvistaa opettajien organisaatioon sitoutumista myös edistää työn imua. Aiemmin tämän kaltaista toimintamallia ei Koulutuskeskus Salpauksessa ollut muodostettu.

## 2.2 Tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on 1) edistää Koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imua ja vahvistaa organisaation sitoutumista sekä 2) löytää voimavaratekijöitä/mahdollisuuksia, joiden avulla työn imua edistetään ja organisaation sitoutumista vahvistetaan koulutuskeskus Salpauksessa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on 1) selvittää Salpauksen opettajien työn imun ja organisaation sitoutumisen nykytila sekä 2) luoda Salpaukseen opettajien työnimua edistävä ja sitoutumista vahvistava toimintamalli.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

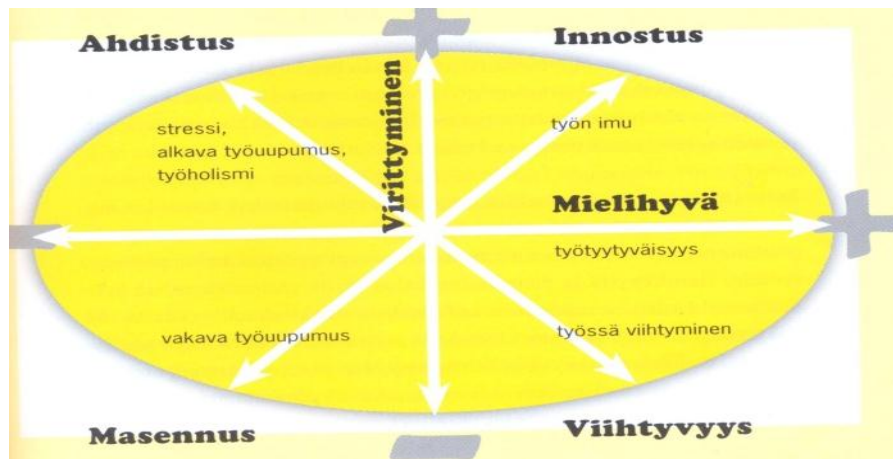
#### 3.1 Työn imun määritelmä ja sen suhde työhyvinvointiin

Positiivisen, työntekijän voimavaroja ja niiden kehittämistä korostaneen koulukunnan tunnetuin edustaja on Abraham Maslow, jonka tunnettu hierarkkinen tarve-teoria (1943) on toiminut useiden tieteellisten tutkimusten lähtökohtana. Työelämän tutkimuksessa erityisesti Maslowin teemoista itsensä toteuttamisen onnistumisen edellytykset ja rajoitukset työelämässä, ovat olleet mielenkiinnon kohteena. Maslow laati vuonna 1961 manageriaalisen ohjelman, jota hän itse kutsui eupsyykkikseksi (hyvinvoinnin) johtamiseksi. Ohjelma vetosi ihmisiin ja erityisesti heidän luovuuteensa. Maslowin ajatuksia on lähellä työn mielekkyyden käsite, joka korostaa itsensä toteuttamisen ja hyvän työpaikan tärkeyttä. Työn mielekkyyden lähikäsitteitä ovat työtyytyväisyys ja työmotivaatio, jotka usein sekoitetaan keskenään käsitteinä niiden kuitenkin tarkoittaessa eri asiaa. (Ylöstalo 1999, 90–92.)

Työtyytyväisyyden ja työmotivaation ohella niiden käytetään työssä viihtymistä. Kaikkien yläkäsitteenä kuitenkin voidaan pitää työhyvinvointia, joka käsitteenä on todella laaja ja monivivahteinen. Yhtä ainoa oikeaa määritelmää työhyvinvoinnista ei ole olemassa. Työhyvinvointi on vaikea määrittää, koska se ei ole mitään konkreettista, kuten laitteet tai tekniset välineet. Sitä voidaan pitää työssä käyvän ihmisen energisoivana mielekkyyden, elämänilon, hallinnan, arvostuksen, merkityksellisyyden ja turvallisuuden kokemuksena. Työhyvinvointia lähellä oleva käsite on työelämän laatu. Työhyvinvointi on muuttuva tila, joka säilyy, lisääntyy ja parantuu edelleen jatkuvassa syklissä. Työhyvinvointi rajataan usein vain psykososiaaliseksi, henkiseksi hyvinvoinniksi, mutta se on käsitteenä kuitenkin paljon laaja-alaisempi ja sen alla on paljon alakäsitteitä ja synonyymejä. (Tarkkonen 2005, 51–54.)

Tarkkonen (2008, 120) painottaa, että työhyvinvointi ei synny eikä säily sattumalta. Hakanen (2004, 31) taas kuvaa työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen koos-

tuvan yleisestä viihtymisestä, joka on yksi työhyvinvoinnin osa-alue. Tässä kehittämishankkeessa teoreettinen viitekehyseni rajautui suoraan työn imun käsitteeseen jättäen sen yläkäsitteen, työhyvinvoinnin pois. Hakanen (2004, 20) määrittelee työhyvinvoinnin olevan kahden erilaisen, subjektiivisen hyvinvoinnin, perusulottuvuuksien tulos Vastakkain ovat mielihyvä/mielipaha ja korkea/matala virittyneisyys. Näihin neljään vastakkaiseen tuntemukseen voidaan sijoittaa työhyvinvointia kuvaavia ilmiöitä ja tuntemuksia (kts. kuvio 1).



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2004, 31)

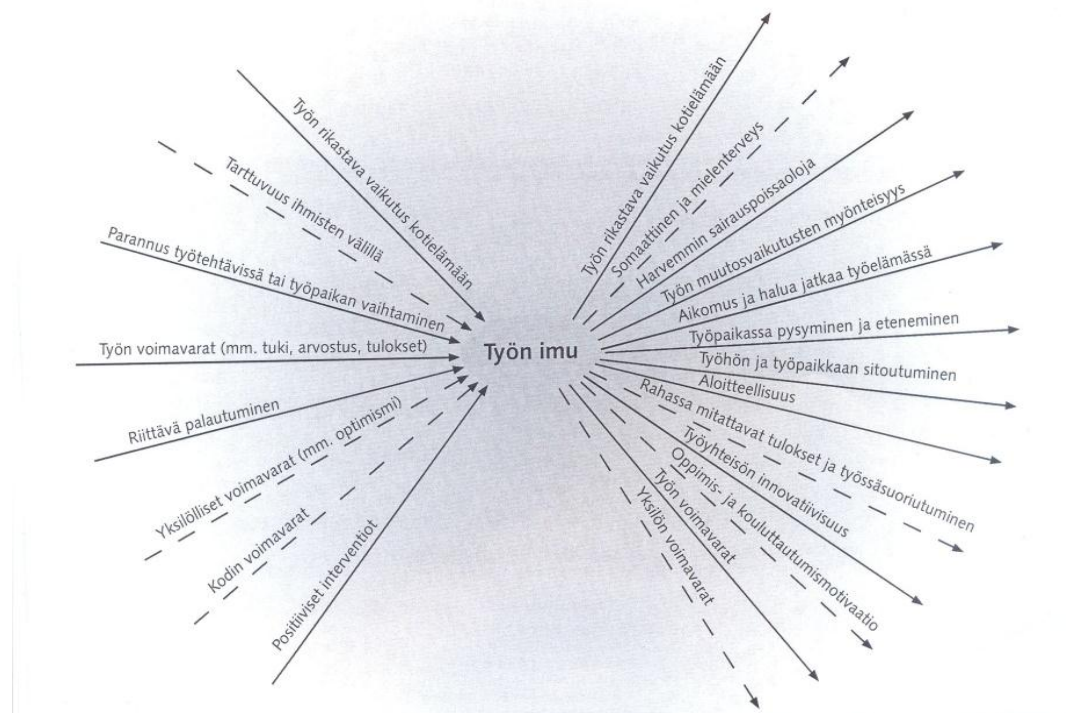
Hakanen (2004, 33) selvittää työuupumuksen tarkoittavan työhyvinvoinnin vastaista tilaa. Tässä tilassa ihmisellä on sekä matala virittyneisyys työntekoon että heikko mielihyvän tunne (kts. kuvio 1). Mikäli ihminen kokee heikkoa mielihyvää, mutta korkeaa virittyneisyyttä hänellä on stressiä, kehittyvää työuupumusta ja esimerkiksi työholismia. Jos tämä tilanne ei palaudu normaaliksi, on seurauksena työuupumus. Työssä koettu mielihyvä on kuitenkin vain yksi osatekijä ihmisen hyvinvoinnissa, kun taas työn imu on pysyvämpi olotila. (Hakanen 2004, 33.)

Myönteisyyden edistäminen kielteisen ajattelutavan ja pelkästään ongelmiin tarttumisen sijaan, on työpaikoilla nykypäivänä oleellista, sillä edellä mainitut vahvuudet ovat nyt haastettuina. Hakanen (2006, 33) on löytänyt tutkimuksissaan opettajia, jotka ovat joutuneet kokemaan monenlaisia voimavarojen menettämisiä, kun koulujen aineellisia resursseja on supistettu ja kouluja lakkautettu. Työn imun teoria kytkeytyy vahvasti positiiviseen psykologiaan, joka työpaikoilla merkitsee työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksien tunnistamista ja niiden vahvistamista. Vahvuuksien käyttöönotto saa aikaan menestystä, sitoutumista ja työhyvinvointia. (Hakanen 2009a, 3–4; 14–15, 33; Hakanen 2009b; Vanhala 2010).

Työn imun katsotaan olevan myönteinen, työntekijän kokema, tunne- ja motivaatiotila, johon liittyvät omistautuminen (dedication), tarmokkuus (vigor) ja uppoutuminen (absorption) työhön. Näihin kolmeen työntekijän kokemaan tilaan perustuu myös tässä kehittämishankkeessa käytettävä, työn imun tilaa kuvaava, UWES-kysely (kts. liite 2). Omistautumisen tila sisältää kokemuksia merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Tarmokkuus pitää sisällään kokemukset energisyydestä, halusta panostaa työhön, sinnikkyyydestä sekä ponnistelun halusta vastoinkäymisissä. Uppoutuminen puolestaan kuvaa syvää keskittyneisyyden tilaa, työhön paneutumista sekä näistä kahdesta koetua nautintoa. Tällöin aika töissä kuluu ”kuin huomaamatta” ja työn imussa oleva työntekijä tuntee usein myös ylpeyttä omasta työstään. Näistä ominaisuuksista koostuu työn imun kokemus. (Hakanen 2009c, 10; Vanhala 2010.)

Työn imun tiedetään tutkimuksien perusteella tuovan myönteisiä seurauksia sekä organisaatioille että työntekijöille (Hakanen 2009c). Hakanen (2009a, 3–4, 14–15, 33; 2009b; 2009c, 9) on kääntänyt työn imun (work engagement) suomenkielisen määritelmän Maclachin ja Leiterin (1997) engagement sanasta. Maclachin ja Leiterin mukaan engagement tarkoittaa työuupumuksen vastakohtaa. Työn imussa ovat sellaiset työntekijät, jotka eivät koe uupumuksen omaista väsymystä eivätkä ammatillista pärjäämättömyyttä. Työuupumus ja työn imu ovat siis vastakkaiset puolet. Hakanen viittaa usein työn imun määritelmässään UWES-kyselyn kehittäjiin Schaufeliin ja Bakkeriin, jotka ovat määritelleet ja operationalisoineet työn imun käsitteen. Operationalisoinnilla tarkoitetaan teoreettisen käsitteen yhdistämistä kohteessa havaittaviin mitattaviin ominaisuuksiin.

Työn imua kokeva työntekijä on aloitteellinen, uudistushakuinen, suoriutuu hyvin työn tavoitteista, omaa hyvät alaistaidot ja on sitoutunut työhönsä. Työn imu tarkoittaa myös työntekijöiden yhdistelmää vapaaehtoisesta toiminnasta organisaation strategian toteuttamiseksi, vastuun ottamista omasta työstä, työtyytyväisyydestä sekä organisaatioon sitoutumisesta. Työn imuksi voidaan ymmärtää myös myönteinen puhe omasta organisaatiosta sekä se kokemuksellinen tila, jossa sen syyt ja seuraukset ovat tärkeitä selvityksen aiheita. (Hakanen 2009a, 3–4, 14–15, 33; Hakanen 2009b; Vanhala 2010). Kuviossa 2. on tuotu esiin muutamia Hakasen tutkimuksissa esiin tulleita, mahdollisia työn imua vahvistavia voimavaroja ja sen myönteisiä seurauksia. Työn voimavaratekijät eivät vain lisää työn imua, vaan ne Hakasen mukaan myös suojaavat opettajaa kuormittavissa tilanteissa. Oleellista on siis löytää työorganisaatioista voimavaratekijöitä ja samalla pitää koetut vaatimukset hallinnassa. Yhtenäisellä viivalla on merkitty pitkittäistutkimusnäytöllä saadut tulokset ja katkoviivalla poikki-leikkaustutkimuksella tai heikolla pitkittäasetelmalla saadut tulokset. (Hakanen 2004, 38–39.)



KUVIO 2. Työn imua vahvistavia tekijöitä ja mahdollisia seurauksia (Hakanen 2009b, 19)

Hakanen teki vuonna 2001 suuren (n=3365) opetusalan henkilöstöön kohdistuvan työn imua kartoittavan tutkimuksen, josta ilmeni, että työn imua kokivat erityisesti alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta työskennelleet opettajat sekä määräaikaissa työsuhteessa olleet naisopettajat, jotka tekivät pitkää työviikkoa. Tämä Hakasen mielestä selittyisi sillä, että työn imun kääntöpuolena kyseinen työntekijäryhmä kokee muista vähemmän kyllästyneisyyttä, koska he ovat joko tuoreita työntekijöitä tai tehtävään ”valikoituneita”. Tällä Hakanen tarkoittaa, että he ovat jo juurtuneet opetustyöhön. Naiset kokivat työn imua miehiä enemmän, vaikka usein ajatellaan, että naiset kokisivat työhyvinvointia yleisesti miehiä vähemmän. Tutkimuksessa nousi myös vahvasti esiin, että työn imu oli selvästi negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, kun taas työnvoimavaratekijät olivat positiivisessa suhteessa työn imuun. On myös epäilty, että työn imu tai korkea työn imun kokeminen olisi sama ilmiö kuin työholismi, mutta mikään tutkimus ei Hakasen mukaan tätä vahvista, vaan nämä kaksi ovat erillisiä ilmiöitä. (Hakanen 2007, 238–240, 245; Hakanen 2009b.)

### 3.2 Työn vaatimukset – työn voimavarat -malli (TV-TV)

Työn voimavarojen – työn vaatimusten (TV-TV, Job Demands – Job Resources) malli on saanut alkunsa Dermoutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin (2001) tutkimuksesta, jossa oli eroteltu kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa. Nämä luokat oli eroteltu voimavaroihin ja vaatimuksiin. Hakanen lisää, että jokaisessa ammatissa on yleisten voimavarojen ja vaatimusten lisäksi myös erityisiä voimavaroja ja vaatimuksia, joiden avulla työ ja työolojen olennaiset psykososiaaliset piirteet voidaan kuvata. TV-TV-malli on opettajien työhyvinvointia kartoittaessa hyvin käyttökelpoinen, sillä useissa tieteellisissä tutkimuksissa on todettu, että opettajien työssä ovat rinnakkain paitsi vallitseva työstressi ja työuupumus myös positiivinen työhyvinvointi ja vahva sitoutuminen. ( Hakanen 2007, 254–255.)

Työn voimavaroihin kuuluvat ne työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuk-

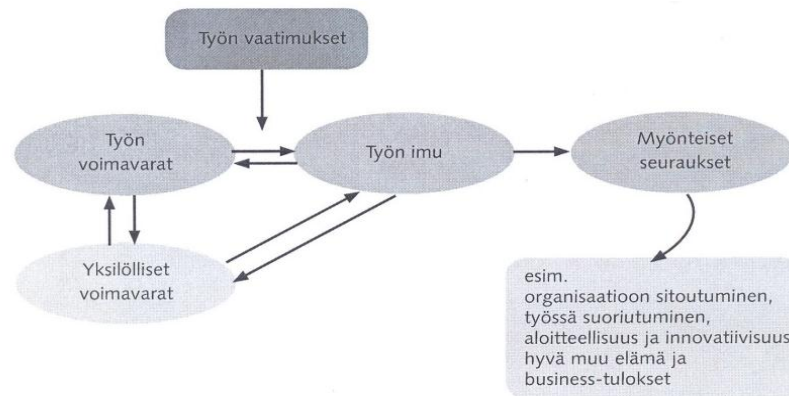
sia. Työn voimavarat eivät kuitenkaan ole tarpeellisia vain työn vaatimusten kohtaamisessa ja asioiden tekemisessä, vaan ne ovat itsessään arvokkaita. Työn voimavaroja opetustyössä ovat innovatiivisuus, työpaikan ilmapiiri, selkeä vastuu, sosiaalinen tuki, hyvä työkyky, vaikutusmahdollisuudet, työn palkitsevuus, palautteen saaminen ja arvostaminen, myönteiset oppilassuhteet ja työn varmuus. Voimavarat eivät ole välttämättömiä vain opetustyön vaatimusten kohtaamisessa vaan ne ovat myös itsessään motivoivia. (Hakanen 2004, 33–35; Hakanen 2006; Hakanen 2007, 254–255; 260; Pahkin ym. 2007, 15–20).

Työn vaatimukset liittyvät niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten, kuten kognitiivisten tai emotionaalisten ponnisteluiden ylläpitämistä. Vaatimukset edustavat työn haasteellisia sekä stressaavia puolia. Vaatimuksien kasaantuessa, ne voivat muodostua tekijöiksi, jotka aiheuttavat masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai jopa työuupumusta. (2007, 254–255.)

On siis perusteltua, että opettajien työhyvinvointia tarkastellaan kahdelta näkökulmalta, vaatimusten ja voimavarojen kautta. Mikäli vaatimukset liian suuriksi voi opettajaa uhata sairastuminen tai työuupumus. Työuupumuksen oletetaan puolestaan johtavan fyysisiin sairauksiin, poissaoloihin, heikentyneeseen organisaatioon sitoutumiseen ja lopulta työpaikan vaihtamiseen. Voimavarat taas vaikuttavat positiivisesti ja saattavat lisätä työn sisäistä motivaatiota ja työpaikkaan sitoutumista. (Hakanen 2007, 254–256.) Schaufeli ja Bakker (2004, 293–315) testasivat TV-TV-mallia opettajilla ja totesivat, että heidän työhyvinvointia voidaan edistää silloin, kun lisätään toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja lisäämiseksi.

Myös Hakanen (2004) tutki TV-TV-mallin paikkansa pitävyyttä suomalaisilla opettajilla (n=2038) ja lisäksi tutkimukseen osallistui myös saman organisaation muu henkilöstö vertailun vuoksi (n=982). Tuloksissa tuli ilmi, että voimavarojen menettämisen mahdollisuus osoittautui merkityksellisemmäksi työntekijöille kuin niiden saavuttamisen mahdollisuus. Työn vaatimusten ja työn imun välillä oli huomattava negatiivinen yhteys, joka oli vahvempi kuin positiivisten voimavarojen ja työn imun välillä (kuvio 3). TV-TV-malli on toiminut sukupuolesta, ikäryhmästä ja työvuosista riippumatta. Hakanen toteaa lisäksi, että työn vaatimusten

kohtuullistaminen on keskeinen tavoite opetustyössä ja sitä kautta työn voimavarojen kehittäminen sekä työn imun edistäminen ovat helpommin toteutettavissa. Hakanen muistuttaa, että paras tapa opettajien voimavarojen edistämiseen olisi pyrkiä vaikuttamaan organisatorisilla toimenpiteillä sekä vaatimuksiin että voimavaroihin (Hakanen 2004, 245–255; 2007, 274)



KUVIO 3. TV-TV -malli (Hakanen 2009b, 18)

Pahkin, Vanhala ja Lindtröm (2007, 58–59) selvittivät suomalaisten opettajien työssä jaksamista ja jatkamista myös työn vaatimusten – työn voimavarojen kautta. Vaatimusten lisääntyminen näkyi opettajien työssä työn määrällisten vaatimusten kuormittavuuden lisääntymisenä. Useat opettajat kokivat, että he eivät pystyneet vaikuttamaan työtahtiinsa. Erityisesti yli 54-vuotiaat opettajat tunsivat vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Työpaikoilla tapahtunut henkinen väkivalta ja kiusaaminen nousivat esiin vakavana ongelmana, sillä yli viidennes vastaajista oli havainnut jonkun joutuneen kiusatuksi esimiehen tai kollegansa kautta. Lähes 30 prosenttia opettajista oli joutunut myös oppilaiden taholta tulevan sanallisen väkivallan kohteeksi.

Tätä teoriataustaa vasten oli perusteltua hyödyntää työn imun teoriaa ja TV-TV – mallia tässä kehittämishankkeessa, erityisesti koska niillä on todettu olevan suora yhteys sitoutumiseen.

### 3.3 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen ei ole käsitteenä helposti tulkittavissa ja eri tieteenalojen edustajat määrittelevät sen eri tavoin. Sitoutumisesta käsitteenä on tällä hetkellä käytössä runsaasti erilaisia määritelmiä ja käsityksiä, eikä yhtenäistä linjaa ole. Sitoutumisen käsitteellä on yli 25 lähikäsitettä. Koska työntekijän sitoutuminen on vahvasti yhteydessä organisaation työn laatuun, työnantajakuvaan sekä työhyvinvointiin, sen tutkimisen merkitys on suuri niin tutkijoiden kuin työnantajankin näkökulmasta. (Nepponen 2011, 7; Nieminen 2001, 4.) Sitoutuminen määritellään usein voimaksi, kiintymiseksi tai asennoitumiseksi johonkin. Manionin (2004, 230) mukaan sitoutuminen voidaan ymmärtää organisaation ja työntekijän välisenä vuorovaikutussuhteena, eräänlaisena prosessina. Tämä prosessi kehittyy hitaasti ja sen vahvuus vaihtelee matkan aikana. Sitoutumista vahvistavat myönteiset tunteet organisaatioon ja halu sitoutua vahvistaa tätä tunnetta ennestään.

Käytetyin sitoutumista määrittävä malli on Allenin ja Meyerin (1990) affektiivisen (tunneperäinen) sitoutumisen malli, joka jakautuu kolmeen sitoutumistasoon. Sitoutuminen ilmenee tunnetasolla, jonka myötä yksilö kokee kuuluvansa yhteisöön. Vahvinta sitoutumistasoa edustavat käyttäytymistekijät, jolloin sitoutuminen ilmenee yhteisössä pysymisenä ja pois lähteminen merkitsisi riskinottoa ja taloudellista menetystä. Viimeisenä tasona ovat tiedolliset tekijät, jolloin sitoutuminen on normatiivista, vastuuseen ja velvollisuuteen liittyvää. Allen ja Meyer näkevät siis sitoutumisen asennoitumisena työyhteisöön sekä psykologisena siteenä työnantajan ja työntekijän välillä. (Kuosmanen 2004, 44.)

Organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment, OC) on paljon tutkittu aihe ja se on edelleen yksi suosituimmista, joskin haastavimmista alueista henkilöstöjohtamisen alueella. Seeckin (2008, 204) mukaan organisaatiokulttuuriteoriat juontavat juurensa Yhdysvaltoihin, joissa 1980-luvulla pohjoisamerikkalainen teollisuus sai paljon kilpailijoita. Ongelmien voittamiseksi työyhteisöjen oli muututtava luoviksi, joustaviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. Näihin haettiin keinoja esimerkiksi sitoutumisen ideologiasta.

Tutkimuksissa on noussut esiin, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa vahva johtaminen ja erityisesti muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen yhdessä johdolta saadun tuen kanssa, edistää työntekijän sitoutumista. Tärkeässä roolissa sitouttamisessa ovat organisaation tarjoamat lisä- ja täydennyskoulutukset, hyvät vuorovaikutussuhteet, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä riittävän selkeät tehtäväkuvaukset. Lisäksi esimiehien vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa alaisten sitouttamisesta. (Hartikainen, Partanen & Turunen 2010; Taipale 2004; Markki 2006). Ahonen ja Ojala (2005, 33) ovat samaa mieltä Hartikaisen ym. (2010) kanssa siitä, että johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisen motivaatioon, sitoutumiseen ja työn mielekkyyteen.

Työhön sitoutuminen edellyttää yksilön uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä halua tehdä työtä niiden puolesta. Sitoutumisen edellytyksenä on lisäksi esimiesten ja ympäristön tuki ja ohjaus. Kun työympäristö on turvallinen ja kannustava, pyrkii yksilö yhä parempiin suorituksiin (Mäkilä 2002, 61–62, 68.) Järvensivu (2010, 204–209) on vahvasti sitä mieltä, että työnteosta häviää tarkoitus, jos työn mielekkyys häviää, eikä työntekijän oma arvopohja kohtaa organisaation arvokäsityksiä. Morrowin (1993, 78–86) mukaan, yksilön ollessa sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, hän on organisaatiolle niin uskollinen, ettei halua lähteä sieltä pois.

Yksilön sitoutumisessa tärkeänä elementtinä on psykologinen sopimus. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä velvoitteiden täyttämistä, joka on syvästi koettua, tulevaisuuteen suuntaavaa psykologista tilaa. Psykologisen sopimuksen mukaan työntekijöiden näkökulma ja työnantajan lupaus mielekkäästä ja haasteellisesta työstä korostuvat. Työntekijät haluavat sitoutua päämäärätietoiseen työyhteisöön. Näin ollen työntekijät sitoutuvat yhteisön sijasta organisaation päämääriin, omiin tehtäviinsä ja ammatilliseen kehittymiseensä. Psykologinen sopimus aiheuttaa organisaatioille ongelmia muun muassa ydinosaamisen turvaamisessa, sillä jokaisessa organisaatiossa tarvitaan organisaatiokohtaisia taitoja. Tämän vuoksi sitoutuminen organisaatioon on elintärkeää ja ydinosaamisentaito pitäisi kyetä säilyttämään. (Alasoini 2009, 40, 49; Penttilä 2010; Cappelli 1999, 44–48). Linden (2010, 167) väittää, että opetustyössä psykologisen sopimuksen (moraalinen sopimus) rikkoutumisesta kertoo se, että opetta-

jat kokevat, että heidän konkreettiset keinonsa puuttua oppilaiden ongelmiin ovat vähentyneet yksilön oikeuksien nimissä.

Intoa sitoutua organisaatioon lisäävät haasteelliset työtehtävät (urakehitys mahdollisuudet organisaatiossa), työn itsenäisyys, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä ihmisjohtajuus. Uudet, haasteelliset tehtävät vaikuttavat myös positiivisesti sitoutumiseen. Sitoutumista vahvistavat myös toimiva palkka/ palkitsemisjärjestelmä sekä esimiehen antama tuki työntekijän omalle työlle. (Nepponen 2011, 57–61.) Pontevan (2009, 192) mukaan ihmiset, jotka ovat vahvasti työhönsä sitoutuneita, eivät samaistu pelkästään työrooliinsa vaan koko työmaailmaan. Hänestä organisaation keinoina estää työntekijöiden työstä vieraantumattomuus, on tyydyttää työntekijän perustarpeet ja vahvistaa ihmisen omaa, sisäistä motivaatiota. Niemisen (2001, 75) pankkialaa tutkivassa Pro Gradu -tutkielmassa kävi myös ilmi, että ylin johto oli selkeästi sitoutuneempi organisaatioon kuin toimihenkilöt.

Hohteri (2008, 64) tuo tutkielmassaan esiin, että negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavat kipuleiva työympäristö, työyhteisön kuppikunnat, kannustamaton työilmapiiri, eriarvoisuus, johtajuuden puute, epäpätevä esimies ja etäinen johto. Positiivisesti taas vaikuttivat hyvä työporukka, joustava työaika, avoin ilmapiiri, urakehitys mahdollisuudet ja lupauksen pitäminen. Hohterin tutkielman mukaan palkka ei ollut ratkaiseva tekijä, kuten Nepponen (2011) ja Markki (2006) esittävät. Organisaatioon sitouttamisen tulee tutkimusten mukaan koostua sellaisista tekijöistä, jota muut organisaatiot eivät kykene jäljittelemään, vaan se tekee kyseisestä organisaatiosta uniikin (Hohteri 2008, 72). Tässä kehittämishankkeessa organisaatioon sitoutumisen teoriaa hyödynnetään paitsi taustaolettamuksen luomisessa myös kehittämishankkeessa toteutettavan kyselylomakkeen kysymysten muodostamisessa. Tässä kehittämishankkeessa organisaatioon sitoutumisen aiemmista tutkimuksista hyödynnetään erityisesti ne asiat, joita on löydetty sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Oleellista on selvittää kuinka sitoutuneita Koulutuskeskus Salpauksen opettajat organisaatioonsa ovat ja miten sitä voisi vahvistaa.

### 3.4 Opettajien työhön sitoutuminen

Opettajien työ on muuttunut viime vuosina paljon. Markkinoiden ja talouden merkityksen vahvistumista on seurannut harveneva kouluverkko, suuret oppilasmäärät ja oppilaiden lisääntyvä sosiaalinen pahoinvointi, mikä vaikuttaa myös opettajan työhön. Pienemmillä resursseilla pitäisi kyetä työskentelemään entistä tehokkaammin. Yhä suuremman sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuunkantamisen myötä opettajien uupumus on kasvanut. Opetusorganisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja siellä tapahtuu jatkuvasti jotain, mitä ei ole etukäteen suunniteltu, sillä opetusorganisaatiot ovat instituutioina monien vaikutuksien alaisena. Viime vuosina opettajan työssä ja koulutusyhteisöissä on tapahtunut useita muutoksia lyhyen ajan sisällä ja paljon on puhuttu opettajien työuupumuksesta ja työpahoinvoinnista. (Järvinen & Riekkö 2010, 5–6, 23; Willman 2002, 6–8.)

Opettajan työ voidaan nähdä yksilön eli oppilaan tai opiskelijan tarpeista ohjautuvaksi tai tehtäväksi kasvattaa heistä kansalaisia yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi. Opettajien työn sisältö on summa erilaisia kasvatus- ja opetustilanteita, niiden järjestelyä sekä säätelyä. Oppilaiden lisäksi opettajan työhön kuuluu liittyminen työyhteisöön yhdessä kollegoiden ja ympäröivän yhteisön kanssa. Työyhteisön vallitseva kulttuuri ilmentää yhteisössä vallitsevia sääntöjä, normeja ja tietämystasoa. (Lakanniemi & Määttä 2005, 8, 110.) Jyrkiäinen (2007, 32–33) mainitsee, että Niemi (2006) kuvaa opettajan ammattia kahdella ääripäällä: 1) toisaalta yhteiskunnasta riippuvaisena, poliittisten päätöksen toteuttamisena ja 2) toisaalta uudistamiseen suuntaavana yhteiskunnallisena vaikuttamisena. Näiden kahden roolin eroavaisuudet voivat tuoda mukanaan ristiriitoja. Itsenäisenä ammattilaisena opettajan työ edellyttää jatkuvaa oppimista, korkeaa eettisyyttä ja vastuuta, ammatillista autonomiaa, erilaisten oppimisprosessien tuntemista, aktiivisia kasvatuksen mahdollisuuksien edistämistä sekä kollegiaalista yhteistyötä.

Savolainen (2001) löysi väitöskirjassaan kouluyhteisön suurena voimavarana kollegiaalisen, sosiaalisen tuen. Hänestä avoimella, tasavertaisella ja keskustelevalle yhteistyöllä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Savolainen nosti esiin, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat sopiva haasteellisuus, kehittymismahdolli-

suudet sekä onnistumisen tunteet. Opettajien toiveet onnistuneelle johtamiselle olivat esimiesten parempi organisointikyky sekä dominoiviin työkavereihin puuttuminen. Myös esimiesten ja alaisten välille toivottiin enemmän yhteistyötä ja palautteen antamista, tehtäväkuvien selventämistä sekä työnjaon tasapuolistamista. (Savolainen 2001, 68, 74, 81.)

Savolaisen (2001) kanssa samoilla linjoilla ovat Lakanniemi ja Määttä (2005, 110), jotka vahvistavat, että palautteen saaminen on kouluorganisaatiossa yleinen ongelma. Lakanniemen ja Määttän tutkielmassa opettajat totesivat, että työstä saa harvoin kiitosta omilta kollegoilta tai esimieheltä. Arvostusta, välittävää tukea, ammatillista kunnioitusta ja tunnetta vaikutusvallasta omaan työhön jäätiin kaipaamaan. Kaikki nämä toteutuessaan lisäävät opettajien voimavaroja ja työhön sitoutumista. Kulmala (1999,75) väittää, että ne opettajat, jotka suhtautuivat tulevaisuudessa toimintaympäristönsä muutokseen positiivisesti ja ovat valmiita jatkuvasti kehittämään omaa työtään, ovat myös halukkaita sitoutumaan sekä organisaatioon että omaan työhönsä siellä.

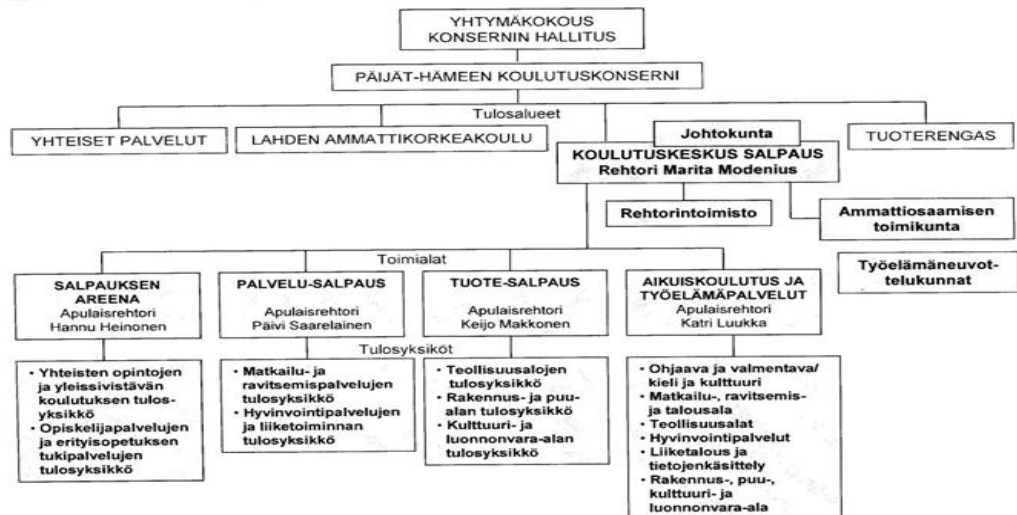
## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatioksi valikoitui Päijät-Hämeen Koulutus konserniin kuuluva. Koulutuskeskus Salpauksen lisäksi samaan konserniin kuuluvat Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas (kuvio 3). Koulutuskeskus Salpauksessa opiskelee noin 20.000 nuorta ja aikuista ja Salpaus tarjoaa sekä ammatillista opintoja, oppisopimuskoulutuksia että lukiokoulutusta. Koulutuskeskus Salpauksen koulutustarjonta tarjoaa 40 perustutkintoa, 100 ammatti- ja erikoisammattitutkintoa sekä ylioppilastutkintoja. (Salpaus 2011). Päijät-Hämeen Koulutus konsernin henkilöstömäärä oli vuoden 2011 lopussa 1717, joista opetushenkilöstöä oli 888.

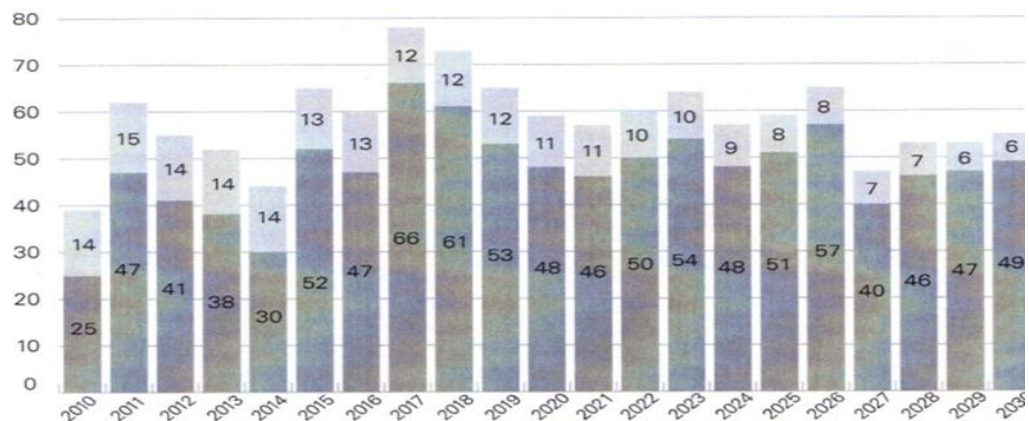
Vakituisia työntekijöitä koko henkilöstömäärästä oli 1304 ja määräaikaista henkilöstöä 413. Määräaikaisista työntekijöistä suurin osa toimii sivu -tai päätoimisina opettajina. (Henkilöstö 2011). Vuonna 2010 Koulutuskeskus Salpauksessa toimi 627 opettajaa (vakituiset ja määräaikaiset yhteensä). Ikäryhmässä 65–69 vuotta työskentelee 12 henkilöä.

Henkilöstön vaihtuvuus vuonna 2011 oli 5,7 prosenttia, joka on yhden prosentin enemmän kuin edellisvuonna. Sairauspoissaolojen määrä oli 8,5 kalenteripäivää henkilöä kohti ja luku on pysynyt samana edellisvuoteen verrattuna.



KUVIO3. Koulutuskeskus Salpauksen organisaatiokaavio 1.1.2010

On huomionarvoista, ettei 57 prosentilla henkilöstöstä ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja vuonna 2011. Keski-ikä konsernissa oli vuonna 2010 47 vuotta. Koulutuskeskus Salpauksen kohdalla keski-ikä noudattelee koko konsernin keskitasoa. Vuonna 2012 koulutus konsernista tulee jäämään vanhuuseläkkeelle 41 ihmistä (kuvio 4).



KUVIO 4. Koulutus konsernin laskennallisen eläkeiän mukaan 2010–2030 eläkkeelle siirtyvien määrä. Vaaleammalla on merkitty työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät ja tummemmalla vanhuuseläkkeelle siirtyvät työntekijät (Henkilöstökertomus 2010)

Koulutuskeskus Salpauksen henkilöstöön tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan valtakunnallinen huoltosuhteen muutos. Väestöllinen huoltosuhte kuvaa lasten (0–14v) ja vanhusten (yli 64v) yhteenlaskettua määrää suhteessa työikäisten (15–64v) määrään. Koulutusalan tulevaisuuden työvoiman poistuma vuosina 2007–2015 tulee olemaan 37 700 henkilöä. Tämä on koko toimialan työntekijöistä 24 ja koko maan työllisistä kahdeksan prosenttia. Vuosina 2016–2025 työvoiman poistuma on 40 670 henkilöä tarkoittaen 26 prosenttia koko toimialan työvoimasta. Opetusalalta poistuu Päijät-Hämeen alueelta neljänneksi eniten työvoimaa muihin toimialoihin verrattuna. (Järvinen & Leveälähti 2009, 28–32).

Valtakunnallisesta väestörakenteesta, arvomuutoksista ja ikääntymisestä johtuen, ammatillisen koulutuksen opettajatarve tulee lähitulevaisuudessa kasvamaan (Opetusministeriö 2010). Ydinosaamisen säilyttäminen myös kouluorganisaatioissa tulee olemaan elintärkeää laadukkaan opetustyön mahdollistamiseksi. Näistä samoista haasteista nousee tämän kehittämishankkeen tarve esille.

Koulutuskeskus Salpausta johtaa ja ohjaa johtokunta perustaen lakeihin, asetuksiin ja johtosäätöihin. Salpauksen johtoryhmän muodostavat rehtori, neljän eri toimialan apulaisrehtorit, henkilöstöjohtaja sekä rehtorin sihteeri. Salpaus toimii neljällä eri toimialalla (Salpaus Areena, Palvelu-Salpaus, Tuote-Salpaus sekä Aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelut) (liite 1), joiden toiminnasta vastaa koulutus- ja ammattialalle erikseen nimetyt koulutusjohtajat tai koulutuspäälliköt. Koulutuspäälliköt osallistuvat hallinnollisen työn lisäksi myös käytännön opetustyöhön. (Salpaus 2011.) Henkilöstön työhyvinvointia edistetään Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa yhteisten palveluiden tulosalueen kautta. Työhyvinvointia ohjataan hyvinvoinnin johtamisen, yhteisten toimintatapojen, esimiestyön ja hyvinvoinnin tukiresurssien kautta. Henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteena Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa on pitää työyhteisön jäsenet sitoutuneena ja innostuneena työhönsä. Kehittämishankkeen aihe täten tukee myös nykyisen strategian toteutumista. Työhyvinvoinnin kehittäminen mahdollistuu hyvinvointisuunnitelman avulla, joka laaditaan kussakin työyksikössä erikseen. Vuoden 2011 Henkilöstökertomuksessa mainitaan seuraavasti:

...parhaimmillaan työllä voidaan tukea ja edistää työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja terveyttä. (Henkilöstökertomus 2011)

## 4.2 Määrällinen tutkimus kehittämishankkeessa

Pääasialliseksi lähestymistavaksi tässä kehittämishankkeen tutkimuksessa valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällinen tutkimus valittiin, koska tarkoituksena oli suorittaa kyselytutkimus kokonaisuutensa avulla. Määrällinen tutkimus, antaa yleisen kuvan muuttujien (mittavien ominaisuuksien) välisestä suhteesta ja eroista. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon ja miten usein (Vilkkä 2007, 13). Määrällinen tutkimus tukee parhaiten tämän kehittämishankkeen tavoitetta ja tarkoitusta, sillä sen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, eri asioiden väliset riippuvuussuhteet sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneet muutokset. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imun ja organisaatioon sitoutumisen nykytila. Näiden selvittämiseksi tarvittiin syy-seuraussuhteiden todentamista ja ymmärtämistä. Heikkilä (2008, 16) vahvistaa, että määrällisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, joka koettiin tässäkin kehittämishankkeen tutkimuksen tulosten esittämisessä tarpeelliseksi.

Tässä kehittämishankkeessa määrällisen tutkimusotteen näkökulma oli praktinen. Määrällisen tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään Koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imun ja organisaatioon sitoutumisen nykytila sekä luomaan opettajien vastauksista käsitys, millaisin keinoin niitä voitaisiin edistää ja vahvistaa. Nämä keinot puolestaan yhdistettiin toimintamalliksi, joka myöhemmin integroidaan Koulutuskeskus Salpaukseen. Kehittämishanke on näin ollen käytännönläheinen ja arjesta nouseva.

Lähtökohtana määrälliselle tutkimukselle tässä kehittämishankkeessa oli luoda uudenlainen toimintamalli, jossa yhdistetään paitsi aiempaa tutkimustietoa, myös Koulutuskeskus Salpauksen opettajien tuottamaa uutta tietoa omasta nykyhetkestään. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselylomakkeen luonnista, sisällöstä ja aineistonkeruusta kerron seuraavaksi lisää.

### 4.3 Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä

Kehittämishankkeessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselytutkimusta.

Vilka (2007, 28) toteaa kyselytutkimuksen olevan yksi aineistonkeräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakioidulla hän tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla esitetyt. Tässä kehittämishankkeessa kysymykset olivat kaikille samoja.

Kyselytutkimus oli perusteltua valita tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmäksi, koska Koulutuskeskus Salpauksen opettajat tekevät työtä useissa eri toimipisteissä ja tästä johtuen heidän välillään on isojakin maantieteellisiä eroja. (kts. Vilka 2008, 28).

Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimusasetelman valintaa. Kysymyksiä laadittaessa on pohdittava, miten tarkkoja vastauksia halutaan ja kuinka tarkkoja vastauksia on mahdollisuus saada. On tiedettävä, mitkä ovat ne taustatekijät, joilla voi olla tutkittavaan ilmiöön vaikutusta. (Heikkilä 2008, 47). Kehittämishankkeessa käytetty kyselylomake oli muodoltaan strukturoitu, sisältäen myös avoimia kysymyksiä (liite 2). Kysymyksiä oli yhteensä 22. Strukturoitu kysymys tarkoittaa kysymystä, johon on annettu valmiin vastausvaihtoehdot ja avoimet kysymykset taas mahdollistavat sen, että vastaaja voi itse valita, mitä hän kysyttävästä asiasta nostaa esille. (Heikkinen 2008, 49–50.)

Kyselylomake koostui kolmesta osuudesta, joiden sisältö johdettiin suoraan teoreettisesta viitekehyksestä. Kyselylomakkeen kysymysten muodostamisessa hyödynnettiin erityisesti Jari Hakasen, Hannele Laaksosen sekä Hanna-Leena Markin tutkimuksia. Lisäksi huomioitiin kehittämishankkeen kohdeorganisaation tiedon tarve. Ensimmäinen osuus kyselylomakkeessa kartoitti Koulutuskeskus Salpauksen opettajien tuntemaa työn imua (Utrecht Work Engagement Scale, UWES - kysely) ja toinen osuus kartoitti opettajien organisaatioon sitoutumisen nykytilaa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä organisaatiosta löytyviä voimavaroja. Kolmannessa osuudessa haettiin Koulutuskeskus Salpauksesta voimavaroja sekä kehittämisehdotuksia, joilla sitoutumista ja työn imua voidaan vahvistaa. (liite 2).

Työn imua kartoittava UWES -kysely on todettu useissa työn imua kartoittavissa tutkimuksissa (kts. De Lande ym. 2008; Seppälä ym. 2009.) olevan tarkoitukseen hyvin soveltuva. UWES -kyselyn ovat alun perin muodostaneet Utrechtin yliopiston professori W. Schaufelin ja professori A. Bakkerin vuonna 2003. Kyselystä on olemassa laajempi, 17 kysymystä sisältävä versio (ns. UWES17) ja suppeampi, 9 kysymystä sisältävä (ns. UWES9). Tässä kehittämishankkeessa valittiin käytettäväksi suppeampaa versiota kyselystä tutkimuksen rajauksen vuoksi. (Hakanen 2009c, 7; Topp 2010, 7).

Taustamuuttujina kyselyssä päätettiin kysyä niitä tietoja, joita teoreettisen pohjan perusteella voitiin olettaa olevan vaikutusta vastauksiin. Taustamuuttujina tiedusteltiin opettajan ikää (syntymävuosi), toimenkuvan laatua (tuntiopettaja / määrääikäinen/vakituinen), työvuosien määrää (vuosissa) Koulutuskeskus Salpauksessa, sukupuolta sekä toimialaa, jossa vastaaja pääasiassa Koulutuskeskus Salpauksessa pääasiallisesti työskenteli (Tuote-Salpaus / Salpaus-Areena / Aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelu tai Palvelu-Salpaus). Opettajat saattavat työskennellä Koulutuskeskus Salpauksessa useammallakin toimialalla. Tämän vuoksi tutkimuksessa keskityttiin pääasialliseen työntekijän koulutusalaan. Mikäli palvelussuhde ei ollut vastaajalla vakinainen, kysyttiin syytä siihen.

Tutkimuksellista osuutta täydennettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä toukokuussa 2012. Tutkimusmenetelmä oli tarkoitus olla fokusryhmähaastattelu, jolla aiottiin suorittaa kyselynperusteella muodostetun toimintamallin esitelmä kohderyhmällä luotettavuuden ja käytettävyyden lisäämiseksi.

#### 4.4 Aineistonkeruu sekä analysointi

Ennen kyselyn suorittamista pyydettiin tutkimuslupa henkilöstöstä valtaavilta apulaisrehtorilta työelämän tutorin ohjeiden mukaisesti sähköpostitse. Kuula (2006, 175–177) muistuttaa, että ennen kyselyä on hankittava kohdeorganisaation lupa, sillä vastaajien on oikeus tietää, mistä heidän sähköpostiosoitteensa on saatu.

Kun tutkimuslupa oli myönnetty, lähetettiin kyselystä saatekirjeet koulutuspäälliköille (liite 4) ja opettajille (liite 5). Saatekirje on Heikkisen (2008, 61) mukaan aina osa tutkimuslomaketta. Sen tehtävänä on motivoida vastaajaa täyttämään kyselylomake sekä toimia eettisenä viestin viejänä mitä tutkimuksessa tullaan tutkimaan, miten ja mihin tuloksia käytetään. Heikkisen mukaan saatekirje voi ratkaista, ryhtyykö vastaaja täyttämään kyselylomaketta vai ei. Tässä kehittämishankkeessa lähetettiin erilliset saatekirjeet koulutuspäälliköille ja opettajille. Ne kuitenkin olivat muodoltaan hyvin samanlaisia. Koulutuspäälliköille lähetettiin saatekirje ajatuksella, että he olisivat tietoisia kyselystä sekä toimisivat omien opettajiensa motivoijina kyselyyn vastaamisessa kertomalla kyselystä. Koulutuspäälliköt olivat rajattu pois kyselyyn osallistujien joukosta.

Kyselytutkimus suoritettiin lähettämällä kaikille Koulutuskeskus Salpauksen opettajille linkki kyselyyn työ sähköpostin kautta, käyttäen hyväksi Koulutuskeskus Salpauksen postituslistaa. Linkki oli julkinen ja kaikille samanmuotoinen. Näin pyrittiin parantamaan tutkimuksen eettisyyttä. Henkilökohtainen linkki olisi saatanut tuoda opettajille tunteen, että heidän vastauksensa voidaan identifioida. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Puolessa välissä linkki jouduttiin lähettämään kaikille uudelleen, sillä ilmeni, ettei se ollut tavoittanut kaikkia opettajia ensimmäisellä kerralla. Samalla toinen lähetyskierrös toimi kyselyn muistuttajana muille.

Kyselyaineisto kerättiin ja tallennettiin Webropol-ohjelmaan, joka on datan analysointi- ja kyselytyökalu. Vastaukset tulivat vain kehittämishankkeen tekijälle, kuten saatekirjeessä ja kyselylomakkeessa oli luvattu. Työelämäntutorilla ei ollut tunnuksia ohjelmaan. Osa aineistosta analysoitiin Webropolin avulla ja osa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) -ohjelmistolla. SPSS-ohjelmistoon siirrettiin saatu data Microsoft Excel -taulukoinnin avulla. SPSS ja Microsoft Excel -tilasto-ohjelmat ovat laajalti tutkimuksessa apuna käytettyjä ohjelmistoja, joiden avulla voidaan suorittaa tutkimusaineistolle tilastollisia analyysyjä sekä tuottaa julkaisukelpoisia graafisia esityksiä (Lepola 2003, 1; Pajunen 2006). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 216 – 220) toteavat, että kuvailevassa ja selittävässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa.

Avoimet kysymykset analysointiin sisällönlukittelun ja teemottelun keinoin. Apuna käytettiin värejä eri teemojen erotteluun sekä luotiin niistä käsitekartta. Lisäksi vastauksista laadittiin erityyppisiä kuvioita, jonka avulla toimintamallia luotiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91–94) toteavat sisällönteemoittelun olevan yksi perusanalyysimenetelmistä, jota voidaan käyttää monenlaisissa tutkimuksissa. Sisällön teemoittelussa aineisto voidaan koodata, luetteloida, teemoitella, luokitella tai tyyppitellä eri tavoin. Kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiireihin. Tämä työskentelytapa valittiin kehittämishankkeen tiedon analysointi ja kokoamismuodoksi, koska se tuntui soveltuvan parhaiten käytännölläheisen toimintamallin rakennukseen ja samalla erityyppisen ja erilähteistä tulevan tiedon hallintaan.

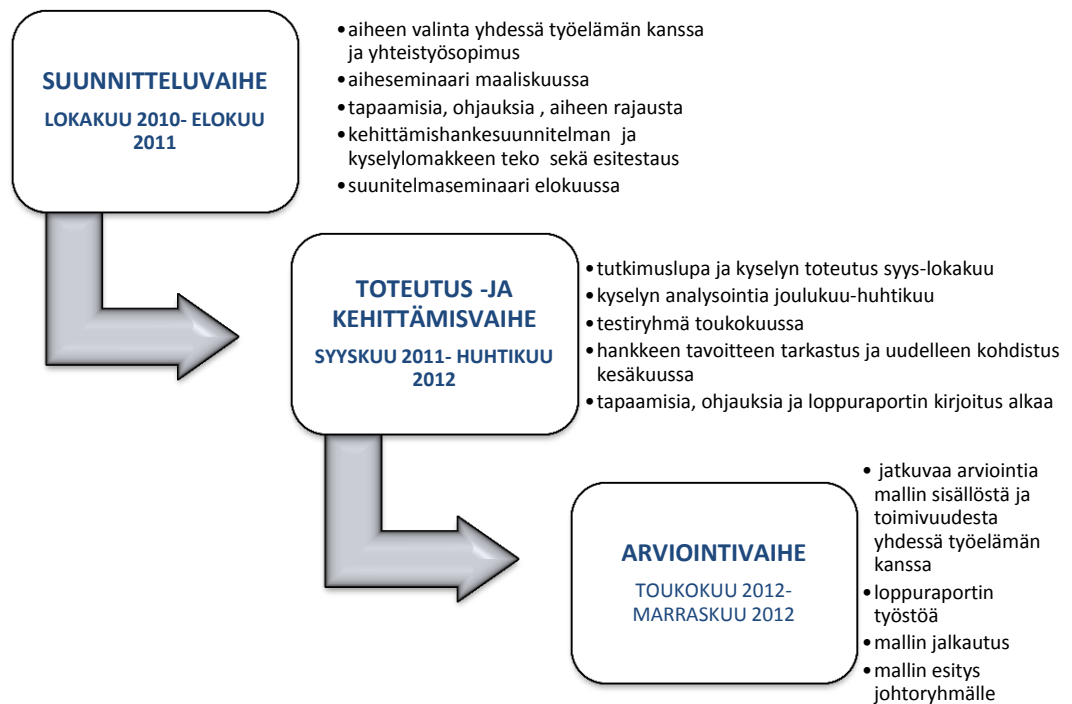
#### 4.5 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen suunnittelutyö aloitettiin syksyllä 2010 ja kehittämishanke valmistui syksyllä 2012. Hankkeen toteutuksessa on nähtävissä kolme erillistä osuutta (Kuvio 5). Vanhanen-Nuutinen ja Lambert (2005, 102–104) mainitsevat, että yleensä kehittämishanke jaetaan eri vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan sekä ovat osittain päällekkäisiä. Pelkistetysti vaiheet jaetaan heidän mukaansa suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tätä samaa vaiheryhmittelyä on käytetty tässä kehittämishankkeessa.

Suunnitteluvaiheen alussa tehtiin aikatauluhahmotelma yhdessä työhyvinvointipäällikön kanssa. Laaditussa aikataulussa pysyttiin hyvin läpi koko hankkeen. Aikataulusuunnitelmassa hahmoteltiin sitä, mitä kussakin vaiheessa tulee tehdä ja kuinka paljon aikaa kuhunkin vaiheeseen on käytettävissä. Tämä oli tärkeä vaihe kehittämishankkeen kokonaisuuden kannalta.

Kehittämishankkeen varsinaisessa ensimmäisessä vaiheessa, joka ajoittui loka-kuusta 2010 elokuulle 2011, valittiin kehittämishankkeen aihe ja kohdeorganisaatio.

tio sekä laadittiin kehittämishankesuunnitelma aihe-seminaarin pohjalta. Kehittämishankesuunnitelmassa käytiin läpi Heikkilän (2008, 22) mukaisesti keskeiset päätökset liittyen tutkimusprosessiin sekä kehittämishankkeen toteutukseen. Suunnitteluvaiheen aikana tapasimme työhyvinvointipäällikön kanssa useita kertoja. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmetodin valinta sekä kyselylomakkeen laadinta ja esitestaaminen. Esitestaamiseen päädyttiin, koska sillä Heikkilän (2008, 22) mukaan voidaan täsmentää tutkimusongelmaa sekä tehdä tarvittavia rajauksia. Tällä tavoin voidaan saada tehtävään tutkimukseen vielä konkreettisempi ote.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen edistymisen kaaviona

Kehittämishankkeen toinen vaihe ajoittui syyskuulta 2011 huhtikuulle 2012. Tutkimuslupaa haettiin ohjeiden mukaisesti sähköpostitse ja luvan saamisen jälkeen kysely toteutettiin. Kyselyn analysointi vei aikaa viisi kuukautta. Tutkimusprosessissa käytettiin ohjenuorana Heikkilän (2008, 29–32) mainitsema hyvän tutki-

muksen perusvaatimuksia. Näitä ovat: 1) validiteetti eli pätevyys, 2) rehabiliteetti eli luotettavuus, 3) objektiivisuus eli puolueettomuus, 4) tehokkuus ja taloudellisuus, 5) avoimuus, 6) tietosuoja, 7) hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä 8) sopeva aikataulu.

Saatu vastausmateriaali analysointiin myös yhdessä työhyvinvointipäällikön kanssa tapaamisten yhteydessä. Analysoinnin jälkeen toimintamalli muodostettiin yhdistämällä sekä teoreettista viitekehystä että kyselytutkimuksen tuloksia. Kesken toimintamallin luonnin kehittämishanke jouduttiin kohdentamaan uudelleen. Kohteeksi päätettiin valita vain yksi toimipiste sen sijaan, että toimintamallista olisi tehty koko Koulutuskeskus Salpauksen kattava.

Mallin luomisvaiheessa kävin tapaamassa myös sosiaalipsykologian dosenttia ja vanhempaa tutkijaa Jari Hakasta työterveyslaitoksella ja esittelin hänelle työn alla olleen toimintamallin.

Kehittämishankkeen viimeisessä osuudessa, arviointivaiheessa, työstin kehittämishankkeen raporttia, suunnittelin toimintamallin jalkautusta valittuun kohde-toimipisteeseen yhdessä työhyvinvointipäällikön kanssa. Toimintamalli jalkautettiin elokuussa 2012 sovitusti. Opinnäytetyö esitettiin opinnäytetyöseminaarissa vuoden 2012 lopussa.

## 5 OPETTAJIEN TYÖN IMUN JA SITOUTUMISEN NYKYTILA SEKÄ KOKEMUKSET NIIHIN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN TOTEUTUMISESTA

### 5.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden taustatiedot

Tässä luvussa esitetään saaduista tutkimustuloksista niitä asioita, joita on nähty kehittämishankkeen kannalta huomion arvoisina. Kyselyn vastaukset ovat kokonaisuudessaan esitettyinä tämän raportin liitteenä (liite 3). Tulosten esittämiseen on käytetty taulukoita ja avoimista kysymyksistä on nostettu esiin sisällön kannalta oleellisia suoria lainauksia. Vilkka (2008, 135) esittää, että määrällisen tutkimuksen tuloksia kannattaa esittää taulukoin, kuvioin ja tekstein. Tutkija päättää tulostensa esitystavan.

Tutkimustulokset käydään läpi siltä osin kuin se tämän kehittämishankkeen lopputuotoksen, toimintamallin, muodostamisen kannalta on koettu oleelliseksi. Myös eettiset näkökulmat sekä pätevyyteen ja luotettavuuteen liittyvät seikat ovat tulosten esittämisessä otettu huomioon. Tulosten esittämisestä on pyritty tekemään mahdollisimman lukijaystävällinen ja selkeästi hahmoteltava kokonaisuus.

Kyselyyn vastasi yhteensä 86 opettajaa (n=86). Vastaajien määrä jäi suhteellisen pieneksi verrattuna lähetettyjen kyselylomakkeiden määrään (noin 650). Kyselytutkimuksen puolesta välissä kävi ilmi, etteivät kaikki opettajat olleet saaneet sähköpostia lainkaan, vaan saman työpaikankin sisällä se oli tullut vain osalle opettajista. Tämän vuoksi sähköpostit lähetettiin postituslistan mukaisesti uudelleen. Tämä ei kuitenkaan kyselyn katoa kokonaan. Tästä johtuen ei voida olla varmoja, kuinka monelle kysely on loppujen lopuksi mennyt perille. Vilkka (2008) toteaa, että kadolla tarkoitetaan tietojen puuttumista ja siihen on aina tutkijan varauduttava. Normaalina katona pidetään haastattelututkimuksessa 10–20 prosenttia ja ky-

selytutkimuksessa jopa suurempaa. Vilkka (2008, 59) mainitsee myös Vealin (1997, 54) esittäneen, että kyselytutkimuksissa vastaajia saattaa olla vain 25–30 prosenttia otoksesta. Hallinnon kehittämistä koskevissa kyselyissä on havaittu, että vastaajia saattaa olla ainoastaan 3–4 prosenttia. Näin kato voi olla jopa 70–96 prosenttia riippuen siitä, mitä tutkitaan ja mikä on tutkimuksen kohdejoukko.

Vastaajajoukko tässä kyselyssä jakautui myös hyvin epätasaisesti eri toimialojen kesken (Palvelu-Salpaus, Tuote-Salpaus, Salpaus-Areena ja Aikuis-koulutus – ja työelämäpalvelut, liite 1). Puolet vastaajista edusti aikuiskoulutus- ja työelämäpalveluita ja loput jakautuivat muiden toimialojen kesken, kaikkien kuitenkin olleen edustettuina (taulukko 1). Koska eri toimialat olivat hyvin epätasaisesti edustettuina, ei vastauksia voi niiden kesken pitää täysin verrannollisina.

Taulukko 1. Vastaajien toimialat (n=84)

Toimiala (n=84)	F	%
Palvelu-Salpaus	10	12
Salpaus-Areena	9	11
Aikuiskoulutus – ja työelämäpalvelut	42	50
Tuote-Salpaus	23	27

Vastaajista 58 prosenttia oli naisia ja 42 prosenttia miehiä (taulukko 2). Eroja palvelussuhteenlaadussa sukupuoleen verrattuna ei ollut, vaikka kaikki tuntiopettajat olivatkin naisia (taulukko 3.). Valtaosa vastaajista oli vakituisia opettajia.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma (n=82)

Sukupuoli (n=82)	F	%
Mies	34	42
Nainen	48	58

Taulukko 3. Vastaajien palvelussuhteenlaatu (n=85)

Palvelussuhteen laatu (n=85) F	%
Vakituinen	80
Määräaikainen	17
Tuntiopettaja	3

Kysyttäessä syytä työsuhteen vakinaistamattomuudelle (mikä vastaaja vastasi olevansa määräaikainen), oli suosituin vastausvaihtoehto ”joku muu, mikä?” muiden vaihtoehtojen ollessa 1) omasta ehdostaan vakinaistamaton ja 2) pätevyys ei riitä vakinaistamiseen. Omasta tahdostaan vakinaistamattomana ei ollut kukaan, vaikka kohdeorganisaatio näin epäilikin olevan mahdollista. Syyksi vakinaistamattomuudelle vastaajat ilmoittivat: *”en tiedä”*, *”toistaiseksi voimassaoleva”*, *”työnantaja ei halua vakinaistaa, vaikka olisit ollut kuinka kauan töissä”*, *”ei ole tarjottu kuin määräaikaisia työsuhteita”*. Muutama vastaaja epäili, ettei työnantaja (Koulutuskeskus Salpaus) halunnut vakinaistaa työsuhdetta, koska työt alkavat elokuussa ja loppuvat toukokuussa. Syinä määräaikaisuuteen nousi lisäksi, että määräaikaisuus oli *”sovittu asiakkaan kanssa”* ja että *”tarjolla on ollut vain määräaikainen työsuhde”*. Riittämätön pätevyys vakinaiseen toimeen oli 24 prosentilla vastaajista. Tämä tarkoittaa puutteellista pedagogista pätevyyttä.

Vastaajat olivat työskennelleet Koulutuskeskus Salpauksessa keskimäärin 12 vuotta. Pisimpään kyselyyn vastanneet opettajat olivat työskennelleet Koulutuskeskus Salpauksessa 35 vuotta. Valtaosa vastaajista oli työskennellyt 0–15 vuotta (Taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajien palveluvuosien määrä (n=85)

Palveluvuosien määrä (n=85)	F	%
0 – 5 vuotta	25	29
6 – 10 vuotta	18	21
11 – 15 vuotta	17	20
16 – 20 vuotta	9	11
21 – 25 vuotta	8	9
yli 25 vuotta	12	10

Nuorimmat vastaajat olivat syntyneet vuonna 1991. Suurin ikäluokka vastanneista edusti yli 20 vuotta työelämässä olleita ja eläköitymisen kynnyksellä olevia työntekijöitä. (Taulukko 6).

Taulukko 6. Vastaajien syntymävuodet (n=85)

Syntymävuosi (n=85)	F	%
1991 – 1981	4	3
1980 – 1970	14	17
1969 – 1959	31	37
1958 – 1948	6	43
1947 -1937	0	0

## 5.2 Työn imun kokemukset ja nykytaso

Työn imua kartoittava kyselyosuus laadittiin jo validoitulla UWES – kyselyllä, joka esiteltiin aiemmin (kts. liite 2). Hakanen (2009b, 20–21) kertoo validoinnin tapahtuneen Työterveyslaitoksella toteutettujen tutkimusten aineistojen avulla. Validoinnissa on käytetty kuutta Työterveyslaitoksen tekemään tutkimusta, joiden kokonaisotantamäärä on noin 18 000 vastaajaa.

Työn imua kartoittavassa osuudessa vastaajat joutuivat määrittelemään, kuinka usein heillä oli väittämän kaltaisia ajatuksia. Väittämät olivat:

- Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
- Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
- Työni inspiroi minua.
- Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.
- Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
- Olen ylpeä työstäni.
- Olen täysin uppoutunut työhöni.
- Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.
- Olen innostunut työstäni

Vaihtoehdot eri väittämille olivat: ei koskaan / muutaman kerran vuodessa / kerran kuussa / muutaman kerran kuussa / kerran viikossa / muutaman kerran viikossa / päivittäin. Vastaajan piti valita vaihtoehdoista sopivin, nykytilaa kuvastava vaihtoehto.

Tässä tulososiossa olen käynyt vastaukset läpi siltä osin, kuin ne ovat tämän kehittämishankkeen lopputuotoksen kannalta oleellisia. Tuloksista on anonymiteetin vuoksi jätetty vastaukset erottelematta esimerkiksi työsuhteenlaadun (vakituinen/määräaikainen/tuntiopettaja) mukaisesti tehdyt ristiintaulukoinnit, koska vastaajien määrät olivat osassa hyvin pieniä. Tämä on myös yksi eettinen kannanotto kyselyn toteuttamiseen ja tulosten käsittelyyn. On myös huomioitavaa, että vas-

taajamäärän ollessa pieni, myös prosentuaaliset osuudet vaikuttavat suhteellisten suurilta. Lisäksi tulosten käsittelyssä otettiin huomioon, mitä vastaukset olivat työn lopputuloksen (toimintamallin luonnin) kannalta oleellisia. Näin ollen taustamuuttujien käsittelyllä haluttiin ainoastaan kuvata vastaajajoukon ominaisuuksia. Vilkka (2008, 141) toteaa, että prosenttiluvut auttavat hahmottamaan nopeasti missä suhteessa eri muuttujat ovat toisiinsa. Tämän vuoksi tässä kehittämishankkeen kyselyn tulososiossa valittiin prosentuaallinen tapa esittää vastaukset niin työn imua kuin sitoutumistakin kartoittavien kysymysten kohdalla.

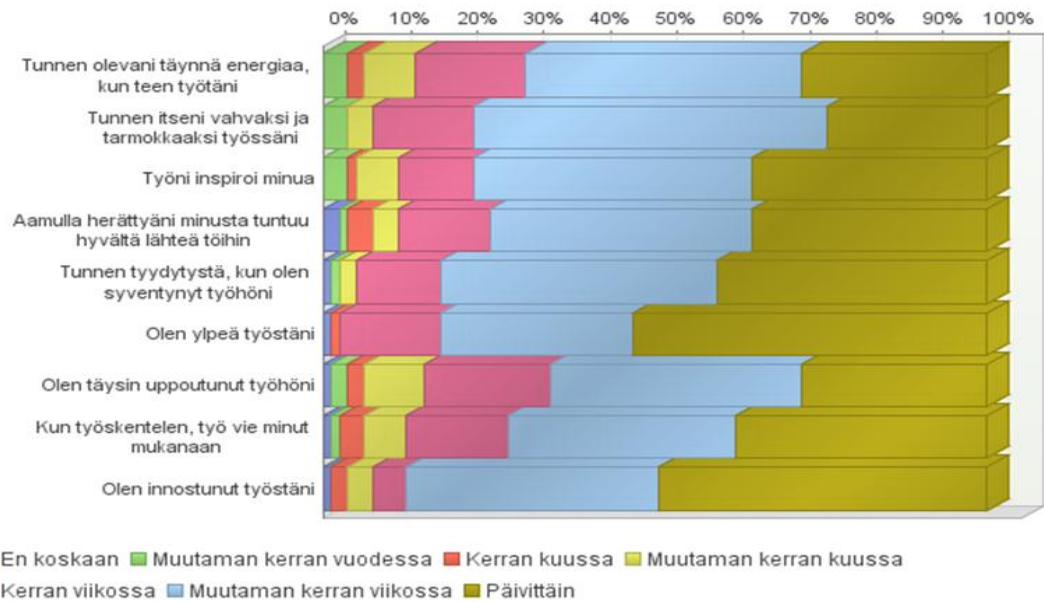
Seuraavassa käyn läpi työn imun nykytilaa kartoittaneet kyselylomakkeen osion läpi väittämittäin, niiltä osin kuin ne sisälsivät oleellista tietoa. Vastaukset käydään läpi yleisellä, kaikkia vastaajia käsittelevällä tasolla.

Vertaillen kaikkia yhdeksän eri väittämän vastauksia, on havaittavissa, että vastauksien painopiste on selkeästi vaihtoehdoissa ”muutaman kerran viikossa” ja ”päivittäin”. Näihin vaihtoehtoihin painoutuivat koko kyselyssä kaikki vastaukset liki 70 prosenttisesti. Eniten positiivista tunnetta oli herättänyt väite ”olen ylpeä työstäni” ja vähiten väite ”olen täysin uppoutunut työhöni”. Muut väitteet saivat melko tasaisesti vastauksia keskenään eri vaihtoehtojen kesken.

Väittämien vaihtoehdot ”en koskaan”, ”muutaman kerran vuodessa ” ja ”kerran kuussa” saivat vain hyvin pieniä prosenttiosuuksia (0-5 prosenttia), joka vastaajiksi muutettuna tarkoittaa 0-5 vastaajaa. Näin ollen vastaajamäärän pienuus tulee hyvin esille verrattaviin prosentteihin nähden.

Väitekohtaisista vastaajamääristä on myös huomattavissa, että ne vaihtelivat eri väittämien kesken (n=83-85). Tämä voi johtua joko kyselyteknisestä seikasta (vastaaja on vahingossa jättänyt täyttämättä ko. väittämän) tai sitten vastaaja ei ole halunnut vastata kaikkiin väittämiin. Tämä mahdollisuus annettiin, jotta vastaajat saavat itse valita mihin he haluavat ja mikä tuntuu mielekkäältä. Tämä tukee kyselyn eettistä näkökulmaa vastaajan itsemääräämis- ja valinnanvapausoikeuden kunnioittamisesta.

Yleiskuvan työn imua kartoittavan kyselyn vastauksista saa kuviosta 6.



KUVIO 6. Työn imu -väittämien jakaumat väittämittäin kaikkien vastaajien kesken

Seuraavaan (taulukko 6) olen koonnut keskeiset huomiot työn imun kyselyosudesta.

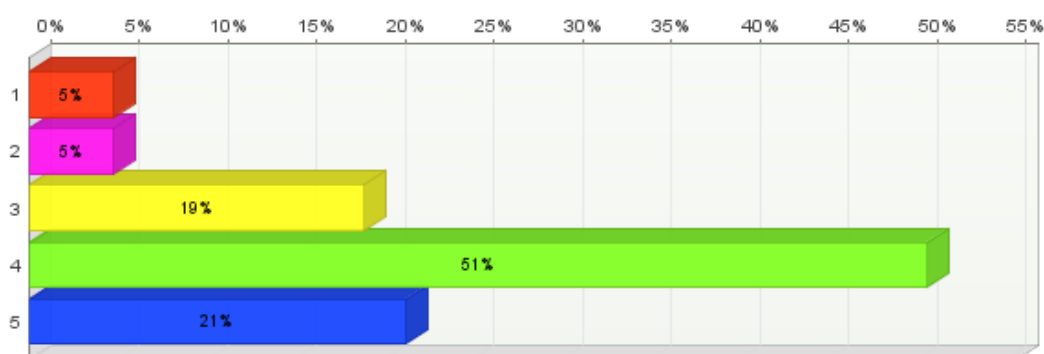
Taulukko 6. Työn imun kokemukset pähkinänkuoressa

- kaikki työn imu -kyselyn väittämien kaltaiset tuntemukset olivat ainakin viikoittaisia, jopa päivittäisiä
- eniten positiivisia tuntemuksia aiheutti ylpeyden kokemukset ja vähiten kokemukset työhön uppoutumisesta

### 5.3 Sitoutumisen nykytila

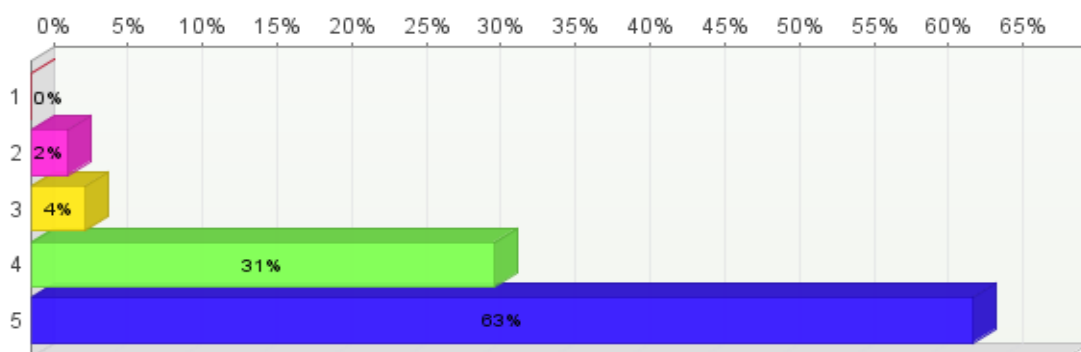
Opettajien työhön sitoutumisen nykytilaa kartoitettiin tässä kehittämishankkeen kyselyssä neljällä eri kysymyksellä. Kaksi ensimmäistä selvitti opettajan sitoutumisen astetta Koulutuskeskus Salpaukseen organisaationa ja toinen sitoutumista opetustyöhön. Tällä oletettiin olevan eroa opettajien sitoutumista käsittelevän aiemman tutkimuksen perusteella. Arviointiasteikko muodostui viisiportaisesti (1= heikko sitoutuminen, 2= melko heikko sitoutuminen, 3= keskivahva sitoutuminen, 4= melko vahva sitoutuminen, 5= vahva sitoutuminen). Nämä kaksi kysymystä olivat aiheuttaneet muutamissa vastaajissa hämmennystä, koska ne olivat muodoltaan hyvin samanlaisia ja näin ollen vastaaminen tarkkuutta siinä, mitä eroa näillä kahdella kysymyksellä oli.

Opettajien sitoutuminen oli Koulutuskeskus Salpaukseen organisaationa kauttaaltaan vahvaa (n=85). Kaikista kysymykseen vastanneista (n=82) yli puolet oli vastannut kokevansa organisaatiota kohtaan vahvaa sitoutumisen tunnetta (kuvio 7). Kaikista vastaajista lisäksi yli puolet oli vastannut sitoutumisensa olevan 4 (=melko vahva).



KUVIO7. Opettajien sitoutuminen Koulutuskeskus Salpaukseen

Opettajien sitoutuminen työhönsä oli erittäin vahvaa (n=84). Kukaan vastaajista ei kokenut heikkoa sitoutumista. Reilusti yli puolet vastaajista (63 prosenttia) kokivat erittäin vahvaa sitoutumista (kuvio 8).



KUVIO8. Opettajien sitoutuminen työhönsä

Kolmannella sitoutumisen nykytilaa kartoittavalla kysymyksellä selvitettiin, mikä osa-alue sitoutti opettajaa eniten Koulutuskeskus Salpauksessa. Kysymykset tähän saatiin yhdistelemällä sitoutumisen teoriaa sekä hyödyntämällä Markin (2006) Pro Gradu -tutkielman kysymyksiä. Vaihtoehtoja annettiin kahdeksan: 1) työorganisaatio, 2) työ itsessään, 3) urakehitysmahdollisuudet, 4) palkkaus, 5) työaikajoustot, 6) organisaation arvot, 7) työilmapiiri ja viimeisenä vaihtoehtona vapaasti vastaajan täytettävä joku muu, mikä? -vaihtoehto.

Kaikista suosituin vaihtoehto oli selvästi työ itsessään (n=85). Kaikista vastaajista liki 80 prosenttia ilmoitti työn itsessään sitouttavan kaikista eniten. Sen sijaan palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, organisaation arvot ja työilmapiiri jäivät vaihehdoista erittäin pienille vastaajamäärille. Myös avoin vaihtoehto oli saanut vastaajilta huomiota. Muina vaihtoehtoina tuotiin esiin seuraavia seikkoja: *eläkevirka, opiskelijat, työkaverit, haastava työ*.

Sitoutumisen nykytilaa kartoittavista kysymyksistä toiseksi viimeisessä tiedusteltiin, onko vastaaja harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana (n=82). Vastausvaihtoehdot olivat: ”kyllä” tai ”ei”. Myönteiseen vastaukseen pyydettiin tarkentava selitys. 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ole harkinnut työpaikan vaihtoa. Syiksi loput 40 prosenttia vastaajista olivat antaneet muun muassa: *heikot etenemis- ja*

*urakehitysmahdollisuudet, opiskelijoiden asenne opettajia kohtaan, paikkakunnan muutos, vaihtelunhalu, paremman työtarjouksen saaminen muualta, työsuhteen katkolla oleminen, työn hektisyys sekä työn henkinen kuormittavuus.*

Viimeiseen sitoutumista kartoittavaan kysymykseen pyydettiin vastaajilta vapaita kommentteja siitä, miten Koulutuskeskus Salpaus voisi sitouttaa opettajiaan paremmin (n=60). Avointa materiaalia kertyi paljon, samoin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joista olisi hyötyä toimintamallia luodessa. Nämä käytiin läpi aiemmin esitellyllä sisällön teemoittelulla ja luokittelulla.

Monessa vastauksessa nostettiin vahvasti esiin, että *varsinaiseen opetustyöhön pitäisi olla enemmän aikaa*. Muina asioina opettajat mainitsivat: *kuuntelemisen, avoimen keskustelun, keskusteluja ilman asialistaa, mahdollisuuden tehdä välillä muutakin kuin opetustyötä, etätöiden mahdollisuus (hankkeissa), työpisteiden tarjoamisen myös määräaikaiselle työntekijälle, yhteisiä tapahtumia enemmän henkilökunnan kanssa, työn kierron mahdollisuuden, byrokratian karsimisen, työpaikan vakinaistamisen sekä työaikajoustot*. Koulutuskeskus Salpauksen sisäisiin koulutuksiin toivottiin myös enemmän esimerkiksi *eri kulttuurien välistä viestintäkoulutusta*.

Avoimissa vastauksissa toivottiin myös, että käytännön toiminnoissa korostuisivat enemmän *asiakasvastuut kuin taloudelliset tekijät*. Myös johtamiseen liittyviä toiveita esiintyi: *reilu ja tasapuolinen työyhteisö, opetustyön arvostaminen, tuen osoittaminen teoin ja elein, kannustusrahan käyttäminen työyhteisön virkistämiseen, mahdollisimman pitkien työsopimusten tekeminen, esimiesten jalkautuminen ja kiinnostuminen alaistensa asioista, enemmän yhteisiä tapahtumia ja matkoja, eri tehtävien tarjoaminen, tietoteknisten mutkikkuuksien yksinkertaistaminen sekä enemmän avoimuutta*.

#### 5.4 Opettajien kokemukset työhön vaikuttavista asioista ja voimavaroista

Kyselylomakkeen loppuosassa kartoitettiin opettajien käsityksiä niiden keinojen toteutumisesta omassa työyksikössä, joilla on todettu aiemmissa tutkimuksissa olevan vaikutusta sitoutumiseen. Näiden kysymysten tarkoituksena oli myös selvittää niistä sitoutumiseen vaikuttavista asioista, jotka heidän mielestään kaipaivat kohennusta Koulutuskeskus Salpauksessa.

Kysymyksillä haluttiin nostaa esiin opettajien omia kokemuksia sekä löytää voimavarekijöitä, joiden pohjalta toimintamallia voidaan rakentaa. Kysymyksiä tässä aihe-alueessa oli neljä. Lisäksi jokaiseen kysymykseen oli liitetty perään avointa vastaustilaa, jossa pyydettiin vastaajan omaa ehdotusta tilanteen parantamiseksi. Se sai osakseen runsaasti vastauksia opettajien keskuudessa.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka tärkeää vastaajan mielestä oli, että Koulutuskeskus Salpauksessa kehitettäisi väittämän kaltaisia asioita (n=85). Kysymykset arvioitiin viisi portaisella asteikolla: 1= ei lainkaan tärkeää, 2= ei kovin tärkeää, 3= ei tarpeetonta eikä tärkeää, 4= melko tärkeää ja 5= erittäin tärkeää. Arvioitavia kohtia kysymyksessä oli yhteensä 16 ja ne olivat:

- työn palkitsevuuden kehittäminen
- työn tehokkuuden lisääminen
- työntekijöiden vastuun lisääminen
- työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- työmotivaation kohottamiskeinojen kehittäminen
- tiedottamisen kehittäminen
- johtamisen kehittäminen
- työn organisoinnin kehittäminen
- perehdytyksen kehittäminen
- työmenetelmien kehittäminen
- työaikajärjestelyjen kehittäminen
- tiimityön kehittäminen

- työpalkitsevuuden kehittäminen
- työn mielekkyyden lisääminen
- työnjaon kehittäminen

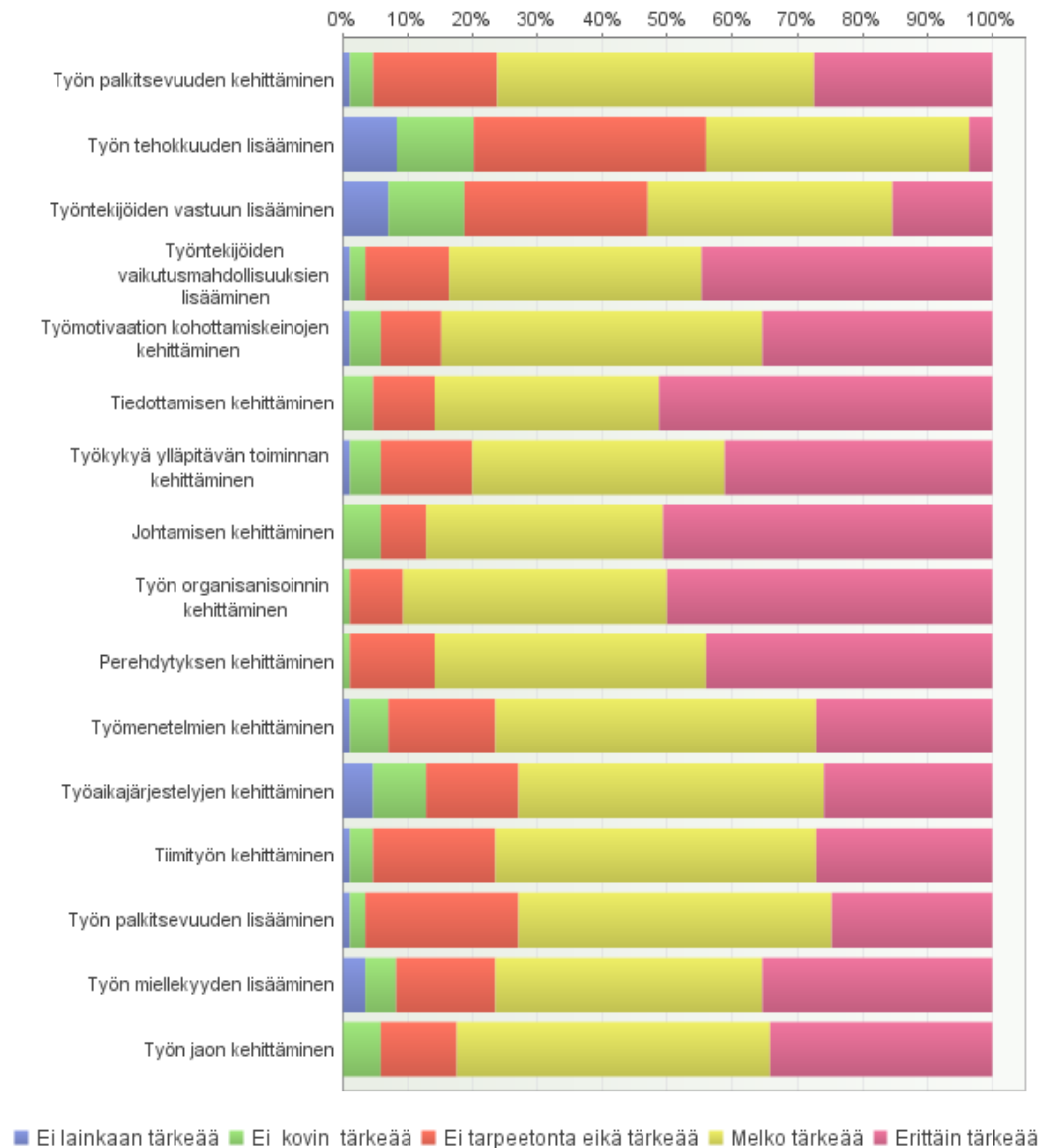
Kaikkien vastaajien vastauksia tarkastellessa erittäin tärkeiksi kehittämisen kohteiksi oli nostettu *tiedottaminen, johtamisen kehittäminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä työn organisoinnin kehittäminen*. Vähiten parannettavaa oli vastaajien mielestä työn tehokkuuden lisäämisessä (kuvio 9).

Myös työnjaolliset seikat nousivat esiin useaan kertaan. Vastaajat toivoivat selkeästi jaettuja vastuualueita ja työvoiman suhteuttamista työmäärään. Lisäksi esiin nostettiin, että työn mielekkyyttä voisi lisätä, jos kaikki kurssit eivät olisi aina ensimmäistä kertaa, vaan mukana olisi myös toistettavia osuuksia. Tiedottamisessa nostettiin esiin toistuvasti toiveet avoimemmasta tiedottamisesta, liian vähäisistä palavereista sekä lomanaikaisen tiedottamisen runsaudesta (osa tiedoista jää saavuttamatta ajoissa).

Loppuosan avoimessa tilassa, jossa piti kertoa, miten vastaaja itse parantaisi kussakin väittämässä tilannetta, tuotti monenlaisia vastauksia. Johtamisen kehittäminen toistui usein.. Esiin nostettiin muun muassa se, että *johdon tulisi kuunnella ”ruohonjuuritason työntekijöitä” ja lähiesimiesten vaihtuvuutta tulisi saada vähennettyä. Toivottiin myös vähempää byrokratiaa, lyhyempiä päiviä sekä pienempiä luokkakokoja. Muutamassa vastauksessa tähdennettiin sitä, että palkka ei ole niin tärkeä kuin arjen huomioiminen (pienet huomioonnit, kuten liikuntasetelit, lähiesimiehen kiitokset tai kannustukset suullisesti, selkeämpi työnjako). Pehdyttämistä ja sen tärkeyttä korostettiin myös. Yksi vastaaja oli kuvaillut asiaa seuraavasti:*

*”...pehdytykseen pitäisi olla aikaa, sillä sen tarkoituksena on ohjata uusi työntekijä turvalliselle alueelle työssään opettamalla toimintakulttuuri ja käytänteet, että hän voi nauttia työstään, vaikka pyrkii tekemään sen hyvin”.*

Opettajat toivoivat vastauksissaan myös enemmän avoimuutta päätöksentekoon: mitä ollaan päättämässä ja millaisella aikataululla. Paljon kaivattiin myös yhteistä aikaa istua alas ja jutella asioista tiimin kesken ja myös esimiesten läsnä ollessa.



KUVIO 9. Opettajien kokemukset työhön liittyvien alueiden kehittämisen tarpeellisuudesta

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin opettajien kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhönsä liittyvissä asioissa (n=85). Tämä on koettu sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmistä sitoutumista lisäävistä asioista. Vaikutusmahdollisuuksien kokemisella on lisäksi merkittävästi työn imua lisäävä osuus. Kysymyksen sisällä esitettiin viisi eri väittämää ja ne arvioitiin seuraavasti: ”En koskaan” / ”Harvoin” / ”Joskus” / ”Melko usein” tai ”Erittäin usein” -vaihtoehdoilla. Mikäli vastaaja vastasi johonkin vaihtoehdoista ”en koskaan” tai ”harvoin” pyydettiin vastaajalta jälleen vapaa selite siitä, miten hän itse parantaisi tilannetta. Vapaita kommentteja myös tähän tuli kiitettävästi, yhteensä 32 vastaajalta. Arvioitavat väittämät olivat:

- Voin vaikuttaa työtahtiin.
- Voin vaikuttaa työmenetelmien käyttöön.
- Voin vaikuttaa työjärjestykseen.
- Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu.
- Voin vaikuttaa siihen miten työt jaetaan.

Kaikkia vastauksia arvioitaessa parhaimmat vaikutusmahdollisuudet olivat työmenetelmien käytössä ja heikoimmat työnjaollisissa asioissa. Työnjaollisia ongelmia opettajat kokivat jo aiemmissä kysymyksissä esiin tuomallaan seikalla, voimattomuudella vaikuttaa omaan työtahtiin, lukujärjestysten luontiin tai niiden julkaisuajankohdan myöhäisyyteen. Työnjaollisissa asioissa useat vastaajat totesivat, että toisinaan työtahti tuntuu liian kireältä. Myös kuormituksen epätasaisuus lukuvuoden aikana häiritsi. Muut väittämät arvioitiin vastaajien keskuudessa suhteellisen samalla tavalla, mutta kaikista väittämistä löydettiin parannettavaa ainakin jonkin verran.

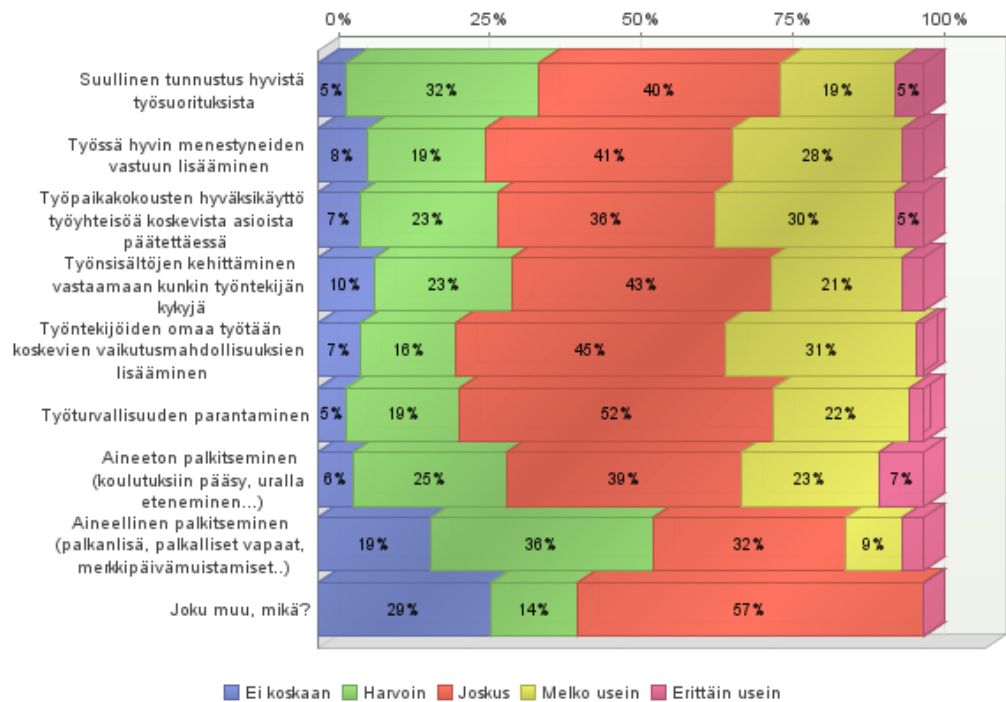
Vastaajien kommentteissa tässä kysymyksessä toistui, että tehtävät ovat melko tarkasti etukäteen tai ylemmältä taholta määrättyjä. Kuitenkin toivottiin, että ihmisen elinkaari monine vivahteineen otettaisiin enemmän huomioon. Sähköpostien runsas määrä nousi esiin muutamissa vastauksissa työtä häiritsevänä asiana. Kaikista vastauksista kuvastui selvästi, että opettajat tunsivat kätensä olevan melko

sidotut omien vaikutusmahdollisuuksiensa rinnalla, mutta toivoivat, että esimiehet kuuntelisivat alaistensa voimavaroja, ajatuksia ja toiveita omaan työhön liittyvissä asioissa.

Kolmannessa kysymyksessä käytiin läpi mitä työmotivaation kohottamiskeinoja yksiköissä oli käytetty (n=85). Arviointivaihtoehdot olivat samat, kuin aiemmasakin kysymyksessä. Arvioitavia kohtia oli yhdeksän:

- suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista
- työssä hyvin menestyneiden vastuun lisääminen
- työpaikkakokousten hyväksikäyttäminen työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä
- työnsisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä
- työntekijän omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- työturvallisuuden parantaminen
- aineeton palkitseminen
- aineellinen palkitseminen
- joku muu, mikä?

Työmotivaation kohottamiskeinojen käyttäminen tuntui olevan kaikkien vastaajien kohdalla suhteellisen harvinaista (kuvio 10). Yleisin vastaus kaikkiin väittämiin olikin ”joskus”, johon vastasi kaikista vastaajista kaikkien väittämien kohdalla lähes aina puolet kaikista vastaajista. Valmiiksi annetuista vaihtoehdoista käytetyimmät keinot työmotivaation kohottamiseksi olivat työpaikkakokoukset, aineeton palkitseminen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vähiten käytettyjä keinoja olivat aineellinen palkitseminen sekä työnsisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä. Viimeiseen vaihtoehtoon ”joku muu, mikä”, oli tullut yleisenä vastauksena kannustusraha sekä esimiehen kannustavat sähköpostit, jotka oli koettu hyvin myönteisenä.



KUVIO 10. Työmotivaatiokeinojen käyttäminen Koulutuskeskus Salpausselkässä

Viimeisessä eli neljännessä kysymyksessä puolestaan kysyttiin millaisia voimavaroja tai mahdollisuuksia vastaajan omasta mielestä omasta työyksiköstä löytyi (n=61). Suuressa osassa tämän osion kysymyksiä oli kysymysten sisällä eri väittämiä työn imua kartoittaneiden kysymysten tapaan.

Voimavaroina esiin nousivat mukava porukka, hyvä työilmapiiri, tekemisen meininki, kollegiaalisuus, eri kulttuurien tuntemus, idearikkaus, yhteistyökyky, vastuuntuntoisuus ja ahkeruus, opiskelijat, työhön sitoutuminen, innovatiivisuus, halu kehittyä, huumori, inhimillisyys sekä tehokkuus. Innovatiivinen ja opetustyötä tukeva esimies nähtiin voimavarana muutamissa vastauksissa. Esimiehestä lähteviä voimavaroja oli kuvailtu siten, että esimies on

*”...rehti ja osaava pedagogi ja arvostaa osaamistani ja kokemuksiani. Keskustelut lähiesimiesten kanssa ovat mahdollisia aina kuin itse haluan.”*

Moniosaaminen oli monessa vastauksessa esiintynyt voimavara. Sen kuvailtiin tarkoittavan moniammatillisuutta, ammattitaitoista työelämäkokemusta, eri substanssialojen ammattitaitoja, eri kulttuureiden tuntemusta sekä kielitaitoa. Myös korkeatasoinen koulutus ja korkean, kehittyneen pedagogiikan tason sekä vaativien koulutuskokonaisuuksien läpivieminen koettiin voimavaroina. Kollegoiden kyky hoitaa muitakin kuin substanssiosaamisen alueita nostettiin myös esiin.

Toisistaan huolenpittäminen ja kollegiaalisuus nousivat termeinä esiin inhimillisyytenä, ihanina työkavereina, joiden kanssa voi jakaa kokemuksia ja tunteita, auttamisen kulttuurina sekä voimaannuttavana työporukkana. Samanhenkinen porukka, jolla on samanlaiset arvot nähtiin myös voimavarana Koulutuskeskus Salpauksessa. Kollegiaalisuus ilmeni vastauksissa myös nuoren innon ja kokemuksen tuoman asiantuntijuuden yhdistymisenä sekä tunnelman kuvattiin olevan töissä rento ja kotoisa. Poimintana mieleen jäi myös voimavarana koettu opettajien mahdollisuus ehdottaa tiimiinsä uusia jäseniä. Positiivisia voimavaroja vastauksista löytyi todella paljon ja rakennusaineet toimintamallille olivat hyvät.

Yhteenvetona sitoutumista kartoittavista vastauksista mainittakoon, että nykytilaa kartoitettiin monella eri näkökulmalla tavoitteena saada sellaisia vastauksia, joista on konkreettista hyötyä toimintamallia luodessa. Katsottaessa kaikkia vastauksia jäi niistä mieleen erityisesti lause ”*pääsääntöisesti meillä on kaikki hyvin*”. Tarvemmin yhteenveto ja johtopäätökset on esitetty kehittämishankkeen raportin loppupohdinnassa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 7) on pääkohdat sitoutumista käsittelevien kysymysten vastauksista.

#### Taulukko 7. Opettajien sitoutumisen nykytila ja voimavarat pähkinänkuoressa

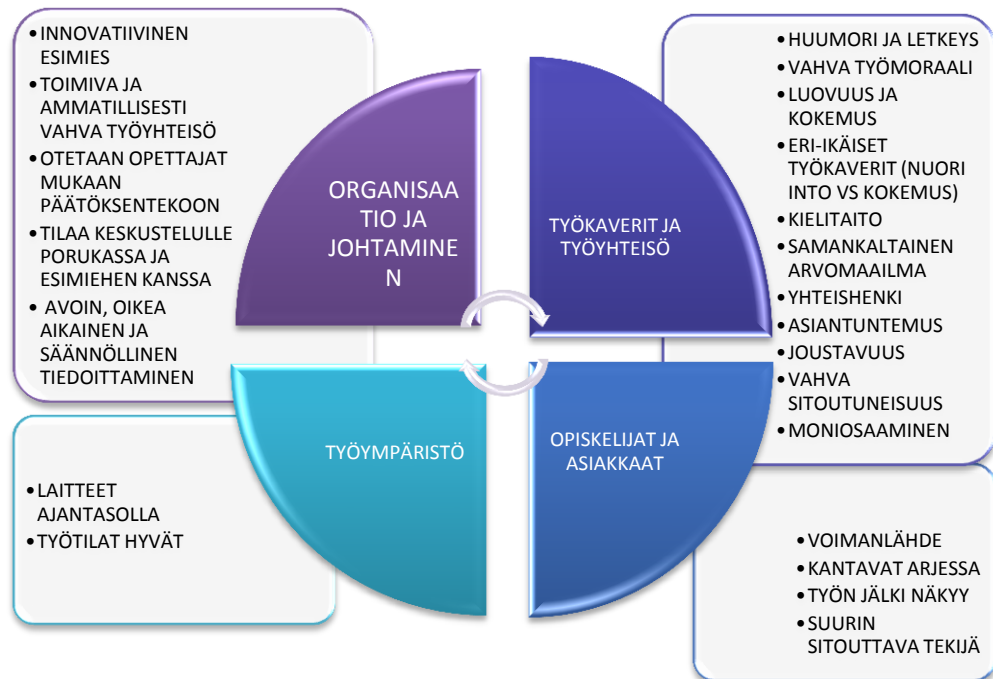
- opettajat ovat enemmän sitoutuneita työhönsä kuin organisaatioon
- työpaikan vaihtoaajatuksia oli 40 prosentilla
- voimavaroina korostettiin hyvää työilmapiiriä, kollegiaalisuutta ja moniosaamista
- tiedottamiseen, työnjakoon ja palautteenantoon toivottiin kehittämistä

## 6 TOIMINTAMALLIN LUOMINEN KOULUTUSKESKUS SALPAUKSEEN

### 6.1 Toimintamallin syntyminen ja rakenne

Toimintamallin sisällön työstäminen aloitettiin maaliskuussa 2012 kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin rinnalla. Toimintamallia muodostettiin yhdessä työhyvinvointipäällikön kanssa tapaamisissa. Pohdin prosessin aikana paljon, miten kaikki kyselyssä esiin nousseet asiat sekä teemat tuodaan esiin tarkoituksenmukaisella tavalla siten, että opettajien olisi toimintamalliin helppo sitoutua. Oleellista oli saada aikaiseksi helppokäyttöinen, mutta tehokas toimintamalli. Toisinaan informaation suuri määrä tuntui kuitenkin olevan vaikeasti hallittavissa.

Lähdin työstämään toimintamallia ensin kokoamaan avainsanoja ryhmittelyn avulla yhdistäen numeerisia tuloksia ja avoimia vastauksia keskenään. Käytin apuna käsitekarttaa ja puuvärejä. Piirsin ensimmäiseksi hahmotelmaksi neljän kohdan toimintamallin (kuvio 11), johon jaottelin löytämäni neljä pääteemaa liittyen työympäristöön, johtamiseen, työn hallintaan ja koulutukseen.



KUVIO 11. Ensimmäinen hahmotelma toimintamallista

Pohdimme toimintamallin ensimmäistä versiota (kuvio 11) yhdessä työhyvinvointipäällikön kanssa pitkään. Mallin rakenne ei kummankaan mielestä kuitenkaan tuntunut luontevalta eikä sen käytön hahmottaminen saanut millään toivottavaa sujuvuutta ja helppoutta. Kuitenkin myöhemmin tämä tehty hahmotelma toimintamallista osoittautui tietynlaiseksi mind-map – tyyppiseksi kokonaisuudeksi niistä pääkohdista, joita kyselyssä oli noussut esiin. Teimme tapaamisissa lopulta useita toimintamallin eri versioita.

Tapaamistemme välillä oivalsin, että olimme lähteneet rakentamaan toimintamallia liian valmiita vastauksia antavalta pohjalta. Tarkoituksenamme ei ollut ratkaista työpaikkojen ongelmia valmiiksi, vaan vastuuttaa työyhteisö itse ratkaisemaan solmukohdat ja hyödyntämään voimavarojaan ilman valmista ohjeistusta. Nostin huomion keskipisteeksi opettajien keskustelun tarpeen, joka toistui läpi kyselyn. Opettajat toivoivat lisää avoimuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja keskustelua, joten koin itse sen kyselyn johtoajatuksena.

Erästä hahmotelmaa työstäessäni löysin Hakasen (2011, 140–141) työn imun työkirjasta hänen luomansa 11i-mallin. Kyseinen malli on saanut inspiraationsa Sirpa Syväsen (2003) väitöskirjassaan esittelemästä työnteon tehottomuuteen vaikuttavista tekijöistä. Näistä työn tehottomuuteen vaikuttavista tekijöistä Syväsen on rakentanut niin kutsutun 11P-mallin, jossa työnteon tehottomuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi on löytynyt muun muassa: 1) puuttumattomuus 2) panettelu 3) pehmoilu 4) peittely ja 5) pomottelu.

Myöhemmin kohtia on tullut vielä lisää (nyt 22). Jo Syväsen mallissa otetaan huomioon näkökulma, että työpaikalla esiintyvät ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen. Hänen ideanaan oli, että työpaikoilla tunnistettujen tehottomuuteen vaikuttavien tekijöiden joukosta valitaan muutama asia, jota aletaan työstää työpaikkakokouksissa. Kunkin asian kohdalla mietitään, miten kyseinen asia ilmenee (esimerkiksi panettelu) juuri meillä ja miten voisimme sitä vähentää. Sen jälkeen sovitaan yhdessä miten kokouksen jälkeen toimintaan, jotta esimerkiksi panettelua ei enää tapahtuisi. Samalla sovitaan, milloin aiheesta keskustellaan uudelleen ja tarkistetaan, onko asiassa edistytty. Kun yksi kohta mallissa on käyty läpi, voidaan vaihtaa parannustoimenpiteestä yhdessä seuraavaan, esimerkiksi pimitykseen. Tämä työskentely tapa tuntui erittäin hyvältä.

Hakanen (2011, 140–141) on soveltanut Syväsen mallia niinten, että hän on kääntänyt 11i:n mallissaan negatiiviset asiat positiivisiin näkökulmiin. Sellaisiin seikkoihin, jotka vahvistavat työyhteisön työn imua. Näitä ovat esimerkiksi inhimillisyys, ihmettely, inspiraatio, innovointi ja ihastelu. Tutkittuani Hakasen mallia, sain idean, että soveltaisin sitä omassa opinnäytetyössäni nostamalla kyselystä esiin voimavaroja sekä niitä asioita, jotka lisäävät työn imua ja organisaatioon sitoutumista tämän kehittämishankkeen tutkimuksen valossa.

Hakasen 11i:n mallin löydettyäni koin, että toimintamallille saattaisi olla oikea muoto. Myös työhyvinvointipäällikkö totesi tämän version olevan riittävän yksinkertainen, mutta silti tehokas ja keskustelua herättävä. Hakanen (2011, 140–141) ohjeistaa 11i:n käyttöä samalla tavalla kuin Syväsen omaa 11 P:n mallia ja molemmissa on kantavana ajatteluna avoin, yhteinen keskustelu, työpaikkademokratian lisääminen, esimiehen tuleminen alaistensa lähelle ja ennen kaikkea työnteki-

jöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vaikuttaa myös oman työn hallinnan tunteeseen. Parhailtaan tämän tyyppinen, vapaamuotoinen työstö voisi avata myös työyhteisön solmuja ja rohkaista kaikkia työntekijöitä näkemään omat työyhteisönsä asiat voimavaralähtöisesti mahdollisuuksien näkökulmasta.

Lähdin kokoamaan toimintamallin osa-alueita hakemalla kyselyn vastauksista avainsanoja käyttäen hyödykseni sekä saatuja numeerisia tuloksia että avoimia vastauksia. Luokittelin vastauksia moneen eri alakategoriaan samalla miettien mitkä asioista kuuluvat yhteen ja mitkä eivät. Tilastollisia luokittelu keinoja ei prosessissa käytetty hyväksi, koska esimerkiksi khiin neliötä ei vastauksista saatu laskettua. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105) ohjeistavat lisäksi sisällönanalyysiä tehtäväksi aineistoa tarkastellen, yhteneväisyyksiä sekä eroja etsien ja yhdistellen. Sisällön analyysi on näin ollen tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tätä ohjetta hyödyntäen sain ensin useita eri alaluokkia ja ryhmiä, joita lähdin yhä tiivistämään. Yhtenä esimerkkinä kerrottakoot, että laskin tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä materiaaleissa. Näin ollen purin aineiston ensin pieniin osiin, käsitteellistään ja lopuksi järjestin sen uudelleen uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi. Liitteessä kuusi on nähtävillä tämän luokittelun viimeinen vaihe, josta myös toimintamallin eri osa-alueet lopulta muodostuivat.

Vaikka tarkoituksenani ei ollut lähteä hakemaan Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalliin juuri 11 kohtaa, ne nousivat sisällön luokittelun ja ryhmittelyn kautta (kts. liite 6). Esittelin idean työhyvointipäällikölle ja hän hyväksyi sen. Koimme, että toimintamalli oli nyt sellainen, joka toimisi työyhteisöissä ja loisi keskustelua, yhteistä päätöksentekoa sekä omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Toimintamallin hahmotelma sai nimekseen Salpauksen 11k:ta (kuvio 12).

Näiksi K-kirjaimiksi sisällönanalyysin ja luokittelun pohjalta nousivat:

- koulutus
- kunnioitus
- kollegiaalisuus
- keskustelu/kuuntelu
- kannustus
- kuntoisuus (työkyky)
- kumppanuus
- kiittäminen
- kohtuullistaminen
- koordinointi
- kehittäminen

Nämä samat asiat voidaan kokea myös Koulutuskeskus Salpauksen voimavaroina, vaikka ovat toisinaan vaatimuksiakin, kuten aiemmin on todettu. Teimme toimintamallin ulkomuodosta samankaltaisen, kuin Hakasen 11i- mallilla on, jolloin se on helposti hahmotettavissa kokonaisuutena, mutta silti helposti hahmotettava. (kuvio 12).



KUVIO 12. Koulutuskeskus Salpauksen voimavarat ja 11k:n opettajien sitouttamista vahvistavan ja työn imua lisäävän toimintamallin osa-alueet

Aloimme ensin työstää 11k:n mallia eteenpäin miettien valmiiksi sitä, mitä mi-  
hinkin ”k”-kirjaimen liittyisi (esimerkiksi, mitä asioita kuuluu ”keskustelun”  
sisälle). Tulimme kuitenkin tulokseen, että meidän ei tarvitse avata termejä val-  
miiksi, vaan työyhteisöt avaavat ne sellaisena kuin ne heillä näyttäytyvät. Ymmär-  
simme, ettei tarkoituksenamme ollut antaa valmiita vastauksia ja avata toiminta-  
mallia työyhteisöihin, vaan tarkoituksenamme on antaa työyhteisöille ja koulutus-  
päälliköille työväline, jolla dialogia, osallisuutta, työn imua ja organisaatioon si-  
toutumista lisätään. Näin myös työpaikkademokratia toteutuu.

Kun toimintamallin osa-alueet, yhteensä 11 eri kohtaa olivat löytyneet, aloin miet-  
timään toimintamallin käyttöä käytännössä. Samoin kuin Hakasen ja Syväsen  
mallissa (kuvio 13), ajattelin, että Koulutuskeskus Salpauksen toimintamallissa  
lähdetään voimavarakeskeisestä ajattelusta ja lähdetään kehittämään eri osa-  
alueita eteenpäin. Ei niinkään hakemaan siitä asioita, jotka ovat huonosti. Tämä  
tukisi myös kehittämishankkeen perusajatusta positiivisesta psykologiasta sekä  
voimavarakeskeisyydestä.



KUVIO 13. Toimintamallin rakentuminen

## 6.2 Toimintamallin esitetaus haastattelun avulla ja uudelleen kohdennus

Kun toimintamallille oli löydetty oikealta tuntuva muoto, oli edessä samana keväänä kehittämishankesuunnitelmassa aiottu fokusryhmähaastattelun suorittaminen. Kuten mainitsin kehittämishankkeen tutkimusotetta esitellessä, tarkoituksena oli tehdä täydentävänä tutkimusmuotona laadullinen tutkimus, jota olisi edustanut fokusryhmähaastattelu. Aikomuksena oli kerätä kohderyhmän opettajista noin kymmenen hengen ryhmä, jolla testautettaisiin valmis toimintamalli keräten heiltä ajatuksia sen toimivuudesta ja sisällöstä. Kutsu toukokuussa 2012 järjestettyyn tilaisuuteen lähetettiin jo kyselylomakkeen loppusanoissa, jossa pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittamaan halukkuutensa testiryhmään. Sitä kautta vapaaehtoisia oli kaksi. Lisää opettajia kutsuttiin lähellä haastattelun ajankohtaa koulutuspäälliköiden kautta.

Fokusryhmähaastatteluun kuitenkin ilmaantui vain yksi opettaja, joten toimintamallin testaaminen jäi luotettavuuden kannalta olemattomaksi. Tämän vuoksi käytän fokusryhmähaastattelun sijaan esitetaustapahtumasta jatkossa nimeä ”haastattelu”. Koska opettaja oli saapunut kuitenkin paikalle, testautin toimintamallin hänellä. Hän piti toimintamallin taustateoriasta ja käyttötavasta. Kävimme läpi monipuolisen keskustelun Koulutuskeskus Salpauksen tilanteesta sekä hänen kokemuksistaan opetustyössä vuosien varrella.

Hänen mielestään toimintamallissa oli hyvää keskusteluun herättelevä ote sekä se, että asioista voidaan puhua yhdessä työkavereiden ja esimiehen kanssa. Hän tosin epäili, että toimintamalli otetaan vastaan helpommin naisvaltaisella kuin miesvaltaisella työpaikalla. Hänestä naiset ovat myönteisempiä uusien työmenetelmien kokeiluun kuin miehet.

Hän esitti huolensa siitä, tarkoittiko voimavaroihin keskittyminen, että ongelmat ”lakaistaan maton alle”. Korjasin hänen ajatuksensa siinä määrin, että työn imussa ja tässä toimintamallissa ei ole kyse siitä, ettei olemassa olevia ongelmia hoidettaisi. Jotta työntekijä voi tuntea työn imua ja työnmiellekkyttä on selvää, että perusasiat työpaikalla pitää olla kunnossa ja työtä haittaavat suuremmat ongelmat

selvitettyjä. Tässä toimintamallissa ja voimavaroihin keskittymisessä on kyse ajattelumallin muutoksesta, jossa keskitytään valittamisen ja epäkohtiin tarttumisen sijasta ratkaisukeskeisesti positiivisiin asioihin työyhteisöissä, joita vahvistamalla kaikilla on mukavampaa tehdä töitä ja työntekijät kokevat työn imua. Haastattelun osallistunut opettaja myös päätteli, että hänestä toimintamallin rakenne toimisi myös kehityskeskustelun runkona samalla idealla kuin sitä on myös muutoin tarkoitus käyttää.

Haastattelun jälkeen jäin miettimään opettajan sanoja ja kehittämishankkeen haasteellista tavoitetta, sen integroimista kerralla koko Koulutuskeskus Salpaukseen. Sen alkoi tuntua yhä haasteellisemmalta toteuttaa kuin aiemmin. Keskusteltuani työhyvinvointipäällikön ja ohjaavan opettajan kanssa, tultiin siihen tulokseen, että toimintamallin kohdennusta on syytä tarkistella uudelleen. Mieleen tuli toisen kyselylomakkeen testaajan ajatus siitä, että kysely olisi voitu tehdä alun perin vain yhdelle tulosyksikölle, kuten esimerkiksi Palvelu-Salpaukselle.

Muutimme suunnitelmia melko pian ja päätimme, että toimintamalli kohdennetaan vain yhteen paikkaan Koulutuskeskus Salpauksen sisällä kyseisen yksikön toimiessa samalla pilottikohteena. Kohteeksi valikoitui Koulutuskeskus Salpauksen Heinolan toimipiste. Otimme yhteyttä sähkö- ja elektroniikka-, kone- ja metalli- sekä autoalan koulutuspäällikköön sekä teollisuus alojen tulosyksikön koulutusjohtajaan. Tapasimme heidät kesäkuussa 2012 ja kerroimme heille taustateoriasta, kyselyn tuloksista ja toimintamallin rakentumisesta sekä ideasta jalkauttaa malli ensimmäisenä heille.

Kummatkin innostuivat ideasta ja niin sovimme, että toimintamallin jalkautus aloitetaan elo–syyskuussa 2012. Koulutuspäällikkö toi tapaamisessa vahvasti esiin tarvetta työn imun ja sitoutumisen lisäämiseen omalla sektorillaan ja kertoi, että toimintamallilla ja sen mukanaan tuomilla hyödyillä on juuri nyt suuri tarve Heinolassa. He toivat esiin opettajien työn haasteellisuuden tämän päivän koulumaa-ilmassa. Opetustyö on yhä enemmän kasvatustyötä. Myös uusi yhteishakumenetely on tuottanut paljon ongelmia, koska ryhmien koostumiset eivät olleet vielä elokuun lopulla vakiintuneet. Vaikka toimintamallin jalkautus ei enää kuulunut kehittämishankkeen tavoitteisiin, lupasin olla mukana sitä tehdessä.

### 6.3 Toimintamallin lopullinen muoto ja sen käyttäminen

Kesällä 2012 kävin tapaamassa työterveyslaitoksella dosentti Hakasta ja esittelin hänelle toimintamallin, jossa aiottiin soveltaa hänen 11i:n ajatusta. Hän hyväksyi toimintamallin muodon ja piti sovellusajatuksesta paljon. Näin saatiin vahvistus, että toimintamallin muoto on valmis pilottikohteen käyttöön. Seuraavaksi aloimme työhyvinvointipäällikön kanssa pohtia, miten toimintamallia käytetään ja tarvitaanko sitä varten kirjallisia ohjeita. Tulimme siihen johtopäätökseen, ettei toimintamallia varten tehdä omia ohjeita, vaan mikäli työyksikkö haluaa toimintamallin käyttöönsä, on heillä ensin alustajana työhyvinvointipäällikkö. Koska toimintamallin käyttö ja idea on helpohkoa sisäistää, koimme ohjeiden olevan turhia. Samalla työyhteisöille jäisi vapaat kädet soveltaa toimintamallin käyttöä.

Päätettiin, että toimintamallia tullaan käyttämään Syväsen ja Hakasen ohjeistuksen mukaisesti yhteisesti varatussa tapaamisissa työyhteisöissä. Tapaamisen aluksi koulutuspäällikkö johdattelee aiheeseen kertoen taustan ja näyttää 11k:n kuvion osallistujille. Seuraavaksi opettajat pohtivat ja päättävät yhteisesti mitkä 1–2 kohtaa otetaan tapaamisissa käsittelyyn. Mikäli tapaamisessa yhteisesti päätetään valita esimerkiksi ”kuntoisuus”, (jolla tarkoitan esimerkiksi työkykyä, työssä jaksamista, työssä viihtymistä jne.) pohditaan kolmanneksi mitä kuntoisuus meillä tarkoittaa ja miten sitä voidaan juuri meillä edistää.

Mikäli työyhteisössä koetaan esimerkiksi kuntoisuuden (esimerkiksi työkyky, henkinen kuormitus) kohdalla, että he tarvitsevat tukea organisaation puolelta toimii työhyvinvointipäällikkö yhteyshenkilönä. Tällä tuella tarkoitetaan esimerkiksi apua tykypäivien kehittämiseen, organisaation tarjoamien kuntoutustukien mahdollisuuksien kartoittamiseen. Tapaamisessa sovitut etenemistavat kirjataan ylös ja pohditaan samalla, mistä työyksikössä voidaan olla aivan varmoja, että ”kuntoisuudessa” on edistytty. Lopuksi sovitaan, koska aiheeseen palataan ja tarkistetaan eteneminen. Kun yksi kohta 11k:n toimintamallissa on käyty läpi, voidaan vaihtaa seuraavaan.

Aiheita voi jaotella 2–4 tapaamiseen. Tarkoituksena on, että työpaikoilla keskusteltaisiin avoimesti omasta tilanteesta ja näin kaikki saavat äänensä kuuluviin ja kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. Myös toisten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden ymmärtäminen tehostaa tiimityötä. Uskon, että tämän työskentelytavan avulla lähiesimies ja opettajat pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin ja kehittämään aidosti oman työpaikkansa asioita. Tärkeintä toimintamallissa on keskustelu. Toimintamallia voi työstää myös muulla tavalla, jos työyhteisöt niin haluavat, esimerkiksi kokonaan työyhteisön fyysisten tilojen ulkopuolella. Koulutuspäälliköiden motivoiminen toimintamallin käyttöön jää Koulutuskeskus Salpauksen haasteeksi samoin kuin sen laajempi jalkauttaminen. Oleellista koko työskentelyssä on, paitsi saada lisättyä työn imua ja organisaatioon sitoutumista, lisätä opettajien osallisuutta ja lisätä yhdessä tekemisen henkeä. Viitaten koko teoriapohjaan ja kyselyiden tuloksiin, olen vakuuttunut, että tällä tavalla se saadaan myös onnistumaan.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kyselyn tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Työn imun kokemukset olivat kauttaaltaan tässä kehittämishankkeessa hyviä. Saadut tulokset olivat pitkälti yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena, että työn imua koki suurin osa vastaajista joko viikoittain tai päivittäin. Käytyämme vastauksia läpi työhyvinvointipäällikön kanssa totesimme, että vastaosa työntekijöistä tunsi väittämien kaltaisia tuntemuksia ainakin muutaman kerran viikossa. On liioiteltua ajatella, että jokainen työntekijä tuntisi samalla tavalla innostusta töihin tulosta joka päivä. Työntekoon liittyvät olennaisesti myös tapahtumat henkilökohtaisessa elämässä. Lisäksi Hakanen (2004, 24) mainitsee työoloihin vaikuttaviksi tekijöiksi työntekijän sosioekonomiset olosuhteet, työuran, kokemukset ja persoonallisuuden. Loppujen lopuksi työn imu on hyvin henkilökohtainen tunne, joka saattaa vaihdella päivittäin. Lisäksi on huomioitavaa, että ne väittämät, jotka kuvastivat tuntemuksien tapahtuvat ”ei koskaan” tai ”harvemmin”, jäivät lähinnä yksittäisten vastaajien kokemusten varaan.

Eniten päivittäisiä työn imun tuntemuksia opettajat kokivat tiedusteltaessa heidän ylpeyden tunnettaan omasta työstään. Hakasen mukaan ylpeyden tunteminen omasta työstä on yksi vahva, työn imua kuvaava tekijä ja positiivisessa suhteessa työn imuun. (Hakanen 2009a, 3–4, 14–15, 33, Hakanen 2009b, kts. myös Pahkin ym. 2007, Savolainen 2001). Tästä voidaan olettaa, että Koulutuskeskus Salpauksen opettajat arvostavat omaa ammattiaan ja heillä on vahva kollektiivinen tunne yhteisössään. Vähiten työn imun tuntemuksia havaittiin kysyttäessä opettajien tuntemuksia työhön uppoutumisen kokemuksista. Tämä selittynee myöhemmin kyselyssä esiin nousseella kiireellä ja ongelmilla työn resursoinnissa, perehdyttämisessä sekä työnjaollisissa puutteissa. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, työhön paneutumista sekä näistä kahdesta koettua nautintoa. Tällöin aika kuluu työtä tehdessä ”kuin huomaamatta”. (Hakanen 2009, 10, Vanhala 2010). Tunne työn hallinnasta ja osaamisesta on keskeinen työnhalun ja

työnilon ylläpitäjä. Organisaation ydinosaaminen on lopulta pitkällisen oppimisprosessin tulos, jota on toisten organisaatioiden mahdotonta kopioida ja se on näin ollen organisaation ehdoton kilpailuetu muihin nähden. Suonsivu (2011, 17) vahvistaa myös monien muiden tutkimusten ohella, että yksi tärkeimmistä työhyvinvointia ja sitoutumista lisäävistä tekijöistä on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Sama nousi esiin myös tämän kehittämishankkeen kyselyssä.

Työn uppoutumisen kokemus on opettajan työssä haasteellisesti toteutettava, mutta onnistuessaan se vahvistaa työn imua. Työhön uppoutumisen mahdollisuuden puuttumien saattaa pahimmillaan muuttua työn vaatimustekijästä työuupumuksen yhdeksi syyksi. Tämän vuoksi tähän asiaan on syytä kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamisessa. Mitä voidaan organisaatiossa ja esimiesjohtoisesti kehittää, että opettajilla olisi paremmat mahdollisuudet keskittyä omaan työhönsä ja kokea työhön uppoutumista?

Koulutuskeskus Salpauksen opettajien sitoutumisen nykytila voidaan myös todeta hyväksi. Oli oivaltavaa havaita, että sitoutumiseen vaikuttavat voimavarat olivat osin myös vaatimuksia. Esimerkiksi haastava tai haasteellinen työ koettiin sekä voimavarana että vaatimuksena. Koulutuskeskus Salpauksen opettajat kokivat, että työ itsessään sitoutti enemmän kuin organisaatio. Tämä kertoo mielestäni selvästi, että opetustyö on ns. kutsumustyö. Tämä viesti on hyvä tieto henkilöstöjohtamiselle, sillä on ilmeistä, että vahvistamalla työolosuhteita ja helpottamalla työn suorittamista, voidaan opettajien sitoutumista myös organisaatioon lisätä.

Järvinen ja Riekko (2010, 5–6, 23) ja Willman (2002, 6–8) totesivat, että opettajien työ on muuttunut viime vuosina paljon. Opetusorganisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Myös Koulutuskeskus Salpauksessa on hallinnollisia ja rakenteellisia muutoksia ollut runsaasti. Tätä asiaa vasten tarkasteltuna sitoutumisen voidaan katsoa olevan olosuhteisiin nähden hyvä. Bergman (2010, 94) on todennut, että työ on ihmiselle vielä tänäkin päivänä enemmän kuin tulonlähde. Sen vuoksi henkilöstöjohtamisessa on tärkeä sisäistää, että jokaisella on oikeus tehdä mielekästä työtä.

Kyselyn tekovaiheessa en huomannut ottaa esiin mukaan kysymyksiin vaihtoehtoa, jossa kartoitettiin, kuinka paljon työ itsessään sitouttaa (vrt. sitoutuminen

organisaatioon). Se tuli mukaan kohdeorganisaation toiveesta. Tuloksia katsottaessa ero on näiden kahden kohdalla selkeä. Työhön sitoutuminen oli vahvempaa, kuin organisaatioon sitoutuminen. Työn vahva taipumus sitouttaa tuli esiin myös toisessa kysymyssarjassa, jossa haettiin eniten sitouttavaa osatekijää Koulutuskeskus Salpauksessa. Myös tässä kysymyksessä työ nousi korostuneesti esiin.

Sitouttamiseen vaikuttavana tekijänä kukaan opettajista ei nähnyt urakehitysmahdollisuuksia. Tämä on ristiriidassa Nepposen (2001, 57–61) saamien tulosten kanssa. Nepposen mukaan haasteelliset tehtävät ja urakehitysmahdollisuudet olivat sitouttamista vahvistavat tekijät. Myös yleisesti on ajateltu, että organisaatiossa eteneminen olisi yksi tärkeimmistä motivaattoreista työntekijöille. Pohdimme työhyvinvointipäällikön kanssa, mistä voi johtua, ettei kukaan opettajista nostanut urakehitysmahdollisuuksia esiin. Voisiko olla, etteivät opettajat näe urakehityksenä mahdollista horisontaalista etenemistä, vaan ainoastaan pystysuoran etenemisen?

Ruoranen (2007, 19) määrittelee horisontaalisen uralla etenemisen tarkoittavan siirtymistä samantasoisesta tehtävästä toiseen. Tämä yleensä edeltää ja tukee siirtymistä organisaation hierarkiassa ylöspäin, sillä laaja-alainen näkemys organisaation toiminnasta on tarpeen johtotehtävissä. Horisontaalisen urakehityksen vastakohta on perinteinen, vertikaalinen eli organisaatiotasolta toiselle pystysuunnassa tapahtuva siirtyminen. Työhyvinvointipäällikön mukaan horisontaalinen urakehityminen on mahdollista myös Koulutuskeskus Salpauksessa. Voisiko siis olla, että tietoisuus mahdollisuuksista on liian suppea? Savolaisen (2001, 68, 74, 81) väitöskirjatutkimuksessa kehittymismahdollisuudet olivat yksi suurimpia työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Huolimatta siitä, että opettajien vastauksista voidaan päätellä sitoutumisen olevan tällä hetkellä hyvä, oli työpaikan vaihtoaikkeitä monella. Lähes 40 prosenttia vastaajista ilmoitti, että on harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Tämä on vakava viesti. Toisaalta se on myös ristiriidassa työn imun kartoituksen tulosten kanssa, erityisesti jos tarkistellaan työn imun ja sitoutumisen suhdetta TV-TV -mallin kautta. Yksi mahdollinen syy tähän voi olla, että työn imu -kyselyssä kartoitetaan enemmän työhyvinvoinnin tilaa. Tässä kyselyssä

näin ollen vaikuttaa, ettei sillä ole suoraa merkitystä koetun sitoutumisen tai työpaikan vaihtoaikoiden kanssa. Syinä työpaikan vaihtoaikoiden nostettiin hektisyys ja ongelmat työn organisoinnissa. Myös uralla etenemismahdollisuudet koettiin muualla paremmaksi. Tämä vahvistaa aiempaa toteamusta urakehitysmahdollisuuksien näkemisestä. On myös hyvä ottaa huomioon, että ihmiset saattavat tuntea hetkittäin voimattomuuden tunnetta, jolloin työpaikan vaihtoaikajatkua saattaa tulla mieleen. Myös oman uran pohtiminen voi olla luonnollinen kehityskohta, jossa yksilö miettii omaa paikkaansa elämässä. Itselleni jäi tunne, että työpaikan vaihtoaikajatkua tässä kehittämishankkeen kyselyssä viittasivat enemmän opettajien henkilökohtaisiin syihin kuin organisaatiosta riippuvaisiin (esim. paikkakunnan vaihto, vaihtelun halu, perhesyyt).

Työn organisointi ja siihen liittyvät ongelmat nousivat vahvasti esiin myös muiden sitoutumista kartoittavien kysymysten vastauksissa. Nostaisin itse sen yhdeksi Koulutuskeskus Salpauksen henkilöstöjohtamisen haasteista. Savolainen (2001, 68, 74, 81) korostaa, että opettajat ovat itse toivoneet, että esimiehillä tulee olla parempi organisointikyky ja että tehtäväkuvat tulee olla selkeitä ja yhdessä sovit-  
tuja. Työn organisointiin liittyy läheisesti erään vastaajan toive, jossa tuotiin esille tarve tehdä välillä muutakin kuin opetustyötä. Tämä voisi olla sidoksissa urakehitysmahdollisuuksiin ja erityisesti horisontaaliseen urakehitykseen organisaation sisällä. Yksi ratkaisu voisi olla yhteiskäytännön luominen henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien edistämiseksi, suunnitelmallisen ja tavoitteellisen osaamisen lisääminen uudessa tehtävässä tai samassa tehtävässä sekä toiminnan tehostamista liikkuvuuden ja osaamisen avulla. (kts. Ruoranen 2007, 24).

Opettajien paremman organisaation sitoutumisen mahdollisuuksina nähtiin muun muassa avoin keskustelu, palautteen saaminen, palaverit ilman asialistoja, työaika-joustot, esimiesten jalkautuminen sekä byrokratian karsiminen. Palautteen saaminen on Lakanniemen ja Määtän (2005, 110) sekä Savolaisen (2001, 81) mielestä yleinen ongelma kouluorganisaatiossa. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin, että esimies myös lähettäisi kannustavan sähköpostiviestin. Berlin (2008, 1999) toteaa, että työyhteisöissä tulee kehittää järjestelmiä, jotka tukevat aiheellisen, kannustavan ja kehittävän palautteen antamista spontaaneissa tilanteissa. Organisaation tavoitteet ja henkilöstöjohtamisen strategiat voivat ohjata positiivisella tavalla esimiesten

käsityksiä esimiesrooliin kuuluvasta työsuoritusten arvioimisesta sekä palautteen antamisesta. Vuorovaikutusta arvostavassa työyhteisössä palautteen antaminen kuuluu luonnollisena osana esimiesrooliin ja sitä pidetään osana päivittäistä esimiestyötä (kts. myös Larson 1984, 54, Levy ym. 2004).

Useissa vastauksissa korostettiin esimiesten jalkautumista ja avointa keskustelua. Avoin keskustelu tuo mukanaan yhteistyötä ja työpaikkademokratiaa. Dialoginen palautteen antaminen on Berlinin (2008, 203), mukaan yleinen ongelma. Dialogista palautteen antamista edistää Berlinin mukaan kyselevä lähestymistapa, jolla hän osoittaa halukkuutensa kuulla toisen näkemyksiä työstä. Tässä korostuu myös tämän kehittämishankkeen toimintamallin juuret. Koska avoimen keskustelun puute nousi vahvasti esiin, se otettiin yhdeksi johtajatuoksekse toimintamallin luomisessa. Lisäksi esimiesten läheisyys sekä vahvempi kanssa käyminen opettajien kanssa tuotiin esille niin usein, ettei sen merkitystä voinut ohittaa. Esimiehen vuorovaikutustaitojen on todettu olevan olennainen osa alaisten sitouttamisessa organisaatioon. (Hartikainen, Partanen & Turunen 2010, Taipale 2004, Markki 2006).

Sitoutumisen nykytilaa kartoittavissa kysymyksissä selvitettiin myös opettajien kokemuksia työhön liittyvien alueiden kehittämisen tarpeesta omassa työyhteisössä. Toimialoittain tarkasteltuna ei eroavaisuuksia näissä tullut esiin. Työn tehokkuuden lisääminen sekä työntekijän vastuun kehittämisen tärkeys nähtiin kaikilla toimialoilla lähes yhtä ”ei tärkeänä”. Kaikkia vastauksia katsottaessa nousi esiin erityisesti tiedottamisen ja johtamisen kehittäminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tiedottaminen on Koulutuskeskus Salpauksen kaltaisessa suuressa organisaatiossa aina haasteellinen. Työhyvinvointipäällikön mukaan ongelma on tiedostettu. Rajaniemi (2007, 160) vahvistaa, että avoimen kommunikoinnin puute toimii innovoinnin ja hyvinvoivan työyhteisön rakenteellisenä esteenä.

Työnjaollisten asioiden kehittäminen korostui jälleen myös kehittämiskohteita kartoittaessa. Opettajat toivoivat selkeämpää vastuunjakoja ja työvoiman suhteutusta työmäärään. Työnjaolliset seikat nousevat näin ollen esiin useassa kohdassa. Yksi työnjaollisista asioista kehitettävänä seikkana mainittakoon avoimet, koko

työyhteisön yhteiset keskustelut, jossa käytäisiin läpi työyksikön työtehtäviä ja niiden parempaa organisointia. Tämä nousi perusasiaksi toimintamallin käyttöä pohdittaessa. On hyvä pohtia, miten asioiden haluttaisiin olevan? Tämä tapa mahdollistaa sen, että työskentely lähtee työyhteisön vahvuuksista ja aiemmista onnistumisista. Oleellista on keskittyä positiivisiin, yhteisiin tavoitteisiin, jota kohti ponnistellaan yhdessä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 35, Taipale 2004, 223; Rajaniemi 2010, 160, 176.) Vähiten kehitettävää kaikkien vastanneiden mukaan kaippaa työtehokkuuden lisääminen sekä työaikajärjestelyiden tekeminen. Työaikajärjestelyiden kokeminen riittävänä on Koulutuskeskus Salpauksen organisaatiolle hyvä viesti.

Viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin Koulutuskeskus Salpauksen opettajien kokemuksia työmotivaation kohottamiskeinoista. Käytetyimmät keinot olivat aineeton palkitseminen, työpaikkakokoukset sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen löytyminen käytetyimpien keinojen joukosta oli yllättävää, sillä aiemmissa kysymyksissä vastaajat olivat useaan otteeseen tuoneet esiin, ettei omiin tai työpaikan asioihin voinut riittävästi vaikuttaa. Vastaukset ovat näin ristiriidassa keskenään. Vähiten käytettyjä keinoja olivat opettajien mukaan palkitseminen sekä työnsisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä. Tästä pystymme jälleen palaamaan takaisin urakehitysmahdollisuuksiin. Organisaation kasvaminen henkilöstön osaamistason mukaan edellyttää aina esimiehiltä valppautta kyetä seuraamaan kunkin työntekijän henkilökohtaista etenemistä urallaan. Se on haasteellista. Kamensky (2010, 200) mainitsee tällaisen kasvun edistävän ydinosaamista. Ydinosaaminen on taas pitkäaikaisen oppimisen tulos, jota on vaikea tai jopa mahdoton kopioida ja sen on organisaatiolle merkittävä strateginen kilpailuetu.

Työnsisältöjen kokeminen motivaatiotekijänä on noussut aiemminkin esiin tutkimustuloksissa (esim. Järvensivu 2010, Nepponen 2011). Elonon (2005) on todennut, että opettajat ovat kokeneet työn sisällöt enemmän motivoivammiksi kuin hoitotyöntekijät. Mielekkäät, haastavat ja kiinnostavat tehtävät, osaavat työkaverit ja onnistumisen kokemukset, tekemisen vapaus, oman työn saama arvostus ja oman nimen saaminen ”tekijälistalle” ovat olleet esillä paitsi tämän kehittämissankkeen teoriapohjan tutkimuksissa myös Moision, Lempiälän ja Hakolan (2009,

75) tutkimustuloksissa. Heidän tutkimuksessaan palkka (joka ei myös noussut motivaatiotekijäksi tässä kehittämishankkeessa) ei ollut yksittäin ratkaiseva tekijä, vaan koko palkitsemisjärjestelmän rakentuminen ja niiden toimivuus omassa organisaatiossa.

Edelliseen kappaleeseen viitaten aineettoman palkitsemisen vähyden kokeminen voi johtua siitä, että moni vastaaja saattaa ajatella sen tarkoittavan puhdasta rahaa. Jäimme työhyvinvointipäällikön kanssa miettimään, miten opettajat lopulta ymmärtävät aineellisen palkitsemisen?

Voimavaroja opettajat löysivät Koulutuskeskus Salpauksesta paljon. Voimavaroina korostuivat hyvä työilmapiiri, tekemisen meininki, työntekijöiden moniosaaminen ja innovatiivinen esimies. Kannustava esimies nousi esiin monessa vastauksessa voimavarana. Hartikainen, Partanen ja Turunen (2010), Taipale (2004), Markki (2006) sekä Ahonen ja Ojala (2005) ovat kaikki tulleet samaan tulokseen, että johtaminen ja esimiestyö ovat suorassa yhteydessä ihmisen motivaatioon. Työorganisaation myönteinen ilmapiiri edistää täten työntekijöiden voimavaroja. Opettajien kollegiaalisuuden on havaittu monessa suhteessa olevan hyvin vahvaa ja se onkin yksi suurimmista voimavaroista Koulutuskeskus Salpauksessa. Mäkilä korostaa, että esimiehen ja ympäristön tuki on työntekijälle työhön sitoutumisen edellytys. Voidaan ajatella, että koko työyhteisön työhyvinvoinnille on tärkeää organisaation tuki.

Voimavarana nousi esiin moniosaaminen, jonka vastaajat näkivät paitsi korkeatasoisena pedagogisena osaamisena myös eri kulttuurien tuntemuksena, eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksina sekä erilaisten substanssialojen sekoittumisena. Yhteen hiileen puhaltaminen tuli esiin inhimillisyyden kokemisena, rinnalla kulkeutumisena sekä ”ihanina työkavereina, joiden kanssa voi jakaa tunteita”.

Kaikkiaan sitoutumisen nykytilaa ja voimavaroja kartoittavien kysymysten anti oli monipuolinen, vaikka vastaajien kokonaismäärä olikin pienempi, kuin odotettiin. Vastauksista kertyi runsaasti materiaalia ja ajatuksia toimintamallin rakentamiseen ja sisältöön. Voidaan siis todeta kyselylomakkeen vastanneen sitä tarvetta, jota sitä kohtaan oli esitetty kehittämishankkeen tavoitteessa ja tarkoituksessa.

## 7.2 Kehittämishankkeen prosessin arviointi

Seppänen-Järvelä (2004, 21, 27) toteaa, että kehittämisprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. Prosessin arviointi on tärkeää, koska näin voidaan havaita kehittämissankkeen onnistumiset ja epäonnistumiset. Arviointitieto on tärkeää oppimiselle ja se tuo uutta tietoa oppimisen perustaksi. Arvioinnissa on hyvä havainnoida kokonaisuutta.

Tämä kehittämissanke sai alkunsa paitsi omasta mielenkiinnosta myös valtakunnallisista organisaatioiden kehittämishaasteista. Huoltosuhteen muutos, arvojen muutos ja kasvava taistelu osaavasta työvoimasta ovat edelleen yhä suurempia haasteita vielä nyt, kaksi vuotta kehittämissankkeen alkamisen jälkeen. Myös kohdeorganisaation oma kiinnostus ja tarve kehittämissankkeen tarkoitukselle ja tavoitteelle tukivat kehittämissankkeen toteuttamista.

Kehittämissankkeen kohdeorganisaatio oli vieras kehittämissankkeentekijälle, eivätkä opettajan ammattiin liittyvät kysymykset identiteetistä, arvoista ja tavoitteista olleet tuttuja. Turvallisempaa olisi ollut ratkaisu kohdentaa kehittämissanke omaan, tuttuun organisaatioon mutta halusin hakea kehittämissankkeen avulla uutta tietoa ja haastetta. Lähtökohtaisesti tarkoitus oli tehdä jotain täysin uutta ja tavoite myös toteutui. Tämän kehittämissankkeen tyypistä, määrätietoisesti sitoutumista vahvistavaa, vetovoimaista työnantajakuvaa lisäävää sekä työn imua vahvistavaa toimintamallia ei ole aiemmin Koulutuskeskus Salpauksessa tehty. Työn imun ja sitoutumisen teorioiden ja tutkimustiedon vieminen konkreettiselle tasolle on yksi tämän kehittämissankkeen suurimpia saavutuksia.

Kehittämissankkeen tutkimusmenetelmä, kvantitatiivista tutkimustapa, oli uusi työskentelymuoto. Kvantitatiivinen tutkimus aiheutti ajoittain ongelmia paitsi tilastollisten ohjelmien käytössä, myös saadun tutkimusaineiston ymmärtämisessä. Koska aineiston määrä oli suhteellisen laaja, oli tulosten tiivistäminen ja yhdistäminen haasteellista. Oleellisen tiedon löytäminen paitsi kehittämissankkeen että myös toimeksiantajan kannalta vaati monia kompromisseja ja rajoituksia. Kuitenkin

vastaukset ovat mielestäni tässä raportissa esitetty sopivan kattavasti ja toimeksiantajaa palvelevasti. Kehittämishankkeen avulla kohdeorganisaatio saa runsaasti tietoa ja konkreettisia kehityskohteita, joita jo käytössä olleiden kyselyiden avulla ei olisi voitu nostaa esiin (esim. TOB). Tämä oli alun perin tarkoituskin. Näin ollen kehittämishankkeesta aiheutuneet kustannukset (työhyvinvointipäällikön työpanos) saatuun hyötyyn ovat huomattavasti alhaisemmat.

Kyselyssä kohdatut ongelmat opettajien saavutettavuudessa ja sähköisen kyselyn perille menossa olivat yllättäviä. Todellisen vastausprosentin jääminen epätietoisuuteen on sinällään kehittämishankkeen luottavuuteen ja yleistettävyyteen vaikuttava seikka. Tämän mahdollisuus on hyvä jatkossa huomioida. Sähköiset kyselylomakkeet ovat nykypäivää, mutta suurena vaarana on paitsi niiden häviäminen myös vastaamatta jättämisen helppous. Muutama vastaaja toi myös esille, että kyselyitä tulee nykypäivänä aivan liikaa, eikä niihin jaksaisi vastata. Herääkin kysymys, kuinka moni kyselyistä on oleellisia ja kuinka monesta niistä on hyötyä konkretian tasolla?

Kehittämishanke kesti kaksi vuotta. Yhteistyö Koulutuskeskus Salpauksen kanssa oli joskus aikataulullisesti haastavaa, mutta siitä huolimatta kehittämishanke saatiin kuitenkin loppuun ja tavoitteet sekä tarkoitus täyttyivät. Kehittämishankkeen eteenpäin vieminen ja toteuttaminen vaativat itsenäisyyttä ja omaa aktiivisuutta. Kohdeorganisaationa kehittämishankkeelle Koulutuskeskus Salpaus ei ole helppoin. Useat eri toimipisteet ja niiden maantieteellinen hajautuneisuus sekä eri toimialojen erot luovat kehittämiselle myös suuret haasteet. Kuitenkin koulutuskeskus Salpauksen avoin suhtautuminen kehittämishankkeelle ja resurssien osittaminen sen toteuttamiselle olivat yhteistyön kannalta merkityksellisiä asioista. Tavoitte koko Koulutuskeskus Salpauksen kattavasta toimintamallista osoittautui liian haastavaksi. Työn uudelleen kohdentaminen yhteen toimipisteeseen teki työn loppuun suorittamisesta hallitun.

Kehittämishankkeessa luotu toimintamalli vastaa mielestäni hyvin niihin tarpeisiin, joita sille on asetettu. Toimintamalli on paitsi vahvasti teoriaperusteinen, se myös nousee aidosti käytännöntarpeista ja tunnistetuista voimavaroista. Toimintamalli ja sen käyttäminen näytti soveltuvan kohderyhmälle hyvin. Vaikka toimin-

tamalli ei sinällään ole siirrettävistä toiseen organisaatioon, on sen perusidea täysin sovellettavissa muualle. Toimintamallin integroiminen Heinolan toimipisteesseen sujui hyvin ja sen edelleen kehittämiseksi ja käytön laajentamiseksi on kaikki edellytykset olemassa.

Kehittämishankkeen toteuttaminen on merkinnyt itselleni paljon uuden tiedon omaksumista sekä ison kokonaisuuden hallintaa. Kehittämishankkeen toteuttaminen sisälsi ennakoimattomampia asioita, kuin oli oletettu. Toisaalta toimintamallin luominen onnistui hyvin. Kehittämishankkeen toteuttaminen yksin on helppoa, mutta se myös jättää pois dialogin prosessin aikana. Mikäli mukana olisi ollut myös toinen tekijä, olisi lopputulos voinut olla hyvinkin erilainen kuin se nyt on. Kehittämishankkeen eettisyyttä, luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä on pohdittu seuraavassa luvussa.

### 7.3 Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Kehittämishankkeen aiheen valintaa edellyttää aina eettinen harkinta. Aihetta päättäessä pohditaan kenen tarpeesta ja ehdoilla aihe valitaan, miksi tutkimukseen ryhdytään ja millaisia tutkimuksen toteuttamismahdollisuuksia on olemassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–27). Piispa (2006, 161) mainitsee myös, että aiheen valinnassa on huomioitava aiheuttaako se vastaajissa ahdistusta. Tämä seikka otettiin huomioon kysymyksiä laadittaessa. Kehittämishankkeen eettisyyttä tukee lisäksi tekijän aito kiinnostus uuden informaation tuottamiseen, minkä vuoksi tuotettu informaatio on niin luotettavaa kuin on mahdollista. Kehittämishankkeessa oli tukena myös työelämäntutor työhyvinvontipäällikkö, joka toi oman osaamisensa kehittämishankkeen tekijän käyttöön.

Tämän kehittämishankkeen idea lähti työelämän haasteista. Tämän kehittämishankkeen myötä Koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imua sekä organisaatioon sitoutumista voidaan lisätä. Kehittämishanke palvelee myös Koulutuskeskus Salpauksen henkilöstöjohtamisen kehittämistä.

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimuksen eettinen ohjeistus koskee aineiston keruuta sekä tulosten käsittelyä. Näihin liittyvät lisäksi vastaajalle annettavan tiedon sisältö, osallistumisen vapaaehtoisuus, saatujen tietojen luottamuksellinen käsittely sekä vastaajan anonymiteetti. Tutkimuksen eettisten ratkaisujen pohtiminen ei kuitenkaan koske vain aineiston keruuta ja tulosten analyysiä, vaan erilaisia eettisiä ratkaisuja tulee pohtia kaikissa vaiheissa saatujen tulosten hyödyntämiseen asti. (Piispa 2006, 161.) Tässä kehittämishankkeessa vastaajille annettiin lupa valita osallistuvatko he tutkimukseen sekä kerrottiin mitä ja miksi tutkimuksessa aiottiin selvittää, mihin tietoja käytetään sekä anottiin tutkimuslupa. Vastaajille kerrottiin myös vastausten käsittelytapa sekä vakuutettiin anonymiteetin säilyminen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 25–26) muistuttavat, että kehittämishankkeen eettisyyden tulee kulkea koko ajan kehittämishankkeessa. Tässä kehittämishankkeessa eettiset näkökulmat on pyritty huomioimaan jokaisessa vaiheessa.

Kuula (2006, 21, 34, Anttila 2006) määrittelee eettisen ajattelun olevan kykyä pohtia sekä omien että yhteisöjen arvojen kautta sitä, mikä jossain tilanteessa on oikein tai väärin. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisiä taitoja, tietoja ja hyviä toimintatapoja. Tässä kehittämishankkeessa tulokset käsiteltiin sisällön analyysillä ja teemoittelulla sekä erilaisilla tilastollisilla ohjelmilla. Kyselytulokset eivät missään vaiheessa ole menneet sellaisenaan kolmannelle osapuolelle, joten vastaajien yksityisyys on suojattu. Kehittämishankkeen eettisyyttä lisää se, että aineistoa käsiteltiin siten, kuten se oli vastaajille luvattu. Valmiiseen kehittämishankkeeseen on mahdollisuus tutustua kaikilla. Eettisenä näkökulmana on otettu huomioon myös kehittämishankkeen tekijän vaitiolovelvollisuus.

Haastatteluun tulleen opettajan vastauksia on käytetty raportoinnissa tavalla, jossa hänen henkilöllisyytensä ei tule esille. Haastattelu oli tehty tekstimuotoon eikä siinä tullut ilmi henkilöllisyyttä tai työpistettä. Haastattelun lopuksi kirjoitetut huomiot näytettiin haastateltavalle.

Kehittämishankkeen raportissa hankkeen kyselyssä saatuja tietoja on käsitelty niin, ettei niistä voi tunnistaa tiedon antajaa. Näin on pyritty varmistetaan, ettei vastaajalle aiheudu henkilökohtaista vahinkoa hänen antamansa tiedon perusteel-

la. Kyselyssä korostettiin myös, että vastaamisen voi jättää halutessaan myös kesken. Tämä tukee vastaajan itsemääräämisoikeuden toteutumista. Kyselyntiedot ovat raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, kuten tällä aineistomäärällä oli mahdollista. Kyselyntulokset ovat tekijällä tallessa ja arkistoituna.

Kyselyn vastaukset analysointiin Webropol- ja SPSS -ohjelmistoilla sekä sisällönanalyysillä ja teemoittelulla.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan myös pätevydestä ja luotettavuudesta, silloin kun arvioidaan, voidaanko kehittämishankkeen tuloksiin luottaa. Pätevyys kertoo sen, miten käytetty tutkimusmenetelmä mittasi sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saa olla systemaattista virhettä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Pätevyydellä tarkoitetaan myös sitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja asiakokonaisuudet kyselylomakkeeseen. (Vilkkä 2005, 161).

Tässä kehittämishankkeessa pätevyyttä vahvistettiin tutustumalla eri tieteenaloilla ja tutkimusmenetelmillä tehtyihin kyselylomakkeisiin sekä testaamalla tehty kyselylomake kahdesti kahdella ulkopuolisella testaajalla, jotka edustivat samaa alaa kuin kohderyhmä. Kyselyn analyysia tehdessä aineistoa analysointiin monesta eri näkökulmasta sekä sitä tuettiin nostamalla esiin vastanneiden suoria lainauksia. Suoriksi lainauksiksi valittiin ne teemat, jotka vahvistivat toimintamallin luomista. Kehittämishankkeen eteneminen sekä oleelliset johtopäätökset pyrittiin kokoomaan niin, että lukijan on helppo seurata kehittämishankkeen etenemistä sekä sen tekijän tekemiä valintoja.

Kehittämishankkeen keskeisin pätevyysrajoitus liittyy aineistoon ja sen keräämistapaan. Aineisto ei mahdollista toimintamallin yleistämistä muualle kuin koulutuskeskus Salpaukseen, joka se on määrältään pieni. Suurin ongelma tässä kehittämishankkeessa oli vastausprosentissa, koska kokonaisvastausprosenttia ei ole tiedossa ja ne vaihtelevat eri toimialojen kesken. On aiheellista pohtia, onko niillä toimialoilla, joissa vastaajien määrä on jäänyt pieneksi jonkinlainen erityinen syy

vastaamattomuuteen. Myös tietoteknisten ongelmien mahdollisuus on nostettu esiin tekstissä.

Lisäksi kehittämishankkeen pätevyyttä pyrittiin lisäämään valitsemalla yhdeksi kyselylomakkeen osaksi jo useissa maissa validoitu UWES-kysely. Kuitenkin pienen vastaajamäärän vuoksi vastausten merkitsevyydestä epäonnistui. Esimerkiksi Cronbachin alfaa, joka on paljon käytetty tunnusluku pätevyyden mittaamisessa, ei voitu laskea aineistosta. Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Yläne ja Paavilainen (2011, 131) toteavat, että mittauksessa tapahtuu aina virheitä. Satunnaisvirhe on sellainen virhe, jota ei missään tutkimuksessa voi välttää, sillä siihen ei tutkija voi vaikuttaa. Alhainen vastausprosentti on osaltaan tällainen. Ronkainen ym. (2011, 132) toteavatkin, että pätevyydenmittariin eivät satunnaisvirheet vaikuta. Rajoituksista huolimatta tällä kehittämishankkeella saatiin lisää tietoa koulutuskeskus Salpauksen työn imusta sekä organisaatioon sitoutumisesta. Tällä kehittämishankkeella kyettiin osoittamaan, millaisia asioita opettajat toivovat oman työhyvinvointinsa kehittämiseksi henkilöstöjohtamiselta.

Kehittämishankkeen pätevyyttä lisää se, että asetettuihin tarkoituksiin ja tavoitteisiin on päästy. Myös kehittämishankkeen tulokset on arvioitu suhteessa aiempaan tutkimukseen. Kehittämishankkeen havainnot on nostettu keskeisiksi tuloksiksi, jotka on tiivistetty pähkinänkuoreen kummankin kyselylomakkeen osion loppuun. (Ronkainen ym. 2011, 141).

Kehittämishankkeen luotettavuudella tarkoitetaan Vilkan (2005, 161) mukaan tulosten tarkkuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Aineistoa pyrittiin käsittelemään niin kattavasti, kuin se tämän kehittämishankkeen kannalta oli järkevää. Analyysin kattavuuden arviona on, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin oletuksiin. Tässä kehittämishankkeessa nousseet voimavarat ja toimintamallin pohja rakentui toistuville teemoille. Havainnoissa käytettiin johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. Aineisto luokiteltiin samalla tavalla läpi koko kehittämishankkeen (kts. Ronkainen ym. 2011, 132). Kehittämishankkeen pätevyyttä lisää, että aineistonkeruu tehtiin huolellisesti ja johdonmukaisesti kehittämishankesuunnitelman mukaan. Vilka (2005, 161) toteaa, että tutkimus on aina luotettava ajassa ja paikassa eikä niitä siten pidä yleistää toiseen aikaan tai toiseen yhteiskuntaan.

Toikko & Rantanen (2009, 123-126) nostavat esiin, että vakuuttavuus on kehittämishankkeen yksi luottavuuden osatekijä. Se perustuu uskottavuuteen, siirrettävyyteen, vahvistettavuuteen sekä kehittämishankkeen tekijän sitoutumiseen. Epäilen, että tutkimusta kyettäisiin toistamaan täysin samanlaisena, koska jokainen tutkimus on ainutlaatuinen. Olosuhteet ja vastaajat voivat kouluorganisaatiossa vaihdella hyvin paljon. Myös vastaajan vireystila voi vaikuttaa vastaamisen laatuun (Vilkkä 2005, 162). Kehittämishankkeen raportissa on pyritty selvittämään mahdollisimman tarkoin, miten tutkimus on suoritettu, joten lukija voi itse päätellä, ovatko valinnat oikeita. Tämä lisää kehittämishankkeen uskottavuutta. Kehittämishankkeen raportissa on kuvattu käytetyt taustateoriat, aineistonkeruutapa sekä analysointimuoto. Näin ollen tutkimuksen suorittaminen samalla tavalla on kuitenkin mahdollista. Toinen tutkija tosin voi saada toisenlaisen tulkinnan vastauksista, joten omat henkilökohtaiset valinnat ovat vaikuttaneet kehittämishankkeen etenemiseen ja lopputulokseen.

#### 7.4 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Koulutuskeskus Salpauksen opettajien sitoutumisen ja työn imun nykytila, ja tavoitteeseen päästiin hyvin. Tulokset tulevat tuomaan lisää tietoa henkilöstöjohtamisen työkaluiksi kuin koulutusjohtajien ja päälliköiden esimiestyön tueksi.

Tämän kehittämishankkeen pohjalta voidaan ajatella, että hyvässä työyhteisössä toteutuvat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet omaan työhön, oikeudenmukaisuus, avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen, yhteisöllisyys, arvostaminen, sekä selvät tavoitteet ja tehtäväkuvaukset. Nämä ovat hyvin yhteneväisiä aiempien tutkimustulosten kanssa. Esimiesten on otettava vakavasti opettajien viestit vastavuoroisuuden tarpeesta sekä sosiaalisen tuen antamisesta opettajien suorittamalle perustyölle. On kasvettava kohti optimistista ja positiivista tarkastelupintaa ja lähdettävä hakemaan rohkeasti tulevaisuuden mahdollisuuksia yhdessä opettajien kanssa.

Kehittämishanke tarjoaa uutta työn imun ja organisaatioon sitoutumisen teorioiden yhdistämisessä käytännölliseen toimintamalliin. Tämä on myös kehittämishankkeen suurin hyödynnettävyyšnäkökulma. Tämä kehittämishanke antaa runsaasti tietoa Koulutuskeskus Salpauksen esimiehille sekä henkilöstöjohtamisen työntekijöille siitä, millainen tahtotila organisaatiossa vallitsee, millaiset ovat opettajien omat näkemykset tilanteen korjaamisesta ja miten opettajat kokevat tämän hetkisen työnsä. Tämän kehittämishankkeen myötä Koulutuskeskus Salpaus saa käyttöönsä hyvin erilaista tietoa, kuin mitä muut organisaation kyselyt tuottavat. Collins (2001, 173) mukaan nykymaailmassa menestyvät ne, joilla on luja tahto keskittyä olennaiseen ja riittävän harvalukuisiin tavoitteisiin. Organisaatio, jolla on paljon osaamis-pääomaa, on hyvä bändi. Se vetää puoleensa uusia oivaltajia, uusia yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä ja uusia asiakkaita. Tämän kehittämishankkeen tuloksien ja lopputuotoksen myötä uskon siitä olevan hyötyä paitsi koulutuskeskus Salpauksen opettajien sitouttamiseen ja työn imun lisäämiseen myös positiivisen työnantajaimagon vahvistamiseen.

Tämän kehittämishankkeen myötä saatiin vahvistusta sille, että opettajien organisaatioon sitoutumista edistää parhaiten työ itsessään. Lisäksi saatiin tukea valtakunnallisille tuloksille työn imun ilmenemistä eri sukupuolien, eri-ikäisten sekä erisuuruisilla kokemusvuosilla työskentelevien keskuudessa. Tämä kehittämishanke toi vahvistusta myös sille ajatukselle, että opettajat kaipaavat esimiehen läsnäoloa sekä kuuntelevaa ja kannustavaa johtamista. Tämä kehittämishanke ei vahvistanut väitettä, että palkkaus olisi merkittävä tekijä opettajien työhön tai organisaatioon sitoutumisessa. Jatkotutkimusaiheena esitän, että organisaatio toistaisi saman kehittämishanketutkimuksen uudelleen noin kahden vuoden kuluttua. Voimavarat, joista tämä kehittämishankkeen toimintamalli on tehty, voivat olla kovin erilaisia kuin ne tänä päivänä ovat. Toteuttajana voi olla toinen YAMK-opiskelija. Myös saman tutkimuksen tekeminen yhteen toimialaan kohdistuen antaisi tarkempia tietoja. Tätä kehittämishankkeen raporttia lukemalla on mahdollista välttää ne ongelmakohdat, joita tässä kehittämishankkeessa kohdattiin. Tai ainakin vähentää niiden riskiä. Näin ollen tietojen kattavuus olisi suurempi. Jatkotutkimuksena ja toiveena esitän, että luodun toimintamallin käyttöä laajennetaan myös muualle Koulutuskeskus Salpaukseen.

## LÄHTEET

Alasoini, T. 1997. Process Management as an Approach to Corporate Development – a Challenge for Labour Policy. Teoksessa: Alasoini, T., Kyllönen, T., Kasvio, A. Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness welfare and employment. Ministry Of Labour. Helsinki.

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutumisen johtaminen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes raportteja 68. Helsinki.

Ahonen G., Ojala, L-M. 2005. Työhyvinvointi tuloksenteijänä. WS Bookwell Oy. Juva.

Bergman, T. 2010. Työelämän tavoitteet ja todellisuus. Oppiaineisto työelämän kehittämistarpeista - ja mahdollisuuksista. Kansan sivistystyön Liitto KsL Ry. Hakapaino Oy. Helsinki.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 198. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensia. Vaasa.

Blom, R., Hautaniemi, A. 2010. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Boudreau, J.W, Ramsted, P.M. 2007. The New Science of Human Capital. Harvard Business School. Boston.

Cappelli, P. 2000. Managing without commitment. Article. Organizational dynamics, Vol 28 (4), 11-24.

Collins, J. 2010. Hyvästä paras, parhaasta pohjalle. Talentum media. Helsinki.

Elola, J. 2005. Pro Gradu. Mikä meitä motivoi? Case Jyväskylän kaupungin palveluksessa toimivat perus- ja lähihoitajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa olevat akateemiset työntekijät. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. johtaminen.

Eskola, J., Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Artikkeliteoksessa: Aaltola, J., Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodinvaalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, WS Bookwell Oy. Juva.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisö ja –organisaatiot -osaamiskeskus. Helsinki.

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu- menetelmän (Ulrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J. 2004. Opettajien työn imu ja työuupumus. Artikkeliteoksessa: Hyvä koulu. Perkilö-Mäkelä, M., Nevala, N., Lainen, V. (toim.). Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Halava, I., Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Evan raportteja. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Helsinki.

Hartikainen, P., Partanen, P, Turunen, H. 2010. Lähijohtajan sitoutuminen erikoissairaanhoidossa – mikä sitä edistää? Artikkeliteos. Premissi 3, 46 - 51.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Huttunen, J. Johdatus kasvatustieteeseen. WSOY. Porvoo.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Henkilöstökertomus 2010. Päijät-Hämeen koulutus konserni. Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas. Lahti.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneiden kauppatieteiden maistereiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Pro Gradu. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Turun kauppakorkeakoulu.

Huotari, P. 2011. Kehittämishankkeen suorittaminen luento 14.1.2011. PP- diat. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Lahti.

Julkunen R. 1987. Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino. Tampere.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000- luvun työprosesseista. Vastapaino. Tampere.

Jyrkiäinen, A. 2007. Verkosto opettajien tukena. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1280. Tampere University Press. Tampere.

Järvinen, J., Leveälähti, S. 2009. Työvoiman poistuma vuosina 2007 - 2025. Alue – ja toimialatarkastelu. Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen. 62/2009. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Järvinen, S., Riekkö, I. 2010. Aineenopettajan hyvinvointi koulun muutoksen keskellä. Kohti kollegiaalista koulukulttuuria. Pro Gradu. Kasvatustiede. Opettajankoulutuslaitos. Tampereen yliopisto.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen yliopisto Paino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.

- Kasvio, A., Räikkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Helsinki.
- Kahn. 1990. Psychological conditions of personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Dec 1990. Vol 33, N.4, 692 – 724.
- Kuosmanen, A. 2004. Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus. Pro Gradu. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* no 187. Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen tiedekunta. Vaasan Yliopisto.
- Lakanniemi, A., Määttä, S. 2005. Opettajien työ ja voimavarat - opettajien kokemuksia työyhteisön ja elämänhallinnan merkityksestä työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Pro Gradu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto.
- Lehto, A-M., Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Tilastokeskus. Helsinki.
- Lindén, J. 2010. Kutsumuksesta palkkatyöhön? Perusasteen opettajan työn muuttunut luonne ja logiikka. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen Yliopisto.
- Manion, J. 2004. Strengthening organizational commitment. Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *Article. The Health Care Manager* 23, 167 - 176.
- Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen Yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, koulutussäätiö. Tammerprint Oy. Tampere.

- Markki, H-L. 2006. "Meillä palvelee työhönsä sitoutunut henkilöstö?" Tutkimus henkilöstön sitoutumisesta Porin kaupungissa. Pro Gradu. Hallintotiede. Johtamistieteiden laitos : Tampereen yliopisto.
- Mauno, S., Utriainen, U., Ruokolainen, M. 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Moisio, E., Lempiälä, T., Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2009.
- Morrow, P. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press. Greenwich.
- Mäkilä, H. 2002. Laboratoriohoitajan sitoutuminen työhön ja laatujärjestelmään perustuva toiminta laboratoriossessissa. Pro Gradu. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Nepponen, S. 2011. *Markkinoinnin ja johtamisen laitos*. Pro Gradu. Organisaatiot ja johtaminen. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Nieminen, H. 2001. Pankkilaisten sitoutuminen organisaatioonsa. Pro Gradu. Sosiologinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Pahkin, K., Vanhala, A., Lindström, K. 2007. Opettajien työssä jaksaminen ja jatkaminen – QPS nordic-ADW – Monitoring Age Diverse Workforce. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Pekkarinen, L, Sinervo, T., Elovainio M., Noro, A., Finne-Soveri, H. 2006. Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaiheet vanhusten laitoshoidossa. Artikkelit. Teoksessa: Työelämän taitekohtia. Jokivuori, P., Latva- Karjanmaa, R., Ropo, A. (toim.). Työpoliittinen tutkimus. Helsinki. 51 - 72.

Piispa, M. 2006. Kvantitatiivisen tutkimuksen eettiset lähtökohdat. Esimerkkinä naisiin kohdistuvan väkivallan kyselytutkimus. Artikkel. Teoksessa: Etiikkaa ihmistieteille. Hallamaa, J, Launis, V., Lötjönen, S., Sorvali, I. (toim.). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki. 141-161.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatio muutoksessa. Narratiivianalyysi kilpailuun valmistavasta kaupunkiorganisaatiosta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Tampere University Press. Tampere.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitöskirja. Kauppa – ja hallintotieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1514. Tampere University Press. Tampereen Yliopisto.

Ronkainen S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOY. Helsinki.

Ruoraniemi, R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2007. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhtymähallinto. Tampere.

Savolainen, A. 2001. Koulu työpaikkana. Työolojen itsearviointi ja kehittämistarpeet oppilaiden ja henkilöstön näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 830. Tampereen yliopisto.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioterioihin. Helsinki University Press. Helsinki.

STM. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino.

Taipale, E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja.

Kasvatustieteen laitos Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Tarkkonen, J. 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja – päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Acta Universitatis Ouluensis Technica, C231. Oulun yliopisto.

Tarkkonen, J. 2008. Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi. Tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja – turvallisuuteen. INNOSAFE tutkimukset 1/2008.

Takala, T. 2010. Työolot ja työssä jatkaminen joustavan huomisen varjossa? Artikkelit. Teoksessa: Järvensivu, A. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Tienari, J, Piekkari, R. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Artikkelit. Talouselämä 7.5.2010, 22 - 26.

Topp, K. 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä. Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro Gradu. Kauppakorkeakoulu. Aalto Yliopisto.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Livonia Print. Latvia.

Tuominen, K. 2008. Malcom Balbridge- laatupalkintomalli 2003. 47 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Mika erottaa menestyjät keskinertaisista? Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Tuominen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. WSOY. Porvoo.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L., Virokangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Artikkelit. Tutkiva hoitotyö Vol. 9(1), 29 - 33.

Vanhanen-Nuutinen, L., Lambert, P. 2005. hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehittämishankkeissa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtioneuvosto 2009. Yhdessä ja erikseen – Maailma ja Suomi 2010- luvulla. Toimintaympäristön kuvaus ministeriöiden tulevaisuuskatsausten taustaksi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2009. Yliopistopaino. Helsinki.

Vanhala, A. Artikkel. Työn imua työpaikalle – mitä se edellyttää johtamiselta? Kuntatyö kunnossa uutiskirje 1/2010. Kuntien eläkevakuutus.

Vesterinen, P-L. 2010. Y- sukupolvi johtamista uudistamassa. Artikkel. Teoksessa: Juuti, P. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Wallin, O. 2007. Ammatillinen sitoutuminen ja perhekeskeisyys hoiva-alan työntekijöiden arjessa. Artikkel. Työ ja ihminen 3/2007. Aikakauskirja 21. vuosikerta. Työterveyslaitos.

Ylöstalo, P. 2009. Mielekäs ja Menestyvä työpaikka. Artikkel. Teoksessa: Blom, R, Hautaniemi, A. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

elektroniset lähteet:

EU. 2012. Internetsivusto. Luettavissa: <http://europa.eu/ey2012/>. [viitattu 30.5.2012].

Haavisto, I. 2010. Evan arvo – ja asennetutkimus 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. [viitattu 8.4.2011]. Luettavissa: <http://www.eva.fi/julkaisut/evan-arvo-ja-asennetutkimus-2010-tyoelaman-kulttuurivallankumous/667/>

Hakanen 2006. Työuupumuksesta työn imuun: kohti hyvinvoivaa koulua. Koulun terveys – ja hyvinvointihanke. PP-diat. 30.3.2006. [viitattu 31.3.2011]. Luettavissa: [www.health.fi/content/files/jari\\_hakanen.pdf](http://www.health.fi/content/files/jari_hakanen.pdf)

Hakanen 2008. Työn imu, työn vaatimusten – työnvoimavarojen (TV-TV) malli sekä muita työhyvinvoinnin mittaamisen käsitteitä ja taustateorioita. PP-diat. Valtionkonttori 2.9.2008. [viitattu 14.8.2012]. Luettavissa: [www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=75280...](http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=75280...)

Hakanen 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaari. PP- diat. 19.3.2009. [viitattu 31.3.2011]. Luettavissa: [www.ek.fi/www/fi/.../Tyoen\\_imu\\_Hakanen\\_190309.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/.../Tyoen_imu_Hakanen_190309.pdf)

KT 2012. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Internet- sivusto. [viitattu 27.8.2012]. Luettavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>

Manka, M-L. 2011. Työn imu ja positiivisen psykologian näkökulma. Dia- esitys. [viitattu 6.8.2012]. Luettavissa: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/388/manka\\_imu\\_ja\\_positiivinen\\_psykologia.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/388/manka_imu_ja_positiivinen_psykologia.pdf)

Salpaus 2011. Internet- sivusto. [viitattu 21.2.2011] Luettavissa: <http://www.salpaus.fi/salpaus/yleista/>

Opetusministeriö 2010. Virkkunen: korkeakoulujen opiskelijavalintojen uudistus on kokonaisuus. Internet- sivusto. [viitattu 30.7.2012]. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/04/opiskelijavalinnat.html?lang=fi>

Tilastokeskus 2009. Väestöennuste 2009 - 2060. [viitattu 30.3.2011]. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html)

Willman, A. 2011. Opettajan jaksaminen puntarissa: Opettajuuden rajoja etsimässä. Artikkel. [viitattu 10.4.2011]. Luettavissa: [www.uta.fi/laitokset/kirjasto/oppimiskeskus/verkkoaineisto/.../willman.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/oppimiskeskus/verkkoaineisto/.../willman.pdf)



**Tormpistevastaavat**  
 Asikkala / koulutuspäällikkö Seppo Leppänen  
 Heinola / koulutuspäällikkö Marko Artko  
 Nastola / koulutuspäällikkö Anu Snelman  
 Ormattila / koulutuspäällikkö Frans Winsten

**Rehtorintuomio**  
 Rehtori Maria Modenius Laatu- ja arviointipäällikkö Sari Mikkoja  
 Rehtorin sihteeri Koulutusjohtaja Maanti Kuosa  
 Aija Mikkonen Toimistosihteerit Raija Kosunen  
 Suunnittelija Tuomo Hannukkala  
 Lehtori Merja Rii  
 Lehtori Heikki Tuomainen

**TUOTE-SALPAUS**  
 Apulaisrehtori Kaijo Makkonen  
 Johtoon sihteeri Anne Jousala

**SALPAUKSEN AREENA**  
 Apulaisrehtori Hannu Heinonen  
 Johtoon sihteeri Tuula Wiranen

**AKUSKOLUTUS JA TYÖELÄMÄPALVELUT**  
 Apulaisrehtori Katri Luukka  
 Johtoon sihteeri Tuula Rajala, toimistosihteerit Mirja Aho

#### Työllisyys- ja rakennusalan tuloyksiköt

Koulutusjohtaja Lasse Niemelä  
 Toimistosihteerit Tiina Järnholm

Ammatillaita täydentävien  
 tutkimon osien ja lukko-  
 koulutuksen tuloyksiköt

Opiskelija-  
 palvelujen ja  
 erityisopetuksen  
 tukipalvelujen  
 tuloyksiköt

Hyvinvointipalvelut  
 Akkusikolautuspäällikkö  
 Hikka Penttinen

Työllisyyspalvelut  
 Akkusikolautuspäällikkö  
 Risto Saimela

Matkailu-, ravitsemis-  
 ja kaunusalan  
 tuloyksiköt

Koulutuspäällikkö Ari Tapale  
 - auto ja logistiikka / Lahti

Maail Toikkonen

Tomistosihteerit  
 Anne Lyly

hius- ja kaunudenhoito  
 -nuortso ja vapaa-aika  
 -sosiaali- ja terveysala

kyynäala  
 kodinkoneala  
 -ruuviväla

Koulutuspäällikkö  
 Jaana Veneskaari

Koulutuspäällikkö Mari Pohjonen  
 -sähkö ja elektronikka / Heinola  
 - kone ja metalli / Heinola  
 - auto / Heinola

Koulutuspäällikkö  
 Pirrko Lakkonen

Opiskelija-  
 palveluidenjohtaja  
 Riitta Murtoinne

Liiketoiminta- ja ICT-  
 palvelut  
 Akkusikolautuspäällikkö  
 Kaarina Lasi

-sähkö- ja elektronikka  
 -talotekniikka  
 -turva-ala

Koulutuspäällikkö  
 Pauli Lehtinen

-rakenntaminen / Heinola

-yhteiselmätuotinnot

Opintoasiain-  
 päällikkö  
 Aina Inkinen

liiketalous  
 -johtaminen  
 -tietojenkäsittely

-puu- ja pintakäsittelyala  
 -verhoilu  
 -rakennusala

caférrng-ala  
 -kotitalousopetus  
 / Lahti

Koulutuspäällikkö Jarmo Eioranta  
 -sähkö ja elektronikka / Lahti, Nastola  
 - muovi / Nastola

Anu Snelman  
 -tukon rehtorin tehtävät

Opiskelijapalvelu-  
 päällikkö  
 Tiina Haverila

taloushallinto  
 -kauppa  
 -toimistopalvelut  
 -tuotekehitys

Työelämäpalvelut  
 Myyntijohtaja  
 Yrri Pyykkönen

Koulutuspäällikkö  
 Marko Artko

Koulutuspäällikkö Frans Winsten  
 -sähkö ja elektronikka / Ormattila  
 - kone ja metalli / Ormattila

• yleislukko  
 • teknikkainja  
 • aikuislaja

-opiskelija-  
 palvelukeskus

työelämäpalvelut  
 -yhtysyhteyshenkilöt

työelämäpalvelut  
 -hyöelämäpalvelut  
 -yhtysyhteyshenkilöt

hotelli-, ravintola- ja  
 catering-ala  
 / Heinola

Koulutuspäällikkö Erkki Loponen  
 - kone ja metalli / Lahti

-yhteiselmätuotinnot

Koulutuspäällikkö  
 Kaisu Nymän

Ravitsemis- ja  
 purtistuspalvelut  
 Akkusikolautuspäällikkö

Akkusikolautuspalvelut  
 Akkusikolautusjohtaja  
 Iiris Pakkanen

Koulutuspäällikkö  
 Katrianna Smerikka

Koulutuspäällikkö Marko Artko  
 - turvallisuus / Heinola

Yrittäjyysvalmennuspäällikkö  
 Heidi Hosokangas

työelämäpalvelut  
 -projektointiminta

-matkailu- ja ravitsemis- ja  
 talousala  
 -elintarvikeala  
 -purdistuspalveluala

kehittäminen  
 -opiskelijapalvelut

elintarvikeala  
 / Lahti

Koulutuspäällikkö Hannu Rinne  
 -rakenntaminen / Lahti

Koulutusjohtaja Reijo Pyyhonen

-valmentava  
 koulutus ja  
 erityisopetuksen  
 tukipalvelut

Monikulttuuripalvelut  
 Akkusikolautuspäällikkö  
 Hannu Nieminen

kehittäminen  
 -opiskelijapalvelut

Koulutuspäällikkö  
 Mirna Lähdelähti

-suunnitteluasistentit / Lahti  
 -kiinteistopalvelu / Lahti  
 -talotyömaat / Lahti ja Heinola

-yrittäjyyskasvatus

Koulutusjohtaja Hannu Hannila  
 -projektointiminta

-ohjaava ja valmentava  
 koulutus

kuultuuriala  
 -luonnontara- ja  
 ympäristöala

kaunudenhoitoala  
 -huusala  
 / Lahti

-viiherakenntaminen / Lahti  
 -kivirakenntaminen / Lahti

Kv-päällikkö Markku Tyri  
 -kansainvälinen toiminta

Kv-päällikkö Markku Tyri  
 -kansainvälinen toiminta

## LIITE 2

**Koulutuskeskus Salpauksen opettajien kokemaa työn imua ja organisaatioon sitoutumisen nykytilaa kartoittava kyselytutkimus**

*Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jolla kartoitetaan Koulutuskeskus Salpauksen opettajien tuntemaa työn imua ja organisaatioon sitoutumista. Tämä kysely on osa YAMK - opiskelija Kristiina Hämäläisen opinnäytetyötä.*

*Kyselyn tulosten perusteella kehitetään Koulutuskeskus Salpauksen opettajien organisaatioon sitoutumista ja työn imua luomalla niihin tähtäävä toimintamalli yhteistyössä työhyvinvointipäällikkö Jarmo Krögerin kanssa.*

*Kyselyn vastaukset ohjautuvat vain opiskelijan käyttöön, eikä niistä voi päätellä vastauksen antajan henkilöllisyyttä. Kysely kohdistetaan kaikkiin Koulutuskeskus Salpauksen opettajiin.*

*Vastausaikaa kyselyyn on viikko.*

*Kiitos jo etukäteen ajastasi!*

**TAUSTATIEDOT**

**1. Valitse toimiala, jossa työskentelet Koulutuskeskus Salpauksessa (jos työskentelet useassa, valitse pääasiallisin)**

- Tuote-Salpaus
- Salpaus-Areena
- Aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelut
- Palvelu Salpaus

**2. Sukupuolesi on**

- Nainen
- Mies

**3. Syntymävuotesi on (valitse alasvetolaatikosta oikea vuosi)**



Olen täysin uppoutunut työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun työskente- len, työ vie minut muka- naan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen innostu- nut työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

*Organisaatioon sitoutuminen määritellään usein voimakkaana kiintymisenä organisaatioon (Koulutuskeskus Salpaus). Sitoutuminen voidaan ymmärtää organisaation ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena, joka kehittyy hitaasti ja sen aste vaihtelee matkan aikana.*

**8. Kuinka sitoutunut olet mielestäsi Koulutuskeskus Salpaukseen? (1=heikko sitoutuminen 5=vahva sitoutuminen)**

1     
 2     
 3     
 4     
 5

**9. Kuinka sitoutunut olet työhösi opettajana? (1=heikko sitoutuminen 5=vahva sitoutuminen)**

1     
 2     
 3     
 4     
 5

**10. Minkä osa-alueen koet sitouttavan Sinua eniten Koulutuskeskus Salpaukseen? (valitse yksi)**

- Työorganisaatio
- Työ itsessään
- Urakehitys mahdollisuudet
- Palkkaus
- työaikajoustot
- Organisaation arvot
- Työilmapiiri
- Joku muu, mikä?

**11. Oletko vakavasti harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana? Jos vastaat "kyllä" kerro suurin syy tälle?**

- EI
- KYLLÄ

**12. Miten Koulutuskeskus Salpaus voisi sitouttaa Sinua paremmin organisaatioonsa?**

**13. Kuinka tärkeää mielestäsi on kehittää seuraavia työhön liittyviä alueita yksikössäsi?**

**Valitse omasta mielestäsi sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/väitteen kohdalla**

	Ei lain- kaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tarpeetonta eikä tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Johtamisen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työmenetelmien kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedottamisen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn organisoinnin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytyksen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn palkitsevuuden kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn jaon kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työaikajärjestelyjen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn palkitsevuuden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn miellekkyden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden vastuun lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työmotivaation kohottamiskeinojen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimityön kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn tehokkuuden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Jos koit johonkin äskeisen kysymyksen vaihtoehtoista " erittäin tärkeäksi tai "melko tärkeäksi", kerro miksi ja miten itse parantaisit tilannetta?**

**15. Miten voit vaikuttaa työhösi?**

	En koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Voin vaikuttaa työtahtiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työmenetelmien käyttöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työjärjestykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen johonkin kohtaan "En koskaan" tai "harvoin" kerro mistä se johtuu ja miten itse parantaisit tilannetta?**

**17. Mitä työmotivaation kohottamiskeinoja yksikössäsi on käytetty?**

	Ei kos- kaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssä hyvin menestyneiden vastuun lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikankokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnsisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuuden parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineeton palkitseminen (koulutuksiin pääsy, uralla eteneminen...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineellinen palkitseminen (palkanlisä, palkalliset vapaat, merkkipäivämääntämiset..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joku muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Millaisia voimavaroja/vahvuuksia mielestäsi työyhteisöstäsi löytyy?**

**19. Seuraavaksi sinulla on mahdollisuus kertoa ajatuksiasi tästä kyselystä, Koulutuskeskus Salpaukseen liittyviä huomioita tai muita mielipiteitä alla olevaan laatikkoon**



*Lämmin kiitos ajastasi ja tärkeistä vastauksistasi.  
Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on syksyllä 2012.  
Kyselyn perusteella muodostettava toimintamalli testataan opettajista koostuvalla testiryhmällä. Mikäli haluat osallistua tähän ryhmään huhti-toukokuussa 2012, lähetä yhteystietosi minulle niin otan sinuun keväällä yhteyttä.*

**Mukavaa syksyn jatkoa ja työn iloa!**

*Kristiina Hämäläinen  
sairaanhoitaja AMK (anestesiahoitaja), YAMK opiskelija  
Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali -ja terveysalan laitos  
Sosiaali -ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma*

*E:mail:\*\*\*\*\**

*Opinnäytetyön ohjaajana toimii YTT, yliopettaja Juha Roslakka*

## LIITE 3

**Infokirje kyselytutkimuksesta lokakuussa**

Hyvä koulutuskeskuksen koulutuspäällikkö

Olen YAMK- opiskelija ja teen opinnäytetyöni yhteistyössä koulutuskeskus Salpauksen kanssa ja kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki Salpauksen opettajat. Tarkoitukseni on kyselytutkimuksen avulla selvittää, millainen on koulutuskeskus Salpauksen opettajien työn imun ja organisaatioon sitoutumisen nykytila. Vastauksien perusteella tavoitteeni on luoda koulutuskeskus Salpaukselle toimintamalli, jonka avulla opettajien kokemaan työn imua ja organisaatioon sitouttamista voidaan vahvistaa. Toimintamallia kanssani tulee muodostamaan työhyvinvointipäällikkö Jarmo Kröger. Jotta mahdollisimman moni opettaja osallistuisi kyselyyn, tarvitsen sinulta apua kyselyn markkinoissa omassa opettajakunnassasi.

**Mitä tarkoittaa työn imu?**

Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää ja myönteistä tunne – ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn erilaisten voimavaroitekkijöiden, kuten työn kehitettävyyden tai esimiesten tuen, on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn imua kokeva työntekijä voi hyvin, on aloitteellinen ja suoriutuu hyvin työn tavoitteista. Työn imu tarttuu herkästi ihmisestä toiseen ja tuo näin työpaikoille yhteistä hyvinvointia ja positiivista oloa.

**Mitä tarkoittaa organisaatioon sitoutuminen?**

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halukkuutta pysyä organisaatiossa, halua olla läsnä työpaikalla sekä henkilön sitoutumista organisaation toimintaan sekä päämääriin.

**Miten kyselytutkimus toteutetaan ja miten tutkimustieto käsitellään?**

Kyselytutkimus suoritetaan Webropol- kyselyllä ja linkki siihen tulee opettajien työ-sähköpostiin viikolla 41 (todennäköisesti ma 10.10). Vastausaikaa annetaan viikko. Tutkimuksen tulokset välittyvät vain minulle ja käsitellään ne luottamuksellisesti. Henkilötietoa ei kysytä, eikä vastauksista voi päätellä niiden antajaa. Tutkimusluvan kyselyyn on myöntänyt apulaisrehtori Keijo Makkonen.

Pyydänkin sinua ystävällisesti mainitsemaan kyselystä opettajia kohdatesasi. Annan mielelläni lisätietoa kyselystä.

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Hämäläinen

sairaanhoitaja AMK, YAMK opiskelija

## **Infokirje kyselytutkimuksesta Koulutuskeskus Salpauksen opettajille lokakuussa 2011**

Hyvä koulutuskeskus Salpauksen opettaja!

Olen YAMK- opiskelija ja teen opinnäytetyöni yhteistyössä koulutuskeskus Salpauksen kanssa. Tarkoitukseni on teihin kaikkiin koulutuskeskus Salpauksen opettajiin kohdistuvan kyselytutkimuksen avulla selvittää, millainen on opettajien työn imun ja organisaatioon sitoutumisen asteen nykytila. Vastauksien perusteella tavoitteenani on luoda koulutuskeskus Salpaukselle toimintamalli, jonka avulla opettajien kokemaan työn imua ja organisaatioon sitouttamista voidaan vahvistaa. Tätä varten tarvitsen mielipidettäsi!

### **Mitä tarkoittaa työn imu?**

Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää ja myönteistä tunne – ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn erilaisten voimavarojen, kuten työn kehittämyyden tai esimiesten tuen, on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn imua kokeva työntekijä voi hyvin, on aloitteellinen ja suoriutuu hyvin työn tavoitteista. Työn imu tarttuu herkästi ihmisestä toiseen ja tuo näin työpaikoille yhteistä hyvinvointia ja positiivista oloa.

### **Mitä tarkoittaa organisaatioon sitoutuminen?**

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halukkuutta pysyä organisaatiossa, halua olla läsnä työpaikalla sekä henkilön sitoutumista organisaation toimintaan sekä päämääriin.

### **Miten kyselytutkimus toteutetaan ja miten tutkimustieto käsitellään?**

Kyselytutkimus suoritetaan Webropol- kyselyllä ja linkki siihen tulee työ sähköpostiisi viikolla 41. Vastausaika on viikko. Tutkimuksen tulokset välittyvät vain minulle ja käsittelen ne luottamuksellisesti. Kyselytulokset ovat myöhemmin osa opinnäytetyötäni. Henkilötietoja ei kysytä, eikä vastauksista voi päätellä niiden antajaa. Tutkimusluvan kyselyyn on myöntänyt apulaisrehtori Keijo Makkonen.

Pyydän ystävällisesti sinua olemaan mukana tässä hankkeessa ja osallistumaan kyselyyn. Mielipiteesi on tärkeä!

Ystävällisin terveisin,

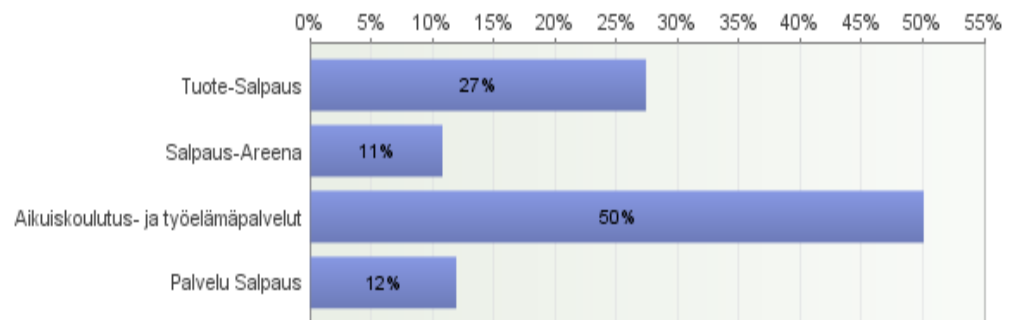
Kristiina Hämäläinen sairaanhoitaja AMK, YAMK opiskelija

Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali – ja terveystieteiden laitos

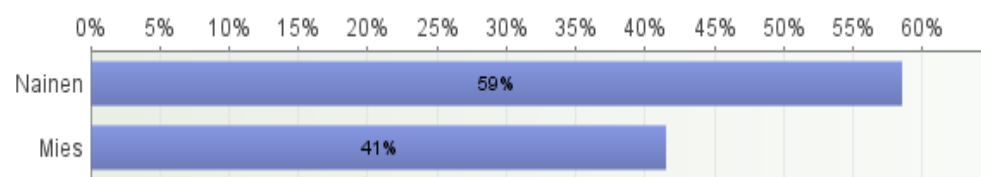
## LIITE 5

## KYSELYN KAIKKI VASTAUKSET PROSENTTEINA

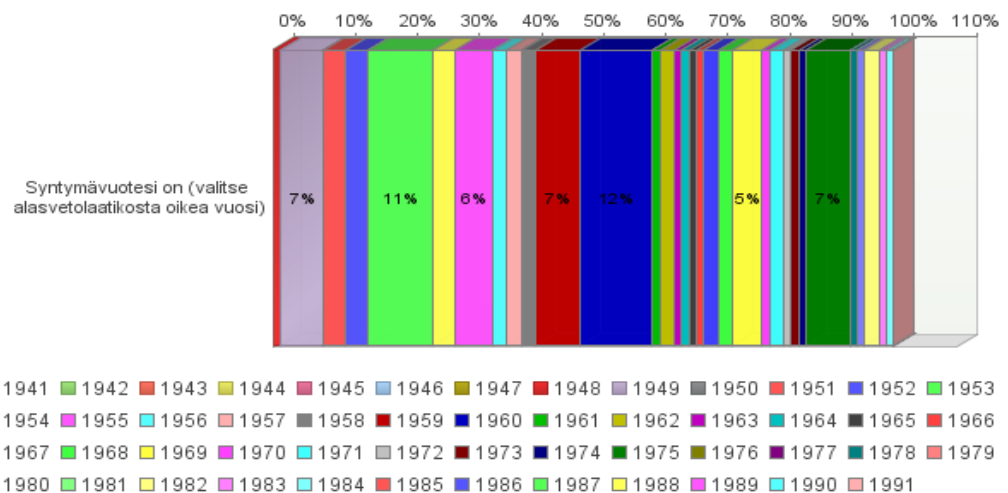
1. Valitse toimiala, jossa työskentelet Koulutuskeskus Salpauksessa (jos työskentelet useassa, valitse pääasiällisin) Vastaajien määrä: 84



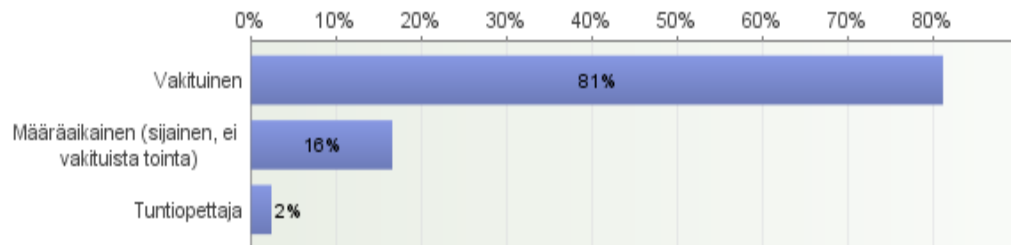
2. Sukupuolesi on? Vastaajien määrä: 82



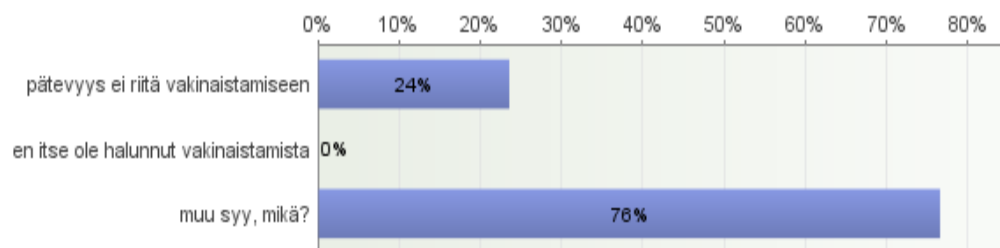
3. Syntymävuotesi on (valitse alasetolaatikosta oikea vuosi) Vastaajien määrä: 85



4. Millainen on palvelussuhteenne Koulutuskeskus Salpauksessa? Vastaajien määrä: 85

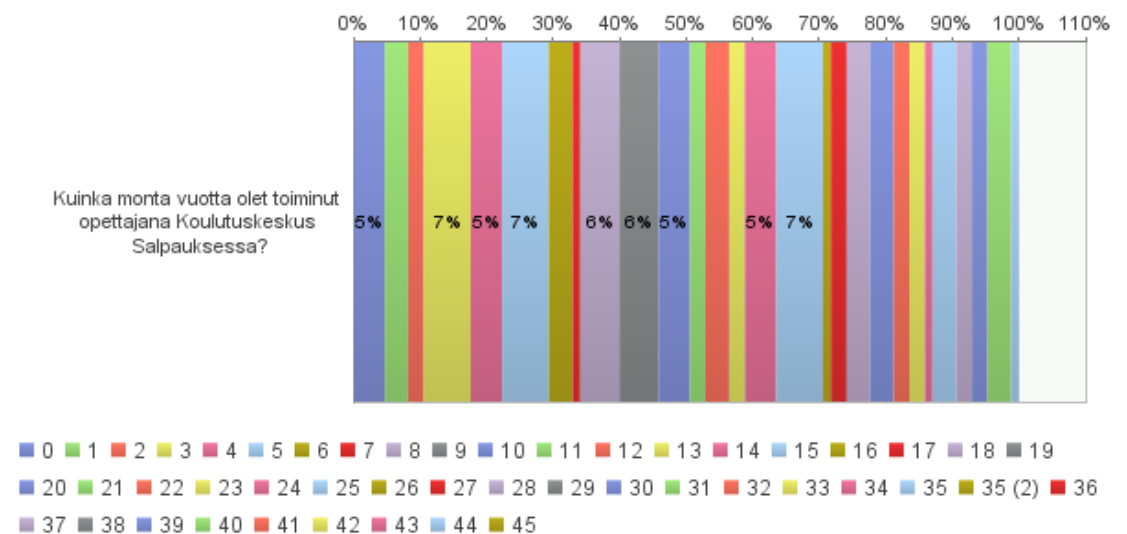


5. Jos palvelussuhteesi ei ole vakituinen Koulutuskeskus Salpauksessa, johtuuko se...? (valitse sopiva vaihtoehto) Vastaajien määrä: 17



6. Kuinka monta vuotta olet toiminut opettajana Koulutuskeskus Salpauksessa?

Vastaajien määrä: 85

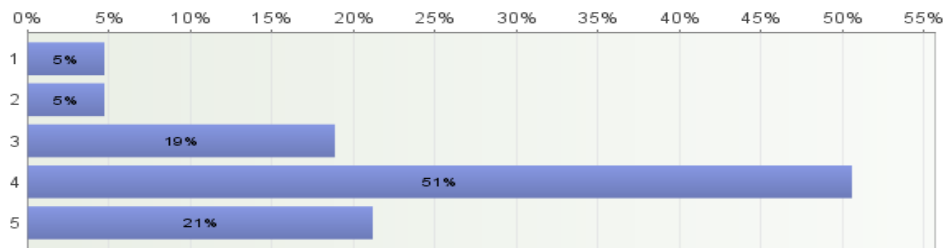


7. Kuinka usein Sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja valitse oikea vaihtoehto Vastaajien määrä:

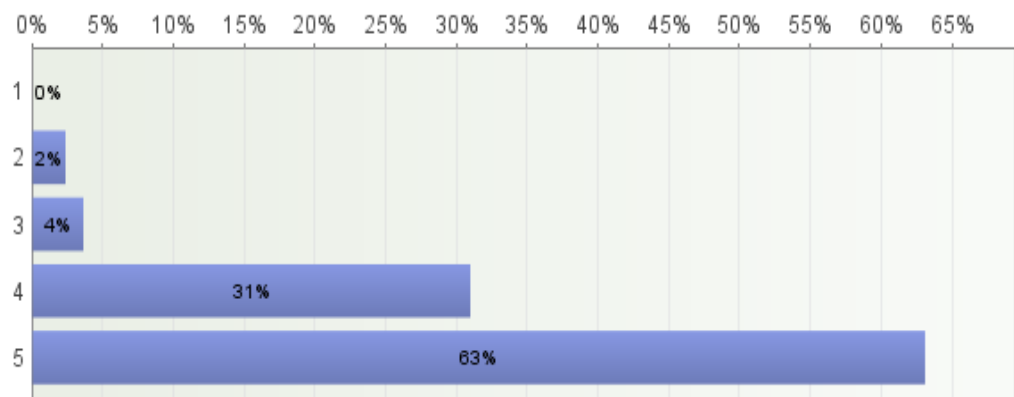
85

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Yhteensä
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	0%	4%	2%	10%	17%	40%	28%	83
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0%	4%	0%	7%	14%	52%	24%	85
Työni inspiroi minua	0%	4%	1%	7%	13%	40%	35%	84
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	2%	1%	5%	7%	13%	36%	35%	85
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	1%	1%	0%	4%	14%	40%	40%	85
Olen ylpeä työstäni	1%	0%	1%	5%	15%	27%	51%	85
Olen täysin uppoutunut työhöni	1%	2%	2%	13%	18%	37%	26%	84
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	2%	1%	4%	6%	17%	32%	38%	84
Olen innostunut työstäni	1%	0%	2%	6%	5%	39%	47%	83

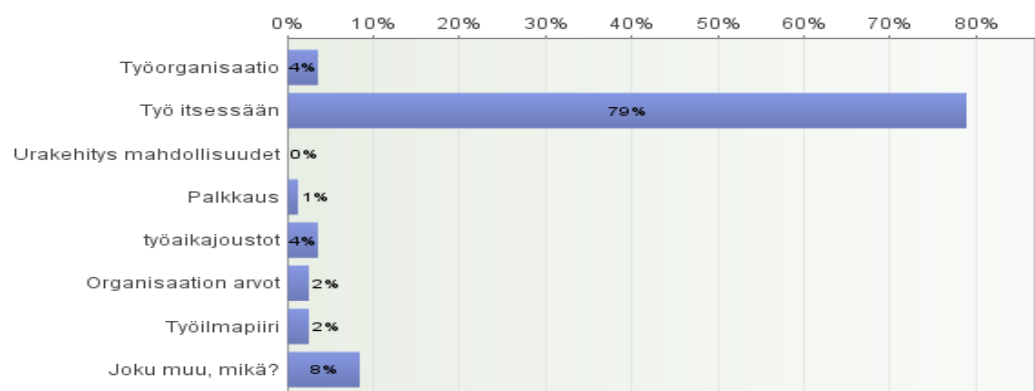
8. Kuinka sitoutunut olet mielestäsi Koulutuskeskus Salpaukseen? (1=heikko sitoutuminen 5=vahva sitoutuminen) Vastaajien määrä: 85



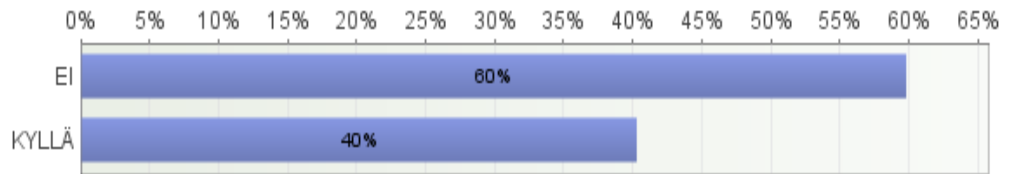
9. Kuinka sitoutunut olet työhösi opettajana? (1=heikko sitoutuminen 5=vahva sitoutuminen) Vastaajien määrä: 84



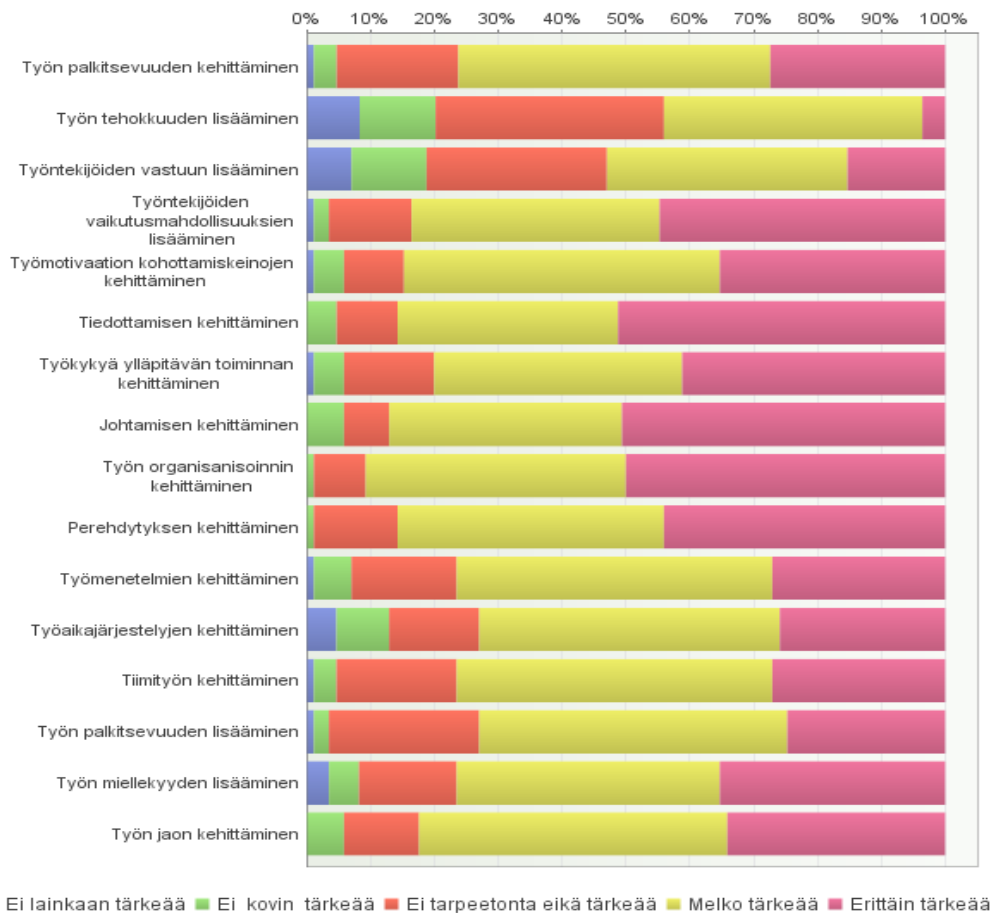
10. Minkä osa-alueen koet sitouttavan Sinua eniten Koulutuskeskus Salpaukseen? (valitse yksi) Vastaajien määrä: 85



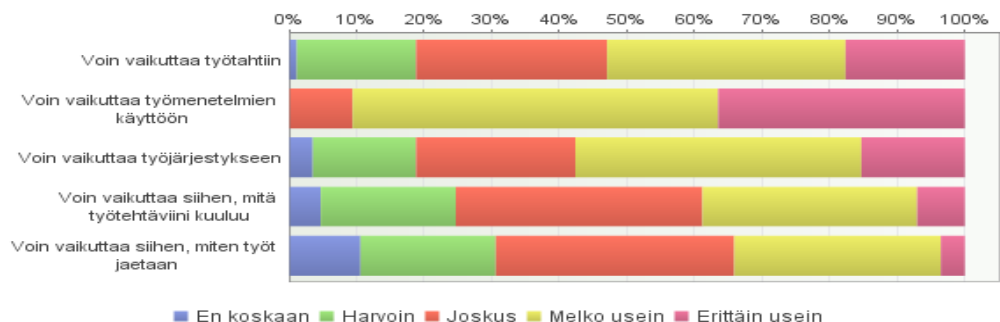
11. Oletko vakavasti harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana? Jos vastaat "kyllä" kerro suurin syy tälle? Vastaajien määrä: 82



13. Kuinka tärkeää mielestäsi on kehittää seuraavia työhön liittyviä alueita yksikössäsi? Vastaajien määrä: 85

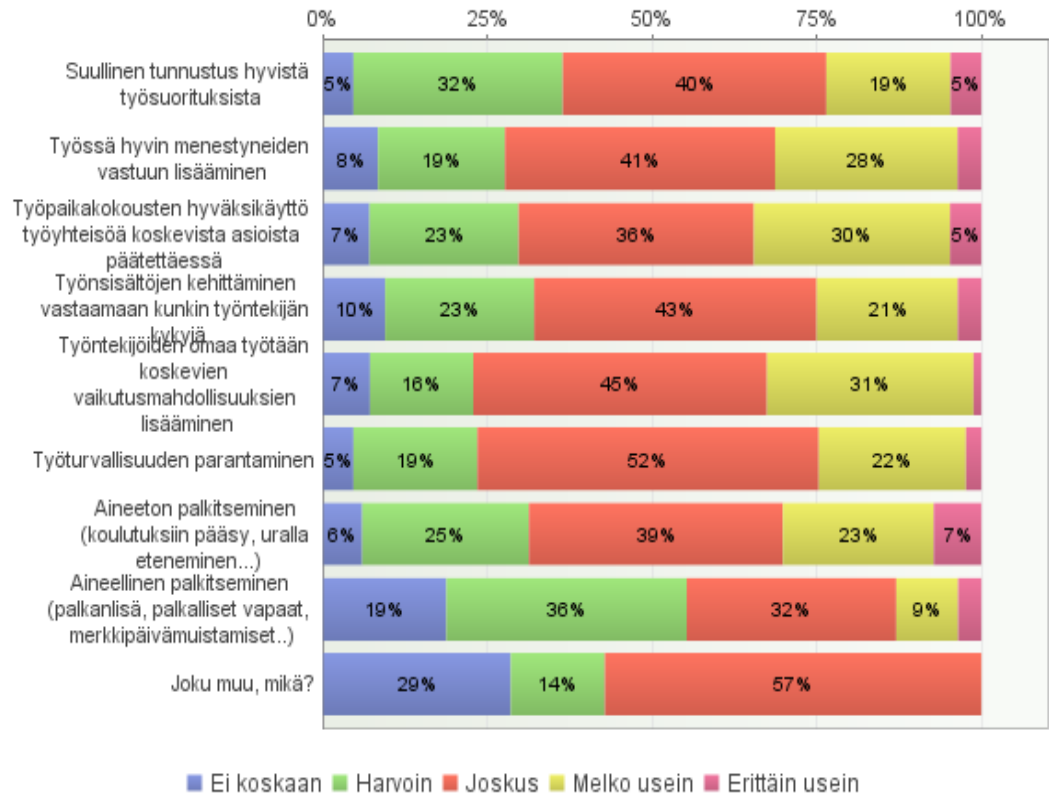


15. Miten voit vaikuttaa työhösi? Vastaajien määrä: 85



## 17. Mitä työmotivaation kohottamiskeinoja yksikössäsi on käytetty? Vastaajien määrä:

85



Avoimia vastauksia ei ole lisätty liitteeseen, eikä myöskään SPSS tuloksia merkitsevyyden puutteiden vuoksi.

